

# Innovationen in der exponentiell wachsenden Wirtschaft:

## KAPITEL 2

Verringern oder vergrößern Daten  
die Kluft zwischen Innovation  
und Umsetzung?



# Inhalt

## **3** **Vorwort** von Professor Feng Li

Rückblick auf Kapitel 1: Report zu Innovation und Umsetzung 2018

Wurde die Kluft beseitigt?

Die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung neu betrachtet: Die neue Studie

Wenn Rhetorik und Realität aufeinanderprallen

Empfehlungen

## **6** **Teil I – Daten, digitale Transformation und die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung im Jahr 2022**

## **8** **Teil II – Innovationswettbewerb – Erwartung und Wirklichkeit**

Fehlende Kompetenzen als zusätzliche Innovationshemmer

## **10** **Teil III – Datendilemma – Angst vor Compliance und Regulierung als Fortschrittsbremse**

Technologie als Hoffnungsträger

## **12** **Teil IV – Überbrückung der Kluft zwischen Innovation und Umsetzung**

Mitarbeiter: Förderung der Datenkompetenz

Prozess: Ein notwendiger Balanceakt zur Verwirklichung von Innovation

Technologie: Stärkung von Mitarbeitern und Prozessen

Fundierte Entscheidungsfindung

## **17** **Teil V: Kann eine bessere Nutzung von Daten dazu beitragen, die Lücke zwischen Innovation und Umsetzung zu schließen?**

## Professor Feng Li

Bayes Business School, City,  
University of London

Ob in etablierten Unternehmen oder Start-ups: Innovation ist für die Wettbewerbsfähigkeit und das Fortbestehen von entscheidender Bedeutung. Allerdings sind Innovationen bekanntermaßen schwierig zu realisieren. Die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung zu überwinden, ist eine ständige Herausforderung für erfahrene Führungskräfte. Die Fähigkeit, neue Ideen konsequent in Geschäftsergebnisse umzusetzen, macht inzwischen einen starken Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern aus.

## Rückblick auf Kapitel 1: Report zu Innovation und Umsetzung 2018

Meine Studie aus dem Jahr 2018 in Zusammenarbeit mit VMware hat ergeben, dass es den meisten Unternehmen im digitalen Zeitalter nicht an neuen Ideen mangelt. Doch trotz wachsender digitaler Fähigkeiten ist nur ein kleiner Teil der Unternehmen in der Lage, gute Ideen konsequent zu identifizieren, umzusetzen und den Übergang vom Status quo zum angestrebten Ziel erfolgreich zu gestalten.

Neue Erkenntnisse, die aus internen und externen Daten gewonnen werden, beeinflussen unweigerlich sowohl den Weg zu als auch das Ziel von Innovationen. Damit Innovationen erfolgreich sein können, müssen sie ständig neu bewertet und ausgerichtet werden. Der neue iterative Ansatz stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen in Bezug auf Technologie, Kultur, Risiko und Auswirkungen, die es zu bewältigen gilt.

## Wurde die Kluft beseitigt?

Vier Jahre nach dem ursprünglichen Report möchte ich untersuchen, ob Führungskräfte in der Lage waren, die damaligen Ratschläge zu beherzigen. Wurde die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung beseitigt – oder zumindest verringert?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen einige der bedeutenden Veränderungen im Tätigkeitsumfeld von Unternehmen näher betrachtet werden.

1. Erstens entsteht eine Fülle neuer Technologien, die zunehmend in realen Anwendungen eingeführt werden. Technologien wie künstliche Intelligenz (KI), maschinelles Lernen (ML), Big Data-Analyse (BDA), Multi-Cloud, Edge Computing, Blockchain, Augmented und Virtual Reality (AR/VR) und Metaverse haben wesentliche Auswirkungen darauf, wie Daten erfasst, analysiert und genutzt,



Entscheidungen getroffen, Produkte und Services entwickelt und Kunden letztlich betreut werden. Der Begriff der digitalen Technologie an sich – und neue Fähigkeiten, die auf diesen Technologien beruhen – haben sich rasch weiterentwickelt. Obwohl viele Anwendungen dazu beigetragen haben, einige herkömmliche Lücken zwischen Innovation und Umsetzung zu überbrücken (z.B. bei der Produkt- und Geschäftsmodellinnovation), entstehen durch neu aufkommende Technologien neue Lücken, während Unternehmen lernen, Nutzen aus diesen Technologien zu ziehen.

2. Zweitens hat die Covid-19-Pandemie seit Anfang 2020 die Bemühungen um digitale Transformation drastisch beschleunigt und die breite Einführung flexibler Arbeitsformen erforderlich gemacht. Einige Unternehmen haben die neuen digitalen Möglichkeiten erfolgreich genutzt, um Business Continuity aufrechtzuerhalten, fundierte Entscheidungsfindung zu unterstützen, Innovation bei Produkten und Services zu beschleunigen und strategische und organisatorische Veränderungen voranzutreiben. Im Rahmen meiner Forschungsarbeit habe ich die Verbreitung von Plattformgeschäftsmo-  
dellen beobachtet, die eine wachsende Zahl von Bereichen und Märkten verändern. Neue Ansätze haben sich herausgebildet, die Führungskräfte dabei unterstützen, den Übergang zu neuen Strategien und Geschäftsmodellen, Unternehmensformen sowie Produkten und Services zu verwalten. Beispiele hierfür sind Innovation durch Experimentieren (wie die Entwicklung von TikTok zum neuen Star der sozialen Medien), radikale Innovationen durch ein sich entwickelndes Portfolio inkrementeller Innovationen (wie der Erfolg von Zipcar in Städten auf der ganzen Welt) und nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch aufeinanderfolgende temporäre Vorteile (Amazon und Alibaba sind die offensichtlichsten Beispiele). Diese neuen Ansätze haben dazu beigetragen, die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung in einigen der innovativsten Unternehmen der Welt zu überbrücken. Es genügt, sich den Erfolg von Giganten wie Google und neueren technologieorientierten Unternehmen wie Spotify und Klarna anzusehen und deren Erfolg auf die oben genannten Faktoren zu untersuchen.

