



Fraunhofer
INNOVATION

German Innovation Spotlight 2026

Studie zur Innovationsfähigkeit
deutscher Unternehmen

In Kooperation mit:



**German
Design
Council**

Vorwort

Deutschlands Zukunft braucht wirksame Systeme

Innovation entsteht nicht im Entwurf, sondern in der Umsetzung. Sie zeigt sich in dem Moment, wenn eine Idee erprobt, hinterfragt, angepasst und erneut getestet wird. Wer Zukunft gestalten will, muss bereit sein, diesen Prozess aktiv zu durchlaufen und nicht nur theoretisch zu erfassen. Genau darin liegt die zentrale Herausforderung für Unternehmen. Es mangelt nicht an Visionen, sondern an tragfähigen Strukturen, die diese in konkrete Ergebnisse überführen.

Die Studie »*German Innovation Spotlight 2026*« setzt genau an diesem Punkt an. Es geht weniger um einzelne Erfolgsgeschichten, als um die Realität auf dem deutschen Markt. Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Deutsche Unternehmen sind innovationsbereit. Sie handeln aktiver, öffnen sich für Kooperationen und integrieren zentrale Themen wie Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit und Nutzerzentrierung zunehmend in ihre Praxis. Diese Entwicklung ist Ausdruck einer breiten Bewegung, kein Randphänomen.

Strukturen als Schlüssel zur Innovationskraft

Gerade deshalb ist der eigentliche Befund so präzise: Der Wille zur Innovation ist vielerorts stärker ausgeprägt als die Systeme, die ihn tragen. Initiativen werden angestoßen, Dynamik ist vorhanden, doch sie werden nicht konsistent in belastbare Prozesse überführt. Innovation bleibt situativ, statt dauerhaft wirksam zu werden. Diese Beobachtung verweist auf eine grundlegende Herausforderung. Innovation braucht mehr als Ideen und Investitionen. Sie braucht Strukturen, die Orientierung geben und Entscheidungen ermöglichen, sowie eine Führung, die diese Strukturen aktiv trägt. In vielen Organisationen fehlen diese Voraussetzungen: Die Steuerung bleibt fragmentiert, Daten sind nicht durchgängig verfügbar, methodische Ansätze werden nicht konsequent angewendet und die Qualifizierung entwickelt sich langsamer als die Anforderungen.

Auch wirtschaftliche Kennzahlen unterstreichen diese Ambivalenz: Innovationsausgaben sind hoch, doch viele Unternehmen – vor allem im Mittelstand – agieren zurückhaltend. Investitionen entfalten Wirkung erst in funktionierenden Systemen, in denen

Innovationsbereitschaft in Wettbewerbsfähigkeit mündet. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und zunehmend autonome physische Systeme wie Robotik bringen neue Akteure ins Spiel, verschieben Rollen und stellen bisher ungeklärte Fragen. Wer entscheidet? Wer trägt Verantwortung? Welche Aufgaben übernimmt der Mensch und welche das System? Das ist keine Bedrohung, sondern eine Einladung zum Weiterdenken – vorausgesetzt Unternehmen verfügen über die entsprechenden Strukturen, um diese Fragen produktiv zu nutzen.

In diesem Kontext wird die Verbindung zum German Innovation Award deutlich. Der Award macht sichtbar, was unter funktionierenden Bedingungen möglich ist: Projekte, die Innovation konsequent in Lösungen übersetzen und damit Maßstäbe setzen. Die Umfrage »*German Innovation Spotlight 2026*« ergänzt diesen Blick. Er analysiert die Voraussetzungen, benennt die Faktoren, die Skalierung ermöglichen oder begrenzen, und fragt, was es braucht, damit aus Wollen Wirken wird.

Innovation: Ergebnis eines integrierten Systems

Steuerung, Datenbasis, Methodik, Qualifikation und Designkompetenz greifen ineinander. Fehlt eines dieser Elemente, bleibt die Wirkung begrenzt. Sind alle Elemente vorhanden, entsteht die Fähigkeit, Veränderung nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu gestalten.

Deutschland verfügt über diese Voraussetzungen: Eine starke industrielle Basis, exzellente Forschung und hohe Problemlösungskompetenz. Entscheidend ist, diese Stärken systematisch weiterzuentwickeln und in belastbare Strukturen zu überführen. Diese Ergebnisse der Studie »*German Innovation Spotlight 2026*« liefert dafür Orientierung in einer Phase, in der Politik, Wirtschaft und Organisationen gleichermaßen gefordert sind, Innovationsfähigkeit konsequent zu strukturieren und wirksam zu verankern.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Lutz Dietzold

CEO German Design Council

Inhalt

Vorwort	2
1 Zusammenfassung	4
2 Results in a nutshell	5
3 Innovation und Innovationsfähigkeit	6
4 German Innovation Spotlight 2026: Studie zur Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen	8
5 Relevanz, Gegenstand und Entstehungsräume	10
6 Strategie, Prozesse, Kultur und Ausprägung	13
7 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	17
8 Nachhaltigkeit	19
9 Fachkräfte, Qualifikation und Zusammenarbeit	21
10 Umsetzungsgeschwindigkeit, Entscheidungsprozesse und Branchenstrukturen	22
11 Standort, Rahmenbedingungen und Entwicklung der Innovationsleistung	24
12 Teilnehmende der Studie	26
13 Literaturverzeichnis	28
Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung	31
German Design Council	32
Impressum	33

1 Zusammenfassung

Die Studie »German Innovation Spotlight 2026« liefert ein breites und praxisnahes Bild der Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Auf Basis einer Online-Befragung mit Schwerpunkt auf dem verarbeitenden Gewerbe, der IT- und Softwarebranche sowie dem Dienstleistungssektor untersucht die Studie zentrale Stellhebel der Innovationsfähigkeit: von Strategie und Kultur über Digitalisierung und Künstliche Intelligenz bis hin zu Nachhaltigkeit, Fachkräften und Standortbedingungen.

Das übergreifende Ergebnis ist eindeutig. Der Wille zur Innovation ist in deutschen Unternehmen stark ausgeprägt, bei den strukturellen Voraussetzungen gibt es jedoch viele Verbesserungspotenziale. Fast 85 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen Innovation als »wichtig« oder gar »überlebenswichtig«. Knapp drei Viertel von ihnen haben Innovation in der Unternehmensstrategie verankert. Doch in der operativen Umsetzung zeigen sich deutliche Lücken: Nur gut die Hälfte steuert Innovation mit klar definierten Prozessen, lediglich ein Drittel nutzt messbare Kennzahlen. Prozesse und Kennzahlen in Kombination mit methodischem Handwerkszeug sind entscheidend dafür, ob sich Innovationsambitionen zu Wettbewerbsfaktoren weiterentwickeln können.

Besonders auffällig ist das Bild bei der Digitalisierung und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI): Nahezu alle Unternehmen haben Digitalisierungsprojekte gestartet und rund zwei Drittel setzen KI bereits in der Ideengenerierung und Konzeption ein. Allerdings nimmt die Nutzung in späteren Phasen des Innovationsprozesses deutlich ab. Die notwendige Datenbasis, gemessen an Qualität, Zugänglichkeit und Standards, wird nur von rund einem Drittel der Unternehmen als ausreichend eingeschätzt. Hier liegt ein zentrales strukturelles Hemmnis der Innovationspotenziale von maschinellem Lernen und KI.

Nachhaltigkeit als Innovationstreiber ist bislang nur bei 28 Prozent der Unternehmen vollständig in die Innovationsstrategie integriert. Methodische Unterstützung für nachhaltigkeitsorientierte Innovationsprojekte fehlt in einem Viertel der teilnehmenden Unternehmen völlig. Kleinere Unternehmen weisen hier ebenso wie im unternehmerischen Foresight den größten Nachholbedarf auf.

Im Bereich Fachkräfte und Kooperation zeigt sich ein gemischtes Bild: Knapp die Hälfte der Unternehmen verfügt über ausreichend Innovations- und Technologiefachkräfte und hat strukturierte Weiterbildungsangebote etabliert. Mehr als die Hälfte kooperiert regelmäßig mit Forschungseinrichtungen, Start-ups oder Hochschulen. Ein positives Signal für die Offenheit gegenüber externem Wissen, wobei gleichzeitig deutlich wird, dass die andere Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in diesem Bereich noch deutliches Verbesserungspotenzial aufweist.

Ein markantes Spannungsfeld offenbart sich zwischen Umsetzungsgeschwindigkeit und Entscheidungsprozessen: Über 60 Prozent der Unternehmen berichten von einer gestiegenen Innovationsgeschwindigkeit in den letzten drei Jahren. Gleichzeitig beschreiben fast 45 Prozent die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse als langsam. Je größer das Unternehmen, desto ausgeprägter ist diese Trägheit. Hier entsteht ein struktureller Widerspruch, der die Wirksamkeit von Innovationsinitiativen systematisch begrenzt. Mechanismen zur Innovationsbeschleunigung stellen insbesondere in großen Unternehmen ein zentrales Element zur Steigerung der Innovationsfähigkeit dar.

Der Standort Deutschland wird von 43 Prozent der Befragten als wenig innovationsförderlich wahrgenommen. Ein deutlicher Kontrast zu Deutschlands nach wie vor gutem Abschneiden in internationalen Innovations-Rankings. Dennoch: Trotz kritischer Standortbewertung berichten 57 Prozent der Unternehmen von einer verbesserten eigenen Innovationsleistung in den letzten drei Jahren. Insbesondere kleine Unternehmen und die IT-Branche fallen dabei positiv auf.

Das Fazit der Studie ist klar: Innovationsbereitschaft ist in Deutschland vorhanden. Was fehlt, sind belastbare Systeme, die diese Bereitschaft dauerhaft in wirtschaftlichen Erfolg überführen. Steuerung durch Kennzahlen, eine robuste Datenbasis, methodische Kompetenz, konsequente Qualifizierung, die systematische Einbindung von Nutzerbedürfnissen und die Verankerung von Designkompetenz sind dabei keine optionalen Ergänzungen. Sie sind die Voraussetzungen, unter denen Innovationen beschleunigt, skaliert und nachhaltig wirksam werden können.

2 Results in a nutshell

The »German Innovation Spotlight 2026« provides a broad and practical overview of the innovation capability of German companies. Based on an online survey with a key focus on the manufacturing sector, the IT and software industry, and the service sector, the study examines key drivers of innovative capacity: from strategy and culture to digitalization and artificial intelligence, to sustainability, skilled workers, and business location conditions.

The overarching result is clear. The drive for innovation is strong in German companies, but there is significant room for improvement in the structural prerequisites. Nearly 85 percent of the companies surveyed describe innovation as »important« or even »vital to survival«. Slightly less than three quarters have embedded innovation in their corporate strategy. Yet, significant gaps are evident in operational implementation: Only just over half manage innovation using clearly defined processes, and merely one-third utilize measurable metrics. Processes and metrics, combined with methodological tools, are crucial to whether innovation ambitions can evolve into competitive advantages.

The picture is particularly striking when it comes to digitalization and the use of artificial intelligence (AI): Nearly all companies have launched digitalization projects, and AI is already being used in idea generation and concept development by about two-thirds of companies. However, its use declines significantly in later phases of the innovation process. The necessary data infrastructure in terms of quality, accessibility, and standards is considered sufficient by only about one-third of companies. This represents a key structural barrier to the ability to innovate with the help of machine learning and AI.

Sustainability as an innovation driver has so far been fully integrated into the innovation strategy at 28 percent of companies. Methodological support for sustainability-oriented innovation projects is completely lacking in a quarter of the participating companies. A similar picture can be drawn in corporate foresight, with smaller companies showing the greatest need to catch up.

In the area of skilled personnel and cooperation, the situation is two-fold: Just under half of the companies

have sufficient innovation and technology specialists, and have established structured training programs. More than half regularly cooperate with research institutions, start-ups, or universities. This is a positive sign of openness to external knowledge, though it is important to note that the other half of the participating companies still have significant room for improvement.

A striking tension emerges between the speed of implementation and decision-making processes: Over 60 percent of companies report an increase in the pace of innovation over the past three years. At the same time, nearly 45 percent describe internal decision-making processes as slow. The larger the company, the more pronounced this inertia is. This creates a structural contradiction that systematically limits the effectiveness of innovation initiatives. Mechanisms to accelerate innovation are a key element for boosting innovative capacity, particularly in large companies.

Germany as a business location is perceived by 43 percent of respondents as not very conducive to innovation. This stands in stark contrast to Germany's continued strong performance in international innovation rankings. Nevertheless: Despite this critical assessment of the business environment, 57 percent of companies report an improvement in their own innovation performance over the past three years. Small businesses and the IT sector stand out particularly positively in this regard.

The study's conclusion is clear: there is a willingness to innovate in Germany. What is missing are robust systems that can translate this willingness into lasting economic success. Management through key performance indicators, a robust data foundation, methodological expertise, consistent training, the systematic integration of user needs, and the embedding of design expertise are not optional add-ons. They are the prerequisites under which innovations can be accelerated, scaled, and made sustainably effective.

3 Innovation und Innovationsfähigkeit

Die Innovationen, die wir heute entwickeln, tragen wesentlich dazu bei, wie sich unser Leben in Zukunft gestalten wird. Für Unternehmen wird in den aktuellen Innovationsaktivitäten das Tagesgeschäft von morgen entwickelt. Grundlegend für die Fähigkeit des Innovierens ist ein Verständnis, was unter einer Innovation im Wirkungsfeld verstanden wird. Dieses Verständnis ermöglicht die zielgerichtete Gestaltung der Innovationsfähigkeit, also der Fähigkeit, Innovationspotenziale frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und erfolgreich in Innovationen umzusetzen.

3.1 Innovation

Der Begriff der Innovation wird vielfältig verwendet. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass sich Innovationen im Grundsatz durch ihren Neuheitsgrad sowie die erfolgreiche Umsetzung auszeichnen (Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung 2018). Was der Gegenstand einer Innovation ist, für wen und wie hoch der Neuheitsgrad ausgestaltet wird und wodurch sich eine erfolgreiche Umsetzung auszeichnet, gilt es im Einzelfall zu klären, um die Stellhebel der Innovationsfähigkeit entsprechend auszurichten. Verdeutlicht werden kann dies beispielsweise anhand der Systemgrenzen des Neuheitsgrads. Um eine Innovation zu entwickeln, die »*neu für die Welt*« ist, sind andere Voraussetzungen vonnöten als für eine Innovation mit Neuheitsgrad für einen abgegrenzten Markt oder ein einzelnes Unternehmen. Ein gemeinsames Verständnis, was Innovation ist oder sein sollte, ist daher essenziell, bevor die Stellhebel der Innovationsfähigkeit angegangen werden.

