

Trendanalyse Innovation und Wachstum 2004

Eine Studie der
InnovationTrust Consulting GmbH

Hamburg, 31. März 2004

Inhalt

Vorwort	4
Zur Studie	5
Management-Summary	8
Ziele und Basiszahlen der Untersuchung	14
Beschreibung der Stichprobe	15
1. Branchenverteilung	15
2. Umsatzgrößen	16
I. Die Aufwendungen für Innovationsaktivitäten	17
1. Anteil der Investitionen für Innovationen an Gesamtinvestitionen	18
2. Mitarbeitereinsatz für Innovationen	19
3. Budgetanteil für Produktinnovationen	20
II. Hürden von Innovationsprozessen	22
1. Hürden – Gesamtstichprobe	23
1.1 Personelle Hürden	23
1.2 Organisatorische Hürden	25
1.3 Hürden durch Rahmenbedingungen	26
1.4 Hürden im Bereich der Finanzen	28
1.5 Zusammenfassung Hürden (1): Die 7 wichtigsten und die 7 unwichtigsten Hürden ..	29
1.6 Zusammenfassung Hürden (2): Mitarbeitereinsatz und Innovationshürden	31
2. Hürden – Dienstleistungsunternehmen versus Investitions- und Konsumgüterindustrie ..	32
2.1 Personelle Hürden	32
2.2 Organisatorische Hürden	33
2.3 Hürden durch Rahmenbedingungen	34
2.4 Hürden durch Finanzen	35
3. Hürden – kleine und mittlere versus Großunternehmen	36
3.1 Personelle Hürden	37
3.2 Organisatorische Hürden	38
III. Bedeutung von Innovationen	39
1. Gesamtstichprobe	40
1.1 Innovationen im Bereich der Organisation	40
1.2 Innovationen im Bereich der Produktion	41
1.3 Innovationen im Bereich der Distribution	42
1.4 Innovationen im Bereich der Preise	43
1.5 Innovationen im Bereich der Produkte	44
1.6 Innovationen im Bereich der Kommunikation	45

2. Dienstleistungsunternehmen versus Investitions- und Konsumgüterindustrie	46
2.1 Innovationen im Bereich der Distribution	46
2.2 Innovationen im Bereich der Preise	47
2.3 Innovationen im Bereich der Produkte	48
2.4 Innovationen im Bereich der Kommunikation	49
3. Kleine und mittlere versus Großunternehmen	50
3.1 Innovationen im Bereich der Distribution	50
3.2 Innovationen im Bereich der Preise	51
3.3 Innovationen im Bereich der Produkte	52
3.4 Innovationen im Bereich der Kommunikation	53
IV. Vergleich gesamt & Top 10	54
1. Anteil des Umsatzes mit neuen oder neu gestalteten Produkten	54
2. Die 7 wichtigsten Hürden im Innovationsprozess – im Vergleich	55
3. Die wichtigsten Innovationsfelder – im Vergleich	56
4. Steuerung von Innovationen – im Vergleich	57
V. Empfehlungen	59
VI. Stichprobe und statistische Methoden	73
VII. Impressum	74

Vorwort



Um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen deutsche Unternehmen optimale Rahmen- und Standortbedingungen. Wichtig sind auch qualifiziertes und motiviertes Personal sowie eine moderne Infrastruktur. Zwei ganz entscheidende Faktoren sind aber Forschung und Entwicklung. Denn Arbeitsplätze werden in Zukunft vor allem in Hightech- und wissensintensiven Sektoren geschaffen. Unter massivem Medieneinsatz hat der Kanzler Ende 2003 deshalb eine „Innovations- und Bildungsoffensive“ für Deutschland ausgerufen. Ziel ist es, optimale Rahmenbedingungen für Innovationen in Deutschland zu schaffen. Dazu gehört auch die Etablierung von Eliteuniversitäten, die durch Fördergelder zu amerikanischen und britischen Spitzenuniversitäten aufschließen sollen. Dabei fällt oft unter den Tisch, dass hierzulande immer noch Spitzenleistungen in Forschung und Wissenschaft erbracht werden. Doch hapert es oft an der Verwertung. Vielfach werden Absatzpotenziale nicht identifiziert oder Marktpotenziale nicht erkannt. Vieles wird zu zögerlich umgesetzt. Den Universitäten fehlt oftmals der Bezug zur Wirtschaft. Deutschland bildet nach wie vor ausgezeichnete Wissenschaftler aus. Aber welches Land kann es sich leisten, Forscher auszubilden, um sie dann ans Ausland zu verlieren? Deutschland muss sich bewegen, um an der Spitze zu bleiben. Der viel beschworene Ruck muss durchs Land gehen.

Die vorliegende Studie will hierzu einen Beitrag leisten. Sie gibt einen wertvollen Einblick in die Innovationsstrategien deutscher Unternehmen. Wie sich zeigt, liegt es auch hier weniger an den Ressourcen – Deutschland hat die besten Ausgangsbedingungen, auch im 21. Jahrhundert eine Vorreiterrolle in puncto Innovation und Forschung zu spielen – nur werden die Ressourcen oft nicht genutzt oder falsch eingesetzt. Die größten Unterschiede zwischen den Innovationschampions und den restlichen Unternehmen liegen – wie sich zeigt – im Management von Innovationsprozessen.

Zeit also für einen Kassensturz, für eine Bestandsaufnahme. Wie nehmen die deutschen Unternehmen die Rahmenbedingungen wahr, welche Hürden werden auf dem Weg zu Innovationen gesehen, wo genau liegen die Schwachpunkte? Schließlich: Was können die Unternehmen von den Innovationschampions lernen?

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Axel Glanz'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Axel Glanz

Zur Studie

Die Zyklen der Innovationen werden kürzer. In immer schnellerer Abfolge werden neue Produkte auf den Markt geworfen. Und immer schneller verschwinden diese auch wieder, um einer neuen Generation von Produkten Platz zu machen. Vor allem in der IT-Industrie lässt sich die immer kürzere Abfolge von Neuentwicklungen beobachten. Die Zeitfenster werden enger. Daraus resultieren eine zunehmende Komplexität und ein ständiger Veränderungsdruck. Das Innovationsmanagement muss laufend an neue Anforderungen der Kunden angepasst werden. Innovationsprozesse müssen straff gesteuert und zielgerichtet sein, Hürden und sonstige Hindernisse sollten schon im Vorfeld beseitigt werden. Denn auch hier gilt das Prinzip des schwächsten Glieds. Nur durch ein perfektes Zusammenspiel und Ineinandergreifen aller Teilprozesse kann der Output optimiert werden, wird der Innovationsprozess zur Punktlandung.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Einblick in die Strukturen und den Umgang der deutschen Unternehmen mit dem Thema Innovationsmanagement zu geben. Welcher Stellenwert wird Innovationen eingeräumt? Wo werden Probleme gesehen, auf welchen Feldern werden Innovationen verfolgt, wie werden die Innovationsprozesse gesteuert? Wichtige Handlungsanleitungen erhalten die Unternehmen aus einer Gegenüberstellung der Ergebnisse der mit denen der Innovationschampions, der innovativsten Unternehmen, die einen besonders hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen. Hier zeigen sich teilweise dramatische Unterschiede, teils sind es aber auch nur Teilprozesse bzw. andere Schwerpunktlegungen, die diese Unternehmen besonders erfolgreich machen.

I.

Der erste Blick gilt den Investitionen in Innovationen. Welcher Stellenwert wird der Forschung und Entwicklung beigemessen, wie hat sich die Bedeutung von Innovationen in den letzten Jahren verändert, welche Ressourcen wollen die Unternehmen in 2004 in die Forcierung von Innovationsprozessen stecken? Hier ist ein Trend erkennbar: Nach einem Nachlassen der Innovationstätigkeit in den Krisenjahren 2001 bis 2003 wird in 2004 erstmals wieder mehr investiert. Viele Unternehmen geben sich aber zeitgleich noch zurückhaltend.

II.

Im zweiten Kapitel werden die Hürden im Innovationsprozess untersucht. Hierfür sind jeweils verschiedene Teilbereiche der Organisation getrennt erfasst worden. Wo liegen die wichtigsten Hindernisse im Bereich der Finanzen, des Personals, der Organisation? In einem weiteren Schritt werden – um auch qualitative Aussagen über die Problemfelder anstellen zu können – die Schwachstellen weiter heruntergebrochen. Hierzu wurde eine Dreiteilung vorgenommen.

Zu unterscheiden ist jeweils zwischen der Identifizierung, der Umsetzung und der Durchsetzung.



Identifizierung

Der erste und wichtigste Schritt zur Lösungsfindung ist die Identifizierung. Nur wenn Probleme erkannt werden, kann eine Optimierung erfolgen. Allzu oft fehlt den Unternehmen der Gesamtüberblick. Die Prozesse werden aufgrund der hohen Komplexität nicht als Ganzes wahrgenommen, da sich Zuständigkeiten überschneiden bzw. die Projektteams zu groß sind. Hier hilft oft der neutrale Blick von außen.

Umsetzung

Die Umsetzungsphase zielt auf die organisatorische Ebene der Problemlösung und Lösungsfindung. Die Entwicklung von geeigneten Strategien und Strukturen steht im Vordergrund. Doch fehlt es den Unternehmen oft an Vergleichs- und Erfahrungswerten. Wie werden Innovationen in anderen Unternehmen organisiert, an welchen Best-Practice-Modellen kann man sich orientieren, worauf gilt es zu achten?

Durchsetzung

In der Ebene der Durchsetzung geht es schließlich um die Implementierung der Lösungsmodelle. Voraussetzung für eine gelungene und reibungslose Implementierung ist eine gute Umsetzung und Planung, die sich durch ständige Feedbackschleifen und Kommunikation an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Abteilungen orientiert. Widerstände werden am besten durch Einbeziehung der Mitarbeiter schon in der Planungsphase erkannt und können bereits im Vorfeld behoben werden. Eine Durchsetzung über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg bringt oft Probleme mit sich.

III.

Im dritten Kapitel des Berichtsbandes werden die Innovationen selbst untersucht. Wo und in welchen Bereichen werden Innovationen forciert, welche Themen werden als besonders wichtig erachtet, wo liegen die Schwerpunkte? Hier zeigt sich, dass insbesondere Innovationen rund um neue Produkte und Services forciert werden.

IV.

Der vierte Teil dieses Berichtsbandes soll den Unternehmen praktische Handlungsanleitungen vermitteln. In der Gegenüberstellung der Gesamtstichprobe mit den Innovationschampions

werden wesentliche Unterschiede in der Organisation von Innovationsprozessen herausgearbeitet. Deutlich erkennbar ist, dass dort insbesondere die Strukturen besser auf den Innovationsprozess ausgerichtet sind. Speed-Management, Kommunikation und Teamwork scheinen bei diesen Unternehmen wesentlich besser zu funktionieren. Auch bei den Themen Innovationen und Steuerung von Innovationsprozessen zeigen sich deutlich erkennbare Unterschiede. Die Komplexität von Innovationen bereitet dagegen allen Unternehmen Probleme.

V.

Abschließend werden im letzten Kapitel die wichtigsten Ergebnisse resümiert und Empfehlungen abgeleitet. Gemäß dem Motto „Lernen von den Besten“ sollen den Unternehmen Erfahrungswerte und praktische Handlungsanleitungen vermittelt werden.

Management-Summary

Bedeutung von Innovationen

Eine Faustregel besagt, dass ein Unternehmen mindestens 10 Prozent seines Umsatzes mit neuen oder neu gestalteten Produkten erwirtschaften soll, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Neue Produkte werden vor allen Dingen durch Innovationen hervorgebracht. Damit ist die Innovationskraft eines Unternehmens und einer Volkswirtschaft im weltweiten Wettbewerb einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Eine genaue Untersuchung des Innovationsprozesses in über 100 Unternehmen hat gezeigt, dass die Voraussetzungen in vielen Firmen gut sind: Es existieren vielfältige Projekte, die Motivation und das Know-how in weiten Bereichen ist ausgezeichnet und die finanziellen Ressourcen stehen in der Regel auch in genügendem Maße zur Verfügung.

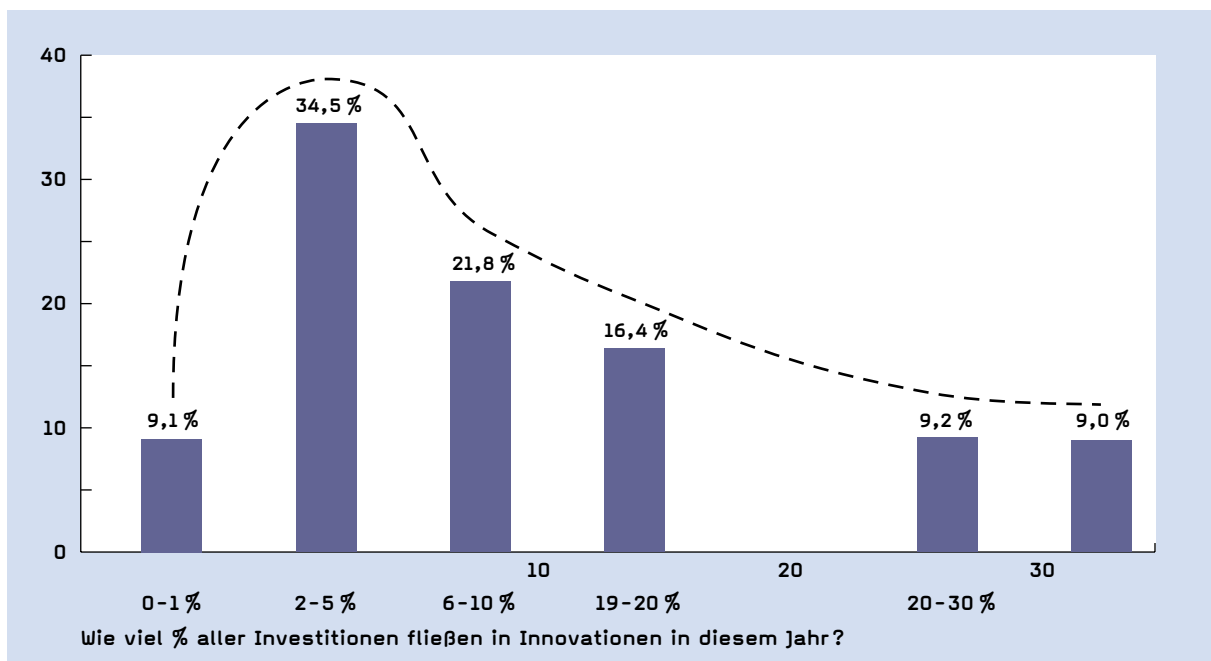
Es gibt jedoch wichtige Organisationsprobleme in und zwischen den Firmen, die zu Hürden im Innovationsprozess führen. Viele innovative Produkte scheitern an der Komplexität des Innovationsprozesses, ungeklärten Verantwortlichkeiten, fehlendem Teamgeist, mangelnder interner Kommunikation, unzulänglichem Speed-Management und zu geringer Bereitschaft zum Umdenken. Kurz – die Probleme sind hausgemacht. Es ist daher ratsam, sich detailliert mit dem Innovationsprozess und den Phasen „Identifizieren“, „Umsetzen“ und „Durchsetzen“ von Innovationen auseinander zu setzen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Einblick in die Strukturen und den Umgang der deutschen Unternehmen mit dem Thema Innovationsmanagement zu geben. Welcher Stellenwert wird Innovationen eingeräumt? Wo werden Probleme gesehen? Auf welchen Feldern werden Innovationen verfolgt? Wie werden die Innovationsprozesse gesteuert?

Wichtige Handlungsanleitungen erhalten die Unternehmen aus einer Gegenüberstellung der Ergebnisse mit denen der Innovationschampions, der innovativsten Unternehmen, die einen besonders hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen. Hier zeigen sich teilweise dramatische Unterschiede, teils sind es aber auch nur Teilprozesse bzw. andere Schwerpunktlegungen, die diese Unternehmen besonders erfolgreich machen.

Investitionen in Innovationen

Der erste Blick gilt den Investitionen in Innovationen. Welcher Stellenwert wird der Forschung und Entwicklung beigemessen? Wie hat sich die Bedeutung von Innovationen in den letzten Jahren verändert? Welche Ressourcen wollen die Unternehmen in 2004 in die Forcierung von Innovationsprozessen stecken?



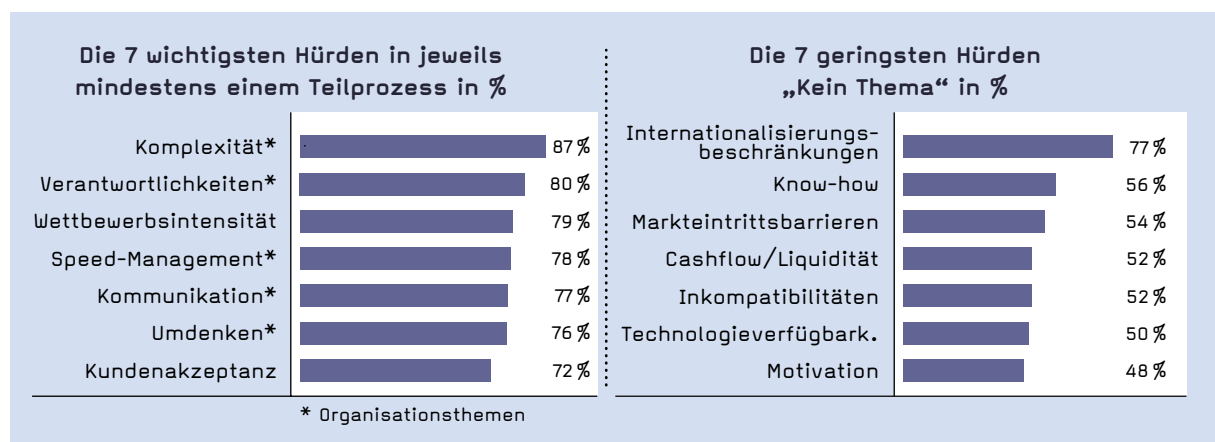
Auf die Frage, wie hoch die Aufwendungen für Innovationen an den Gesamtinvestitionen der Unternehmen der vorliegenden Stichprobe sind, zeigt sich in der Auswertung ein sehr diversifiziertes Bild.

65,4 Prozent der Unternehmen wenden bis zu 10 Prozent der Gesamtinvestitionen für Zukunftsforschung auf. Der Schwerpunkt liegt dabei mit 34,5 Prozent im Rahmen von 2 bis 5 Prozent. 18,2 Prozent stecken mehr als 20 Prozent der Investitionen in Innovationen. Es werden also beträchtliche Mittel investiert. Warum führen diese Investitionen auf der anderen Seite nicht zu noch mehr Markterfolg, Wettbewerbsstärke und Kundenakzeptanz?

Die Antwort liegt im Innovationsprozess. Eine genaue Auswertung der Unternehmensdaten zeigt, dass sehr viele Unternehmen in mindestens einem der Teilprozesse „Identifizieren“, „Umsetzen“ oder „Durchsetzen“ von Innovationen Hürden sehen. Ausgewertet über alle Unternehmen, die jeweils mindestens in einer Teilprozessstufe Hürden sehen, ergibt sich ein eindeutiges Bild:

Hürden von Innovationen

Schwierigkeiten bereitet an erster Stelle die Komplexität (87 Prozent). Diese steigt proportional zum Ressourcen- und Mitarbeiterereinsatz. Es gibt kaum ein Unternehmen, das hier keinen Handlungsbedarf sieht. Zumal auch die interne Kommunikation (77 Prozent) vielfach zu wünschen übrig lässt. Die hohe Wettbewerbsintensität sorgt dafür, dass ein Großteil der Ressourcen im Tagesgeschäft gebunden ist. Der Innovationsprozess gerät demgegenüber leicht ins Hintertreffen.



