Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit heimischer Unternehmen

Verdeckte Innovation – sichtbarer Erfolg

Heft 97 der Schriftenreihe der IHK Siegen
März 2012

IHK Industrie- und Handelskammer Siegen

marketing+ UNIVERSITÄT SIEGEN

In der Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Siegen erschienen bisher:

Heft 1	Die Industrie - Branchen, Adressen, Größe, Produkte	1977
Heft 2	Stellungnahme zum Entwurf des Landesentwicklungsplanes I/II „Raum- und Siedlungsstruktur"	2/78
Heft 3	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1978–1982	4/78
Heft 4	Ausbildung der Ausbilder	4/78
Heft 5	Stimmen für die A 4	7/79
Heft 6	Wirtschaft braucht A 4	9/79
Heft 7	Die Berufsbildung im Wirtschaftsraum Siegen-Olpe-Wittgenstein	10/79
Heft 8	Untersuchungen zum Existenzgründungsverhalten	4/80
Heft 9	Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung	5/80
Heft 10	Ausbildungsberufe mit Zukunft	5/80
Heft 11	Fachkräfte für die Wirtschaft	9/80
Heft 12	Was und Wo? Eine Lehrstellenübersicht der IHK Siegen	3/81
Heft 13	Das Einnahme- und Ausgabeverhalten der Städte und Gemeinden im Bezirk der IHK Siegen	9/82
Heft 14	Wirtschaftskundliche Materialien über die Region Siegen-Olpe-Wittgenstein; Arbeitshilfen für den Unterricht der Fächer Wirtschaftslehre und Erdkunde	12/82
Heft 15	Wanderungsmotivbefragung im Kreis Olpe 1981	12/82
Heft 16	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1983 bis 1987	4/83
Heft 17	Das Arbeitsplatzangebot in Betrieben unterschiedlicher Beschäftigtengrößenklassen	5/84
Heft 18	Unternehmensberatung: Beratungsdichte und Beratungserwartungen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	6/84
Heft 19	Die Benachteiligung der eisenschaffenden Industrie durch die Tarifgestaltung der Deutschen Bundesbahn	10/84
Heft 20	Ausbildung der Ausbilder: Begleittext für das Seminar zur Vorbereitung auf die Ausbilderprüfung	11/85
Heft 21	Existenzgründungsservice	5/86
Heft 22	Neue Ausbildung in der Metallindustrie - Das Angebot der Berufsbildungszentren an alle Ausbildungsbetriebe	6/87
Heft 23	Arbeitshilfe bei der Auslandsgeschäftsabwicklung	7/87
Heft 24	Auf dem Wege von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft	9/87
Heft 25	Forschung - Entwicklung - Beratung Wissens- und Forschungspotential zur wirtschaftlichen Verwendung	5/88
Heft 26	Handelsatlas: Großflächige Einzelhandelsbetriebe ab 800 qm Verkaufsfläche im Kammerbezirk Siegen	3/89
Heft 27	Info-Stelle Weiterbildung - Baustein einer dynamischen Qualifizierungslandschaft	6/90
Heft 28	Standortanforderungen der Unternehmen im Bezirk der IHK Siegen	8/90
Heft 29	Mikroelektronik-Atlas	12/90
Heft 30	Geschichte verstehen – Zukunft gestalten – Eine Region im Aufbruch	7/93
Heft 31	Wirtschaft im Dreiländereck	11/93
Heft 32	Wirtschaftsstandort Deutschland in der Krise?	1/94
Heft 33	Finanzlage der Kommunen im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/94
Heft 34	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1994	2/94
Heft 35	Statutarisches Recht der Industrie- und Handelskammer Siegen	5/94
Heft 36	Die Kraftfahrzeugzulieferindustrie im Bezirk der IHK Siegen	5/94
Heft 37	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1994	9/94
Heft 38	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1995	2/95
Heft 39	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1995	9/95
Heft 40	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1996	2/96
Heft 41	Handelsatlas mit Verzeichnis der großflächigen Einzelhandelsbetriebe	3/96
Heft 42	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1996	9/96
Heft 43	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1997	2/97
Heft 44	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1997	10/97
Heft 45	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1998	2/98
Heft 46	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1998	9/98
Heft 47	Beschäftigung und Arbeitsmarkt im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	10/98
Heft 48	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1999	2/99
Heft 49	Verkehrswege und Gewerbeflächen – Motoren der Beschäftigung	3/99
Heft 50	Beschäftigungswunder Dienstleistungen!?	7/99
Heft 51	Entwicklung und Struktur außenwirtschaftlicher Aktivitäten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	8/99
Heft 52	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1999	10/99
Heft 53	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2000	2/2000
Heft 54	Die Machbarkeitsstudie der A 4 – Plädoyer für einen Weiterbau	5/2000
Heft 55	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2000	9/2000
Heft 56	Öffentliche Finanzierungshilfen für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen im Jahr 2001	12/2000
Heft 57	Kommunale Standortkosten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/2001
Heft 58	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2001	1/2001
Heft 59	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2001	9/2001
Heft 60	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2002	1/2002
Heft 61	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2002 für den IHK-Bezirk Siegen	3/2002
Heft 62	Einzelhandelsatlas: Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	9/2002
Heft 63	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2002	9/2002
Heft 64	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2003	2/2003
Heft 65	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2003	9/2003
Heft 66	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2004	2/2004
Heft 67	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2004 für den IHK-Bezirk Siegen	6/2004
Heft 68	Empirische Untersuchung zum IHK-Serviceangebot „Starthilfe"	7/2004
Heft 69	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2004	9/2004
Heft 70	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2005	1/2005
Heft 71	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2005	9/2005
Heft 72	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2006	2/2006
Heft 73	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2006 für den IHK-Bezirk Siegen	8/2006
Heft 74	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2006	9/2006
Heft 75	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2007	1/2007
Heft 76	Was hält die regionale Wirtschaft von den Absolventen der allgemein bildenden Schulen?	7/2007
Heft 77	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2007	9/2007
Heft 78	Breitbandversorgung im Bezirk der IHK Siegen	1/2008
Heft 79	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2008	2/2008
Heft 80	Verkehrswege und Gewerbeflächen – Motoren der Beschäftigtenentwicklung (Neuauflage)	4/2008
Heft 81	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2008	9/2008
Heft 82	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2008	12/2008
Heft 83	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2009	2/2009
Heft 84	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2009	9/2009
Heft 85	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2010	2/2010
Heft 86	Unternehmenssicherung im Bezirk der IHK Siegen – Notfallplanung und Nachfolgemanagement	4/2010
Heft 87	Einzelhandelsatlas – Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	4/2010
Heft 88	Standortzufriedenheit in den Kommunen des IHK-Bezirks Siegen	6/2010
Heft 89	Was hält die regionale Wirtschaft von Absolventen allgemein bildender Schulen?	8/2010
Heft 90	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2010	9/2010
Heft 91	Agentur-Kompass Siegen-Wittgenstein/Olpe	11/2010
Heft 92	Dokumentation eines schulreformpolitischen Fachgesprächs	11/2010
Heft 93	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2010	12/2010
Heft 94	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2011	2/2011
Heft 95	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2011	9/2011
Heft 96	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2012	2/2012
Heft 97	Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit heimischer Unternehmen	3/2012

Innovation unterscheidet den Vorreiter von den Verfolgern.

Steve Jobs

© Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein, Lehrstuhl für Marketing, Universität Siegen

Vorwort

Wie steht es um die Innovationsstärke der Unternehmen im IHK-Bezirk Siegen?

Glaubt man Ergebnissen von bundesweiten Rankings, ist es damit nicht weit her. In schöner Regelmäßigkeit landet die Region dabei im hinteren Mittelfeld. Wie aber passt dies zu dem wirtschaftlichen Erfolg und auch dazu, dass eine beträchtliche Zahl von Unternehmen aus der Region auf den Märkten der Welt ausgesprochen erfolgreich unterwegs ist und zum Teil als Marktführer agiert?

Im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Siegen hat der Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen diesen widersprüchlichen Befund analysiert. Dabei wurde unter anderem deutlich, dass die üblichen Parameter zur Messung von Innovationsstärke allenfalls stark eingeschränkt für eine Wirtschaftsregion anwendbar sind, deren prägende Merkmale „mittelständisch“ und „familien- bzw. inhabergeführt“ sind.

Bisher publizierte Rankings sind deshalb für die heimische und wohl auch für vergleichbare Wirtschaftsregionen wenig tauglich. Deshalb bedarf das Ergebnis dringend der weiteren politischen Diskussion, damit nicht länger die zitierten Rankings maßgeblich sind für politische Entscheidungsträger und das Image einer der erfolgreichsten Industrieregionen in Nordrhein-Westfalen beschädigen.

Die Studie hält aber auch manch mahnenden Hinweis bereit. So wurde festgestellt, dass die Kooperationsbereitschaft der mittelständischen Unternehmen wenig ausgeprägt ist. Sei es aus Konkurrenzdenken oder einer zu starken Konzentration auf das eigene Unternehmen. Auch die Kontakte zwischen heimischen Unternehmen und den Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen sind verbesserungsfähig. Angesichts der zunehmenden Geschwindigkeit, mit der Unternehmen gefordert sind, ihre Produkte technologisch fortzuentwickeln, ein Befund, der zumindest aufhorchen lässt.

Die Untersuchung soll einen Beitrag dazu leisten, die tatsächliche innovatorische Stärke der Region ins rechte Licht zu rücken, aber auch dazu anregen, das Instrument der Kooperation und Zusammenarbeit stärker in den Fokus zu nehmen.

Siegen, im März 2012

Franz J. Mockenhaupt
Hauptgeschäftsführer

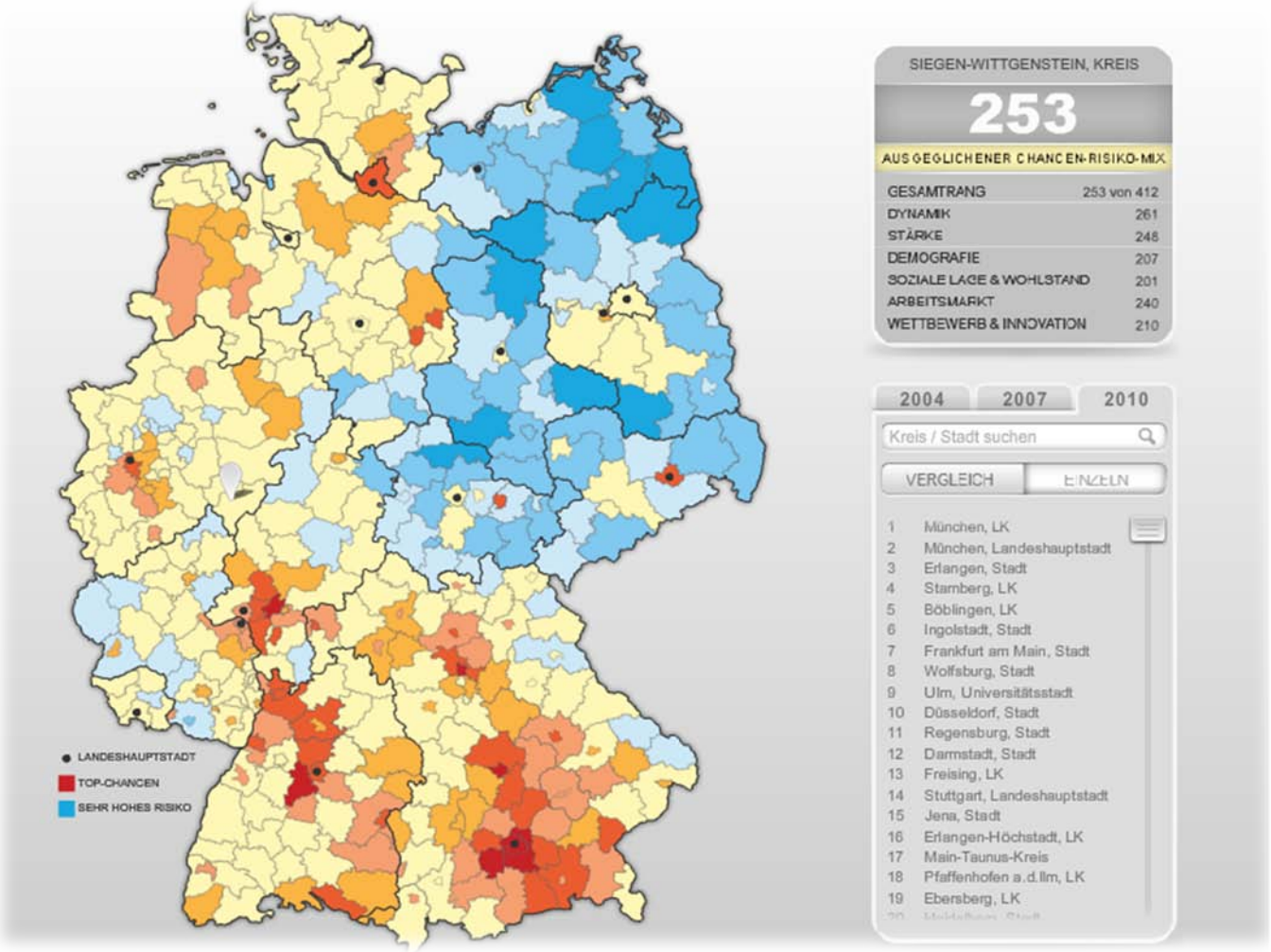
Hermann-Josef Droege
Leiter Geschäftsbereich Standortpolitik

Inhalt

Seite

1. Ausgangssituation	3
2. Aufbau der empirischen Untersuchung	7
3. Stichprobenbeschreibung	11
4. Innovationen im Kammerbezirk der IHK-Siegen	25
5. Strategiemuster	109
6. Fazit und Implikationen	129
7. Vergleich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit mit ausgewählten Regionen	145
Literaturverzeichnis	153
Anhang	155

Prognos Zukunftsatlas 2010



Quelle: Prognos 2011.

1. Ausgangssituation

- In unterschiedlichen Studien, so z.B. in der aktuellen Prognos-Studie "Zukunftsatlas 2010", wird der Kammerbezirk der IHK Siegen als verhältnismäßig innovationsschwache Region dargestellt, die sich „im hinteren Mittelfeld“ des Rankings positioniert (Kreis Olpe: Rang = 231; Kreis Siegen-Wittgenstein: Rang = 253).

- Diese Darstellung hat nicht nur negative Auswirkungen auf das Image der Region in der Wahrnehmung der Bevölkerung und der Wirtschaft, sondern auch bei politischen Institutionen. Insbesondere mit Blick auf die Akteure und Verhaltenstendenzen in der Politik gehen mit diesem Image als "innovationsschwache" Region strukturpolitische Konsequenzen einher, wie z.B. in Form von geringeren Fördermöglichkeiten. !

- Betrachtet man die Region im Detail, so sind dort viele innovative und auf dem Weltmarkt überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen präsent. Die Unternehmen können als "Hidden Champions" bezeichnet werden. Und genau diese Position als "Hidden Champions" korrespondiert mit dem ungünstigen Image der Region. Evolutionstheoretisch begründet, müssten solche überdurchschnittlich erfolgreich positionierten Unternehmen eigentlich, auch mit Blick auf die Innovationstätigkeit, über dem Durchschnitt liegen, weil sie sonst nicht in der Lage wären, langfristig derartige Wettbewerbspositionen zu realisieren.

- Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die in derartigen Studien verwendeten Kriterien zur Messung von Innovation bzw. Innovationsstärke geeignet sind, um in einem komplexen Umfeld die Innovationskraft widerspiegeln zu können.

- Betrachtet man die Indizes, die zur Messung von Innovation herangezogen werden, stellt sich die Frage nach der richtigen Wahl von Indikatoren zur Messung der Innovationsstärke von Unternehmen bzw. Regionen. Neben der Patentanmeldung werden häufig z.B. auch die Anzahl akademisch ausgebildeter Mitarbeiter in Unternehmen zur Messung von Innovationsstärke herangezogen. Auch in dieser Kategorie ist es fraglich, ob akademische Ausbildung unbedingt als wesentlicher Treiber von Innovationen zu werten ist.

Messsysteme für Innovation

prognos

Wettbewerb & Innovation

BIP je Beschäftigten	Veränderung BIP
Gründungsintensität	Veränderung Gründungsintensität
FuE-Personal in der Wirtschaft	Veränderung FuE-Personal
Investitionsquote der Industrie	Veränderung Gesamtbeschäftigung
Patentintensität	
Beschäftigte in den dt. Zukunftsfeldern	
Anzahl der Top 500 Unternehmen	

eurostat

Zahl der Unternehmen	Zahl der Beschäftigten	Umsatz	Zahl der Gründungen	Exporte (Auslands-umsatz)
Hochqualifiziertenquote	Anzahl Beschäftigte in ausgewählten Berufsgruppen	Zahl Studierende an (Fach-) Hochschulen in ausgewählten Studienfächern		

EITO

Anteil FuE-Personal an Beschäftigung	Anteil FuE-Ausgaben am Umsatz/ Innovations-aufwendungen	Forschungsförderung (BMBF; BMWi; DFG)	Lehr- und Forschungspersonal an (Fach-) Hochschulen in ausgewählten Studienbereichen/ -fächern
Zahl der Patent-anmeldungen/ Schutzrechte	Zahl der Produktinnovatoren	Zahl der Prozessinnovatoren	Umsatzanteil/ Kostenreduktion mit/durch Innovation
Informationsquellen für Innovationen	FuE-/Innovations-kooperationen	Innovationshemmnisse	Neuerungen in Organisation und Marketing

INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK

(Quellen: Prognos 2011; Brandt, Wilken & Bunken 2009)

- Insbesondere auf der Ebene der Unternehmen ist zu hinterfragen, ob die Betrachtung der Personalstruktur, der Innovationsinvestitionen oder des Innovations-Outputs z.B. über Patente ausreichend ist, um die Innovations- und Zukunftsstärke der Unternehmen tatsächlich greifen zu können.

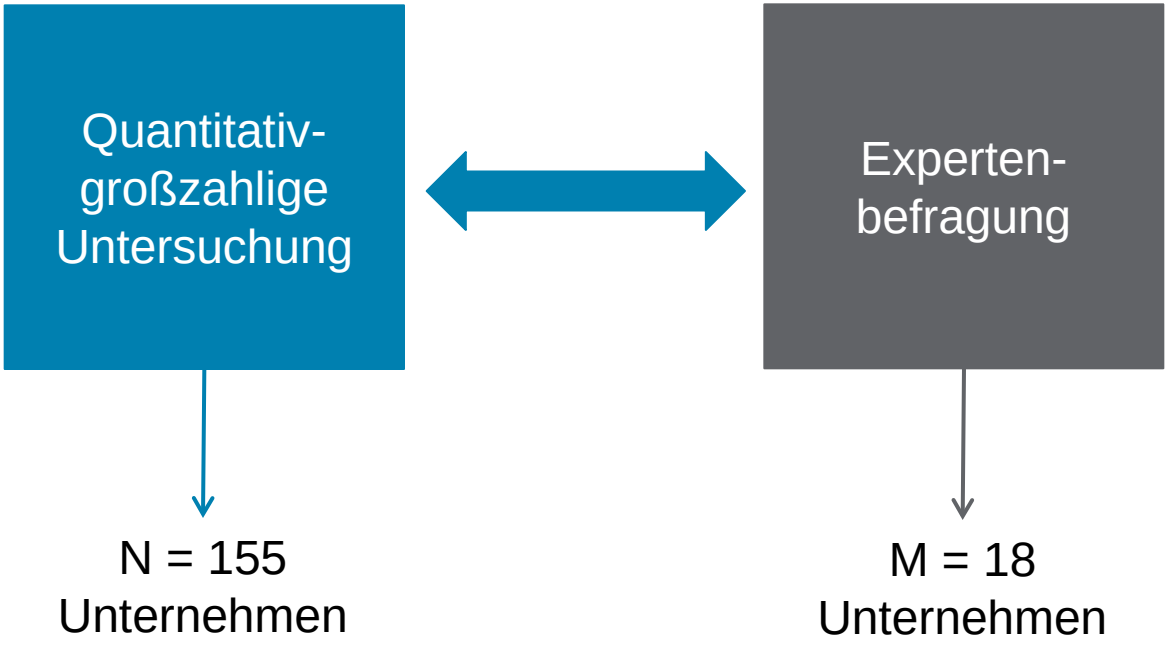
- Zudem stellt sich die Frage nach der Erfolgs- und Wachstumsrelevanz von Innovation, insbesondere auch mit Blick auf die Felder, in denen Innovation stattfindet bzw. forciert wird (z.B. Produkte und Leistungen vs. Prozesse). Ebenso sind die Rahmenbedingungen relevant, innerhalb derer sich die Unternehmen positionieren müssen und die einen Einfluss auf Innovations-Input-Größen, den Innovations-Output, die Innovationsprozesse und den Innovationserfolg haben.

- Hier spielen nicht nur externe Rahmenbedingungen eine Rolle (z.B. Branchenbedingungen, Wettbewerb usw.), sondern auch unternehmensinterne Faktoren wie z.B. die Wettbewerbsstrategie und die Innovationskultur oder die Unternehmensstrukturen (z.B. Stabstellen oder Unternehmenseinheiten), innerhalb derer sich Innovationen in den Unternehmen vollziehen.

- Ziel der vorliegenden Studie zur Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der Industrie- und Handelskammer Siegen war, ein geeignetes Instrumentarium zu entwickeln und anzuwenden, das es ermöglicht, die unterschiedlichen Facetten von Innovation und Innovationstätigkeit der Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen zu identifizieren.

- Aufgrund des breit gefächerten Spektrums unterschiedlicher Bereiche, in denen Innovationen entwickelt und umgesetzt werden, war es hierbei erforderlich, nicht nur die bisherigen auf Kennzahlen basierenden Ansätze (z.B. Anzahl an Patenten im Unternehmen insgesamt, Anzahl an neu angemeldeten Patenten im letzten Geschäftsjahr, Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss), wie sie beispielsweise in den Studien zum Thema Innovation des Marktforschungsinstituts Prognos herangezogen werden, zu berücksichtigen, sondern ebenfalls Kriterien einzubeziehen, die sich nicht in Kennzahlen widerspiegeln, die in Sekundärstatistiken zugänglich sind, für eine Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit allerdings von ebenso entscheidender Bedeutung sind (z.B. die Innovationskultur innerhalb des Unternehmens, Gestaltung von Innovationsprozessen, Einschätzung potenzieller interner und externer Probleme der Innovationstätigkeit).

Multi-Methodaler Untersuchungsansatz



2. Aufbau der empirischen Untersuchung

- Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurden in der vorliegenden Studie zwei Forschungsansätze verwendet und deren Befunde miteinander kombiniert.

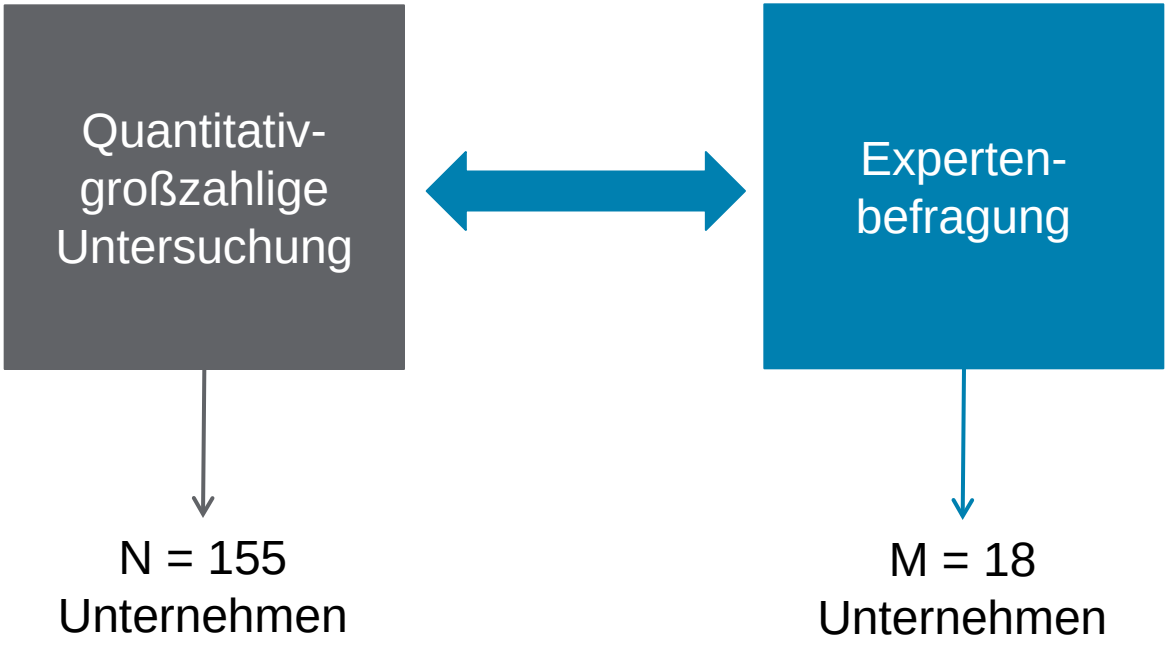
- Basierend auf einem standardisierten Fragebogen wurden mithilfe von schriftlichen und Online-Befragungen Vertreter der Unternehmen zu den unterschiedlichen Aspekten von Innovation sowie zur grundsätzlichen strategischen Unternehmensausrichtung befragt. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit interessierte hierbei insbesondere, was die Unternehmen unter Innovation verstehen bzw. ab wann innerhalb der Unternehmen von Innovationstätigkeit gesprochen wird, welche Bedeutung Innovation aktuell und zukünftig für das Unternehmen hat sowie in welchen Bereichen häufig Innovation entwickelt und umgesetzt wird und wie der Erfolg der Innovation zu bewerten ist.

- Weiterhin interessiert die Bedeutung externer und interner Treiber für Innovation, wie Innovationsprozesse ablaufen, ob und wie diese in einem Innovationsmanagement institutionalisiert sind und wie die Innovationskultur innerhalb des Unternehmens sowie innerhalb der Branche beurteilt wird. Schließlich wurden noch die Potenziale von Kooperationen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sowie potenzielle Probleme hierbei erfasst.

- Insgesamt wurden ca. 1300 Unternehmen ab einer Anzahl von mindestens 10 Mitarbeitern aus den Wirtschaftszweigen Industrie, Dienstleistungen und Handel kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen. Nach der Vorauswahl waren dabei Unternehmen aus der Industrie deutlich überrepräsentiert.

- Insgesamt haben N = 155 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einer Responsequote von knapp 12%, die als akzeptabel eingestuft werden kann.

Multi-Methodaler Untersuchungsansatz



- Zusätzlich zur quantitativ-großzahligen Befragung wurden noch Expertengespräche mit Vertretern ausgewählter – vornehmlich mittelständischer – Unternehmen aus der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen durchgeführt. Basis dieser Untersuchung stellte ein standardisierter Interviewleitfaden dar. Hierdurch gelang es, das Thema Innovation detailliert zu erfassen und Facetten aufzudecken, die durch die isolierte Analyse der Befunde der reinen Befragungsstudie im verborgenen geblieben wären, für eine Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen aber von hoher Relevanz sind.

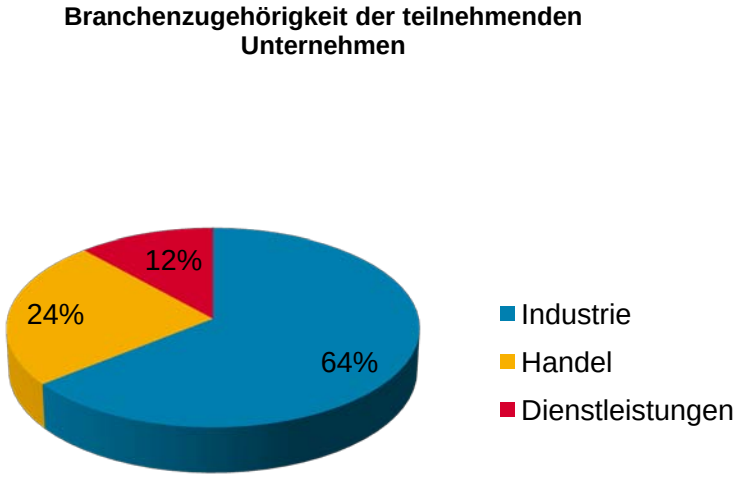
- Innerhalb der Expertengespräche wurden zunächst offene Fragen zur grundsätzlichen strategischen Ausrichtung sowie zur aktuellen Marktposition gestellt. Hierbei sollte auch die Rolle branchen- sowie unternehmensbezogener Besonderheiten im Zusammenhang mit Innovation untersucht werden. Der folgende Themenblock beschäftigte sich dann intensiv mit dem Thema Innovation und Innovationstätigkeit (Innovationsstrategie, Innovationsmanagement) innerhalb der ausgewählten Unternehmen. Anschließend wurden Fragen zur Innovationskultur und Innovationsprozessen gestellt. Schließlich wurde die Rolle von Kooperationen mit externen Partnern im Rahmen der Innovationstätigkeit näher beleuchtet. Die Expertengespräche endeten jeweils mit Fragen zum Innovationserfolg und zu allgemeinen Unternehmensdaten.

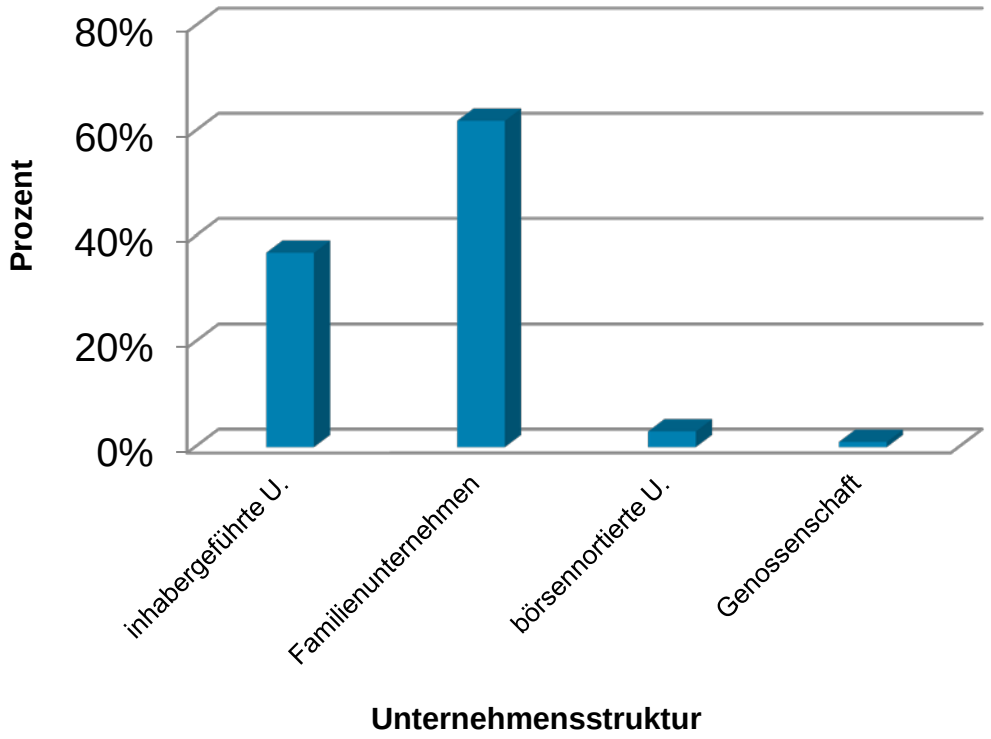
- Es wurden u.a. Unternehmen für die Teilnahme an den Expertengesprächen ausgewählt, die sich in der Vergangenheit als ausgesprochen innovativ und erfolgreich, nicht nur regional oder national, sondern auch international, erwiesen haben. Viele der ausgewählten Unternehmen gelten aufgrund ihres angebotenen Produkt- und Leistungsspektrums innerhalb ihrer Branche bzw. innerhalb ihrer Marktsegmente als führend hinsichtlich der angebotenen Qualität und Leistungsfähigkeit.

- Insgesamt wurden N = 28 Unternehmen für die Teilnahme an den Expertengesprächen ausgewählt, von denen 18 an den Expertengesprächen teilgenommen haben. Die Gespräche fanden im Zeitraum von Ende August bis Anfang November 2011 statt. Bei den ausgewählten Unternehmen handelte es sich größtenteils um Vertreter aus dem verarbeitenden Gewerbe, insbesondere Metallverarbeitung, Maschinen- und Anlagenbau sowie Automotive. Weiterhin wurden innovative Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie und der Abwasserentsorgung, aber auch Vertreter der Informations- und Kommunikationstechnologie ausgesucht.

- Die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen wurden schließlich mit den Befunden der Befragungsstudie verknüpft. Somit gelingt es, die vielfältigen Facetten des Themas Innovation aufzudecken und hierdurch ein insgesamt tiefgreifendes sowie detailliertes Verständnis der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen zu entwickeln.

Unternehmensstruktur in der Stichprobe





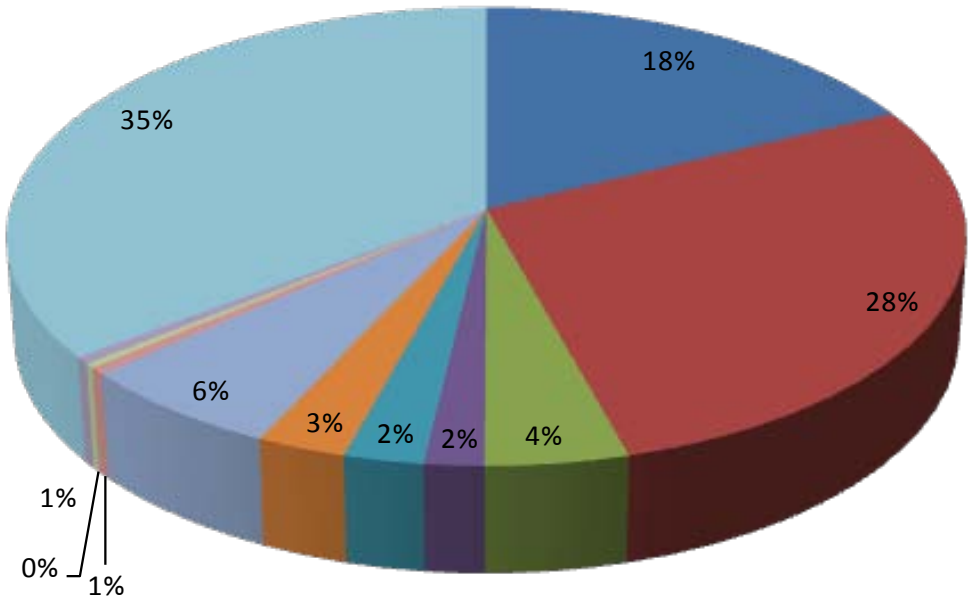
N = 155

3. Stichprobenbeschreibung

- Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit zeigt das obige Diagramm, dass fast 65 % der teilnehmenden Unternehmen an der Befragungsstudie grundsätzlich dem Bereich Industrie zuzuordnen sind. Unternehmen aus der Handelsbranche stellen mit ca. 24 % die zweitgrößte Gruppe dar. Vertreter aus dem Dienstleistungssektor sind mit einem Anteil von etwas mehr als 11 % am geringsten in der Stichprobe vertreten. Bei dem überwiegenden Teil der teilnehmenden Unternehmen in der Stichprobe handelt es sich um Familienunternehmen (60 %), inhabergeführte Unternehmen sind ebenfalls mit einem vergleichsweise hohen Anteil vertreten. Dies konnte aufgrund des grundsätzlich hohen Anteils an kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region auch so erwartet werden. Somit entspricht der Anteil an inhabergeführten Unternehmen und Familienunternehmen in der Region insgesamt in etwa dem Anteil derartiger Unternehmen auf Bundesebene (93,2 %) (Mannheimer Unternehmenspanel 2011). Daher überrascht auch der geringe Anteil börsennotierter Unternehmen in der Stichprobe nicht.

- Unternehmen aus dem metallverarbeitenden Gewerbe stellen die größte Gruppe im Bereich der Industrie. Weitere Vertreter aus dieser Branche lassen sich genauer den Wirtschaftszweigen Automotive, Elektrotechnik sowie Kunststoffverarbeitung zuordnen. Innerhalb des Bereichs Dienstleistungen finden sich u.a. Unternehmen aus den Wirtschaftszweigen Informations- und Kommunikationstechnologie, Bank- und Finanzdienstleistungen sowie Logistikunternehmen. Die Handelsbranche wird insbesondere durch Vertreter des Groß- und Einzelhandels repräsentiert.

Wirtschaftszweige in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen



- Verarbeitendes Gewerbe (Industrie) (17,6 %)
- Handel (inkl. Kfz) (28,0 %)
- Verkehr und Lagerei (4,3 %)
- Gastgewerbe (1,8 %)
- Information und Kommunikation (2,4 %)
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (2,7 %)
- Baugewerbe (6,3 %)
- Wasser, Abwasser u. Abfall, Umwelt (0,5 %)
- Land und Forst (0,3 %)
- Energie (0,5 %)
- Sonstige Dienstleistungen (35,3 %)

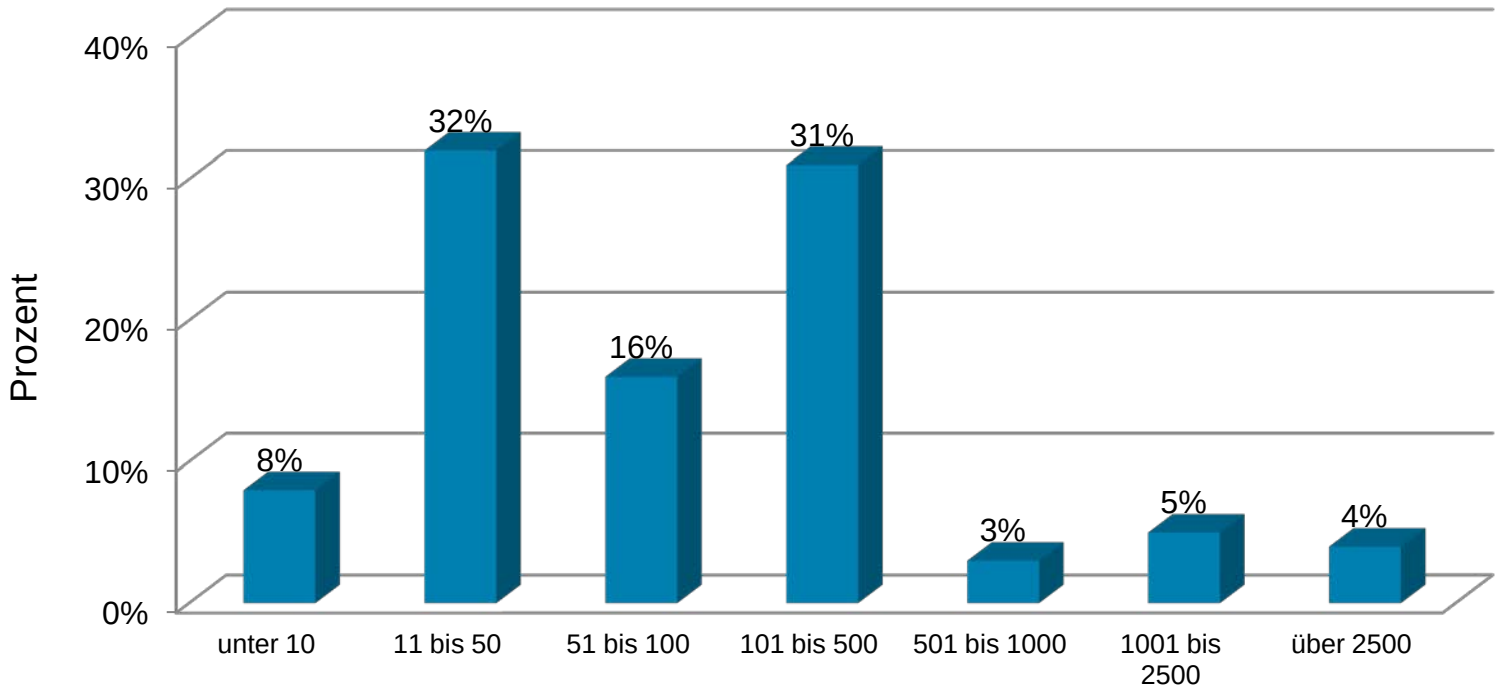
Anteile bezogen auf Handelsregistereintragungen bei der IHK Siegen 2011

- Die Verteilung der unterschiedlichen Branchen in der vorliegenden Stichprobe aus der Befragungsstudie entspricht nicht ganz der grundsätzlichen Branchenstruktur in der Region des Kammerbezirks der Industrie- und Handelskammer Siegen. Unternehmen aus der Industrie sind im Handelsregister der IHK Siegen mit einem Anteil von 17,6 % vertreten. Der Anteil von Vertretern aus der Handelsbranche in der Stichprobe entspricht allerdings ungefähr dem Anteil derartiger Unternehmen im Handelsregister in der Region (28,0 %). Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche sind in der Stichprobe, im Vergleich zur regionalen Branchenstruktur, deutlich unterrepräsentiert. Hier liegt der Anteil in der Region an im Handelsregister geführten Unternehmen bei knapp 38 %.

- Diese Abweichungen sind auf die getroffene Vorauswahl der angeschriebenen Unternehmen zurückzuführen. Ein weiterer Grund könnte allerdings auch in der Thematik der Befragung liegen. Da es gerade Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe bewusst ist, dass sie in höchstem Maße innovativ sein müssen, um hierdurch potenzielle Wettbewerbsvorteile – insbesondere hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit – generieren und realisieren und den langfristigen Unternehmensbestand sichern zu können, liegt es nahe anzunehmen, dass sich diese Unternehmen durch das Thema der Befragung besonders angesprochen gefühlt haben und hierdurch eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme vorlag.

- Insgesamt ist anzunehmen, dass hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen branchenbezogene Unterschiede bestehen, die im Rahmen der Datenauswertungen auch explizit untersucht und daher bei der Ergebnispräsentation an verschiedenen Stellen immer wieder aufgegriffen werden, sofern relevante Besonderheiten innerhalb der unterschiedlichen Branchen identifiziert werden konnten.

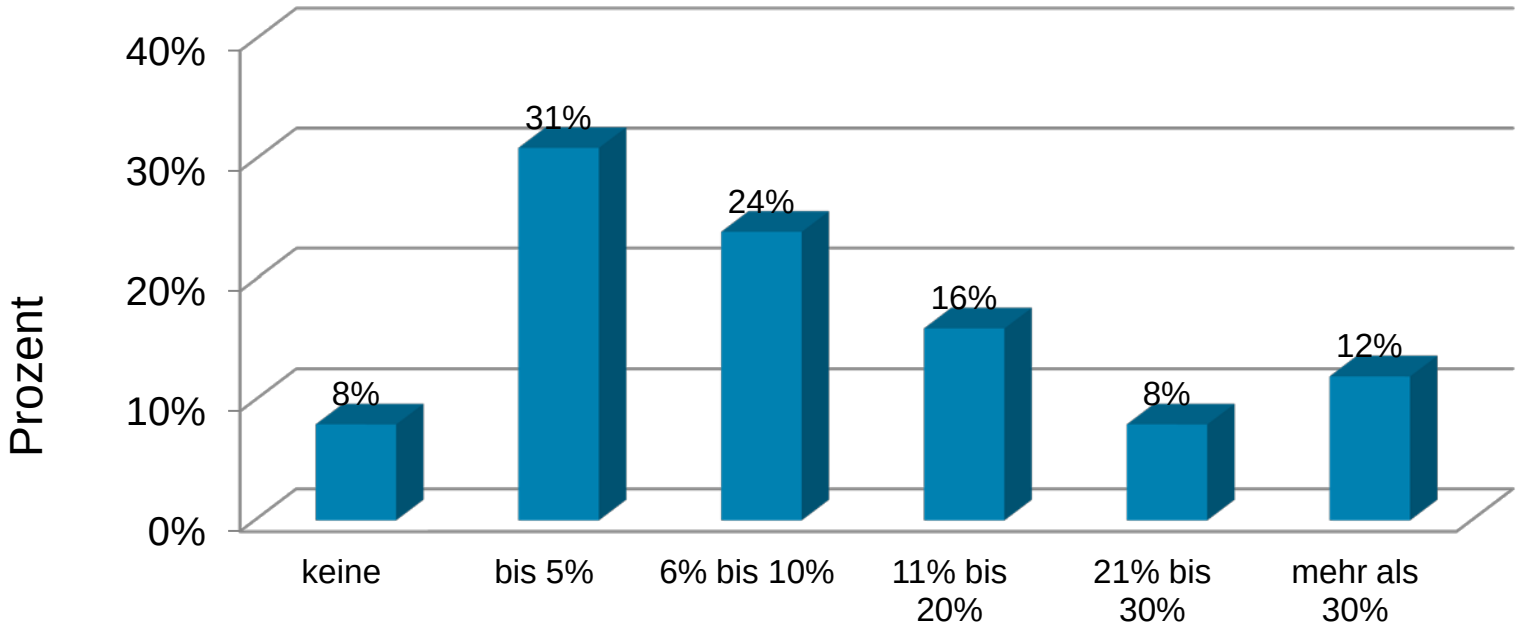
Mitarbeiteranzahl



N = 155

- Der hohe Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Stichprobe spiegelt sich ebenfalls in der Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen wider. Knapp 90 % der befragten Unternehmen beschäftigen 500 oder weniger Mitarbeiter. Unternehmen die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen sind mit einem Anteil von etwas mehr als 10 % nur mit einem geringen Anteil vertreten. Insgesamt eine Verteilung, die die Struktur bezogen auf die Mitarbeiterzahl von Unternehmen innerhalb der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen in der Stichprobe gut wiedergibt.

Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss



N = 119

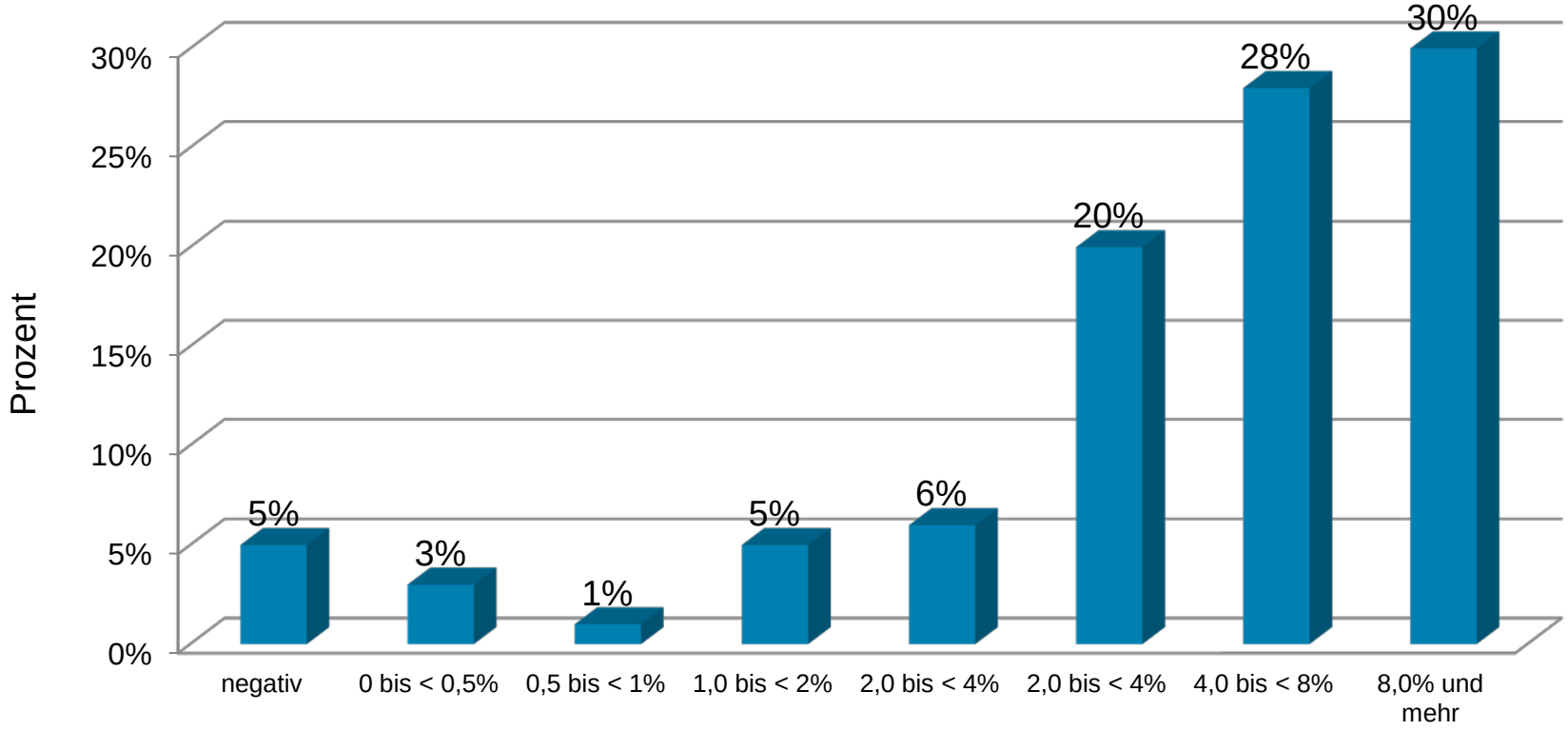
- Betrachtet man nicht nur die Mitarbeiterzahl, sondern auch die Qualifikation der Mitarbeiter auf einer abstrakten Ebene genauer, fällt auf, dass in den Unternehmen Mitarbeiter mit Hochschulabschluss nur mit einem äußerst geringen Anteil beschäftigt werden. Bei mehr als 60 % der befragten Unternehmen liegt der Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss bei 10% oder weniger. Hierbei handelt es sich vornehmlich um Vertreter aus dem verarbeitenden Gewerbe, in denen ein äußerst hoher Anteil von Facharbeitern sowie angelernten Mitarbeitern tätig und für die eine derartige Zusammensetzung der Belegschaft nicht untypisch ist.

- Bei den befragten Unternehmen mit einem Anteil von mehr als 30 % beschäftigter Mitarbeiter mit Hochschulabschluss, handelt es sich zumeist um Ingenieurbüros oder Vertreter aus der Dienstleistungsbranche, insbesondere Bank- und Finanzdienstleistungen.

- Auch in den Expertengesprächen wurde von den Vertretern der ausgewählten Unternehmen diese Verteilung immer wieder bestätigt. Weiterhin ist diesbezüglich die vorherrschende Meinung, dass ein hoher Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss keine Garantie für ein hohes Maß an Innovation innerhalb des Unternehmens ist und vielfach sehr gut Ideen für Innovationen direkt von den angestellten Fachkräften oder angelernten Mitarbeiter vorgetragen werden. Als Grund wird hierfür u.a. angesehen, dass diese Mitarbeiter, die direkt in die Produktion involviert und somit näher am Produkt und seiner Herstellung sind, hierdurch insbesondere Vorschläge für Detailverbesserungen – „kleine Innovationen bzw. Modifikationen“ – vorbringen, die häufig zu erheblichen Verbesserungen hinsichtlich der Effizienz des eingesetzten Produktionsverfahrens sowie der eingesetzten Werkstoffe führen, die sich dann vor allem in Kostensenkungen widerspiegeln. !

- Da der Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss innerhalb eines Unternehmens eine häufig verwendete Kennzahl zur Bewertung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen innerhalb einer Region und somit zur Bewertung der Innovationsfähigkeit der Region insgesamt darstellt, zeigt sich hierbei bereits eine erste Problematik für die Beurteilung der Innovationsfähigkeit der Region, die, wie sich im weiteren noch zeigen wird, in der Vergangenheit zu deutlichen Verzerrungen bei der Beurteilung und zu negativen Befunden hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit des Kammerbezirks der IHK Siegen in unterschiedlichen Studien unabhängiger Marktforschungsinstitute geführt hat (z.B. Prognos 2011). !

Durchschnittliche Umsatzrendite in den letzten drei Jahren

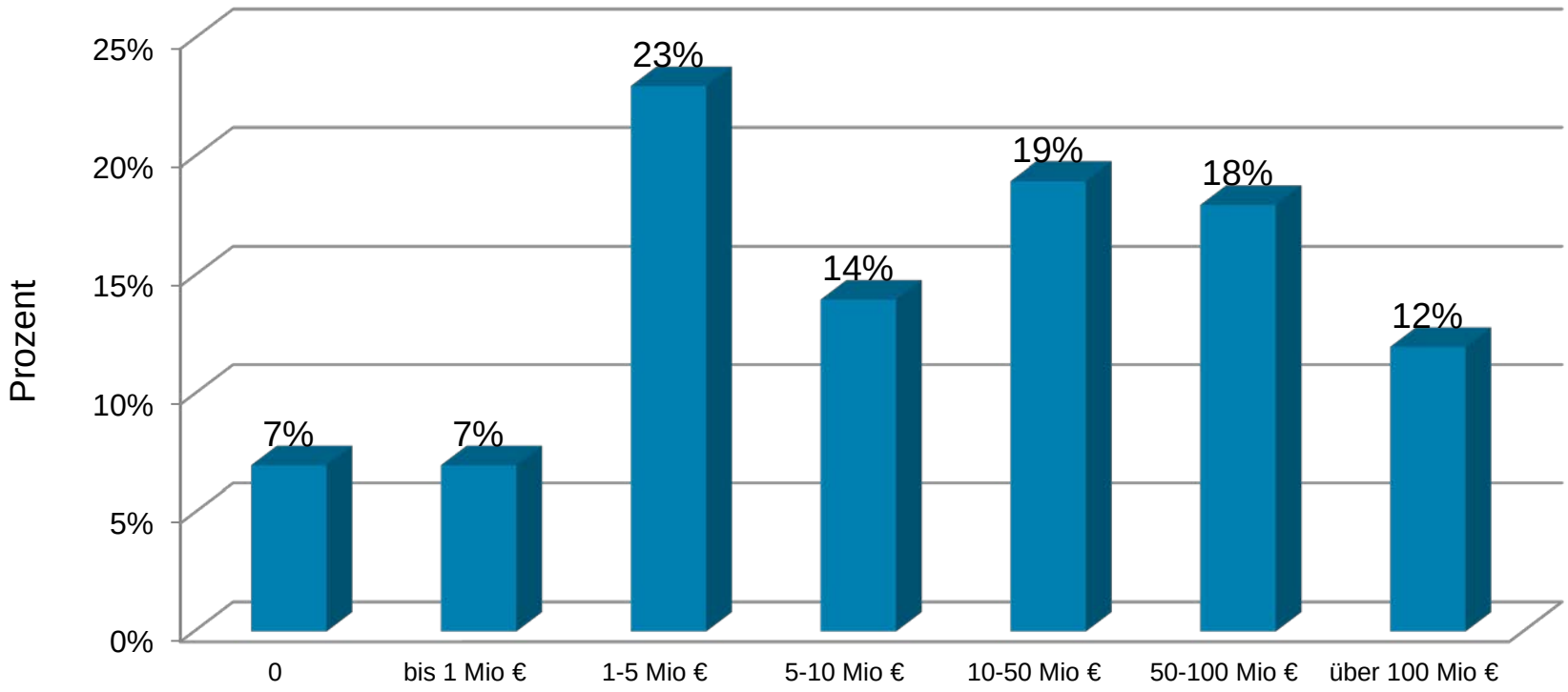


N = 119

- Die Angaben zum Umsatz und insbesondere zur Umsatzrendite geben einen Eindruck über die Wirtschaftsstärke der teilnehmenden Unternehmen.