3.2 Betriebliche Innovationsfelder

Allgemein wird unter einer Innovation ein neues Produkt oder eine neuartige Technologie verstanden. Im betrieblichen Alltag ergeben sich jedoch weitere Innovationsfelder für Unternehmen (Dreher et al. 2006). Hier lässt sich zwischen den für Kunden sichtbaren Leistungsangeboten und den internen Prozessabläufen unterscheiden, die jeweils aus materiellen und immateriellen Elementen bestehen. So ist neben der häufig ausschließlich betrachteten Produkt- auch die Dienstleistungsentwicklung, die teilweise als Nebenleistung zum eigentlichen Kernprodukt erbracht wird, mit in das Innovationsportfolio einzubeziehen. Auf der

Prozessebene können Verbesserungen durch technische oder organisatorische Maßnahmen erzielt werden. Entsprechend ist hier zwischen technischen Prozessinnovationen und organisatorischen Innovationen zu unterscheiden.

In den vergangenen Jahren hat sich auch die große Bedeutung von Kombinationen der Innovationsfelder zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gezeigt. Hieraus ergeben sich beispielsweise Produkt-Service-Systeme oder auch neue Geschäftsmodelle, die aus einer Kombination an Neuerungen in den einzelnen Innovationsfeldern entstehen. In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff der Systeminnovation, der das komplexe Geflecht moderner Innovationen auch über den einzelnen Betrieb hinaus beschreibt.

3.3 Innovationsfähigkeit

Die Untersuchung der Stellhebel zur Innovationsfähigkeit hat an den Instituten des Fraunhofer-Verbunds Innovationsforschung eine lange Tradition, die bis in die 1980er Jahre zurückreicht (siehe beispielsweise Bräunling 1981 zur Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen). Entsprechend des Wandels der Art und Weise, wie Innovationen entstehen, und der Veränderung technologischer, organisatorischer und gesellschaftlicher Treiber und Barrieren, wird die Notwendigkeit, das Verständnis der Innovationsfähigkeit zu vertiefen, auch in Zukunft kaum abnehmen.

In diesem Rahmen haben sich die Mitarbeitenden der Institute des Fraunhofer-Verbunds Innovationsforschung unterschiedlichsten Stellhebeln und Zielsystemen der Innovationsfähigkeit gewidmet. Zur Analyse der Wirkung auf die Innovationsfähigkeit wurden unter anderem (hybride) Arbeitsumgebungen (Müller et al. 2026; Hochfeld et al. 2022), Foresight-Aktivitäten (Rasztar und Hölzle 2023), Datenschutzbestimmungen (Karaboga et al. 2022), strategisches Kompetenzmanagement (Horvat et al. 2018; Ahrens und Molzberger 2018), Co-Working-Umgebungen (Stiefel und Rief 2021), Altersgruppen (Dworschak et al. 2012; Becke et al. 2016), Diversität und Kooperationen (Schweer et al. 2015) sowie digitale Geschäftsmodelle (Bullinger und Weisbecker 2014; Lerch et al. 2017) untersucht. Zu den speziell analysierten Zielgruppen der Innovationsfähigkeit gehören beispielsweise Volkswirtschaften

(Frietsch et al. 2025; Frietsch et al. 2023), die öffentliche Verwaltung (Tippel 2025; Prochazka et al. 2020), Museen (Ciziroglou et al. 2025), die Bauindustrie (Stahlecker et al. 2023), Bundesländer (Frietsch et al. 2020), der Mittelstand (Lerch et al. 2017; Horvat et al. 2018) sowie Akteure in globalisierten Märkten (Horvat 2015; Stahlecker et al. 2014). Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Synchronisierung der Innovationsfähigkeit mit den Wertschöpfungsketten des operativen Tagesgeschäfts im Sinne beispielsweise eines »Advanced System Engineering« (Schneider et al. 2024).

Gemäß den Instituten des Fraunhofer-Verbands Innovationsforschung lassen sich neun Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit von Unternehmen unterscheiden, die in der oben genannten Spezialisierung immer wieder aufgegriffen wurden (Spath et al. 2006; Kirner et al. 2007; Spitzley et al. 2007):

- *Innovationskultur*
- *Strategie*
- *Kompetenz und Wissen*
- *Technologie*
- *Produkt und Dienstleistung*
- *Prozess*
- *Struktur und Netzwerk*
- *Markt*
- *Projektmanagement*

Diese Gestaltungsfelder finden sich in ihren Ansätzen unterdessen in gängigen Standards für Innovationsmanagementsysteme wie beispielsweise der ISO-56000-Reihe oder der deutschen DIN- bzw. europäischen CEN-Richtlinie wieder. Entscheidend für Unternehmen ist es, einzelne Gestaltungsfelder nicht isoliert zu betrachten, sondern deren Mechanismen bewusst zu gestalten und auszubalancieren. Hierzu gehören eine klare strategische Verankerung von Innovation, geeignete Organisationsstrukturen und Prozesse, qualifizierte und kreative Mitarbeitende sowie eine offene, fehlerfreundliche Unternehmenskultur. Ebenso wichtig sind ausreichende Ressourcen und die Zusammenarbeit mit externen Partnern aktueller technologischer Trends.

Entscheidend ist, dass alle Bereiche aufeinander abgestimmt sind, da Schwächen in einem Bereich die gesamte Innovationsfähigkeit beeinträchtigen können. Durch das Zusammenspiel der Gestaltungsfelder können Unternehmen ihre Fähigkeit erhöhen, unausgeschöpfte Innovationspotenziale frühzeitig zu erkennen und in marktfähige Innovationen umzuwandeln.

3.4 Bedeutung von Innovationssystemen

In einer zunehmend wissensbasierten und global vernetzten Wirtschaft sind Innovationen selten das Ergebnis isolierter Einzelleistungen. Vielmehr entstehen sie durch Kooperation, Wissensaustausch und

interdisziplinäre Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang spielen Innovationssysteme eine zentrale Rolle für moderne Innovationen und neue Formen der Wertschöpfung. Sie strukturieren und fördern das Zusammenspiel verschiedener Akteure, Institutionen und Rahmenbedingungen. Innovationssysteme umfassen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, staatliche Institutionen sowie sozio-kulturelle Faktoren, die gemeinsam die Entstehung und Verbreitung von Innovationen beeinflussen (Warnke et al. 2016).

Für Unternehmen sind Innovationssysteme von zentraler Bedeutung: Sie erleichtern den Zugang zu Wissen, Technologien und Fachkräften, fördern Kooperationen, ermöglichen die Nutzung von Förderprogrammen und helfen, Risiken zu teilen sowie Entwicklungsprozesse zu beschleunigen (Hölzle et al. 2024). Innovationssysteme erhöhen somit insgesamt die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und helfen ihnen, neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle erfolgreich zu entwickeln und sich langfristig im Wettbewerb zu behaupten.

3.5 Zukunft der Innovation

In Unternehmen hat sich die Art und Weise, wie Innovationen entwickelt werden, in der Vergangenheit kontinuierlich gewandelt (Bauer und Schimpf 2020, 2018). Zukünftig ist davon auszugehen, dass Innovationen noch stärker vernetzt, datengetrieben und interdisziplinär entstehen werden. Innovationszyklen werden sich weiter verkürzen – nicht nur durch KI, sondern auch aufgrund neuer agiler Methoden. Das zwingt Unternehmen dazu, flexibler und experimentierfreudiger zu werden. Innovationsprozesse werden durch Offenheit und Netzwerke geprägt sein, auch wird die Bedeutung von Intrapreneurship zunehmen. Zudem werden Nutzende stärker in Innovationsprozesse eingebunden, wodurch Innovationen praxisnäher und kundenzentrierter werden (Fraunhofer-Verband Innovationsforschung 2018, 2021).

Ebenso verlagert sich der Innovationsfokus von einzelnen Produkten hin zu systemischen Lösungen, Dienstleistungen und datenbasierten Geschäftsmodellen. Moderne Innovationen werden noch stärker an den Schnittstellen von Sektoren und Branchen entstehen. Ebenso wird die Bedeutung nachhaltiger und gesellschaftlich relevanter Innovationen weiter zunehmen. In diesem sich verändernden Umfeld gilt es für Unternehmen mehr denn je, die neun Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit im Blick zu behalten, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft zu sichern.

4 German Innovation Spotlight 2026: Studie zur Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen

Deutschland gilt international als Land der Ingenieurskunst und der starken Ideen. Gleichzeitig stehen Unternehmen unter wachsendem Druck, ihre Innovationsfähigkeit unter veränderten Rahmenbedingungen neu zu beweisen. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, neue Materialien und zirkuläre Geschäftsmodelle verändern Märkte in rasantem Tempo. Hinzu kommen Fachkräftemangel, steigende regulatorische Anforderungen und ein wirtschaftliches Umfeld, das schnelle und mutige Entscheidungen zunehmend erschwert.

4.1 Zielstellung und Aufbau

Zielstellung des »German Innovation Spotlight 2026« ist es, ein aktuelles, kompaktes und praxisnahes Bild der Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen zu gewinnen. Hierzu wurde die Studie entlang der folgenden Stellhebel der Innovationsfähigkeit gestaltet:

- **Relevanz, Gegenstand und Entstehungsräume**
Ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit ist die Gewichtung der Relevanz von Innovationsaktivitäten im Unternehmen. Kombiniert mit der Herkunft von Innovationsimpulsen liefert dies den unternehmensinternen Rahmen für die Innovationsfähigkeit. Zu den wichtigsten Bereichen, die es für Innovationsimpulse zu berücksichtigen gilt, gehören die Märkte und das technologische Umfeld. Darüber hinaus gilt es, zukünftige Entwicklungen jeder Art entsprechend ihrer Relevanz in der Planung und Umsetzung von Innovationen zu berücksichtigen.
- **Strategie, Prozesse, Kultur und Ausprägung**
Die Integration von Aspekten der strategischen Innovationsplanung in die Unternehmensstrategie setzt die Leitplanken für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Mithilfe geeigneter Prozesse und Kennzahlen sowie durch den Einsatz methodischer Unterstützung kann die strategische Ebene dann in die operative Umsetzung und in tatsächliche Innovationsaktivitäten überführt werden. Insbesondere für die

Einbindung von Mitarbeitenden und Partnern setzt die Innovationskultur einen weiteren wichtigen Rahmen und kann die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Neben diesen Rahmenbedingungen ist die anvisierte Ausprägung von Innovationen ein wesentlicher Stellhebel, der wiederum viele Gestaltungsmerkmale beeinflusst. Je nachdem, ob Innovationen mit einem hohen oder niedrigen Neuheitsgrad bzw. Leistungsfortschritt angestrebt werden, sind entsprechende Suchräume, Kompetenzen und Umsetzungsfelder zu berücksichtigen.

- **Digitalisierung und Künstliche Intelligenz**
Die Digitalisierung ist einer der Trends, der Unternehmen bereits seit mehreren Jahrzehnten begleitet und auf diesem Weg von der Künstlichen Intelligenz als zentrales Thema ergänzt wurde. Neben der bisherigen Prägung von Innovationsaktivitäten durch die Digitalisierung ist bereits jetzt zu beobachten, dass auch die Künstliche Intelligenz starke Auswirkungen auf die Art und Weise hat, wie Innovationen entstehen und umgesetzt werden.
- **Nachhaltigkeit**
Die Nachhaltigkeit gehört zu den Megatrends unserer Zeit. Auch wenn aktuell andere Themen in den Vordergrund rücken, ist Nachhaltigkeit ein elementarer Erfolgsfaktor, der die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Innovationsgeschehen bedingt. Dies trifft durchgängig für alle Innovationsgegenstände zu, von der Gestaltung neuer Prozesse bis hin zur Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder integrierter Lösungen. Entscheidend sind dabei neben strategischen Nachhaltigkeitszielen die konsequente Verankerung in Strukturen und Entscheidungsprozessen.

■ **Fachkräfte, Qualifikation und Zusammenarbeit**

Die Komplexität von Innovationen hat in der Vergangenheit kontinuierlich zugenommen. Heutzutage gibt es kaum eine Innovation, die von einzelnen Personen oder Unternehmen ohne die Mitwirkung anderer entwickelt und umgesetzt wird. In Kombination mit der Verfügbarkeit geeigneter Fachkräfte, der kontinuierlichen Qualifikation von Mitarbeitenden und der Kooperation mit Partnern zählt dieses Feld zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit.

■ **Umsetzungsgeschwindigkeit und Entscheidungsprozesse**

Die Umsetzungsgeschwindigkeit und Entscheidungsprozesse gehören aktuell zu den wichtigsten Themen, die im internationalen Wettbewerb diskutiert werden. Insbesondere die Herausforderung durch die sogenannte »Chinese Speed«, eine alternative und schnellere Art des Innovierens, setzt hier den Rahmen für heutige und zukünftige Anforderungen.

■ **Standort, Rahmenbedingungen und Entwicklung der Innovationsleistung**

Die Rahmenbedingungen in einem Innovationsökosystem können einen hohen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit haben. Ein zentraler Bestandteil dieses Stellhebels ist die Einschätzung der Rahmenbedingungen am Standort Deutschland sowie die Entwicklung der Innovationsleistung der teilnehmenden Unternehmen in den letzten drei Jahren.

Die Zusammenstellung der Stellhebel und Fragen des »German Innovation Spotlight« ist durch die grundlegenden Leitlinien bestehender Ansätze zur Bewertung der Innovationsfähigkeit in enger Zusammenarbeit mit aktuellen Fragestellungen aus der Praxis entstanden. Ebenso wurden unterschiedliche disziplinäre Perspektiven berücksichtigt, insbesondere die Rolle von Design in der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.

4.2 Methodik

Die Studie »German Innovation Spotlight 2026« basiert auf einer Online-Befragung, die gemeinsam vom Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung und dem German Design Council konzipiert und durchgeführt wurde. Ziel der Erhebung war es, ein aktuelles, kompaktes und praxisnahes Bild des Status quo zur Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen zu gewinnen. Der Fragebogen kombiniert geschlossene Fragen, überwiegend in Form von Likert-Skalen und Mehrfachnennungen, mit offenen Freitextfragen. Dabei folgt er strukturell den sieben Stellhebeln der Innovationsfähigkeit.

Von insgesamt 433 Zugriffen konnten 201 Datensätze für die Auswertung berücksichtigt werden, was einer Verwertungsquote von knapp 47 Prozent entspricht. Da die Fragen nicht durchgängig von allen Teilnehmenden beantwortet wurden, variiert die Stichprobengröße je nach Einzelfrage zwischen $n=185$ und $n=201$. Dies wird entsprechend in der jeweiligen Fragenauswertung angegeben.

Die Auswertung erfolgt primär deskriptiv in Form von Häufigkeitsverteilungen, ergänzt durch Kreuztabellen zur Differenzierung nach Branche und Unternehmensgröße sowie durch moderate Korrelationsanalysen, etwa zwischen Unternehmensgröße und Digitalisierungsgrad oder Entscheidungsgeschwindigkeit. Offene Freitextantworten wurden thematisch geclustert und nach Nennungshäufigkeit priorisiert. Durch die Rundung der dargestellten Werte und die damit einhergehenden technischen Effekte, kann es bei der Summenbildung dieser Werte zu geringfügigen Rundungsdifferenzen kommen.

