



Innovationskraft stärken. Potenziale erschließen.

Deutsche Führungskräfte und Innovation: Mehr Zweifel als Optimismus

Führungskräfte in Deutschland sehen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen hierzulande, etwa auf dem Gebiet der Digitalisierung, überwiegend skeptisch. Obwohl die meisten darin ein strategisch wichtiges Feld erkennen, bestätigen sie gleichzeitig einen technologischen Rückstand und bemängeln die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen. Weitere empirische Erhebungen zeigen: Deutsche Unternehmen investieren zu wenig in Wissenskapital und nur wenige haben eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

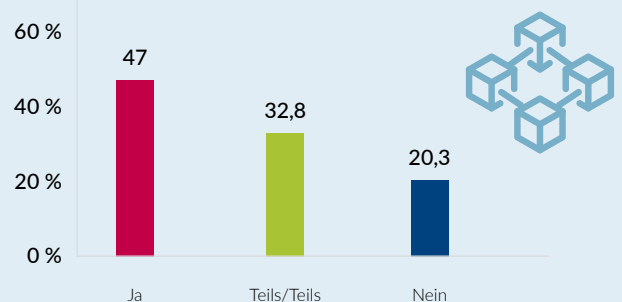
Grundlage dieser Ergebnisse ist das von der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke durchgeführte aktuelle Führungskräfte-Radar, für das knapp 1.000 deutsche Führungskräfte repräsentativ befragt wurden.¹

Bei Digitalisierung und Co. nicht auf der Höhe der Zeit

Der Umfrage zufolge ist mit 47 Prozent fast die Hälfte der Führungskräfte der Meinung, dass ihre Unternehmen bei innovativen Technologien, insbesondere bei Künstlicher Intelligenz, Big Data oder Digitalisierung, im Rückstand sind. Ein knappes Drittel von 32 Prozent bestätigt diese Einschätzung zum Teil. Nur von 20 Prozent wird sie verneint (Grafik 1).

Grafik 1: Einschätzung des eigenen Unternehmens

„Bei innovativen Technologien wie Big Data, KI, Blockchain etc. sind wir im Rückstand“



* Antworten deutscher Führungskräfte

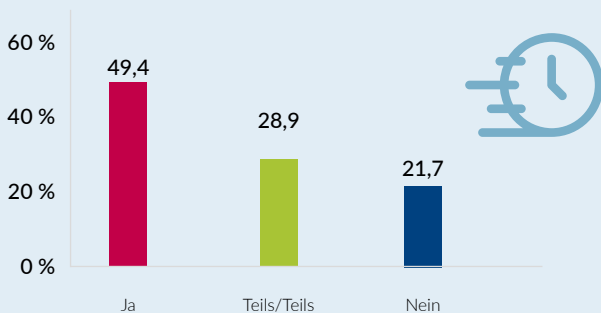
| BertelsmannStiftung

1 Siehe Anhang (Methodik).

Speziell beim Thema Digitalisierung sehen über 49 Prozent der Führungskräfte Nachholbedarf im eigenen Unternehmen und immerhin knapp 30 Prozent zum Teil. Nur 22 Prozent stimmen dem nicht zu (Grafik 2).

Grafik 2: Einschätzung des eigenen Unternehmens

„Wir haben beim Thema Digitalisierung noch großen Nachholbedarf im Unternehmen“



* Antworten deutscher Führungskräfte

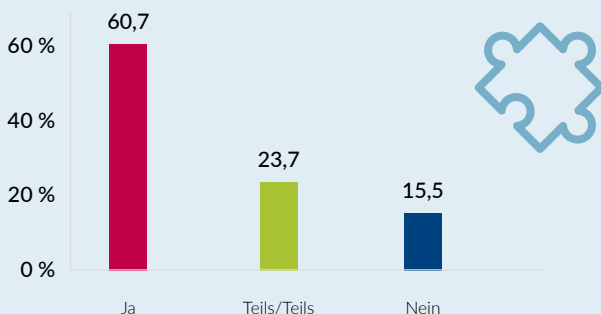
| BertelsmannStiftung

Trotzdem ist die Digitalisierung für über 60 Prozent der Befragten im eigenen Unternehmen ein wichtiges strategisches Thema, nur für gut 15 Prozent ist sie dies nicht (Grafik 3).

