

Ergebnisbericht zum IHK-InnoMonitor 2015: © Differenzierte Gestaltung von Potenzialen im Innovationsmanagement

Axel Faix, Jan-Philipp Büchler und Simon Stuber

1. Einführung

Bekanntlich hat sich die *Forschungsgruppe Innovationsexzellenz* der *Fachhochschule Dortmund* vor geraumer Zeit zur Aufgabe gemacht, mit Blick auf die Bedingungs- und Umfeldlage im Westfälischen Ruhrgebiet regelmäßig auf empirischer Grundlage der Frage nachzugehen, ob und inwieweit die Unternehmen in dieser Region mit ihren Innovationsaktivitäten erfolgreich sind und auf diese Weise zum wirtschaftlichen Strukturwandel beitragen. Siehe dazu ausführlich die Beiträge:

- Büchler, J.-P./Faix, A.: Erfolgsfaktor Innovationsmanagement – Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014, in: *Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten* (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.; ISBN 978-3-631-66177-2), Frankfurt/Main 2015, S. 27 – 57 sowie
- Büchler, J.-P./Faix, A.: Innovation ist messbar, in: *IHK-Zeitschrift „RUHRWirtschaft“*. Das regionale Unternehmermagazin, Januar 2015, S. 52 – 53.

Aufbauend auf einer eingehenden Diagnose der Verhaltensweisen der Unternehmen und der Handlungsbedingungen im angesprochenen Raum werden an Unternehmen und die Institutionen im wirtschafts- bzw. technologiepolitischen Feld begründete Empfehlungen gerichtet, welche den Ausbau bedeutsamer Stärken sowie den Abbau von Schwächen in Bezug auf Aktivitäten und Bedingungsfaktoren betreffen.

Zu diesem Zweck erfolgt bei den Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet in Kooperation mit der *IHK zu Dortmund* eine periodische Datenerhebung zu Strategien, Maßnahmen und Bedingungsfaktoren des Innovationsmanagements. Der vorliegende Bericht ist an die Teilnehmer der Befragung gerichtet und stellt wesentliche Befunde des *IHK-InnoMonitor 2015* (zweite Erhebungsrunde des Panels) dar.

2. Datenerhebung und Kennzeichnung der Stichprobe

Die *Erhebung der Daten* für den InnoMonitor ist regelmäßig als Online-Erhebung angelegt. Im März-Mai 2015 wurden die Daten für den IHK-InnoMonitor 2015 erhoben. Hierzu wurden ca. 6.000 Mitgliedsunternehmen der IHK zu Dortmund (gewichtet nach dem Branchenbesatz in der oben angeführten Region) per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. Um die Beteiligung zu verstärken, wurden (unter anderem) verschiedene IHK-Mitgliedsunternehmen telefonisch angesprochen. Bis Ende Mai 2015 beteiligten sich 166 Unternehmen am IHK-InnoMonitor 2015 von denen 44 Unternehmen wiederholt an dem Panel teilnahmen (Vergleich zum IHK-InnoMonitor 2014: insges. 155 Teilnehmer). Nach kritischer Analyse des Datenmaterials erfolgte eine Datenbereinigung. Daher wurden für die nachfolgende Ergebnisdarstellung nur Angaben von 157 Unternehmen berücksichtigt.

Das Erhebungsinstrument des IHK-InnoMonitor 2015 umfasst insgesamt 57 Fragen. Gegenüber der 2014er Version wurden einige Fragen (leicht) modifiziert oder ausgetauscht. Nach wie vor sehen die Antworten in der Regel Angaben zur Zustimmung oder Ablehnung der Auskunftspersonen zu einem Item auf einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „gar nicht“; 2 = „in geringem Ausmaß“; 3 = „in mittlerem Ausmaß“; 4 = „in hohem Ausmaß“; 5 „in sehr hohem Ausmaß“. Zudem: 6 = „keine Angabe möglich“ vor.

Die *Stichprobe* des IHK-InnoMonitor 2015 wird in *branchenbezogener Hinsicht* durch die folgende Zuordnung der teilnehmenden Unternehmen zu Branchen näher beschrieben:

- Dienstleistungen (64 Unternehmen)
- Verarbeitendes Gewerbe (43)
- Handel (21)
- Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie (15)
- Kredit- und Versicherungsgewerbe (6)
- Gastgewerbe, Transport und Verkehr (8).

Die folgende Abbildung zeigt die relative Verteilung der Unternehmen in der Übersicht (Abb. 1):

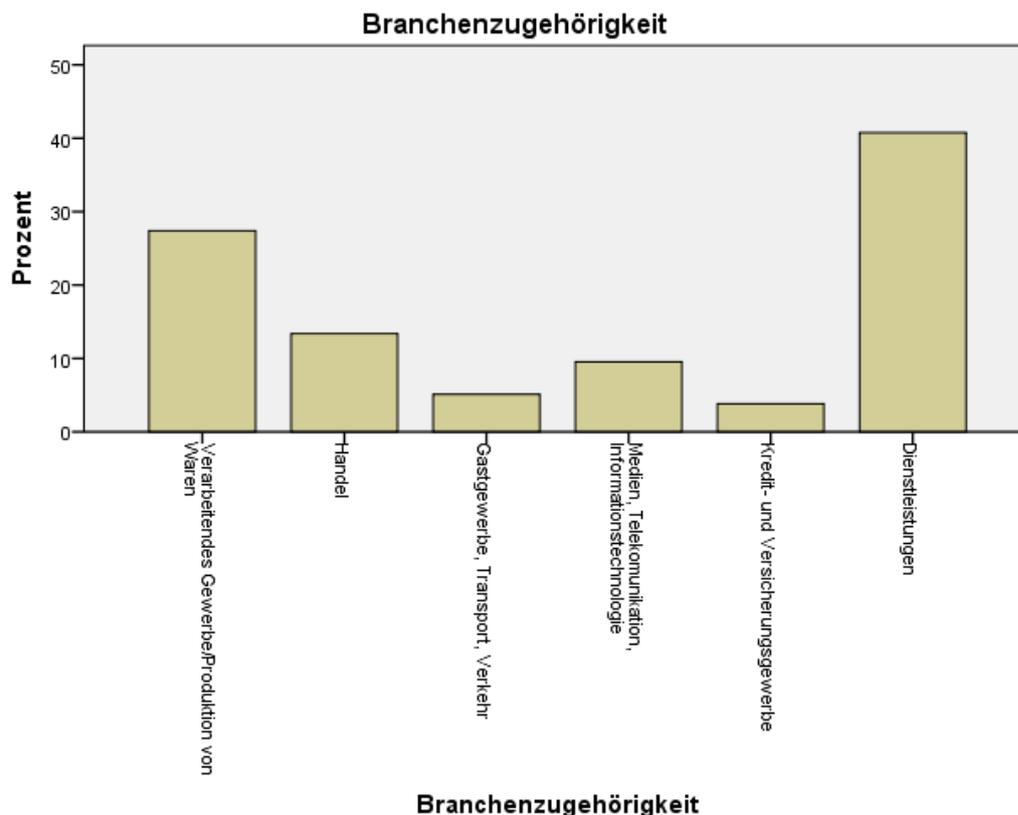


Abb. 1: Verteilung der Unternehmen nach Branchen.

Die Struktur der Stichprobe unter Branchengesichtspunkten entspricht im Grundsatz der sektoralen Verteilung der Unternehmen in der Region. Die für Innovationen besonders bedeutsamen Sektoren (z.B. Verarbeitendes Gewerbe; Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie) sind relativ etwas stärker vertreten, während der Handel (dessen eigene Produktinnovationen im Wesentlichen die Sortimentsgestaltung betreffen) etwas schwächer repräsentiert ist. Mit dieser Stichprobe können zweifelsfrei wesentliche Aussagen über innovationsrelevanten Verhaltensweisen und Bedingungen der Unternehmen abgeleitet werden.

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich unterschiedlichen *Größenklassen* zuordnen (vgl. Abb. 2). Die in der angesprochenen Abbildung gezeigte Einordnung basiert auf den Empfehlungen der EU-Kommission zur Größenbestimmung von Unternehmen:

- „Kleinstunternehmen“ verfügen über weniger als zehn Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von weniger als zwei Mio. €.
- Ein „kleines Unternehmen“ beschäftigt mindestens zehn, aber weniger als 50 Mitarbeiter, der Jahresumsatz der Unternehmen dieser Klasse liegt zwischen zwei und neun Mio. €.
- „Mittlere Unternehmen“ weisen mindestens 50 und weniger als 250 Mitarbeiter auf und setzen pro Jahr zwischen 10 und 49 Mio. € um.
- „Großunternehmen“ haben 250 oder mehr Mitarbeiter und erreichen einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. €.

	Häufigkeit	Prozent	Kumulative Prozente
Kleinstunternehmen	71	45,2	45,2
Kleines Unternehmen	49	31,2	76,4
Mittlere Unternehmen	25	15,9	92,4
Großunternehmen	12	7,6	100,0
Gesamtsumme	157	100,0	

Abb. 2: Größenverteilung der Unternehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Angaben zur untersuchten Stichprobe können im Weiteren die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Ausführungen auf einer *berichtenden Darstellung*, die aus Gründen der Übersichtlichkeit (weitgehend) auf die nähere Diskussion von Zusammenhängen zwischen Variablen, Unterschieden in den Antworten zwischen Gruppen von teilnehmenden Unternehmen (z.B. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen) u.ä. verzichtet.

3. Wesentliche Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2015

Ziele der Unternehmen im Innovationskontext

Die Unternehmen der Stichprobe realisieren eine eher moderate *Innovationsrate* (Umsatzanteil, der mit Produktangeboten erfolgt, die höchstens drei Jahre im Programm eines Unternehmens sind). Der Median der Unternehmen beträgt 16% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 11%). Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Innovationsraten der befragten Unternehmen (Abb. 3).

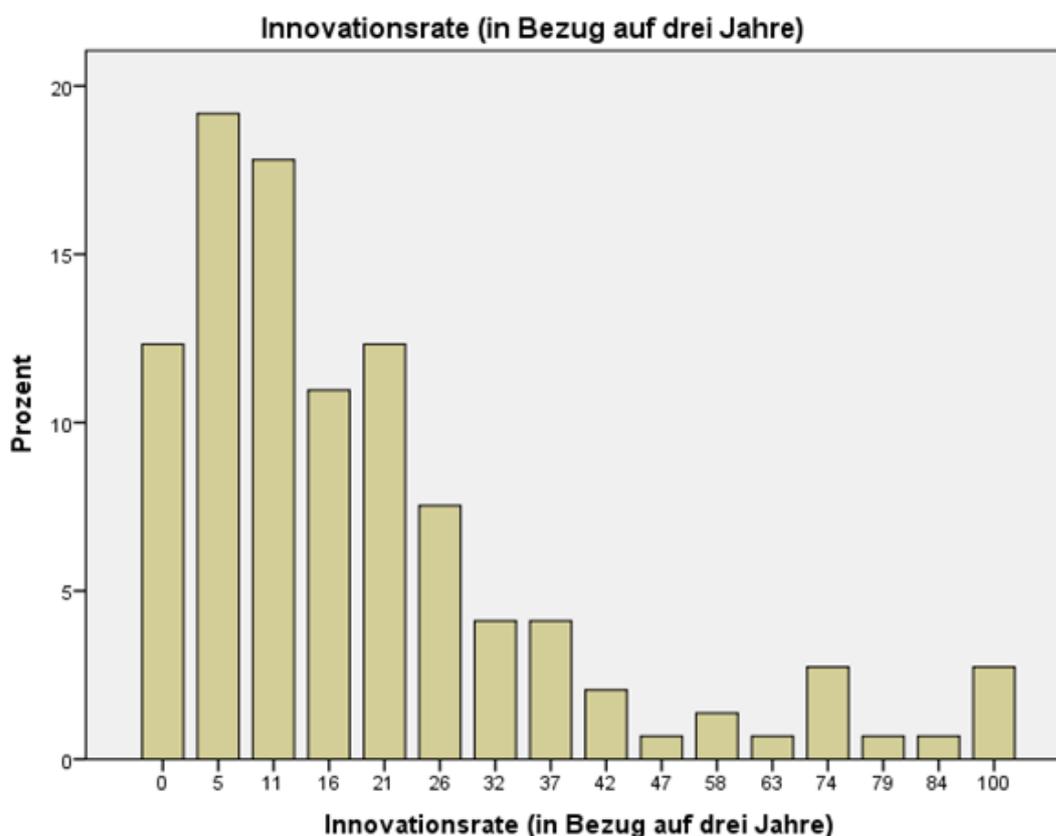


Abb. 3: Innovationsraten der Unternehmen.

Mit der Zielerreichung in Bezug auf die *Anzahl der Innovationen* in den letzten drei Jahren ist der größte Teil der Unternehmen eher mittelmäßig zufrieden, gleichwohl haben über 33,1% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 36%) der Unternehmen ihre quantitativen Ziele in hohem oder sehr hohem Ausmaß realisiert (siehe Abb. 4). Allerdings können 18 Unternehmen zu dieser Thematik keine Angabe machen.



Abb. 4: Zielerreichung der Unternehmen in Bezug auf die Zahl der Innovationen.

Eine zentrale Rolle spielt die Zufriedenheit der Unternehmen im Hinblick auf die *Erreichung finanzieller Innovationsziele* (z.B. Umsatz oder Gewinn, der Innovationen zugerechnet werden kann), da hiermit die Profitabilität des Gesamtunternehmens mittel- und längerfristig stark beeinflusst werden kann.

Die Verteilung der Antworten der Unternehmen ähnelt dem eben gezeigten Muster in der Abb. 4. Über 27% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 28%) der Unternehmen der Stichprobe sind mit der Realisierung der finanziellen Innovationszielsetzungen in den letzten drei Jahren in hohem oder sehr hohem Maße zufrieden, in knapp 10% der Fälle ist den Befragten jedoch keine Aussage über diesen Sachverhalt möglich (vgl. Abb. 5).

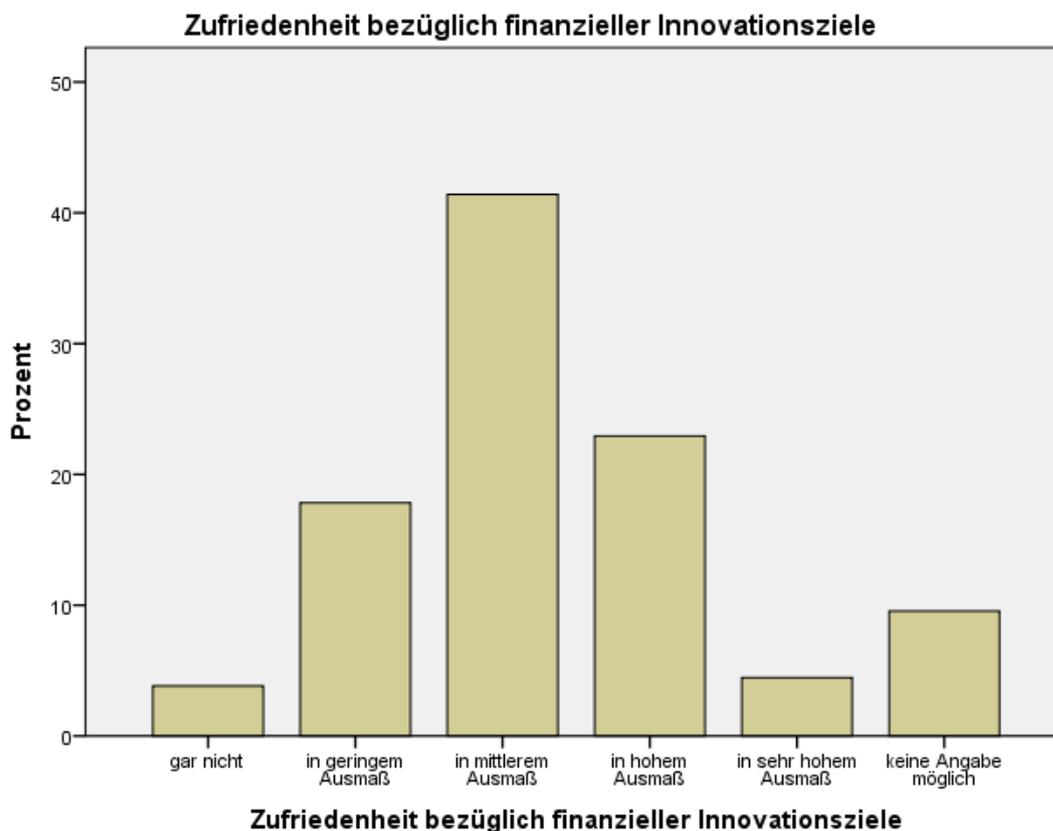


Abb. 5: Zufriedenheit der Unternehmen mit der Erreichung finanzieller Innovationsziele.

Als wichtige Voraussetzung für eine angemessene Vermarktung einer Innovation gilt die *Einschätzung des Neuheitsempfindens der Kunden* durch die Unternehmen. Ein großer Teil der Stichprobenunternehmen hatte hiermit keine größeren Schwierigkeiten. Nur knapp 1/5 der Unternehmen stimmen in hohem oder sehr hohem Maße der Aussage zu: „Unsere Innovationen werden von den Kunden häufig nicht so neuartig beurteilt wie erwartet“. 34,4% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 40%) der Unternehmen signalisieren hierbei allenfalls höchstens eine geringe Zustimmung und somit eine günstigere Fähigkeit zur Einschätzung dieses Sachverhaltes (Abb. 6).

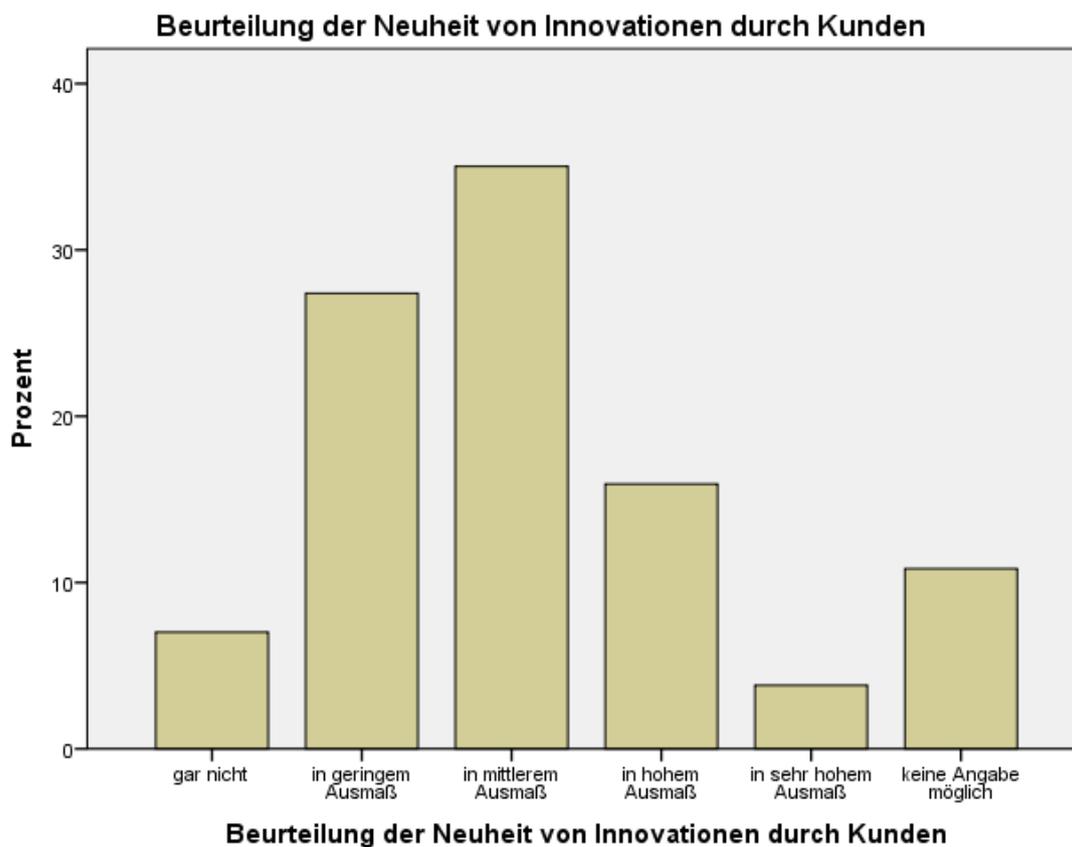


Abb. 6: Einschätzung der Unternehmen zum Neuheitsempfinden ihrer Kunden.

Die allgemeine Profitabilität eines Unternehmens steht üblicherweise in einer Wechselwirkung zum unmittelbaren Innovationserfolg (Gewinne aus Innovationsprojekten stärken den Unternehmenserfolg, der dann wiederum eine verbesserte finanzielle Grundlage für weitere Innovationsvorhaben bildet usw.). Wie die nachfolgende Übersicht vermittelt, haben etwa 2/3 der Unternehmen ihre *Profitabilitätsziele* in den letzten drei Jahren in einem zumindest mittleren Ausmaß erreicht (Abb. 7).

