

Industrie-Monitor: Innovation 2015



Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

Ihr Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung



EDITORIAL

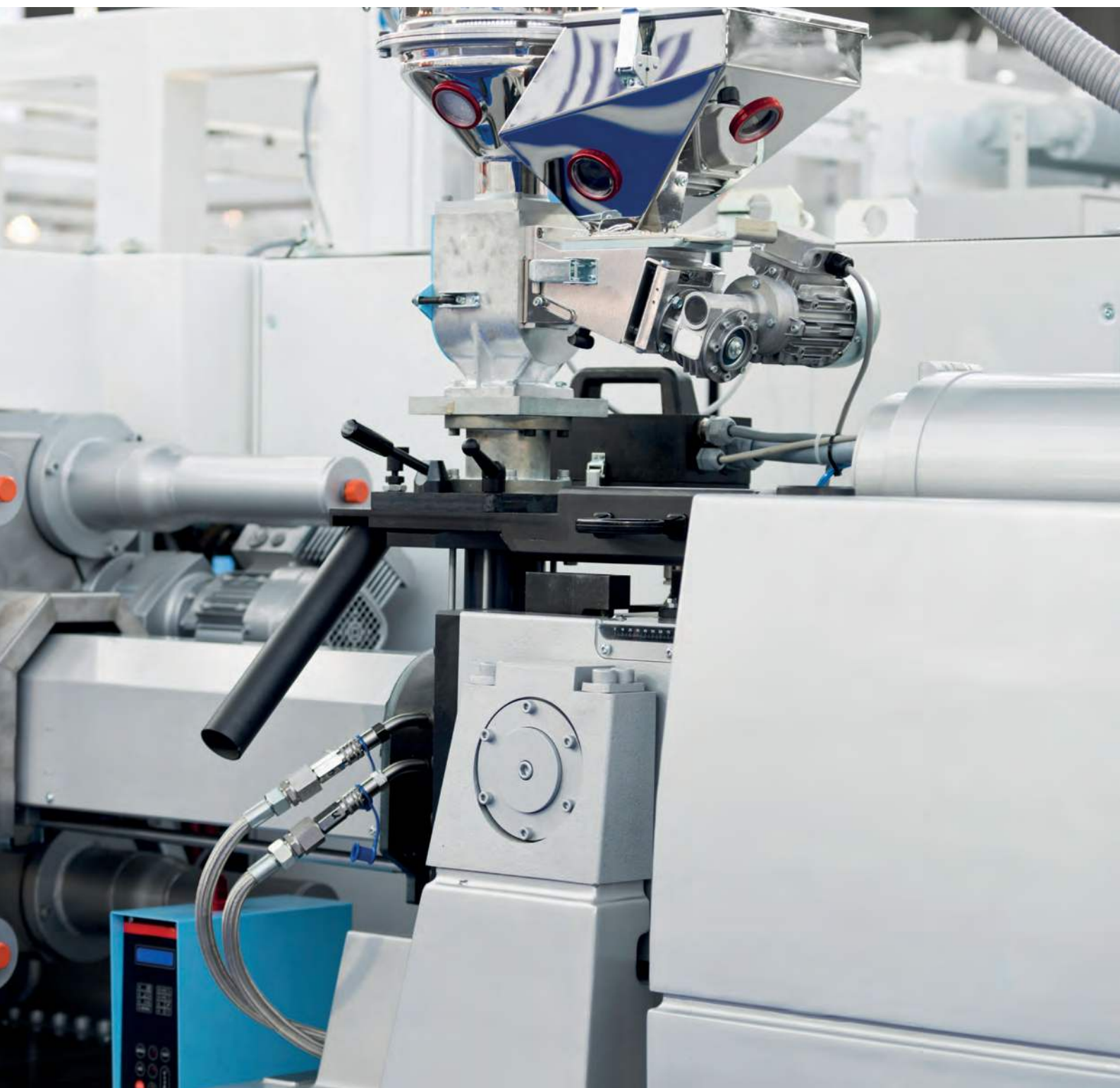


Dr.-Ing. Andreas Romberg,
Director Business Unit,
Staufen AG

Die deutsche Industrie ist zu Recht stolz auf ihre Innovationskraft. Seit Jahrzehnten glänzt sie mit ihren klugen Ideen und erfährt dafür weltweite Anerkennung. Aber das ist kein Freifahrtschein für eine erfolgreiche Zukunft. Denn wenn man genauer hinschaut, zeigt sich, dass die Innovationskultur in vielen Firmen – vorsichtig ausgedrückt – ausbaufähig ist. Innovationen entstehen oft wenig systematisch sondern eher zufällig. Neue Ideen der Mitarbeiter werden in fast jedem zweiten großen deutschen Industriebetrieb nicht vorurteilsfrei überprüft. Und in jedem fünften Unternehmen müssen kreative Kollegen sogar Angst davor haben, sich mit ihren Vorschlägen zu blamieren. Dies ist kein Umfeld, in dem Neues zugelassen und ausprobiert werden kann. Die Firmen wissen das. Viele streben danach, ein Klima zu schaffen, in dem sich gute Ideen besser entfalten können. Doch der Weg dahin fällt den Unternehmen sehr schwer. Dies zeigen gleich mehrere Befragungen von Staufen und der Fachzeitschrift „Produktion“ im Vorfeld des gemeinsam durchgeführten Kongresses „Innovations-Forum Deutsche Industrie“ im November 2015.

Insgesamt belegen die Ergebnisse eine spürbare Verunsicherung insbesondere der mittelständischen Unternehmen, was das Thema Innovationen angeht. Firmen, die jahrzehntelang mit Neuheiten glänzten und sich zurecht zu den Innovationsführer in ihrer Branche zählten, wissen in einer zunehmend digitali-

sierten und vernetzten Welt mit potenziellen neuen Konkurrenten unter anderem aus dem Silicon Valley nicht mehr, ob sie bei der Suche nach Neuheiten noch auf dem richtigen Weg sind. Der Begriff „disruptive Innovation“ zum Beispiel erzeugt selbst beim erfahrenen Entwicklungsingenieur große Ratlosigkeit.





ÜBER DIE STUDIE

Für den „Industrie-Monitor: Innovation 2015“ hat die Unternehmensberatung Staufen insgesamt 155 Industrieunternehmen in Deutschland befragt. Die Studie wurde im Vorfeld des von Staufen und der Fachzeitschrift „Produktion“ im November 2015 gemeinsam durchgeführten Kongresses „Innovationsforum Deutsche Industrie 2015“ durchgeführt.

Rund 70 Prozent der befragten Unternehmen kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Automobil- und Elektroindustrie.

HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Die globale Wettbewerbsfähigkeit und der langfristige Erfolg der deutschen Wirtschaft basieren im Wesentlichen auf der Innovationskraft ihrer Unternehmen. Noch gilt Deutschland im internationalen Vergleich aus technologischer Sicht als das innovativste Land. Doch schon in fünf Jahren könnten andere Länder, allen voran China, die weltweit führende Rolle übernommen haben. Deshalb ist es für hiesige Unternehmen unverzichtbar, sich nicht auf ihren Errungenschaften auszuruhen, sondern intensiver denn je an Innovationen zu arbeiten. Dabei sollten nicht nur Produktideen im Vordergrund stehen. Innovativ ist ein Unternehmen dann, wenn es seine Kreativität auf Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen ausdehnt. Denn im Gegensatz zu Produkten lassen sich diese kaum analysieren und kopieren.¹

Die deutsche Industrie steht vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs unter dem Druck, mehr Neuentwicklungen in einer immer kürzeren Zeit auf den Markt zu bringen. Die Bereitschaft, unbekanntes Terrain zu betreten, ist beim Mittelstand jedoch im dritten Jahr in Folge gesunken. Der Anteil innovativer Unternehmen liegt inzwischen sogar unter dem der Jahre 2007 bis 2009, wie der jüngste Innovationsbericht Mittelstand der KfW-Bank belegt. An Neuerungskraft und Kreativität eingebüßt hat vor allem das forschungs- und entwicklungsintensive verarbeitende Gewerbe, zu dem der Maschinenbau und die Elektrotechnik gehören.²

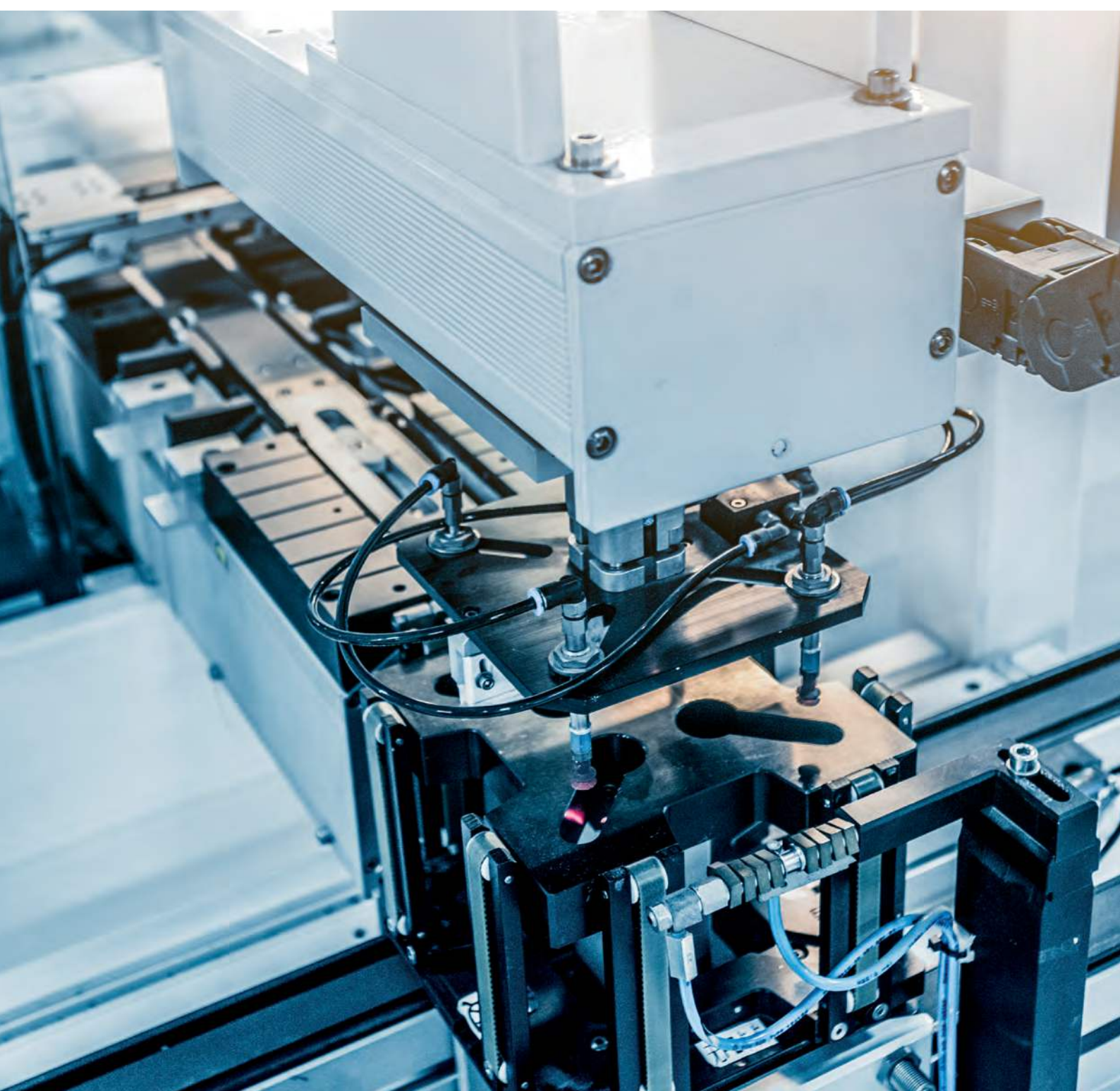
Die Unternehmen sollten sich für die Zukunft wappnen. Denn deutsche Ingenieurskunst und eine ausgefeilte Technik sind keine Garantien mehr für unternehmerischen Erfolg.³ So genannte disruptive Innovationen gefährden zunehmend herkömmliche Geschäftsmodelle. Zu erwarten ist, dass die Digitalisierung schon bald auch traditionelle industrielle Branchen wie den Maschinen- und Anlagenbau oder die Elektro- und Automobilindustrie bedrohen wird.⁴

Gegensteuern und ihre Vorreiterrolle in puncto Innovationen behalten können die deutschen Betriebe auf die Dauer nur, wenn sie das

konsequente Streben nach Innovationen in ihre Unternehmenskultur integrieren. Ein positives Beispiel in diesem Zusammenhang ist SEW-EURODRIVE. Der Antriebsspezialist konnte seinen Umsatzanteil mit Neuprodukten über eine effiziente und effektive Innovationsarbeit von fünf auf 25 Prozent steigern. Auch wenn das genannte Unternehmen weltweit über 16.000 Mitarbeiter hat – gute Innovationsarbeit können große Konzerne und kleine Firmen gleichermaßen leisten.

