

Quelle: <http://www.die-wirtschaft.at/ireds-40957.html#> (27.8.2007)

# Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Innovationserfolg

[09.08.2007]

Studie der Wirtschaftsuniversität Wien: Träger der Innovation ist immer der Mensch. Die Innovationskraft eines Unternehmens ist kein Glücksfall, sondern Ergebnis gezielter Managements. Eine Schlüsselfunktion haben dabei die Mitarbeiter. Das ergab eine Vergleichsstudie, die vom Institut für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien im Rahmen des Projektes „Top 100“ durchgeführt wurde.

Die Wissenschaftler verglichen das Innovationsmanagement der 100 innovativsten mittelständischen Unternehmen mit dem einer strukturgleichen Gruppe anderer mittelständischer Unternehmen. Untersucht wurden der Innovationserfolg sowie die Leistungen der Firmen in den vier Kategorien „Innovationsförderndes Top-Management“, „Innovationsmarketing“, „Innovationsklima“ sowie „Innovative Prozesse und Organisation“. Das wichtigste Ergebnis: Die Betriebe, die im Juni 2007 von Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innovation, für ihr herausragendes Innovationsmanagement mit dem „Top 100“-Gütesiegel geehrt wurden, erreichen durchweg erheblich bessere Werte als die Vergleichsgruppe.

Demnach erzielten die „Top 100“-Unternehmen durchschnittlich 66 Prozent ihrer Umsätze und 69 Prozent ihres Gewinns mit Innovationen und innovativen Verbesserungen aus den vergangenen drei Jahren. Bei den Mittelständlern, die sich nicht erfolgreich an dem Wettbewerb beteiligten, liegt dieser Anteil bei gerade einmal bei 30 und 35 Prozent. Der Umsatzanteil radikaler Innovationen, also völlig neuartiger Produkte oder Dienstleistungen, war sogar um das Dreifache höher. Auch in anderen Bereichen wirkte sich die Innovationskraft positiv aus. Dank neuer Ideen gelang es den „Top 100“, im Vorjahr insgesamt zwölf Prozent der Kosten einzusparen. Dieser Wert ist ebenfalls um das Dreifache höher als in der Vergleichsgruppe.

## **Von großer Bedeutung: der „People“- Faktor**

Der Erfolg ist ein Ergebnis zielgerichteten Engagements: Die ausgezeichneten Innovatoren investieren wesentlich mehr Zeit und Geld in die Aktivierung der Unternehmenspotenziale. Im Mittel werden jährlich 9,5 Prozent des Umsatzes in Innovationen gesteckt, zudem stehen jedem Mitarbeiter elf Prozent seiner Arbeitszeit zur freien Verfügung, um eigene Ideen zu entwickeln und zu verfolgen. Die Mitarbeiter spielen also eine zentrale Rolle – der Träger der Innovation ist immer der Mensch.

78 Prozent haben ein institutionalisiertes Anreizsystem etabliert, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, auch besonders kreative oder unkonventionelle Vorschläge einzubringen. Die anderen befragten Unternehmen sind bei ihren Innovationstätigkeiten mit 3,1 Prozent des Umsatzes und fünf Prozent der Arbeitszeit lange nicht so aktiv. Außerdem verfügen nur 34 Prozent der Vergleichs-KMU über ein Anreizsystem. Einer der bedeutendsten Faktoren in diesem Zusammenhang ist die gezielte Ausbildung der Mitarbeiter. Damit Freiräume sinnvoll genutzt und die Anreizsysteme wirken können, braucht es unternehmerisch denkende Mitarbeiter, die auch die modernen Innovationsmethoden kennen. Ein möglicher Ansatzpunkt

um diese Voraussetzungen zu schaffen, ist die Weiterbildung im Rahmen von fachspezifischen MBA-Programmen - etwa bietet die WU Wien gemeinsam mit der TU Wien ein Programm internationalen Zuschnitts zum Thema „Entrepreneurship und Innovation“ an.

### **Markt- und Technologiemonitoring**

Besonders eklatant fällt der Unterschied im Bereich „Innovative Prozesse und Organisation“ aus: Während beispielsweise mit 94 Prozent fast alle „Top 100“-Unternehmen ein systematisches Markt- und Technologiemonitoring durchführen, geschieht dies lediglich bei knapp einem Drittel der restlichen Mittelständler. Ähnlich sieht es mit dem Innovationsprozessdesign aus: Praktisch alle Innovationsführer (99 Prozent) gehen Innovationsprojekte mit einer detaillierten Ideenprüfung, einer Wirtschaftlichkeitsanalyse und einem Konzepttest äußerst strukturiert und strategisch an, bei den anderen Betrieben bedient sich lediglich ein Drittel einer systematischen Vorgehensweise.

Eine eigene Innovationsabteilung leisten sich nur 34 Prozent der nicht ausgezeichneten Firmen, aber ganze 87 Prozent der Top-Innovatoren. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die Kooperationsaktivitäten. So arbeitet die Innovationselite zu 70 Prozent mit Forschungseinrichtungen und Universitäten zusammen, fast jedes fünfte Unternehmen öffnet seinen Innovationsprozess sogar für Wettbewerber. Kooperationen mit Kunden und Lieferanten zählen ohnehin zum Standardrepertoire der Top-Innovatoren. Dieses gezielte Leben einer „Open Innovation“ scheint beim Rest der mittelständischen Firmen dagegen noch weitgehend unbekannt zu sein.

### **Fokus auf die ersten Phasen**

Rudolf Dömötör, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Wirtschaftsuniversität Wien und Betreuer des Projekts, rät Unternehmern, die künftig verstärkt auf Innovationen setzen wollen, strukturiert vorzugehen und den Markt immer im Auge zu behalten: „Gerade in den frühen Phasen eines Innovationsprojekts kann durch den Einsatz von systematischen Bewertungsmethoden und durch die Einbindung von Kunden das Risiko von kostspieligen Fehlentwicklungen, die am Markt vorbeigehen, minimiert werden. Wer dann noch für jeden Schritt bis zur Markteinführung Meilensteine festlegt und laufend analysiert, ist auf einem sehr guten Weg.“

Die „Top 100“ wurden in einem zweistufigen Verfahren ermittelt. Institutsleiter Franke und sein Team erfassten zunächst das Innovationspotenzial der Bewerber, dann werteten sie zentrale Aspekte des Innovationsmanagements aus. Insgesamt hatten sich über 280 Unternehmen beworben, die 100 Besten wurden von Franke identifiziert und miteinander verglichen. Sie kommen aus dem Maschinenbau (17 Prozent), dicht gefolgt von Teilnehmern aus der IT-Branche (15 Prozent). Aber auch Firmen aus dem Automobilbereich und der Elektrotechnik mit jeweils sieben Prozent oder der Branche Chemie/Kunststoff sowie Medizintechnik mit jeweils vier Prozent sind vertreten. (red)