

Ergebnisbericht zum IHK-InnoMonitor 2014: Auf dem Weg zu innovativen Höchstleistungen

Axel Faix und Jan-Philipp Büchler

1. Für mehr Innovation im Westfälischen Ruhrgebiet

Die *Forschungsgruppe Innovationsexzellenz* der *Fachhochschule Dortmund* hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit Blick auf die Rahmenbedingungen im Westfälischen Ruhrgebiet zu untersuchen, wie Unternehmen in dieser vom Strukturwandel geprägten Region in ihren Innovationsaktivitäten aufgestellt sind und inwiefern diese zum Strukturwandel selbst beitragen. Mit Hilfe von empirischen Untersuchungen wird dabei auf der Basis eines jährlichen Onlinepanels der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Unternehmen in dieser Region mit ihren Innovationsaktivitäten erfolgreich sind.

Aufbauend auf einer eingehenden Diagnose der Verhaltensweisen der Unternehmen und der Handlungsbedingungen im angesprochenen Raum, werden an Unternehmen und die Institutionen im wirtschafts- bzw. technologiepolitischen Feld begründete Empfehlungen gerichtet, welche den Ausbau bedeutsamer Stärken sowie den Abbau von Schwächen in Bezug auf Innovationsaktivitäten und Bedingungsfaktoren betreffen.

Zu diesem Zweck erfolgt bei den Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet - in Kooperation mit der *IHK zu Dortmund* - eine periodische Datenerhebung zu Strategien, Maßnahmen und Bedingungsfaktoren des Innovationsmanagements. Der vorliegende Bericht ist an die Teilnehmer der Befragung gerichtet und stellt wesentliche Befunde der Erhebungen zum *IHK-InnoMonitor 2014* dar.

2. Datenerhebung und Kennzeichnung der Stichprobe

Die *Erhebung der Daten* für den IHK-InnoMonitor ist regelmäßig als Online-Erhebung angelegt. Im Mai/Juni 2014 wurden erstmalig die Daten für den IHK-InnoMonitor erhoben. Hierzu wurden ca. 5.000 Mitgliedsunternehmen der IHK zu Dortmund (gewichtet nach der Branchenzusammensetzung) schriftlich zur Teilnahme eingeladen, zudem erfolgte eine E-Mail-Kontaktierung von ca. 600 Unternehmen, die dem Netzwerk DER INNOVATIONSSTANDORT e. V. angehören. Um die Beteiligung zu verstärken, wurden (unter anderem) verschiedene IHK-Mitgliedsunternehmen telefonisch angesprochen sowie ein Unternehmens-Panel eines in der Region tätigen Marktforschungsinstituts genutzt. Bis Ende Juni 2014 beteiligten sich 155 Unternehmen am IHK-InnoMonitor 2014.

Das Erhebungsinstrument des IHK-InnoMonitor 2014 umfasst insgesamt 58 Fragen. Die Antworten sehen in der Regel Angaben zur Zustimmung oder Ablehnung der Auskunftspersonen zu einem Item auf einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „gar nicht“; 2 = „in geringem Ausmaß“; 3 = „in mittlerem Ausmaß“; 4 = „in hohem Ausmaß“; 5 „in sehr hohem Ausmaß“; zudem: 6 = „keine Angabe möglich“) vor.

Die *Stichprobe* des IHK-InnoMonitor 2014 wird in *branchenbezogener Hinsicht* durch die folgende Zuordnung der teilnehmenden Unternehmen zu Branchen näher beschrieben und deren relative Verteilung nachfolgend abgebildet (Abb.1):

- Dienstleistungen (57 Unternehmen)
- Verarbeitendes Gewerbe (30)
- Handel (29)
- Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie (19)
- Kredit- und Versicherungsgewerbe (10)
- Gastgewerbe, Transport und Verkehr (8)
- Land-/Forstwirtschaft, Fischerei, Rohstoffgewinnung (2).

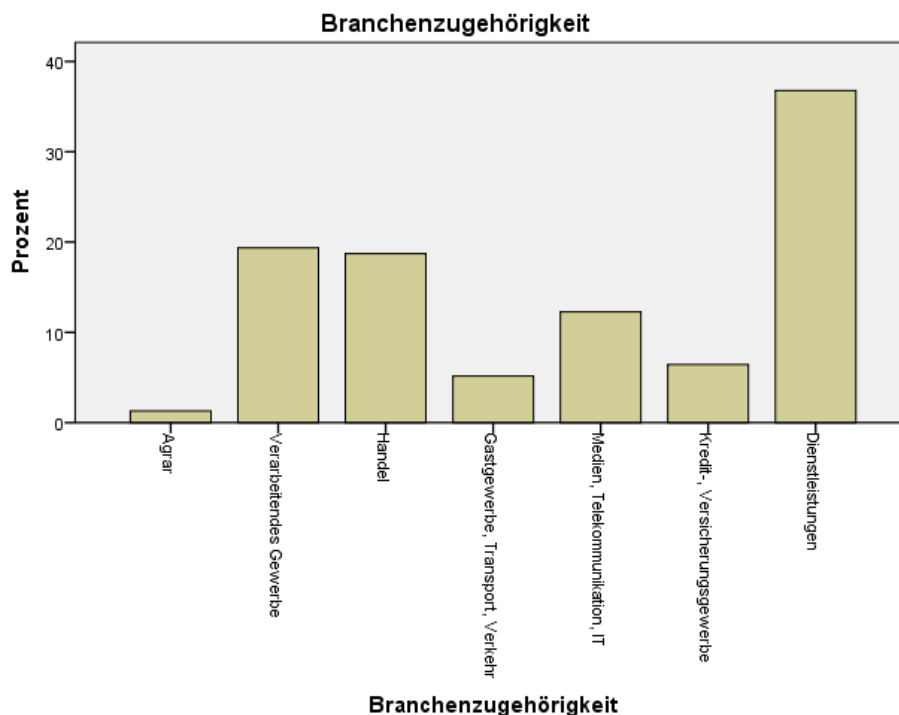


Abbildung 1: Verteilung der Unternehmen nach Branchen.

Die Struktur der Stichprobe unter Branchengesichtspunkten entspricht im Grundsatz der sektoralen Verteilung der Unternehmen in der Region. Die für Innovationen besonders bedeutsamen Sektoren (z. B. Verarbeitendes Gewerbe; Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie) sind relativ etwas stärker vertreten.

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich unterschiedlichen *Größenklassen* zuordnen (vgl. die folgende Abb. 2). Die in der angesprochenen Abbildung gezeigte Einordnung basiert auf den Empfehlungen der EU-Kommission zur Größenbestimmung von Unternehmen:

- „Kleinstunternehmen“ verfügen über weniger als zehn Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von weniger als zwei Mio. €.
- Ein „kleines Unternehmen“ beschäftigt mindestens zehn, aber weniger als 50 Mitarbeiter, der Jahresumsatz der Unternehmen dieser Klasse liegt zwischen zwei und neun Mio. €.
- „Mittlere Unternehmen“ weisen mindestens 50 und weniger als 250 Mitarbeiter auf und setzen pro Jahr zwischen 10 und 49 Mio. € um.
- „Großunternehmen“ haben 250 oder mehr Mitarbeiter und erreichen einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. €.

	Häufigkeit	Prozent	Kumulative Prozente
Kleinstunternehmen	57	36,8	36,8
Kleines Unternehmen	42	27,1	63,9
Mittleres Unternehmen	34	21,9	85,8
Großunternehmen	22	14,2	100,0
Gesamtsumme	155	100,0	

Abbildung 2: Größenverteilung der Unternehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Angaben zur untersuchten Stichprobe können im Weiteren die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Ausführungen auf einer *berichtenden Darstellung*, die aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die nähere Diskussion von Zusammenhängen zwischen Variablen, Unterschieden in den Antworten zwischen Gruppen von teilnehmenden Unternehmen (z. B. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen) u. ä. verzichtet.

3. Wesentliche Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014

Innovationsorientierte Zielsetzungen der Unternehmen

Die Unternehmen der Stichprobe realisieren eine eher moderate *Innovationsrate* d. h. der Umsatzanteil, der mit Produktangeboten erfolgt, die höchstens drei Jahre im Programm eines Unternehmens sind. Der Median der Unternehmen beträgt 11%, der – im Vergleich zum ersten Maß ausreißerempfindlichere – Durchschnittswert liegt bei 19,05%. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Innovationsraten der befragten Unternehmen (Abb. 3).

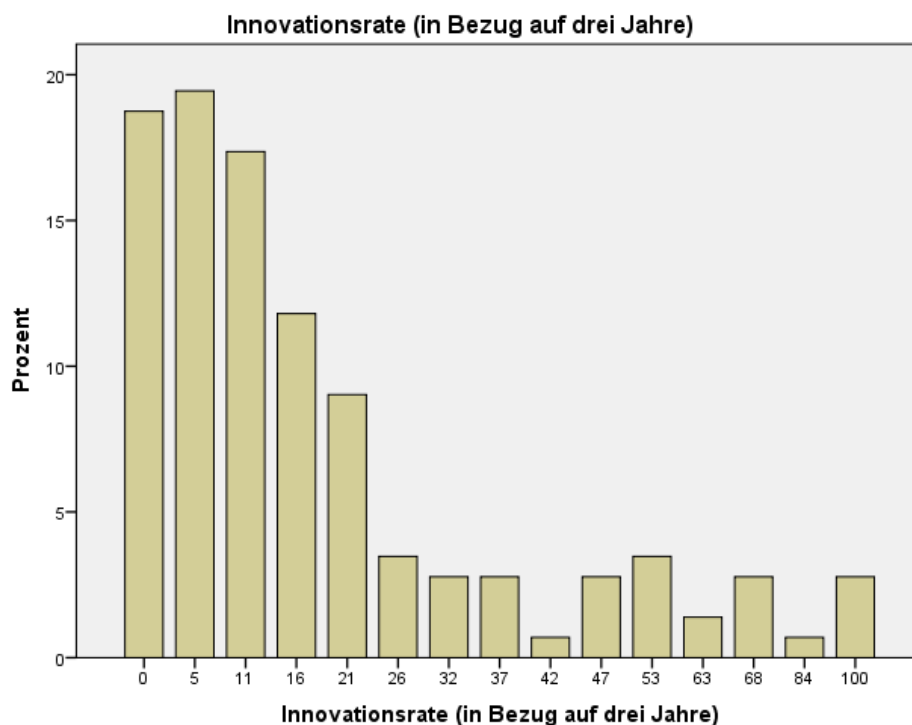


Abbildung 3: Innovationsraten der Unternehmen.

Der größte Teil der Unternehmen ist mit der Zielerreichung in Bezug auf die *Anzahl der Innovationen* in den letzten drei Jahren lediglich mittelmäßig zufrieden, gleichwohl haben über 36% der Unternehmen ihre quantitativen Ziele in hohem oder sehr hohem Ausmaß realisiert. Wie die folgende Abbildung zeigt, kann allerdings jedes siebte Unternehmen zu dieser Thematik keine Angabe machen (Abb. 4).

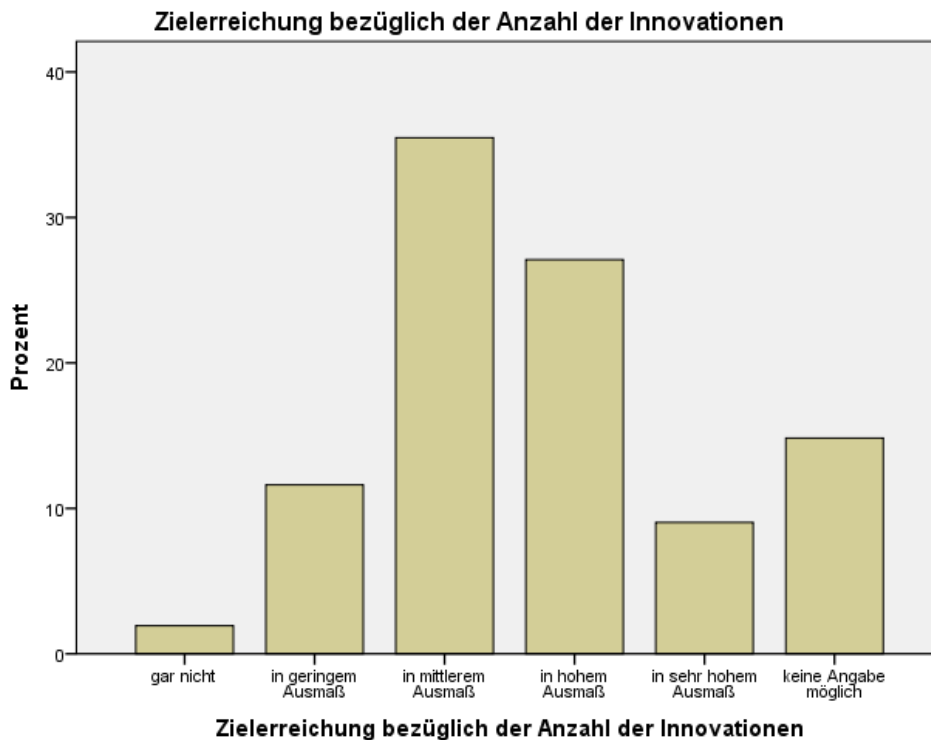


Abbildung 4: Zielerreichung der Unternehmen in Bezug auf die Zahl der Innovationen.

In wirtschaftlicher Hinsicht spielt die Zufriedenheit der Unternehmen mit der *Erreichung finanzieller Innovationsziele* (z. B. Umsatz oder Gewinn, der Innovationen zugeordnet werden kann) eine zentrale Rolle, da hiermit die Profitabilität des Gesamtunternehmens mittel- und längerfristig stark beeinflusst werden kann.

Die Verteilung der Antworten der Unternehmen ähnelt dem eben gezeigten Muster in der Abb. 4. Dabei sind über 28% der Unternehmen der Stichprobe mit der Realisierung der finanziellen Innovationszielsetzungen in den letzten drei Jahren in hohem oder sehr hohem Maße zufrieden, in knapp 14% der Fälle ist den Befragten jedoch keine Aussage über diesen Sachverhalt möglich (vgl. Abb. 5).

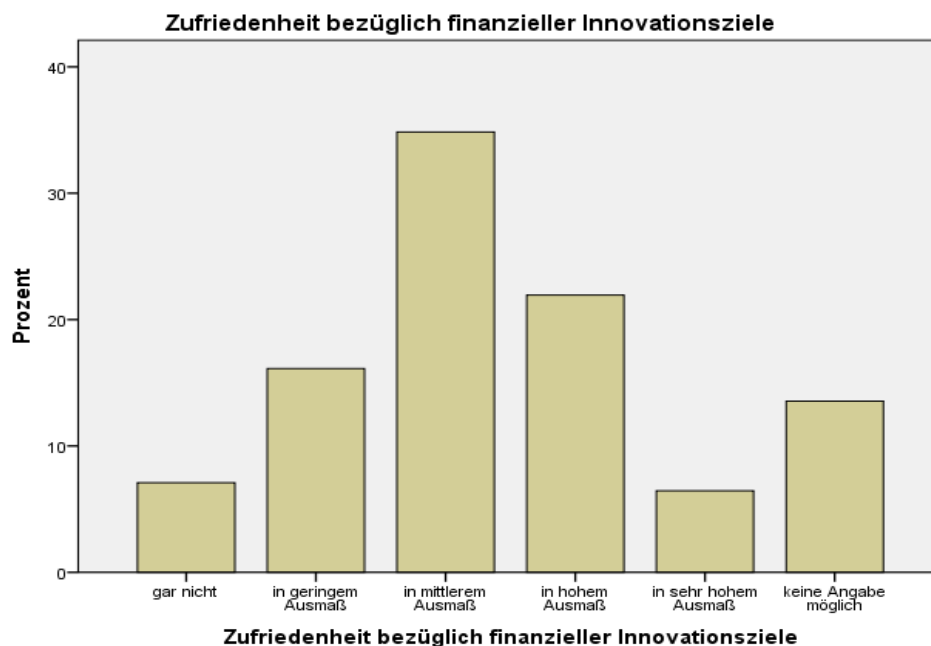


Abbildung 5: Zufriedenheit der Unternehmen mit der Einreichung finanzieller Innovationsziele.

Für die *Einschätzung des Neuheitsempfindens der Kunden* durch die Unternehmen (als wichtige Voraussetzung für eine angemessene Vermarktung einer Innovation) gilt, dass der größere Teil der Unternehmen der Stichprobe hiermit keine größeren Schwierigkeiten hat. Der Aussage: „Unsere Innovationen werden von den Kunden häufig nicht so neuartig beurteilt wie erwartet“ stimmen lediglich knapp 1/5 der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Maße zu. Fast 40% der Unternehmen signalisieren hierbei allenfalls eine geringe Zustimmung und somit eine günstigere Fähigkeit zur Einschätzung dieses Sachverhaltes (Abb. 6).

