

**| zukunft gestalten im globalen wett-
bewerb | INNOVATION ALS ERFOLGSFAKTOR IM MITTELSTAND:
DIE STUDIE 1|2007 DER UNTERNEHMER PERSPEKTIVEN**

**Unternehmer/
Perspektiven**

COMMERZBANK 





Gleitflug damals und heute

Was mit der Idee des Vogelflugs begann und über die bahnbrechenden Gleitflüge Otto Lilienthals in Deutschland ab 1891 sowie die Doppeldecker Eulers zu den innovativen Flugzeugen von Dornier und Junker führte, findet heute sein Pendant im deutsch-französischen Gemeinschaftsprojekt des „A 380“. Durch innovative Verbundstoffe und aerodynamische Neuerungen fasziniert er genauso wie durch schiere Größe.

Dass Deutschland traditionell nicht nur das Land der Dichter und Denker, sondern auch der Erfinder und Innovatoren ist, zeigen in dieser Studienbroschüre zwölf „Puzzle Picture Paintings“ der Frankfurter Künstler KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach anhand von ausgewählten Beispielen der Technikgeschichte.

ECKDATEN DER ERHEBUNG

Stichprobenumfang:	4.002 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.722 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Großer Mittelstand / Großunternehmen:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)
Regionen:	16 Bundesländer (je nach Landesgröße ca. 80-400 Interviews)

| inhalt |

Vorworte	4
Summary	8
1. Innovations-Aktivitäten im Mittelstand	12
2. Entwicklung und Management von Innovationen	18
3. Rahmenbedingungen für Innovation	26
4. Innovation global und lokal	36
Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven	44
Untersuchungsdesign	46

/ unternehmer perspektiven – der wachstumsmotor innovation /



Wir gewöhnen uns wieder an gute Nachrichten aus Deutschland: Mit der Konjunktur geht es aufwärts, die Wirtschaftsdaten signalisieren einen verlässlichen Aufschwung und Deutschland besinnt sich auf seine alten Stärken. Doch ist das Land der Ideen auch ein Land des Aufbruchs in die Zukunft? Wie ist es um seine Kreativität, seinen Pioniergeist, seine Leidenschaft für das Neue bestellt? Diesen Fragen ist die dritte Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven nachgegangen. Die gute Nachricht zuerst: Es gibt eine Avantgarde des Fortschritts, die sich überlegt und doch risikobereit

dem Neuen verschreibt. Dazu zählt etwa jedes fünfte Unternehmen. Dabei ist die Größe nicht entscheidend. Die Innovationselite im Land findet sich in kleinen, agilen Start-ups genauso wie in den großen Flaggschiffen der Wirtschaft. Mit erfolgreichen Produkten und Verfahren markiert diese Innovationselite jenen Vorsprung, der deutsche Unternehmen weltweit auszeichnet.

Und dennoch: Die Innovationspipeline droht auszutrocknen. Der Exportweltmeister und Patent-Champion Deutschland zeigt Konditionsschwächen. Viele Unternehmen trainieren zwar eifrig für die nächste Runde im globalen Wettbewerb, bedienen sich aber offensichtlich der falschen Trainingsmethoden. Manche orientieren sich zu sehr an ihrem unmittelbaren Umfeld, schießen auf den Konkurrenten. Andere folgen nur den Vorgaben ihrer Kunden. Einige missverstehen Detail-Ergebnisse der Marktforschung als vermeintliche Megatrends. Kurz: Zwei Drittel aller befragten mittelständischen Unternehmen bewegen sich getrieben vom Erfolgsdruck in überreifen und rückläufigen Märkten. Wenn Neuerungen anstehen, dann sind sie auf Kostendämpfung und Effizienzsteigerung ausgerichtet. Dies bestätigt auch ein Befund der ersten Studie der Unternehmer-



Perspektiven. Innovative Ziele, die man mit Mut zum Risiko in wachstumsstarken Geschäftsfeldern umsetzen will, stehen deutlich seltener auf der unternehmerischen Agenda.

Zu denken gibt uns als Mittelstandsbank der Befund, dass mehr als jedem dritten Unternehmen – im kleinen Mittelstand sogar fast vier von zehn Betrieben – das Geld fehlt, um ihre Ideen verwirklichen zu können. Wir wissen, dass es nicht nur „Me-too-Start-ups“ oder windige Garagenunternehmen sind, denen lange vor dem Etappenziel die Luft ausgeht. Es sind junge Technologiefirmen, einfallreiche Dienstleister sowie alteingesessene Anbieter, für die sich Innovation und Tradition nicht ausschließen.

Auch den Banken wird ein Teil der Verantwortung dafür zugewiesen, und das mag in der Natur der Sache liegen: Kreditgeber sehen gewohnheitsmäßig Risiken dort, wo innovative Gründer Chancen ausmachen. Als Mittelstandsbank der Commerzbank stellen wir uns seit drei Jahren diesem Thema. Bessere Produkte und schnellere Bearbeitung von Kreditanträgen sind nur ein Teil der Hausaufgaben, die wir gemacht haben. Doch Innovationsfinanzierung hat eben auch zwei Seiten. Das sehen übrigens

auch die Unternehmen selbst so. Sie geben zu, Nachholbedarf im Umgang mit öffentlichen und privaten Geldgebern und mit neuen Finanzierungsformen zu haben. Die Firma, die Geld will, muss sich offenbaren. Wer Jahresabschlüsse wie ein Familiengeheimnis hütet und Geschäftsaussichten in Nebel hüllt, darf sich nicht wundern, wenn er bei Banken und Investoren schlecht abschneidet. Ein gut begründeter finanzieller Bedarf hingegen hat deutlich bessere Aussichten auf Erfolg.

Martin Blessing

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Nina Öger

Martin
BlessingAnton F.
BörnerRüdiger A.
Günther

Innovationsförderung ist Standortförderung

Wenn in Deutschland von Innovation die Rede ist, fallen immer zwei Stichworte: Vorreiterrolle und Nachholbedarf. Der Aufstieg deutscher Unternehmen zur Weltspitze ist von überragenden technischen Innovationen geprägt. Die Erfolge im Maschinenbau, in der Automobilindustrie oder auch der optischen Industrie sind allgegenwärtig. Dennoch droht Deutschland im Wettlauf um Forschung und Entwicklung zurückzufallen. Skeptiker behaupten gar, dem Land gingen die Ideen aus – besonders in Zukunftsbranchen wie der Unterhaltungselektronik und der Biotechnologie. Geht es also um Aufstieg oder doch um Niedergang?

Es geht um die Zukunftssicherung des Standorts Deutschland. Die aktuelle dritte Studie der UnternehmerPerspektiven zeigt: Viele Unternehmen sind auf Innovationskurs und stocken ihre Innovationsbudgets zum Teil kräftig auf. Dabei setzen sie aber eher auf die Optimierung bestehender Produkte und wollen Prozesse verbessern. Bahnbrechende Neuerungen und überzeugende Innovationen bleiben

dabei eher auf der Strecke. Das ist es aber, was wir für künftige Wachstumsmärkte brauchen.

Doch die Studie lässt auch eine optimistischere Perspektive zu: Etwa ein Fünftel der Unternehmen widmet sich nachhaltig dem Thema Forschung und Entwicklung. Wir haben sie Innovationsführer genannt. Sie geben sich sehr selbstbewusst und bedienen sich virtuos des gesamten Instrumentariums zur Verbesserung ihrer Innovationskraft. Innovationsführer lassen sich nicht kurzfristig vom Markt unter Druck setzen, sondern orientieren sich stärker an den langfristigen Interessen ihrer Kunden und Geschäftspartner. Sie pflegen intern eine flexible Unternehmenskultur und schaffen Freiräume für schöpferische Leidenschaft. Sie wissen, wie wichtig externe Netzwerke sind und investieren in sie.

Innovationsführer klagen weniger: über bürokratische Hemmnisse, behördliche Auflagen, starre Arbeitsregelungen oder fehlende materielle Zuwendung von außen. Aber sie leiden unter einer wenig ausgeprägten Inno-



vationskultur in Deutschland. Deshalb fordern sie von der Wissenschaft mehr Praxisorientierung und von der öffentlichen Hand mehr Wissenschaftsförderung.

Auch wir halten es mit dem Credo der Innovationsführer: Nicht jammern, sondern Innovationsbremsen lösen und durchstarten.

- Die Unternehmer müssen wieder stärker zu Entrepreneuren werden. Ihre Aufgabe ist es, sich Zugang zu externem Fachwissen zu verschaffen und dies optimal zu nutzen. Und sie brauchen Fremdmittel und Eigenkapital für ihren Expansionskurs.
- Die Wissenschaft muss nach Möglichkeiten suchen, wie sie besser mit mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten kann. Sie sollte ihr Fachwissen in die Entwicklung von neuen Werkstoffen, Pionierprodukten und anwendungsfähigen Technologien stecken, mit denen die Unternehmen in Wachstumsmärkten reüssieren können.

- Die Politik muss Förderverfahren und -bedingungen ständig überprüfen und verbessern, damit die Unterstützung dort ankommt, wo sie gebraucht wird. Sie sollte mutig in die zukunftsfähige Infrastruktur investieren, statt bloßen Strukturert halt zu betreiben.

Letztlich geht es darum: Die von Erfolgen geprägte Geschichte des Unternehmertums in Deutschland muss in den kommenden Jahrzehnten fortgeschrieben werden. Dabei ist die Ausgangssituation nicht schlecht: Die Unternehmen, die über genügend internationale Erfahrung verfügen, bestätigen uns, dass sich die deutsche Wirtschaft nicht zu verstecken braucht. Denn trotz aller Kritik nimmt der Innovationsstandort Deutschland eine Spitzenposition ein. Das ist Chance und Verpflichtung gleichermaßen!

Der Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Hans Wall



Prof. Dr.
Norbert
Winkeljohann

/ summary /

Wirtschaft auf Innovationskurs?

Die deutsche Wirtschaft geht aus der Deckung und spielt ihre Stärken aus: 84 Prozent aller Unternehmen vergrößern ihre Innovationsvorhaben oder haben während der letzten drei Jahre in entsprechende Projekte investiert. Die Innovationsstrategien gelten in erster Linie den Fertigungsprozessen und Betriebsabläufen. Aber auch mit Geschäftsmodell- und den Produkt-Innovationen versuchen die Betriebe zu punkten. Der Einsatzwille bleibt alles in allem ungebrochen: Auch in den kommenden Jahren wollen die meisten Unternehmen mehr Geld für Neuentwicklungen und fortschrittliche Produktionsverfahren ausgeben.

55 Prozent der Unternehmen wollen in den nächsten drei Jahren stärker in Innovationsaktivitäten investieren. Besonders engagiert sind Betriebe mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz, die ihre Investitionen zu 72 Prozent steigern wollen.

Ein Fünftel aller Unternehmen zählt zur deutschen Innovationselite: Diese Innovationsführer glänzen mit Forschung und Entwicklung in Eigenregie, bringen Produktinnovationen zur Marktreife und planen mit steigenden Investitionen. Die Innovationselite findet sich vor allem im verarbeitenden Gewerbe, im Großhandel und im Dienstleistungssektor.

Die Innovations-Pipeline droht zu versiegen

Hohe Innovationsaktivitäten garantieren jedoch nicht, dass neue Wachstumsfelder erschlossen werden. Auch geniale Ideen, mustergültige Erfindungen oder Patente reichen nicht aus, um international mitzuhalten. Vor allem in ausgereiften und rückläufigen Märkten, also dort, wo sich deutsche Unternehmen mehrheitlich tummeln, besteht die

Gefahr, dass die Innovations-Pipeline austrocknet: Der Druck, mit neuen Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen den wirtschaftlichen Erfolg der kommenden Jahre abzusichern, ist hier besonders groß. Die entsprechenden Innovationsaktivitäten fallen aber eher gering aus. Es gibt zu wenige bahnbrechende Neuerungen und Erfindungen in Deutschland.

61 Prozent der deutschen Unternehmen agieren in ausgereiften oder rückläufigen Märkten.

Die Unternehmen konzentrieren sich vor allem darauf, die Prozesse schlanker zu gestalten und die Kosten im Griff zu behalten. Das heißt, sie verfolgen nicht viel mehr als eine Defensiv-Strategie. Die wichtigsten Impulsgeber kommen zudem aus ihren eigenen Reihen oder ihrem direkten Umfeld: Geschäftsführung, Mitarbeiter und Kunden. Die Innovationselite dagegen setzt stärker auf externes Know-how. Sie schafft eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur und kreative Freiräume. Und nur so entstehen Ideen, Neuentwicklungen und Erfindungen – Voraussetzungen, die für künftige Markt- und Branchenführer unerlässlich sein werden.

Top-Innovatoren sind Netzwerker

In ihren Innovationsaktivitäten will sich die Mehrheit der Unternehmen vor allem an Kunden und Wettbewerbern orientieren. Das klingt gut, ist es aber nicht unbedingt. Denn im Zweifelsfall bedeutet dies, dass Produktneuheiten und neue Fertigungstechnologien einfach imitiert werden. Im Gegensatz hierzu arbeiten die Top-Innovatoren im Netzwerk. Sie profitieren zusätzlich von öffentlicher Innovationsförderung, die auf Netzwerke oder Cluster ausgerichtet ist. Die Innovationselite verweist damit ihre

Konkurrenz auf die Plätze. Denn Innovationsfolger mit hohem Marktdruck arbeiten deutlich seltener in Netzwerken. Dementsprechend haben sie deutlich weniger Zugang zu Förderung.

Kunden sind für 70 Prozent, Wettbewerber für 47 Prozent der Unternehmen die wichtigsten externen Orientierungspunkte bei der Entwicklung von Innovationen. Die forschenden Innovationsführer hingegen setzen stärker auf die Zusammenarbeit mit externen Forschungseinrichtungen, Zulieferern und Großabnehmern.

Netzwerkförderung heißt also Eliteförderung, da sie vor allem auf die Innovationsführer zugeschnitten ist.

Bürokratieabbau: Ja unbedingt, aber mit Vorbehalten im Einzelfall

Bürokratie gilt gemeinhin bei den befragten Mittelständlern als Innovationsbremse Nummer eins. Aber auch eine generelle Verharrungsmentalität – in den Unternehmen wie in der Gesellschaft – hemmt den Einsatzwillen der Innovatoren. Doch wenn es darum geht, dem schleichenden Abwärtstrend zu begegnen, dann haben Eigeninteressen Vorrang vor dem großen Wurf: Die Unternehmen stellen durchaus sich widersprechende Forderungen an den Staat – sie erwarten durchgreifende Reformen, zugleich aber auch ein sorgsames Abwägen im Einzelfall, sprich: die Rücksichtnahme auf Einzelinteressen.

93 Prozent der Unternehmen sind der Ansicht, dass zu viel Bürokratie und komplexe gesetzliche Vorschriften einem besseren Innovationsklima am Standort Deutschland entgegenstehen.

Die Innovationsführer geben sich souveräner als der Durchschnitt. Sie klagen nicht nur seltener über behördliche Auflagen oder ein zu enges Gesetzeskorsett, sondern generell auch weniger über alle anderen externen Innovationshemmnisse. Sie konzentrieren sich stärker auf die eigenen Handlungsspielräume. Kurzum: Die Innovationselite leidet weniger unter Motivationsstörungen und gibt sich dafür umso aktiver, unternehmerischer.

Probleme an der Schnittstelle zu wissenschaftlichen Institutionen am Standort

Innovationsgewinner schlagen Kapital aus dem wissenschaftlichen Umfeld. Doch die Standards in Wissenschaft und Forschung lassen zu wünschen übrig. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sieht hier Handlungsbedarf: Man befürchtet einen weiteren Brain Drain und kritisiert, dass die wissenschaftliche Forschung zu wenig an der Praxis orientiert ist. Besonders kleine und mittlere Unternehmen haben zu wenig Zugang zu wissenschaftlichen Institutionen in Deutschland.

90 Prozent der Unternehmen erwarten eine stärkere Bindung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland. 87 Prozent verlangen mehr Praxisorientierung in der Wissenschaft.

Probleme in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft entstehen dabei insbesondere dort, wo der Transfer von Wissen und Know-how noch nicht hinreichend eingeübt ist: im Größensegment 50 bis 100 Mio Euro Umsatz, also dem gehobenen Mittelstand, sowie in den weniger technologieorientierten Branchen der Innovationselite wie Großhandel und Dienstleistungen.