Die hier vorgelegte Studie zeigt: **Trotz einer derzeit überlegenen Kreativität aus technologischer Sicht, ist die Innovationskultur in der deutschen Industrie insgesamt noch zu gering ausgeprägt. Viele Unternehmen können ihre Innovationsarbeit zu dem deutlich effizienter und effektiver gestalten.** Die Untersuchung belegt aber auch, dass die Unternehmen wissen, was auf sie zukommt und ihre Suche nach Neuerungen professioneller angehen wollen – beispielsweise über eine bei nahezu allen Firmen geplante, stärkere Einbindung der Kunden und Zulieferer in die Entwicklungsarbeit.

¹⁻⁴ Produktion vom 13.05.2015, Interview mit Martin Haas, Vorstand, Staufen AG



DIE STUDIE

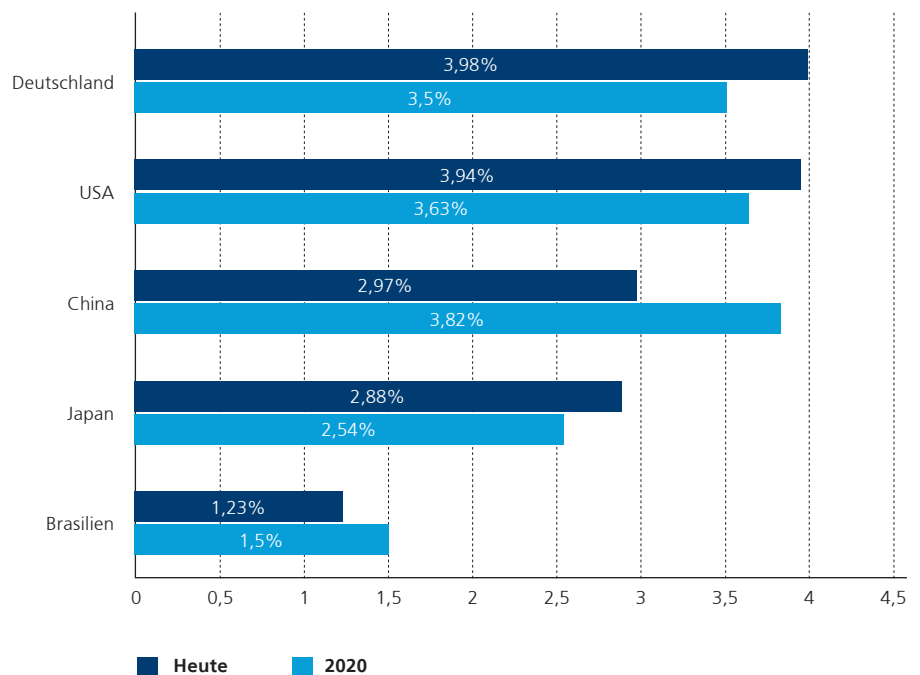
Deutschland liegt vorne – China geht auf die Überholspur

Die Lebenszyklen industrieller Produkte werden immer kürzer und der globale Wettbewerb nimmt zu. Für deutsche Industrieunternehmen ist es deshalb unverzichtbar, konsequent nach Innovationen zu streben, denn diese entscheiden über den langfristigen Erfolg eines Betriebes.

Die meisten Befragten sind davon überzeugt, dass Deutschland im internationalen Vergleich derzeit aus technologischer Sicht das innovativste Land ist, dicht gefolgt von den USA. Auf Platz drei steht China. Noch. Denn das Reich der Mitte entwickelt sich zur Innovationsfabrik und die dortigen Firmen setzen alles daran, via Digitalisierung der Industrie einen Schritt in der Wirtschaftsentwicklung zu überspringen. Ihr Ziel ist, mit den deutschen Fabriken gleichzuziehen oder sie sogar zu überholen. Insofern verwundert es kaum, dass die Mehrzahl der Befragten China auf der Überholspur sieht. Die Manager gehen davon aus, dass die Volksrepublik im Jahr 2020 das ideenreichste Land sein wird, technologisch betrachtet. Deutschland sehen sie künftig nur noch an dritter Stelle – nach den USA.

Welches dieser Länder ist aus Ihrer Sicht derzeit das technologisch gesehen innovativste und welches wird 2020 das innovativste sein?

Ranking von 1 bis 5; 5 = am innovativsten; in Abb. gewichteter Mittelwert



„Disruptive Innovation krepelt Märkte um. Ziel der agierenden Unternehmen ist es, den Markt für sich zu gewinnen und ihm neue Gesetze zu geben. Neue Entwicklungen, auch wenn sie noch so unrealistisch und unbrauchbar erscheinen mögen, sind genauestens im Blick zu behalten. Bei Erfolg wird die neue Innovation dem bestehenden Markt die Teilnehmer entziehen.“

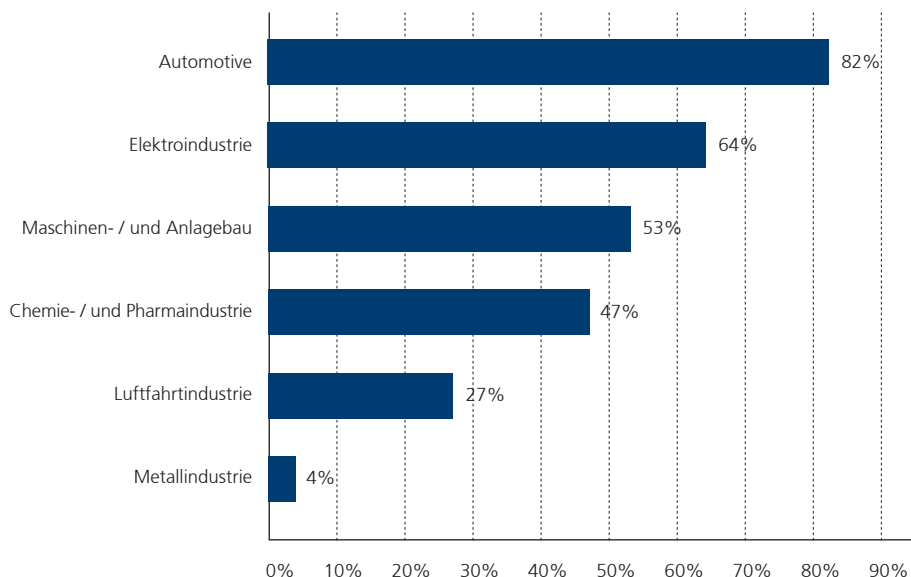
Johann Soder, Geschäftsführer Technik, SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG



Automobilbranche gilt als besonders innovativ

Nach dem Ländervergleich geht der Blick ins Inland. Wie schätzen Industriemanager die Kreativität einzelner Branchen ein? Mehr als acht von zehn Befragten halten den Bereich Automotive für besonders innovativ. Damit liegt dieses Segment mit großem Abstand vorne. Auf Platz zwei folgt die Elektroindustrie – nahezu zwei von drei Managern vermuten in dieser Branche eine hohe Innovationskraft. Der Maschinen- und Anlagenbau rangiert mit 53 Prozent an dritter Stelle. Den geringsten Ideenreichtum sehen die Manager in der Metallindustrie.

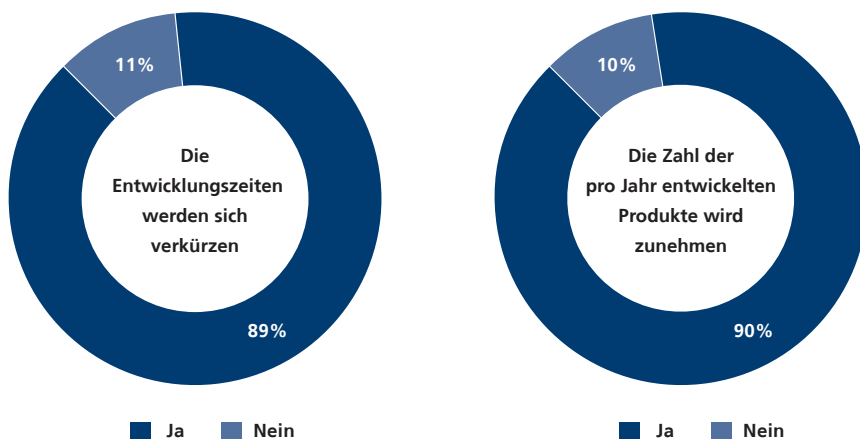
Welche dieser Industriebranchen sind Ihrer Meinung nach besonders innovativ?
Mehrfachnennungen möglich