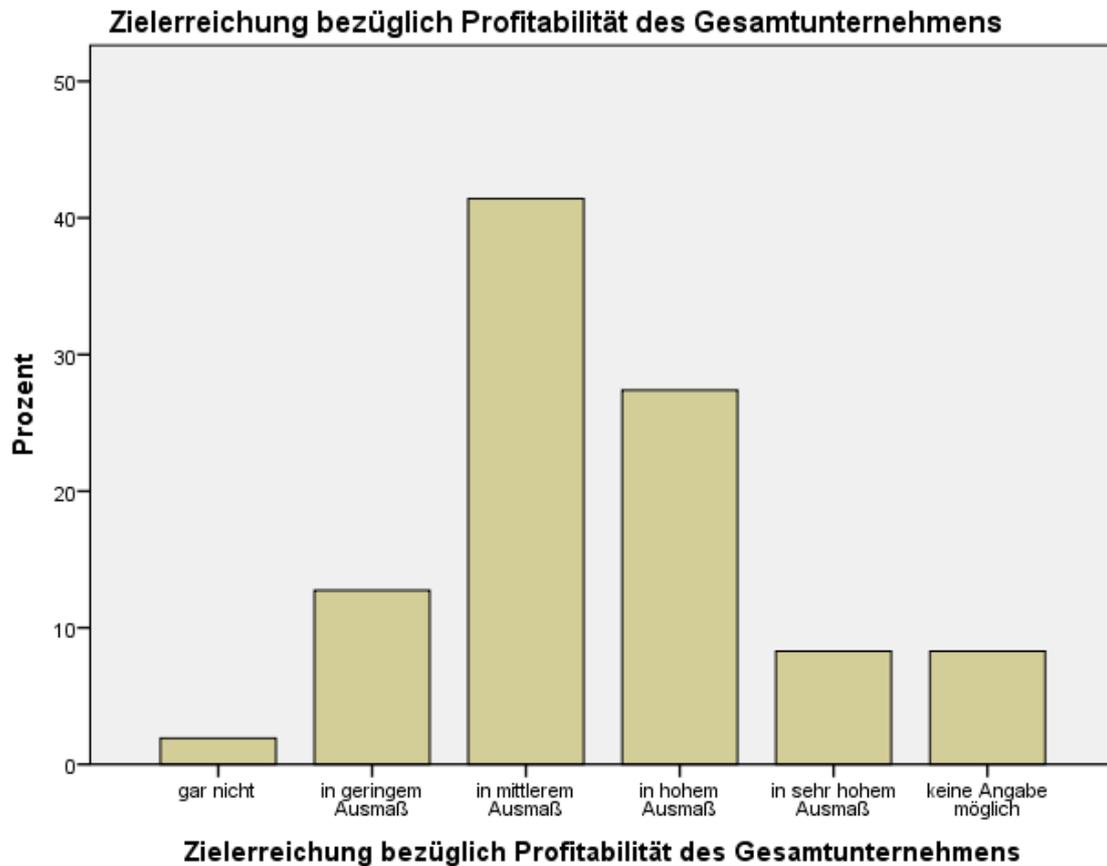


Abb. 7: Zielerreichung in Bezug auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens.

Innovationsrelevantes Ideenmanagement der Unternehmen

Das *Ideenmanagement* umfasst alle Aktivitäten zur systematischen Findung und Speicherung von Ideen für neue Produkte eines Unternehmens. Die weiteren Ausführungen betreffen die Informationen der befragten Unternehmen, die zu den diesbezüglichen Vorgehensweisen und Wirkungen gegeben wurden.

Fast 91% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 90%) der Unternehmen sind hiernach in der Lage, aufbauend auf den Aktivitäten zur Gewinnung und Bewertung sowie der Speicherung von Ideen, zumindest bis zum mittleren Umfang frühzeitig *Änderungen auf den Absatzmärkten* zu erkennen (vgl. Abb. 8). Dies zeigt, dass ein leistungsfähiges Ideenmanagement eine Reihe positiver Effekte in Unternehmen trägt.



Abb. 8: Frühzeitige Erkennung von Marktveränderungen des Unternehmens.

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, setzen die Unternehmen der Stichprobe in recht starkem Umfang auf eine umfassendere Informationsbasis bei der Gewinnung von Ideen für Innovationen durch Einbeziehung von *technisch-naturwissenschaftlich* sowie *absatzwirtschaftlich* geprägten Mitarbeitern als Quellen von Neuheitsanregungen. Es zeigt sich auch in vielen anderen Untersuchungen, dass eine sachlich – durch weit reichende Einbeziehung von

Mitarbeitern (und auch Kooperationspartnern etc.) – breit angelegte Informationsgrundlage für neue Produktangebote deren Erfolg in erheblichem Ausmaß befördert.

Auch in der zweiten Erhebungsrunde des InnoMonitor stimmen etwa 2/3 der teilnehmenden Unternehmen der Aussage des Fragebogens: „Unsere Mitarbeiter aus den Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebsabteilungen liefern permanent Ideen für Innovationen“ mindestens in mittlerem Umfang zu (Abb. 9). Es ist zu beachten, dass 12,2% der Unternehmen zu dieser Frage keine Aussage machen können.



Abb. 9: Nutzung von Mitarbeitern aus F&E und Marketing als Ideenlieferanten.

Die systematische Erfassung und Prüfung einschlägiger *Anregungen von Kunden* erfolgt in 49,1% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 47%) der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß (vgl. Abb. 10). Das erzielte Wachstum von 2,1%-Punkten im Vergleich zu den Erhebungsergebnissen des InnoMonitor 2014 ist insofern günstig, als die hiermit signalisierte verstärkte Bemühung um die Einbeziehung von Kundeninformationen in die Innovationsprozesse einen evidenten Schlüsselfaktor des Innovationserfolgs von Unternehmen betrifft.



Abb. 10: Erfassung der Innovationsanregungen von Kunden.

Die *Auswertung interner und externer Quellen* (z.B. Außendienst, Messen, Vorschlagswesen) spielt in größerem Umfang für das Ideenmanagement der Unternehmen eine Rolle (siehe Abb. 11). 9% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 5%) der Auskunft gebenden Unternehmen betätigen sich gar nicht in diesem Sinne, was einer Steigerung von vier Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

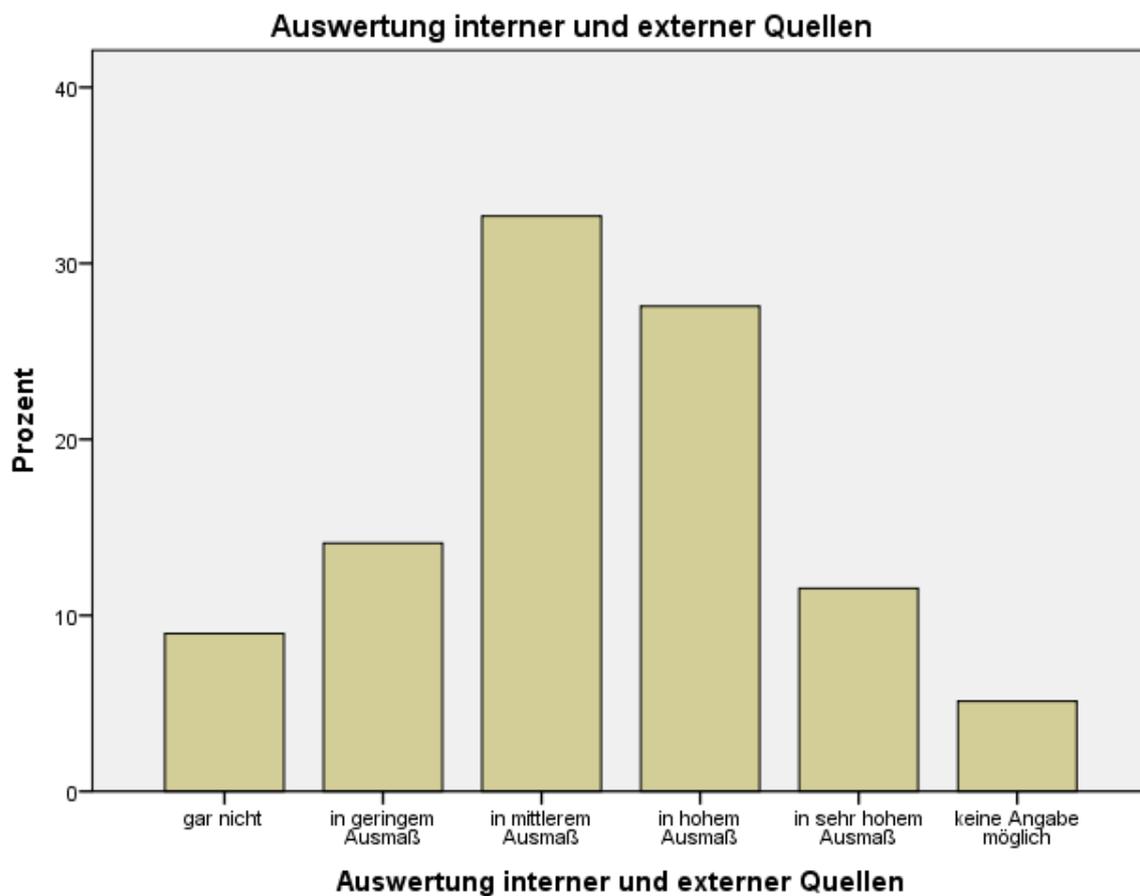


Abb. 11: Auswertung interner und externer Quellen.

Aktivitäten und Methoden der Innovationsentwicklung

Die *Entwicklung der Innovation* richtet sich auf die Ausarbeitung und Überführung von Produktideen in marktreife Produkte. Hierzu gehören diverse (weitere) F&E-Aktivitäten, die zur technischen Ausreifung einer Erfindung dienen (z.B. Bau von Prototypen zur Demonstration der Produktvorteile), aber auch marktgerichtete Handlungen der Unternehmen (z.B. Planung und Umsetzung des Wettbewerbsvorteils, der mit einer Innovation verbunden sein soll). Die weiteren Ausführungen stellen die Informationen der befragten Unternehmen dar, die zu den beschriebenen Informationsgesichtspunkten gegeben wurden.

Kreativitätstechniken (z.B. Mind Mapping, Brainstorming) werden in den untersuchten Unternehmen kaum eingesetzt – fast 27% der Teilnehmer geben sogar an, diese gar nicht zu verwenden. Lediglich 13,4% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 12%) berichten eine Nutzung in hohem oder sehr hohem Ausmaß (siehe Abb. 12).

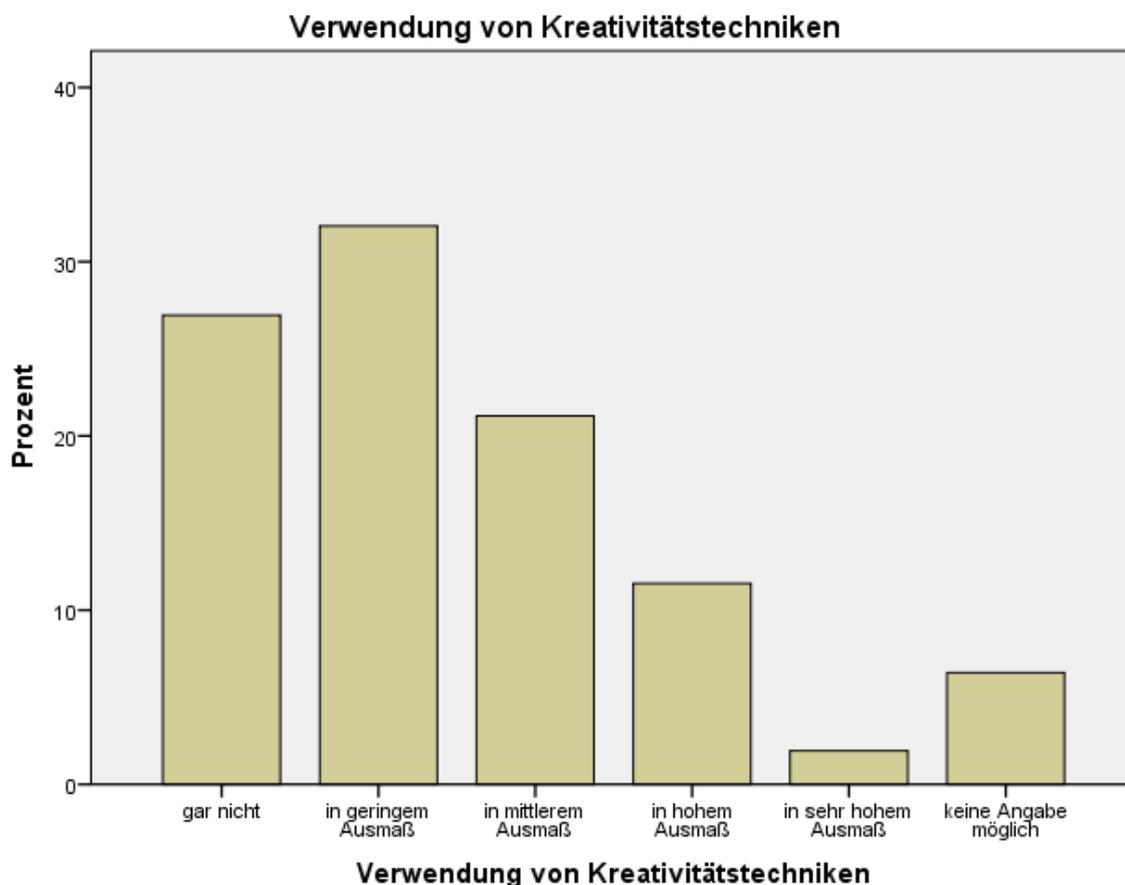


Abb. 12: Einsatz von Kreativitätstechniken.

Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der *Bewertung von Innovationsideen*, bei der nur etwas mehr als 14% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 15%) der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß auf einschlägige Verfahrenshilfen (z.B. Scoring-Modelle) setzen (vgl. Abb. 13).

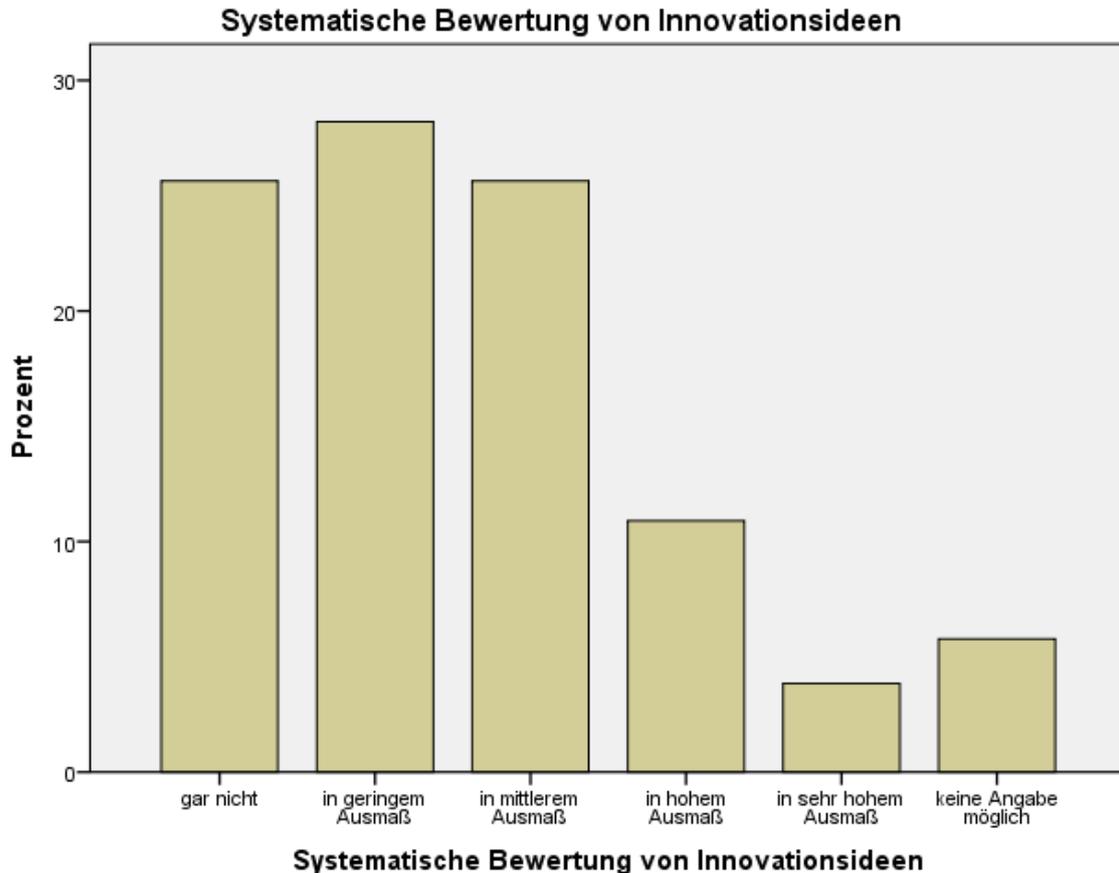


Abb. 13: Nutzung von Verfahrenshilfen bei der Innovationsbewertung.

Hingegen wird die *Verwendung bewährter Prozessmodelle* bzw. Ablaufschemata zur Steuerung von Innovationsprojekten in den verschiedenen Ausprägungen (abgesehen vom Fall einer sehr hohen Zustimmung von 5,8%) in vergleichbarem Ausmaß betrieben – die Werte in den ersten vier Stufen streuen recht eng um die 22%-Marke (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 20%) (vgl. Abb. 14). Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass 18,7% der Unternehmen kein Prozessmodell anwenden.

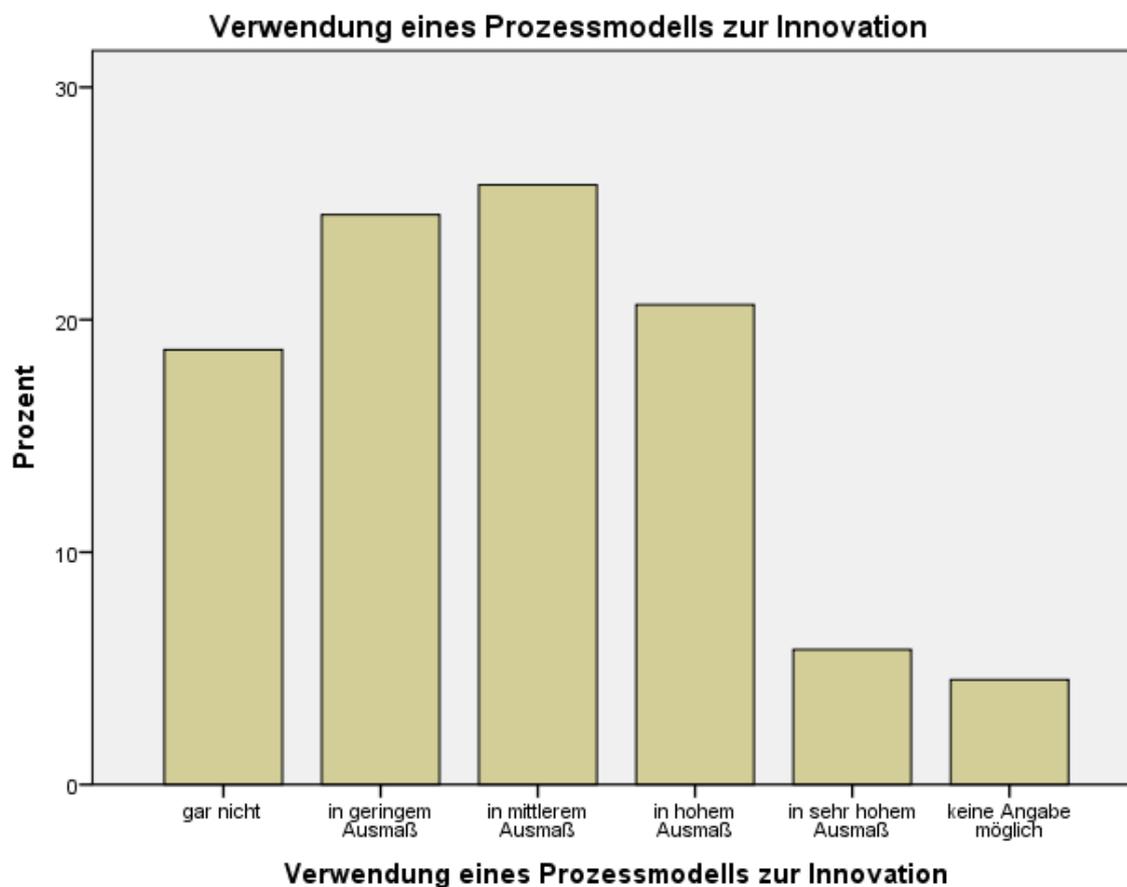


Abb. 14: Einsatz eines Prozessmodells zur Steuerung von Innovationsprojekten.