- Auch in den Zeiten der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise konnten ebenfalls mehr als 50 % der Unternehmen in der Stichprobe eine Umsatzrendite von 4 % oder mehr realisieren, knapp 30 % sogar eine Umsatzrendite von mehr als 8 %. Unternehmen die während dieser Zeit eine negative Umsatzrendite erwirtschafteten, sind mit einem Anteil von knapp 5 % nur mit einem äußerst geringen Anteil in der Stichprobe vertreten.

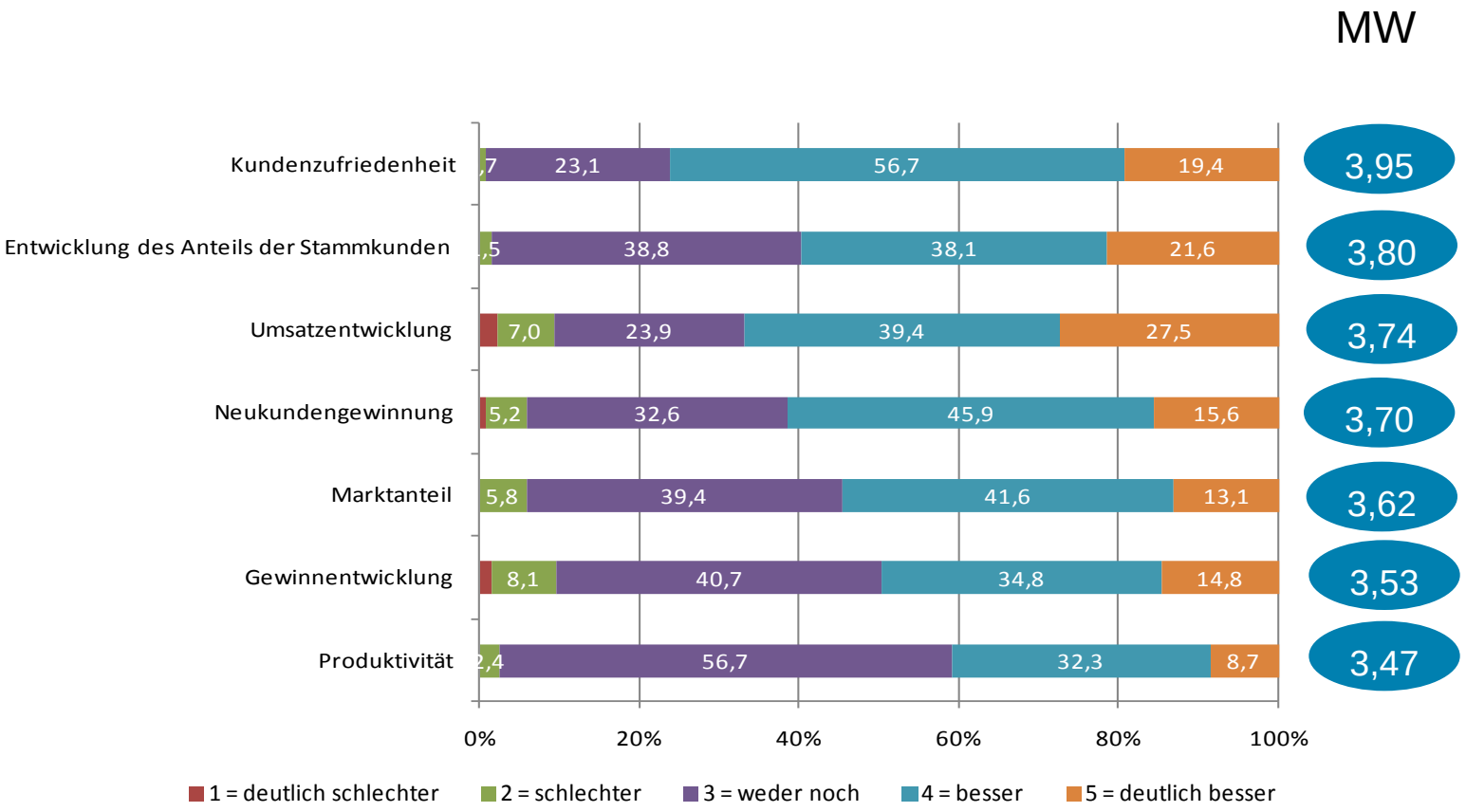
Umsatz im Geschäftsjahr 2010



N = 144

- Dies zeigt sich nicht nur in den vergleichsweise hohen Umsätzen im Geschäftsjahr 2010 – mehr als 50 % der Unternehmen in der Stichprobe erwirtschafteten einen Umsatz von mehr als 10 Millionen Euro.

Unternehmenserfolg im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten anhand ausgewählter Kriterien



N = 155

- Die eben skizzierte positive Entwicklung der Unternehmen während der Krisenzeiten spiegelt sich ebenfalls in der Bewertung der Teilnehmer ihres Unternehmenserfolgs im Vergleich zur Entwicklung des wichtigsten Konkurrenten anhand ausgewählter Kriterien bezogen auf die letzten drei Jahre wider. Hierbei stellen die Referenz-Konkurrenten die wichtigsten Konkurrenten in der jeweiligen Branche dar. Diese sind entsprechend – wie auch die Ergebnisse der Expertengespräche widerspiegeln – nicht nur auf einer nationalen Ebene zu suchen, sondern oftmals handelt es sich um internationale Wettbewerber, insbesondere aus dem asiatischen Raum sowie aus Nordamerika.

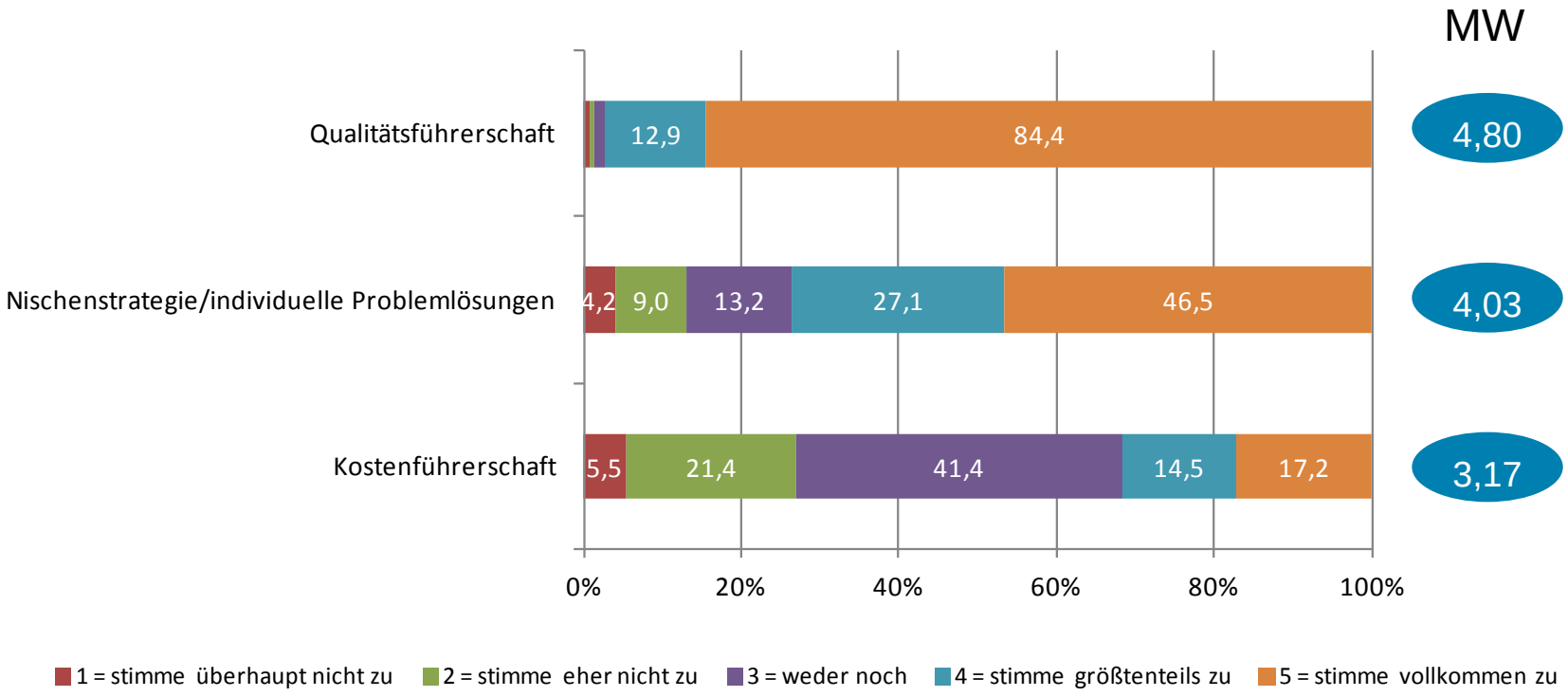
- Als Kriterien für die Bewertung des Unternehmenserfolgs wurden die Entwicklung des Umsatzes, des Gewinns, des Marktanteils, der Produktivität, der Kundenzufriedenheit sowie die Entwicklung des Anteils der Stammkunden und der Erfolg bei der Akquise neuer Kunden herangezogen.

- Vor allem beurteilen die Unternehmen ihren Erfolg bezogen auf finanzielle Größen im Vergleich zu ihren wichtigsten Konkurrenten als besonders positiv. Ebenso konnte ein überdurchschnittlicher Erfolg bezogen auf weitere ökonomischen Größen, wie dem Marktanteil und der Produktivität gegenüber konkurrierenden Unternehmen erzielt werden.

- Vor allem konnten die Unternehmen einen Erfolg hinsichtlich der Steigerung der Kundenzufriedenheit gegenüber ihren wichtigsten Wettbewerbern erzielen. Hierbei sind Wechselwirkungen zu weiteren erfassten Kriterien zu erwarten, die sich beispielsweise in der äußerst positiven Entwicklung des Anteils von Stammkunden widerspiegeln und sich in den Erfolgen hinsichtlich der Neukundengewinnung zeigen.

- Innerhalb der Expertengespräche wurde immer wieder deutlich, dass diese Erfolge vor allem mit großen Anstrengungen im Bereich des Kundenservice zusammenhängen. Gerade in den Zeiten der Krise wurde ein umfassender Kundenservice zum kritischen Erfolgsfaktor, um sich eindeutig und nachhaltig von der Konkurrenz abzugrenzen und die hiermit verbundenen Erfolgspotenziale auszuschöpfen. Weitere Anstrengungen wurden insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb vorgenommen. Aber auch die Entwicklung innovativer Ansätze zur individuellen Problemlösung der Kunden waren, wie im Weiteren noch zu sehen sein wird, von erheblicher Bedeutung für die positive Entwicklung der Unternehmen. !

Wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Unternehmen der Stichprobe



N = 155

4. Innovationen im Kammerbezirk der IHK-Siegen
4.1 Wettbewerbsstrategie

- Mehr als 97 % der teilnehmenden Unternehmen gaben an, grundsätzlich eine Strategie der Qualitätsführerschaft im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu verfolgen und sich hierdurch von konkurrierenden Wettbewerbern zu differenzieren. Wie die Befunde zusätzlich zeigen, wird hierbei der Ansatz verfolgt, diese Qualitätsführerschaft vor allem in Marktnischen anzustreben, in denen die Kernkompetenzen der Unternehmen besonders erfolgreich eingesetzt werden können.

- Die Notwendigkeit einer derartigen strategischen Ausrichtung bzw. der Verfolgung einer Strategie der Qualitätsführerschaft innerhalb einer bestimmten Marktnische für die Unternehmen, wurde auch in den Expertengesprächen immer wieder hervorgehoben. Dies liegt insbesondere daran, dass es gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine häufig nicht zu bewältigende Herausforderung darstellt, branchenweit erfolgreich tätig zu sein. Daher fokussieren sich die betrachteten Unternehmen insbesondere auf ihre Kernkompetenzen. Sie setzen diese innerhalb einer Nische derart ein, dass stets ein höchstes Maß an Qualität, Leistungsfähigkeit und Technologievorsprung der angebotenen Produkte gegenüber der Konkurrenz gewährleistet werden kann, um somit erfolgreich zu sein. Innerhalb der Nischen bieten die Unternehmen – stets unter Berücksichtigung ihrer Kernkompetenzen – dann allerdings ein tendenziell breites Leistungsprogramm an.

- In den Zeiten der Krise wurde der hieraus resultierende Wettbewerbsvorsprung dann oft zusätzlich genutzt, um die eigenen Kernkompetenzen auch in anderen Branchen erfolgsversprechend einzusetzen. Aufgrund der ausgesprochen hohen Reputation im internationalen Markt, hat dies ebenso zu einer positiven Entwicklung der betrachteten Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit geführt. Diese Form einer Diversifikationsstrategie wurde von einigen Vertretern als „große Innovation“ für das eigene Unternehmen bezeichnet. !

- Eine Strategie der Kostenführerschaft ist nur für einen vergleichsweise geringen Anteil der Unternehmen von besonderer Bedeutung. Dies liegt daran, dass für viele Unternehmen ein Bestehen im internationalen Preiskampf, aufgrund des hohen Lohnniveaus und, im internationalen Vergleich, hoher Lohnnebenkosten sehr schwierig ist.

- Dies stellt insbesondere dann ein Problem dar, wenn der Großteil der Leistungserstellung (weiterhin) am Hauptsitz des Unternehmens durchgeführt wird. In den Expertengesprächen wurde zudem deutlich, dass in der Vergangenheit vielfach Produktionsstätten im Ausland aufgebaut wurden, nicht zuletzt um kostengünstiger produzieren zu können. Die Angst vor einem Know-how-Verlust ist, durch die Beschäftigung von im Ausland Angestellten, jedoch oft sehr ausgeprägt, so dass von einer umfassenden Verlagerung von Produktionsstätten bisher häufig Abstand genommen wurde. Ein weiterer Grund hierfür liegt jedoch oft auch darin, dass sich die Unternehmer ihrer sozialen Verantwortung gegenüber der Herkunftsregion sowie gegenüber ihren Mitarbeitern ausgesprochen bewusst sind und daher große Anstrengungen unternehmen – auch in Krisenzeiten – die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter zu sichern. !

Innovation ist ....

... wenn neue Prozesse implementiert werden!

... wenn neue Ideen zu neuen Produkten oder neuen Prozessen führen!

... wenn wir Kundenwünsche noch besser erfüllen können!

… wenn wir neue Wege bei der Produktion und Vermarktung eingehen, die uns deutlich von Marktbegleitern abheben!

... ständige Überprüfung und Verbesserung des technischen Standards der Produkte.

4.2 Innovationsverständnis

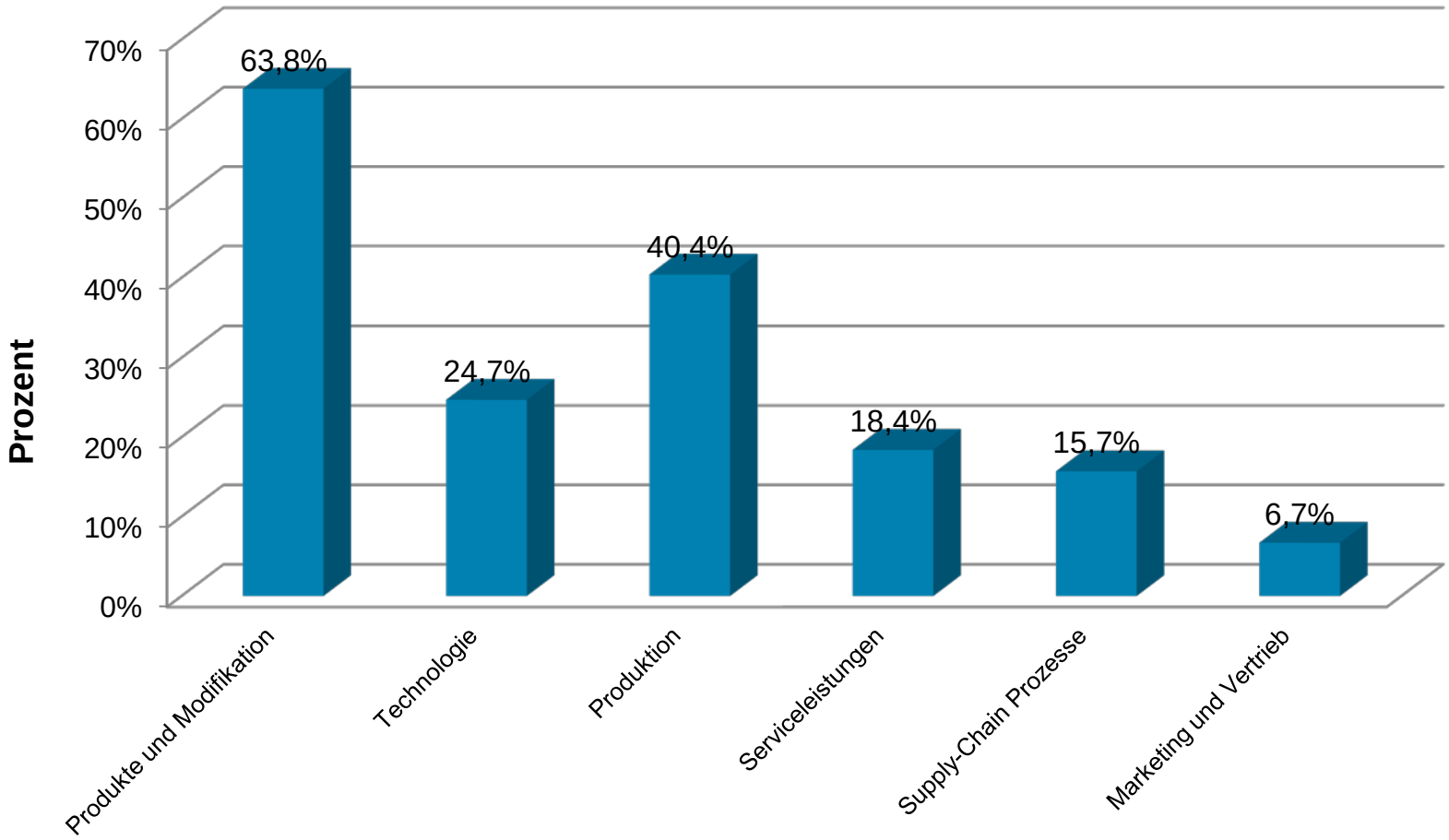
- Für eine Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit innerhalb der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen muss interessieren, was die Unternehmen überhaupt unter einer Innovation verstehen. Allgemein wird unter einer Innovation eine neue Idee oder Erfindung und deren wirtschaftliche Umsetzung verstanden. Somit ist von einer Innovation immer nur dann zu sprechen, wenn Ideen in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden, die eine aus unternehmerischer Sicht erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Gabler Wirtschaftslexikon 2010). Auch wenn dieses Verständnis von Innovation recht weit gefasst ist, so ist es, wie die Befunde der Studie zeigen, für die Erfassung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen in der Region nicht immer zielführend, da wesentliche Aspekte von Innovation hierbei keine Berücksichtigung finden.

- Um ein detailliertes Bild der Innovationstätigkeit zu erhalten, wurden die Befragungsteilnehmer in einer offenen Fragestellung gebeten anzugeben, wann sie von Innovation sprechen bzw. wann innerhalb der Unternehmen von Innovationstätigkeit gesprochen wird und welche Bereiche dies umfasst. !

- Wie erwartet, zeigen die Ergebnisse, dass von Innovation insbesondere dann gesprochen wird, wenn das Ergebnis der Innovationstätigkeit ein neues, innovatives Produkt ist. In den Expertengesprächen wurde diesbezüglich stets ergänzt, dass in diesem Zusammenhang die Marktfähigkeit – die Akzeptanz der Innovation beim Kunden – ebenfalls von entscheidender Bedeutung ist und diese jeweils vor der Entwicklung einer Innovation bzw. der Umsetzung einer innovativen Idee eingehend analysiert wird. Hieran wird ersichtlich, dass durch die Innovationstätigkeit immer auch ein wirtschaftlicher Erfolg sowie ein Wettbewerbsvorteil generiert werden soll.

- Neben diesem Befund zeigen die Ergebnisse allerdings auch, dass in der Region ein deutlich differenzierteres Verständnis von Innovation vorliegt. Somit werden als Innovation auch Veränderungen sowie Verbesserungen im Produktdesign verstanden.

Innovation ist ....



N = 89

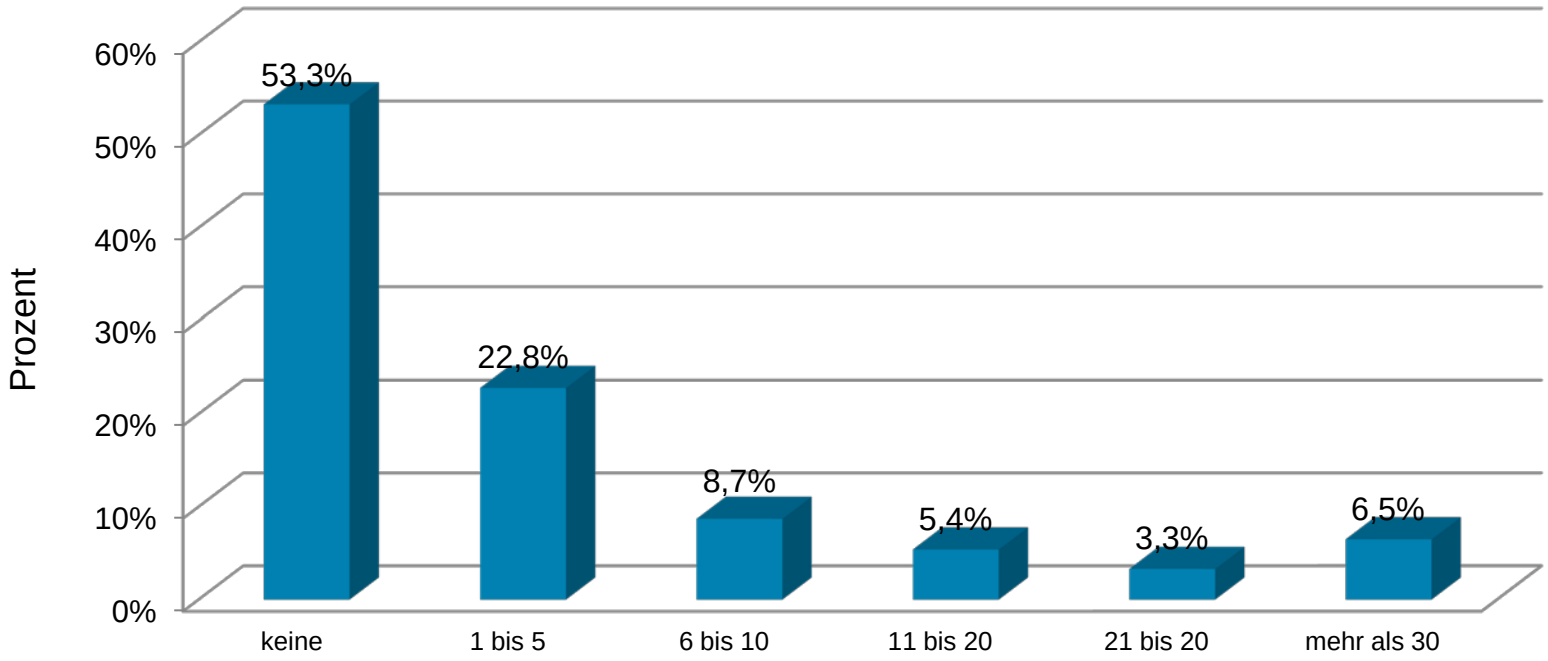
- Die befragten Unternehmen sprechen u.a. dann von Innovation, wenn neue Produkte sowie Produktmodifikationen entstehen (63,8 %). Neben diesen für den Kunden sichtbaren Innovationen schließen Innovationen allerdings auch Bereiche mit ein, die für den Kunden, aber auch für Wettbewerber, häufig verdeckt bleiben. Dies betrifft insbesondere Aktivitäten im Bereich der Produktion (40,4 %), z.B. in der Entwicklung innovativer bzw. effizienterer Produktionsverfahren, die zu neuen, in der Branche bisher nicht bekannten wirtschaftlicheren Ergebnissen führen, oder durch die Entwicklung innovativer Werkstoffe. Weiterhin wird die Entwicklung und Implementierung innovativer Lösungen im Bereich von Logistik sowie Supply-Chain-Prozessen als Innovation verstanden (15,7 %). Letztgenannte beziehen sich einerseits auf die Wertschöpfung innerhalb des eigenen Unternehmens, aber auch auf Entwicklungen auf vor- und nachgelagerten Stufen im Wertschöpfungsprozess. Weiterhin wird beim Beschreiten neuer Wege in den Bereichen (Kunden-)Service (18,4 %) sowie Marketing und Vertrieb (6,7 %) von Innovation gesprochen. Gerade für diese beiden Bereiche wurde das Differenzierungspotenzial gegenüber der (internationalen) Konkurrenz erkannt und die Aktivitäten in den letzten Jahren deutlich verstärkt. Die eingeführten Maßnahmen beinhalten ein Bündel an Leistungen, das von umfassenden Mitarbeiterschulungen bis hin zur Entwicklung und Umsetzung neuer Vertriebsstrategien reicht.

- Bei einem Vergleich der unterschiedlichen Bereiche, in denen Innovationen in den Unternehmen umgesetzt werden, sind teilweise deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen festzustellen. Innerhalb der Industrie findet Innovation vor allem in den Bereichen neuer Produkte (65,5 %), Produktmodifikation und -evolution (30,9 %) sowie im Bereich der Prozessinnovation (45,5 %) und im Bereich der Technologieinnovation statt (23,8 %). In der Dienstleistungsbranche werden unter Innovationen ebenso insbesondere Produktinnovationen (57,1 %), Prozessinnovationen (42,9 %) sowie – mit einem deutlich höheren Anteil als in der Industrie – Technologieinnovationen (42,9 %) verstanden. Mit einem Anteil von 31,8 % stellt die Entwicklung innovativer Prozesse den größten Bereich im Handel dar.

- Im Rahmen der offenen Fragestellung und ebenso in den Expertengesprächen wurde auf ein grundsätzliches Problem bei der Vermarktung der unterschiedlichen Innovationen hingewiesen: Häufig werden die Neuerungen unbewusst nicht als Innovation gegenüber den externen Anspruchsgruppen der Unternehmen kommuniziert. Somit wird das große Potenzial, das in einer effektiven und effizienten Kommunikation der Innovationstätigkeit liegt, nicht in vollem Umfang ausgeschöpft. Im schlimmsten Fall führt dies dann zu einer verzerrten Wahrnehmung der betrachteten Unternehmen bzw. der Region insgesamt, die sich in der Beurteilung durch Institute wie Prognos als eine der am wenigsten innovativen Region innerhalb der Bundesrepublik Deutschland widerspiegelt (Prognos 2011). !

- Teilweise wird aber auch bewusst darauf verzichtet, innovative Lösungen nach außen zu kommunizieren, u.a. dann, wenn sie die Bereiche der Prozess- und Werkstoffinnovation betreffen. Hierdurch soll ein Know-how-Verlust vermieden und ein Wettbewerbsvorteil aufrecht gehalten werden. In diesem Fall bezeichnen die Unternehmen die Innovation häufig als „stille Innovation“ oder als „verdeckte Innovation“, die bewusst nicht kommuniziert, geschweige denn offengelegt wird. !

Anzahl Patente im Unternehmen



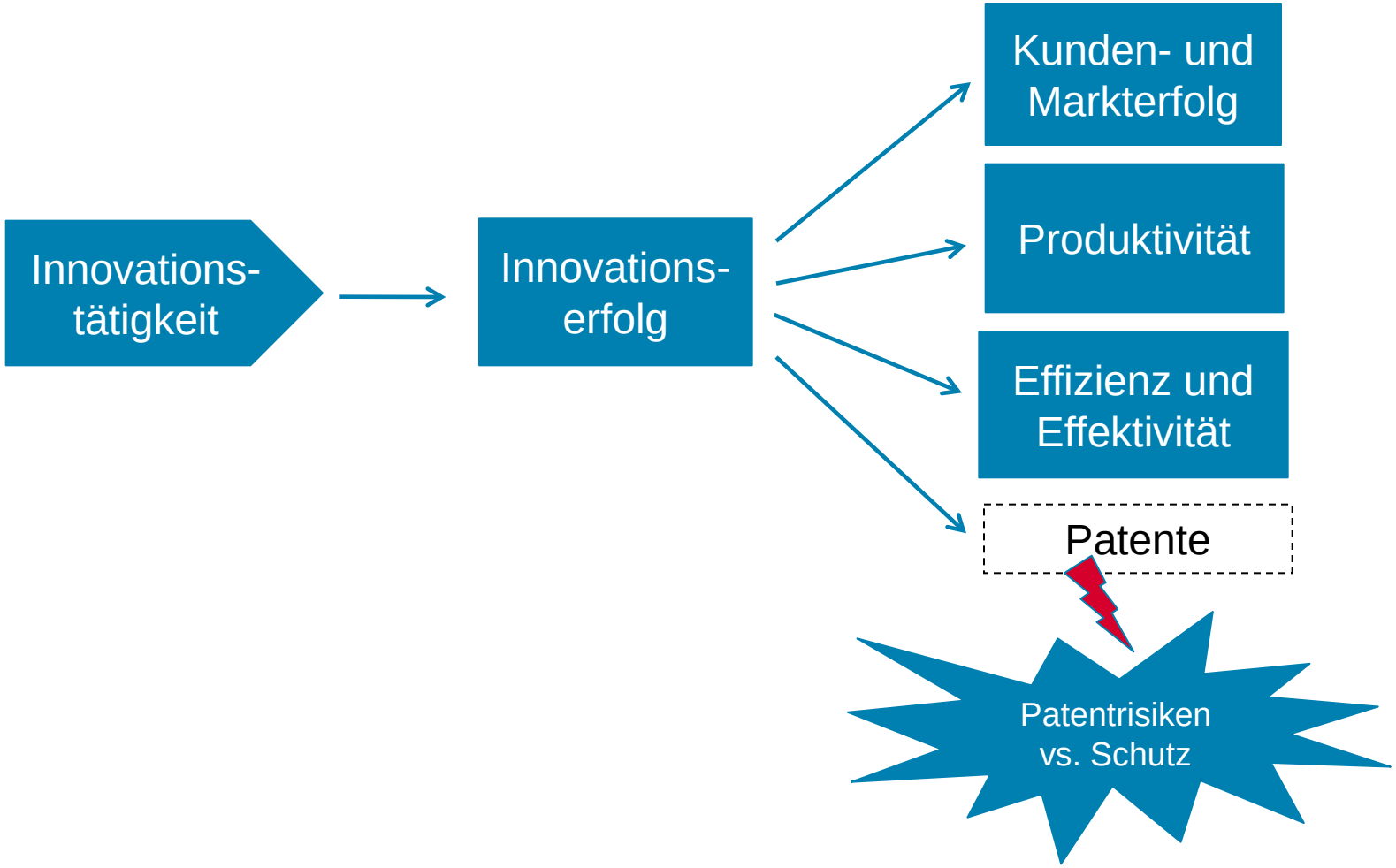
N = 92

4.3 Patente als Innovationsziel?

- Die eben skizzierte Form der „stillen Innovation“ oder der „stillen Innovationstätigkeit“, d.h. der teils bewusste, teils unbewusste Verzicht auf eine externe Bekanntmachung der eigenen Innovationstätigkeit und der hieraus resultierenden Innovationen wirkt sich auch auf eine weitere Kennzahl, die häufig für die Beurteilung der Innovationsfähigkeit herangezogen wird, negativ aus: Die Anzahl an Patenten oder Schutzrechten, die ein Unternehmen innehat bzw. die Unternehmen innerhalb einer Region insgesamt innehaben (z.B. Prognos 2011, Brandt, Wilken & Brunken 2009). !

- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen in der Region gibt an, über keinerlei Patente zu verfügen. Unternehmen mit einer Anzahl zwischen einem und fünf eigenen Patenten haben knapp einen Anteil von 23 % an der Stichprobe. Unternehmen mit mehr als 30 Patenten sind nur mit einem relativ geringen Anteil von knapp über 6 % vertreten. Anders als erwartet, zeigen sich hierbei nur marginale Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen. Hier wäre davon auszugehen, aufgrund der besonderen Bedeutung von Innovationen für Industrieunternehmen, dass Vertreter aus dem verarbeitenden Gewerbe über mehr Patente und Schutzrechte verfügen, als die Unternehmen aus der Handels- und Dienstleistungsbranche.

Innovationsziele

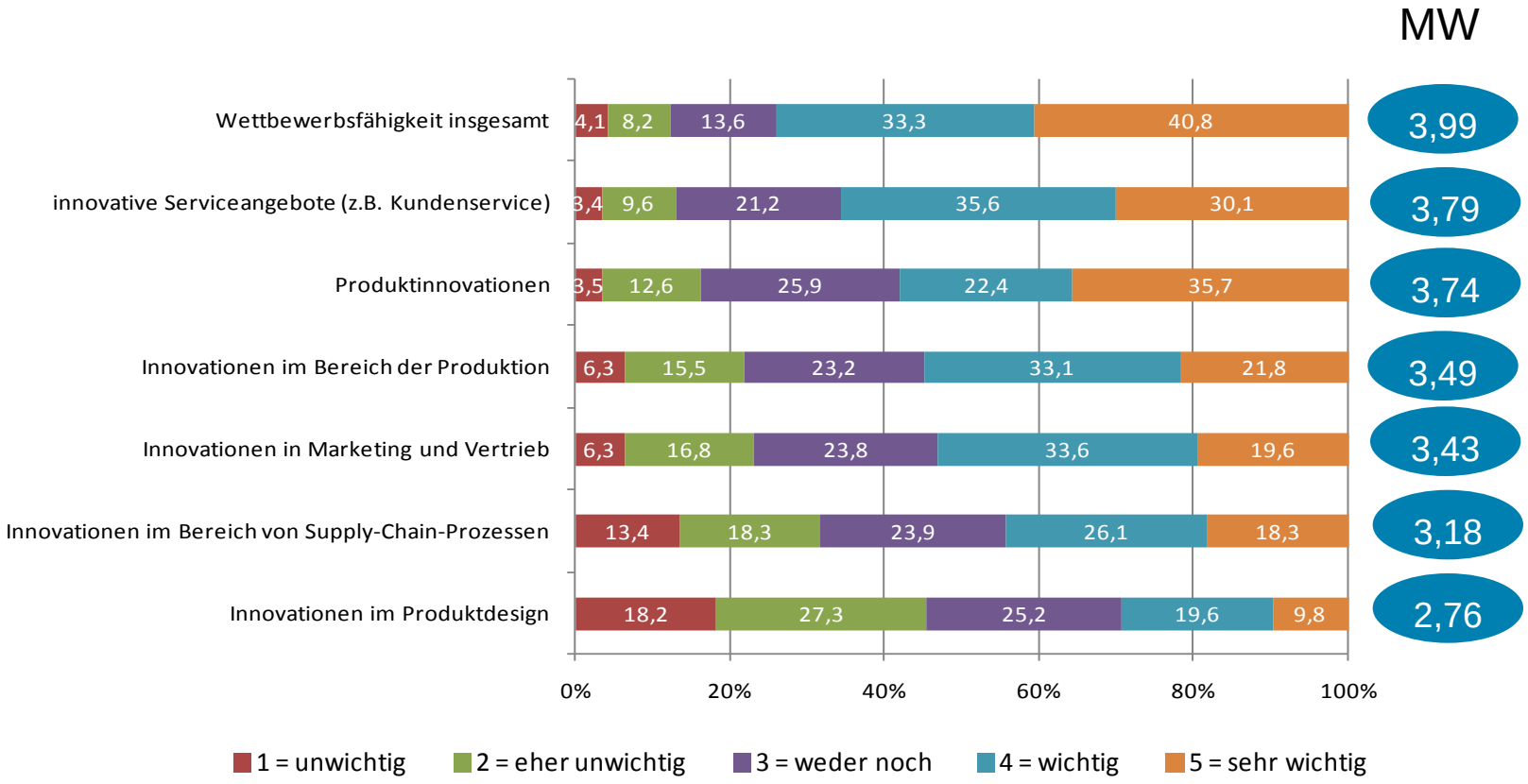


- Die Einschätzung der Experten zeigt diesbezüglich, dass zukünftig eher von einem weiteren Rückgang der Anzahl der Patente in den Unternehmen auszugehen ist, als dass Steigerungen zu erwarten sind. Ein Grund hierfür liegt darin, dass in der jüngeren Vergangenheit immer häufiger im internationalen Markt Patentrechte verletzt wurden, insbesondere durch Wettbewerber aus dem asiatischen Raum. In diesen Fällen hat sich gezeigt, dass die Durchsetzung des mit dem Patent verbundenen rechtlichen Schutzanspruchs mit einem immensen Aufwand verbunden (monetär sowie zeitlich) und häufig nicht erfolgreich ist. Daher nehmen die Unternehmen immer mehr bewusst Abstand von der Anmeldung von Patenten. Dies geht sogar soweit, dass einige Unternehmen darüber nachdenken, zukünftig ganz auf Patentanmeldungen verzichten zu wollen, um so die eigenen Wettbewerbsvorteile, insbesondere bezogen auf die Qualität der angebotenen Leistungen sowie auf die eingesetzte Technologie und die verwendeten Werkstoffe, zu sichern. Denn mit der Anmeldung eines Patentes wird aus Sicht einiger Unternehmen den Wettbewerbern eine „kostenlose Anleitung zum Nachmachen“ an die Hand gegeben und hierdurch ein (mittelfristiger) Wettbewerbsvorteil aus der Hand gegeben.

- Klar wird insgesamt, dass ein Patent zumeist nicht das Ziel der Innovationstätigkeit ist, teilweise aber als ein zusätzliches Ergebnis angesehen werden kann. Hierbei ist allerdings auch der Grad der Innovation von entscheidender Bedeutung. Wirkliche Innovationen – ein neues Produkt auf einem neuen Markt – zeichnen sich durch einen hohen Innovationsgrad aus und stellen daher schützenswerte Entwicklungen dar. Handelt es sich jedoch um Produktmodifikationen bzw. -evolutionen, die einen großen Teil der Innovation in der Region ausmachen, wird häufig keine Notwendigkeit zum Schutz gesehen. Weiterhin wird bei letztgenannten Innovationen der Patentschutz häufig nicht gewählt, da die Kosten in keinem Verhältnis zu den möglichen Problemen und Aufwendungen stehen, wenn es erforderlich wird, das legitimierte Schutzrecht gerichtlich durchzusetzen.

- Allerdings gibt es in der Region auch wenige Ausnahmen von Unternehmen, deren explizites Ziel der Innovationstätigkeit darin liegt, patentfähige Innovationen zu entwickeln. Diese Unternehmen verfügen über eine ausgesprochen hohe Anzahl von Patenten und nutzen diese auch im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik, um sich als innovatives Unternehmen am Markt zu positionieren.

Aktuelle Bedeutung der Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit



N = 147

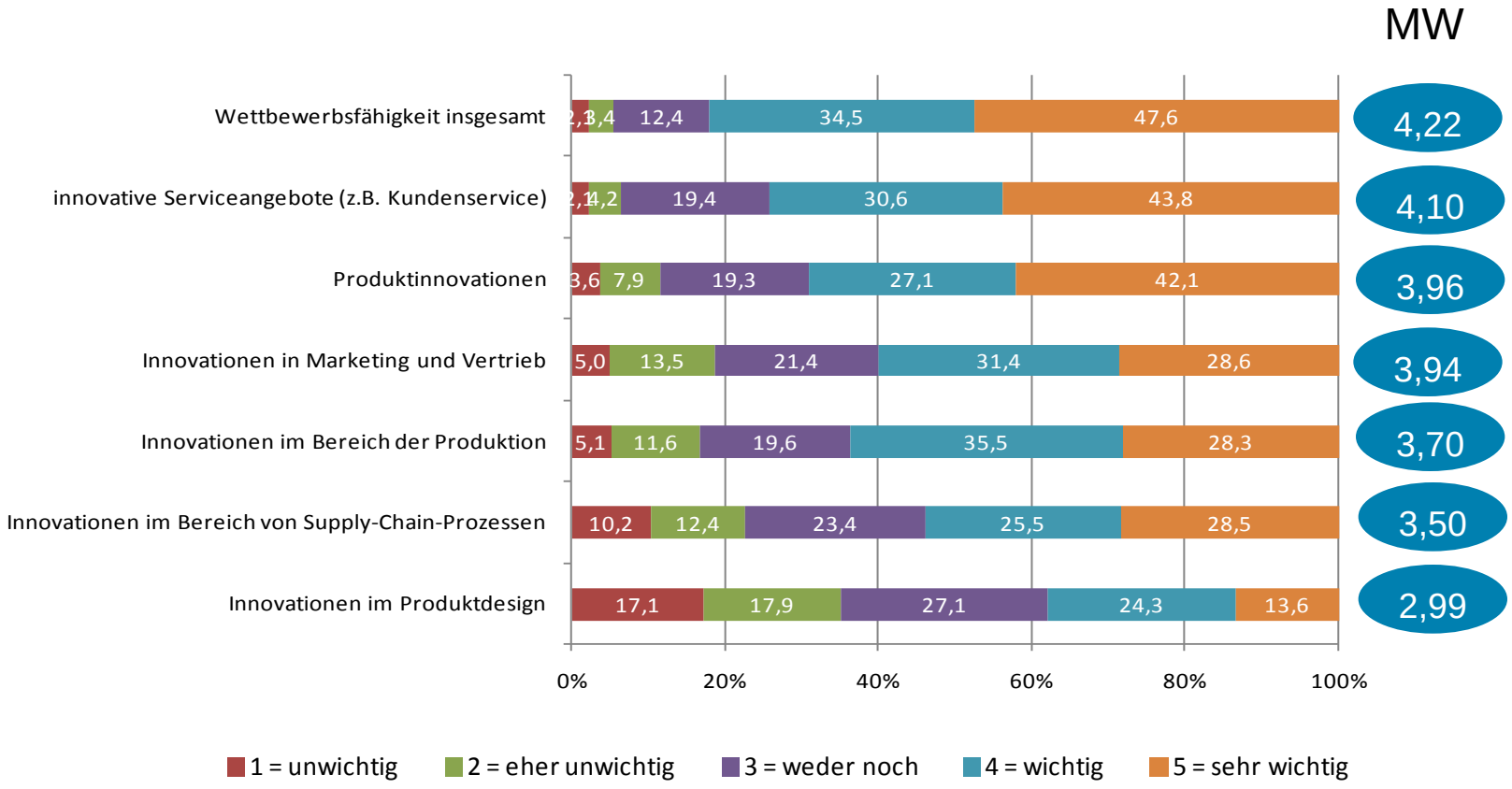
4.4 Bedeutung der Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit

- Die Ergebnisse zur Analyse der Relevanz der Innovationen für die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zeigen, dass Innovationen grundsätzlich eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit zugeschrieben wird. Dies gilt für alle Unternehmen in den unterschiedlichen Branchen in gleichem Maße. Bei den Expertengesprächen wurde deutlich herausgestellt, dass ohne Innovation langfristig die Existenz des eigenen Unternehmens nicht gewährleistet werden könnte. Insofern werden in der Region stets hohe Aufwendungen betrieben, um sich durch die Innovationstätigkeit und die hieraus resultierenden Innovationen erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können. In diesem Sinne ist Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit grundsätzlich als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen anzusehen. !

- Bei einem genaueren Blick auf die Beurteilung der Bedeutung einzelner Bereiche der Innovationstätigkeit wird deutlich, dass aktuell insbesondere Produktinnovationen sowie innovativen Konzepten im Bereich der Serviceleistungen die höchste Bedeutung beigemessen wird. Bei letztgenanntem Bereich ist es wichtig anzumerken, dass Bestrebungen im Bereich des Kundenservice in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen haben und bis vor zehn bis fünfzehn Jahren nur eine untergeordnete Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit gespielt haben. In einem immer stärkeren internationalen Wettbewerb, in dem sich die Leistungsfähigkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen immer mehr angleichen, gilt es nicht nur im Bereich der Leistungen immer ganz vorne zu sein, sondern auch die hohen Potenziale für eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, die in einem umfassenden Serviceangebot liegen, zu nutzen. Dies ist von den Unternehmen erkannt und daher in der Vergangenheit immer mehr ausgebaut worden. Heute tragen diese Angebote, neben der hohen Qualität und Leistungsfähigkeit der Produkte, in hohem Maße zur Wettbewerbsfähigkeit bei. In diesem Zusammenhang ist es auch nicht verwunderlich, dass innovativen Konzepten in Marketing und Vertrieb ebenfalls eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. !

- Weiterhin wird Innovationen im Bereich der Produktion eine hohe Bedeutung beigemessen. Diese umfassen insbesondere Innovationen im Bereich der Produktionsprozesse sowie im Bereich der verwendeten Werkstoffe. Diese extern zumeist nicht sichtbaren Innovationen zielen insbesondere darauf ab, die Effizienz in der Produktion zu steigern sowie Kostensenkungspotenziale auszunutzen, nicht zuletzt um so im internationalen Preiswettbewerb bestehen zu können. Diese Bestrebungen setzen ebenfalls eine Optimierung der gesamten Supply-Chain voraus. Allerdings wird Innovationen in diesem Bereich aktuell noch eine vergleichsweise geringe Bedeutung zugeschrieben.

Zukünftige Bedeutung der Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit



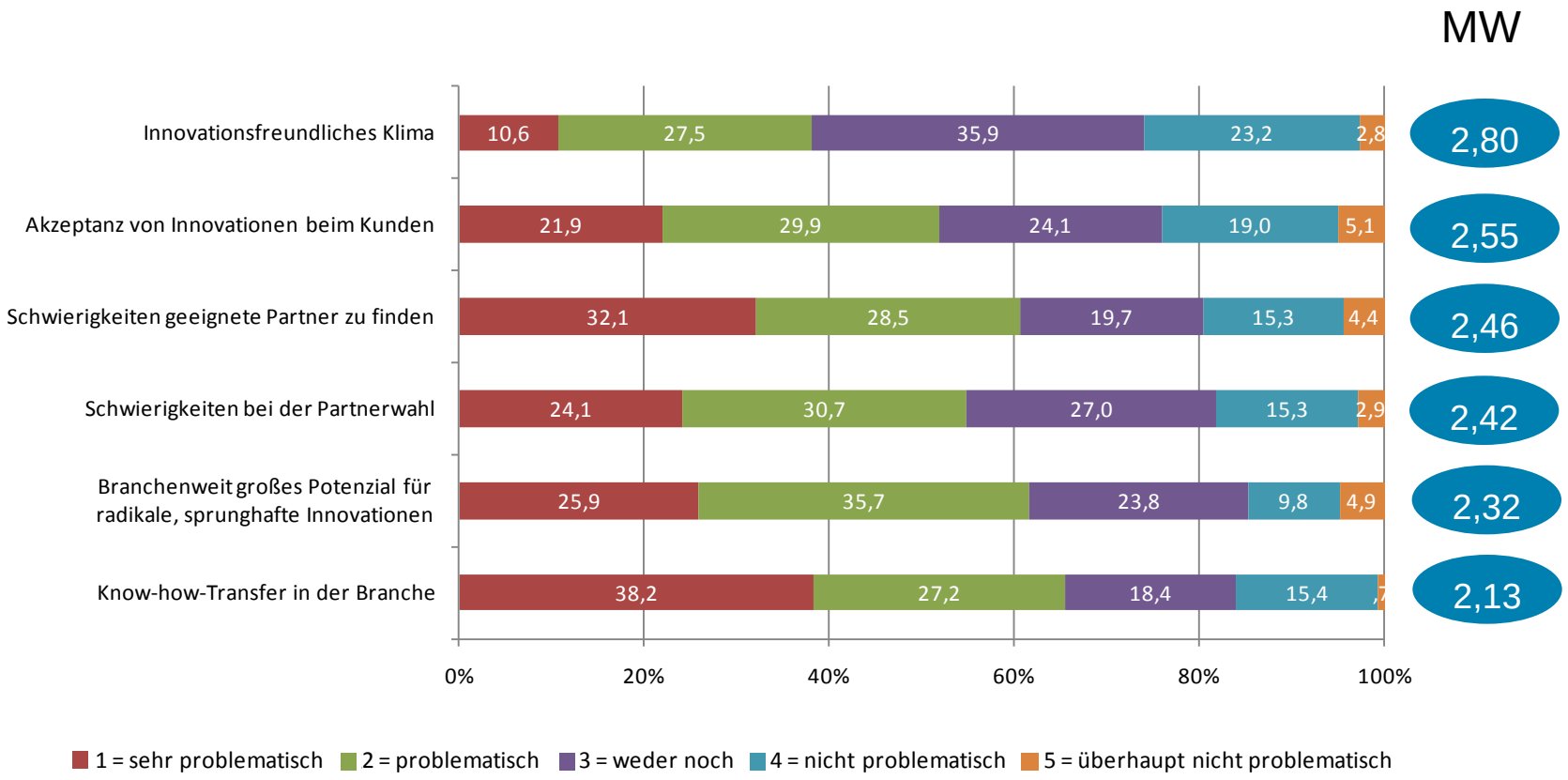
N = 145

- Neben der Beurteilung der aktuellen Relevanz von Innovationen, wurden die Respondenten weiterhin gebeten, die zukünftige Bedeutung von Innovationen in unterschiedlichen Bereichen für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu bewerten.

- Insgesamt ist festzuhalten, dass Innovation – und somit der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit – in allen aufgeführten Bereichen zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen wird. Wie bei der Einschätzung der aktuellen Bedeutung der Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit, wurden auch hier keine Unterschiede hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung zwischen den Branchen festgestellt.

- Bei einem Vergleich mit der aktuellen Bedeutung von Innovation zeigen die Ergebnisse, dass zukünftig Innovationen insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Service sowie Innovationen innerhalb der Supply-Chain-Prozesse (z.B. Distribution/Logistik) eine immer höhere Bedeutung zugewiesen wird. Hieran wird wiederum ersichtlich, dass die hohe Bedeutung dieser Bereiche zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen von den Unternehmen erkannt wurde und zukünftig von hoher Relevanz für deren Wettbewerbsfähigkeit sein wird. !

Rahmenbedingungen der Innovationstätigkeit



N = 143

4.5 Rahmenbedingungen für Innovation

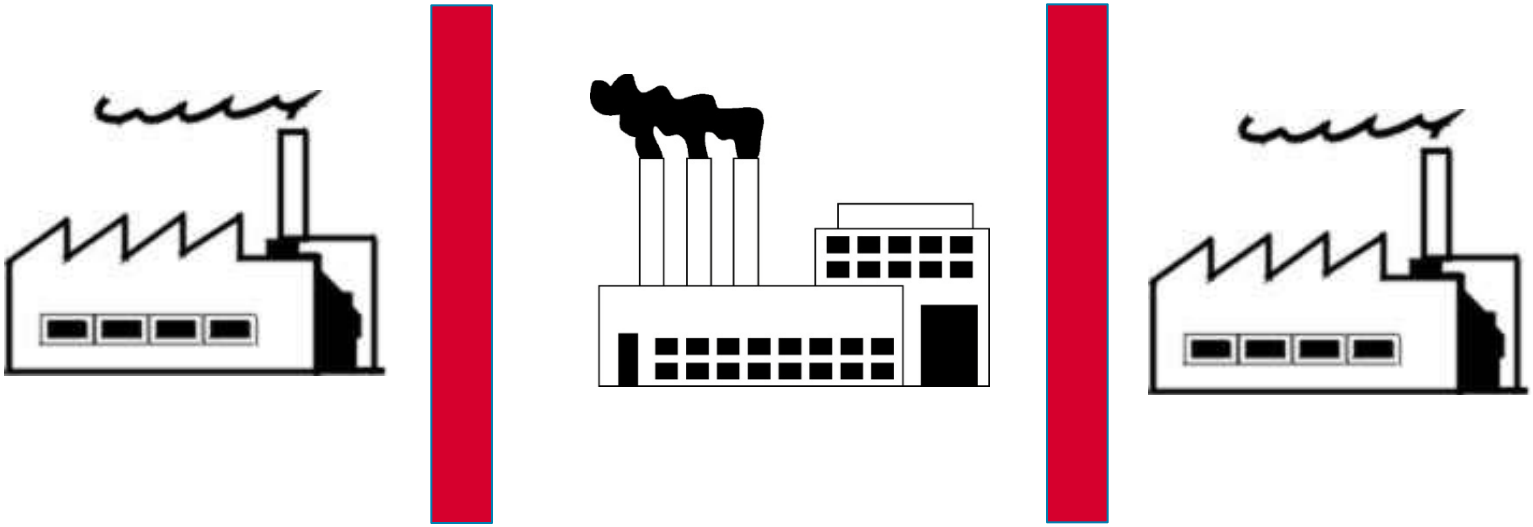
- Inwieweit die Unternehmen die von ihnen entwickelten Innovationen am Markt erfolgreich etablieren können bzw. zu welchem Grad Unternehmen innovativ tätig sein müssen, um sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können, ist u.a. abhängig von den Rahmenbedingungen für Innovation innerhalb der jeweiligen Wirtschaftszweige, in denen die Unternehmen aktiv sind.

- Relevante Rahmenbedingungen sind hierbei das grundsätzliche Potenzial für Innovation, das Innovationsklima, Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit externen Partnern, der Zugang zu entsprechendem Know-how innerhalb einer Branche sowie die Akzeptanz der entwickelten Innovation beim Kunden.