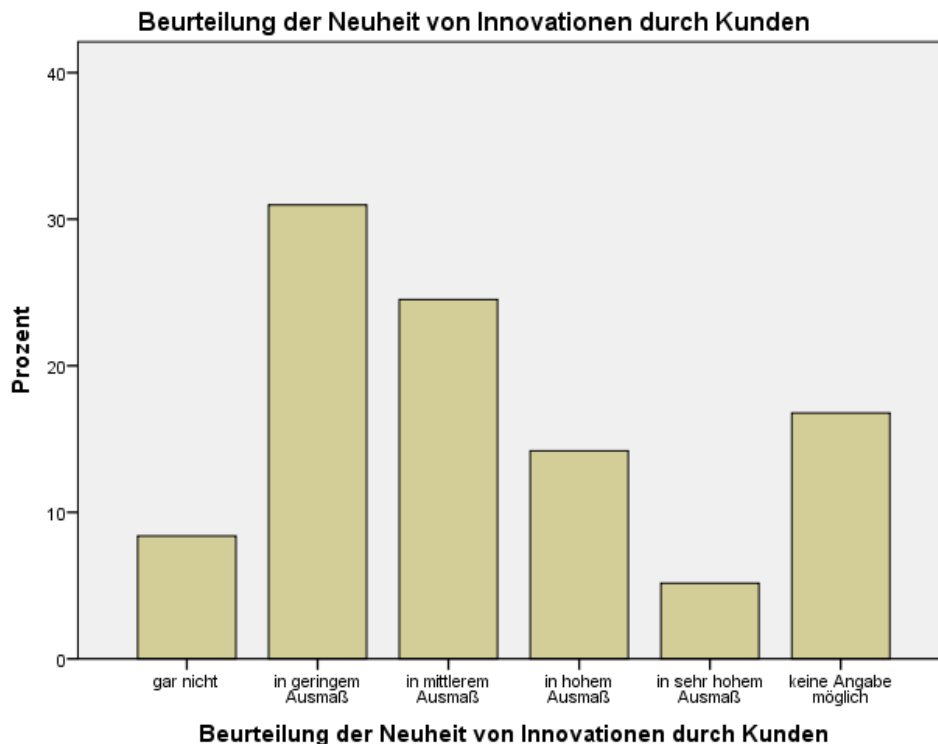


Abbildung 6: Einschätzung der Unternehmen zum Neuheitsempfinden ihrer Kunden.

Wie die nachfolgende Übersicht vermittelt, haben etwa 2/3 der Unternehmen ihre *Profitabilitätsziele* in den letzten drei Jahren in einem zumindest mittleren Ausmaß erreicht (Abb. 7). Die allgemeine Profitabilität eines Unternehmens steht üblicherweise in einer Wechselwirkung zum unmittelbaren Innovationserfolg (Gewinne aus Innovationsprojekten stärken den Unternehmenserfolg, der dann wiederum eine verbesserte finanzielle Grundlage für weitere Innovationsvorhaben bildet usw.).

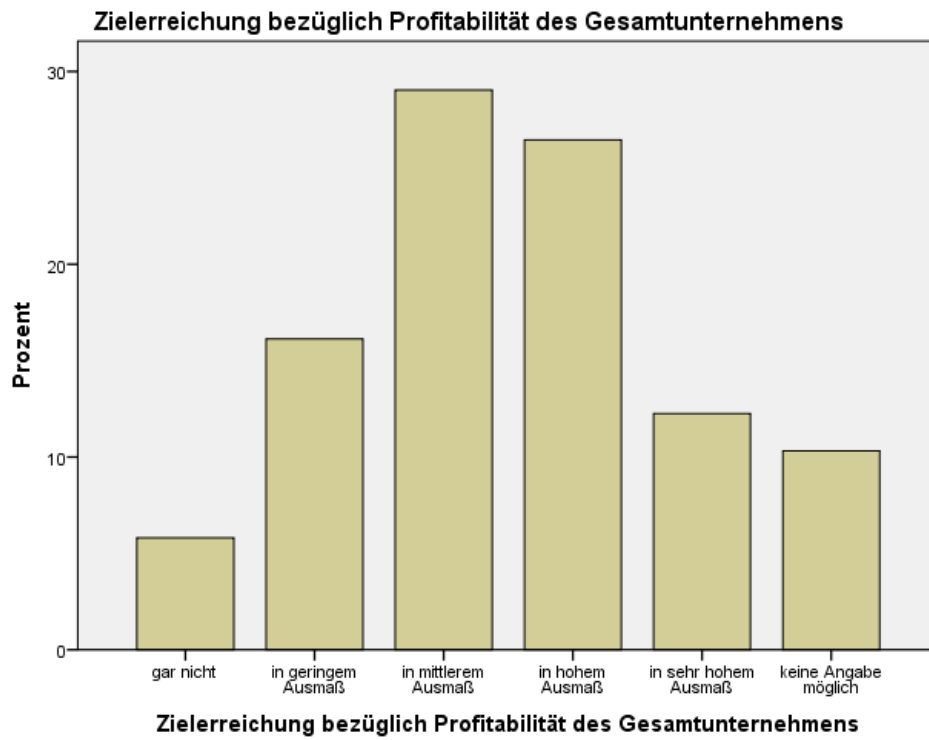


Abbildung 7: Zielerreichung in Bezug auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens.

Ideenmanagement der Unternehmen im Innovationskontext

Das *Ideenmanagement* umfasst alle Aktivitäten zur systematischen Findung und Speicherung von Ideen für neue Produkte eines Unternehmens. Die weiteren Ausführungen betreffen die Informationen der befragten Unternehmen, die zu den diesbezüglichen Vorgehensweisen und Wirkungen gegeben wurden.

Fast 90% der Unternehmen sind hiernach in der Lage, aufbauend auf den Aktivitäten zur Gewinnung und Bewertung sowie der Speicherung von Ideen, zumindest in mittlerem Umfang frühzeitig *Änderungen auf den Absatzmärkten* zu erkennen (vgl. Abb. 8). Dies unterstreicht die allgemeinen positiven Effekte, die von einem leistungsfähigen Ideenmanagement ausgehen.

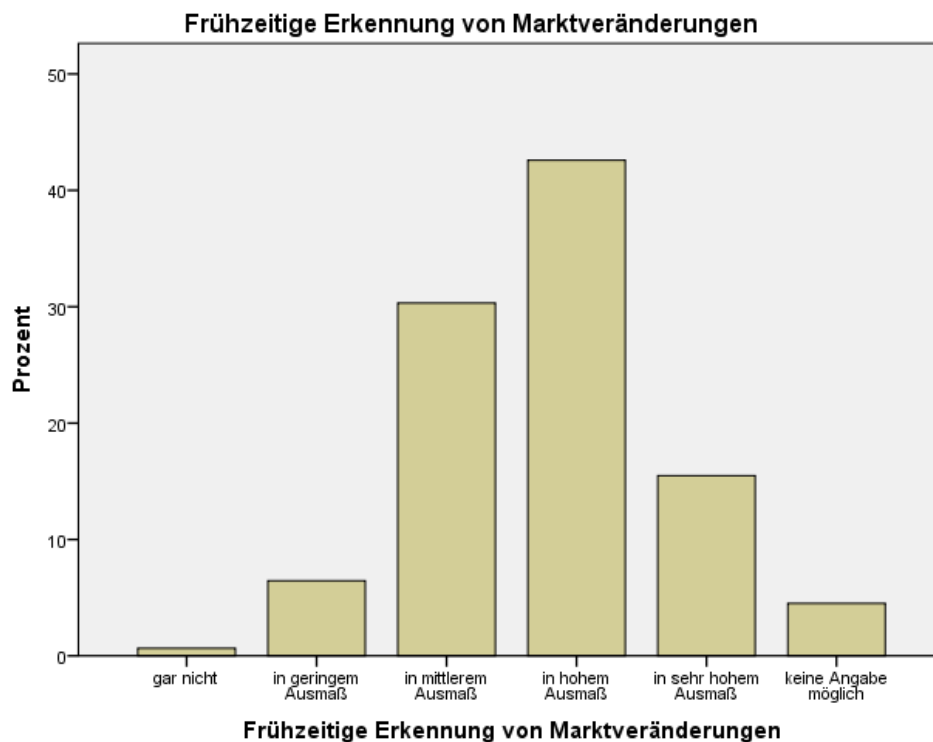


Abbildung 8: Frühzeitige Erkennung von Marktveränderungen des Unternehmens.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, setzen die Unternehmen der Stichprobe in recht starkem Umfang auf eine umfassendere Informationsbasis bei der Gewinnung von Ideen für Innovationen durch Einbeziehung von *technisch-naturwissenschaftlich* sowie *absatzwirtschaftlich geprägten Mitarbeitern* als Lieferanten von Neuheitsanregungen. Etwa 2/3 der teilnehmenden Unternehmen stimmen der Aussage des Fragebogens: „Unsere Mitarbeiter aus den Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebsabteilungen liefern permanent Ideen für Innovationen“ mindestens im mittleren bis hohem Umfang zu (Abb. 9).

Es hat sich auch in vielen anderen Untersuchungen gezeigt, dass eine sachlich – durch *weitreichende* Einbeziehung von Mitarbeitern (und auch Kooperationspartnern etc.) – breit angelegte Informationsgrundlage für neue Produktangebote deren Erfolg in erheblichem Ausmaß befördert.



Abbildung 9: Nutzung von Mitarbeitern aus F&E und Marketing als Lieferanten von Ideen.

Die systematische Erfassung und Prüfung einschlägiger *Anregungen von Kunden* erfolgt in 47% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß. Es ist zu beachten, dass 8,4% der Unternehmen zu dieser Frage keine Aussage machen können, vgl. Abb. 10.



Abbildung 10: Erfassung der Innovationsanregungen von Kunden.

Die *Auswertung interner und externer Quellen* (z. B. Außendienst, Messen, Vorschlagswesen) spielt in größerem Umfang für das Ideenmanagement der Unternehmen eine Rolle, nur 5% der Auskunft gebenden Unternehmen betätigen sich gar nicht in diesem Sinne (siehe Abb. 11).

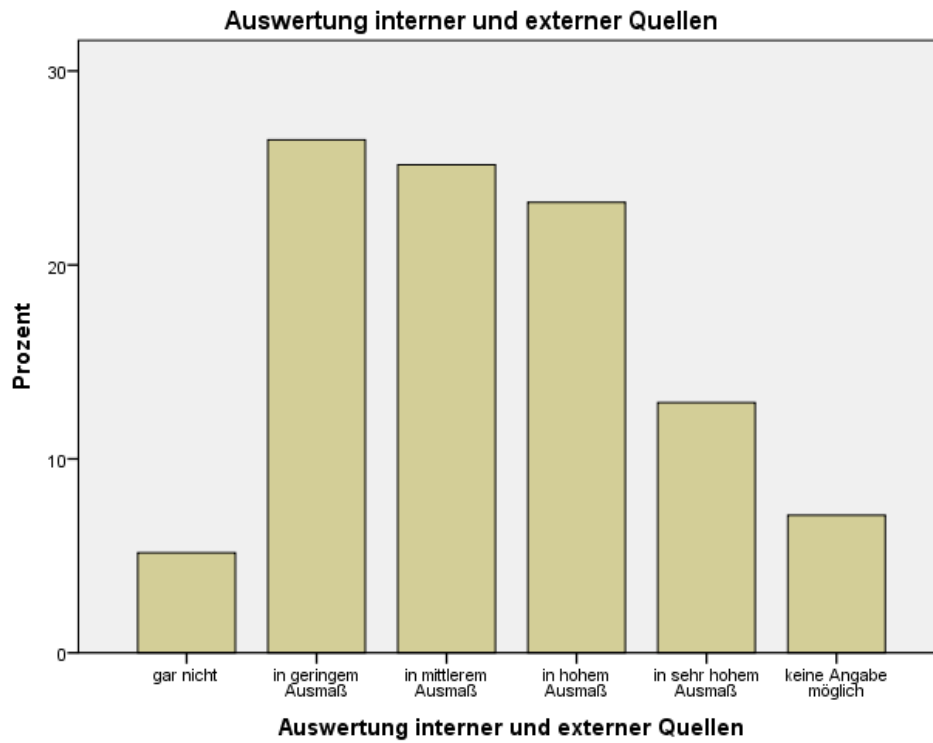


Abbildung 11: Auswertung interner und externer Quellen.

Innovationsentwicklung

Die *Entwicklung der Innovation* richtet sich auf die Ausarbeitung und Überführung von Produktideen in marktreife Produkte. Hierzu gehören diverse (weitere) F&E-Aktivitäten, die zur technischen Ausreifung einer Erfindung dienen (z. B. Bau von Prototypen zur Demonstration der Produktvorteile), aber auch marktgerichtete Handlungen der Unternehmen (z. B. Planung und Umsetzung des Wettbewerbsvorteils, der mit einer Innovation verbunden sein soll). Die weiteren Ausführungen stellen die Informationen der befragten Unternehmen dar, die zu den beschriebenen Informationsgesichtspunkten gegeben wurden.

Der *Einsatz von Kreativitätstechniken* (z. B. Mind Mapping, Brainstorming) findet bei den untersuchten Unternehmen eher zurückhaltend statt – fast 1/3 der Teilnehmer gibt an, diese gar nicht zu verwenden. Lediglich knapp 12% berichten über eine Nutzung in hohem oder sehr hohem Ausmaß (siehe Abb. 12).

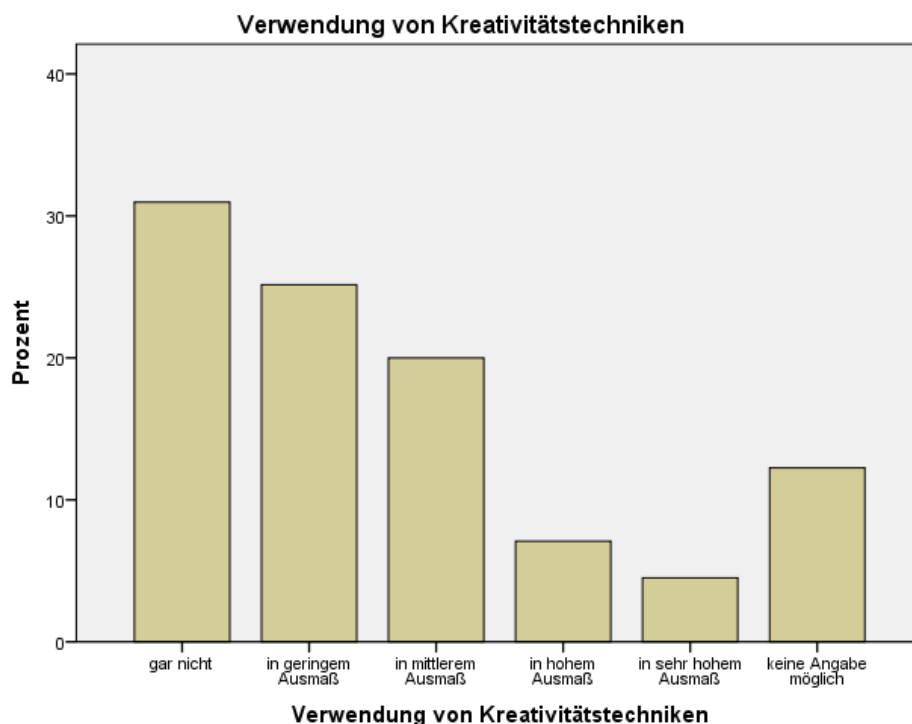


Abbildung 12: Einsatz von Kreativitätstechniken.

Ein vergleichbares Bild ergibt sich hinsichtlich der *Bewertung von Innovationsideen*, bei der nur etwas mehr als 15% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß auf einschlägige Verfahrenshilfen (z. B. Scoring-Modelle) setzen (vgl. Abb. 13).

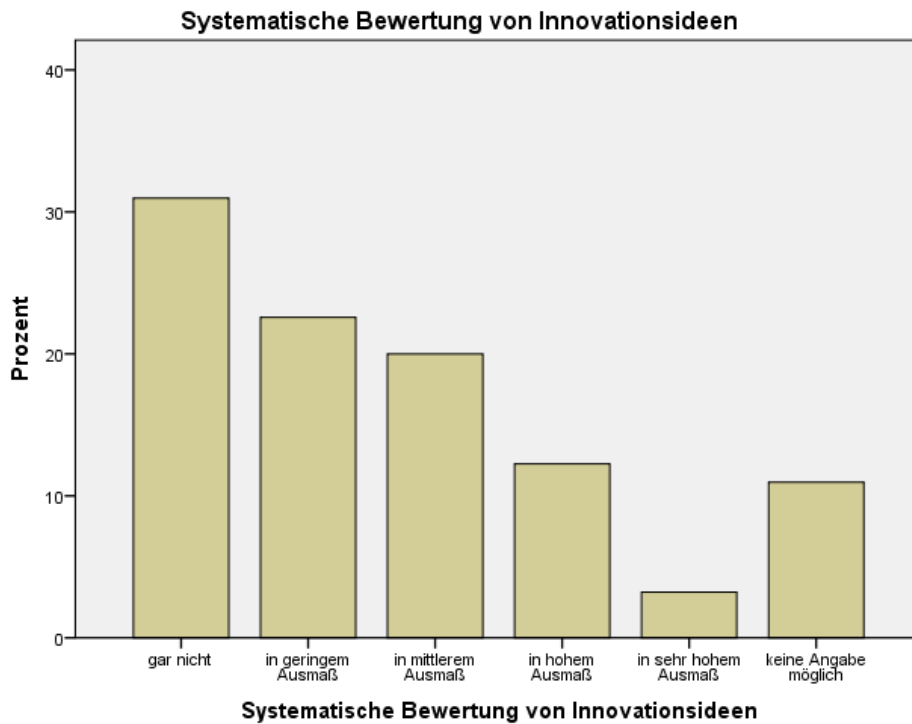


Abbildung 13: Nutzung von Verfahrenshilfen bei der Innovationsbewertung.