Ungelöste Finanzierungsfragen im Mittelstand hemmen Innovationsaktivitäten

Der Mittelstand hält Probleme mit der Finanzierung von Innovationen für einen generellen Standortnachteil (79 Prozent). Nach der eigenen Situation gefragt, gibt nur ein gutes Drittel der Unternehmen an, Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Innovationen zu haben. Allerdings: je größer das Unternehmen, desto kleiner die Schwierigkeiten.

65 Prozent aller kleinen Mittelständler machen Finanzierungsprobleme für ein innovationsfeindliches Klima am Standort verantwortlich. Aber nur für 38 Prozent der Unternehmen im kleinen Mittelstand (2,5 bis 12,5 Mio Euro Umsatz) ist fehlende Finanzierung ein Innovationshemmnis im eigenen Haus. 39 Prozent der größeren Unternehmen mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz berichten über unzureichenden Zugang zu Fördergeldern.

Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen will ihre Finanzierungsstrategie modernisieren und sich künftig stärker für innovative Finanzierungsformen jenseits des klassischen Kredites öffnen. Im kleinen Mittelstand hält die Praxis allerdings nicht immer mit der Absicht stand. Grund: 62 Prozent der Unternehmen mit 2,5 bis 12,5 Mio Euro Umsatz halten die neuen Anforderungen an Transparenz und Reporting für kaum noch zumutbar.

Innovationsstandort Deutschland: ein schrumpfender F&E-Riese?

Aus Sicht der befragten Unternehmen nimmt Deutschland im weltweiten Standort-Vergleich eine gute Position im Mittelfeld ein. Japan gilt als globaler Innovationsführer, die USA belegen den zweiten Rang, Deutschland folgt auf Platz drei und ist damit klar führend in Europa.

Große und innovative Unternehmen bewerten den deutschen Standort überdurchschnittlich gut. Aber die Fassade bröckelt: Jedes dritte forschende Großunternehmen schließt nicht aus, Forschungs- und Entwicklungsaufträge ins Ausland zu vergeben.

Für 34 Prozent der forschenden Unternehmen ab 100 Mio Euro Umsatz ist die Verlagerung von Forschung und Entwicklung ins Ausland eine strategische Option.

Für die Innovationselite zählt vor allem die regionale wissenschaftliche Infrastruktur

Als sicher gilt, dass innovationsfördernde Rahmenbedingungen in der Region den Mittelstand weiterbringen. Ein gut funktionierender regionaler Arbeitsmarkt und schlanke Verwaltungsprozesse spielen dabei eine zentrale Rolle – damit sind die Unternehmen aber besonders selten zufrieden.

Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal auf dem regionalen Arbeitsmarkt ist für 94 Prozent der Unternehmen wichtig oder sehr wichtig. Nur 29 Prozent sind damit zufrieden oder sehr zufrieden.

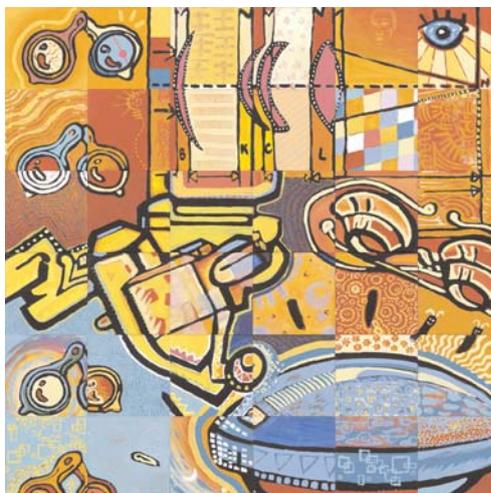
Die Innovationsspezialisten achten vor allem auf die Güte der Forschungseinrichtungen in Standortnähe. Das wissenschaftliche Umfeld entscheidet weit mehr als Förderprogramme über die Ortstreue innovativer Unternehmen: Wissenschaftsförderung schlägt stärker zu Buche als direkte Wirtschaftsförderung. Kein Zufall: Die Innovationshochburgen liegen im Süden.

Die Wirtschaftsregionen München und Stuttgart sind Innovationshochburgen mit einem hohen Anteil von Top-Innovatoren (über 20 Prozent) und hoher Zufriedenheit mit dem wissenschaftlichen Umfeld.



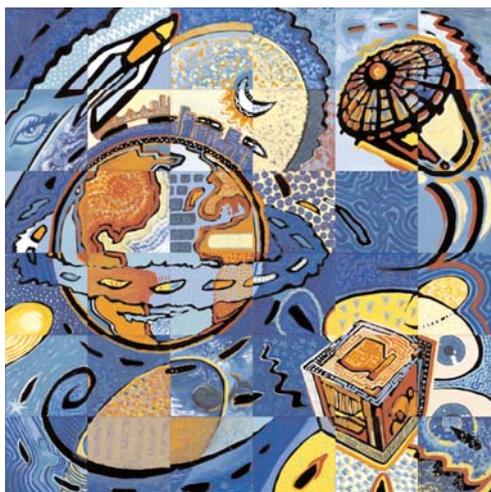
A-FJP-Poliervverfahren bei optischen Linsen

Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts nimmt die deutsche optische Industrie eine Spitzenposition weltweit ein, auch in der Brillentechnik. Von der Fernrohrbrille von Zeiss über die Produkte von Rodenstock bis zur OptoTech Optikmaschinen GmbH aus Wetzlar: Sie erhielt 2006 den Hessischen Innovationspreis für die neue Poliertechnik bei Hochleistungsbrillengläsern „A-FJP“, mit der 0,6 Millionstel Millimeter genaue Polituren erreicht werden.



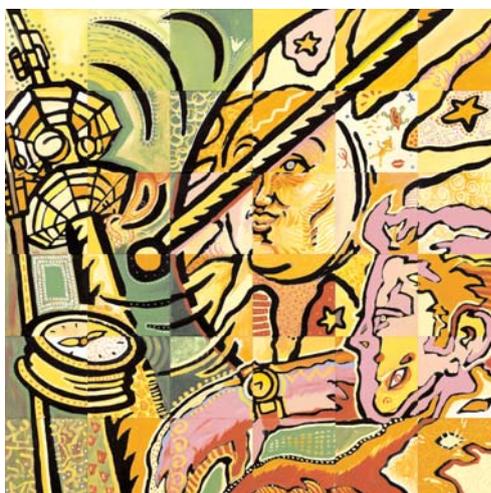
Pico-Satellit UWE-1 aus Würzburg

Die Pulver- und Flüssigkeitsraketen von Fritz von Opel, Reinhold Tilling und Hermann Oberth um 1930 und der erste deutsche Satellit „AZUR“ von 1969 sind Etappen auf dem Weg an die Weltspitze: Der „Pico“-Satellit vom Fachbereich Luft- und Raumfahrt der Universität Würzburg ist nur 10 x 10 x 10 Zentimeter groß – und umkreist seit Oktober 2005 die Erde.



Funkarmbanduhr

Zeitmessung mit Sonnenuhren, Turmuhren und Sanduhren: 1510 erfand der Schlossermeister Peter Henlein die Taschenuhr. Würdige Nachfolger fand er in der weltweit ersten Solararmbanduhr und 1990 der weltweit ersten Funkarmbanduhr der deutschen Firma Junghans Uhren GmbH in Schramberg: langzeitgenau wie die Atomuhr der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt Braunschweig!





| 1. innovations-aktivitäten im mittelstand |

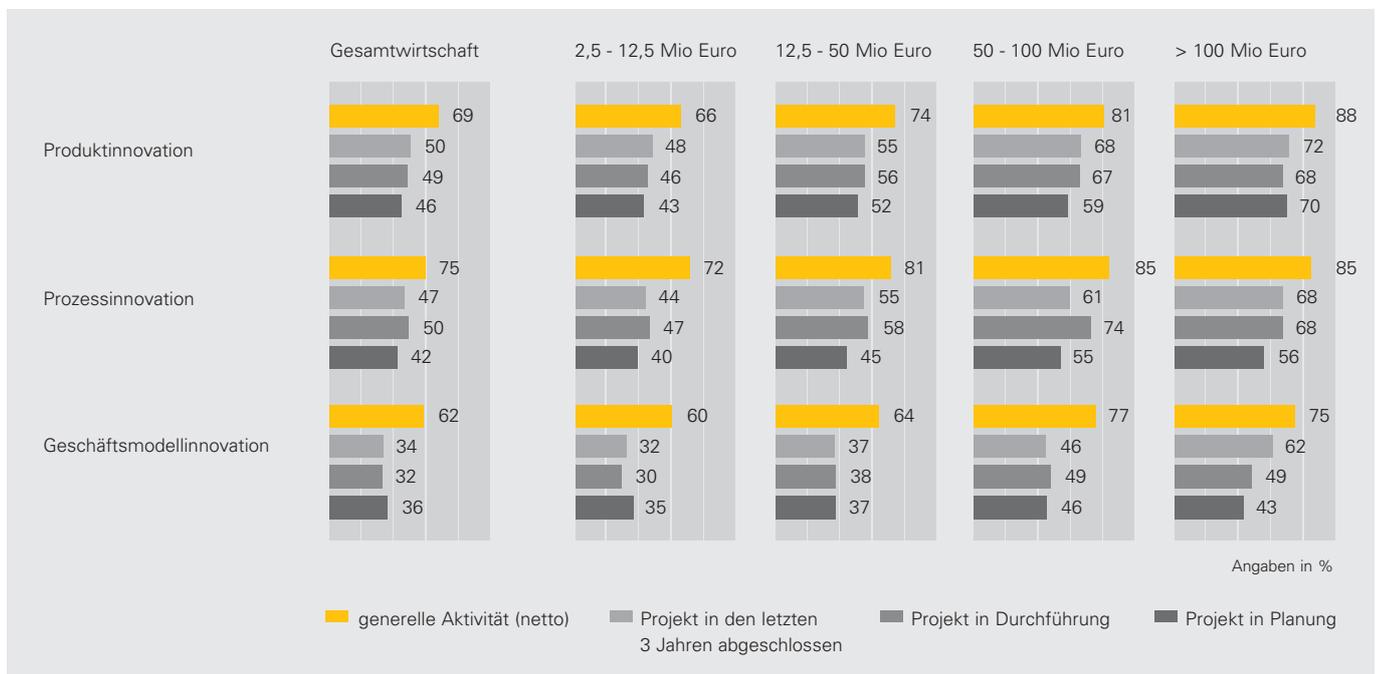
GESAMTBILD: WIRTSCHAFT IN DER INNOVATIONSOFFENSIVE?

Die deutsche Wirtschaft forciert ihr Tempo in Sachen Innovation. 84 Prozent aller Unternehmen führen derzeit Innovationsprojekte durch oder haben in den letzten drei Jahren entsprechende Vorhaben abgeschlossen. Auch in den kommenden drei Jahren werden sie mehrheitlich ihr Investitionsbudget für Entwicklungsleistungen aufstocken.

Unternehmen erneuern vor allem ihre Prozesse – neue Produkte stehen an zweiter Stelle. Die Innovationsstrategien setzen in erster Linie

auf die Modernisierung und Optimierung von Fertigungsprozessen und Betriebsabläufen (75 Prozent der Nennungen). Das Augenmerk gilt darüber hinaus den klassischen Produktinnovationen (69 Prozent) sowie den Geschäftsmodell-Innovationen (62 Prozent). Unverkennbar dabei: Je größer das Unternehmen, desto ausgeprägter die Vielfalt und Anzahl der Innovationsaktivitäten. Zwei Drittel der Kleinbetriebe etwa machen sich in der Produktentwicklung stark, bei den Großen aber sind es bereits neun von zehn Unternehmen.

1. Innovationsaktivitäten



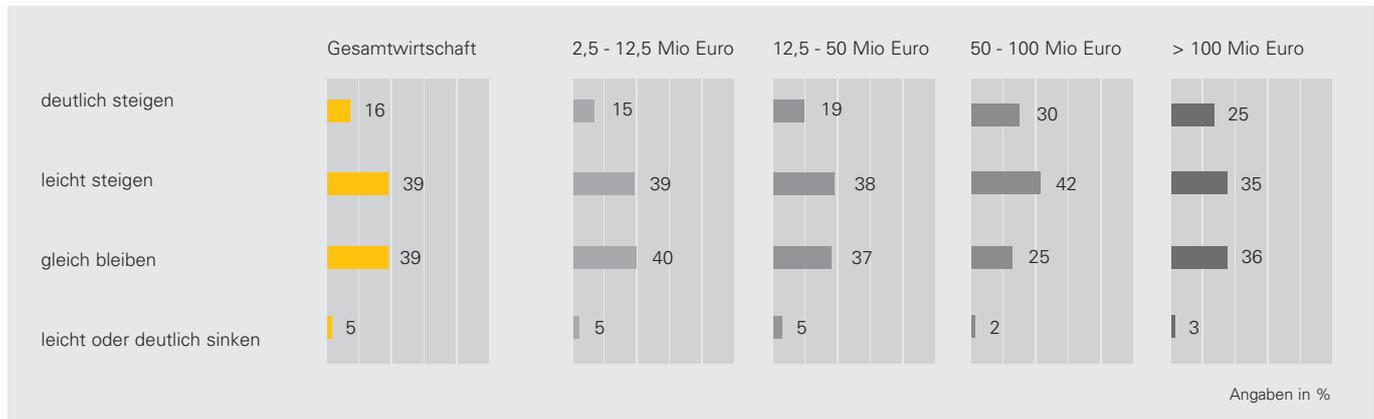
Steigende Investitionen in den nächsten drei Jahren

Die Wirtschaft bleibt auf offensivem Kurs. Der Blick auf die geplanten Investitionen zeigt, dass mit einem Innovations-Aufschwung zu

rechnen ist. Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen (55 Prozent) wollen in den nächsten drei Jahren ihre Budgets für innovative Projekte erhöhen; nur eine kleine Minderheit (5 Prozent) fährt ihre Aufwendungen zurück.

2. Investition in Innovationen

In den nächsten drei Jahren werden die Investitionen...



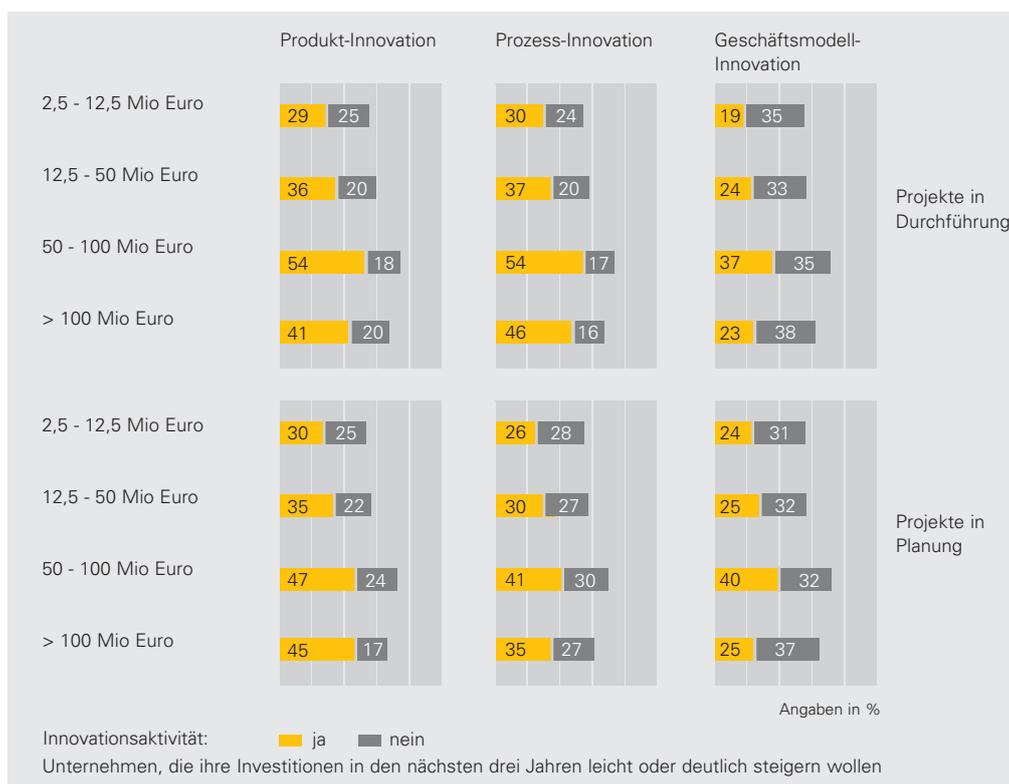
Für den gehobenen Mittelstand hat Innovation einen besonders hohen Stellenwert

Wo viel investiert wird, werden Innovationen besonders intensiv verfolgt. Der gehobene Mittelstand nimmt auch in dieser Hinsicht eine engagierte Vorreiterrolle ein: Der Anteil

von Unternehmen, die sowohl Innovationsaktivitäten betreiben als auch ihre Investitionen steigern wollen, ist über alle Innovationsbereiche hinweg in der Größenklasse 50 bis 100 Mio Euro überdurchschnittlich hoch.