Die Studie erhebt ausdrücklich keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität, weder für eine bestimmte Unternehmensgruppe noch für eine spezifische Branche. Sie versteht sich vielmehr als praxisorientiertes »Schlaglicht« auf den aktuellen Stand der Innovationsfähigkeit in Deutschland, das Handlungs- und Verbesserungsansätze für Unternehmen, Politik und Wissenschaft gleichermaßen aufzeigen soll.

Wir bedanken uns herzlichst bei den Teilnehmenden der Studie, ohne deren Engagement die Erstellung einer solchen Analyse nicht möglich gewesen wäre. Ebenso danken wir allen weiteren Beteiligten, die zur Studie »German Innovation Spotlight 2026« beigetragen haben.

5 Relevanz, Gegenstand und Entstehungs- räume

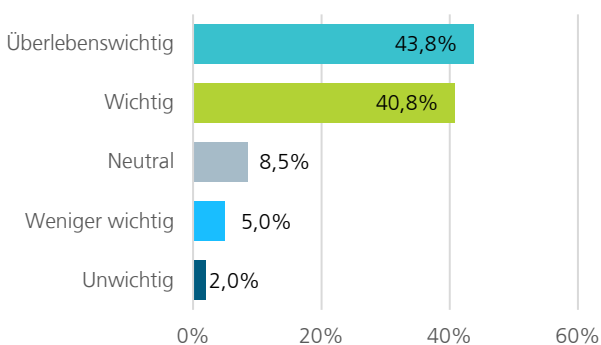


Im Fragenblock zur Relevanz und zum Entstehungsraum von Innovationen wurde gefragt, wie wichtig Innovationen für die befragten Unternehmen sind, wie ausgeprägt die inhaltliche Dimension von Innovationen ist und aus welchen internen Bereichen die wichtigsten Innovationsimpulse entstehen. Die unternehmensinterne Herkunft von Innovationsimpulsen, also die Frage, in welchen Abteilungen oder Unternehmensbereichen Innovationen im Wesentlichen entstehen, wird durch die Unterscheidung zwischen technologie- und marktinduzierten Innovationen sowie durch den Blick in die Zukunft in Form der Nutzung eines betrieblichen Foresights ergänzt.

5.1 Innovationsrelevanz

Die Priorität, die die Entwicklung von Innovationen in Unternehmen einnimmt, kann entsprechend der strategischen Ausrichtung variieren. Das Ziel einer starken Differenzierung vom Wettbewerb ist häufig mit einer hohen Priorisierung von Innovationsaktivitäten verbunden. Dabei kann die Art der Innovationstätigkeiten variieren. Eine Differenzierungs- oder Nischenstrategie geht häufig mit Innovationen in Form von Produkten oder Dienstleistungen einher, die Strategie einer Kostenführerschaft mit Prozessinnovationen. In einer deutlichen Mehrheit wird in der Studie die Wichtigkeit von Innovationen als »wichtig« (40,8%) oder gar »überlebenswichtig« (43,8%) eingeordnet (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie wichtig ist Innovation für Ihr Unternehmen?« (n=201)

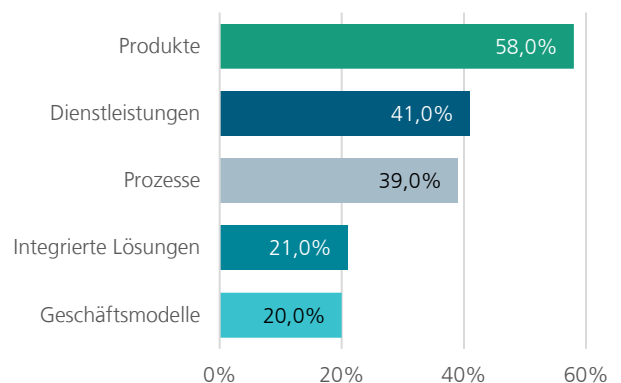


Zusammengenommen kann festgehalten werden, dass die Wichtigkeit von Innovation in Unternehmen von fast 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bestätigt wird. Zu den Branchen, in denen Innovationen überdurchschnittlich häufig als »überlebenswichtig« definiert werden, gehören die IT-Branche, das Medien- und Verlagswesen, Dienstleistungen und Beratung sowie das verarbeitende Gewerbe. Die Energieversorger liegen dagegen mit vorwiegenden Einschätzungen von Innovation als »wichtig und neutral« im Mittelfeld.

5.2 Innovationsgegenstand

Die inhaltliche Dimension einer Innovation beschreibt den Gegenstand, der im Zentrum der Entwicklung und somit den Neuheitsgrad im Vergleich zu einer Referenzlösung bestimmt, zusammengefasst durch die Fragestellung: »Was ist neu?« (Hauschildt 1997, 7–15). Entsprechend dieser Dimension kann eine Innovation beispielsweise ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Prozess, ein Geschäftsmodell oder eine Kombination in Form einer integrierten Lösung sein. Zur Frage, welche Inhalte bei Innovationen in den beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt stehen, werden von einer Mehrheit »Produkte« (58,0%) genannt, gefolgt von »Dienstleistungen« (41,0%) und »Prozessen« (39,0%), wie in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Verteilung der Antworten zur Frage »In welchen Bereichen innoviert Ihr Unternehmen vor allem? Nennen Sie bitte die wichtigsten Bereiche.« (n=200, Mehrfachnennung möglich)

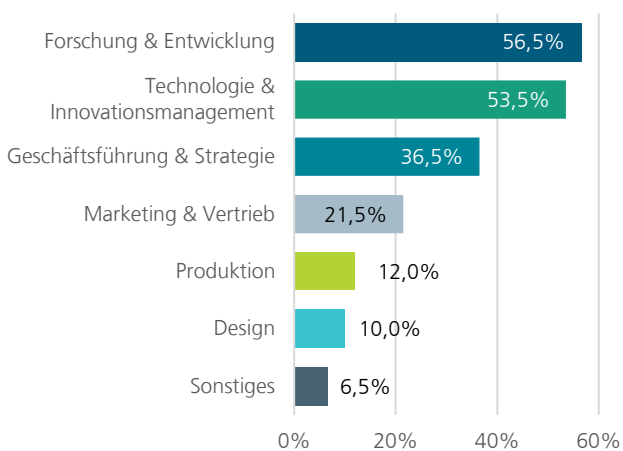


»Geschäftsmodelle« und »integrierte Lösungen« werden jeweils nur von einem Fünftel der Teilnehmenden als wichtigste Innovationsbereiche genannt. Da genau diese Inhalte oftmals als besonders vielversprechend mit Blick auf die Optimierung von Nutzenversprechen und Ertragsmechaniken angesehen werden, scheint hier ein Potenzial zur Ergänzung und Weiterentwicklung der bisherigen Innovationslogik zu liegen.

5.3 Herkunft von Innovationsimpulsen

Eine Frage, die sich bei der Innovationsfähigkeit immer wieder stellt, ist die, woher die Impulse für Innovationen kommen. In diesem Abschnitt geht es um die unternehmensinterne Verortung von Innovationsimpulsen. Am häufigsten wurden die internen Bereiche »Forschung & Entwicklung« (56,5%) und »Technologie- & Innovationsmanagement« (53,5%) von den Teilnehmenden als Entstehungsorte von Innovationsimpulsen genannt. Auf diese folgen die Bereiche »Geschäftsführung & Strategie« (36,5%) und »Marketing & Vertrieb« (21,5%). Die gesamte Verteilung ist in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Verteilung der Antworten zur Frage »Aus welchen internen Bereichen entstehen in Ihrem Unternehmen die wichtigsten Innovationsimpulse?« (n=200, Mehrfachnennung möglich)

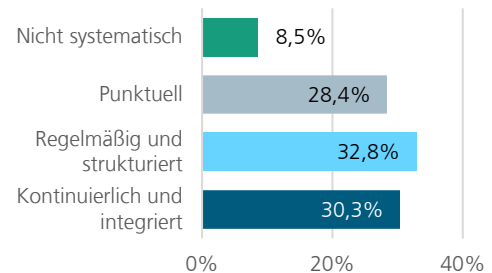


Neben den vorgegebenen Optionen zur Herkunft unternehmensinterner Innovationsimpulse fällt in den Rückmeldungen besonders die Softwareentwicklung auf. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und der Fortschritte in der künstlichen Intelligenz hat sie sich zu einem zentralen Treiber von Innovationen entwickelt. Zu beobachten ist auch, dass in kleinen Unternehmen und im Dienstleistungssektor die Geschäftsführung ein wichtigerer Impulsgeber ist als in anderen Branchen. Aus dem Design kommen Innovationsimpulse am häufigsten in den Medien-, IT- und Konsumgüterbranchen. Die Dominanz der Bereiche »Forschung & Entwicklung« und »Technologie- & Innovationsmanagement« lässt sich zumindest teilweise mit dem hohen Anteil teilnehmender Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Vertretung größerer Unternehmen erklären.

5.4 Nutzerbedürfnisse

Die Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen spielt im Kontext einer kontinuierlich ansteigenden Komplexität und Wettbewerbsintensität eine immer wichtigere Rolle. Zur Frage, wie systematisch Nutzerbedürfnisse in den teilnehmenden Unternehmen eingebunden werden, gibt es nur einen kleinen Anteil von Unternehmen, in denen Nutzerbedürfnisse nicht systematisch berücksichtigt werden (8,5%). Wie in Abbildung 4 dargestellt, werden in der Mehrheit der Unternehmen Nutzerbedürfnisse regelmäßig und strukturiert berücksichtigt (32,8%), gefolgt von Unternehmen in denen sie als integraler Bestandteil der strategischen Planung und Entwicklung von Innovationen kontinuierlich berücksichtigt werden (30,3%) und Unternehmen mit einer punktuellen Berücksichtigung (28,4%).

Abbildung 4: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie systematisch werden Nutzerbedürfnisse in Ihrem Unternehmen einbezogen?« (n=201)

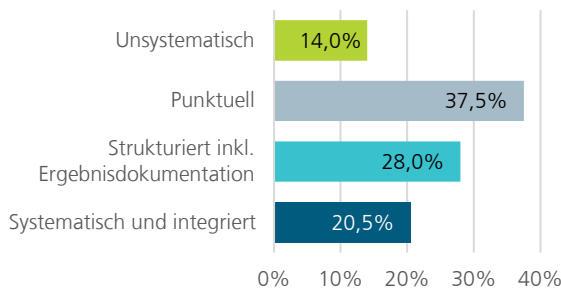


Unter den Teilnehmenden mit einer systematischen Einbeziehung der Nutzerbedürfnisse (n=127) bestätigt jeweils knapp die Hälfte der Teilnehmenden, dass die Nutzerforschung einen festen Bestandteil der Prozesse darstellt (48,0%), der direkte Kontakt zu Nutzenden bereichsübergreifend organisiert ist (52,0%) und methodische Ansätze wie Personas oder Journey Maps aktiv eingesetzt werden (49,6%). Auch Co-Creation mit Nutzenden scheint sich als methodischer Ansatz zur Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen durchgesetzt zu haben (40,9%). Dagegen ist ein zentrales Repository für Nutzerbedürfnisse nur bei einem Zehntel der teilnehmenden Unternehmen im Einsatz (11,8%). Ebenso wie andere Faktoren, variiert die Stärke der Nutzerzentrierung stark zwischen den Branchen und verhält sich dabei ähnlich wie die Rolle des Designs. In der Informations- und Kommunikations- sowie Dienstleistungsbranche ist die Einbeziehung von Nutzerbedürfnissen sehr ausgeprägt. Die Automobilbranche, Chemie- und Pharmaindustrie liegen im Mittelfeld, gefolgt vom Maschinenbau und der Energieversorgung, in denen die Nutzereinbindung eher unsystematisch und punktuell erfolgt.

5.5 Technologiebeobachtung

Entgegen der systematischen Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen ist die systematische Berücksichtigung technologischer Entwicklungen in den beteiligten Unternehmen etwas weniger ausgeprägt (siehe Abbildung 5). Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen berücksichtigt Technologieentwicklungen punktuell in Form eines Technologiescoutings/-monitorings (37,5%). Strukturiert und inklusive einer kontinuierlichen Dokumentation der Ergebnisse ist die Technologiebeobachtung bei etwa einem Viertel der Unternehmen etabliert (28,0%) und nur ein Fünftel der Unternehmen hat die dazugehörigen Prozesse in die strategische Planung kontinuierlich integriert (20,5%).

Abbildung 5: Verteilung der Antworten auf die Frage »Wie werden technologische Entwicklungen in Ihrem Unternehmen im Sinne eines systematischen Technologiescoutings/-monitorings identifiziert, beobachtet und bewertet?« (n=200)

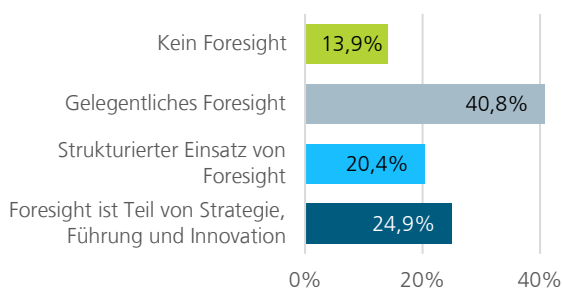


Vierzehn Prozent haben kein systematisches Technologiemonitoring oder -scouting (14,0%).

5.6 Foresight

Zur Frage, wie Unternehmen mit Zukunftsvorausschau und langfristigen Entwicklungen im Sinne eines betrieblichen Foresight umgehen, ist die häufigste Rückmeldung, dass Foresight-Aktivitäten gelegentlich durchgeführt werden (40,8%). Ein strukturierter Einsatz von Foresight liegt bei einem Fünftel der teilnehmenden Unternehmen vor (20,4%), ein Viertel hat die Zukunftsforschung als kontinuierlichen Bestandteil von Strategie, Führung und Innovation integriert (24,9%).

Abbildung 6: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie geht Ihr Unternehmen mit Zukunftsvorausschau und langfristigen Entwicklungen im Sinne eines betrieblichen Foresight um?« (n=201)



Der Anteil der Unternehmen, die kein Foresight betreiben, liegt gleichauf mit dem Anteil der Unternehmen ohne Technologiebeobachtung (13,9%), wie in Abbildung 6 dargestellt.

6 Strategie, Prozesse, Kultur und Ausprägung

In diesem Fragenbereich liegt der Schwerpunkt auf der längerfristigen Innovationsfähigkeit. Erfolgskritische Stellhebel sind hier die Einbindung in die Unternehmensstrategie, deren Operationalisierung sowie ein Faktor, der keinesfalls zu vernachlässigen ist: die Innovationskultur. Zu den kritischen Stellhebeln gehört auch die bewusste Planung der Innovationsorientierung. Diese kann beispielsweise den anvisierten Leistungsfortschritt oder die Herkunft von Innovationsimpulsen außerhalb des Unternehmens beinhalten.