56,8% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 58%) der Unternehmen stimmen wenigstens in einem hohem Ausmaß der Aussage zu, klar definierte *Wettbewerbsvorteile bei der Entwicklung von Innovationen* anzustreben. Weiterhin liefern 5% der Teilnehmer zu diesem für den Innovationserfolg zweifelsfrei strategisch bedeutsamen Gesichtspunkt keine Informationen (vgl. Abb. 15).

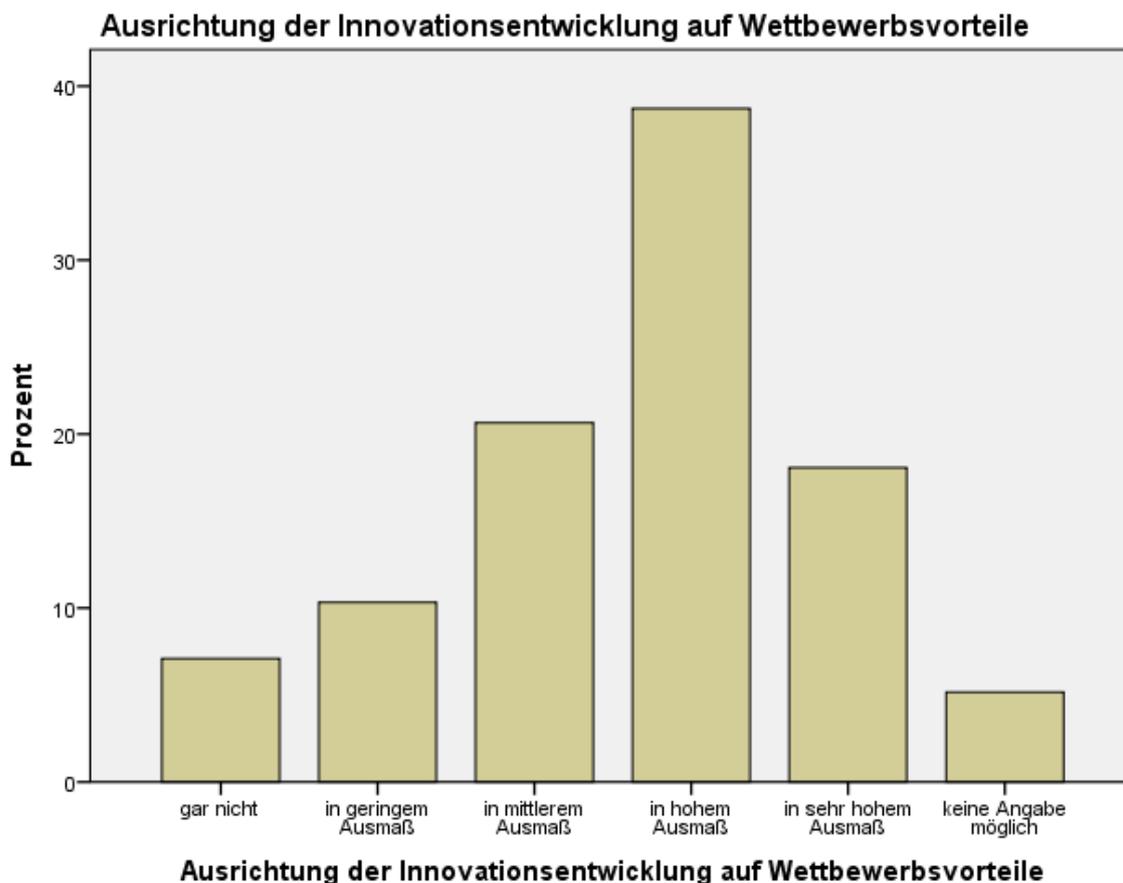


Abb. 15: Orientierung an Wettbewerbsvorteilen bei der Entwicklung von Innovationen.

Die *Einbeziehung von Kunden* in die Entwicklung von Innovationen ist unter den teilnehmenden Unternehmen recht weit verbreitet. Weiterhin korrespondiert die Intensität der Kundenintegration in die Innovationsentwicklung mit dem vorher vorgestellten Ergebnis zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, vgl. Abb. 15.

Lediglich 9% der Auskunftspersonen berichten, keine Integration ihrer Kunden zu betreiben (vgl. Abb. 16). Auch die geringe oder mittlere Intensität (z.B. begleitende Diskussionen mit Kunden im Rahmen der Ausarbeitung der Innovation), die im vorliegenden Fall auf die Hälfte der auskunftsfähigen Teilnehmer zutrifft, kann für die Unternehmen durchaus wertvolle Anregungen liefern.

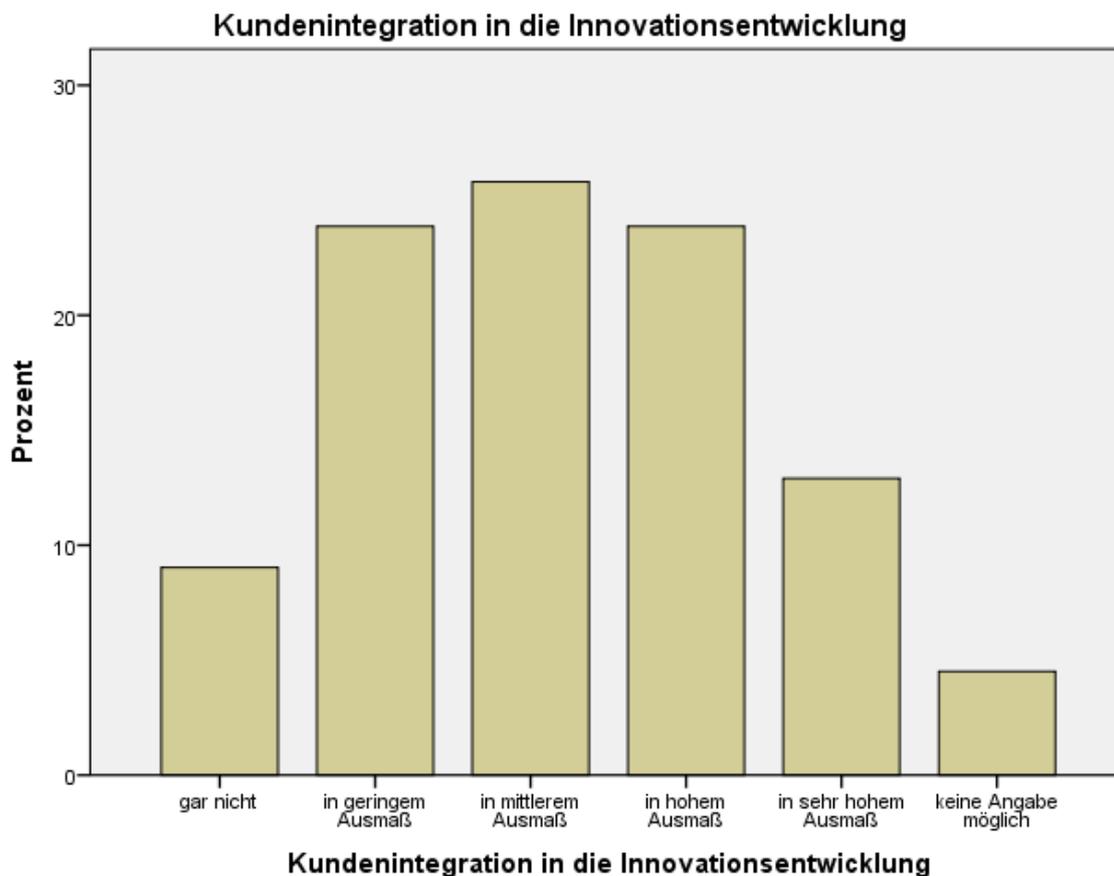


Abb. 16: Intensität der Kundenintegration in die Innovationsentwicklung.

Die *Zusammenarbeit mit den Zulieferern* bei der Entstehung von Innovationen kann ebenso als recht eng charakterisiert werden. Wie Abb. 17 verdeutlicht, pflegen etwa 58% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 60%) der Unternehmen eine wenigstens mittlere Intensität bei der Integration der Lieferanten in die einschlägigen Aktivitäten.



Abb. 17: Intensität der Zulieferereinbindung in die Innovationsentwicklung.

In einem nur bescheidenen Umfang findet in den berichtenden Unternehmen im Rahmen des innovativen Entwicklungsprozesses sowohl der *Einsatz marktorientierter Entwicklungsmethoden* (z.B. Conjoint-Measurement, Target Costing) als auch die *Nutzung marktorientierter Analysen* (etwa Lebenszyklus-, Stärken-Schwächen-Analysen oder Benchmarking) statt (siehe Abb. 18 und 19).

Während fast 21% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 23%) der Unternehmen in diesem Zusammenhang überhaupt nicht auf marktorientierte Analysen setzen, beträgt der Vergleichswert in Bezug auf Entwicklungsmethoden fast mehr als das Doppelte (40%): Knapp die Hälfte der Unternehmen schneidet sich damit von der Möglichkeit ab, ihre ressourcen-trächtigen Bemühungen zur Entwicklung innovativer Produkte durch leistungsstarke methodische Unterstützung zu rationalisieren (vgl. insbesondere Abb. 18).



Abb. 18: Verwendung marktorientierter Entwicklungsmethoden bei der Innovationsentwicklung.

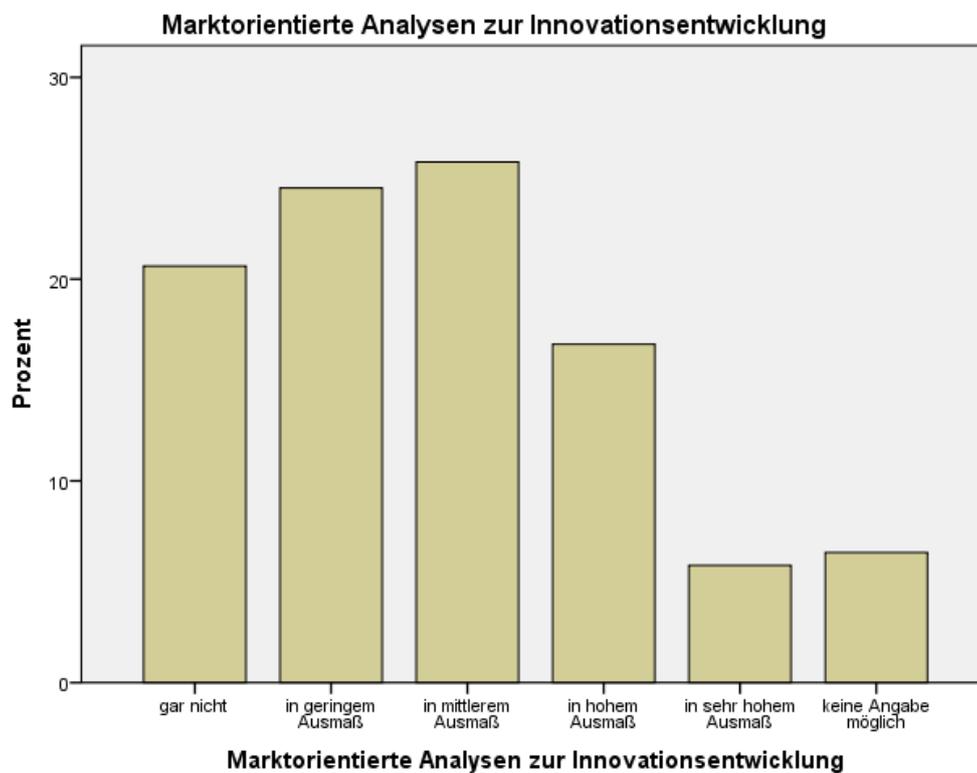


Abb. 19: Nutzung marktorientierter Analysen bei der Innovationsentwicklung.

Strategien und Maßnahmen der Innovationsvermarktung

Die *Innovationsvermarktung* beinhaltet die verschiedenen Ansätze und Maßnahmen von Unternehmen zur wirksamen Einführung und Etablierung der Innovation im Markt durch eine angemessene Ausgestaltung und Abstimmung der Instrumente des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik).

In längerfristiger Hinsicht stehen eventuell notwendige Konzeptionsänderungen im Fokus, die zur Anpassung der Innovation im Ablauf des Lebenszyklus zu sehen sind. Dazu zählen veränderte Bedingungs-lagen (geänderte Kundenbedürfnisse, Erwartungen von Handelspartnern, Verhaltensweisen von Wettbewerbern, aber auch Auftreten neuartiger technischer Optionen etc.) die berücksichtigt werden sollten.

Nachfolgend werden die in diesem Kontext bedeutsamen Erhebungsergebnisse aufgezeigt, die auch auf Vorgehensweisen Bezug nehmen, die Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Innovationen realisieren.

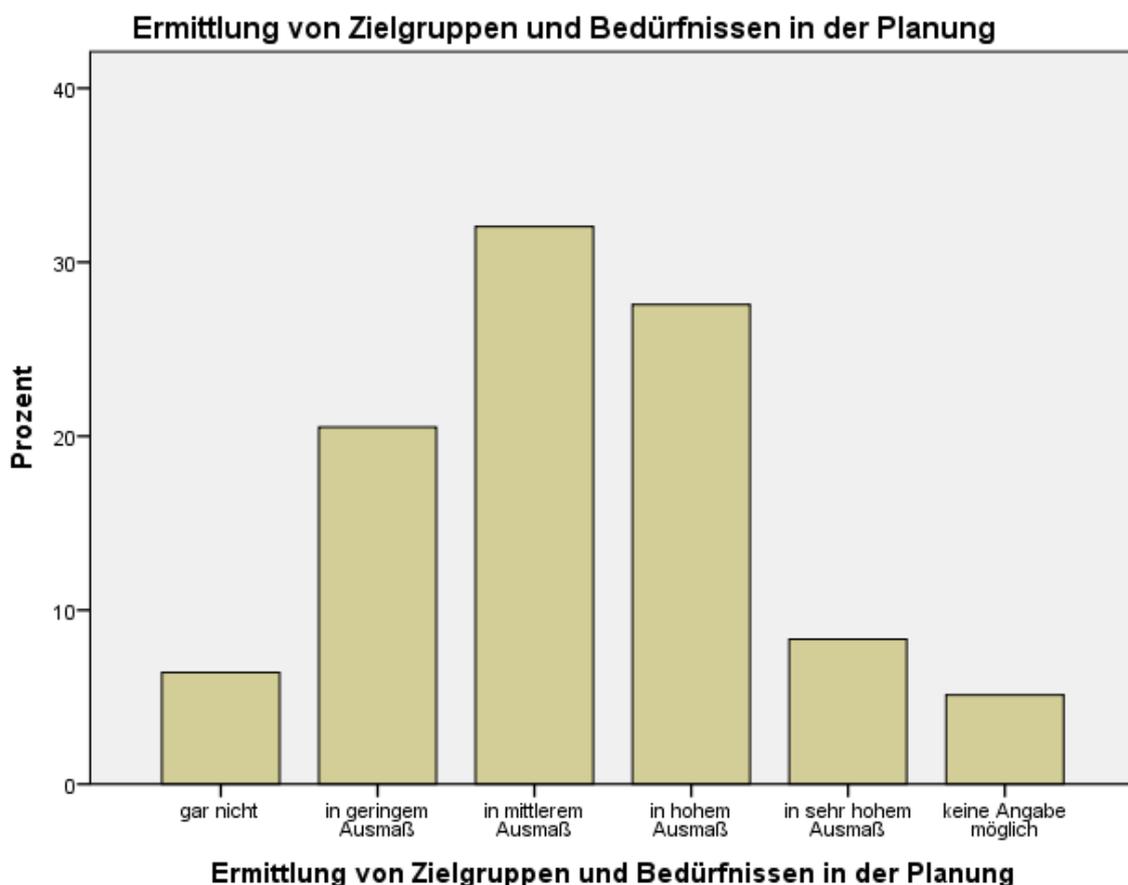


Abb. 20: Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen bei der Planung der Innovationsvermarktung.

59% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 60%) der befragten Unternehmen realisieren die für den nachhaltigen Innovationserfolg sehr wichtige sorgfältige *Ermittlung von Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse* im Rahmen der Planung der Innovationsvermarktung entweder gar nicht oder nur in geringem oder höchstens mittlerem Ausmaß. Weiter vermittelt Abb. 20, dass 5% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 8%) der Auskunftspersonen zu diesem Sachverhalt keine Aussage machen können.

Eine fast identische Verteilung der Antworten ergibt sich in Bezug auf die Fähigkeit der Unternehmen, die *Reaktionen der Konkurrenten auf innovative Vorstöße gut vorherzusehen* (vgl. Abb. 21).

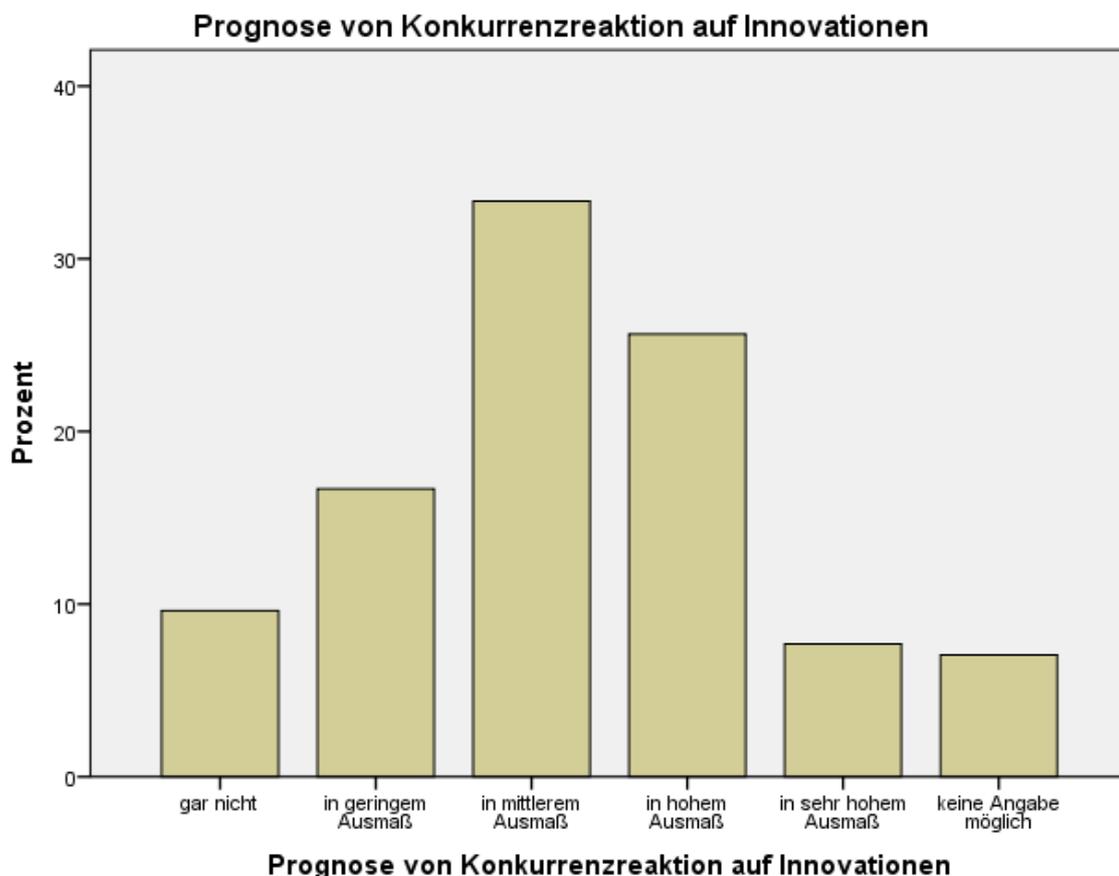


Abb. 21: Fähigkeit zur Prognose von Konkurrenzreaktionen auf innovative Maßnahmen.

Als nächstes kann festgehalten werden, dass die *regelmäßige Ermittlung von Marktpotenzialen und Marktvolumina* als bedeutende Grundlage für eine erfolgsorientierte Steuerung von Innovationsvorhaben bei den antwortenden Unternehmen nicht so breit vertreten ist, wie die Verankerung anderer Planungselemente im innovativen Kontext (z.B. Ermittlung von Zielgruppen und ihren Bedürfnissen). Das die Ermittlung dieser Marktkenngrößen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß geschieht, geben lediglich 25,3% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 23%) der Auskunftspersonen für ihre Unternehmen an, was einer Steigerung von 2,3%-Punkten im Vergleich zur Vorjahresehebung entspricht, vgl. Abb. 22.