3. Innovationsaktivitäten bei steigenden Investitionen

(nur Durchführung und Planung von Projekten)



TOP-INNOVATOREN: DIE FORSCHENDEN INNOVATIONSFÜHRER

Den Standort stärken Unternehmen, die mehr als alle anderen forschen und entwickeln, die bahnbrechende Neuerungen zur Marktreife bringen und entsprechend viel investieren. Hierzu zählen 19 Prozent der Unternehmen. Sie sind den anderen Unternehmen immer ein paar Schritte voraus. Sie geben die Trends vor, sind Vorbilder. Und sie beeinflussen mit ihren Erfahrungen, Forderungen und Arbeitsergebnissen das Innovationsklima im Lande.

Innovationselite versus Innovationsfolger

Die Gruppe der außerordentlich innovativen Unternehmen wird in der Auswertung besonders berücksichtigt und den **Innovationsfolgern** gegenüber gestellt. Die Kategorie der **Innovationselite** oder **Innovationsführer** umfasst Firmen, die

- regelmäßig bzw. nachhaltig **Forschung und Entwicklung** betreiben,
- sich systematisch dem Thema **Produktinnovation** widmen,
- ihre **Innovations-Aufwendungen** steigern wollen.

19 Prozent der befragten Unternehmen zählen zu der so definierten Innovationselite. Diese Top-Player finden sich in allen Größenklassen, vor allem aber im gehobenen Mittelstand mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz. Sie sind zum überwiegenden Teil im verarbeitenden Gewerbe (50 Prozent) tätig, das sind vor allem die technologiestarken Branchen wie der Maschinenbau sowie Chemie und Pharma. Auch der

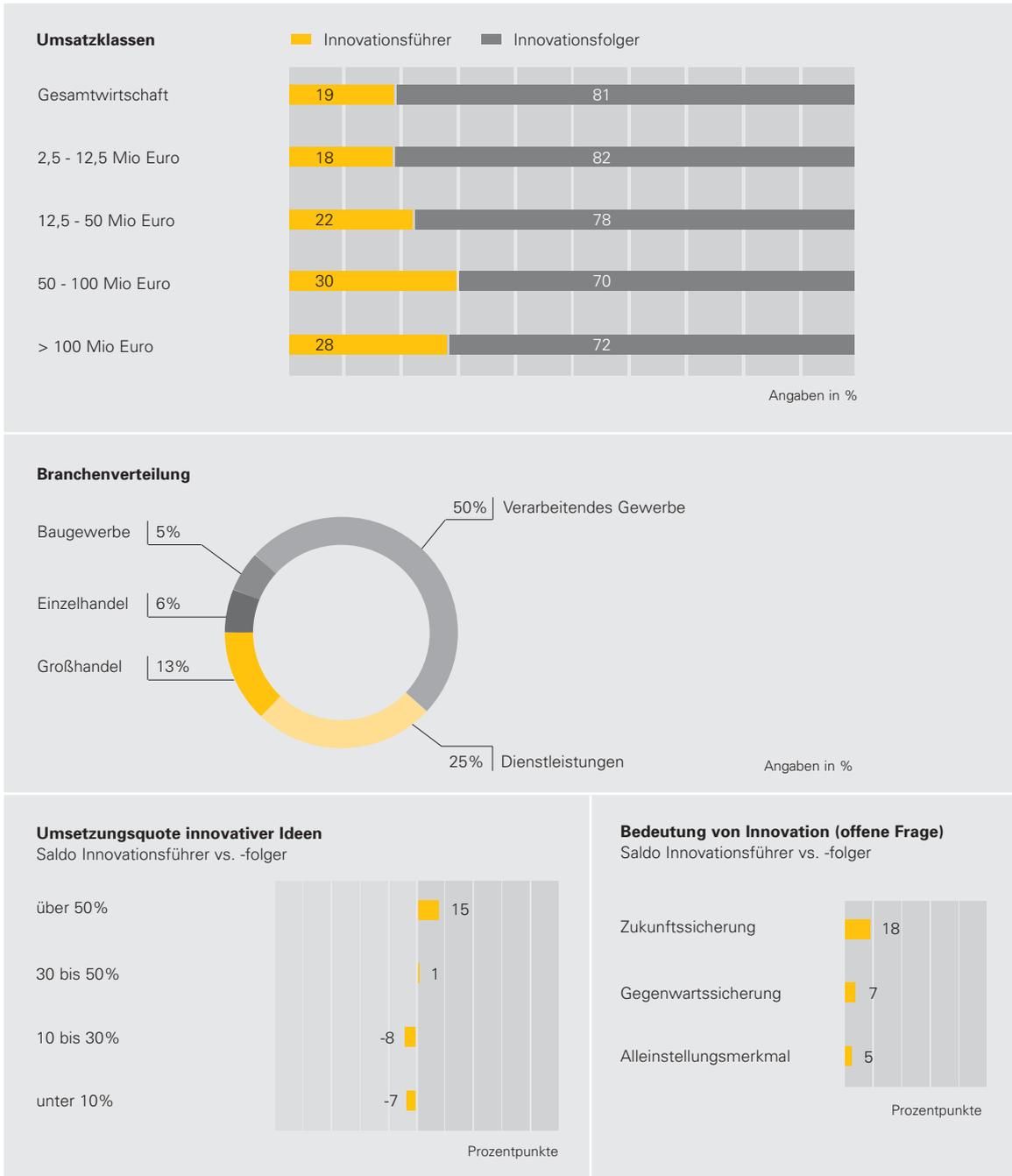
Dienstleistungssektor ist mit 25 Prozent gut vertreten, dort vor allem die unternehmensbezogenen Dienstleistungen.

Nachvollziehbar ist, dass Innovation für die Top-Innovatoren einen besonders hohen strategischen Stellenwert hat. Sie wollen damit ihre Zukunft sichern (plus 18 Prozentpunkte). Innovativ zu sein ist integraler Bestandteil der Unternehmensidentität. Und Innovationsführer setzen überdurchschnittlich viele innovativen Ideen auch in die Tat um: Sie sind nicht nur die klugen Köpfe, sie sind auch die „Macher“.

Positiver Befund auf den ersten Blick

Innovation hat Priorität in den Führungsetagen des Mittelstandes. Eine große Anzahl von Projekten ist in Planung oder wird umgesetzt, insgesamt wird künftig noch mehr Geld für Innovation ausgegeben. Die große Aufgabe, mit klugem Innovationsmanagement die eigene unternehmerische Zukunft abzusichern, scheint verstanden. Jedes fünfte Unternehmen gehört zur Innovationselite.

4. Merkmale der Innovationsführer im Vergleich zu Innovationsfolgern



Podest oder Rang für den Exportweltmeister?

Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbandes des deutschen Groß- und Außenhandels e.V.

Die deutsche Wirtschaft hat sich wieder mal selbst übertroffen: 2006 legten die deutschen Ausfuhren im Vergleich zum Vorjahr um knapp 14 Prozent auf 894 Mrd Euro zu. Im Gesamtvolumen vor den USA, nahm Deutschland damit erneut den Rang des „Exportweltmeisters“ ein. Kein Zweifel: „Made in Germany“ gilt etwas in der Welt. Und das ist vor allem den mittelständischen Unternehmen zu verdanken, die auf den globalen Märkten mit Spitzenleistungen vertreten sind. Es ist eine gute Nachricht, wenn die deutsche Wirtschaft sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruht, sondern im Gegenteil in den kommenden Jahren sogar noch stärker in Innovationsaktivitäten investieren will.

Aber: In diesem Jahr dürfte sich die Rekordfahrt der Exporteure verlangsamten. Mehr noch: Die Herausforderer auf die Titelanwartschaft treten nicht auf der Stelle, neue Mitspieler drängen in die Champions-League.

Und das ist sogar gut für uns, denn je reicher unser Kunde, desto besser unser Geschäft. Um im Geschäft zu bleiben, muss mehr Wert auf eine konsequente Innovations- und Forschungspolitik in Deutschland gelegt werden. Und für die Unternehmen und wissenschaftlichen Institutionen gilt es, vor allem neue Marktsegmente zu beackern. So z. B. im Bereich der Nanotechnologie, wo wir über ressourcensparende, hocheffiziente Routinen und Techniken verfügen. Oder: Mit Blick auf die prophezeite „Klimakatastrophe“ kann die hiesige ingenieurgetriebene Wirtschaft eine Menge zur Beherrschbarkeit der sogenannten globalen Risiken beitragen. Unsere Unternehmen bieten eine Vielzahl von alternativen Techniken und Verfahren an, um die Probleme, die uns alle bedrängen und angehen, zu lösen. Doch auch hier gilt: Nicht die Notwendigkeit ist der Motor der Innovation, sondern in allererster Linie der Vorsprung durch Erfahrung.



Hart am Wind

Trotz der bahnbrechenden Arbeit des Physikers Albert Betz 1926 zur Frage der Leistungsentnahme beteiligte sich Deutschland erst in den siebziger Jahren an der Windenergie-Technologie – dann aber gleich mit der weltgrößten Anlage (GroWiAn). Heute sind Unternehmen wie Abeking & Rasmussen in Lemwerder in der Produktion ganzer Anlagen und Rotorblätter Weltspitze.



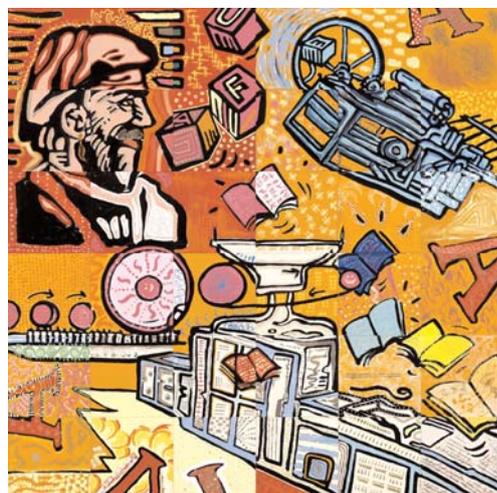
FCKW-freier Kühlschrank

Carl Lindes „Kältemaschine“ 1874 war schon ein Durchbruch: Natureis zum Kühlen wurde nicht mehr gebraucht. Seit 1930 wurden Kühlschränke weltweit mit dem klimaschädlichen Fluorchlorkohlenwasserstoff FCKW betrieben. Erst mit dem Kühlschrank „Greenfreeze“ der Scharfensteiner Deutsche Kühl- und Kraftmaschinen GmbH begann das Zeitalter FCKW-freier Kühlschränke.



Book on demand

Gutenbergs Erfindung des Drucks mit beweglichen Lettern und Friedrich Koenigs Schnellpresse von 1812 sind klassische globale Innovationen der deutschen Druckindustrie. Die technische Idee, einzelne Exemplare zu drucken, kommt ebenfalls aus Deutschland: „Books on Demand“ in Norderstedt produziert seit 1998 Bücher in kleinsten Auflagen und damit für Jedermann finanzierbar.





| 2. entwicklung und management von innovationen |

GEFAHREN: DIE VERSIEGENDE INNOVATIONS-PIPELINE

Trotz aller guten Nachrichten aber gibt es keinen Grund, sich zufrieden zurückzulehnen. Denn das insgesamt hohe Aktivitätsniveau im Bereich Innovation garantiert keineswegs, dass damit neue Wachstumsfelder im globalen Wettbewerb erschlossen werden. Vor allem dort, wo die Märkte eng und deutsche Unternehmen geballt vertreten sind, besteht die Gefahr, dass die Innovations-Pipeline austrocknet. Fast zwei Drittel aller Unternehmen agieren in solchen Märkten, in denen der Innovationsdruck besonders groß ist. Und dennoch entwickeln sie zu wenige zukunftsweisende Neuerungen und Technologien. Anstatt sich neu zu orientieren, konzentriert man sich vor allem auf die Optimierung vorhandener Prozesse und Produkte. Die Unternehmen hören vorwiegend auf ihr direktes Umfeld und vor allem auf die Kunden, schauen aber seltener einmal „über den Tellerrand“. Sie orientieren sich zu wenig nach oben, an den Best-

marken. Die Innovationshorizonte werden so auf die Dauer enger. Anders die Innovationselite: Sie setzt stärker auf innovationsfreundliche Kultur, externes Know-how und kreative Freiräume.

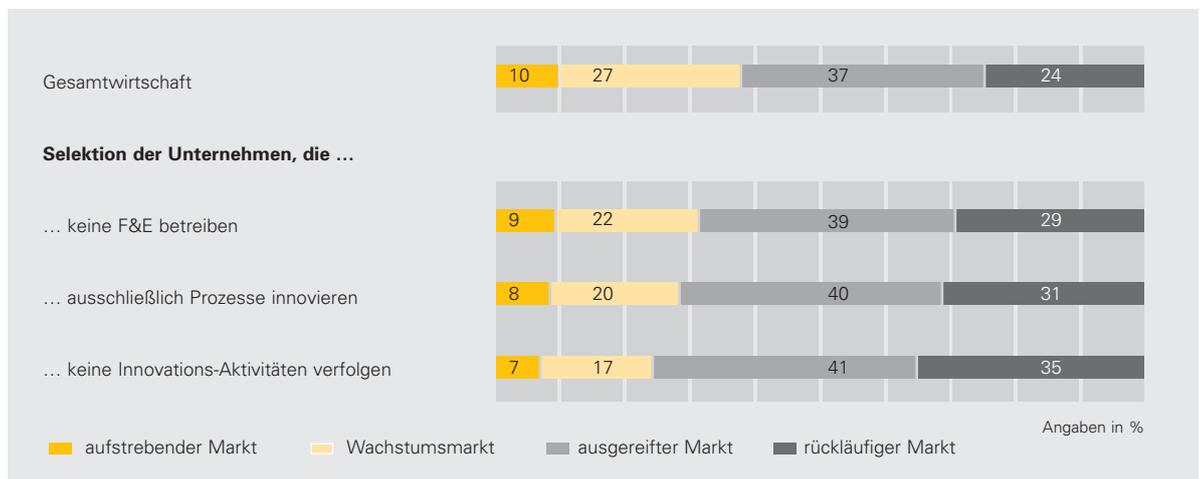
Geringe Innovationsleistung in ausgereiften und rückläufigen Märkten

Die Frage nach der Innovationsstrategie ist besonders brisant für Unternehmen, die in ausgereiften oder rückläufigen Märkten agieren – also für insgesamt 61 Prozent der Befragten. Aber gerade dort gilt es, mit überzeugenden Innovationen neue Wachstumssegmente zu erschließen.

Die Untersuchung zeigt indes, dass in diesem Segment viele Unternehmen

- seltener Forschung und Entwicklung betreiben,
- häufiger ausschließlich auf Prozess-Innovationen setzen
- oder überhaupt keine Innovationsprojekte verfolgen.

5. Entwicklungsstadium des zentralen Absatzmarktes





Defensive Strategien trotz hohem Erfolgsdruck

Wenn Märkte stagnieren oder die Nachfrage sinkt, neigen Unternehmen zu defensivem Verhalten. Sie werden vorsichtig und agieren zögerlich. Verbesserte Prozesse oder effizienzsteigernde Geschäftsmodelle sollen dann die dringend benötigten Kostenvorteile erbringen oder im Einzelfall sogar das Überleben sichern. Trotz hohem Druck lahmt der Wille, Neues zu entwickeln und einen entsprechenden Mitteleinsatz zu wagen. Die Perspektive ist auf Bestandssicherung, nicht auf Marktführerschaft gerichtet. Zur Sicherung der Marktanteile reagiert man mit Kostensenkungen und taucht dabei in kollektives Mittelmaß ein. Aber in der Wirtschaft gilt wie anderswo: Stillstand ist Rückschritt.

