

**Martin Hentschel, Geschäftsführender Partner**  
**Thomas Lauer, Associated Partner**

*Die beiden Partner der INTARGIA Managementberatung beschäftigen sich seit vielen Jahren in operativen, beratenden und wissenschaftlichen Funktionen mit der Bedeutung von Innovation in Unternehmen und mit den Anforderungen die diese an das Management stellt. Martin Hentschel war operativ als Direktor Innovationsmanagement für die Entwicklung des Innovationsmanagement Prozesses des Whirlpool Konzerns in Europa mit verantwortlich. Heute begleiten Martin Hentschel und Prof. Lauer Kunden der INTARGIA Managementberatung bei der Entwicklung und Implementierung von Innovationsmanagement Prozessen.*

*Die zunehmende Beschleunigung von Veränderungsprozessen fordert gerade auch mittelständische Unternehmen dazu heraus, konstant neue Wege zu gehen und Innovation auf einer zunehmend breiten Ebene im Unternehmen zu verankern. Dies wird nicht nur durch eine Reihe von internationalen Untersuchungen gestützt sondern manifestiert sich auch in den verstärkten Maßnahmen auf europäischer, bundes- und regionaler Ebene.*

*INTARGIA hat in einer auf den Mittelstand fokussierten Studie untersucht, was innovativere von weniger innovativen unterscheidet. Auf Basis der Erfahrung der beiden Partner ergänzt auch um die Ergebnisse der Studie wurde ein modulares Angebot entwickelt, das es mittelständischen Unternehmen und Unternehmern erlaubt, einen auf sie zugeschnittenen Innovationspfad zu entwickeln.*

## **Innovationsmanagement im Mittelstand – Eine Studie**

### **Einleitung**

Innovationsmanagement gehört heutzutage sicherlich zu den bedeutendsten Fähigkeiten, die Unternehmen fast jeglicher Branche besitzen müssen, um langfristig am immer dynamischen Markt erfolgreich zu sein. In einer global durchgeführten CEO-Studie mit dem Titel „Unternehmensführung in einer komplexen Welt“ nannten 60% der befragten Top-Manager „Kreativität“ als wichtigste Führungsqualität, und das noch vor globalem Denken.<sup>1</sup> Ähnliches erbrachte eine schon 2004 von der Unternehmensberatung Arthur D. Little durchgeführte Studie, bei der Unternehmen zu den bedeutendsten Auslösern von Profitabilitäts- und Wachstumssteigerungen befragt wurden. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit erreichte hier einen Wichtigkeitswert von 4,43 (bei einem Maximum von 5) und damit ebenfalls Platz 1, gefolgt von Kostensenkung und Internationalisierung.<sup>2</sup>

Der Mittelstand wird oft als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) beschäftigten mittelständische Unternehmen 2009 in Deutschland ca. 61% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und erzielten dabei einen Anteil von 51,3% an der gesamten Nettowertschöpfung.<sup>3</sup> Deutschen Mittelständlern wird dabei oft eine besonders große Innovationskraft zugeschrieben. So haben 54% der Unternehmen im Zeitraum von 2008 bis 2010 mindestens eine Produkt- oder Prozessinnovation auf den

---

<sup>1</sup> Zit. nach Weilbacher, J. C. (2012), S. 23

<sup>2</sup> Zit. nach Witten, Mattes und Mencke (2007)

<sup>3</sup> Nach bdi.eu



INTARGIA

Markt gebracht.<sup>4</sup> Ein Resultat dieser Neuerungsfreude ist das typisch deutsche Phänomen der Hidden Champions.<sup>5</sup> Dies sind der breiten Öffentlichkeit zumeist weitgehend unbekannte Weltmarktführer, die in aller Regel dem Mittelstand entstammen. Deutschland

weist in dieser Kategorie 1.307 Unternehmen auf, die USA (366 Unternehmen) und Japan (220) folgen abgeschlagen auf den Plätzen zwei und drei.<sup>6</sup>

