

# Forschungsgruppe Innovationsexzellenz

## IHK-InnoMonitor 2016

Ergebnisbericht

*Erfolg im Innovationsmanagement durch ganzheitliches Problemlösungsverständnis ©*

Verfasser:

Axel Faix

Jan-Philipp Büchler

Simon Joseph Stuber

Oktober 2016



## 1. Einführung

### 1.1 Das Projekt IHK-InnoMonitor

Die Forschungsgruppe Innovationsexzellenz der Fachhochschule Dortmund hat sich zur Aufgabe gemacht, mit Blick auf die Bedingungs-lage im Westfälischen Ruhrgebiet regelmäßig auf empirischer Grundlage der Frage nachzugehen, ob und inwieweit die Unternehmen in dieser Region mit ihren Innovationsaktivitäten erfolgreich sind und auf diese Weise zum wirtschaftlichen Strukturwandel beitragen.

Aufbauend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen 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 aufzeigen sollen.

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 die Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2016 (dritte Erhebungs-runde des Panels) dar.

### 1.2 Datenerhebung und Stichprobenunternehmen

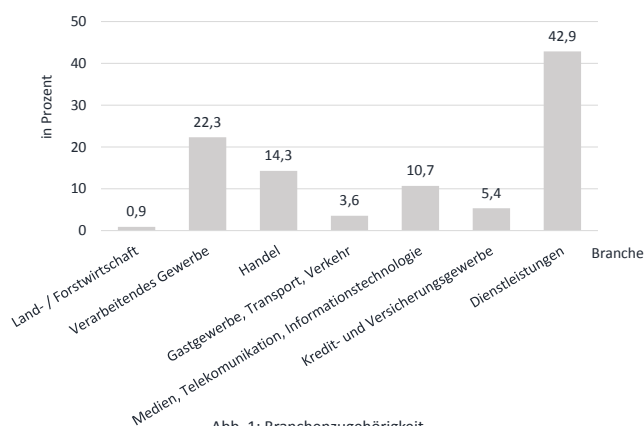
Die Erhebung der Daten für den InnoMonitor ist regelmäßig als Online-Erhebung angelegt. Im April bis Juli 2016 erfolgte die Datenerhebung für den IHK-InnoMonitor 2016. Hierzu wurden ca. 5.250 Mitgliedsunternehmen der IHK zu Dortmund (gewichtet nach dem Branchenbesatz in der oben angeführten Region) per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. Bis Ende Juli 2016 beteiligten sich 147 Unternehmen am IHK-InnoMonitor 2016. Nach näherer Analyse des Datenmaterials erfolgte eine Datenbereinigung sowie die Bildung einer überregional angelegten Kontrollgruppe, deren Angaben in diesem Bericht nicht berücksichtigt sind. Daher wurden für die nachfolgende Ergebnisdarstellung nur Angaben von 112 Unternehmen einbezogen. Das Erhebungsinstrument des IHK-InnoMonitor 2016 umfasst insgesamt 57 Fragen.

Nach wie vor sehen die Antworten 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 2016 wird in branchenbezogener Hinsicht durch die folgende Zuordnung der teilnehmenden Unternehmen zu Branchen näher beschrieben:

- Land- / Forstwirtschaft (1)
- Dienstleistungen (48)
- Verarbeitendes Gewerbe (25)
- Handel (16)
- Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie (12)
- Kredit- und Versicherungsgewerbe (6)
- Gastgewerbe, Transport und Verkehr (4).

Die folgende Abbildung zeigt die relative Verteilung der Unternehmen in der Übersicht (Abb. 1):



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, während der Handel (dessen eigene Produktinnovationen im Wesentlichen die Sortimentsgestaltung betreffen) etwas schwächer repräsentiert ist. Mit dieser Stichprobe können wesentliche Aussagen über innovationsrelevante Verhaltensweisen und Bedingungen der Unternehmen abgeleitet werden.

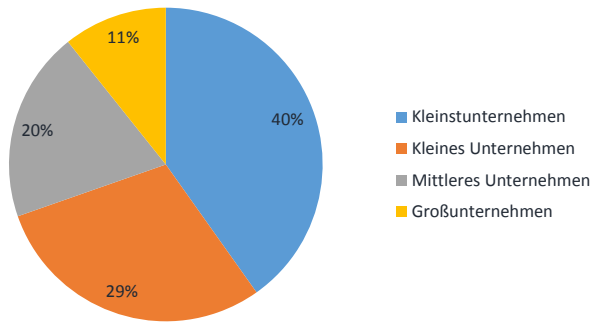


Abb. 2: Größenverteilung der Unternehmen in Prozent

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich unterschiedlichen *Größenklassen* zuordnen (vgl. 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 mind. 50 Mio. €.

Auf Basis dieser Angaben werden nachfolgend die zentralen Ergebnisse der Stichprobe dargestellt. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Ausführungen auf einer berichtenden Darstellung, die aus Gründen der Übersichtlichkeit (weit-

gehend) 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.

## 2. Ergebnisse des IHK-InnoMonitor

### 2.1 Ziele der Unternehmen im Innovationskontext

Abbildung 3 zeigt, dass die Unternehmen der Stichprobe eine eher moderate *Innovationsrate* realisieren (Umsatzanteil, der mit Produktangeboten erfolgt, die höchstens drei Jahre im Programm eines Unternehmens sind). Der Median der Unternehmen beträgt in der aktuellen Erhebungsrunde 16% (Erhebung 2014 (11%), Erhebung 2015 (16%)).

Die nachfolgende Ergebnisdarstellung bezieht sich auf Abbildung 4. Mit der *Zielerreichung in Bezug auf die Anzahl der Innovationen* in den letzten drei Jahren ist der größte Teil der Unternehmen eher mittelmäßig zufrieden (37,5%). Weiterhin haben über 42,9% der Unternehmen ihre quantitativen Ziele in hohem oder sehr hohem Ausmaß realisiert.

Die *Erreichung finanzieller Innovationsziele* (z.B. Umsatz oder Gewinn, der Innovationen zugerechnet werden kann), welche die Profitabilität des Unternehmens mittel- und längerfristig stark beeinflusst, zeigt auf, dass nur 28,5% der antwortenden Unternehmen mit dem Ergebnis in hohem und sehr hohem Ausmaß zufrieden sind – 38,4% sind nur im mittleren Ausmaß zufrieden. Bereits hier wird deutlich, dass die Unternehmen auf einem guten Weg sind.