- Hierbei lassen sich grundsätzliche Unterschiede zwischen einzelnen Wirtschaftszweigen feststellen. Während beispielsweise in der Informations- und Kommunikationstechnologie von einem hohen Potenzial für Innovation sowie von einer großen Relevanz sowie Notwendigkeit der Innovationstätigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gesprochen wird, die mit einer hohen Akzeptanz beim Kunden einhergeht, sehen sich Unternehmen in „konservativen“ Branchen, wie beispielsweise der metallverarbeitenden Industrie, häufig einer zumeist gegensätzlichen Situation gegenüber. !

- Für die Unternehmen der vorliegenden Stichprobe, von denen ein Großteil sich in derartigen „konservativen“ Branchen bewegt, stellt sich daher die aktuelle Situation hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Entwicklung und erfolgreiche Etablierung der Innovationen innerhalb ihres Wirtschaftszweiges eher problematisch dar. Der überwiegende Teil der Befragten sieht kaum Potenzial für die Entwicklung und Etablierung von hochgradig innovativen Produkten und Leistungen innerhalb der eigenen Branche. Insbesondere wird das Potenzial von den Vertretern aus der Industrie und Dienstleistungsbranche äußerst kritisch beurteilt. Die Situation im Handel wird von den Unternehmen jedoch deutlich positiver beurteilt. !

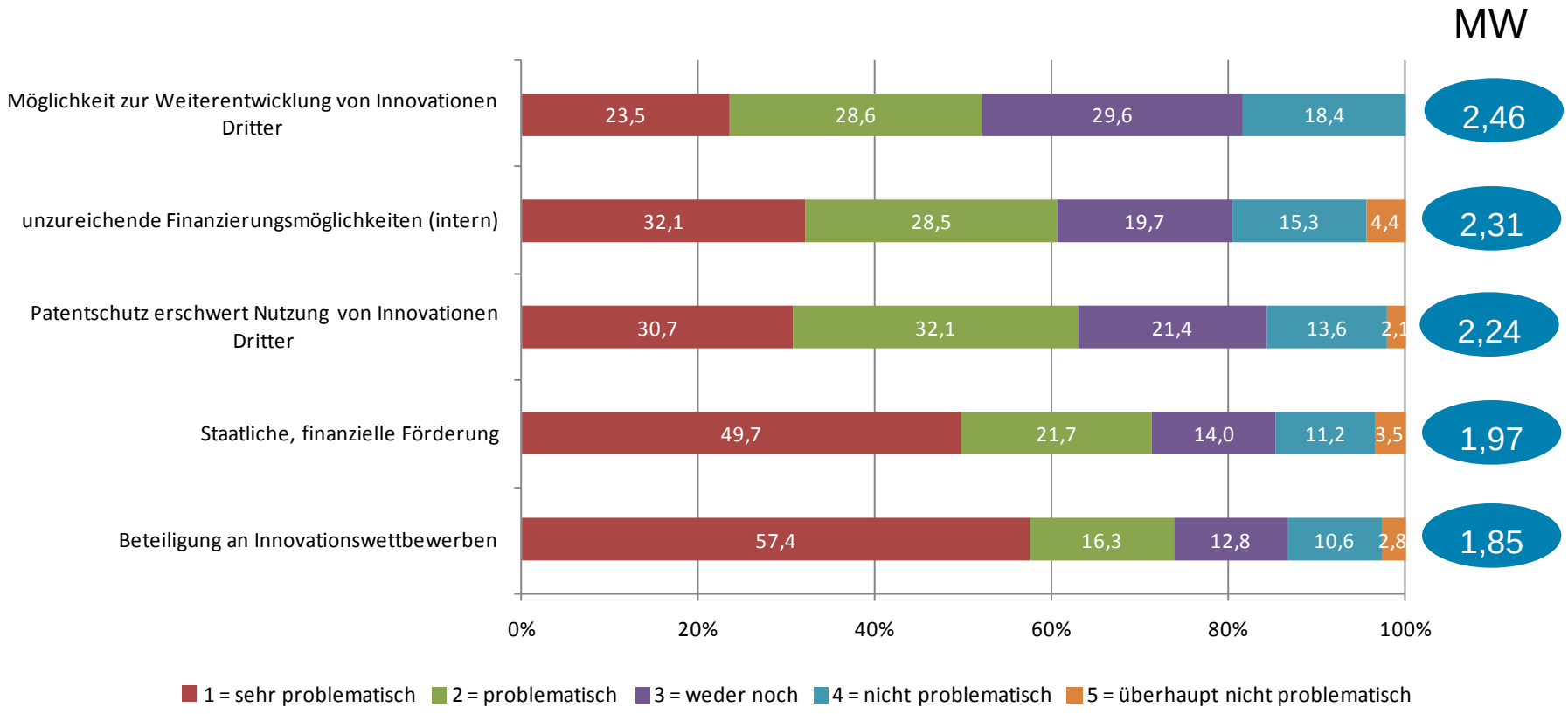
„Region der isolierten Einzelkämpfer?“



- Insbesondere wird der Know-how-Transfer – der Zugang zu Wissen von Dritten – für die eigene Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit als problematisch bewertet. Dieser Mangel hinsichtlich des Zugangs zu Kenntnissen Dritter bzw. der Mangel an Kenntnis von innovativen Leistungen Dritter, ist grundsätzlich nicht als ein spezifisches Problem der Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen zu sehen.

- Es ist aber davon auszugehen, dass diese Problematik aufgrund hier häufig auftretender Formen der verdeckten oder auch stillen Innovation, d.h. der oft fehlenden Kommunikation von Innovationen innerhalb der eigenen oder auch in anderen Branchen, überdurchschnittlich ausgeprägt ist. Daher überrascht es nicht, dass weiterhin die Möglichkeiten zur Identifikation von geeigneten externen Partner von den Unternehmen ebenfalls als problematisch angesehen werden. Diese Problematik gilt in den betrachten Branchen gleichermaßen. !

Rahmenbedingungen der Innovationstätigkeit



N = 145

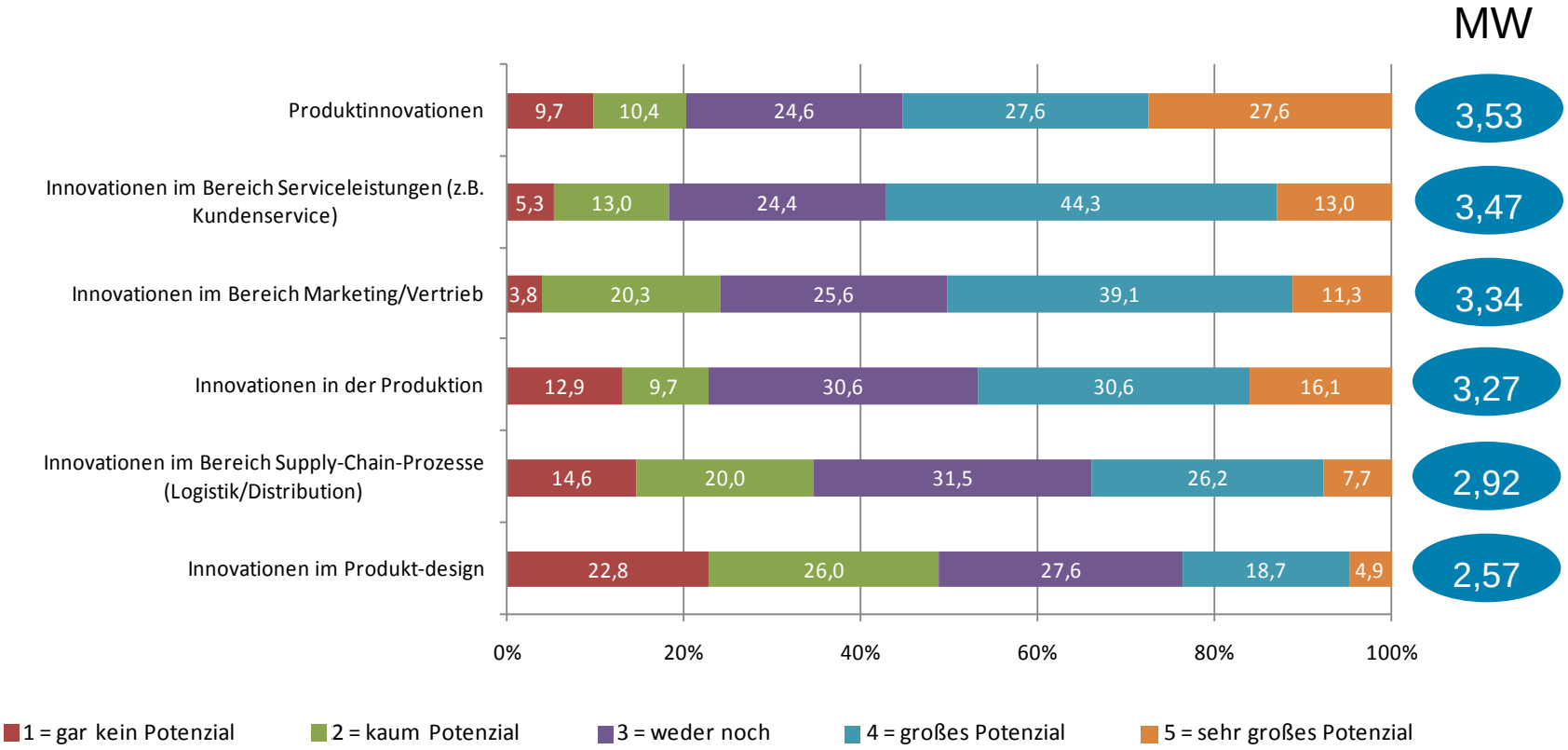
- Weitere Rahmenbedingungen, die für eine Beurteilung der Möglichkeiten und Grenzen der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit interessieren müssen, liegen in der Möglichkeit, innovative Leistungen Dritter im Rahmen der eigenen Innovationstätigkeit zu nutzen, was häufig durch einen Patenschutz verhindert wird, sowie in der Möglichkeit Innovationen Dritter darüber hinaus weiterzuentwickeln. Beide Kriterien werden von den Unternehmen grundsätzlich als Problem für die eigene Innovationstätigkeit angesehen.

- Jedoch zeigen sich hier deutliche Unterschiede zwischen den ausgewählten Branchen. Während für die Unternehmen in der Industrie diese Aspekte als große Probleme für eigene Innovationen angesehen werden, stellt sich die Situation in der Dienstleistungs- und in der Handelsbranche völlig anders dar. In beiden Branchen wird die Möglichkeit zur Nutzung von Innovationen Dritter grundsätzlich nicht als Hindernis der eigenen Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit angesehen. Die Möglichkeit, innovative Leistungen Dritter weiterzuentwickeln, wird innerhalb der Dienstleistungsbranche sogar eher als Chance für eigene Innovation verstanden. Ein Grund hierfür liegt sicherlich darin, dass im Rahmen von Handel und Dienstleistungen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere bezogen auf Möglichkeiten für eigene Online-Aktivitäten für Marketing, Vertrieb und Kundenservice, für die eigene Innovationstätigkeit von besonderer Bedeutung sind. Derartige Innovationen sind in der Regel problemlos nutzbar und können zumeist auch ohne Schwierigkeiten weiterentwickelt werden. Diese Entwicklungen sind zweifelsohne auch für Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe problemlos zugänglich sowie nutzbar und erlangen auch für Unternehmen im Investitionsgüterbereich eine immer höhere Relevanz. Jedoch ist für die Unternehmen in dieser Branche der persönliche Kontakt zum Kunden für die Anbahnung und Abwicklung eines Auftrags von deutlich höherer Bedeutung.

- Überdies wird die Möglichkeit zur Teilnahme an Innovationswettbewerben von allen befragten Unternehmen als problematisch für die eigene Innovationstätigkeit angesehen. Grundsätzlich besteht diesbezüglich eine hohe Bereitschaft, an derartigen Wettbewerben teilzunehmen. Häufig wird jedoch auf eine Teilnahme aufgrund des immensen bürokratischen Aufwands, der hierfür notwendig ist, bewusst verzichtet.

- Ebenso stellt der Zugang zu finanziellen Mitteln ein großes Problem der eigenen Innovationstätigkeit dar. Insbesondere die Möglichkeiten, Förderungen von öffentlicher Seite in Anspruch nehmen zu können, wird als sehr problematisch angesehen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig festzuhalten, dass die Unternehmen nicht die Erfolgsaussichten für die Berücksichtigung eines Antrages als problematisch betrachten, sondern dass häufig, vor allem aufgrund des hohen bürokratischen Aufwands, auf eine Antragstellung verzichtet wird. !

Innovationspotenzial einzelner Unternehmensbereiche



N = 134

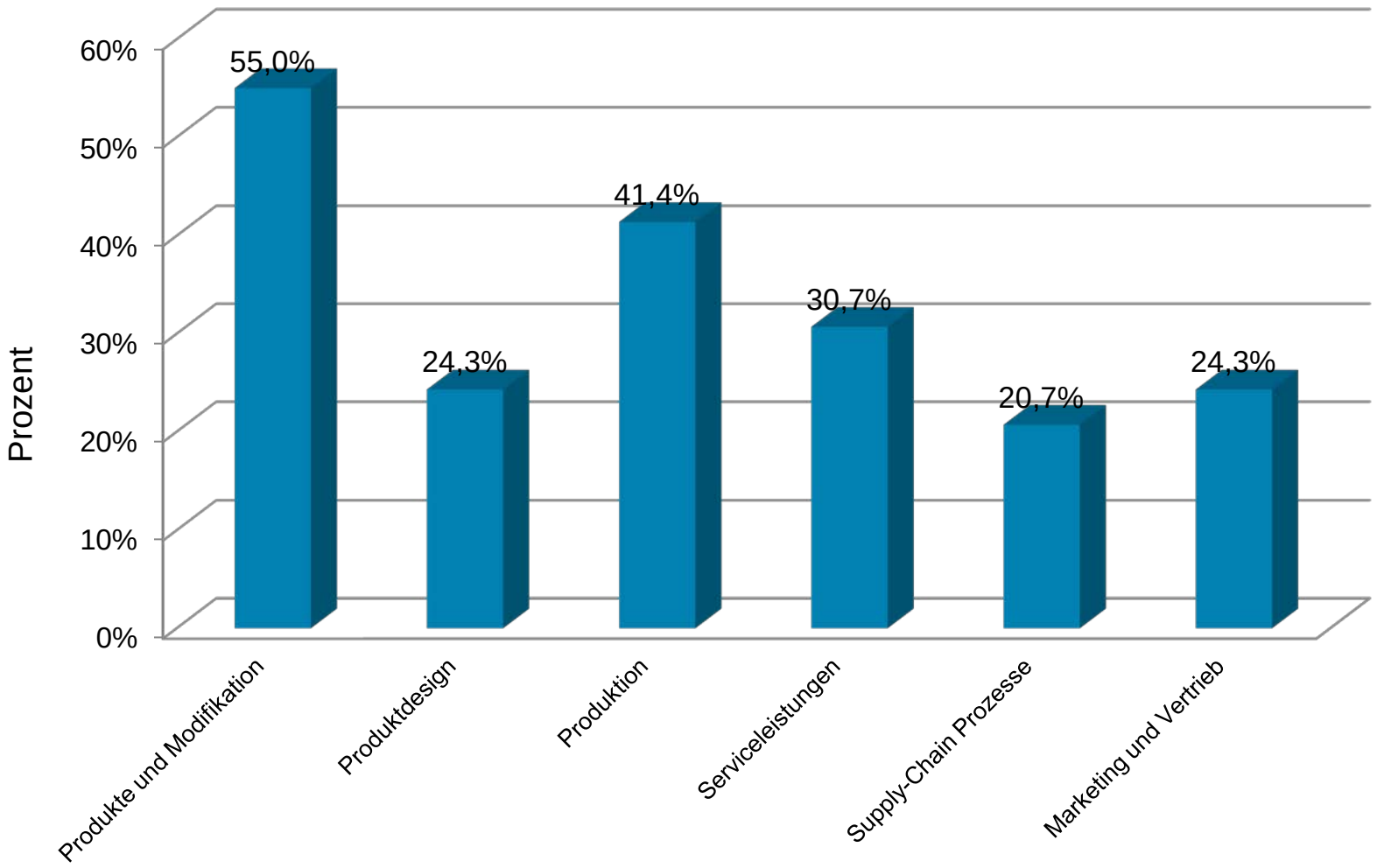
4.6 Innovationspotenziale

- Neben den Rahmenbedingungen spielt auch eine große Rolle, welches Innovationspotenzial einzelnen Unternehmensbereichen zugeschrieben wird. Derartige Einschätzungen sind insbesondere für eine effektive und effiziente Allokation finanzieller und auch personeller Ressourcen auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche im Rahmen der Innovationstätigkeit wichtig und stellen demnach auch eine Grundlage für strategische Entscheidungen innerhalb des Innovationsmanagements dar.

- Unter Berücksichtigung der vorhergehenden Ergebnisse zur zukünftigen Bedeutung von Produktinnovationen, Innovationen bzw. Erweiterungen des Angebots im Bereich von Serviceleistungen (z.B. Kundenservice) sowie Innovationen in Marketing und Vertrieb, überrascht es kaum, dass diesen Bereichen insgesamt ein hohes Innovationspotenzial zugeschrieben wird. Ebenso, wenn auch etwas geringer, sehen die Unternehmen ein großes Potenzial im Bereich der Produktion, insbesondere hinsichtlich der Optimierung von Produktionsprozessen, sowie in einem effizienten Einsatz der verwendeten Werkstoffe.

- Der Branchenvergleich zeigt, dass Innovationen auf der Ebene der Produkte und in der Produktion u.a. in der Industrie ein besonderes hohes Potenzial zugesprochen wird. Vertreter der Handelsbranchen bewerten diese Bereiche eher durchschnittlich, während die Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche hier kaum Innovationspotenziale sehen. Hinsichtlich der Beurteilung der Potenziale von Innovationen in den Bereichen Marketing und Vertrieb ergibt sich ein gegensätzliches Bild in den einzelnen Branchen. Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche sehen in diesem Bereich ein ausgesprochen großes Potenzial, während in der Industrie hier nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten für Innovation gesehen werden. Interessant sind diese Befunde deshalb, da die zukünftige Bedeutung von Innovationen in den genannten Bereichen von den Unternehmen in der Region grundsätzlich als sehr wichtig beurteilt wurden. Mit Blick auf die Unterschiede hinsichtlich der Potenziale, die diesen Bereichen in den einzelnen Wirtschaftszweigen zugeschrieben werden, wird deutlich, dass sich zukünftig einige Unternehmen großen Herausforderungen gegenüber sehen werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. !

Wichtige Innovationsbereiche



N = 155

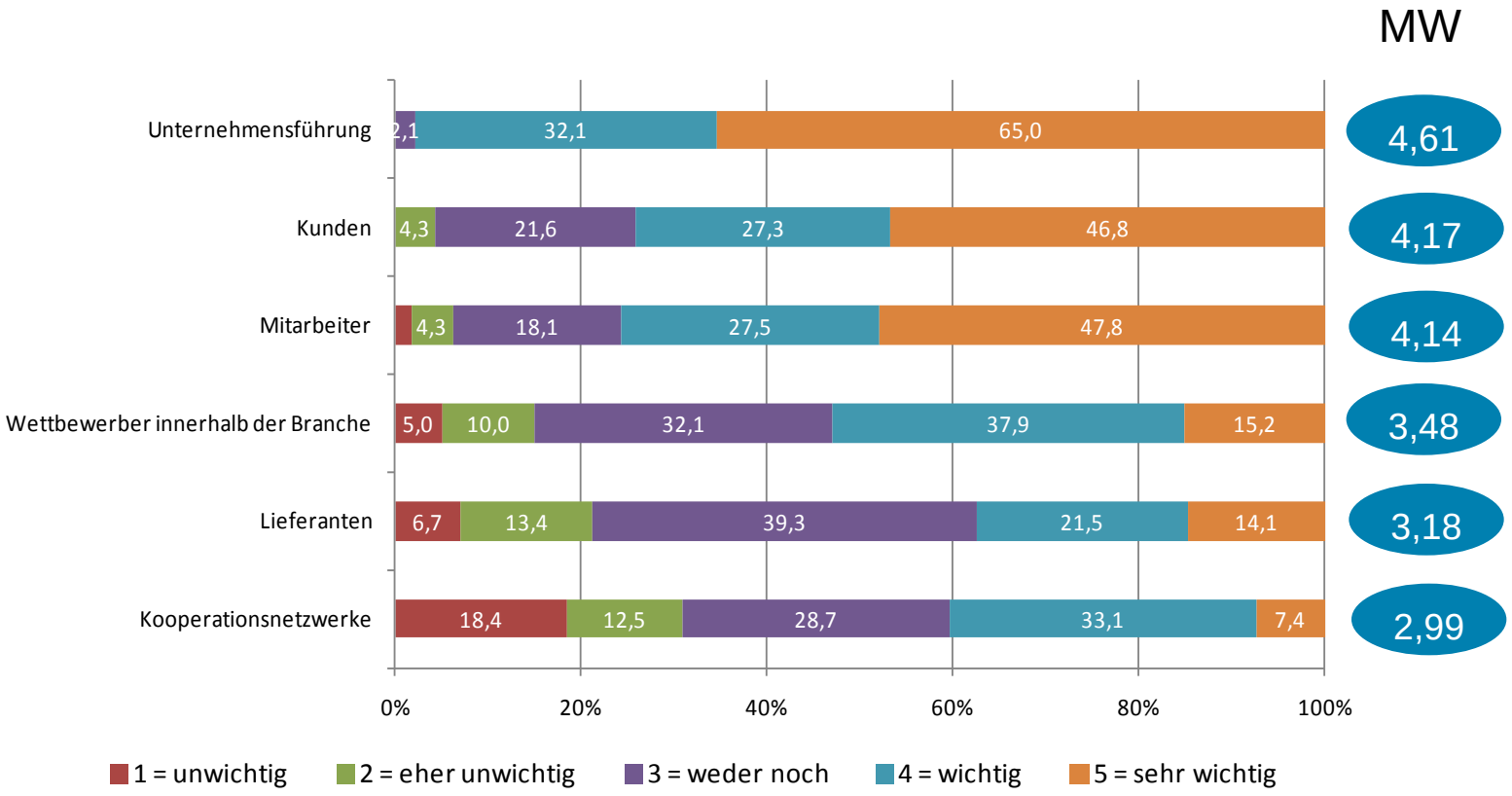
- Bei einer Analyse der unterschiedlichen Bereiche, in denen in der Vergangenheit wichtige Innovationen entwickelt und am Markt etabliert wurden, stellt man fest, dass die Unternehmen vor allem in den Bereichen innovativ tätig waren, denen auch ein hohes Innovationspotenzial zugeschrieben wurde.

- Dies zeigt sich an dem hohen Anteil von Produktinnovationen sowie -modifikationen sowie, wenn auch mit einem geringeren Anteil, bei Innovationen im Service und in Marketing und Vertrieb.

- Innovationen im Bereich der Produkte und Produktion liegen vor allem in Produktverbesserungen, die neue Anwendungsmöglichkeiten der erstellten Leistung eröffneten. Weiterhin wurden die Qualität der eingesetzten Werkstoffe optimiert und Standzeiten von Maschinen und Anlagen erhöht, was sich positiv auf die Produktivität auswirkt. Innovationen im Service betreffen insbesondere Verbesserungen im Bereich des Kundenservice (insbesondere After-Sales), aber auch in der Nutzung neuer Möglichkeiten im M-Commerce, beispielsweise durch die Entwicklung von sogenannten „Apps“, d.h. Applikationen für mobile Endgeräte. Aktivitäten in Marketing und Vertrieb dienten insbesondere der Positionierung der Unternehmen und der angebotenen Leistungen als Marke.

- Insgesamt zeigen diese Befunde, dass eine genaue Analyse und Identifikation der Innovationspotenziale innerhalb einer Branche für die Unternehmen von besonderer Bedeutung ist und sich schließlich in strategischen Entscheidungen hinsichtlich der Aktivitäten im Bereich Innovation niederschlägt. Diese Vorgehensweise wurde von den Teilnehmern an den Expertengesprächen grundsätzlich bestätigt. Hierbei werden nicht nur Potenziale innerhalb des eigenen Marktumfelds untersucht, sondern auch grundsätzliche Umweltentwicklungen, wie beispielsweise so genannte Megatrends (z.B. erneuerbare Energien, Emissionsreduktion, etc.) in die Analysen miteinbezogen. Werden in diesen Analysen Möglichkeiten für die Unternehmen identifiziert, wird sehr gezielt, unter Einsatz und Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen, der Versuch unternommen, die aufgedeckten Potenziale auszunutzen. !

Aktuelle Bedeutung interner Treiber und des Mikroumfelds



N = 140

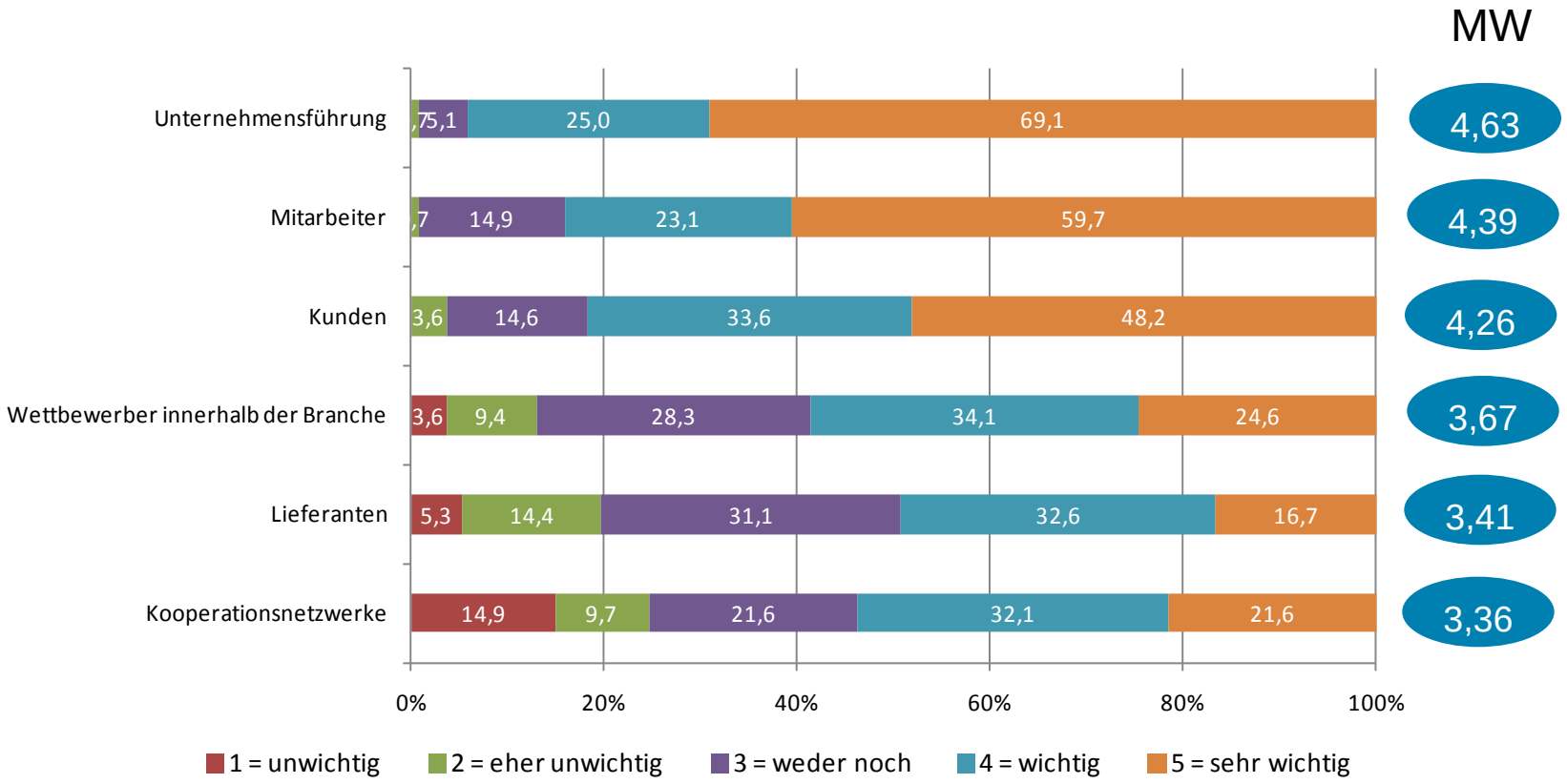
4.7 Treiber für Innovation

- Innovationstätigkeit von Unternehmen ergibt sich durch unterschiedliche Triebkräfte bzw. Treiber, deren Ansprüche und Präferenzen an die Leistungen des Unternehmens die Entwicklung von Innovationen in unterschiedlichen Bereichen notwendig machen. Grundsätzlich lassen sich die Treiber der Innovationen anhand ihres direkten oder indirekten Einflusses auf die unternehmerische Tätigkeit unterscheiden. Interne Treiber sowie Treiber aus dem Mikroumfeld, wie beispielsweise Mitarbeiter, Kunden, Unternehmensführung, Lieferanten sowie die Wettbewerber innerhalb der eigenen Branche, beeinflussen unternehmerische Entscheidungen für Innovationen mehr oder weniger direkt. Treiber aus dem Makroumfeld, wie Marktforschungsinstitute, unabhängige Forschungseinrichtungen oder auch Handelskammern oder Verbände, nehmen eher einen indirekten Einfluss auf Innovationen innerhalb von Unternehmen.

- Im Zusammenhang mit der Thematik der Studie interessiert, wie die Bedeutung der Treiber aus dem Mikro- und Makroumfeld aktuell und zukünftig für die Innovationstätigkeit von den Unternehmen beurteilt wird. Hieraus lässt sich ableiten, welche Gruppen, einen besonderen Einfluss auf die Innovationstätigkeit nehmen. Darüber hinaus kann hierdurch identifiziert werden, an wessen Anforderungen und Präferenzen sowie Erkenntnissen sich ein Unternehmen bei strategischen Entscheidungen zum Thema Innovation orientieren kann.

- Bezogen auf interne Treiber sowie Treiber aus dem Mikroumfeld des Unternehmens, wird aktuell und zukünftig der Unternehmensführung die höchste Bedeutung beigemessen. Aufgrund des hohen Anteils an inhabergeführten Unternehmen sowie Familienunternehmen und der Vielzahl an kleinen und mittleren Unternehmen in der Region konnte dieses Ergebnis erwartet werden. Dieses Ergebnis gilt für alle betrachteten Branchen gleichermaßen.

Zukünftige Bedeutung interner Treiber und des Mikroumfelds



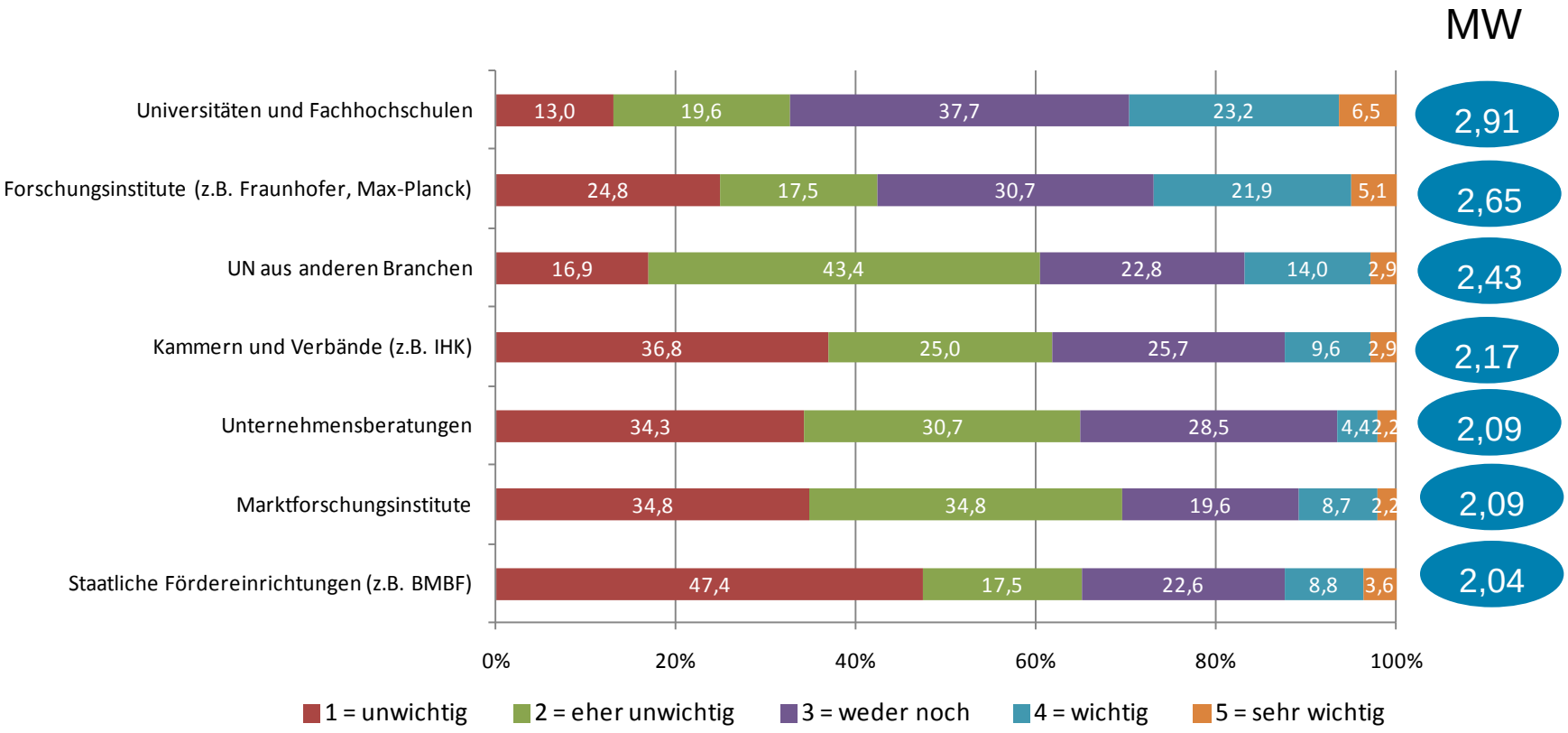
N = 140

- Den Kunden sowie den Mitarbeitern wird ebenfalls eine hohe Bedeutung für die eigene Innovationstätigkeit zugesprochen. Die hohe Bedeutung der Kunden als Treiber für Innovation spiegelt grundsätzlich die enorme Wichtigkeit einer konsequenten Marktorientierung der Unternehmen wider. Zukünftig wird dieser Gruppe eine noch größere Bedeutung für die Innovationstätigkeit zugesprochen. Dies gilt vor allem für die Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe. Im Handel und in der Dienstleistungsbranche sind die Kunden als Treiber der Innovation aktuell und zukünftig für die Unternehmen von deutlich geringerer Bedeutung.

- Interessant ist aber auch, dass zukünftig den eigenen Mitarbeitern eine höhere Bedeutung beigemessen wird als den Kunden. In den Expertengesprächen wurde diesbezüglich herausgestellt, dass gerade in den eigenen Mitarbeitern ein grundsätzlich hohes Potenzial für Innovation gesehen wird. Die Herausforderung besteht zukünftig darin, dieses Potenzial effizient auszunutzen, indem unterschiedliche Möglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen werden, sich problemlos aktiv in die Innovationstätigkeit einzubringen. Weiterhin ist es wichtig, dieses Einbringen der eigenen Kreativität der Mitarbeiter zukünftig mit Hilfe geeigneter Maßnahmen zu fördern. !

- Ebenso wie dem Wettbewerb und dem Verhalten der Wettbewerber innerhalb der eigenen Branchen zukünftig eine höhere Bedeutung zugeschrieben wird, so lassen sich Möglichkeiten zur Differenzierung von der Konkurrenz frühzeitig erkennen und potenzielle zukünftige Wettbewerbsvorteile realisieren.

Aktuelle Bedeutung des Makroumfelds



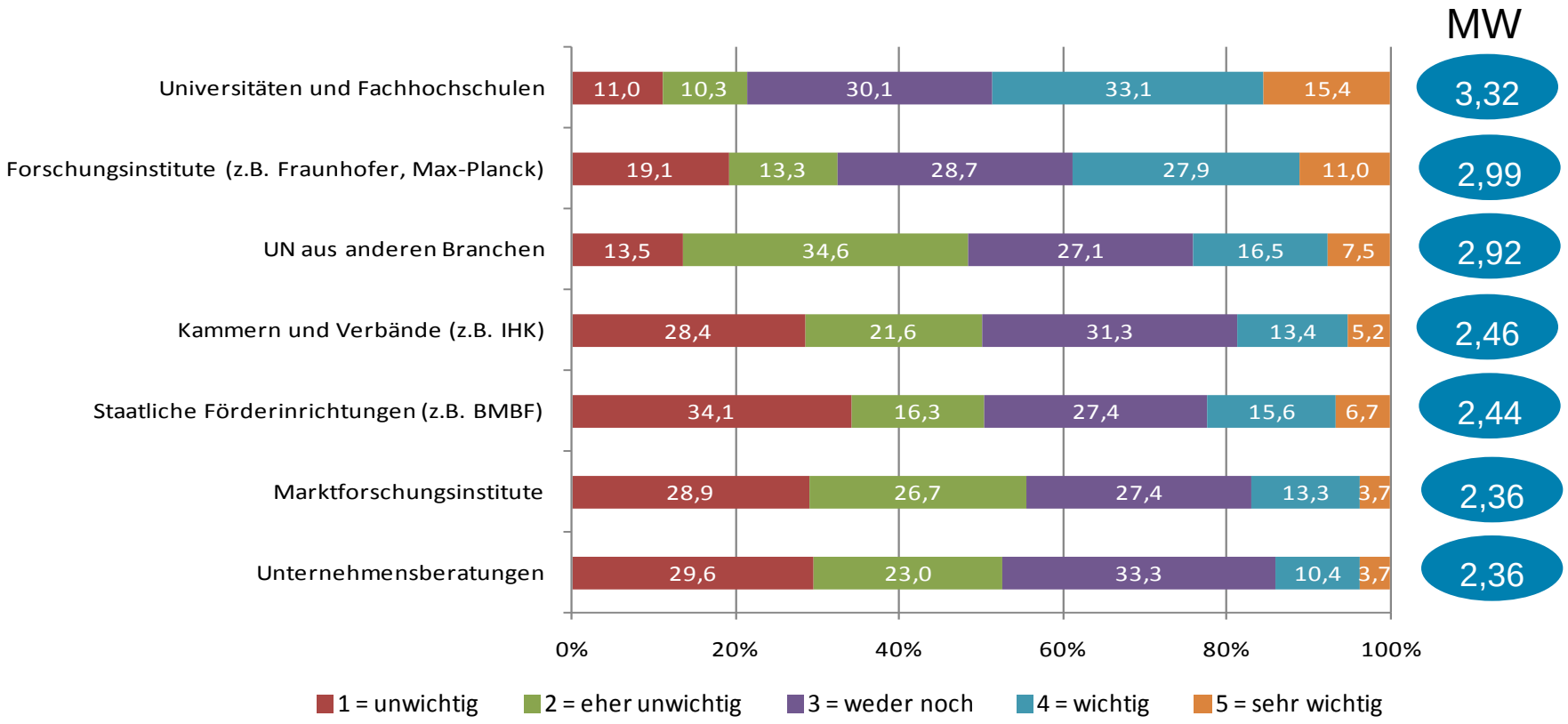
N = 138

- Den unterschiedlichen Gruppen aus dem Makroumfeld der Unternehmen wird aktuell und zukünftig eine deutlich geringere Bedeutung von den Unternehmen für die eigene Innovationstätigkeit zugeschrieben.

- Die höchste, wenn auch nur leicht überdurchschnittliche, Bedeutung haben hierbei aktuell die Universitäten und Fachhochschulen. Zukünftig wird dieser Gruppe eine deutlich höhere Bedeutung für die eigene Innovationstätigkeit zugewiesen. In den Expertengesprächen stellte sich heraus, dass die Unternehmen in einer zielgerichteten und problemorientierten Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis ein enormes Potenzial sehen. Hierdurch wird deutlich, welche enorme Bedeutung zukünftig Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen einnehmen bzw. einnehmen müssen. !

- Darüber hinaus wird insbesondere der Universität Siegen eine enorme strukturpolitische Bedeutung für die Region des Kammerbezirks der IHK Siegen sowie für die hier ansässigen Unternehmen beigemessen. Hierbei wollen die Unternehmen zukünftig nicht nur Kooperationen für die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen eingehen, sondern ebenfalls die Ausbildung hoch qualifizierter und geeigneter Absolventen fördern, um so die besondere Wirtschaftskraft der Region nachhaltig zu stärken. !

Zukünftige Bedeutung des Makroumfelds

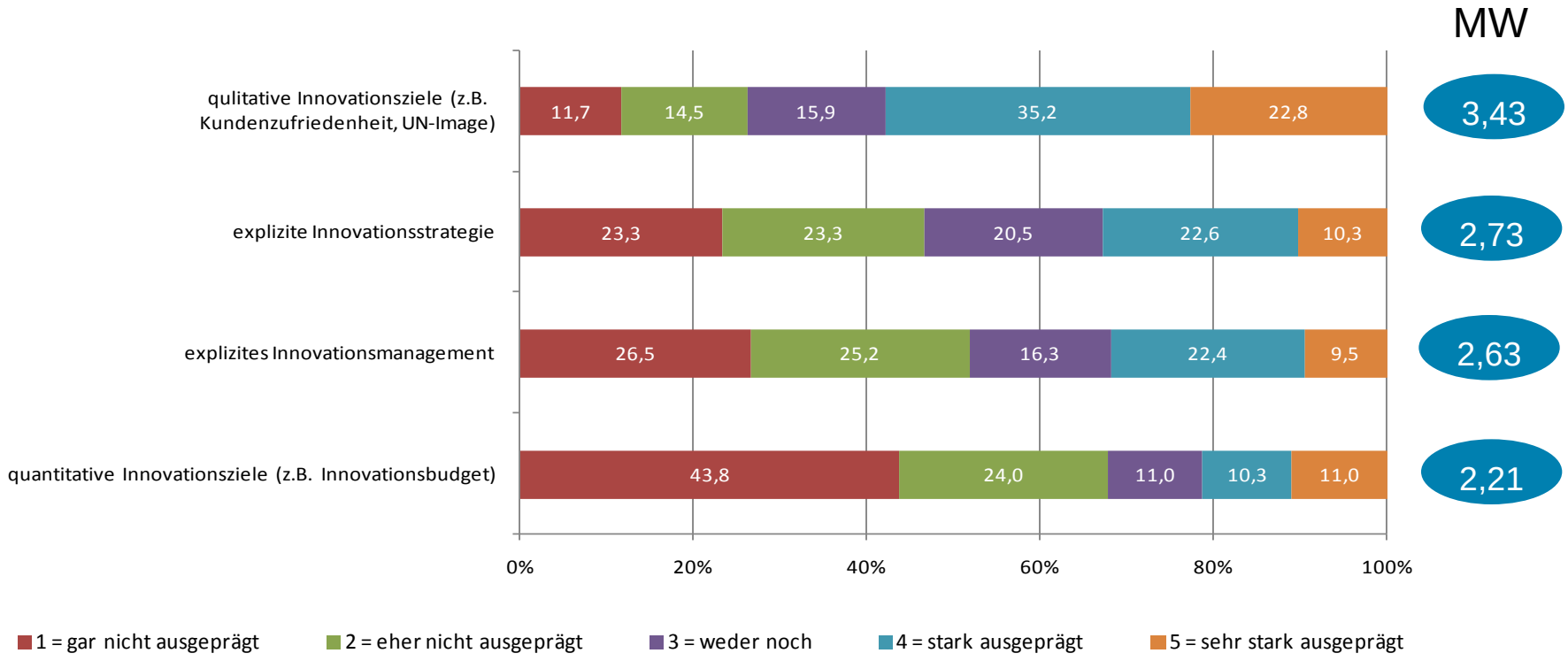


N = 138

- Weiterhin ist davon auszugehen, dass zukünftig Unternehmensberatungen sowie Unternehmen aus anderen Branchen eine deutlich höhere Bedeutung für die Innovation der Unternehmen haben. Die Gründe hierfür liegen vor allem in einem zukünftig immer komplexeren und dynamischen Marktumfeld, in dem sich die Unternehmen international bewegen. Die Beobachtung und Identifikation von möglichen Marktentwicklungen ist somit für die überwiegend kleinen und mittlere Unternehmen kaum noch zu bewältigen, was eine Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen in Bereichen der Marktanalyse sinnvoll erscheinen lässt. Nicht nur hierdurch lässt sich zukünftiges Wachstum generieren, sondern auch durch die Nutzung von Möglichkeiten zur Diversifikation der eigenen Aktivitäten in bisher noch unbekannte Branchen. !

- In diesem Zusammenhang wird zukünftig die Rolle von Unternehmen aus anderen Branchen immer wichtiger. Durch entsprechende Kooperationen erlangen die Unternehmen Zutritt zu einem für sie noch fremden Markt und profitieren vom Know-how der dort bereits aktiven Unternehmen, auch für ihre eigene Innovationstätigkeit. Hieraus ergeben sich hohe Potenziale für die Entwicklung innovativer, marktfähiger Produkte, Dienstleistungen sowie Produktionsverfahren.

Kann man Innovation „managen“?



N = 147

4.8 Innovationsmanagement

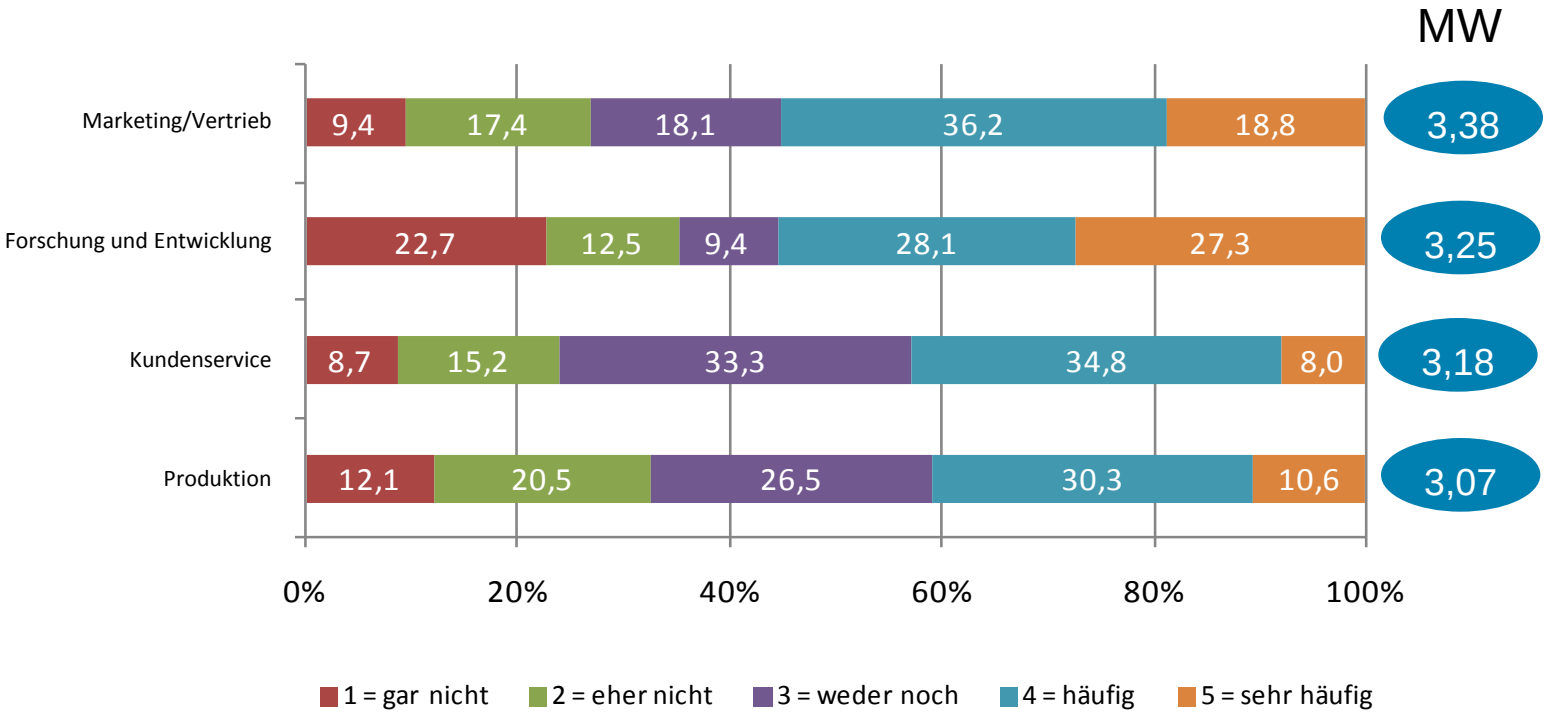
- Neben der Erkenntnis, dass Innovationen und somit Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit für die Unternehmen von hoher Relevanz für ihre Wettbewerbsfähigkeit sind, ist es wichtig, ein genaues Verständnis davon zu entwickeln, wie Innovationsprozesse innerhalb der Unternehmen ablaufen und ob und wie diese strukturierten Managementprozessen unterliegen. Allgemein wird unter Innovationsmanagement eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationsprozessen verstanden. Das Innovationsmanagement beginnt mit allen Aktivitäten, die auf die Verwertung von Ideen und deren Umsetzung in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte und Dienstleistung abzielen, die in engem Zusammenhang zu der grundsätzlichen Unternehmensstrategie sowie der Innovationsstrategie der Unternehmen stehen.

- In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob ein explizites Innovationsmanagement in den Unternehmen implementiert ist bzw. ob eine bestimmte übergeordnete Strategie für die Ausrichtung der Innovationstätigkeit definiert wurde. Dabei ist es auch wichtig zu verstehen, welche quantitativen und auch qualitativen Ziele mit Innovationen verfolgt werden.

- Bei einem Blick auf die Ergebnisse fällt auf, dass ein explizites Innovationsmanagement sowie eine explizite Innovationsstrategie in den Respondenten kaum ausgeprägt ist. Dies gilt für alle betrachteten Branchen gleichermaßen. Allerdings hat sich in den Expertengesprächen gezeigt, dass die in der Vergangenheit erfolgreichen Unternehmen über ein systematisches und strukturiertes Innovationsmanagement verfügen und dies bereits seit einigen Jahren nutzenstiftend in ihrem Unternehmen einsetzen. Weiterhin verfügen diese Unternehmen auch über eine explizite Innovationsstrategie, die sich in der Vision, Mission sowie dem Unternehmensleitbild eindeutig widerspiegelt und hierdurch auch von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt werden soll und kann. Die Unternehmen, die keine explizite Innovationsstrategie formuliert haben, verfolgen allerdings auch eine gewisse Innovationsstrategie, die sich in einer „konsequenten Marktorientierung“ widerspiegelt. Hierbei zeichnen sich Unternehmen durch ein hohes Maß an Flexibilität aus und sind überwiegend in der Lage, ihre Innovationstätigkeit jährlich und ihre Aktivitäten an aktuelle Marktentwicklungen anzupassen, ohne hierbei die langfristige Unternehmensstrategie aus dem Auge zu verlieren. !

- Bei den Zielsetzungen, die mit der Innovationstätigkeit verfolgt werden, fällt auf, dass der Erreichung qualitativer Zielsetzungen eine deutlich größere Bedeutung beigemessen wird als der Erreichung qualitativer Ziele. Dies gilt vor allem für Vertreter aus der Industrie sowie aus dem Handel. Die Erreichung derartiger Zielsetzungen lässt sich jedoch nur schwer in Kennzahlen erfassen und wird und kann daher häufig für die Beurteilung der Unternehmen nicht herangezogen werden, was wiederum zu Verzerrungen hinsichtlich der Bewertung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Region insgesamt führt. !

Woher kommen die Ideen für Innovationen?



N = 138

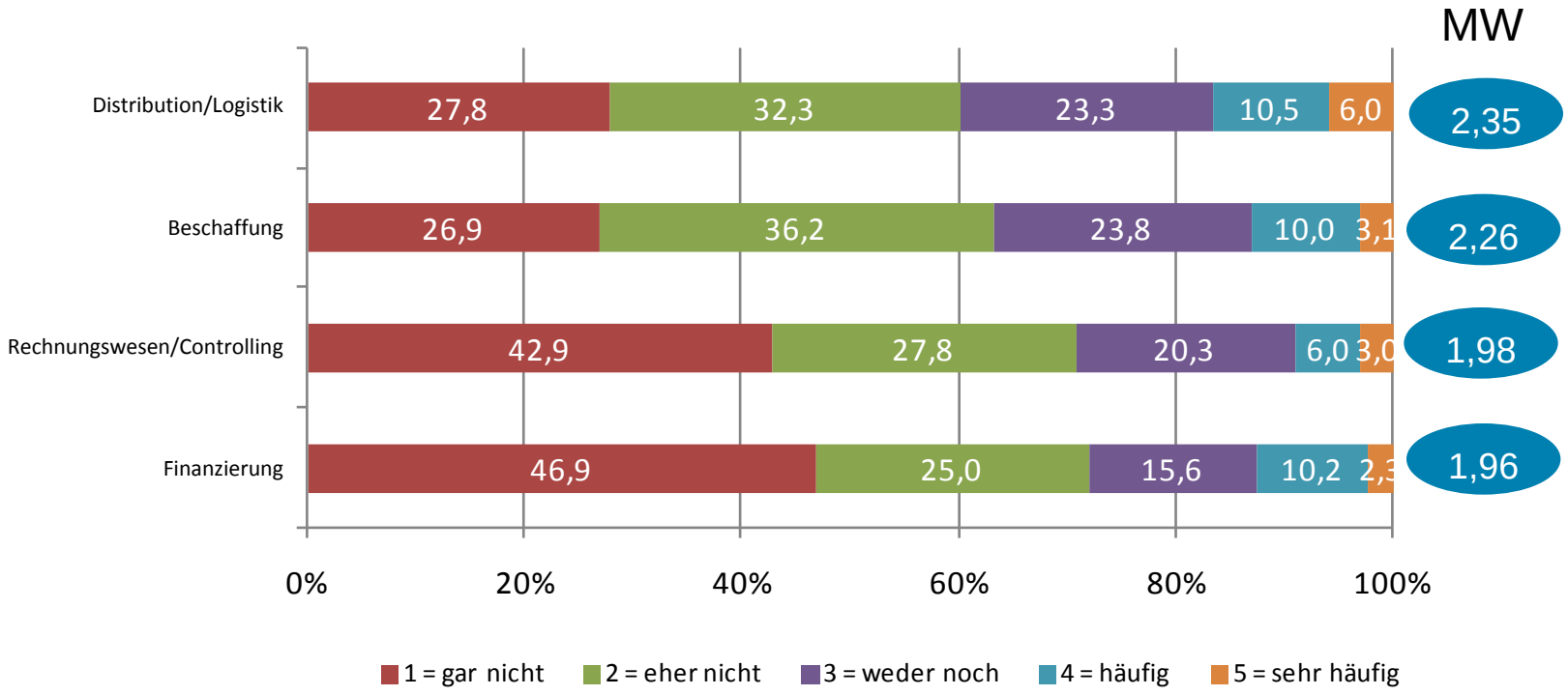
- Bevor die Organisation der Innovationstätigkeit genauer analysiert wird, ist es erforderlich zu untersuchen, inwiefern einzelne Unternehmensbereiche Ideen für Innovationen generieren, die dann im Rahmen des Innovationsmanagement zuerst beurteilt und anschließend in einem strukturierten Prozess weiterentwickelt und umgesetzt werden. Hieran lässt sich auch erkennen, welchen Bereiche für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen eine besondere Bedeutung zugewiesen werden kann.