### **Zielsetzung und Methodik**

Angesichts der genannten Tatsachen liegt es auf der Hand, dass Innovationskraft mittelständischer Unternehmen ein bedeutendes Thema für den Erfolg des einzelnen Unternehmens, aber auch der gesamten deutschen Volkswirtschaft ist. *Was aber macht Mittelständler zu erfolgreichen Innovatoren? Oder anders gefragt, wodurch unterscheiden sich innovative von weniger innovativen Unternehmen?*

Dieser Frage ist die im Folgenden geschilderte Studie der Managementberatung INTARGIA (Dreieich) in Zusammenarbeit mit der Hochschule Aschaffenburg nachgegangen. Zu diesem Zweck wurden mittelständische Unternehmen, überwiegend aus der Region Rhein-Main bzw. bayerischer Untermain, umfassend online befragt. Schwerpunkt der Befragung bildeten interne Merkmale bzgl. der Innovationsmanagement-Phasen Ideengenerierung, Ideenauswahl und Ideenrealisierung. Außerdem wurde nach Organisations- und Kulturmerkmalen gefragt, die Hinweise auf den Grad der generellen Änderungs- bzw. Innovationsbereitschaft geben. Um diese Merkmale mit Innovationserfolg in Beziehung zu setzen, mussten die befragten Unternehmen Angaben zur Anzahl und zur Umsatzbedeutung von Innovationen in ihrem Betrieb während der letzten 5 Jahre machen. Bei diesen Angaben wurden radikale Neuerungen (Sprunginnovationen; z.B. ein Mähroboter zum Rasenmähen), Verbesserungsinnovationen (z.B. Akkus mit längerer Laufzeit für Akkumäher) und Prozessinnovationen (z.B. die Einführung eines Barcodelabels oder RFID-Chips zur Warenverfolgung) unterschieden. Die Teilnehmer wurden auf Basis dieser Angaben anschließend mittels eines Scorings in drei Vergleichsgruppen unterteilt: Innovative Unternehmen, durchschnittlich innovative Unternehmen und weniger innovative Unternehmen. Methodisch wurde so eine Vergleichsanalyse ermöglicht, die interne Organisations- und Prozessmerkmale dem Innovationserfolg und der Innovationsfreudigkeit gegenüberstellen kann, um auf dieser Vergleichsbasis Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements zu ermitteln.

Mit der methodischen Ausrichtung der Studie wurde insgesamt der im Zusammenhang mit Innovationstudien anzutreffenden Methodenkritik Rechnung getragen, Studien würden zu stark die Großindustrie fokussieren, zu wenig die internen Prozessmerkmale des Innovationsmanagement betrachten und den Innovationsgrad, etwa Sprung- vs. Verbesserungsinnovationen, nicht berücksichtigen.<sup>7</sup>