Zudem ist für 44 Prozent der Führungskräfte der eigene Arbeitsbereich heute bereits sehr stark oder eher von Veränderungen durch Digitalisierung betroffen und für weitere 30 Prozent zumindest in Teilen.

Grafik 3: Einschätzung des eigenen Unternehmens

„In meinem Unternehmen ist die Digitalisierung ein wichtiges strategisches Thema“



* Antworten deutscher Führungskräfte

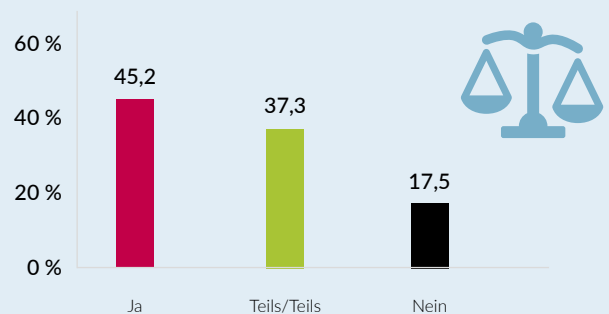
| BertelsmannStiftung

Rahmenbedingungen sind unzureichend

Als eine der Ursachen für den diagnostizierten Rückstand sehen die Führungskräfte die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für Innovationen. So bezweifeln 45 Prozent, dass die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hierzulande Innovationen fördern. Über ein Drittel zeigt sich in dem Urteil unentschieden und nur knapp 18 Prozent der Befragten sehen in Deutschland gute Rahmenbedingungen für Innovationen gegeben (Grafik 4).

Grafik 4: Einschätzung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen

„Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen fördern Innovationen nicht“



* Antworten deutscher Führungskräfte

| BertelsmannStiftung

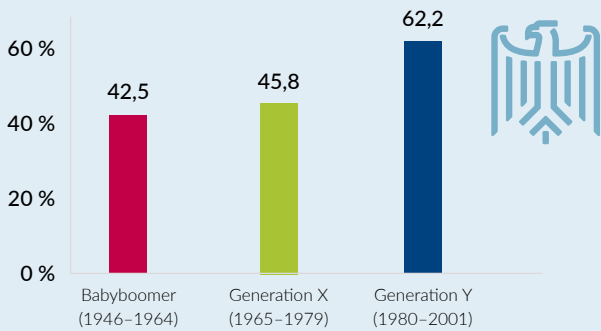
Diese Einschätzung unterscheidet die Führungskräfte hierzulande zu einem gewissen Grad von der deutschen Gesamtbevölkerung. In einer europäischen Vergleichsstudie, ebenfalls im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt, gaben 59 Prozent der Befragten an, dass es um die Rahmenbedingungen für technologische Innovationen in Deutschland gut oder sogar sehr gut bestellt ist, 24 Prozent sahen Defizite und nur 5 Prozent erkannten sehr schlechte Rahmenbedingungen.²

Darüber hinaus zeigen sich in der Befragung durch den Führungskräfte radar Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Führungskräftegenerationen. So verspüren die jüngeren Führungskräfte den Aufholbedarf Deutschlands im Bereich Innovation deutlich intensiver. In der jüngsten Generation Y der Geburtsjahrgänge 1980 bis 2001 sehen über 62 Prozent Aufholbedarf. In den Jahrgängen 1965 bis 1979, bekannt als Generation X, glauben dies nur noch 46 Prozent. In der ältesten Generation der Jahrgänge von 1946 bis 1965 (Babyboomer) sind es mit 42 Prozent noch einmal weniger (Grafik 5).

