

Innovationsmanagement im deutschen Mittelstand - Bestandsaufnahme und Empfehlungen

Die deutsche Industrie und insbesondere der deutsche Mittelstand haben in den letzten Jahren weltweit viel Anerkennung bekommen. Dies ist neben schlanken und effizienten Strukturen und Prozessen der Unternehmen insbesondere dem Thema „Innovation“ zu verdanken. Vor allem forschungs- und entwicklungsintensive Branchen, wie Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau, tragen aufgrund von stetigen Neuerungen und Verbesserungen dazu bei, dass Güter und Services aus Deutschland weltweit sehr gefragt sind.

Die sehr gute Position Deutschlands beim Thema Innovation unterstreichen die aktuellen Ergebnisse des „Innovation Union Scoreboard“ (IUS) – eine Vergleichsstudie der Mitgliedsländer der Europäischen Union. Deutschland befindet sich mit Dänemark, Finnland und Schweden in der Topgruppe der Innovation Leaders (s. Abbildung 1). Allerdings wurde Deutschland gegenüber dem IUS 2014 von Finnland auf Rang vier verdrängt.

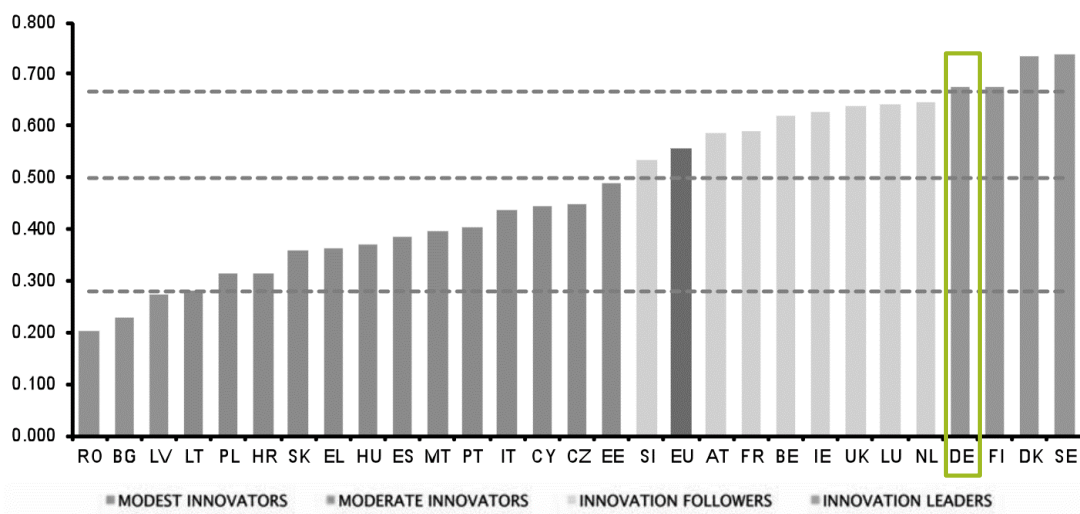


Abbildung 1: Innovation Performance der EU-Mitgliedsstaaten (Hollanders, Es-Sadki, Kanerva 2015, S. 5)

Die immense Bedeutung von Innovationen in Deutschland zeigt sich aber auch in den Ausgaben für Forschung und Entwicklung, welche jährlich weiter steigen. Laut einer Untersuchung der ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) gaben deutsche Unternehmen im Jahr 2013 insgesamt eine neue Rekordsumme von 144,6 Mrd. Euro für die Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Prozesse aus. Jedoch ist anzumerken, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Innovationsausgaben in Summe zurückgefahren haben und das Wachstum hauptsächlich von Investitionen der Großunternehmen getrieben wird (vgl. Rammer et al. 2015, S. 11).

Angesichts dieser erheblichen Aufwendungen wird deutlich, wie wichtig ein effizientes und durchdachtes Management von Innovationen ist – insbesondere in mittelständischen Unternehmen, die über deutlich geringere Innovationsbudgets als Großunternehmen verfügen. Fakt ist auch, dass mittelständische Betriebe im Vergleich zu Großunternehmen in vielen Fällen nicht auf die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zurückgreifen können. Zimmermann sieht darin wesentliche Gründe, die einem erfolgreichen Durchlaufen des Innovationsprozesses insbesondere bei mittelständischen Unternehmen entgegenstehen (vgl. Zimmermann 2012, S. 1). Diese These war mit ein Anstoß der Überlegungen, in welchen Bereichen des Innovationsmanagements sich KMU von größeren Unternehmen unterscheiden.