3. Drittens ist das digitale Umfeld komplexer geworden, da Vorschriften für die Erhebung, Speicherung und Nutzung

von Daten je nach Branche und Land stark variieren. Da die Art und Weise, wie Daten erhoben, gespeichert, übertragen und genutzt werden, erhebliche Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft, die wirtschaftliche Entwicklung, die geopolitischen Beziehungen, das Wachstum der Industrie und die nationale Sicherheit haben kann, ist das Konzept der Datensouveränität zu einem entscheidenden strategischen Problem für Führungskräfte geworden. Sie müssen klare Entscheidungen darüber treffen, wessen Regeln und Vorschriften Daten unterliegen sollen, insbesondere in Bezug auf sinnvolle Kontrolle, Eigentum, grenzüberschreitende Datenflüsse und andere Ansprüche an Daten. Ein Verstoß gegen Gesetze im Bereich der Datensouveränität kann erhebliche Reputationsschäden und hohe Geldstrafen nach sich ziehen.

Diese Faktoren haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung. Cloud-Technologien beispielsweise haben Datensouveränität für viele Unternehmen erschwert. Doch Services von führenden Cloud-Anbietern, die über umfassendes Fachwissen und modernste Technologien verfügen, können Agilität, Skalierbarkeit und integrierte Lösungen zur Gewährleistung von Sicherheit und Compliance bieten. Für Business-Anwender bringt das erhebliche strategische und operative Vorteile mit sich. Dies spiegelt sich deutlich in der rasanten Zunahme von Sovereign Clouds in den letzten Jahren wider, die so konzipiert und aufgebaut sind, dass sie Sicherheit und Datenzugriff bieten, um die strengen Anforderungen regulierter Branchen und lokaler Jurisdiktion hinsichtlich Datenschutz, Sicherheit, Zugriff und Kontrolle zu erfüllen.



## Die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung neu betrachtet: Die neue Studie

Im Rahmen dieser neuen Studie wurden nicht nur einige sich damals abzeichnende Trends aus dem ursprünglichen Report bestätigt, sondern auch bedeutende neue Trends identifiziert. Zu den wichtigsten Erkenntnissen zählen:

- Digitale Transformation von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen hat sich branchenübergreifend durchgesetzt. Entscheidungsfindung wird zunehmend datengesteuert bzw. datengestützt. Neue Technologien – von KI, ML und Big Data-Analyse bis hin zu Multi-Cloud und Edge Computing – werden zunehmend in realen Anwendungen in großem Umfang eingeführt. Dadurch erhalten Unternehmen die Möglichkeit, Daten zu erfassen, abzurufen und für Innovationen und Geschäftsergebnisse zu nutzen.
- Trotz dieses Fortschritts klafft jedoch nach wie vor eine Lücke zwischen Innovation und Umsetzung. Diese ist auf einen Mangel an digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen, starre digitale Infrastrukturen und verschiedene Einschränkungen und Risiken im Zusammenhang mit Datensouveränität und Compliance zurückzuführen. Interessanterweise wurden zu viele Daten sowie Probleme beim Zugang zu den richtigen Daten als Haupthindernisse genannt und der derzeitige technologische Stand in vielen Unternehmen hindert sie daran, datenorientierter zu werden. Das führt dazu, dass strategische Chancen verpasst werden.
- Angst vor Datenschutzverstößen und hohen Geldstrafen ist ein echtes Problem. Deshalb glauben 70% der leitenden Entscheidungsträger, dass sich die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung in den nächsten drei bis fünf Jahren wahrscheinlich noch vergrößern wird. Wenn Datensouveränität und Compliance nicht berücksichtigt werden, hat dies auch erhebliche Auswirkungen auf Mitarbeiter, Kunden und das Geschäftsergebnis.
- Sechs von zehn Befragten sind der Meinung, dass ihre Unternehmen derzeit Schwierigkeiten haben, den größtmöglichen Nutzen aus Daten zu ziehen. Umfangreiche Investitionen in den nächsten zwei Jahren sollen ihre digitalen Fähigkeiten und die datengesteuerte Entscheidungsfindung allerdings verbessern.



## Wenn Rhetorik und Realität aufeinanderprallen

Häufig ist zu hören: „Der digitale Wandel ist allgegenwärtig“ oder „Digitalisierung verändert alles“. Solche pauschalen Aussagen sind jedoch wenig nuanciert und nicht hilfreich, wenn es darum geht, aktuelle Veränderungen zu verstehen oder Innovationsinitiativen zu steuern. Die Kluft zwischen dem, was Digitalisierung leisten kann, und dem, was in der Realität in Unternehmen geschieht, besteht weiterhin und wird in den nächsten Jahren wahrscheinlich noch größer werden.

Digitale Transformation von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen ist kein Ziel, sondern eine strategische Entscheidung der Führungskräfte.

Da fortschrittliche digitale Technologien, Infrastrukturen und Services für alle Arten von Unternehmen immer zugänglicher und erschwinglicher werden, werden wir auch vermehrt dazu in der Lage sein, Daten aus verschiedenen Quellen zu erfassen, abzurufen und

zu nutzen. Nur wenige Unternehmen verfügen über sämtliche Fachkenntnisse und Fähigkeiten, um den Wert von Daten zu maximieren und dadurch eine fundierte Entscheidungsfindung zu unterstützen und Innovationen zu fördern. Daher stehen Führungskräfte zunehmend in der strategischen Verantwortung, interne Kompetenzen und Ressourcen mit dem Fachwissen und den digitalen Ressourcen externer Fachanbieter zu kombinieren, wenn sie neue Chancen ergreifen.

Dank der rasch wachsenden digitalen Möglichkeiten, neue Erkenntnisse aus internen und externen Daten zu gewinnen, lassen sich leichter fundierte Entscheidungen treffen. Eine effektive und konsequente Umsetzung hilft Unternehmen, die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung zu überbrücken und anhaltenden Erfolg zu erzielen. Unternehmen, die dies nicht tun, laufen Gefahr zurückzubleiben.

## Empfehlungen

Der ursprüngliche Report enthielt sieben Empfehlungen zur Überbrückung der Kluft zwischen Innovation und Umsetzung. Zu den wesentlichen Empfehlungen gehörten Antizipation und Vorbereitung auf künftige Unterbrechungen, die Einsicht, dass es bei Innovation nicht immer um die Schaffung von etwas Neuem geht, Innovation durch Experimentieren und die Bewältigung von Führungsherausforderungen in den Bereichen Kultur, Risiko, Technologie und Wirkung durch gemeinsame Ansätze. Diese Empfehlungen sind auch heute noch zutreffend.