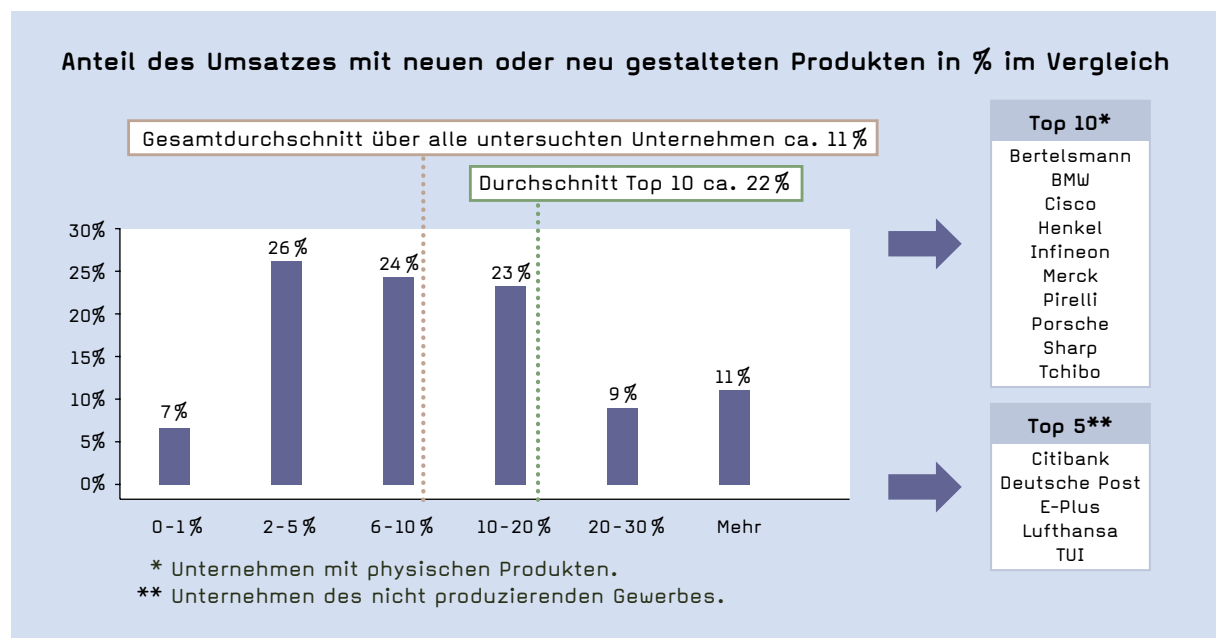
Dafür sprechen die kaum zielgerichteten Strukturen, da auch die Frage der Verantwortlichkeiten (80 Prozent) nicht trennscharf gelöst zu sein scheint. Werden also Innovationen doch nicht so wichtig genommen? Zumindest scheint es so. Denn ein Blick auf die unwichtigsten Hürden macht deutlich, dass weniger die Ressourcen denn die ungenügenden Strukturen Innovationen behindern. Vorhandene Ressourcen werden nur nicht optimal eingesetzt. Budget, Know-how, Kreativität und Motivation sind vorhanden. Sie werden nur nicht prozessoptimal geleitet.

Interne Strukturen sind häufig nur auf das Tagesgeschäft zugeschnitten. Innovationsprozesse werden erschwert, weil das vorhandene Potenzial nicht optimal genutzt wird. Welche Maßnahmen aber sind geeignet, welche Restrukturierungen notwendig, um die Innovationskraft und damit die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern?

Eine wichtige Orientierungshilfe, insbesondere zur Überwindung von Innovationshürden, kann hier der Vergleich mit den besonders innovativen Unternehmen sein.

Champions der Innovationen

In der Studie wurden 10 produzierende Unternehmen und 5 Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich als Champions identifiziert. Sie sind in Deutschland führend in den Innovationsthemen. Diese Firmen zeichnen sich durch besonders effiziente und effektive Innovationsprozesse und einen hohen Umsatzanteil mit neuen und neu gestalteten Produkten aus. Durch richtungsweisende Steuerungen von Innovationen sowie durch besonders zielgerichtete Maßnahmen zur Umsetzung und Durchsetzung von Innovationen stellen sie auch den Markterfolg sicher.

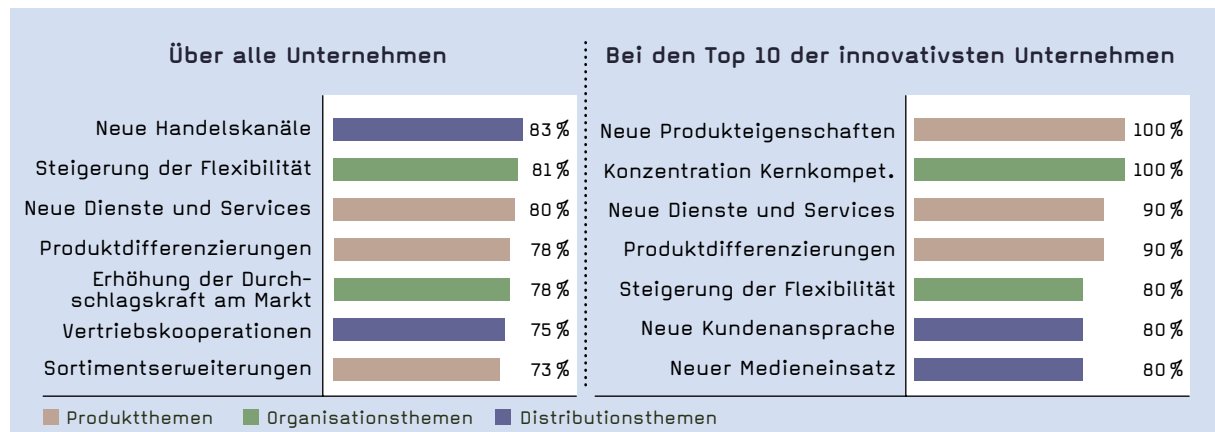


In der Darstellung wird deutlich, dass die Top 10 im Durchschnitt (22 Prozent) einen fast doppelt so hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen, wie dies in der Gesamtstichprobe (11 Prozent) der Fall ist. Daneben besitzen diese Unternehmen eine definierte Innovationsstrategie wie: „Der Kunde folgt dem Trend – er macht keinen Trend“ (Tchibo), „Innovationen sind marktgetrieben“ (Henkel) oder „One Product – One System“ (Sharp).

Insgesamt ist zu beobachten, dass die Konzerne aller Branchen mit den gleichen Themen beschäftigt sind. Obwohl das produzierende Gewerbe sehr viel mehr in Forschung und Entwicklung investiert als die Dienstleister, ist allen gemeinsam, dass niemand genau weiß, welche Innovation der Kunde auch annimmt. Es steht nicht das technisch Machbare, sondern das vom Kunden Gewünschte im Vordergrund.

Aktivitäten für Innovationen

Wie ist es um die wichtigsten Innovationsfelder bestellt? Welche Unterschiede ergeben sich zwischen den Top 10 und der restlichen Stichprobe? Festzuhalten bleibt, dass auch hier deutliche Abweichungen erkennbar sind.



Über fast alle Felder wird den Innovationen von den Top 10 ein höherer Stellenwert zugewiesen. Dies gilt besonders für die Produktthemen. Die Organisationsthemen treten demgegenüber leicht in den Hintergrund. Die Flexibilität scheint hier ein geringeres Problem darzustellen, vielfach wurden Optimierungspotenziale schon genutzt.

Die wichtigsten Innovationsfelder setzen beide Gruppen in den Bereichen Vertriebs-, Organisations- und Produktthemen. Auffällig ist der Unterschied bei den erstgenannten Themen der Innovationschampions, der Generierung neuer Produkteigenschaften (100 Prozent) und der Konzentration auf die Kernkompetenzen (100 Prozent), die sich so bei den restlichen Unternehmen nicht wiederfinden. Gleiches trifft auf die Ansprache von Neukunden (80 Prozent) zu, die es innerhalb der restlichen Unternehmen nicht unter die sieben wichtigsten Innovationsthemen geschafft hat.

Das zeigt, dass die Innovationschampions insgesamt eine stärkere Produkt-, Kunden- und Prozessorientierung aufweisen. Diese Themenbereiche müssen demnach im Innovationsprozess besonders bedacht und implementiert werden.

Empfehlungen für Innovationen

Die Empfehlungen für Innovationen lassen sich systematisch aus der Betrachtung von Hürden und Aktivitäten ableiten:

Die wichtigsten Aktivitäten	Die wichtigsten Hürden	Beispiel – Empfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Durchschlagskraft am Markt • Steigerung der Flexibilität • Konzentration auf Kernkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umdenken • Komplexität • Verantwortlichkeiten • Kommunikation • Speed-Management 	<p>Prozessthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) Strategie: Vorgehen nach flexiblem Prozess • (2) Umsetzung: Best Practice für die Teilprozesse Identifizierung, Umsetzung und Durchsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Produktdifferenzierungen • Neue Produkteigenschaften • Neue Dienste und Services • Sortimentserweiterungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsbarrieren • Nachahmer • Wettbewerbsintensität 	<p>Produktthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • (3) Strategie: Einbindung in die Unternehmensstrategie • (4) Umsetzung: Professionalisierung der „Innovation-Pipeline“
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Handelskanäle • Ansprache von Neukunden • Vertriebskooperationen • Neuer Mediamix 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenakzeptanz • Wettbewerbsintensität 	<p>Kundenthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • (5) Strategie: Etablierung des „Customer Equity Marketings“ für Innovationen • (6) Umsetzung: Systematisierung und Optimierung des Datenmanagements

Die Zusammenfassung der wichtigsten Aktivitäten und der wichtigsten Hürden für Innovationen führen zu drei Themenkomplexen: Prozessthemen, Produktthemen und Kundenthemen müssen zur Optimierung der Innovationsaktivitäten aufgesetzt werden.

Im Einzelnen können diese Aktivitäten einzelne Teilprozesse oder gesamte Innovationsstrategien umfassen, sich mit der Professionalisierung des „Innovation Funnel“ beschäftigen oder die Einführung eines „Customer Equity Marketings“ für Innovationen sein.

Die vorliegende Studie liefert dazu „Best Practice“-Beispiele, die es ermöglichen, von *Innovationschampions* zu lernen, aber auch einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Andere Branchen können häufig wichtige Anregungen liefern, wie die unternehmensübergreifende Gestaltung von Innovationsprozessen verbessert werden kann oder ein Trend erfolgreich etabliert und eine Innovation zum Erfolg wird.

Ziele und Basiszahlen der Untersuchung

Die Trendanalyse „Innovation und Wachstum 2004“ basiert auf einer Befragung von 100 Unternehmen, die im Herbst 2003 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens zu den Themen

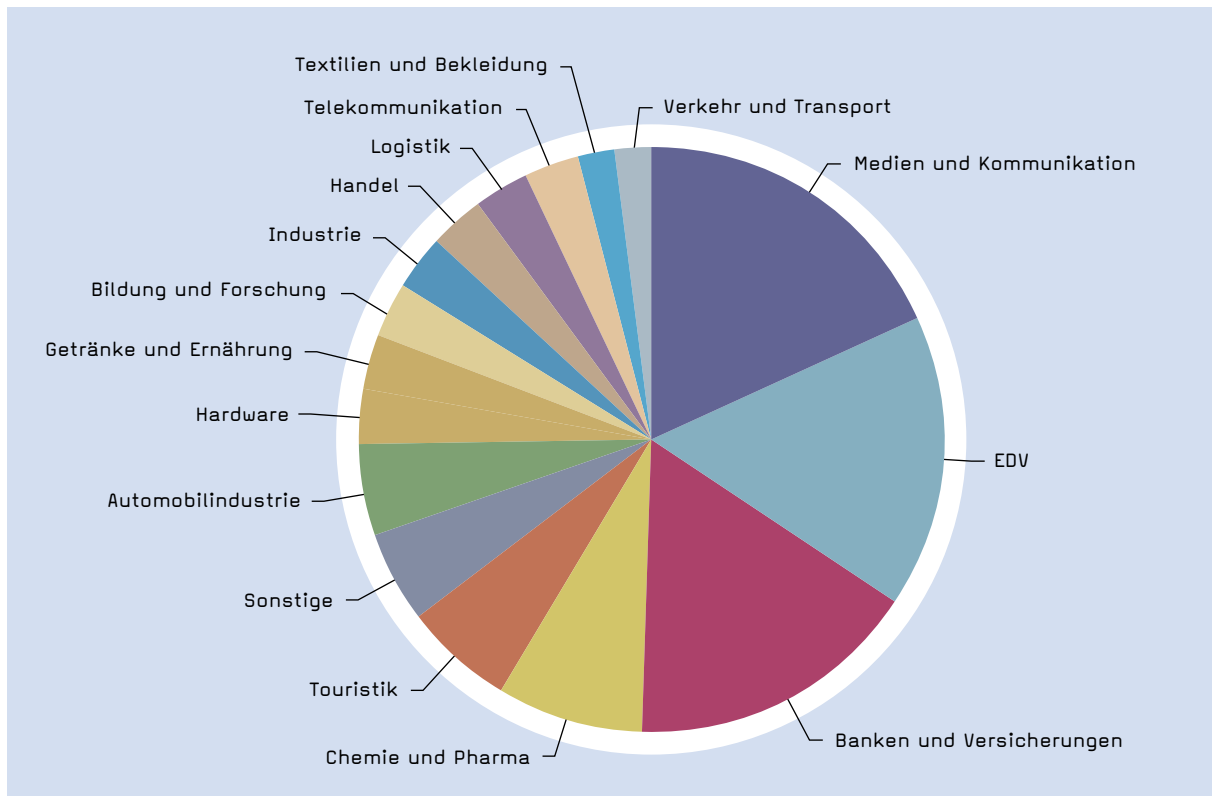
- **Bedeutung von Innovationen,**
- **Hürden für den Innovationsprozess und**
- **Bedeutung von Innovationsaktivitäten für das Unternehmenswachstum 2004**

befragt wurden. Die Erhebung erfolgte über persönliche Gespräche sowie über eine Online-Erhebung, die mit Unterstützung von FAZ.NET durchgeführt wurde.

Die Unternehmensberatung InnovationTrust und die Deutsche Medienakademie in Köln nahmen die Auswertung vor. Verantwortlicher Autor und Initiator der Studie ist Dr. Axel Glanz.

Beschreibung der Stichprobe

1. Branchenverteilung

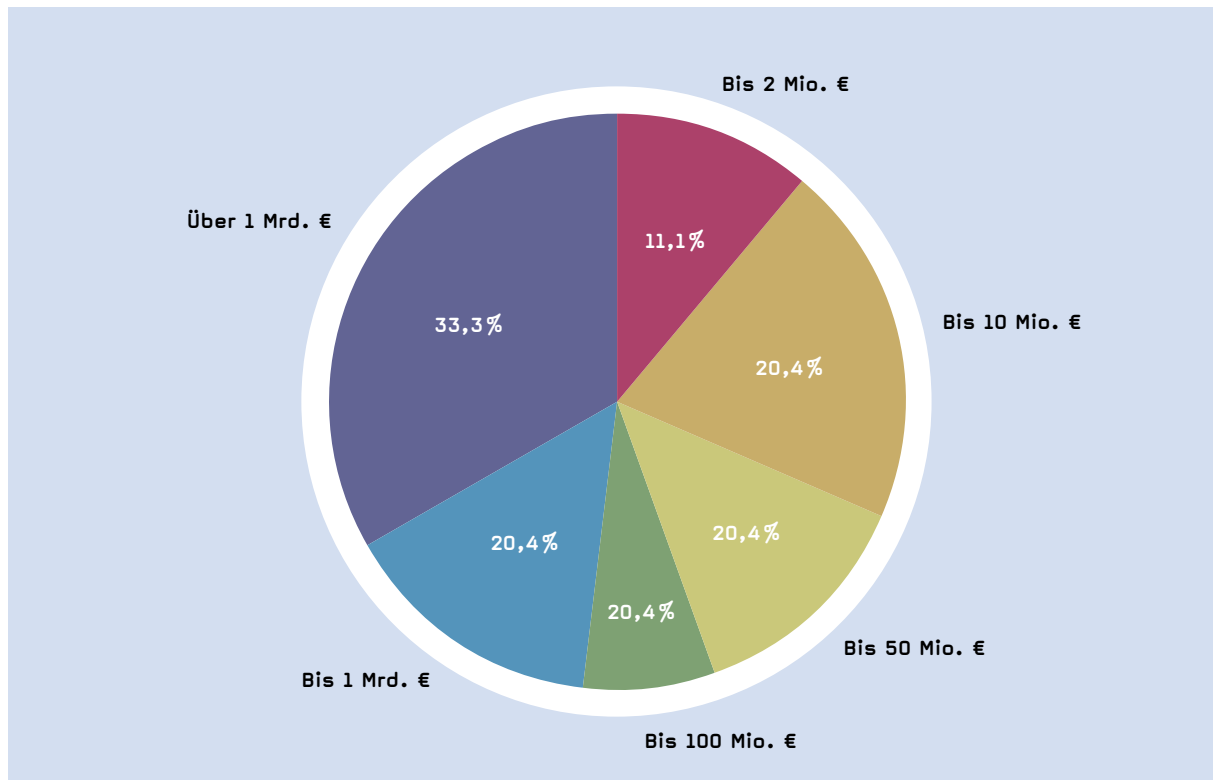


Die Branchenverteilung der Unternehmen zeigt ein sehr diversifiziertes Bild. Unternehmen der Bereiche Medien und Kommunikation stellen mit 19 Prozent die größte Gruppe, Banken und Versicherungen sowie EDV und IT folgen mit jeweils 16 Prozent.

Um in der späteren Auswertung vertiefende Informationen zu den Branchen zu generieren, erscheint eine zumindest grobe Gruppierung der Unternehmen sinnvoll. Eine Kategorisierung bezüglich der Wertschöpfungsmechanismen bietet sich hier am ehesten an. Die produzierenden Unternehmen der Investitions- und Konsumgüterindustrie werden den Dienstleistungsbetrieben gegenübergestellt.

Wie unterscheiden sich also die wahrgenommenen Rahmenbedingungen und die Bedeutung des Themas Innovation zwischen den produzierenden Branchen wie etwa der Automobil-, Chemie- und Textilindustrie von denen der Dienstleister in der Telekommunikations-, der Banken-, Versicherungs-, Logistik- und Touristikbranche, um nur einige zu nennen?

2. Umsatzgrößen



Rund 44,5 Prozent der Firmen erwirtschaften Umsätze bis zu 50 Mio. €, sind daher per Definition (Europäische Kommission, 2003) dem Bereich der kleinen- und mittelständischen Unternehmen zuzuweisen. Auf Kleinunternehmen (bis 2 Mio. €) entfallen 11,1 Prozent, auf Kleinunternehmen (bis 10 Mio. €) 20,4 Prozent der Grundgesamtheit. Mittelständische Unternehmen mit Umsätzen zwischen 10 Mio. € und 50 Mio. € stellen 13 Prozent.

Demgegenüber stehen 55,5 Prozent der Großunternehmen mit Umsätzen ab 50 Mio. €. Hiervon stellen die Betriebe mit einem Umsatz jenseits von 1 Mrd. € mit 33,3 Prozent den größten Anteil.

I. Die Aufwendungen für Innovationsaktivitäten

Innovationen sind der wichtigste Grundstein für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung. Dies gilt besonders für Deutschland, dessen Wirtschaftskraft in erster Linie auf der Innovationskraft seiner Unternehmen beruht. Der Standortnachteil in puncto Lohnkosten und Steuern kann nur durch Spitzenleistungen in Forschung und Entwicklung kompensiert werden. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland aber, was die Investitionen in Forschung und Entwicklung betrifft, seit langem hinter den Hauptkonkurrenten USA und Japan zurück. Werden hierzulande nur 2,49 Prozent des BIP in F&E gesteckt, sind dies in den USA 2,8 Prozent und in Japan 2,98 Prozent.

