

Globalisierung und Europäisierung

Siegfried Roth

**Innovationsfähigkeit im
globalen Hyperwettbewerb –
Zum Bedarf strategischer
Neuausrichtung der
Automobilzulieferindustrie**

Siegfried Roth

Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb

**Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung
der Automobilzulieferindustrie –
Eine explorative Studie**

Siegfried Roth

Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb

**Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung
der Automobilzulieferindustrie –
Eine explorative Studie**



Dipl. Soz. Siegfried Roth arbeitet als Wissenschaftler für die Forschungsgemeinschaft für Außenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V. (FAST) in Berlin. Veröffentlichungen zu Wissensvernetzung und lernende Organisation (2003), zur Innovationsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie (2007), zu Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie (2006).

© Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2009
ISBN: 978-3-86593-118-4
Bestellnummer: 13229

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Gegenstand und Zielsetzung der Studie	11
1.2	Methodisches Vorgehen	11
1.3	Untersuchungsbasis	13
2	Dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie	15
2.1	Die Automobilindustrie im Hyperwettbewerb	15
2.2	Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette	18
2.3	Wachstumschancen und Beschäftigungsentwicklung	22
3	Innovationsfähigkeit als Gegenstand der Forschung	27
3.1	Zum Begriff der Innovation	27
3.2	Innovationsmanagement und Innovationsstrategien	31
3.3	Forschungsansätze zwischen Markt- und Ressourcenorientierung	33
3.4	Innovationsfähigkeit als begrifflicher Bezugspunkt	34
3.5	Innovationsdebatte und interdisziplinäre Ansätze	37
4	Innovationsstrategien in der Automobilzulieferindustrie	41
4.1	Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor	41
4.2	Innovation, Umsatzwachstum und Erträge	44
4.3	Innovationsstrategien und „Strategie-Innovationen“	48
4.4	Innovationsmanagement und -controlling	51
4.5	Innovationsförderliche Kooperationsbeziehungen	56
4.6	Innovationsförderliche Finanzierungsmodelle	69
4.7	Wissensressourcen und Innovationsnetzwerke	74
4.8	Organisations- und Sozialinnovationen	84
4.9	Steigerung der Innovationsdynamik aus Sicht der Zulieferer	92
5	Strategien und Innovationsmerkmale erfolgreicher Zulieferer	93
6	Zusammenfassung und Fazit	97
6.1	Zusammenfassung	97
6.2	Fazit	104

7	Innovationsstrategien und Forschungsbedarf	107
7.1	Forschungsbedarf (1): Strukturveränderungen im automobilen Wertschöpfungsprozess	107
7.2	Forschungsbedarf (2): Veränderungen in den Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern	108
7.3	Forschungsbedarf (3): Innovationsleistungen in der Wertschöpfungskette	109
7.4	Forschungsbedarf (4): Vorteile ganzheitlicher Innovationsstrategien	110
7.5	Forschungsbedarf (5): Sozialinnovationen	110
8	Literatur	113
9	Anhang	121
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	139

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Traditioneller Wettbewerb und Hyperwettbewerb im Vergleich	16
Abbildung 2:	Wie werden die Herausforderungen für 2008 aussehen?	17
Abbildung 2b:	Wie werden die Herausforderungen für 2008 aussehen?	18
Abbildung 3:	Entwicklungsaufwand, -kosten und -kooperation	20
Abbildung 4:	Entwicklung der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie	23
Abbildung 5:	Der »Dynamic Capabilities« Ansatz im Überblick	35
Abbildung 6:	Branchenvergleich zur Innovationsfähigkeit	42
Abbildung 7:	Wie hoch ist der Umsatzanteil mit innovativen Produkten?	43
Abbildung 7b:	»Welche strategische Rolle verfolgt das Unternehmen?«	44
Abbildung 8:	»Wie beurteilen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage des Unternehmens?«	45
Abbildung 9:	»Wie ist die Prognose des Unternehmens für 2008?«	46
Abbildung 9b:	»Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf ...?«	47
Abbildung 10:	»Gibt es eine definierte Geschäftsstrategie?«	49
Abbildung 11:	»Gibt es eine definierte Innovationsstrategie?«	50
Abbildung 12:	»Gibt es eine Innovationsmanagement?«	51
Abbildung 13:	»Wird der Innovationserfolg systematisch kontrolliert und gemessen?«	52
Abbildung 14:	»Wenn der Innovationserfolg nicht systematisch kontrolliert und gemessen wird, was sind die Gründe/Hemmnisse dafür?«	53
Abbildung 15:	»Analysiert das Unternehmen regelmäßig...«	55
Abbildung 16:	»Analysiert das Unternehmen regelmäßig...«	55
Abbildung 17:	»Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...«	56
Abbildung 18:	»Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...«	57
Abbildung 19:	»Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«	58
Abbildung 20:	»Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«	59