6.1 Innovation in der Unternehmensstrategie

Die Verankerung von Innovation in der Unternehmensstrategie bildet die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten. Einerseits sichert sie die Relevanz im Hinblick auf langfristige Ziele, andererseits gibt sie Orientierung für Innovationsimpulse. Etwas mehr als 70 Prozent (71,6%) der teilnehmenden Unternehmen stimmen der Aussage eher oder vollumfänglich zu, dass Innovation ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie darstellt (siehe Abbildung 7).

Im Vergleich zur Wichtigkeit von Innovationen im Unternehmen, die von etwas über 15 Prozent (15,5%) der beteiligten Unternehmen als neutral bis unwichtig eingeordnet wird (siehe Abbildung 1), liegt der Anteil der Unternehmen, in denen Innovation nicht in der

Unternehmensstrategie verankert ist, bei nur fünf Prozent (5,0%).

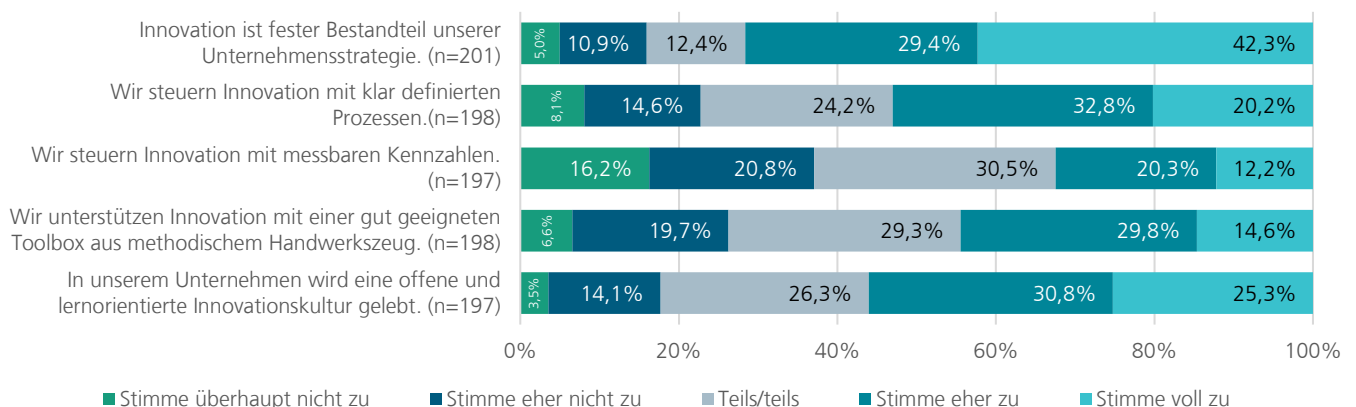
6.2 Innovationsprozesse, -kennzahlen und -methoden

Neben der Einbindung in die Unternehmensstrategie gilt es, die Strategie in das operative Geschäft zu übertragen. Zu den wichtigen Ansätzen hierzu gehören die Spezifikation geeigneter Prozesse, das Monitoring von Konsistenz, Zielerreichung und Umsetzungseffizienz mit Hilfe geeigneter Kennzahlen und die Verfügbarkeit einer »Toolbox« mit geeigneten methodischen Werkzeugen entlang der Prozesskette.

Zur Frage, ob Innovation mithilfe klar definierter Prozesse gesteuert wird, stimmen etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen überwiegend oder vollumfänglich zu (53,0%). In wenigen der teilnehmenden Unternehmen kommen klar definierte Prozesse dagegen eher nicht (14,6%) oder überhaupt nicht (8,1%) zur Steuerung von Innovation zum Einsatz.

Die Steuerung von Innovation mit Kennzahlen ist dagegen in den Unternehmen etwas weniger ausgeprägt. Der Aussage, dass Innovationen mit messbaren Kennzahlen gesteuert werden, stimmen nur knapp ein Drittel zu (32,5%), etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen setzt Kennzahlen wenig oder überhaupt nicht zur Steuerung von Innovationen ein (37,0%).

Abbildung 7: Verteilung der Antworten zur Frage »Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort zur Unternehmensstrategie, Prozessen, Kennzahlen, methodischem Handwerkszeug und der Innovationskultur aus.«



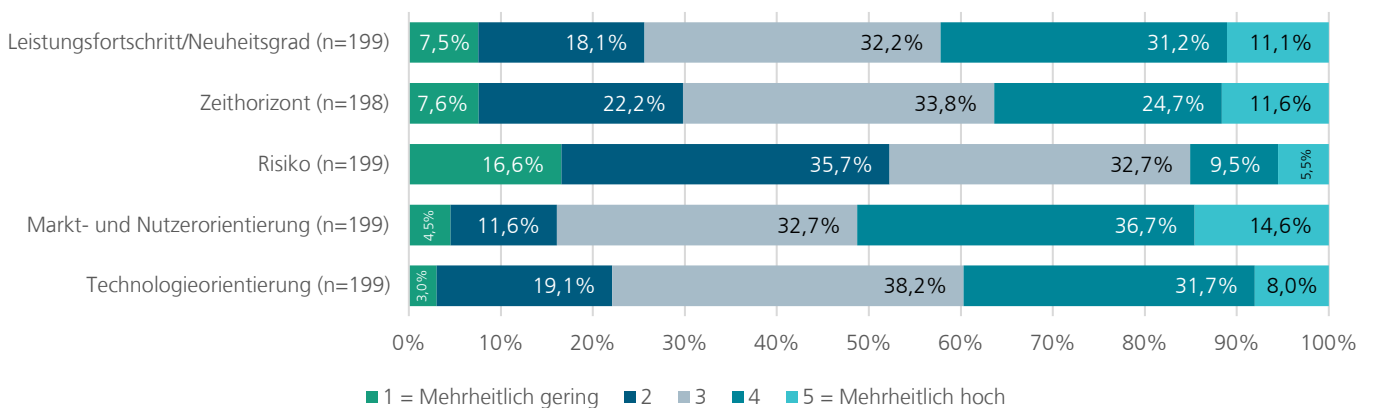
Die strategische Ausrichtung setzt die Orientierung, die dann auch durch den gezielten Einsatz methodischer Instrumente unterstützt werden kann. Für technologische Innovationsführerschaft gilt es, technologische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und gezielt in den Planungsprozess zu integrieren. Eine Kostenführerschaft bedingt Innovationsziele zur kontinuierlichen Prozessoptimierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und des Produktlebenszyklus. Zur Frage, ob Innovationen mit einer geeigneten Toolbox aus methodischem Handwerkszeug unterstützt werden, fallen die Antworten der teilnehmenden Unternehmen leicht positiv aus. Knapp ein Drittel der Rückmeldungen liegt mit »Teils/teils« in der Mitte (29,3%), weniger als die Hälfte liegt auf der positiven Seite (44,4%) und in etwa einem Viertel der teilnehmenden Unternehmen scheint wenig oder keine strategische Unterstützung mit geeignetem methodischem Handwerkszeug zur Unterstützung von Innovationen verfügbar zu sein (26,3%).

Der Frage, ob eine offene und lernorientierte Innovationskultur gelebt wird, stimmen etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen eher oder vollständig zu (56,1%), nur ein geringer Teil eher oder überhaupt nicht (17,6%). Gleichzeitig findet sich ein Viertel (26,3%) der teilnehmenden Unternehmen mit der Antwort »teils/teils« zwischen den beiden Ausprägungen.

6.4 Ausprägung von Innovationen

Die anvisierte Ausprägung von Innovationen ist ein wichtiger Faktor für die Ausprägung der Stellhebel zur Innovationsfähigkeit. Über Neuheitsgrad/Leistungsfortschritt, Zeithorizont, Risiko und die Orientierung zwischen Markt und Technologie entscheidet sich, wo im Unternehmensumfeld nach relevanten Entwicklungen und Innovationspotenzialen gesucht wird, wer an Innovationsprozessen beteiligt werden sollte und wie Innovationsaktivitäten gestaltet werden müssen. Die Übersicht der Ausprägung von Innovationen in den beteiligten Unternehmen wird in Abbildung 8 dargestellt.

Abbildung 8: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie würden Sie das Innovationsverhalten Ihres Unternehmens hinsichtlich der genannten Dimensionen beschreiben?«



Neben der Verankerung von Innovation in der Unternehmensstrategie, die weit verbreitet zu sein scheint, ist insbesondere die Nutzung von Kennzahlen und einer methodischen Toolbox ein Feld, in dem noch ein recht hohes Verbesserungspotenzial liegt.

6.3 Innovationskultur

Die Innovationskultur wird häufig als einer der wichtigsten Stellhebel der Innovationsfähigkeit bezeichnet. Durch eine gelebte Innovationskultur kann eine strategische Ausrichtung im positiven ebenso wie im negativen Sinne obsolet sein. Die Herausforderung besteht darin, dass die kulturelle Ausprägung eines Unternehmens kaum direkt zu beeinflussen ist, sondern vielmehr langfristig durch unterschiedlichste Aktivitäten, Verhaltensweisen und Maßnahmen geprägt werden kann.

- Leistungsfortschritt/Neuheitsgrad**
 Bei der Einschätzung des Neuheitsgrades bzw. Leistungsfortschritts von Innovationen im Vergleich zu den vorherigen Referenzlösungen beschreiben etwas über 40 Prozent (42,3%) der teilnehmenden Unternehmen diesen als eher hoch und in etwa ein Viertel (25,6%) als eher gering.
- Zeithorizont**
 Die Frage nach dem Zeithorizont von Innovationen wird von etwas über einem Drittel als eher langfristig (36,2%) und von knapp einem Drittel als eher kurzfristig (29,7%) beschrieben. Ein Drittel der Antworten liegt im Mittelfeld (33,7%).

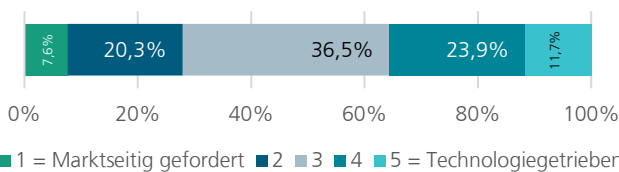
■ **Risiko**

Die Frage nach dem Risiko von Innovationen wird von den Teilnehmenden klar mehrheitlich (85,0%) im unteren Drittel des Spektrums mit geringem bis mittlerem Risiko beantwortet. Nur etwa 15 Prozent der Teilnehmenden (15,0%) beschreiben das Innovationsverhalten des eigenen Unternehmens mit einem überdurchschnittlich hohen Risiko.

■ **Markt- vs. Technologieorientierung**

Zur Frage der Einordnung von Innovationen zwischen den klassischen Kategorien des »Market-Pull« und »Technology-Push« ordnen sich die teilnehmenden Unternehmen mit etwas über einem Drittel (35,6%) eher in Richtung technologiegetriebener Innovationen und mit etwas mehr als einem Viertel (27,9%) in Richtung marktseitig geforderter Innovationen ein (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie würden Sie das Innovationsverhalten Ihres Unternehmens hinsichtlich des Ursprungs von Innovationen beschreiben?« (n=197)



Zur Präzisierung dieser Einordnung wurde die Einschätzung der Markt- / Nutzerzentrierung und der Technologiezentrierung jeweils gesondert nachgefragt (siehe Ergebnisse in Abbildung 8). Bei dieser ergänzenden Frage fällt die Einordnung etwas deutlicher aus: Knapp über die Hälfte der Teilnehmenden (51,3%) stuft die Markt-/Nutzerzentrierung ihres Unternehmens als hoch bis sehr hoch ein, etwas über ein Drittel (39,7%) stuft entsprechend die Technologiezentrierung als hoch bis sehr hoch ein.

Die Ausprägung von Innovationen hängt sehr stark mit der Größe und Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen zusammen. Ein Vergleich von Branchenzugehörigkeit und Innovationsausprägung in den am stärksten vertretenen Branchen zeigt in Tabelle 1 die Unterschiedlichkeit, die hier anzutreffen ist.

Tabelle 1: Kreuztabelle der am stärksten vertretenen Branchen und der jeweiligen mehrheitlichen Innovationsausprägung entsprechend der Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen.

(●: hoch | ◐: mittel | ○: gering | n=90)

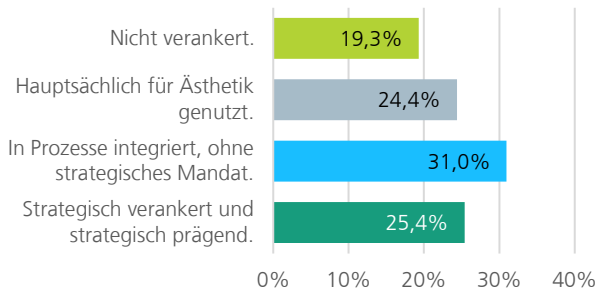
Branche	Neuheit/Leistungsforts.	Zeithorizont	Risiko	Marktorientierung	Technologieorientierung
Maschinenbau (C)	○	○	◐	◐	◐
Automobil (C)	◐	◐	◐	◐	●
IT/Software (J)	●	◐	●	◐	●
Beratung (M)	●	○	◐	◐	●
Elektrische Anlagen (C)	●	●	●	◐	○
Verlage/Medien (J)	●	○	◐	○	●

Bezüglich der Unternehmensgröße lässt sich in den Ergebnissen der Umfrage erkennen, dass die Innovationsausprägung in kleinen Unternehmen grundsätzlich einen höheren Neuheitsgrad bzw. Leistungsfortschritt aufweist als in größeren Unternehmen und dort auch die Nutzerorientierung höher ausfällt, wohingegen größere Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten eher technologieorientiert ausrichten. Aufgrund der hohen Subjektivität des Vergleichs zwischen den Branchen und Unternehmen soll dieser einzig als Impuls für die Reflexion der eigenen Innovationsausprägung dienen.

6.5 Innovation und Design

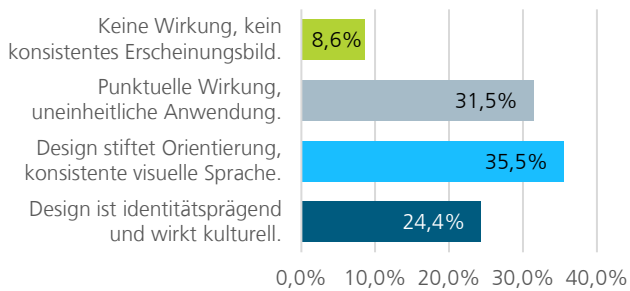
Die Frage, ob Design in Prozessen verankert oder strategisch integriert ist, wurde von etwas mehr als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen positiv beantwortet (56,4%). Bei etwa einem Viertel (24,4%) wird Design hauptsächlich für die Ästhetik genutzt. Bei knapp 20 Prozent (19,3%) der teilnehmenden Unternehmen ist Design nicht verankert (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Verteilung der Antworten zur Frage »Welche Rolle spielt Design in Ihrem Unternehmen?« (n=197)



Zur Präzisierung der Rolle von Design für Innovationen wurde gezielt nach seiner Funktion für Identität und Orientierung gefragt. Bei knapp einem Viertel der teilnehmenden Unternehmen (24,4%) ist Design fest verankert, identitätsprägend und kulturell wirksam. Bei etwas über einem Drittel (35,5%) wirkt Design durch eine konsistente visuelle Sprache identitätsstiftend (siehe Abbildung 11).