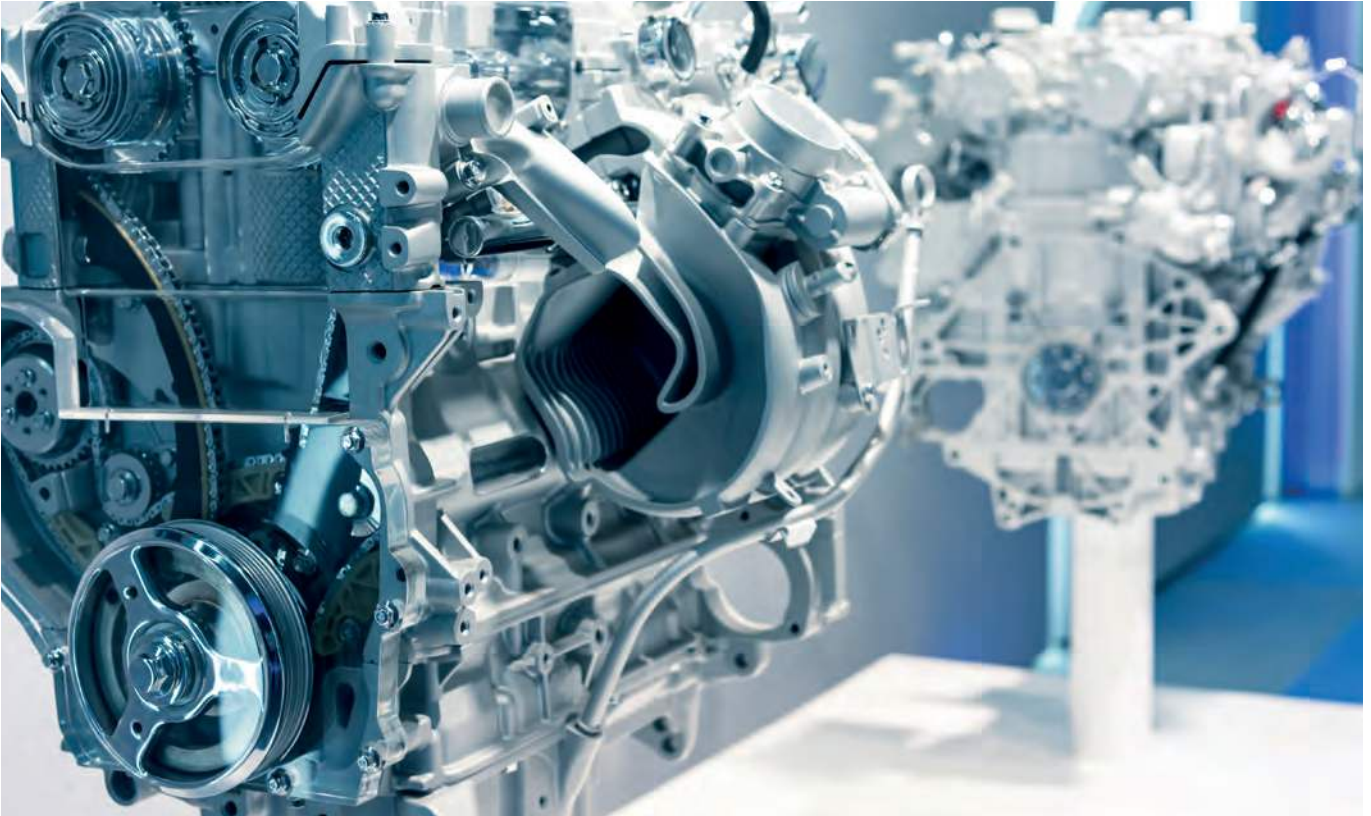


Innovationszyklen werden sich verkürzen

Die Globalisierung fordert ihren Tribut: Die Innovationszyklen werden immer kürzer – nur auf diese Weise können die Unternehmen im weltweiten Wettbewerb Schritt halten. Und so sehen sich neun von zehn deutschen Industriebetrieben dem Druck ausgesetzt, die Zahl der Neuentwicklungen zu erhöhen und ihre Entwicklungszeiten anzupassen. Dies gilt vor allem für die Befragten aus der – als besonders innovativ geltenden – Automobilindustrie. Hier rechnen sämtliche Firmen mit einer Zunahme der pro Jahr entwickelten Produkte und 93 Prozent mit schrumpfenden Entwicklungszeiten.

Wie werden sich die Innovationszyklen in der Industrie in den kommenden Jahren verändern?





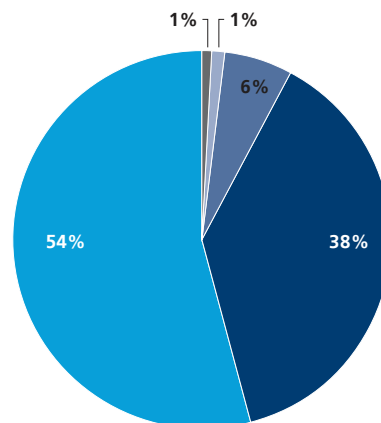
„Die Veränderungsgeschwindigkeit in den Märkten hat zugenommen und ebenso der Zwang, neue Technologien zu entwickeln und zu nutzen. Damit Unternehmen weiterhin erfolgreich sind, müssen sie Neuerungen vorantreiben.“

Angelique Renkhoff-Mücke, Vorstandsvorsitzende, WAREMA Renkhoff SE

Innovationen sind wichtig für den Unternehmenserfolg

Die stetige Suche nach Neuerungen sollte heutzutage mehr denn je ein wichtiger Baustein in der Firmenkultur sein. Die Mehrzahl der Unternehmen hat das erkannt, was die Vorreiterrolle Deutschlands bei diesem Thema widerspiegelt. So bezeichnet mindestens jede zweite Firma Innovationen als sehr wichtig für ihren Erfolg und weitere knapp vier von zehn Betrieben als wichtig. Dennoch besteht Potenzial im Mittelstand. Denn jeder 16. Befragte bezeichnet Innovationen als neutral für den Geschäftserfolg und weitere zwei Prozent halten sie sogar für weniger oder gar nicht wichtig.

Welche Bedeutung haben Innovationen für den Erfolg Ihres Unternehmens?



■ Gar nicht wichtig ■ Weniger wichtig ■ Neutral ■ Wichtig ■ Sehr wichtig

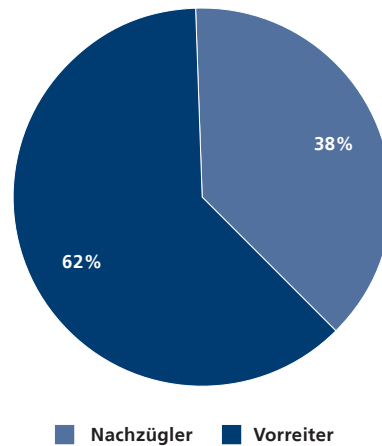
Mehrzahl der Unternehmen bezeichnet sich als Vorreiter

Die positive Nachricht zuerst: Mehr als sechs von zehn Firmen stellen ihrer eigenen Innovationsstrategie ein gutes Zeugnis aus – sie sehen sich als Vorreiter. Die übrigen knapp vier von zehn Betrieben geben zu, der Konkurrenz den Vortritt zu lassen. Dieser Nachzügler-Anteil ist jedoch zu hoch in einer Zeit sich verkürzender Produktzyklen, die eine nachhaltige Innovationsstrategie erfordern. Die deutsche Industrie ist gut damit beraten, sich nicht auf ihren Erfolge auszuruhen, denn die internationale Konkurrenz schläft nicht. Schließlich streben die chinesischen Fabriken an, Deutschland in puncto Innovationen und Digitalisierung der Industrie mindestens einzuholen. Ein Schritt auf dem Weg dorthin ist das in diesem Jahr ausgerufenen Programm „Made in China 2025“ der chinesischen Regierung.

Die deutsche Automobilindustrie ist in Sachen Innovationsstrategie erwartungsgemäß bereits etwas weiter als der Durchschnitt aller Befragten: Mindestens sieben von zehn Unternehmen dieser Branche bezeichnen sich als Vorreiter und nur fast jedes dritte als Nachzügler.

Unabhängig davon, wie die Innovationsstrategie eines Unternehmens ausgerichtet ist: Es gilt für die Unternehmen, möglichst früh herauszufinden, welche Marktbereiche für den Betrieb mittel- und langfristig interessant werden und wo sie nach Neuerungen beziehungsweise Trends suchen wollen. Hat die Firma ihre Strategie ausgearbeitet, sollte sie diese kontinuierlich prüfen und mit den Bedürfnissen des Marktes abgleichen.

Wie würden Sie die Innovationsstrategie Ihres Unternehmens beschreiben?



„Wir arbeiten im gesamten Unternehmen sehr beharrlich daran, die Innovationsführerschaft zu sichern. Neuentwicklungen genießen oberste Priorität, das spiegelt sich auch in den Geschäftsgrundsätzen von Freudenberg wider. Entsprechend groß ist die Unterstützung der Geschäftsleitung für die Arbeit an Innovationen.“
Marcel Schreiner, Innovation Manager,
Freudenberg Sealing Technologies
GmbH & Co. KG

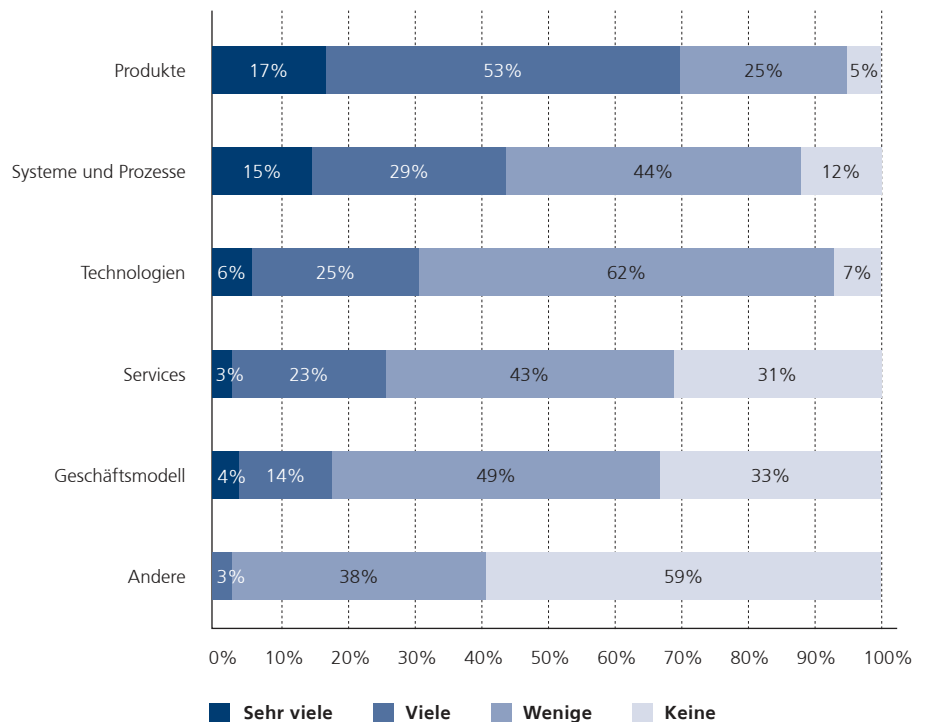
Produktinnovationen stehen im Mittelpunkt

Die klassische Forschungsarbeit in der deutschen Industrie konzentriert sich auf die Entwicklung neuer und die Verbesserung bestehender Produkte: Sieben von zehn befragten Unternehmen arbeiten an Produktinnovationen. An zweiter Stelle folgen Neuerungen im Bereich Systeme und Prozesse – mit ihnen beschäftigt sich knapp jeder zweite Betrieb. Auf Technologiereformen setzt nahezu jede dritte befragte Firma.

Auch wenn die Vielzahl an klassischen Produktneuerungen positiv zu bewerten ist, bedeutet Innovation noch mehr. Es ist wichtig, die Kreativität auch auf Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen auszudehnen. Schließlich lassen sich diese – im Gegensatz zu Produkten – kaum analysieren und kopieren. Hier besteht noch Potenzial in der deutschen Industrie, dies betrifft vor allem Neuerungen bei Geschäftsmodellen.

Bis auf wenige Ausnahmen setzen die Unternehmen auf sogenannte inkrementelle Innovationen, also die schrittweise Verbesserung bestehender Produkte, Prozesse und Technologien. Diese bleiben dabei in ihrem Kern erhalten. Kaum eine Firma arbeitet an bahnbrechenden, sogenannten disruptiven Neuerungen, die ganz neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Im Gegenteil – schon der Begriff „disruptive Innovationen“ sorgt gerade bei vielen mittelständischen Betrieben für Ratlosigkeit. Dabei sind gerade dies die Ideen, die den Markt umkrempeln und ihm neue Gesetze geben können. Beispiel: Die Taxiunternehmen hätten es im Jahr 2005 nicht für möglich gehalten, dass ihr Geschäftsmodell eines Tages angreifbar ist.