Abbildung 21:	»Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«	60
Abbildung 22:	»Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen?«	62
Abbildung 23:	»Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen?«	63
Abbildung 24:	»Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«	64
Abbildung 25:	»Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«	65
Abbildung 26:	»Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«	66
Abbildung 27:	»Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«	68
Abbildung 27b:	»Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«	68
Abbildung 27c:	»Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«	69
Abbildung 28:	»Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf ...?«	69
Abbildung 29:	»Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?«	70
Abbildung 30:	»Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik sein?«	71
Abbildung 31:	»Welchen Aussagen würden Sie zustimmen/ nicht zustimmen?«	72
Abbildung 31b:	»Welchen Aussagen würden Sie zustimmen/ nicht zustimmen?«	73
Abbildung 32:	»Stellenwert des Wissens im Unternehmen«	75
Abbildung 33:	»Wissensstrategie im Unternehmen«	76
Abbildung 34:	»Wissensstrategie im Unternehmen«	77
Abbildung 34b:	»Wissensstrategie im Unternehmen	77
Abbildung 35:	»Wissensstrategie im Unternehmen«	78
Abbildung 36:	»Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«	79
Abbildung 37:	»Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...«	80

Abbildung 38:	»Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...«	80
Abbildung 39:	»Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«	81
Abbildung 40:	»Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«	82
Abbildung 41:	»Sehen Sie in Kooperationen eher Vorteile durch ...?«	83
Abbildung 42:	»Oder sehen Sie in Kooperationen eher Nachteile durch ...?«	83
Abbildung 43:	»Innovationsförderliche Organisationsstruktur«	85
Abbildung 44:	»Innovationsförderliche Organisationsstruktur«	85
Abbildung 45:	»Innovationsförderliche Organisationsstruktur«	86
Abbildung 46:	»Innovationsförderliche Sozillösungen«	88
Abbildung 47:	»Mitarbeiterzufriedenheit«	90
Abbildung 48:	»Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit werden durchgeführt?«	91
Abbildung 49:	»Um die Innovationsdynamik des Unternehmens zu steigern, ist folgendes erforderlich:«	92
Abbildung 50:	Wie unterscheiden sich »erfolgreiche« und »weniger erfolgreiche« Zuliefererunternehmen?	93
Abbildung 51:	Wie unterscheiden sich »erfolgreiche« und »weniger erfolgreiche« Zuliefererunternehmen?	94

1 Einleitung

1.1 Gegenstand und Zielsetzung der Studie

Die explorative Studie konzentriert sich im Schwerpunkt auf die Automobilzulieferindustrie und untersucht die Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren, Strategien und Maßnahmen, die sich fördernd oder hemmend auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Insbesondere wird nach Strategieansätzen in der Automobilzulieferindustrie gefragt, welche helfen, mittel- und langfristig der Dynamik des Hyperwettbewerbs zu widerstehen, schwer imitierbare Kernkompetenzen zu erzeugen und nachhaltig die Innovationsfähigkeit zu verbessern. Ausgehend von einem integrierten Innovationsverständnis werden Innovationsstrategien, Innovationsmanagement und -controlling, innovationsförderliche Kooperationsbeziehungen und Finanzierungsmodelle, Wissensressourcen und Innovationsnetzwerke, sowie Organisations- und Sozialinnovationen untersucht. Neben Literaturanalysen liegen der Studie empirische Daten aus einer eigenen schriftlichen Befragung zugrunde. Aus den Ergebnissen der Untersuchung werden abschließend Fragestellungen für den sozialwissenschaftlichen Forschungsbedarf in der Automobilindustrie entwickelt.

1.2 Methodisches Vorgehen

1. Vorarbeiten: Entwurf des Untersuchungsdesigns, disziplinübergreifende Analyse der Literatur zu Innovationsfähigkeit, Innovationsstrategien, Kooperations- und Partnerschaftsstrategien. Ausarbeitung eines standardisierten Fragebogens und eines Kategorienschemas zur Bewertung »innovativer und weniger innovativer« Unternehmen. Dieser Teil erfolgte vorwiegend anhand von Literaturanalysen und einigen Expertengesprächen.