Die *Verwendung bewährter Prozessmodelle* bzw. Ablaufschemata zur Steuerung von Innovationsprojekten ist in den verschiedenen Ausprägungen (abgesehen vom Fall einer sehr hohen Zustimmung) recht ausgewogen vertreten – die Werte in den ersten vier Stufen streuen recht eng um die 20%-Marke (vgl. Abb. 14).

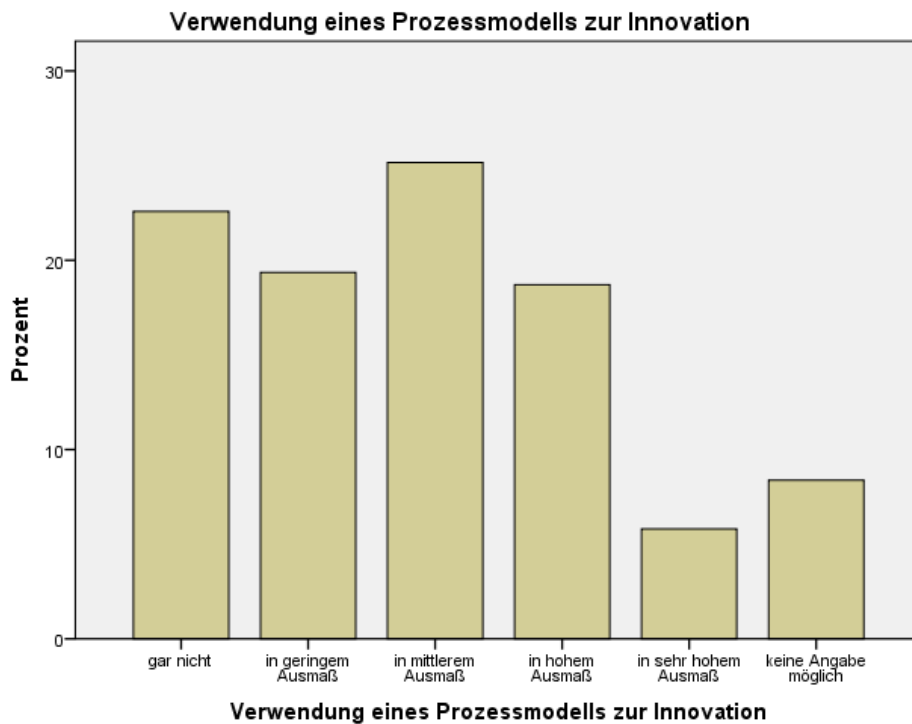


Abbildung 14: Einsatz eines Prozessmodells zur Steuerung von Innovationsprojekten.

Die Unternehmen stimmen mehrheitlich (58%) wenigstens in einem hohem Ausmaß der Aussage zu, klar definierte *Wettbewerbsvorteile bei der Entwicklung von Innovationen* anzustreben. Allerdings können knapp 10% der Teilnehmer zu diesem für den Innovationserfolg zweifelsfrei strategisch bedeutsamen Gesichtspunkt keine Informationen liefern (vgl. Abb. 15).



Abbildung 15: Orientierung an Wettbewerbsvorteilen bei der Entwicklung von Innovationen.

Die *Einbeziehung von Kunden* in die Entwicklung von Innovationen ist unter den teilnehmenden Unternehmen recht weit verbreitet (und korrespondiert mit dem eben gezeigten Ergebnis zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, Abb. 15).

Auch die geringe oder mittlere Intensität (z. B. begleitende Diskussionen mit Kunden im Rahmen der Ausarbeitung der Innovation), die im vorliegenden Fall auf die Hälfte der auskunftsfähigen Teilnehmer zutrifft, kann für die Unternehmen durchaus wertvolle Anregungen liefern. Lediglich 9% der Auskunftspersonen berichten, diesbezüglich keine Integration ihrer Kunden zu betreiben (vgl. Abb. 16).

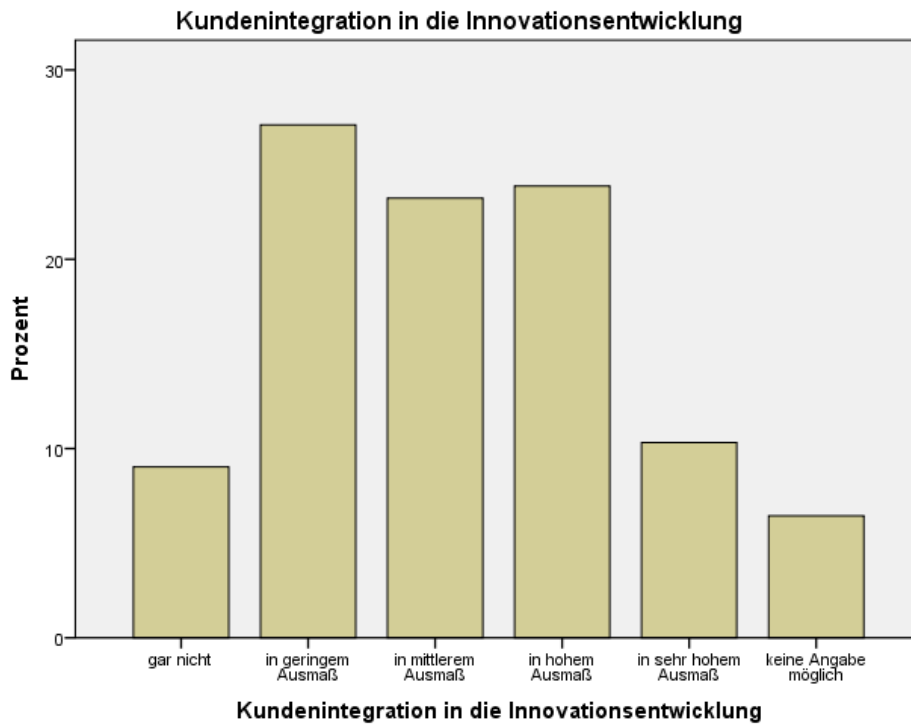


Abbildung 16: Intensität der Kundenintegration in die Innovationsentwicklung.

Die *Zusammenarbeit mit den Zulieferern* bei der Entstehung von Innovationen kann ebenso als recht eng charakterisiert werden. Wie Abb. 17 verdeutlicht, pflegen fast 60% der Unternehmen eine wenigstens mittlere Intensität bei der Integration der Lieferanten.



Abbildung 17: Intensität der Zulieferereinbindung in die Innovationsentwicklung.

Sowohl der *Einsatz marktorientierter Entwicklungsmethoden* (z. B. Conjoint-Measurement, Target Costing) als auch die *Nutzung marktorientierter Analysen* (etwa Lebenszyklus-, Stärken-Schwächen-Analysen oder Benchmarking) findet in den berichtenden Unternehmen im Rahmen des innovativen Entwicklungsprozesses nur in bescheidenem Umfang statt (siehe

Abb. 18 und 19).

Während 23% der Unternehmen in diesem Zusammenhang überhaupt nicht auf marktorientierte Analysen setzen, beträgt der Vergleichswert in Bezug auf Entwicklungsmethoden sogar mehr als das Doppelte: Fast die Hälfte der Unternehmen schneidet sich damit von der Möglichkeit ab, ihre ressourcenträchtigen Bemühungen zur Entwicklung innovativer Produkte durch leistungsstarke methodische Unterstützung zu fundieren (vgl. insbesondere Abb. 18).

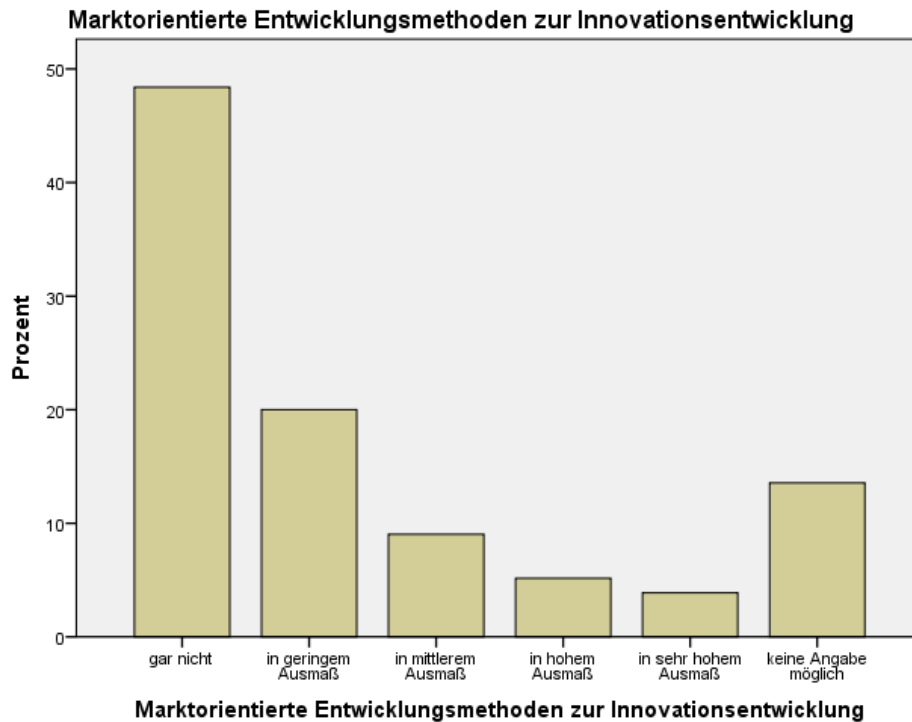


Abbildung 18: Verwendung marktorientierter Entwicklungsmethoden bei der Innovationsentwicklung.

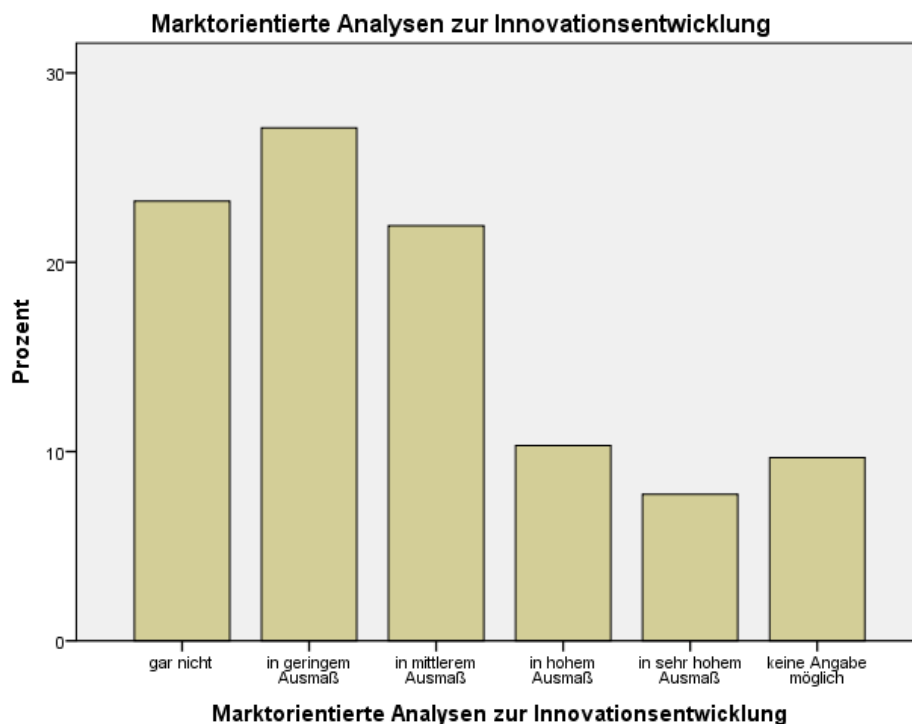


Abbildung 19: Nutzung marktorientierter Analysen bei der Innovationsentwicklung.

Innovationsvermarktung

Die *Innovationsvermarktung* beinhaltet die verschiedenen Maßnahmen von Unternehmen zur wirksamen Einführung und Etablierung der Innovation im Markt durch eine angemessene Ausgestaltung und Abstimmung der Instrumente des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik). In längerfristiger Hinsicht stehen eventuell notwendige Konzeptionsänderungen im Fokus, die zur Anpassung der Innovation an veränderte Bedingungenlagen (geänderte Kundenbedürfnisse, Erwartungen von Handelspartnern etc.) dienen.

Im Folgenden werden die in diesem Kontext bedeutsamen Erhebungsergebnisse berichtet, die auch auf Vorgehensweisen Bezug nehmen, die Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Innovationen realisieren.

Die für den nachhaltigen Innovationserfolg sehr wichtige sorgfältige *Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen* im Rahmen der Planung der Innovationsvermarktung wird von 60% der befragten Unternehmen entweder gar nicht oder nur in geringem oder höchstens mittlerem Ausmaß realisiert. Weiter vermittelt Abb. 20, dass fast 8% der Auskunftspersonen zu diesem Gesichtspunkt keine Aussage machen können.

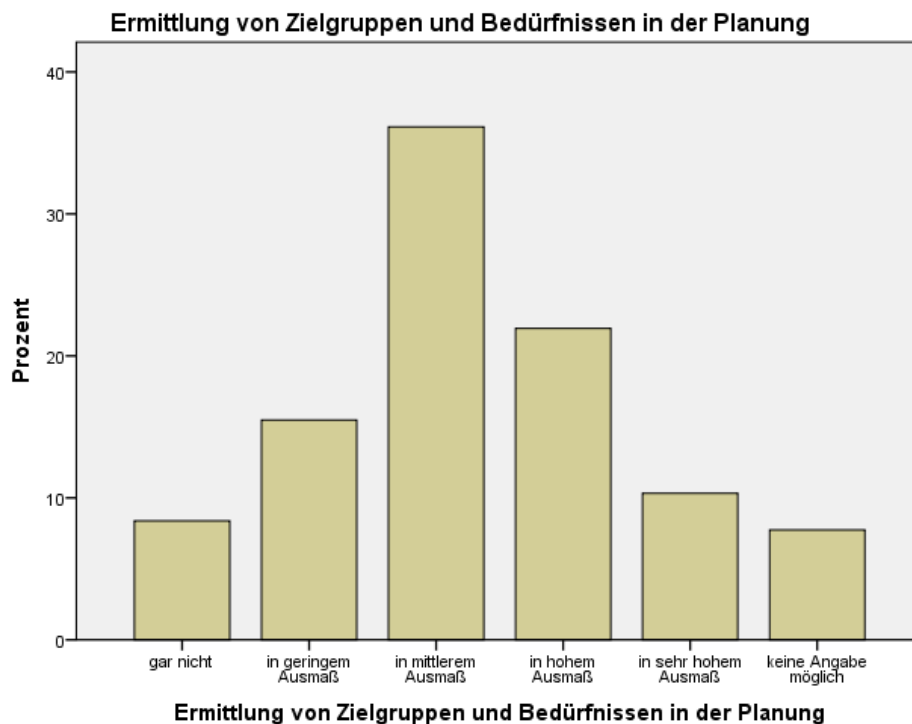


Abbildung 20: Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen bei der Planung der Innovationsvermarktung.

Eine vergleichbare Verteilung der Antworten ergibt sich in Bezug auf die Fähigkeit der Unternehmen, die *Reaktionen der Konkurrenten auf innovative Vorstöße gut vorherzusehen*. Allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die sich diesbezüglich ein hohes Ausmaß zuordnen, im Verhältnis zur vorherigen Frage geringer (vgl. Abb. 21).

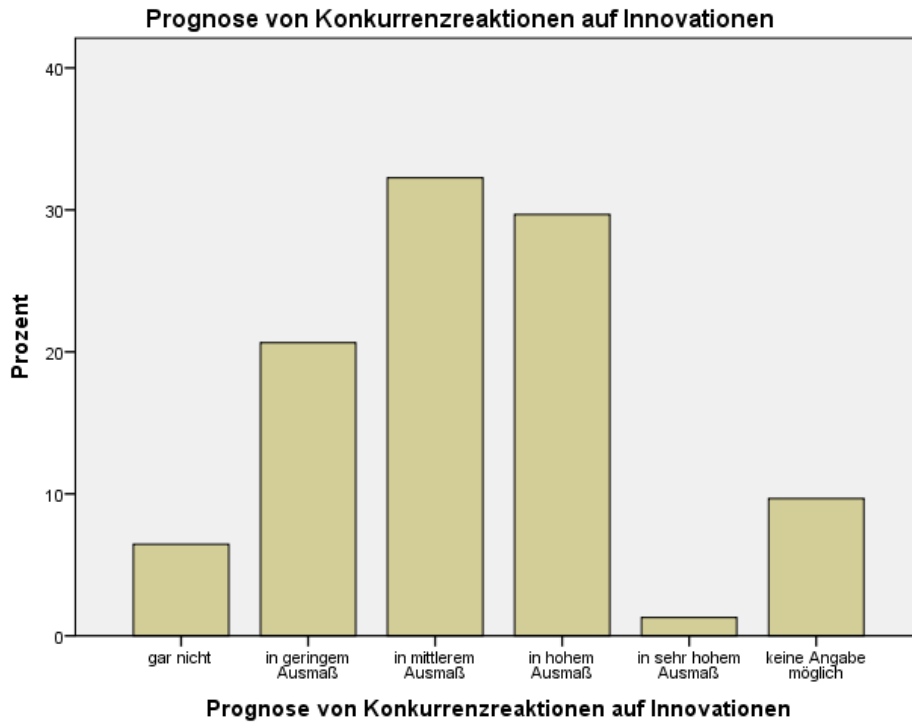


Abbildung 21: Fähigkeit zur Prognose von Konkurrenzreaktionen auf innovative Maßnahmen.