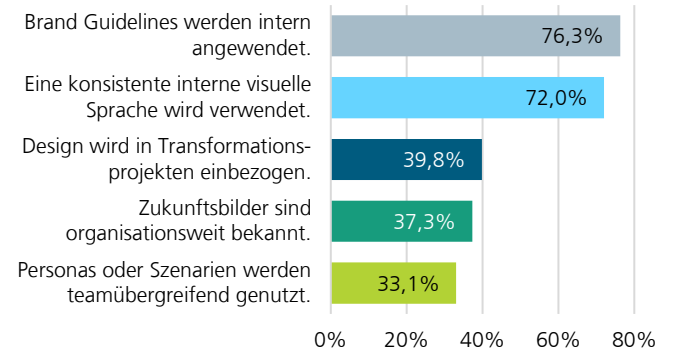
Abbildung 11: Verteilung der Antworten zur Frage »Welche Rolle spielt Design für Identität und Orientierung in Ihrem Unternehmen?« (n=197)



Bei knapp einem Drittel (31,5%) spielt Design eine eher uneinheitliche Rolle mit eher punktueller Wirkung. Bei etwas unter einem Zehntel (8,6%) ist keine Wirkung oder kein konsistentes Erscheinungsbild vorhanden.

Unter den Unternehmen, in denen Design eine wichtige Rolle für Identität und Orientierung spielt (n=118), wird mehrheitlich eine konsistente interne visuelle Sprache verwendet (72,0%) und Brand Guidelines werden intern angewendet (76,3%). Wie in Abbildung 12 dargestellt, ist der teamübergreifende Einsatz von Personas und Szenarien weniger üblich (33,1%), ebenso wie unternehmensweite Zukunftsbilder (37,3%) oder die Einbeziehung des Designs in Transformationsprojekte (39,8%).

Abbildung 12: Verteilung der Antworten zur Frage »Welche der folgenden Aussagen bezüglich der Rolle von Design treffen auf Ihr Unternehmen zu« (n=118, Zusatzfrage, im Falle, dass die Rolle von Design in der vorangegangenen Frage oberhalb einer punktuellen Wirkung eingeordnet wurde. Mehrfachnennung möglich)



Die Rolle des Designs variiert stark in den vertretenen Branchen. Die IT-Branche, das Medien- und Verlagswesen sowie Unternehmensberatungen haben den höchsten Integrationsgrad und eine eher strategische Verankerung. Im Mittelfeld liegen der Automobil- und Fahrzeugsektor und die elektrische Ausrüstung im verarbeitenden Gewerbe, in denen Design vorwiegend ohne strategisches Mandat in Prozesse integriert ist. Wenig verankert ist Design dagegen im Maschinenbau und der Energieversorgung.

7 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Die zunehmende Digitalisierung sowie der darauf aufbauende Einsatz von maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz zählen zu den technologischen Trends, die sich über Jahrzehnte entwickelt haben und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen heute stärker denn je prägen. Im Kontext der Innovationsfähigkeit betrifft dies sowohl den Einsatz in Innovationen selbst als auch im Innovationsprozess. Grundlage dafür ist die jeweilige Datenbasis, die in einem dritten Teil gesondert abgefragt wird.

7.1 Digitalisierung

Digitalisierung ist die Grundlage für den Einsatz von maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz. Zur Frage, in welchem Umfang die teilnehmenden Unternehmen Digitalisierungsprojekte bereits umgesetzt haben, geben 94 Prozent (94,0%) der Unternehmen an, diese teilweise oder vollständig umgesetzt zu haben. Nur ein geringer Anteil (6,0%) gibt an, Digitalisierungsprojekte noch nicht begonnen bzw. in Planung zu haben.

Die Schwerpunktbereiche der Digitalisierung sind in Tabelle 2 in absteigender Reihenfolge entsprechend der Nennungshäufigkeit gelistet.

Tabelle 2: Verteilung der Antworten zur Frage »Digitalisierung betrifft in Ihrem Unternehmen vor allem ...«. (n=199, Mehrfachnennung möglich)

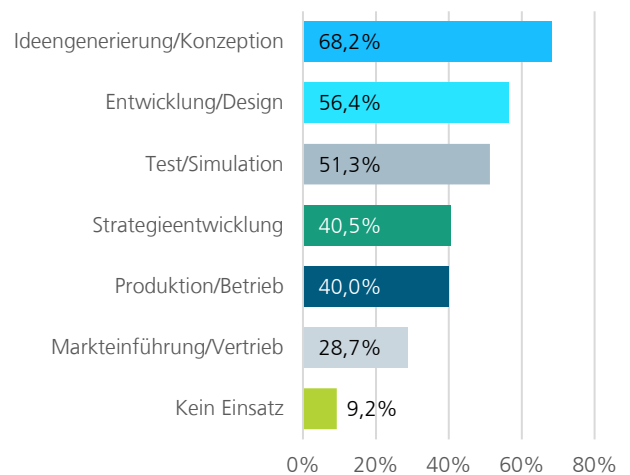
Schwerpunktbereiche	
Prozesse	91,96%
Produkte	56,78%
Dienstleistungen	54,77%
Kommunikation/Vertrieb	54,27%
Geschäftsmodelle	44,72%

Der Umfang der Digitalisierung im Schwerpunktbereich der Prozesse zeigt eine grundsätzlich hohe Sensibilisierung für die Digitalisierung in diesem Bereich. Rückmeldungen jeweils durch ungefähr die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in den weiteren Schwerpunktbereichen zeigen jedoch deutliche Verbesserungspotenziale in der grundsätzlichen Digitalisierung.

7.2 Künstliche Intelligenz

Zur Frage, in welchen Phasen des Innovationsprozesses Künstliche Intelligenz eingesetzt wird, zeigt sich ein klares Gefälle. In der Strategieentwicklung liegt der Einsatz bei etwas über 40 Prozent (40,5%). In allen weiteren Phasen nimmt die Nennungshäufigkeit schrittweise ab (siehe Abbildung 13). In der Ideengenerierung und Konzeption liegt der bei fast 70 Prozent (68,2%), in Entwicklung/Design sowie Test/Simulation jeweils etwas über 50 Prozent (56,4%; 51,3%), in Produktion und Betrieb bei 40 Prozent (40,0%) und in Markteinführung und Vertrieb unter einem Drittel (28,7%).

Abbildung 13: Verteilung der Antworten zur Frage »In welchen Phasen des Innovationsprozesses kommt Künstliche Intelligenz in Ihrem Unternehmen gezielt zum Einsatz?« (n=195, Mehrfachnennung möglich)



Nur etwas weniger als ein Zehntel der teilnehmenden Unternehmen (9,2%) setzt Künstliche Intelligenz nicht im Innovationsprozess ein.

7.3 Datenbasis

Für die Digitalisierung sowie für den Einsatz von maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz bildet die Datenbasis eine zentrale Grundlage. Im Folgenden werden die Antworten zu den Dimensionen dargestellt, entlang derer die in Unternehmen verfügbare Datenbasis Innovationen konkret unterstützen kann (siehe Abbildung 14).

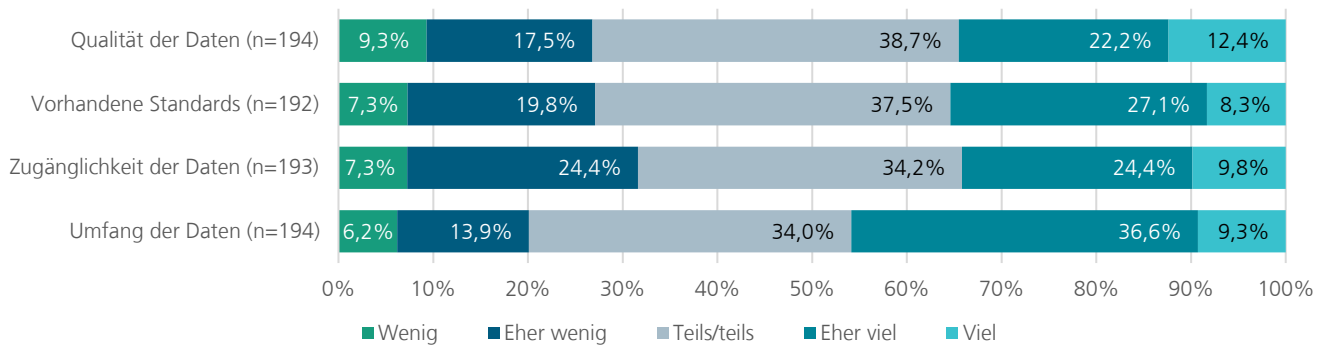
■ Qualität der Daten

Zur Frage, in welchem Umfang die Qualität der Daten Innovationen in den Unternehmen unterstützt, liegt die Mehrheit mit einem Drittel der Rückmeldungen auf der oberen Seite der Skala bei »eher viel« oder »viel« (34,6%) und etwas mehr als ein Viertel (26,8%) auf der unteren Seite mit den Antworten »eher wenig« oder »wenig«.

Unterstützung und nur etwa 20 Prozent (20,1%) mit »wenig« oder »eher wenig«.

Durchgängig lässt sich beobachten, dass die Unterstützung von Innovationen durch Daten deutliche Verbesserungspotenziale bietet. Mit jeweils nur einem Drittel auf der positiven Seite der Unterstützung und der Rückmeldung, dass Daten in einem eher umfassenden Umfang verfügbar sind, bestehen sowohl in der Qualität als auch in der Zugänglichkeit und in den Datenstandards deutliche Verbesserungspotenziale. Eine moderate Korrelation lässt sich zwischen der Unternehmensgröße und Stand der Digitalisierung erkennen. Mit Ausnahme der IT-Branche haben größere Unternehmen grundsätzlich einen höheren Digitalisierungsstand als kleinere Unternehmen.

Abbildung 14: Verteilung der Antworten zur Frage »In welchem Umfang unterstützt die verfügbare Datenbasis Innovationen in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der folgenden Dimension?«



■ Vorhandene Standards

Die Verteilung der Antworten zu vorhandenen Standards entspricht in etwa der Verteilung der Antworten zur Qualität der Daten. Etwas über einem Viertel der Teilnehmenden sehen ihr Unternehmen unterhalb des Mittelwertes (27,1%), etwas über einem Drittel (35,4%) oberhalb.

■ Zugänglichkeit der Daten

Bezüglich der Unterstützung von Innovationen durch die Zugänglichkeit von Daten ist der Anteil der Teilnehmenden, die in ihrem Unternehmen »wenig« oder »eher wenig« Unterstützung sehen mit knapp einem Drittel etwas höher (31,7%) und entsprechend der vorherigen Dimensionen auf der positiven Seite der Skala wieder bei etwas über einem Drittel (34,2%).

■ Umfang der Daten

Über 40 Prozent (45,9%) der Teilnehmenden beantworten die Fragen nach der Unterstützung von Innovationen durch den Umfang der Daten, auf der positiven Seite der Skala mit einer Einschätzung von »viel« oder »eher viel«

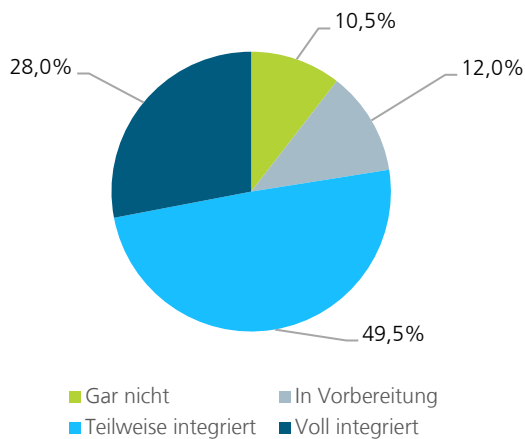
8 Nachhaltigkeit

Seit mehreren Jahrzehnten gewinnt die Nachhaltigkeit als einer der zentralen Megatrends zunehmend an Bedeutung. Durch die Verknüpfung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Kriterien gilt sie auch als Treiber für langfristig orientierte Innovationen.

8.1 Nachhaltigkeitsziele

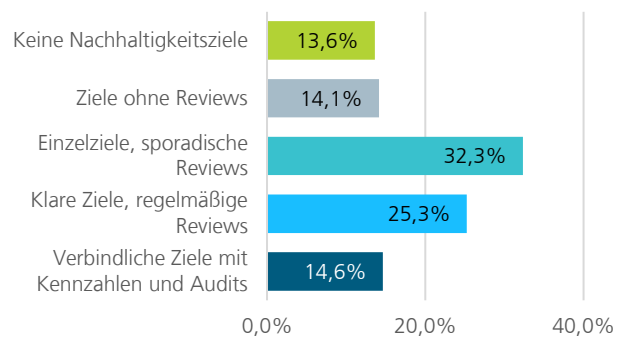
Zur Frage, inwieweit Nachhaltigkeitsziele einen integralen Bestandteil der Innovationsstrategie darstellen, liegt die Hälfte der befragten Unternehmen (49,5%) mit einer teilweisen Integration im Mittelfeld. Nur bei knapp 30 Prozent (28,0%) sind die Nachhaltigkeitsziele integraler Bestandteil der Innovationsstrategie. Knapp ein Viertel (22,5%) der Unternehmen hat Nachhaltigkeitsziele noch oder gar nicht in die Innovationsstrategie integriert (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Verteilung der Antworten zur Frage »Inwieweit ist Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Innovationsstrategie?« (n=200)



Zur Frage der Existenz messbarer Nachhaltigkeitsziele für Innovationen auf der operativen Ebene, haben knapp 40 Prozent (39,9%) der teilnehmenden Unternehmen definieren klare Ziele und führen regelmäßige Reviews durch oder setzen Kennzahlen sowie Audits zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Innovationen ein. Ein Drittel der Unternehmen (32,3%) verfügt über Einzelziele und sporadische Reviews. Knapp 15 Prozent (14,1%) haben Ziele ohne Reviews und etwas über ein Zehntel (13,6%) hat keine Nachhaltigkeitsziele für Innovationen im Einsatz (siehe Abbildung 16).