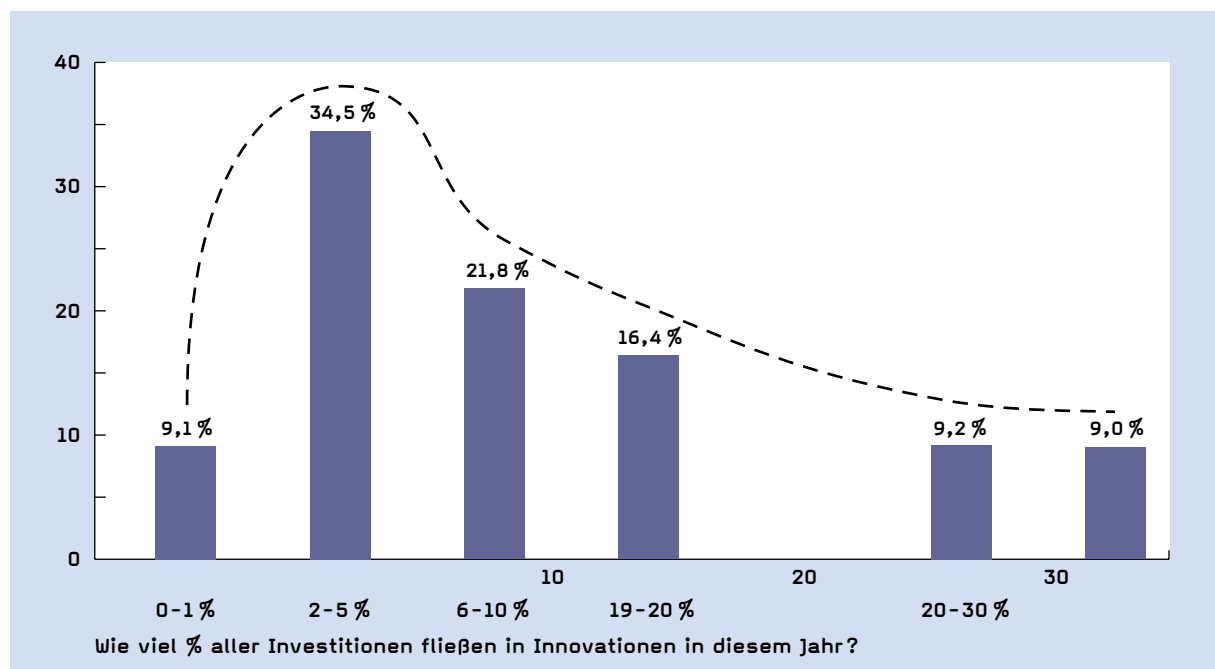
Im globalisierten Wettbewerb wird auch der Patentschutz von Innovationen immer wichtiger. Dies zeigt sich in der seit Jahren steigenden Zahl international angemeldeter Patente. Allein während der 90er Jahre stieg in Deutschland die Zahl der Patente für jede 500.000-€-Investition in Forschung und Entwicklung von 0,24 (1990) auf 0,42 (1999), so eine aktuelle Studie des BMBF. Bezogen auf die Zahl der Patente in Relation zur Einwohnerzahl steht Deutschland dementsprechend sogar sehr gut da. Mit 310 beim Europäischen Patentamt in 2001 eingegangenen Patenten je eine Million Einwohner wird Deutschland in Europa nur von Finnland (338) und Schweden (367) übertroffen (vgl. Eurostat, Wissenschaft und Technologie, 4/2003).

Dieses Ergebnis gilt es jedoch gleich wieder zu relativieren, denn die schwächsten Resultate erzielt Deutschland in den zukunftssträchtigen Bereichen wie etwa der Softwareproduktion, der Informations- und der Gentechnik. Stark ist Deutschlands Forschung in relativ reifen Technologien bzw. schon stark ausgereizten Feldern wie dem Fahrzeug- und dem Maschinenbau. Die Weiterentwicklung bzw. Optimierung bestehender Technologien bildet hier den Schwerpunkt der Entwicklungsarbeit. Gerade diejenigen Felder, die als Schlüsseltechnologien der Zukunft gelten und Arbeitsplätze schaffen könnten, sind hingegen nur schwach besetzt.

Doch woran liegt dies? Und wie kann dieser Rückstand wieder aufgeholt werden? Im Folgenden werden die Zukunftsinvestitionen und Strategien der Unternehmen genauer beleuchtet. Welchen Stellenwert räumen die Betriebe also dem wichtigen Thema Innovation ein?

1. Anteil der Investitionen für Innovationen an Gesamtinvestitionen

Die Antwort auf die Frage, wie hoch die Aufwendungen für Innovationen an den Gesamtinvestitionen der Unternehmen der vorliegenden Stichprobe sind, zeigt sich in der Auswertung in einem diversifizierten Bild.

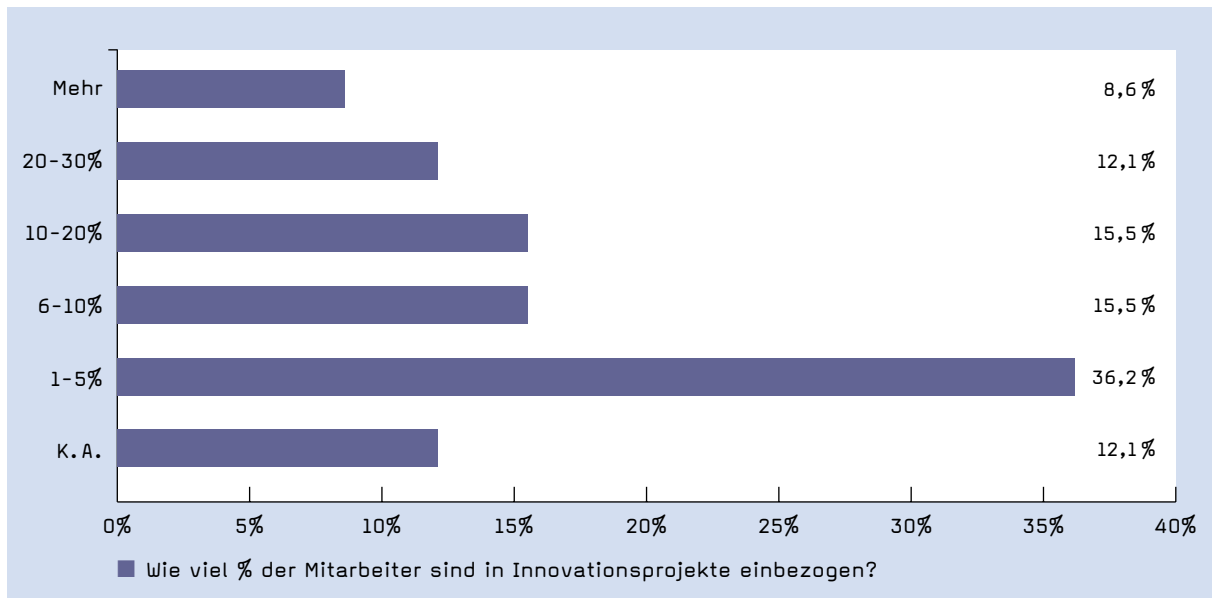


65,4 Prozent der Unternehmen wenden bis zu 10 Prozent der Gesamtinvestitionen für Zukunftsforschung auf. Der Schwerpunkt liegt dabei mit 34,5 Prozent im Rahmen von 2 bis 5 Prozent. 18,2 Prozent stecken mehr als 20 Prozent der Investitionen in Innovationen.

Die sehr breite Fächerung ist in erster Linie durch die branchenübergreifende Stichprobe zu erklären. So unterliegt beispielsweise die IT- und Telekommunikationsbranche einem deutlich höheren Innovationsdruck als Handels- oder Touristikunternehmen. Zudem übertreffen die Aufwendungen für physische Güter die notwendigen Investitionen in digitale und nichtphysische Produkte (z.B. neue Reiseangebote, Bonussysteme) in der Regel um ein Vielfaches.

Im Vergleich zum Jahr 2000 lässt sich bei den Innovationen insgesamt ein leichter Rückgang beobachten. Insbesondere das Krisenjahr 2002 hat zu einem starken Einbruch der Investitionen geführt. Für 2004 sind nun erste Anzeichen für ein Verlassen der Talsohle erkennbar. Viele Firmen geben sich optimistisch, wollen ihre Investitionen wieder steigern. Zeitgleich gibt sich etwa ein Drittel der Unternehmen aber nach wie vor abwartend.

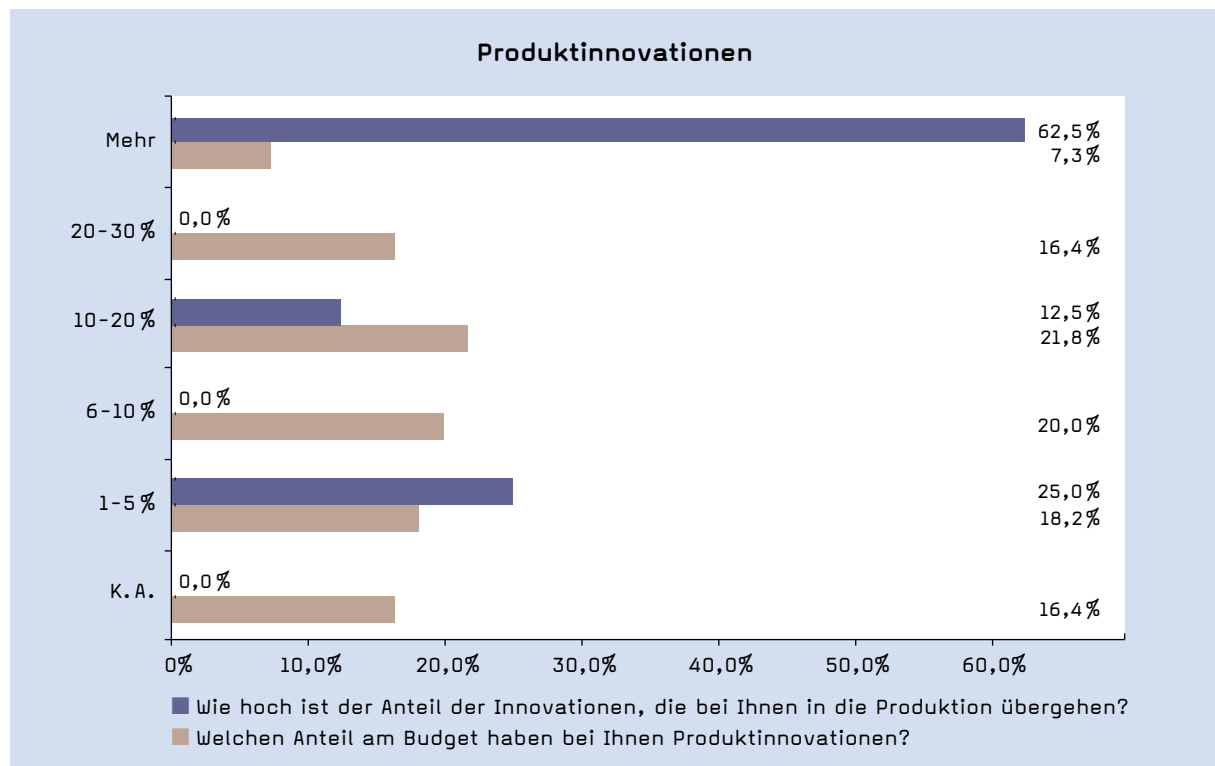
2. Mitarbeiterereinsatz für Innovationen



Innovationen wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich starke Bedeutung zugemessen. Dies spiegelt sich auch in der Frage nach dem Mitarbeiterereinsatz wider, wenngleich es hier Abweichungen aufgrund der verschiedenen Betriebsgrößen und Branchen zu berücksichtigen gilt.

Festzuhalten bleibt, dass über ein Drittel der Unternehmen (36,2 Prozent) zwischen 1 und 5 Prozent der Belegschaft in Innovationsprozesse einbindet. 20,7 Prozent beteiligen sogar mehr als 20 Prozent der Belegschaft. 12,1 Prozent können die Frage nicht beantworten.

3. Budgetanteil für Produktinnovationen



Produktinnovationen haben für die Unternehmen eine hervorgehobene Bedeutung, wenngleich sich auch hier wieder eine sehr breite Streuung der Werte beobachten lässt. Mit 23,7 Prozent steckt ein knappes Viertel der Unternehmen mehr als 20 Prozent des Budgets in Produktinnovationen. 60 Prozent investieren bis zu 20 Prozent. 16,4 Prozent können oder wollen keine Aussagen dazu treffen.

Dabei zeigen die Unternehmen insgesamt ein sehr positives Bild, was den Grad der Umsetzung von Produktinnovationen in die Fertigung betrifft. Hier gilt es natürlich zwischen den einzelnen Branchen zu unterscheiden. Einige Branchen sind durch den Wettbewerb gezwungen, sehr schnell neue Produkte zu entwickeln:

Michael Schwöbel, Vorstand Pirelli: „**Wir erneuern unsere Produktpalette alle drei Jahre.**“

In anderen Branchen wie in der Pharmaindustrie ist der Forschungsaufwand in Relation zur tatsächlichen Umsetzung extrem hoch. Hier muss jahrelang geforscht werden, um auf neue Produkte zu stoßen. Dennoch geben insgesamt 62,5 Prozent an, mehr als 30 Prozent der Innovationen im Bereich neuer Produkte tatsächlich in die kommerzielle Nutzung zu übernehmen.

Innovationen werden von den Unternehmen mit sehr unterschiedlichem Ressourceneinsatz forciert. Sowohl was die Zahl der Mitarbeiter als auch was den Anteil für Innovationen an den Gesamtinvestitionen betrifft, lässt sich eine starke Streuung erkennen. Natürlich gilt es hierbei auch die jeweiligen Branchen zu berücksichtigen, denn je nach Innovationsthema sind die notwendigen Anstrengungen oft sehr unterschiedlich gelagert. Auf der Zeitschiene sind die Investitionen in Innovationen seit 2000 stetig zurückgegangen. In 2004 gibt es aber erste Anzeichen für ein Verlassen der Talsohle. Viele Unternehmen investieren wieder verstärkt in die Zukunft. Gleichzeitig gibt jedoch ein wachsender Prozentsatz an, Investitionen weiter kürzen zu wollen.

II. Hürden von Innovationsprozessen

Wo liegt der Grund für die oft zitierte Innovationsschwäche vieler Unternehmen? Welches sind die Hindernisse und Hürden, die Innovationsprozesse erschweren? Sind es eher die Ressourcen, die Probleme bereiten, die Strukturen oder doch die Rahmenbedingungen, die am schwersten wiegen? Diesen Fragen soll hier genauer nachgegangen werden.

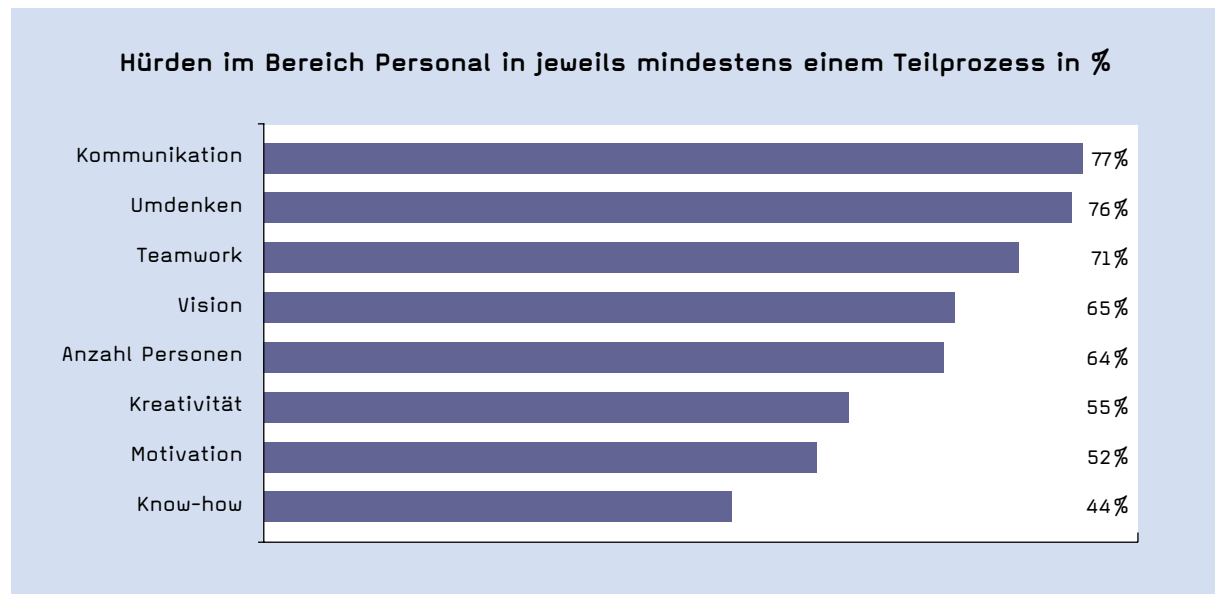
Zur besseren Lesbarkeit wurden die einzelnen Kriterien, die als Hürden identifiziert wurden, übergeordneten Kategorien zugewiesen. Zunächst werden diese bezogen auf die Gesamtstichprobe dargestellt. Um auch die Branchenvielfalt und die verschiedenen Unternehmensgrößen angemessen zu berücksichtigen, werden des Weiteren die produzierenden Unternehmen den Dienstleistungsunternehmen und die kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) den großen Unternehmen gegenübergestellt.

Die Werte für das jeweilige Kriterium ergeben sich hierbei aus den einzelnen Teilprozessen Identifizieren, Umsetzen, Durchsetzen. Einbezogen werden dementsprechend alle diejenigen Unternehmen, die angeben, mit mindestens einem dieser Prozesse Schwierigkeiten zu haben.

Thorsten Dirks, Geschäftsführer Innovations, IT and Operations E-Plus: ***„In der dynamischen Mobilfunkbranche werden die Produktlebenszyklen immer kürzer. Deswegen ist das Innovationsmanagement für E-Plus von zentraler und strategischer Bedeutung. E-Plus hat schon frühzeitig einen Unternehmensbereich ‚Innovations‘ aufgebaut um zu gewährleisten, dass alle beteiligten Bereiche eine Sprache sprechen – und das ist bei E-Plus die Sprache des Kunden.“***

1. Hürden – Gesamtstichprobe

1.1 Personelle Hürden



Zunächst wird deutlich, dass im Bereich Personal weniger die Ressourcen, also das Know-how, die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter, denn die internen Strukturen als Hindernis wahrgenommen werden.

Das Know-how und die Motivation der Mitarbeiter als elementare Grundbedingungen für den Erfolg eines Innovationsprozesses werden von nur 44 Prozent bzw. 52 Prozent als Problem wahrgenommen. Mangelnde Kreativität bereitet 55 Prozent der Befragten in mindestens einem Teilprozess Schwierigkeiten. Jeweils über drei Viertel der Unternehmen sehen beim Umdenken der Mitarbeiter (76 Prozent) und der nicht zielgerichteten internen Kommunikation (77 Prozent) Optimierungsbedarf. Die Verbesserung der personellen Strukturen muss also das Hauptaugenmerk einer Optimierung sein.

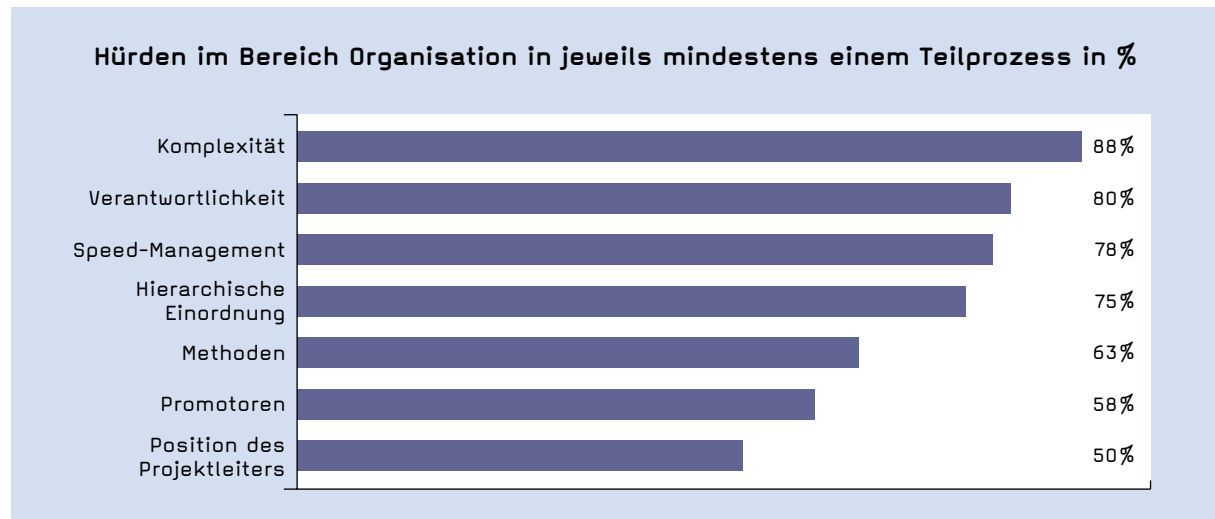
Probleme bereitet den Unternehmen dabei in erster Linie die Identifizierung von Schwachstellen im Personalbereich. Auch die Umsetzung wird als kritisch wahrgenommen. In der Durchsetzung scheint es dagegen kaum Probleme zu geben.