² Siehe dazu Umfrage der Bertelsmann Stiftung EUPinions: „Die Haltung der Bevölkerung in den EU-Staaten zum Thema Innovation“, Veröffentlichung im Mai 2020.

Grafik 5: Einschätzung des deutschen Aufholbedarfs nach Generation

„Deutschland hat Aufholbedarf im Bereich Innovationen“



* Zustimmung deutscher Führungskräfte nach Generation | BertelsmannStiftung

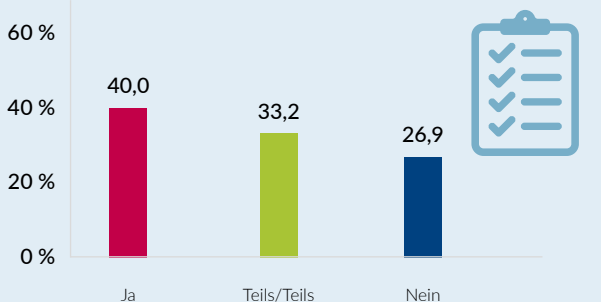
Mit 5 Prozentpunkten Vorsprung schätzt die jüngste Generation überdies auch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen schlechter ein.

Auf Digitalisierung nicht gut vorbereitet

Der Aussage, dass die Führungskräfte im eigenen Unternehmen gut auf digitale Innovationen vorbereitet sind, stimmt mit 40 Prozent nicht einmal die Hälfte zu. Ein Drittel von gut 33 Prozent antwortet hier mit teils/teils. Immerhin mehr als jeder Vierte (27 Prozent) sagt, sie seien nicht gut vorbereitet (Grafik 6).

Grafik 6: Einschätzung der eigenen Innovationskompetenz

„Die Führungskräfte im Unternehmen sind gut vorbereitet auf digitale Innovationen“



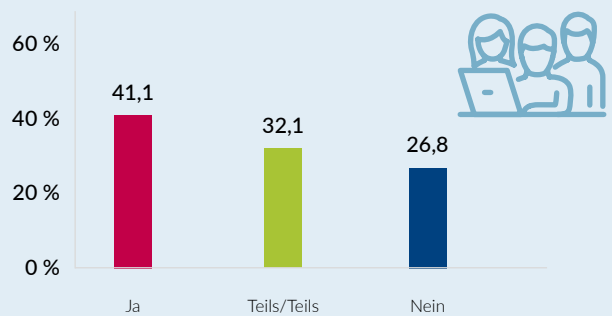
* Antworten deutscher Führungskräfte | BertelsmannStiftung

Diese Skepsis ist dabei unter jenen Führungskräften, die sich selbst als besonders engagiert und ergebnisorientiert wahrnehmen, weniger stark ausgeprägt. Sie sagen vermehrt über sich selbst, dass sie auf neue Technologien gut vorbereitet seien und geben signifikant weniger an, dass es Aufholbedarf gäbe. Dabei neigen männliche Führungskräfte häufiger zu dieser Einschätzung als ihre weiblichen Pendanten. Auch die jungen Führungskräfte (Generation Y) stimmen deutlich häufiger zu, dass Führungskräfte gut vorbereitet seien (47,6 Prozent gegenüber jeweils gut 38 Prozent in den anderen beiden Generationen). Signifikante Unterschiede gibt es auch zwischen dem Produzierenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor. Angehörige des Dienstleistungssektors bewerten ihre eigene Performance etwas positiver.

Auch die Frage nach eigenen Bemühungen im Bereich Digitalisierung offenbart eine gewisse Zurückhaltung seitens der Führungskräfte. So finden bislang nur 41 Prozent der Befragten, dass sie das Thema Digitalisierung zügig vorantreiben und dabei alle Mitarbeiter einbeziehen. Mehr als jeder Vierte (27 Prozent) sieht dies nicht gegeben, ein knappes Drittel (32 Prozent) ist in seiner Bewertung gespalten (Grafik 7).