Auf der Grundlage dieser neuen Studie, die sich mit der wachsenden Rolle von Daten befasst, rate ich Führungskräften dringend, die folgenden sechs Empfehlungen zu berücksichtigen, wenn sie die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung schließen wollen:

1. Einführung einer flexiblen und skalierbaren digitalen Architektur, um sicherzustellen, dass das Unternehmen gut aufgestellt ist, um aufkommende Technologien zu nutzen
2. Entwicklung iterativer Ansätze für Innovation und Umsetzung, wobei neue Erkenntnisse zur kontinuierlichen Neuausrichtung von Ideen und Maßnahmen genutzt werden
3. Verfolgung eines sich entwickelnden Portfolios von Innovationen, um neue Möglichkeiten zu erkunden und gleichzeitig Risiken zu minimieren
4. Beauftragung externer Fachanbieter von Technologien, Infrastrukturen, Services und Kompetenzen, um sicherzustellen, dass die digitalen Fähigkeiten des Unternehmens stets auf dem neuesten Stand sind
5. Aufbau und Pflege umfassender Datenkapazitäten als Entscheidungsgrundlage, zur kontinuierlichen Bewertung von Fortschritten, zur Anpassung von Orientierungen und zur Kalibrierung von Maßnahmen
6. Nutzung proaktiv strategischer Chancen rund um die Datensouveränität als Wettbewerbsvorteil jenseits von Compliance



## Teil I – Daten, digitale Transformation und die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung im Jahr 2022

”

Daten sind zu einem der wichtigsten Wettbewerbsvorteile geworden. Der Gewinner ist derjenige, der die Daten nutzen kann, um wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen.

“

**General Manager,  
spanischer Einzelhändler**

So die Aussage eines von 12 Top-Führungskräften aus ganz Europa, die im Rahmen der Recherche für diesen Report befragt wurden. Das japanische Kosmetikunternehmen Shiseido zum Beispiel hat Unmengen von Daten gesammelt, um die Kundenerfahrung in seinen Geschäften in Europa neu zu gestalten. Seine beliebten „Kosmetikspiegel“ sind digitale Bildschirme, mit denen Kunden Produkt-Barcodes scannen können. Dann wird ihnen ein virtuelles Abbild ihres Gesichts gezeigt, auf das das Produkt virtuell aufgetragen wurde. Dies hat nicht nur dazu beigetragen, den Umsatz pro Kunde bei jedem Besuch im Geschäft zu steigern, sondern begeistert auch die Kunden und führt zu einer stärkeren Kundenbindung. Diese hatten sich zunehmend daran gewöhnt, ihre Einkäufe nur noch online zu tätigen.

Die begleitende Studie<sup>1</sup>, an der über 100 europäische Unternehmensleiter teilnahmen, ergab Folgendes: Von den sieben wichtigsten strategischen Unternehmenszielen für die nächsten zwei Jahre betreffen zwei ausdrücklich Daten und vier erfordern genaue, relevante und aktuelle Informationen für die fundierte Entscheidungsfindung. Selbst Unternehmen, die Daten nicht als primären Schwerpunkt betrachten, benötigen sie, um ihr Geschäft voranzutreiben – von Informationen zu Mitarbeitern und Produktivität bis hin zu Entscheidungen über die Zusammenlegung von Arbeitsumgebungen, ohne dass dies Auswirkungen auf die Mitarbeitererfahrung hat.

Die Botschaft ist simpel: Unternehmen müssen in der Lage sein, auf Daten zuzugreifen und diese zu nutzen. Dies stellt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance dar.

**64%** der Unternehmen räumen ein, dass ihre Bemühungen, die Wertschöpfung aus ihren Daten zu maximieren, ihre Innovationsfähigkeit behindern, und dass sie noch Jahre von der Erschließung der Datenwirtschaft entfernt sind.

**20%** kämpfen mit wachsenden Datenmengen und haben infolgedessen keine Verbesserung oder sogar einen Rückgang ihrer Innovationsfähigkeit festgestellt.

Natürlich sind sich Unternehmen der Probleme bewusst, die möglicherweise entstehen, wenn sie Daten nicht effektiv nutzen können. Mehr als die Hälfte (59%) sind der Meinung, dass Unternehmen, die der datengestützten Entscheidungsfindung Priorität einräumen, Marktanteile erobern. Fast ebenso viele (58%) befürchten, dass sie gegenüber der Konkurrenz zurückfallen werden, wenn sie ihre Daten nicht besser nutzen.

Und dies gilt nicht nur für Unternehmen:



**befürchten, ihren eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, wenn ihr Unternehmen seine Datennutzung nicht ausbaut.**

All dies führt zu einem zentralen Punkt: Vier Jahre nach dem ersten Report zeigt sich, dass eine Mischung aus bestehenden und neuen Trends bedeutet, dass die Kluft zwischen Innovation und Umsetzung immer noch ein großes Hindernis für den Geschäftserfolg darstellt. Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Daten dorthin zu bringen, wo sie gebraucht werden, angefangen bei Compliance, Regulierungen und den Auswirkungen auf die Datensouveränität über die Komplexität von Systemen und Infrastrukturen bis hin zum Zugang zur richtigen Technologie und der entsprechenden Unternehmenskultur.

In den vergangenen zwei Jahren hat sich die digitale Transformation beschleunigt. Doch wie erfolgreich sind Unternehmen wirklich, wenn sie nicht in der Lage sind, das volle Potenzial ihrer Daten zu nutzen? Aus der Studie geht eindeutig hervor, dass sogar die Unternehmen, die sich selbst als datengesteuert bezeichnen, einen noch größeren Nutzen aus Daten ziehen möchten.

”

Wir versuchen, jede Gelegenheit zu nutzen, um zu wachsen und uns an das sich verändernde Umfeld anzupassen... Daher muss die Art und Weise, wie wir unsere Verbraucherdaten nutzen, ständig verbessert werden.