Am schwierigsten zu identifizieren sind hierbei Störungen der internen Kommunikation, des Umdenkens der Mitarbeiter sowie des Teamworks, allesamt Prozesse, die nur schwer zu messen sind. Häufig werden bestehende Schwierigkeiten erst nach Auftreten konkreter

Krisen wahrgenommen, wenn das Kind, bildlich gesprochen, also schon in den Brunnen gefallen ist.

Bei der Umsetzung werden die größten Schwierigkeiten in der Kanalisierung der Motivation gesehen. Die vorgelagerte Ist- und Plan-Analyse ist hierfür elementar. Im Zuge der Umsetzung gilt es, viele Prozesse zu berücksichtigen und Hindernisse zu überwinden. Wichtig ist daher, die Ziele im Auge zu behalten, sich nicht in einzelnen Teilprozessen zu verlieren. Den Mitarbeitern müssen die Benefits von Beginn an transparent gemacht werden. Nur so lässt sich die Motivation auf Dauer aufrechterhalten. Diese gemeinsamen Ziele sind der „Kitt“ für ein abgestimmtes Teamwork.

1.2 Organisatorische Hürden



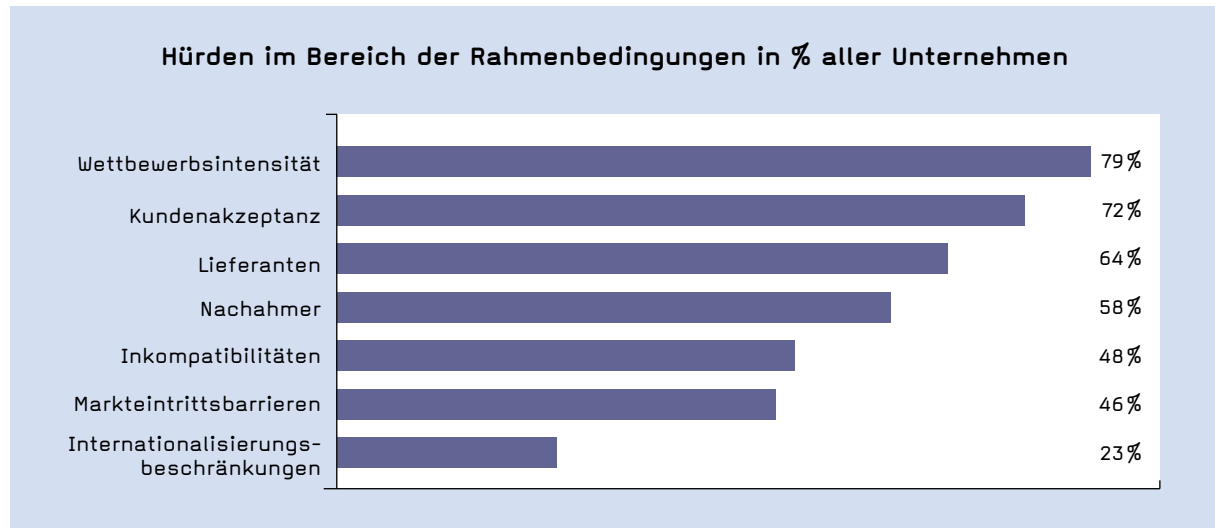
Die Optimierung der personellen Strukturen ist ein wichtiger Aspekt für ein effektives Innovationsmanagement. Dies gilt umso mehr, als unter den organisatorischen Hürden die Komplexität der Strukturen und Prozesse (88 Prozent) als größtes Risiko betrachtet wird.

Otto Christian Lindemann, Vorstandsvorsitzender Beate Uhse AG: „**Timing für Innovationen.**“

Fehlende interne Koordination und Kommunikation führen dann zu Problemen beim Speed-Management (78 Prozent). Die optimale Steuerung, der effiziente und schnelle Abschluss von Innovationsprozessen, wird durch suboptimale Organisationsstrukturen gebremst. Eine trennschärfere Abgrenzung der Verantwortlichkeiten (80 Prozent) bzw. die Koordination durch einen Innovationsmanager könnte hier Abhilfe schaffen.

Wiederum sind es die Bereiche Identifizieren und Umsetzen, in denen die befragten Unternehmen die größten Schwierigkeiten vermuten. Die Durchsetzung scheint kaum Probleme zu bereiten. Probleme beim Identifizieren von Verantwortlichkeiten und methodischen Ungeheimheiten liegen hier an erster Stelle. Die Komplexität der Prozesse wird vor allem in der Umsetzungsphase kritisch wahrgenommen. Die Position des Projektleiters ist kaum ein Thema. In puncto Projektleitung gibt es wenig Grund zu Beschwerden.

1.3 Hürden durch Rahmenbedingungen



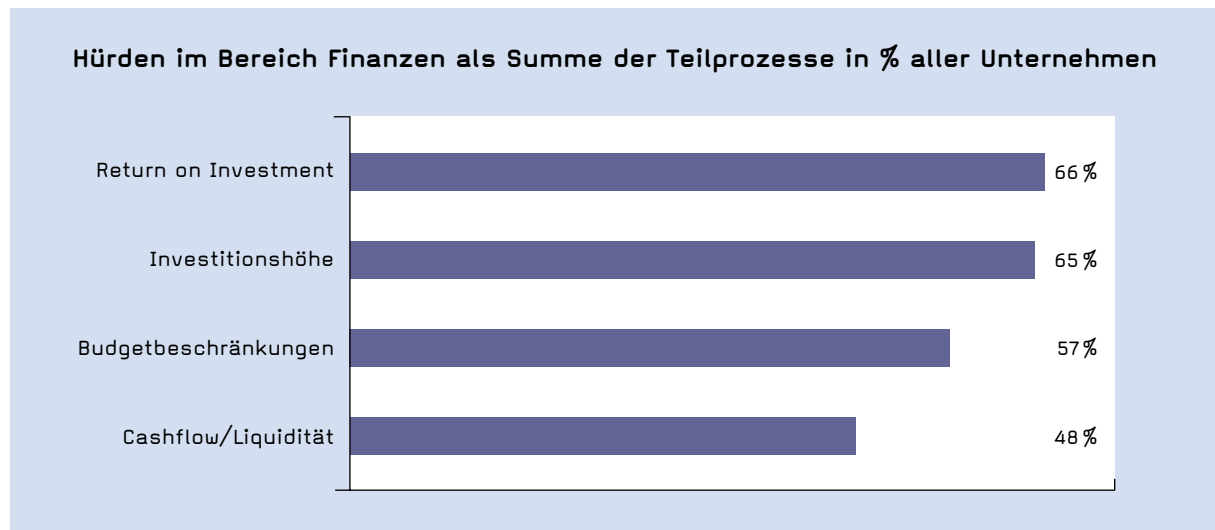
Insbesondere die hohe Wettbewerbsintensität (79 Prozent), die Ressourcen bindet, wird als Erschwernis wahrgenommen. In wettbewerbsintensiven Märkten müssen Innovationen sehr schnell entwickelt und in den Markt gebracht werden, will man gegen die Konkurrenz bestehen und nicht ins Hintertreffen geraten. Gleichzeitig muss der Fokus aber immer auch auf dem Tagesgeschäft ruhen.

Daneben werden Kundenakzeptanz (72 Prozent) und die Abstimmungsschwierigkeiten mit den Lieferanten (64 Prozent) als wichtigste Hürden wahrgenommen. Die Frage, wie neue Produkte auf Kundenseite angenommen werden, ist dabei sicher eine der zentralsten innerhalb des Innovationsprozesses. Entscheidet der Kunde doch maßgeblich über den späteren kommerziellen Erfolg.

Thorsten Dirks, Geschäftsführer Innovations, IT and Operations E-Plus: *„Es gibt bei E-Plus einen mehrstufigen Prozess von der Produktidee bis zur Vermarktung. Von Anfang an beziehen wir dabei Kundenwünsche mit ein, indem wir z. B. Fokusgruppen befragen. An verschiedenen Stellen werden immer wieder die Marktanforderungen überprüft. So können wir sicher sein, immer am Puls der Zeit zu sein. Denn letztlich ist es immer der Kunde, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet.“*

Hier ist es in erster Linie die Umsetzung, die den Unternehmen zu schaffen macht. Bestehende Schwierigkeiten bei den Rahmenbedingungen werden zwar relativ leicht erkannt, doch die Suche nach Optimierungspotenzialen und geeigneten Lösungsmodellen wird für viele Firmen zum Problem. Die Optimierung der Akzeptanz von Innovationen beim Kunden sowie das Handling des hohen Wettbewerbsdrucks fallen besonders stark ins Gewicht. Dabei muss Berücksichtigung finden, dass wesentliche Rahmenbedingungen von Unternehmen meist auch nicht verändert werden können. Umso wichtiger ist es, die internen Strukturen optimal auf diese Herausforderungen einzustellen.

1.4 Hürden im Bereich der Finanzen

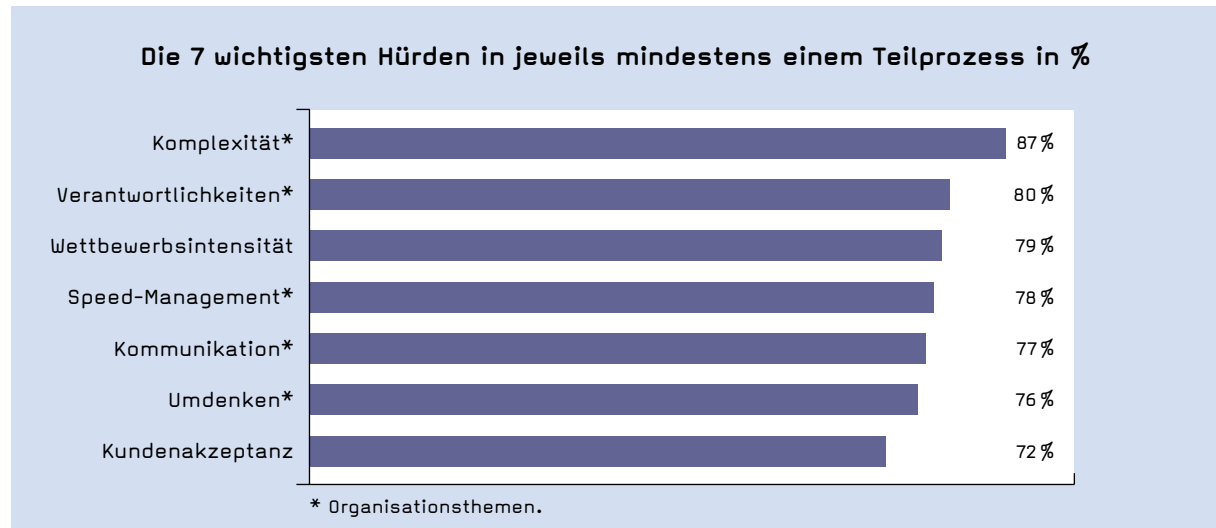


Innovationen erfordern aufgrund zunehmender Komplexität und steigendem Ressourceneinsatz zum Teil hohe Investitionskosten. Insgesamt spielen die finanziellen Hürden gegenüber den strukturellen und den Hürden durch Rahmenbedingungen aber eine erkennbar untergeordnete Rolle. Dennoch sehen noch immer mehr als zwei Drittel der Unternehmen Probleme finanzieller Art. Für 65 Prozent der Unternehmen stellt die Investitionshöhe, für 66 Prozent der Return on Investment eine Hürde dar.

Fehlt es den Firmen also an Risikobereitschaft? Die Frage ist so nicht zu beantworten, doch ist zu vermuten, dass die Probleme in den meisten Fällen tiefer sitzen. Diese Tendenz hat sich zumindest in den persönlichen Interviews bestätigt. Demnach fällt es den Unternehmen schwer, die internen Strukturen auf gemeinsame Ziele auszurichten. Oft tobt in den Teams ein Konkurrenzkampf um Projekte, Ressourcen und Entscheidungsmacht. An Geld fehlt es in den wenigsten Fällen.

In Bezug auf das Handling finanzieller Hürden ergibt sich ein differenziertes Bild. Probleme sehen die Unternehmen in erster Linie bei der Identifizierung der Investitionshöhe und der Umsetzung des Return on Investment. Die nötige Liquidität für die Etablierung von Innovationsprozessen scheint für die Unternehmen dagegen kaum ein Thema zu sein.

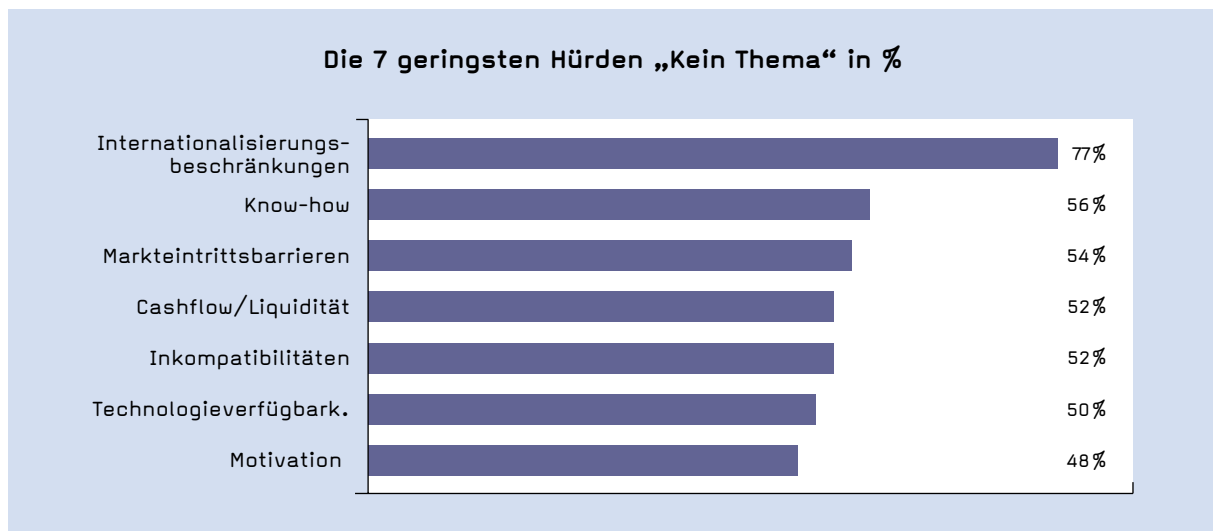
1.5 Zusammenfassung Hürden (1): Die 7 wichtigsten und die 7 unwichtigsten Hürden



Zusammenfassend werden hier nochmals die wichtigsten und unwichtigsten Hürden in puncto Innovation abgebildet. Wo besteht aus Sicht der Unternehmen der größte Handlungsbedarf, wo gibt es vergleichsweise geringe Probleme?

Schwierigkeiten bereitet demnach an erster Stelle die Komplexität (87 Prozent). Diese steigt proportional zum Ressourcen- und Mitarbeiterereinsatz. Es gibt kaum ein Unternehmen, das hier keinen Handlungsbedarf sieht, zumal auch die interne Kommunikation (77 Prozent) zu wünschen übrig lässt. Die hohe Wettbewerbsintensität sorgt dafür, dass ein Großteil der Ressourcen im Tagesgeschäft gebunden ist. Der Innovationsprozess gerät demgegenüber leicht ins Hintertreffen. Dafür sprechen die kaum zielgerichteten Strukturen, da auch die Frage der Verantwortlichkeiten (80 Prozent) nicht trennscharf gelöst zu sein scheint. Werden also Innovationen doch nicht so wichtig genommen?

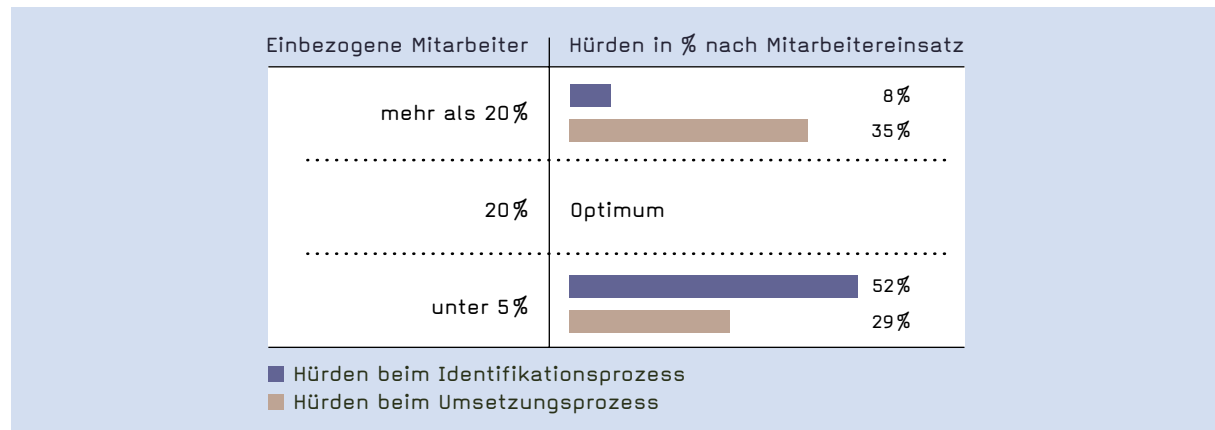
Zumindest scheint es so. Denn ein Blick auf die unwichtigsten Hürden macht deutlich, dass weniger die Rahmenbedingungen und Ressourcen denn die ungenügenden Strukturen Innovationen behindern.



Vorhandene Ressourcen werden nicht optimal genutzt. Budget, Know-how, Kreativität und Motivation sind vorhanden, nur werden sie nicht optimal organisiert.

Die wichtigsten Hürden befinden sich im Bereich der Organisation von Innovationsprozessen. Hier zeigt sich bei allen Unternehmen latenter Optimierungsbedarf. Durch optimierte Strukturen lässt sich im Bereich der Zukunftsinvestitionen viel Zeit und Geld sparen. Die geringsten Probleme gibt es bei den verfügbaren Ressourcen. Das Potenzial ist vorhanden. Nur entscheidet die Art der Nutzung über den späteren Erfolg.

1.6 Zusammenfassung Hürden (2): Mitarbeitereinsatz und Innovationshürden



Die richtigen Strukturen sind elementar für die Innovationskraft eines Unternehmens. Die Devise „Viel hilft viel“ allein ist hier sicher nicht zutreffend, kann sogar kontraproduktiv wirken. Denn ein zu hoher Mitarbeitereinsatz in Form eines zu großen Projektteams schafft neue Probleme. Unter einer zu starken Aufspaltung der Zuständigkeiten, einer zu hohen funktionalen Differenzierung leiden die Kommunikation und der projektinterne Austausch. Die Sicht für den Prozess als Ganzes wird erschwert. Dies führt häufig dazu, dass wichtige Ziele aus den Augen verloren werden und eher nebeneinander als miteinander gearbeitet wird.

Werden dagegen zu wenige Mitarbeiter eingesetzt, so treten in vielen Fällen Probleme bei der Identifikation von Innovationen auf, weil Fachwissen und Kenntnisse der verschiedenen Teilprozesse und Marktsegmente fehlen.

Es gibt eine Korrelation zwischen zu hohem und zu niedrigem Mitarbeitereinsatz in Innovationsprozessen: Werden zu wenige Mitarbeiter einbezogen, leidet die Identifikation von Innovationen. Bei einem zu großen Team wird die Umsetzung erschwert. Beide Fälle sind häufig in Unternehmen anzutreffen.