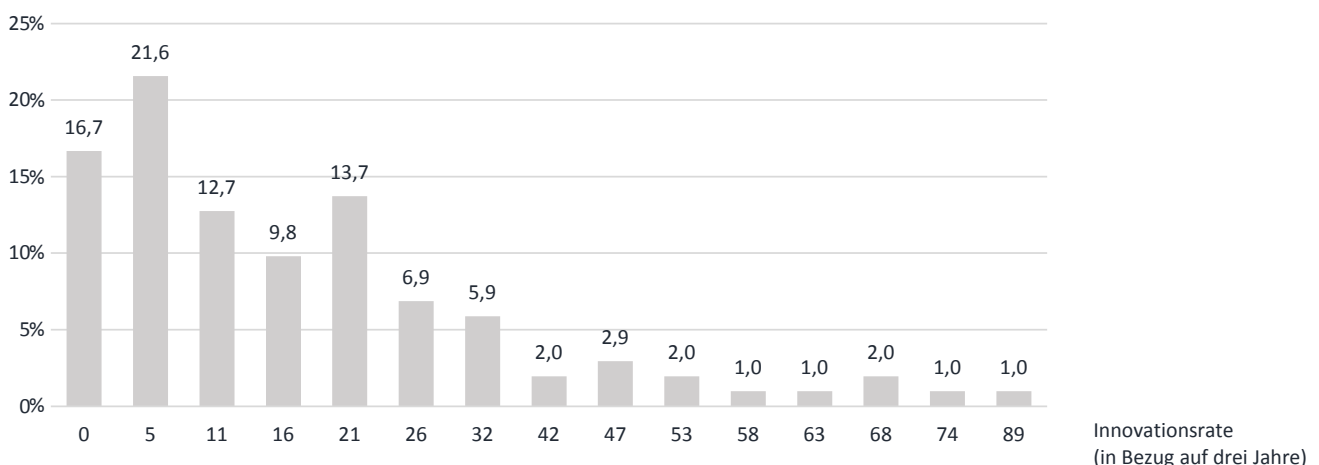


Abb. 3: Innovationsraten der Unternehmen

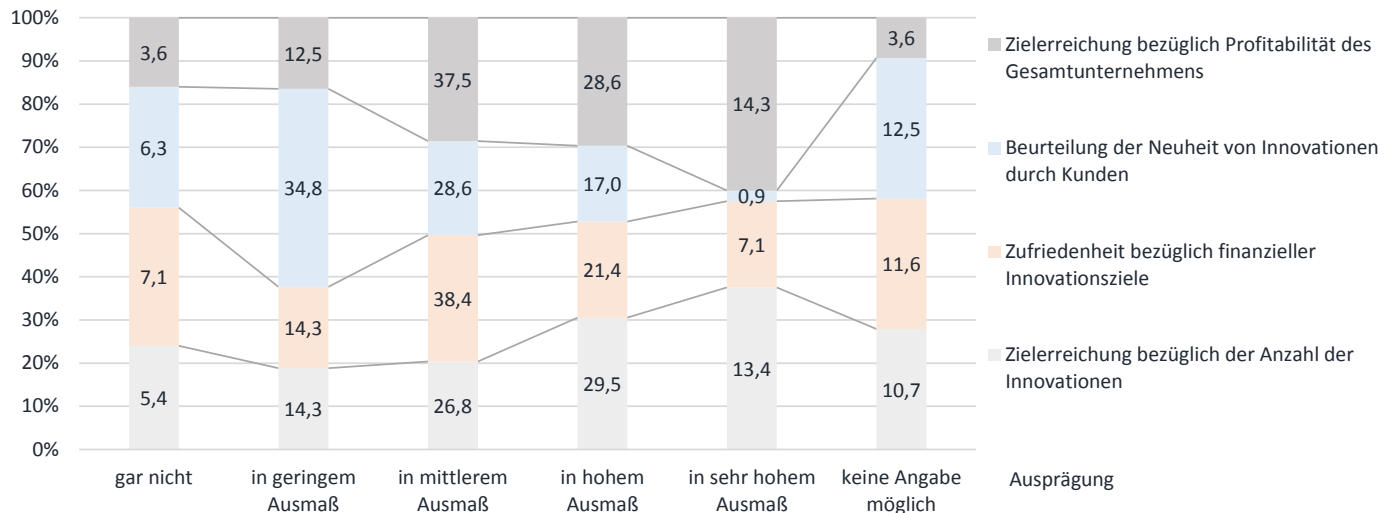


Abb. 4: Ziele der Unternehmen im Innovationskontext

Die *Bedürfnisbefriedigung der Kunden* ist für den Innovationserfolg von enormer Bedeutung. So können Produkte nur Verbreitung finden, wenn die Kunden den Neuheitsgrad positiv wahrnehmen. Ein großer Teil der Stichprobenunternehmen hatte hiermit keine größeren Schwierigkeiten. Nur knapp 18% der Stichprobenunternehmen stimmen in hohem oder sehr hohem Maße der Aussage zu: „Unsere Innovationen werden von den Kunden häufig nicht so neuartig beurteilt wie erwartet“. Im Gegensatz dazu zeigen 41,1% der Unternehmen allenfalls höchstens eine geringe Zustimmung und somit eine günstigere Fähigkeit zur Einschätzung dieses Sachverhaltes.

*Innovationserfolg und Profitabilität* unterliegen zu meist einer Wechselwirkung (Gewinne aus Innovationsprojekten stärken den Unternehmenserfolg, der dann wiederum eine verbesserte finanzielle Grundlage für weitere Innovationsvorhaben bildet usw.). Die Ergebnisse zeigen, dass etwa 70% der Unternehmen ihre Profitabilitätsziele in den letzten drei Jahren in einem zumindest mittleren Ausmaß erreicht haben – ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis.

## 2.2 Ideenmanagement der Unternehmen

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 (siehe Abb. 5).

Etwa 93% der Befragten sind hiernach in der Lage, aufbauend auf den Aktivitäten zur Gewinnung und Bewertung sowie der Speicherung von Ideen, zumindest im mittleren bis sehr hohem Umfang frühzeitig *Änderungen auf den Absatzmärkten* zu erkennen.

Weiterhin stimmen etwa 67,8% der Unternehmen der Aussage des Fragebogens: „*Unsere Mitarbeiter aus den Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebsabteilungen liefern permanent Ideen für Innovationen*“ mindestens in mittlerem Umfang zu. Weiterhin tragen 17,9% der Unternehmensmitarbeiter nur selten und 8% gar keine Ideen heran.

Als nächstes wird deutlich, dass *Innovationsanregungen von Kunden* bspw. in Form von Gesprächen oder der Umsetzung wie Open Innovation in den Unternehmen Beachtung finden. Diese Quelle nutzen etwa 3/4 der Unternehmen (78,6%) mindestens im mittleren Umfang.

Ebenso wichtig erachten die Unternehmen *die Auswertung von internen und externen Quellen*, welche einen wichtigen Beitrag für das Ideenmanagement leisten können. Hier bestätigen ebenfalls 3/4 aller teilnehmenden Unternehmen (76,5%) solche Quellen mindestens im mittleren Umfang zu nutzen.