- Die Befunde der Studie zeigen, dass am häufigsten Ideen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Kundenservice sowie Produktion für Innovationen eingebracht werden.

- Anders als erwartet, entstammen branchenübergreifend am häufigsten Ideen für Innovationen nicht dem F&E-Bereich, sondern den Bereichen Marketing und Vertrieb. Hierin spiegelt sich in gewissem Maße die bereits angesprochene „konsequente Marktorientierung“ der Unternehmen im Rahmen ihrer Innovationsfähigkeit wider. Wie in den Expertengesprächen deutlich wurde, verfügen Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb durch den zumeist direkten Kundenkontakt über eine ausgeprägte Kenntnis von aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen an die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Weiterhin ist für erfolgreiche Aktivitäten in Marketing und Vertrieb ebenso ein umfassende Analyse des gesamten Marktumfeldes notwendig, was die Identifikation zukünftiger Marktentwicklungen beinhaltet. Somit können diese Bereiche wichtigen Input für zukünftige Innovation einbringen, die sich nicht nur durch ihre Neuartigkeit auszeichnen, sondern die sich insbesondere erfolgreich im relevanten Markt etablieren lassen. !

- Aber auch aus dem Bereich Forschung und Entwicklung werden häufig Ideen für Innovationen eingebracht, das gilt insbesondere für Vertreter aus der Industrie, in der aus diesem Bereich der größte Teil der Ideen stammt. Zudem gibt es Bestrebungen von Unternehmen, die überdurchschnittliche Qualifikation der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung und das hieraus zu erwartende hohe Potenzial für die eigene Innovationsfähigkeit besser auszunutzen. Hier gibt es Beispiele einzelner Unternehmen, besonders kreativen Mitarbeitern die notwendigen Freiräume einzuräumen oder diese vom Tagesgeschäft freizustellen, damit diese sich ausschließlich mit der Ideengenerierung beschäftigen können. !

Woher kommen die Ideen für Innovationen?



N = 138

4.9 Ideen für Innovation

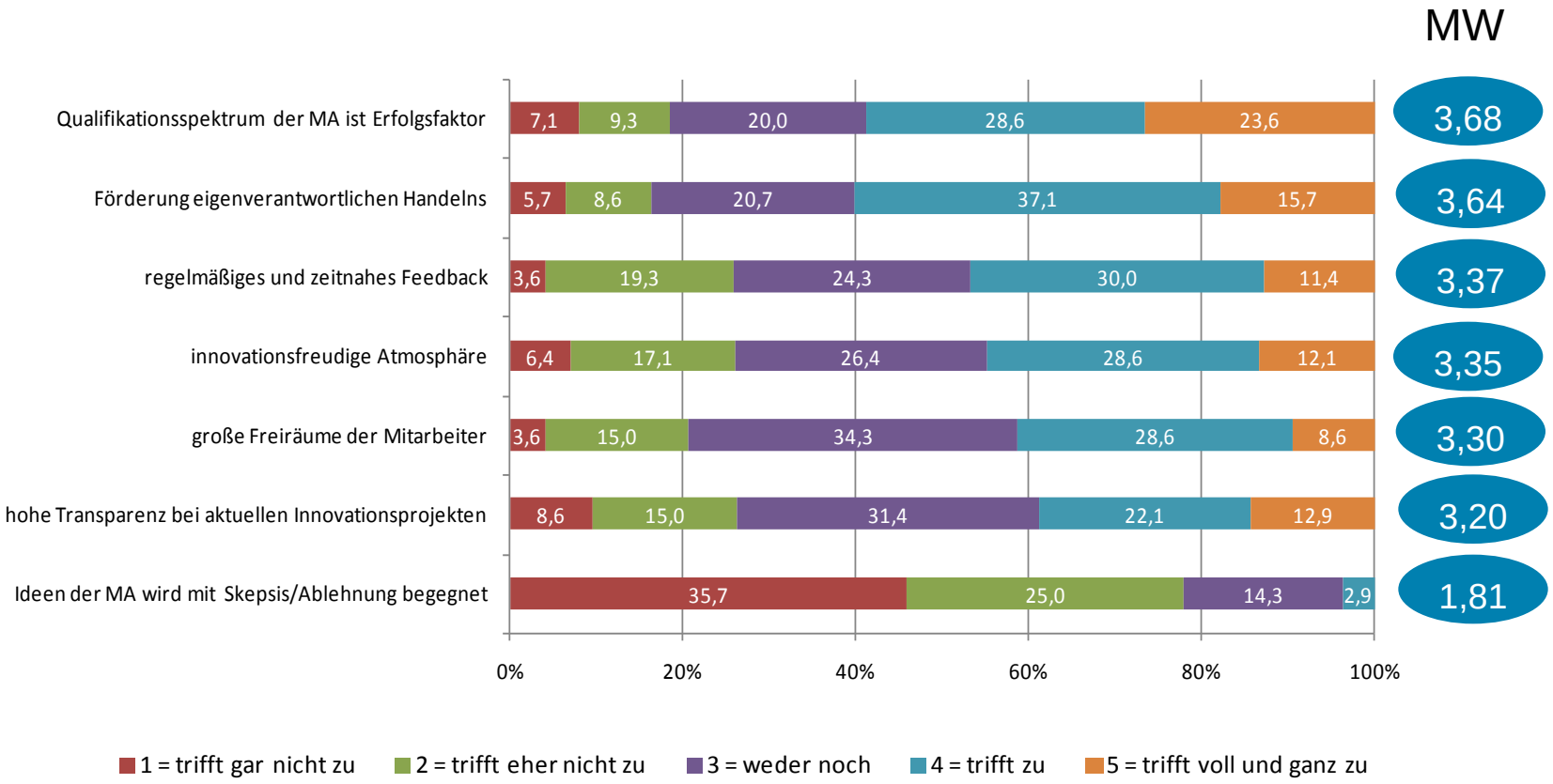
- Weitere wichtige Bereiche für die Ideengenerierung sind Kundenservice und Produktion. Während der Kundenservice in der Handels- und Dienstleistungsbranche eine besondere Bedeutung für die Ideengenerierung einnimmt, ist hingegen branchentypisch die Produktion in der Industrie von hoher Wichtigkeit. Mitarbeiter aus dem Service verfügen ebenfalls häufig über einen direkten Kundenkontakt, beispielsweise in Kundenschulungen für die Inbetriebnahme und Nutzung der angebotenen Leistungen sowie im Rahmen des Beschwerdemanagements. Hieraus resultieren zumeist Ideen, die insbesondere auf Produktmodifikationen sowie -verbesserungen abzielen. Mitarbeiter aus der Produktion tragen vor allem Ideen vor, wie einzelne Produktionsschritte, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen, optimiert sowie die verwendeten Werkstoffe effizient eingesetzt werden können.

- Aus den Bereichen Distribution und Logistik, Beschaffung, Rechnungswesen und Controlling sowie Finanzierung werden hingegen kaum Ideen für Innovationen eingebracht.

- Hieraus lässt sich folgendes Ergebnis festhalten: Je häufiger direkte Kundenkontakte von Mitarbeitern einzelner Abteilungen stattfinden und/oder je stärker diese in die Leistungserstellung eingebunden sind, desto häufiger werden aus den jeweiligen Bereichen Ideen für zukünftige Innovationen eingebracht. !

- Somit liefern die Befunde in gewisser Weise auch eine Rangfolge hinsichtlich der Bedeutung einzelner Bereiche für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Demnach ist es wichtig, gerade in diesen Bereichen das Einbringen der Mitarbeiter in die Innovationstätigkeit – evtl. durch Implementierung von Anreizsystemen – gezielt zu fördern. Weiterhin sollte im Rahmen der Mitarbeiterakquisition darauf geachtet werden, kreative Mitarbeiter in den relevanten Bereichen zu beschäftigen. !

Innovationskultur



N = 143

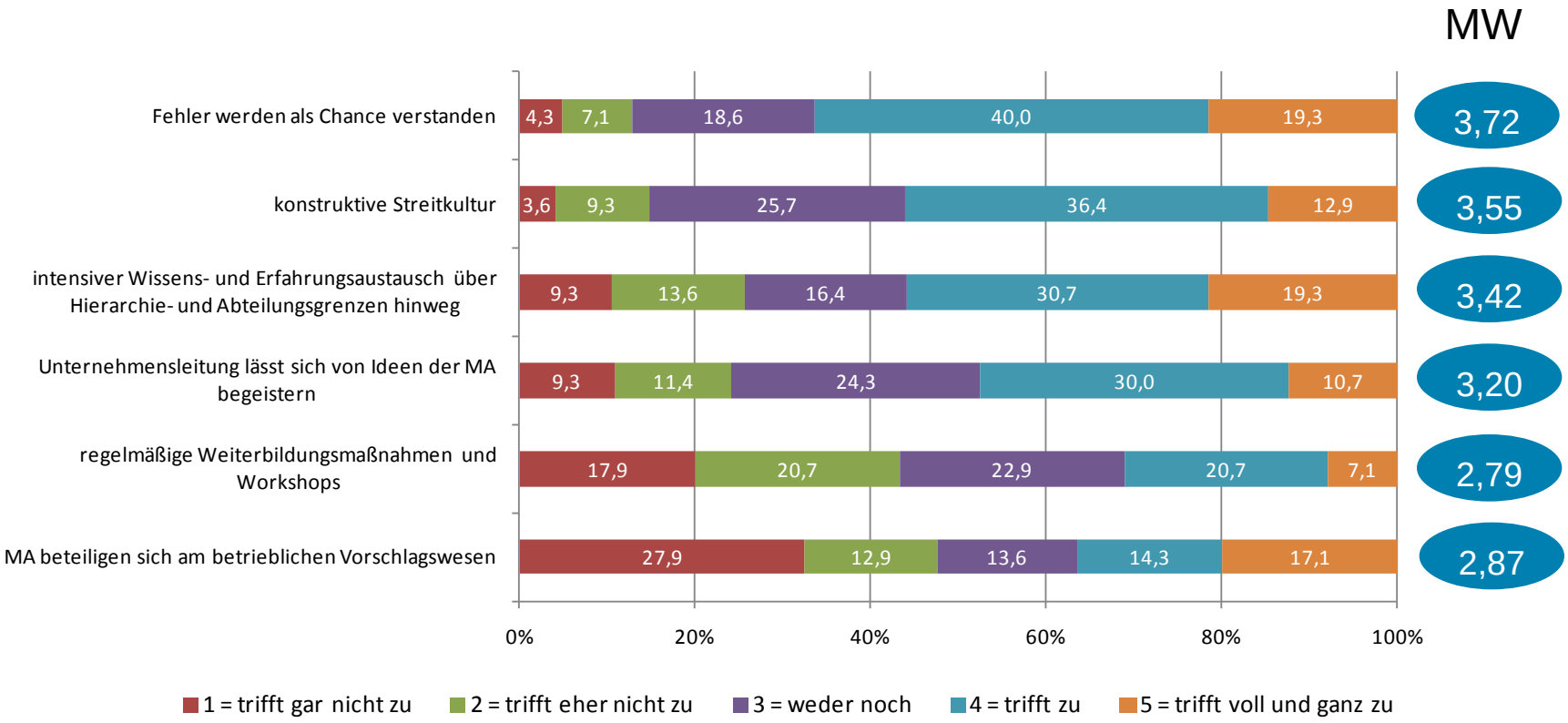
- Um das große Potenzial nutzen zu können, das in den Mitarbeitern für die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen liegt, ist es erforderlich, ein Umfeld zu schaffen, das es den Mitarbeitern problemlos ermöglicht, sich einzubringen und dieses Einbringen gezielt fördert. Somit ist die Innovationskultur von entscheidender Bedeutung für Innovation. !

- Im wesentlichen spiegelt die Innovationskultur einen Rahmen wider, der die Wahrnehmung der an Innovationen beteiligten Akteure hinsichtlich der zu bewältigen Herausforderungen prägt sowie Strategien zu ihrer Bewältigung beinhaltet. Da Innovationskultur stets an das Handeln konkreter Akteure innerhalb eines Unternehmens gebunden ist, interessiert, welche Anforderungen an die beteiligten Akteure – die Mitarbeiter – gestellt werden, wie mit diesen Akteuren innerhalb der Innovationstätigkeit umgegangen wird und wie die relevanten Prozesse innerhalb des Unternehmens gestaltet werden.

- Die Ergebnisse der Befragungsstudie sowie die Expertengespräche haben hierbei deutlich gezeigt, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen einerseits in der Beschäftigung hochqualifizierter Mitarbeiter liegt, die direkt für das Thema Innovation in den Unternehmen verantwortlich sind, andererseits aber auch ein breites Qualifikationsspektrum der Mitarbeiter entscheidend ist. Nur so kann gewährleistet werden, dass wichtige Themen oder auch Problemstellungen von unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden, die häufig auch zu völlig unerwarteten, aber äußerst erfolgreichen Lösungsansätzen führen. Hierfür ist es notwendig, für Ideen der Mitarbeiter offen zu sein und diesen nicht mit einer grundsätzlichen Ablehnung oder Skepsis gegenüberzustehen. !

- Hierbei ist es aus Sicht der Unternehmensleitung wichtig, insgesamt im Unternehmen für eine innovationsfreudige Atmosphäre zu sorgen, in der ein eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter bei der Ideenentwicklung entsprechend ermöglicht sowie gefördert wird. Dies schließt mit ein, dass u.U. Mitarbeitern auch die entsprechenden Freiräume für ihre eigene Kreativität eingeräumt werden und diese bei neu vorgetragenen Ideen oder bei Rückfragen auch ein zeitnahes Feedback von ihren direkten Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung erhalten. Um letztgenanntes zu ermöglichen, beschreiten einige Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit neue Wege und nutzen hierfür die vielfältigen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie. Beispielsweise wird es durch die Implementierung entsprechender Funktionalitäten im Intranet den Mitarbeitern ermöglicht, problemlos eigene Ideen auch für aktuell laufende Innovationsprojekte vorzubringen. Zusätzlich ist in der Vergangenheit das Ideenmanagement in vielen Unternehmen deutlich verbessert worden, so dass i.d.R. die Mitarbeiter innerhalb von einer Woche eine Rückmeldung zu ihrem eingebrachten Vorschlag erhalten. !

Innovationskultur



N = 143

4.10 Innovationskultur

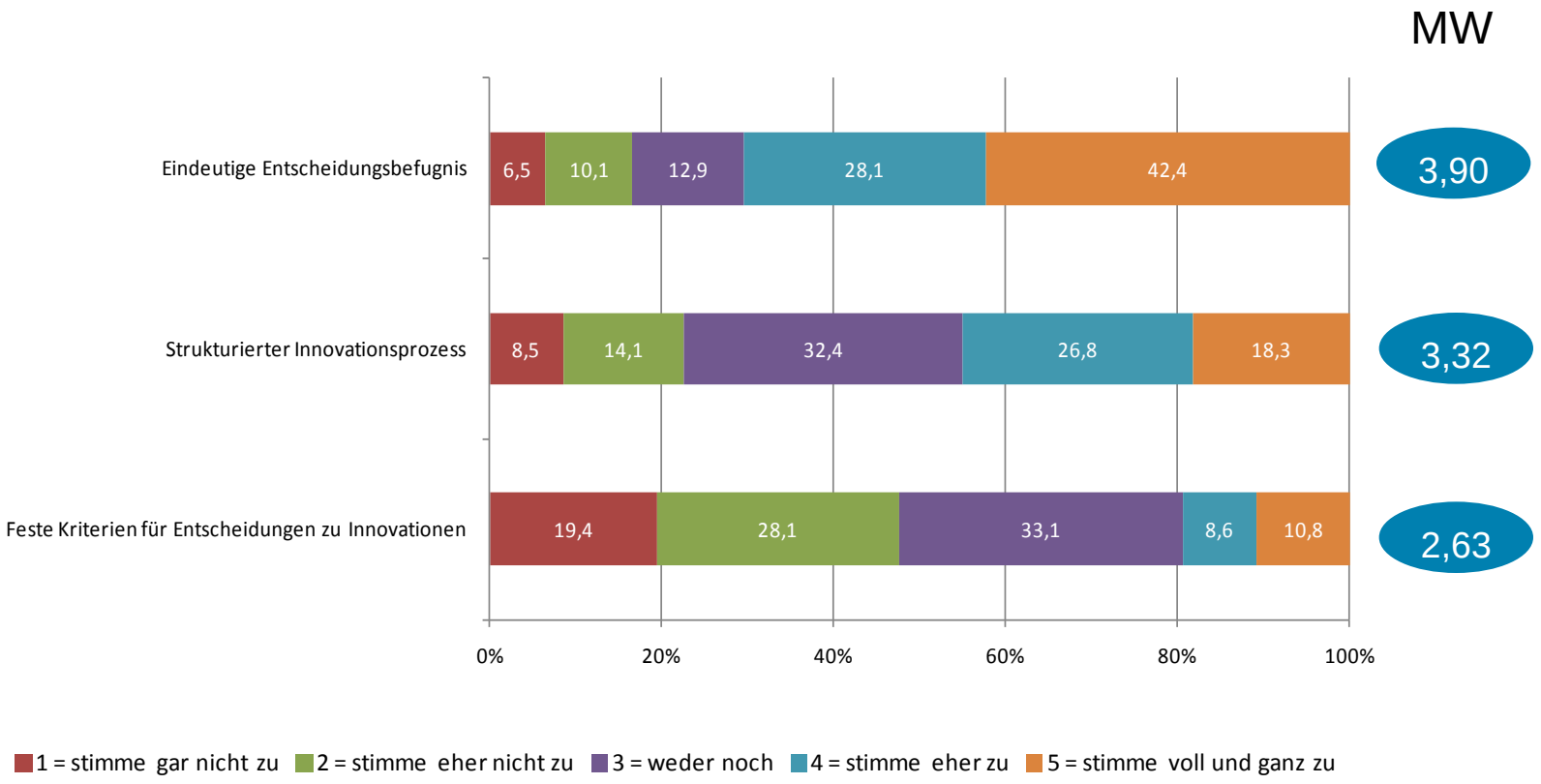
- Wie jedoch die weiteren Befunde zeigen, steckt für Unternehmen insbesondere noch ein großes Potenzial in der Förderung des Einbringens der Mitarbeiter, beispielsweise indem sich diese stärker aktiv in die Innovationstätigkeit durch Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen einbringen. Hier gilt es also, entsprechende Anreize (monetär, quasi-monetär, nicht-monetär) zu setzen, die eine Beteiligung attraktiv erscheinen lassen. Hierbei gehen Unternehmen gänzlich unterschiedliche Wege. Teilweise wird der Versuch unternommen, durch monetäre Anreize eine Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen zu fördern. In anderen Fällen wird durch ein hohes Maß an Wertschätzung, an sozialer Anerkennung gegenüber dem einreichenden Mitarbeiter, ein Anreiz für die Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen geschaffen.

- Insbesondere scheint aber ein wesentliches Merkmal der Innovationskultur der Unternehmen zu sein, dass Fehler im Rahmen der eigenen Innovationstätigkeit nicht nur negativ betrachtet und als Misserfolg bewertet werden sowie für die verantwortlichen Mitarbeiter mit Konsequenzen verbunden sind, sondern dass hieraus die erforderlichen Lehren gezogen werden, um diese Fehler zukünftig nicht zu wiederholen. Somit sehen die Unternehmen auch in Misserfolgen, im Sinne eines Trial and Error – eine Chance, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zukünftig zu steigern. Ein Grund für diesen positiven Umgang mit nicht erfolgreichen Tätigkeiten liegt sicherlich auch in der enormen Wirtschaftsstärke der Unternehmen. Diese können es sich durchaus „leisten, auch mal daneben zu liegen“. !

- Weiterhin ist eine offene Atmosphäre, in der konstruktiv über unterschiedliche Ideen vor ihrer eigentlichen Umsetzung gestritten wird, und dies über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg, ein wesentliches Merkmal der Innovationskultur der Unternehmen. Dies liegt auch an den Besonderheiten der Strukturen kleiner und mittlerer Unternehmen, die einen besonders hohen Anteil der Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen ausmachen. !

- Interessanterweise wird regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Durchführung und Teilnahme an Workshops nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Dies liegt vor allem daran, dass die Potenziale von Workshops zur Ideenfindung für eigene Innovationen als äußerst gering bewertet werden. Insbesondere die hierbei oft vorherrschende „Zwanghaftigkeit“, Ideen zusammenzutragen, wird als großes Problem angesehen, da sich – wie in den Expertengesprächen häufig berichtet – Ort und Zeitpunkt der Ideenfindung nicht in derartige Bahnen zwängen lassen.

Institutionalisierung von Innovation



N = 139

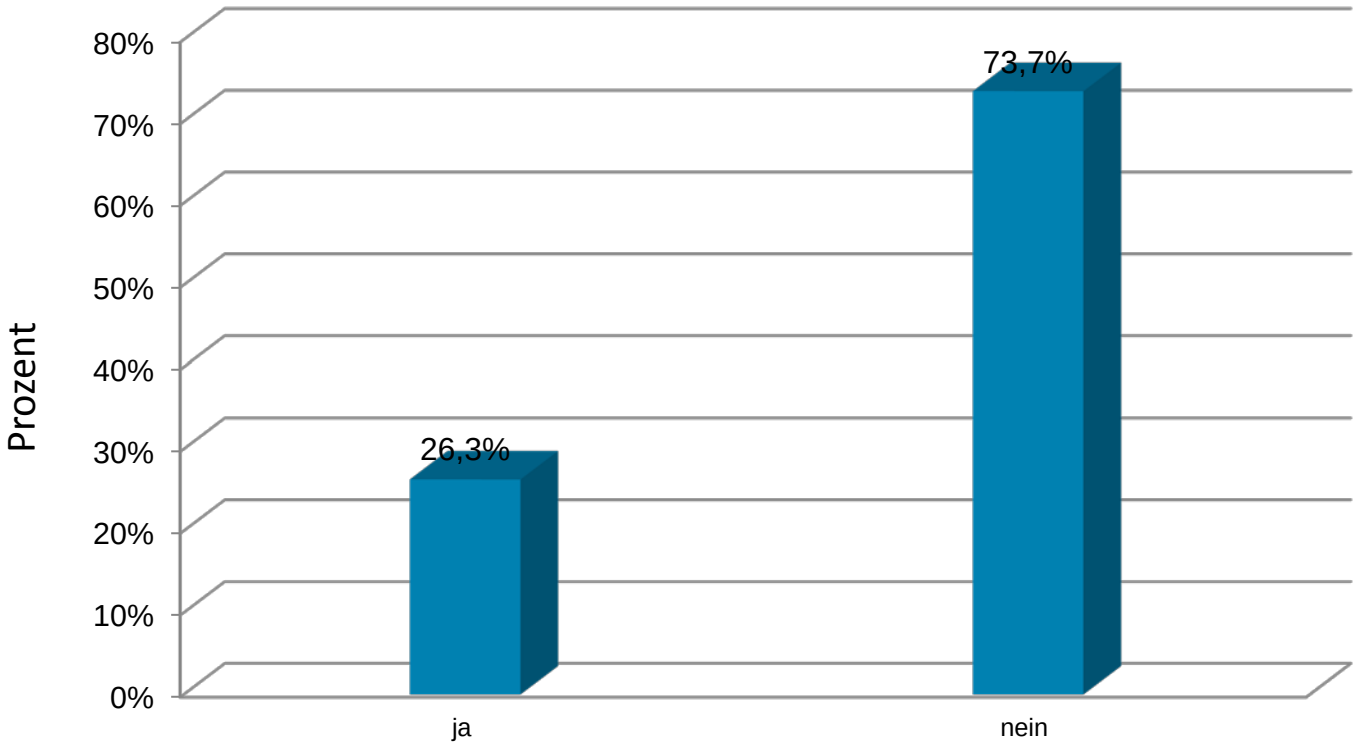
- Im Gegensatz zu der vergleichsweise offenen Vorgehensweise bei der Ideengenerierung für Innovationen steht das Ergebnis, dass die erfolgreiche Umsetzung der Ideen im Rahmen der Innovationstätigkeit eher einem strukturierten Innovationsprozess zu unterziehen ist. Hierbei entwickeln und nutzen die Unternehmen ein eigenes Innovationsmanagement, unterschiedliche Ansätze des Projektmanagements, die sich zwar in Details unterschieden, von der grundsätzlichen Vorgehensweise aber viele Gemeinsamkeiten identifiziert werden können. Grundsätzlich wird hierfür das Innovationsprojekt in unterschiedliche Phasen unterteilt, für die entsprechende Aufgaben und Tätigkeiten definiert werden, um so strukturiert und effizient das Projekt durchzuführen.

- Die hierfür herangezogenen Kriterien sind allerdings nicht starr, sondern werden flexibel in Abhängigkeit von den zu bewältigen Aufgaben und Problemstellungen zumeist für jedes Innovationsprojekt individuell definiert.

- Können in einzelnen Phasen des Innovationsprojekts nicht alle definierten Kriterien in vollem Umfang erfüllt werden, gilt es, die Gründe hierfür zu identifizieren. Weiterhin stellt sich die Frage, ob und wie das noch zu lösende Problem bzw. die noch zu lösenden Probleme gelöst werden können. Stellt man fest, dass es gar nicht oder nur mit erheblichen, möglicherweise nicht zu kalkulierenden Aufwendungen zu lösen ist, führt dies häufig dazu, dass dieses Projekt verworfen und die frei werdenden Ressourcen für alternative Innovationsprojekte eingesetzt werden. Eine Besonderheit, die sich diesbezüglich bei der Umsetzung von Innovationsprojekten für die Unternehmen in den Expertengesprächen gezeigt hat, liegt darin, dass man sich nicht immer sklavisch an die Erfüllung der vorab definierten Kriterien hält, sondern für die Bewertung des Potenzials, das in der anvisierten Innovation liegt, und die Entscheidung über die Fortführung des Projekts ein hohes Maß an Erfahrung und Intuition der Entscheider relevant ist. Dies führt dazu, dass auch bei Nichterfüllung aller Kriterien ggf. Projekte weiter bearbeitet werden.

- Dies erfordert allerdings die eindeutige Zuweisung der Entscheidungsbefugnis zu einer Person oder zu einem bestimmten Personenkreis oder Funktionsbereich in den Unternehmen. Größtenteils ist dies in den Unternehmen eindeutig geregelt. Aufgrund des hohen Anteils an inhabergeführten Unternehmen bzw. von Familienunternehmen liegt diese häufig auf Ebene der Geschäftsführung bzw. des Geschäftsführers. Aus der ausgesprochen langen Betriebszugehörigkeit dieser Personen und den damit verbundenen Erfahrungen und dem Schatz an implizitem Wissen über Unternehmen und Branche, der über Generationen hinweg weitergegeben wurde, resultiert ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Entwicklung marktfähiger Innovationen der Unternehmen. **!**

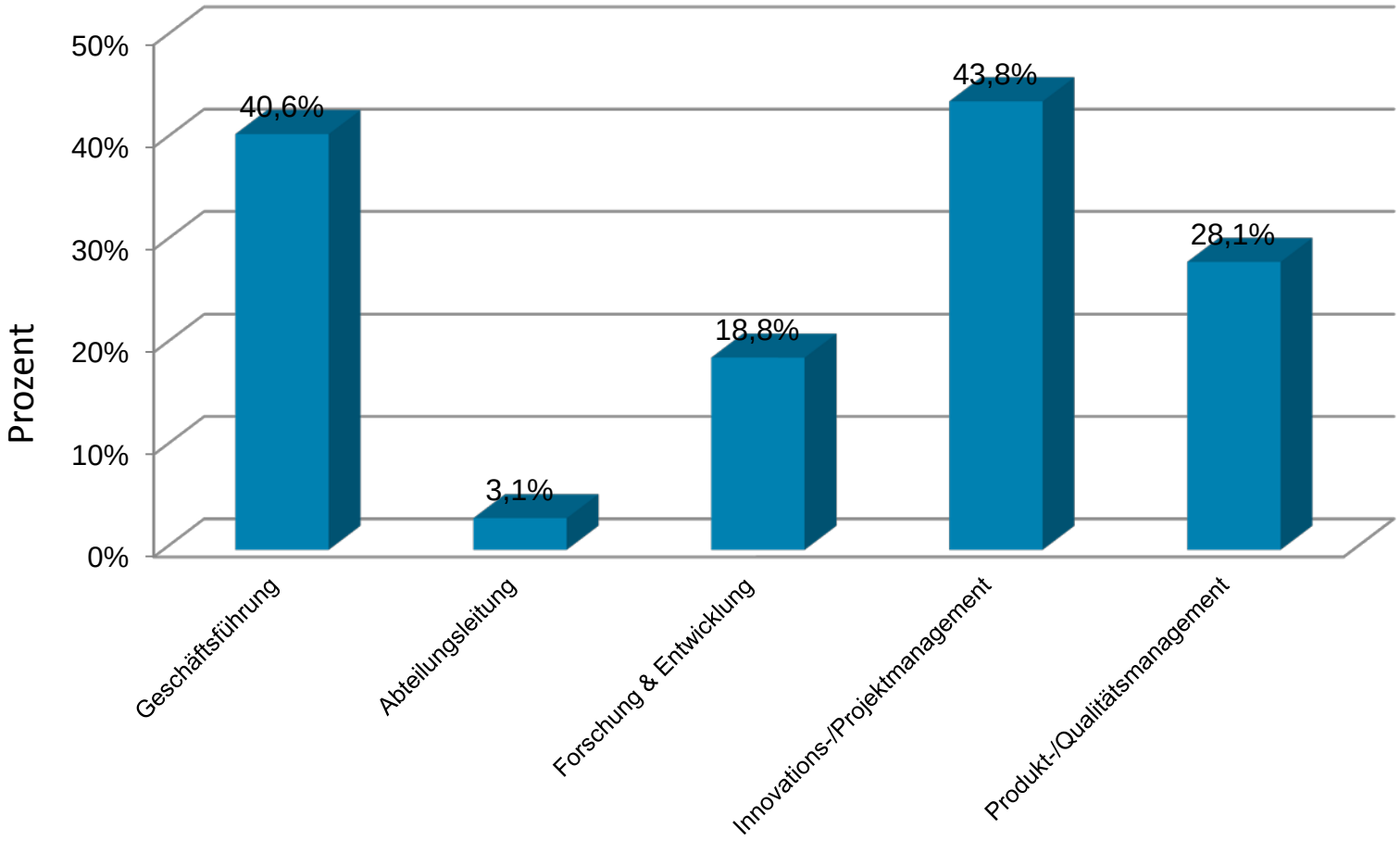
Organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements?



N = 139

- Allerdings ist nur in etwas mehr als 25 % der an der Befragungsstudie teilnehmenden Unternehmen die Verantwortung für die Innovationstätigkeit institutionalisiert, d.h. in einem bestimmten Unternehmensbereich oder einer bestimmten Person verankert. Dieser Befund spiegelt die beschriebene vorherrschende offene Innovationskultur innerhalb der Unternehmen deutlich wider, steht aber in gewisser Weise im Widerspruch zum Befund hinsichtlich der eindeutigen Regelung der Entscheidungsbefugnis für Innovationsprojekte.

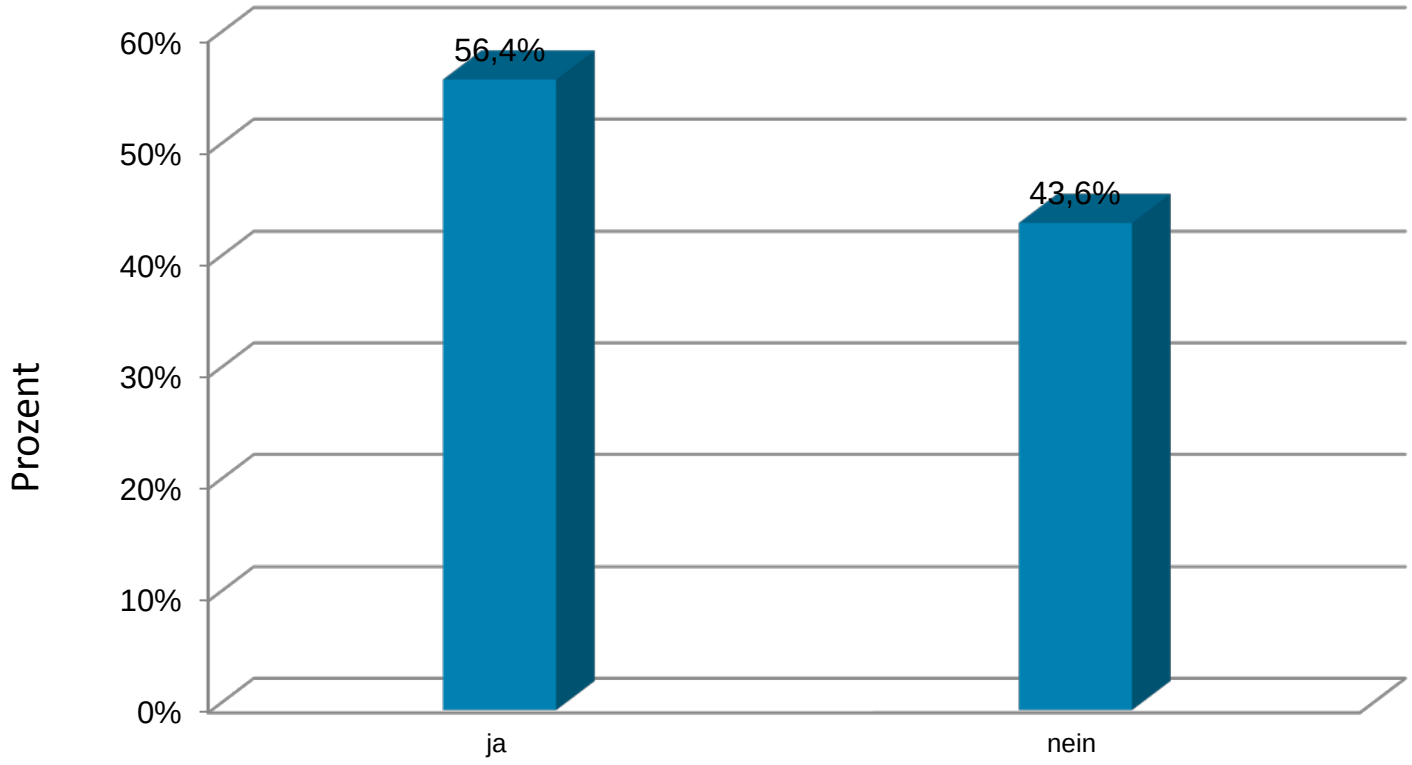
Organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements



N = 36

- In den Unternehmen, in denen die Innovation eindeutig organisatorisch verankert ist, liegt die Verantwortung für diese im Bereich der Geschäftsführung sowie insbesondere im Bereich des Innovations- und Projektmanagements. Letztgenannter Bereich ist in der jüngeren Vergangenheit deutlich ausgebaut worden, was noch mal die enorme Bedeutung von Innovationen für den aktuellen und zukünftigen Erfolge der Unternehmen zeigt.

Methodeneinsatz zur Ideengenerierung

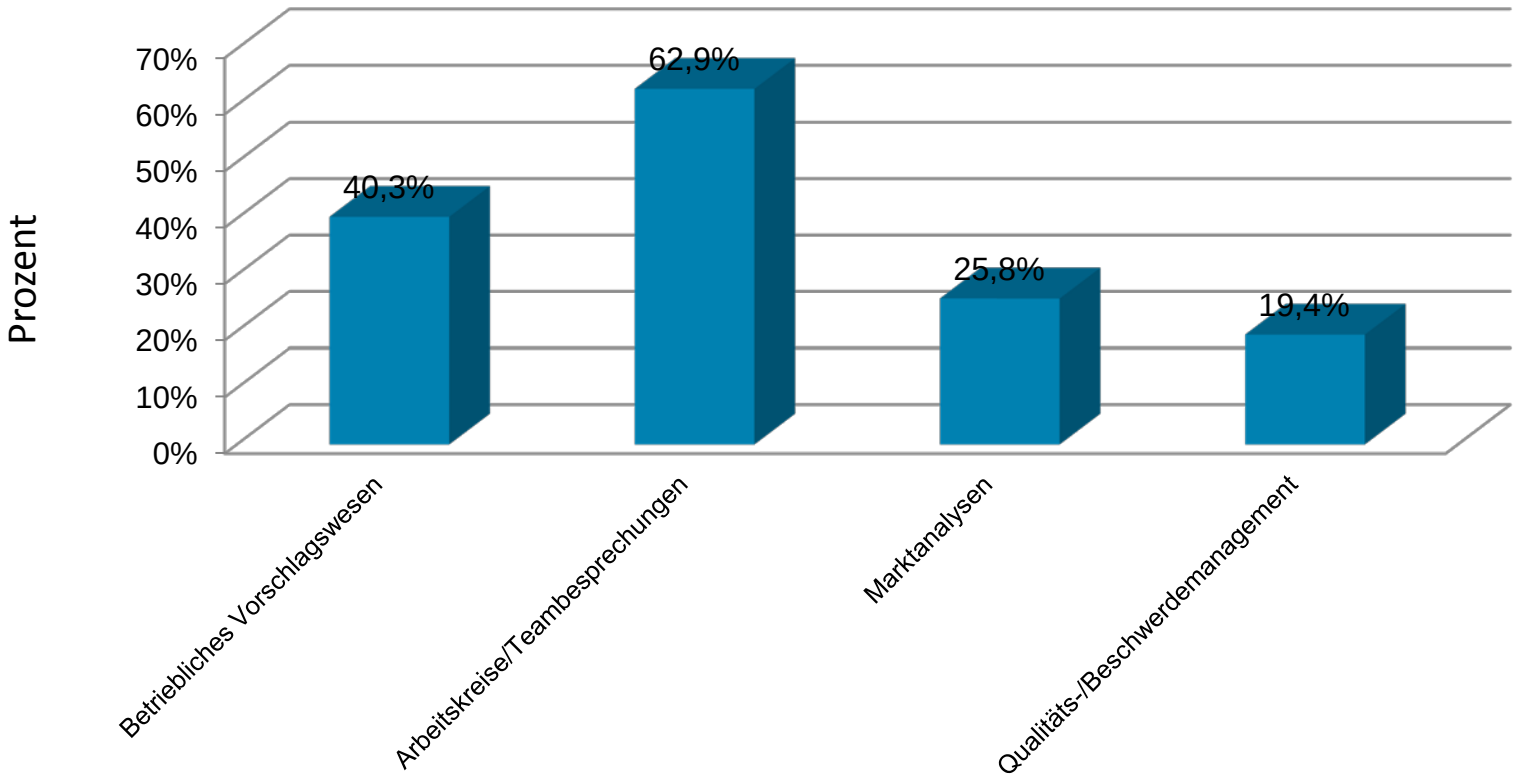


N = 133

- Hinsichtlich des Versuchs, die Ideenfindung für Innovationen strukturiert ablaufen zu lassen, stellt sich die Frage, ob und welche Methoden oder Ansätze hierfür in den Unternehmen zum Einsatz kommen.

- Insgesamt werden lediglich in etwas mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen entsprechende Methoden eingesetzt. Dies stützt wiederum den Befund zur offenen Innovationskultur und spiegelt weiterhin die Einschätzung der Experten wider, die davon ausgehen, dass Ideenfindung nur schwer durch strukturierte Prozesse ermöglicht wird. Ein weiterer möglicher Grund für diesen geringen Anteil liegt aber auch in dem hohen Anteil von Unternehmen mit einer vergleichsweise geringen Mitarbeiteranzahl an der Stichprobe begründet. Für diese Unternehmen ist häufig der Einsatz spezifischer Methoden für die Generierung von Ideen nicht zielführend, da häufig der hierfür notwendige Aufwand in keinem Verhältnis zum hiermit einhergehenden Nutzen gesehen wird. Weiterhin ist gerade in diesen Unternehmen ein Einbringen in die Innovationstätigkeit im persönlichen Gespräch problemlos möglich.

Verwendete Methoden und Instrumente



N = 63

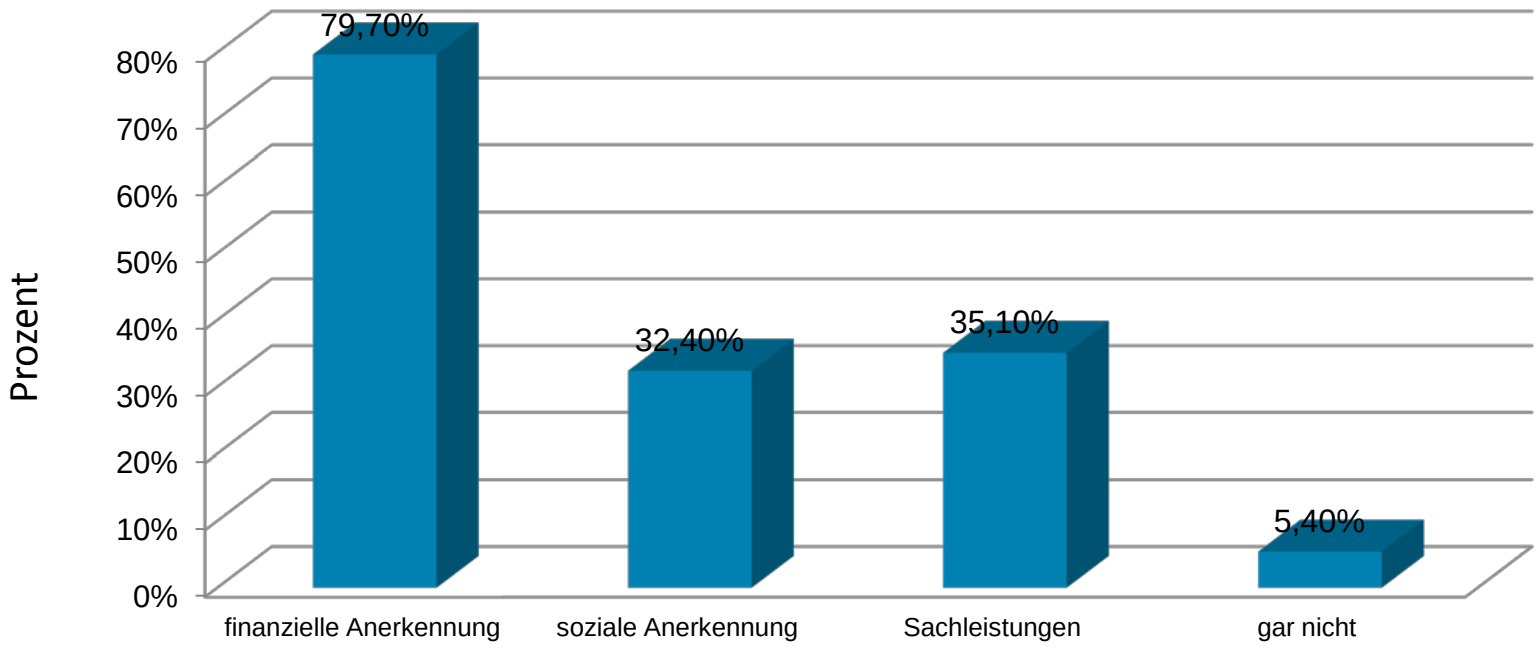
- Werden jedoch Methoden eingesetzt, umfassen diese u.a. regelmäßige, meist wöchentlich, stattfindende Teambesprechungen, in denen alle Beteiligten eines bestimmten Innovationsprojekts zusammenkommen und sich über den aktuellen Stand und zukünftige Projektschritte austauschen. Darüber hinaus werden für aktuelle Problemstellungen, die zumeist aus Kundenanfragen resultieren und individuelle Problemlösungen und in diesem Zusammenhang auch Innovationen aus Sicht des Unternehmens erfordern, Arbeitskreise gebildet, in denen unterschiedliche Lösungsansätze diskutiert werden.

- Ebenso werden Ideen häufig im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesen generiert. Dies gilt insbesondere für die Unternehmen in der Industrie. Im Handel und in der Dienstleistungsbranchen kommt dieser Ansatz kaum zum Einsatz.

- Marktanalysen dienen ebenso der Ideenfindung. Wie bereits berichtet, wird hierbei nicht das eigene Branchenumfeld untersucht, sondern ebenso Möglichkeiten für Aktivitäten in noch nicht erschlossenen Märkten bewertet. Darüber hinaus kommt der Identifikation und Analyse so genannter „Megatrends“ eine immer größere Bedeutung zu. Dies ist vor allem für Entscheidungen hinsichtlich der zukünftigen strategischen Ausrichtung der Unternehmen relevant.

- Ideen, die aus dem Qualitäts- und Beschwerdemanagement eingebracht werden, resultieren zumeist aus Anfragen von Kunden, beispielsweise bei Problemen mit der Inbetriebnahme oder der Nutzung der erworbenen Leistung. Von daher beinhalten Vorschläge aus diesem Bereich vor allem Ideen für Produktverbesserungen sowie -modifikationen.

Anreize für Mitarbeiterideen



N = 74

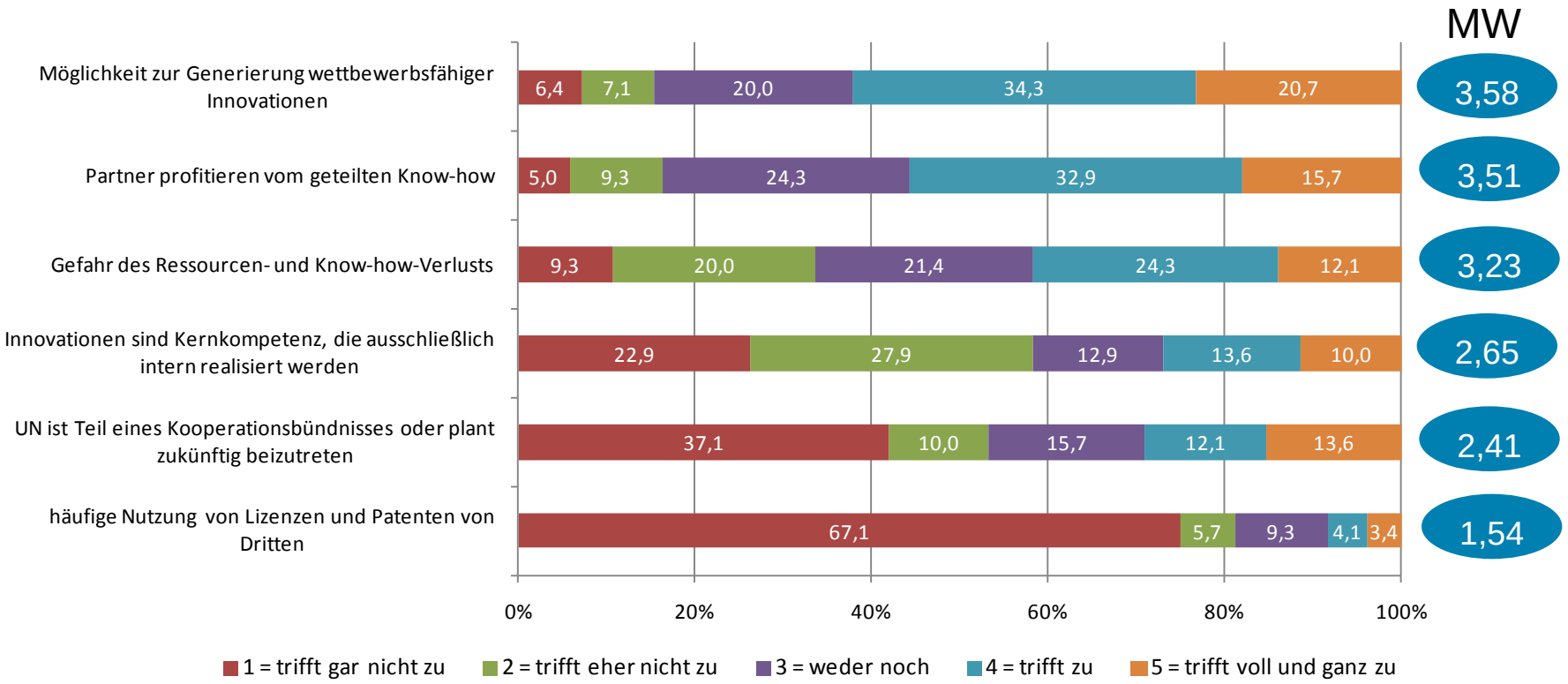
- Damit sich Mitarbeiter aktiv mit eigenen Ideen, aktiv in die Innovationstätigkeit einbringen und hierdurch die Innovationsfähigkeit erhöhen, werden in den Unternehmen verschiedene Formen von Anreize bzw. Belohnungen eingesetzt.

- Am häufigsten verwenden die Unternehmen Formen der finanziellen Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter. Hierzu zählen beispielsweise einmalige Prämien, die nach der erfolgreichen Umsetzung einer eingebrachten Idee an den betreffenden Mitarbeiter ausgezahlt werden und deren Höhe vom erzielten Markterfolg abhängig ist sowie jährliche Einmalzahlungen, die sich nach dem Jahresgewinn des Unternehmens richten. Weiterhin wird in einigen Unternehmen bereits das Einbringen einer Idee im betrieblichen Vorschlagswesen mit einem Geldbetrag (z.B. i.H.v. 20 Euro) belohnt. Hierbei ist nicht von Bedeutung, ob der eingebrachte Vorschlag im Folgenden tatsächlich umgesetzt wird und in einer Innovation mündet. Macht ein Mitarbeiter hingegen eine eigene Erfindung, wird diese über eine spezifische Erfindervergütung honoriert.

- Quasi-monetäre Anreize bzw. Anerkennung im Form von Sachleistungen werden von etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen genutzt. Hierzu zählen beispielsweise Sachprämien in Form von Elektrogeräten, aber noch viel häufiger wird Mitarbeitern die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung oder zum Erwerb von Zusatzqualifikationen gegeben.

- Etwas weniger Unternehmen nutzen darüber hinaus noch explizite Formen der sozialen Anerkennung als Anreize für ihre Mitarbeiter. Diese beinhalten, dass Mitarbeitern, die sich mit ihren eigenen Ideen im Unternehmen engagieren, eine besondere Wertschätzung entgegengebracht wird, um hierdurch ihre Reputation zu erhöhen oder gute Ideen in Form von Veröffentlichungen sichtbar zu machen (unternehmensintern sowie -extern). Zum Teil erfolgt auch die Freistellung vom eigentlichen Aufgabenbereich, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Ausarbeitung eigener Ideen zu geben. In Einzelfällen wird hierbei sogar dem Mitarbeiter die Leitung des gesamten Innovationsprojekts übertragen.

Kooperationen – Bedeutung und Kooperationskultur



N = 147

4.11 Bedeutung von Kooperationen für Innovation

- Nicht immer ist es für die Unternehmen möglich, Innovationen eigenständig zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu etablieren. Gründe hierfür können z.B. darin liegen, dass innerhalb des Unternehmens das notwendige Know-how zur Erfüllung spezifischer Kundenanforderungen nicht in vollem Umfang vorliegt. In diesem Zusammenhang bekommen Kooperationen eine besondere Bedeutung für die Überwindung der genannten Problembereiche und somit für die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen.