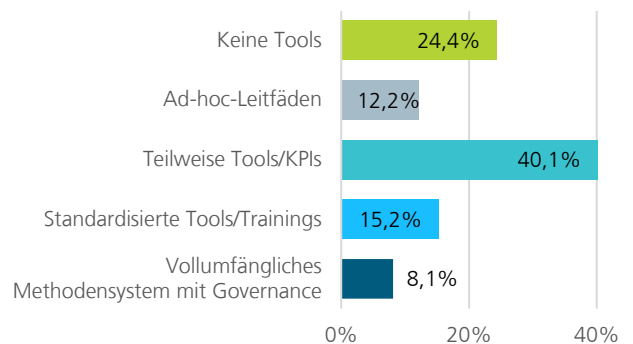
Abbildung 16: Verteilung der Antworten zur Frage »Bitte schätzen Sie für Ihr Unternehmen ein, inwieweit messbare Nachhaltigkeitsziele für Innovationen vorliegen.« (n=198)



8.2 Methodische Unterstützung

Eine durchgängige methodische Unterstützung zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in Innovationsprojekten kommt in nur knapp einem Viertel (23,3%) der beteiligten Unternehmen in Form standardisierter Tools und Trainings oder eines vollumfänglichen Methodensystems zum Einsatz. In knapp über der Hälfte (52,3%) der teilnehmenden Unternehmen sind ad-hoc-Leitfäden verfügbar und Projekte werden teilweise mithilfe von Tools und Kenngrößen bezüglich der Nachhaltigkeitsziele unterstützt.

Abbildung 17: Verteilung der Antworten zur Frage »Inwieweit liegt methodische Unterstützung zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in Innovationsprojekten vor?« (n=197)



Wie in Abbildung 17 gezeigt, verfügt knapp ein Viertel (24,4%) der teilnehmenden Unternehmen über keine methodische Unterstützung bezüglich der Nachhaltigkeitsziele in Innovationsprojekten.

In den Ergebnissen zeigt sich, dass die Integration der Nachhaltigkeit in Innovationsstrategie und -prozesse mit der Unternehmensgröße zunimmt. Dies trifft sowohl für strategische Nachhaltigkeitsziele in der Innovationsstrategie, für die Verankerung messbarer Nachhaltigkeitsziele für Innovationen und die Unterstützung durch methodische Ansätze zu. Insbesondere für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden scheinen in diesem Bereich Potenziale für eine weitere Verbesserung und Unterstützung vorzuliegen.

9 Fachkräfte, Qualifikation und Zusammenarbeit

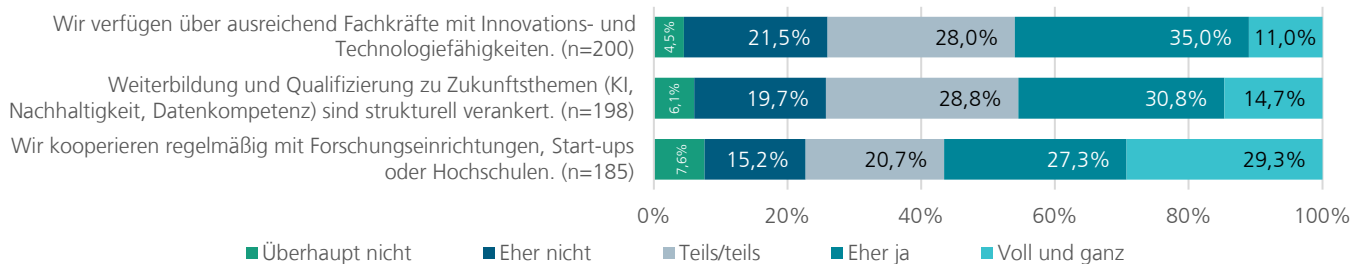
Innovationen nehmen in ihrem Komplexitätsgrad durch die Integration unterschiedlicher disziplinärer Fachbereiche und Technologiefelder kontinuierlich zu. Ebenso steigt die Geschwindigkeit, mit der neue Innovationen umgesetzt werden. Beides bedeutet, dass die Anforderungen an Fachkräfte, die lebenslange Weiterbildung sowie die Zusammenarbeit in Kooperation mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen ansteigen. Die Ergebnisse der Fragen sind als Übersicht in Abbildung 18 dargestellt.

Unternehmen mit kaum oder keiner strukturellen Verankerung von Weiterbildung und Qualifizierung von Zukunftsthemen entgegen.

Neben der eher positiven Rückmeldung von der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen zu Fachkräften, Weiterbildung und Qualifizierung, scheint es in der anderen Hälfte noch deutliche Verbesserungspotenziale zu geben, insbesondere bei der Weiterbildung und Qualifizierung zu Zukunftsthemen wie der KI, Nachhaltigkeit oder Datenkompetenzen.

Abbildung 18: Verteilung der Antworten zur Frage

»Wie würden Sie Ihr Unternehmen hinsichtlich der genannten Merkmale zur Verfügbarkeit von Fachkräften, der Verankerung von Weiterbildung und Qualifizierung und zur Kooperation mit Forschungseinrichtungen, Start-ups und Hochschulen beschreiben?«



9.1 Fachkräfte

Die Frage, ob die teilnehmenden Unternehmen über ausreichend Fachkräfte mit Innovations- und Technologiefähigkeiten verfügen, beantworten knapp die Hälfte (46,0%) der Unternehmen positiv mit »eher ja« oder »voll und ganz« und nur etwas mehr als ein Viertel (26,0%) negativ mit »eher nicht« oder »überhaupt nicht«.

In Zeiten, in denen der Fachkräftemangel, insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien, von Unternehmen häufig als kritischer Faktor hervorgehoben wird, scheint dies ein eher positives Signal für die Innovationsfähigkeit zu sein.

9.2 Weiterbildung und Qualifizierung

Ebenso wie bei den Fachkräften wird auch die Frage nach einer strukturellen Verankerung von Weiterbildung und Qualifizierung zu Zukunftsthemen von knapp der Hälfte (45,4%) der teilnehmenden Unternehmen positiv mit »eher ja« oder »voll und ganz« beantwortet. Dem steht ein Viertel (25,8%) der

9.3 Kooperation

Die Frage, ob Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Start-ups oder Hochschulen regelmäßig stattfinden wird von etwas über der Hälfte (56,6%) der teilnehmenden Unternehmen positiv und von knapp einem Viertel (22,8%) negativ beantwortet. Zur Frage, welcher Anteil der Innovationsprojekte gemeinsam mit Partnerunternehmen durchgeführt wird, liegt der Durchschnitt der Rückmeldungen bei fast 45 Prozent (44,2%), was wiederum bedeutet, dass nur etwas über der Hälfte an Innovationsprojekten in teilnehmenden Unternehmen ohne Partnerunternehmen stattfindet. Die Zusammenarbeitshäufigkeit ist bei mittelgroßen Unternehmen am stärksten ausgeprägt. Bei Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden liegt diese im niedrigen Mittelfeld. Bei Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden fallen die Rückmeldungen dagegen sehr variabel aus: Der Anteil an Innovationsprojekten, die in Kooperation mit Partnerunternehmen durchgeführt werden, liegt hier zwischen weniger als 10 Prozent bis über 70 Prozent.

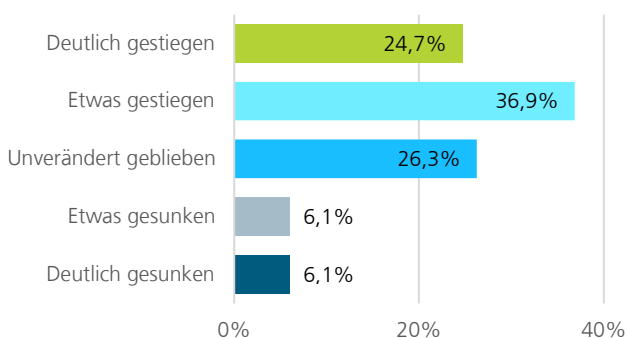
10 Umsetzungsgeschwindigkeit, Entscheidungsprozesse und Branchenstrukturen

Neben Faktoren, die von Unternehmen direkt gestaltet werden können, spielen zahlreiche unternehmens-externe Faktoren eine wichtige Rolle für die Innovationsfähigkeit. Im Folgenden wird in diesem Abschnitt der Umfrage auf das direkte Marktumfeld eingegangen, das heißt insbesondere die Geschwindigkeit, mit der Innovationen von der ersten Identifikation von Innovationspotenzialen bis zur Umsetzung stattfinden und die damit in Verbindung stehende Innovationsleistung des eigenen Unternehmens.

10.1 Umsetzungsgeschwindigkeit

Eine Entwicklung, die für Innovationsprozesse seit vielen Jahren zu beobachten ist, ist die kontinuierliche Beschleunigung von Innovationszyklen. Entsprechend wenig überraschend ist die Antwort der beteiligten Unternehmen, dass bei nur etwas über einem Zehntel (12,2%) die Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationsprojekten in den letzten drei Jahren etwas oder deutlich gesunken ist (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie hat sich die Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationsprojekten in den letzten drei Jahren entwickelt?« (n=198)

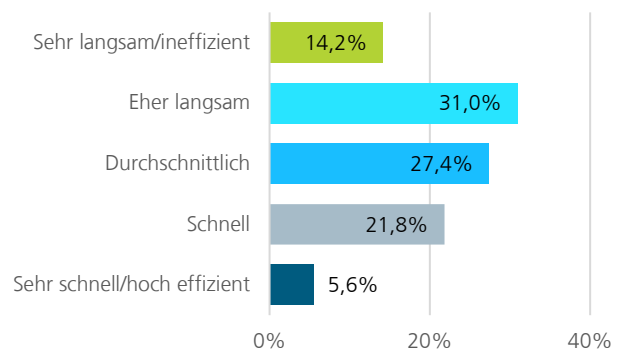


Bei etwas mehr als einem Viertel (26,3%) der teilnehmenden Unternehmen ist die Umsetzungsgeschwindigkeit unverändert geblieben, bei knapp über 60 Prozent (61,6%) dagegen etwas oder deutlich gestiegen.

10.2 Entscheidungsprozesse

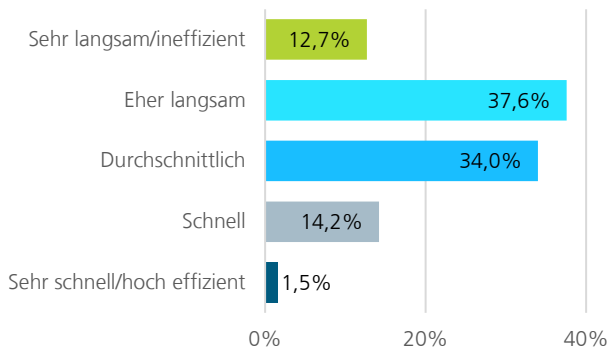
Entgegen der steigenden Umsetzungsgeschwindigkeit fallen die Entscheidungsprozesse für Innovationsprozesse bezüglich Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit bei den teilnehmenden Unternehmen deutlich zurückhaltender aus. In fast der Hälfte (45,2%) der Unternehmen werden diese als eher oder sehr langsam eingeschätzt und nur bei knapp einem Drittel (27,4%) als schnell oder sehr schnell (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie würden Sie die Entscheidungsprozesse für Innovationsprojekte in Ihrem Unternehmen bezüglich Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit beschreiben?« (n=197)



Die Rahmenbedingungen in den jeweiligen Branchen der teilnehmenden Unternehmen zeichnen ein ähnliches Bild. Wie in Abbildung 21 dargestellt, schätzt die Hälfte (50,3%) der Teilnehmenden die Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse in ihrer Branche bezüglich Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit als eher oder sehr langsam ein. Ein Drittel liegt im Mittelfeld (34,0%) und die Antworten »schnell« bei knapp 15 Prozent (14,2%) beziehungsweise »sehr schnell« bei nicht einmal 2 Prozent (1,5%).

Abbildung 21:
Antworten zur Frage »Wie würden Sie die Rahmenbedingungen in Ihrer Branche für Innovationsprojekte in Ihrem Unternehmen bezüglich Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit beschreiben?« (n=197)



Eine konsistente negative Korrelation ist zwischen der Unternehmensgröße und der Entscheidungsgeschwindigkeit zu erkennen. Je größer die teilnehmenden Unternehmen entsprechend der Anzahl ihrer Mitarbeitenden sind, desto langsamer sind ihre Entscheidungsprozesse. Unternehmen mit 250 bis 1.999 Mitarbeitenden liegen dabei im Mittelfeld und am Umkehrpunkt zwischen schnellen, effizienten und langsamen, ineffizienten Entscheidungsstrukturen.

10.3 Branchenstrukturen

Zur Frage nach einer qualitativen Beschreibung der Strukturen zur Umsetzung von Innovationsprojekten in den jeweiligen Branchen der beteiligten Unternehmen, wurden die Antworten in Cluster zusammengefasst und entsprechend der Nennungshäufigkeit priorisiert. An erster Stelle mit einer Nennungshäufigkeit von jeweils etwa 15 Prozent die Cluster »Formalisierte Innovationsprozesse«, »Fehlende bzw. unzureichende Innovationsstrukturen und -Governance« und »Regulatorische und normative Rahmenbedingungen als Hemmnis«. Gefolgt werden diese vom Cluster »Agile/flexible Teamstrukturen und Methoden« mit einer Nennungshäufigkeit von etwa 10 Prozent. Da die Frage offen formuliert war, können die Cluster teilweise widersprüchliche Orientierungen beinhalten. (n=72)

■ »Formalisierte Innovationsprozesse«

An erster Stelle zur Frage nach Strukturen zur Umsetzung von Innovationsprojekten steht die Nennung von formalisierten Innovationsprozessen in strukturierten, mehrstufigen Prozessmodellen mit standardisierten, teilweise iterativ angelegten Phasen und Entscheidungspunkten. In diesem Cluster ist beispielsweise die Branche der Energieversorger überdurchschnittlich häufig vertreten.

■ »Fehlende bzw. unzureichende Innovationsstrukturen und -Governance«

Das zweite Cluster beinhaltet Beschreibungen nicht vorhandener strategischer Ausrichtung, fehlender formaler Prozesse und Rollen sowie eher durch Einzelpersonen getragene Innovationsansätze. Dies scheint insbesondere auf die Branche der öffentlichen Einrichtungen zuzutreffen.

■ »Regulatorische und normative Rahmenbedingungen als Hemmnis«

In diesem Cluster kommt ein überdurchschnittlicher Anteil der Rückmeldungen aus dem verarbeitenden Gewerbe, und hier aus dem Automobil- und Maschinenbau. Normen, staatliche Prüfgänge, Compliance-Anforderungen und gesetzliche Rahmenbedingungen werden als prägende Merkmale oder Barrieren für Innovationsaktivitäten beschrieben.

■ »Agile bzw. flexible Teamstrukturen und Methoden«

Die Beschreibungen der Branchenstrukturen in diesem Cluster zeichnen sich durch produktorientierte, interdisziplinäre Teams und schlanke Arbeitsweisen unter Einsatz agiler Methoden aus. In diesem Cluster finden sich überdurchschnittlich viele kleine und mittelgroße Unternehmen aus der IT- und Medienbranche sowie aus der Unternehmensberatung wieder.