Welche Arten von Innovationen stehen derzeit auf Ihrer Agenda?



„Als weltweiter Marktführer für Medizinsysteme haben wir bei der Entwicklung neuer Produkte eine Vorreiterrolle. Aber es reicht nicht mehr, das Innovationsmoment nur auf der Produktseite zu haben. Wir setzen in unserer Innovationsarbeit immer stärker auch auf Prozessentwicklung, Prozessdesign und das Produktionsumfeld. Dazu gehören beispielsweise innovative Logistiksteuerungen. Der Wertstrom und die Organisation als Ganzes müssen die Innovationskultur atmen. Nur so können Unternehmen vorne mit dabei bleiben.“

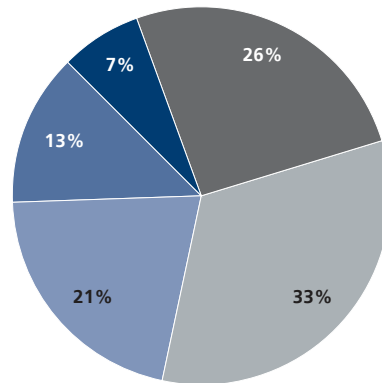
Jan Merker, Chief Operating Officer, MAQUET GmbH



Vorbildlich hohe Investitionen in Innovationsarbeit

Gut vier von zehn Unternehmen investieren mehr als fünf Prozent ihres Umsatzes in Neuheiten. Sieben Prozent sogar mehr als zehn Prozent. Der ideale Umsatzanteil variiert dabei natürlich je nach Branche und Art des Unternehmens. Generell sollte etwa jeder zehnte bis elfte Euro Umsatz in den Bereich Forschung und Entwicklung fließen. Es empfiehlt sich, etwa 30 bis 50 Prozent dieses Budgets für Innovationsaktivitäten einzuplanen. Diese Zahl beschreibt jedoch im Wesentlichen nur den Fleiß der Unternehmen. Viel wichtiger ist hierbei die Innovationsrate: Wieviel neuen Umsatz bringt mir jeder in der Innovation eingesetzte Euro.

Wie viel Prozent des Umsatzes investiert Ihr Unternehmen in Innovationsaktivitäten?



■ < 3% ■ 3-5% ■ 5-7% ■ 7-10% ■ > 10%

Natürlich birgt jede Neuerung auch das Risiko des Scheiterns, dies gilt es für die Unternehmen mit einzukalkulieren bzw. an der Effektivität zu arbeiten. Möglicherweise wird nur jede zweite Innovation ein Erfolg und dazu beitragen, Kosten einzusparen oder das Unternehmen auf anderem Wege voranzubringen.



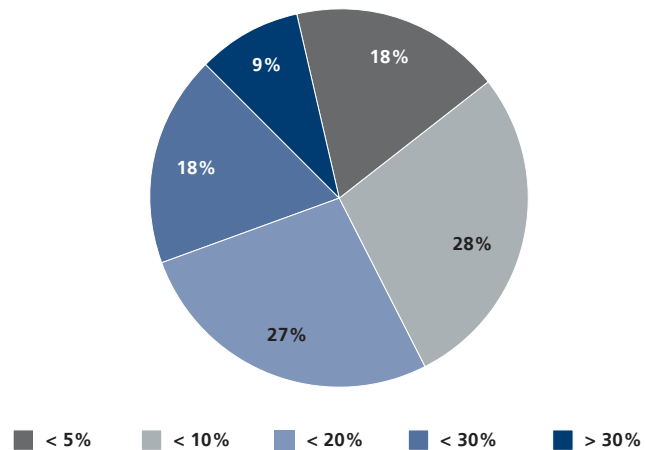
Automobilindustrie erzielt höchste Einnahmen mit Marktneuheiten

Bei nahezu jedem zweiten deutschen Industrieunternehmen liegt der Umsatz mit Produkten, die erst am Anfang ihres Lebenszyklus stehen, unterhalb von zehn Prozent. Nur bei jedem vierten Betrieb spülen junge Produkte einen Anteil von mindestens 20 Prozent in die Kasse. Ausnahme ist die Automobilbranche, sie steht deutlich besser da: Vier von zehn Unternehmen fahren mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes mit Innovationen ein. Insgesamt besteht für die Industrie also noch viel Potenzial.

Ziel sollte sein, jeden fünften Umsatz-Euro mit Innovationen zu erzielen. Denn der Markt erzwingt in zunehmendem Tempo immer mehr Neuheiten. Idealerweise kann ein Unternehmen den wegfallenden Umsatz von am Ende ihres Lebenszyklus stehenden Produkten durch tatsächliche Innovationen ersetzen und nicht nur durch eine leichte Überarbeitung. Auch dies belegt, wie wichtig es ist, sich kontinuierlich mit Innovationen zu beschäftigen und sich nicht auf zufällige Ideen zu verlassen.

Wo auch immer ein Unternehmen heute steht – ein Sprung im Umsatz mit Innovationen ist durchaus möglich. Das zeigen Best-Practice Beispiele wie SEW-EURODRIVE. Der Antriebsspezialist konnte seinen Umsatzanteil mit Neuprodukten über eine effiziente und effektive Innovationsarbeit von fünf auf 25 Prozent steigern.

Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil Ihres Unternehmens mit Produkten, die noch am Anfang ihres Lebenszyklus stehen?



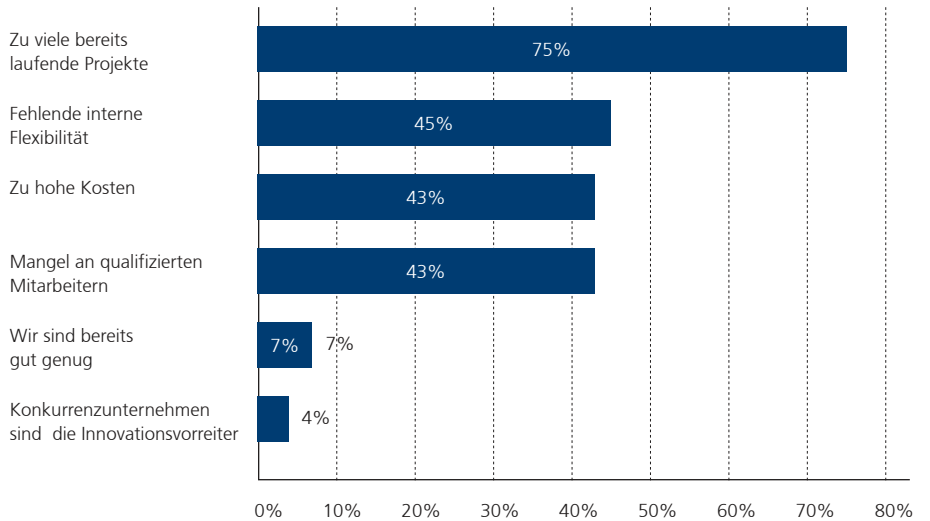
Deutsche Industrie verzettelt sich bei Innovationsprojekten

Die meisten Industrieunternehmen sehen Neuerungen zwar als erfolgsentscheidend an, doch Theorie und Praxis klaffen bei diesem Thema auseinander. So klagen drei von vier Betrieben über zu viele laufende Innovationsprojekte. Dabei investieren sie häufig auch in Aktivitäten, die sich nach einem langen Vorbereitungszeitraum als wenig markttauglich erweisen. Überdies räumt fast jedes zweite Unternehmen eine fehlende interne Flexibilität in der Innovationsarbeit ein. Die Firmen sind damit nicht ausreichend in der Lage, schnell Kapazitäten in erfolgversprechende Neuprojekte zu lenken. Weitere Kreativitätsbremsen sind die hohen Kosten und das Fehlen qualifizierter Mitarbeiter.

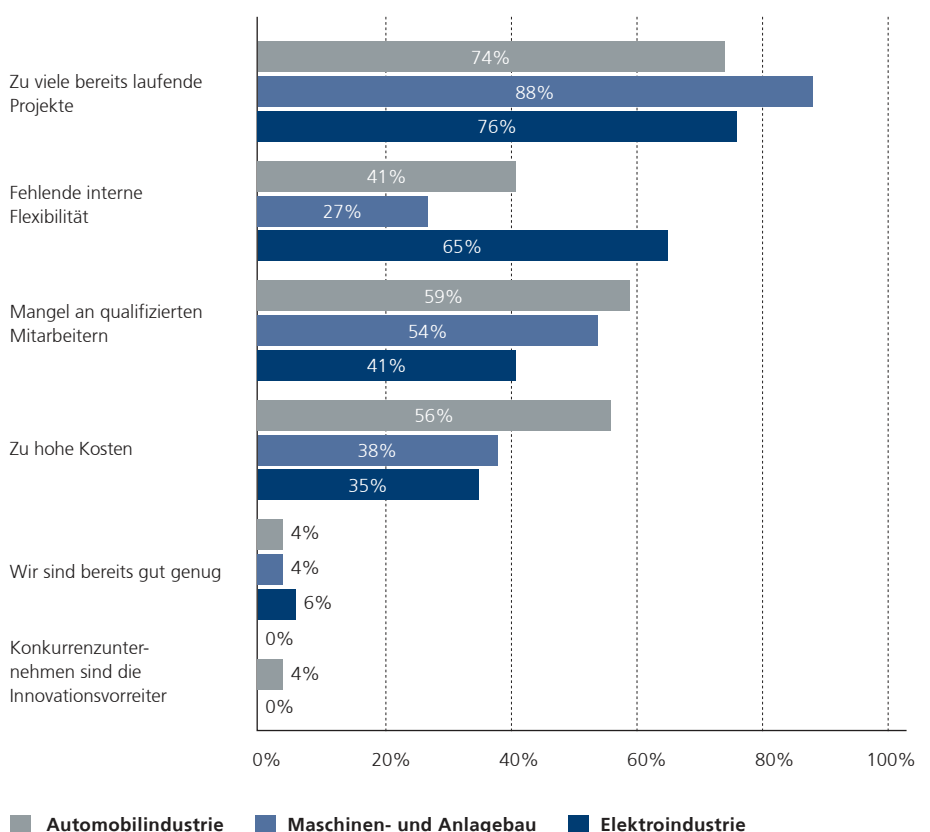
Insbesondere mittelgroße Unternehmen verzetteln sich: Hier geben sogar mehr als acht von zehn Firmen an, durch zu viele laufende Projekte von Innovationen abgehalten zu werden.

Weitere Unterschiede zeigt eine Auswertung nach Branchen: So behindern laufende Projekte die Innovationsarbeit im Maschinen- und Anlagenbau stärker als in der – als innovativer geltenden – Automobil- und Elektroindustrie. Die Elektroindustrie wiederum leidet überdurchschnittlich unter fehlender interner Flexibilität. Und die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau klagen häufiger als der Durchschnitt aller Unternehmen über einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern.