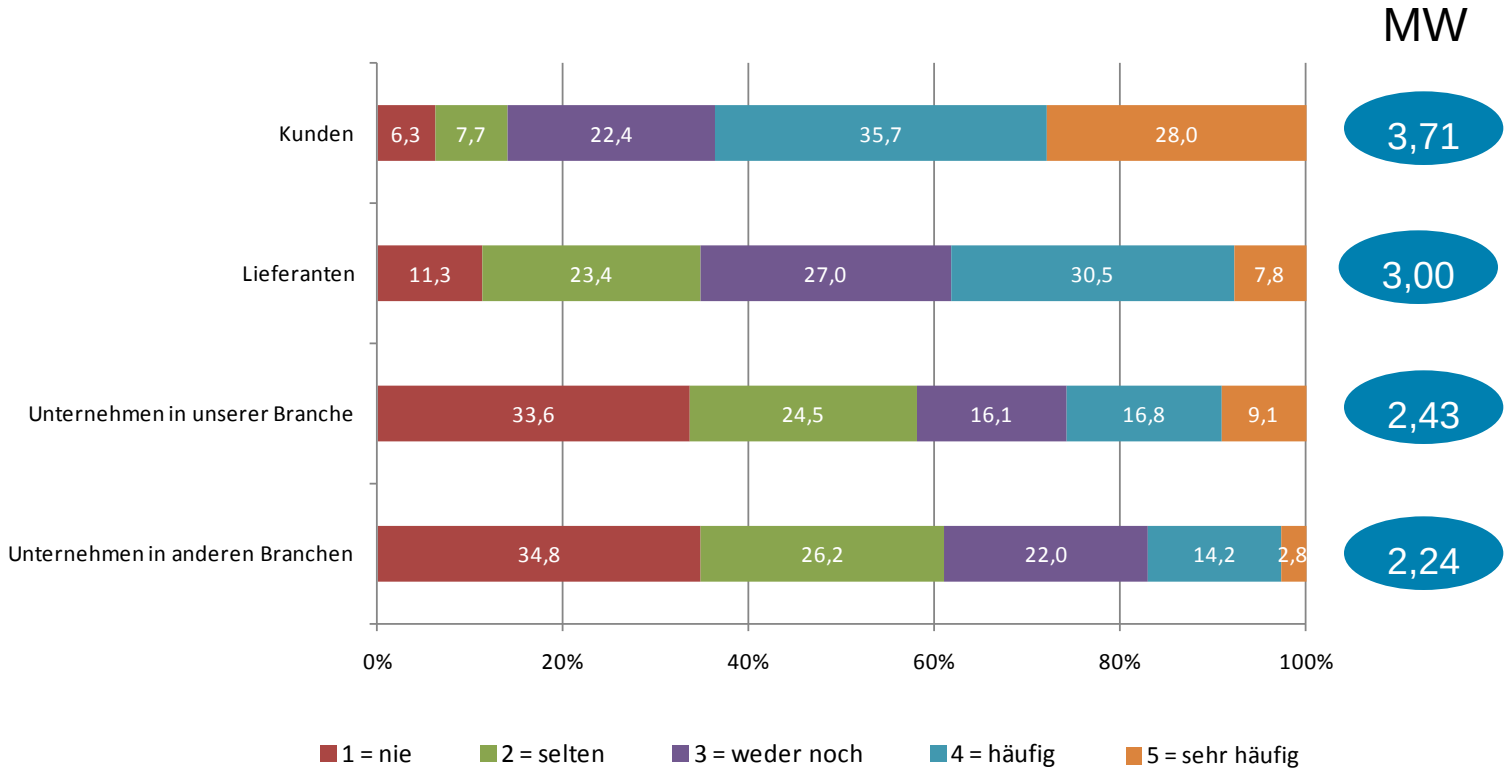
- Grundsätzlich sehen die Unternehmen branchenübergreifend ein hohes Potenzial im Eingehen von Kooperationen für die Entwicklung wettbewerbsfähiger Innovationen. Allerdings zeigen die Befunde, dass hierbei zumeist keine langfristigen Zusammenarbeiten durch die Beteiligung an so genannten Kooperationsbündnissen bzw. Kooperationsnetzwerken angestrebt werden, sondern unter Berücksichtigung der jeweils zu lösenden Problemstellung eher bilateral Kooperationen für einzelne Projekte angestrebt werden, bei denen man die Partner gezielt für die Problemlösung auswählt. Es fällt auf, dass hierbei kaum auf die Nutzung von Patenten oder Lizenzen Dritter zurückgegriffen wird. Für den eigenen Innovationserfolg scheinen die Unternehmen es als sinnvoller zu erachten, eigenständig neue Problemlösungen zu entwickeln, nicht zuletzt, um mögliche juristische Auseinandersetzungen, beispielsweise durch eine Verletzung von Schutzrechten Dritter, zu vermeiden.

- Wird eine Kooperation von den Unternehmen eingegangen, so entsteht hierdurch für die beteiligten Akteure eine Win-Win-Situation, in der die Partner vom gegenseitigen Austausch und dem geteilten sowie gebündelten Know-how gleichermaßen profitieren können. Durch die Ausnutzung potenzieller Synergien lässt sich somit die Innovationsfähigkeit aller beteiligten Partner entscheidend erhöhen. !

- Allerdings ist diese Einschätzung über die einzelnen Branchen hinweg nicht gleichermaßen gültig. Insbesondere sehen die Unternehmen in Kooperationen eine große Gefahr hinsichtlich des Verlusts von eigenem Know-how und damit die Gefahr, potenzielle Wettbewerbsvorteile zu verlieren.

- Daher überrascht es auch nicht, dass vor allem Unternehmen aus der Industrie Innovationen vornehmlich intern realisieren und hierin eine ihrer Kernkompetenzen sehen. Insbesondere negative Erfahrungen haben in der jüngeren Vergangenheit dazu beigetragen, dass bewusst auf Kooperationen verzichtet wird bzw. diese nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn der Aufwand für die Aneignung des notwendigen Know-hows als zu hoch eingeschätzt wird.

Kooperationen – Bedeutung und Kooperationskultur



N = 147

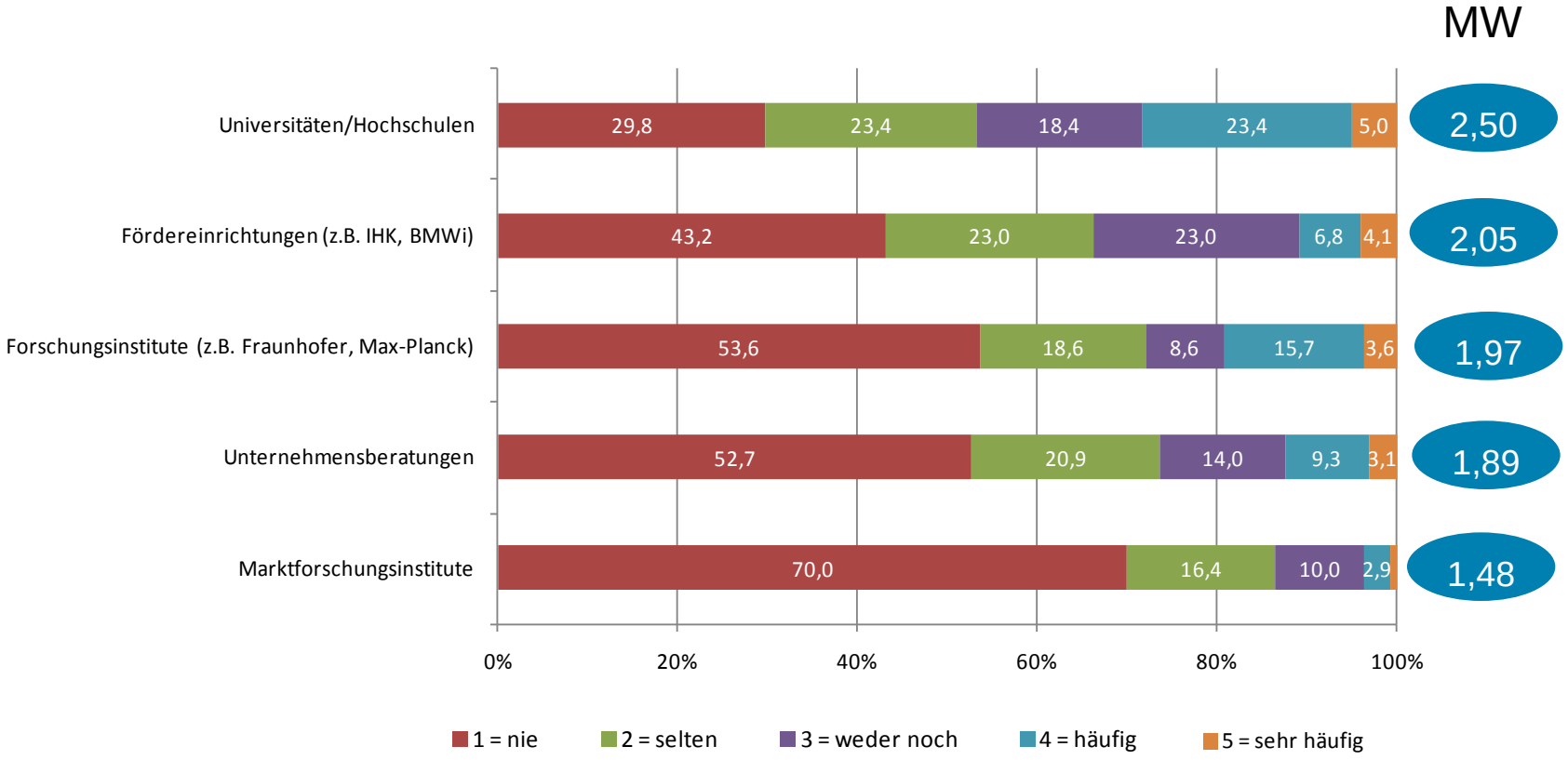
- Wenn Kooperationen mit Akteuren aus dem engeren Marktumfeld eingegangen werden, so beinhalten diese vornehmlich eine Zusammenarbeit mit den eigenen Kunden. Dies trifft insbesondere für Vertreter aus der Industrie zu. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass in diesen Unternehmen Innovationstätigkeit vornehmlich durch Kundenanforderungen getrieben ist, da hierdurch in gewissen Maße die Marktfähigkeit der Neuentwicklungen gewährleistet ist. Hieran wird wiederum die konsequente Marktorientierung der Unternehmen in der Region deutlich, was auch beinhaltet, dass Innovationstätigkeit nicht zum „Selbstzweck“ stattfindet, sondern stets zum Ziel haben muss, wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen zu entwickeln.

- Die Form der Zusammenarbeit mit den Kunden gestaltet sich hierbei häufig so, dass kundenseitig eine individuelle Problemstellung an das Unternehmen herangetragen wird. Anschließend werden unternehmensintern Lösungsansätze für das finale Produkt und seine Erstellung entwickelt. Hierbei ist es nicht unüblich, dass die Vertreter der Unternehmen dem Kunden im Weiteren nur das mögliche finale Produkt und seine Leistungseigenschaften präsentieren. Der Prozess der Erstellung, der häufig ein hohes Maß an Innovation für die Unternehmen beinhaltet, wird oft aber bewusst nicht gegenüber den Kunden kommuniziert und verbleibt somit im Verborgenen. Diese Vorgehensweise bezeichnen einige Unternehmer auch als „stille“ oder „verdeckte“ Innovationprozesse. !

- Weiterhin werden häufig Kooperationen für Innovation mit Lieferanten eingegangen. Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes handelt es sich häufig um Projekte für die Verbesserung der in der Produktion eingesetzten Werkstoffe oder Rohmaterialen.

- Weniger häufig werden Kooperationen mit Unternehmen aus anderen Branchen oder innerhalb der eigenen Branche eingegangen. Für derartige horizontale Zusammenarbeiten sind jedoch für die Region deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen festzuhalten. Insbesondere Vertreter der Dienstleistungsbranche gehen häufig Kooperationen mit Unternehmen aus ihrer Branche im Rahmen der eigenen Innovationstätigkeit ein. In der Industrie und im Handel kommen derartige Formen der Zusammenarbeit in der Region praktisch gar nicht vor. Vor allem Vertreter der Industrie schätzen diesbezüglich die Gefahr des Verlusts des eigenen Know-hows als besonders hoch ein. Daher überrascht es auch nicht, dass Industrieunternehmen am häufigsten mit Partnern aus anderen Branchen zusammenarbeiten.

Kooperationen – Bedeutung und Kooperationskultur

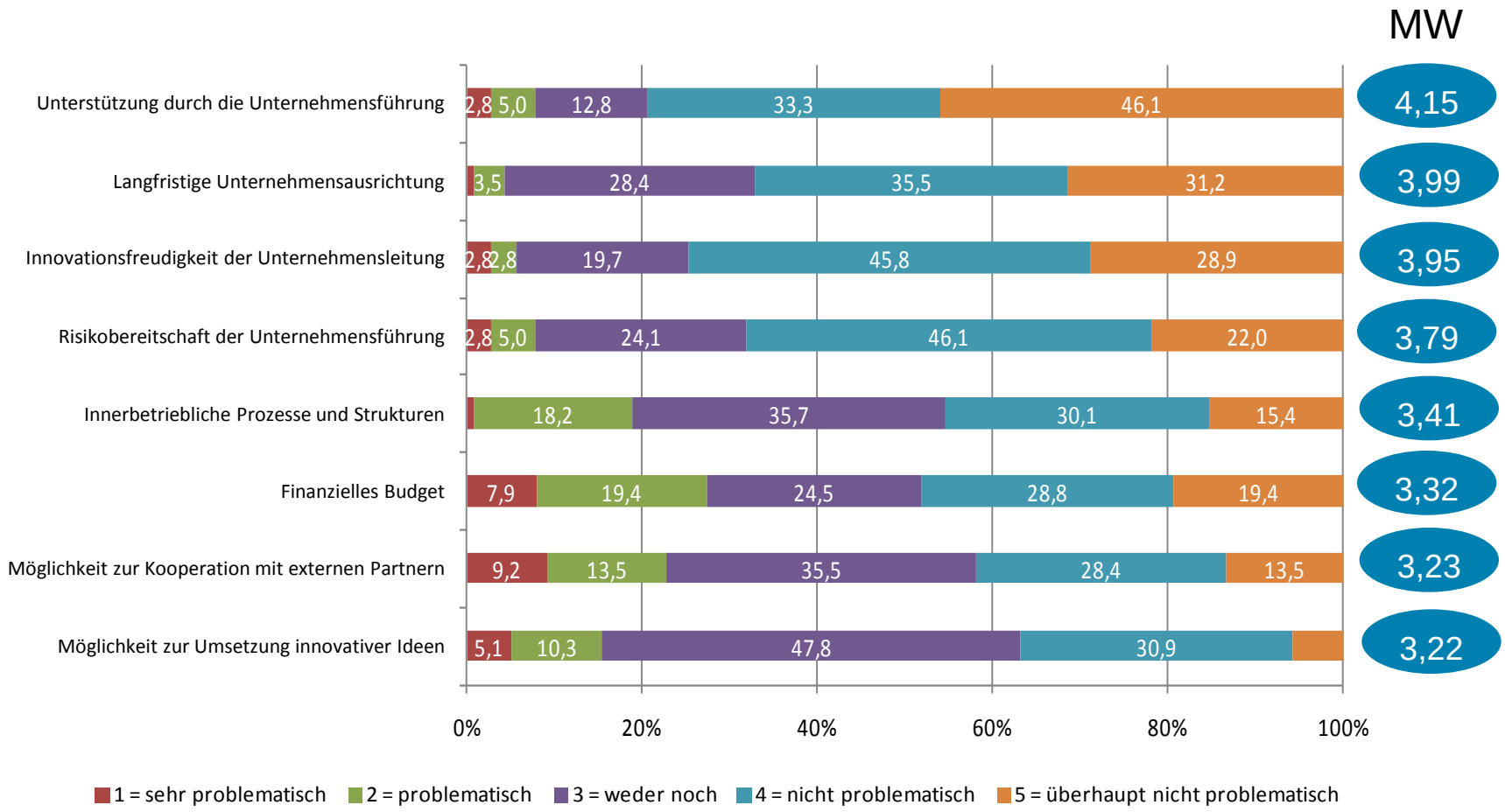


- Kooperationen mit Partnern aus dem Makroumfeld der Unternehmen, die nicht direkt dem eigenen Branchenumfeld zuzuordnen sind, werden hingegen nur äußerst selten, in einzelnen Fällen sogar gar nicht in Erwägung gezogen. Letztgenanntes gilt branchenübergreifend insbesondere für die Kooperationen mit Marktforschungsinstituten sowie Unternehmensberatungen.

- Ebenso werden die Möglichkeiten zur Kooperation mit unabhängigen Forschungseinrichtungen von den Unternehmen in der Region im Rahmen der eigenen Innovationstätigkeit nur äußerst selten wahrgenommen. Allerdings lassen sich hierbei deutlich Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen feststellen. In der Industrie sind derartige Kooperation überdurchschnittlich häufig und beziehen sich zumeist auf Themenstellungen im Zusammenhang mit der Entwicklung neuartiger, leistungsfähiger Werkstoffe sowie auf Entwicklung neuer Technologien, Maschinen und effizienter Fertigungsverfahren zur Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit. Kooperationen mit unabhängigen Forschungseinrichtungen werden hingegen im Handel sowie im Dienstleistungssektor nur äußerst selten angestrebt.

- Bezogen auf das Makroumfeld wird am häufigsten eine Kooperation mit Universitäten bzw. Hochschulen angestrebt. Auch diesbezüglich bestehen deutliche Branchenunterschiede. Während Unternehmen aus der Industrie für die gemeinsame Bearbeitung oben genannter Themenstellungen besonders häufig mit Universitäten und Hochschulen zusammenarbeiten, sind im Handel und in der Dienstleistungsbranche solche Kooperationsformen kaum zu beobachten. Hierin besteht somit noch ein großes Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Region, das es zukünftig auszuschöpfen gilt. !

Barrieren der Innovationstätigkeit



N = 151

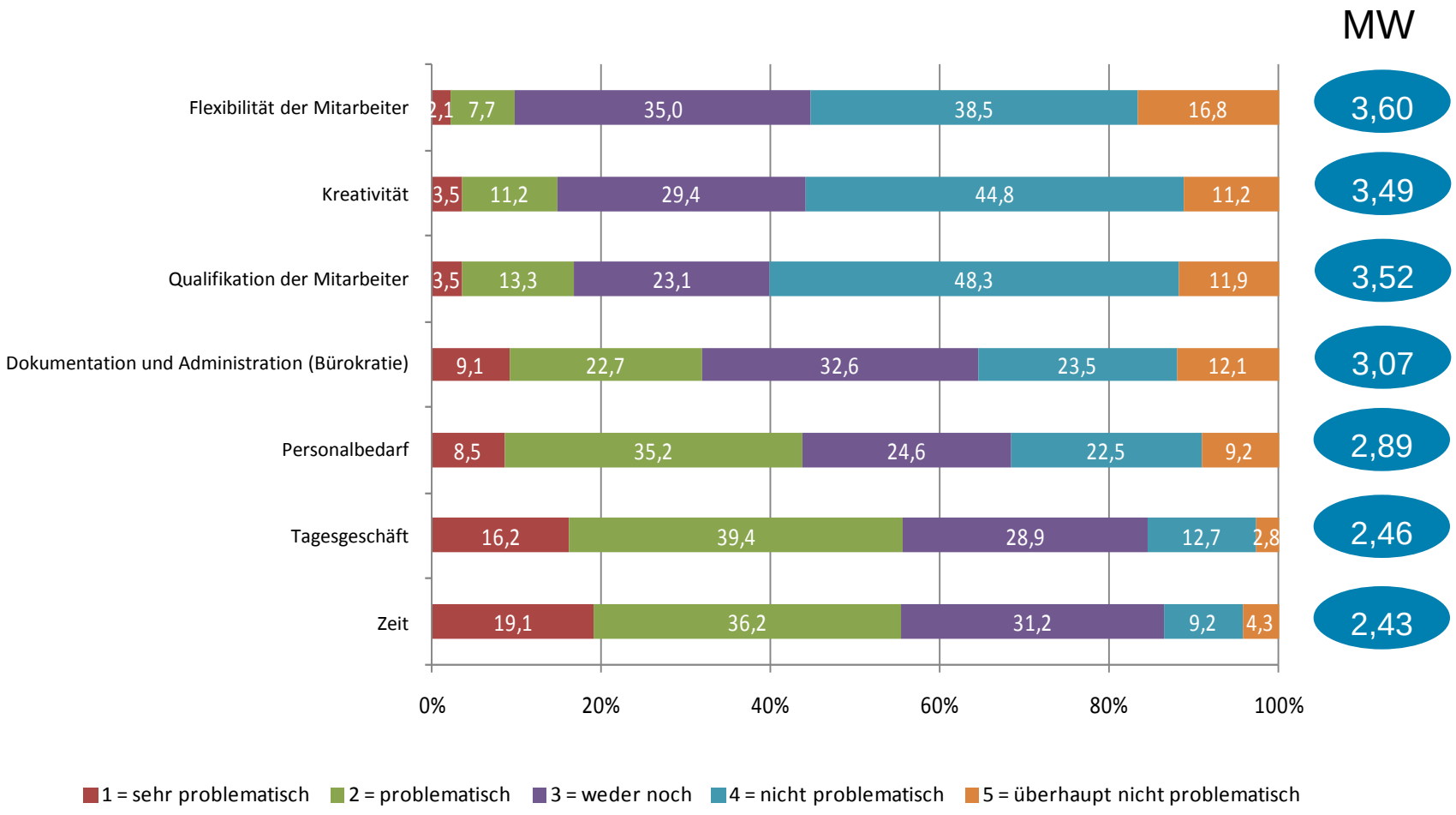
4.12 Barrieren für Innovation

- Neben den vielfältigen Potenzialen für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit, die innerhalb der Region gesehen werden und in der Vergangenheit zumeist erfolgreich ausgeschöpft wurden, sehen sich die Unternehmen aber auch unterschiedlichen Problemen im Rahmen ihrer Innovationstätigkeit gegenüber, die ihre Innovationsfähigkeit beeinträchtigen. Diese umfassen insbesondere unternehmensinterne Barrieren, die Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit haben.

- Hinsichtlich der unternehmensinternen Faktoren zeigen die Ergebnisse der Befragungsstudie, dass kaum Barrieren gesehen werden, die die eigenen Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit nachhaltig schwächen. Lediglich hinsichtlich der Möglichkeiten zur Kooperation mit externen Partnern sowie bezüglich der internen Möglichkeiten zur Umsetzung innovativer Ideen zeigen sich Verbesserungspotenziale.

- Ein Grund für diese durchweg positive Beurteilung der internen Situation liegt sicherlich darin, dass branchenübergreifend die Notwendigkeit zur Innovation für den Unternehmenserfolg unbestritten ist und deshalb Innovationstätigkeit eine große Unterstützung durch die Unternehmensleitung erhält. Daher werden innerhalb der Unternehmen vielfach Anstrengungen unternommen, um Innovationsprojekte erfolgreich durchzuführen und die hiermit verbundenen potenziellen Wettbewerbsvorteile ausschöpfen zu können.

Barrieren der Innovationstätigkeit



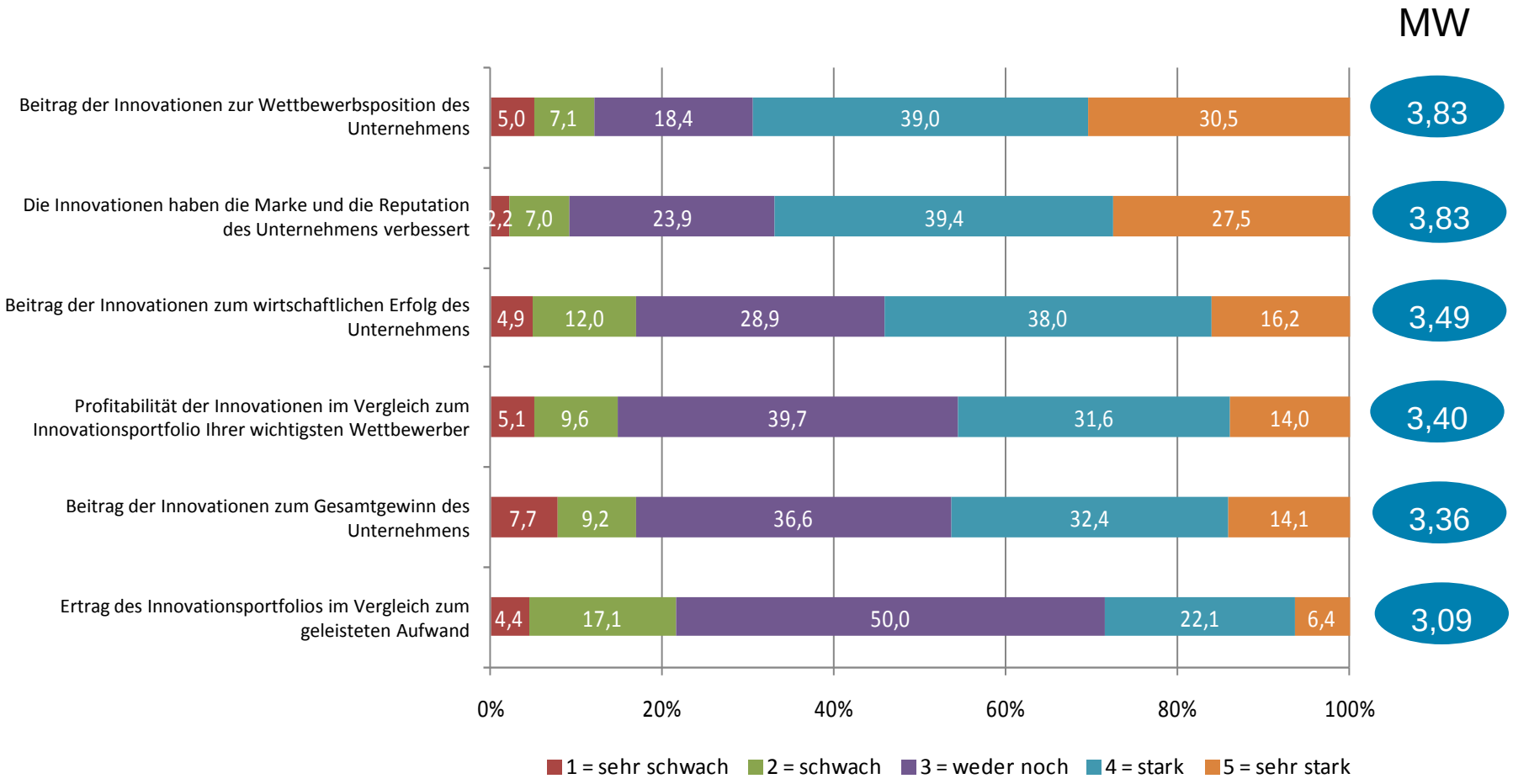
N = 151

- Die größten Barrieren für die eigene Innovationstätigkeit und auch für die Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit liegen für die Unternehmen in der Region im Wesentlichen darin, die notwendigen zeitlichen Freiräume für die Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft zu schaffen.

- Weiterhin stellt der Personalbedarf für die Bearbeitung der unterschiedlichen Innovationsprojekte für die Unternehmen eine Barriere für eigene Innovationen dar. Der eigene Mitarbeiterstamm verfügt zwar grundsätzlich über die notwendige Qualifikation zur Entwicklung und Umsetzung neuartiger Leistungen, jedoch werden aus Sicht der Unternehmen für die effiziente Bearbeitung und erfolgreiche Umsetzung der unterschiedlichen Ideen weitere qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Dies wird als Weg angesehen, zukünftig die Innovationsfähigkeit der Region aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern. !

- In diesem Zusammenhang kommt der Universität sowie den Hochschulen eine besondere Stellung zu, nicht nur mit Blick auf die Ausbildung hochqualifizierter Nachwuchskräfte. Diese Wichtigkeit ist sowohl von den Unternehmen als auch von den Universitäten und Hochschulen erkannt worden. Beide Seiten stehen diesbezüglich einer deutlichen Verstärkung gemeinsamer Aktivitäten offen gegenüber. Es gilt zukünftig das enorme Potenzial von Kooperationen zwischen Praxis und Wissenschaft in der Region adäquat auszuschöpfen. !

Erfolg des Innovationsportfolios in den letzten drei Jahren



N = 142

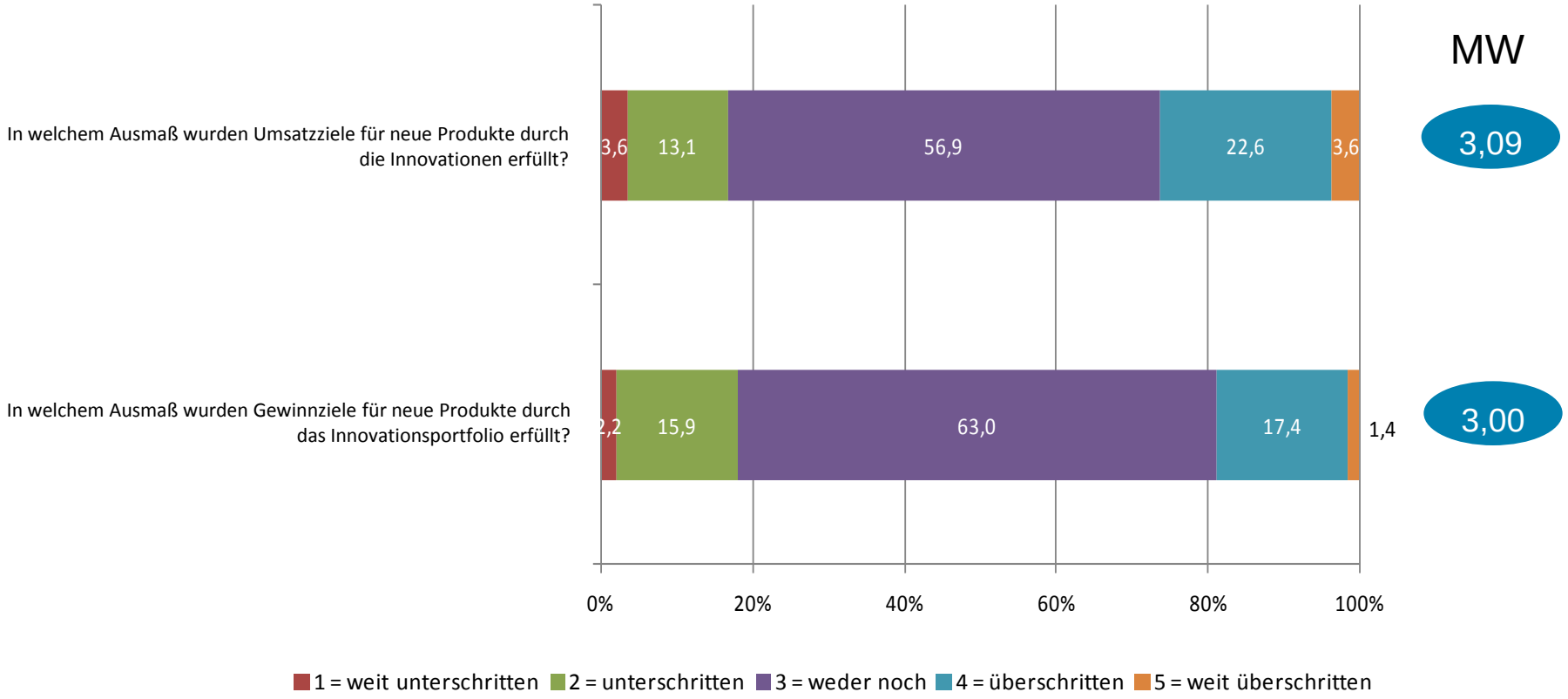
4.13 Innovationserfolg

- Um den Beitrag zum Erfolg des Innovationsportfolios adäquat beurteilen zu können, wurden in der vorliegenden Studie sowohl quantitative als auch qualitative Zielgrößen herangezogen. Da davon auszugehen ist, dass sich die Effekte vergangener Aktivitäten im Bereich Innovation nicht umgehend, sondern erst mittel- oder langfristig einstellen, wurden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, die Bewertung der unterschiedlichen Erfolgsgrößen bezogen auf den Zeitraum der letzten drei Jahre einzuschätzen.

- Die Ergebnisse der Befragungsstudie zeigen, dass in der Vergangenheit die Innovationen einen wesentlichen Beitrag zum ökonomischen sowie zum außerökonomischen Erfolg der Unternehmen geleistet haben. Hierdurch konnte der wirtschaftliche Gesamterfolg sowie der Gesamtgewinn in der jüngeren Vergangenheit, die erheblich durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt war, gestärkt werden. Weiterhin leisteten die Innovationsaktivitäten einen Beitrag zur Profitabilität der Unternehmen, die hierdurch Vorteile gegenüber ihren wichtigsten Wettbewerbern erzielen und somit ihre Wettbewerbsposition stärken und weiter ausbauen konnten.

- Interessant ist der Befund, dass neben den positiven Effekten auf die genannten ökonomischen Größen der Beitrag des Innovationsportfolios zur Verbesserung der Reputation des Unternehmens bzw. des Unternehmens als Marke am höchsten eingeschätzt wird. Dies gilt insbesondere für die Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe. Dieses Ergebnis ist deshalb von erheblicher Wichtigkeit für die grundsätzliche Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit, da gerade dieser qualitative, außerökonomische Aspekt in Studien unabhängiger Marktforschungsinstitute nicht zur Bewertung einer Region herangezogen wird. Dies führt zu Verzerrungen bei der Darstellung der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen und führt somit zu einer negativen Beurteilung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. !

Innovationserfolg – Ausmaß der Zielerreichung



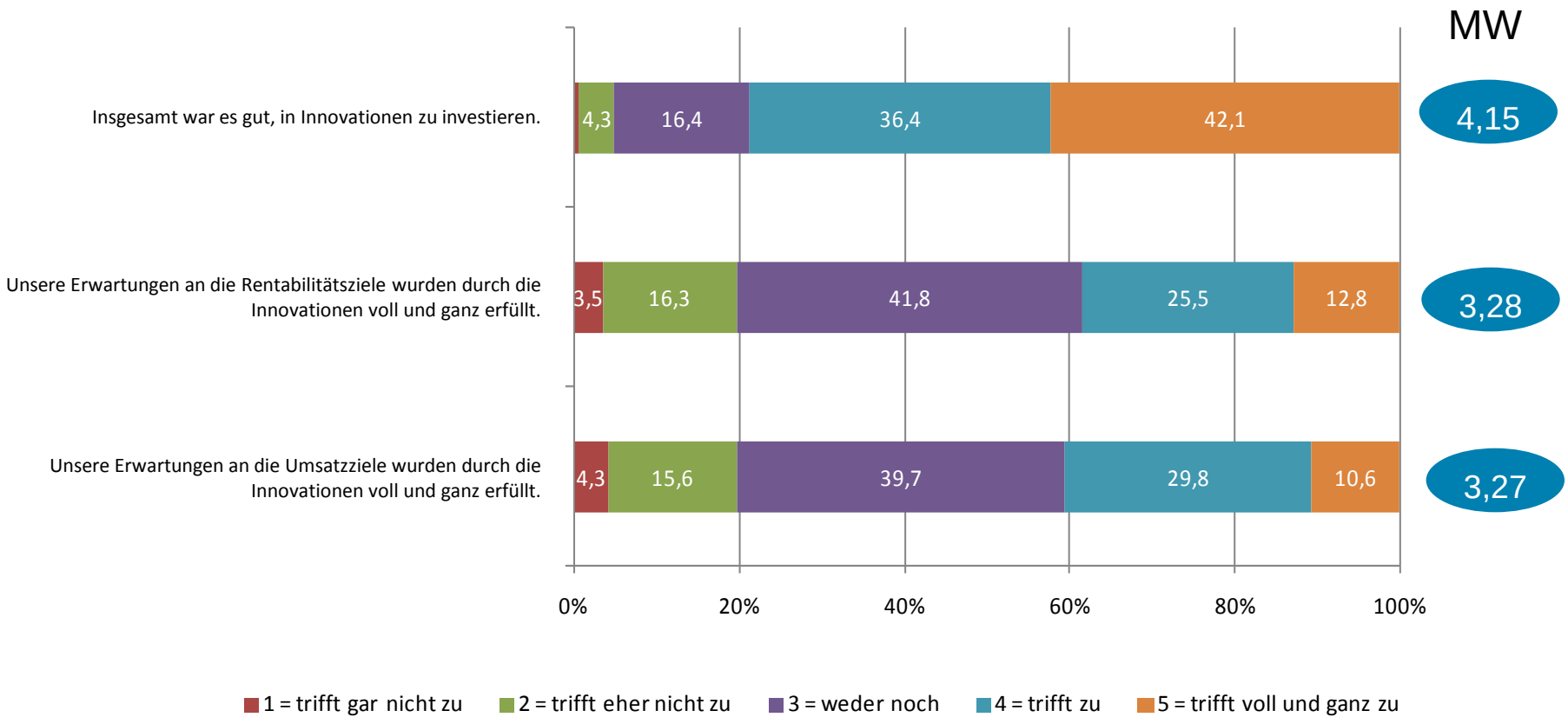
N = 141

- Weiterhin interessiert für die Beurteilung des Erfolgs der Innovationstätigkeit, inwieweit hiermit anvisierte Zielsetzungen, bezogen auf monetäre Zielgrößen, in der jüngeren Vergangenheit erfüllt worden sind. Hierfür ist das Ausmaß der Zielerreichung hinsichtlich des erwarteten Umsatzes und des erwarteten Gewinns, der mit den am Markt eingeführten Innovationen erwirtschaftet werden konnte, relevant.

- Insgesamt wird das Ausmaß, zu dem vorab definierte Umsatz- und Gewinnziele des Innovationsportfolios in den letzten drei Jahren erreicht wurden, als eher durchschnittlich bewertet. Hierbei lassen sich keine branchenspezifischen Unterschiede feststellen. Ein Grund für diese eher durchschnittliche Beurteilung ist sicherlich auch in der bereits angesprochenen Krise der letzten Jahre zu suchen.

- Dennoch ist zu erwarten, dass aufgrund der positiven Effekte der Innovationstätigkeit auf die Reputation der Unternehmen im Markt sich die Wirkung der Innovationstätigkeit der letzten Jahre erst verzögert zeigen wird und zukünftig überdurchschnittliche Ergebnisse hinsichtlich des Ausmaßes der Zielerreichung, bezogen auf Umsatz und Gewinn, zu erwarten sind. Diese erwartete Entwicklung wurde auch immer wieder von den Experten bestätigt, die hierin auch eine Begründung und Notwendigkeit für Innovationen gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sehen. !

Innovationszufriedenheit



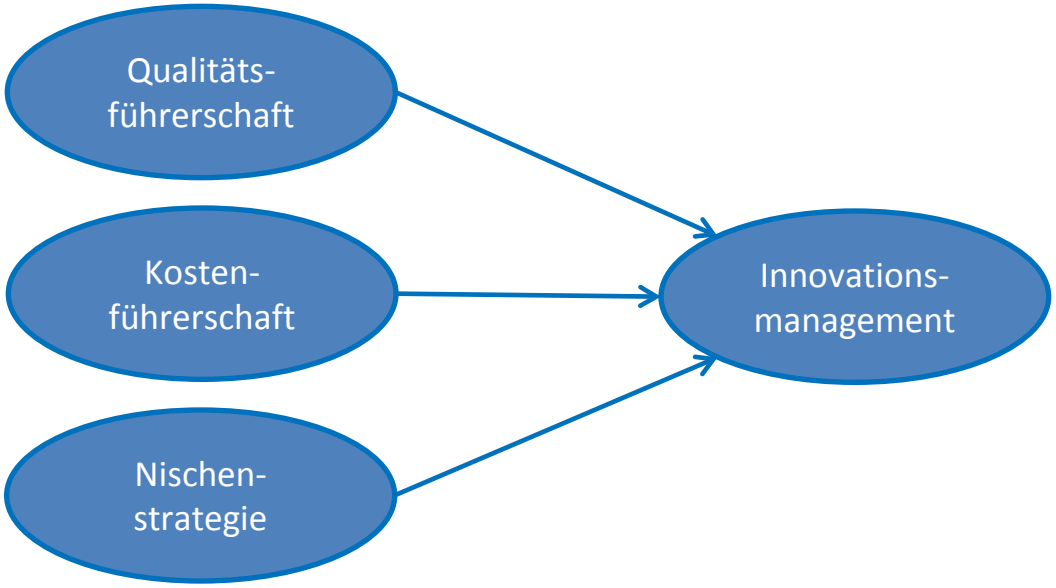
N = 141

- Auch wenn die vorab definierten Zielsetzungen der Unternehmen teilweise nicht in vollem Umfang erfüllt wurden, so konnten doch die Erwartungen an die Rentabilität sowie an den zu erzielenden Umsatz des Innovationsportfolios in einem zufriedenstellende Maße umgesetzt werden.

- Daher überrascht es auch nicht, dass branchenübergreifend die Unternehmen der Aussage, dass es insgesamt gut war, in Innovationen zu investieren, eindeutig zustimmen. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus der Industrie sowie aus dem Handel.

- Hierbei muss herausgestellt werden, dass die Abweichungen zwischen der Beurteilung des Ausmaßes der Zielerreichung und dem Zutreffen der Erwartungen hinsichtlich der aufgeführten Größen keinen Widerspruch beinhalten. Vielmehr zeigt dieses Ergebnis, dass die Erwartungen an die Erreichung bestimmter Ziele in Zeiten der Krise abgeändert, vorab definierte Zielsetzungen hingegen grundsätzlich beibehalten wurden.

Wettbewerbsstrategie und Innovationsmanagement



4.14 Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und Innovationsmanagement

- Nachdem die unterschiedlichen Aspekte der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen ausführlich dargestellt und hierbei mögliche Zusammenhänge zwischen den betrachteten Größen postuliert wurden, sollen diese Ursache-Wirkungsbeziehungen mithilfe von Regressionsanalysen (Urban & Mayerl 2008) genauer analysiert werden.

- Zunächst einmal interessiert, inwieweit die grundsätzliche Wettbewerbsstrategie (Qualitätsführerschaft, Kostenführerschaft sowie Nischenstrategie) einen Effekt auf das Management von Innovation innerhalb der Unternehmen hat. Für das Management von Innovation wurden hierbei unterschiedliche Dimensionen als abhängige Variable betrachtet:
  - die grundsätzliche Ausrichtung der Innovationsstrategie, d.h. liegt der Innovationstätigkeit eine eindeutige Strategie zugrunde
  - die Offenheit im Umgang der beteiligten Akteure im Unternehmen
  - die Möglichkeit für Kreativität im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen
  - die Anzahl aktueller Innovationsprojekte
  - die Rolle von Erfahrungen und Intuition bei Entscheidungen zur Innovationstätigkeit.

  Darüber hinaus wurde jeweils noch der moderierende Einfluss der Kooperationsintensität auf die Innovationsstrategie untersucht, um zu erkennen, ob die identifizierten Zusammenhänge von Kooperationen im Rahmen der Innovationstätigkeit beeinflusst werden.

- Der einzige signifikante Einfluss, der nachgewiesen werden kann, ist ein positiver Einfluss der Strategie der Qualitätsführerschaft auf die Realisierung eindeutiger Innovationstrategien (β = 0,307, p < 0,01). Je mehr die Unternehmen auf die Erstellung qualitativ hochwertiger und leistungsfähiger Produkte und Leistungen fokussieren, desto mehr verfolgt sie also auch ein klare Strategie im Rahmen des Innovationsmanagements. Für Innovationsprojekte bedeutet dies, dass im Rahmen des Innovationsmanagement klar definierte Innovationsprozesse formuliert werden. Hierbei kommt auch dem Innovationscontrolling eine wichtige Stellung zu. !

- Werden im Rahmen der Innovationstätigkeit Kooperationen eingegangen, wird dieser Effekt noch deutlich verstärkt. Systematische Kooperationen erfordern gerade, dass klar strukturierte Prozesse vorhanden sind, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass durch eine klar formulierte Innovationsstrategie die Kooperationsbereitschaft Dritter deutlich erhöht werden kann. !

Innovationsmanagement und Innovationserfolg

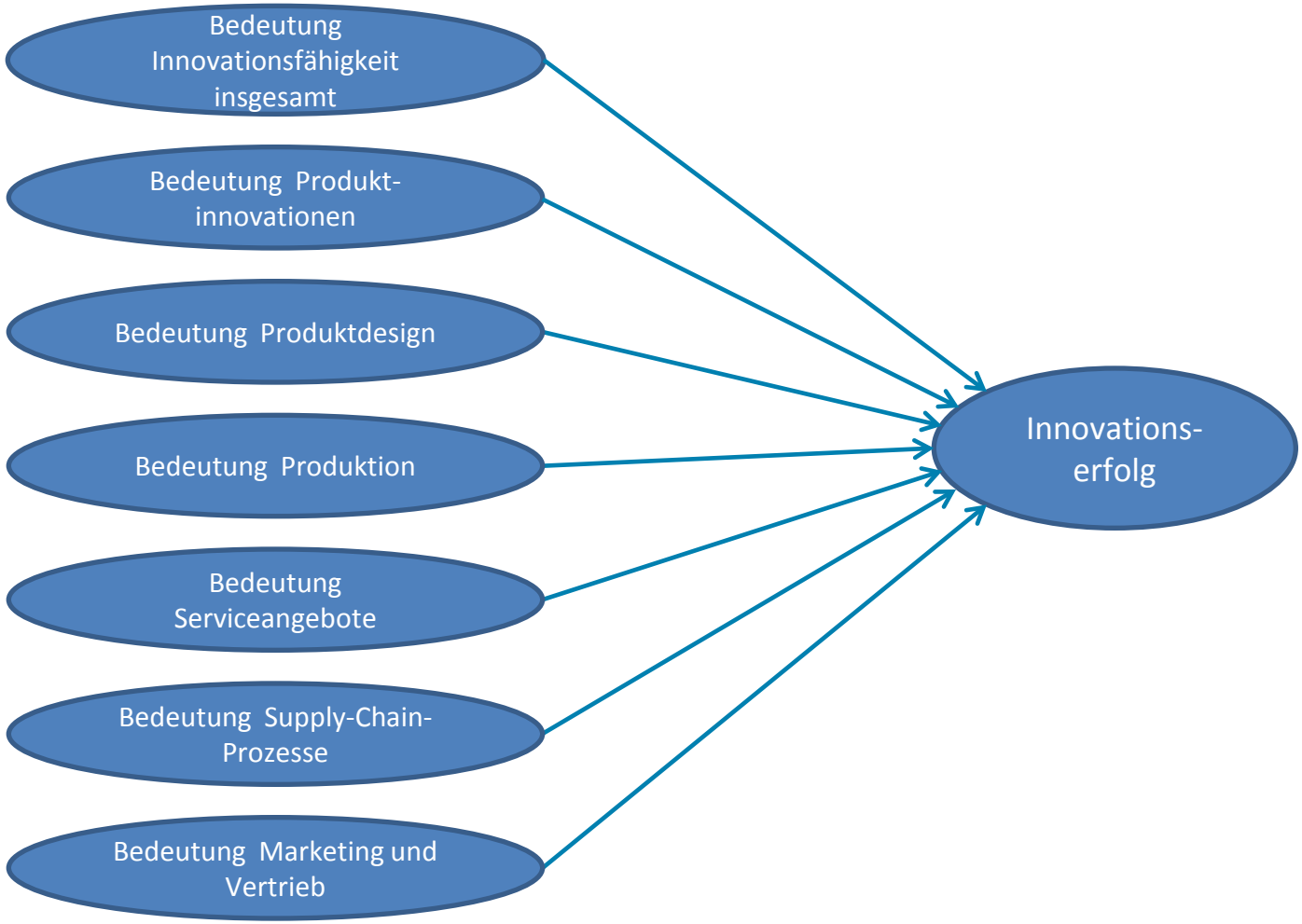
4.15 Zusammenhang zwischen Innovationsmanagement und Innovationserfolg

- Die Ausgestaltung des Innovationsmanagements (mit Blick auf dessen unterschiedlichen Dimensionen) hat einen grundsätzlichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit und somit auf den Erfolg der Innovationen der Unternehmen. Wie die Ergebnisse der Befragungsstudie und der Expertengespräche gezeigt haben, umfasst der Erfolg der Innovationen unterschiedliche Bereiche.
  - Auf der einen Seite ist hierbei der ökonomische Erfolg, der mit den Innovationen einhergeht, zu betrachten. Dieser umfasst den Beitrag der Innovationen zum wirtschaftlichen Erfolg insgesamt, den Beitrag der Innovationen zum Gesamtgewinn, die Profitabilität der Innovationen im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber sowie den Ertrag des Innovationsportfolios im Vergleich zum geleisteten Aufwand.
  - Andererseits geht mit den Innovationen auch der sog. vor- oder außerökonomische Erfolg einher. Dieser spiegelt sich in der Steigerung der Reputation bzw. des Image des Unternehmens und seiner Marken sowie in der Wettbewerbsposition der Unternehmen wider.
  - Weitere Aspekte des Innovationserfolgs beziehen sich auf die Zielerreichung vorab definierter Ziele, so mit Blick auf das Ausmaß der Erreichung vorab definierter Umsatz- und Gewinnziele sowie die Beurteilung, ob die Innovationstätigkeit insgesamt lohnenswert war (Innovationszufriedenheit) und ob die Erwartungen hinsichtlich der Rentabilitäts- und Umsatzziele des Innovationsportfolios erfüllt werden konnten.

- Je eindeutiger die Innovationsstrategie formuliert ist und strukturiert umgesetzt wird, umso höher sind sowohl der ökonomische als auch der außerökonomische Innovationserfolg (ökonomischer Innovationserfolg: $\beta = 0{,}339$, $p < 0{,}001$); außerökonomischer Innovationserfolg: $\beta = 0{,}237$, $p < 0{,}01$). Ebenso ergeben sich positive Effekte einer eindeutig definierten Innovationsstrategie auf das Ausmaß der Erreichung vorab definierter monetärer Zielsetzungen hinsichtlich Umsatz und Gewinn ($\beta = 0{,}295$ $p < 0{,}001$) und auf die Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio ($\beta = 0{,}300$, $p < 0{,}001$).

- Je weniger Innovationsprojekte gleichzeitig in Bearbeitung sind, umso höher ist der ökonomische ($\beta = 0{,}188$, $p < 0{,}05$) und außerökonomische Innovationserfolg ($\beta = 0{,}374$, $p < 0{,}001$). Zudem ergeben sich positive Effekte einer derartigen Fokussierung in der Innovationstätigkeit auf das Ausmaß der Zielerreichung vorab definierter Umsatz- und Gewinnziele ($\beta = 0{,}323$, $p < 0{,}001$) und auf die Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio ($\beta = 0{,}362$, $p < 0{,}001$). Dies deutet darauf hin, dass die Bearbeitung von wenigen, ausgewählten Innovationsprojekten gemeinsam mit einer Fokussierung der Ausrichtung der Innovationstätigkeit auf bestimmte Themenstellungen sinnvoll erscheint. !

Innovationsorientierung und Innovationserfolg



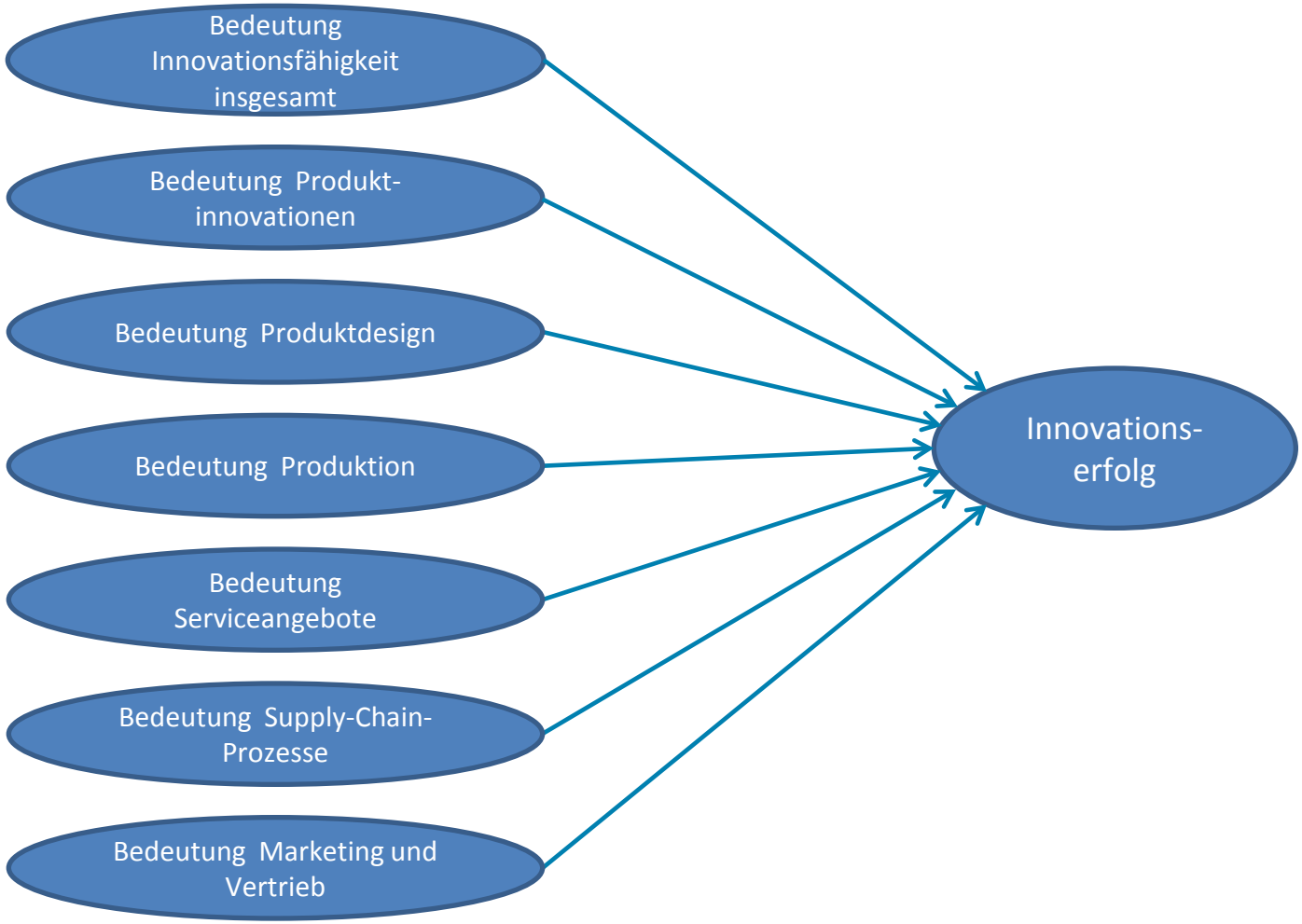
4.16 Zusammenhang zwischen Innovationsorientierung und Innovationserfolg

- Wie stark die Innovationsorientierung innerhalb der Unternehmen ausgeprägt ist, spiegelt sich in der Beurteilung der aktuellen und zukünftigen Bedeutung, die der Innovationsfähigkeit insgesamt durch die Unternehmen eingeräumt wird, wider. Damit zusammen hängt aber auch die Frage, welche Bedeutung Innovationen in den einzelnen (z.B. funktionalen) Bereichen der Unternehmen haben. In der Studie wurden diesbezüglich die aktuelle und zukünftige Bedeutung von Produktinnovationen, von Innovationen im Produktdesign, die von Innovationen in der Produktion, von innovativen Serviceangeboten sowie von Innovationen in Supply-Chain-Prozessen und in Marketing und Vertrieb betrachtet.

- Je nachdem, welche Bedeutung diesen Aspekten beigemessen wird, sind unterschiedliche Effekte auf den Innovationserfolg zu erwarten. Dies wurde wiederum mittels Regressionsanalysen untersucht. Als abhängige Variablen wurden hierbei wiederum der ökonomische sowie außerökonomische Erfolg, das Ausmaß der Zielerreichung sowie die Innovationszufriedenheit betrachtet.

- Hinsichtlich des Zusammenhangs der aktuellen Bedeutung der genannten Größen zeigen die Befunde, positive Effekte der Bedeutung der Innovationsfähigkeit insgesamt auf den ökonomischen Innovationserfolg ($\beta = 0{,}357$ $p < 0{,}001$) , den außerökonomischen Innovationserfolg ($\beta = 0{,}536$, $p < 0{,}001$) sowie auf die Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio($\beta = 0{,}363$, $p < 0{,}001$).