Mit einer etwas geringeren Nennungshäufigkeit folgen die Cluster »Konservative/träge Branchenstrukturen und lange Lebenszyklen«, »Kunden- und marktgetriebenen Innovationsansätzen«, »Zentralisierung versus Dezentralisierung der Innovationsorganisation« und »Heterogenität/kein einheitlicher Branchenstandard« mit jeweils etwas über acht Prozent.

11 Standort, Rahmenbedingungen und Entwicklung der Innovationsleistung

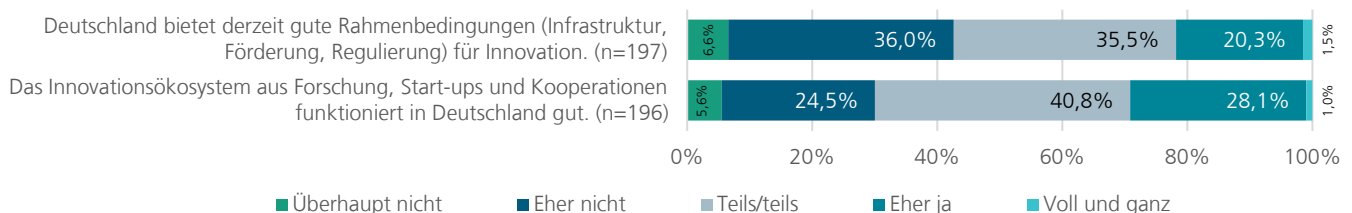
Der Standort und die Rahmenbedingungen im Innovationsökosystem Deutschland sind wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Quantifizierte Kennzahlen zum Vergleich von Innovationssystemen unterschiedlicher Länder liefert beispielsweise der Innovationsindikator, der jährlich durch das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW, dem Bundesverband der Deutschen Industrie BDI und Roland Berger aktualisiert wird. Im Jahr 2025 belegte Deutschland beispielsweise Platz 12 mit einer Verschlechterung der Innovationsleistung deutscher Unternehmen. Gleichzeitig erreichte Deutschland jedoch einen Spitzenplatz auf Rang vier bei der Einstufung zur Entwicklung von Zukunftsfeldern durch Schlüsseltechnologien.¹

Im Abschnitt zu Standort und Rahmenbedingungen wurde gefragt, wie die Rahmenbedingungen und das Ökosystem für Innovationen von den teilnehmenden Unternehmen wahrgenommen werden (siehe Abbildung 22). Entgegen dem Ranking im Innovationsindikator stimmen etwas über 40 Prozent der Studienteilnehmer der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zu (42,6%), dass Deutschland derzeit gute Rahmenbedingungen für Innovation bietet. Nur etwas mehr als ein Fünftel (21,8%) schätzt die Lage positiv ein.

Der Aussage, dass das Innovationsökosystem aus Forschung, Start-ups und Kooperationen in Deutschland gut funktioniert, stimmt ein etwas höherer Teil mit knapp 30 Prozent (29,1%) eher oder voll und ganz zu. Ein ähnlicher Anteil stimmt eher oder überhaupt nicht zu (30,0%).

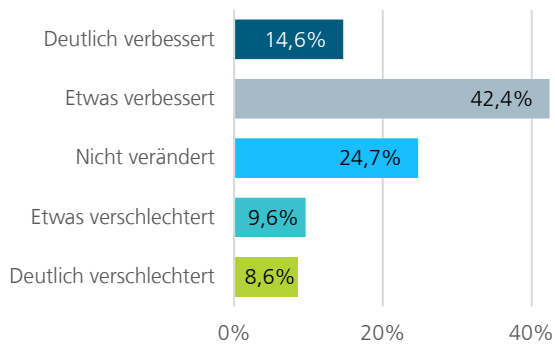
Die abschließende Frage zur Entwicklung der Innovationsleistung der teilnehmenden Unternehmen wird insgesamt etwas positiver beantwortet. Eine deutliche Mehrheit mit knapp 60 Prozent (57,0%) gibt an, dass sich die Innovationsleistung des eigenen Unternehmens in den letzten drei Jahren etwas oder deutlich verbessert hat.

Abbildung 22: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie würden Sie die Rahmenbedingungen für Innovation in Deutschland aus der Perspektive Ihres Unternehmens beschreiben?«



¹ <http://www.innovationsindikator.de>

Abbildung 23: Verteilung der Antworten zur Frage
 »Wie hat sich die *Innovationsleistung in Ihrem Unternehmen*
in den letzten drei Jahren entwickelt?« (n=198)



Etwa ein Viertel (24,7%) schätzt die Innovationsleistung als unverändert ein und nur knapp 20 Prozent (18,2%) sehen in den letzten drei Jahren eine Verschlechterung der Innovationsleistung des eigenen Unternehmens (siehe Abbildung 23). Spannend ist, dass die Größe der Unternehmen mit der Veränderung der Innovationsleistung korreliert. Je kleiner die teilnehmenden Unternehmen bezüglich der Anzahl ihrer Mitarbeitenden sind, desto positiver fällt das Ergebnis bei der Frage nach der Entwicklung der Innovationsleistung der letzten drei Jahre aus. Unter den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden schätzt etwa ein Drittel die Innovationsleistung als unverändert oder verschlechtert ein. Bezüglich der Branchen wird die Innovationsleistung im verarbeitenden Gewerbe als eher stagnierend bis rückläufig eingeschätzt, wohingegen die Entwicklung in den Bereichen Information und Kommunikation sowie Verkehr und Lagerei eher positiv bis stark positiv eingeschätzt wird.

12 Teilnehmende der Studie

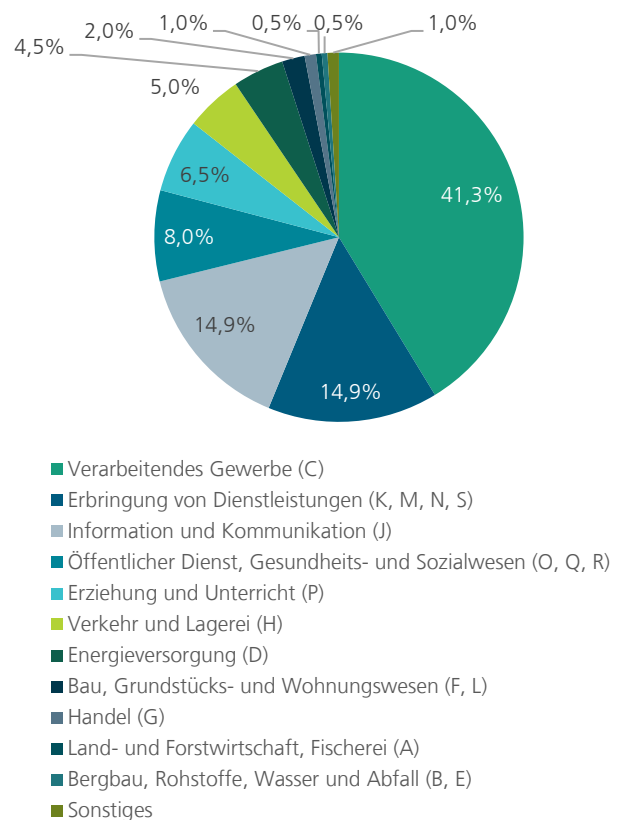
Die Anzahl der Teilnahmen an der Studie lag bei 433 Zugriffen. Für die Auswertung konnten 201 Datensätze berücksichtigt werden. In diesen sind teilweise nicht alle Fragen beantwortet, was in den Einzelauswertungen durch die Größe des jeweiligen Samples (n) transparent gemacht wird. Die genannten Korrelationen beziehen sich jeweils auf die Menge der Rückmeldungen, in denen beide Fragen beantwortet wurden.

12.1 Branchenzugehörigkeit

Etwas mehr als 40 Prozent (41,3%) der teilnehmenden Unternehmen kommen aus dem verarbeitenden Gewerbe, gefolgt vom Dienstleistungssektor und dem Bereich Information und Kommunikation mit jeweils knapp 15 Prozent (14,9%). Die weitere Aufteilung der Teilnehmenden (nach NACE) findet sich in Abbildung 24.

In der Gruppe aus dem verarbeitenden Gewerbe stellen der Maschinenbau (26,5%) und der Fahrzeugbau (20,5%), gefolgt von Herstellern elektrischer Ausrüstung (13,6%) die am häufigsten vertretenen Branchen dar. In der Gruppe der Dienstleister sind Unternehmensberatungen (50,0%), Finanzdienstleister (20,0%) und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (10,0%) die am häufigsten genannten Einordnungen. In der Branche Information und Kommunikation sind die größten Gruppen IT-Dienstleister und Softwareentwickler mit der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in diesem Bereich (50,0%), sowie Verlagswesen und Medien mit einem Drittel (33,3%).

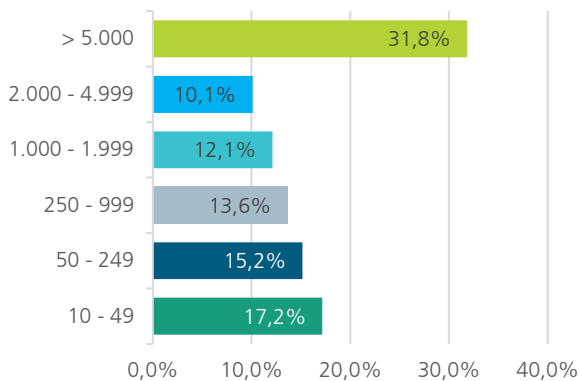
Abbildung 24:
Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen *entsprechend NACE* (n=201)



12.2 Organisationsgröße

Entsprechend der Einschätzung der Teilnehmenden zur Art der Unternehmen ist die am häufigsten genannte Gruppe der »Mittelstand« (37,3%), gefolgt von »Konzern/Großunternehmen« (35,3%) und »Start-up/Kleinunternehmen« (12,9%). Neben der Einordnung der Teilnehmenden, welche Beschreibung auf ihr Unternehmen am besten zutrifft, ist die Aufteilung der jeweiligen Anzahl an Mitarbeitenden in Abbildung 25 dargestellt.

Abbildung 25: Verteilung der Antworten zur Frage »Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen in Deutschland?« (n=198)

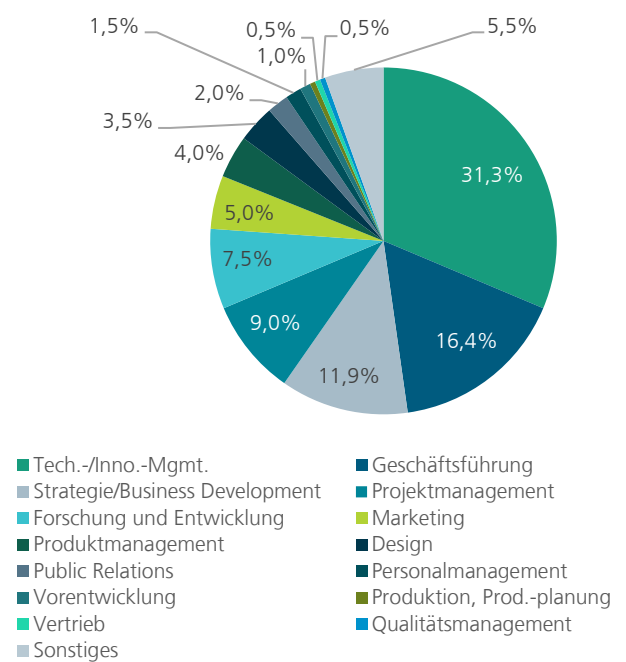


Interessant ist der Anteil der kleinen Unternehmen. Da über 90% (90,6%) der teilnehmenden Unternehmen neben Geschäftsaktivitäten auch den Hauptsitz in Deutschland haben, ist der hohe Anteil kleiner und mittelständischer Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitenden ein spannender Aspekt der Rückmeldungen dieser Studie.

12.3 Funktionen der Teilnehmenden

Der größte Anteil mit nahezu einem Drittel der Teilnehmenden (31,3%) ist im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements tätig, gefolgt von der Geschäftsführung (16,4%) und der Strategie-/Geschäftsentwicklung (11,9%) (siehe Abbildung 26).

Abbildung 26: Verteilung der Antworten zur Frage »Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?« (n= 201)



Funktionen, die sich schwerpunktmäßig mit internen Prozessen auseinandersetzen, wie beispielsweise die Produktion und das Produktionsmanagement, der Vertrieb oder das Qualitätsmanagement sind jeweils mit unter einem Prozent kaum in den Antworten vertreten.

12.4 Stichprobe der Umfrage

Die Stichprobe der durchgeführten Umfrage hat durch ihre Größe, Verteilung und den methodischen Ansatz keinen Anspruch auf Repräsentativität, weder für eine Gruppe von Organisationen noch für eine bestimmte Branche. Sie soll ein Schlaglicht auf den aktuellen Stand der Innovationsfähigkeit in deutschen Unternehmen liefern und Handlungs- und Verbesserungsansätze aufzeigen. Ebenso erlaubt der Einblick in den aktuellen Stand der Praxis die Ableitung von Herausforderungen und Bedarfen für Politik und Wissenschaft.

13 Literaturverzeichnis

- Ahrens, Daniela; Molzberger, Gabriele (Hg.) (2018): Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bauer, Wilhelm; Schimpf, Sven (2018): Die Zukunft der Innovation. Thesen für das Jahr 2030 und wo wir aus der Vergangenheit lernen können. In: Vorausschau und Technologieplanung. Heinz Nixdorf Institut, Paderborn: Universität Paderborn, S. 11–26. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-402431>.
- Bauer, Wilhelm; Schimpf, Sven (2020): Back to the Future: Scoping Dynamics in Industrial Innovation. In: *IEEE Eng. Manag. Rev.* 48 (2), S. 72–82. DOI: 10.1109/EMR.2020.2990097.
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Frerichs, Frerich; Goldmann, Monika; Hinding, Barbara; Schweer, Martin K.W. (Hg.) (2016): Zusammen - Arbeit - Gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bräunling, G. (1981): Engpass »Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen«. In: Modernisierung der Volkswirtschaft in den achtziger Jahren. Ergebnisse eines Fachgesprächs im Bundesministerium für Forschung und Technologie. 1. Aufl. Düsseldorf: Econ-Verlag (Schriftenreihe Technologie und Beschäftigung, 4).
- Bullinger, Hans-Jörg; Weisbecker, Anette (2014): Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle für das Internet der Dienste. In: Walter Brenner und Thomas Hess (Hg.): Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Business Engineering), S. 215–226.
- Ciziroglou, Philipp; Hamann, Franziska; Heidingsfelder, Marie Lena; Hofmann, Yannick; Reulein, Anna-Lena (2025): Museum Innovation Network - Soziale und nachhaltige Verantwortung und Kollaboration im Museum. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-4375>.
- Dreher, C.; Eggert, T.; Kinkel, S.; Maloca, S. (2006): Gesamtwirtschaftlicher Innovationswettbewerb und betriebliche Innovationsfähigkeit. In: Hans-Jörg Bullinger (Hg.): Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen. München, Wien: Hanser, S. 1–28.
- Dworschak, Bernd; Buck, Hartmut; Nübel, Liselotte; Weiß, Maren (2012): Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel ; Innodemo. Unter Mitarbeit von Bernd Dworschak, Hartmut Buck, Liselotte Nübel und Maren Weiß. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2018): Wandel verstehen, Zukunft gestalten. Impulse für die Zukunft der Innovation. Unter Mitarbeit von Wilhelm Bauer, Michael Lauster, Thomas H. Morszeck, Thorsten Posselt, Marion A. Weissenberger-Eibl, Sven Schimpf et al. Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-491577.html>.
- Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2021): Innovation und COVID-19: Impulse für die Zukunft der Innovation. Unter Mitarbeit von Wilhelm Bauer, Jakob Edler, Michael Lauster, Alexander Martin, Thomas H. Morszeck, Thorsten Posselt et al. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/300905>.
- Frietsch, Rainer; Koschatzky, Knut; Beckert, Bernd; Jackwerth, Thomas; Lerch, Christian; Lubczyk, Moritz et al. (2020): Struktur und Dynamik des Forschungs- und Wissenschaftsstandorts Baden-Württemberg (Schriftenreihe der Baden-Württemberg Stiftung, Forschung Nr. 93). Online verfügbar unter https://www.bwstiftung.de/fileadmin/bw-stiftung/Publikationen/Forschung/Forschung_Struktur_und_Dynamik_Nr._93.pdf.
- Frietsch, Rainer; Rammer, Christian; Schubert, Torben (2023): Methodology Report Innovationsindikator - Innovation Indicator. Online verfügbar unter <https://www.innovationsindikator.de/fileadmin/content/Innovationsindikator-2025/pdf/Innovationsindikator-Methodenbericht.pdf>.