Hierzu wurde von der VEND consulting GmbH aus Nürnberg eine umfassende Studie mit über 180 Rückläufern durchgeführt, welche die Teilnehmer nach den Unternehmensgrößen KMU (bis 249 Mitarbeiter), gehobener Mittelstand (250 bis 1.999 Mitarbeiter) und Großunternehmen (2.000 Mitarbeiter und mehr) differenziert, und deren Professionalität im Innovationsmanagement untersucht.

Der Untersuchung wurde ein **managementorientiertes Verständnis von Innovation in Unternehmen** zugrunde gelegt, welches die Bereiche

- **Innovationsstrategie und -ziele,**
- **Innovationskultur,**
- **Innovationsorganisation** und die operativen Prozesse der
- **Ideengenerierung,**
- **Ideenbewertung und –auswahl** sowie
- **Ideenrealisierung** umfasst (s. Abbildung 2).

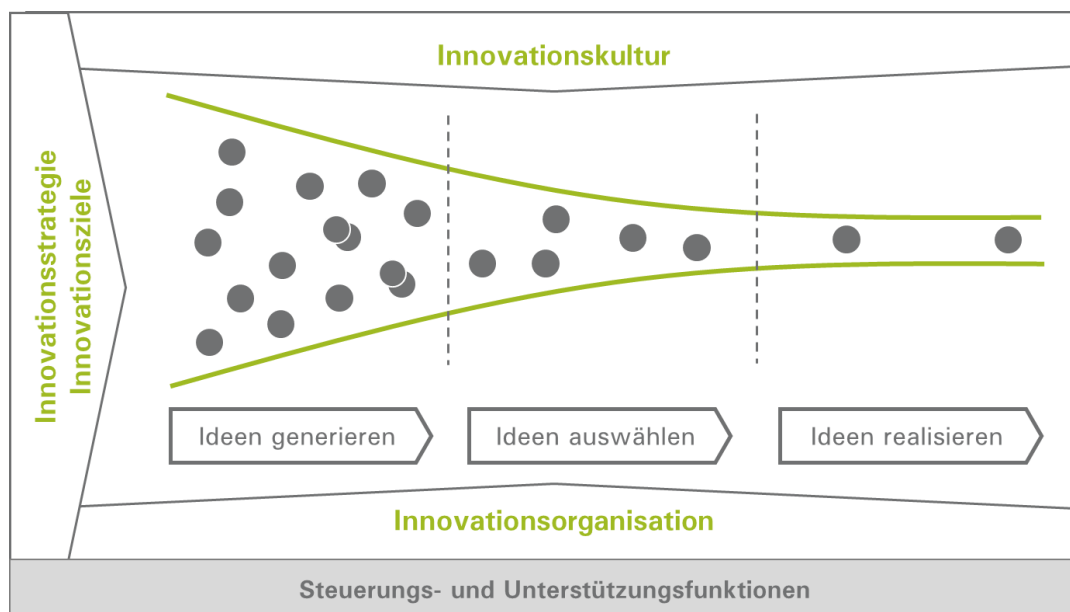


Abbildung 2: Verständnis Innovationsmanagement

Mit Blick auf die Studienergebnisse bleibt festzuhalten, dass KMUs insgesamt einen geringeren Professionalisierungsgrad in ihrem Innovationsmanagement aufweisen als dies die anderen beiden Unternehmensklassen tun.

Seite 3/4

Die geringe Professionalisierung zeigt sich u. a. darin, dass

- nur ein kleiner Bruchteil das Innovationsmanagement organisatorisch verankert hat,
- es keine formulierte Innovationsstrategie gibt, nach der die Innovationsaktivitäten ausgerichtet werden,
- Technologien nur in wenigen Fällen systematisch geplant und gemanagt werden,
- Schnittstellen und auch Rollen im Innovationsmanagement nur bedingt definiert sind,
- bei der Generierung und Auswahl von Ideen wenig systematisch vorgegangen wird und
- der Einsatz eines professionellen Projektmanagements bei der Umsetzung der Projekt in vielen Fällen fehlt.

Der über alle Bereiche gemittelte Grad der Professionalisierung darf nicht zwangsläufig damit gleich gesetzt werden, dass diese Unternehmen weniger innovativ sind. In der Studie erfolgte eine weitaus differenziertere Betrachtung.