2. Hürden – Dienstleistungsunternehmen versus Investitions- und Konsumgüterindustrie

Gleich ob ein Unternehmen an einer neuen Versicherung, einem neuen Medikament oder einer neuen Software arbeitet, für die grundlegenden Strukturen des Innovationsmanagements macht dies keinen Unterschied. Natürlich variiert der Aufwand auch in Bezug auf die Komplexität, bei den spezifischen fachlichen Anforderungen sowie den wahrgenommenen Hürden können sich Differenzen ergeben. Die Strukturen des Innovationsprozesses an sich aber bleiben bestehen.

Doch wo liegen dann genau die Unterschiede? Um hier Informationen zu generieren, werden im Folgenden die produzierenden Unternehmen mit den Betrieben der Dienstleistungsindustrie verglichen. Welche Faktoren sind es, die als Hürden wahrgenommen werden, wo zeigen sich Unterschiede in der Entwicklungsphase eines physischen Produkts und z. B. einer neuen Dienstleistung?

2.1 Personelle Hürden

Personell			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Teamwork	67,4%	Teamwork	55,6%
Kommunikation	65,2%	Kommunikation	55,6%
Umdenken	60,0%	Vision	50,0%
Vision	51,1%	Umdenken	47,1%
Kreativität	50,0%	Know-how	33,3%
Anzahl Personen	26,7%	Kreativität	33,3%
Motivation	19,6%	Motivation	27,8%
Know-how	13,0%	Anzahl Personen	22,2%

Das Teamwork und die Kommunikation werden von beiden Gruppen im Bereich Personal als größte Hürde angesehen, wobei die nichtproduzierenden Unternehmen hier insgesamt größere Bedenken haben. Auch die Kreativität und das Umdenken, die schnelle Umstellung auf neue Gegebenheiten und veränderte Anforderungen bereiten hier stärkere Probleme.

Motivation und Know-how werden dagegen weit weniger stark bemängelt als im produzierenden Gewerbe.

2.2 Organisatorische Hürden

Organisatorisch			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Komplexität	69,6%	Komplexität	61,1%
Speed-Management	67,4%	Verantwortlichkeiten	55,6%
Verantwortlichkeiten	63,0%	Promotoren	47,1%
Methoden	45,7%	Methoden	44,4%
Promotoren	43,5%	Speed-Management	44,4%
Position Projektleiter	17,4%	Hierarchische Einordnung	33,3%
Hierarchische Einordnung	6,5%	Position Projektleiter	0,0%

Die hohe Komplexität von Innovationsprozessen ist die größte Hürde im Bereich der Organisation. Wieder ist es die Dienstleistungsbranche, die Hürden verstärkt wahrnimmt. Die Komplexität macht 69,6 Prozent dieser Gruppe zu schaffen, gefolgt vom Speed-Management (67,4 Prozent) und der Frage klar abgegrenzter Verantwortlichkeiten (63 Prozent). Die Hierarchie und die Position des Projektleiters werden demgegenüber nicht als großes Problem gesehen.

Thorsten Dirks, Geschäftsführer Innovations, IT and Operations E-Plus: **„Es muss laufen wie bei einem Schweizer Uhrwerk – alle Rädchen müssen ineinander greifen. Um das sicherzustellen, arbeiten bei E-Plus Innovation, Technik, Marketing, Vertrieb und natürlich auch externe Partner in Projekten zusammen. Kein Mobilfunkanbieter kann heutzutage Angebote ausschließlich im eigenen Hause entwickeln. Dazu sind die Produkte inzwischen zu komplex.“**

2.3 Hürden durch Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen			
Nicht-produzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Wettbewerbsintensität	60,0%	Kundenakzeptanz	77,8%
Kundenakzeptanz	58,7%	Wettbewerbsintensität	61,1%
Lieferanten	43,5%	Lieferanten	50,0%
Technologieverfügbarkeiten	21,7%	Markteintrittsbarrieren	33,3%
Nachahmer	21,7%	Nachahmer	27,8%
Inkompatibilitäten	15,2%	Inkompatibilitäten	27,8%
Markteintrittsbarrieren	13,3%	Internationalisierungsbeschränkungen	16,7%
Internationalisierungsbeschränkungen	6,5%	Technologieverfügbarkeiten	16,7%

Anders als organisatorische und personelle Strukturen sind die Rahmenbedingungen nur schwer zu beeinflussen, das einzelne Unternehmen hat hier nur wenig Gestaltungsspielräume. Umso wichtiger ist es, die internen Strukturen so gut wie möglich an die externen Gegebenheiten anzupassen.

Eine Gegenüberstellung der beiden Gruppen macht deutlich, dass das produzierende Gewerbe die Rahmenbedingungen deutlich stärker als Hürde wahrnimmt. Insbesondere die Kundenakzeptanz (77,8 Prozent) und die Wettbewerbsintensität (61,1 Prozent) werden genannt. Noch wichtiger sind die Markteintrittsbarrieren und mögliche Inkompatibilitäten.

Auf Seiten der Dienstleister vertauschen sich die ersten beiden Plätze. Die Wettbewerbsintensität (60 Prozent) wird insgesamt etwas ernster genommen als die Akzeptanz neuer Produkte beim Kunden (58,7 Prozent).

Harald Norbistrath, Vertriebsmanager Frankfurter Sparkasse: **„Die Akzeptanz unserer Produkte auf Kundenseite ist für uns elementar. Davon leben wir und sie muss immer wieder neu erkämpft werden. Wichtig sind deshalb ständige Feedbackschleifen zu erfolgreichen Vertrieblern. Immer das ‚Ohr am Markt‘ haben – d. h. genaue Beobachtung, was gut ankommt und was floppt. Nicht unbedingt ‚First Mover‘ spielen, sondern am Markt akzeptierte Modelle schnell adaptieren.“**

2.4 Hürden durch Finanzen

Finanzen			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Return on Investment	52,2%	Return on Investment	55,6%
Investitionshöhe	23,9%	Investitionshöhe	33,3%
Budgeteinschränkungen	19,6%	Budgeteinschränkungen	33,3%
Cashflow/Liquidität	17,4%	Cashflow /Liquidität	22,2%

Die Investitionen in neue physische Produkte liegen in der Regel deutlich über den nötigen Investitionen in neue Dienstleistungen und Services. Dementsprechend wird der Bereich Finanzen von Seiten der Investitions- und Konsumgüterindustrie kritischer gesehen. Vor allem in Bezug auf die Investitionshöhe ergibt sich ein deutlicher Unterschied. Der Return on Investment wird aber wieder von beiden Gruppen ähnlich bewertet. Er steht hier jeweils an erster Stelle.

Die dargestellten Grafiken lassen deutliche Unterschiede zwischen den beiden hier verglichenen Gruppen erkennen. Die nichtproduzierenden Unternehmen haben größere Probleme, was die Organisation und das Personal betrifft. Die interne Organisation wird insgesamt am häufigsten als Hürde für Innovationen genannt. Vor allem die Komplexität und das Speed-Management machen den Unternehmen zu schaffen. Im Gegensatz hierzu stellen bei den produzierenden Betrieben die Rahmenbedingungen die größte Hürde dar. Aber auch die Finanzen, insbesondere die Investitionshöhe, werden etwas kritischer gesehen.

3. Hürden – kleine und mittlere versus Großunternehmen

Wie sieht es nun mit den Unterschieden zwischen den kleinen und mittleren (KMUs) und größeren Unternehmen aus, lassen sich auch hier Abweichungen erkennen? Wenn ja, wo liegen die Unterschiede? Kommen große Unternehmen aufgrund der strengeren funktionalen Differenzierung und standardisierter Prozesse besser mit den Problemen der Innovationsprozesse zurecht? Oder sind es gerade der persönlichere Kontakt und die weniger strenge hierarchische Gliederung, die kleinen und mittelständischen Unternehmen die Arbeit an Innovationen erleichtert?

Im Folgenden werden die kleinen und mittleren Unternehmen mit Umsätzen bis zu 50 Mio. € pro Jahr (vgl. Definition der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003) den größeren Unternehmen (Umsatz > 50 Mio. €) gegenübergestellt. Dabei werden die besonders interessanten Bereiche Personal und Organisation gezeigt.

3.1 Personelle Hürden

Personell			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Teamwork	73,1%	Umdenken	65,4%
Kommunikation	57,7%	Kommunikation	60,7%
Kreativität	42,3%	Vision	59,3%
Vision	42,3%	Teamwork	57,1%
Umdenken	34,6%	Kreativität	46,4%
Motivation	7,7%	Anzahl Personen	44,4%
Know-how	3,8%	Motivation	28,6%
Anzahl Personen	3,8%	Know-how	25,0%

Wie sich bereits im Personalbereich zeigt, haben die mittelständischen Unternehmen keinesfalls einen Vorteil, was das Teamwork und die Kommunikation betrifft. Mangelnder Zusammenhalt scheint gar das größte Problem und wird von 73,1 Prozent der Befragten bemängelt. In den Großunternehmen sind es nur 57,1 Prozent. Hier ist das Umdenken (65,4 Prozent) das erste Thema. Der oft gegen größere Unternehmen vorgebrachte Vorwurf der mangelnden Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit scheint bestätigt. Die unzureichende Kommunikation (60,7 Prozent) nimmt dagegen auch bei den kleineren Unternehmen mit 57,7 Prozent den zweiten Platz ein. Deutlich positiver werden in der Gruppe bis 50 Mio. € Jahresumsatz die Motivation, das Know-how und die Zahl der zur Verfügung stehenden Personen betrachtet. In diesen Bereichen sehen nur jeweils 7,7 Prozent bzw. 3,8 Prozent Handlungsbedarf.

3.2 Organisatorische Hürden

Organisatorisch			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Speed-Management	57,7%	Komplexität	75,0%
Komplexität	50,0%	Verantwortlichkeiten	71,4%
Verantwortlichkeiten	46,2%	Speed-Management	60,7%
Methoden	42,3%	Promotoren	51,9%
Promotoren	34,6%	Methoden	39,3%
Hierarchische Einordnung	3,8%	Position Projektleiter	28,6%
Position Projektleiter	0,0%	Hierarchische Einordnung	17,9%

In der Organisation sehen vor allem die größeren Unternehmen viele Gefahren für die eigene Innovationskraft verborgen.

Dr. Alfred Oberholzer, Vorstand der Degussa AG; **„Die Chemieindustrie gehört zu Deutschlands traditionellen Wirtschaftszweigen. Wie kaum eine andere Branche hat sie sich seit den 90er Jahren neu strukturiert und global neu ausgerichtet. Die zunehmende Bedeutung der Auslandsmärkte führte zu einer tief greifenden Neugliederung der vorhandenen Teilstrukturen. So kann die Ausgliederung der Pharmazie aus der chemischen Industrie in den vergangenen zehn Jahren als Motor für die Neustrukturierung betrachtet werden. Zur Neupositionierung waren insbesondere die Grundstoffchemie und Spezialchemikalien gefordert, deren Bedeutung für die chemische Industrie auf hohem Niveau geblieben ist.“**

So bemängeln jeweils knapp drei Viertel aller Befragten die hohe Komplexität (75 Prozent) und die nicht optimal verteilten und abgegrenzten Verantwortlichkeiten (71,4 Prozent). Beides Themen, die von den kleinen und mittleren Unternehmen nicht so kritisch gesehen werden. Hier steht stattdessen das Speed-Management auf dem ersten Platz, das mit 57,7 Prozent allerdings auch einen niedrigeren Wert erreicht als in der Vergleichsgruppe (60,7 Prozent).

Bis auf das Teamwork scheinen kleine Unternehmen in den Bereichen Personal und Organisation tatsächlich besser auf Innovationen ausgerichtet zu sein. Die oft informellen und persönlicheren Kontakte wirken sich, wie es scheint, positiv auf die Kommunikation und die Motivation aus. Großunternehmen sehen sich – über alle Bereiche hinweg – mit höheren Hürden konfrontiert als die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Besonders die Organisation wird kritisch gesehen. Komplexität und Abstimmungsprobleme aufgrund nicht optimal abgestimmter Verantwortlichkeiten bereiten den Unternehmen Kopfzerbrechen.

III. Bedeutung von Innovationen

Nach den Aufwendungen für Innovationen und der Frage nach den Hürden und Hindernissen, die den Innovationsprozessen entgegenstehen, richtet sich der Fokus in diesem Kapitel nun auf die Felder, in denen Innovationen forciert werden. Welches also sind die Innovationen, die von den Unternehmen vorangetrieben werden?

Die Bedeutung von Innovationen wurde mittels einer 5er-Skala von 1 „hohe Bedeutung“ bis 5 „keine Bedeutung“ abgefragt. In der Auswertung werden hierbei nur die Werte 1 „hohe Bedeutung“ und 2 „erhöhte Bedeutung“ berücksichtigt.

Dr. Klaus Zumwinkel, Vorstandsvorsitzender DPWN: ***„Innovation bedeutet für die Deutsche Post World Net, die Bedürfnisse unserer Kunden vorwegzunehmen und heute bereits Lösungen für die Nachfrage von morgen marktreif zu entwickeln.“***

1. Gesamtstichprobe

In einem ersten Schritt werden die Innovationsfelder über alle Unternehmen hinweg analysiert. Wo liegen die Schwerpunkte, womit beschäftigen sich die Firmen? Zur besseren Lesbarkeit wurden die einzelnen Themen 6 Bereichen zugeordnet.

1.1 Innovationen im Bereich der Organisation



An oberster Stelle der organisationsübergreifenden Innovationen steht die Erhöhung der Durchschlagskraft am Markt. 81 Prozent der Unternehmen setzen hier einen Schwerpunkt ihrer Innovationsaktivitäten. 64 Prozent arbeiten an Innovationen zur Optimierung des Customer Relationship Managements. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen steht für 66 Prozent im Fokus der Innovationsaktivitäten, wohingegen die Dynamisierung der Planungsprozesse und die Internationalisierung nur von jeweils etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen forciert werden.

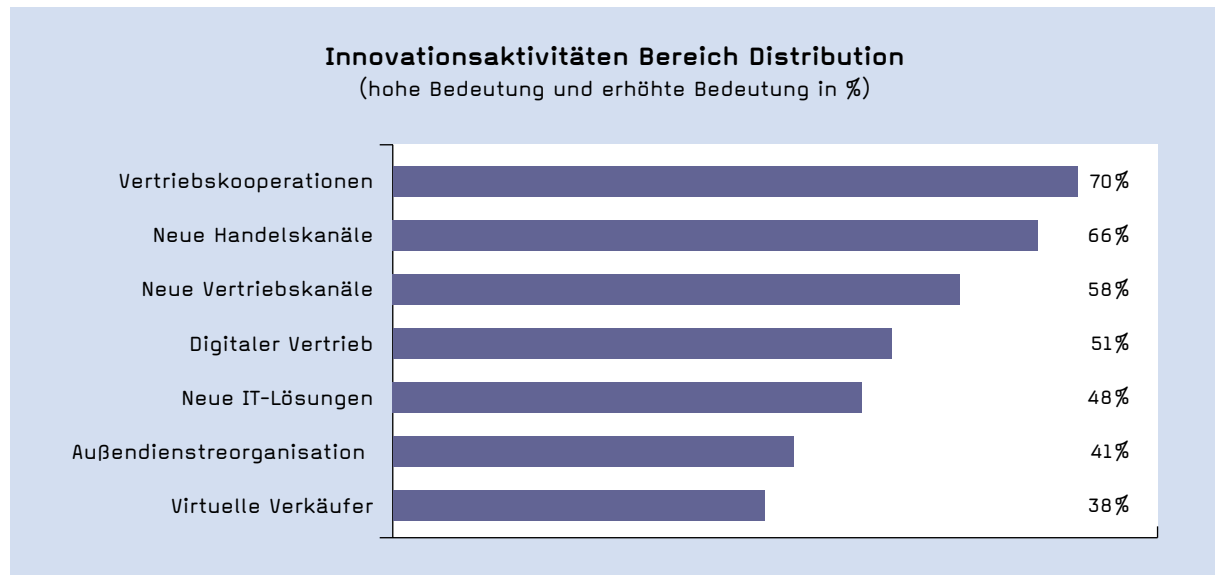
1.2 Innovationen im Bereich der Produktion



Im Bereich der Produktion ist es in 84 Prozent der Unternehmen die Flexibilität des Produktionsprozesses, die durch Forschung gesteigert werden soll. Für 66 Prozent steht die Reduktion der Durchlaufzeiten, für 64 Prozent eine Erhöhung der Produktionskapazitäten im Vordergrund.

Interessant erscheint zudem, dass die Umwelt den Unternehmen stärker am Herzen zu liegen scheint als die weitere Senkung der Lohn-, Lager- und Energiekosten. Ganz uneigennützig geschieht dies natürlich nicht. Vielmehr zeichnet sich hier in Teilen schon die Vorbereitung auf den zu erwartenden EU-Emissionsrechteland ab.

1.3 Innovationen im Bereich der Distribution

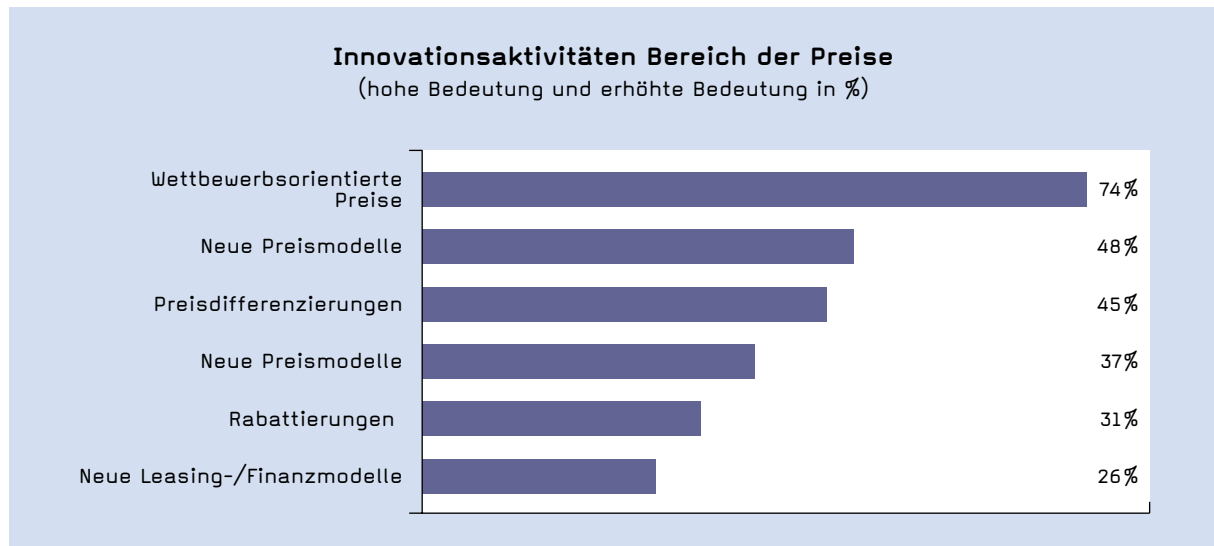


Das Erschließen neuer Handelskanäle (66 Prozent) und die Suche nach Vertriebskooperationen (70 Prozent) bilden die Schwerpunkte der Innovationen in der Distribution. Gerade in diesem Umfeld sind in der letzten Zeit interessante neue Modelle zu beobachten. Hier bietet Tchibo ein beeindruckendes Beispiel. Mit einer Multichanneldistribution werden von Tchibo die unterschiedlichsten Nonfood-Artikel wie Produkte zur Riester-Rente angeboten, die von dem angestammten Geschäft relativ weit entfernt liegen.

Stephan Swinka, Vorstand Nonfood der Tchibo AG: **„Der Kunde folgt dem Trend – er macht keinen Trend.“**

Neue IT-Lösungen (48 Prozent), virtuelle Verkäufer (38 Prozent) und eine Reorganisation des Außendienstes (41 Prozent) spielen dagegen eine eher untergeordnete Rolle.

1.4 Innovationen im Bereich der Preise



Im Segment der Preise erlangt der zunehmende globale Konkurrenzdruck eine hervorgehobene Bedeutung. Die Angleichung der Preise an das Wettbewerbsniveau ist für 74 Prozent der Unternehmen das wichtigste Ziel der Innovationsprozesse.