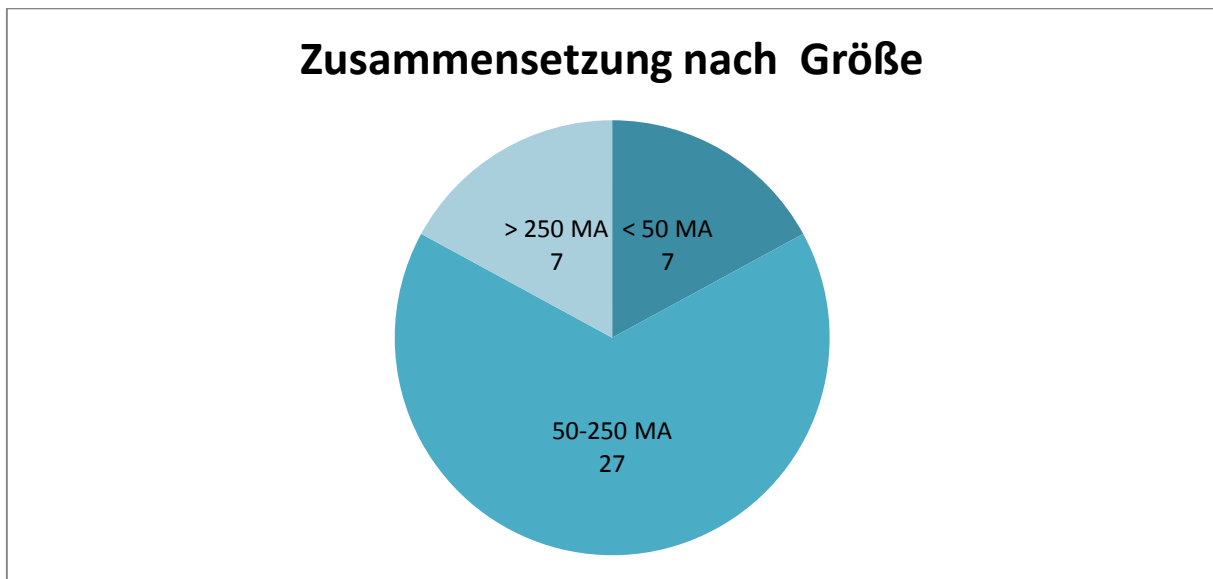
---

<sup>4</sup> Vgl. BMWI, S. 12

<sup>5</sup> Vgl. Simon (2012)

<sup>6</sup> Vgl. BMWI, S. 8

<sup>7</sup> Vgl. Hauschildt & Salomo, 2007, S. 38f.



**Abb. 1 Sample nach Unternehmensgrößenklassen.**

## Sample

An der Studie haben insgesamt 41 Unternehmen, vornehmlich aus Industrie und Handel teilgenommen. Der Großteil davon beschäftigt zwischen 50 und 250 Mitarbeitern, kann also dem klassischen Mittelstand zugeordnet werden (vgl. Abb. 1). Auf Basis eines so gearteten Samples kann zwar keine Repräsentativität reklamiert werden, jedoch bietet es ausreichend Hinweise für Tendenzaussagen. Dies gilt umso mehr, als dass die Fragen auf Basis der in der Literatur häufig behaupteten Erfolgsfaktoren formuliert wurden,<sup>8</sup> die Forschung also nicht im theoriefreien Raum stattfand. Zudem wurden Ergebnisse daraufhin überprüft, ob sie bzgl. der drei Vergleichsgruppen in eine einheitliche Richtung weisen, d.h. bei innovativen Unternehmen etwa am stärksten, bei durchschnittlich innovativen durchschnittlich und bei wenig innovativen Unternehmen schwach ausgeprägt sind.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse aus der Studie lassen sich durch vier Thesen zusammenfassen, die jeweils mit mehreren Teilergebnissen der Studie untermauert werden und im Folgenden dargestellt werden.

---

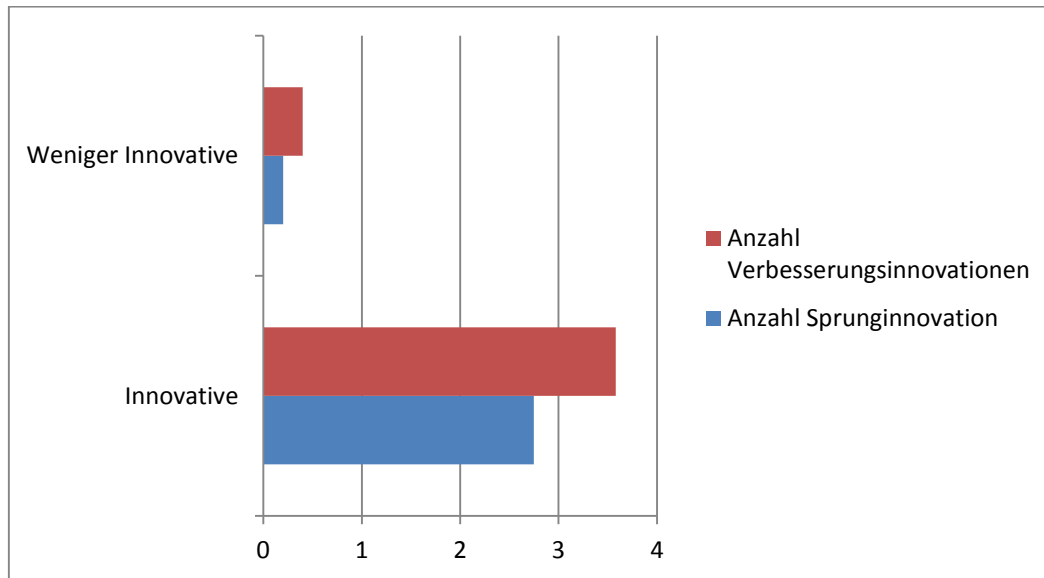
<sup>8</sup> Z.B. Hauschildt & Salomo (2007) sowie Corsten, Gössinger & Schneider (2006).