“

**General Manager,  
spanischer Einzelhändler**

<sup>1</sup> Coleman Parkes hat 100 Telefon-zu-Web-Befragungen und 12 ausführliche Telefoninterviews mit Managern der Führungsebene in Europa durchgeführt, die in den Forbes Top 2000 Global aufgelistet sind. Alle Befragten haben nichttechnische/IT-Funktionen inne. Die Feldforschung wurde zwischen Mai und Juni 2022 abgeschlossen.

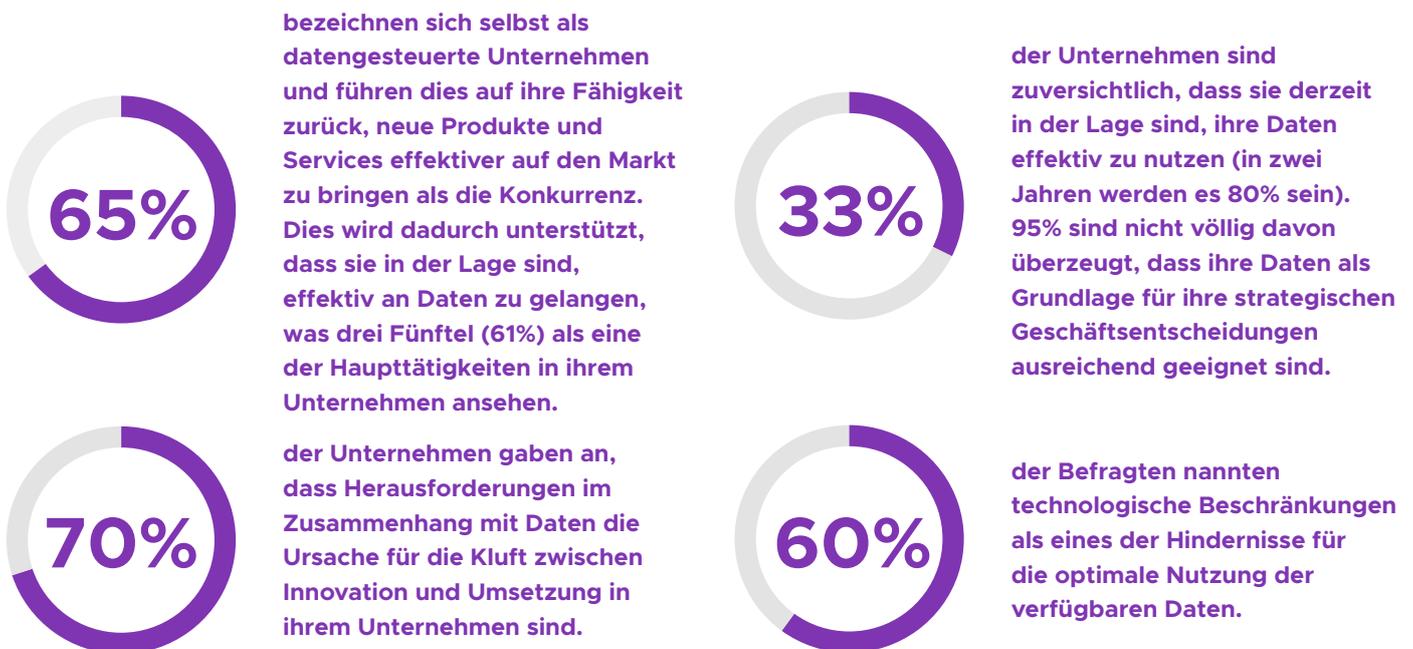
## Teil II – Innovationswettbewerb – Erwartung und Wirklichkeit

Zwar erkennen Unternehmen das Potenzial von Daten für die strategische Ausrichtung und die Erschließung neuer Chancen, aber sie tun sich immer noch schwer damit, diese Daten zu nutzen, um Ideen mit der erforderlichen Geschwindigkeit in neue Produkte, Services und Strategien umzusetzen.

Diese Lücke zwischen Innovation und Umsetzung ist eine Herausforderung, mit der ein Großteil der Unternehmen konfrontiert ist. Viele haben zwar keine Schwierigkeiten, Ideen zu entwickeln, aber sie haben Probleme, diese in effektive Geschäftsergebnisse umzusetzen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn diese sich zu sehr von der internen Philosophie oder Kultur abheben. Ein klassisches Beispiel ist Kodak – das Unternehmen, das den Fotofilmmarkt während des größten Teils des 20. Jahrhunderts dominierte.

Steve Sasson, ein Kodak-Ingenieur, erfand 1975 die erste Digitalkamera. „Aber es handelte sich um filmlose Fotografie und die Reaktion des Managements war: ‚Das ist ja ganz nett, aber erzählen Sie niemandem davon‘“, so Sasson. Kodaks Führungskräfte haben es versäumt, die Digitalfotografie als eine disruptive Technologie zu erkennen.

Die mangelnde Fähigkeit, Ideen in Geschäftsergebnisse umzuwandeln, war eine Herausforderung im Jahr 2018. Die Studie zeigt deutlich, dass dies auch 2022 noch eine Herausforderung ist, die durch die mangelnde Fähigkeit der Unternehmen, Daten effektiv zu nutzen, noch verschärft wird. Infolgedessen liegen viele im Innovationsrennen nicht so weit vorn, wie sie glauben:



”