Wie die folgende Abbildung vermittelt, ist die *regelmäßige Ermittlung von Marktpotenzialen und Marktvolumina* als bedeutende Grundlage für eine erfolgsorientierte Steuerung von Innovationsvorhaben bei den antwortenden Unternehmen nicht so breit verankert, wie andere Planungselemente im innovativen Kontext (z. B. Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen). Dass die Ermittlung dieser Marktkenngrößen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß geschieht, geben lediglich 23% der Auskunftspersonen für ihre Unternehmen an, vgl. Abb. 22.

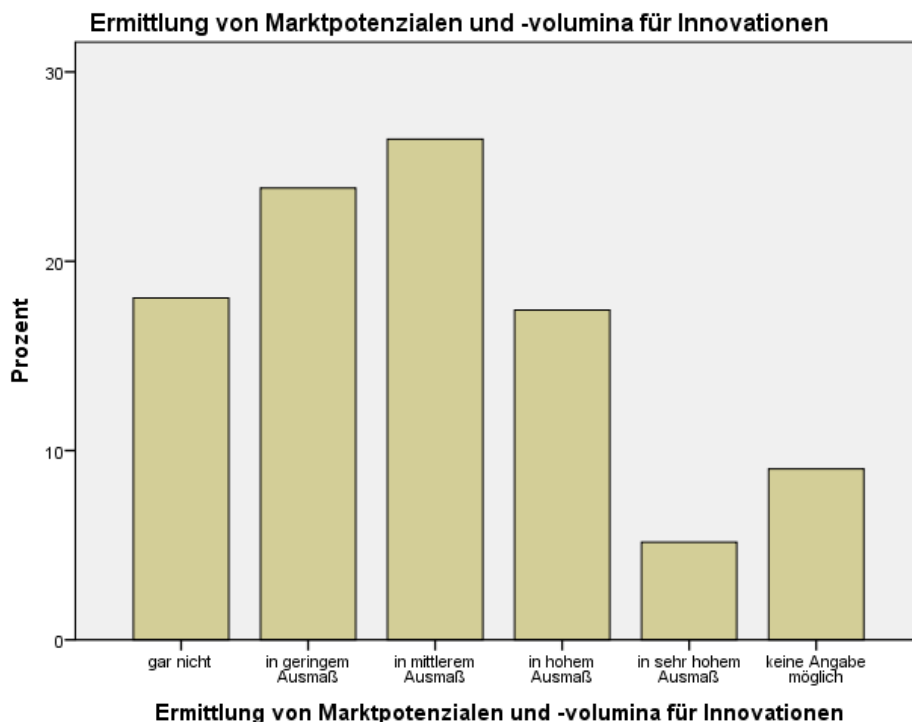


Abbildung 22: Regelmäßige Ermittlung von Marktpotenzialen und Volumina.

Bezüglich des *Einsatzes der Marketing-Instrumente* bei der Vermarktung von Innovationen existieren in der Regel größere Spielräume für die fraglichen Unternehmen. Die folgende Abbildung vermittelt, dass in Bezug auf das *Timing von Innovationen* keineswegs ausschließlich First-to-Market Strategien gewählt werden – fast 28% der Unternehmen (Antwortanteile zu den beiden ersten Kategorien) scheinen hiernach auf Ansätze mit einem zeitlich verzögerten bzw. imitativen Markteintritt zu setzen (siehe Abb. 23).



Abbildung 23: Anstreben von First-to-Market Strategien im Rahmen der Innovationsvermarktung.

Im Vergleich dazu zeigen die Ergebnisse in Bezug auf die *angestrebte Qualitätsstellung im Wettbewerbsvergleich*, dass Innovationen in beträchtlichem Umfang auf die qualitative Profilierung im Wettbewerbsumfeld gerichtet sind. Gemäß den Informationen aus Abb. 24 trachten knapp 73% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß nach einer entsprechenden wettbewerblichen Abgrenzung.

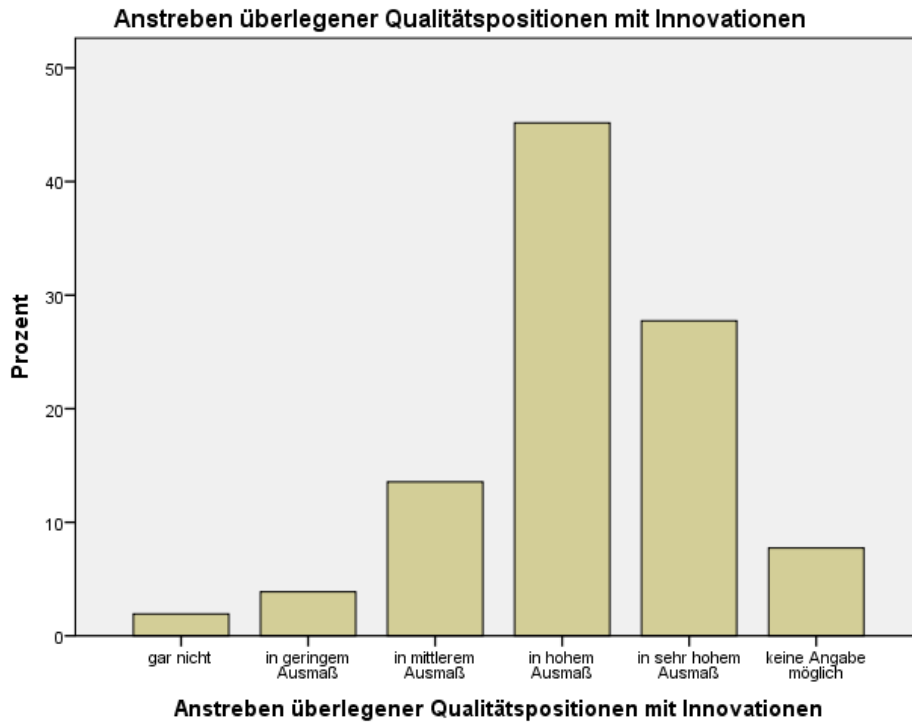


Abbildung 24: Anstreben von überlegenen Qualitätsstellungen mit Innovationen.

Die Antworten der Auskunftspersonen zur Frage nach einer *Vermarktung neuer Produkte zu überdurchschnittlich hohen Preisen* zeigt deutlich eine Zurückhaltung der Unternehmen bei der Nutzung preispolitischer Aktionsparameter. Der Anteil von über 45% der Unternehmen, die eine Vermarktung auf dem beschriebenen Preisniveau entweder gar nicht oder nur in geringem Ausmaß bei sich umsetzen, signalisiert nachdrücklich die in vielen Märkten scharfen Wettbewerbsbedingungen, die trotz innovativer Leistungsangebote für die Unternehmen kaum Preissetzungsspielräume mit sich bringen (vgl. Abb. 25).



Abbildung 25: Anstreben der Innovationsvermarktung zu überdurchschnittlich hohen Preisen.

Die systematische Absicherung von Innovations- bzw. Marketingstrategien durch *Nutzung von Instrumenten der Marktforschung* (diverse Formen von Markttests usw.) spielt bei den untersuchten Unternehmen insgesamt eine eher geringe Rolle. Fast 42% der Unternehmen in der Stichprobe setzen derartige Instrumente sogar überhaupt nicht ein (siehe Abb. 26).



Abbildung 26: Nutzung von Markttests zur Abstimmung bei der Vermarktung von Innovationen.

Dagegen verdeutlicht die nachfolgende Abbildung, dass die Steuerung des Vorgehens im Rahmen der Vermarktung nach der Einführung der Innovation in den Markt durch ein breiter angelegtes *Marktcontrolling* (das z. B. finanzielle Kennzahlen wie Umsätze und Deckungsbeiträge aber auch kundenorientierte Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit einbezieht) weiter verbreitet ist. Lediglich knapp 19% der Unternehmen geben an, hierauf gänzlich zu verzichten (siehe Abb. 27).



Abbildung 27: Steuerung des Vorgehens bei der Vermarktung von Innovationen durch Marktcontrolling.

Die weiteren Ausführungen betreffen die Antworten der Unternehmen zu verschiedenen *internen Situationsbedingungen* des Unternehmens (und zwar zu Organisation, Unternehmenskultur und Führungsmerkmale), die prinzipiell die Intensität und die Qualität der Aktivitäten des Innovationsprozesses beeinflussen.

Organisation

Die Aussagen der Unternehmen bezüglich der strukturellen Vorkehrungen für Innovationsprozesse unterscheiden sich beträchtlich. Während knapp 1/4 der antwortenden Unternehmen im Falle eines Innovationsvorhabens auf die *Einrichtung einer Projektorganisation* verzichtet, stimmen 20% der Unternehmen der entsprechenden Frage nach einer leistungsfähigen Projektorganisation in der Untersuchung in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu (vgl. Abb. 28). Dieser Befund spiegelt z.T. den unterschiedlichen Stellenwert wider, den Innovationen in den verschiedenen Branchen der einbezogenen Unternehmen haben.

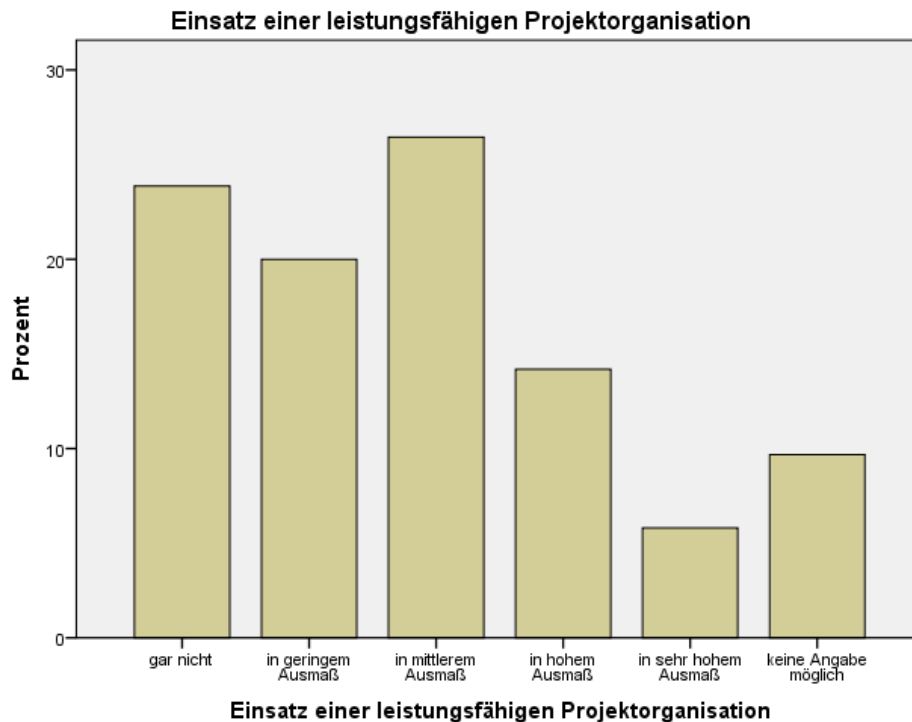


Abbildung 28: Einrichtung einer Projektorganisation zur Steuerung von Innovationsvorhaben.

Demgegenüber ist der *Einsatz von Projektmanagern* bei den antwortenden Unternehmen in stärkerem Umfang und ausgewogener verbreitet. Wie die nachfolgende Abbildung vermittelt, stimmen fast 39% der Aussage, dass der Projektmanager der Motor des Innovationsprozesses sei, zumindest in hohem Ausmaß zu (vgl. Abb. 29).

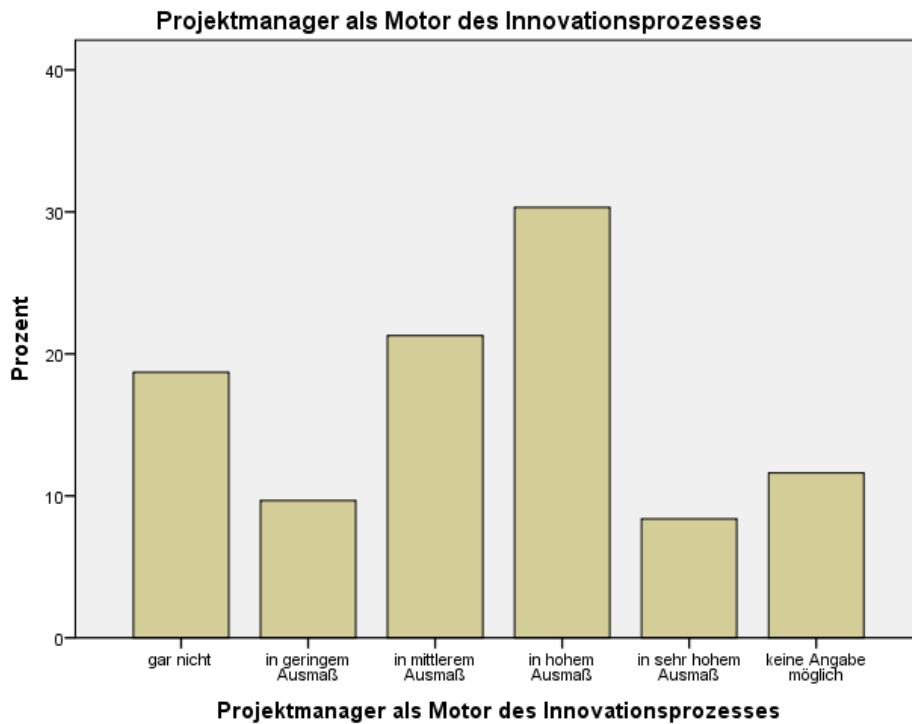


Abbildung 29: Projektmanager als Motor des Innovationsprozesses.

Für die Realisierung einer ausgewogen angelegten, auf technischen *und* marktlichen Vorteilen basierenden Produktinnovation ist eine *regelmäßige funktionsübergreifende Abstimmung zwischen F&E sowie Marketing und Vertrieb* von hoher Bedeutung. Mehr als ein Drittel der Unternehmen berichtet, solche funktionsübergreifenden Abstimmungen höchstens in einem geringen Umfang zu betreiben; bei über 12% der Unternehmen können keine Angabe machen (vgl. Abb. 30).



Abbildung 30: Regelmäßige funktionsübergreifende Abstimmung im Innovationsprozess.

Laut der folgenden Abb. 31 *konzentriert*, mit deutlich über 70% die große Mehrheit der Unternehmen *die Entscheidungsmacht* im Unternehmen auf wenige Personen (Zustimmung zur

entsprechenden Aussage des Fragebogens in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß). Diese Eigenschaft ist insbesondere für die *Durchsetzung* von Innovationen (im Unternehmen) von Bedeutung, kann aber die *Initiierung* von Innovationsprozessen behindern.

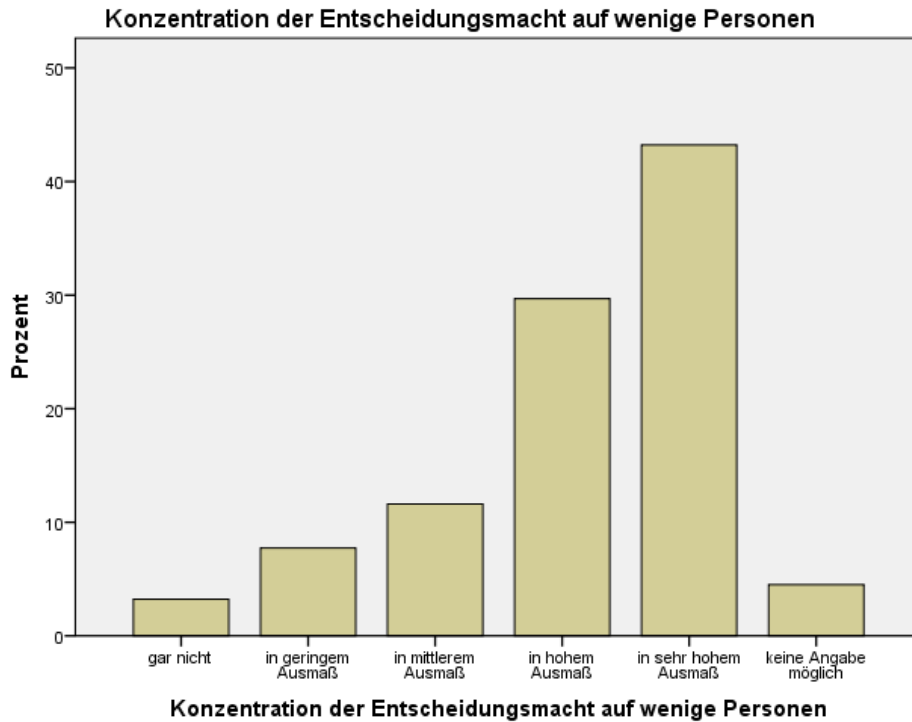


Abbildung 31: Konzentration der Entscheidungsmacht im Unternehmen.