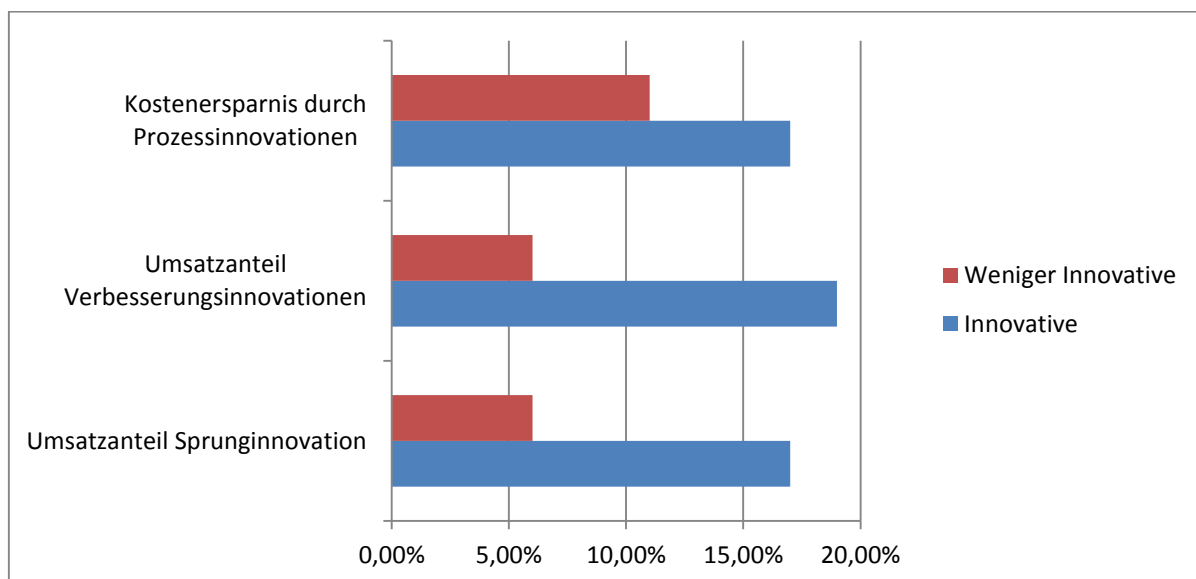
**These 1: Innovative Unternehmen sind generell innovativer!**

Die Auswertung der Daten brachte hervor, dass sich Unternehmen nicht nur hinsichtlich ihrer Innovationsfreudigkeit unterscheiden, vielmehr zeigt sich diese durchgehend über alle betrachteten Innovationsgrade und –arten hinweg. So haben die als innovativ klassifizierten

Betriebe nicht nur mehr Sprung- und Verbesserungsinnovationen auf den Markt gebracht und erzielen damit einen höheren Anteil an ihren Umsätzen, auch intern sind Prozessinnovationen bei dieser Gruppe häufiger und führen zu stärkeren Kostenersparnissen (s. Abb. 2 a und b).



**Abb. 2a Innovationsergebnisse im Vergleich (Anzahl der Innovationen innerhalb der vergangenen 5 Jahre)**



**Abb. 2b Innovationsergebnisse im Vergleich (Umsatzanteil der Innovationsarten)**



## INTARGIA

Der Unterschied zwischen den Innovationsführern der Studie und den weniger innovativen Unternehmen beträgt hierbei den Faktor 13,75 im Hinblick auf die Anzahl der Sprunginnovationen (2,75 ggü. 0,2 Innovationen im Durchschnitt, s. Abb. 2a) und immerhin noch 1,57 bzgl.