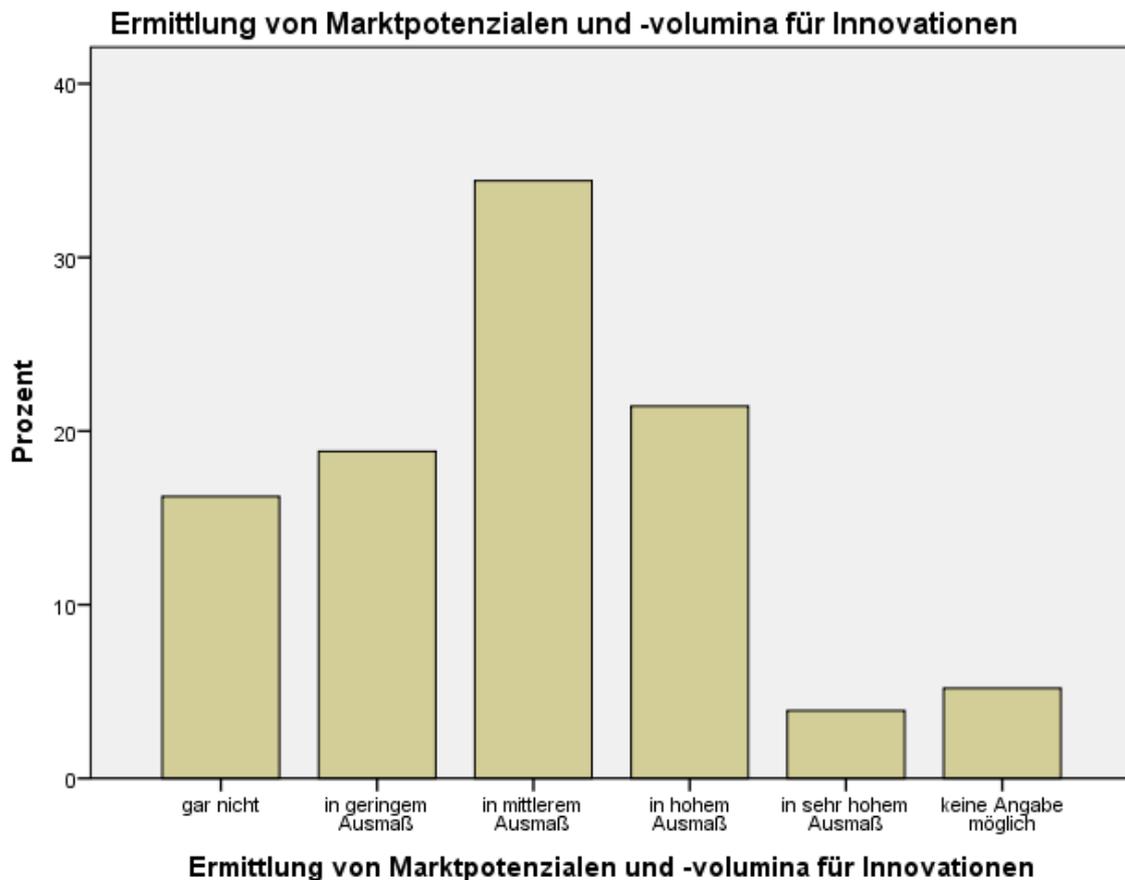


Abb. 22: Regelmäßige Ermittlung von Marktpotenzialen und -volumina.

Bezüglich des *Einsatzes der Marketing-Instrumente* bei der Vermarktung von Innovationen ergeben sich in der Regel größere Spielräume für die fraglichen Unternehmen, so dass nicht nur ein einziger „richtiger“ Weg ausgemacht werden kann.

Die folgende Abbildung vermittelt, dass in Bezug auf das *Timing von Innovationen* keineswegs ausschließlich First-to-Market Strategien gewählt werden – 26,3% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 28%) der Unternehmen (Antwortanteile zu den beiden ersten Kategorien) scheinen hiernach auf Ansätze mit einem zeitlich verzögerten bzw. imitativen Markteintritt zu setzen (siehe Abb. 23).



Abb. 23: Anstreben von First-to-Market Strategien im Rahmen der Innovationsvermarktung.

In vielen Branchen trachten Unternehmen danach, mit einer größeren *Zahl von Varianten eines Grundproduktes* den Anforderungen an eine differenzierte Marktbearbeitung zu entsprechen und die Bindung ihrer Kunden zu festigen. Die folgende Abbildung beantwortet, ob bzw. inwieweit Unternehmen bei einer Innovationseinführung danach streben, mehrere Produktvarianten anzubieten. Demnach geben 54% der Unternehmen an, dass sie dies im geringem bis mittlerem Ausmaß verfolgen, während 19,4% der Unternehmen dies im hohen und sehr hohen Ausmaß anstreben. Etwa 16% der Unternehmen geben an, dass sie bei einer Einführung einer Innovation keine Produktvarianten anbieten.

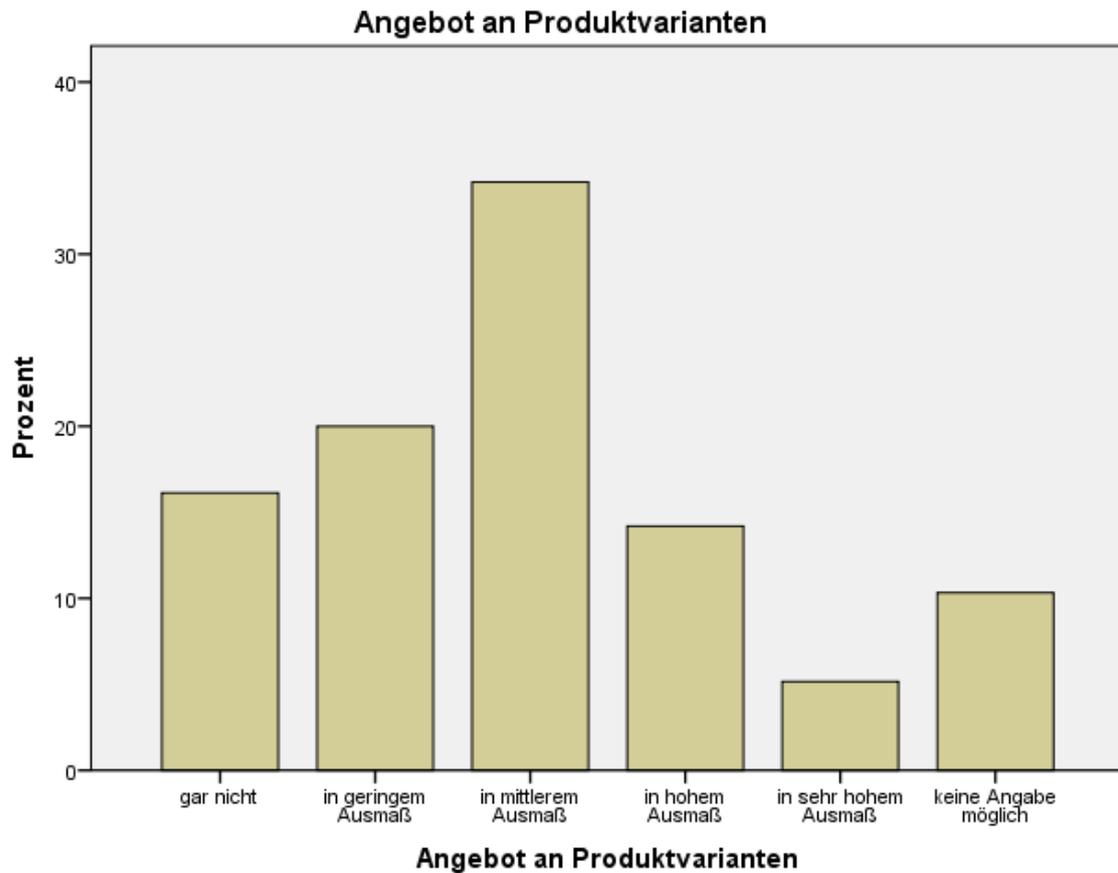


Abb. 24: Bei Einführung einer Innovation werden mehrere Produktvarianten angeboten.

Abbildung 25 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung zum Bestreben von Unternehmen, *neue Produkte als Marken in den Markt einzuführen*. Fast 1/4 der Unternehmen führt eine Innovation nicht als Marke in den Markt ein. Nur etwa 41% versuchen, diesen Ansatz in geringem bis mittlerem Umfang umzusetzen. Lediglich 25,3% realisieren dieses Vorgehen in hohem bis sehr hohem Umfang.

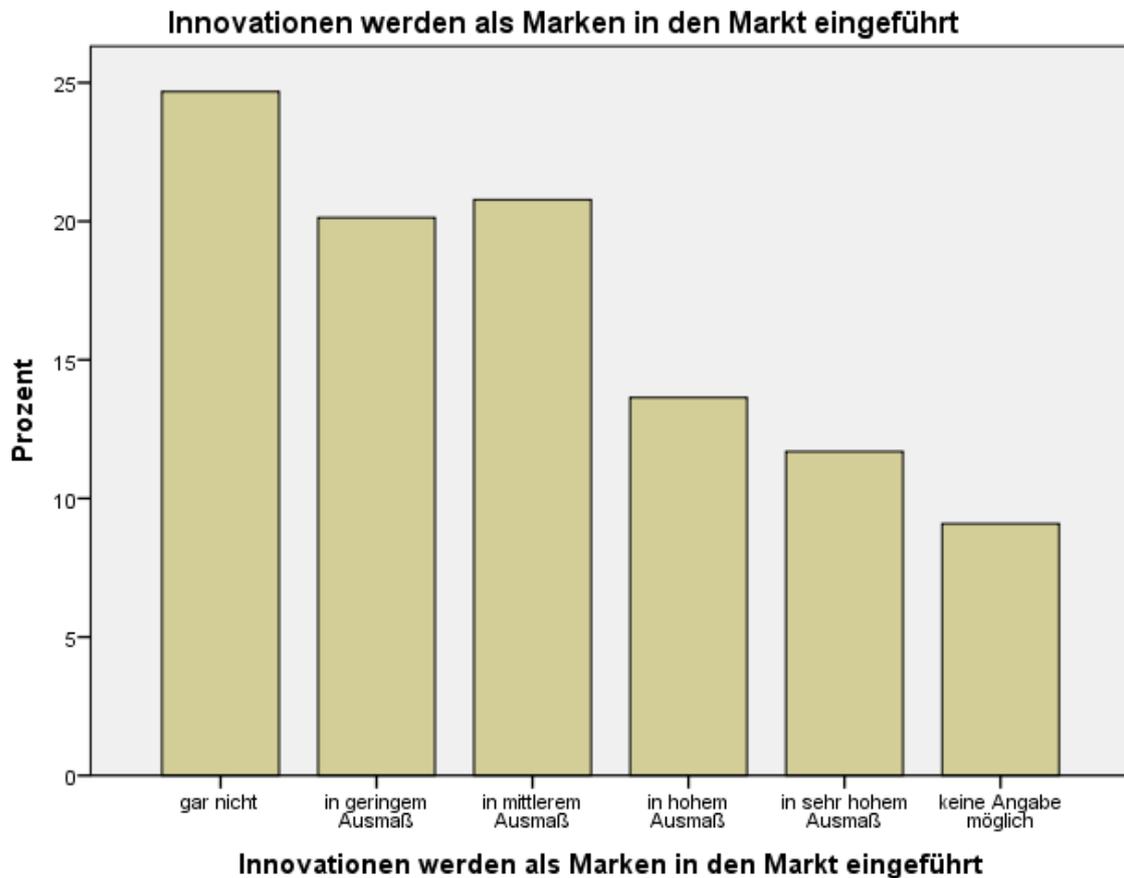


Abb. 25: Innovationen die als Marken in den Markt eingefügt werden.

Die Ergebnisse in Bezug auf die *angestrebte Qualitätsstellung im Wettbewerbsvergleich* zeigen, dass Innovationen in beträchtlichem Umfang auf die qualitative Profilierung im Wettbewerbsumfeld gerichtet sind. Gemäß den Informationen aus Abb. 26 trachten knapp 69% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 73%) der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß nach einer entsprechenden wettbewerblichen Abgrenzung. Nur knapp 4% der antwortenden Unternehmen streben keine überlegene Qualitätsstellung im Wettbewerbsvergleich an (und verfolgen demnach prinzipiell imitative Marketingkonzepte).

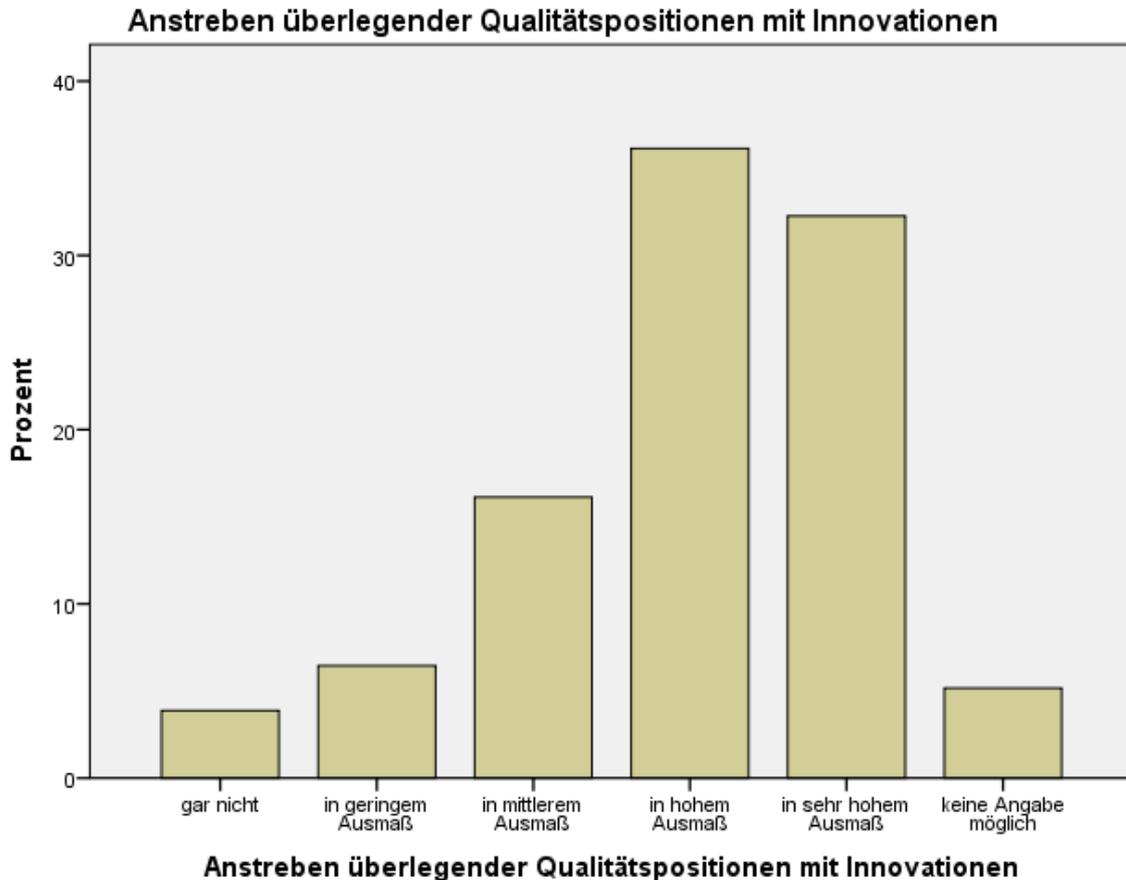


Abb. 26: Anstreben von überlegenen Qualitätsstellungen mit Innovationen.

Die Antworten der Auskunftspersonen zur Frage nach einer *Vermarktung neuer Produkte zu überdurchschnittlich hohen Preisen* zeigen deutlich eine Zurückhaltung der Unternehmen bei der Nutzung preispolitischer Aktionsparameter. Der Anteil von etwa 37% (Ergebnis der Vorjahreerhebung: 45%) der Unternehmen, die eine Vermarktung von Innovationen auf dem beschriebenen Preisniveau entweder gar nicht oder nur in geringem Ausmaß bei sich umsetzen, signalisiert nachdrücklich die in vielen Märkten scharfen Wettbewerbsbedingungen, die trotz innovativer Leistungsangebote für die Unternehmen kaum Preissetzungsspielräume mit sich bringen. Dennoch geben die Stichprobenunternehmen an, dass sie Innovationen mindestens im mittleren Umfang (34%), im hohen Umfang (18,6%) und im sehr hohen Umfang (3,8%) zu relativ hohen Preisen vermarkten (vgl. Abb. 27).



Abb. 27: Anstreben der Innovationsvermarktung zu überdurchschnittlich hohen Preisen.

Bei den untersuchten Unternehmen spielen systematische Absicherungen von Innovations- bzw. Marketingstrategien durch *Nutzung von Instrumenten der Marktforschung* (diverse Formen von Markttests usw.) insgesamt eine eher untergeordnete Rolle. Fast 42% der Unternehmen in der Stichprobe setzen derartige Instrumente sogar überhaupt nicht ein (siehe Abb. 28).



Abb. 28: Nutzung von Markttests zur Abstimmung bei der Vermarktung von Innovationen.

Weitere Verbreitung findet hingegen die Steuerung des Vorgehens im Rahmen der Vermarktung nach der Einführung der Innovation in den Markt durch ein breiter angelegtes *Marktcontrolling*, welches z.B. Umsätze, Deckungsbeiträge aber auch Größen wie die Kundenzufriedenheit einbezieht. Lediglich knapp 21,2% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 19%) der Unternehmen geben an, hierauf gänzlich zu verzichten (siehe Abb. 29).



Abb. 29: Steuerung des Vorgehens bei der Vermarktung von Innovationen durch Marktcontrolling.

Die weiteren Ausführungen betreffen die Antworten der Unternehmen zu verschiedenen *internen Situationsbedingungen* des Unternehmens (und zwar Organisation, Unternehmenskultur und Führungsmerkmale), die prinzipiell die Intensität und die Qualität der Aktivitäten des Innovationsprozesses beeinflussen.

Organisation

Die Unternehmensaussagen zeigen auf, dass strukturelle Vorkehrungen für Innovationsprozesse unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Während 1/4 der antwortenden Unternehmen im Falle eines Innovationsvorhabens auf die *Einrichtung einer Projektorganisation* verzichtet, stimmen knapp 20% der Unternehmen der entsprechenden Frage nach einer leistungsfähigen Projektorganisation in der Untersuchung in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu (vgl. Abb. 30). Dieses Ergebnis spiegelt z.T. den unterschiedlichen Stellenwert wider, den Innovationen in den verschiedenen Branchen der einbezogenen Unternehmen haben.

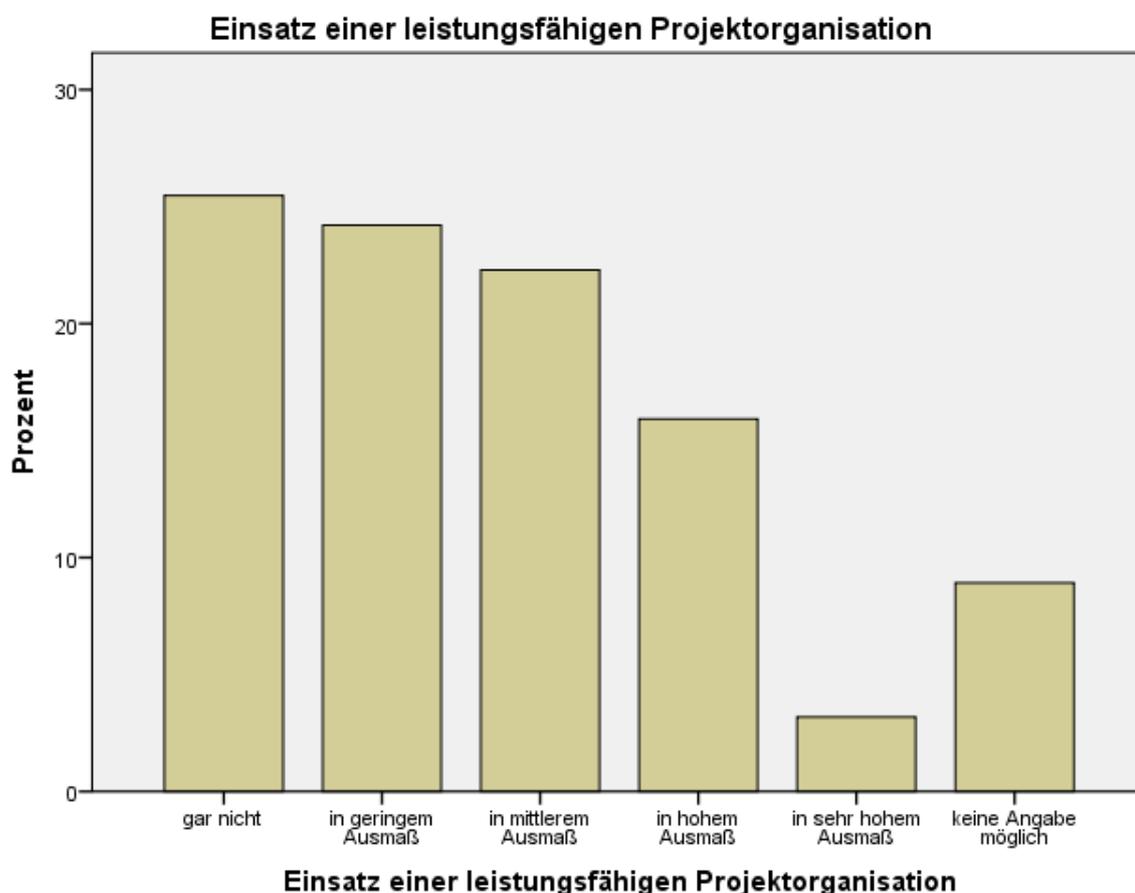


Abb. 30: Einrichtung einer Projektorganisation zur Steuerung von Innovationsvorhaben.