Die Erhebung ergibt weiter, dass über 80% der Unternehmen aus ihrer Sicht keine *hohe Anzahl von Hierarchieebenen* haben (Zustimmung zur entsprechenden Aussage im Fragebogen allenfalls in geringem Umfang). Dieses – für das Innovationsmanagement prinzipiell günstige – Ergebnis korrespondiert mit dem größeren Anteil kleinerer und mittlerer Unternehmen in der Stichprobe (vgl. Abb. 32).

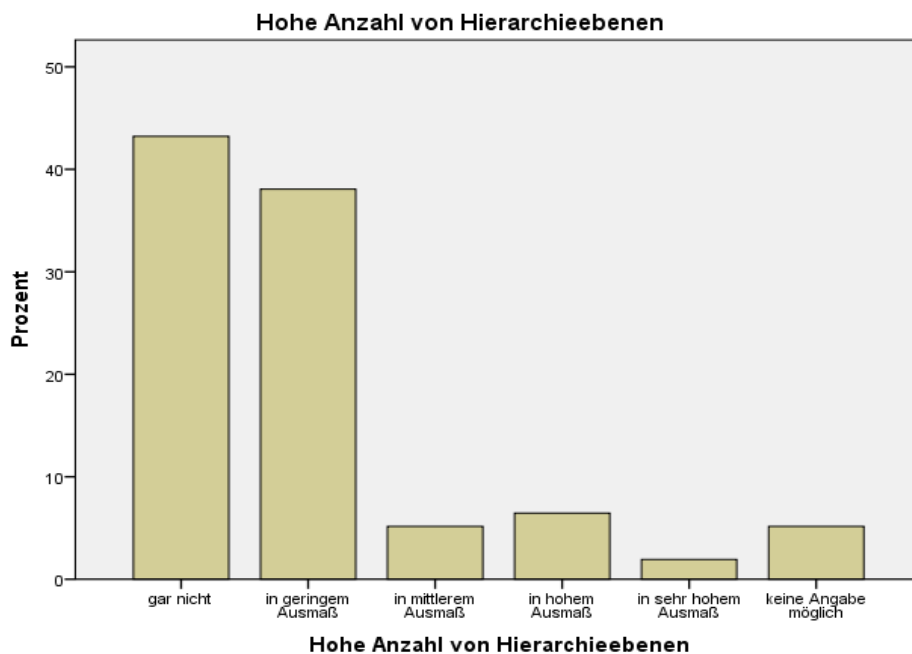


Abbildung 32: Hohe Anzahl von Hierarchieebenen im Unternehmen.

Wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht, ist die *Intensität der Mitarbeiterspezialisierung* in der Stichprobe recht ausgewogen verteilt (vgl. Abb. 33). Bezüglich der Antworten auf die Frage nach einem hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter dominiert die mittlere Ausprägung (die von knapp 1/3 der antwortenden Unternehmen angegeben wird).

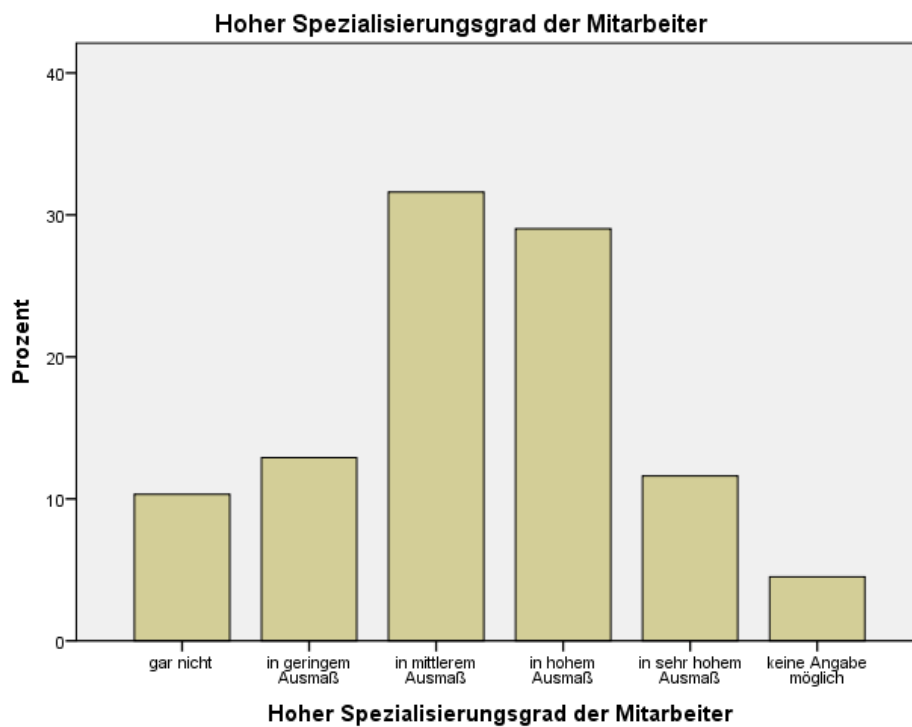


Abbildung 33: Hoher Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter des Unternehmens.

Unternehmenskultur

Über 80% der antwortenden Unternehmen weisen in besonderem Maße mit *klaren Grundhaltungen und Werten* eine stabile, prägnante Unternehmenskultur auf (der angegebene Prozentsatz zeigt die Zustimmung zur entsprechenden Frage der Erhebung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß). Die Schwierigkeiten, die häufig bei einer Erfassung unternehmenskultureller Werte auftreten, werden indessen auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich, da 9% der Teilnehmer zu dieser Frage keine Aussage machen können (vgl. Abb. 34).



Abbildung 34: Verankerung klarer Grundhaltungen und Werte.

Für den Innovationserfolg ist eine *zielorientierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Funktionen*, die zur Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen Beiträge leisten, zweifelsfrei von zentraler Bedeutung. Über 2/3 der Unternehmen pflegen nach den Informationen aus der Untersuchung einen konstruktiven Austausch zwischen den relevanten Bereichen und Funktionen (68,4% der Auskunftspersonen stimmen der entsprechenden Frage in der Erhebung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu), vgl. Abb. 35.

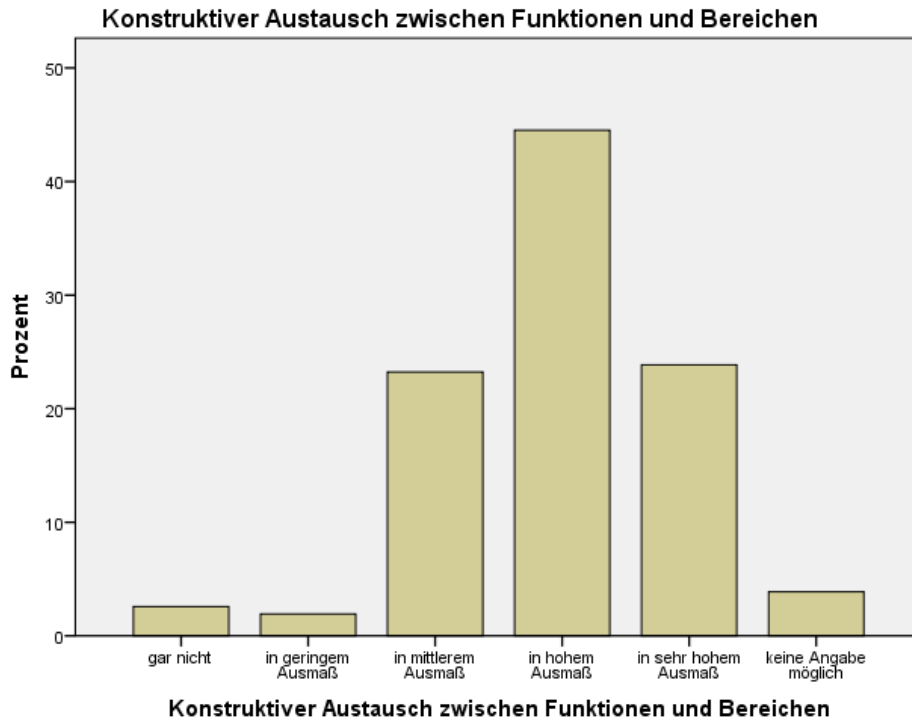


Abbildung 35: Konstruktiver Austausch zwischen Bereichen und Funktionen der Unternehmen.

In einem vergleichbaren Umfang wird den Mitarbeitern in den Unternehmen der Stichprobe *Freiraum für die Umsetzung neuer Ideen* gewährt. Deutlich wird dies daran, dass 67,1% der Auskunftspersonen aus den Unternehmen der entsprechenden Frage in der Erhebung in einem mindestens hohen Ausmaß zustimmen (siehe Abb. 36).

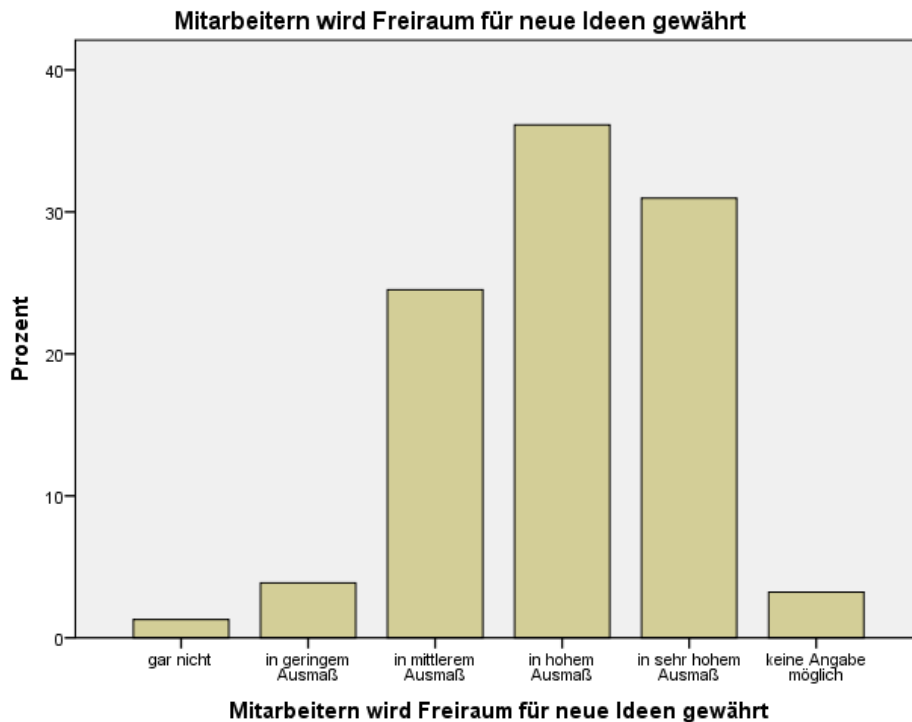


Abbildung 36: Gewährung von Freiraum für Mitarbeiter für neue Ideen.

Die Unternehmen der Stichprobe berichten in einem ebenfalls beträchtlichen Umfang, dass bei ihnen eine bestimmte *Toleranz im Falle eines Scheiterns* vorliegt. Fast 59% stimmen der

Aussage: „In unserem Unternehmen wird akzeptiert, dass Mitarbeiter auch mal scheitern, wenn sie etwas Außergewöhnliches ausprobiert haben“ auf hohem oder sehr hohem Niveau zu (vgl. Abb. 37).

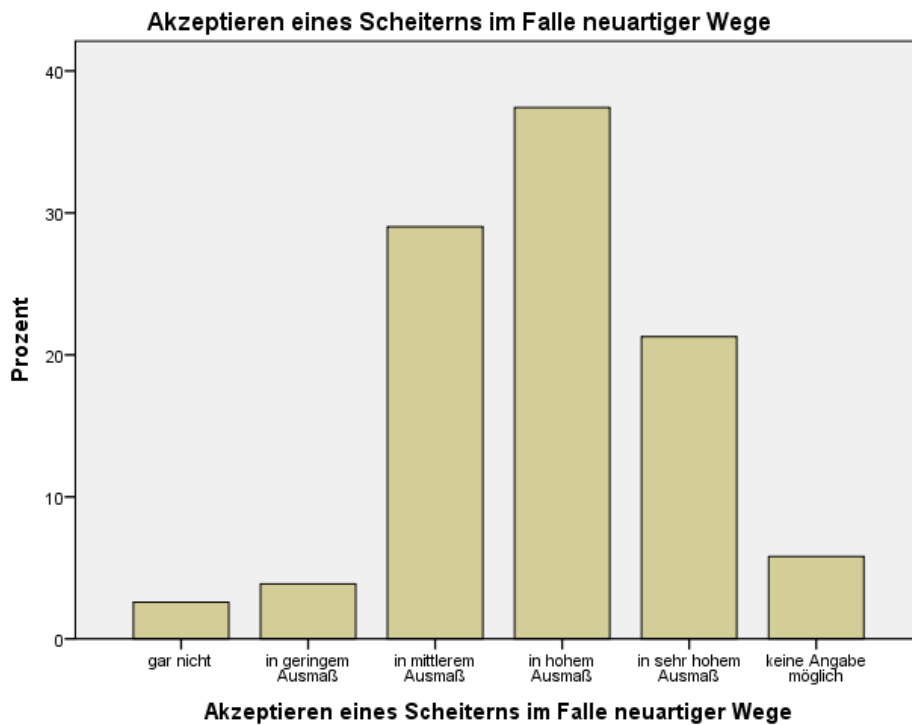


Abbildung 37: Akzeptieren eines Scheiterns im Falle des Beschreitens neuer Wege.

Mit diesem Befund korrespondiert ein ebenso noch recht günstiger Wert für die grundsätzliche *Bereitschaft, neue Ideen gerne auszuprobieren*. Lediglich knapp 13% der Auskunftspersonen teilen mit, dass dieses in ihren Unternehmen gar nicht oder lediglich in geringem Umfang der Fall wäre (siehe Abb. 38).

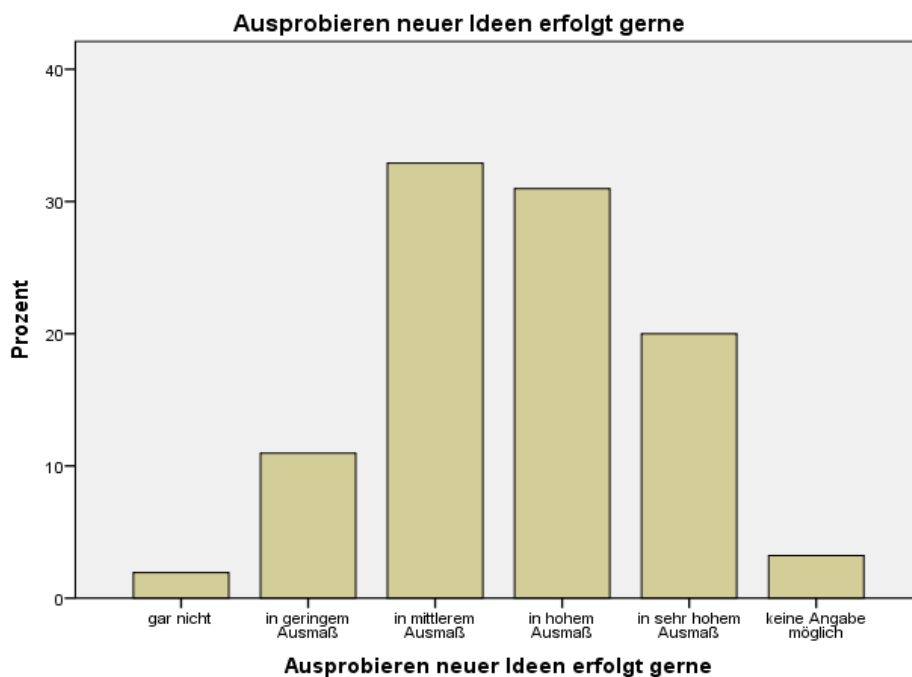


Abbildung 38: Ausprobieren neuer Ideen erfolgt gerne.

Die in vielen Fällen bedeutende Rolle der Unternehmensleitung für die Entwicklung und Verankerung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur wird – unter anderem – in der nachdrücklichen *Betonung des Stellenwertes neuartiger Leistungsangebote* sichtbar. In den Stichprobenunternehmen ist diese Situation in mehr als 2/3 der Fälle gegeben (vgl. Abb. 39).