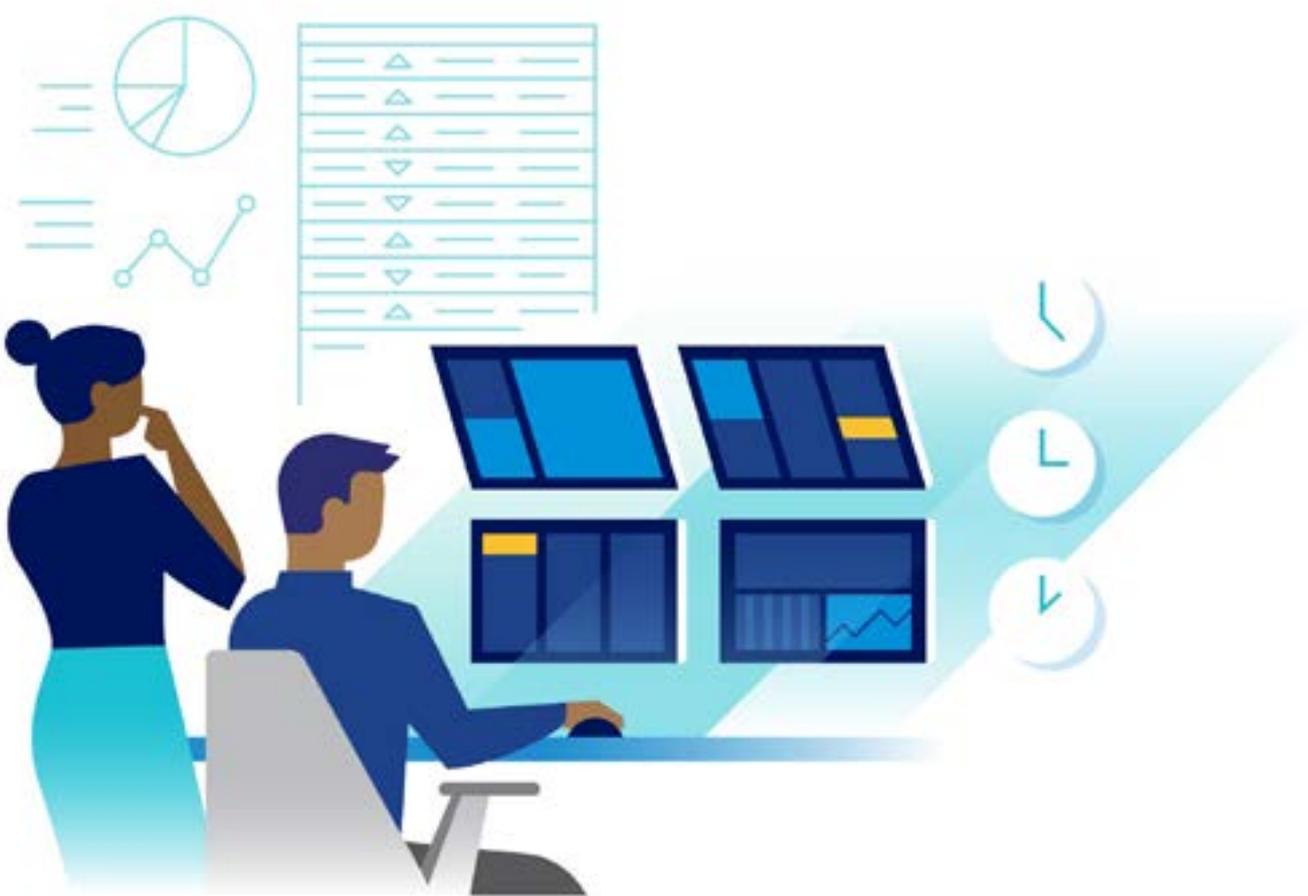
Zu Beginn gab es viele Herausforderungen, wie das Fehlen einer geeigneten Infrastruktur, veraltete Systeme zur Speicherung der erfassten Kundendaten und Datenverluste bei Systemausfällen. All diese Herausforderungen machten es schwierig, die Daten korrekt zu verwalten.

“

Managing Director, französisches  
Finanzdienstleistungsunternehmen

## Fehlende Kompetenzen als zusätzliche Innovationshemmer

Auch mangelnde Qualifikationen oder Datenkenntnisse der Mitarbeiter hemmen die Fähigkeit der Unternehmen, einen Nutzen aus ihren Daten zu ziehen. Alle Mitarbeiter – von der Chefetage bis hin zu allen Ebenen des Unternehmens – müssen über Datenkenntnisse verfügen, damit sie verstehen, wie ihre Aufgaben, ihre Leistung und ihre Entscheidungen mithilfe von Daten gestärkt werden. Ohne diese Kenntnisse ist es unwahrscheinlich, dass Unternehmen den Wettkampf um Innovationen gewinnen.



”

Um aus diesen Daten einen Nutzen zu ziehen, brauchen wir qualifizierte Mitarbeiter, die diese Daten verstehen, interpretieren und daraus wertvolle Erkenntnisse ableiten. Viele Kundendaten wurden durch den Verkauf von Geräten generiert. Daher ist es äußerst wichtig, diese umfangreichen Daten zu verwalten, denn das korrekte Management von Daten ist eine große Herausforderung. Zudem erschwert es uns, diese umfangreichen Daten vollständig zu nutzen. Daher besteht ein dringender Bedarf an einer hervorragenden Infrastruktur für die Speicherung und das Management von Daten, an einem Team von gut ausgebildeten Analysten und an Datensicherheitsexperten.

“

Managing Director,  
schwedischer Hersteller

## Teil III – Datendilemma – Angst vor Compliance und Regulierung als Fortschrittsbremse

Einführung und Notwendigkeit von Datensouveränität werden von denjenigen, die mit dem Konzept vertraut sind, weithin als förderlich und nicht als hinderlich für das Geschäft angesehen. 65% der Befragten sind der Meinung, dass sie sich in vielen strategischen Bereichen, insbesondere bei der Innovationsfähigkeit, positiv oder äußerst positiv auf ihr Unternehmen ausgewirkt hat. Doch der Spagat zwischen Wertschöpfung aus Daten und verantwortungsvollem Handeln im Einklang mit nationalen und internationalen Vorschriften scheint viele zu bremsen:

- **Innovation leidet aufgrund von Bedenken hinsichtlich der Daten:** Fast zwei Drittel (64%) glauben, dass sie bei Innovationen ins Hintertreffen geraten, weil sie sich Sorgen über Verlust oder Speicherung von Daten machen.
- **Bedenken hinsichtlich gesetzlicher Regelungen schüren Vorsicht:** Zwei Drittel (65%) räumen ein, dass sie die Speicherung von Daten, die dazu beitragen könnten, die Innovationslücke zu schließen, aufgrund von Compliance, Regulierungen und lokalen Gesetzen im Zusammenhang mit Daten scheuen. Darüber hinaus hindern Compliance und gesetzliche Regulierungen 64% der Unternehmen daran, das Beste aus den ihnen zur Verfügung stehenden Daten zu machen.