Dagegen ist festzustellen, dass der *Einsatz von Projektmanagern* bei den Unternehmen in stärkerem Umfang und ausgewogener verbreitet ist. Wie die nachfolgende Abbildung vermittelt, stimmen fast 39% (Ergebnis auf Vorjahresniveau) der Aussage, dass der Projektmanager der Motor des Innovationsprozesses sei, zumindest in hohem Ausmaß zu (vgl. Abb. 31).

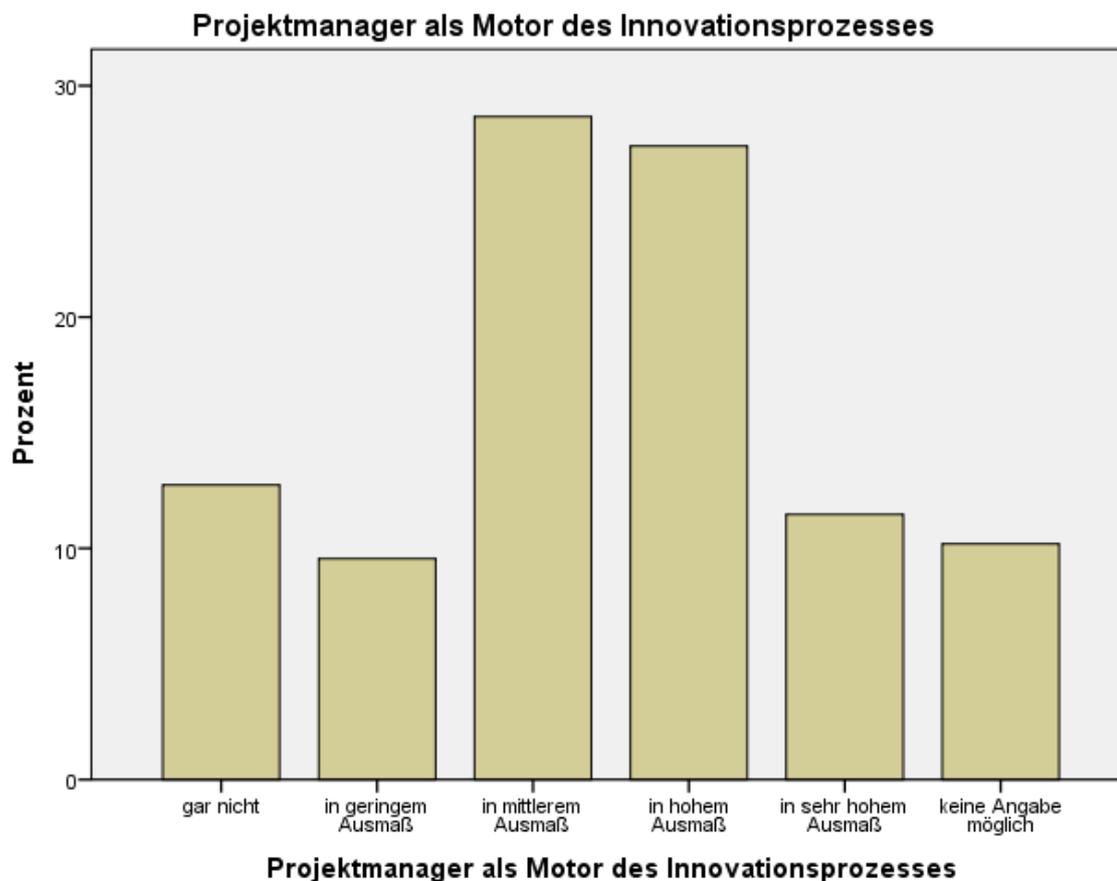


Abb. 31: Projektmanager als Motor des Innovationsprozesses.

Die *regelmäßige funktionsübergreifende Abstimmung zwischen F&E sowie Marketing und Vertrieb* ist von hoher Bedeutung. So kann die Realisierung einer ausgewogen angelegten, auf technischen und marktlichen Vorteilen zugleich basierenden Produktinnovation unterstützt werden. 36,8% der Unternehmen berichten, solche funktionsübergreifenden Abstimmungen höchstens in einem geringen Umfang zu betreiben; etwa 13% der Unternehmen können dazu keine Angabe machen (vgl. Abb. 32).



Abb. 32: Funktionsübergreifende Abstimmungen im Innovationsprozess.

Abbildung 33 zeigt auf, dass über 70% der Unternehmen *die Entscheidungsmacht im Unternehmen* auf wenige Personen (Zustimmung zur entsprechenden Aussage des Fragebogens in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß) beschränken. Diese Eigenschaft ist insbesondere für die zügige, entschlossene *Durchsetzung* von Innovationen (im Unternehmen) von zentraler Bedeutung, kann aber die *Initiierung* von Innovationsprozessen behindern.

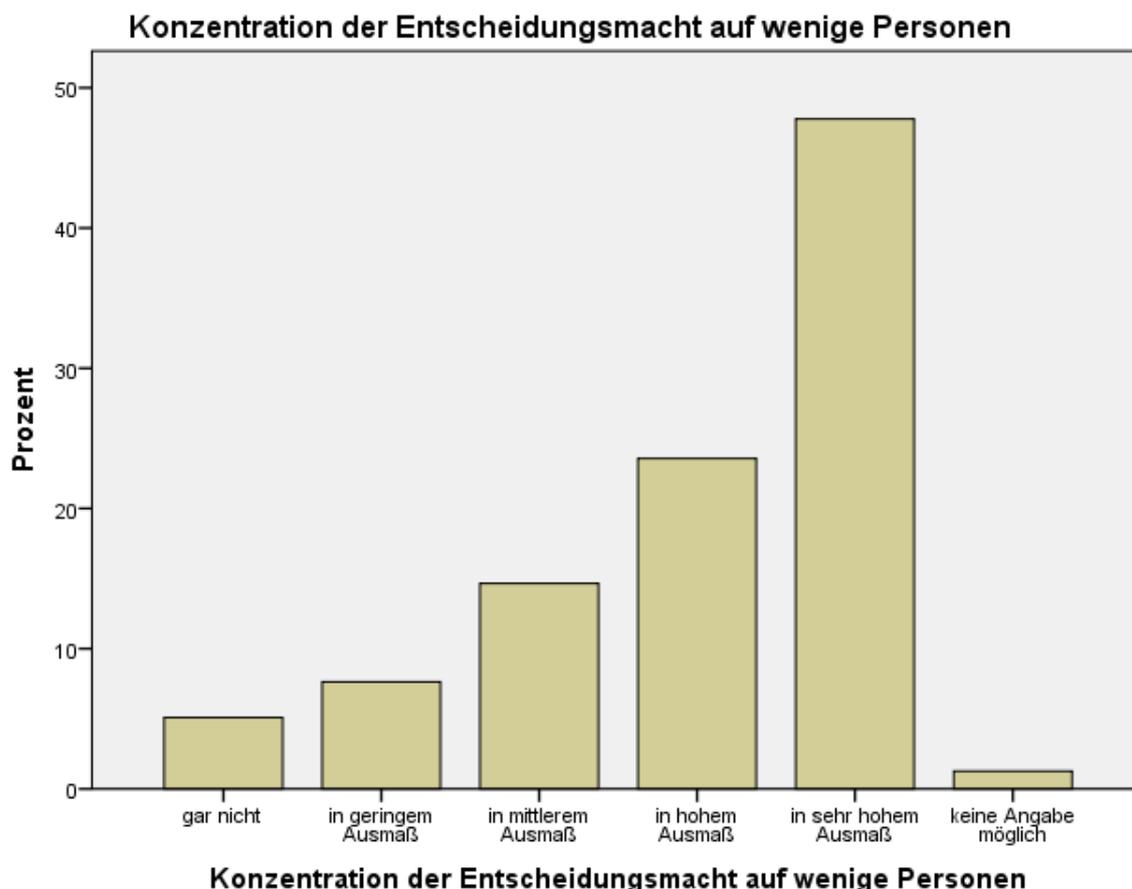


Abb. 33: Konzentration der Entscheidungsmacht im Unternehmen.

Weitere Befunde zeigen, dass knapp 84% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 80%) der Unternehmen aus ihrer Sicht keine *hohe Anzahl von Hierarchieebenen* haben (Zustimmung zur entsprechenden Aussage im Fragebogen allenfalls in geringem Umfang). Dieses – für das Innovationsmanagement prinzipiell günstige – Ergebnis korrespondiert mit dem größeren Anteil kleinerer und mittlerer Unternehmen in der Stichprobe, die ja eher „flache“ Unternehmensstrukturen kennzeichnen (vgl. Abb. 34).

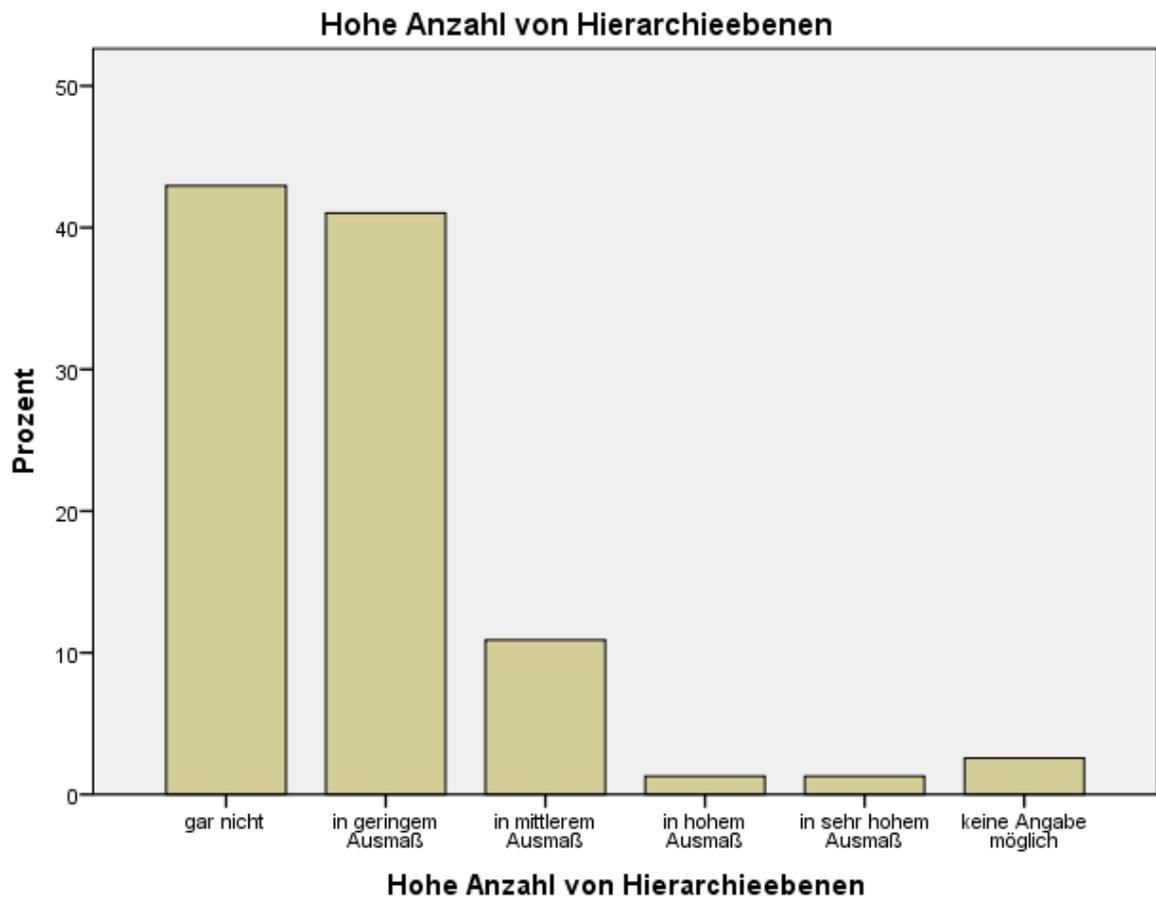


Abb. 34: Hohe Anzahl von Hierarchieebenen im Unternehmen.

Die *Intensität der Mitarbeiterspezialisierung* in der Stichprobe ist hingegen recht ausgewogen verteilt (vgl. Abb. 35). Bezüglich der Antworten auf die Frage nach einem hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter dominiert die mittlere Ausprägung (die von knapp 42% der antwortenden Unternehmen angegeben wird).

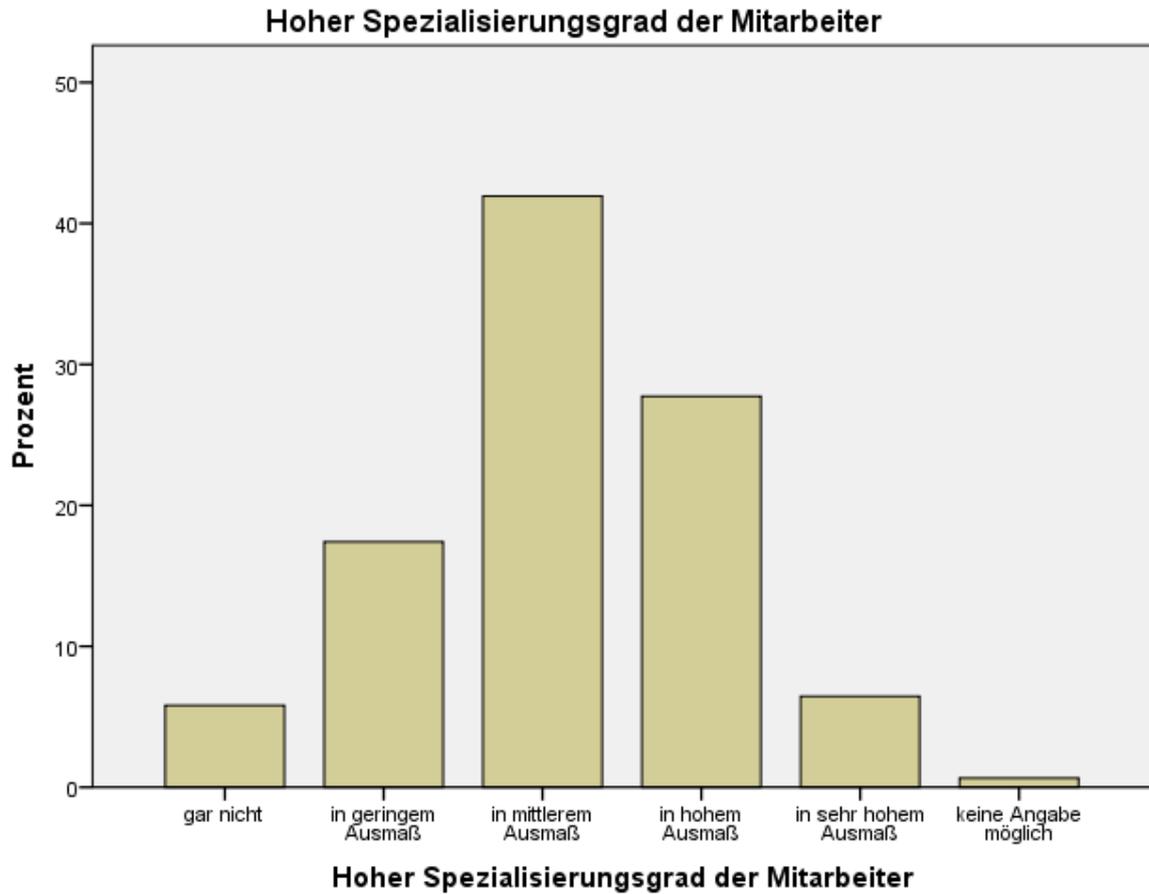


Abb. 35: Hoher Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter des Unternehmens.

Unternehmenskultur

Fast 60% der antwortenden Unternehmen geben in besonderem Maße an, dass bei ihnen die als innovationsorientierter Wert zu verstehende Haltung verankert ist, *die Kundenbedürfnisse bei der Innovationsschöpfung zu berücksichtigen und diese Lösung anschließend auf dem Markt platzieren* (der angegebene Prozentsatz zeigt die Zustimmung zur entsprechenden Frage der Erhebung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß) (vgl. Abb. 36).



Abb. 36: Innovationskreierung nach Kundenbedürfnissen

Für den Innovationserfolg ist eine zielorientierte *Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Funktionen*, die zur Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen Beiträge leisten, zweifelsfrei von zentraler Bedeutung. 100 von 157 Unternehmen (63,7%) pflegen nach den Informationen aus der Untersuchung einen konstruktiven Austausch zwischen den relevanten Bereichen und Funktionen (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 68,4% der Auskunftspersonen stimmen der entsprechenden Frage in der Erhebung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu), vgl. Abb. 37.

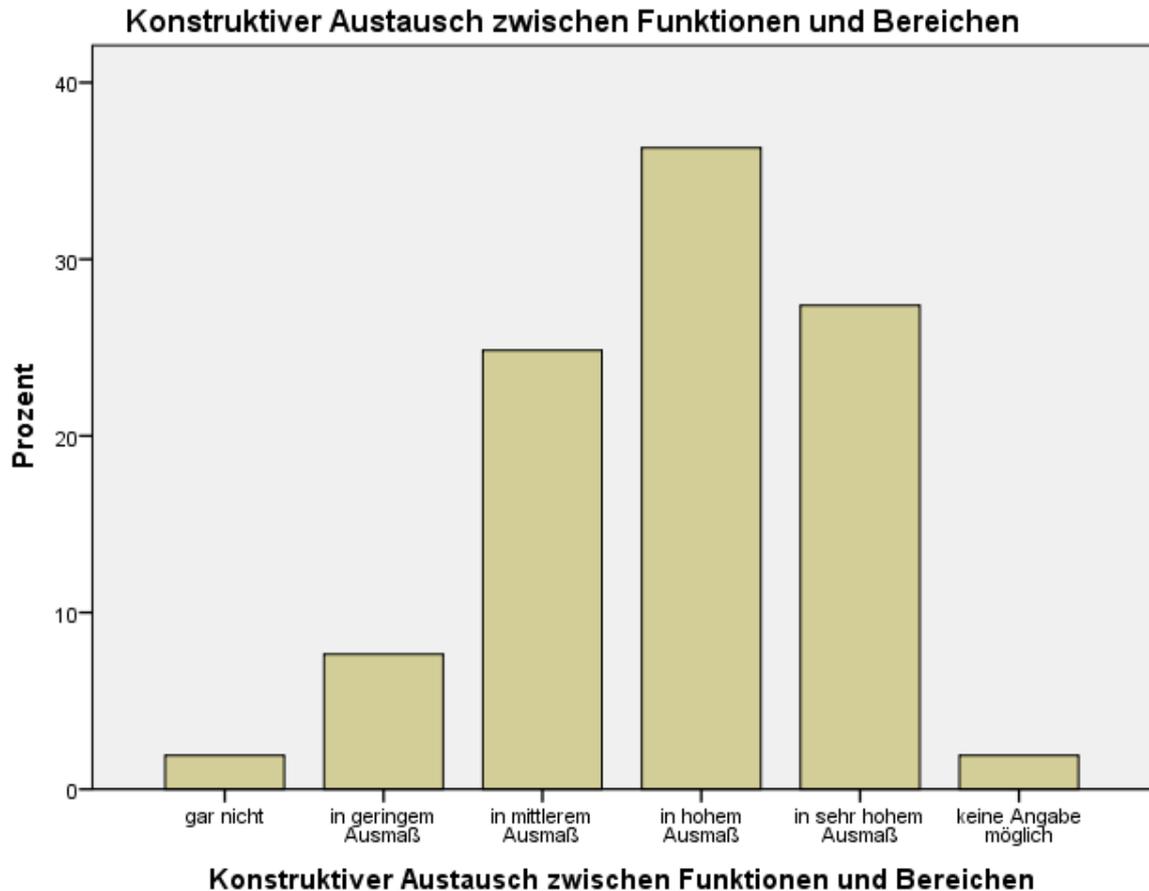


Abb. 37: Konstruktiver Austausch zwischen Bereichen und Funktionen der Unternehmen.