Grafik 7: Einschätzung der Eigenleistung bei der Digitalisierung im Unternehmen

„Wir sind bei der Digitalisierung zügig unterwegs und nehmen alle Mitarbeiter mit“



* Antworten deutscher Führungskräfte | BertelsmannStiftung

Insgesamt sind diese Befunde als bedenklich zu bezeichnen, sind doch Führungskräfte an wichtigen Schnittstellen zwischen Forschung, Entwicklung und Anwendung tätig und können dort entscheidende Impulse für Innovationen in ihren Unternehmen setzen. Sie sind diejenigen, die die nötigen Transformationen hin zu neuen Technologien, Produkten und Dienstleistungen vorantreiben sollen.

Dabei müssen sie andere von der Sinnhaftigkeit von Innovationen überzeugen, was jedoch nur gelingen kann, wenn sie selbst daran glauben und die Lage positiv einschätzen. Den Erhebungen des Führungskräfte-Adars zufolge kann man jedoch kaum davon ausgehen, dass Führungskräfte in Deutschland Innovationsprojekte voll motiviert angehen.

Mangelnde Investitionen in Wissenskapital

Unternehmen investieren heute nicht nur in Maschinen und Gebäude, sondern verstärkt in Wissenskapital, also Software, Datenbanken und nicht zuletzt die Kompetenzen der Mitarbeiter, um digitale Prozesse zu steuern. Der jüngste Führungskräfte-Adar bestätigt die Befunde einer aktuellen Studie³ der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Wirtschaft (DIW), für die der Einsatz von Wissenskapital in Deutschland mit dem in anderen Volkswirtschaften wie Großbritannien, Frankreich und den USA verglichen wurde. Betrachtet man den Einsatz des gesamten Wissenskapitals in der Wirtschaft, so lag Deutschland im Jahr 2017 etwa 15 Prozent hinter dem Spitzenreiter Frankreich zurück.

Demnach treibt die deutsche Wirtschaft zum Beispiel auch die Weiterbildung ihrer Beschäftigten viel zu zaghaft voran, was gerade aufgrund der elementaren Veränderung vieler Wertschöpfungsketten durch die Digitalisierung und dem damit verbundenen Wandel des Arbeitsmarktes problematisch ist. Beim Modernitätsgrad des Wissenskapitals liegt Deutschland im Vergleich ebenfalls weit hinter den anderen Ländern zurück. Dies gilt vor allem für den Dienstleistungssektor, aber auch für die Industrie.

Nach Einschätzung von DIW und Bertelsmann Stiftung entspricht der geringe Modernitätsgrad und der gleichzeitig vergleichsweise niedrige Umfang des Wissenskapitals dabei in keiner Weise dem postulierten Anspruch Deutschlands, zu den technologisch führenden Volkswirtschaften zu gehören:

„Die Wirtschaftspolitik in Deutschland ist deshalb aufgefordert, die hiesigen Rahmenbedingungen für Investitionen in alle Arten von Wissenskapital auf den Prüfstand zu stellen. Eine Konzentration der Förderung allein auf Investitionen in Forschung und Entwicklung, für die zurzeit die Einführung einer steuerlichen Förderung vorbereitet wird, greift zu kurz. Forschung und Entwicklung ist nur eine Komponente des Wissenskapitals, die im Innovationsprozess erst zusammen mit anderen, wie etwa neuen Organisationslösungen, Weiterbildung und Software, ihre Effizienzwirkungen entfalten kann.“

Ein Ansatzpunkt könnte die Förderung vor allem risikoreicher Innovationsprojekte sein, die gleichzeitige Investitionen in verschiedene Arten von Wissenskapital voraussetzen. Dabei dürfte eine Förderung von Kooperationsprojekten, Netzwerken und Clustern besonders geeignet sein, die Bildung von Wissenskapital der Unternehmen im umfassenden Sinne zu unterstützen.“