Was hält Ihr Unternehmen davon ab, Innovationen stärker voranzutreiben? Mehrfachnennungen möglich



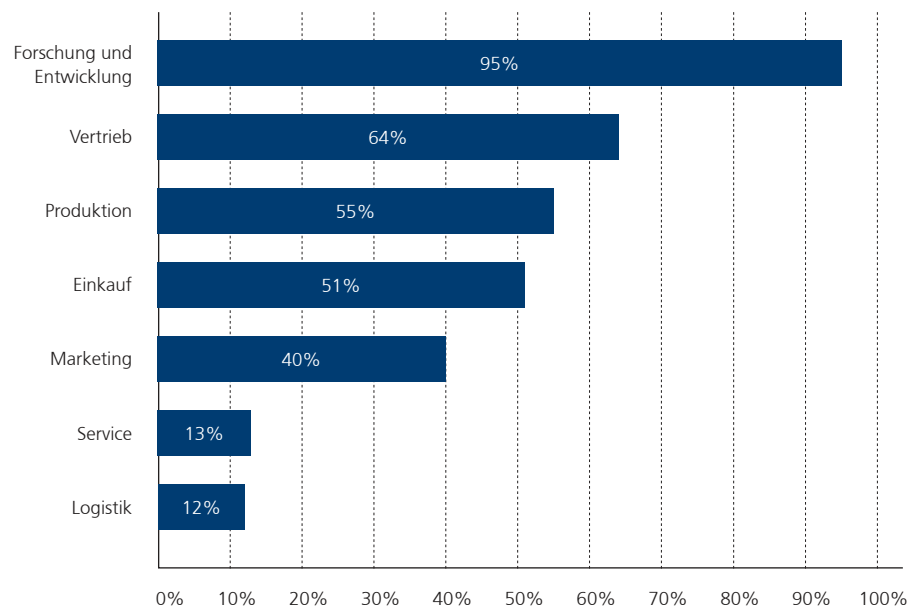
Was hält Ihr Unternehmen davon ab, Innovationen stärker voranzutreiben? Mehrfachnennungen möglich



Unternehmen binden zu wenige Abteilungen in Innovationsuche ein

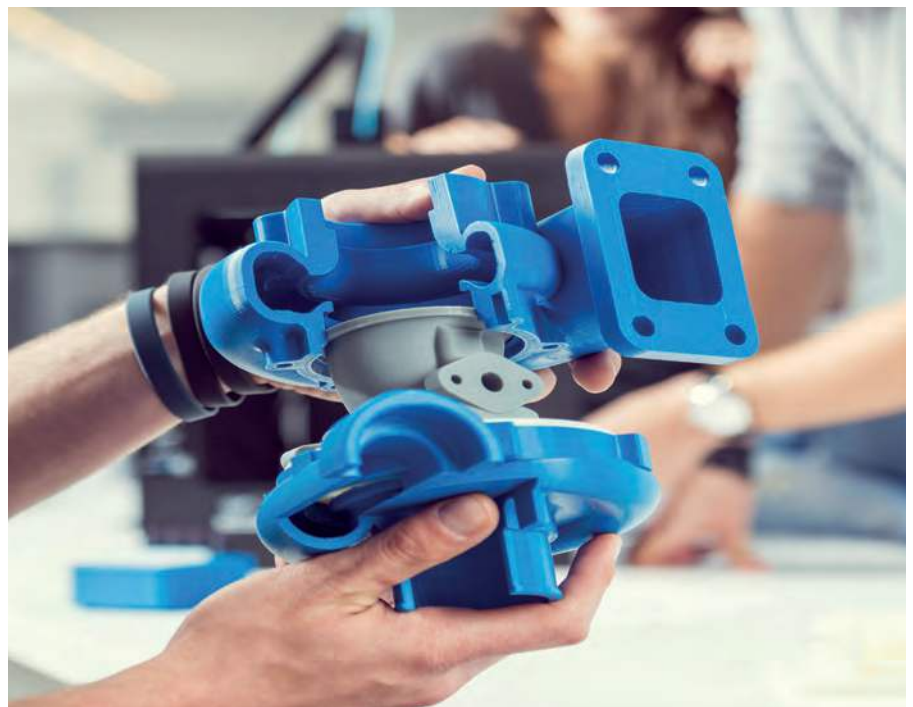
Ein Unternehmen, das schnell erfolgreiche Neuheiten auf den Markt bringen will, muss hausintern möglichst viele Abteilungen in die Innovationsarbeit einbinden. Die Frage nach den involvierten Firmenbereichen brachte – wenig überraschend – zu Tage, dass bei fast allen Befragten der Bereich Forschung und Entwicklung in Innovationsprozesse involviert ist. Bei zwei von drei Betrieben ist zudem der Vertrieb in die Entwicklung neuer Ideen mit eingebunden, und bei jedem zweiten die Produktion sowie der Einkauf. Nur in 40 Prozent der Unternehmen nimmt das Marketing von Anfang an teil an der Innovationsuche, Service- und Logistik-Abteilungen bleiben meist außen vor.

Welche Bereiche sind bei Innovationen von Anfang an bei Ihnen eingebunden? Mehrfachnennungen möglich



„Wichtig ist, sich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen. Viele erfolgreiche Mittelständler leben von Produkten, die einer der Gründerväter noch hervorgebracht hat oder versuchen, heutige Herausforderungen mit Prozessen und Tools zu lösen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Wir haben uns vor einigen Jahren entschieden, den Innovationsprozess daraufhin zu hinterfragen und konsequent am Lean Development Prozess auszurichten. Dabei spielt der Begriff „Frontloading“ eine wesentliche Rolle. Damit ist gemeint, die relevanten Aspekte eines Innovationsprojektes in die Anfangsphase des Projektes zu verlegen. Das bringt Klarheit in die Kundenanforderungen, macht die Risiken einschätzbar und fördert die interdisziplinäre Teamarbeit.“

Martin Herms, Geschäftsführer, Albrecht Jung GmbH & Co. KG



Kunden und Lieferanten wichtigste externe Partner

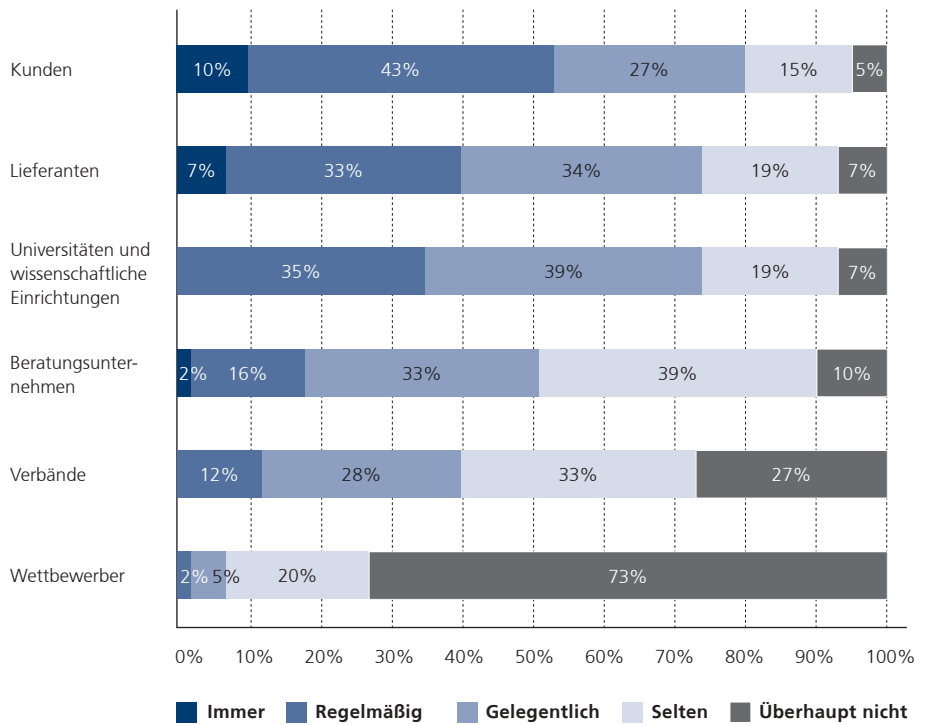
Obwohl die Zusammenarbeit mit externen Partnern unverzichtbar im kontinuierlichen Streben nach Innovationen ist, nutzen deutsche Unternehmen diese Möglichkeit noch zu selten. Nur jede zweite Firma arbeitet immer oder regelmäßig mit ihren Kunden zusammen – einem ihrer beiden wichtigsten externen Partner. Der andere sind die Lieferanten, und diese werden noch seltener eingebunden. Gerade einmal vier von zehn Betrieben kooperieren regelmäßig mit ihnen. Noch weniger üblich ist der Kontakt zu anderen potenziellen Partnern.

Die Detailauswertung zeigt, dass die Zusammenarbeit mit externen Institutionen in der Automobilindustrie überdurchschnittlich stark ausgeprägt ist. Das überrascht kaum – diese Branche gilt nicht umsonst als die innovativste. So kooperieren drei Viertel der Betriebe stets oder regelmäßig mit Kunden und nahezu zwei Drittel mit ihren Lieferanten. Immerhin jedes zweite Unternehmen aus der Automobilindustrie bezieht Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen in seine Innovationstätigkeit ein.

Die Elektroindustrie dagegen wirkt seltener mit externen Partnern zusammen als der Durchschnitt der Befragten. So arbeitet nicht einmal die Hälfte der Befragten regelmäßig mit ihren Kunden Hand in Hand und nur ein knappes Drittel mit ihren Lieferanten.

Bei den Maschinen- und Anlagenbauern hingegen fällt auf, dass der Anteil der Unternehmen, die ihre Ideen quasi im stillen Kämmerlein entwickeln, überdurchschnittlich hoch ist. Jedes neunte Unternehmen arbeitet nicht mit seinen Kunden zusammen, etwa jedes fünfte nicht mit seinen Lieferanten. Zudem vermeidet jede sechste Firma eine Kooperation mit Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.

Inwieweit arbeiten Sie bei Innovationen mit externen Partnern zusammen?



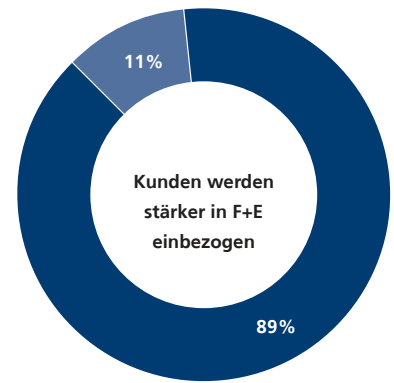
Noch besteht also deutlicher Nachholbedarf, was die Kooperation mit Externen angeht. Aus diesem Grunde hat die Staufen AG die Unternehmen befragt, wie sich die Zusammenarbeit mit Partnern verändern wird. Die Antworten stimmen optimistisch: Fast alle Unternehmen wollen künftig ihre Zulieferer stärker in ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeit einbeziehen sowie neun von zehn Betrieben ihre Kunden. Die höhere Motivation, die Lieferanten betreffend, leuchtet ein – schließlich ist die Zusammenarbeit mit ihnen derzeit schwächer ausgeprägt als die mit den Kunden.

Bisher vertrauen viele Unternehmen vor allem auf ihre eigenen Netzwerke, öffnen sich anderen aber noch zu wenig. Welche Möglichkeiten gibt es hier? Universitäten und Institute beispielsweise bieten Innovationsnetzwerke an. Überdies ist es sinnvoll, Erfahrungen mit dem Thema Crowdfunding / -investing zu sammeln, also der internetbasierten Schwarmfinanzierung über viele Anleger. Denn hier kommunizieren die Investoren direkt mit dem Unternehmen, das auf diesem Wege wertvolle Kontakte knüpfen kann. Eine weitere Variante sind externe, auf Innovationsarbeit spezialisierte Dienstleister. Sie sind vor allem für kleinere Betriebe wichtig, die keine Kapazitäten haben, einen hauptberuflichen Innovationsmanager einzustellen.

Wie wird sich die Zusammenarbeit mit Partnern verändern?