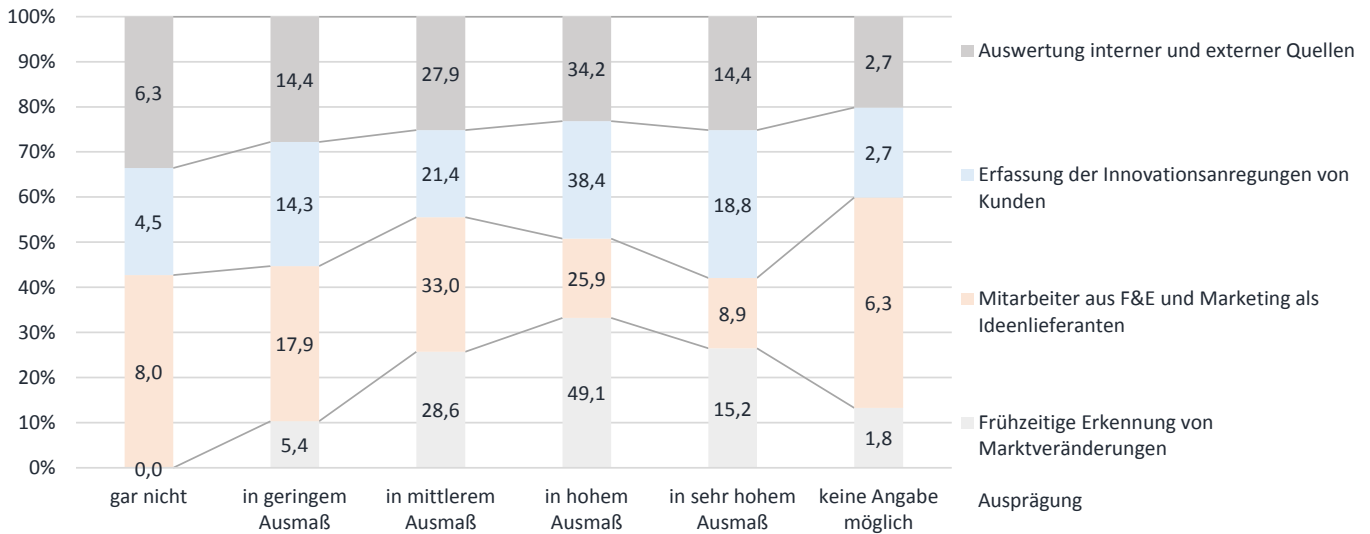


Abb. 5: Innovationsrelevantes Ideenmanagement der Unternehmen

### 2.3 Aktivitäten und Methoden der 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 Informations Gesichtspunkten gegeben wurden (siehe Abbildung 6 und 7).

*Kreativitätstechniken* (z.B. sog. ruhige Techniken: Brainwriting, sog. laute Techniken: Brainstorming oder bewegte Techniken: Kartenabfrage) werden eher moderat eingesetzt – 32 der 112 Teilnehmer geben an, diese gar nicht zu verwenden. Lediglich knapp 13,4% berichten über eine Nutzung in hohem oder sehr hohem Ausmaß.

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

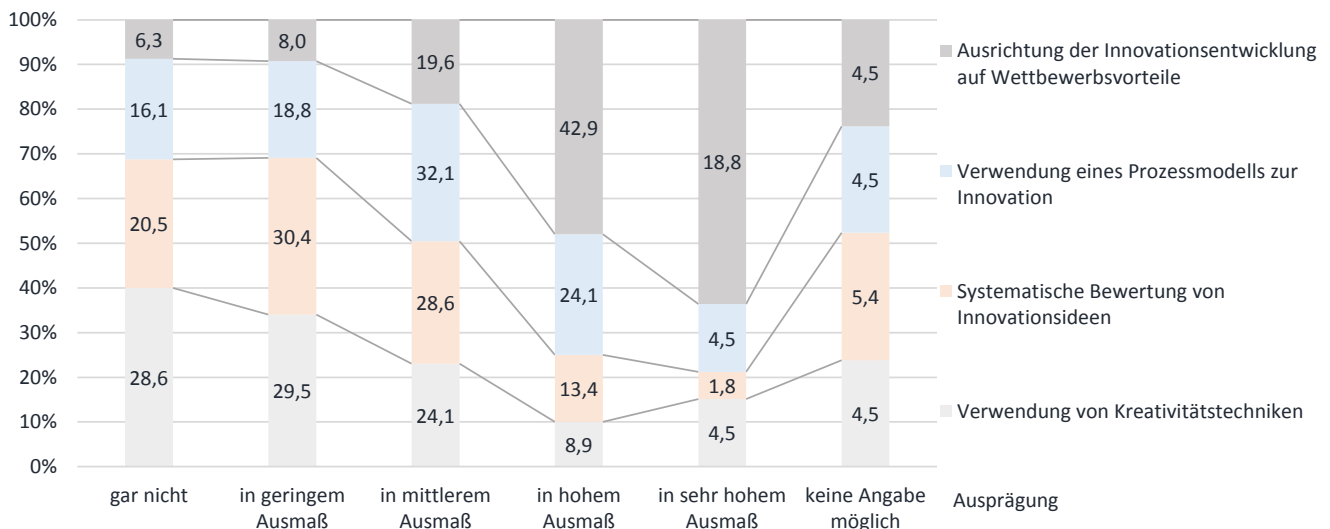


Abb. 6: Aktivitäten und Methoden der Innovationsentwicklung (1)

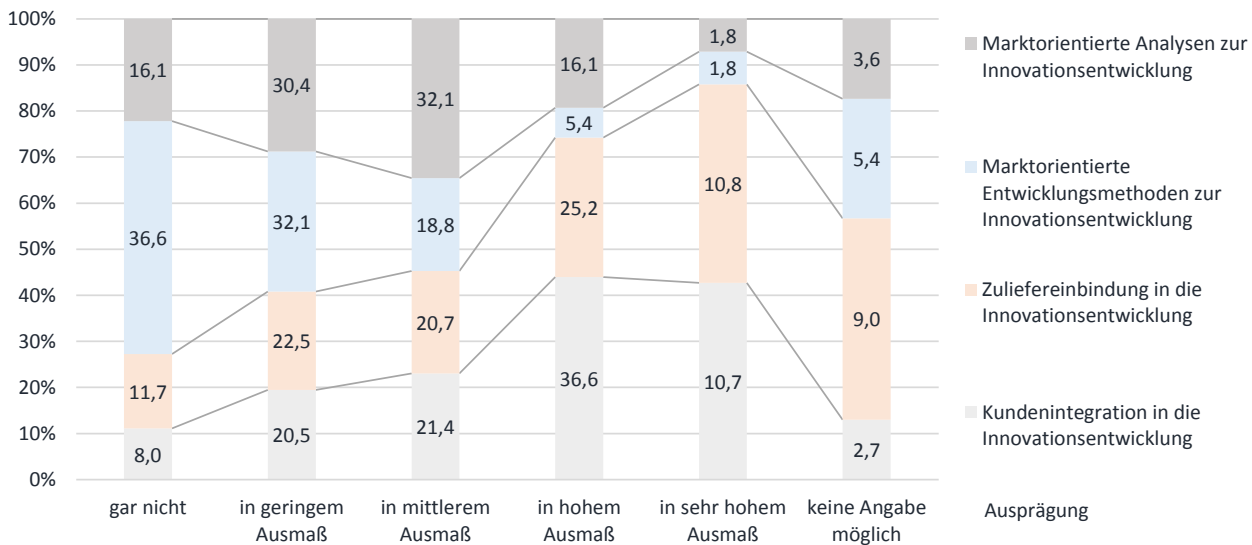


Abb. 7: Aktivitäten und Methoden der Innovationsentwicklung (2)

auf einschlägige Verfahrenshilfen (z.B. Scoring-Modelle) setzen.

Weiterhin geben etwa 35% der befragten Unternehmen an, *bewährte Prozessmodelle bzw. Ablaufschemata zur Steuerung von Innovationsprojekten* gar nicht oder nur im geringen Maße einzusetzen – nur 4,5% der Unternehmen tun dies im sehr hohen Maße.