Ideengeber aus dem „inner circle“: Geschäftsführer, Mitarbeiter und Kunden

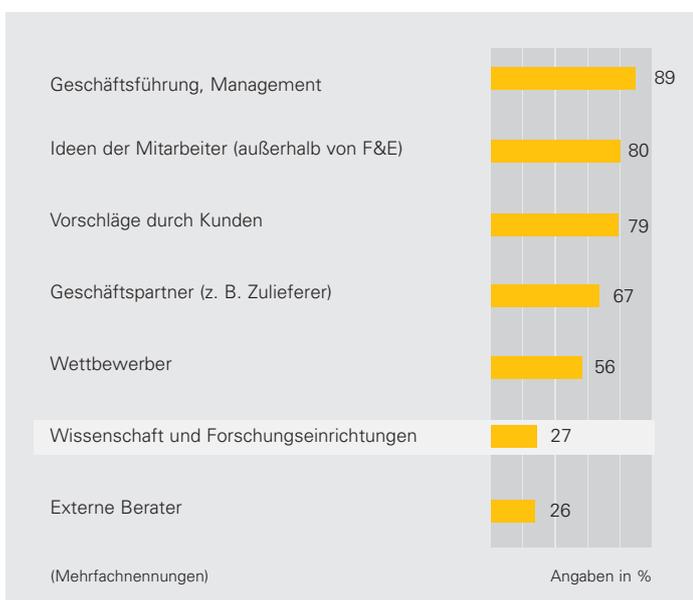
Auch beim Management von Innovation spielen viele Unternehmen ihr Können nicht aus.

Die wichtigsten Impulsgeber kommen zumeist aus den eigenen Reihen oder dem direkten Umfeld: Ideen gehen auf die Geschäftsführung selbst, die Mitarbeiter sowie auf Kundenvorschläge zurück.

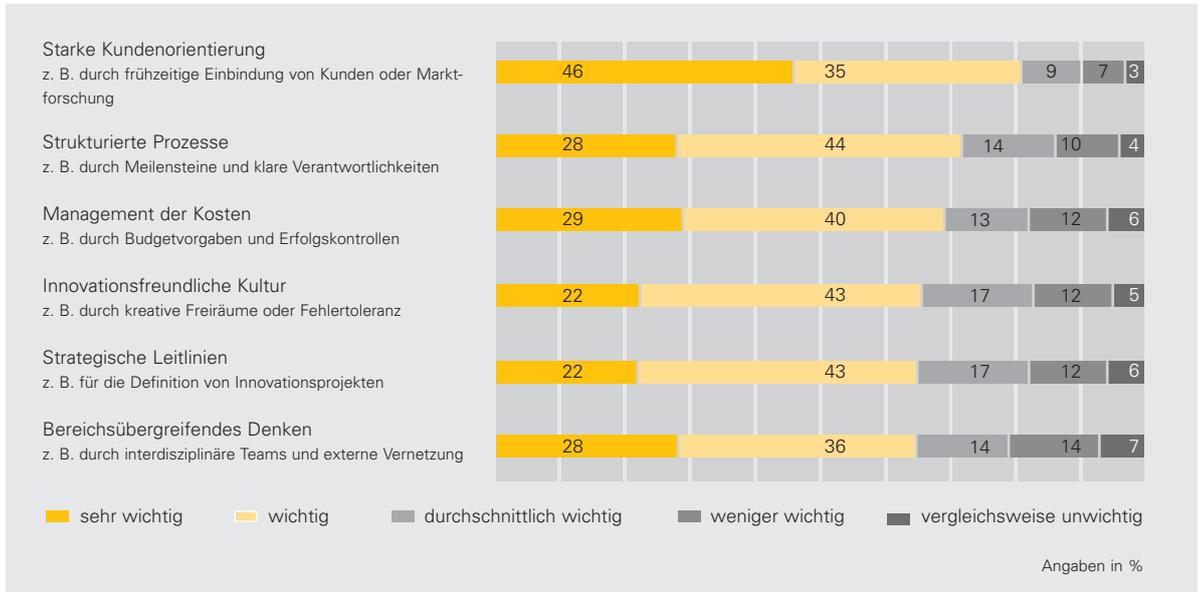
Externe Berater und Wissenschaftler sowie Geschäftspartner im Netzwerk werden deutlich seltener einbezogen. Kurz: Viele Unternehmen agieren selbstbezogen, vertrauen zu sehr ihrem eigenen Kader und beschränken sich auf die taktische Reserve.

6. Impuls- und Ideengeber für Innovationen

Gesamtwirtschaft



7. Hebel zur Verbesserung der Innovationskraft Gesamtwirtschaft



Kreative Freiräume treten hinter Innovations-Management zurück

Nach gleicher Logik funktionieren die Hebel, die aus Sicht der Unternehmen die Innovationskraft verbessern sollen. Wie die Analyse der Top 3 der „Fitness-Faktoren“ zeigt, gilt das Augenmerk in erster Linie dem Programm- und Projektmanagement, also Marktforschung und Kundenorientierung, Kosten- und Erfolgskontrolle.

Maßnahmen zur Förderung von Kreativität oder interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Denken spielen hingegen eine weniger wichtige Rolle.

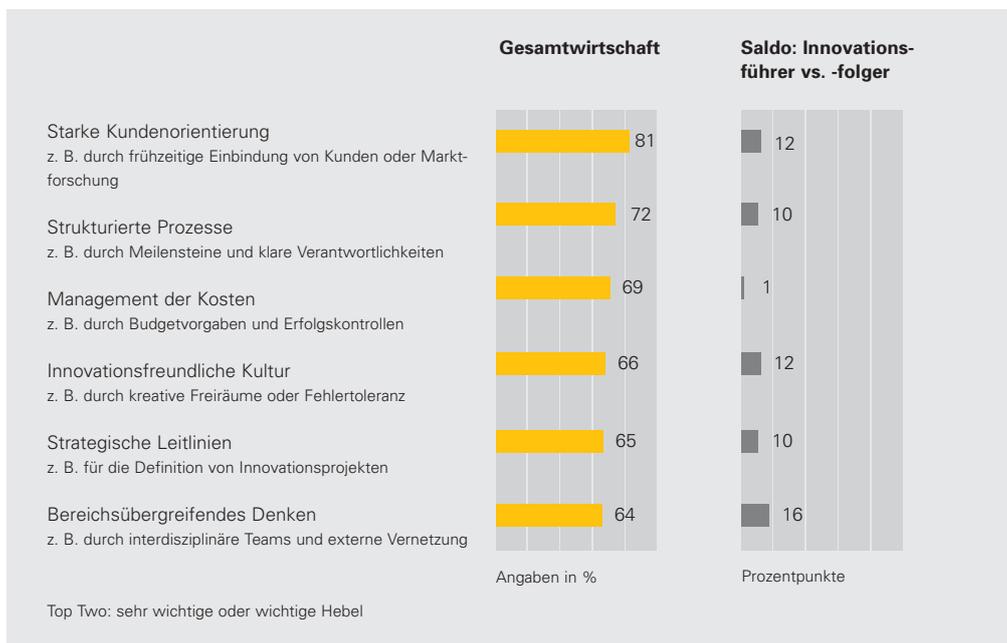
Innovation wird zum Optimierungsprozess, nicht zur Neuorientierung

Es erhärtet sich damit das Bild, dass Innovation oft schlicht Produkt- oder Prozessverbesserung ist. Unternehmen, die dieser Marschroute folgen, machen die Räume eng und verzichten darauf, die ganze Breite des Spielfelds zu nutzen. So verstandene Innovation ist ein Mix von Anpassungs- und Problemlösungs-Leistungen. Oberste Priorität hat die Kundenorientierung – sicher eine unverzichtbare Grundvoraussetzung für innovative Prozesse. Doch Orientierung am unmittelbaren Kundenbedarf kann nicht der alleinige Ausgangspunkt für eine zukunftsorientierte betriebliche Innovationskultur sein. Denn die eigene Innovationsstrategie lässt sich letztlich nicht an den Kunden oder die Marktforschung delegieren.

Die Innovationselite ist kreativ und offensiv

Die Innovationsführer verfolgen andere Innovationsstrategien als das Mittelfeld. Und legen andere Schwerpunkte in der Umsetzung als die Innovationsfolger.

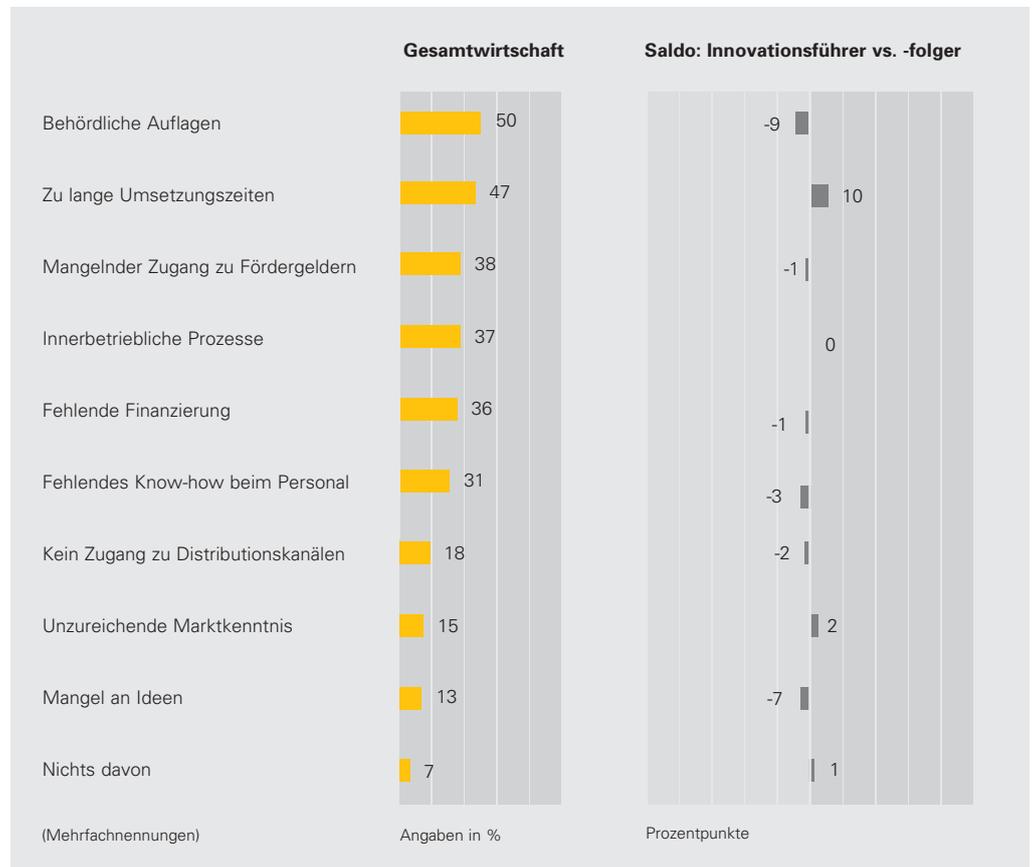
8. Hebel zur Verbesserung der Innovationskraft



Einen deutlich höheren Stellenwert räumt die Innovationselite nicht nur der Kundenorientierung ein (plus 12 Prozentpunkte), sondern auch dem bereichsübergreifenden Denken (plus 16 Prozentpunkte) und der innovationsfreundlichen Kultur (plus 12 Prozentpunkte).

Die Innovationsführer setzen also auf weiche Faktoren. Sie fördern die Kreativität im Unternehmen und sind weniger auf Kostenmanagement fixiert. Die Gefahr, dass die Innovationspipeline austrocknet, scheint bei Unternehmen der Innovationselite deutlich geringer zu sein.

9. Probleme bei der Umsetzung von Innovationen



Innovationselite ist Motivationselite

Auch mit Blick auf Umsetzungsprobleme und Innovationsbarrieren unterscheidet sich die Spitzengruppe augenfällig:

- Deutlich seltener wird über behördliche Auflagen (minus 9 Prozentpunkte) und auch über einen Mangel an Ideen (minus 7 Punkte) geklagt.
- Die Umsetzungszeit (time-to-market) gilt als ausgesprochen erfolgskritischer Faktor (plus 10 Prozentpunkte).

Insgesamt klagt die Innovationselite deutlich seltener über externe Hemmnisse. Sie hat also nicht nur bei Strategie und Umsetzung die Nase vorn, sondern ist auch eine Motivationselite. Innovationsführer halten sich weniger beim allgemeinen Lamento auf, sondern bringen neue Ideen hervor und drängen mit Macht auf Umsetzung.



Know-how-Infusion

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Mitglied des Vorstands der Price- waterhouseCoopers AG WPG

Am Erfinden führt kein Weg vorbei. Wer wüsste das besser als wir Deutsche. Schließlich waren es deutsche Ingenieure und Forscher, auf deren Konto viele Erfindungen gehen, die die Welt verändert haben: vom Automobil bis zum Computer, vom Telefon bis zum Fernsehgerät. Oder wenn wir nur von den nützlichen Dingen des Alltags sprechen, reicht die Palette von der Zahnpasta bis zum Kaffeefilter, vom Dübel bis zur Chipkarte.

Aber die Erfindung von etwas Neuem allein reicht nicht aus. Ohne effiziente Vermarktung von Produkt- und Verfahrensneuheiten bleibt in der Regel der Erfolg aus. Und – im Zweifelsfalle profitieren andere davon. Diese Unternehmen machen dann die Neuentwicklungen serienreif bzw. marktfähig und erreichen den Verbraucher, seine Wünsche und Bedürfnisse offensichtlich besser als manche deutsche Firmen.

Doch: Erfindungsreichtum und Marktfähigkeit sind kein Gegensatz. Siegerstrategien erfordern sowohl Pionier-

produkte als auch Vertriebskraft. An beidem hapert es in Deutschland und die Innovations-Pipeline droht – wie die Studie zeigt – zu versiegen. Die Unternehmen vertrauen noch zu sehr den alten Erfolgsrezepten. Sie setzen auf die bewährte Angebotspalette. Zu viele glauben immer noch, dass sie mit Kostensenkung allein, mit Effizienzsteigerung oder Prozessoptimierung die Zukunft sichern und gewinnen. Sie verzichten auf wegweisende Projekte, die in Wachstumsmärkte zeigen. Dabei steht gerade im Hochtechnologiebereich – noch – gut ausgebildetes Personal zur Verfügung, um dem Innovationsdruck entsprechen zu können. Aber auch hier drohen Engpässe, weil sich in Deutschland zu wenige Studienanfänger für technische und naturwissenschaftliche Fächer einschreiben. Wir brauchen ein attraktives, funktionierendes wirtschaftliches, wissenschaftliches und politisches Klima für innovative Leistungen. Nur so können wir optimale Standortbedingungen für den Wachstumserfolg der Zukunft schaffen.

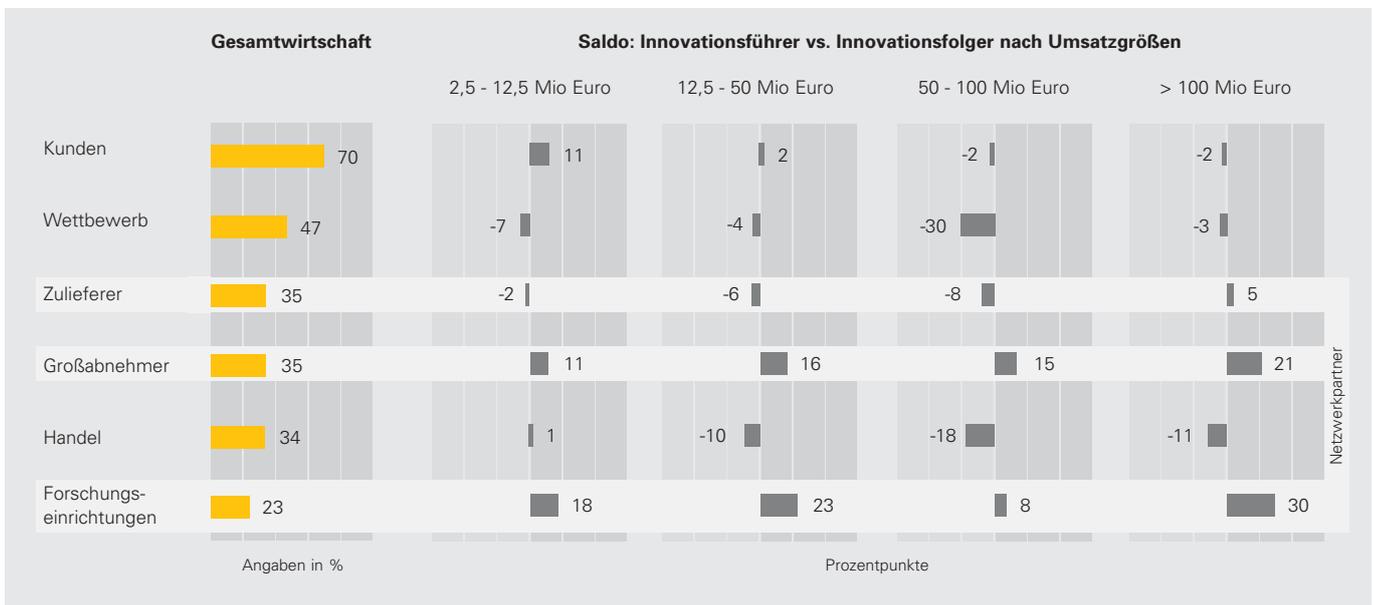
EIN FALL FÜR DIE ELITE: INNOVATION IM NETZWERK

Innovation, so die gängige Auffassung, wird heute vor allem in Netzwerken entwickelt. Einleuchtend, wie es scheint, denn das dazu notwendige Know-how steht auf der Ebene des Einzelunternehmens kaum noch zur Verfügung. Kein Wunder, dass auch die Wirtschaftsförderung vor allem auf Innovations-Cluster setzt. Die Befragung zeigt allerdings, dass Netzwerk-Innovation für die Breite der Unternehmen nicht die Regel darstellt: Wichtiger sind gemeinhin die Orientierung am Kunden und an Wettbewerbern. Anders die technologiestarke Innovationselite: Ihr Augenmerk ist eher auf externe wissenschaftliche Institutionen, Zulieferer und Großabnehmer gerichtet. Damit gilt: Netzwerkförderung heißt Eliteförderung, da sie vor allem auf die Innovationsführer zugeschnitten ist.