In einem vergleichbaren Umfang wird den Mitarbeitern in den Unternehmen der Stichprobe *Freiraum für die Umsetzung neuer Ideen* gewährt. Deutlich wird dies insbesondere daran, dass 71,6% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 67,1%) der Auskunftspersonen aus den Unternehmen der entsprechenden Frage in der Erhebung in einem mindestens hohen Ausmaß zustimmen (siehe Abb. 38).

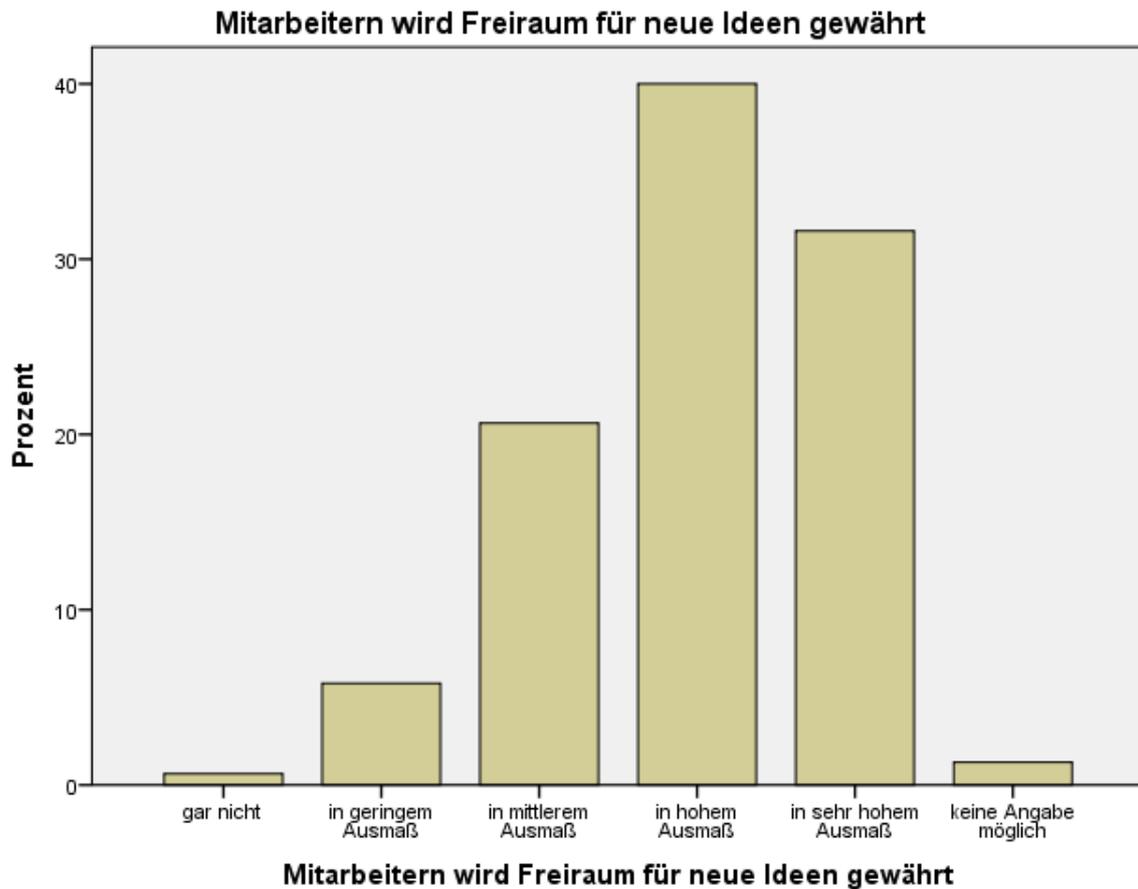


Abb. 38: Gewährung von Freiraum für Mitarbeiter für neue Ideen.

Weiterhin berichten die Unternehmen der Stichprobe in einem ebenfalls beträchtlichen Umfang, dass bei ihnen eine bestimmte *Toleranz im Falle eines Scheiterns* vorliegt. Fast 65% (Ergebnis der Vorjahresehebung: 59%) stimmen der Aussage: „In unserem Unternehmen wird akzeptiert, dass Mitarbeiter auch mal scheitern, wenn sie etwas außergewöhnliches ausprobiert haben“ auf hohem oder sehr hohem Niveau zu (vgl. Abb. 39).

Hier kann eine positive Entwicklung von 6%-Punkten mehr Zustimmung im beschriebenen Ausmaß im Vergleich zu dem Ergebnis des Vorjahres registriert werden.



Abb. 39: Akzeptieren eines Scheiterns im Falle des Beschreitens neuer Wege.

Mit diesem Befund korrespondiert ein ebenso noch recht günstiger Wert für die *Bereitschaft, neue Ideen gerne auszuprobieren* (etwa 85% geben mindestens im mittleren Umfang an, dass sie dies gerne tun). Lediglich 13,5% der Auskunftspersonen teilen mit, dass dieses in ihren Unternehmen gar nicht oder lediglich in geringem Umfang der Fall ist (siehe Abb. 40).

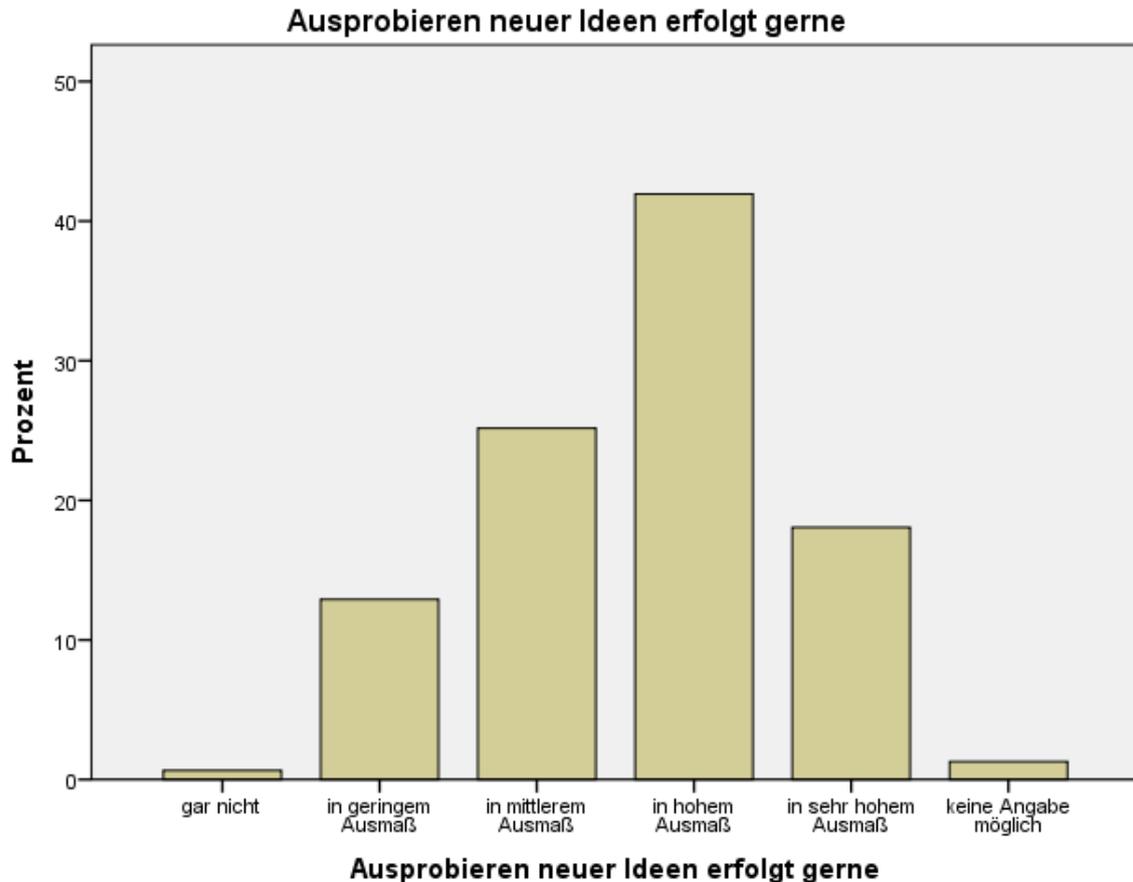


Abb. 40: Ausprobieren neuer Ideen erfolgt gerne.

Die Unternehmensleitung nimmt in vielen Fällen eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung und Verankerung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur ein, was unter anderem in der nachdrücklichen *Betonung des Stellenwertes neuartiger Leistungsangebote* sichtbar wird. In den Stichprobenunternehmen ist diese Situation in etwa 50% der Fälle in hohem oder in sehr hohem Umfang gegeben – noch im Vorjahr lag der Wert allerdings bei 2/3 aller teilnehmenden Unternehmen (vgl. Abb. 41). Dies kann ein Indiz dafür sein, dass das Top Management der Unternehmen die Bedeutung einer systematischen Innovationspolitik nicht immer konsequent genug im Blick hat.

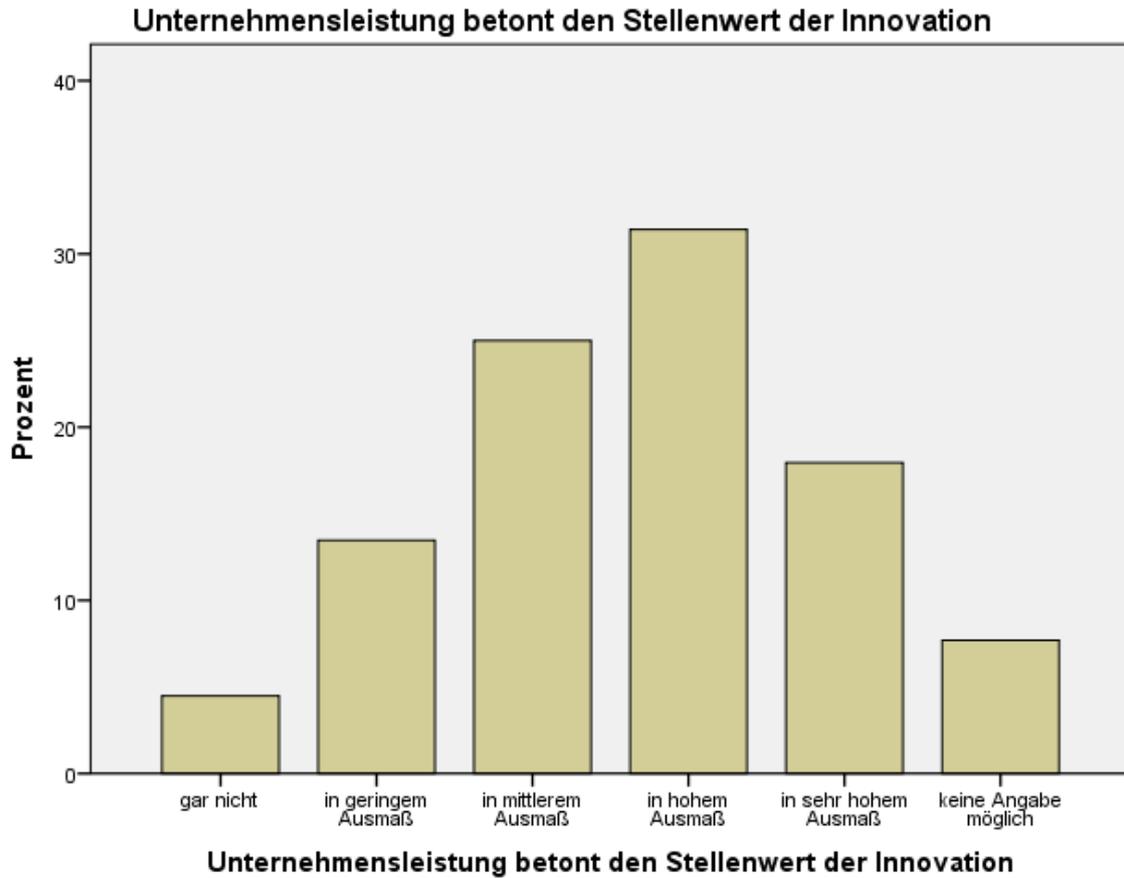


Abb. 41: Betonung des Stellenwertes der Innovation durch die Unternehmensleitung.

Führung im Kontext der Innovationsentwicklung

Ein großer Teil der Unternehmen erteilt mehr oder weniger klare *Vorgaben für die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses*. Etwa 61,2% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 60%) der Auskunftspersonen stimmen der Frage zumindest im mittleren Umfang zu – 10,2% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 10%) der Unternehmen geben allerdings an, in diesem Zusammenhang gar nicht tätig zu werden (vgl. Abb. 42).

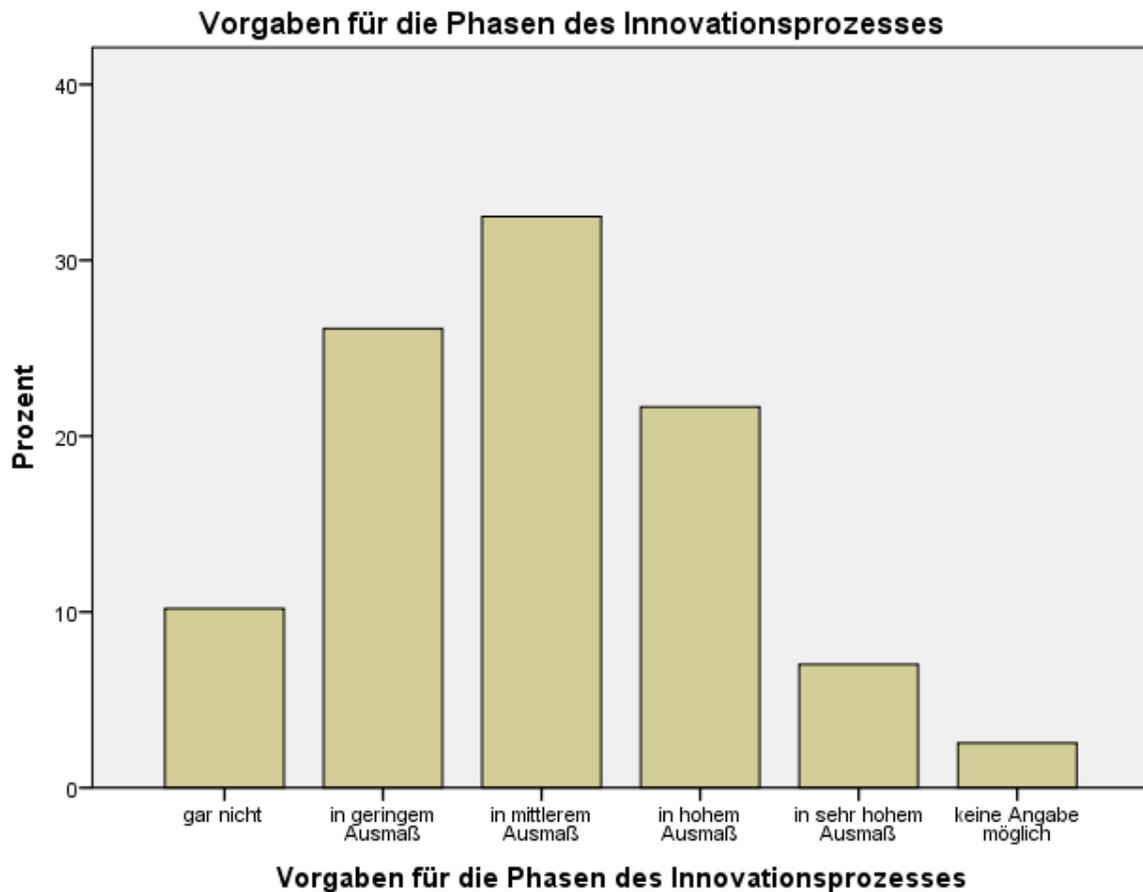


Abb. 42: Setzen von Vorgaben für die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses.

Ein ähnliches Antwortmuster zeigt nachfolgende Abbildung in Bezug auf *Messungen zur Erreichung der Innovationsziele* in Unternehmen. Hierbei berichten fast 13% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 9%) der Unternehmen, dass sie sich gar nicht mit der regelmäßigen Messung der Innovationsziele auseinandersetzen (vgl. Abb. 43).

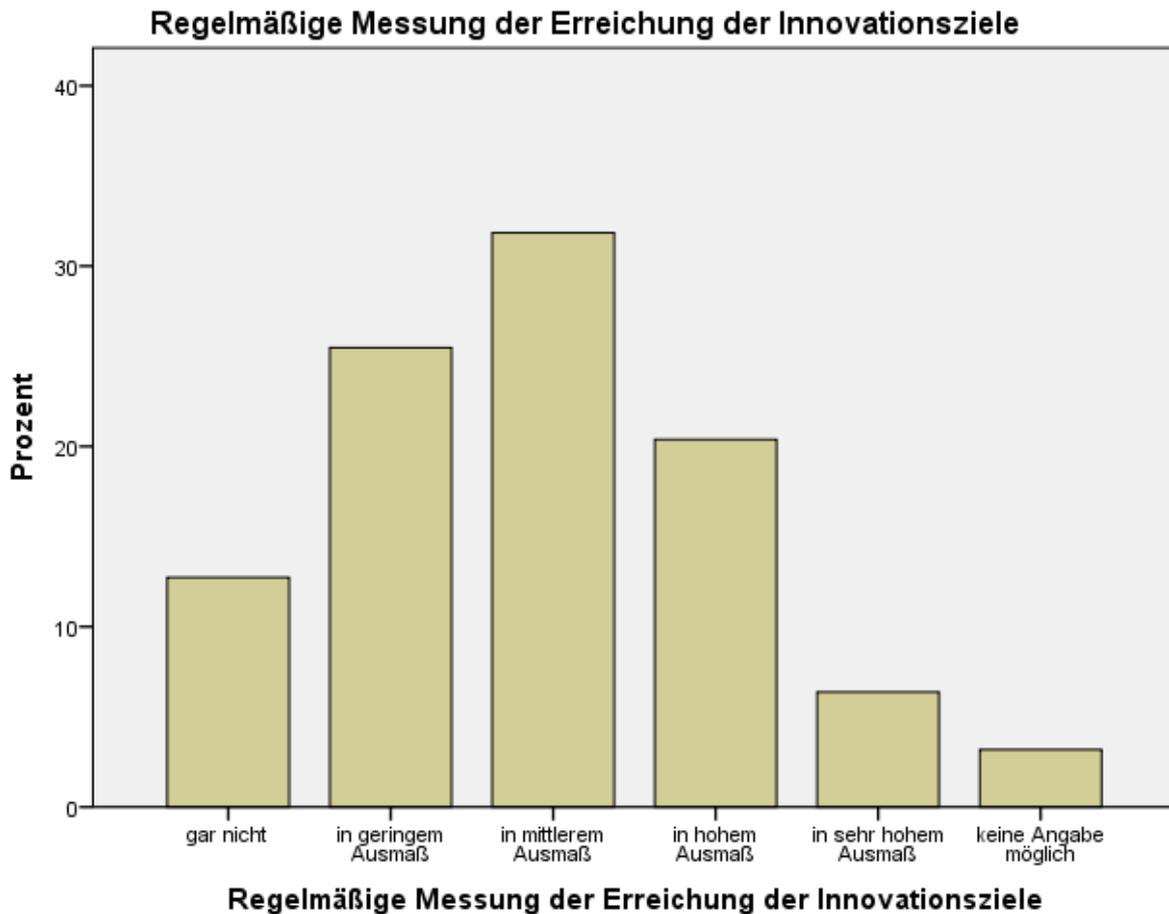


Abb. 43: Regelmäßige Messung der Erreichung der Innovationsziele.

Im Einklang mit den kulturbezogenen Ergebnissen des InnoMonitor zeigt die folgende Abbildung den erheblichen *Einfluss der Unternehmensleitung auf die Entwicklung von Innovationen* in den Unternehmen der Stichprobe. Der einschlägigen Frage des Fragebogens – die zweifelsfrei eine zentrale Erfolgsvoraussetzung im Innovationsmanagement thematisiert – stimmen 65% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 69%) der Auskunftspersonen aus den Unternehmen auf zumindest hohem Niveau zu (vgl. Abb. 44). Auch dieser Rückgang ist allerdings kein erfreuliches Signal.