Die Unternehmen stimmen mehrheitlich (61,7%) wenigstens in einem hohem bis sehr hohem Ausmaß der Aussage zu, klar *definierte Wettbewerbsvorteile bei der Entwicklung von Innovationen anzustreben*. Nur 6,3% nutzen diesen wichtigen Aspekt nicht.

Für 76 Unternehmen ist die *Einbeziehung von Kunden* in die Entwicklung von Innovationen mindestens im mittleren Umfang wichtig.

Je nach Branche kann die *Zusammenarbeit mit den Zulieferern* bei der Entstehung von Innovationen stärker oder moderat genutzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass fast 56,7% der Unternehmen eine wenigstens mittlere Intensität bei der Integration der Lieferanten anstreben.

Sowohl der *Einsatz marktorientierter Entwicklungsmethoden* (z.B. Conjoint-Measurement, Target Costing) als auch die Nutzung *marktorientierter Analysen* (etwa Lebenszyklus-, Stärken-Schwächen-Analysen oder Benchmarking) finden in den berichtenden Unternehmen im Rahmen des innovativen Entwicklungsprozesses nur im bescheidenen Umfang statt. Während 16,1% der Unternehmen in diesem Zusammenhang überhaupt nicht auf marktorientierte Analysen setzen, beträgt der Vergleichswert in Bezug auf Entwicklungsmethoden sogar mehr als das Doppelte (36,6%).

## 2.4 Aktivitäten und Methoden der 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 Bedingungs-lagen (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 (siehe Abb. 8 und 9).

Die für den nachhaltigen Innovationserfolg sehr wichtige sorgfältige *Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen* im Rahmen der Planung der Innovationsvermarktung wird von 21,6% der befragten Unternehmen entweder gar nicht oder nur in geringem Ausmaß realisiert. Wohingegen etwa 76,5% dies im mittleren bis sehr hohem Ausmaß betreiben.

Eine vergleichbare Verteilung der Antworten ergibt sich in Bezug auf die Fähigkeit der Unternehmen, *die Reaktionen der Konkurrenten auf innovative Vorstöße* gut vorherzusehen. Die Ergebnisse der Antwortpersonen zeigen einen ähnlichen Verlauf wie die Vorfrage auf (18,9%; 76,5%).



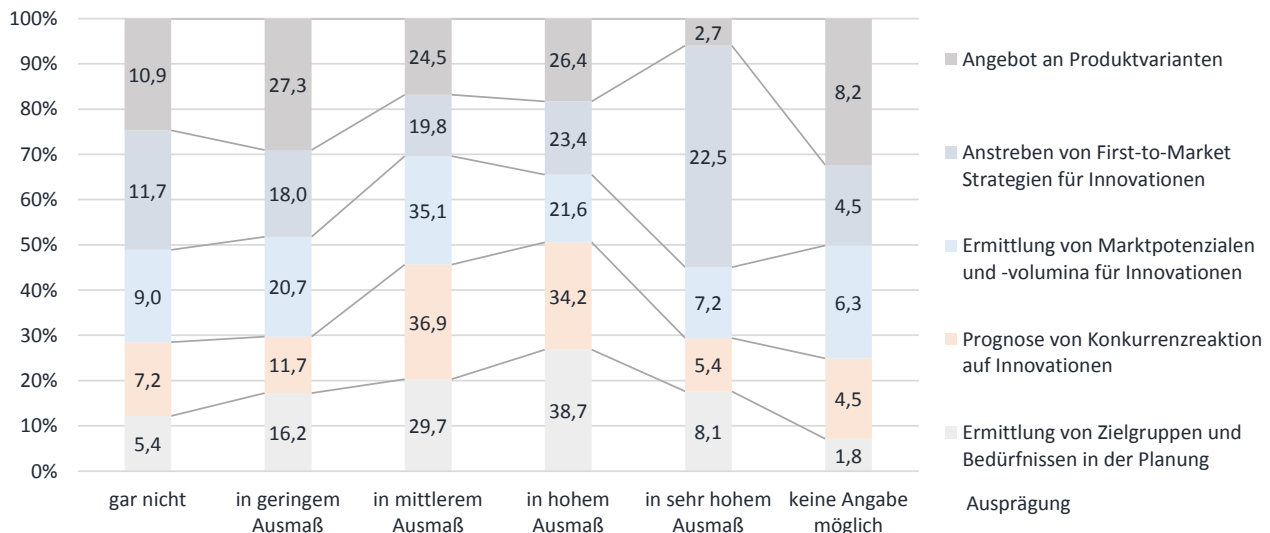


Abb. 8: Strategien und Maßnahmen der Innovationsvermarktung (1)

Weiterhin werden die regelmäßige *Ermittlung von Marktpotenzialen und Marktvolumina* als bedeutende Grundlage für eine erfolgsorientierte Steuerung von Innovationsvorhaben bei den antwortenden Unternehmen nicht so stark betrachtet, wie andere Planungselemente im innovativen Kontext (z.B. Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen) – fast 30% nutzen diese Option höchstens im geringen Maße. Das die Ermittlung dieser Marktkenngrößen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß geschieht, geben lediglich 28,8% der Auskunftspersonen für ihre Unternehmen an.

Die Unternehmen streben im hohen und sehr hohen *Maß First-to-Market Strategien* an – 45,9% geben dies an. Nur 11,7% möchten nicht als erstes den Markt mit ihrer Innovation betreten.

Das *Angebot an Produktvarianten* ermöglicht es, kontinuierlich inkrementelle oder radikale Innovationen einzuführen. Die Unternehmen verfolgen dies im mittleren bis hohen Ausmaß zu 50,9%. Nur 2,7% setzen dies im sehr hohen Umfang um.

Fast 1/4 der Unternehmen führt eine *Innovation nicht als Marke* in den Markt ein. Nur etwa 35% versuchen die-

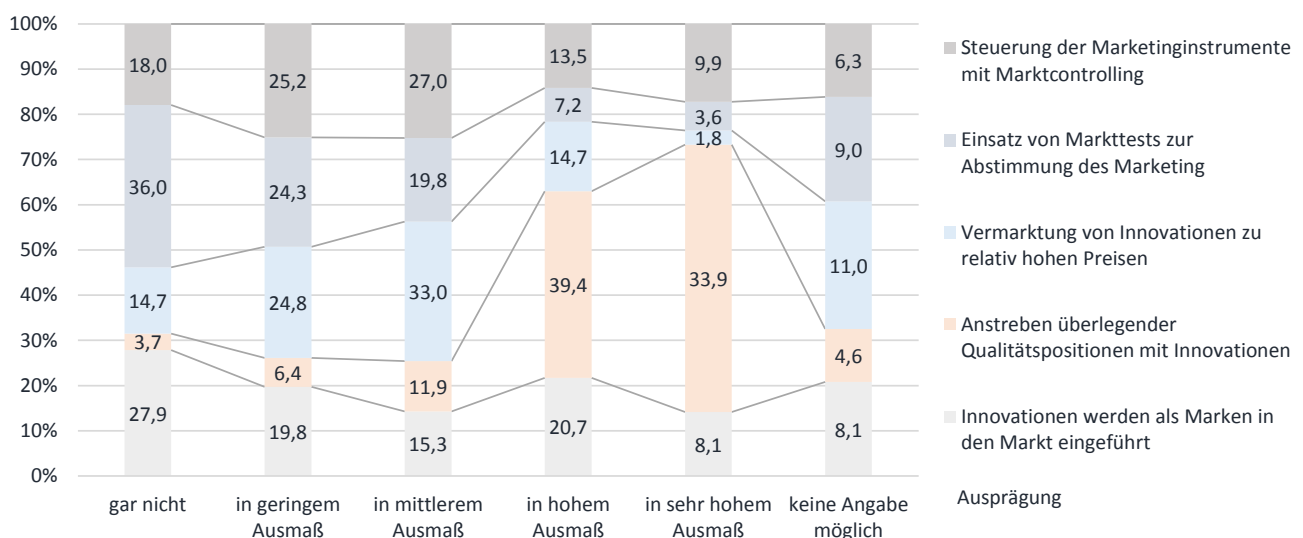


Abb. 9: Strategien und Maßnahmen der Innovationsvermarktung (2)