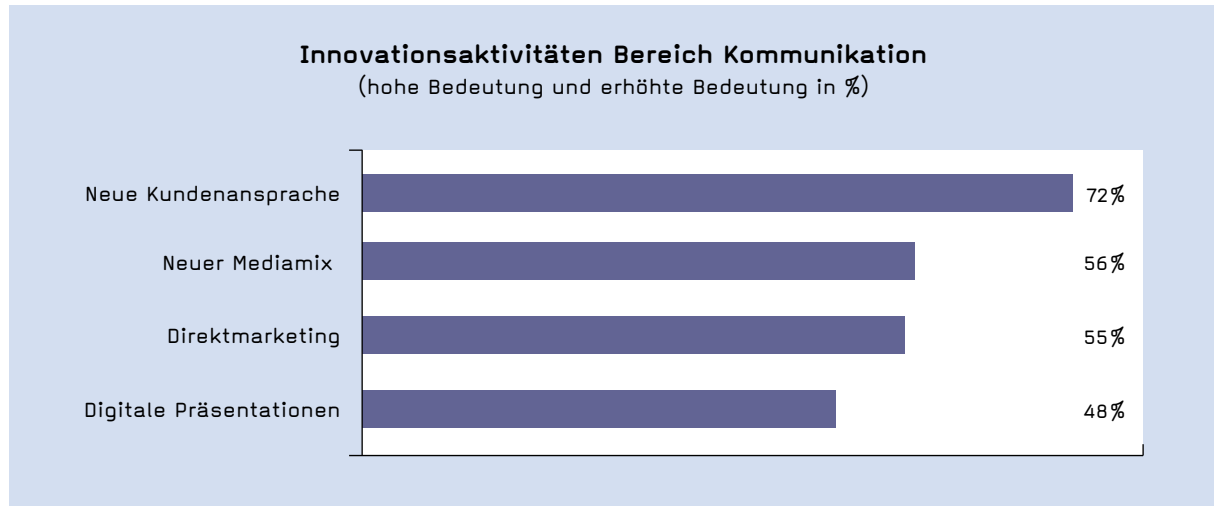
Relativ geringe Bedeutung wird hingegen Rabattierungen (31 Prozent) sowie neuen Leasing- und Finanzmodellen (26 Prozent) beigemessen.

1.5 Innovationen im Bereich der Produkte



Hohe Bedeutung messen die Unternehmen den Innovationen bei Produkten und Services zu. Die Entwicklung neuer Dienste und Services hat für 83 Prozent der Befragten die höchste Priorität. Ein ähnlicher Stellenwert wird der Differenzierung der Produktpalette (82 Prozent), neuen Produkteigenschaften (72 Prozent) und der Erweiterung des bestehenden Sortiments (69 Prozent) beigemessen.

1.6 Innovationen im Bereich der Kommunikation



Die Optimierung der Kommunikation mit potenziellen Kunden erhält einen geringeren Stellenwert als die Innovationen bei den Produkten.

Zur Erschließung neuer Absatzmärkte wollen 72 Prozent der Unternehmen die Ansprache von Neukunden ausbauen. Ein neuer Mediamix und der Ausbau des Direktmarketings spielen in diesem Zusammenhang für jeweils über die Hälfte der Befragten eine Rolle. Digitale Präsentationen als Mittel der Kundengewinnung werden von 48 Prozent weiterentwickelt.

Innovationen werden von den Unternehmen in allen dargestellten Bereichen forciert. Mit Abstand am wichtigsten sind jedoch Innovationen im Bereich der Produkte. Neue Dienste und Services, Produktdifferenzierungen und -eigenschaften stehen hoch im Kurs. Viel Wert wird auch auf die Weiterentwicklung der Organisation wie die Erhöhung der Durchschlagskraft am Markt und die Flexibilität der Produktion gelegt.

2. Dienstleistungsunternehmen versus Investitions- und Konsumgüterindustrie

Nachdem bereits bei den Hürden deutliche Unterschiede festgestellt wurden, werden nun die Felder analysiert, in denen die Unternehmen Innovationen forcieren. Gibt es hier Abweichungen, die Rückschlüsse auf die in Kapitel II beobachteten Hindernisse erlauben? Im Folgenden werden die Bereiche Distribution, Preise, Produkte und Kommunikation verglichen.

2.1 Innovationen im Bereich der Distribution

Distribution			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Neue Handelskanäle	97,8%	Neue Handelskanäle	88,9%
Vertriebskooperationen	73,9%	Neue Vertriebskanäle	77,8%
Neue Vertriebskanäle	65,2%	Vertriebskooperationen	72,2%
Digitaler Vertrieb	60,9%	Außendienstorganisation	61,1%
Neue IT-Lösungen	56,5%	Digitaler Vertrieb	44,4%
Virtueller Verkäufer	45,7%	Neue IT-Lösungen	44,4%
Außendienstorganisation	43,5%	Virtueller Verkäufer	38,9%

Die Suche nach neuen Absatzmärkten hat für beide Gruppen höchste Priorität. Im Segment des Dienstleistungsgewerbes (97,8 Prozent) sowie des produzierenden Gewerbes (88,9 Prozent) steht die Suche nach neuen Handelskanälen jeweils auf dem ersten Platz. Auf den weiteren Plätzen folgen – jeweils in vertauschter Reihenfolge – neue Vertriebskooperationen und neue Vertriebskanäle. Der Ausbau des digitalen Vertriebs und die Implementierung neuer IT-Lösungen erhalten in den Reihen der Dienstleistungsunternehmen deutlich höhere Werte.

2.2 Innovationen im Bereich der Preise

Preise			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Wettbewerbsorientierte Preise	73,9%	Wettbewerbsorientierte Preise	94,4%
Bonusmodelle	67,4%	Neue Preismodelle	70,6%
Leasing-/Finanzierungsmethoden	58,7%	Preisdifferenzierungen	55,6%
Neue Preismodelle	56,5%	Rabattierungen	55,6%
Preisdifferenzierungen	50,0%	Leasing-/Finanzierungsmethoden	50,0%
Rabattierungen	34,8%	Bonusmodelle	44,4%

In der Investitions- und Konsumgüterindustrie haben Innovationsaktivitäten bei den Preisen einen höheren Stellenwert als in den Reihen der Dienstleister. 94,4 Prozent beschäftigen sich hier mit einer Angleichung der Preise an Wettbewerbsniveau. Neue Preismodelle entwickeln 70,6 Prozent.

Für die Dienstleister sind wettbewerbsorientierte Preise (73,9 Prozent) nicht ganz so wichtig. Dafür wird deutlich stärker auf die Implementierung neuer Bonusmodelle (67,4 Prozent) gedrängt.

2.3 Innovationen im Bereich der Produkte

Produkte			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Neue Dienste und Services	91,3%	Produktdifferenzierungen	77,8%
Produktdifferenzierungen	84,8%	Sortimentserweiterungen	72,2%
Neue Produkteigenschaften	78,3%	Neue Dienste und Services	66,7%
Sortimentserweiterungen	71,7%	Neue Produkteigenschaften	66,7%

Innovationen im Bereich der Produkte erreichen insgesamt die höchsten Ausprägungen, besonders die Dienstleistungsindustrie engagiert sich stark in diesem Bereich. Über 90 Prozent legen großen Wert auf die Etablierung neuer Dienste und Services. Aber auch Produktdifferenzierungen (84,8 Prozent) und neue Produkteigenschaften (78,3 Prozent) stehen hoch im Kurs.

Dr. Volker Böttcher, Vorsitzender der Geschäftsführung von TUI: **„Innovation heißt ständig Sicht und Gespür am Kunden zu haben.“**

In den Reihen der Investitions- und Konsumgüterproduzenten sind Produktdifferenzierungen (77,8 Prozent) und Sortimentserweiterungen (72,2 Prozent) mit Abstand die wichtigsten Themen.

2.4 Innovationen im Bereich der Kommunikation

Kommunikation			
Nichtproduzierendes Gewerbe		Produzierendes Gewerbe	
Neue Kundenansprache	80,4%	Neue Kundenansprache	55,6%
Direktmarketing	63,0%	Medieneinsatz	50,0%
Medieneinsatz/Neuer Mediamix	60,9%	Digitale Produktpräsentationen	50,0%
Digitale Produktpräsentationen	52,2%	Direktmarketing	44,4%

Innovationen im Bereich der Kommunikation werden in erster Linie von den Dienstleistern vorangetrieben. Die Ansprache neuer Kunden erreicht hier mit 80,4 Prozent den höchsten Stellenwert. Die Kommunikation mit und der Kontakt zum Kunden ist unter den Dienstleistern deutlich stärker ausgeprägt als im produzierenden Gewerbe.

Dr. Klaus Zumwinkel, Vorstandsvorsitzender DPWN: **„Die Dienstleistungsbranche hat den engsten Kontakt zu den Kunden und steht mit den Kunden in ständigem Dialog. Die Deutsche Post nutzt ihre vielen Millionen täglichen Kundenkontakte, um neue Kundenwünsche umgehend in innovative Services umzusetzen.“**

Innovationsaktivitäten werden in allen aufgezeigten Bereichen forciert. Hierbei lassen sich aber deutliche Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Stichproben erkennen. Neue Handelskanäle, Vertriebskooperationen und Vertriebskanäle werden in etwa gleichem Ausmaß vorangetrieben. Der Bereich der Preise und hier vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist für die produzierenden Unternehmen von größerer Bedeutung. Entwicklungen im Bereich der Produkte (neue Dienstleistungen und Services) und der Kommunikation (neue Kundenansprache) sind für die Gruppe der Dienstleister wichtiger.

3. Kleine und mittlere versus Großunternehmen

Auch bei der Differenzierung hinsichtlich der Unternehmensgröße konnten bei den Hürden wesentliche Unterschiede festgestellt werden. Großunternehmen scheinen bei Innovationsaktivitäten auf wesentlich stärkere Schwierigkeiten zu stoßen.

Im Folgenden soll daher untersucht werden, ob es auch bezüglich der Innovationsfelder Abweichungen zu verzeichnen gibt, die bereits beobachtete Unterschiede bei den Hürden zu erklären vermögen.

3.1 Innovationen im Bereich der Distribution

Distribution			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Neue Handelskanäle	100,0%	Neue Handelskanäle	92,9%
Vertriebskooperationen	88,5%	Neue Vertriebskanäle	71,4%
Neue Vertriebskanäle	61,5%	Vertriebskooperationen	60,7%
Digitaler Vertrieb	53,8%	Neue IT-Lösungen	57,1%
Virtueller Verkäufer	50,0%	Digitaler Vertrieb	53,6%
Außendienstorganisation	46,2%	Außendienstorganisation	42,9%
Neue IT-Lösungen	46,2%	Virtueller Verkäufer	32,1%

Die kleineren und mittleren Unternehmen engagieren sich insgesamt etwas stärker in der Entwicklung neuer Ansätze der Distribution. Dabei steht in beiden Gruppen die Suche nach neuen Handelskanälen, neuen Vertriebskooperationen und -kanälen auf den obersten Plätzen.

Allein aufgrund der Größe, so ist zu vermuten, erlangt die Suche nach einem Partner für den Vertrieb in den KMUs (88,5 Prozent) einen deutlich höheren Stellenwert als in den größeren Unternehmen (60,7 Prozent). Die Suche nach neuen Vertriebskanälen ist demgegenüber für die Großunternehmen deutlich wichtiger.

3.2 Innovationen im Bereich der Preise

Preise			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Wettbewerbsorientierte Preise	84,6%	Bonusmodelle	89,3%
Neue Preismodelle	53,8%	Wettbewerbsorientierte Preise	85,7%
Preisdifferenzierungen	50,0%	Leasing-/Finanzierungsmethoden	75,0%
Leasing-/Finanzierungsmethoden	30,8%	Neue Preismodelle	63,0%
Bonusmodelle	26,9%	Rabattierungen	53,6%
Rabattierungen	26,9%	Preisdifferenzierungen	53,6%

Die Preise scheinen für Großunternehmen ein ungleich wichtigeres Innovationsfeld zu sein. Die Entwicklung neuer Bonusmodelle (89,3 Prozent) und die Angleichung der Preise an das Niveau der Wettbewerber (85,7 Prozent) beanspruchen hier die meiste Aufmerksamkeit.

Bei den mittelständischen Unternehmen sind konkurrenzfähige Preise (84,6 Prozent) das mit Abstand wichtigste Innovationsthema. Bonusmodelle, neue Leasing- und Finanzierungsmodelle sowie Rabattierungen erreichen nicht annähernd die Bedeutung, die diesen Kriterien in den großen Unternehmen zukommt.

3.3 Innovationen im Bereich der Produkte

Produkte			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Neue Dienste und Services	84,6%	Produktdifferenzierungen	82,1%
Produktdifferenzierungen	80,8%	Neue Produkteigenschaften	82,1%
Sortimentserweiterungen	69,2%	Neue Dienste und Services	78,6%
Neue Produkteigenschaften	57,7%	Sortimentserweiterungen	71,4%

Innovationen bei den Produkten stehen in beiden Gruppen etwa gleich hoch im Kurs. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede in Bezug auf die Schwerpunktlegung. Sind es bei den Mittelständlern neue Dienste und Services (84,6 Prozent) sowie Produktdifferenzierungen (80,8 Prozent), die am meisten Aufmerksamkeit binden, so arbeiten die Großunternehmen verstärkt an Produktdifferenzierungen (82,1 Prozent) und neuen Produkteigenschaften (82,1 Prozent).

Dr. Alfred Oberholzer, Vorstand der Degussa AG: **„Der tief greifende Strukturwandel in der chemischen Industrie zog auch eine einschneidende Reorganisation von Forschung und Entwicklung nach sich. Nach der Devise ‚structure follows strategy‘ wurden neue Forschungsstrukturen geschaffen, die die Fokussierung der einzelnen Unternehmen auf ihre jeweiligen Märkte abbildeten. Wesentliche Merkmale dieser Strukturen sind eine zunehmende Dezentralisierung und die Auflösung der großen Zentralforschungseinrichtungen. Beachtenswert ist, dass in den letzten drei Jahren (2000 → 2002) die F&E-Aufwendungen der chemischen Industrie in Deutschland gestiegen sind (7,1 → 8,2 Mrd. R), während der Gesamtumsatz (135 → 132,5 Mrd. R) und die Beschäftigtenzahl (470.000 → 462.000) allerdings leicht rückläufig sind. Bedeutende Forschungsergebnisse und Innovationen sind für die chemische Industrie in den nächsten Jahren insbesondere von vier Zukunftsfeldern zu erwarten: Nanomaterialien, Funktionale Polymere, Prozessintensivierung und Biotechnologie. Sie werden auch auf andere Branchen ausstrahlen und daher Querschnittscharakter besitzen.“**

3.4 Innovationen im Bereich der Kommunikation

Kommunikation			
< 50 Mio.		> 50 Mio.	
Neue Kundenansprache	57,7%	Neue Kundenansprache	85,7%
Digitale Produktpräsentationen	53,8%	Direktmarketing	71,4%
Medieneinsatz	50,0%	Medieneinsatz	67,9%
Direktmarketing	42,3%	Digitale Produktpräsentationen	50,0%

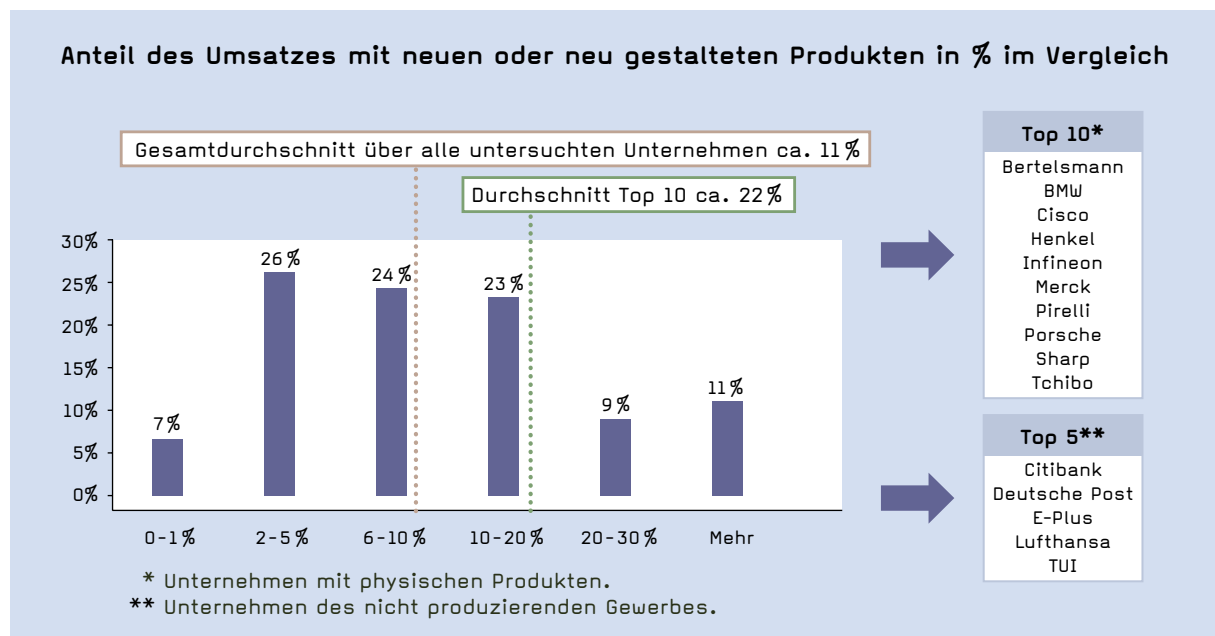
Für den wirtschaftlichen Erfolg ist Kommunikation essenziell. Sowohl um neue Produkte auf den Markt zu bringen als auch um das eigene Image zu verbreiten. Doch zeigt sich hier ein deutliches Gefälle: Großunternehmen nehmen die Außenkommunikation sehr ernst, legen einen hohen Stellenwert auf die Ansprache von Neukunden (85,7 Prozent) und die Weiterentwicklung des Direktmarketings (71,4 Prozent). In den KMUs erreicht die Weiterentwicklung der Kommunikation dagegen nur eine eher untergeordnete Bedeutung.

Auch bei den Feldern, in denen Innovationen forciert werden, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den KMUs und den großen Unternehmen. Im Bereich der Distribution liegt der Schwerpunkt jedoch in beiden Gruppen eindeutig auf der Etablierung neuer Handelskanäle. Wettbewerbsfähige Preise sind ebenfalls unabhängig von der Größe. Doch arbeiten die Großunternehmen daneben noch stark an Bonusmodellen und anderen Preisthemen. Neue Produkte sind für die KMUs von sehr hoher Bedeutung, die Großbetriebe demgegenüber legen großen Wert auf einer Differenzierung bzw. Weiterentwicklung des bestehenden Sortiments. Die Außenkommunikation ist eindeutig eine Domäne der Großen, die KMUs vernachlässigen dieses Thema etwas.

IV. Vergleich gesamt & Top 10

1. Anteil des Umsatzes mit neuen oder neu gestalteten Produkten

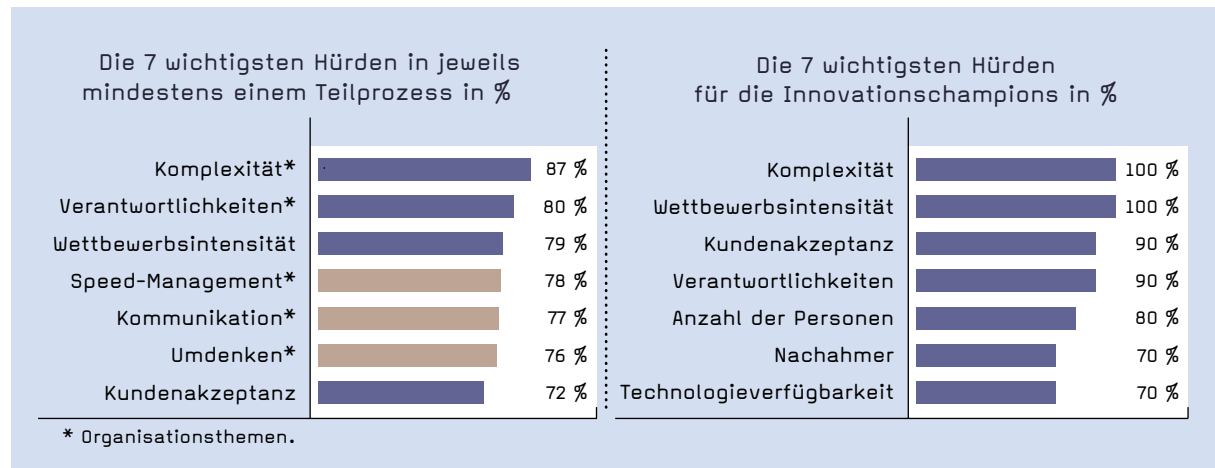
Die Auswertung macht insgesamt deutlich, dass in vielen Unternehmen noch Beratungsbedarf besteht. Das Thema Innovation hat oftmals noch einen untergeordneten Stellenwert. Interne Strukturen sind häufig nur auf das Tagesgeschäft zugeschnitten. Innovationsprozesse werden erschwert, weil das vorhandene Potenzial nicht optimal genutzt wird. Welche Maßnahmen aber sind geeignet, welche Restrukturierungen notwendig, um die Innovationskraft und damit die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern?