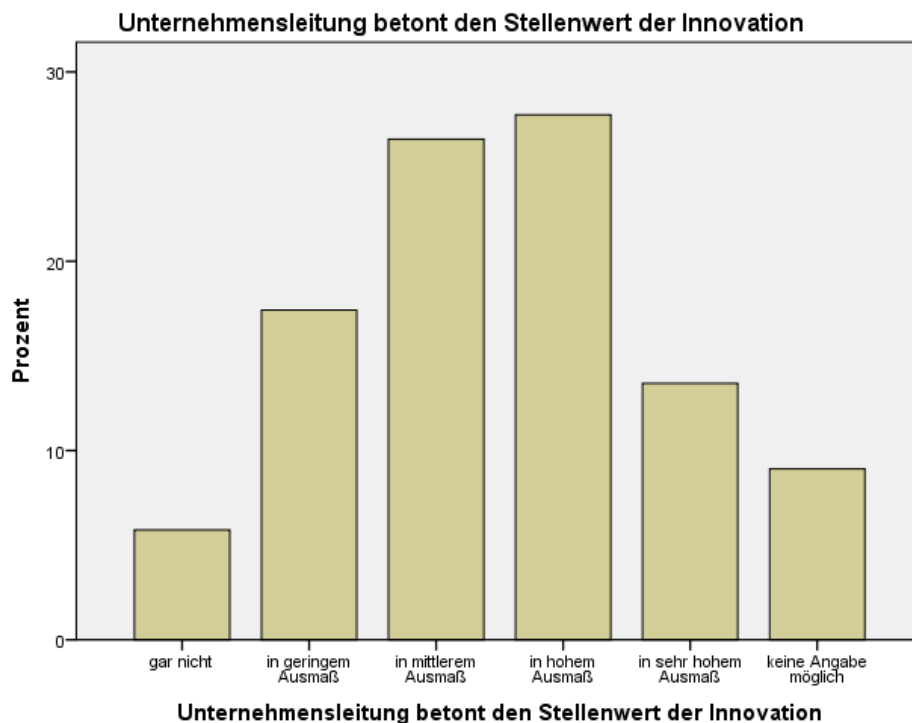


Abbildung 39: Betonung des Stellenwertes der Innovation durch die Unternehmensleitung.

Führung im Kontext der Innovationsentwicklung

Der größte Teil der Unternehmen macht im Innovationsprozess, in allen Phasen des Innovationsprozesses grundsätzliche *Vorgaben bezüglich der Erwartungen*. Fast 60% der Auskunftspersonen stimmen der Frage nach Vorgaben für die Phasen zumindest in mittlerem Umfang zu – fast 10% der Unternehmen geben allerdings an, in diesem Zusammenhang gar nicht tätig zu werden (vgl. Abb. 40).

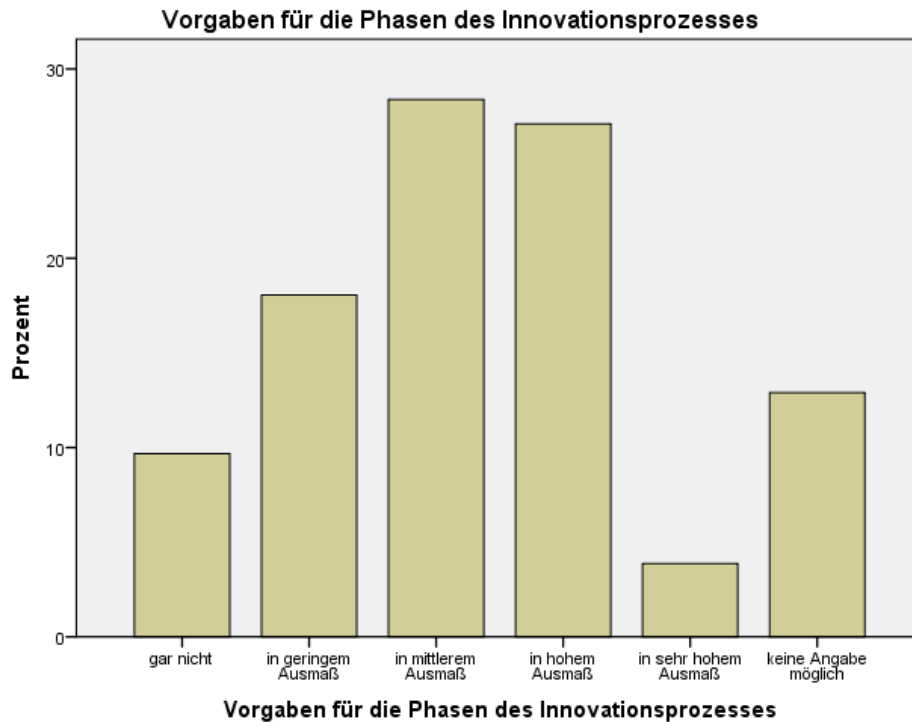


Abbildung 40: Setzen von Vorgaben für die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass in Bezug auf *Messungen zur Erreichung der Innovationsziele* ein im Prinzip vergleichbares Antwortmuster vorliegt. Auch hierbei berichten 9% der Unternehmen, sich überhaupt nicht mit der regelmäßigen Messung der Innovationsziele zu beschäftigen (vgl. Abb. 41).

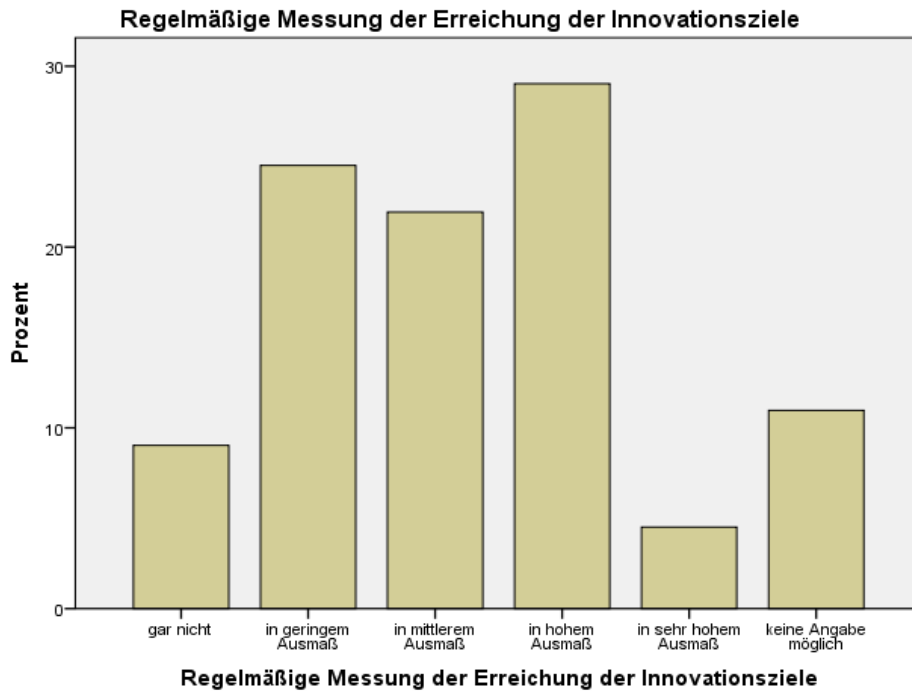


Abbildung 41: Regelmäßige Messung der Erreichung des Innovationsziele.

Korrespondierend mit den kulturbezogenen Befunden der Untersuchung, die in Abb. 38 vermittelt werden, zeigt die folgende Übersicht, dass sich die *Unternehmensleitung in beträchtlichem Ausmaß in die Entwicklung von Innovationen* in den Unternehmen der Stichprobe einbringt. Der einschlägigen Frage des Fragebogens – die zweifelsfrei eine zentrale Erfolgsvoraussetzung im Innovationsmanagement thematisiert – stimmen 69% der Auskunftspersonen aus den Unternehmen auf zumindest hohem Niveau zu (vgl. Abb. 42).

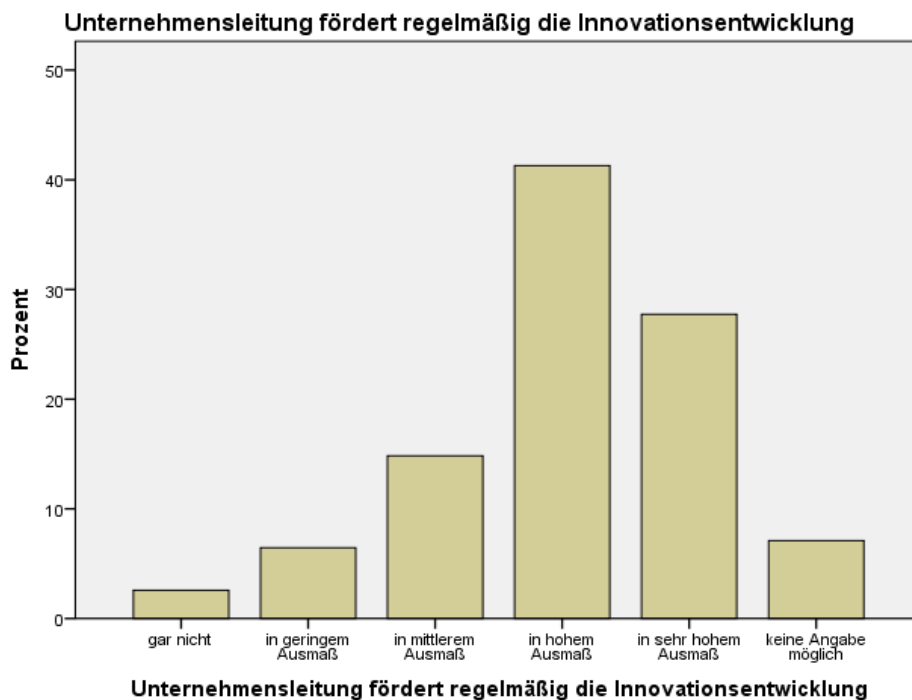


Abbildung 42: Regelmäßiges Einbringen der Unternehmensleitung bei der Innovationsentwicklung.

Die folgende Abbildung zeigt, dass die *Unternehmensleitung* in noch erheblicherem Umfang in das Geschehen einbezogen und *jederzeit ansprechbar* ist. Nahezu 84% der Befragten

stimmen der Aussage des Fragebogens in hohem oder sehr hohem Umfang zu (siehe Abb. 43).

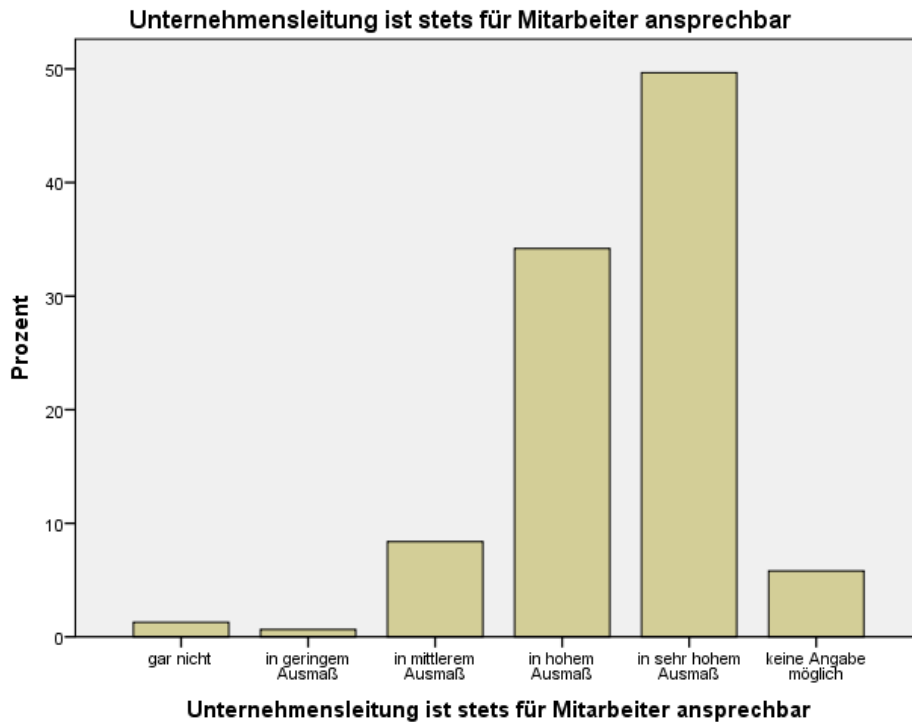


Abbildung 43: Ansprechbarkeit der Unternehmensleitung.

Während die *Innovationsthematik bei der Ausgestaltung der Fort- und Weiterbildung* in eher moderatem Umfang eine Rolle spielt (auf die entsprechende Frage werden – wie Abb. 44 zeigt – die mittlere und die hohe Zustimmung von jeweils etwas mehr als 30% der Auskunftspersonen angegeben), haben *gezielte Anreize für die Mitarbeiter als Grundlage für eine breitere Förderung von Innovationen* nur in recht geringem Maße Bedeutung für die Unternehmen. Die nachfolgende Abbildung 44 verdeutlicht, dass ca. 45% der Auskunftspersonen der einschlägigen Frage nur auf höchstens geringem Niveau zustimmen können.

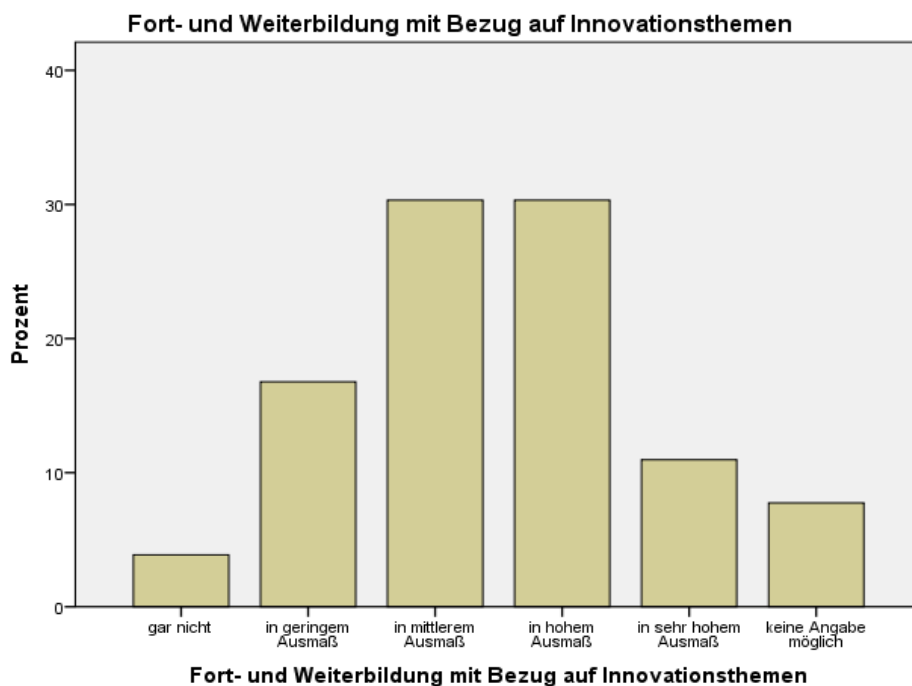


Abbildung 44: Beachtung von Innovationsthemen bei der Fort- und Weiterbildung.

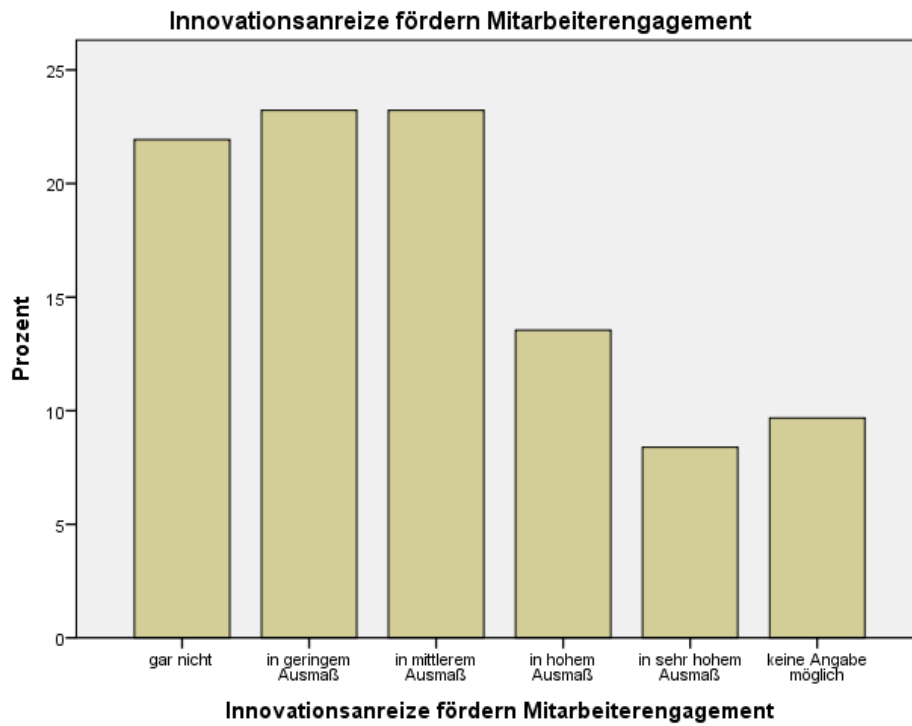


Abbildung 45: Gezielte Anreize zur Förderung des Engagements für Innovationen.

Externe Situationsbedingungen (Unternehmensumfeld)

Die nachfolgenden Ausführungen behandeln *externe Situationsbedingungen* der Unternehmen, die sich im Gegensatz zu den internen Faktoren dadurch auszeichnen, dass sie grundsätzlich nicht oder nur kaum vom einzelnen Unternehmen (insbesondere kurzfristig) beeinflusst werden können.