Kunden und Wettbewerber – Orientierungsstandards für Innovationsvorhaben

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen will sich auch künftig bei der Entwicklung innovativer Aktivitäten vor allem am Kunden orientieren, was die bisherigen Befunde eindrucksvoll bestätigt. Damit wird vor allem der Wettbewerb wichtig (Platz zwei mit 47 Prozent): Die Imitation von Produktneuheiten, Verfahrensneuerungen und neuer Fertigungstechnologien spielt als Regelfall offensichtlich auch künftig eine große Rolle. Die direkten Partner in der Wertschöpfungskette – die Zulieferer und Großabnehmer – und Partner aus der Wissenschaft werden hingegen deutlich seltener als favorisierte Mitspieler bei der Entwicklung innovativer Vorhaben genannt. Fazit: Netzwerk-Innovation bleibt für viele Unternehmen ein Fremdwort.

10. Bedeutung externer Akteure wird zunehmen





Innovationsführer sind Netzwerker

Die Innovationsführer setzen im Vergleich zu den Innovationsfolgern andere Schwerpunkte: Sie haben weniger die große Masse ihrer Kunden, sondern vor allem die Großabnehmer im Blick. Neues wird konsequenter als anderswo entlang der Wertschöpfungskette entwickelt. Zulieferer sind dabei erst für Unternehmen mit einer Umsatzgröße über 100 Mio Euro von besonderem Gewicht. Der Grund: Die kleineren Unternehmen stehen selbst meist am Anfang

der Wertschöpfungskette und entwickeln Innovationen daher mit ihren Großabnehmern und nicht mit eigenen Zulieferern.

Die Breite des Mittelstandes hat keinen optimalen Zugang zu Netzwerk-Innovation und folglich auch nicht zu den entsprechenden Förderungsmaßnahmen. Die technologische Speerspitze der Innovationselite arbeitet verstärkt in Netzwerken und wird entsprechend gefördert.

Top-Innovatoren setzen auf Organisation des Wissens

Rüdiger A. Günther, ehemaliger Sprecher der Geschäftsführung der Claas Gruppe und ab April 2007 Finanzvorstand der Infineon Technologies AG

Das Erfinder-Genie und der Ingenieur-Manager, der Techniker-Unternehmer – haben die Erfolgstypen von gestern ausgedient? Tatsache ist, dass die Unternehmerpersönlichkeit von einst, die Personalunion von Techniker und Betriebseigner, nicht mehr Garant des Erfolgs ist. Das Neue entsteht aus der Zusammenarbeit vieler und beruht weniger auf der Genialität des Einzelnen. Was das Unternehmen von morgen auszeichnet – Start-ups ausgenommen –, ist in der Regel nicht allein der kreative Kopf an der Spitze, sondern die Organisation gemeinsamen Wissens. Allerdings: Noch sind die wichtigsten Impulsgeber für Innovation das eigene Management und

die eigenen Mitarbeiter. Das wird in Zukunft nicht ausreichen! Wir brauchen mehr Anstöße von außen, mehr gutes Zusammenspiel von Geschäftspartnern, Wissenschaft und Wirtschaft.

Erfolgreiche Innovationen entstehen heute im engen Austausch mit allen Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette. Und es ist kein Wunder, dass die Innovationsführer unter den deutschen Mittelständlern nicht nur erfolgreich den Ideenreichtum im eigenen Unternehmen umsetzen, sondern darüber hinaus auch auf Innovationsentwicklung in Netzwerken setzen.



/ 3. rahmenbedingungen für innovation /

EIN KLARES „JEIN“ ZUM BÜROKRATIEABBAU

Bürokratie – ein Standort-Handicap, das Innovationen sabotiert und Unternehmen in die Abstiegszone bringt. Dazu eine Verharrungsmentalität, die jede Initiative blockiert. Beide Bremsfaktoren stehen oben an der Mängelliste der Unternehmen. Doch was ist zu tun? Die Unternehmen geben sich zwiespältig: Sie erwarten durchgreifende Reformen, aber zugleich ein sorgsames Abwägen im Einzelfall.

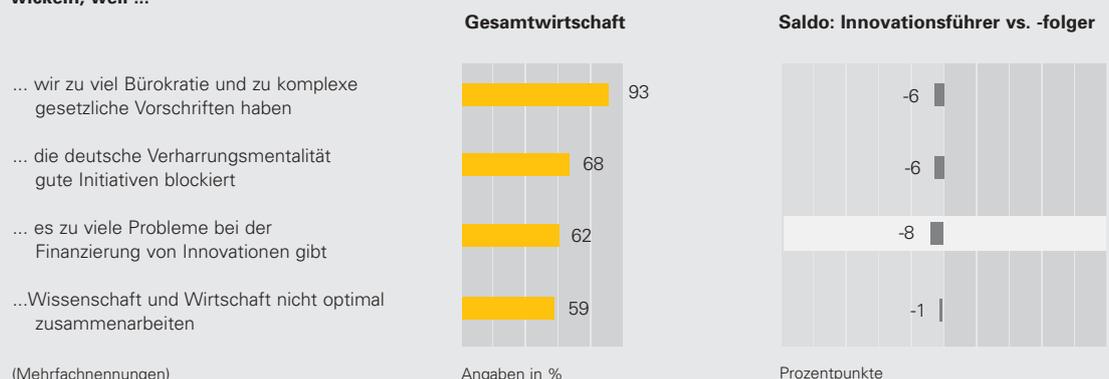
Vor allem das Thema Bürokratie gehört zu den Standard-Klagen der Wirtschaft. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Innovationsführer deutlich seltener über behördliche Auflagen, ein zu enges Gesetzeskorsett, aber auch über alle anderen externen Innovationshemmnisse klagen. Sie zeigen sich routinierter und konzentrieren sich offensichtlich auf die eigenen Handlungsspielräume.

Bürokratie als Innovationshemmnis Nr. 1

Einem besseren Innovationsklima am Standort Deutschland steht aus Sicht fast aller Unternehmen (93 Prozent) übermäßige Bürokratie und Regulierungswut des Gesetzgebers entgegen. Auf dem zweiten Rang folgt mit 68 Prozent eine zu starke Verharrungsmentalität.

11. Innovationshemmnisse am Standort Deutschland

Am Standort Deutschland kann sich kein erfolgversprechendes Innovationsklima entwickeln, weil ...





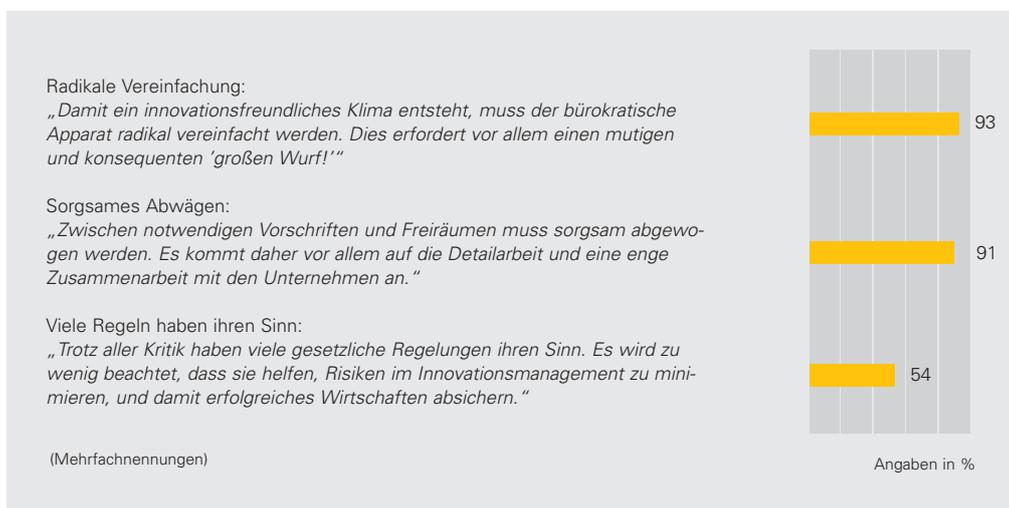
Paradoxe Anforderungen an Reformen

Dass der Abbau von Bürokratie kein einfaches Unterfangen ist, macht die Wunschliste der Unternehmen deutlich: Mit gleicher Häufigkeit werden sowohl radikale Reformen (93 Prozent) wie auch ein sorgsames Abwägen zwischen Vorschriften und Freiräumen (91 Prozent) genannt.

Aus den Antworten ist allerdings auch ein Appell an die praktische Vernunft herauszulesen: Es wird letztlich darum gehen, die eingeforderte enge Zusammenarbeit von Wirtschaft und Verwaltung in die Tat umzusetzen.

12. Anforderungen an die Bürokratie

Gesamtwirtschaft



Durchstarten statt bremsen!

Hans Wall, Vorstandsvorsitzender der Wall AG

Ein deutsches Unternehmen macht eine Erfindung, ein europäisches kauft das Patent. Das dritte, ein überseeisches, macht das Geschäft, das vierte eine Kopie und der Ideenklauer aus Asien eine Kopie von der Kopie. Deutsche Firmen sind Spitze, was den schöpferischen Einfall angeht, aber zu langsam in der Entwicklung von der Idee zum Markterfolg. Kein Wunder, dass – wie die vorliegende Studie zeigt – Innovationsbremse Nummer 2 die zu langen Produktreifezyklen sind. Aber das größte Problem besteht nach wie vor in der Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen. Der Pioniergeist lahmt, die Regulierungswut hat noch kein Ende gefunden – trotz Bürokratieabbau hierzulande und einiger medienwirksamer Ankündigungen aus Brüssel. Nur 7 Prozent der Befragten haben keine Probleme bei der Umsetzung von Innovationen. Und weil viele Handicaps hausgemacht sind, haben wir es nicht nur mit einem gordischen Knoten Bürokratie, sondern auch mit einem Knoten in unseren Köpfen – sprich: unserer Verharrungsmentalität oder mit fehlendem Mut zum Risiko – zu tun.

Kein Zweifel, wir können nur mit innovativen Produkten, Dienstleistungen, Fertigungstechniken und -verfahren erfolgreich auf den internationalen Märkten bestehen. Nur mit Einfallsreichtum, Leidenschaft für das Neue, eben mit Unternehmergeist, können wir unsere Marktposition halten oder gar ausbauen. Aber wir haben vor allem eins zu beherzigen: Wir müssen agiler werden. Denn der Vorsprung ist nur sicherzustellen, wenn die Entwickler von Neuem schneller sind als ihre Kopierer. Nichts ist in einer Situation zusammenwachsender Märkte so ungeschützt wie das Neue, und deshalb ist der Innovationserfolg zunehmend abhängig von der Innovationsgeschwindigkeit. Wir müssen herunter von der Bremse, wir müssen daran arbeiten, dass Barrieren fallen und unsere Blockaden schwinden.



DAS WISSENSCHAFTLICHE UMFELD: SCHNITTSTELLEN-PROBLEME

Erfolgreiche Innovation braucht wissenschaftlichen Anschluss. Doch für ein gelungenes Zusammenspiel von Wirtschaft und Wissenschaft fehlt das System. Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen besteht dringender Handlungsbedarf: Man befürchtet einen weiteren „Brain Drain“, also das Abwandern kluger, innovativer Köpfe. Und man vermisst Praxisorientierung bei der Forschung. Probleme in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft entstehen dabei insbesondere dort, wo es an Routine mangelt: im Größen-segment von 50 bis 100 Mio Euro Umsatz, also dem gehobenen Mittelstand, und in den weniger technologie-orientierten Branchen der Innovationselite wie im Großhandel und Dienstleistungssektor.

Grundsätzlich beteuern die Unternehmen, dass sie intensiv mit der Wissenschaft zusammenarbeiten wollen; schon in der 2. Welle der UnternehmerPerspektiven (2006) zum Thema „Qualifiziertes Personal“ gaben 55 Prozent der Befragten an, dass sie im Recruiting eine verstärkte Zusammenarbeit mit Bildungsträgern, also den Schulen und Hochschulen, planen.

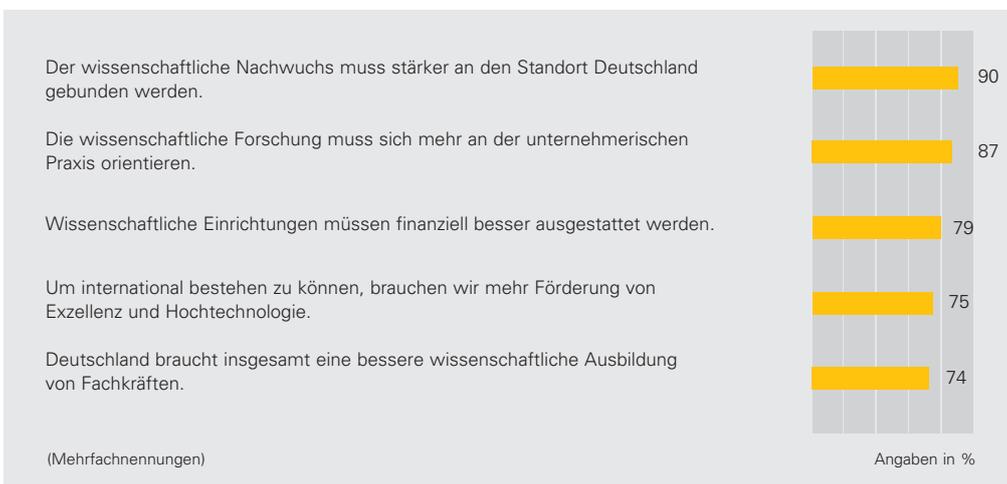
Mangelnde Praxisorientierung der wissenschaftlichen Forschung

Die aktuelle Befragung zeigt, dass es trotz aller Offensivaktionen am Gesamtauftritt hapert. Die vordringlichste Sorge der Unternehmen gilt der Frage, wie der wissenschaftliche Nachwuchs an den Standort gebunden werden kann.

Fast ebenso häufig kritisieren die Unternehmen, dass die Forscher im Elfenbeinturm bleiben und sich zu wenig für die Praxis interessieren (87 Prozent aller und sogar 91 Prozent der großen Unternehmen). Mit einem Wort: Es knirscht im Getriebe zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

13. Handlungsbedarf im wissenschaftlichen Umfeld

Gesamtwirtschaft





Probleme insbesondere im gehobenen Mittelstand mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz

Folgerichtig halten 59 Prozent der Unternehmen Probleme in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft für ein echtes Innovationshemmnis am Standort. Über eine unzureichende Vernetzung von Hochschulen, Forschungsinstituten und Betrieben klagen besonders Unternehmen der Größenklasse 50 bis 100 Mio Euro Umsatz (zu 70 Prozent). Sie sind im besonderen Maße darauf angewiesen, dass die Schnittstellen besser funktionieren, weil sie besonders unter Innovations- und Erfolgsdruck stehen.