Viele deutsche Unternehmensmilieus sind zu wenig innovativ

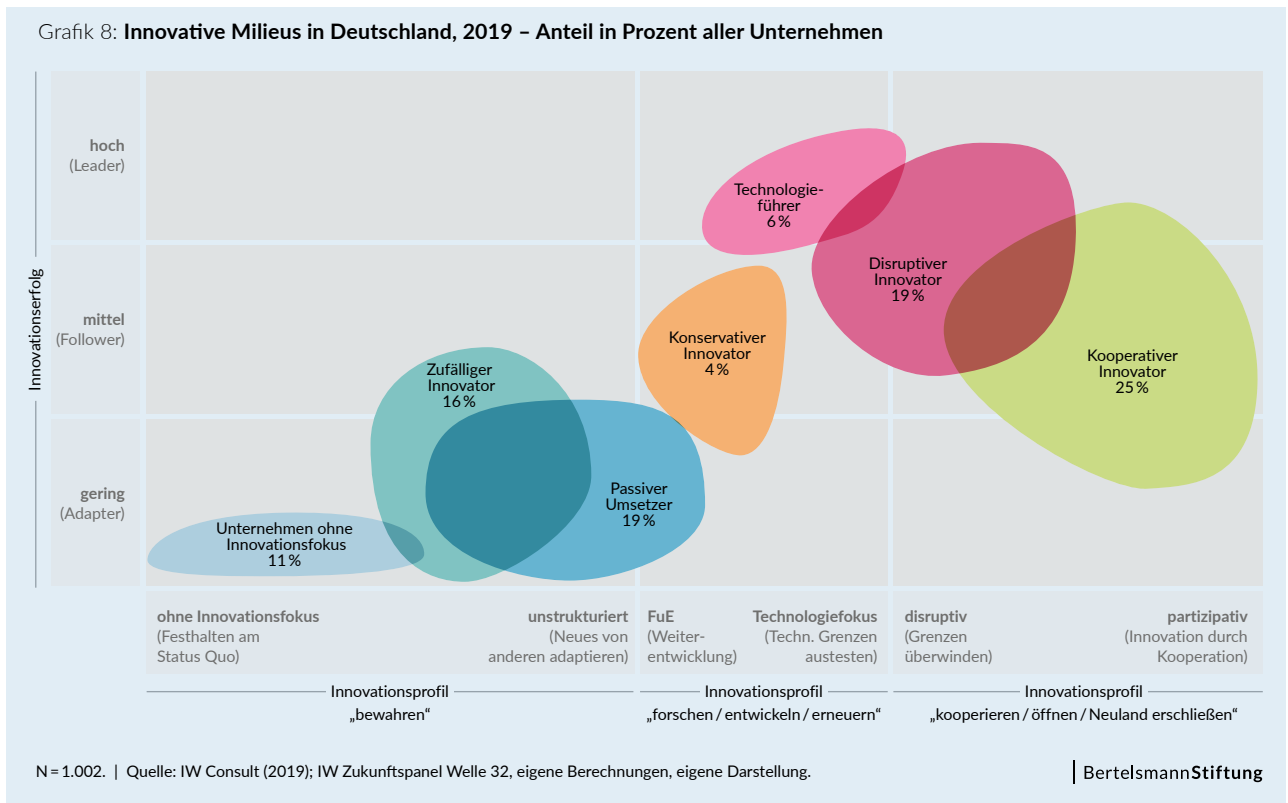
Die Ergebnisse des jüngsten Führungskräfte-Adars korrespondieren in hohem Maße mit einer weiteren empirischen Untersuchung der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit IW Consulting des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW).⁴ In dieser wurden verschiedene Unternehmensmilieus erstmalig im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit analysiert. Die Untersuchung zeigt: Nur ein Viertel der Unternehmen verfügt über die nötige Innovationskompetenz, -organisation und -kultur, um ihre Wettbewerbsposition langfristig zu sichern. Dazu zählen in etwa eigene Einrichtungen für Forschung und Entwicklung, die Fähigkeit und Offenheit, sich mit anderen Akteuren für Innovationen zu vernetzen, sowie das Vorhandensein von Wissenskapital. Fast die Hälfte aller deutschen Unternehmen hat es in den zurückliegenden Jahren verpasst, ihr Innovationsprofil auf diese Weise an neue Bedingungen und Herausforderungen anzupassen. 16 Prozent der für die Untersuchung befragten Unternehmen innovierten nach dem Prinzip Zufall, d.h. ohne klare Strategie und strukturiertes Vorgehen. 19 Prozent sind „passive Innovatoren“ mit einem Mangel an interner Innovationskompetenz. Ganze 11 Prozent der Unternehmen wiederum nehmen gar keine Innovationen vor. Ihnen fehlt nicht nur die Fähigkeit zu Innovationen, sondern auch der Wille.