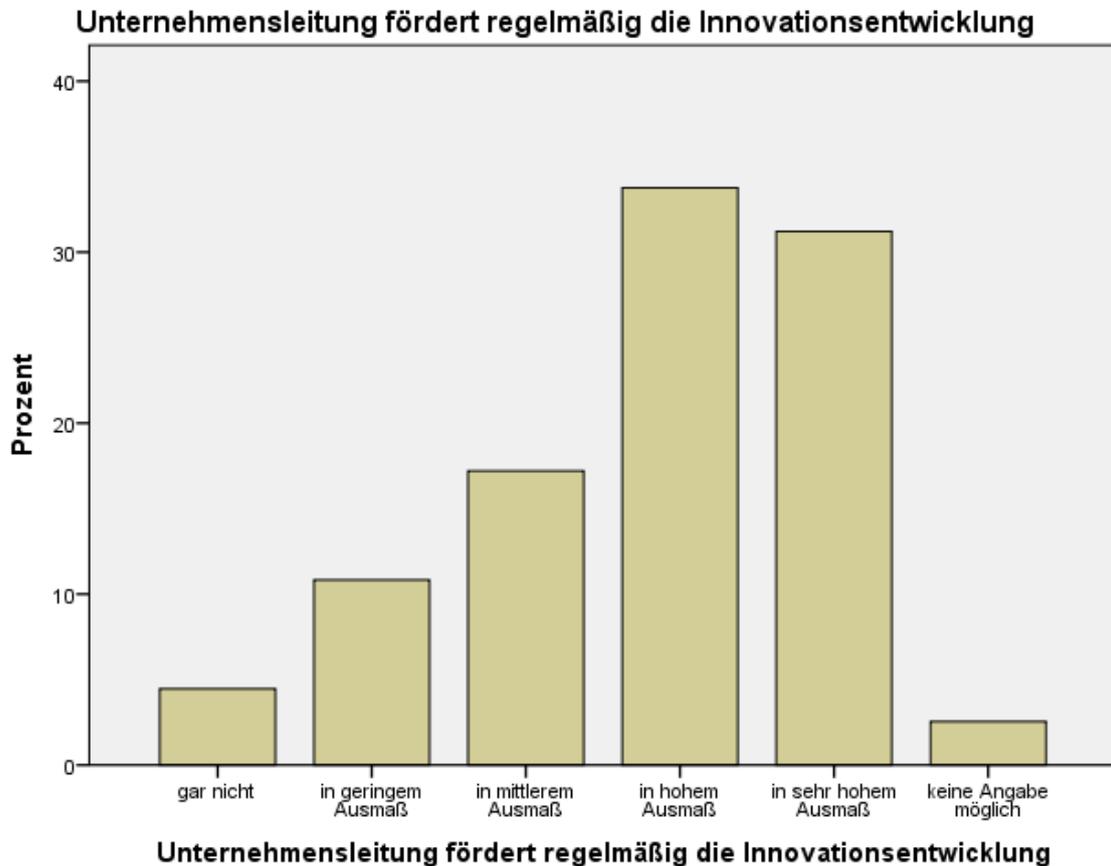


Abb. 44: Regelmäßiges Einbringen der Unternehmensleitung bei der Innovationsentwicklung.

Die folgende Abbildung unterstreicht, dass die *Unternehmensleitung* in noch erheblichem Umfang in das Geschehen zur Innovationsentwicklung einbezogen und *jederzeit ansprechbar* ist. Nahezu 88% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 84%) der Befragten stimmen der Aussage des Fragebogens in hohem oder sehr hohem Umfang zu (siehe Abb. 45).



Abb. 45: Ansprechbarkeit der Unternehmensleitung.

Während die *Innovationsthematik bei der Ausgestaltung der Fort- und Weiterbildung* in eher moderatem Umfang eine Rolle spielt (auf die entsprechende Frage geben – wie Abb. 46 zeigt und in Entsprechung zum Vorjahresergebnis – die mittlere und die hohe Zustimmung jeweils etwa 30% der Auskunftspersonen an), haben *gezielte Anreize für die Mitarbeiter als Grundlage für eine breitere Förderung von Innovationen* nur in recht geringem Maße Bedeutung für die Unternehmen. Abbildung 47 verdeutlicht hingegen, dass die Hälfte (Ergebnis der Vorjahresehebung: 45%) der Auskunftspersonen der einschlägigen Frage nur auf höchstens geringem Niveau zustimmen kann.



Abb. 46: Beachtung von Innovationsthemen bei der Fort- und Weiterbildung.

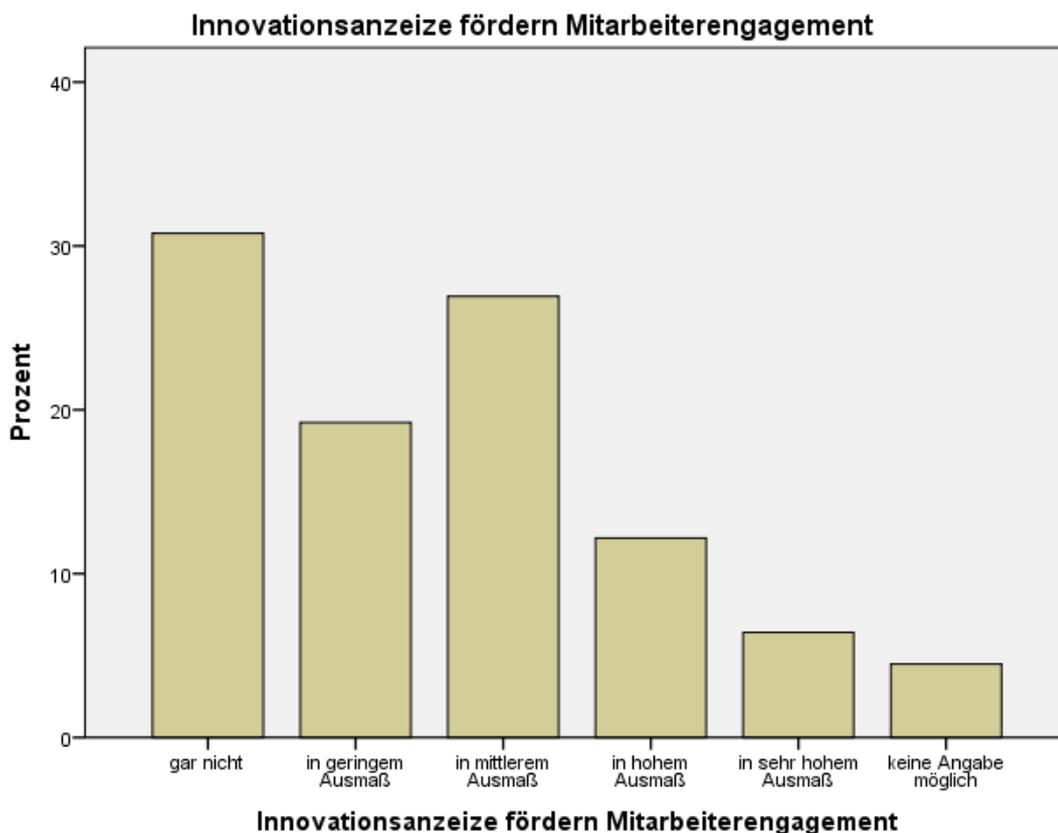


Abb. 47: Gezielte Anreize zur Förderung des Engagements für Innovationen.

Die weiteren Ausführungen behandeln *externe Situationsbedingungen* der Unternehmen, die sich im Gegensatz zu den internen Faktoren dadurch auszeichnen, dass sie grundsätzlich nicht oder nur kaum vom einzelnen Unternehmen (insbesondere kurzfristig) beeinflusst werden können.

Externe Situationsbedingungen (Unternehmensumfeld)

Die Antworten aus der Stichprobe zur Frage einer ausreichenden *Bereitstellung von Ressourcen für Forschung & Entwicklung* lassen darauf schließen, dass diesbezüglich keine uneingeschränkt günstige Versorgung vorliegt. Der Aussage: „Unser Unternehmen verfügt stets über alle Ressourcen für Forschung und Entwicklung, die uns die Realisierung von Innovationen ermöglichen“ stimmen 34,5% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 34,9%) der Teilnehmer gar nicht oder allenfalls in geringem Ausmaß zu (vgl. Abb. 48).

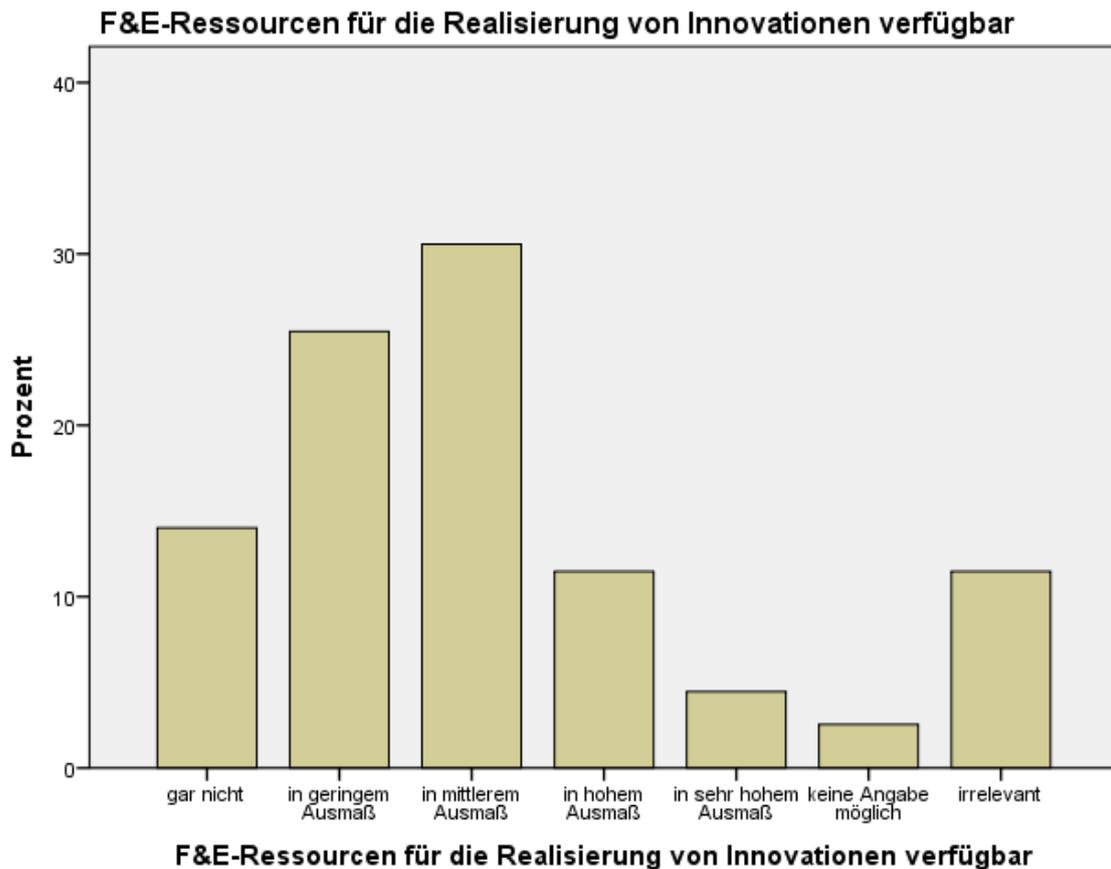


Abb. 48: Verfügbarkeit von F&E-Ressourcen für die Realisierung von Innovationen.

Ein großer Teil der Unternehmen sieht sich selbst *nicht* mit einer Situation konfrontiert, in der die *Nachfrager ständig neue Produktangebote* verlangen. Nur 28,6% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 28,4%) der Befragten stimmen der entsprechend formulierten Aussage in der Untersuchung in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß zu (vgl. Abb. 49).

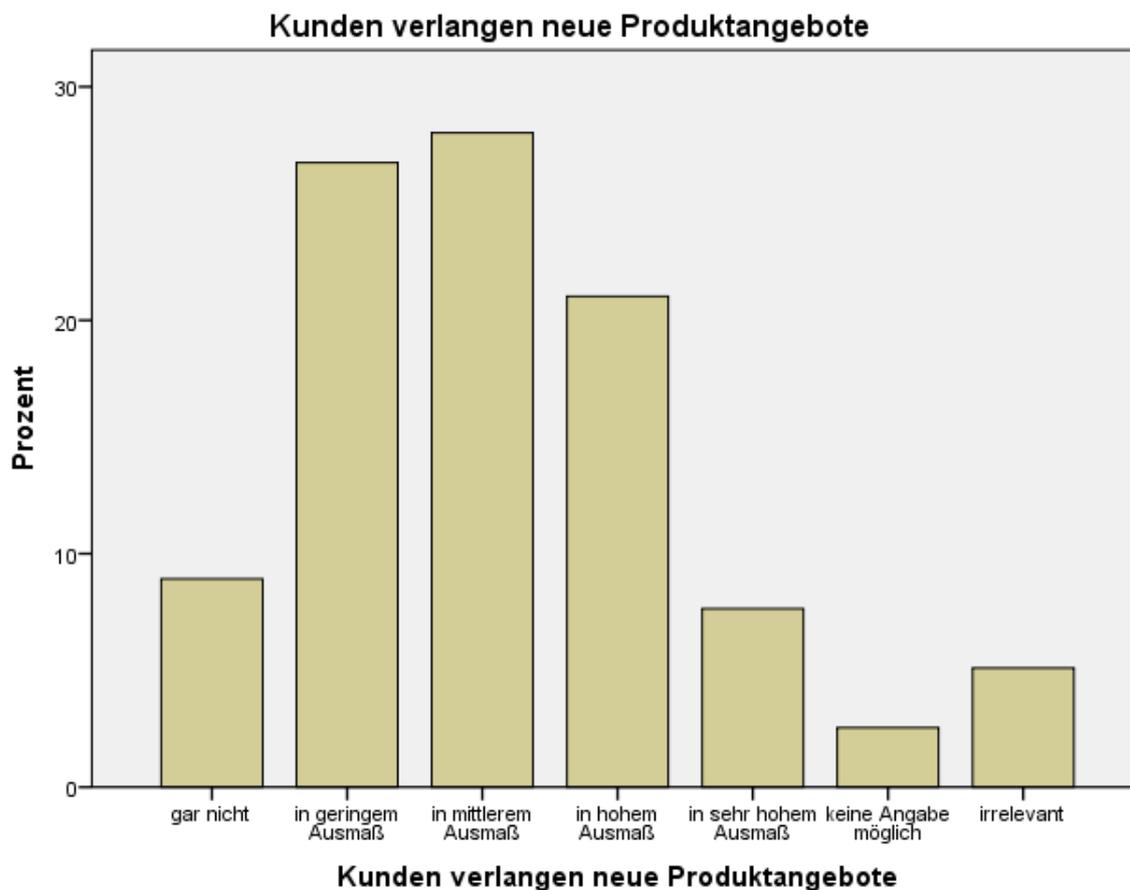


Abb. 49: Verlangen nach neuen Produktangeboten durch die Kunden der Unternehmen.

Ein *starker Innovationswettbewerb in der Branche* wird von etwa 30% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Umfang bestätigt. Fast 60% der Teilnehmer geben allerdings an, dass ein starker Innovationswettbewerb in geringem oder höchstens in mittlerem Umfang vorliegt, 7% der Stichprobenunternehmen führen sogar an, dass kein starker Innovationswettbewerb in der Branche verfolgt wird. (vgl. Abb. 50).

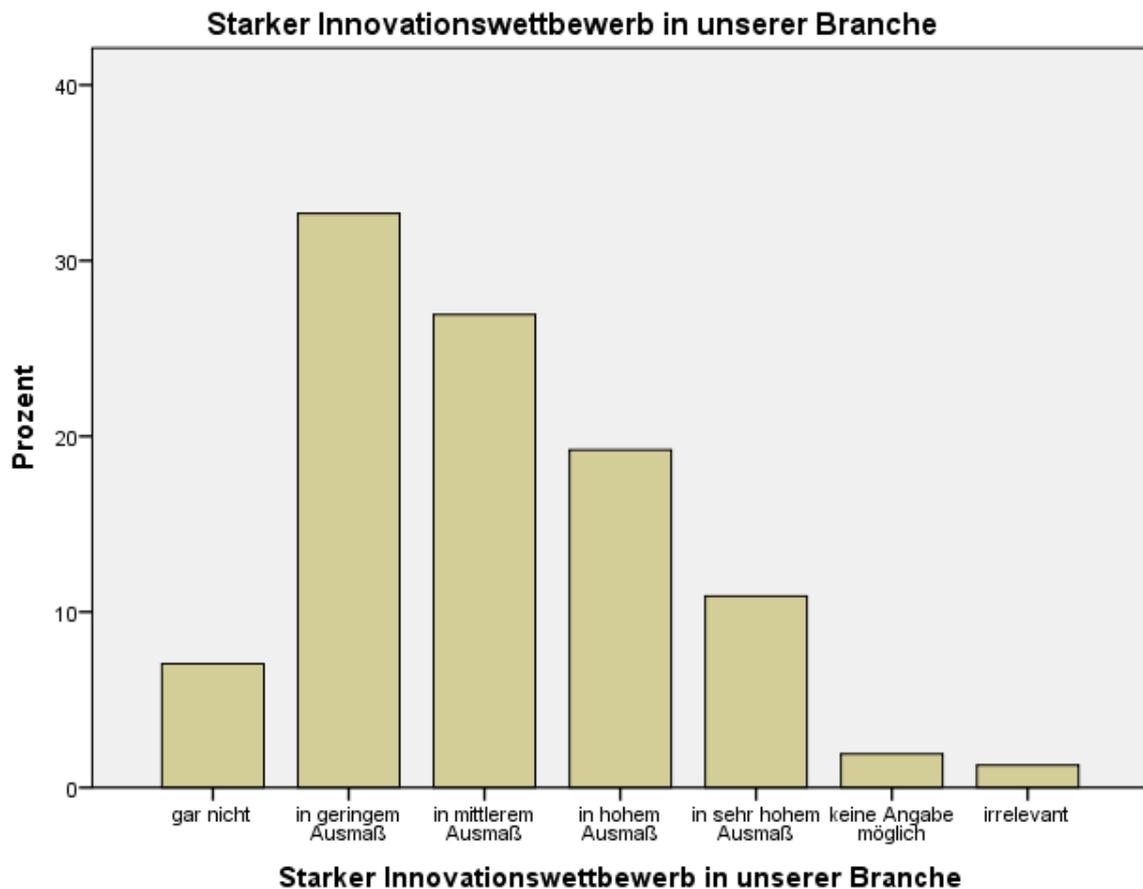


Abb. 50: Existenz eines starken Innovationswettbewerbs in der Branche.

Wie die folgende Abbildung kenntlich macht, sagen fast 36% der Unternehmen in hohem oder sehr hohem Ausmaß, dass *Geschäftsmodellinnovationen in ihrer Branche einen immer größeren Stellenwert* einnehmen. Wohingegen knapp über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen dies höchstens im mittleren Umfang bestätigt. Nur 5,8% der Stichprobenunternehmen teilen mit, dass Geschäftsmodellinnovationen gar keine Rolle spielen (siehe Abb. 51).

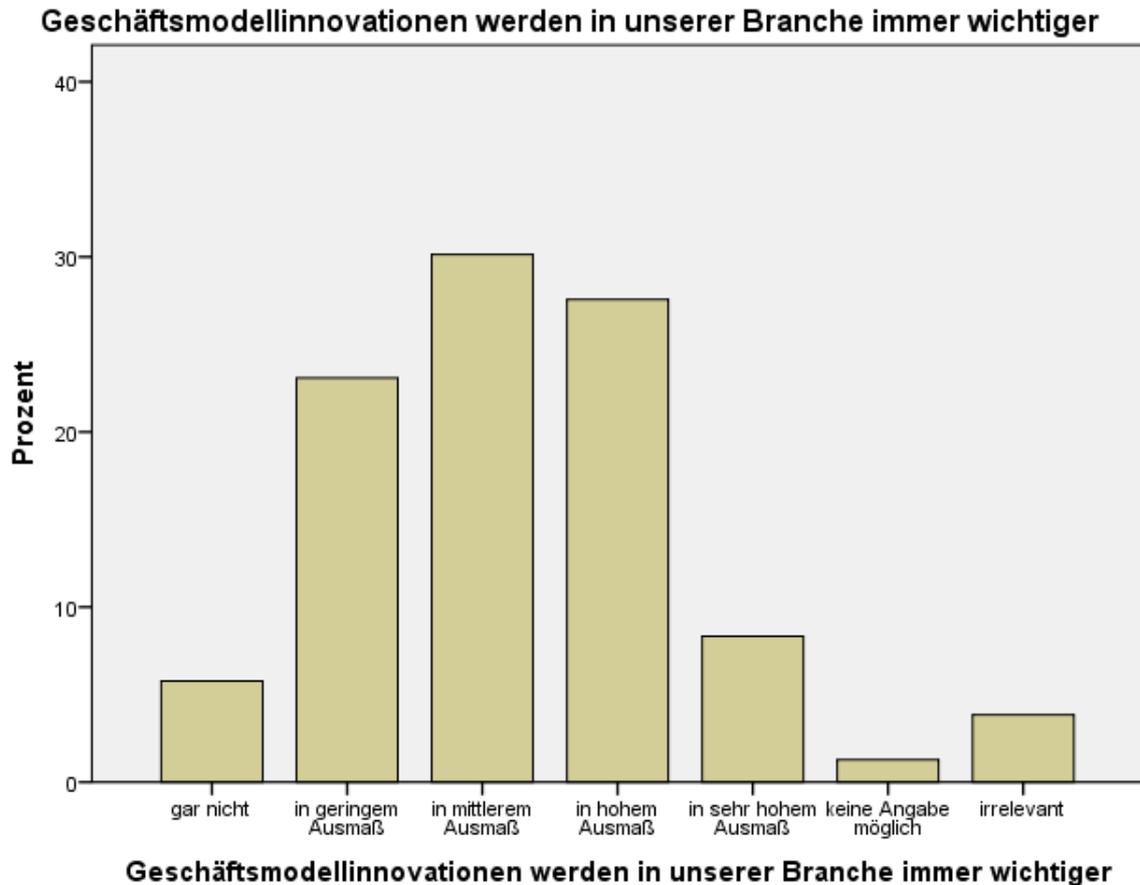


Abb. 51: Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen in der Branche.