- Frietsch, Rainer; Schubert, Torben; Rammer, Christian; Wehnmeyer, Carsten; Halada, Mariia; Klein, Johanna; Born, David (2025): Innovationsindikator 2025: BDI, Roland Berger. Online verfügbar unter <https://www.innovationsindikator.de/fileadmin/content/Innovationsindikator-2025/pdf/Innovationsindikator-2025-neu.pdf>.
- Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Hochfeld, Katharina; Duchek, Stephanie; Rief, Stefan (2022): Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern: Fraunhofer-Gesellschaft. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-94>.
- Hölzle, Katharina; Lerch, Christian; Kirstgen, Anna; Hochfeld, Katharina; Paul, Sebastian; Woyke, Inka (2024): Impulspapier Zukunft der Wertschöpfung Baden-Württemberg. Stuttgart. Online verfügbar unter https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Innovation/2024_TB_ZukunftDerWertschoepfungBW.pdf?trk=public_post_comment-text.
- Horvat, Djerdj (2015): Absorptive Capacity in auswärtigen Niederlassungen multinationaler Unternehmen. Dissertation. Verlag Dr. Kovač, Hamburg.
- Horvat, Djerdj; Schaper, Niclas; Virgillito, Alfredo; Decius, Julian (Hg.) (2018): Gestaltung eines strategischen Kompetenzmanagements. Lösungsansätze und Instrumente für nicht-forschungsintensive, kleine und mittelständische Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Karaboga, Murat; Martin, Nicholas; Friedewald, Michael (2022): Governance der EU-Datenschutzpolitik. Harmonisierung und Technikneutralität in und Innovationswirkung der DSGVO. In: Alexander Roßnagel und Michael Friedewald (Hg.): Die Zukunft von Privatheit und Selbstbestimmung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 49–90. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-r-418950>.
- Kirner, Eva; Maloca, Spomenka; Rogowski, Thorsten; Slama, Alexander; Som, Oliver; Spitzley, Anne; Wagner, Kristina (2007): Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Empirische Studie bei produzierenden KMU. 2. Aufl. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-293513>.
- Lerch, Christian; Schnabl, Esther; Meyer, Niclas; Jäger, Angela (2017): Digitale Geschäftsmodelle. Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung? Stuttgart: IHK. Online verfügbar unter https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2017/Lerch_et_al_2017_Digitale_Geschaeftsmodelle.pdf.
- Müller, Carina; Bockstahler, Milena; Rief, Stefan (2026): Das Büro als Corporate Innovation Hub. Hg. v. Katharina Hölzle, Wilhelm Bauer und Stefan Rief. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-4251>.
- Prochazka, Veronika; Kegelman, Jürgen; Schatzinger, Susanne (2020): Die Öffentliche Verwaltung und ihre Kultur. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-300124>.
- Rasztar, Leon Alexander; Hölzle, Katharina (2023): Anwendung von Foresight-Aktivitäten in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Roman Dumitrescu und Katharina Hölzle (Hg.): Vorausschau und Technologieplanung. 17. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung. Berlin, 14.-15. September. Universität Paderborn; Heinz Nixdorf Institut. Paderborn (HNI-Verlagsschriftenreihe, 413), S. 73–98. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-2051>.
- Schneider, Benjamin; Schüle, Stephan; Kürümlüoglu, Mehmet Mustafa; Riedel, Oliver (2024): Advanced Systems Engineering Assessment. Advanced Systems Engineering unternehmensindividuell konfigurieren und einführen. In: *wt Werkstattstechnik* 114 (6), S. 259–267. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-3496>.
- Schweer, Martin K.W.; Wehl, Raphaela; Wohlfart, Liza; Knake, Johannes (2015): Good Practice: Diversität erkennen – Kooperation fördern. In: Sabina Jeschke, Anja Richert, Frank Hees und Claudia Jooß (Hg.): Exploring Demographics. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159–163.
- Spath, Dieter; Aslanidis, S.; Rogowski, T.; Ardilio, Antonino; Wagner, K.; Bannert, M.; Paukert, M. (2006): Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gezielt steigern. In: Hans-Jörg Bullinger (Hg.): Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen. München, Wien: Hanser, S. 41–109.
- Spitzley, Anne; Slama, Alexander; Kirner, Eva; Som, Oliver (2007): Überholspur Innovation. Messung, Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch www.innoscore.de. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-293776>.

Stahlecker, Thomas; Meyborg, Mirja; Schnabl, Esther (2014): Die Sicherung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund globalisierter Märkte. Stuttgart: Fraunhofer Verlag. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-296809>.

Stahlecker, Thomas; Zenker, Andrea; Stoy, Christian; Hagmann, Christopher; Hansmeier, Hendrik (2023): Wirkungsanalyse der Zukunft Bau Forschungsförderung 2006 bis 2016: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Online verfügbar unter <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2023/bbsr-online-47-2023.html>.

Stiefel, Klaus-Peter; Rief, Stefan (2021): Coworking - Innovationstreiber für Unternehmen. Unter Mitarbeit von Wilhelm Bauer. Stuttgart: Fraunhofer Verlag. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/iao-n-473456>.

Tippel, Melanie (2025): Innovationsfähigkeit in der Öffentlichen Verwaltung. Wie sieht das Rollenbild von Intrapreneuren in der Unterstützung von mehr selbstverantwortlichem Handeln bei Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung aus? 1. Auflage. München: GRIN Verlag.

Warnke, Philine; Koschatzky, Knut; Dönitz, Ewa; Zenker, Andrea; Stahlecker, Thomas; Som, Oliver et al. (2016): Opening up the innovation system framework towards new actors and institutions. Karlsruhe: Fraunhofer ISI (Fraunhofer ISI discussion papers innovation systems and policy analysis, No. 49). Online verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-297722>.

Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung

Fünf Institute der Fraunhofer-Gesellschaft

Mit ihrer klaren Ausrichtung auf die anwendungsorientierte Forschung und ihrer Fokussierung auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien ist die Fraunhofer-Gesellschaft die führende Organisation für angewandte Forschung in Europa. Unter ihrem Dach arbeiten 74 Institute und Forschungseinrichtungen an Standorten in ganz Deutschland. Mehr als 30.000 Mitarbeitende realisieren ein jährliches Forschungsvolumen von 3,6 Milliarden Euro. Internationale Kooperationen mit exzellenten Forschungspartnern und innovativen Unternehmen sorgen für einen direkten Zugang zu den wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Wissenschafts- und Wirtschaftsräumen.

Das Wissen um die komplexen Wirkzusammenhänge innerhalb von Innovationssystemen ist erfolgskritisch für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Gemeinsam haben sich die fünf Mitgliedsinstitute des Fraunhofer-Verbunds Innovationsforschung als konzeptioneller Vordenker und kompetenter Partner der folgenden Mission verschrieben: »Wir geben Orientierung, liefern Positionsbestimmung und unterstützen Zukunftsgestaltung im Innovationssystem für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft.« Im Vordergrund einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung des Verbunds stehen unter dem Leitsatz »Wandel verstehen, Zukunft gestalten« folgende Aufgaben- und Leistungsfelder:

Zusammenhänge und zukünftigen Wandel in Innovationssystemen verstehen:

- Identifikation, Analyse und Entwicklung von Innovationssystemen
- Zukunftsforschung und Technologievorausschau
- Verbindung von sozioökonomischer und soziotechnischer Forschung.

Die Zukunft von Innovationssystemen mitgestalten

- Strategische Innovations-, FuE- und Technologieplanung
- Begleitung von Produkt-, Dienstleistungs- und Lösungsentwicklung
- Konzeptionierung, Beratung und Evaluierung von Politik
- Unternehmens-, Branchen- und Organisationsentwicklung
- Analyse, Planung und Begleitung von Transformationsprozessen

Das Themenfeld der Innovationsforschung wird in der Fraunhofer-Gesellschaft seit über 50 Jahren wissenschaftlich und anwendungsorientiert bearbeitet – aktuell im Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung von insgesamt 1.200 Mitarbeitenden in fünf Fraunhofer-Instituten:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
Fraunhofer-Institut für Innovations- und Systemforschung ISI, Karlsruhe
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart
Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS, Arbeitsgruppe Supply Chain Services SCS, Nürnberg
Fraunhofer-Institut für Kommunikation, Informationsverarbeitung und Ergonomie FKIE, Wachtberg

Informiert bleiben und mehr über den Verbund erfahren

Aktuelles aus unseren [Mitgliedsinstituten](#) und zum Verbund erfahren Sie auf unserer Webseite sowie in unserem regelmäßig erscheinenden [Newsletter](#). Außerdem bieten wir als [Leistungsangebot](#) ein großes Portfolio an [Innovationsmethoden](#) sowie eine Übersicht zu den [Veröffentlichungen](#) der Mitgliedsinstitute.

<http://www.innovation.fraunhofer.de>

German Design Council

German Innovation Award

German Design Council

Der German Design Council ist die zentrale gemeinnützige Organisation zur Stärkung von Design als Wirtschaftsfaktor in Deutschland. 1953 auf Initiative des Deutschen Bundestages gegründet, vernetzt er heute über 300 Unternehmen und Expert*innen aus Wirtschaft und Design durch Wissenstransfer, Kooperationen und Auszeichnungen. Nachwuchsprogramme wie German Design Graduates und German Design Award – Newcomer of the Year fördern gezielt junge Talente.

Zur institutionellen Infrastruktur gehören die Designbibliothek – eine der umfassendsten Sammlungen internationaler Designliteratur in Deutschland mit rund 20.000 Buchbänden, audiovisuellen Medien und etwa 40 internationalen Fachzeitschriften – sowie ein historisches Fotoarchiv mit rund 40.000 Bildern zum Design der Moderne. Mit der Stiftung Deutsches Design Museum unterstützt der German Design Council eine Institution, die bundesweit Bildungsprogramme für Kinder, Jugendliche und Lehrende anbietet, um Gestaltungskompetenz zu fördern.

Als Plattform für den Dialog zwischen Wirtschaft, Forschung, Politik und Design fungiert der German Design Council als zentrale Vermittlungsinstanz zwischen gestalterischer Praxis und wirtschaftlicher Wirkung.

German Innovation Award

Der German Innovation Award zeichnet jährlich B2B- und B2C-Lösungen aus, die durch Neuheitsgrad, Marktrelevanz und erfolgreiche Umsetzung überzeugen. Eine unabhängige Jury bewertet die Einreichungen anhand eines umfassenden Kriterienkatalogs – von Nutzen und Funktionalität über Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit bis hin zu Zukunftsfähigkeit und Standortpotenzial.

Der Award macht sichtbar, wie Innovationen branchenübergreifend entstehen und welchen Beitrag sie zu Wettbewerbsfähigkeit, Transformation und gesellschaftlichem Fortschritt leisten – insbesondere im Innovationsstandort Deutschland.

Whitepaper »Design x Innovation 2030«

Im Herbst 2026 plant der German Design Council die Veröffentlichung des Whitepapers »Design x Innovation 2030« auf Basis einer explorativen Studie zur zukünftigen Rolle von Design im Innovationsprozess unter Leitung von Dr. Christopher Stillings und Stephan Ott.

Ziel des Whitepapers ist es, Handlungsempfehlungen für konkrete Ansätze zu geben, wie Design als systemische Kompetenz Innovationen emotional und strukturell unterstützt, Ambivalenzen der Digitalisierung und Künstlichen Intelligenz produktiv gestaltet und die Messbarkeit von Designwirkung verbessert werden kann. Um diese Handlungsempfehlungen zu entwickeln, wurden Tiefeninterviews mit Innovationsverantwortlichen aus Industrie, Design, Wissenschaft und institutionellen Kontexten geführt.

Das Whitepaper kann unter folgendem Link heruntergeladen bzw. vormerkt werden:

<https://gdc.jotform.com/261163218692862>

<http://www.german-design-council.de>

Impressum

Kontakt

Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung
Nobelstraße 12 | 70565 Stuttgart
<http://www.innovation.fraunhofer.de>
Sven Schimpf | sven.schimpf@innovation.fraunhofer.de

German Design Council
MesseTurm, Friedrich-Ebert-Anlage 49, 60327 Frankfurt am Main
<http://www.german-design-council.de>
Florian Kleinsteuber | Florian.Kleinsteuber@gdc.de

Autoren

Prof. Dr.-Ing. Sven Schimpf | Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung
Alexander Schletz | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Dr. Christian Lerch | Fraunhofer-Institut für System und Innovationsforschung ISI
Florian Kleinsteuber | German Design Council

Unter Mitarbeit von

Stephan Ott | German Design Council
Dr. Christopher Stillings | Envalor
Jelena Giebel | German Design Council

Lektorat

Constantia Bernhard | Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung
Dr. Sonja Werner | Dr. Werner GmbH

Titelbild

© Stiftung Rat für Formgebung

Der Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung ist eine rechtlich nicht selbstständige Einrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. | Hansastraße 27 c | 80686 München

DOI

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-8379>

Mai 2026



Kontakt

Prof. Dr.-Ing. Sven Schimpf
Geschäftsführer
Tel. +49 711 970-2457
sven.schimpf@innovation.fraunhofer.de

Fraunhofer-Verbund
Innovationsforschung
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.innovation.fraunhofer.de