Es ist nicht überraschend, dass stark regulierte Branchen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

”

Jedes Land hat seine eigenen Datenvorschriften und Gesetze. Als multinationales Unternehmen, das in verschiedenen Ländern tätig ist, ist es für uns äußerst schwierig, diese kritischen Daten unserer Kunden zu verwalten. Wir stehen derzeit vor Herausforderungen und müssen überlegen, in welchem Land, an welchem Ort, auf welche Weise und welche Art von Daten wir speichern und übertragen. Auch Behörden, die die Lebensqualität der Bürger verbessern wollen, z.B. durch eine bessere medizinische Versorgung, leiden unter diesen Gesetzen zur Datensouveränität. Diese Vorschriften hindern uns daran, Daten und Informationen ins Ausland zu übermitteln, was in manchen Fällen sehr nützlich sein kann.

“

**Chief Medical Officer, dänisches Unternehmen  
im Gesundheitswesen**

”

Anfangs gab es einige Herausforderungen, die es uns erschwerten, das volle Potenzial der von uns generierten Daten zu nutzen... Selbst wir als eine der führenden Investment- und Vermögensverwaltungsgesellschaften mussten unsere Ausgaben für das Datenmanagement nach der Einführung [der Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union] und anderer datenbezogener Normen erhöhen. Wenn wir weiterhin innovativ sein wollen, müssen wir das Team, das für Datenmanagement und Governance zuständig ist, weiter aufstocken. Sie sind das Team, das uns auf dem Laufenden hält und dafür sorgt, dass wir mit den sich ändernden Vorschriften und Trends in der Branche Schritt halten können.

“

**Chief People Officer, britische Investment-  
und Vermögensverwaltungsfirma**

## Technologie als Hoffnungsträger

In vielen Fällen scheint Technologie eher hinderlich als hilfreich zu sein, wenn es darum geht, einen Mehrwert aus Daten zu ziehen. Wenn sie jedoch richtig eingesetzt wird, kann Technologie dazu beitragen, die Herausforderungen zu bewältigen, die durch die Einhaltung von Datenvorschriften entstehen. Lösungen wie Sovereign Clouds ermöglichen es Unternehmen, Compliance and Datenrichtlinien einzuhalten, die für Innovationen notwendige Skalierung und Rechenleistung zu nutzen und gleichzeitig den Regulierungsbehörden die notwendigen Garantien in Bezug auf Datenschutz und Speicherorte für private Informationen zu garantieren.

Dennoch bleiben Herausforderungen bestehen. Die zunehmende Verflechtung der Wirtschaft bietet zwar viele Chancen, hat aber auch Auswirkungen darauf, wie Unternehmen Daten nutzen.



”

Einnahmequellen sind nicht auf ein einzelnes Unternehmen beschränkt oder von diesem abhängig – ein Unternehmen oder eine Branche kann diese Herausforderungen nicht allein bewältigen. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit, um mit Daten erfolgreich zu sein, denn sie sind Teil einer viel größeren Lieferkette. Daher ist die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern aus der Industrie und mehreren Wirtschaftszweigen eine der größten Herausforderungen, um das Potenzial von Daten optimal zu nutzen.

“

**Chief Procurement Officer, britischer Hersteller**

## Teil IV – Überbrückung der Kluft zwischen Innovation und Umsetzung

Im ersten Report zu Innovation und Umsetzung wurde vor vier Jahren vorgeschlagen, dass eine Kombination aus Mitarbeitern, Prozessen und Technologie die Kluft zwischen Ideen und greifbaren Auswirkungen überbrücken kann. Heute ist das noch genauso aktuell.

### Mitarbeiter: Förderung der Datenkompetenz

Unternehmen wissen um den Wert ihrer Mitarbeiter. Sie mit den richtigen Tools auszustatten, reicht in dieser datengesteuerten Welt nicht mehr aus. Der Aufbau einer Unternehmenskultur, in der Wert darauf gelegt wird, den Mitarbeitern im gesamten Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre Datenkompetenz und ihr Wissen auszubauen, hat sich inzwischen als Schlüsselfaktor für die Förderung eines Umfelds erwiesen, in dem der Einzelne befähigt wird, Ideen zu entwickeln und neue Dinge auszuprobieren. All dies ist entscheidend, um nicht nur Innovation, sondern auch eine wirkungsvolle Umsetzung sicherzustellen.

Hierzu erkunden viele den Nutzen folgender Maßnahmen:

- **Innovationsanreize schaffen:** Dies ist für Unternehmen so wichtig, dass mehr als die Hälfte (52%) Anreize für ihre Teams vorsehen, um innovativer zu sein und neue Wege zu finden, Produkte, Services und Strategien zur Marktreife zu bringen.
- **Kompetenzentwicklung fördern:** Für mehr als die Hälfte der Befragten (51%) ist Kompetenzentwicklung der Schlüssel zur effektiveren Nutzung von Daten und drei Fünftel (58%) gaben an, dass sie in die Förderung der Datenkompetenz ihrer Mitarbeiter investieren.
- **Daten nutzen, um Talentpools auszubauen:** Fast zwei Drittel (61%) nutzen ihre aktuellen Daten, um Vorurteile im Einstellungsprozess zu überwinden. Dies trägt dazu bei, Talentpools auszubauen, die Vielfalt unter den Mitarbeitern zu erhöhen und dadurch eine größere Bandbreite an Ideen und Arbeitsweisen hervorzubringen.

Wenn Unternehmen jedoch nicht in der Lage sind, die richtige Kultur umzusetzen, werden ihre Mitarbeiter verlieren. Mehr als zwei Fünftel (45%) gaben an, dass ihre Mitarbeiter sich anderweitig um einen Arbeitsplatz bemühen werden, und 39% Prozent sind der Meinung, dass sie nicht länger als attraktiver Arbeitsplatz angesehen werden, wenn es ihnen nicht gelingt, eine datengesteuerte Kultur zu fördern.



”

Unser Unternehmen ist in seiner Entscheidungsfindung datengesteuert. Es lässt sich nicht leugnen, wie wichtig Daten für unser Unternehmen sind... Wir fördern aktiv eine Datenkultur, denn Daten sind es, die unsere betrieblichen Aktivitäten prägen und lenken. Wir erzielen gute Leistungen und erreichen unsere Geschäftsziele, weil wir unsere Daten effizient nutzen.