Innovationsorientierung und Innovationserfolg



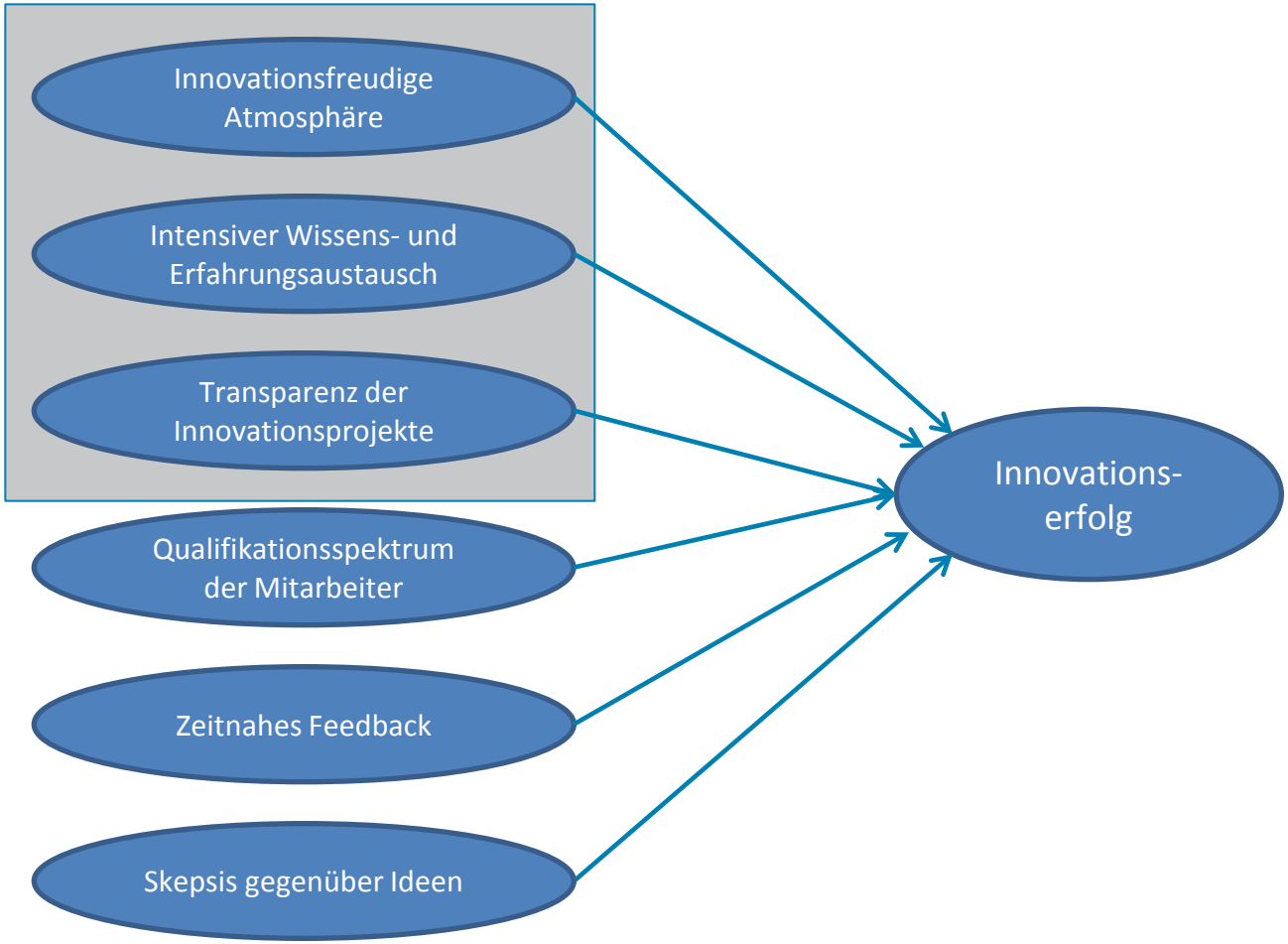
- Weiterhin ist ein positiver, wenn auch geringerer, Effekt der aktuellen Bedeutung von Innovationen in Marketing und Vertrieb auf den ökonomischen Innovationserfolg festzuhalten ($\beta = 0{,}175$, $p < 0{,}05$).

- Das Ausmaß der Erreichung von Umsatz- und Gewinnzielen wird hingegen ausschließlich von der aktuellen Bedeutung der Entwicklung innovativer und schließlich auch marktfähiger Produkte beeinflusst ($\beta = 0{,}339$, $p < 0{,}001$).

- Interessant sind zudem die Effekte der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen auf den Innovationserfolg, dies vor allem deshalb, weil sich aus dieser Größe ableiten lässt, in welchem Ausmaß die Unternehmen für die Zukunft ihren Fokus auf Innovation legen wollen. Hier wird der grundsätzlichen Innovationsfähigkeit des Unternehmens insgesamt, über alle Bereiche hinweg, eine hohe Relevanz zugesprochen. Es zeigen sich dabei positive Wirkungen auf den ökonomischen Innovationserfolg ($\beta = 0{,}289$, $p < 0{,}01$) sowie den außerökonomischen Innovationserfolg ($\beta = 0{,}470$, $p < 0{,}001$) und auf Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio ($\beta = 0{,}328$, $p < 0{,}001$) .

- Mit Blick auf einzelne Bereiche der Innovationstätigkeit zeigt sich lediglich ein Effekt der Orientierung auf Produktinnovationen auf das Ausmaß der Zielerreichung von Umsatz- und Gewinnzielen ($\beta = 0{,}265$, $p < 0{,}01$). Damit wird deutlich, dass scheinbar gerade der Markterfolg stark über die Qualität und den Innovationsgrad der Leistungen definiert wird, die durch einen Fokus auf Produktinnovationen erhöht werden können. **!**

Innovationskultur und Innovationserfolg



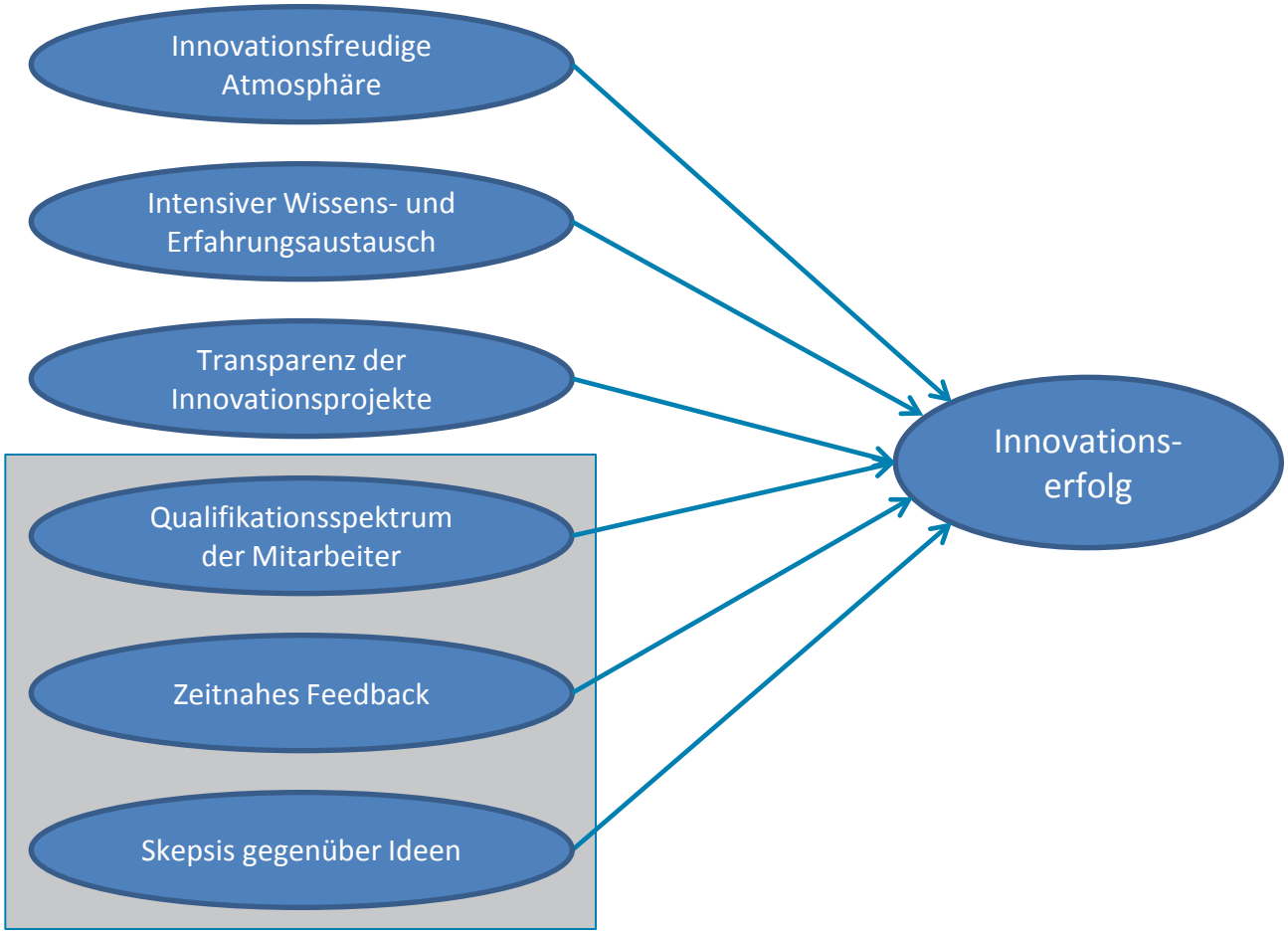
4.17 Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Innovationserfolg

- Ebenso nimmt die Innovationskultur eine besondere Stellung für die Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit und somit für den Innovationserfolg der Unternehmen ein. Die vielfältigen Aspekte der Innovationskultur wurden bereits im Rahmen der Ergebnispräsentation der Befragungsstudie und der Expertengespräche umfassend dargestellt und erläutert. Daher soll an dieser Stelle nur auf die Aspekte der Innovationskultur eingegangen werden, bei denen sich ein signifikanter Effekt auf den Erfolg der Innovationstätigkeit im Rahmen der Regressionsanalysen gezeigt hat.

- Insbesondere konnte ein deutlicher Einfluss einer innovationsfreudigen Atmosphäre, in der sich die Mitarbeiter für neue Ideen und deren Umsetzung begeistern lassen, auf einzelne Dimensionen des Innovationserfolgs festgestellt werden. Die Schaffung eines derartigen Arbeitsumfelds wirkt sich positiv auf den ökonomischen Innovationserfolg (β = 0,213, p < 0,01), den außerökonomischen Innovationserfolg (β = 0,247, p < 0,001) sowie auf das Ausmaß der Erreichung von Umsatz- und Gewinnzielen aus (β = 0,218, p < 0,05) . !

- Weiterhin zeigt sich, dass ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch über alle Hierarchieebenen hinweg sich positiv auf den außerökonomischen Innovationserfolg (β = 0,202, p < 0,05) sowie auf die Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio (β = 0,425, p < 0,001) auswirkt. Hieran wird deutlich, wie wichtig das Einbeziehen einer Vielzahl von Mitarbeitern (aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen) in die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen für die Unternehmen als Erfolgsfaktor ist, der überdies auch die Fähigkeit zur Innovation grundsätzlich erhöht. Dies wird auch durch den positiven Effekt einer großen Transparenz der eigenen Innovationstätigkeit gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen auf das Ausmaß der Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio deutlich (β = 0,275, p < 0,01).

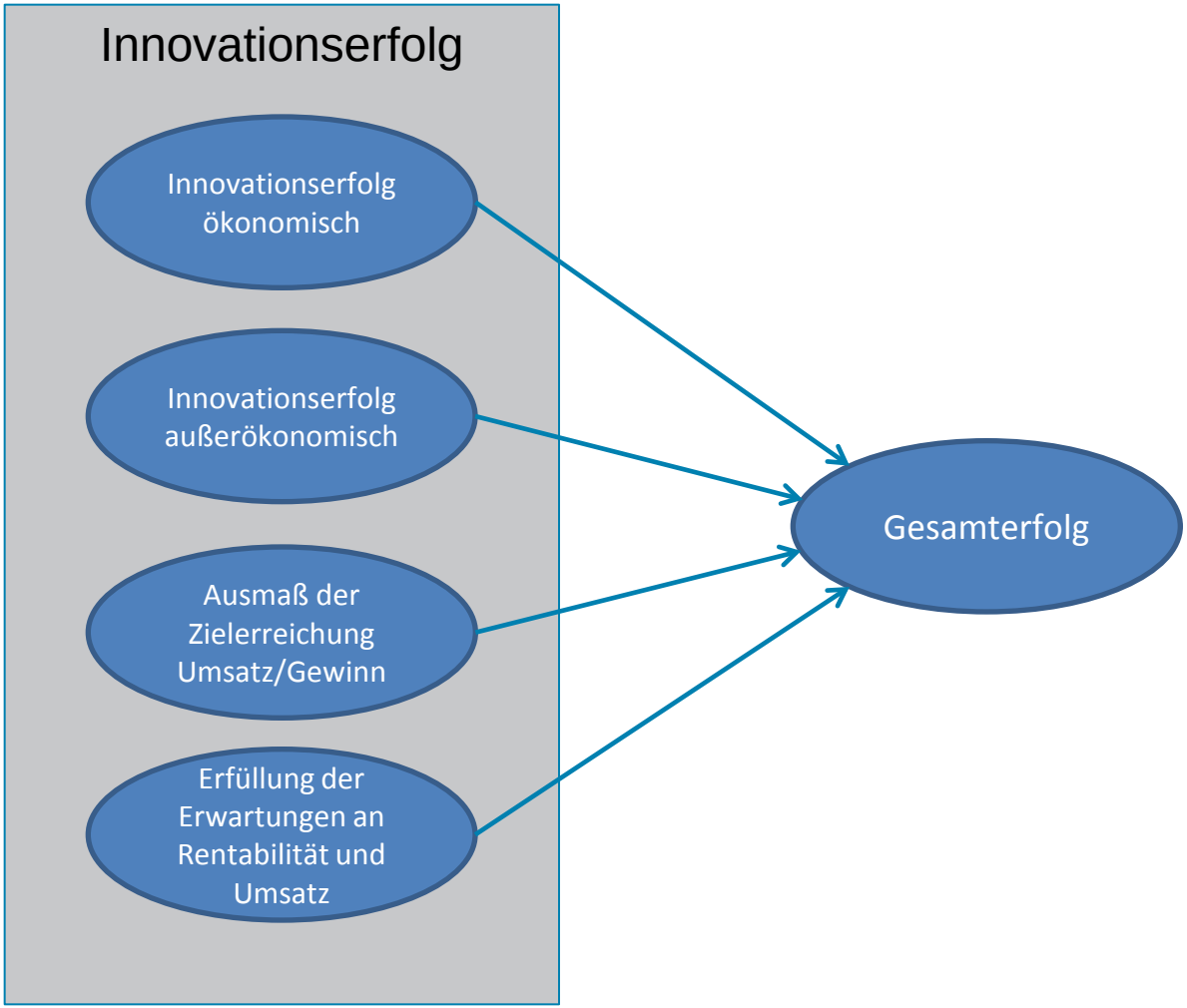
Innovationskultur und Innovationserfolg



- In diesem Zusammenhang überrascht es nicht, dass durch ein breites Qualifikationsspektrum der Mitarbeiter und der Berücksichtigung und Nutzung unterschiedlicher Qualifikationen bei der eigenen Innovationstätigkeit ebenso den außerökonomischen Innovationserfolg (β = 0,315, p < 0,001) sowie die Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio (β = 0,243, p < 0,01) positiv beeinflusst. Werden aktuelle Innovationsprojekte transparent gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert, wird hierdurch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen vereinfacht und möglicherweise gefördert, wodurch wiederum die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden kann. Bringen sich Mitarbeiter aktiv mit eigenen Ideen in die Innovationstätigkeit der Unternehmen ein, ist es wichtig, diesen hierzu ein zeitnahes Feedback zu geben. Dies erhöht nicht nur die Motivation der Mitarbeiter, sich auch zukünftig an der Innovationstätigkeit zu beteiligen, sondern hat darüber hinaus einen positiven Effekt auf den ökonomischen Innovationserfolg (β = 0,391, p < 0,001), da aktuelle Projekte schneller vollendet und am Markt etabliert werden können. !

- Durch die Ergebnisse der Auswertungen wird zudem deutlich, dass die Unternehmensleitung den Ideen der Mitarbeiter grundsätzlich offen und mit wenig Skepsis (geschweige denn sogar Ablehnung) begegnen sollte, da dies mit einer Steigerung des Ausmaßes der Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio einhergeht (β = 0,180, p < 0,05). Hierin spiegelt sich die Wichtigkeit des Vertrauens gegenüber den eigenen Mitarbeitern wider, die häufig aufgrund einer genauen Kenntnis des Tagesgeschäfts und hierdurch der Marktanforderungen, ein besonderes Gespür für potenziell erfolgreiche Innovationen haben. !

Innovationserfolg und Gesamtunternehmenserfolg



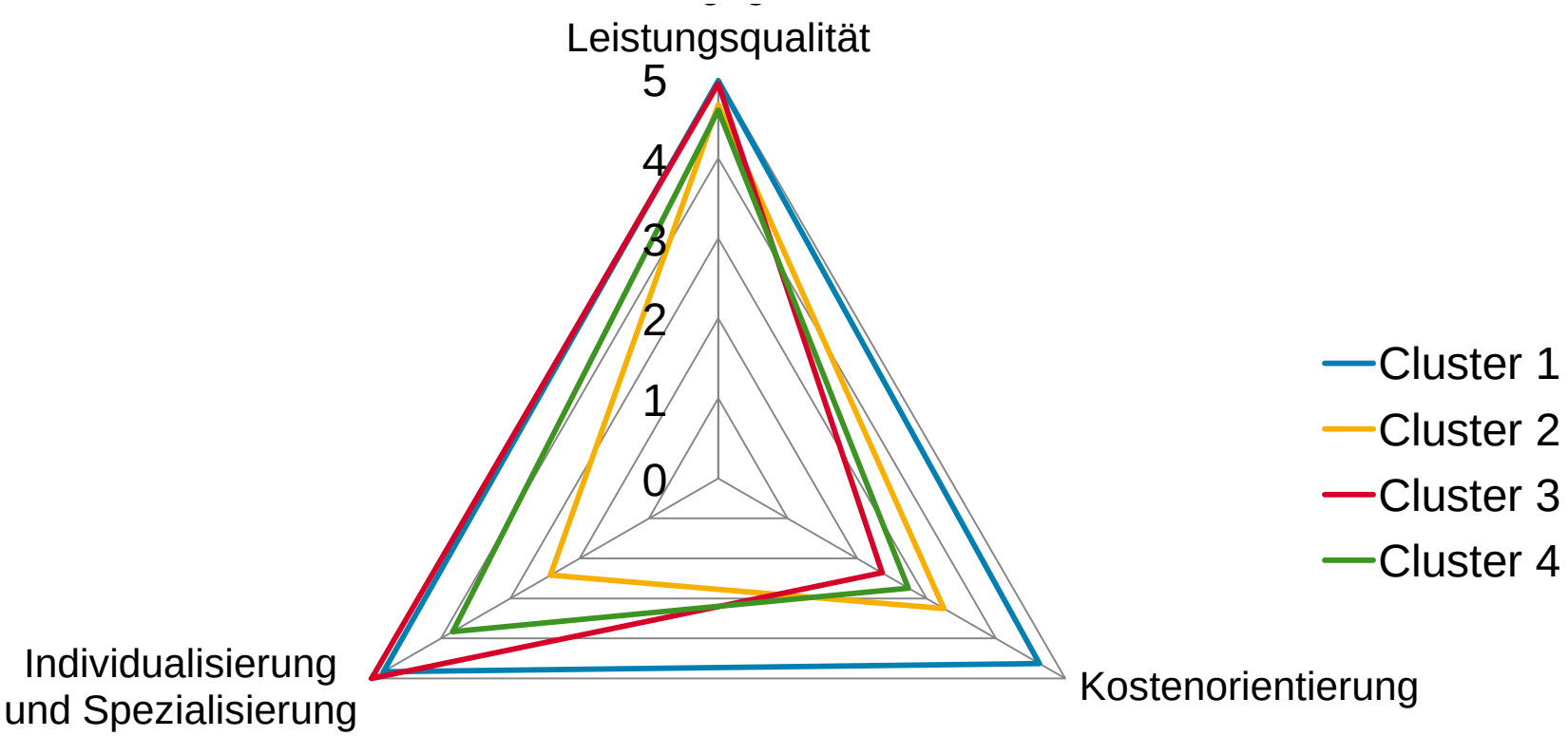
4.18 Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Gesamterfolg

- Innovationen werden nicht als Selbstzweck realisiert, sondern dienen letztlich dazu, den Gesamterfolg der Unternehmen zu erhöhen. Aus diesem Grund ist es notwendig zu überprüfen, welchen Beitrag der Erfolg des Innovationsportfolios zum Gesamterfolg des Unternehmens leistet. Daher wurde mittels Regressionsanalyse der Beitrag der einzelnen betrachteten Dimensionen des Innovationserfolgs zum Gesamterfolg des Unternehmens untersucht:
  - Zum einen wurden die Effekte des Innovationserfolgs auf den Gesamterfolg des Unternehmens auf einer abstrakten Ebene untersucht. Hierbei wurde der ökonomische und der außerökonomische Gesamterfolg der Unternehmen als abhängige Variable betrachtet. Der ökonomische Erfolg beinhaltet die Entwicklung des Umsatz, den Gewinn, den Marktanteil sowie die Produktivität in den letzten drei Jahren im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber (als geeignete Referenzgröße). Der außerökonomische Erfolg setzt sich zusammen aus der Entwicklung der Kundenzufriedenheit, der Entwicklung des Stammkundenanteils sowie den Erfolgen bei der Gewinnung neuer Kunden, ebenfalls bezogen auf die letzten drei Jahre im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber.
  - Weiterhin wurden die Effekte der einzelnen Dimensionen des Innovationserfolgs auf die durchschnittliche Umsatzrendite in den letzten drei Jahren sowie auf den Umsatz im Geschäftsjahr 2010 betrachtet.

- Hinsichtlich des Einflusses des ökonomischen Innovationserfolgs zeigen sich positive Wirkungen auf einzelne Erfolgsgrößen des ökonomischen Erfolgs der Unternehmens, so mit Blick auf die durchschnittliche Umsatzrendite in den letzten drei Jahren (β = 0,459, p < 0,001), auf die Entwicklung des Marktanteils (β = 0,322, p < 0,01) sowie auf die Entwicklung der Produktivität der Unternehmen (β = 0,299, p < 0,01), jeweils im Vergleich zu ihrem wichtigsten Wettbewerber. Für das Ausmaß der Erfüllung der Rentabilitäts- und Umsatzziele mit dem Innovationsportfolio ist ein positiver Effekt auf den ökonomischen Gesamterfolg der Unternehmen festzuhalten (β = 0,369, p < 0,001).

- Interessant ist allerdings, dass starke Wirkungen des außerökonomischen Innovationserfolgs auf Gesamterfolg der Unternehmen ausgehen. Die Verfolgung und Erreichung qualitativer Ziele, wie einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und einer Steigerung der Reputation des Unternehmens, beeinflussen den ökonomischen Gesamterfolgs positiv (β = 0,343, p < 0,001) und haben auch deutlich positive Wirkungen auf den außerökonomischen Gesamterfolg (β = 0,285, p < 0,01). Im Detail zeigen die Befunde positive Effekte auf die Umsatzentwicklung (β = 0,290, p < 0,01), die Gewinnentwicklung (β = 0,269, p < 0,4.01), die Entwicklung der Kundenzufriedenheit (β = 0,235, p < 0,05), der Entwicklung des Anteils an Stammkunden (β = 0,356, p < 0,001) sowie der Neukundengewinnung (β = 0,376, p < 0,001), jeweils bezogen auf die letzten drei Jahre mit der Referenznahme zum wichtigsten Wettbewerber. !

Typen von Wettbewerbsstrategien



1 = Minimum
5 = Maximum

N = 143

5. Strategiemuster
5.1 Wettbewerbsstrategien: Strategietypen

- In der Studie wurden drei Dimensionen der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung betrachtet:
  1. Orientierung auf Leistungsqualität
  2. Kostenorientierung
  3. Individualisierung und Spezialisierung.

- Mit Blick auf die Orientierung auf diese alternativen Strategiedimension können vier Typen von Wettbewerbsstrategien unterschieden werden, die von den Unternehmen eingesetzt werden.

- Cluster 1: Individualisierende Outpacer (20,9 % der Unternehmen)

  Die individualisierenden Outpacer sind dadurch gekennzeichnet, dass sie mit Blick auf alle drei Strategiedimensionen einen hohen Ausprägungsgrad anstreben. Die Unternehmen versuchen also, gleichzeitig eine hohe Leistungsqualität, eine Kostenorientierung und einen hohen Grad an Individualisierung und Spezialisierung zu realisieren. Damit stellen sie typische „Outpacer“ dar.

- Cluster 2: Qualitätsorientierte Standardisierer (25,2 % der Unternehmen)

  Die qualitätsorientierten Standardisierer sind Unternehmen, die auf hohem Niveau der Leistungsqualität standardisierte und wenig individualisierte oder spezialisierte Leistungen anbieten. Kostenorientierung steht dabei nicht im Zentrum, spielt aber dennoch eine mittlere Rolle in der strategischen Ausrichtung.

- Cluster 3: Qualitätsorientierte Individualisierer (29,4 % der Unternehmen)

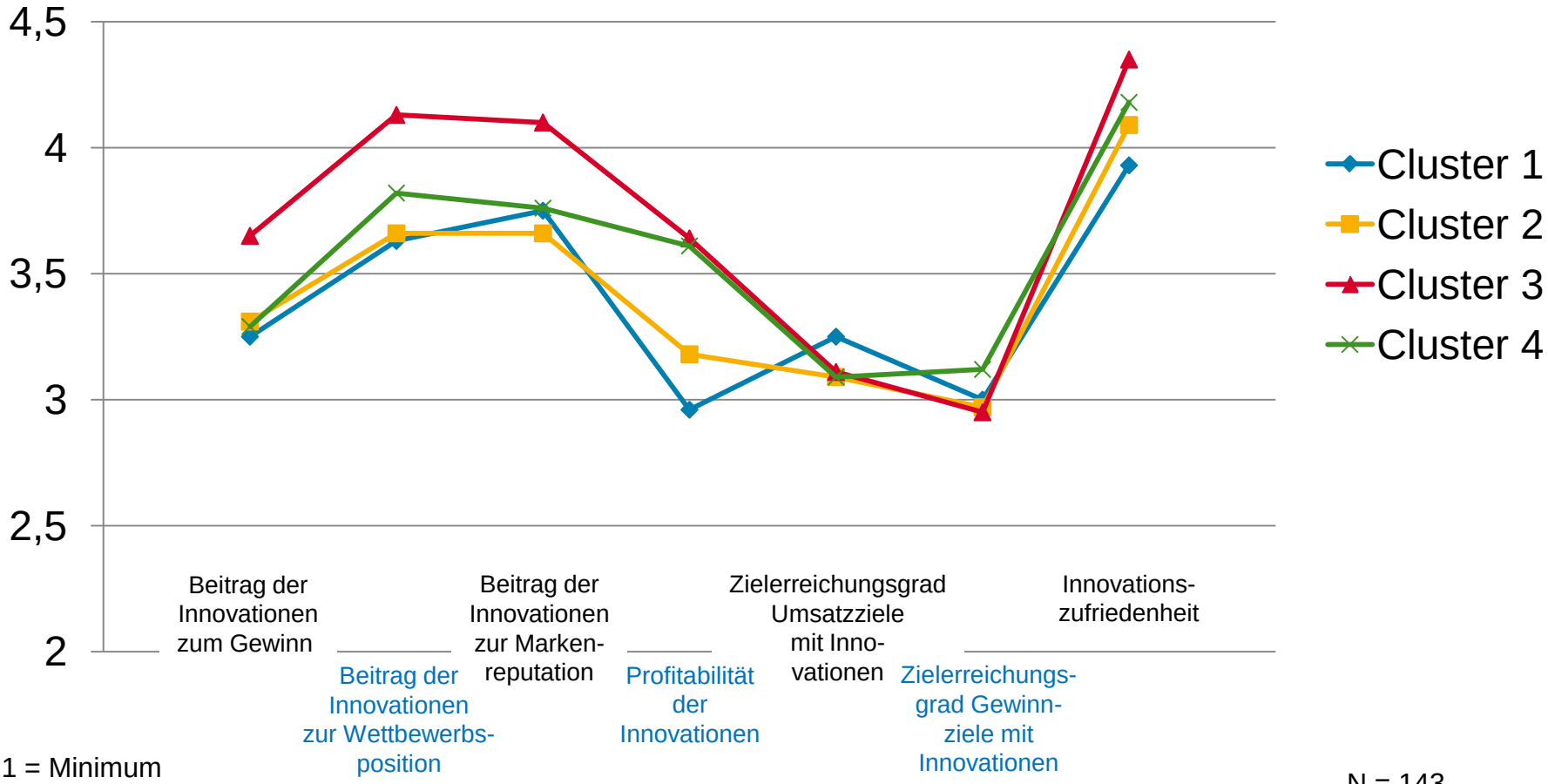
  Die qualitätsorientierten Individualisierer sind Unternehmen, die auf hohem Niveau der Leistungsqualität einen hohen Individualisierungs- und Spezialisierungsgrad realisieren. Kosten- und Preisaspekte spielen dabei weniger als strategische Orientierung eine Rolle.

- Cluster 4: Preisbewusste Leistungsstandardisierer (24,5 % der Unternehmen)

  Die Unternehmen, die diesen Strategietyp verfolgen, realisieren bei tendenziell höherer Leistungsqualität einen mittleren bis hohen Standardisierungsgrad verbunden mit einer ausgeprägten Kostenorientierung.

Wettbewerbsstrategie und Innovationserfolg

Erfolg im Vergleich zum Branchenschnitt



1 = Minimum
5 = Maximum

N = 143

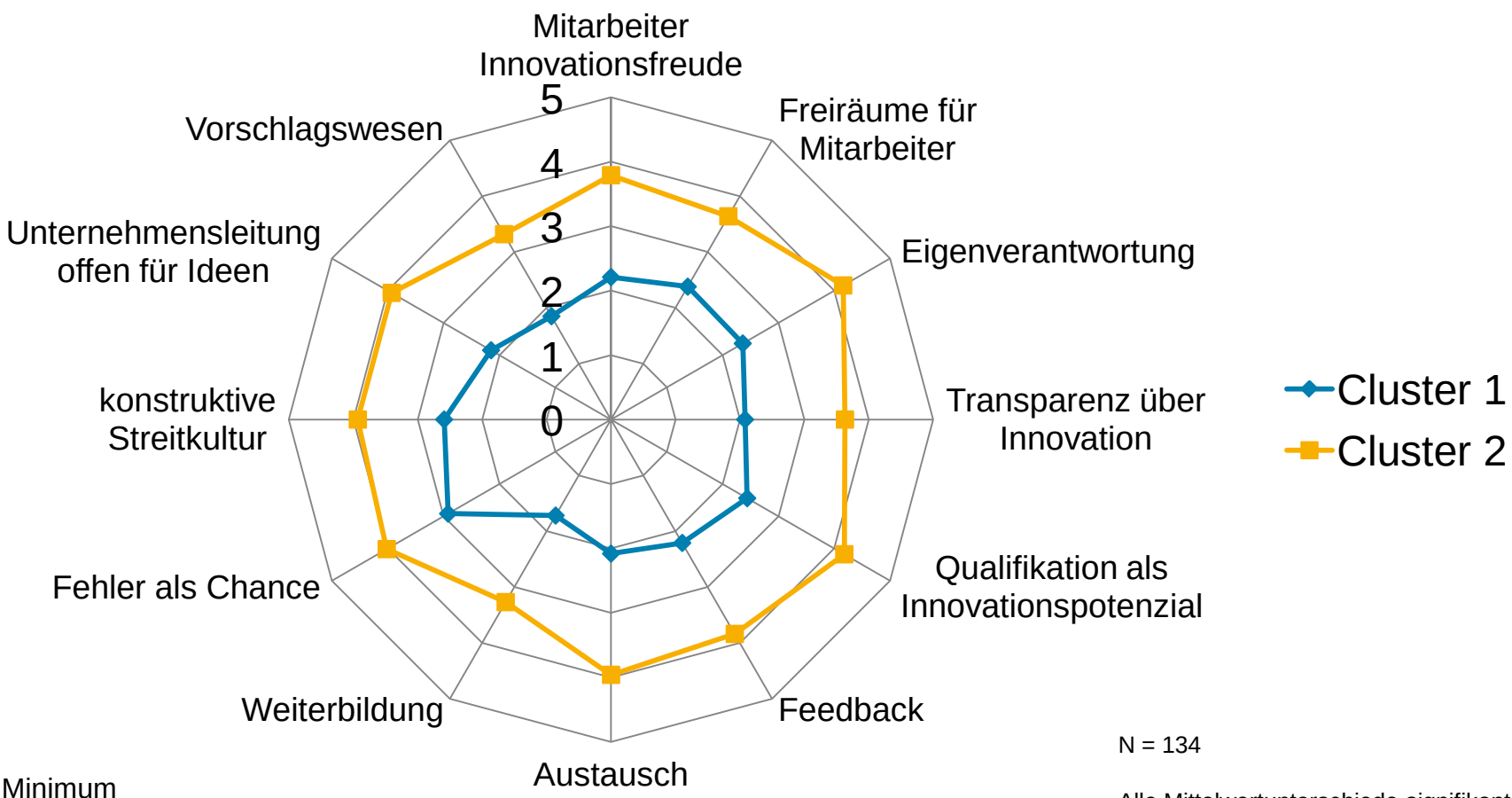
- Mit Blick auf den Innovationserfolg zeigt sich für alle vier Typen von Wettbewerbsstrategien ein mittlerer bis hoher Innovationserfolg.

- Deutlich wird dabei, dass das Cluster 1, also die Outpacer, insgesamt die ungünstigste Innovationsperformance zeigt. Hier wird die Problematik deutlich, die sich daraus ergibt, mit Blick auf alle Wettbewerbsstrategiedimensionen eine hohe Performance erreichen zu wollen, insbesondere sowohl eine hohe Leistungsqualität und einen hohen Spezialisierungsgrad als auch eine hohe Kostenorientierung. Die Unternehmen dieses Clusters zeigen entsprechend die niedrigste Innovationszufriedenheit. !

- Cluster 3 hingegen, also die qualitätsorientierten Individualisierer, kann den höchsten Markterfolg der Innovationen vorweisen, wenngleich dieser mit Blick auf den Zielerreichungsgrad der Umsatz- und Gewinnziele teilweise stärker als in den anderen Clustern unterhalb der Erwartungen liegt. Dennoch weisen diese Unternehmen die höchste Innovationszufriedenheit auf. !

- Cluster 2 und Cluster 4 liegen mit Blick auf die Innovationsperformance im mittleren, teilweise hinteren Bereich. Dies kann in Verbindung mit den weniger fokussierten wettbewerbsstrategischen Ausrichtungen zusammenhängen.

Typen von Innovationskulturen



1 = Minimum
5 = Maximum

N = 134

Alle Mittelwertunterschiede signifikant auf einem Niveau von p = 0,01.

5.2 Typen von Innovationskulturen

- Die Unternehmen in der Studie lassen sich nach den Kriterien zur Messung der Innovationskultur bzw. Innovationsatmosphäre in zwei Gruppen einteilen.

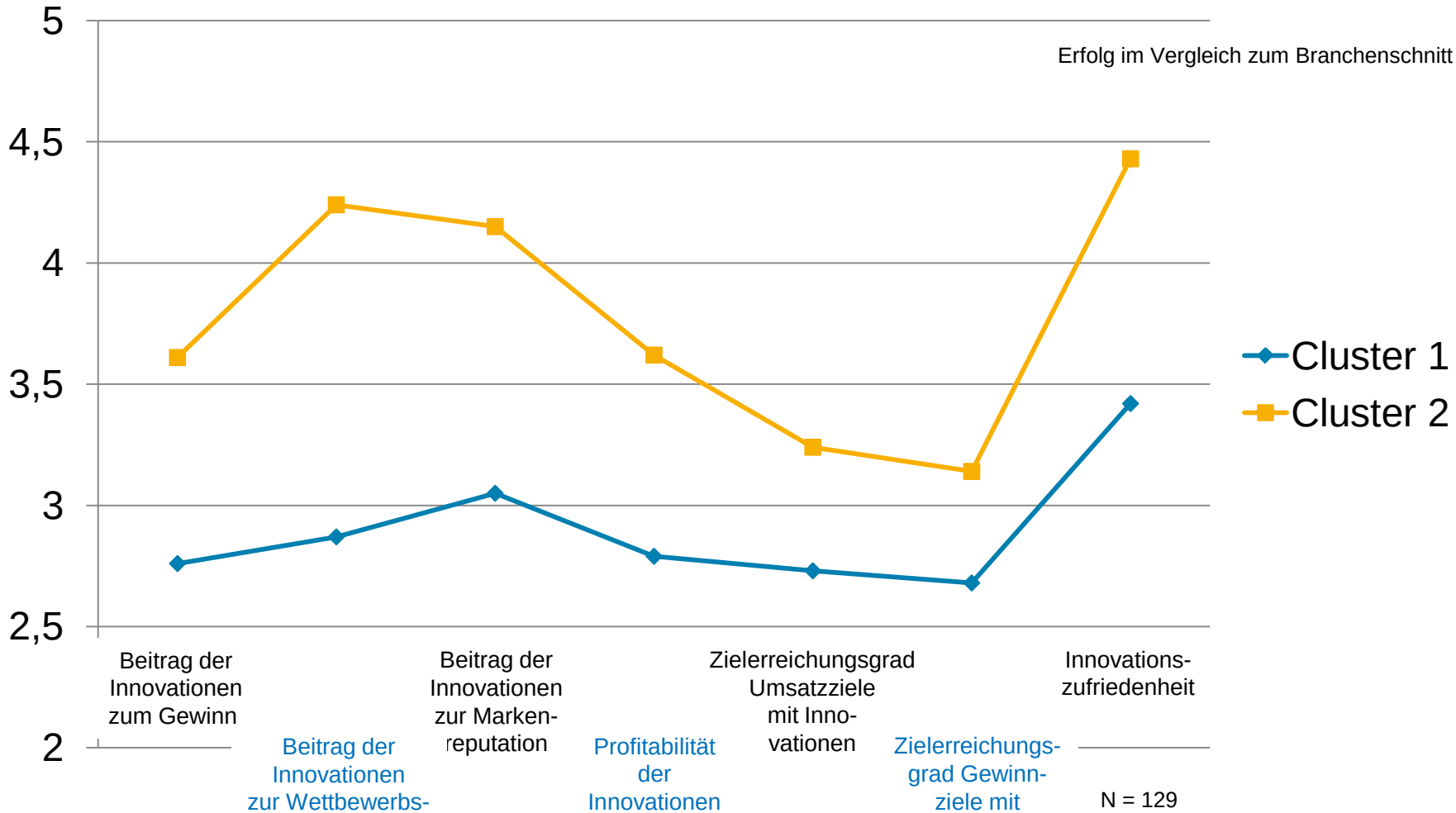
- Cluster 1: Restriktive Innovationskultur (29,1 % der Unternehmen)

  Cluster 1 ist dadurch charakterisiert, dass es die Spielräume für seine Mitarbeiter weit gehend einschränkt. Die Innovationskultur ist durch einen niedrigen Grad an Eigenverantwortung der Mitarbeiter, wenig Transparenz, Feedback und Austausch gekennzeichnet. Entsprechend sind die Mitarbeiter wenig innovationsfreudig – ebenso wenig, wie die Unternehmensleitung Offenheit für Innovation und „Neues“ zeigt. In diesen Unternehmen ist auch nur in geringem Maße ein Vorschlagswesen etabliert.

- Cluster 2: Innovationsfreudige Kultur (70,9 % der Unternehmen)

  Cluster 2 ist entgegengesetzt aufgestellt. Hier herrscht eine hohe Offenheit für Innovationen. Die Mitarbeiter werden über die Innovationskultur, die durch Transparenz, Eigenverantwortung, Qualifizierung und weit gehende Freiräume gekennzeichnet ist, zu einer hohen Innovationsfreude gebracht. Diese wird von einer ebenfalls hohen Offenheit der Unternehmensleitung für Innovationen geprägt. Dieses Cluster zeigt auch, dass Innovationsfreude nicht unbedingt mit strukturierten Systemen einhergehen muss. So ist z.B. der Grad des Einsatzes von Strukturen, wie beispielsweise einem etablierten Vorschlagswesen, nur in mittlerem Maße ausgeprägt.

Innovationskultur und Innovationserfolg



1 = Minimum
5 = Maximum

N = 129

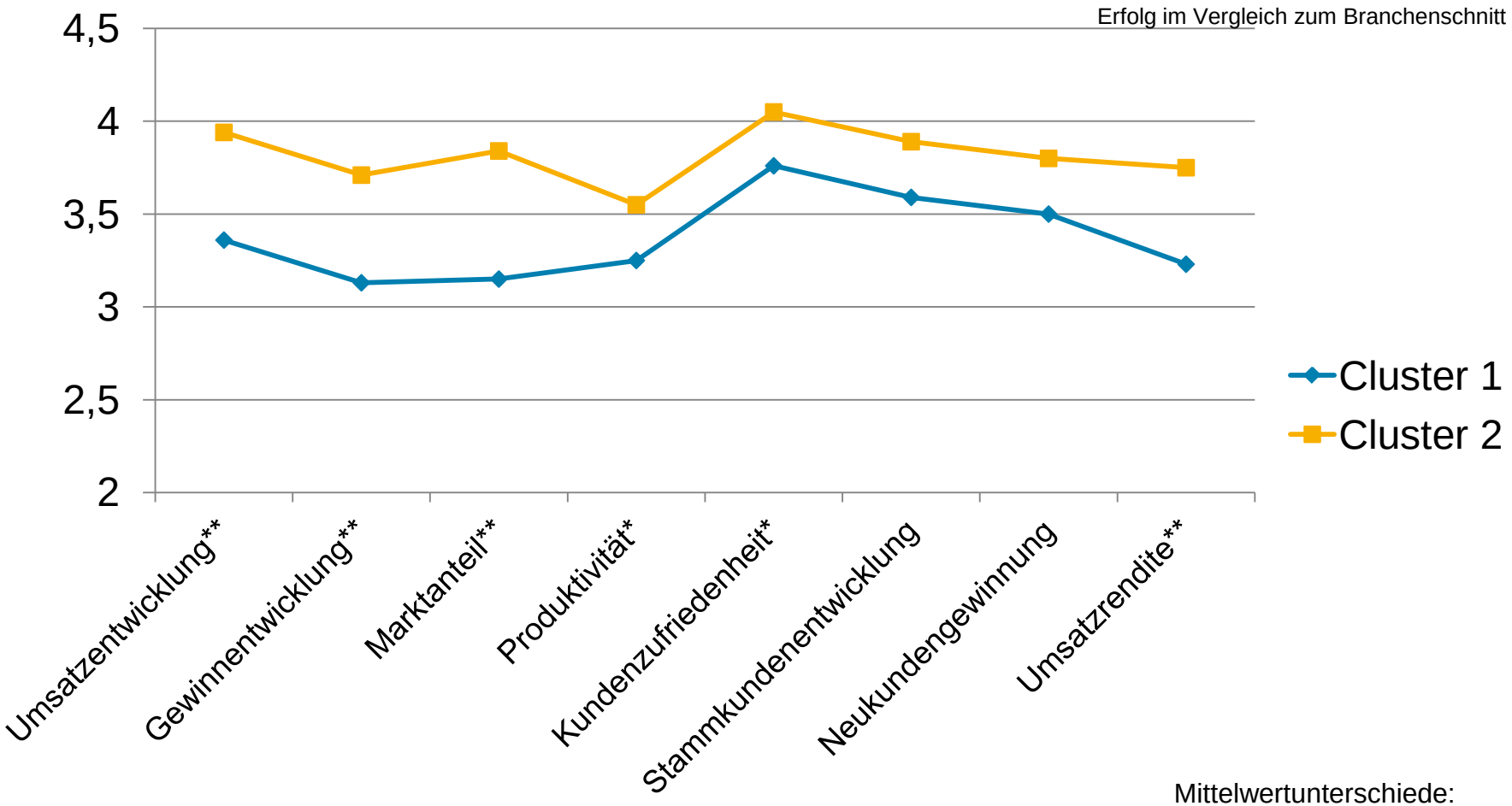
Alle Mittelwertunterschiede signifikant auf einem Niveau von p = 0,01.

- Die Innovationskultur schlägt sich in der Performance der Innovationen nieder. Vergleicht man die beiden Typen von Innovationskulturen, so zeigt sich das innovationsfreudige und innovationsfördernde Cluster der Unternehmen mit Blick auf alle Dimensionen des Innovationserfolgs deutlich und signifikant erfolgreicher.

- Dies äußert sich sowohl in einem hohen Beitrag der Innovationen zu finanziellen Größen wie Umsatz und Gewinn als auch einem hohen Einfluss auf die Marke bzw. Reputation der Unternehmen. Damit sich zeigt sich auch die entscheidende Bedeutung der Innovationen für die Wettbewerbsposition und die Fortentwicklung der Unternehmen. !

- Diese Erfolgsperformance geht jedoch mit einer erhöhten Erfolgsperformance im Sinne klassischer Maße für Innovationen einher. So ist beispielsweise die Anzahl der Patente in beiden Clustern vergleichbar. In Cluster 1, also dem Cluster mit Unternehmen eines zurückhaltenden Innovationsklimas, werden im Durchschnitt 3 Patente gehalten, während im Cluster 2 im Schnitt 4.3 Patente geführt werden (Ausnahme: drei Ausreißerunternehmen mit einer Patentanzahl von über 250 Patenten).

Innovationskultur und Erfolg



1 = Minimum
5 = Maximum

Mittelwertunterschiede:
** = Signifikanzniveau 0,01
* = Signifikanzniveau 0,05

5.3 Innovationskultur und Innovationserfolg

- Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen weiterhin, dass die unterschiedlichen Innovationskulturen mit signifikanten Unterschieden im Unternehmenserfolg einhergehen.

- Vor allem im Hinblick auf finanzielle Erfolgsgrößen wie Gewinnentwicklung, Umsatzentwicklung oder Marktanteilsentwicklungen, aber auch mit Blick auf die Produktivität und die Kundenzufriedenheit sind die Unternehmen des innovationsfreudigen Clusters 2 deutlich erfolgreicher als die Unternehmen mit der zurückhaltenden bzw. restriktiven Innovationskultur. !

Wettbewerbsstrategie und Innovationskultur

% von Zeile / % von Spalte	Innovations-averse Kultur	Innovations-freudige Kultur	Summe
Individualisierte Outpacer	48,1 % / 36,1 %	51,9 % / 15,1 %	100 % / 20,9 %
Qualitätsorientierte Standardisierer	23,3 % / 19,4 %	76,7 % / 24,7 %	100 % / 23,3 %
Qualitätsorientierte Individualisierer	27,3 % / 19,4 %	72,7 % / 34,4 %	100 % / 30,2 %
Preisbewusste Leistungs-standardisierer	27,9 % / 25,0 %	72,1% / 25,8 %	100 % / 30,2 %
Summe	27,9 % / 100 %	72,1 % / 100 %	100 %

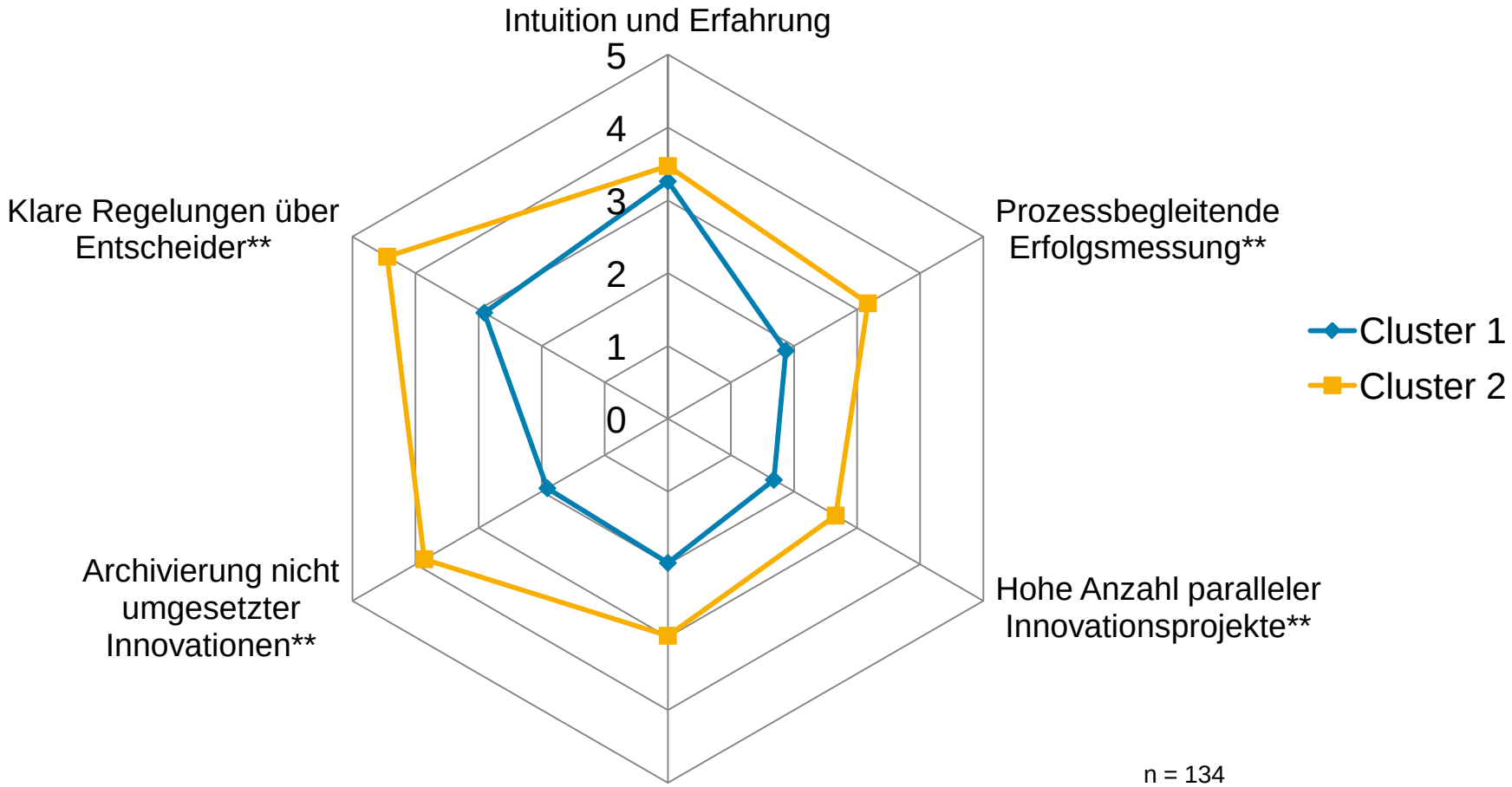
5.4 Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und Innovationskultur

- In den Clustern der qualitätsorientierten Standardisierer, der qualitätsorientierten Individualisierer und der preisbewussten Leistungs-standardisierer sind die beiden Innovationskulturen erwartungsgemäß entsprechend der Gesamtzahl der Unternehmen in den jeweiligen Innovationsclustern vertreten.

- Mit rd. 34 % der Unternehmen des innovationsfreudigen Kulturclusters weisen jedoch überdurchschnittlich viele Unternehmen des Clusters der Qualitätsorientierten Individualisierer diese innovationsoffene Kultur auf. Gerade bei dieser Strategie, die auf hohem Qualitätsniveau eine individuelle Leistung oder eine hochspezialisierte Leistung anstrebt, ist somit eine besondere Orientierung auf Innovationen in der Innovationskultur ein Element, um bei dieser wettbewerbsstrategischen Positionierung reüssieren zu können. Dies scheint, da diese Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich sind, Element der Erfolgsstrategie in fokussierten Märkten zu sein.

- Auffällig ist zudem, dass Unternehmen, die mit Blick auf ihre wettbewerbsstrategische Ausrichtung den individualiserten Outpacern zuzuordnen sind, in überdurchschnittlichem Maße eine innovationsaverse Kultur (Cluster 1) vertreten ist. So sind rd. 36 % der innovationsaversen Unternehmen in diesem Strategiecluster zu finden.

Typen von Innovationsstrukturen



n = 134

1 = Minimum
5 = Maximum

Mittelwertunterschiede:
** = Signifikanzniveau 0,01

5.5 Typen von Innovationsstrukturen

- Um Innovationen in Unternehmen zu institutionalisieren bzw. zu realisieren, sind unterschiedliche Strukturierungen denkbar. Mit Blick auf die Ausgestaltung der Innovationsstrukturen lassen sich zwei unterschiedliche Typen von Innovationsstrukturen erkennen.

- Cluster 1: Die informell-kreativen Strukturen (65 % der Unternehmen)

  Der größere Teil der Unternehmen setzt mit Blick auf die Innovationsstruktur in weniger starkem Maße auf feste, klare Strukturen, sondern betrachtet hingegen Innovation als einen Prozess, der sich entfalten muss und dem Raum gegeben und gelassen werden muss. In diesem Cluster glaubt man weniger an die Wirkung von klaren Regelungen, Zielen oder Strategien, widerspricht aber deren Wirkung nicht grundsätzlich. Klar wird, dass die Unternehmen jedoch dennoch nicht vollständig auf kreativ-freie Prozesse setzen, sondern mit Blick auf die Strukturgebung eine „mittlere“ Ausprägung der Innovationsstrukturen realisieren, bei denen grundsätzliche Strukturen gelegt werden, um Prozesse zu lenken, damit also nicht vollständig auf Lenkung verzichtet wird.

- Cluster 2: Die Innovations-Strukturierer (35 % der Unternehmen)

  Rund ein Drittel der Unternehmen setzt umgekehrt auf eine klare Strukturgebung für Innovationsprozesse, mit Zielsystemen, Strategievorgaben, die von Controllingsystemen begleitet werden, und klaren Vorgaben und Entscheidungswegen. Auf diese Weise sollen Innovationsprozesse konstant auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Ein Ziel ist dabei i.d.R. die Begleitung der Innovationsprozesse, um Ressourcen in die richtigen Bahnen zu lenken.

Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Innovationsstrukturen

% von Zeile / % von Spalte	Restriktive Innovations-kultur	Innovations-freudige Kultur	Gesamt
Informell-kreative Strukturen	75 % / 60 %	25 % / 10,8 %	100 % / 70,8 %
Innovations-strukturierer	19,6 % / 40 %	80,4 % / 89,2 %	100 % / 33,6 %
Gesamt	28,1 % / 100 %	71,9 % / 100 %	100 %

n = 128

5.6 Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Innovationsstruktur

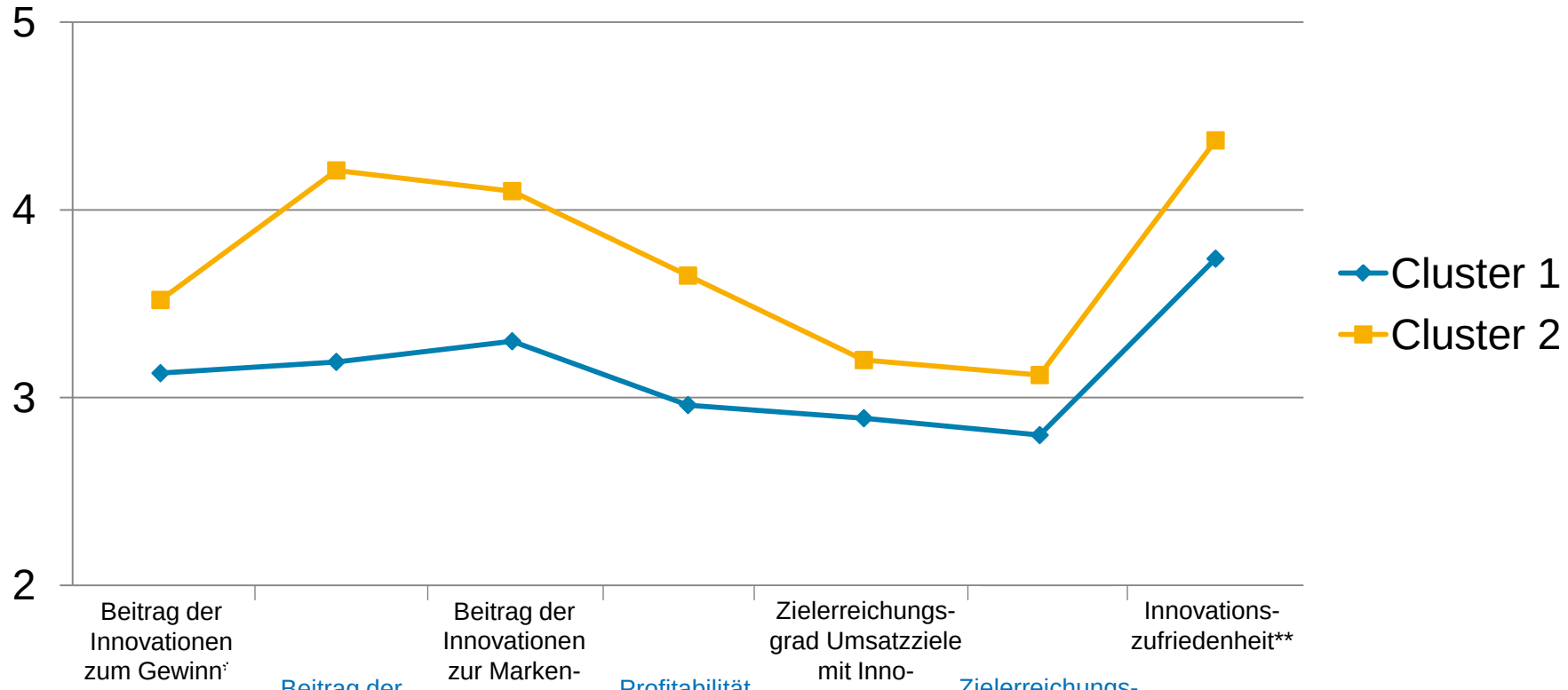
- Die Zusammenhangsanalyse in der Kreuztabelle zeigt, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Innovationskultur und der Innovationsstruktur besteht.

- Interessanterweise realisiert mit knapp 90 % der größere Teil der Unternehmen der innovationsfreudigen Kultur Strukturen, die dem informell-kreativen Cluster zuzuordnen sind. Die Zugehörigkeit zu einer innovationsfreudigen Kultur bedeutet also nicht, dass hier keine Strukturgebung in klarer Form angestrebt sein muss. Hingegen „lebt“ der größte Teil dieser Unternehmen mit innovationsfreudiger Kultur diese in einer deutlich strukturierten Umsetzung, indem sie diese Innovationsfreudigkeit mit Zielsystemen, klaren Ablauf- und Entscheidungsprozessen und auch Controllingsystemen hinterlegen. Eine innovationsfreudige Kultur bedeutet somit nicht, dass diese auch in informellen Strukturen realisiert werden muss, sondern sie kann sich ebenso in einer klaren Strukturgebung für die Innovatiosprozesse niederschlagen. !

- Interessant ist, dass umgekehrt gerade drei Viertel der Unternehmen, die informell-kreative Strukturen in ihren Unternehmen im Kontext der Innovation und der Innovationsprozesse etabliert haben, eher restriktive Innovationskulturen leben.

Innovationsstruktur und Innovationserfolg

Erfolg im Vergleich zum Branchenschnitt



1 = Minimum
5 = Maximum

n = 129

Mittelwertunterschiede:
** = Signifikanzniveau 0,01
* = Signifikanzniveau 0,05

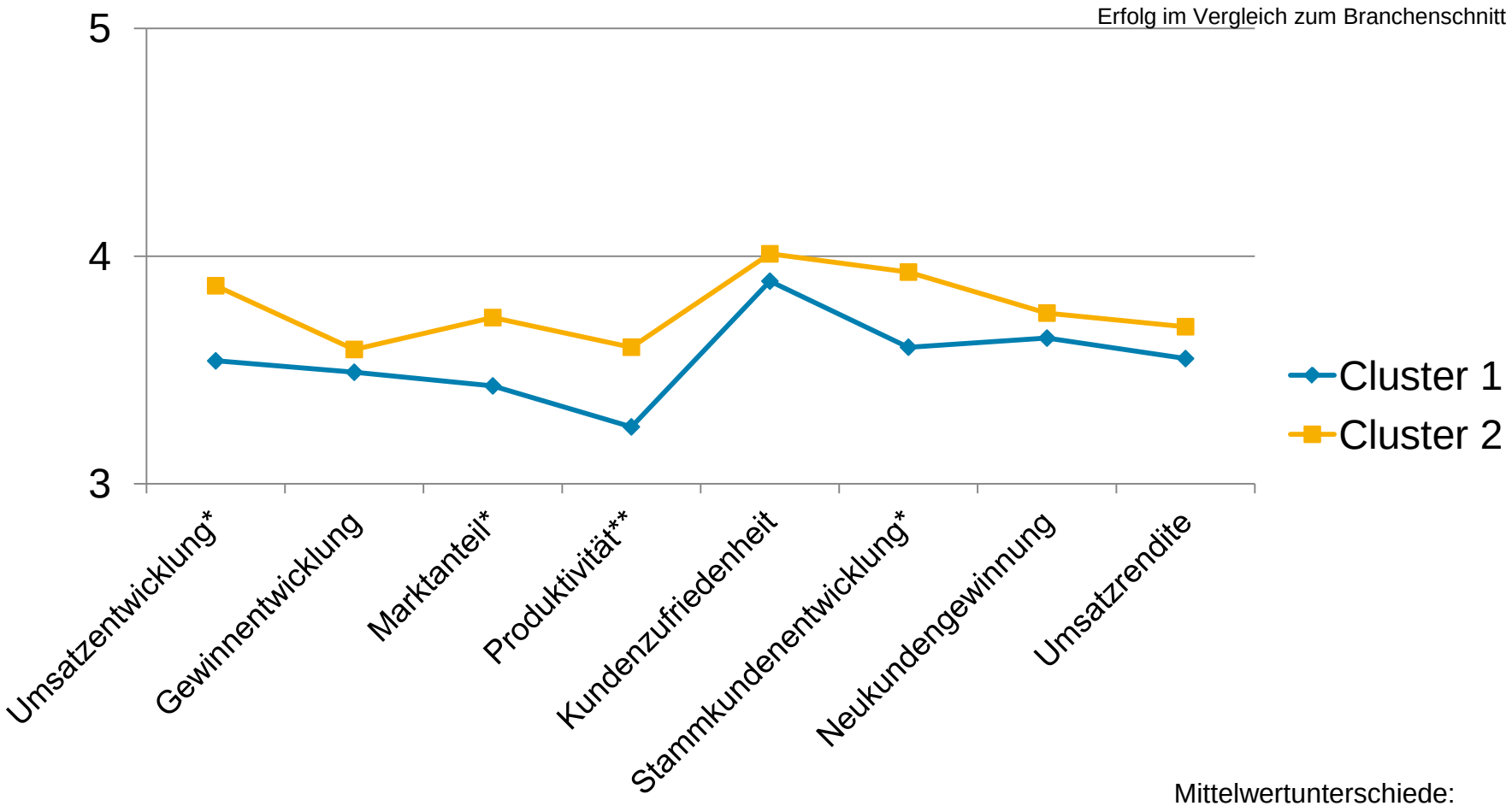
5.7 Zusammenhang zwischen Innovationsstruktur und Innovationserfolg

- Die Innovationsperformance unterscheidet sich deutlich zwischen den beiden Clustern von Innovationsstrukturen. Die Innovationsstrukturierer sind mit Blick auf alle betrachteten Aspekte des Innovationserfolgs signifikant erfolgreicher als die Unternehmen mit informelleren Strukturen im Bereich der Innovationssysteme.

- Insbesondere mit Blick auf die Bedeutung der Innovationen für die Wettbewerbsposition und die Markenreputation zeigen sich deutliche Unterschiede, ebenso auch mit Blick auf den Gewinnbeitrag des Innovationsportfolios der Unternehmen und die Profitabilität der Innovationen.

- Die Strukturgebung in Innovationssystemen scheint somit einen Erfolgsfaktor für erfolgreiche Innovationssysteme darzustellen. **!**

Innovationsstruktur und Erfolg



1 = Minimum
5 = Maximum

Mittelwertunterschiede:
** = Signifikanzniveau 0,01
* = Signifikanzniveau 0,05

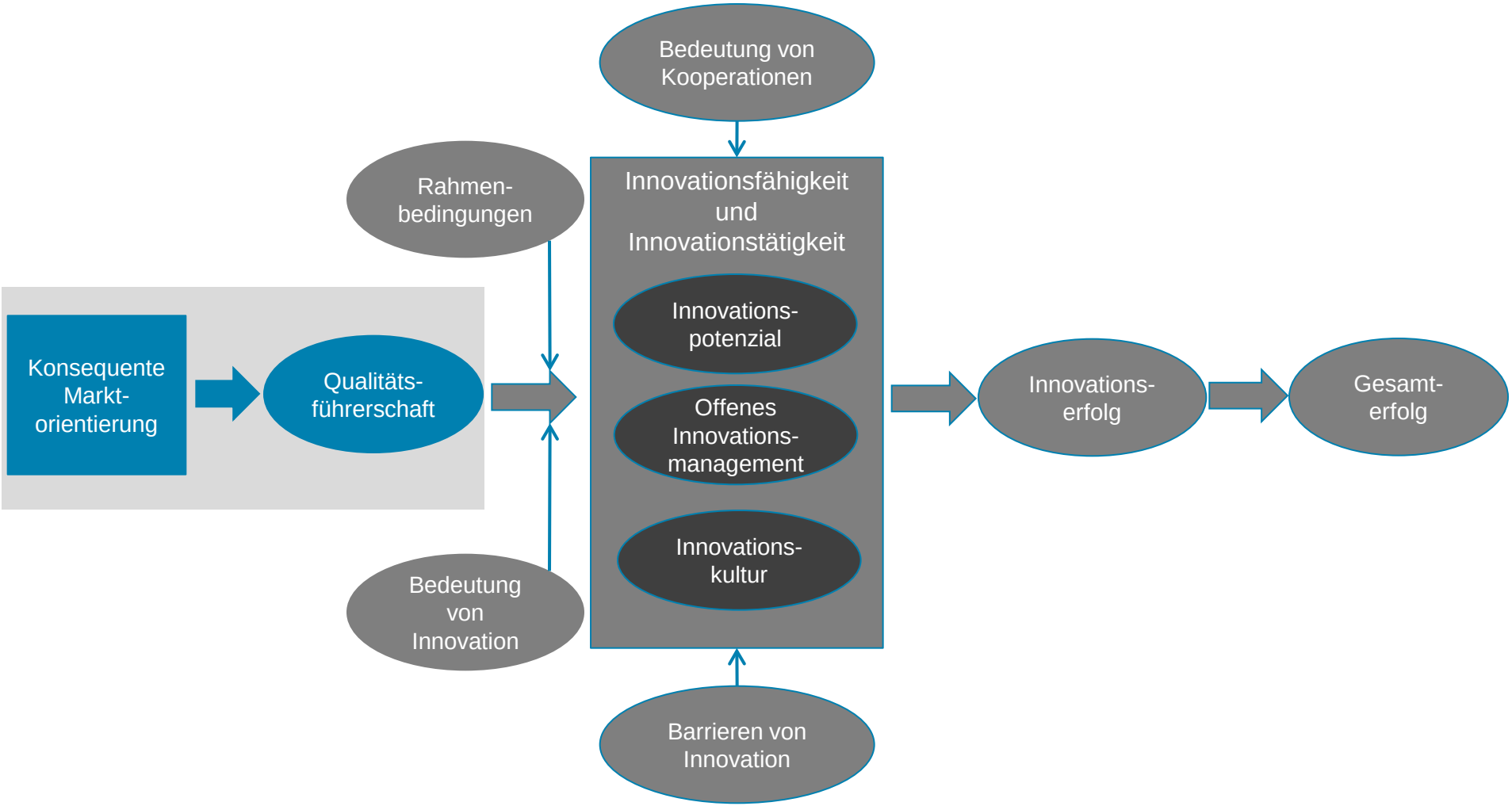
5.8 Zusammenhang zwischen Innovationsstruktur und Gesamterfolg

- Die Performance der Unternehmen mit Blick auf den Gesamterfolg beurteilen alle Unternehmen als überdurchschnittlich bezogen auf den jeweiligen Branchendurchschnitt.

- Die Unternehmen des informell-kreativen Struktur-Clusters weisen jedoch einen signifikant niedrigeren Erfolg in Bezug auf Erfolgsgrößen wie Marktanteils- und Umsatzentwicklung sowie die Produktivität auf. Auch bei der Entwicklung des Anteils loyaler Stammkunden zeichnen sich die Innovationsstrukturierer als erfolgreicher aus.

- Insgesamt kann damit konstatiert werden, dass Strukturgebung mit Blick auf Innovationsprozesse eine Erfolgsstrategie darstellt, die sich vor allem auf den Markterfolg im Sinne von Marktanteil und Kundenbindung, aber auch vor allem auf die Produktivität positiv auswirkt. **!**

„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen



6. Fazit und Implikationen

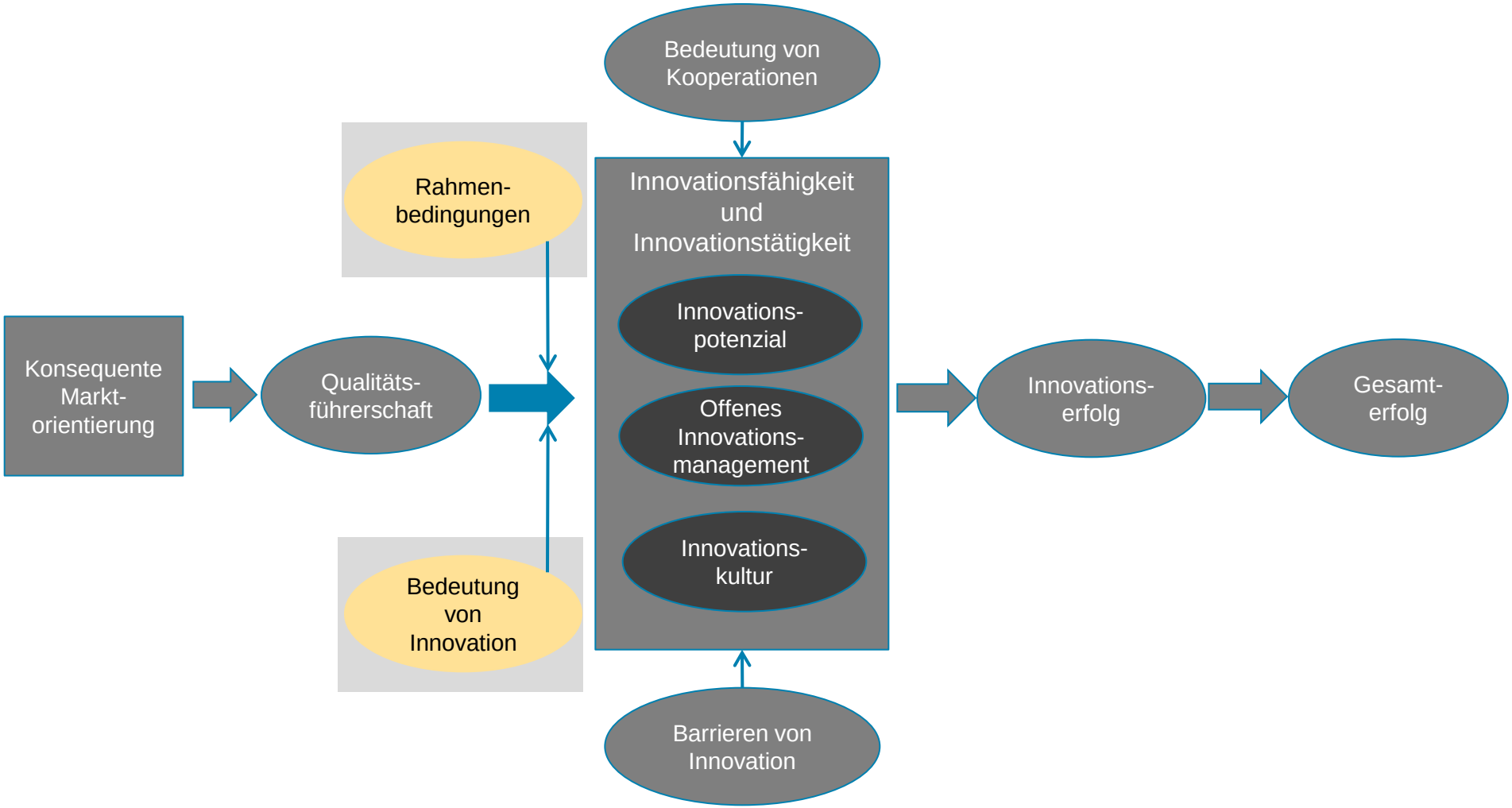
- Ziel der vorliegenden Studie war es, relevante Aspekte der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der Industrie- und Handelskammer Siegen zu identifizieren. Hierbei wurde ein multi-methodaler Ansatz verwendet, bei dem Erkenntnisse aus einer quantitativ-großzahligen Befragungsstudie, an der N = 155 Unternehmen aus der Region teilgenommen haben, mit den Befunden von Experteninterviews (18 Unternehmen) kombiniert wurden. Hierfür wurde neben der Erfassung üblicher quantitativer Kennzahlen, wie beispielsweise die Anzahl an Patenten oder der Anteil von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss, die häufig für die Beurteilung der Innovationsfähigkeit einer Region herangezogen werden, insbesondere ein Fokus auf die Ausprägung und Bewertung qualitativer Aspekte gelegt. Aspekte wie die Innovationskultur oder die Gestaltung des Innovationsmanagements sind für eine ganzheitliche Beschäftigung mit dem Thema Innovation und somit für die Operationalisierung von Innovation sowie eine umfassende Beurteilung der Innovationsfähigkeit von erheblicher Bedeutung.

- Aus den Ergebnissen dieser Studie mit Blick auf die unterschiedlichen Zielgrößen von Innovation lässt sich ein typisches Muster der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit in der Region ableiten.

- Hierbei sind die Unternehmen in der Region hinsichtlich ihrer Innovationstätigkeit vornehmlich durch eine konsequente Marktorientierung getrieben, die sich an der Erfüllung von Anforderungen und Präferenzen der potenziellen und aktuellen Kunden ausrichtet. Daher sind die Kunden und ihre Bedürfnisse ganz wesentliche Treiber der Innovationstätigkeit der Unternehmen in der Region. Es wird deutlich, dass Innovation nicht zum Selbstzweck durchgeführt wird, sondern immer das Ziel hat, marktfähige Produkte und Leistungen zu entwickeln. Für die Entwicklung und Umsetzung eigener Innovationen wird der Unternehmensführung sowie den Mitarbeitern im Unternehmen aktuell und auch zukünftig eine besonders wichtige Rolle für die Innovationsfähigkeit zugesprochen.

- Die konsequente Marktorientierung spiegelt sich bei den Unternehmen überproportional stark in der Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft wider. Diese führende Marktposition hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Produkte wird häufig – unter besonderer Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen – auf ein bestimmtes Marktsegment ausgerichtet. Sie beinhaltet damit vielfach eine Fokussierung der Aktivitäten, häufig verbunden mit einer hohen Individualisierung der erstellten Leistungen. Dies spiegeln auch die im Rahmen der Studie identifizierten Typen von Wettbewerbsstrategien wider – die individualisierenden Outpacer, die qualitätsorientierten Standardisierer, sowie die qualitätsorientierten Individualisierer –, die zusammen mehr als 75 % der Unternehmen in der Stichprobe ausmachen.

„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen



- Wie die Ergebnisse der Befragungsstudie gezeigt haben, wird die Notwendigkeit hoher Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen darüber hinaus durch die Rahmenbedingungen für Innovation innerhalb des jeweiligen Branchenumfelds geprägt.

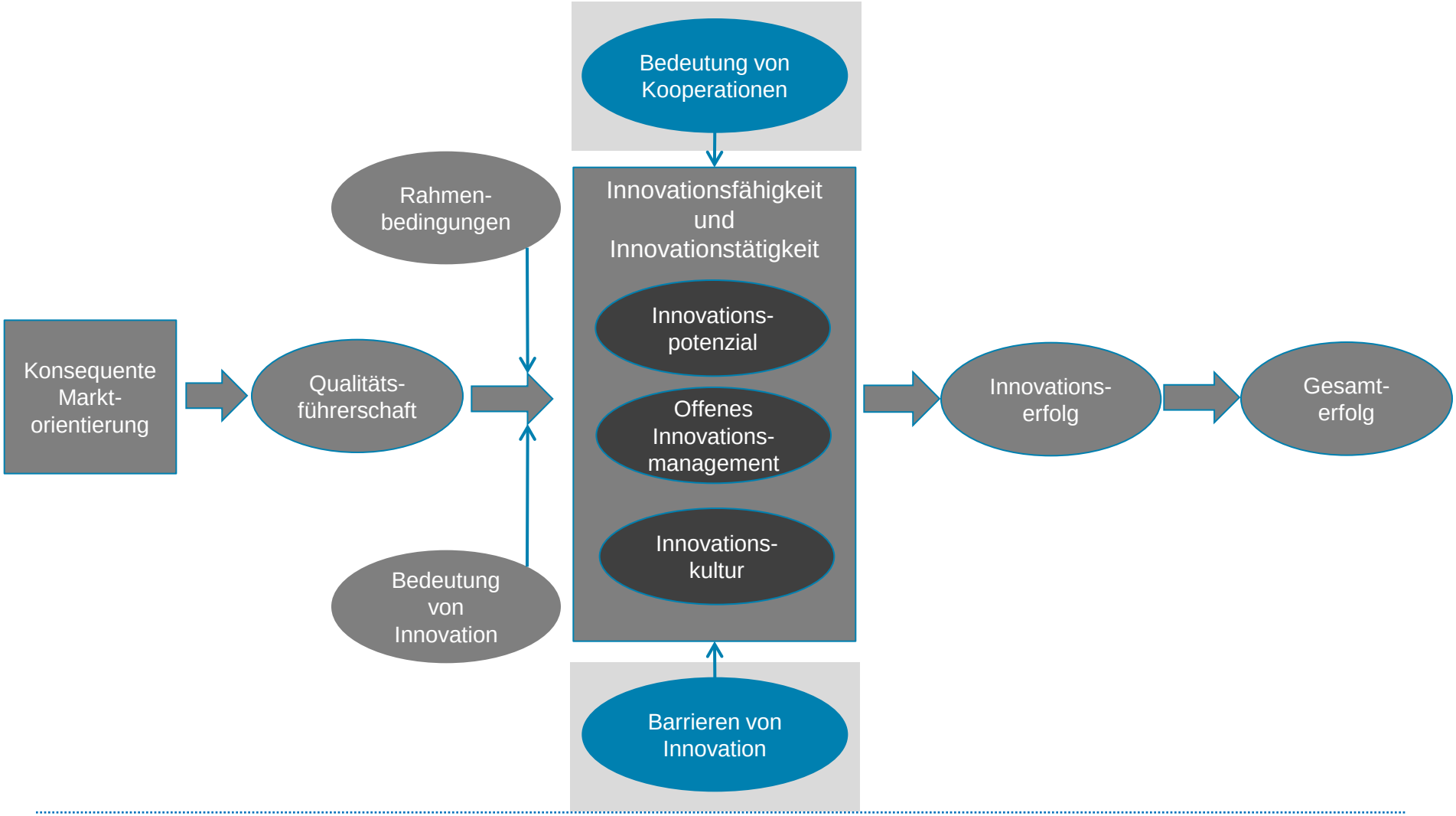
- Der überwiegende Teil der Befragten sieht kaum Potenzial für die Entwicklung und Etablierung hochgradig innovativer Produkte und Leistungen innerhalb der eigenen Branche. Insbesondere wird dieses Potenzial von den Vertretern aus der Industrie und Dienstleistungsbranche äußerst kritisch beurteilt. Dies betrifft insbesondere den Know-how-Transfer, die Möglichkeiten zur Identifikation von geeigneten externen Partnern für gemeinsame Innovationen sowie die Beteiligung an Innovationswettbewerben und die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme staatlicher, finanzieller Förderung.

- Auch wenn die Rahmenbedingungen innerhalb der eigenen Wirtschaftszweige die eigene Innovationstätigkeit erschweren, wird doch grundsätzlich der Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit eine hohe Bedeutung beigemessen. Innerhalb der Expertengespräche wurde mehrfach herausgestellt, dass ohne Innovation langfristig der Bestand des eigenen Unternehmens gefährdet ist. !

- Bezogen auf einzelne Bereiche der Innovationstätigkeit gilt dies vor allem für die Entwicklung innovativer Serviceangebote, insbesondere im Bereich Kundenservice, sowie für den Einsatz innovativer Konzepte in Marketing und Vertrieb, deren Wirkung sich vornehmlich in qualitativen Größen, wie der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, ausdrückt. Diese können jedoch gar nicht in quantitativen Kennzahlensystemen, die häufig für die Bewertung der Innovationsfähigkeit einer Region herangezogen werden, erfasst werden.

- Darüber hinaus wird aktuell und zukünftig vor allem Produktinnovationen eine besondere Bedeutung durch die Unternehmen beigemessen. Wesentlich ist hierbei allerdings, dass die betreffenden Neuerungen vor allem Produktmodifikationen sowie -evolutionen umfassen. Damit stellen sie keine Innovation im engeren Sinne dar, setzen aber trotzdem ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit in den Unternehmen voraus. Weiterhin werden gerade derartige evolutionäre Prozesse ständiger Verbesserung oder Modifikation an den bestehen Produkten und Leistungen häufig auch extern nicht als Innovationen (an-)erkannt und fließen deshalb in der Regel auch nicht in Messinstrumente zur Beurteilung von Unternehmen oder ganzen Regionen in Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit ein. !

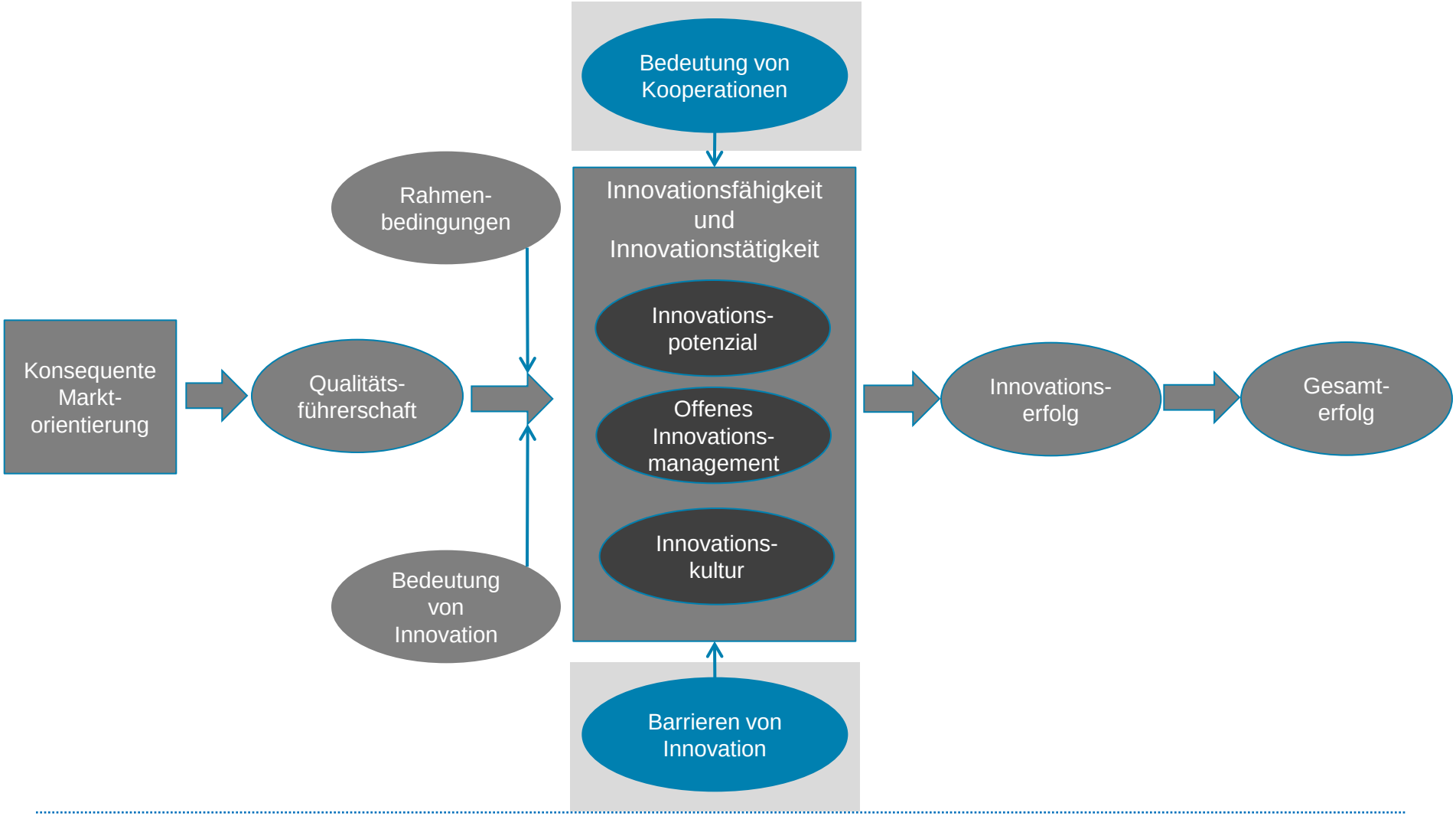
„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen



- Weiterhin werden Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit der Unternehmen von den Möglichkeiten und Nutzen von Kooperationen mit externen Partnern für die Entwicklung und Umsetzung neuartiger Produkte und Leistungen oder auch neuartiger Prozesse beeinflusst. In Kooperationen ist allgemein ein hohes Potenzial oder gar ein Hebel für Innovation zu sehen. Dieses wird auch von den Unternehmen der Region grundsätzlich erkannt, in der Praxis jedoch klar (noch) zu wenig ausgeschöpft. Werden Kooperationen von den Unternehmen eingegangen, so sind diese eher fokussiert auf die Bearbeitung einzelner Problemstellungen. Hierfür werden die jeweiligen Kooperationspartner gezielt, zumeist aus dem engeren Marktumfeld, ausgewählt. !

- Horizontale Kooperationen sind dabei jedoch äußerst selten. Hier herrscht in der Region ein auffallend deutlich ausgeprägtes, klares Konkurrenzdenken mit der Fokussierung auf proprietäres Wissen, das den Konkurrenten nicht an die Hand gegeben werden soll. Die kooperative Bearbeitung von gemeinsamen Problemstellungen mit dem Ziel, gemeinsam zu Win-Win-Lösungen zu gelangen, stellt eher die Ausnahme dar. In den Expertengesprächen wurde jedoch deutlich, dass hier ein Mentalitätswandel als notwendig angesehen wird und teilweise auch schon realisiert wird. !

„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen

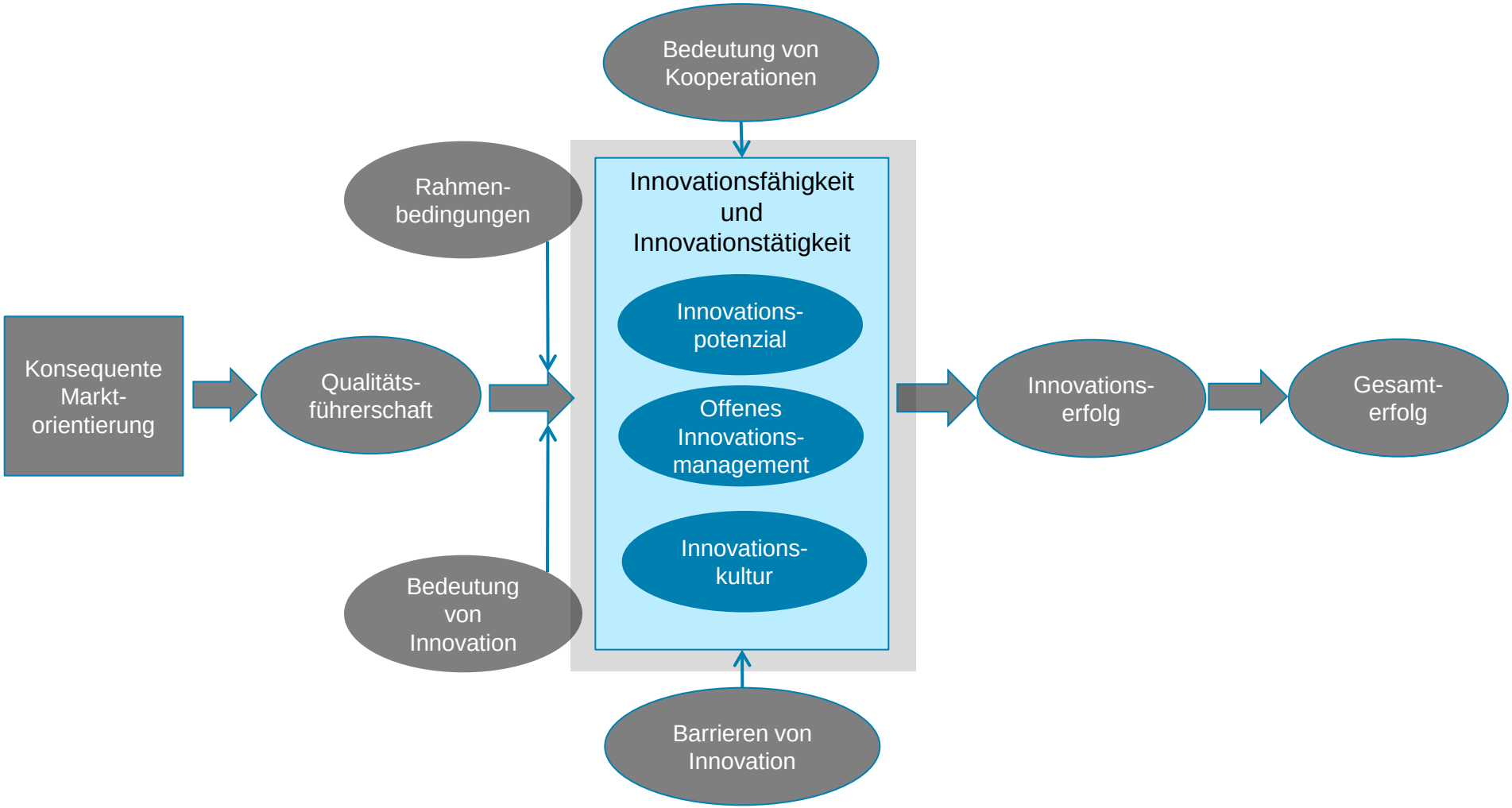


- Insgesamt wird v.a. Kooperationen mit Kunden und Lieferanten eine hohe Bedeutung beigemessen. Kooperationen mit den Kunden beziehen sich vornehmlich auf die Bearbeitung (kunden-)individueller Problemstellungen. Der Prozess der Problemlösung, der häufig ein hohes Maß an Innovation für die Unternehmen beinhaltet, wird oft aber bewusst nicht gegenüber den Kunden kommuniziert und bleibt somit (bewusst) „im Verborgenen“. Diese Form der Innovation kann treffend auch als „stille Innovation“ oder „verdeckte Innovation“ bezeichnet werden. Kooperationen mit Lieferanten beinhalten innerhalb des verarbeitenden Gewerbes häufig Projekte zur Verbesserung der in der Produktion eingesetzten Werkstoffe oder Rohmaterialen.

- Kooperationen mit Partnern aus dem Makroumfeld der Unternehmen werden ebenfalls äußerst selten, in einzelnen Fällen sogar gar nicht in Erwägung gezogen. Allerdings konnten hierbei deutliche Branchenunterschiede identifiziert werden. So arbeiten Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe mit Universitäten und Hochschulen zusammen, im Handel und der Dienstleistungsbranche sind solche Kooperationsformen jedoch kaum zu beobachten. Hierin besteht somit noch ein großes Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Region, das es gilt, welche es zukünftig auszuschöpfen gilt.

- Hinsichtlich der unternehmensinternen Faktoren zeigen die Ergebnisse der Befragungsstudie, dass kaum Barrieren, insbesondere kaum finanzielle Barrieren gesehen werden, welche die eigene Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit nachhaltig schwächen würden. Werden jedoch Barrieren gesehen, so liegen handelt es sich hier v.a. um Kapazitäts- bzw. Ressourcenprobleme, die notwendigen zeitlichen Freiräume für die Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft zu schaffen. Weiterhin zeigen sich Verbesserungspotenziale mit Blick auf die Schaffung und Nutzung von Möglichkeiten zur Kooperation mit externen Partnern sowie interner Möglichkeiten zur Umsetzung innovativer Ideen.

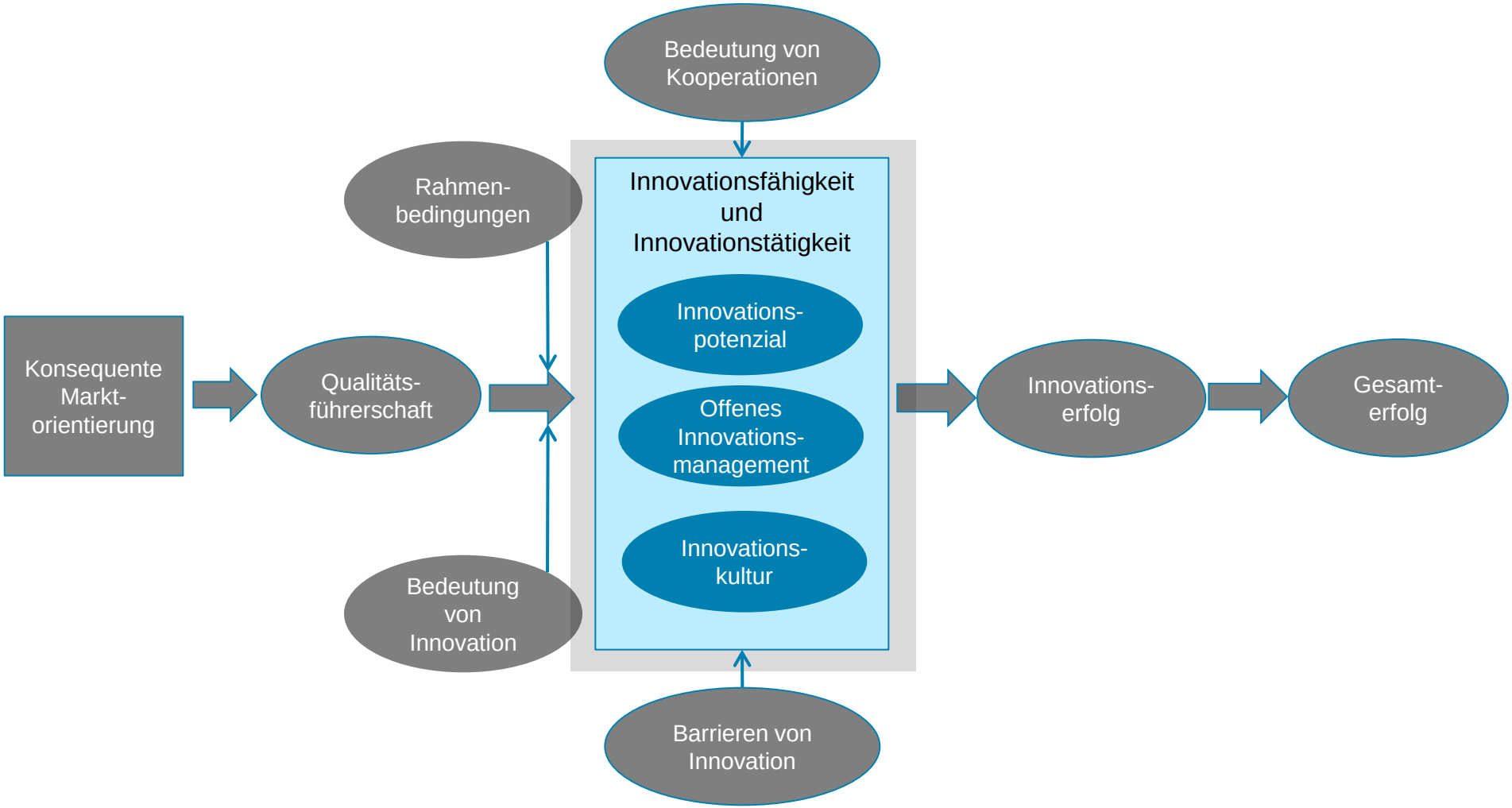
„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen



- Die vornehmlich Ausrichtung auf Strategieelemente der Qualitätsführerschaft spiegelt sich in den herangezogen Größen zur Beschreibung des typischen Innovationsmusters in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen wider. Die Befunde der Studie haben gezeigt, dass insbesondere eine genaue Auseinandersetzung mit der Beurteilung des Innovationspotenzials, der Gestaltung des Managements, der Innovationstätigkeit sowie der Innovationskultur notwendig und zielführend ist.

- Vor allem in den Bereichen der Produktinnovation, der Produktion sowie in der Entwicklung innovativer Serviceleistungen sehen die Unternehmen ein hohes Innovationspotenzial. Hierbei ist es wichtig hervorzuheben, dass unter Produktinnovationen vornehmlich Produktmodifikation sowie die Weiterentwicklung des bestehenden Leistungsprogramms fallen, um langfristig den eigenen Qualitätsansprüchen und vor allem denen der Kunden gerecht werden zu können. Ebenso ist die Entwicklung innovativer Servicekonzepte, insbesondere im Kundenservice, im Zusammenhang zur Strategie der Qualitätsführerschaft zu sehen. Nicht nur hinsichtlich der angebotenen Produkte, sondern auch im Service will man sich durch eine hohe Qualität und Leistungsfähigkeit deutlich von den Wettbewerben differenzieren. Problematisch ist jedoch in diesem Zusammenhang für die Bewertung der Innovationsfähigkeit einer Region, dass die hierbei beschritten neuen Wege und die innovativen Konzepte sich nicht in den üblichen Kennzahlen zur Bewertung von Regionen wiederfinden. !

„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen

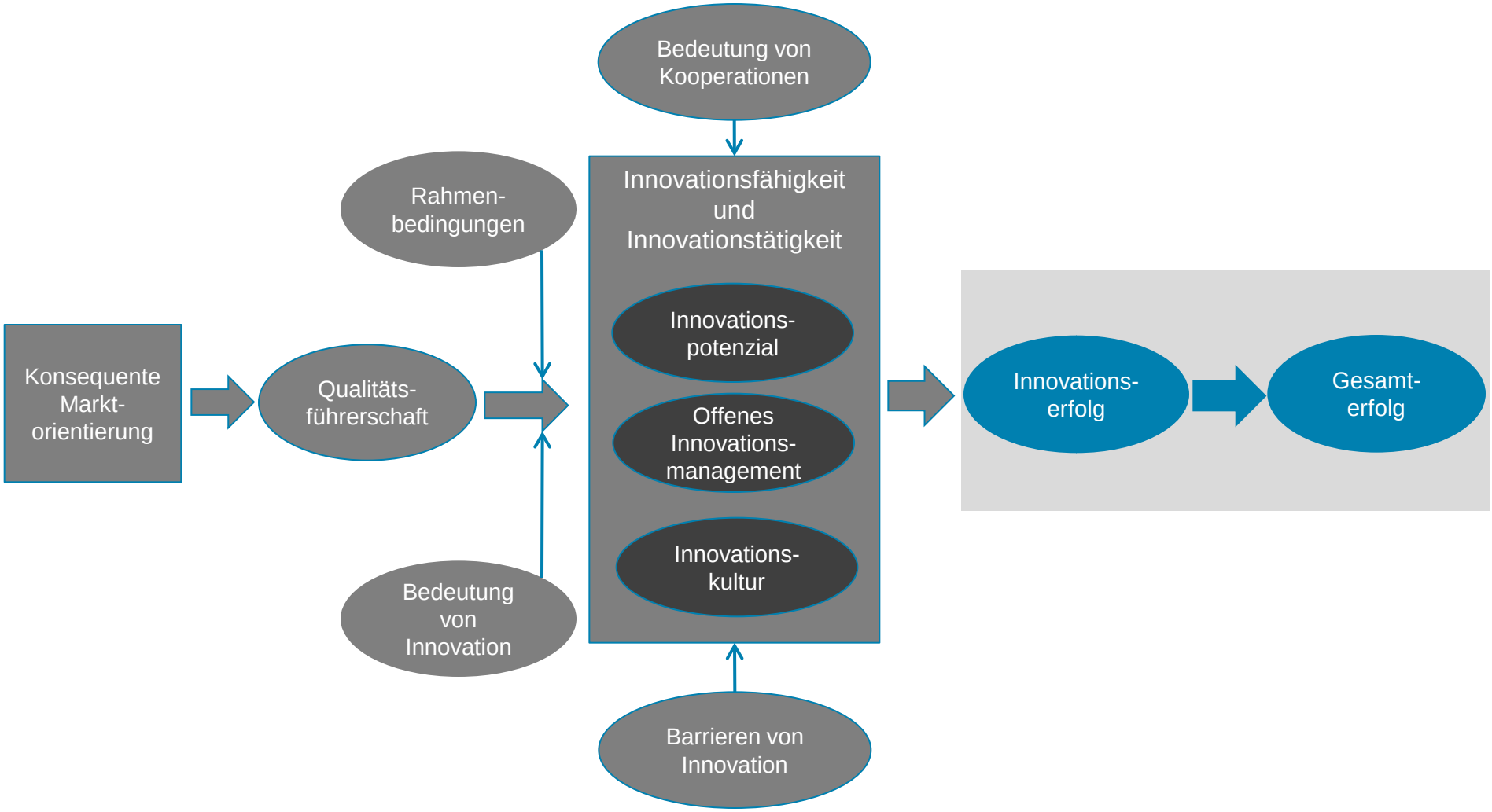


- Bezogen auf das Management der Innovationstätigkeit ist in der Region zu beobachten, dass auf die Verwendung expliziter Ansätze aus dem Projektmanagement, welche z.B. die klare Definition einzelner Projektschritte oder von Projektphasen beinhalten können, tendenziell verzichtet wird, dass also derartige Instrumente in den Unternehmen kaum zum Einsatz kommen. Vielmehr ist ein offenes, weniger schematisches Innovationsmanagement in den Unternehmen festzustellen, beim dem keine explizite, langfristige Innovationsstrategie verfolgt wird, sondern sich die eigentliche Strategie zur Innovation vor allem aus der „konsequenten Marktorientierung“ ergibt. Ein Grund für dieses Muster liegt in dem hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in der Region, die sich häufig durch eine ausgesprochen hohe Flexibilität auszeichnen und sich daher schneller an aktuelle Marktanforderungen anpassen können als Großunternehmen. Interessant ist, dass hinsichtlich der Zielsetzungen bezüglich der eigenen Innovationstätigkeit vor allem qualitative Ziele, wie z.B. das Unternehmensimage oder die Kundenzufriedenheit, in den Vordergrund gestellt werden. Diese Ausrichtung auf qualitative Zielgrößen führt wiederum zu Problemen hinsichtlich der Beurteilung der Innovationstätigkeit der Region, da sich die Zielerreichung nicht unmittelbar in den häufig verwendeten Kennzahlensystemen widerspiegelt, sondern sich, wenn überhaupt, dann erst mit einem zeitlichen Versatz – also langfristig – dort manifestiert.

!

- Diese offene und informelle Form des Innovationsmanagements findet sich auch in einzelnen Größen, welche die Innovationskultur der Unternehmen betreffen wieder. Typisch ist hierbei für die Region, dass im Rahmen der Innovationstätigkeit ein offener Austausch über alle Hierarchieebenen im Unternehmen gefördert wird. Hierdurch kann das gesamte Potenzial, das in den unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter liegt, effizient und effektiv ausgeschöpft werden. Auf diese Weise entsteht eine insgesamt innovationsfreudige Atmosphäre, die sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt. Die Ergebnisse zu den Typen von Innovationskulturen haben hierbei einerseits gezeigt, dass diese offene Innovationskultur in der Region von einem ausgesprochen hohen Anteil der Unternehmen praktiziert wird. Andererseits wurde ebenso festgestellt, dass mit einer offenen Innovationskultur auch ein hoher Innovationserfolg einhergeht.

„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen

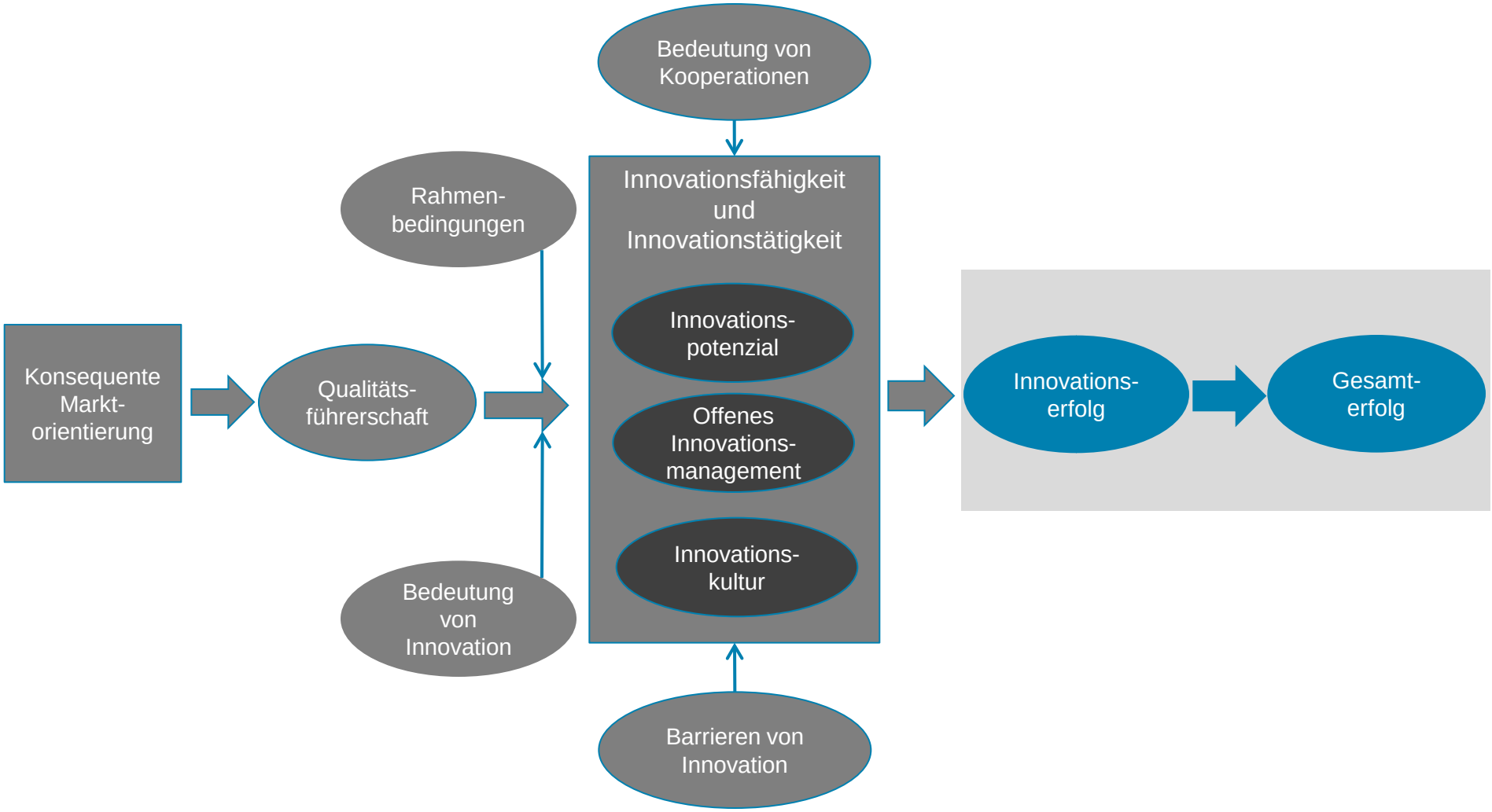


- Die in der Studie aufgezeigten Aspekte der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit spiegeln sich im Innovationserfolg der betrachteten Unternehmen wider. Hinsichtlich des Innovationserfolgs wurden verschiedene Dimensionen betrachtet: der ökonomische Innovationserfolg, der außerökonomische Innovationserfolg, das Ausmaß der Zielerreichung, der mit der Innovationstätigkeit verbundener Umsatz- und Gewinnziele sowie das Zutreffen der Erwartungen, die mit der Innovationstätigkeit verbunden wurden. Hierbei haben die Ergebnisse gezeigt, dass vor allem Effekte der aufgezeigten qualitativen Größen, als maßgeblich für den Innovationserfolg identifiziert werden konnten.