sen Ansatz in geringem bis mittlerem Umfang umzusetzen. Lediglich 28,8% realisieren dieses Vorgehen in hohem bis sehr hohem Umfang.

Die Ergebnisse in Bezug auf die *angestrebte Qualitätsstellung im Wettbewerbsvergleich* zeigen, dass Innovationen in beträchtlichem Umfang auf die qualitative Profilierung im Wettbewerbsumfeld gerichtet sind. Gemäß den Ergebnissen streben 73,3% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß nach einer entsprechenden wettbewerblichen Abgrenzung. Nur knapp 4% der antwortenden Unternehmen streben keine überlegene Qualitätsstellung im Wettbewerbsvergleich an (und verfolgen demnach prinzipiell imitative Marketingkonzepte).

Auf die *Vermarktung neuer Produkte zu überdurchschnittlich hohen Preisen* wird weitgehend verzichtet. Der Anteil von über 39,5% 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.

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. 36% der Unternehmen in der Stichprobe setzen derartige Instrumente überhaupt nicht ein – nur 3,6% machen dies im sehr hohem Umfang.

Die *Steuerung des Vorgehens im Rahmen der Vermarktung* nach der Einführung der Innovation in den Markt durch ein *breiter angelegtes Marktcontrolling* (das z.B. Um-

sätze, Deckungsbeiträge aber auch Größen wie die Kundenzufriedenheit einbezieht) scheint nicht weit verbreitet zu sein. Lediglich knapp 18% der Unternehmen geben an, hierauf gänzlich zu verzichten. 52,5% nutzen ein Marktcontrolling nur im geringen bis mittleren Ausmaß (10% nutzen dies noch im hohen Ausmaß).

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

## 2.5 Organisation

Die Aussagen der Unternehmen bezüglich der strukturellen Vorkehrungen für Innovationsprozesse unterscheiden sich beträchtlich (siehe Abb. 10). Während knapp 1/5 der antwortenden Unternehmen im Falle eines Innovationsvorhabens auf die *Einrichtung einer Projektorganisation* verzichtet, stimmen ebenso 1/5 der Unternehmen der entsprechenden Frage nach einer leistungsfähigen Projektorganisation in der Untersuchung in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu. Dieser Befund spiegelt z.T. den unterschiedlichen Stellenwert wider, den Innovationen in den verschiedenen Branchen der einbezogenen Unternehmen haben.

Demgegenüber ist der *Einsatz von Projektmanagern* bei den antwortenden Unternehmen in stärkerem Umfang und ausgewogener verbreitet. Es stimmen fast 39% der Aussage, dass der Projektmanager der Motor des Innovationsprozesses sei, zumindest in hohem Ausmaß zu.

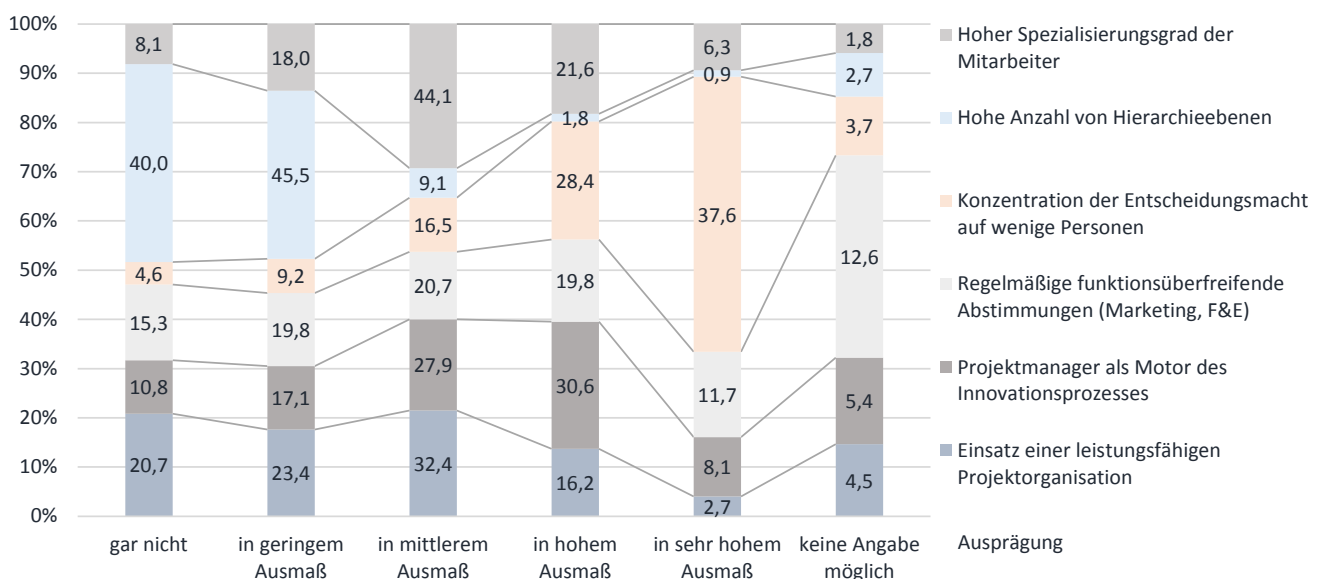


Abb. 10: Organisation



Für die Realisierung einer ausgewogenen angelegten, auf technischen und marktlichen Vorteilen basierenden Produktinnovation ist eine *regelmäßige funktionsübergreifende Abstimmung* zwischen F&E sowie Marketing und Vertrieb von hoher Bedeutung. 35,1% der Unternehmen berichten, dass solche funktionsübergreifenden Abstimmungen höchstens in einem geringen Umfang betrieben werden – über 12% der Unternehmen können dazu keine Angabe machen.

64% geben an, dass die *Entscheidungsmacht im Unternehmen auf wenige Personen* beschränkt wird (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.

Die weiteren Ergebnisse zeigen, dass über 85% der Unternehmen angeben, keine *hohe Anzahl an Hierarchieebenen* zu 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.

Die *Intensität der Arbeiterspezialisierung* in der Stichprobe ist hingegen recht ausgewogen verteilt. Bezüglich der Antworten auf die Frage nach einem hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter dominiert die mittlere Ausprägung mit 44,1%.

## 2.6 Unternehmenskultur

Als nächstes werden die Ergebnisse dargestellt, die die Unternehmenskultur der teilnehmenden Unternehmen betreffen (siehe Abb. 11).