Die *Gewinnung entsprechend ausgebildeter Fachkräfte zur Realisierung innovativer Leistungsangebote* scheint nach den Ergebnissen des IHK-InnoMonitor 2015 im regionalen Umfeld ein größeres Problem darzustellen.

Nur jedes sechste Unternehmen stimmt der Aussage: „Um die Veränderungen im Unternehmen zu bewältigen, die mit unseren Innovationen einhergehen, finden wir in unserer Region in ausreichender Anzahl qualifizierte Arbeitskräfte“ auf einem hohen oder sehr hohen Niveau zu. Fast 65% der Unternehmen geben an, dass dies nur in geringem und mittlerem Umfang möglich ist. Schließlich sind 11,5% der Meinung, dass dies gar nicht der Fall ist, also Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitarbeitern unter innovativem Blickwinkel bestehen (vgl. Abb. 52).

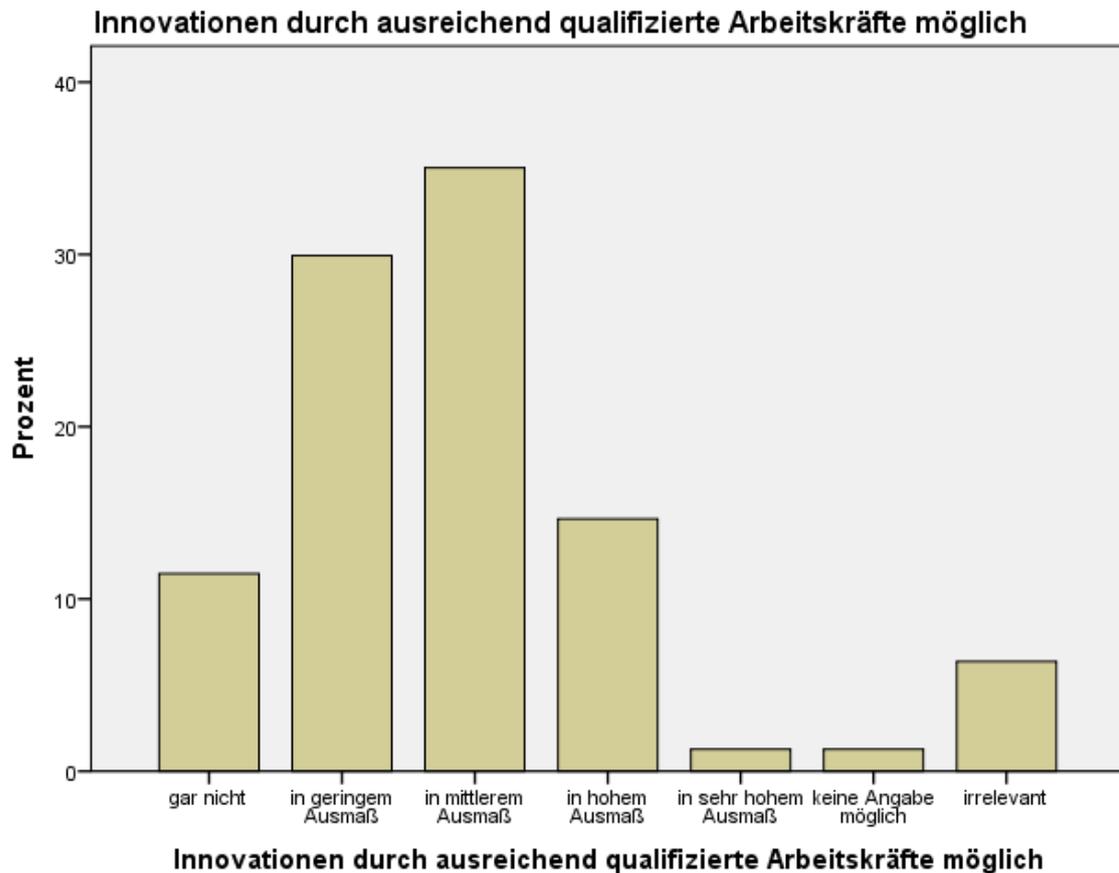


Abb. 52: Einsatz ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte zur Realisierung von Innovationen.

Dass die *Digitalisierung von Prozessen eine wichtige Quelle für Innovationen* darstellt, bestätigen 40,4% aller Unternehmen in hohem oder sehr hohem Umfang. Fast 45% der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage allerdings nur im geringen und mittleren Ausmaß zu – dabei wird deutlich, dass Unternehmen die Ausgestaltung der Digitalisierung in unterschiedlich starker Intensität verfolgen bzw. als relevanten Einflussfaktor erfassen. Über 7% der Unternehmen sehen die Digitalisierung von Prozessen hingegen nicht als Quelle, um Innovationen zu kreieren (vgl. Abb. 53).

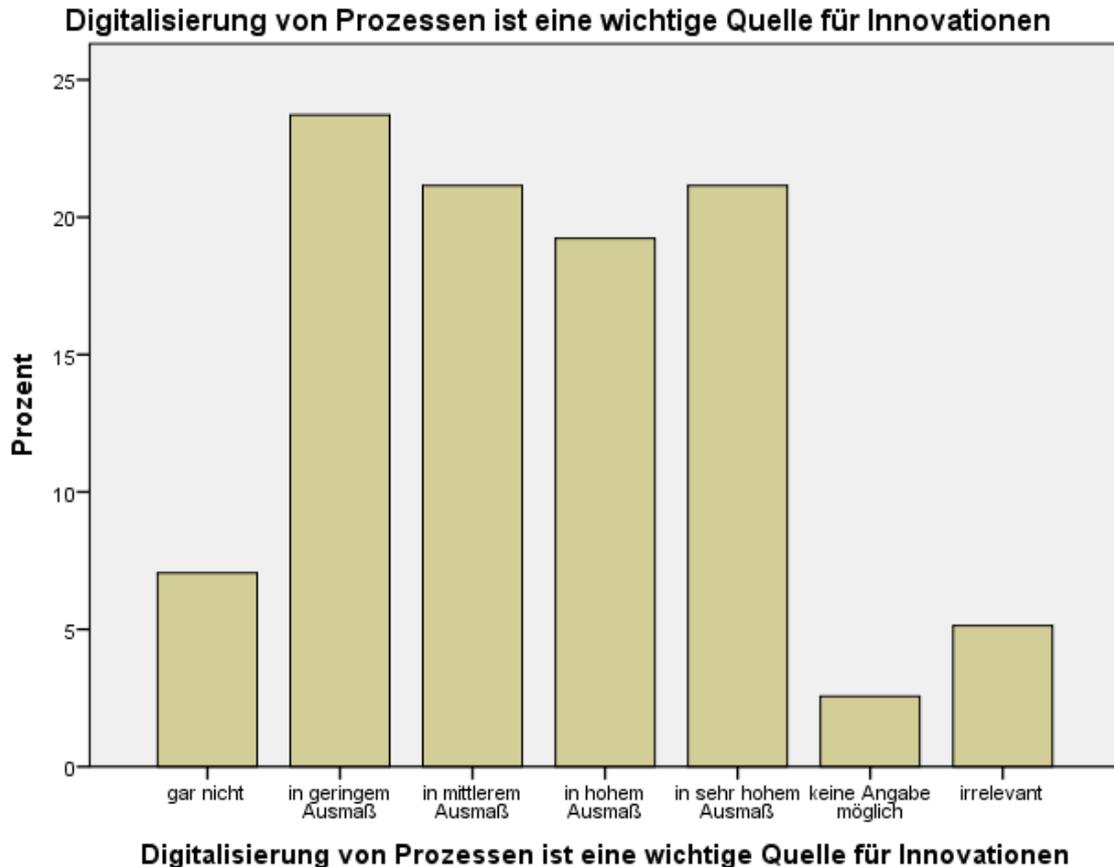


Abb. 53: Digitalisierung von Prozessen als Innovationsquelle.

Die folgenden Ergebnisse betreffen die Rolle von *außeruniversitären, hochschulbezogenen und wirtschaftsnahen* (z.B. auf die Vermittlung von innovationsrelevanten Kontakten gerichteten) *Institutionen* für die Unternehmen der Stichprobe. Übergreifend kann festgehalten werden, dass nur ein kleiner Teil der Befragten eine Kooperation mit diesen Institutionen betreibt (was z.T. auch dem Sachziel der fraglichen Unternehmen geschuldet ist) bzw. diesen eine bedeutende Rolle im Innovationsgeschehen zuordnet:

So stimmen der Aussage: „Wir kooperieren mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z.B. Institute der Fraunhofer-Gesellschaft) in der Region“ mit 47,7% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 48,4%) fast die Hälfte der Unternehmen gar nicht zu, während 11,6% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 16,1%) eine Zustimmung auf hohem oder sehr hohem Niveau angeben (vgl. Abb. 54).

Für die Aussage: „Wir kooperieren mit Forschungseinrichtungen von Hochschulen in der Region“ lauten die entsprechenden Werte für die Unternehmen: 43,6% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 45,8%) und 19,8% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 16,8%) (vgl. Abb. 55).

Etwas mehr als 63% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 60%) der Befragten äußern keine oder eine nur in geringem Umfang gegebene Zustimmung zur Aussage: „Wenn wir Innovationen anstreben, sind die wirtschaftsnahen Institutionen in der Region (z.B. IHK, Wirtschafts-

förderung) wichtige Partner“. Dagegen sehen 9,6% (Ergebnis der Vorjahreserhebung: 12,2%) der Unternehmen diese Zustimmung in hohem oder sehr hohem Maße (vgl. Abb. 56).



Abb. 54: Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Region.

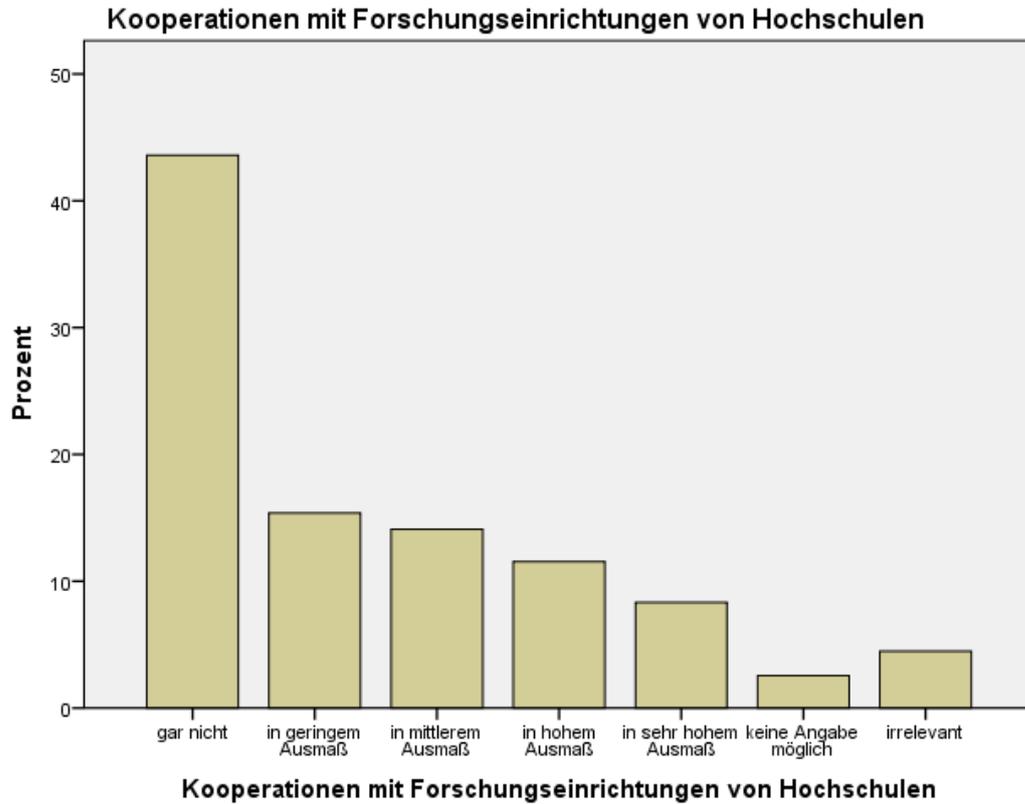


Abb. 55: Kooperation mit Forschungseinrichtungen von Hochschulen in der Region.

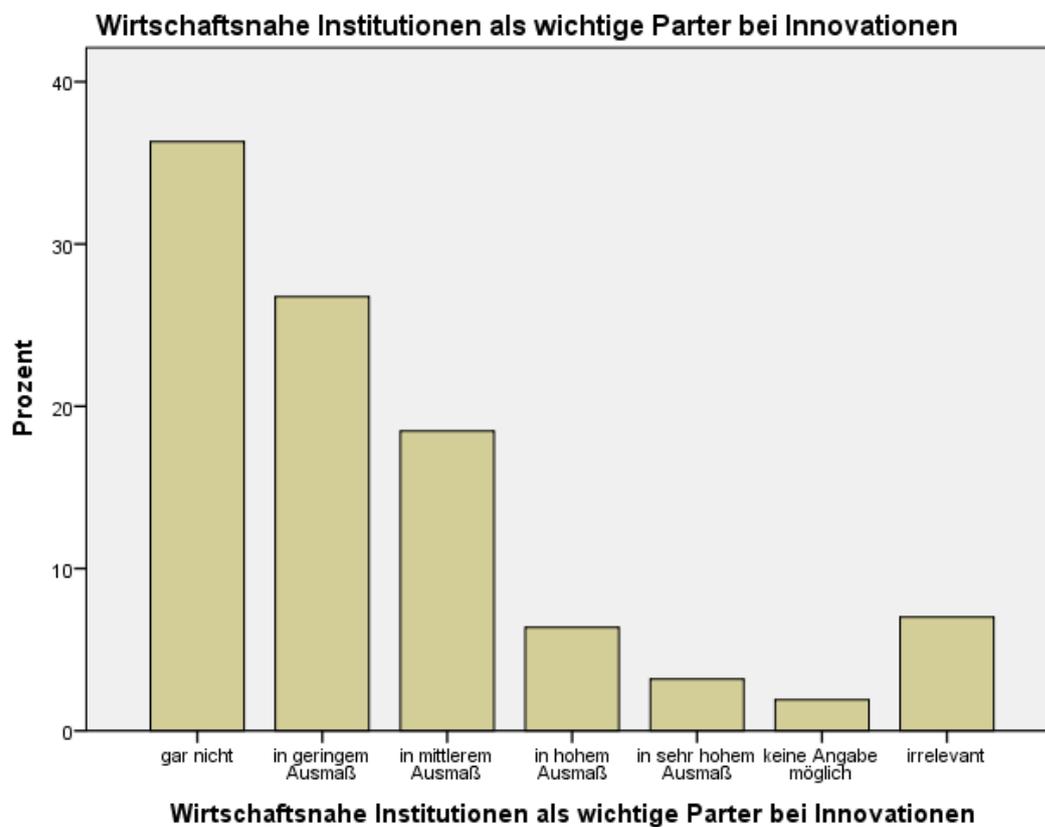


Abb. 56: Wirtschaftsnahe Partner als wichtige Institutionen bei Innovationen.

4. Fazit

Insgesamt zeigen die Ergebnisse des InnoMonitor 2015, dass die teilnehmenden Unternehmen die Anforderungen eines leistungsstarken Innovationsmanagements im Grundsatz erfüllen und oftmals in günstiger Weise gestalten. Dies spiegelt sicherlich nicht zuletzt die schwierigen wettbewerblichen Bedingungen wider, denen sich die Unternehmen in der Region häufig ausgesetzt sehen.

Werden die Ergebnisse beider Erhebungen (InnoMonitor 2014 und 2015) gegenübergestellt, so zeigen sich sowohl einige positive als auch negative Entwicklungen in der Ausgestaltung des Innovationsmanagements.

So kann z.B. positiv zur Kenntnis genommen werden, dass fast 50% der Stichprobenunternehmen Kundenbedürfnisse registrieren und als Innovationsanregung nutzen (Steigerung um 2,1%-Punkte auf 49,1% (2015): Zustimmung in hohem oder sehr hohem Umfang) sowie Mitarbeitern genug Freiraum für die anschließende Ideenumsetzung gewähren (Steigerung um 4,5%-Punkte auf 71,6% (2015): Zustimmung in hohem oder sehr hohem Umfang).

Um innovative Höchstleistungen zu erreichen, werden vielfach Projektteams gebildet, wobei der Projektmanager als Motor des Innovationsprozesses agiert. Positiv ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass die Unternehmensleitung stets für Mitarbeiter ansprechbar ist (Steigerung um 4%-Punkte auf 88% (2015): Zustimmung in hohem oder sehr hohem Umfang), was u.a. der geringen Anzahl an Hierarchieebenen, die in den Unternehmen vorliegt, zuzuschreiben ist.

Fehlschläge im Innovationsgeschehen werden von den Unternehmen zunehmend toleriert und akzeptiert (Steigerung um 6%-Punkte auf fast 65% (2015): Zustimmung auf hohem oder sehr hohem Niveau), was mit Lerneffekten einhergehen kann, die z.B. das Innovationsmanagement verbessern.

Allerdings zeigen die Untersuchungsergebnisse auch verschiedene Defizite bzw. Ansatzpunkte auf, um die Effektivität der innovativen Bemühungen der Unternehmen noch weiter zu fördern. So könnten interne und externe Quellen intensiver eingesetzt werden, um das Ideenmanagement zu unterstützen (Steigerung des Anteils um 4%-Punkte auf 9% (2015) der Unternehmen, die sich nicht in diesem Sinne betätigen). Verschiedene Analysen auf Basis des InnoMonitor wie auch aus anderen Quellen belegen, dass eine fundierte, bewusst und umfassend gestaltete Informationsbasis einen wichtigen strategischen „Startpunkt“ für erfolgreiche Innovationsprozesse bilden.

Auch Werkzeuge des Innovationsmanagements könnten nach unseren Erfahrungen öfters durch die Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden. Denn marktorientierte Entwicklungs- und Analysemethoden zur Innovationsentwicklung sowie Kreativitätstechniken und

das systematische Bewerten von Innovationsideen spielen bislang eine eher untergeordnete Rolle, bieten aber für die anwendenden Unternehmen wichtige Vorteile.

Um Scheiterraten mit ihren Innovationsvorhaben zu vermindern, sollten Unternehmen ebenfalls intensiver Instrumente der Marktforschung einsetzen (z.B. Markttests) und die Vermarktung durch ein breiter angelegtes Marktcontrolling, was z.B. Umsätze und die Kundenzufriedenheit einbezieht, unterstützen.

Unzureichend werden Kooperationen zwischen Unternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, zwischen Unternehmen und Hochschulen sowie zwischen Unternehmen und Transfereinrichtungen genutzt (hervorzuheben ist die Reduktion (2015) um 4,5%-Punkte auf 11,6% in Bezug auf die Zustimmung der Unternehmen, die Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf hohem oder sehr hohem Niveau betreiben). Denn gerade derartige Kooperationspartner liefern wesentliches komplementäres Know how und geben oftmals überhaupt die Impulse zur Entwicklung durchsetzungsfähiger Innovationen.

Zudem bietet es sich aus unserer Perspektive für mehr Unternehmen als bislang an, Innovationen als Marken in den Markt einzuführen, um die zukünftige Produktwiedererkennung zu erhöhen, was u.a. eine Kundenbindung ermöglicht. Allerdings muss ein solches Vorgehen mit den marketing- und innovationsstrategischen Konzeptionen der Unternehmen vereinbar sein.

Alles in allem ist festzuhalten, dass die Ergebnisse des InnoMonitor 2015 belegen, dass die Unternehmen in der Region „Westfälisches Ruhrgebiet“ dem Innovationsmanagement weiterhin die richtige Aufmerksamkeit schenken und insgesamt gesehen erfolgreich agieren. Weiterhin kann den Unternehmen in der Region eine differenzierte Gestaltung von Potenzialen im Innovationsmanagement attestiert werden, die deren unterschiedliche Bedingungs-lagen berücksichtigt. Aktuellen wie auch künftigen Herausforderungen im Unternehmensumfeld sollte in bewährter Manier mit Augenmaß und situations-spezifisch begegnet werden.