Die Firmen dieser Kategorie bewegen sich in einer Zone mit ganz eigenen Kriterien: Auf der einen Seite sind sie aus Perspektive der Wissenschaft weniger interessant als die renommierten Großunternehmen. Auf der anderen Seite können sie sich, im Gegensatz zum kleinen Mittelstand, nicht nur auf einige direkte persönliche Umfeldkontakte mit Vertretern von Schule, Wissenschaft und Forschung stützen. Sie brauchen Zugang zu Spitzenfor-

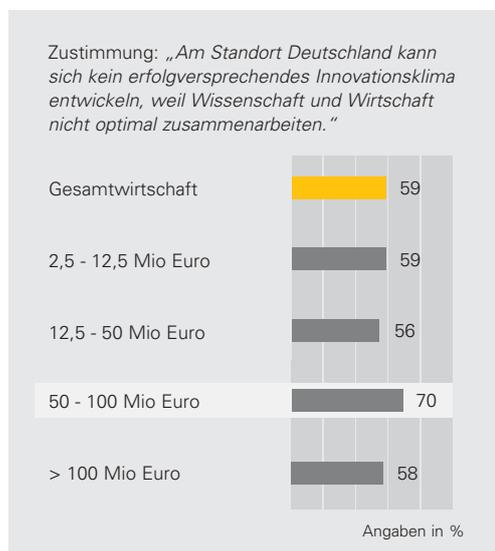
schung und Hochtechnologie. Eine prekäre Situation, zumal der gehobene Mittelstand Innovationsprozesse mit Macht vorantreibt, auf schnelle Umsetzung drängt und sich somit als Leistungstreiber par excellence erweist.

Schnittstellen-Probleme der Innovationselite

Ein Blick auf die Top-Innovatoren zeigt: Probleme in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft haben die Unternehmen besonders häufig in nicht-klassischen Forschungsbereichen.

Die Innovationselite im Großhandel (plus 7 Prozentpunkte) und im Dienstleistungssektor (plus 3 Punkte) ist mit der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft unzufrieden. Das verarbeitende Gewerbe ist deutlich zufriedener: Es agiert in klassischen Kooperationsbereichen, z. B. Ingenieurwissenschaften, Chemie, Pharma. Dort sind die Abläufe offensichtlich eingespielt, auf Augenhöhe und praxiserprobt.

14. Mangelnde Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft



15. Mangelnde Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft





Mangelnde Anschlussfähigkeit jenseits der eingespielten Disziplinen

Insgesamt wird damit – jenseits der üblichen Generalkritik – deutlich: Die Schnittstellen sind vor allem dort mangelhaft, wo Wirtschaftspartner wie der gehobene Mittelstand besondere Ansprüche stellen. Oder wo es an Routinen in der Zusammenarbeit fehlt und unklar ist, was

die Wirtschaft von der Wissenschaft erwartet und erwarten kann. Grund dafür ist, dass man in der Vergangenheit zu wenig gemeinsam Neues entwickelt hat. In der Konsequenz heißt das: Die Unternehmen selbst sind gefordert, auf die Hochschulen zuzugehen und gemeinsam mit ihnen neue Strukturen der Zusammenarbeit aktiv zu entwickeln.

Von der Servicewüste zu einer Top-Dienstleistungsgesellschaft

Nina Öger, Geschäftsführerin der Öger Tours GmbH

Wer von Innovation in Deutschland redet, denkt in erster Linie an Maschinenbau und Automobilindustrie, vielleicht noch an Medizin- oder Werkstofftechnik. Der Dienstleistungssektor spielt in der Wahrnehmung kaum eine Rolle. Zu Unrecht, wie ich finde, denn Dienstleistungen nehmen eine immer größere Bedeutung ein. Zumal in einem Land ohne natürliche Ressourcen wie Deutschland, wo die Servicebranche gut zwei Drittel zur Gesamtwirtschaftsleistung beiträgt. Dass es auch hier hapert und hakt auf dem Weg in die Zukunft, ist unbestritten. Wir sind mental noch zu sehr fixiert auf die klassische Industrieproduktion und noch zu wenig gerüstet für eine moderne Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Und dabei ist nach meiner Erfahrung genug Fantasie und Erneuerungspotenzial da, um den Wandel zu einer Top-Dienstleistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu schaffen.

Ganz gleich, welche Branche wir uns anschauen: Wir haben Vorzeigbares geleistet und dazu beigetragen, dass der Dienstleistungssektor seit einigen Jahren deutlich an Entwicklungstempo

zulegt. Es stimmt zuversichtlich, dass laut Studie die Unternehmen überdurchschnittlich stark in der Produktinnovation engagiert sind, intensiver Prozessoptimierung betreiben. Es ist auch richtig, dass sie sich um eine innovationsfreundliche Firmenkultur bemühen sowie bereichsübergreifendes Denken fördern. Aber – auch wenn wir es vermocht haben, die vielgescholtene Servicewüste Deutschland hinter uns zu lassen, gibt es noch viel zu tun in diesem Land. Dienstleistung wird nur besser durch Innovation. Ich schliesse mich daher dem nachdrücklichen Appell meiner Branchenkollegen an, wenn sie eine größere Risikobereitschaft in der Gesellschaft und mehr Mut einfordern. Dazu gehört es übrigens auch, Frauen deutlich stärker an Innovationsprozessen zu beteiligen. Eine Studie des BDI hat jüngst gezeigt, dass Deutschland im internationalen Vergleich bei den Schlusslichtern ist, wenn es darum geht, das Potenzial zu nutzen, das qualifizierte Frauen für die Innovationsfähigkeit des Landes bieten. Nur wenn alle den Willen zum Anpacken mitbringen und beteiligt werden, gelingt es uns, die großen Innovationspotenziale, die hier vorhanden sind, besser auszuschöpfen.



FINANZIERUNG: EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN MITTELSTAND

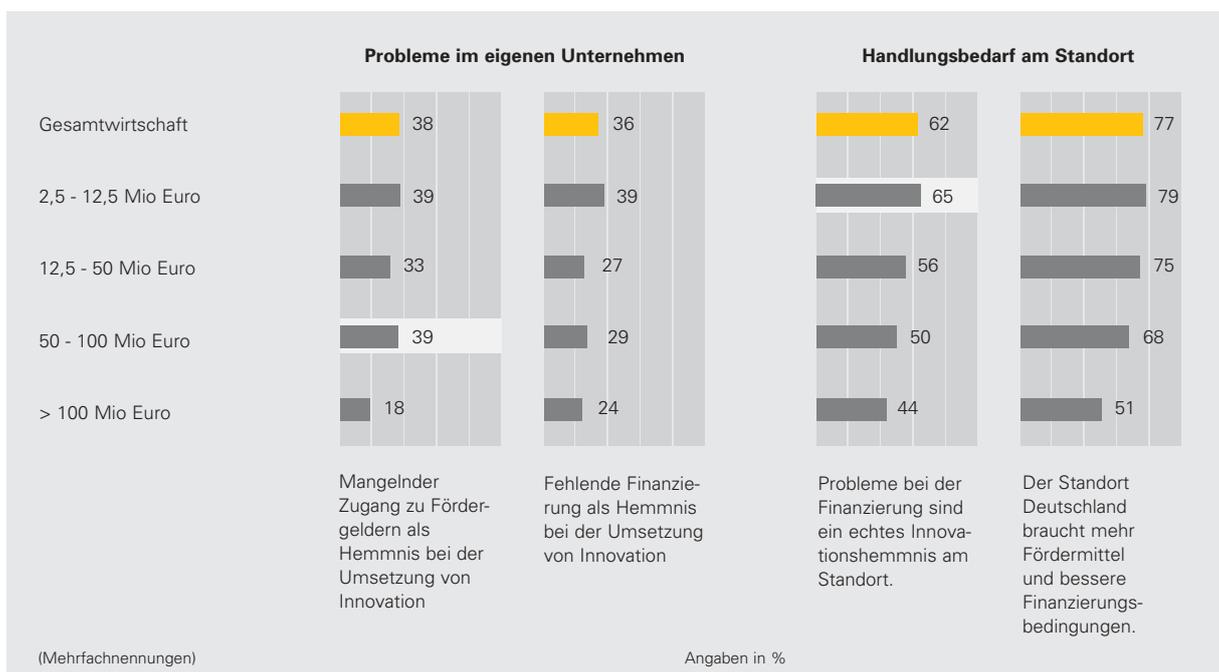
Ein gutes Drittel der Unternehmen räumt Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Innovationen ein. Die Probleme nehmen dabei mit zunehmender Umsatzgröße ab. Unterm Strich: Gute Ideen scheinen nicht immer das Geld anzuziehen. Das gilt nicht nur für Gründer und Start-ups, sondern generell für den kleinen Mittelstand und – etwas weniger auffällig – für Unternehmen der Größenklasse von 50 bis 100 Mio Euro Jahresumsatz. Kein Wunder, dass eine Mehrheit auf der Suche nach neuen Geldquellen ist und sich künftig ihrerseits stärker innovativen Finanzierungsformen öffnen will. Aber: Noch zeigen sich die Firmen von den neuen Anforderungen an Transparenz und Reporting verunsichert.

Finanzierungsprobleme werden weniger im eigenen Unternehmen erfahren

Finanzierungsprobleme schwächen ganz offensichtlich den Innovationsstandort Deutschland. Drei Viertel des Mittelstandes sehen, unabhängig von ihrer konkreten Situation, generellen Handlungsbedarf. Aber nur 38 Prozent der Befragten berichten von Finanzierungsschwierigkeiten im eigenen Haus.

Je kleiner das Unternehmen, desto größer die finanziellen Innovationshürden. Vor allem der kleine Mittelstand kritisiert, dass er zu wenig Zugang zu Fördergeldern und unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten hat. In der Gruppe großer Unternehmen ab 100 Mio Euro Umsatz ist nur jeder fünfte (Fördergelder) bzw. vierte (Finanzierung) der Befragten dieser Ansicht. Dementsprechend fordern 80 Prozent der kleineren Unternehmen mehr Fördermittel und verbesserte Finanzierungsbedingungen am Standort gegenüber 51 Prozent der Großunternehmen.

16. Finanzierung von Innovation





Auffällig ist, dass auch Unternehmen mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz relativ häufig über den mangelnden Zugang zu Fördergeldern klagen (39 Prozent). Hier spiegelt sich der Sachverhalt wider, dass Förderprogramme gemäß der EU-Gemeinschaftsdefinition von KMU häufig nur

bis zu einer Unternehmensgröße von 50 Mio Euro Umsatz greifen. Diese Fixierung auf Umsatzgrenzen stellt die betroffenen Unternehmen vor Finanzierungsprobleme.

Die Forschungsförderung und die Finanzierung von Innovationen suchen nach innovativen Lösungen

Von Prof. Dr. Thomas Heimer, Dekan der HfB School of Finance & Management und wissenschaftlicher Mentor der vorliegenden Studie

Die Studie „Innovationen im Mittelstand“ zeigt auf, dass sowohl bei der Forschungsförderung wie auch bei der Finanzierung von Innovationen im Mittelstand große Barrieren bestehen. Sowohl die Forschungsförderung wie auch der Zugang zu Finanzierungen werden durch die befragten Unternehmen kritisch gesehen.

So weist die Studie aus, dass mit den Sprungstellen der Forschungsförderung bei Unternehmen ab 50 Mio Euro die Anforderungen an ein atmendes Forschungsförderungssystem nicht ausreichen. Die Anregung an die Politik wäre es hier, über eine flexible Förderquotengestaltung nachzudenken, die den Zugang aller Unternehmen zur Forschungsförderung ermöglicht, wobei mit wachsendem Umsatzvolumen und damit Größe des Unternehmens eine linear sinkende Förderquote realisiert werden sollte.

Die Studie zeigt auch, dass die Finanzierung von Innovationen als zentrales

Problem vom Mittelstand wahrgenommen wird. Unternehmen des Mittelstandes müssen begreifen, dass Finanzierung eine Vorleistung, wie Rohmaterialien, Investitionsgüter und Arbeit, ist, die effizient und qualifiziert verwaltet werden muss. Die Anforderungen an das finanzwirtschaftliche Know-how werden von den mittelständischen Unternehmen, und hierbei vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen, nach wie vor unterschätzt.

Die Studie zeigt aber auch, dass die Kapitalgeber den Anforderungen an Finanzierungen von mittelständischen Unternehmen nicht mit ausreichend flexiblen Instrumenten gerecht werden. Beide Seiten, Kapitalgeber und Kapitalnehmer, müssen in der Innovationsfinanzierung eine neue gemeinsame Plattform finden. Diese kann gerade bei den innovativen kleinen und mittleren Unternehmen auch in einer intelligenten Verzahnung von Finanzierung und Forschungsförderung liegen. Es stellt eine Form des Politikversagens dar, dass die öffentlichen Forschungsförderer die positiven Aspekte einer Integration von Förderung und Finanzierung bisher nicht in einem ausreichenden Maße in innovative Konzepte umgesetzt haben.

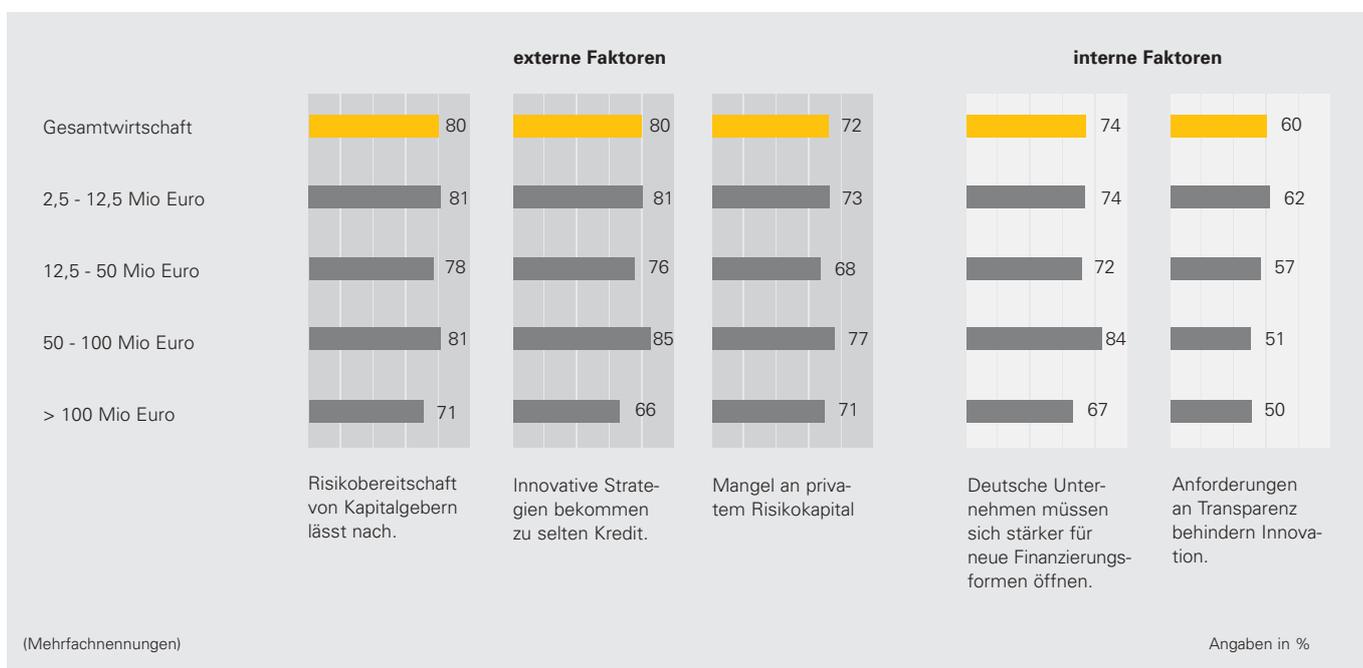


Kritik an mangelnder Risikobereitschaft der Kredit- und Kapitalgeber

Die befragten Unternehmen üben deutlich Kritik an der grundsätzlichen Finanzierungskultur. Sie wünschen sich mehr Risikobereitschaft öffentlicher und privater Kreditgeber. Doch nicht allein die Sicherheiten für frisches Geld sind das Problem, sondern aus Sicht der

Unternehmen auch eine unzureichende Berücksichtigung bzw. Würdigung innovativer Strategien (jeweils 80 Prozent). Bei generell hohem „Klageniveau“ wird deutlich, dass sich wiederum der kleine Mittelstand sowie die Unternehmen mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz besonders häufig verkannt fühlen.