Etwa 40% der antwortenden Unternehmen geben im hohen Maße an, dass bei ihnen die als innovationsorientierter Wert zu verstehende Haltung verankert ist, *die Kundenbedürfnisse bei der Innovationsschöpfung zu berücksichtigen* und diese Lösung anschließend auf dem Markt platzieren.

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

Im ähnlichen Umfang wird den Mitarbeitern in den Unternehmen der Stichprobe *Freiraum für die Umsetzung neuer Ideen* gewährt. Denn 66,1% der Auskunftspersonen stimmen der Aussage in einem mindestens hohen Ausmaß zu.

Die Unternehmen der Stichprobe berichten in einem ebenfalls beträchtlichen Umfang, dass bei ihnen eine bestimmte *Toleranz im Falle eines Scheiterns* vorliegt. Fast 70% 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.

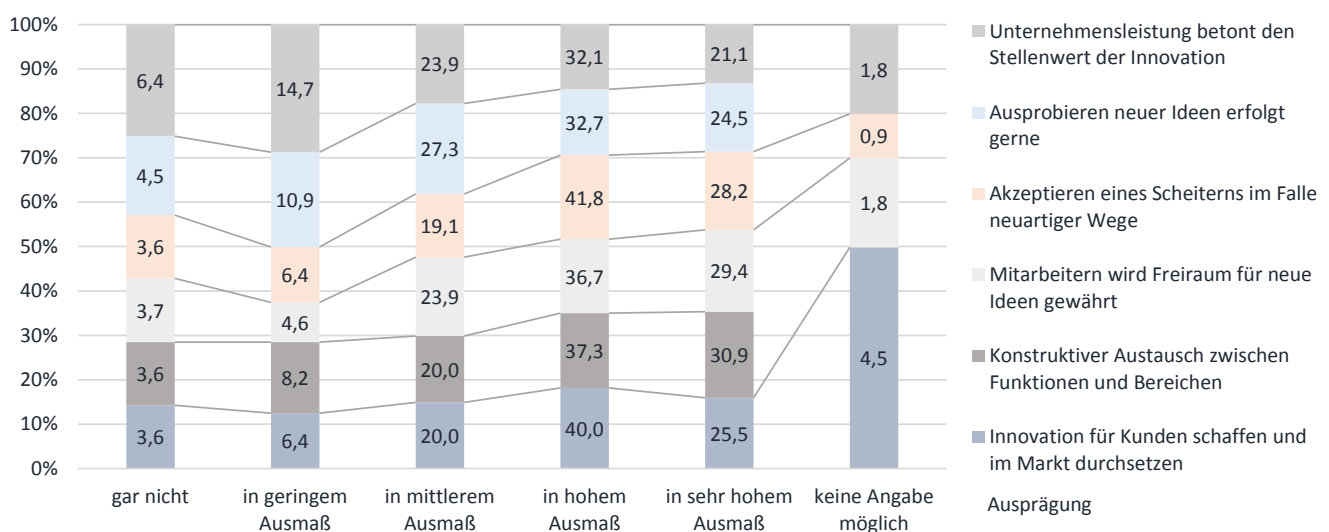


Abb. 11: Unternehmenskultur

Mit diesem Befund korrespondiert ein ebenso noch recht günstiger Wert für die *Bereitschaft, neue Ideen gerne auszuprobieren*. Lediglich knapp 16% der Auskunftspersonen teilen mit, dass dieses in ihren Unternehmen gar nicht oder lediglich in geringem Umfang der Fall wäre.

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 liegt diese Situation bei 86 Unternehmen mindestens im mittleren Umfang vor.

## 2.7 Führung im Kontext der Innovationsentwicklung

Die Ergebnisse des Führungsverhaltens sind in Abb. 12 ersichtlich. Demnach macht der größte Teil der Unternehmen im Innovationsprozess mehr oder weniger klare *Vorgaben bezüglich der Erwartungen* im Zusammenhang mit jeder Phase. Etwa 62% der Auskunftspersonen stimmen der Frage nach Vorgaben für die Phasen zumindest in mittlerem Umfang zu – fast 12% der Unternehmen geben allerdings an, in diesem Zusammenhang gar nicht tätig zu werden.

In Bezug auf *Messungen zur Erreichung der Innovationsziele* liegt ein vergleichbares Antwortmuster vor. Auch hierbei berichten fast 10% der Unternehmen, sich gar nicht mit der regelmäßigen Messung der Innovationsziele zu beschäftigen. Jedoch beschäftigen sich immerhin 63,9% im mittleren bis sehr hohem Umfang damit.

Korrespondierend mit den kulturbezogenen Ergebnissen der Untersuchung, zeigt die 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 67% der Auskunftspersonen aus den Unternehmen auf zumindest hohem Niveau zu.

Die *Unternehmensleitung* ist im erheblichen Umfang in das Geschehen einbezogen und *jederzeit ansprechbar*. Nahezu 81% der Befragten stimmen der Aussage des Fragebogens in hohem bis sehr hohem Umfang zu.

Auch *Fort- und Weiterbildungen* werden genutzt, um innovative Themen zu vertiefen (auf die entsprechende Frage werden – die mittlere bis sehr hohe Zustimmung von etwas mehr als 78% 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 Grafik verdeutlicht ebenso, dass ca. 20,2% der Auskunftspersonen der einschlägigen Frage nur auf höchstens geringem Niveau zustimmen können.

Das *Innovationsanreize das Mitarbeiterengagement fördern* kann nicht bestätigt werden. Hier geben 27% der Unternehmen an, dass Innovationsanreize gar keinen Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter ausüben. Nur 20,7% tun dies im mindestens hohen Maße.