■ Ja ■ Nein



■ Ja ■ Nein



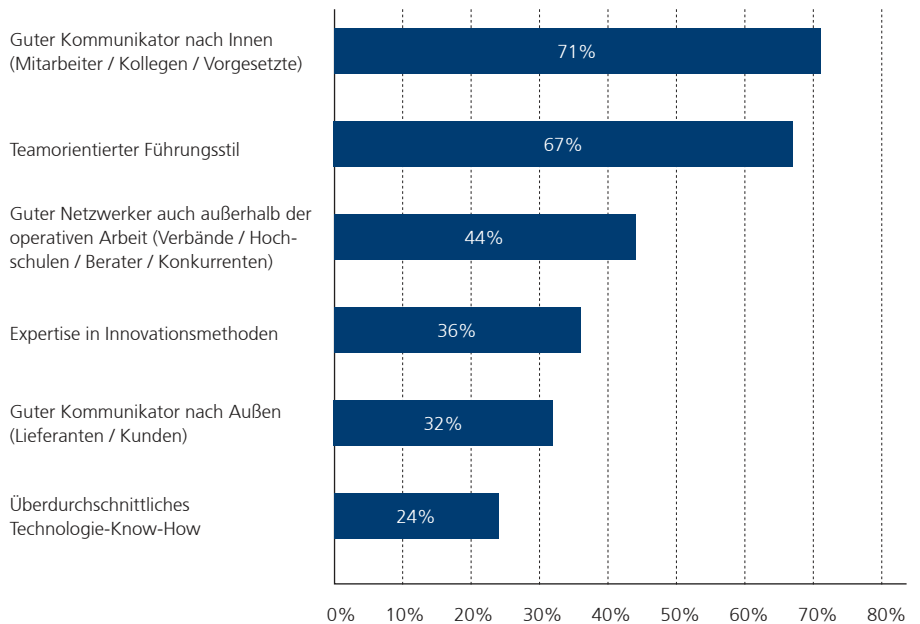
Führungskräfte als Kommunikatoren gefragt

Die Top-Manager leben die kulturellen Werte in einem Unternehmen vor, sie können kreative Ideen anstoßen und voranbringen, aber auch bremsen. Insofern spielen sie eine entscheidende Rolle in der Innovationsarbeit. Die Kommunikation steht dabei im Vordergrund – das sehen auch die befragten Unternehmen so. Etwa sieben von zehn fordern von ihren Führungskräften eine gute Kommunikation nach innen sowie einen teamorientierten Führungsstil. Ein verzweigtes Netzwerk außerhalb der operativen Arbeit – beispielsweise zu Verbänden, Hochschulen, Beratern oder Konkurrenten – erwartet knapp jeder zweite von seinen Spitzenkräften. Dieses Ergebnis geht damit einher, dass die Zusammenarbeit mit externen Partnern bei deutschen Industrieunternehmen noch ausbaufähig ist.

Der theoretische Hintergrund, zum Beispiel Expertise in Innovationsmethoden wie etwa Mind Mapping und Ideenwettbewerbe ist nur einem guten Drittel der Befragten wichtig. Auffällig ist, dass die im Rahmen der Studie befragten kleineren Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern überdurchschnittlich häufig Wert legen auf Kenntnisse in Innovationsmethoden legen (47 Prozent). Dies untermauert eine Beobachtung aus der Praxis: Gute Innovationsarbeit hat nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun.

Insgesamt bezeichnet nur jeder vierte Befragte ein überdurchschnittliches Technologie Know-how als wichtig in der Innovationsarbeit. Bei den kleineren Betrieben sind es sogar nur 13 Prozent der Befragten.

Welche Eigenschaften muss eine Führungskraft mitbringen, um Innovationen in einem Unternehmen anzustoßen und voranzubringen?



Im Streben nach neuartigen Ideen sind also insbesondere die sogenannten weichen Faktoren gefragt. Doch an denen mangelt es den Managern. So pflegt nur etwa jeder Dritte einen teamorientierten Führungsstil, jeder Vierte kommuniziert vorbildlich mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, und gerade

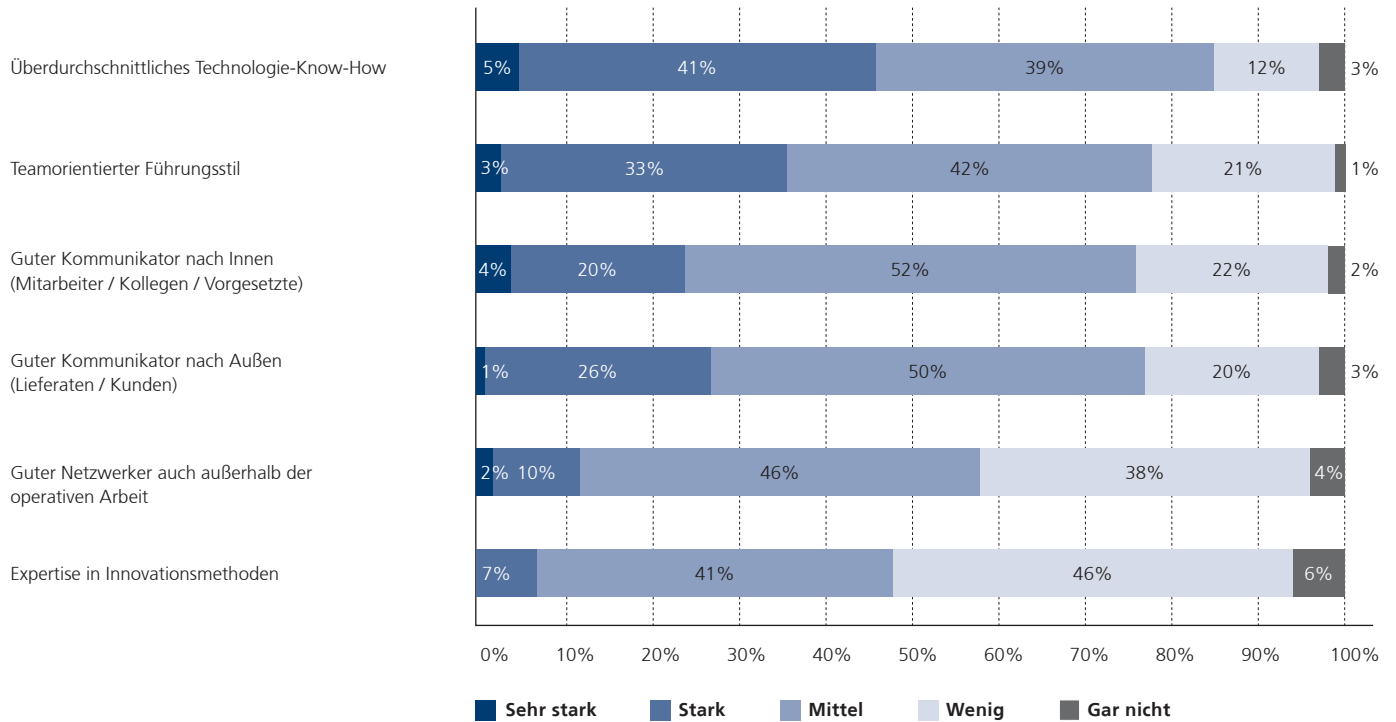
mal jeder Achte ist ein guter Netzwerker auch außerhalb der operativen Arbeit. Überdies haben die Führungskräfte in jedem zweiten Betrieb wenig bis gar kein Know-how in Sachen Innovationsmethoden. Dafür besitzen sie ein überdurchschnittliches Technologie Know-how.

„Bei Holder gibt es eine große Bandbreite an Kundenarten und es gilt, all ihre unterschiedlichen Bedürfnisse in Innovationen einfließen zu lassen. Die Endkunden befragen wir in regelmäßigen Abständen mit Hilfe von standardisierten Fragebögen. Zudem führt der kürzlich neu geschaffene Bereich Business Development gezielt Experteninterviews durch – wir beschränken uns damit nicht nur darauf, Marktpotenziale zu recherchieren, sondern setzen auf tiefgehende Analysen. Zu unseren Kunden zählen wir darüber hinaus auch die eigenen Niederlassungen, Importeure und Händler in insgesamt mehr als 50 Ländern – hier nutzen wir unter anderem Großveranstaltungen und Messen zum Meinungsaustausch oder gezielt für Workshops.“
 Christian Mayer, Forschungs- und Entwicklungsleiter, Max Holder GmbH

„Die ständige Weiterentwicklung unserer Produkte und Produktionsprozesse sowie die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen fordern von allen Beteiligten Mut, ausreichende Fähigkeiten und Ressourcen. Arroganz, Führungsschwäche und ein kurzfristiger Investitionshorizont verhindern Innovationen.“

Torsten Winterwerber, Leiter der weltweiten Montage und Prüfstände und Innovationsmanager für die Produktion, MTU Friedrichshafen GmbH

Wie ausgeprägt sind diese Eigenschaften im Schnitt schon bei den Führungskräften in Ihrem Unternehmen?



Viele Unternehmen geben keine Innovationsanreize

Industriebetriebe müssen das konsequente Streben nach Innovationen heutzutage mehr denn je als wichtigen Baustein ihrer Unternehmenskultur betrachten. Hier ist die Geschäftsleitung in der Pflicht. Sie ist verantwortlich dafür, einen Raum und ein Klima für Kreativität zu schaffen und unkonventionelles Denken sowie Handeln gezielt zu fördern.

Die Studie zeigt: Gute Ideen werden zu selten honoriert. Zwar vergüten etwa zwei Drittel der Unternehmen umgesetzte Ideen und Vorschläge und vier von zehn Firmen belohnen in Einzelfällen auch nicht realisierte Anregungen. Negativ fällt jedoch auf, dass jeder fünfte Betrieb seinen Mitarbeitern keinerlei Anreize gibt, sich mit Ideen einzubringen.

Innovationsanreize – Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter dazu, sich mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen einzubringen?

Mehrfachnennungen möglich

Umgesetzte Ideen und Vorschläge werden finanziell vergütet

Auch nicht umgesetzte Ideen und Vorschläge werden in Einzelfällen belohnt

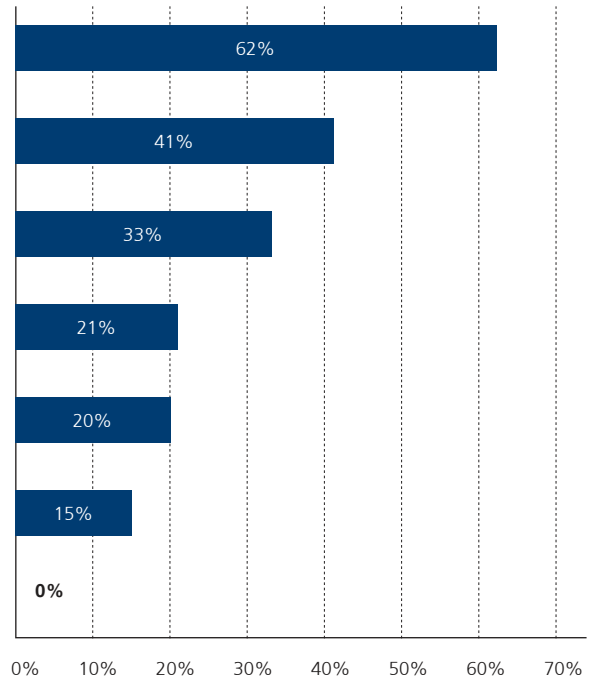
Führungskräfte haben den Punkt „Innovationen“ in ihren Zielvereinbarungen stehen