17. Problematische Entwicklungen der Finanzierungskultur



Offenheit für neue Finanzierungsformen bei zögernder Handlungsbereitschaft

Doch die Unternehmen sind auch selbstkritisch. Sie haben durchaus erkannt, dass sie auch mehr tun müssen, wenn sie mehr als einen klassischen Hausbankkredit haben wollen. Insbesondere im gehobenen, aber auch im kleinen Mittelstand besteht die grundsätzliche Bereitschaft, bei der Mittelbeschaffung innovative Wege zu gehen: Beide Umsatzgruppen befürworten sogar häufiger als große Unternehmen, dass sich die deutsche Wirtschaft stärker für Finanzierungsalternativen, zum

Beispiel Mezzanine-Kapital oder Private Equity, öffnen muss.

Bei den Spielregeln tun sich Unternehmen mit 50 bis 100 Mio Euro Umsatz leichter: Sie finden die neuen Anforderungen an Reporting und Transparenz deutlich weniger problematisch als der kleine Mittelstand. Der gehobene Mittelstand nimmt eher die Position großer Unternehmen ein. Der kleine Mittelstand wirkt zögerlicher und steckt (noch) in einem Dilemma zwischen ungewohnten neuen Möglichkeiten und verschärften neuen Anforderungen.



Innovationskultur: Zugang zu praxisorientierter Forschung

Von Martin Blessing, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Tüfteln und Erfinden war gestern. Heute und morgen werden Spitzenforschung und Innovationsmanagement über Unternehmenserfolg und Wachstumsdynamik der Wirtschaft entscheiden. Einfallsreichtum und gute Ideen alleine reichen also nicht mehr aus, wenn wir uns eine Spitzenposition in Sachen Spitzentechnologie sichern wollen. Angesichts des Befundes der vorliegenden Studie brauchen wir einen Quantensprung in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft.

Werfen wir einen Blick auf die Vereinbarung der Europäischen Union, die in jedem Mitgliedsstaat bis 2010 eine Innovationsausgabenquote von 3 Prozent gemessen am Bruttoinlandsprodukt anstrebt. In Deutschland haben wir dieses Ziel mit einer Quote von rund 2,5 Prozent in 2005 noch lange nicht erreicht. Zwar ist die Höhe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung nicht allein entscheidend für ein gutes Innovationsklima. Aber wir müssen darauf achten, dass wir im europäischen Vergleich mithalten.

Es läuft nicht rund in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftsinstitutionen und Unternehmen. Fast zwei Drittel der Befragten sehen in der mangelhaften Zusammenarbeit ein ernsthaftes Innovationshemmnis. Darunter sind besonders viele Unternehmen

des gehobenen Mittelstandes. Doch gerade diese Gruppe von Unternehmen braucht dringend den Zugang zu praxisorientierter Spitzenforschung. Nur so kann der deutsche Mittelstand auf internationalen Märkten bestehen. Einige Industrien in Deutschland zeigen uns, wie es gehen kann. Branchen wie der Maschinenbau oder die Pharmaindustrie pflegen eine enge Zusammenarbeit zwischen Anwendern und Anbietern wissenschaftlicher Erkenntnis. Zudem gibt es Regionen, in denen das Netzwerk praxisorientierter Forschung offenbar besonders eng geknüpft ist: in den Ballungsräumen Süddeutschlands, in Thüringen, Berlin und in Teilen Nordrhein-Westfalens.

Ich bin keineswegs der Ansicht, die Beziehungsstörungen zwischen Betrieben und Universitäten ließen sich durch einige Drehbewegungen an den Stellschrauben beider Partner beheben. Was wir brauchen, ist eine funktionierende Innovationskultur – ein attraktives, schöpferisches Klima, das intensivere Kontakte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft fördert. Wir müssen lernende Gemeinschaften bilden, zu denen Manager und Wissenschaftler, Entscheider und Nachwuchs aller Unternehmen Zugang haben. Nicht in zwangloser Runde, sondern mit klaren Erwartungen, Zielvorstellungen und, wenn es sein muss, auch Zumutungen.



| 4. innovation global und lokal |

GLOBALER WETTBEWERB: SCHRUMPFT DER F&E-RIESE DEUTSCHLAND?

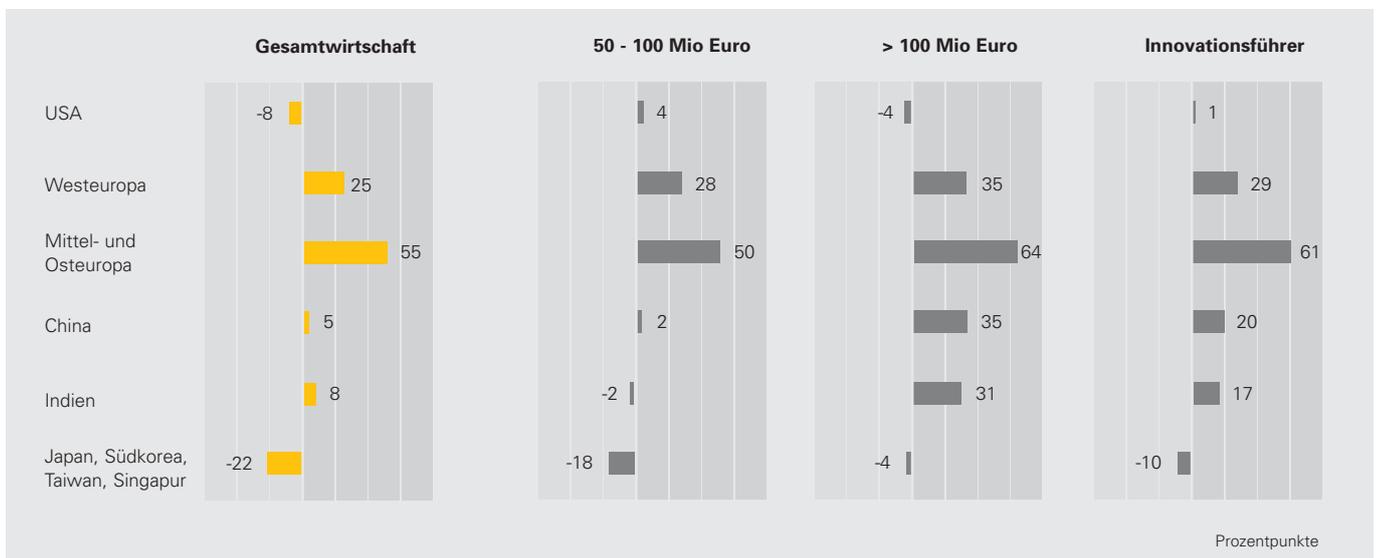
Aus Sicht der befragten Unternehmen nimmt Deutschland im weltweiten Standortvergleich eine gute Mittelposition ein. Das Ranking ist überraschungsfrei: Japan und die Tigerstaaten Südkorea, Taiwan und Singapur gelten als globale Innovationsführer, die USA belegen den zweiten Rang, Deutschland folgt auf Platz drei – und hat damit alle europäischen Konkurrenten klar abgehängt. Große und innovative Unternehmen bewerten den deutschen Standort zudem überdurchschnittlich gut. Dennoch schließt jedes dritte forschende Großunternehmen nicht aus, Forschungs- und Entwicklungsaufgaben ins Ausland zu verlagern.

Deutschland ist führend in Europa, weltweit hinter Japan und den USA

Im europäischen Kontext nimmt Deutschland eindeutig die Spitzenposition als Innovations-Standort ein. Vor allem die mittel- und osteuropäischen Länder werden als kaum ernst zu nehmende Konkurrenz angesehen. Global führend sind allerdings Japan und die Tigerstaaten Südkorea, Taiwan, Singapur sowie auf Rang zwei die Vereinigten Staaten. Den globalen Shootingstars China und Indien begegnet der Mittelstand mit Respekt: Deutschland kann sich hier in seinem Ruf als langjähriger Vorzeigekandidat nur knapp behaupten.

18. Innovationskraft von Deutschland im weltweiten Vergleich

(Saldo: höhere Innovationskraft vs. niedrigere Innovationskraft)



Bessere Bewertung durch große und innovative Unternehmen

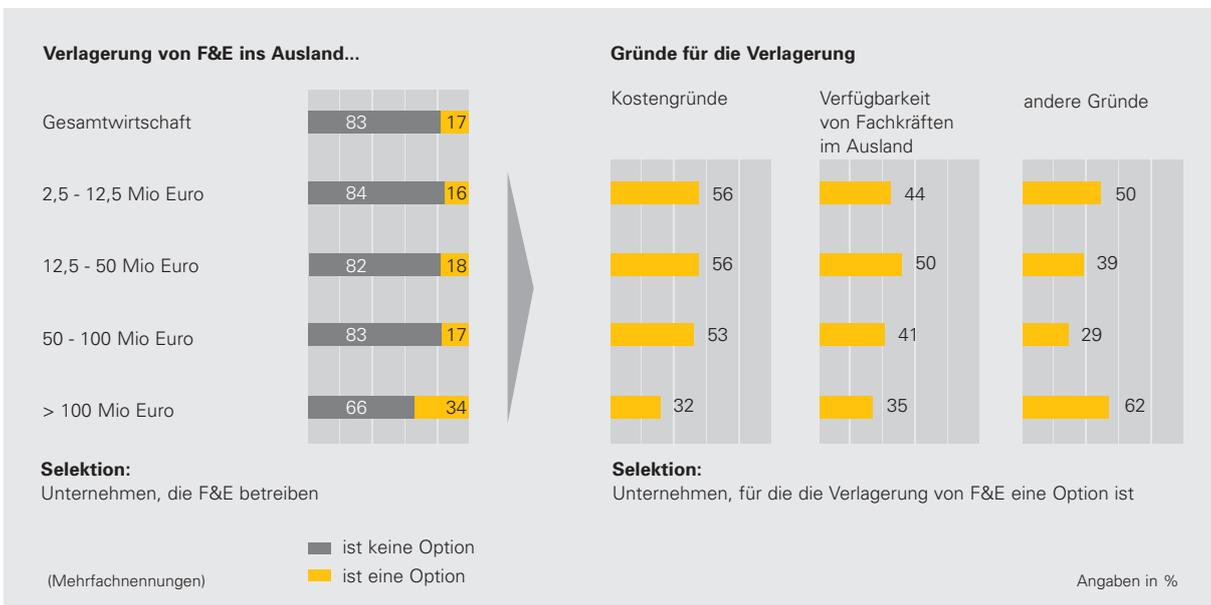
Bemerkenswert ist, dass Unternehmen mit internationalen Erfahrungen und damit besseren Vergleichsmöglichkeiten dem Standort Deutschland ein deutlich positiveres Zeugnis ausstellen. Dies gilt insbesondere für große Unternehmen mit über 100 Mio Euro Umsatz, aber auch für die Avantgarde der Innovationsführer. Beide Kategorien schätzen die Innovationskraft insgesamt höher ein – vor allem im Vergleich zu China und Indien, und erst recht zu den (ost-)europäischen Wettbewerbern. Aus Sicht der Innovationseleite rückt Deutschland im globalen Ranking sogar auf den zweiten Rang (knapp vor den USA).

Verlagerung von Forschung und Entwicklung ins Ausland

Für die großen Unternehmen ist die Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ins Ausland eine Überlegung wert. Jedes dritte forschende Unternehmen dieser Größenklasse denkt darüber nach, Aufträge ins Ausland zu vergeben oder gar ganz zu verlagern. Dies bestätigt den Befund der ersten Studie, dass Deutschland als Absatzmarkt zwar noch interessant ist, die Standorttreue aber längst kein Dogma mehr ist. Etwas Entwarnung allerdings gibt die Studie: In den Größenklassen unterhalb von 100 Mio Euro Umsatz halbiert sich die Quote der Verlagerungswilligen auf 17 Prozent.

19. Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ins Ausland

Bereitschaft und Gründe



Auffallend die unterschiedliche Begründung für derart folgenreiche Schritte: Die klassischen Standortfaktoren Kostensenkung oder Fachkräftemangel sind für kleinere Unternehmen schlagend (über 50 Prozent), verlieren

aber mit zunehmender Unternehmensgröße an Gewicht. Für Unternehmen über 100 Mio Euro Umsatz sind andere Motive, zum Beispiel die Erschließung neuer Märkte, maßgebend.

Innovationen fördern Wachstum und Rentabilität

Dr. Jürgen Meffert, Director, McKinsey & Company Inc.

Deutschland galt früher als das Land der Ideen, der Erfindungen und der Patente. Dieser Ruf hat in den vergangenen Jahren gelitten. Moderne Technologien, neue Produkte, große Errungenschaften finden wir heute eher in den USA oder in hoch entwickelten asiatischen Ländern. Dabei sind Innovationen für eine Volkswirtschaft wie die deutsche existenziell.

Die Gründe für die zurückgehende Innovationsfähigkeit sind vielfältig. Eine Ursache sind sicherlich die verhältnismäßig niedrigen Investitionen in Forschung und Entwicklung. Rund 2,5 Prozent des Brutto sozialprodukts sind zu wenig. Das reicht im internationalen Vergleich gerade einmal für den neunten Platz – abgeschlagen hinter Schweden, Finnland, Japan, Korea und den USA.

Doch zahlreiche Erfolgsbeispiele beweisen: Trotz Bildungsdefiziten, trotz hoher Lohnkosten und trotz verschärftem internationalen Wettbewerb schaffen es einige deutsche Unternehmen – oftmals in Nischen und Spezialmärkten –, mit ihren innovativen

Produkten Weltmarktführer zu sein und auch in Deutschland wettbewerbsfähig zu fertigen.

Dabei ist Innovation nicht nur ein Thema für Forschung und Entwicklung. Wer profitabel wachsen will, ist in allen Bereichen innovativ – bei der strategischen Marktausrichtung, bei der Erschließung von Märkten in Osteuropa, China und Indien, bei Finanz- und Risikomanagement sowie Führung und Organisation. Innovationsführer zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kreativität mit agiler Expansionspolitik kombinieren. Wer dies beherzigt, wer in Forschung und Entwicklung mehr als andere investiert, wer die Prozessketten klüger als andere organisiert, der generiert überdurchschnittliches Wachstum und Rentabilität.

Wenn sich die deutsche Wirtschaft auf Qualität und Innovation besinnt, kann sie auch in extremen Wettbewerbssituationen bestehen. Das heißt – mit den Worten von Bundespräsident Horst Köhler –, wir müssen „so viel besser sein, wie wir teurer sind“.

DIE LOKALE INFRASTRUKTUR: INNOVATIONSPROFILE DER REGIONEN

Gute Rahmenbedingungen in der Region sind für die Innovationsstärke des Mittelstands unverzichtbar. Besonderen Wert legen die Unternehmen auf einen intakten regionalen Arbeitsmarkt und schlanke Verwaltungsprozesse – und zeigen sich damit ziemlich unzufrieden. Die Innovationsführer achten vor allem darauf, ob passende Forschungseinrichtungen vor Ort ansässig sind. Wenn sie sich für einen Standort entscheiden, spielt das wissenschaftliche Umfeld eine stärkere Rolle als Förderprogramme. Wirtschafts- und Bildungspolitiker sollten das wissen. Die Innovationselite findet sich daher idealerweise in Gebieten, in denen man mit der Forschungsinfrastruktur mehr als zufrieden ist: Diese Innovations-Hoch-

burgen liegen nicht nur im Süden. Auch Thüringen, Berlin und Teile Nordrhein-Westfalens gehören dazu.