- Weiterhin wurde festgestellt, dass der Gesamterfolg der Unternehmen vornehmlich von qualitativen Aspekten des Innovationserfolgs beeinflusst wird. Hierbei zeigen die Befunde der Regressionsanalysen, dass insbesondere von außerökonomischen Erfolg vielfältige Effekte auf den ökonomischen und außerökonomischen Erfolg der Unternehmen ausgehen. Vor allem der Einfluss auf den außerökonomischen Gesamterfolg spiegelt sich nicht direkt in den am häufigsten verwendeten Kennzahlensystemen zur Bewertung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen wider. Allenfalls ist hierbei ein indirekter, aber zeitlich verzögerter Effekt zu erwarten. Dies führt wiederum zu Verzerrungen hinsichtlich der Bewertung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Region des Kammerbezirks der IHK Siegen.

- Als Indikator für den Innovationserfolg und für die Innovationstätigkeit wird regelmäßig die Anzahl an Patenten innerhalb einer Region oder innerhalb von Unternehmen herangezogen. Die immer mehr abnehmende Bedeutung von Patenten im Rahmen der eigenen Innovationstätigkeit von Unternehmen in der Region wurde in der Studie deutlich herausgearbeitet. Gründe hierfür liegen einerseits in einem befürchteten Know-how-Verlust und somit im Verlust eines Vorsprungs gegenüber konkurrierenden Unternehmen. Andererseits werden die Kosten, die mit der Aufrechterhaltung und insbesondere der juristischen Durchsetzung der Patentrechte verbunden sind, durch die Unternehmen als langfristig zu hoch beurteilt. Häufig werden auch die Erfolgsaussichten bei einer juristischen Durchsetzung des Patentrechts, vor allem in internationalen Märkten, als äußerst gering beurteilt. Dies sind Gründe, die dafür sprechen, dass zukünftig eher mit einem Rückgang der Anzahl von Patenten in der Region zu rechnen ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass keinerlei Zusammenhänge zwischen dem Innovationserfolg, dem Gesamterfolg und der Anzahl an Patenten festgestellt werden konnten. Patente scheinen somit weder Treiber des Innovationserfolgs bzw. des Gesamtunternehmenserfolgs zu sein.

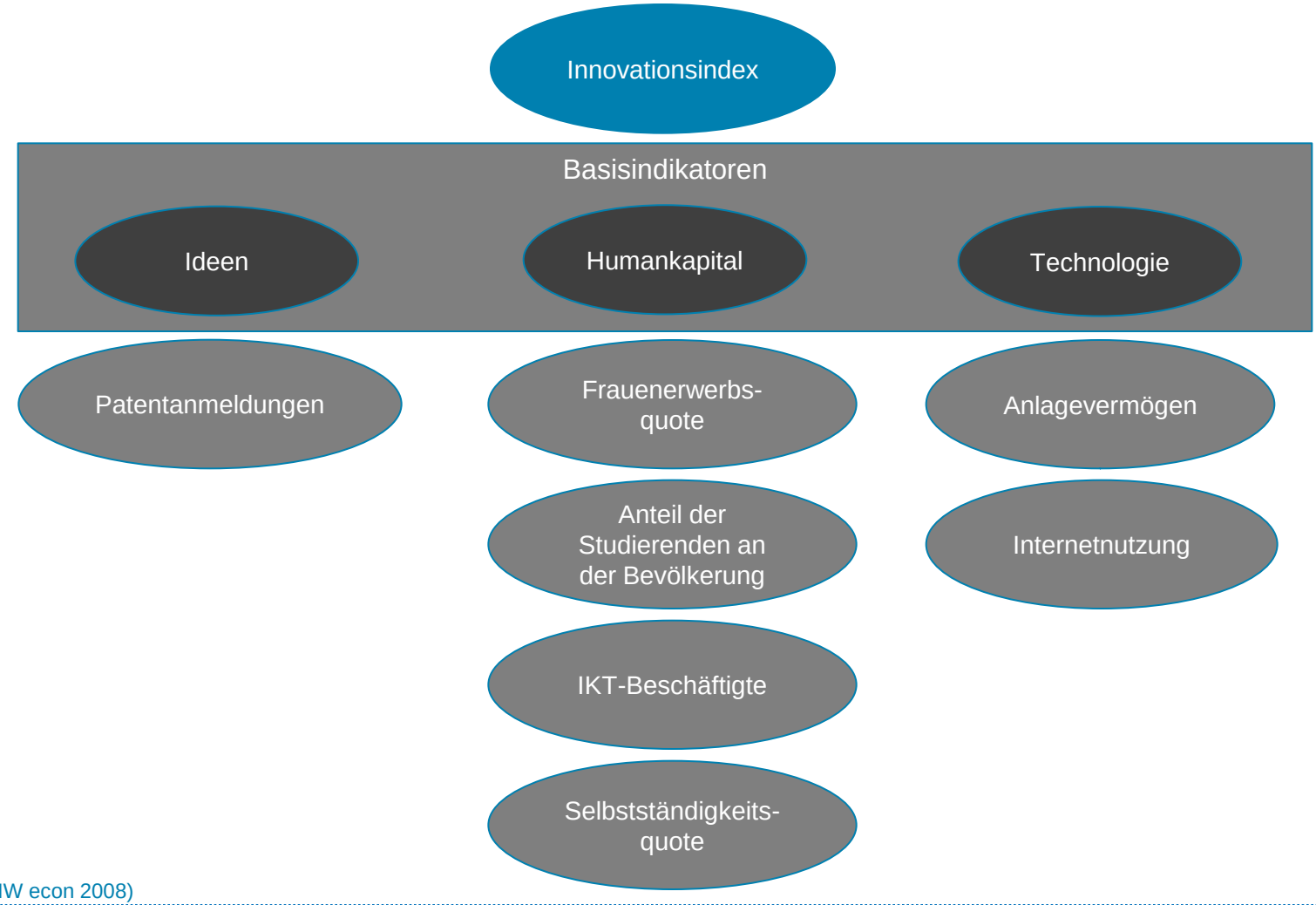
„Typisches“ Innovationsmuster im Kammerbezirk der IHK Siegen



- Abschließend ist festzuhalten, dass für eine ganzheitliche Beurteilung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Unternehmen im Kammerbezirk der IHK Siegen vor allem eine Berücksichtigung der aufgezeigten qualitativen Aspekte zielführend erscheint. Hierdurch gelingt es auch, der für die Region typischen Form der „stillen Innovation“ oder „verdeckten Innovation“ gerecht zu werden und den hiermit verbundenen Erfolg „sichtbar“ zu machen. Das in der Befragungsstudie eingesetzte Messinstrument liefert einen Ansatzpunkt. Allerdings müsste es in weiteren Regionen eingesetzt werden, um hierdurch einen Vergleich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit zwischen verschiedenen Regionen zu ermöglichen. Weiterhin sollten die Ergebnisse eines solchen Vergleichs den Ergebnissen von Studien, in denen die Innovationsfähigkeit einer Region ausschließlich anhand von Kennzahlensystemen bewertet wird, gegenübergestellt werden. Wären hier Abweichungen festzustellen, muss die Eignung der Kennzahlensystem kritisch hinterfragt werden. Dies gilt allerdings bereits bezogen auf die Ergebnisse in der vorliegenden Studie. Hier hat sich nämlich gezeigt, dass die Region des Kammerbezirks der IHK Siegen sich sehr wohl durch hohe Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit auszeichnet, die sich nicht nur im Erfolg der beheimateten Unternehmen, sondern auch in der ausgesprochen hohen Wirtschaftsstärke der Region widerspiegeln.

!

Aufbau des Innovationsindex für die Region Berlin - Brandenburg



(Quelle: DIW econ 2008)

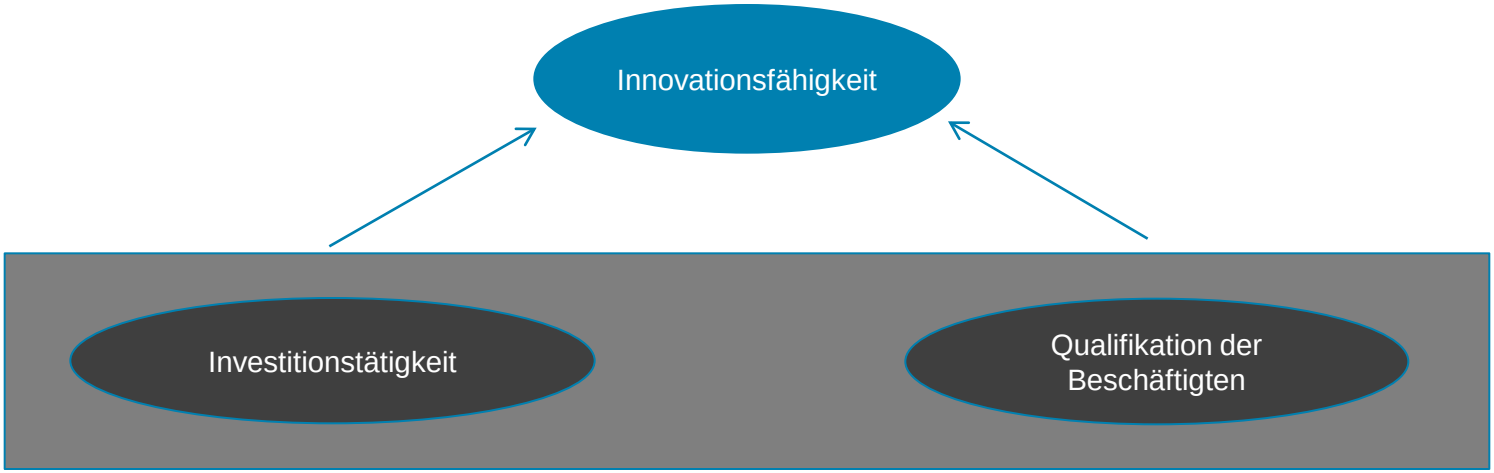
7. Vergleich der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit mit ausgewählten Regionen

- Der Innovationsindex für die Region Berlin – Brandenburg (DIW econ 2008) setzt sich aus drei Basisindikatoren zusammen: Ideen, Humankapital und Technologie. Alle drei Basisindikatoren fließen gleichgewichtet in die Berechnung des Innovationsindex ein. Dabei spiegeln die einzelnen Basisfaktoren unterschiedliche Aspekte einer Innovation wider. So steht der Basisindikator Ideen für das Erfindungspotential und die Kreativität der Region. Der Indikator Humankapital verdeutlicht den Einfluss einer gut ausgebildeten und kreativen Bevölkerung auf die Innovationsfähigkeit einer Region. Der dritte Basisindikator spiegelt die technologischen Möglichkeit der Region wieder.

- Die Basisindikatoren werden aus einzelnen Einflussfaktoren berechnet. Diese Einflussfaktoren beruhen auf quantitativen Fakten und berücksichtigen in keiner Weise qualitative Aspekte. So wird der Basisindikator Ideen durch die Anzahl der Patentanmeldungen numerisch erfasst. Andere Determinanten, insbesondere die qualitativer Herkunft wie die Innovationskultur oder das Verständnis von Innovationen, werden nicht beachtet. Somit kann der Innovationsindex für die Region Berlin-Brandenburg als Beispiel für die bisherigen Studien zur Innovationsfähigkeit und -tätigkeit einer Region verstanden werden. !

- Weiterhin wird in der Region Berlin – Brandenburg versucht, durch einen Innovationspreis innovative Unternehmen zu fördern. Dieser prämiert ausschließlich Marktneuheiten und soll so eine Schwäche der Region, die geringen Patentanmeldungen, in den Mittelpunkt der Unternehmen rücken. !

Innovationsfähigkeit der Region Nordhessen



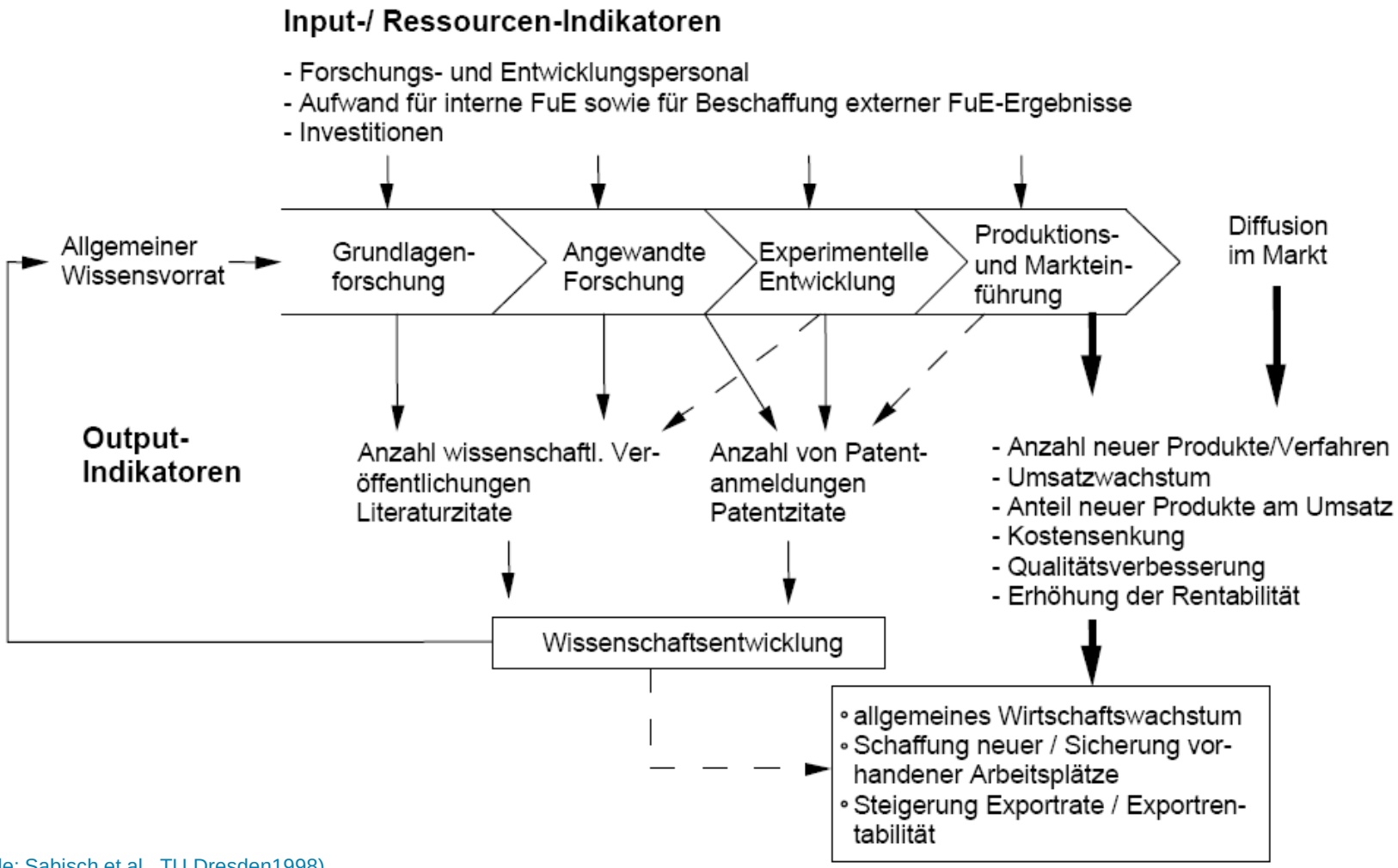
(Quelle: in Anlehnung an HA Hessen Agentur 2012)

- Auch die Innovationsfähigkeit der Region Nordhessen wird anhand von quantitativen Indikatoren bestimmt (HA Hessen Agentur GmbH 2012). Die Investitionstätigkeit der Unternehmen und die Qualifikation der Beschäftigen werden als Größen für die Innovationsfähigkeit angesehen, auch aus dem Grund, dass die Vergleichbarkeit mit anderen Regionen nur so gewährleistet werden kann. Dies zeigt, dass die Vergleichbarkeit der individuellen Resultate zur Innovationsfähigkeit von Regionen ein übergeordnetes Kriterium zur Messung der Innovationsfähigkeit ist. Es wird bewusst auf qualitative Hintergründe verzichtet und somit die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

- Die Investitionstätigkeit der in der Region ansässigen Unternehmen wird mittels des Investitionsvolumen pro Beschäftigte gemessen und spiegelt somit die Entwicklung und Zukunftsausrichtung der Unternehmen wider. Dabei wird jedoch nicht einmal beachtet, in welche Bereiche, z.B. FuE oder den Ausbau von Gebäuden, die Investitionen fließen.

- Durch die Qualifikation der Beschäftigten soll einerseits die wissenschaftliche Qualifikation und damit das Humankapital für Innovationen dargestellt werden, andererseits soll aber auch der Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und hochwertigen Bildungs- und Forschungseinrichtungen widergespiegelt werden. Es werden nicht nur der Bildungsstand der Beschäftigten untersucht, sondern auch aktuelle Studierendenzahlen. Insbesondere die Anzahl an Studierenden in den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften wird als Indikator für die zukünftige Innovationsfähigkeit angesehen. !

Indikatoren zur Messung des Innovationserfolgs



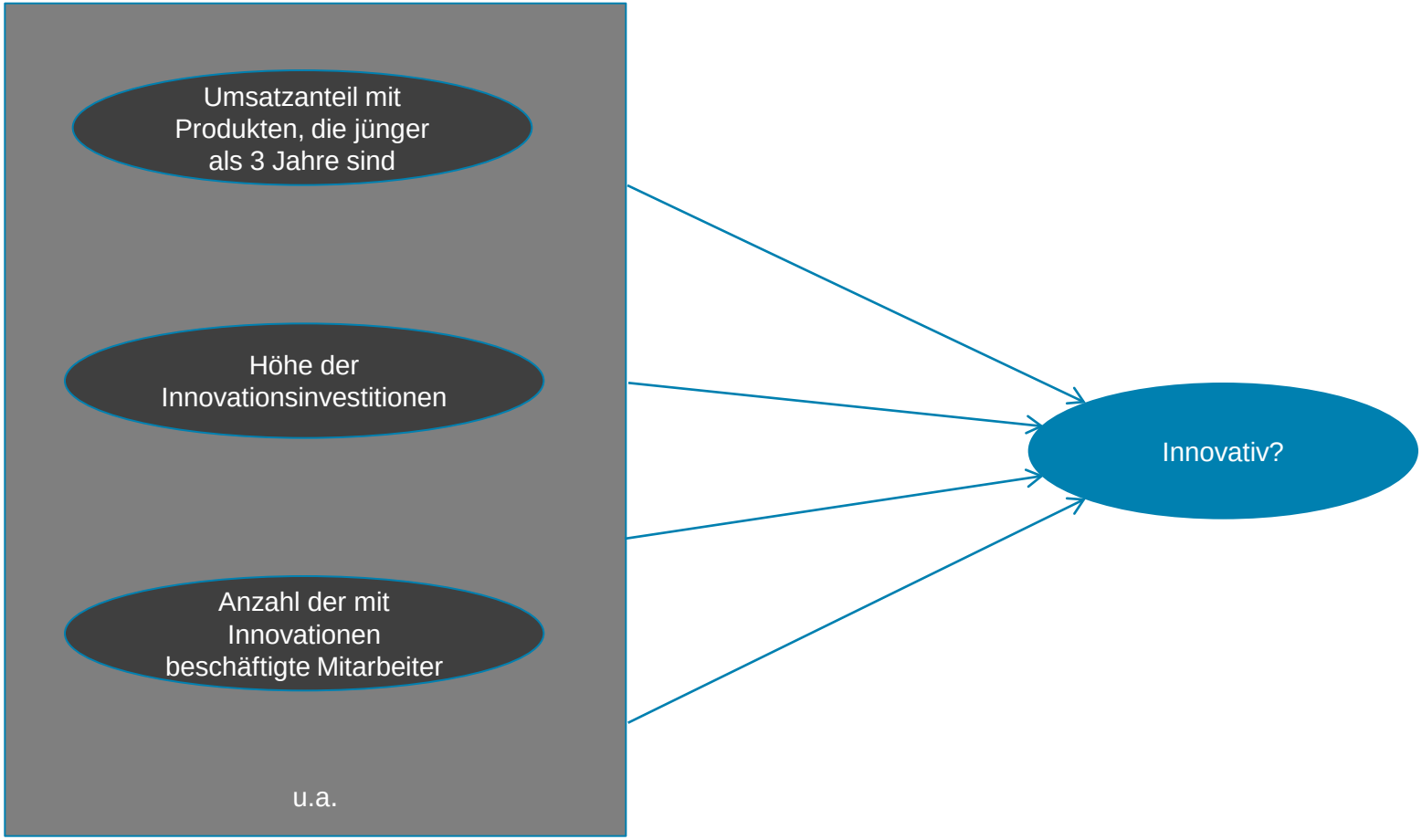
(Quelle: Sabisch et al., TU Dresden1998)

- Auch in der Wissenschaft ist die Messung der Innovationsfähigkeit oder -tätigkeit durch quantitative Kennzahlen weit verbreitet. So messen die Autoren Sabisch et al. (1998) von der TU Dresden den Innovationserfolg anhand mehrerer Input- und Outputfaktoren. Diese werden noch nach der Stufe des Innovationsprozesses differenziert und können so separat gemessen werden.

- Zu den Inputfaktoren für den Innovationserfolg zählen bewährte Größen wie Anzahl der Beschäftigte in FuE oder das Investitionsvolumen. Dagegen werden neben der Anzahl an angemeldeten Patenten auch Umsatzentwicklungen zu den Outputindikatoren gezählt.

- Heutige Studien zeigen, wie sehr diese wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis angewendet werden und wie stark sich die Messung von Innovationspotenzialen oder -erfolgen allein auf quantitative Daten stützen (z.B. Prognos 2011, IHK Stuttgart 2010).

Innovationsstudie – IHK Berlin



(Quelle: IHK und BDU e.V. Berlin 2009)

- Die IHK-Berlin hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband deutscher Unternehmensberater die Innovationsstudie „Innovationen und Umwelt“ erarbeitet. Neben der Frage, in wieweit Unternehmen in Berlin innovativ sind, wurden verschiedene Erfolgsfaktoren untersucht. Zu diesen Erfolgsfaktoren zählen die strategische Ausrichtung, das Personal und die Kultur eines Unternehmens, die Strukturen und das Know-How, aber auch Kooperationen und finanzielle Möglichkeiten (IHK Berlin 2008).

- Trotz der Kenntnisse dieser Erfolgsfaktoren wurde die Frage nach der Innovationsfähigkeit und -tätigkeit aufgrund quantitativer Fakten erhoben. Dazu zählen die Investitionshöhe oder die Anzahl der an Innovationen beschäftigen Mitarbeiter. Die einzelnen Einflussgrößen wurden unterschiedlich proportional zu ihrer Bedeutung gewichtet.

- In einigen Studien wurden speziell die Barrieren von Innovationen, auch Innovationshemmnisse genannt, untersucht. Neben den Gründen für das Fehlen von Innovationen wird dabei auch analysiert, warum Unternehmen Innovationsprojekte wieder abbrechen. Dies zeigt, dass nicht nur die anfänglichen Rahmenbedingungen für das Entstehen von Innovationen berücksichtigt werden sollte, sondern auch die Veränderung dieser Rahmenbedingungen im Innovationsprozess.

- Die Resultate der verschiedenen Studien zeigen, wie auch die vorliegenden Studie, sowohl interne als auch externen Barrieren für Innovationen. So werden insbesondere die Bürokratie und der Fachkräftemangel als Gründe für das Fehlen von Innovationen genannt. Hingegen sind insbesondere veränderte Marktbedingungen Anlass für das Abbrechen von Innovationsprojekten. Als Konsequenz daraus lässt sich der in der vorliegenden Studie definierte Ausgangspunkt von Innovationen, die Marktorientierung, bestätigen.

- Als eine der wenigen Studien befasst sich die Innovationsstudie „Innovation und Umwelt“ der IHK Berlin und des BDU mit dem Innovationsverständnis der Unternehmen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Studien, in denen Innovationen nur als Marktneuheit verstanden wird.

- Im Gegensatz zu der offenen Frage bzgl. des Innovationsverständnisses der vorliegenden Studie wird das Verständnis einer Innovation in der oben genannten Studie geschlossen erfragt.

- Die Ergebnisse der Studie „Innovation und Umwelt“ bestätigten die Resultate der vorliegenden Studie. Zwar verstehen eine Vielzahl an Unternehmen immer noch neue Produkte und Dienstleistungen als Innovation, doch werden auch schon inkrementelle Verbesserungen als Innovation verstanden. Dies zeigt, dass der bisherige Innovationsverständnis zu eng ist und wesentlich weiter gefasst werden muss.

Literaturverzeichnis

- Brandt, Arno, Wilken, Marc & Brunken, Kerstin (2009). Datenanalyse wirtschaflich aktiver Innovationsfelder, in Kind, Sonja & Wessels, Jan (Hg.). Innovationsstudien und Indikatoren – Informationsmangel in der Informationsfülle, Berlin: Institut für Innovation und Technik.
- DIW econ (2008). Die Innovationsregion Berlin-Brandenburg, DIW econ: Berlin
- Gabler Wirtschaftslexikon (2011), 17. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- HA Hessen Agentur GmbH (2012). Leitbild Nordhessen 2022 – Entwicklungsstand und Perspektiven, hrsg. vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Regionalmanagement Nordhessen GmbH & HA Hessen Agentur GmbH: Wiesbaden, Kassel.
- IHK Berlin (2009). Innovationsstudie – Innovation und Umwelt, hrsg. von Industrie- und Handelskammer zu Berlin und Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Berlin.
- Mannheimer Unternehmenspanel (2011), Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH Mannheim: Mannheim.
- Prognos (2011). Prognos Zukunftsatlas 2010 – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb, Berlin, Bremen, Düsseldorf: Prognos AG.
- Sabisch, Helmut, Esswein, Werner, Meißner, Dirk & Wylegalla, Jörg (1998). Quantifizierung und Messung des Erfolgs von Technologieförderprogrammen, Technische Universität Dresden: Dresden.
- Urban, Dieter & Mayerl, Jochen (2008). Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung, 3. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Anhang: Der verwendete Fragebogen

UNIVERSITÄT SIEGEN

IHK Siegen

Innovationstätigkeit und Innovationsfähigkeit

Bitte zurücksenden bis 09. September 2011 an:

IHK Siegen
Innovationsstudie
Koblenzer Straße 121

57072 Siegen

bzw. per Telefax: +49 (0) 271 3302 – 44 312

Zu diesem Fragebogen:

- Dieser **Fragebogen kann auch online unter** http://www.unipark.de/uc/innovationsstudie **ausgefüllt werden.**
- Bitte versuchen Sie, **alle Fragen des Fragebogens zu beantworten.** Eine spontane Antwort von Ihnen ist wertvoller als ein unvollständiger Fragebogen. Im Zweifelsfall bitten wir Sie, uns auch einen unvollständig ausgefüllten Fragebogen zurückzusenden.
- Teilweise stellen wir bewusst mehrere ähnliche Fragen zu einem gleichen Thema. Dies hat methodische Gründe.
- Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Roger Schmidt, IHK-Siegen (roger.schmidt@siegen.ihk.de, 0271/3302-263), oder Dr. Sascha Steinmann, Universität Siegen (steinmann@marketing.uni-siegen.de, 0271/740-2739)
- Ihre Angaben dienen ausschließlich Forschungszwecken. Jede Information, die Sie uns geben, wird **streng vertraulich** behandelt und nur in **anonymer** Form ausgewertet. Es sind keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen möglich.
- Bitte senden Sie den Fragebogen **bis zum 09. September 2011** an uns zurück.

Tun Sie Gutes: Für jeden Fragebogen eine Spende an das Kinderhospiz in Olpe!

Für jeden Fragebogen, der ausgefüllt an uns zurückgesandt wird, spenden wir 3 EUR an das Kinderhospiz Balthasar in Olpe.

Balthasar
Kinder- und Jugendhospiz

Informationen: http://www. kinderhospiz-balthasar.de

Frage 1:	**Geben Sie zuerst an, in welcher Branche bzw. in welchen Branchen Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig ist. Bitte beziehen Sie sich bei dieser und bei allen weiteren Fragen immer auf die gesamte Unternehmensgruppe!**
❒ Industrie ❒ Dienstleistungen ❒ Handel	
Bitte sagen Sie uns jetzt noch genauer, in welchem Wirtschaftszweig oder Wirtschaftszweigen Ihr Unternehmen tätig ist.	

Frage 2:	**Nun interessiert uns, welche grundsätzliche Ausrichtung Ihr Unternehmen verfolgt.**				
	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu
Im Rahmen unserer unternehmerischen Tätigkeit streben wir stets die höchstmögliche Qualität unserer Produkte an.	①	②	③	④	⑤
Im Rahmen unserer unternehmerischen Tätigkeit ist es uns vor allem wichtig, unsere Produkte kostengünstig am Markt anbieten zu können.	①	②	③	④	⑤
Unser Unternehmen vertreibt keine standardisierten Produkte. Stattdessen setzt unser Unternehmen auf Produkte mit einem hohen Spezialisierungs- und Individualisierungsgrad, um den besonderen Anforderungen unserer Kunden nachzukommen.	①	②	③	④	⑤

Frage 3:	**Wann sprechen Sie in Ihrem Unternehmen von Innovation bzw. davon, dass Innovationstätigkeit vorhanden ist?**

Frage 4:	**Bitte geben Sie uns folgende Angaben zum Innovationsmanagement in Ihrem Unternehmen.**				
Verfügt Ihr Unternehmen über…	gar nicht ausgeprägt				stark ausgeprägt
… ein explizit definiertes Innovationsmanagement?	①	②	③	④	⑤
… eine explizit definierte Innovationsstrategie?	①	②	③	④	⑤
… quantitative Innovationsziele (z.B. eine bestimmte Anzahl von Innovationsprojekten, ein bestimmtes Innovationsbudget)?	①	②	③	④	⑤
… qualitative Innovationsziele (z.B. Steigerung des Unternehmensimage oder der Kundenzufriedenheit)?	①	②	③	④	⑤
Wenn Ihr Unternehmen über eine Innovationsstrategie bzw. fest definierte Innovationsziele verfügt, wie häufig werden diese überprüft und ggf. angepasst?					
❒ jährlich ❒ alle 2 Jahre ❒ alle 3 Jahre ❒ seltener als alle 3 Jahre ❒ nie					

Frage 5:	**Bitte sagen Sie uns, wie Sie die aktuelle und zukünftige Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb ihrer Branche bewerten.**									
Wie beurteilen Sie …	aktuelle Bedeutung					zukünftige Bedeutung in den nächsten drei Jahren				
	eher unwichtig				sehr wichtig	eher unwichtig				sehr wichtig
… die Bedeutung der Innovationsfähigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit in Ihrer Branche insgesamt?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung von Produktinnovationen in Ihrer Branche?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung von Innovationen im Produktdesign in Ihrer Branche?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung von Innovationen im Bereich der Produktion?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung innovativer Serviceangebote in Ihrer Branche (z.B. Kundenservice)?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung von Innovationen im Bereich von Supply-Chain-Prozessen in Ihrer Branche (z.B. Logistik/Distribution)?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
… die Bedeutung von Innovationen in den Bereichen Marketing und Vertrieb?	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage 6: **Bitte geben Sie an, in welchen Bereichen es aus Ihrer Sicht wichtige Innovationen entwickelt und umgesetzt wurden? Wenn es in mehreren Bereichen wichtige Innovationen gab, können Sie natürlich auch mehrere Bereiche benennen! Sagen Sie uns dann noch, um was für eine Art der Innovation es sich gehandelt hat.**

Bereich	Innovation entwickelt?	Art der Innovation
Produktinnovationen	❒ ja	
Innovationen im Produktdesign	❒ ja	
Innovationen im Bereich der Produktion	❒ ja	
Innovationen im Bereich Serviceleistungen (z.B. Kundenservice	❒ ja	
Innovationen im Bereich der Supply-Chain-Prozesse (z.B. Logistik/Distribution)	❒ ja	
Innovationen in den Bereichen Marketing und Vertrieb	❒ ja	

Frage 7: **Wie beurteilen Sie das Potenzial für die Entwicklung von Innovationen in diesen Bereichen innerhalb Ihres Unternehmens ?**

Verfügt Ihr Unternehmen über Potenzial für ...	gar kein Potenzial				sehr großes Potenzial
Produktinnovationen	①	②	③	④	⑤
Innovationen im Produktdesign	①	②	③	④	⑤
Innovationen im Bereich der Produktion	①	②	③	④	⑤
Innovationen im Bereich Serviceleistungen (z.B. Kundenservice)	①	②	③	④	⑤
Innovationen im Bereich der Supply-Chain-Prozesse (z.B. Logistik/Distribution)	①	②	③	④	⑤
Innovationen in den Bereichen Marketing und Vertrieb	①	②	③	④	⑤

Frage 8: **Wie beurteilen Sie aktuell und zukünftig die Bedeutung der nachstehenden Gruppen als Treiber für die Entwicklung innovativer Produkte und Leistungen innerhalb Ihres Unternehmens?**

	aktuelle Bedeutung					zukünftige Bedeutung				
	eher unwichtig				sehr wichtig	eher unwichtig				sehr wichtig
Mitarbeiter	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Unternehmensführung	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Kunden	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Lieferanten	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Wettbewerber innerhalb der eigenen Branche	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Unternehmen aus anderen Branchen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
staatliche Fördereinrichtungen (z.B. BMBF)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Kammern und Verbände (z.B. IHK)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Marktforschungsinstitute	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Forschungseinrichtungen (z.B. Max-Planck-Institut, Fraunhofer-Institut)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Unternehmensberatungen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Universitäten und Fachhochschulen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Kooperationsnetzwerke	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
sonstige und zwar _____	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Frage 9: **Gibt es Methoden und Instrumente zur Ideengenerierung in Ihrem Unternehmen?**

❒ nein

❒ ja, und zwar:

Frage 10: Aus welchen Bereichen oder für welche Bereiche werden besonders häufig Ideen, beispielsweise für innovative Produkte, Leistungen oder auch zur Verbesserung der Arbeitsabläufe vorgetragen?	gar nicht				sehr häufig
Beschaffung	①	②	③	④	⑤
Produktion	①	②	③	④	⑤
Marketing/Vertrieb	①	②	③	④	⑤
Distribution und Logistik	①	②	③	④	⑤
Kundenservice	①	②	③	④	⑤
Forschungs- und Entwicklungsabteilung	①	②	③	④	⑤
Rechnungswesen/Controlling	①	②	③	④	⑤
Finanzierung	①	②	③	④	⑤

Frage 11: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in ihrem Unternehmen zustimmen.	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Innovationen können nur mithilfe eines strukturierten Innovationsprozesses erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden.	①	②	③	④	⑤
Bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen verlassen wir uns auf unsere Erfahrung und Intuition.	①	②	③	④	⑤
Eine klar definierte Strategie bzw. Zielsetzung ist grundlegend für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.	①	②	③	④	⑤
Ideenfindung ist ein kreativer unternehmerischer Prozess, der sich nicht in strukturelle Bahnen pressen lässt.	①	②	③	④	⑤
Innovationen werden in unserem Unternehmen ständig durch eine prozessbegleitende Erfolgsmessung überprüft.	①	②	③	④	⑤
Innovationscontrolling hat negative Auswirkungen auf die Kreativität der Mitarbeiter.	①	②	③	④	⑤
Wir arbeiten oft gleichzeitig an einer Vielzahl von Innovationsprojekten, um möglichst viel zu experimentieren.	①	②	③	④	⑤
Wir arbeiten meist an nur wenigen ausgewählten Innovationsprojekten, um diese systematisch zu perfektionieren.	①	②	③	④	⑤
Feste, aus der Innovationsstrategie abgeleitete Kriterien für den Entscheidungsprozess, werden bei allen Innovationsprojekten angewendet.	①	②	③	④	⑤
Nicht umgesetzte Ideen für Innovationen werden bei uns archiviert, um zu einem späteren Zeitpunkt auf diese zurückgreifen zu können.	①	②	③	④	⑤
Es ist eindeutig geregelt, wer in unserem Unternehmen Entscheidungen über die Umsetzung von Innovationen trifft.	①	②	③	④	⑤
Unsere Innovationsaktivitäten profitieren vom regelmäßigen Austausch und der Kooperation unterschiedlicher Geschäftsbereiche unseres Unternehmens.	①	②	③	④	⑤
Der regelmäßige Austausch unterschiedlicher Bereiche bzw. Abteilungen in unserem Unternehmen ist für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen förderlich.	①	②	③	④	⑤

Frage 12: Nicht immer ist es ohne Probleme möglich, innovative Ideen eigenständig zu entwickeln und umzusetzen. Bitte geben Sie an, mit wem und wie häufig Ihr Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen bereits zusammengearbeitet hat.					
Wir kooperieren mit ...	nie				sehr häufig
... anderen Unternehmen der gleichen Branche.	①	②	③	④	⑤
... Lieferanten	①	②	③	④	⑤
... Kunden	①	②	③	④	⑤
... Unternehmen aus anderen Branchen.	①	②	③	④	⑤
... Universitäten/Hochschulen	①	②	③	④	⑤
... Forschungseinrichtungen (z.B. Max-Planck-Institut, Fraunhofer-Institut)	①	②	③	④	⑤
... Marktforschungsinstituten	①	②	③	④	⑤
... Unternehmensberatungen	①	②	③	④	⑤
... sonstigen und zwar _____.	①	②	③	④	⑤

Frage 13: Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu den Möglichkeiten einer Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zustimmen.	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu
Bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen profitieren die beteiligten Partner von geteiltem Know-how und gemeinsam genutzten Ressourcen.	①	②	③	④	⑤
Kooperationen sind eine gute Möglichkeit zur Generierung wettbewerbsfähiger Innovationen.	①	②	③	④	⑤
Kooperationen bergen stets die Gefahr, dass man wertvolle eigene Ressourcen und Know-how aus der Hand gibt.	①	②	③	④	⑤
Unser Unternehmen ist bereits Teil eines Kooperationsbündnisses oder plant in Zukunft, für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, eine Kooperation einzugehen.	①	②	③	④	⑤
Innovationen sind unsere Kernkompetenz, die wir ausschließlich intern realisieren.	①	②	③	④	⑤
Wir vermarkten häufig Innovationen, die wir über Lizenzen und Patente von Dritten erwerben.	①	②	③	④	⑤

Frage 14: Bitte geben Sie an, ob und wie das Innovationsmanagement in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert ist.
❒ keine explizite organisatorische Verankerung
❒ organisatorische Verankerung wie folgt:

Frage 15: Wie würden Sie die Innovationskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu
In unserem Unternehmen herrscht eine innovationsfreudige Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter für neue Ideen begeistern lassen.	①	②	③	④	⑤
Jeder einzelne Mitarbeiter hat große persönliche Freiräume, um eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen wird eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen gefördert.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen herrscht hohe Transparenz bzgl. der aktuell laufenden Innovationsprojekte.	①	②	③	④	⑤
Das breit gefächerte Qualifikationsspektrum unserer Mitarbeiter ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.	①	②	③	④	⑤
Mitarbeiter wünschen und bekommen regelmäßig und zeitnah Feedback zu ihren Ideen.	①	②	③	④	⑤
Innovativen Ideen der Mitarbeiter wird häufig mit großer Skepsis oder sogar Ablehnung begegnet.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen findet ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg statt.	①	②	③	④	⑤
Um die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zu fördern, bieten wir regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen und Workshops an.	①	②	③	④	⑤
Fehler werden in unserem Unternehmen als Chance verstanden, daraus zu lernen und wertvolle Erfahrungen zu sammeln.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen herrscht eine innovationsfreudige Atmosphäre, in der sich die Unternehmensleitung für die Ideen der Mitarbeiter begeistern lässt.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen herrscht eine konstruktive Streitkultur, die wir auch bewusst befürworten und unterstützen.	①	②	③	④	⑤
In unserem Unternehmen ist ein betriebliches Vorschlagswesen etabliert, in dem sich Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchieebenen beteiligen.	①	②	③	④	⑤

Frage 16: Über welche Anreize honorieren Sie innovative Vorschläge Ihrer Mitarbeiter?

Frage 17: Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationsaktivitäten in Ihrer Branche?	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu
In unserer Branche gibt es großes Potenzial für radikale, sprunghafte Innovationen.	①	②	③	④	⑤
In unserer Branche herrscht ein sehr innovationsfreundliches Klima.	①	②	③	④	⑤
Staatliche, finanzielle Förderung unterstützt unsere Entscheidung zu Innovationen.	①	②	③	④	⑤
Wir haben oft Schwierigkeiten, geeignete externe Innovationspartner zu finden.	①	②	③	④	⑤
Für Innovationen lassen sich nur unzureichend Finanzierungsmöglichkeiten finden.	①	②	③	④	⑤
In unserer Branche ist die Weiterentwicklung von innovativen Leistungen Dritter für unser Unternehmen ohne Schwierigkeiten möglich.	①	②	③	④	⑤
Wir haben oft Schwierigkeiten, geeignete externe Partner zur Umsetzung unserer Ideen zu finden.	①	②	③	④	⑤
Unser Unternehmen beteiligt sich an Innovationswettbewerben.	①	②	③	④	⑤
In unserer Branche ist die Nutzung von innovativen Leistungen Dritter für unser Unternehmen ohne Schwierigkeiten möglich.	①	②	③	④	⑤
Aktuelle und potenzielle Kunden akzeptieren Innovationen nur sehr zögerlich.	①	②	③	④	⑤
In unserer Branche erschwert der Patentschutz die Nutzung von innovativen Leistungen Dritter erheblich.	①	②	③	④	⑤
In unserer Branche eröffnet der unkomplizierte Know-How-Transfer ein großes Potenzial für Innovationen.					

Frage 18: Was sind für Ihr Unternehmen potenzielle Probleme Ihrer Innovationstätigkeit?	sehr problematisch				überhaupt nicht problematisch
Finanzielles Budget	①	②	③	④	⑤
Unterstützung durch die Unternehmensführung	①	②	③	④	⑤
Risikobereitschaft der Unternehmensführung	①	②	③	④	⑤
Innerbetriebliche Prozesse und Strukturen	①	②	③	④	⑤
Langfristige Unternehmensausrichtung	①	②	③	④	⑤
Flexibilität der Mitarbeiter	①	②	③	④	⑤
Kreativität	①	②	③	④	⑤
Innovationsfreudigkeit der Unternehmensleitung	①	②	③	④	⑤
Möglichkeiten zur Kooperation mit externen Partnern	①	②	③	④	⑤
Qualifikation der Mitarbeiter	①	②	③	④	⑤
Personalbedarf	①	②	③	④	⑤
Tagesgeschäft	①	②	③	④	⑤
Zeit	①	②	③	④	⑤
Möglichkeiten zur Umsetzung innovativer Ideen	①	②	③	④	⑤
Dokumentation und Administration (Bürokratie)	①	②	③	④	⑤
sonstige und zwar _____	①	②	③	④	⑤

Frage 19: Wie bewerten Sie den Erfolg des Innovationsportfolios (Gesamtheit aller in den Markt eingeführten Innovationen) der letzten drei Jahre Ihres Unternehmens mit Bezug auf die folgenden Punkte?	sehr schwach				sehr stark
Beitrag der Innovationen zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens	①	②	③	④	⑤
Beitrag der Innovationen zum Gesamtgewinn des Unternehmens	①	②	③	④	⑤
Beitrag der Innovationen zur Wettbewerbsposition des Unternehmens	①	②	③	④	⑤
Die Innovationen haben die Marke und die Reputation des Unternehmens verbessert.	①	②	③	④	⑤
Profitabilität der Innovationen im Vergleich zum Innovationsportfolio Ihrer wichtigsten Wettbewerber	①	②	③	④	⑤
Ertrag des Innovationsportfolios im Vergleich zum geleisteten Aufwand	①	②	③	④	⑤

	weit unterschritten				weit übertroffen
In welchem Ausmaß wurden Umsatzziele für neue Produkte durch die Innovationen erfüllt?	①	②	③	④	⑤
In welchem Ausmaß wurden Gewinnziele für neue Produkte durch das Innovationsportfolio erfüllt?	①	②	③	④	⑤
	trifft gar nicht zu				**trifft voll und ganz zu**
Insgesamt war es gut, in Innovationen zu investieren.	①	②	③	④	⑤
Unsere Erwartungen an die Rentabilitätsziele wurden durch die Innovationen voll und ganz erfüllt.	①	②	③	④	⑤
Unsere Erwartungen an die Umsatzziele wurden durch die Innovationen voll und ganz erfüllt.	①	②	③	④	⑤

Frage 20: Wie erfolgreich war Ihr Unternehmen hinsichtlich der unten aufgeführten Aspekte in den letzten drei Jahren im Vergleich zu Ihren wichtigsten Konkurrenten?

	deutlich schlechter				deutlich besser
Umsatzentwicklung	①	②	③	④	⑤
Gewinnentwicklung	①	②	③	④	⑤
Marktanteil	①	②	③	④	⑤
Produktivität	①	②	③	④	⑤
Kundenzufriedenheit	①	②	③	④	⑤
Entwicklung des Anteils der Stammkunden	①	②	③	④	⑤
Gewinnung neuer Kunden	①	②	③	④	⑤

Frage 21: Wie hoch war die jährliche Umsatzrendite (Betriebsergebnis vor Steuern in % des Umsatzes) Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren im Durchschnitt?

❒ negativ ❒ 0 bis < 0,5 % ❒ 0,5 bis < 1 % ❒ 1,0 bis < 1,5 %
❒ 1,5 bis < 2 % ❒ 2,0 bis < 4 % ❒ 4,0 bis < 8 % ❒ 8,0 % und mehr

Frage 22: Wie lag diese durchschnittliche Umsatzrendite Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchenschnitt?	deutlich unter Branchenschnitt				deutlich über Branchenschnitt
	①	②	③	④	⑤

Frage 23: Bitte machen Sie uns noch folgende abschließende Angaben zu Ihrem Unternehmen. Bitte beziehen Sie Ihre Angaben auf das Gesamtunternehmen.

Bitte geben Sie an, wie viele Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind.

❒ unter 10 ❒ 11 bis 50 ❒ 51 bis 100
❒ 101 bis 500 ❒ 501 bis 1.000 ❒ 1.001 bis 2.500 ❒ über 2.500

Wie hoch ist der Anteil von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss in Ihrem Unternehmen? _____ %

Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen – bezogen auf das Geschäftsjahr 2010 – einer Umsatzgrößenklasse zu.

❒ bis 1 Mio. EUR ❒ 1 – 5 Mio. EUR ❒ 5 – 10 Mio. EUR
❒ 10 – 50 Mio. EUR ❒ 50 – 100 Mio.. EUR ❒ über 100 Mio. EUR

Unser Unternehmen ist… (Mehrfachnennungen möglich)
❒ inhabergeführt ❒ börsennotiert
❒ ein Familienunternehmen ❒ eine Genossenschaft

In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Welche Position haben Sie innerhalb Ihres Unternehmens?

Bitte geben Sie Ihren Standort (PLZ) an:

Über wie viele Patente verfügt Ihr Unternehmen?

Gerne stellen wir Ihnen die Ergebnisse unserer Studie als PDF-Dokument zur Verfügung. Bei Interesse, tragen Sie hier bitte noch Ihre E-Mail-Adresse ein:

E-Mail-Adresse: _____

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

marketing+ UNIVERSITÄT SIEGEN
IHK Siegen

In der Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Siegen erschienen bisher:

Heft 1	Die Industrie - Branchen, Adressen, Größe, Produkte	1977
Heft 2	Stellungnahme zum Entwurf des Landesentwicklungsplanes I/II „Raum- und Siedlungsstruktur"	2/78
Heft 3	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1978–1982	4/78
Heft 4	Ausbildung der Ausbilder	4/78
Heft 5	Stimmen für die A 4	7/79
Heft 6	Wirtschaft braucht A 4	9/79
Heft 7	Die Berufsbildung im Wirtschaftsraum Siegen-Olpe-Wittgenstein	10/79
Heft 8	Untersuchungen zum Existenzgründungsverhalten	4/80
Heft 9	Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung	5/80
Heft 10	Ausbildungsberufe mit Zukunft	5/80
Heft 11	Fachkräfte für die Wirtschaft	9/80
Heft 12	Was und Wo? Eine Lehrstellenübersicht der IHK Siegen	3/81
Heft 13	Das Einnahme- und Ausgabeverhalten der Städte und Gemeinden im Bezirk der IHK Siegen	9/82
Heft 14	Wirtschaftskundliche Materialien über die Region Siegen-Olpe-Wittgenstein; Arbeitshilfen für den Unterricht der Fächer Wirtschaftslehre und Erdkunde	12/82
Heft 15	Wanderungsmotivbefragung im Kreis Olpe 1981	12/82
Heft 16	Leitlinien für die Arbeit der Kammer 1983 bis 1987	4/83
Heft 17	Das Arbeitsplatzangebot in Betrieben unterschiedlicher Beschäftigtengrößenklassen	5/84
Heft 18	Unternehmensberatung: Beratungsdichte und Beratungserwartungen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	6/84
Heft 19	Die Benachteiligung der eisenschaffenden Industrie durch die Tarifgestaltung der Deutschen Bundesbahn	10/84
Heft 20	Ausbildung der Ausbilder: Begleittext für das Seminar zur Vorbereitung auf die Ausbilderprüfung	11/85
Heft 21	Existenzgründungsservice	5/86
Heft 22	Neue Ausbildung in der Metallindustrie - Das Angebot der Berufsbildungszentren an alle Ausbildungsbetriebe	6/87
Heft 23	Arbeitshilfe bei der Auslandsgeschäftsabwicklung	7/87
Heft 24	Auf dem Wege von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft	9/87
Heft 25	Forschung - Entwicklung - Beratung Wissens- und Forschungspotential zur wirtschaftlichen Verwendung	5/88
Heft 26	Handelsatlas: Großflächige Einzelhandelsbetriebe ab 800 qm Verkaufsfläche im Kammerbezirk Siegen	3/89
Heft 27	Info-Stelle Weiterbildung - Baustein einer dynamischen Qualifizierungslandschaft	6/90
Heft 28	Standortanforderungen der Unternehmen im Bezirk der IHK Siegen	8/90
Heft 29	Mikroelektronik-Atlas	12/90
Heft 30	Geschichte verstehen – Zukunft gestalten – Eine Region im Aufbruch	7/93
Heft 31	Wirtschaft im Dreiländereck	11/93
Heft 32	Wirtschaftsstandort Deutschland in der Krise?	1/94
Heft 33	Finanzlage der Kommunen im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/94
Heft 34	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1994	2/94
Heft 35	Statutarisches Recht der Industrie- und Handelskammer Siegen	5/94
Heft 36	Die Kraftfahrzeugzulieferindustrie im Bezirk der IHK Siegen	5/94
Heft 37	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1994	9/94
Heft 38	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1995	2/95
Heft 39	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1995	9/95
Heft 40	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1996	2/96
Heft 41	Handelsatlas mit Verzeichnis der großflächigen Einzelhandelsbetriebe	3/96
Heft 42	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1996	9/96
Heft 43	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1997	2/97
Heft 44	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1997	10/97
Heft 45	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1998	2/98
Heft 46	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1998	9/98
Heft 47	Beschäftigung und Arbeitsmarkt im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	10/98
Heft 48	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 1999	2/99
Heft 49	Verkehrswege und Gewerbeflächen – Motoren der Beschäftigung	3/99
Heft 50	Beschäftigungswunder Dienstleistungen!?	7/99
Heft 51	Entwicklung und Struktur außenwirtschaftlicher Aktivitäten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	8/99
Heft 52	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 1999	10/99
Heft 53	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2000	2/2000
Heft 54	Die Machbarkeitsstudie der A 4 – Plädoyer für einen Weiterbau	5/2000
Heft 55	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2000	9/2000
Heft 56	Öffentliche Finanzierungshilfen für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen im Jahr 2001	12/2000
Heft 57	Kommunale Standortkosten im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen	1/2001
Heft 58	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2001	1/2001
Heft 59	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2001	9/2001
Heft 60	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2002	1/2002
Heft 61	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2002 für den IHK-Bezirk Siegen	3/2002
Heft 62	Einzelhandelsatlas: Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	9/2002
Heft 63	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2002	9/2002
Heft 64	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2003	2/2003
Heft 65	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2003	9/2003
Heft 66	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2004	2/2004
Heft 67	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2004 für den IHK-Bezirk Siegen	6/2004
Heft 68	Empirische Untersuchung zum IHK-Serviceangebot „Starthilfe"	7/2004
Heft 69	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2004	9/2004
Heft 70	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2005	1/2005
Heft 71	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2005	9/2005
Heft 72	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2006	2/2006
Heft 73	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2006 für den IHK-Bezirk Siegen	8/2006
Heft 74	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2006	9/2006
Heft 75	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2007	1/2007
Heft 76	Was hält die regionale Wirtschaft von den Absolventen der allgemein bildenden Schulen?	7/2007
Heft 77	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2007	9/2007
Heft 78	Breitbandversorgung im Bezirk der IHK Siegen	1/2008
Heft 79	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2008	2/2008
Heft 80	Verkehrswege und Gewerbeflächen – Motoren der Beschäftigtenentwicklung (Neuauflage)	4/2008
Heft 81	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2008	9/2008
Heft 82	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2008	12/2008
Heft 83	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2009	2/2009
Heft 84	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2009	9/2009
Heft 85	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2010	2/2010
Heft 86	Unternehmenssicherung im Bezirk der IHK Siegen – Notfallplanung und Nachfolgemanagement	4/2010
Heft 87	Einzelhandelsatlas – Verzeichnis aller großflächigen Einzelhandelsbetriebe im IHK-Bezirk Siegen	4/2010
Heft 88	Standortzufriedenheit in den Kommunen des IHK-Bezirks Siegen	6/2010
Heft 89	Was hält die regionale Wirtschaft von Absolventen allgemein bildender Schulen?	8/2010
Heft 90	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2010	9/2010
Heft 91	Agentur-Kompass Siegen-Wittgenstein/Olpe	11/2010
Heft 92	Dokumentation eines schulreformpolitischen Fachgesprächs	11/2010
Heft 93	Gewerblicher Mietpreisspiegel im Jahr 2010	12/2010
Heft 94	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2011	2/2011
Heft 95	Wirtschaft im südlichen Westfalen im Sommer 2011	9/2011
Heft 96	Wirtschaft im südlichen Westfalen zum Jahresbeginn 2012	2/2012
Heft 97	Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit heimischer Unternehmen	3/2012