Eine wichtige Orientierungshilfe kann hier der Vergleich mit den besonders innovativen Unternehmen sein. Zu diesem Zweck wurden die Innovationschampions, zukunftsgerichtete Unternehmen mit einem besonders hohen Anteil von neuen Produkten und Patenten, effizienten Prozessen, besonders wenigen Hürden und hoher Durchsetzungsstärke im Markt, in persönlichen Interviews befragt. Wie also werden hier Innovationsprozesse organisiert, wo liegen die wesentlichen Unterschiede, was wird besser gemacht, welche Erfahrungswerte liegen vor?

Zunächst wird deutlich, dass die Top 10 im Durchschnitt (22 Prozent) einen fast doppelt so hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen, als dies in der Gesamtstichprobe (11 Prozent) der Fall ist.

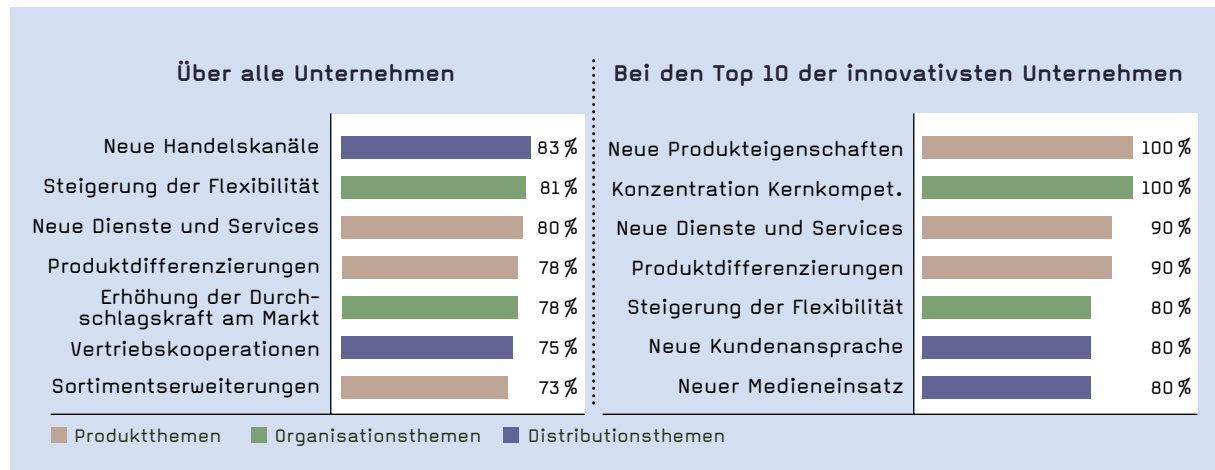
2. Die 7 wichtigsten Hürden im Innovationsprozess – im Vergleich



Deutliche Unterschiede zwischen den Innovationschampions und der restlichen Stichprobe zeigen sich bereits bei den Hürden, die den Innovationsprozessen entgegenstehen. Speed-Management, Kommunikation und Teamwork scheinen bei den Top 10 wesentlich besser zu funktionieren. Allerdings bereiten Wettbewerbsintensität (100 Prozent) und insbesondere Nachahmer (70 Prozent) größere Probleme.

Kritischer werden auch die Kundenakzeptanz neuer Produkte (90 Prozent) sowie die Verantwortlichkeiten (90 Prozent) gesehen. Mit der Komplexität von Innovationsprozessen haben beide Gruppen gleichermaßen Probleme.

3. Die wichtigsten Innovationsfelder – im Vergleich



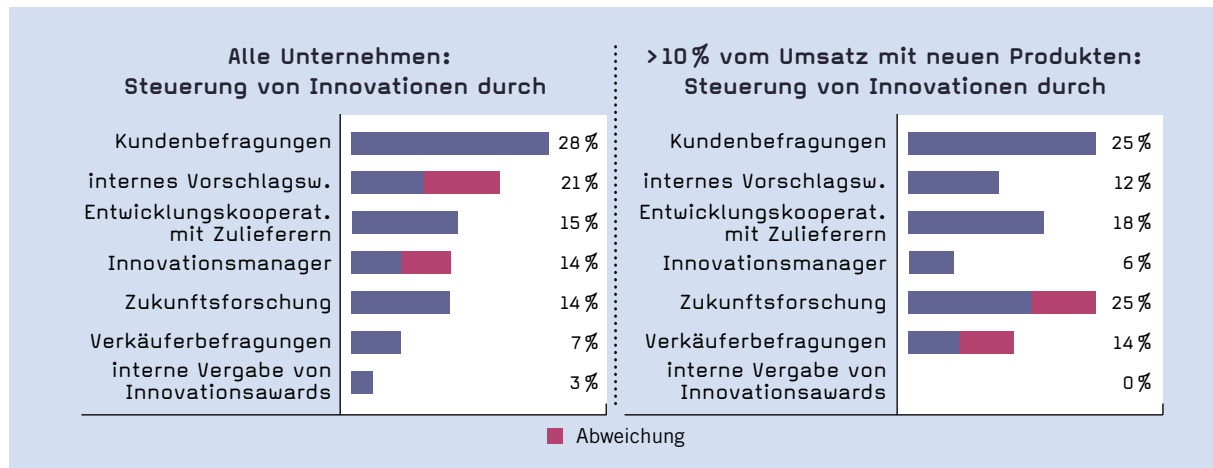
Wie ist es um die wichtigsten Innovationsfelder bestellt? Welche Unterschiede ergeben sich zwischen den Top 10 und der restlichen Stichprobe? Festzuhalten bleibt, dass auch hier deutliche Abweichungen erkennbar sind.

Über fast alle Felder wird von den Top 10 Innovationen ein höherer Stellenwert zugewiesen. Dies gilt besonders für die Produktthemen. Die Organisationsthemen treten demgegenüber leicht in den Hintergrund. Die Flexibilität scheint hier ein geringeres Problem darzustellen. Vielfach wurden Optimierungspotenziale schon genutzt.

Die wichtigsten Innovationsfelder setzen beide Gruppen in den Bereichen Vertriebs-, Organisations- und Produktthemen. Auffällig ist der Unterschied bei den erstgenannten Themen der Innovationschampions, der Generierung neuer Produkteigenschaften (100 Prozent) und der Konzentration auf die Kernkompetenzen (100 Prozent), die sich so bei den restlichen Unternehmen nicht wiederfinden. Gleiches trifft auf die Ansprache von Neukunden (80 Prozent) zu, die es innerhalb der restlichen Unternehmen nicht unter die sieben wichtigsten Innovationsthemen geschafft hat.

Prof. Ulrich Lehner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Henkel KGaA: **„Die ständige Suche nach Innovationen ist der Hauptmotor unserer Geschäfte. Laufende Produktverbesserungen und Neuheiten, basierend auf intensiver Marktforschung, und Kooperationen mit unseren industriellen Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Interesses.“**

4. Steuerung von Innovationen – im Vergleich



Innovationsprozesse müssen zielgerichtet sein. Neue interne und externe Entwicklungen und Rahmenbedingungen müssen in den Prozessen zeitnah Berücksichtigung finden. Die Ziele und Vorgehensweisen sollten stetig hinterfragt werden. Nur so kann der Output optimiert werden. Der Steuerung der Prozesse kommt deshalb elementare Bedeutung zu.

Um wesentliche Unterschiede deutlich zu machen, wird die Grundgesamtheit hierzu in zwei Gruppen geteilt. Auf der einen Seite stehen die besonders innovativen Unternehmen (Umsatz mit neuen Produkten größer als 10 Prozent), auf der anderen die restlichen Betriebe, die weniger als 10 Prozent mit neuen oder modifizierten Produkten einfahren.

Das erste Mittel zur Steuerung von Innovationen ist in beiden Gruppen die Kundenbefragung. Das interne Vorschlagswesen erhält von den innovativen Unternehmen (12 Prozent) jedoch nicht den Stellenwert zugewiesen, der ihm in der zweiten Gruppe (21 Prozent) zukommt. Stattdessen wird hier verstärkt auf Zukunftsforschung (25 Prozent) gesetzt – eine Disziplin, die von den restlichen Unternehmen (14 Prozent) längst nicht so stark vorangetrieben wird. Unterschiede lassen sich zudem beim Stellenwert von Verkäuferbefragungen erkennen. Während dieses recht probate Mittel von 14 Prozent der Champions eingesetzt wird, verlassen sich nur 7 Prozent der zweiten Gruppe auf die Meinungen der Verkäufer. Sie vertrauen dafür in stärkerem Maße auf die Dienste eines speziellen Innovationsmanagers (14 Prozent).

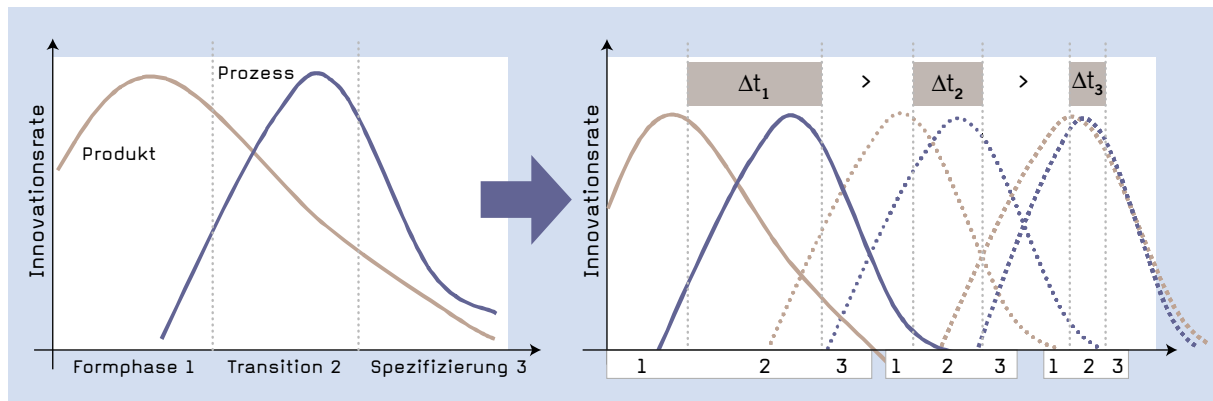
Thorsten Dirks, Geschäftsführer Innovations, IT and Operations E-Plus: **„Innovationsmanager sind im Produktentwicklungsprozess das Bindeglied zwischen Marketing und Technik. Sie beobachten den Markt, zeigen Trends auf und blicken auch über den eigenen Tellerrand hinaus.“**

Nicht nur bei den Hürden, auch bezüglich der Innovationsthemen und der Steuerung der Innovationsprozesse zeigen sich Unterschiede zwischen den Innovationschampions und der restlichen Stichprobe. Innovationen wird hier ein deutlich höherer Stellenwert beige-messen.

Die Strukturen sind in vielen Fällen bereits besser auf die Innovationsprozesse ausgerichtet. Dennoch wird auch hier Optimierungspotenzial sichtbar. Als Hürden werden aber in erster Linie externe Faktoren wahrgenommen. Zur Steuerung von Innovationen wird stärker auf Zukunftsforschung und Verkäuferbefragungen gesetzt. Das interne Vorschlagswesen wird demgegenüber seltener genutzt. Die wichtigsten Innovationsthemen liegen bei den Champions im Bereich der Produkte und erst an zweiter Stelle in der Organisation, wäh- rend die restlichen Unternehmen Organisationsthemen etwas stärker in den Vordergrund rücken. Der zunehmenden Bedeutung eines optimierten Ressourceneinsatzes wird – nicht zuletzt aufgrund der oft beklagten Komplexität von Innovationsprozessen – auch hier Rechnung getragen.

V. Empfehlungen

Die Zyklen von Innovationen treten in kürzeren Abständen auf



Die Zyklen der Innovationen werden kürzer. In immer schnellerer Abfolge werden neue Produkte auf den Markt geworfen. Und immer schneller verschwinden diese auch wieder, um einer neuen Generation von Produkten Platz zu machen. Vor allem in der IT-Industrie lässt sich die immer kürzere Abfolge von Neuentwicklungen beobachten. Aber auch in anderen Bereichen werden die Zeitfenster enger.

Konnten es sich Unternehmen früher leisten, Jahre bis zur Marktreife eines Produktes zu forschen, um dann weitere Jahre gut davon zu leben, so zählt heute oft nur noch die Geschwindigkeit. Während es früher unternehmerisch sinnvoll sein konnte, anderen die Innovationsführerschaft zu überlassen und selber als „Follower“ in einen bereits vorbereiteten Markt vorzudringen, bleibt dem „Follower“ heute wegen der kürzeren Produktzyklen nur noch ein stark reduzierter Markt, der oft kaum noch ausreicht, die Entwicklungsaufwendungen zu amortisieren.

Das schmale Zeitfenster von der Markteinführung bis zum Erscheinen des ersten „Me-too“-Produktes entscheidet deshalb nicht selten über den Erfolg des Innovationsprozesses. Aus den enger werdenden Zeitfenstern resultieren eine zunehmende Komplexität und ein ständiger Veränderungsdruck. Das Innovationsmanagement muss laufend an neue Anforderungen angepasst werden. Flexibilität ist gefragt.

Ableitung genereller Empfehlungen für alle Unternehmen

Die wichtigsten Aktivitäten	Die wichtigsten Hürden	Beispiel – Empfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Durchschlagskraft am Markt • Steigerung der Flexibilität • Konzentration auf Kernkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umdenken • Komplexität • Verantwortlichkeiten • Kommunikation • Speed-Management 	<p>Prozessthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) Strategie: Vorgehen nach flexiblem Prozess • (2) Umsetzung: Best Practice für die Teilprozesse Identifizierung, Umsetzung und Durchsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Produktdifferenzierungen • Neue Produkteigenschaften • Neue Dienste und Services • Sortimentserweiterungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsbarrieren • Nachahmer • Wettbewerbsintensität 	<p>Produktthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • (3) Strategie: Einbindung in die Unternehmensstrategie • (4) Umsetzung: Professionalisierung der „Innovation-Pipeline“
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Handelskanäle • Ansprache von Neukunden • Vertriebskooperationen • Neuer Mediamix 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenakzeptanz • Wettbewerbsintensität 	<p>Kundenthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • (5) Strategie: Etablierung des „Customer Equity Marketings“ für Innovationen • (6) Umsetzung: Systematisierung und Optimierung des Datenmanagements

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die wesentliche Herausforderung zur Förderung von Innovationen darin besteht, die Organisation im Hinblick auf Innovationen zu optimieren. Die meisten Unternehmen haben kein Budget-, Motivations- oder Know-how-Defizit, sondern ein Organisationsproblem. Die Empfehlungen richten sich daher vornehmlich auf Organisationsfragen. Eine Organisationsoptimierung kann sich dabei auf drei prinzipielle Ziele richten:

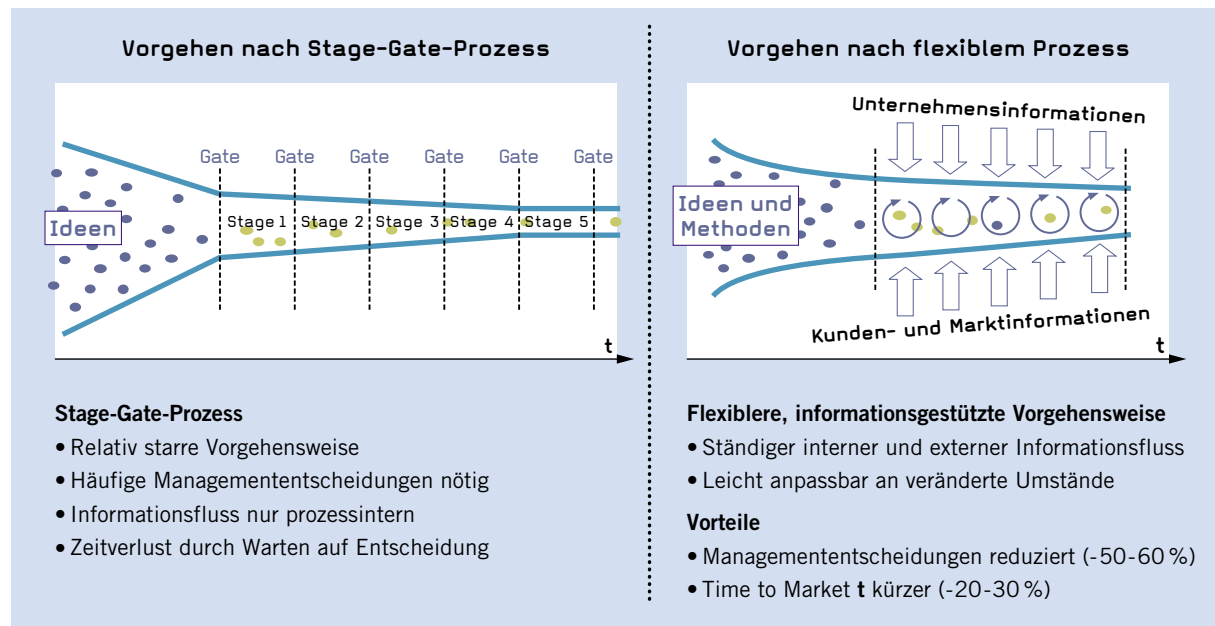
Prozessthemen: Erstens ist es zunächst nahe liegend, die **Prozesse** von Innovationen zu optimieren. Die Untersuchung hat gezeigt, dass innerhalb des Innovationsprozesses vom Identifizieren über Umsetzen bis hin zum Durchsetzen sehr viele Hürden bestehen. Das Ersetzen des Stage-Gate-Prozesses durch einen flexiblen Prozess und ein Benchmarking der Innovationschampions ist zu empfehlen.

Produktthemen: Zweitens ist es erforderlich, die Organisationsthematik auch auf **Produkte** zu beziehen. Die organisatorische Einbettung in die Unternehmensstrategie und die Professionalisierung der Innovation-Pipeline sind zwei Beispiele hierfür.

Kundenthemen: Drittens sollten die Organisation der **Kundendaten** und deren Schnittstelle zum Unternehmen hinsichtlich Innovationstauglichkeit auf den Prüfstand gesetzt werden. Sind Abläufe, Verfahren und Tools auf immer kürzere Innovationszyklen ausgerichtet? Der Einsatz moderner Methoden wie das Customer Equity Marketing und die Professionalisierung des häufig historisch gewachsenen Datenmanagements sind dazu empfehlenswert.

(1) Einführung flexibler Prozesse

Innovation wird nicht dem Zufall überlassen, sondern in einer strukturierten, aber flexiblen Vorgehensweise als ständiger Entwicklungsprozess institutionalisiert.