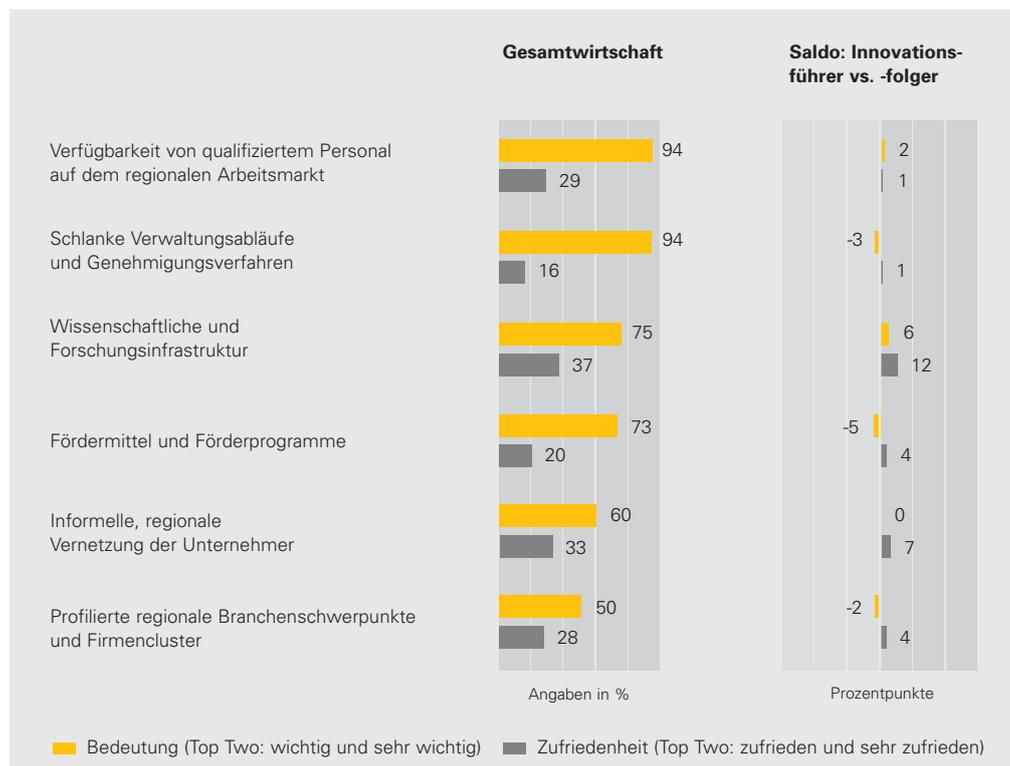
Hohe Bedeutung von qualifiziertem Personal und schlanker Bürokratie

Kleinere Unternehmen sind besonders auf regionale Standortfaktoren angewiesen. Angesichts der meist geringeren Mobilität verwundert dies kaum.

Sowohl Innovationsführer als auch -folger nennen als entscheidende Rahmenbedingungen „qualifiziertes Personal auf dem regionalen Arbeitsmarkt“ sowie „schlanke Verwaltungsabläufe“: Beide Faktoren halten 94 Prozent der Unternehmen für wichtig (gut 60 Prozent sogar für sehr wichtig).

20. Regionale Rahmenbedingungen

Bedeutung und Zufriedenheit



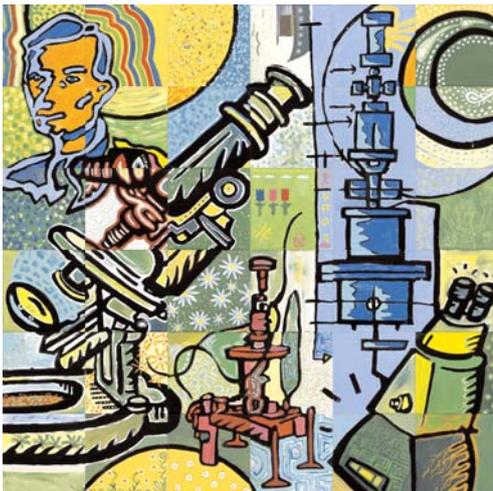
Anlass zur Besorgnis gibt, dass ausgerechnet dort auch die größten Defizite ausgemacht werden und sich die Befragten mit der Personalsituation sowie mit der behördlichen Praxis vor Ort unzufrieden zeigen. Insgesamt gilt, dass größere Zufriedenheit vor allem bei den als weniger wichtig deklarierten Rahmenbedingungen herrscht.

Innovationselite orientiert sich stark am wissenschaftlichen Umfeld

Was zusätzliche Feldvorteile in der Region betrifft, gibt es deutliche Unterschiede in der

Bewertung: Innovationsführer setzen sich in der Einschätzung folgender Schlüsselfaktoren vom Mittelfeld ab: Die wissenschaftliche Infrastruktur ist für die Innovationselite besonders wichtig (plus 6 Prozentpunkte) und stellt die entsprechenden Unternehmen auch besonders häufig zufrieden (plus 12 Prozentpunkte). Förderprogramme sind für die Innovationsführer hingegen seltener ausschlaggebend (minus 5 Prozentpunkte), zugleich sind sie mit der Förderung auch öfter zufrieden (plus 4 Prozentpunkte).

Die regionale Forschungsinfrastruktur ist ein Innovationshebel. Sie zieht innovative Unternehmen an und kann sie auch an den Standort binden. Wissenschaftsförderung hat offensichtlich größeres Gewicht als die direkte Wirtschaftsförderung.



Traditionell Weltspitze

Mit Namen wie Joseph von Fraunhofer, Ernst Abbe oder Carl Zeiss beginnt schon im 19. Jahrhundert die Erfolgsstory deutscher Spitzenprodukte der Glastechnik und Optik. Das Elektronenmikroskop von Ernst Ruska 1931 und das STED-Mikroskop von Stefan Hell (Deutscher Zukunftspreis 2006) vom Max-Planck-Institut für biophysikalische Chemie Göttingen sind zwei weitere Spitzenprodukte aus Deutschland.



Kleinbildkamera von Leica

Die hochwertigen und großformatigen Kameras der Gründerzeit „made in Germany“ erhielten mit der Serienfertigung der weltweit besten Kleinbildkamera, der LEICA aus Wetzlar, eine unschlagbare Konkurrenz: Mit dem Filmformat 24 x 36 mm und der LEICA (= Leitz Camera) wurde Fotografieren zum Volkssport.



Die Infrastruktur muss stimmen

Hartmut Schauerte, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Innovation ist für das Unternehmen wie der Sauerstoff für den Menschen, hat einmal ein kluger Kopf behauptet. So wie der Mensch nicht ohne die Luft zum Atmen überleben kann, so kann auch das Unternehmen nicht ohne Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen überleben. Nun arbeiten Unternehmen ja nicht im „luftleeren“ Raum. Bei allem Respekt vor der innerbetrieblichen Leistung jedes einzelnen Unternehmens: Die notwendigen Ressourcen – Wissen, Qualifikation und Know-how – stammen zu einem wesentlichen Teil aus Schule, Hochschule, Forschungsinstituten, kurz dem Potenzial und den Entwicklungskapazitäten der Gesellschaft.

Deshalb ist es nachvollziehbar, dass gerade die innovativen Unternehmen einen hohen Standard des wissenschaftlichen Umfeldes einfordern. Nur dort, wo eine starke Forschung und Entwicklung institutionell verankert ist, entsteht innovatives Klima. Denn Innovationskultur ist eine Leistung, zu der alle in der Gesellschaft beizutragen haben – aus dem einfachen Grund, weil unser aller Wohlstand von der Innovationsstärke der Wirtschaft abhängt. Kreativität und Forschergeist zu fördern ist damit eine öffentliche Angelegenheit.

Die Bundesregierung setzt ganz gezielt auf eine stärkere Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, beispielsweise mit der „High-Tech-Strategie Deutschland“, in der alle innovations- und technologiepolitischen Maßnahmen gebündelt werden. Dafür stellt die Bundesregierung im Bereich der Technologie- und Innovationspolitik bis 2009 etwa 15 Milliarden Euro bereit. Auf das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie entfällt hiervon der größte Anteil zur Stärkung der Innovationskraft im Mittelstand. Im Rahmen der gestarteten Reform unserer Innovationsförderung werden wir insbesondere die Forschungsinfrastruktur für die kleinen innovativen Unternehmen in Deutschland stärken. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag, um bis 2010 die von der EU definierte 3-Prozent-Quote der Ausgaben für Forschung und Entwicklung am Bruttoinlandsprodukt zu erreichen. Doch dabei dürfen wir es nicht belassen. Diesen Appell nehme ich aus der vorliegenden Studie mit. Der verschärfte internationale Wettbewerb, auch um Ideen und Ressourcen, zwingt uns, im Erneuerungsprozess von Wirtschaft und Wissenschaft das Tempo eher zu erhöhen. Schließlich wissen wir, dass gerade dort wirtschaftlich erfolgreich entwickelt wird, wo es qualifizierte Fachleute und eine optimale Infrastruktur gibt.



Regionale Innovationschwerpunkte vor allem im Süden

Im regionalen Vergleich zeigen sich klare Innovationschwerpunkte:

In **Bayern** und **Baden-Württemberg** finden sich überdurchschnittlich viele innovative Unternehmen, was dem guten Ruf dieser Regionen als Wirtschaftsstandort entspricht.

Im **Westen** ergibt sich ein gemischtes Bild: Hier schlagen sich der anhaltende Strukturwandel in den alten Industriezentren und das

Nebeneinander von alten und neuen Strukturen nieder. Positive Ausnahme im Flächenland Nordrhein-Westfalen ist das Gebiet rund um Dortmund, in dem es überdurchschnittlich viele Innovationsführer gibt.

Der **Norden** liegt insgesamt im Durchschnitt; Schlusslicht im Innovationsranking ist allerdings Bremen.

Der **Osten** schneidet insgesamt gut ab. Berlin und Thüringen verstehen es in besonderem Maße, innovative Unternehmen hervorzubringen und zu binden.

21. Regionale Verteilung der Innovationsführer

Anteil forschender Innovationsführer

- > 20%
- 18% - 20%
- < 18%

Angaben in %

Ein Anteil von 18 bis 20 Prozent an Unternehmen, die zu den Innovationsführern zählen, entspricht dem Bundesdurchschnitt.



Innovations-Hochburgen und -Potenziale im regionalen Vergleich

Regional unterschiedlich fällt auch die Zufriedenheit mit der wissenschaftlichen Infrastruktur aus – sie ist, wie oben geschildert, für die Innovationsführer besonders wichtig. Eine 4-Felder-Matrix (Anteil Innovationsführer vs. Zufriedenheit mit wissenschaftlicher Infrastruktur) macht die unterschiedlichen regionalen Profile deutlich (siehe unten).

Es erstaunt, dass eine gute wissenschaftliche Infrastruktur nicht per se auch viele Unternehmen der Innovationselite hervorbringt oder bindet. Positiv fallen hier nur Baden-Württemberg, Thüringen und Berlin auf. Es sieht ganz so aus, dass Wirtschaft und Wissenschaft sich noch viel zu häufig nicht synchron entwickeln. Und damit bleiben sie Paralleluniversen am Standort Deutschland.

	(Unter-)Durchschnittlicher Anteil Innovationsführer	Überdurchschnittlicher Anteil Innovationsführer
Hohe Zufriedenheit mit der wissenschaftlichen Infrastruktur	Ungenutztes Potenzial: Bremen, Saarland, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt	Hochburgen: Baden-Württemberg, Berlin, Thüringen
Geringe Zufriedenheit mit der wissenschaftlichen Infrastruktur	Nachzügler: Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz, Brandenburg, Saarland	Optimierungsbedarf: Bayern

(Durchschnittliche Werte bei den übrigen Gebieten)

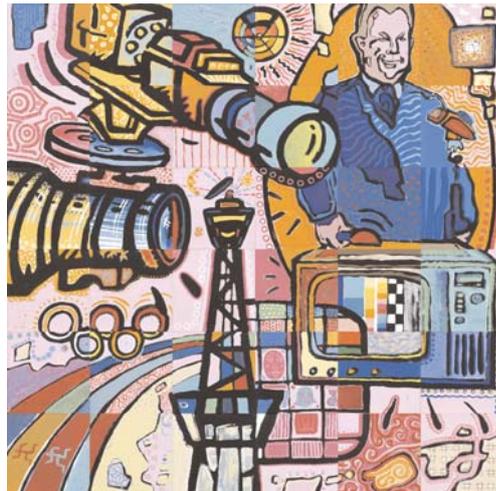
Diesel-Rußpartikelfilter

Nikolaus Otto, Carl Benz, Gottlieb Daimler, Wilhelm Maybach: Die Welt der Automobile wurde in Deutschland geschaffen. Schon 1936 baute Mercedes-Benz weltweit den ersten Diesel-PKW. Und 2003 erhielt die HJS Fahrzeugtechnik GmbH in Menden für ihre Filtertechnologie für Dieselmotoren den Deutschen Umweltpreis. Wirkungsgrad: 99 Prozent – der Spitzenwert.



PAL-Farbfernsehen: Export weltweit

Paul Nipkows „Elektrisches Teleskop“ (1884) war der erste Schritt zum Fernsehen, und nach zahlreichen Versuchen ging 1935 in Berlin das erste Fernsehen weltweit auf Sendung – schwarzweiß. Walter Bruch gelang 1962 der Sprung in das Zeitalter des Farbfernsehens: Sein PAL-System („Phase Alternation Line“) verbreitete sich schnell weltweit und ist ein Beispiel für Deutschlands Innovationskraft in der Kommunikationstechnologie.



Der Blick ins Herz

Der Nobelpreis für Medizin ging 1956 an den Erfinder des Herzkatheters Werner Forßmann. Seine Nachfolger „in Sachen Herz“ blieben fast immer an der Weltspitze: 1958 brachte Siemens den ersten Herzschrittmacher auf den Markt. Heute fasziniert das neue Computertomografie-System der SIEMENS MEDICAL SOLUTIONS mit feinsten 3D-Bildern des menschlichen Herzens.



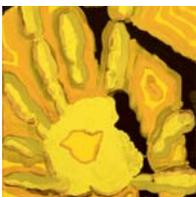
/ **porträt der initiative unternehmerperspektiven** /



Einblick



Kompetenz



Netzwerk

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten, Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch.

Studien schaffen Fakten

Jedes Thema, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – zweimal im Jahr 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die vorliegende Studie ist die dritte, die von der Initiative bei TNS Infratest in Auftrag gegeben wurde.

Die Dokumentationen der Umfragen bieten aber mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung

gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Bundesweite Veranstaltungen für den Austausch

Im Rahmen bundesweiter Veranstaltungsreihen bringt die Initiative die Themen des Mittelstandes vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern.

So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit.

Der Austausch wird gelebt

Zwei große Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und 20 Veranstaltungen mit jeweils rund 250 Gästen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat im Jahr 2006 die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten. Und auch für das Jahr 2007 gilt es, Themen des Mittelstandes aufzugreifen, Antworten auf die drängendsten Herausforderungen zu geben und neue Perspektiven aufzuzeigen.



Februar 2006 – Die Initiative wird gegründet

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“.

In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Spontan haben sich zusätzliche Initiativen gebildet, die die Kooperationen von Wirtschaft und Schule bzw. Hochschule intensivieren

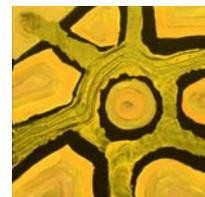
wollen. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben die UnternehmerPerspektiven in der zweiten Studie, im Herbst 2006, das Thema „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“ aufgegriffen. Mit diesen zusätzlichen Diskussionsthemen starteten dann weitere regionale Veranstaltungen. Auch hier zeigte sich das große Interesse der Unternehmer, aktiv zu werden und Lösungen für die kommenden Herausforderungen konkret anzupacken.

Der Dialog geht weiter

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im ersten Halbjahr 2007. Für den Herbst ist bereits die nächste, die vierte Studie mit angeschlossenen Dialogrunden geplant.



Partnerschaft



Verbindung



Zwiegespräch

| **untersuchungsdesign** |

Stichprobenumfang:	4.002 Unternehmen
Erhebungsart:	Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum:	10.11.2006 bis 19.01.2007
Befragungspersonen:	Geschäftsführer / Inhaber

Unternehmensgrößen:

Kleiner Mittelstand:
2.722 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)

Gehobener Mittelstand:
1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)

Großer Mittelstand / Großunternehmen:
160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

Regionen:

Regionale Segmentierung:
Nach den Bundesländern

Anzahl der Fälle pro Bundesland:
je nach Größe des Bundeslandes
ca. 80-400 Interviews

Die Untersuchung ist damit auch auf regionaler Ebene repräsentativ.



Definition der Wirtschaftszweige

Die Definition der Wirtschaftszweige erfolgte auf Basis der Zuordnung der Unternehmen zur NACE-Branchensystematik. Um in der Stichprobe ausreichende Fallzahlen und besonders interessante Wirtschaftszweige einzeln ausweisen zu können, wurde eine von der NACE-Systematik leicht abweichende Zusammenfassung zu Wirtschaftszweigen vorgenommen.

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG, Zentrales Geschäftsfeld
Corporate Banking, Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH,
Frankfurt am Main

Puzzle Picture Paintings:

KRAX Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach,
Frankfurt am Main
Erläuterungstexte: Dr. Christoph Schlott,
Terra Incognita e.V., Usingen

Grafik-Design:

FLEISCHER'S Agentur für Kommunikation GmbH,
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
D-33605 Bielefeld