“

**Chief Claims Officer, deutsches  
Finanzdienstleistungsunternehmen**

”

Wir wollen nicht hinter der Konkurrenz zurückbleiben. Deshalb fördern wir eine Datenkultur in unserem Unternehmen, um im Wettbewerb zu bestehen. Unser Unternehmen will in den kommenden Jahren bei der Entscheidungsfindung vollständig datengestützt vorgehen. So haben wir zum Beispiel die Interaktion zwischen Mensch und Maschine in unseren Produktionslinien durch die Integration von Technologien entwickelt und digitalisiert – basierend auf Daten, die wir im Laufe der Jahre gesammelt haben.

“

**Chief Procurement Officer,  
britischer Hersteller**



Daten können zwar zu einer fundierten Entscheidungsfindung beitragen, aber menschliches Wissen, Erfahrung und Erkenntnisse müssen ebenfalls einbezogen werden. Eine renommierte Studie über das Verhalten von Feuerwehrleuten unter Stress zeigt, dass beides notwendig ist. Erfahrene Feuerwehrleute waren in der Lage, Entscheidungen so schnell zu treffen, dass sie nicht einmal merkten, dass sie dabei zunächst verschiedene Optionen in Betracht zogen. Sie schätzten Situationen auf der Grundlage dessen ein, was sie zuvor gesehen hatten. Sie visualisierten, wie eine Aktion ablaufen würde, und passten ihr Modell entsprechend an. Der Psychologe Gary Klein, der hinter der Studie steht, bezeichnete dies als „eine Mischung aus Intuition und Analyse“, die nur möglich ist, wenn man Zugang zu den richtigen Daten hat und über die nötige Erfahrung verfügt, um diese effektiv zu interpretieren.

## Prozess: Ein notwendiger Balanceakt zur Verwirklichung von Innovation

Die Hindernisse für die Einbeziehung von Daten in den Innovationsprozess können beträchtlich sein und reichen von kulturellen über organisatorische und technologische bis hin zu finanziellen Aspekten. Die Chancen liegen jedoch auch auf der Hand: Neue Produkte und Services können schneller auf den Markt gebracht werden, schwache Produkt- und Servicekandidaten werden früher im Entwicklungszyklus identifiziert, von Kunden nicht gewünschte Funktionen werden gestrichen und Funktionen, für die sie einen Aufpreis zahlen würden, kommen hinzu. Zudem werden auch Anforderungen für bestimmte Märkte identifiziert und priorisiert. Letztendlich gilt: Je mehr Unternehmen über ihre Kunden wissen und je stärker sie dieses Wissen in Produkte und Services einfließen lassen, desto positiver sind die Auswirkungen auf Umsatz, Gewinnspanne und Marktanteil.

Dies ist möglicherweise der Grund, warum fast ein Drittel der befragten Führungskräfte (31%) einräumt, dass ihr Unternehmen datengesteuerter werden muss, dazu jedoch zunächst die richtigen Prozesse entwickelt werden müssen.

Prozesse bieten Möglichkeiten, können aber auch einschränken. Daher ist es wichtig, dass alle Prozesse im Hinblick darauf betrachtet werden, wie sie Innovation fördern. Damit Innovation gedeihen kann, braucht es Systeme, die es Mitarbeitern an der Basis erlauben, Ideen auf Augenhöhe mit einem Vertriebs- oder Abteilungsleiter zu teilen und die entsprechende Anerkennung dafür zu erhalten.

Im ursprünglichen Report zu Innovation und Umsetzung wurde darauf hingewiesen, dass im digitalen Zeitalter die herkömmlichen linearen Ansätze zur Entwicklung von Innovationen und ihrer anschließenden Umsetzung nach einem vorgefertigten Plan nicht mehr zweckmäßig sind. Die Prozesse, die zur Erleichterung dieses Ansatzes eingerichtet wurden, müssen sich also ändern. Eine bahnbrechende Idee kann genauso gut aus der Produktion kommen wie aus der Chefetage.



”

Wir befassen uns seit 2015 mit Digitalisierung und unterstützen die datengesteuerte Entscheidungsfindung, indem wir eine große Menge an Unternehmensdaten sammeln und Datenanalysen durchführen, um geschäftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Auch die Einstellung von Datenexperten und Fachleuten stellt einen großen Mehrwert für diesen Prozess dar.

**Chief Financial Officer,  
deutscher Hersteller**

”

## Technologie: Stärkung von Mitarbeitern und Prozessen

Technologie ist der Schlüssel – mit der Infrastruktur zur Unterstützung von Services und Anwendungen, die wiederum Menschen und Prozesse unterstützen.

Fast drei Viertel (70%) der Führungskräfte räumen ein, dass sie datengesteuerter werden müssen, aber ihre derzeitige technische Infrastruktur dieses Ziel nicht unterstützt.

Seit einigen Jahren wird über die neuen Chancen gesprochen, die Cloud Computing bietet. Früher gab es nur die Wahl zwischen Public und Private Clouds, heute geht es um die Kombination verschiedener Clouds – Private, Public, Hybrid, Edge Clouds und verschiedene Kombinationen aus all diesen Optionen.

Warum? Moderne Unternehmen benötigen flexible, maßgeschneiderte Umgebungen, die eine explosionsartige Zunahme von Anwendungen unterstützen – von cloudnativen bis hin zu Legacy-Anwendungen und zunehmend auch modernen Anwendungen, die in Containern ausgeführt werden –, um einzelnen Kunden und Mitarbeitern leistungsstarke und personalisierte digitale Erfahrungen zu bieten. Die Denkweise entwickelt sich von „*wir sollten diese Cloud nutzen, weil sie großartig ist*“ zu „*wir müssen unseren Teams immer Zugang zu den Daten bereitstellen, die sie brauchen, ohne unsere Sicherheit zu gefährden*“.

Die Datenwirtschaft bietet viele Chancen. Das bedeutet, dass souveräne Staaten und Unternehmen, die ihre Daten sowohl nutzen als auch schützen wollen, digitale Fähigkeiten benötigen, um zu verhindern, dass sie bei der Verarbeitung ihrer eigenen Daten von ausländischen Unternehmen und Betreibern abhängig werden. Im Kern geht es bei Cloud-Souveränität um die aufkommende Datenwirtschaft und den Schutz und die Erschließung des Wertschöpfungspotenzials von nationalen, personenbezogenen und Unternehmensdaten. In gewisser Weise handelt es sich um eine Innovation, die weitere Innovationen begünstigt: Durch die Entwicklung eines Umfelds, das die regulatorischen Auflagen erfüllt und gleichzeitig die Voraussetzungen für eine bessere Datennutzung liefert, bietet Cloud-Souveränität Unternehmen die ideale Plattform für ihr Wachstum.