So zeigt sich im Detail, dass die deutsche Wirtschaft insgesamt nur wenig innovativ ist: Nur 25 Prozent der Unternehmen zählen zu den innovationsstarken Milieus der „Technologieführer“ und „Disruptiven Innovatoren“. Diese Unternehmen sind wirtschaftlich deutlich erfolgreicher: Sie investieren mehr in die digitale Transformation und schaffen hochqualifizierte und gut bezahlte Arbeitsplätze. Dafür brauchen sie wiederum gut ausgebildete Angestellte und Führungskräfte.

Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen investiert hingegen deutlich zu wenig in Innovationen. Viele von ihnen verfügen zwar über die nötigen Voraussetzungen, um ihre Wettbewerbsposition auch langfristig zu sichern: Sie besitzen ausreichend

3 Studie, Bertelsmann Stiftung: Internationaler Vergleich des sektoralen Wissenskapitals.

4 Studie, Bertelsmann Stiftung: Innovative Milieus. Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen.



Innovations- und Vernetzungskompetenz, adäquate Organisationsstrukturen und eine risikofreudige bzw. disruptive Innovationskultur. Allerdings ist ihnen die Bedeutung von Innovation für den eigenen Unternehmenserfolg häufig gar nicht bewusst.

Besorgniserregend ist vor allem, dass viele der für den Wirtschaftsstandort Deutschland bedeutenden Unternehmen zu den innovationsfernen Milieus gezählt werden müssen. Gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlt es häufig an einer ausgeprägten Innovationskultur, sowohl auf der Ebene der Belegschaft als auch auf der Führungsebene. Bemerkenswert ist, dass sich die innovationsfernen Milieus der „Passiven Umsetzer“, „Zufälligen Innovatoren“ und „Unternehmen ohne Innovationsfokus“ fast vollständig aus KMU zusammensetzen.

Brisant ist an diesem Befund, dass KMU deutschlandweit knapp 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen. Es ist verständlich, so die Autoren, dass Mittelständler nicht im Stil eines Weltkonzerns in Forschung investieren können. Doch auch durch Mitarbeiterführung oder die Förderung von Freiräumen für Experimente ergeben sich Chancen, Innovationsprozesse dynamischer zu gestalten. Der Einsatz für mehr Innovationskraft braucht veränderungs-

willige Unternehmen und eine aktive Wirtschafts- und Innovationspolitik, so die Autoren. Hierzu muss vor allem in die klassische und auch die digitale Infrastruktur investiert werden, damit die Vielzahl an Unternehmen im ländlichen Raum nicht den Anschluss verlieren. Die Förderinstrumente sollten dabei gezielt den Aufholprozess der KMU unterstützen, gute Rahmenbedingungen für technologisch versierte Startups setzen und die Grundlagenforschung stärken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen gezielt in ihre Innovationsfähigkeit und die digitale Transformation investieren müssen. Bleiben diese Investitionen aus, könnten hunderte Unternehmen und tausende Arbeitnehmer ins Abseits rutschen, wenn sich die Wettbewerbsbedingungen durch fortschreitende Digitalisierung und neue Wettbewerber verändern.