Die Antworten der Unternehmen der Stichprobe zur Frage einer ausreichenden *Bereitstellung von Ressourcen für Forschung & Entwicklung* deuten darauf hin, dass diesbezüglich keine günstige Versorgung vorliegt. Der Aussage: „Unser Unternehmen verfügt stets über alle Ressourcen für Forschung und Entwicklung, die uns die Realisierung von Innovationen ermöglichen“ stimmen 34,9% der Teilnehmer gar nicht oder allenfalls in geringem Ausmaß zu (vgl. Abb. 46).

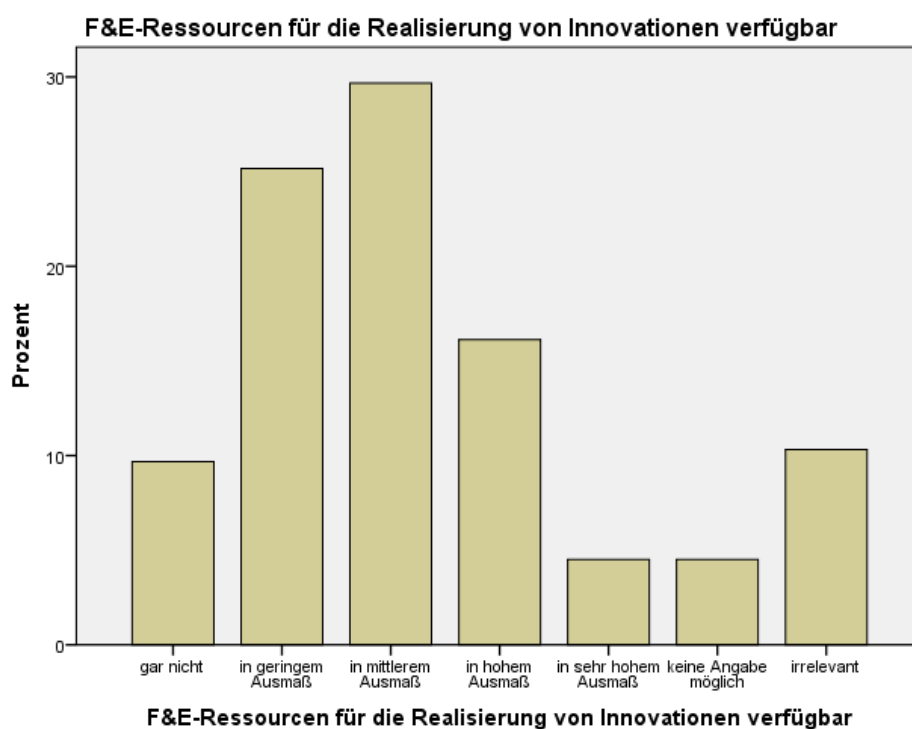


Abbildung 46: Verfügbarkeit von F&E-Ressourcen für die Realisierung von Innovationen.

Der größte Teil der Unternehmen sieht sich selbst *nicht* mit einer Situation konfrontiert, in der die *Nachfrager ständig neue Produktangebote* verlangen. Nur 28,4% der Befragten stimmen der entsprechend formulierten Aussage in der Untersuchung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu (vgl. Abb. 47).

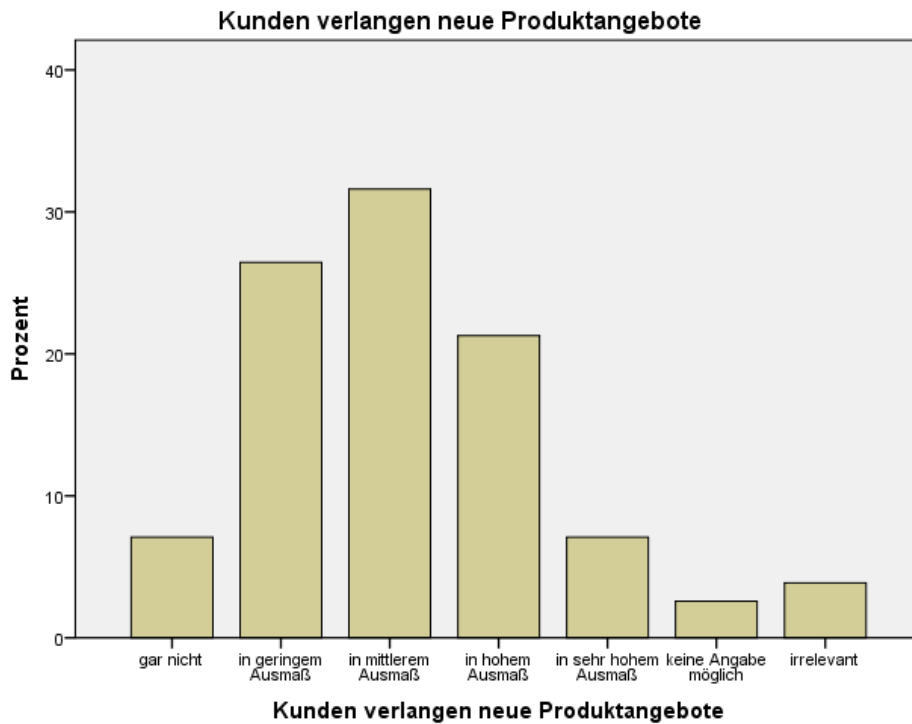


Abbildung 47: Verlangen nach neuen Produktangeboten durch die Kunden der Unternehmen.

Die *Konzentration der Anbieter in der Branche* wird von einem größeren Teil der Unternehmen als erheblich angesehen – aus Sicht von über 45% der Teilnehmer liegt eine Beherrschung des relevanten Marktes durch nur wenige Unternehmen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß vor (vgl. Abb. 48).

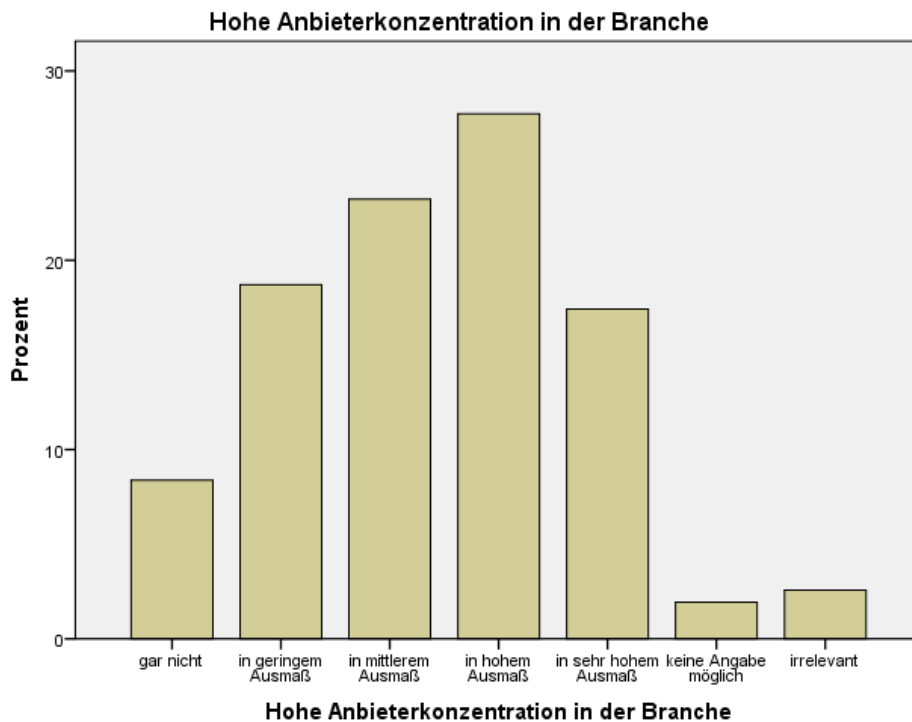


Abbildung 48: Beherrschung des Marktes durch nur wenige Unternehmen.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, wird das *Ausmaß des innovativen Wettbewerbs* in den Branchen der Teilnehmer an der Untersuchung offensichtlich nicht als massives Problem eingeordnet. Der Aussage: „In unserer Branche herrscht starker

werb“ stimmen 2/3 der Unternehmen höchstens bis zu einem mittleren Niveau zu (vgl. Abb. 49).

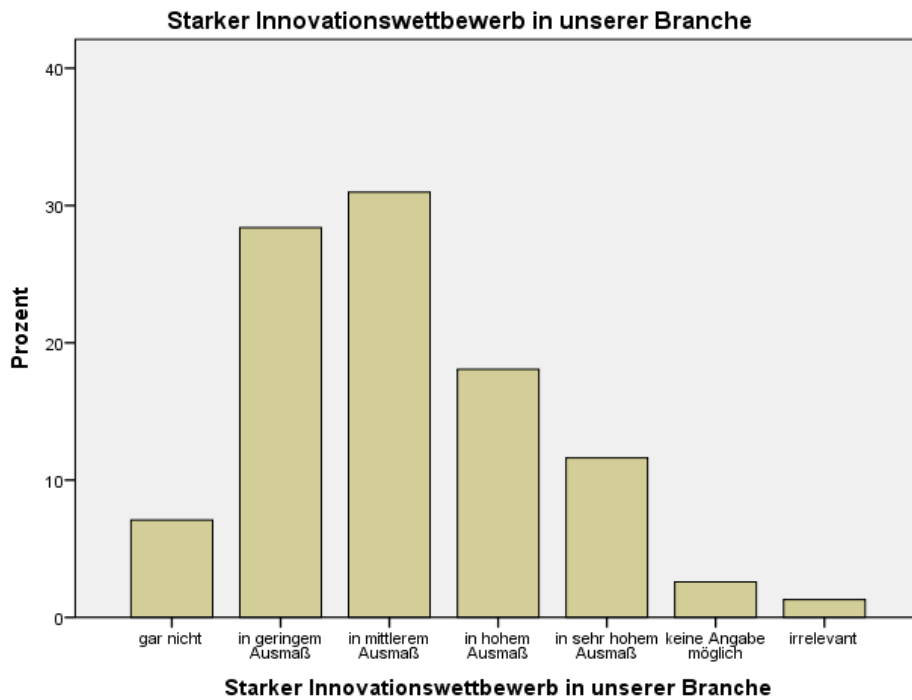


Abbildung 49: Existenz eines starken Innovationswettbewerbs in der Branche.

Wie die folgende Abbildung kenntlich macht, schätzen die Unternehmen der Stichprobe demgegenüber die Anforderungen, die sich aus den *technologischen Grundlagen der aktuellen oder neuartigen Leistungsangebote* ableiten, etwas höher ein. Die Aussage: „Wir sehen uns bei unseren Produkten/Dienstleistungen regelmäßig neuen technologischen Entwicklungen gegenüber“ findet in ca. 38% der Fälle auf hohem oder sehr hohem Niveau die Zustimmung der Befragten (siehe Abb.50).

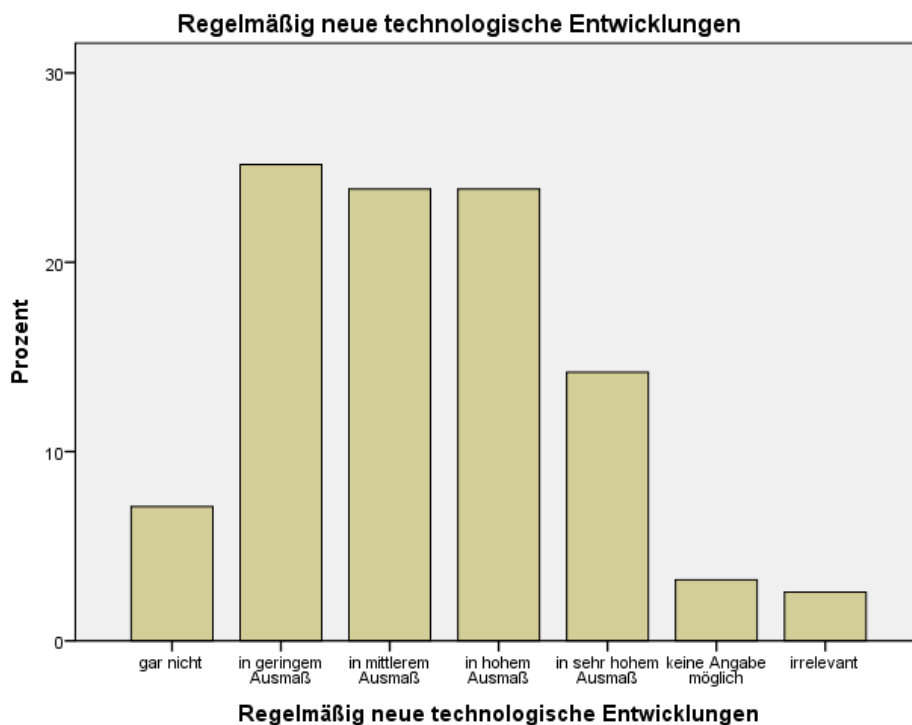


Abbildung 50: Relevanz neuer technologischer Entwicklungen.

In nicht wenigen Fällen basieren die Innovationen von Unternehmen auch auf *Entwicklungen, die anderen technologischen Gebieten zuzuordnen sind* (sog. *komplementäre Technologien*); hieraus folgt z. B. die Anforderung, eine weiträumigere technologische Früherkennung zu realisieren oder sich mit Know-how aus anderen Branchen zu befassen. Bei den Unternehmen der Stichprobe ergibt sich dieser Bezug zu komplementären Technologien in etwa 1/3 der Fälle in durchaus intensiver Form: So stimmen 34,2% der Unternehmen der Aussage: „Für Innovationen unseres Unternehmens müssen wir auf unterschiedliche Technologieentwicklungen zurückgreifen, die sich ergänzen“ in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu (siehe Abb. 51).

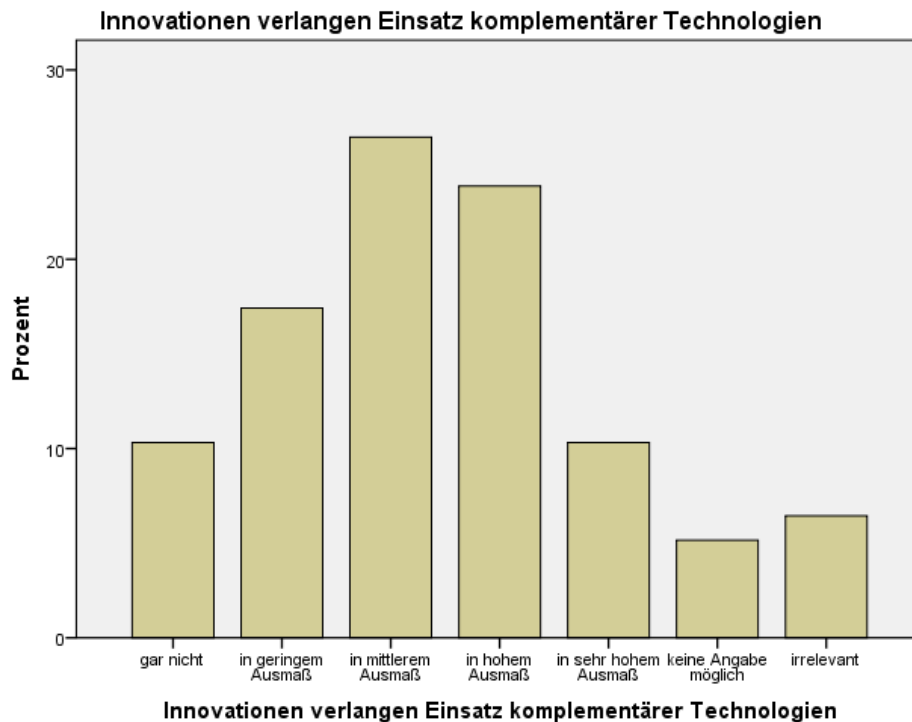


Abbildung 51: Nutzung komplementärer Technologien für Innovationen der Unternehmen.

Die *Gewinnung entsprechend ausgebildeter Fachkräfte zur Realisierung innovativer Leistungsangebote* scheint nach den Ergebnissen des IHK-InnoMonitor 2014 im regionalen Umfeld (noch) kein größeres Problem darzustellen. Etwa jedes siebte Unternehmen stimmt der Aussage: „Um die Veränderungen im Unternehmen zu bewältigen, die mit unseren Innovationen einhergehen, finden wir in unserer Region in ausreichender Anzahl qualifizierte Arbeitskräfte“ auf einem hohen oder sehr hohen Niveau zu (vgl. Abb. 52).