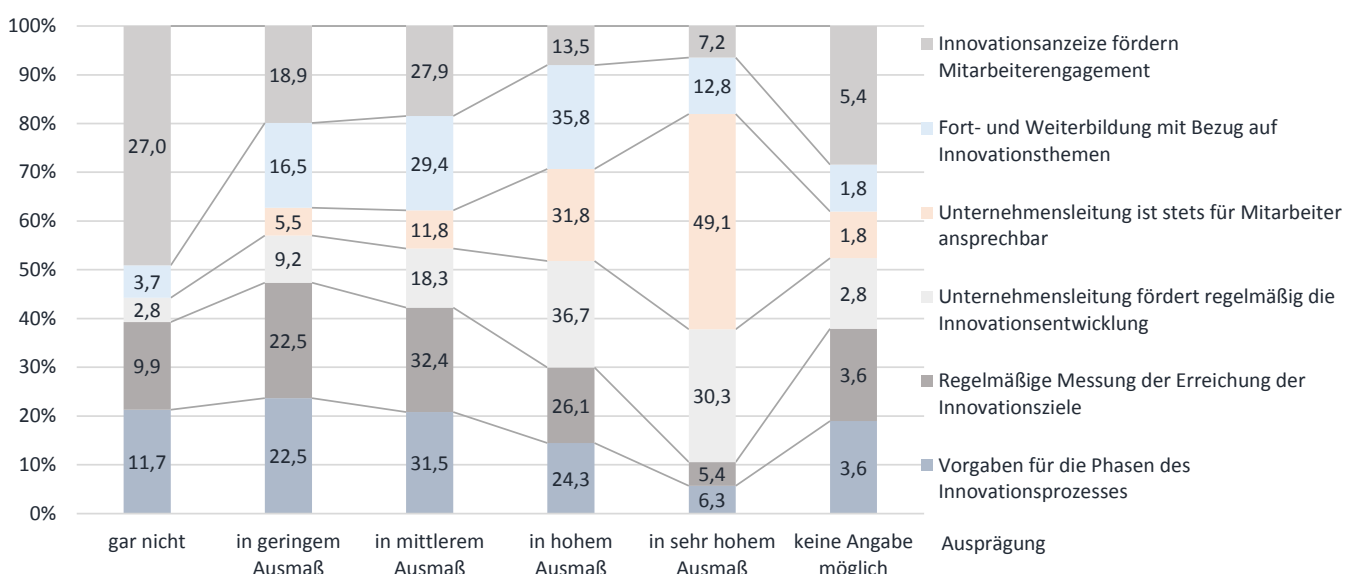


Abb. 12: Führung

## 2.8 Externe Situationsbedingungen (Unternehmensumfeld)

Die weiteren 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 (siehe Abb. 13 und 14).

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 26,4% der Teilnehmer gar nicht oder allenfalls in geringem Ausmaß zu. Dennoch zeigt sich, dass mit 36,4% zumindest im mittleren Umfang F&E Ressourcen zur Verfügung stehen.

Der größte Teil der Unternehmen sieht sich selbst *nicht* mit einer Situation konfrontiert, in der die *Nachfrager ständig neue Produktangebote* verlangen. Nur 29,7% der Befragten stimmen der entsprechend formulierten Aussage in der Untersuchung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu.

Weiterhin 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 Innovationswettbewerb“ stimmen 73 Unternehmen im mittleren bis sehr hohen Niveau zu.

Weiterhin sagen 39,1% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß, dass *Geschäftsmodellinnovationen in ihrer Branche einen immer größeren Stellenwert* einnehmen. Wohingegen knapp über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen dies höchstens im mittleren Umfang bestätigen. Nur 5,5% der Stichprobenunternehmen teilen mit, dass Geschäftsmodellinnovationen gar keine Rolle spielen.

Die Gewinnung entsprechend ausgebildeter Fachkräfte zur Realisierung innovativer Leistungsangebote scheint nach den Ergebnissen des IHK-InnoMonitor 2016 im regionalen Umfeld ein größeres Problem darzustellen. Nur jedes achte 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 sehr hohem Niveau zu. Fast 49,1% der Unternehmen geben an, dass dies nur in geringem und mittlerem Umfang möglich ist. Schließlich sind 10,8% der Meinung, dass dies gar nicht der Fall ist, also Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitarbeitern unter innovativem Blickwinkel bestehen.

Das die *Digitalisierung von Prozessen* eine wichtige Quelle für Innovationen darstellt, bestätigen 47,3% aller Unternehmen in hohem oder sehr hohem Umfang.

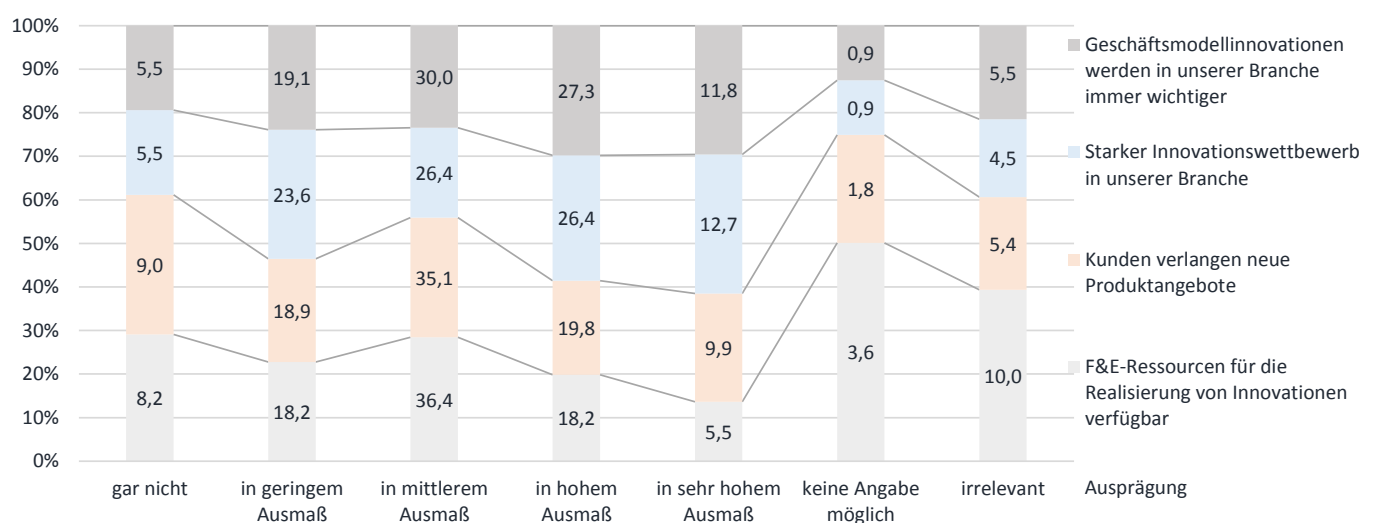


Abb. 13: Externe Situationsbedingungen (1)

Fast 37,3% der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage allerdings nur im geringen und mittleren Ausmaß zu – dabei wird deutlich, dass Unternehmen die Ausgestaltung der Digitalisierung in unterschiedlich starker Intensität verfolgen bzw. als relevanten Einflussfaktor erfassen. Über 6% der Unternehmen sehen die Digitalisierung von Prozessen hingegen nicht als Quelle, um Innovationen zu kreieren.

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 40,5% fast die Hälfte der Unternehmen gar nicht zu, während 18,9% eine Zustimmung auf hohem oder sehr hohem Niveau geben. Für die Aussage: „Wir kooperieren mit Forschungseinrichtungen von Hochschulen in der Region“ lauten die entsprechenden Werte für die Unternehmen: 36,9% und 23,4%. Etwas mehr als 55% 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 20,7% der Unternehmen diese Zustimmung in hohem oder sehr hohem Maße.

### 3. Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen in der Region Westfälisches Ruhrgebiet viele Treiber des Innovationsmanagements bereits erfolgreich umsetzen.

Den *Innovationserfolg* schätzen die Unternehmen in Form der Profitabilität des Gesamtunternehmens und die Zielerreichung bezüglich der Anzahl der Innovationen äußerst positiv ein. Noch durchschnittlich zufrieden sind die Unternehmen mit den finanziellen Innovationszielen. Weiterhin werden Innovationen von Kunden noch unzureichend als tatsächliche Marktneuheit eingeordnet.

Im *Ideenmanagement* werden Marktveränderungen beobachtet und Kundenanregungen aufgegriffen und interne und externe Quellen analysiert. Weitere Potenziale sind bei den eigenen Mitarbeitern zu finden, die noch unzureichend als Ideenlieferanten genutzt werden.