Sobald diese Verbindung hergestellt ist, haben Unternehmen die Chance, nicht nur einen Mehrwert aus ihren Daten zu ziehen, sondern sie auch zu nutzen, um ein höheres Maß an Innovation freizusetzen: 64% setzen KI und maschinelles Lernen ein, um Innovationen zu fördern.



”

Die Unternehmen, die dies zum richtigen Zeitpunkt tun, werden ihre Marktpräsenz und ihren Marktanteil erhöhen. Sie werden in einer vorteilhaften Position gegenüber ihren Mitbewerbern sein. Die Verbesserung der Datenqualität und ein gutes Datenmanagement unter Wahrung der Privatsphäre der Kunden verbessern den Ruf des Unternehmens und steigern seine Einnahmen. Durch die Einhaltung aller behördlichen Vorschriften sind Unternehmen außerdem in der Lage, die verfügbaren Daten innovativ zu nutzen und sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

“

**Chief Medical Officer, Schweizer Unternehmen im Gesundheitswesen**

## Fundierte Entscheidungsfindung

Unternehmen wissen um die Bedeutung von Daten für eine effektivere und genauere Entscheidungsfindung.

”

Daten haben uns teilweise dazu veranlasst, gegen unser Bauchgefühl zu handeln. Das liegt daran, dass Daten die Kosten für Vorhersagen enorm gesenkt haben, und auf diese setzen wir in erheblichem Umfang. Wir können Innovation erreichen, indem wir Daten nutzen und Rahmenbedingungen setzen, die Mitarbeiter dazu anregen, über den Tellerrand zu schauen.

“

**Chief Claims Officer, deutsches  
Finanzdienstleistungsunternehmen**

Aber auch Erfahrung spielt eine wichtige Rolle: Das oben erwähnte Unternehmen verzichtet nicht völlig auf Mitarbeiter, sondern nutzt Daten, um sie zum Umdenken zu bewegen. Daten fließen eindeutig in die Entscheidung ein, aber sie sind letztlich nur ein Teil des gesamten Prozesses. Damit dies gelingt, müssen sie relevant, zeitnah verfügbar und leicht zugänglich sein. Das setzen viele Unternehmen noch immer nicht konsequent um.

Und genau diese Inkonsistenz führt zu unausgewogener Innovation. In vielen Unternehmen gibt es Mitarbeiter und Teams, die Erstaunliches leisten, aber das erstreckt sich selten über die gesamte Bandbreite des Betriebs. Gebraucht wird ein Weg, um Silos aufzubrechen und sicherzustellen, dass alle gleichermaßen Zugang zu Daten haben, die für ihre Bedürfnisse relevant sind.



## Teil V: Kann eine bessere Nutzung von Daten dazu beitragen, die Lücke zwischen Innovation und Umsetzung zu schließen?

Daten treiben die Welt voran. Sie bilden die Grundlage für Unternehmensentscheidungen und die strategische Ausrichtung und Entwicklung von Produkten und Services. Sie helfen bei der Bereitstellung dieser Services für Anwender und sie werden von Anwendern dieser Services in Form von Anwendungen erzeugt. Es ist ein Kreislauf – und wenn er reibungslos läuft, scheinen die Chancen grenzenlos zu sein.

Um all dies voranzutreiben, bedarf es der richtigen Technologie, d.h. es werden Lösungen benötigt, die zur Unterstützung von Daten und den damit verbundenen Anwendungen bereitgestellt werden. Niemand kann eine moderne Multi-Cloud- und anwendungsorientierte Infrastruktur aufbauen, ohne Daten zu verstehen.

Die Studie zeigt, dass der Wille, Daten zu nutzen, durchaus vorhanden ist. Was fehlt, ist die Herangehensweise: Mitarbeiter mit Datenkenntnissen, die dabei unterstützt und darin bestärkt werden, nach eigenem Ermessen mit Daten zu arbeiten. Hinzu kommen Prozesse, die Datennutzung unterstützen und dadurch Innovationen vorantreiben – und das alles untermauert durch Technologien, die eine effektive Nutzung von Daten gestatten. Nur dann sind Unternehmen in der Lage, die Lücke zwischen Innovation und Umsetzung zu schließen und dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wie Professor Feng Li im Vorwort betont, ist die „Überbrückung der Kluft zwischen Innovation und Umsetzung eine ständige Herausforderung für Führungskräfte“.

Wenn Führungskräfte eine Strategie zur Überbrückung dieser Kluft verfolgen wollen, müssen sie ihre Antworten auf die folgenden Fragen berücksichtigen:

1. Verfügen sie über eine digitale Architektur, die gewährleistet, dass das Unternehmen neue Technologien einsetzen kann?
2. Besteht eine Kultur, die Mitarbeiter dazu ermutigt, datengesteuerte Ideen und intelligente Innovationen zu nutzen, um iterative Handlungsansätze zu entwickeln?

3. Ist das Unternehmen so aufgestellt, dass es aufkommende Chancen erkunden und gleichzeitig Risiken abmildern kann, deren Folgen eine Änderung der Risikobereitschaft nach sich ziehen könnten? Kann so zukunftsweisender Fortschritt gewährleistet werden?
4. Besteht zwischen dem Unternehmen und Fachanbietern von Technologien, Infrastrukturen, Services und Kompetenzen eine Dynamik, die gewährleistet, dass das Unternehmen auf dem neuesten Stand der Technik bleibt?
5. Ist das Unternehmen in der Lage, seine Entscheidungen, Bewertungen und Maßnahmen auf Grundlage von Daten zu treffen? Wenn nicht, welche Pläne gibt es, um diese wesentlichen Fähigkeiten zu gewährleisten?
6. Wie kann das Unternehmen Compliance als Chance sehen, seinen Ansatz zur Datensouveränität neu zu bewerten und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen?

Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Datennutzung zu optimieren, angefangen bei Compliance, Regulierung und den Auswirkungen auf die Datensouveränität bis hin zur Komplexität der Systeme und Infrastruktur sowie der Fähigkeit, auf die richtige Technologie zuzugreifen und die entsprechende Kultur zu fördern.