Gar nicht

Innovationsaktivitäten sind relevant für Gehaltserhöhungen und Beförderungen

Innovative Mitarbeiter bekommen zusätzliche Weiterbildungen finanziert

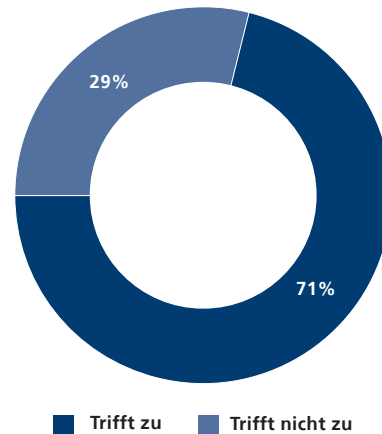
Umgesetzte Ideen und Vorschläge werden mit Sonderurlaub vergütet



Innovationsarbeit kommt oft zu kurz – Zeit und Raum für Innovation

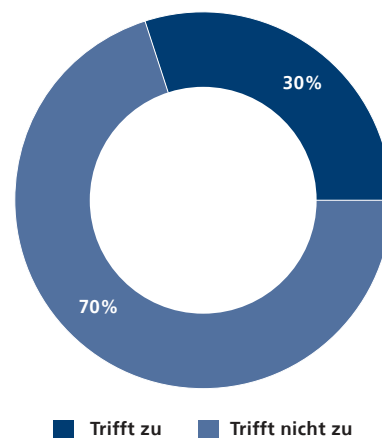
Erfahrungen zeigen, dass die Mitarbeiter in Unternehmen mit einer ausgeprägten Innovationskultur per se motivierter sind, sich mit Verbesserungsvorschlägen einzubringen. Denn schließlich haben sie diesen Beruf und das Umfeld selbst gewählt. Um ihre Motivation auf Dauer zu erhalten, muss der Betrieb seinen Mitarbeitern jedoch die Möglichkeit geben, ihre Verbesserungsideen während der Arbeitszeit neben dem Tagesgeschäft zu entwickeln und umzusetzen. Und genau dies ist offensichtlich nicht der Fall. Denn in nahezu jedem dritten Unternehmen findet die Arbeit an Neuheiten allenfalls in Überstunden oder nach Feierabend statt – ein alarmierendes Ergebnis.

Trifft diese Aussage auf Sie zu: Innovation hat Platz im normalen Arbeitsalltag und findet nicht in Überstunden oder nach Feierabend statt.



In vielen Fällen führt die Innovationsarbeit also ein Schattendasein nach Feierabend. Doch das ist nicht alles: Auch hauptberufliche Innovationsmanager sind eine Seltenheit. 70 Prozent der Befragten verzichten darauf. Selbst in der Automobilindustrie beschäftigt nur etwa jeder zweite Betrieb einen derartigen Spezialisten.

Trifft diese Aussage auf Sie zu: Es gibt hauptberufliche Innovationsmanager.



Eine Auswertung nach Unternehmensgrößen zeigt: Noch nicht einmal jede zweite Firma mit Jahresumsätzen oberhalb von 250 Millionen Euro beschäftigt einen hauptberuflichen Innovationsmanager. Bei den kleinen Firmen mit Jahresumsätzen unterhalb von 50 Millionen Euro sind es mit 13 Prozent noch deutlich weniger. Hier ist jedoch anzumerken, dass ihnen, anders als den großen Unternehmen, oftmals die Kapazitäten dafür fehlen. Deshalb sollten sie sich an externe Dienstleister mit einer entsprechenden Spezialisierung wenden.

Deutlicher Nachholbedarf in Sachen Innovationskultur

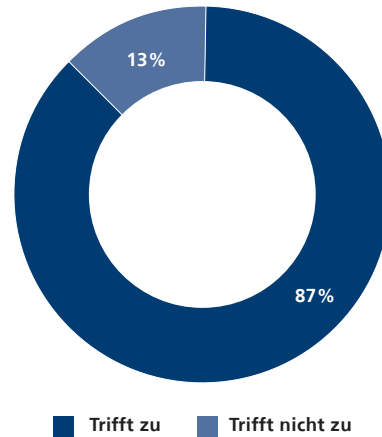
Wie weit deutsche Industriebetriebe von einer Innovationskultur entfernt sind, die ihren Beschäftigten Raum für unkonventionelles Denken und Handeln gibt, zeigen auch die folgenden Ergebnisse der Studie: So müssen die Mitarbeiter in jedem siebten Unternehmen damit rechnen, sich mit kreativen Ideen zu blamieren. In der als besonders innovativ geltenden Automobilindustrie, sowie generell bei großen Unternehmen mit Jahresumsätzen oberhalb von 250 Millionen Euro, gilt dies sogar für jeden fünften Betrieb. In der Gruppe der kleinen Firmen mit Jahresumsätzen unterhalb von 50 Millionen Euro ist zwar nur jede elfte betroffen, doch auch dieser Anteil ist zu hoch.

Unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche muss die Geschäftsführung respektvoll mit den Ideen ihrer Mitarbeiter umgehen und diese als Leistung honorieren, ob dies auf finanziellem oder anderem Wege geschieht. Geschäftsleiter oder andere Vorgesetzte, die einen Verbesserungsvorschlag belächeln oder verspotten, tun dem betreffenden Mitarbeiter persönlich weh. Sie nehmen ihm für die Zukunft jegliche Motivation, sich abermals mit Ideen einzubringen.

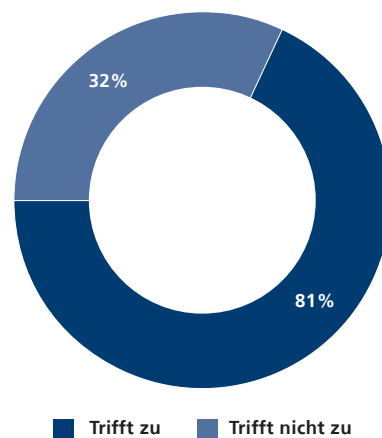
Industriebetriebe haben ein weiteres Manko in Sachen Innovationskultur: 32 Prozent der befragten Führungskräfte räumen selbstkritisch ein, neue Ideen ihrer Mitarbeiter nicht schnell und vorurteilsfrei zu prüfen. In großen Unternehmen ist dieser Anteil noch höher – hier ist beinahe jede zweite Gesellschaft betroffen.

Ein Beispiel für ein Vorurteil, das nicht mit bestimmten Personen zu tun hat: Oftmals arbeiten die Unternehmen sehr umsatzgetrieben. Das hat zur Folge, dass eine Idee klein- oder gar schlechtgeredet wird, sofern sie den Umsatz kurzfristig nicht steigert. Die Frage nach dem Umsatzpotenzial auf kurze Sicht ist jedoch ein Killerargument für Verbesserungsvorschläge – auf diesem Wege verschenkt die deutsche Industrie also wertvolles Innovationspotenzial.

Trifft diese Aussage auf Sie zu: Innovationskultur – Kein Mitarbeiter muss davor Angst haben, sich mit einem Vorschlag zu blamieren.

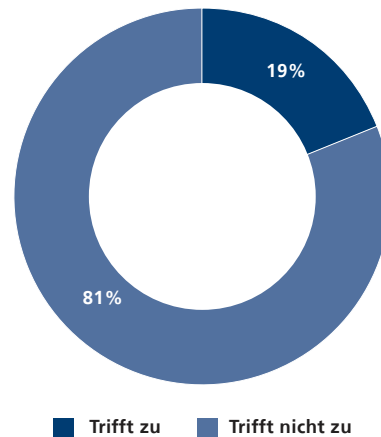


Trifft diese Aussage auf Sie zu: Innovationskultur – Neue Ideen der Mitarbeiter werden in der Regel schnell und vorurteilsfrei überprüft.



Innovationsmethoden wie beispielsweise Mind Mapping, die Portfoliotechnik und Ideenwettbewerbe helfen bei der kontinuierlichen Suche nach neuartigen Ideen. 36 Prozent aller befragten Unternehmen erwarten eine derartige Expertise von ihren Führungskräften, wie diese Studie zeigt. Bei den meisten Unternehmen bleiben die Mitarbeiter jedoch außen vor: Gerade mal in jedem fünften Betrieb werden die Beschäftigten gezielt in Innovationsmethoden geschult. Selbst in der Gruppe der großen Unternehmen mit mehr als 250 Millionen Euro Jahresumsatz unterrichtet nur jeder vierte Betrieb seine Mitarbeiter in derlei Methoden. In kleinen Firmen mit Jahresumsätzen unterhalb von 50 Millionen Euro liegt dieser Anteil sogar nur bei 13 Prozent.

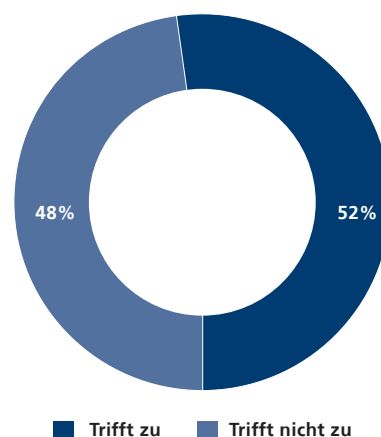
Trifft diese Aussage auf Sie zu: Innovationskultur – Unsere Mitarbeiter werden gezielt in Innovationsmethoden geschult.



Selbst in der als besonders innovativ geltenden Automobilindustrie schulen sieben von zehn Betrieben ihre Mitarbeiter nicht in Innovationsmethoden. Und in der Elektroindustrie unterlassen dies knapp neun von zehn Betrieben.

Unabhängig davon, inwieweit Unternehmen ihren Mitarbeitern auch das theoretische Rüstzeug für die Ideenfindung mitgeben: Wichtig für die Innovationskultur und das kontinuierliche Streben nach Neuerungen ist der regelmäßige Austausch über die Abteilungsgrenzen hinweg. Dieser findet jedoch nur bei jedem zweiten Industriebetrieb statt.

Trifft diese Aussage auf Sie zu: Innovationskultur – Der Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg findet regelmäßig statt.



In dieser Hinsicht stehen kleine Unternehmen mit Jahresumsätzen unterhalb von 50 Millionen Euro besser da: Bei ihnen beträgt der Anteil immerhin 74 Prozent. Probleme, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit betreffend, gibt es erfahrungsgemäß vor allem in größeren Unternehmen: Statt an einem Strang zu ziehen, konkurrieren die einzelnen Abteilungen teilweise miteinander und agieren bisweilen selbst wie eigene Organisationen. Kleine Firmen tun gut daran, ihre Überlegenheit in der internen Kommunikation zu nutzen – schließlich haben sie an anderen Stellen Nachteile gegenüber den großen Unternehmen.

Insgesamt ist bei den Firmen eine enorme Verunsicherung zu spüren. Sie erkennen zwar, dass sie Innovationen aktiver fördern und vorantreiben müssen, wissen aber nicht, wie sie dabei konkret vorgehen sollen. Empfehlenswert ist, Innovationen in einem strukturierten Prozess zu fördern und mit den vertrauten Lean-Methoden zu arbeiten – ähnlich wie in der Produktion. Denn auch kreative Prozesse brauchen einen Rahmen und sollten gezielt gesteuert werden. Es gilt dabei, aus vielen Ideen in kurzer Zeit erfolgversprechende Projekte abzuleiten, um schnell mit der eigentlichen Entwicklungsarbeit beginnen zu können. Am Anfang eines Innovationsprojektes sollte die gründliche Analyse der Ideen stehen. Dies kann beispielsweise mit Hilfe eines Trendradars geschehen, bei dem die Orientierung am Kundennutzen im Mittelpunkt steht. Auf diese Weise wird es der Industrie gelingen, Innovationspotenziale richtig zu erkennen, einzuschätzen und ebenso zielgenau wie kosteneffizient umzusetzen.