Bei der *Innovationentwicklung* werden Innovationsmaßnahmen erfolgreich an eigene Wettbewerbsvorteile gerichtet. Auch ein Prozessmodell kommt weitestgehend zum Einsatz. Kunden und Zulieferer werden bei der Innovationsentwicklung einbezogen. Defizite lassen sich noch in der dezidierten Anwendung von Kreativitätstechniken und der anschließenden systematischen Ideenbewertung finden. Ebenso könnten Marktanalysen und Entwicklungsmethoden häufiger Anwendung finden, um die Innovationsentwicklung zu unterstützen.

Im Rahmen der *Innovationsvermarktung* streben die meisten Unternehmen nach einer Qualitätsführerschaft. Nur durchschnittlich versuchen die Stichprobenunternehmen First-to-Market Strategien anzuwenden, Zielgruppen

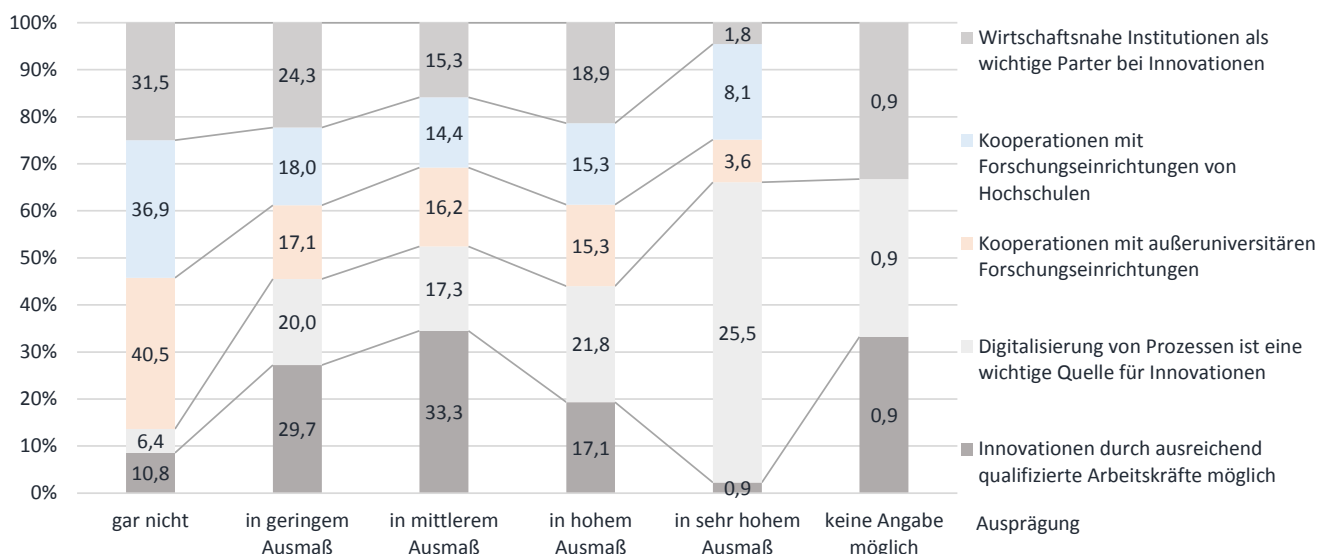


Abb. 14: Externe Situationsbedingungen (2)

zu bestimmen und deren Bedürfnisse zu analysieren, Prognosen von Konkurrenzreaktionen zu erfassen, Marktpotenziale zu ermitteln sowie eine hohe Anzahl an Produktvarianten anzustreben. In einer großen Vielzahl wird auf ein Marktcontrolling innerhalb des Unternehmens und auf Markttests, zur Akzeptanzprüfung der Innovation, verzichtet. Innovation werden oftmals nicht als Marke eingeführt und auf Premiumpreisetzungen weitestgehend verzichtet.

Die Ergebnisse der *Unternehmensorganisation* zeigen auf, dass die Unternehmensstichprobe überdurchschnittlich die Entscheidungs Zentralität auf wenige Personen beschränkt und eine geringe Anzahl an Hierarchiestufen bei den Unternehmen vorzufinden sind. Weiterhin werden nur durchschnittlich funktionsübergreifende Abstimmungen geführt, ein hoher Spezialisierungsgrad verfolgt sowie der Projektmanager als Motor des Innovationsprozesses gesehen. Eher selten werden Projektorganisationen eingesetzt, um Innovationen zu schaffen.

Der *kulturelle Aspekt*, welcher das innovative Handeln der Unternehmensmitglieder fördert, zeigt sich durchweg positiv in der Region. Oftmals werden Innovationen für Kunden geschaffen, um diese zu befriedigen. Einen Beitrag leistet hierbei auch die Unternehmensleitung, welche den Stellenwert von Innovationen betont und Akzeptanz zeigen, falls Fehlschläge hingenommen werden müssen. Die Mitarbeiter haben weitestgehend Freiräume für neue Ideen, welche anschließend oftmals aufgegriffen werden. Ebenso fördert ein intensiver Austausch zwischen den Bereichen und Funktionen die Unternehmenskultur in Ausrichtung an innovative Vorhaben.

Die *Führungsverantwortlichen* sind stets ansprechbar und fördern die Innovationsentwicklung. Auch Fort- und Weiterbildungen mit innovativen Themen werden gefördert. Eher durchschnittlich werden Vorgaben für den Innovationsprozess gemacht und Innovationsziele gemessen. Weiterhin kann oftmals nicht das Engagement der Mitarbeiter durch Innovationsanreize gesteigert werden.

Das *Unternehmensumfeld* wird insbesondere durch die Digitalisierung geprägt. Eine Vielzahl der antwortenden Unternehmen geben hier an, dass die Digitalisierung von Prozessen eine wichtige Quelle für Innovationen darstellt. Ergänzend dazu gewinnen auch Geschäftsmodellinnovationen immer mehr an Bedeutung. Eher durchschnittlich wird der Innovationswettbewerb in den Branchen gesehen sowie die F&E-Ressourcen-Verfügbarkeit. Weitgehend fordern insbesondere die Kunden neue Produktangebote. Weiterhin wird deutlich, dass der Region ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte fehlen und Kooperationen mit außeruniversitären, universitären und wirtschaftsnahen Institutionen und Einrichtungen unzureichend genutzt werden, um innovative Vorhaben voranzutreiben.

## Ansprechpartner

### Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Märkische Straße 120 | 44141 Dortmund

Stellv. Geschäftsführer Klaus Brenscheidt  
Petra Preiß

Tel.: (0231) 54 17-275  
Fax: (0231) 54 17-196  
innomonitor@dortmund.ihk.de  
www.dortmund.ihk24.de  
www.ihk-innomonitor.de

### Fachhochschule Dortmund

Fachbereich Wirtschaft  
Forschungsgruppe Innovationsexzellenz  
Emil-Figge-Str. 44 | 44227 Dortmund

Prof. Dr. Jan-Philipp Bächler  
Prof. Dr. Axel Faix  
Simon Joseph Stuber

Tel.: 0231 755 4993 | Prof. Bächler  
Tel.: 0231 755 6357 | Prof. Faix  
Tel.: 0231 755 4999 | Stuber  
innomanagement@fh-dortmund.de  
www.fh-dortmund.de/buechler  
www.fh-dortmund.de/faix  
www.innovationsexzellenz.de  
www.ihk-innomonitor.de