Legt man obige Ergebnisse zugrunde, so lässt sich z. B. ableiten, dass aufgrund der Komplexität des Innovationsmanagements das Realisierungsrisiko von Innovationsvorhaben mangels geringer Systematisierung und Standardisierung bei KMU deutlich höher ist.

Wenig überraschend ist vielleicht die Erkenntnis, dass dem geringeren Professionalisierungsgrad eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur gegenüber steht, die als perfekter Nährboden für erfolgreiche Innovationen gilt. Eine der größten Stärken der KMU im Vergleich zu Großunternehmen.

Insgesamt besteht die Herausforderung der KMU darin, das Management von Innovationen professioneller zu gestalten bzw. überhaupt in der Organisation zu verankern, ohne dabei die Innovationskultur negativ zu beeinflussen. Konkret bedeutet dies, dass KMU im Innovationsmanagement die wichtigen Prozesse grundlegend definieren sowie für einige Methoden Know-how aufbauen sollten, um diese gezielt in der Ideengenerierung, -auswahl und -realisierung einsetzen zu können.

Zumindest bei den Methoden können sich KMU an großen Unternehmen orientieren, die diese meist standardmäßig und vor allem in der Ideengenerierung und -auswahl einsetzen. Daher bietet sich ein Austausch der Unternehmen untereinander an. Ein Beispiel für eine sehr gute Austauschplattform über unterschiedliche Größen sowie Branchen hinweg ist „quer.kraft - der Innovationsverein“. Neben dem klassischen Austausch von Best Practices stehen auch das Netzwerken sowie die Integration neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse im Fokus.

Die Unternehmen des gehobenen Mittelstands (250 bis 1.999 Mitarbeiter) zeigen sich in den Disziplinen des Innovationsmanagements deutlich heterogener, wenngleich im Vergleich zu den KMU festzuhalten ist, dass sie insgesamt deutlich professioneller aufgestellt sind.

Eine eindeutige Empfehlung zur Verbesserung des Innovationsmanagements für alle Unternehmen dieser Gruppe ist aufgrund der großen Heterogenität hinsichtlich Strukturen, Prozesse oder auch Methoden nur schwer möglich. Jedes einzelne Unternehmen zeigt spezifische Verbesserungspotentiale für die einzelnen Bereiche.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass eine weitere Professionalisierung des Innovationsmanagement sicherlich für jedes mittelständische Unternehmen sinnvoll ist. Wenngleich Unternehmen auch ohne formalisiertes Innovationsmanagement innovativ und erfolgreich sein können, so sinkt mit zunehmender Professionalisierung das Realisierungsrisiko.

Zudem ist es bereits mit verhältnismäßig wenig Aufwand möglich, das bisherige Professionalisierungsniveau zu verbessern und damit einerseits die Innovationsrate und auch die Effizienz zu erhöhen und andererseits das Realisierungsrisiko zu senken. Nur ein organisiertes Innovationsmanagement kann sicherstellen, dass im Fall der Ressourcenknappheit, wie er bei vielen KMU vorliegt, neben dem Tagesgeschäft ausreichend Zeit bleibt, sich strukturiert um neue Ideen zu kümmern, diese zu bewerten und zielorientiert nachzuverfolgen. Fakt ist auch, dass die wenigsten Unternehmen, egal welcher Größenklasse sie zugehören, kein Problem in der Generierung von neuen Ideen haben, vielmehr mangelt es an Struktur und Umsetzungskompetenz, damit diese Ideen auch zu einem Markterfolg werden.

Quellen:

Hollanders, H., Es-Sadki, N., Kanerva, M. (2015), Innovation Union Scoreboard 2015, o.O.

Rammer, C., Crass, D., Doherr, T., Hud, M., Hünermund, P., Iferd, Y., Köhler, C., Peters, B., Schubert, T., Schwiebacher, F. (2014), Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2014, Mannheim.

Zimmermann, V. (2012), Innovationshemmnisse im Mittelstand, o.O.

Kontakt:

Oliver Vollrath
VEND consulting GmbH
Burgschmietstraße 2-4
90419 Nürnberg

Tel. +49 (0) 911 373 000 10
Fax +49 (0) 911 373 000 29

vollrath@vend-consulting.de
www.vend-consulting.de