der prozentualen Kostenersparnisse aus Prozessinnovationen (s. Abb. 2b). Dass der Unterschied gerade bzgl. der Anzahl der Sprunginnovationen so stark ausfällt, bei den damit erzielten Umsatzanteilen aber im Verhältnis zu Verbesserungsinnovationen geringer ist, kann als Hinweis auf eine unterschiedliche Neuerungs- und Risikokultur gewertet werden. Unter innovativen Unternehmen finden sich hier eher sogenannte *Pioniere*, dies sind Unternehmen, die jede Chance zur Neuerung nutzen,<sup>9</sup> auch angesichts der Tatsache, dass statistisch gesehen Neuerungen oftmals fehlschlagen.<sup>10</sup>

### ***These 2: Innovative Unternehmen suchen aktiv Neues!***

Bestätigung für den letztgenannten Umstand liefern auch die Ergebnisse zum Ideengenerierungsprozess. Aktive Forschung und Entwicklung stellt bei den innovativen Unternehmen die bevorzugte Quelle der Ideengenerierung dar (Durchschnittsrang 1,5 von 3), und dies noch vor der Einbeziehung von Kunden (Rang 1,75) und Mitarbeitern (Rang 2,5). Bei weniger Innovativen stellt sich diese Reihung hingegen genau umgekehrt dar. Allerdings wäre es falsch, daraus den Schluss zu ziehen, innovative Unternehmen würden Mitarbeiter und Kunden weniger in den Ideengenerierungsprozess miteinbeziehen. Das Gegenteil ist der Fall. Fragt man nach dem Einsatz von Verfahren wie Betrieblichem Vorschlagswesen oder Ideenwettbewerben, so haben auch hier die innovativen Firmen die Nase vorn, bei letztgenanntem Instrument etwa mit einer Einsatzquote von 50% gegenüber 10% bei weniger inno-

vativen Betrieben. Und auch bezüglich der Kunden finden sich systematische Verfahren der Kundeneinbeziehung, wie etwa regelmäßig durchgeführte Kundenzufriedenheitsanalysen, etwas häufiger wieder. Kaum eine Rolle im Mittelstand scheint im Hinblick auf die Einbeziehung von Kunden bislang Open Innovation über das Internet, etwa mit Hilfe sozialer Netzwerke, zu spielen. Nur 17% der innovativen und 10% der weniger innovativen Unternehmen bedienen sich dieses Kanals und setzen auf online übermittelte Vorschläge der breiten Masse. Die sich hierin jedoch widerspiegelnde Tendenz, als innovatives Unternehmen gegenüber äußeren Einflüssen und Ideen aufgeschlossener zu sein, bestätigt sich auch bei einem Blick auf die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Innovative Unternehmen in der Studie betrieben nicht nur ausnahmslos aktiv Forschung und Entwicklung (gegenüber nur 40% bei den weniger innovativen), nein, sie kooperieren auch häufiger mit Externen (75% ggü. 50%) oder sourcen in 25% der Fälle die Entwicklung ganz aus (nur 10% der weniger innovativen Unternehmen tun dies).

---

<sup>9</sup> Vgl. Pepels (2000), S. 5ff

<sup>10</sup> Laut einer gemeinsamen Studie von Serviceplan und GfK schlagen z.B. ca. 70% aller Neuerungen bei sogenannten Fast Moving Consumer Goods fehl (vgl. Serviceplan & GfK, 2006)

Die aktive Suche nach Neuem zeigt sich auch im Hinblick auf den Einsatz von Kreativitätstechniken. Nicht nur, dass der „Klassiker“ Brainstorming hier bei allen befragten Innovativen zum Einsatz kam (ggü. 40% bei den weniger innovativen Unternehmen), auch andere, bei wenig innovativen Unternehmen der Studie gar nicht eingesetzte Verfahren wie Mindmapping (bei 50%) oder der morphologische Kasten (bei 33%) sind hier durchaus populär.