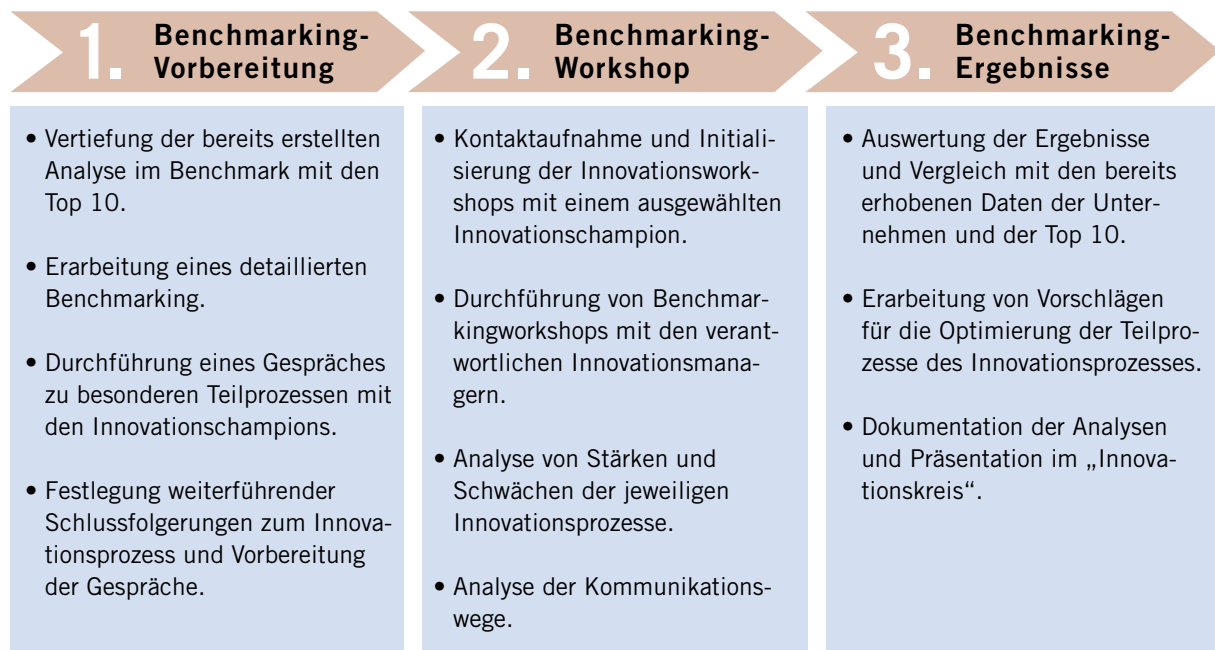
In den letzten Jahren ist in vielen Produktionsbetrieben das Stage-Gate-Verfahren zur Sondierung und Weiterentwicklung von Innovationen eingeführt worden. Dieser Prozess ist, wie die Untersuchung zeigt, aufwendig und langwierig. Sehr viele Personen sind beteiligt. Die Schnelligkeit und Qualität der Innovationen sind damit nicht in idealer Weise gewährleistet. Es wird zwar durchaus versucht, Entscheidungen über Innovationen, wie bei der Deutschen Telekom, in weniger als 2 Wochen zu fällen. Trotzdem stellen diese Entscheidungen nur einen Zwischenschritt in einem insgesamt sehr langwierigen Verfahren dar.

Demgegenüber kann ein flexibler Prozess, der die Berücksichtigung von neuen Informationen und Konsequenzen aus Unternehmensdaten und Umweltereignissen zulässt, sehr viel effizienter ablaufen. Aus strategischer Sicht empfiehlt es sich daher, flexible Prozesse für Innovationen zu etablieren und nicht zu sehr in starre Entscheidungsraaster zu verfallen.

(2) Innovationsprozess-Benchmark

Die Umsetzung optimierter Innovationsprozesse sollte am besten im Benchmarking mit führenden Unternehmen durchgeführt werden. Die Vorgehensweise ist exemplarisch beschrieben.

Insgesamt ist mit sehr positiven Erfahrungen insbesondere bei Vergleichen von Unternehmen verschiedener Branchen zu rechnen. So kann durchaus ein Konsumgüterhersteller von der kundenorientierten Problemlösungskompetenz eines Business-to-Business-Anbieters lernen. Ebenso kann Letzterer von der Vermarktungskompetenz der Konsumgüterindustrie lernen.



(3) Einbindung der Produktinnovationen in die Unternehmensstrategie

Die Definition der Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Units bei der Identifikation, Umsetzung und Durchsetzung muss sich aus übergeordneten Regeln ableiten.



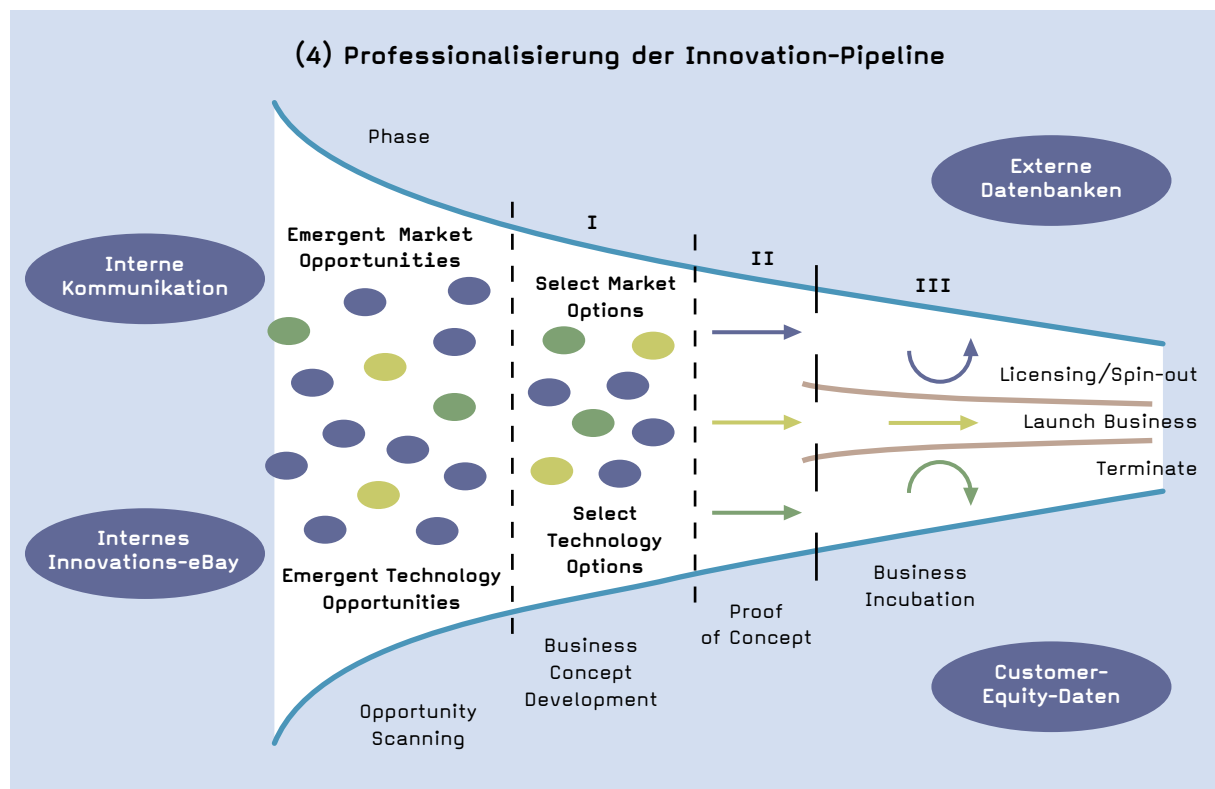
Aus unternehmerischer Sicht müssen alle Produktinnovationen in die Unternehmensstrategie eingebunden sein. Die Innovation muss sich an der Ausrichtung des Unternehmens orientieren. Gleichzeitig sollte die Innovation für den Kunden eine Lösung darstellen. Die Probleme des Kunden sind die wichtigsten Quellen für Innovationsanforderungen.

Darüber hinaus müssen Produktinnovationen aber auch in Prozesse und das Controlling integriert sein, um wirtschaftlich entwickelt zu werden.

(4) Professionalisierung der Innovation-Pipeline

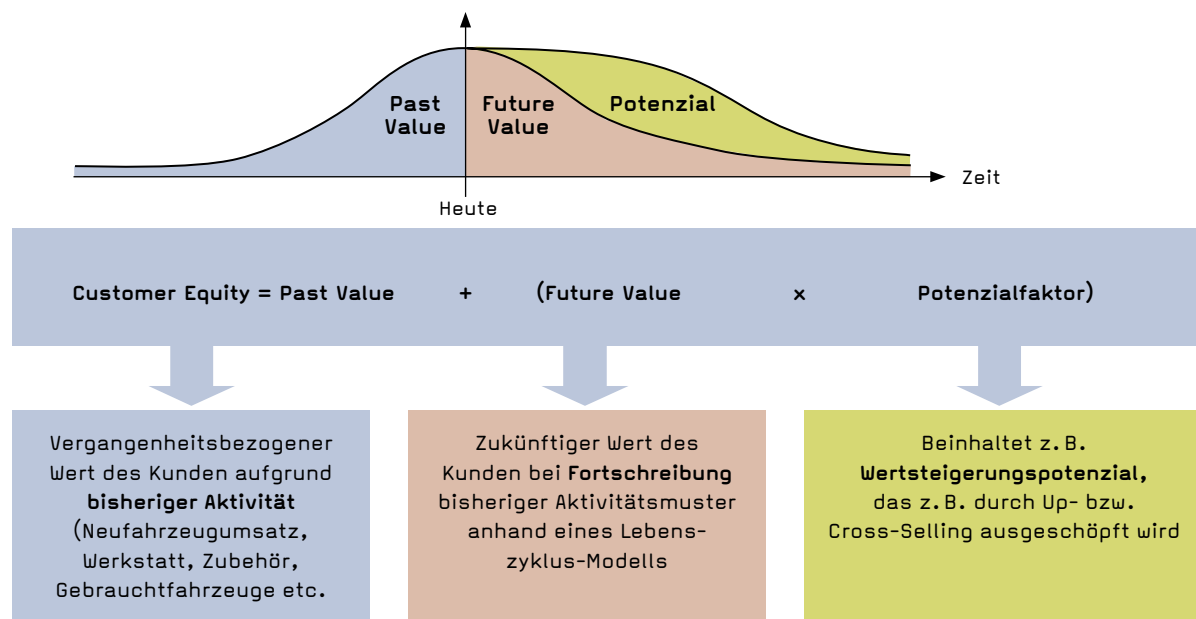
Die Professionalisierung der Innovation-Pipeline richtet sich vor allem auf die Kommunikation und das Schaffen von internen Märkten für Innovationen. Viele Unternehmen befinden sich in dieser Hinsicht noch im Experimentierstadium.

Es gibt keine funktionierenden internen Marktplätze für Ideen, die ähnlich einem Auktions-system wie bei eBay die besten Vorschläge finanziell entlohnen. Es ist eher für die eigenen Interessen häufig vorteilhafter, gute Ansätze für sich zu behalten. Eine marktgerechte Bezahlung interner Ideen über ein Handelssystem würde dagegen die Phase des „Opportunity Scannings“ erheblich verbessern und wäre auch dem traditionellen internen Vorschlagswesen deutlich überlegen.



(5) Etablierung des Customer Equity Marketings für Innovationen

Die Zielsetzung des Customer Equity Marketings ist es, mit der Erschließung des zusätzlichen Potenzialfaktors den „Customer Equity“ jedes Kunden zu maximieren. Dabei werden alle relevanten Daten der Kunden strukturiert, ausgewertet und für Innovationen genutzt. Damit können Innovationen systematisch entwickelt werden, die den Customer Equity steigern.

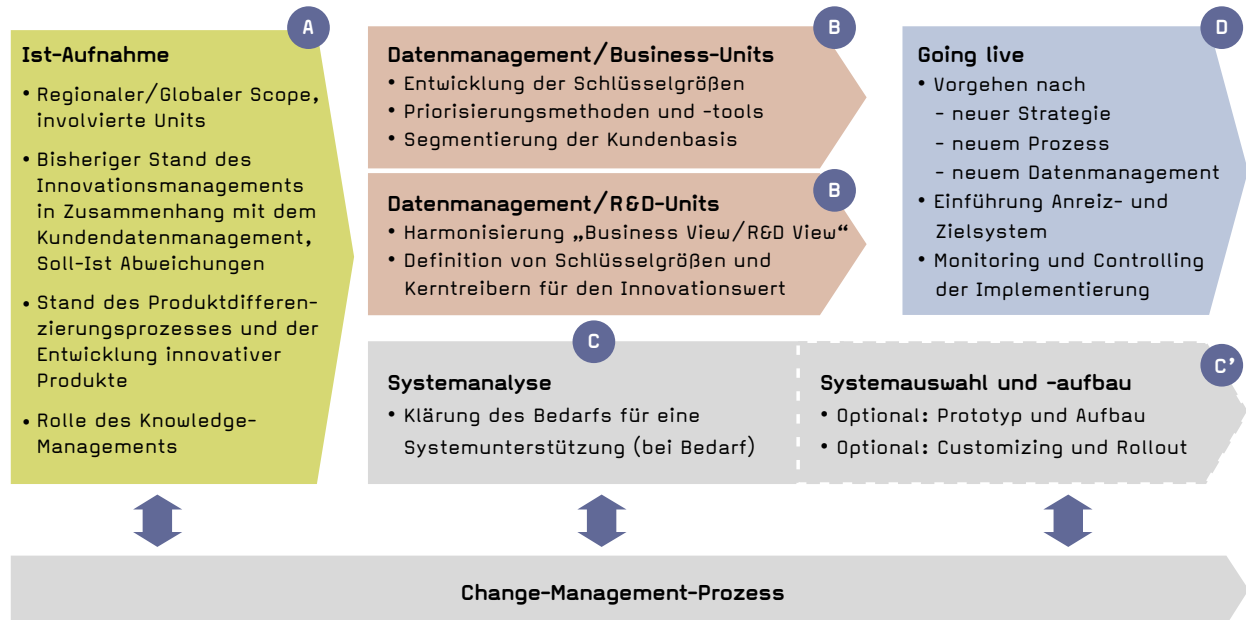


Die Grundidee des Customer-Equity-Ansatzes liegt darin, dass jedem Kunden ein individueller Wert beigemessen werden kann. Eine Innovation hat demnach nur einen Wert in dem Maße, wie es gelingt, den Kundenwert zu erhöhen oder neue Kunden hinzugewinnen.

Der Kundennutzen einer Innovation zeigt sich in dessen zusätzlicher Zahlungsbereitschaft. Damit ist der Betrag gemeint, den er über die sonst aufgrund seiner Historie zu erwartenden Käufe hinaus ausgibt. Das bedeutet für ein Unternehmen, dass sich der Wert des Kunden erhöht. Dieser Sachverhalt lässt sich mathematisch mit dem relativ neuen Ansatz des **Customer Equity Marketings** genau abbilden.

Der Nutzen des Customer Equity Marketings liegt darin, über genaue Analysen der vergangenen Käufe eines Kunden auf zukünftige Käufe schließen zu können und diese zu maximieren. Damit lässt sich auch der Wert von Innovationen berechnen, was üblicherweise mit komplexen Business-Plänen versucht wird.

(6) Professionalisierung des Datenmanagements



Die Grundlage für ein Customer Equity Marketing sind exzellente Kundendaten. Im Idealfall beinhalten diese für das Customer Equity Marketing auf der Ebene jedes einzelnen Kunden: Umsatzkennzahlen, Deckungsbeiträge, Cross-Selling-Potenziale, Innovationspotenziale, Informationspotenziale und Referenzpotenziale.

Diese liegen jedoch in mehrstufigen Vertriebsstrukturen mit Großhandel und Einzelhandel häufig nicht vor. In überwiegend direkten Vertriebsstrukturen wie der Automobilindustrie sind die Daten häufig dezentral verstreut und in unterschiedlichsten Qualitäten vorhanden. Befindet sich das Datenmaterial über Kunden, Kaufzyklen etc. in gutem Zustand, fehlt es typischerweise an geeigneten Schlüsselgrößen, aussagekräftigen Kennzahlen oder einer schlagkräftigen Systematik. Das Datenmanagement, das als Grundlage zur Berechnung des Wertes von Innovationen vorhanden sein müsste, ist in den meisten Fällen verbesserungsfähig. Gleichzeitig bleibt es verwunderlich, dass in Zeiten knapper Budgets eine der wichtigsten Grundlagen zur Beurteilung von Innovationsaktivitäten vernachlässigt wird.

Der Wert einer Innovation lässt sich nur durch ein perfekt abgestimmtes Datenmanagement errechnen. Basierend auf dem Customer-Equity-Ansatz müssen die Daten und Systeme aus den unterschiedlichen Markt- und R&D-Units vereinheitlicht werden. Ein wirtschaftliches Verhalten ist nur dann abgesichert, wenn im Voraus abgeschätzt werden kann, welche Wertsteigerung eine Innovation auf den Kundenwert ausübt.

Häufig sind diese Methoden jedoch nicht anwendbar, weil die gewachsene Systeminfrastruktur sowie Prozesse und Verfahren nicht auf Kundenwertbetrachtungen ausgerichtet sind. Gleichzeitig krankt eine Systemeinführung, seien es CRM-Tools oder Ähnliche an den inhomogenen Altsystemen, sowie an den unterschiedlichen Datenqualitäten. Die Vereinheitlichung der Kundendatenqualität sowie eine sinnvolle Anwendung der zur Verfügung stehenden Analysen ist damit eine der diffizilsten Herausforderungen bei der Umsetzung.

Insgesamt konnten die gemachten Empfehlungen nur allgemein gültig illustriert und erläutert werden. Eine detaillierte Bearbeitung ist stets auf die individuellen Anforderungen und die aktuelle Ist-Situation eines Unternehmens anzupassen. Auf der Basis eines einzelnen Betriebes sind mit den erarbeiteten Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Unternehmen, die alle unabhängig von den Top 10 oder Top 5 über professionelle Lösungen verfügen, sehr erfolgreiche Detaillierungen konzipierbar.

VI. Stichprobe und statistische Methoden

Die Untersuchung wurde von InnovationTrust im Herbst 2003 unter 100 Unternehmen durchgeführt. Die Interviews erfolgten zum Teil persönlich, zum Teil über eine Online-Umfrage mit Unterstützung der FAZ. Basis für die Befragung war ein Fragebogen mit standardisierten Fragen und Itemvorgaben.

Zur Analyse bzw. Auswertung der Fragebögen wurden die Daten EDV-gerecht aufbereitet. Die Auswertungen erfolgten mit dem Computerprogramm „Statistical Package for Social Science“ (SPSS), das das weltweit verbreitetste Programmsystem der statistischen Datenanalyse darstellt.

Ein erster Schritt bei der Analyse der Daten war die Häufigkeitsauszählung. Aus diesen Häufigkeitsverteilungen wurden tabellarische und grafische Abbildungen erstellt, mit deren Hilfe ein guter Überblick über die Verteilungen der Variablenwerte gewährleistet wird. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich detaillierter mit Hilfe von Kreuztabellen auswerten, die zu den bivariaten Analysen zählen. Kreuztabellen untersuchen Zusammenhänge zwischen zwei oder mehr Variablen. Die in diesem Fragebogen verwendeten Fragen entsprechen Skalenniveaus, die Voraussetzung für das Anwenden von Kreuztabellen sind. Sie besitzen entweder Nominalskalen-, Ordinalskalen- oder Verhältnisskalenniveau.

Um einige Zwischenergebnisse noch genauer untersuchen zu können, wurden Daten selektiert. Datenselektion ist die Auswahl von Fällen nach bestimmten Kriterien. Berechnungen, die solchen Datenselektionen folgen, werden dann nur für die ausgewählten Fälle durchgeführt. Mit Hilfe der Datenselektion konnten Wechselbeziehungen einzelner Gruppen von Antworten erkannt werden.

Eventuelle geringfügige Abweichungen in den einzelnen Zahlenreihen ergeben sich durch vorgenommene Rundungen.

VII. Impressum

Eine Studie der InnovationTrust Consulting GmbH

Herausgeber: InnovationTrust Consulting GmbH
Usedomstraße 19
D-22047 Hamburg
Tel.: +49 40 669987-0
Fax: +49 40 669987-30
E-Mail: info@innovationtrust.de
Web: www.innovationtrust.de

Projektleitung: Dr. Axel Glanz

Stand: März 2004

© InnovationTrust Consulting GmbH, 2004.