„Wir schätzen und fördern den Ideenreichtum unserer Mitarbeiter mit unserem professionellen Ideenmanagement, den sogenannten „orange ideas“. Hier animieren wir die Mitarbeiter unter dem Motto „think orange, improve orange, live orange“, Vorschläge einzureichen. Auf der Suche nach Innovationen spielen die Mitarbeiter eine immer wichtigere Rolle, denn sie sind es, die sich täglich mit den Themen des Unternehmens und dessen Technologien beschäftigen und dabei auf Potenziale stoßen. Mit den „orange ideas“ gibt KUKA seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, die Zukunft des Unternehmens entscheidend mitzugestalten. Und das Engagement zahlt sich für beide aus: Durch die kreativen Ideen bleibt das Unternehmen auf lange Sicht wettbewerbsfähig. Der Mitarbeiter erhält neben der Anerkennung, dass seine Idee umgesetzt wurde, auch eine Prämie. Eine klassische Win-win-Situation also.“

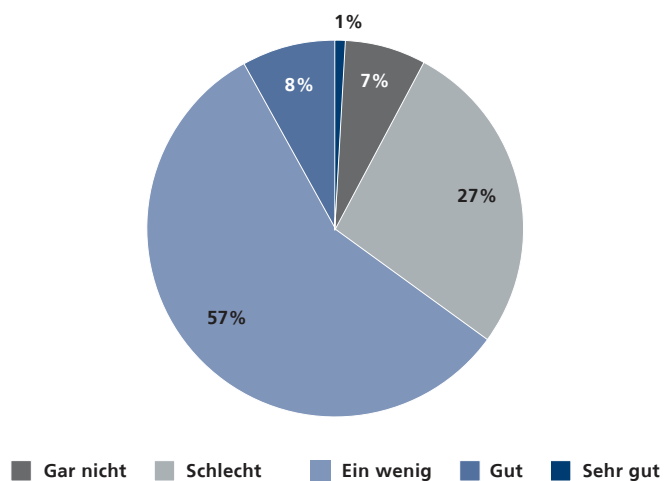
Frank Klingemann, Vorsitzender der Geschäftsführung, KUKA Systems GmbH

Zu wenig Rückendeckung aus der Politik

Die Bundesregierung will Anreize für Innovationen schaffen: Sie hat im September 2014 eine neue Hightech-Strategie verabschiedet, um gute Ideen schnell in innovative Produkte und Dienstleistungen zu überführen. Doch bislang sieht der Geschäftsalltag anders aus, zumindest in der Wahrnehmung der Firmen. So fühlt sich jeder dritte befragte Betrieb beim Thema Innovation gar nicht oder schlecht von der Politik unterstützt. Als sehr gut oder gut gefördert bezeichnet sich nur knapp jedes zehnte Unternehmen.

Insbesondere Unternehmen mit einem Jahresumsatz unterhalb von 50 Millionen Euro spüren wenig Rückendeckung aus der Politik. Jede zweite Firma dieser Größenklasse klagt über fehlende oder allenfalls schlechte Hilfe.

Wie fühlen Sie sich beim Thema Innovation von der Politik unterstützt?



FAZIT

Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass Deutschland im internationalen Vergleich als das innovativste Land aus technologischer Sicht gilt. Doch die Konkurrenz aus Übersee lauert schon. Deshalb stehen hiesige Unternehmen unter dem Druck, mehr Neuentwicklungen in einer immer kürzeren Zeit auf den Markt zu bringen.

Möglich ist das auf die Dauer nur, wenn das konsequente Streben nach Innovationen zur Unternehmenskultur gehört. Zwar sieht sich die Mehrzahl der Betriebe bereits als Vorreiter in ihrer Innovationsstrategie. Dennoch besteht Nachholbedarf. So verzetteln sich viele Firmen bei Innovationsprojekten und geben guten Ideen zu wenig Raum sowie Anerkennung. Die bewährten Lean-Prinzipien können die Basis dafür schaffen, die Chancen aus der Vielzahl an Ideen systematisch zu identifizieren. Das haben erste Betriebe erkannt und schulen ihre Mitarbeiter in Innovationsmethoden. Zudem planen nahezu alle Unternehmen, ihre Kunden und Zulieferer stärker in die Forschungs- und Entwicklungsarbeit einzubeziehen. Sie schaffen damit ein Umfeld für neue Formen von Innovationen, die sich an den Kunden- und Marktbedürfnissen orientieren.

Schneller zu erfolgreichen Innovationen mit dem ValueStreamer®

Mit virtuellem Shopfloor Management zum weltweiten Erfolg bei Forschungs- und Entwicklungsprozessen

Auch im Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsbereich setzen immer mehr Firmen auf Lean Management. Besonders wirksam ist dabei Shopfloor Management (SFM) – also die konsequente Führung am Ort des Geschehens. Wenn jedoch weltweit Standorte koordiniert werden müssen, stößt das klassische auf Papier basierende SFM an seine Grenzen. Das von der Staufen AG entwickelte Virtuelle SFM bietet hier einen Lösungsansatz.

Dies veranschaulicht das Beispiel des Automobilzulieferers Marquardt, der den ValueStreamer® erfolgreich zur Vernetzung von mehr als 200 Entwicklungsprojekten verteilt über fünf internationale Standorte im Einsatz hat.

„Durch virtuelles Shopfloor Management gelingt es uns, komplexe Projektlandschaften bis hin zur einzelnen Aufgabestandortübergreifend zu steuern“, sagt der Leiter der Produktentstehung von Marquardt, Karl Müller. Die Datenbasis ist zentralisiert und es besteht permanenter Online-Zugriff. „Ein genial einfaches Tool, welches auf brillante Weise alle Beteiligten effizient und zielorientiert miteinander verbindet“, betont Müller.

Der Einsatz des ValueStreamer® führte bei Marquardt zu großer Transparenz und messbaren Verbesserungen: So reduzierten sich die Projektdurchlaufzeiten um 25 Prozent. Der Projektdurchsatz stieg um 55 Prozent. Zugleich erhöhte sich durch den weltweiten Informationsaustausch in Echtzeit die gesamte Entwicklungsqualität erheblich. Sehr erfreulicher Nebeneffekt: Durch den besseren Informationsaustausch konnte auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden.



Karl Müller,
Geschäftsführer
Technik,
Marquardt GmbH

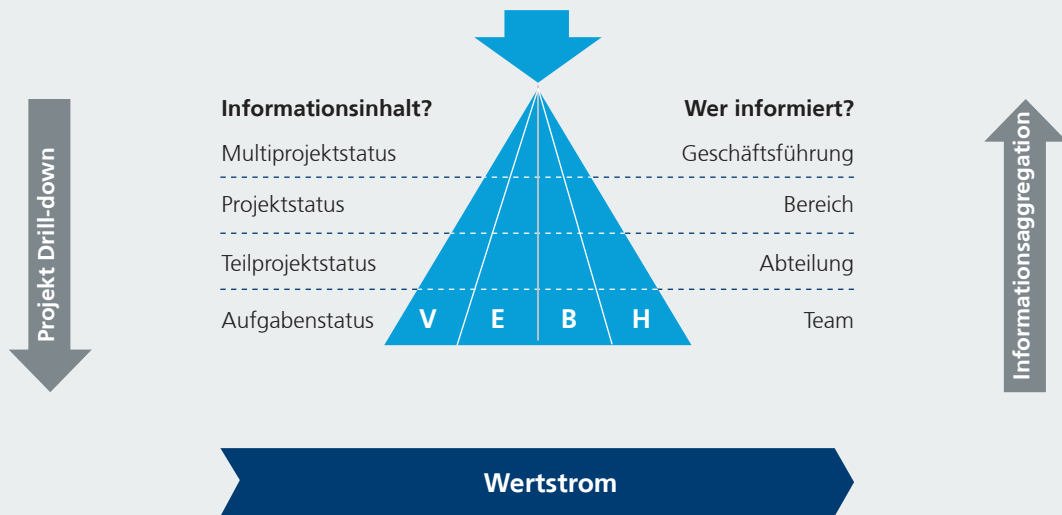
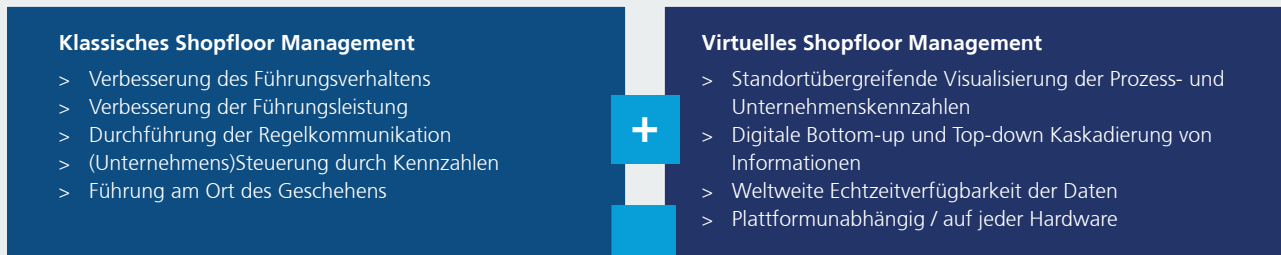
Vorteile:

Virtuelles Shopfloor Management - ValueStreamer®

- > **Informationstransparenz und schneller Informationsfluss über alle Hierarchieebenen hinweg**
- > **Standortübergreifender (weltweiter) Informationsaustausch in Echtzeit**
- > **Zentrale Datenbasis mit gleichen Standards für alle Standorte und Wertschöpfungsknoten**
- > **Daten- und Informationsaggregation (Konsolidierung und Kaskadierung)**
- > **Gesteigerte Planungssicherheit durch effiziente Steuerung von Unternehmensprozessen**
- > **Automatische Berechnung der Prozesse und Ergebniskennzahlen**
- > **Übersichtlichkeit mit Drill-down für das Management**
- > **Prozesskennzahlen mit Team- und Mitarbeiterbezug**
- > **Vermeidung von negativem Multitasking**
- > **Visuelle Priorisierung der Hauptstörungen mit dem Staufen-4D-Störungsticker**



Der ValueStreamer®: Komplexe Innovationsprozesse weltweit effizient steuern



| Vertrieb (V) | Entwicklung (E) | Beschaffung (B) | Herstellung (H) |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > Steuerung von Angebots- und Auftragsgewinnungsprozessen > Aufgaben- und Ressourcensteuerung > Key Performance Indicators (KPI): Durchlaufzeit; Hitrate | <ul style="list-style-type: none"> > Steuerung des Produktentstehungsprozess (PEP) > Aufgaben- und Ressourcensteuerung > KPIs: Durchlaufzeit; Termintreue; Hitrate; Planungsqualität | <ul style="list-style-type: none"> > Lieferantenauswahl und -entwicklung > Aufgaben- und Ressourcensteuerung > Tracken von Einsparpotenzialen | <ul style="list-style-type: none"> > Steuerung von Produktions- und Montageprozessen > KPIs: Arbeits-Sicherheit; Qualität; Liefertreue; Produktivität |



Ihr Partner auf dem Weg zur **Spitzenleistung.**

STAUFEN.

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

☎ +49 7024 8056-0
📠 +49 7024 8056-111

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Dr.-Ing. Andreas Romberg
Director Business Unit

a.romberg@staufen.ag
+49 7024 8056-0

ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN:

Kathrin Kurz
Junior Marketing Manager

marketing@staufen.ag
Tel: 07024 8056 155