### ***These 3: Innovative Unternehmen wählen systematisch Ideen aus!***

Nicht nur die Menge und Qualität der generierten Ideen entscheidet über Erfolg, sondern auch die zielgerichtete Auswahl der letztlich erfolgsbringenden Vorschläge aus diesem Pool. Innovativere Unternehmen scheinen hierbei grundsätzlich systematischer vorzugehen. Systematik äußert sich dabei in zweierlei Hinsicht, nämlich in Bezug darauf, wer die Entscheidungen trifft und auf Basis welcher Kriterien. Die Innovationsliteratur empfiehlt, Auswahlentscheidungen in heterogen besetzten Gremien durchzuführen,<sup>11</sup> damit verzerrender Subjektivität einzelner wenig Raum geboten wird. In der Tat findet sich diese Vorgehensweise bei 58% der innovativen Unternehmen wieder, wohingegen nur 11% der weniger innovativen Betriebe auf kollektive Entscheidungsfindung setzen. Auch sind die Gremien bei innovativen Unternehmen tendenziell breiter besetzt, vor allem wird eher die Marktsicht, etwa in Form der Marketingabteilung, einbezogen. Bei weniger innovativen Unternehmen ist dies genau umgekehrt. Hier überwiegt eher die Realisierungssicht in Form der Beteiligung der Produktionsabteilungen.

Bietet die Auswahl durch Gremien per se schon ein höheres Maß an Objektivität, so kommen bei den innovativen Unternehmen hier auch noch signifikant häufiger (50% ggü. 20%) definierte Verfahren mit definierten Kriterien zum Einsatz. Der durch Systematik ausgelöste Effekt dürfte sich hierdurch nochmals verstärken.

Nicht vernachlässigt werden darf in diesem Zusammenhang, dass definierte Verfahren und Gremien gegenüber den Einreichenden von Ideen auch eine größere Fairness suggerieren. Die Bereitschaft, Ideen überhaupt zu entwickeln, diese kundzutun und auch bei erfolgter Ablehnung weiterhin aktiv nach Neuem zu suchen, dürfte hierdurch nachhaltig gestärkt werden.

### ***These 4: Innovative Unternehmen verankern Innovationsmanagement stärker in der Organisation!***

Eine explizite Verankerung von Innovationsmanagement in der Organisation eines Unternehmens dürfte zweifach positiv wirken. Zunächst einmal sorgt ein definierter „Kümmerer“ in der Regel dafür, dass auch tatsächlich Aktivitäten erfolgen. Zum anderen wird durch eine ausgewiesene Innovationsstelle der gesamten Belegschaft die Bedeutung des Themas Neuerungen sichtbar vor Augen geführt. Wenig überraschend ist deshalb, dass 75% der befragten innovativen Unternehmen eine definierte Organisationseinheit für das Innovationsmanagement besitzen. Eine Einrichtung, die sich mit 30% bei den weniger innovativen Unter

---

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Stern & Jaberg (2005), S. 164ff

nehmen weitaus seltener wiederfindet. In fast 60% der Fälle wird diese Organisationseinheit durch die Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung repräsentiert, aber auch Innovationsbeauftragte mit oder ohne eigenem Budget spielen mit 25% bzw. 17% eine Rolle.

Auch finanziell schlägt sich die größere Verankerung nieder. So investieren innovative Betriebe mit 5,6% ihres Umsatzes mehr als doppelt so viel in Forschung und Entwicklung wie die weniger innovativen (2,4%). Der Erfolg dieser größeren Ausgaben wird zudem bei 42% bewusster in Form spezifischer Kennzahlen für das Innovationsmanagement überwacht. Bei weniger innovativen Unternehmen erheben nur 30% solche Werte.

Die organisatorische Ausrichtung auf Innovation und somit Wandel zeigt sich aber nicht nur in der Verankerung von Innovationsmanagement, sondern auch in der stärkeren Betonung von Projektarbeit bei der Ideenrealisierung. Projektorganisationen wird generell eine höhere Wandlungsbereitschaft und Flexibilität zugebilligt, da dauerhafte Hierarchien der Linienorganisation hier weniger zum Tragen kommen oder zumindest durch die Projektorganisation dynamisch überlagert werden. In der Tat setzen innovative Unternehmen in über 80% der Fälle auf Projektarbeit bei der Ideenrealisierung und beteiligen nur in 50% der Fälle (auch) die zuständige Abteilung. Bei weniger innovativen Unternehmen gaben hingegen alle in der Studie Befragten an, in jedem Fall auch die zuständige Abteilung bei der Umsetzung miteinzubeziehen.