Anhang

Hintergrund und Methodik

Bei der Studie handelt es sich um den Führungskräfte-Radar 2019 der Bertelsmann-Stiftung, der Auswertung einer Befragung durch das IPSOS GmbH im Jahr 2019. Der Fragebogen wurde vom Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) auf der Grundlage früherer Erhebungen der Bertelsmann Stiftung weiterentwickelt und u.a. um Fragen zum Thema Digitalisierung erweitert.

An der Studie haben Führungskräfte aus oberen, mittleren und unteren Führungsebenen teilgenommen aus. Die ausgewerteten Daten umfassen eine Stichprobengröße von N = 981 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Der Fragebogen umfasste 130 Items, die mittels explorativer Faktoranalyse in Skalen zusammengefasst wurden.

80 Prozent der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 51 Jahren, was für die heutige Führungslandschaft in Deutschland als repräsentativ anzunehmen ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehören ihrer Organisation im Schnitt 17 Jahre an, haben ihre Position im Mittel 10 Jahre inne und insgesamt durchschnittlich 13 Jahre Führungserfahrung.

Die befragten Führungskräfte arbeiten zu 20 Prozent in Kleinst- und kleinen Unternehmen, zu 36 Prozent in mittleren Unternehmen sowie zu 44 Prozent in Großunternehmen, womit die Studie größere Unternehmen überproportional abbildet. Dabei bekleiden die Befragten zu 10 Prozent die oberste Führungsebene, zu 47 Prozent sind sie im mittleren Management und zu 43 Prozent in der unteren Führungsebene tätig. 60 Prozent der Führungskräfte haben eine direkte (Linien-)Verantwortung für bis zu 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei den anderen 40 Prozent sind es mehr als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Über den Reinhard Mohn Preis

Diese Publikation erscheint im Rahmen des Reinhard Mohn Preises 2020. Der Reinhard Mohn Preis wird seit 2009 von der Bertelsmann Stiftung an international renommierte Persönlichkeiten verliehen, die sich um wegweisende Lösungen für gesellschaftliche und politischen Herausforderungen verdient gemacht haben.

Dazu suchen wir im Rahmen des Reinhard Mohn Preises 2020 unter dem Titel „Innovationskraft stärken. Potenziale erschließen.“ nach beispielhaften Initiativen, Mechanismen und Strategien, die geeignet sind, die Innovationskraft in Deutschland und Europa zu fördern. Zum einen, um technologisch – und damit wirtschaftlich – wettbewerbsfähig zu bleiben. Und zum anderen, um unsere wirtschaftliche Entwicklung human, chancengerecht und demokratisch zu gestalten. Wir gehen dabei von der These aus, dass die beiden Paradigmen der „Stärkung von Innovationskraft und technologischer Wettbewerbsfähigkeit“ und der „gesellschaftlichen Problemlösung durch Innovation“ sich gerade in ihrer Verbindung gegenseitig positiv verstärken können.

Weitere Informationen sind zu finden auf:

[https://www.bertelsmann-stiftung.de/
innovation](https://www.bertelsmann-stiftung.de/innovation)



Impressum

© April 2020

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:

Dr. Daniel Schraad-Tischler
Kontakt: Daniel.Schraad-Tischler@bertelsmann-stiftung.de
Telefon: +49 5241 81-81240

Dr. Jan C. Breitingner
Kontakt: jan.breitingner@bertelsmann-stiftung.de
Telefon: +49 5241 81-81328

Autoren und inhaltliche Ansprechpartner:

Prof. Dr. Guido Möllering
Kontakt: guido.moellering@uni-wh.de
Telefon: +49 2302-926-502

Armando García Schmidt
Kontakt: Armando.GarciaSchmidt@bertelsmann-stiftung.de
Telefon: +49 5241 81-81543

Martin Spilker
Kontakt: martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de
Telefon: +49 5241 80-40283

Gestaltung: Oliver Helbig
OH Design + Medienproduktion

Bildnachweis: © Gorodenkoff
stock.adobe.com

BSt-ID: 920