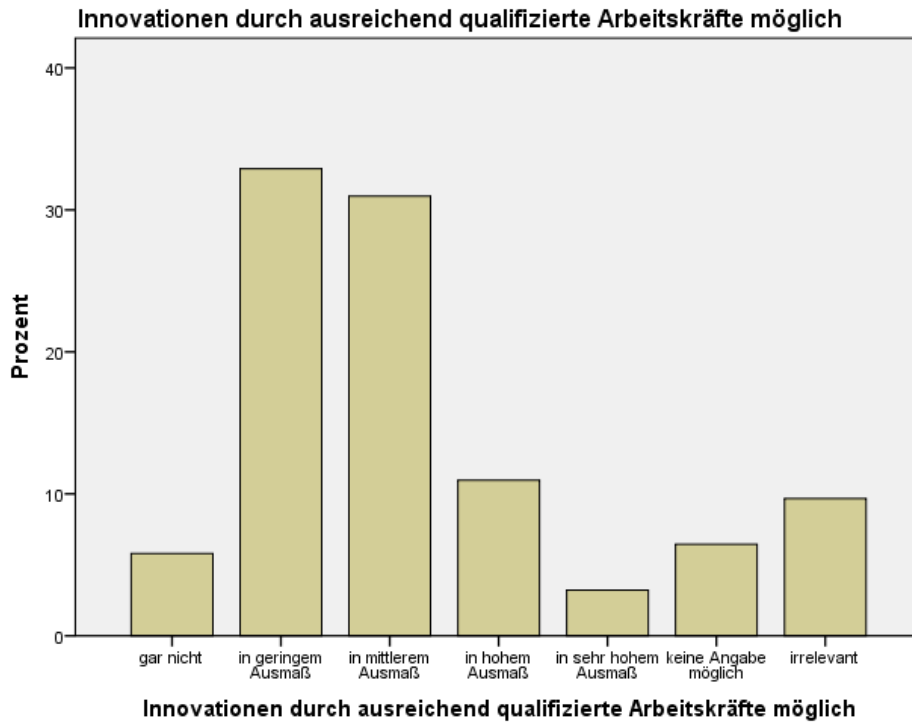


Abbildung 52: Einsatz ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte zur Realisierung von Innovationen.

Im Verhältnis zur Verteilung der Antworten der Unternehmen bezüglich eines Rückgriffs auf Entwicklungen in komplementären Technologiefeldern (siehe Abb. 50) spielen die *Entwicklungen in anderen, komplementären Branchen* eine durchaus vergleichbare Rolle als *Impulsgeber für Innovationsprojekte der Unternehmen*. Der Aussage: „Entwicklungen in Branchen, die zu unseren Produkten ergänzende Leistungen anbieten, regen uns zu Innovationen an“ stimmen 33,5% der Befragten in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu (siehe im Einzelnen Abb. 53).

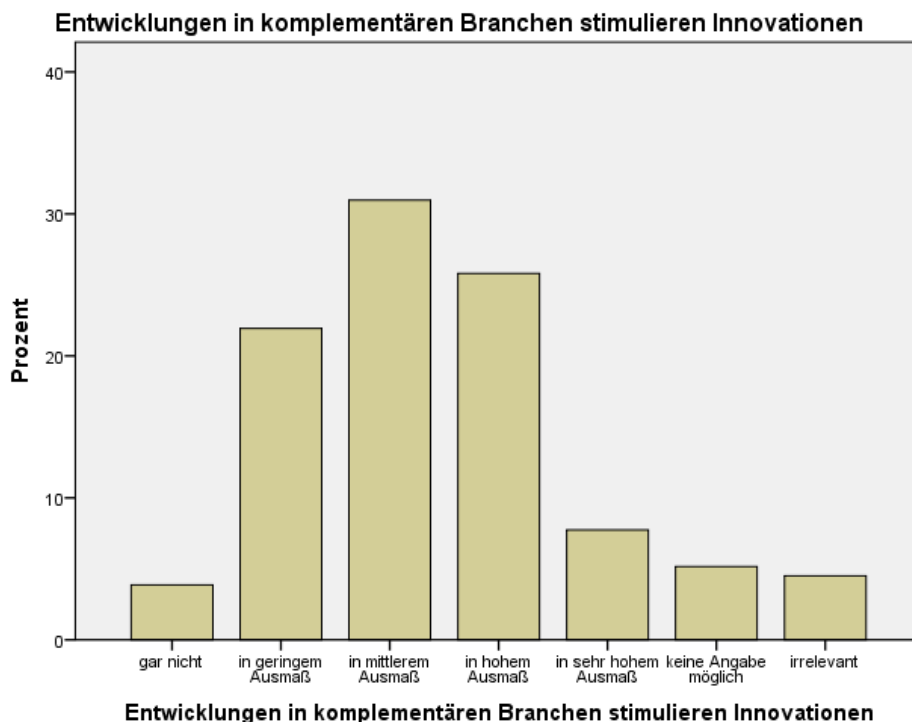


Abbildung 53: Entwicklungen in anderen Branchen als Auslöser von Innovationen.

Die *Reaktionsverbundenheit der Unternehmen in Branchen, die komplementäre Leistungen zu den Angeboten der befragten Unternehmen anbieten*, ist aus Sicht der Befragten relativ schwächer. Lediglich knapp 17% der Unternehmen beurteilen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß, dass Anbieter ergänzender Leistungen ihre Angebote in kurzer Zeit den veränderten Anforderungen anpassen (vgl. Abb. 54).

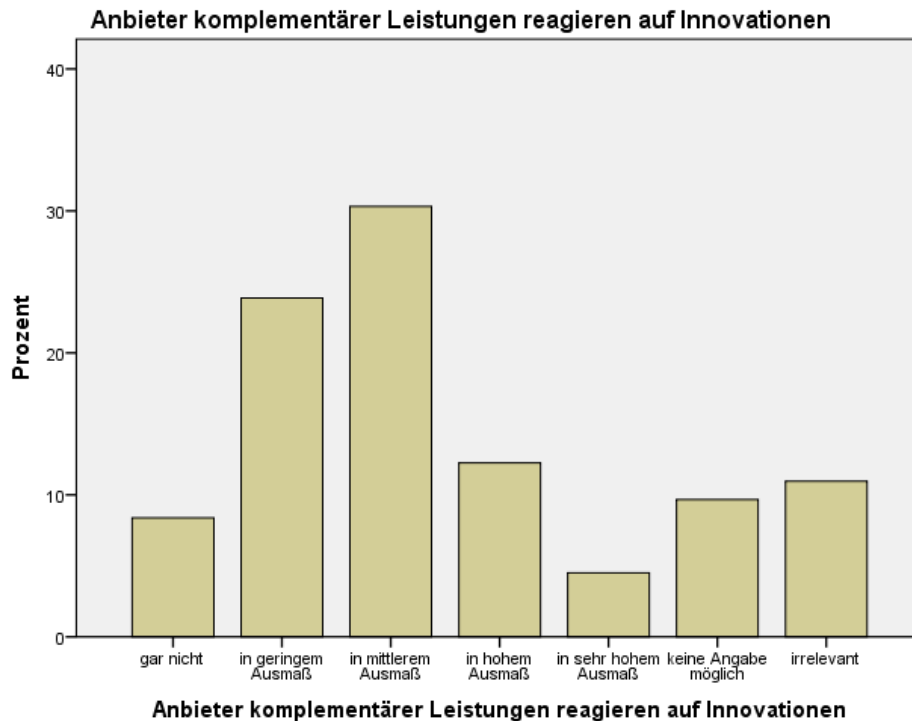


Abbildung 54: Kurzfristiges Reagieren von Anbietern komplementärer Leistungen auf Innovationen.

Der folgende Fragenkomplex thematisiert die Rolle von *außeruniversitären, hochschulbezogenen und wirtschaftsnahen* (z. B. auf die Vermittlung von innovationsrelevanten Kontakten gerichteten) *Institutionen* für die Unternehmen der Stichprobe. Übergreifend kann festgehalten werden, dass nur ein kleiner Teil der Befragten eine Kooperation mit diesen Institutionen betreibt (was z.T. auch dem Sachziel der fraglichen Unternehmen geschuldet ist) bzw. diesen eine bedeutende Rolle im Innovationsgeschehen zuordnet:

So stimmen der Aussage: „Wir kooperieren mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. Institute der Fraunhofer-Gesellschaft) in der Region“ mit 48,4% fast die Hälfte der Unternehmen gar nicht zu, während 16,1% eine Zustimmung auf hohem oder sehr hohem Niveau geben (vgl. Abb. 55).

Für die Aussage: „Wir kooperieren mit Forschungseinrichtungen von Hochschulen in der Region“ lauten die entsprechenden Werte für die Unternehmen: 45,8% und 16,8% (vgl. Abb. 56).

Etwas mehr als 60% der Befragten äußern keine oder eine nur in geringem Umfang gegebene Zustimmung zur Aussage: „Wenn wir Innovationen anstreben, sind die wirtschaftsnahen Institutionen in der Region (z. B. IHK, Wirtschaftsförderung) wichtige Partner“. Dagegen sehen 12,2% der Unternehmen diese Zustimmung in hohem oder sehr hohem Maße (vgl. Abb. 57).

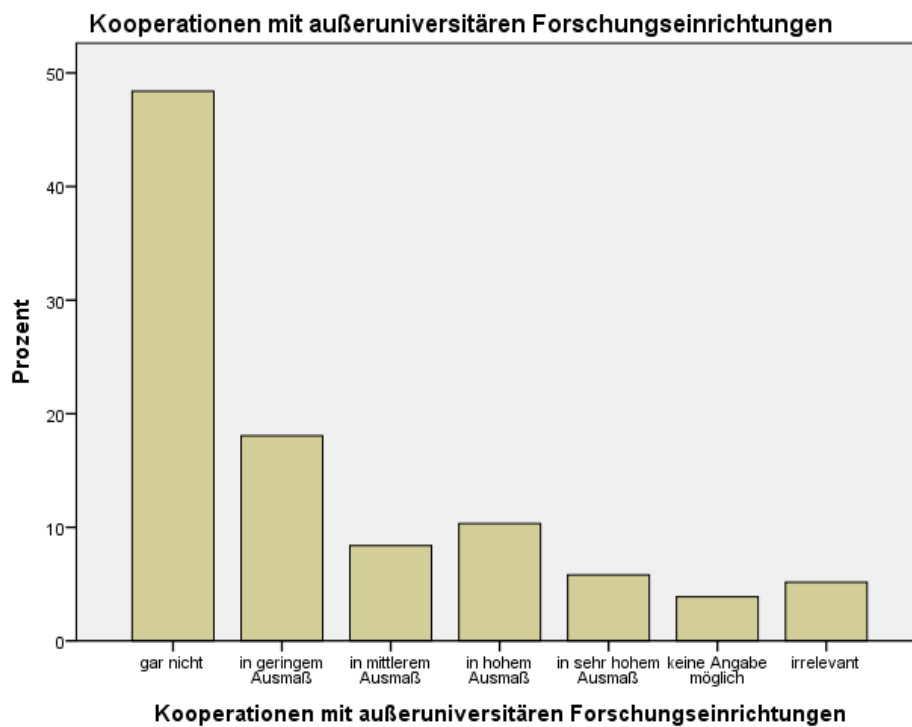


Abbildung 55: Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Region.

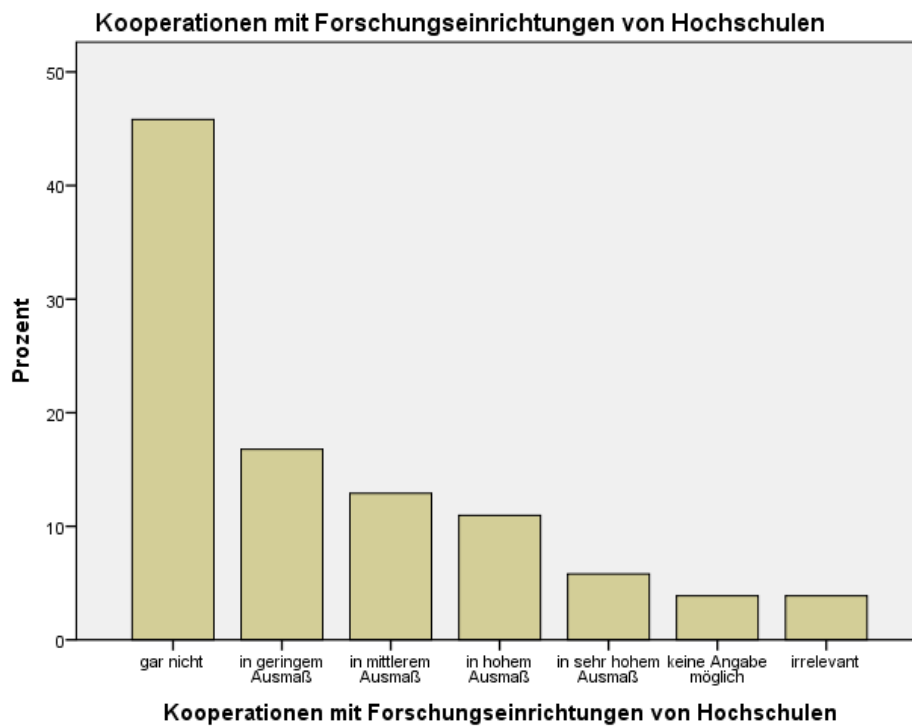


Abbildung 56: Kooperation mit Forschungseinrichtungen von Hochschulen in der Region.

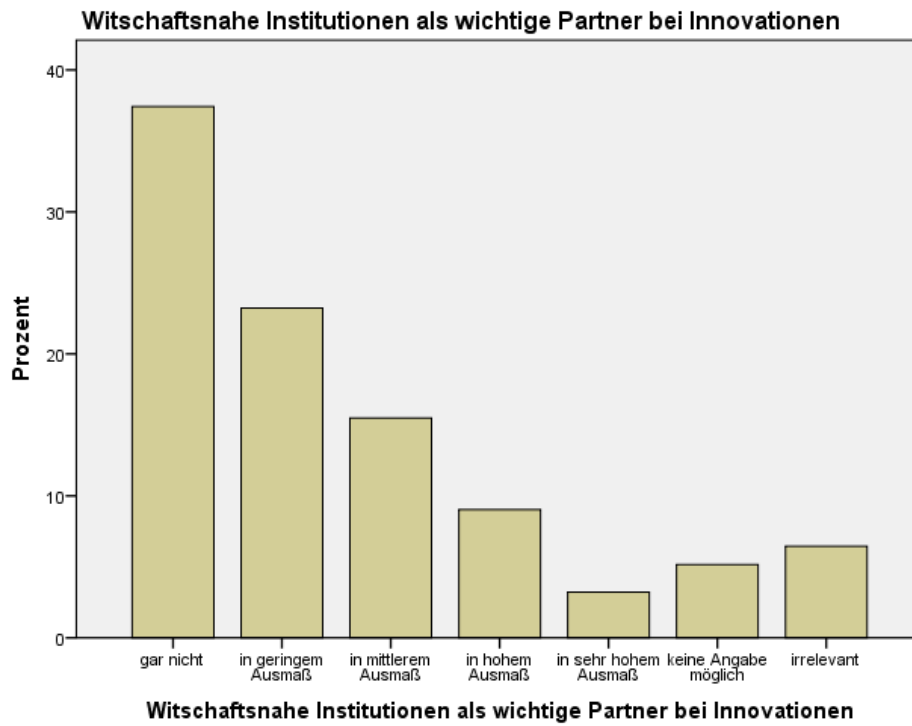


Abbildung 57: Wirtschaftsnahe Partner als wichtige Institutionen bei Innovationen.

4. Fazit

Die vorliegende Untersuchung unterstreicht, dass die teilnehmenden Unternehmen aus der Perspektive der Anforderungen, die an ein leistungsstarkes Innovationsmanagement gestellt werden, viele Faktoren zweifelsfrei in günstiger Weise gestaltet haben. Dies spiegelt sicherlich nicht zuletzt die schwierigen wettbewerblichen Bedingungen wider, denen sich die Unternehmen in der Region häufig ausgesetzt sehen.

Zu den günstigen Voraussetzungen und Ausprägungen des Innovationsmanagements gehören etwa die Vorkehrungen zur breiten Einbeziehung von Mitarbeitern aus technik- und absatznahen Unternehmensbereichen (und der konstruktive Austausch zwischen diesen) im Rahmen innovativer Anstrengungen, die umfassende Integration von Kunden in die Teilschritte der Innovationsprozesse und die oftmals starke Förderung von Innovationsprojekten durch die Unternehmensleitung.

Allerdings erbringt die Untersuchung aus Sicht der Erfolgsfaktoren innovativer Prozesse auch verschiedene Ansatzpunkte, um die Effektivität der innovativen Bemühungen der Unternehmen zu fördern, wie etwa Verbesserungen der methodischen Absicherung von Innovationsprozessen durch verstärkten Einsatz marktorientierter Analyse- und Entwicklungsmethoden oder auch Markttests zur Bewertung und Früherkennung von Misserfolgen innovativer Maßnahmen. Zudem werden Ansätze einer Projektorganisation, Vorkehrungen zur Kontrolle der (Teil-) Ergebnisse innovativer Prozesse sowie Innovationsanreize für Mitarbeiter der Unternehmen teilweise auf nur geringem Niveau realisiert. Nicht zuletzt ist zu betonen, dass Kooperationen zwischen Unternehmen einerseits und transfer- bzw. forschungsorientierten Einrichtungen aus der Wirtschaft und dem Hochschulbereich andererseits – die generell eine gute Grundlage für die Entwicklung durchsetzungsfähiger Innovationen bilden – in der Region erheblich vertieft werden könnten.

Gleichwohl betrachten wir die Unternehmen in der Region „Westfälisches Ruhrgebiet“ zusammenfassend insbesondere vor dem Hintergrund der oben angeführten Vorzüge *auf dem Weg zu innovativen Höchstleistungen*.