Wandlungsfähigkeit von Organisationen drückt sich auch im Ausmaß von Weiterbildung aus. Innovative Unternehmen sind auch hier aktiver und gewähren ihren Mitarbeitern im Durchschnitt ca. 5 Weiterbildungstage pro Jahr, während dies bei den weniger innovativen Unternehmen nur knapp 3 Tage waren. Und auch im Hinblick auf das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, als Ausdruck einer besseren Work-Life-Balance, liegen die Innovativen mit ca. 65% gegenüber ca. 32% vorn. Dennoch wiesen die innovativen Unternehmen in der Studie eine etwas höhere Mitarbeiterfluktuation aus (3,4% ggü. 2,8%). Fluktuation kann hier aber auch ein Reservoir für neue Ideen sein, die von außen hineingetragen werden.

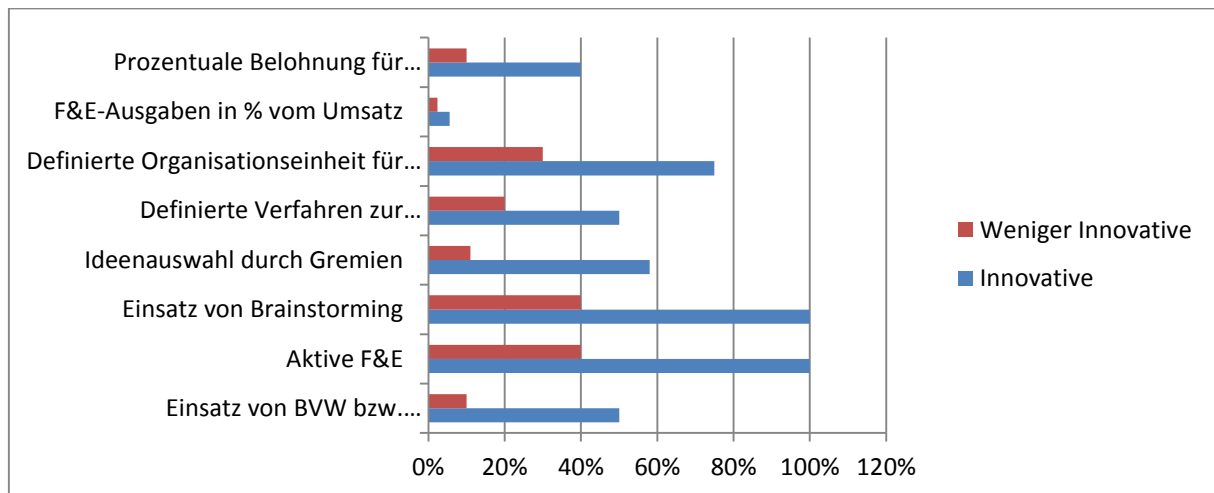
Schaffen Weiterbildung und flexible Arbeitszeiten eine inspirierende Atmosphäre, so kommt Belohnungssystemen für erfolgreich eingebrachte Ideen i.d.R. ebenfalls ein nicht unerheblicher Anteil bei der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen von Innovationsmanagement zu. Wichtig ist hier allgemein der Aspekt der empfundenen Fairness,<sup>12</sup> also auch des Verhältnisses zwischen Belohnungshöhe und dem durch die Idee induzierten Erfolg für das Unternehmen. Insofern lässt sich erklären, dass innovative Unternehmen öfter (in ca. 40% der Fälle ggü. nur 10%) auf eine prozentuale Beteiligung am finanziellen Erfolg (Umsatz) eingereicherter Ideen setzen, während weniger innovative Unternehmen Sachprämien oder fixe Geldboni bevorzugen.

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Streicher et. al. (2008)

## Fazit und Empfehlungen

In Abbildung 3 Sind die auffälligsten Unterschiede zwischen innovativen und weniger innovativen Unternehmen, wie sie sich aus der Studie ergeben, nochmals als Profilvergleich zusammengefasst.



**Abb. 3 Profilvergleich innovativer und weniger innovativer Unternehmen**

Insgesamt zeigt die Studie, dass die in der Innovationsliteratur häufig behaupteten Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements auch in mittelständischen Unternehmen wirken. Insofern kann dieser Betriebsgrößenklasse generell Folgendes empfohlen werden:

- Unternehmen sollten aktiv nach Neuerungen suchen. Dies kann in eher technologiebasierten Bereichen durch Forschung und Entwicklung geschehen, schließt aber auch Geschäftsmodellinnovationen ein. Gerade für letztere bietet sich der aktive Einsatz von Kreativitätstechniken an. Eine Vielfalt an Methoden ist auch hier erfolgsversprechender als nur der Einsatz eines klassischen Brainstormings.
- Bei der Auswahl der generierten Neuerungs Ideen ist unbedingt auf Systematik in Form von definierten Kriterien und Verfahren zu achten. Außerdem sollte die Auswahl nicht durch Einzelpersonen, sondern möglichst heterogen besetzte Gremien erfolgen. Dies gewährleistet nicht nur eher das Ausschließen von subjektiven Verzerrungen, sondern wirkt auf die Ideenentwickler auch fairer und damit dauerhaft motivationsfördernder. Diese Motivation wird zusätzlich dadurch gefördert, dass Belohnungen an dem finanziellen Erfolg der Innovationen (z.B. Umsatz oder Kostenersparnis) bemessen werden und nicht pauschal erfolgen.
- Um einen „Kümmerer“ zu installieren und die Wichtigkeit von Innovationsmanagement für alle sichtbar zu machen, sollte diese Funktion explizit in der Aufbauorganisation verankert werden. Sofern eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung wenig Sinn macht, etwa bei Handelsbetrieben, kommt die Schaffung eines Innovationsbeauftragten in Betracht. Dieser sollte nach Möglichkeit nicht nur funktionelle Kompe



tenzen übertragen bekommen, sondern auch ein eigenständiges Budget besitzen. Idealerweise berichtet diese Funktion direkt an die Unternehmensführung.

### **Lessons Learned**

Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich in ihrem Innovationsgrad signifikant. Innovative Unternehmen sind sowohl hinsichtlich von Produkt- als auch Prozessinnovationen gleichermaßen führend.

Innovative Unternehmen suchen aktiver nach Neuem in ihrem Umfeld und setzen auch intern stärker Kreativitätstechniken ein. Open Innovation über das Internet spielt beim Mittelstand dabei noch keine wesentliche Rolle.

Die systematische, Kriterien-gestützte Auswahl von Innovationsideen in Gremien im Gegensatz zur eher willkürlichen Auswahl durch Einzelne ist bei erfolgreichen Innovatoren deutlich häufiger zu konstatieren.

Innovationführer verankern Innovationsmanagement öfter explizit als Funktionsbereich in ihrer Organisation.

### **Literatur**

Bdi.eu (2012): <http://www.bdi.eu/Begriffsdefinitionen-und-Schlsselzahlen.htm>

BMW I (o.J.): German Mittelstand – Motor der Wirtschaft.

Corsten, H.; Gössinger, R. & Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München: Vahlen.

Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, 4. Aufl. München: Vahlen.

Pepels, W. (2000): Produktmanagement, 2. Aufl. München, Wien.

Serviceplan & GfK (2006): Ursachen von Produktflops bei Fast Moving Consumer Goods – Studie.

Simon, H. (2012): Hidden Champions –Aufbruch nach Globalia. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Stern, T. & Jaberg, H. (2005): Erfolgreiches Innovationsmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Streicher, B.; Traut-Mattausch, E. & Frey, D. (2008): Fairness lohnt sich! Welche Bedingungen innovatives Verhalten fördern. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 4/2008, S. 39-42.

Weilbacher, J. C. (2012): Wechselspiel statt Tagesgeschäft. In: Human Resources Manager, April/Mai 2012, S. 21-24.

Witten, W; Mathes, V. & Mencke, M. (2007): Betriebliches Innovationsmanagement. Wie Sie erfolgreich neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Berlin: Cornelsen.