2. Befragung: Schriftliche Befragung von Managementvertretern und Betriebsräten bei Zulieferern anhand des standardisierten Fragebogens¹. Die Befragung wurde Ende September 2007 gestartet und Mitte Dezember des gleichen Jahres abgeschlossen.

1 Die Rückläufe von Betriebsräten waren leider so gering, dass eine getrennte Auswertung nach Betriebsräten und Managern methodisch nicht sinnvoll erschien.

3. Auswertung: Die Auswertung der Rückläufe wurde extern vergeben und wurde mit der Statistiksoftware »SPSS« (Statistical Package for the Social Sciences) durchgeführt. Sie betraf die Erfassung und Auswertung mit Hilfe einer Datenbanksoftware, sowie die Queranalyse zum Vergleich der Typen »Erfolgreiche Zulieferer« und »Weniger erfolgreiche Zulieferer«. Diese Gegenüberstellung beruht auf den Expertenbeurteilungen aus der Befragung. Die Aufarbeitung der Daten und die grafische Darstellung der Auswertungsergebnisse erfolgte von Januar bis einschließlich März 2008.

4. Interpretation: Die Interpretation der Auswertungsergebnisse und die Erstellung des Endberichts wurde von März bis einschließlich Juni 2008 durchgeführt. Der Bericht gliedert sich in drei Schwerpunkte: Die Darstellung von Forschungsansätzen zu Innovationsfähigkeit, die Auswertung und Interpretation der empirischen Erhebung und Vorschläge für Forschungsbedarf in der Automobilindustrie. Bei den Untersuchungsdimensionen wurden folgende Hauptfragestellungen zu Grunde gelegt, die zu einem ausführlichen Fragenkatalog weiterentwickelt wurden und ihren Niederschlag in dem standardisierten Fragebogen gefunden haben:

I. Innovationsstrategien:

Mit welchen Strategien begegnet die Automobilzulieferindustrie den Herausforderungen im globalen Wettbewerb und in welcher Wechselbeziehung stehen dabei Innovationsstrategien und Geschäftsmodelle?

II. Partnerschaftliche Kooperationsbeziehungen:

Entwickeln Partnerschaftsmodelle mehr Wachstum und eine höhere Innovationsdynamik und in welchem Maße wirken traditionellen Geschäftsbeziehungen hemmend auf die Innovationsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie?

III. Innovationsförderliche Finanzierungsmodelle:

Welche Finanzierungsmodelle können nachhaltig die Innovationsfähigkeit von Zulieferunternehmen fördern? Was sind die Ansätze, um die Finanzierungsgrundlage von Wachstums- und Innovationsstrategien zu verbessern?

III. Wissensressourcen und Innovationsnetzwerke:

Was sind die Erfolg versprechenden Elemente eines wissensbasierten Unternehmens und welche Strategien werden zur Nutzung und Entwicklung von Wissensressourcen im Unternehmen und in Innovationsnetzwerken verfolgt?

IV. Organisations- und Sozialinnovationen:

In welchem Umfang und in welcher Qualität haben Zulieferer diese Innovationsebenen erschlossen und welche Rolle spielen diese Ansätze in Bezug auf die Verbesserung der Innovationsfähigkeit?

1.3 Untersuchungsbasis

Der standardisierte Fragebogen wurde an 240 mittelständische Unternehmen der Automobilzulieferindustrie geschickt. Der Zugang zu den Firmen wurde freundlicherweise vom Verband der deutschen Automobilindustrie (VDA) unterstützt.

Die Relation der angeschriebenen Firmen zur Gesamtzahl der Automobilzulieferer kann nicht genau bestimmt werden, da kein statistisches Material über Anzahl und Struktur der Zulieferer in Deutschland vorliegt.² Ebenfalls ist eine genaue Bestimmung der Zahl der mittelständischen Zulieferer nicht vorhanden.

Von den 240 angeschriebenen Firmen schickten 68 ausgefüllte, verwertbare Fragebögen zurück, was einer Rücklaufquote von 28,3 % entspricht. Über die Hälfte haben sich als Modul- oder Komponentenlieferant, jeweils etwa ein Viertel sich als Systemlieferant, bzw. als Teilelieferant eingeordnet. Diese Klassifizierung ist wegen Mehrfachnennungen nicht genau abgrenzbar. Als First Tier Supplier haben sich 34 %, als Second Tier Supplier 52 % bezeichnet. 14 % haben dazu keine Angaben gemacht.

2 Nach der Schätzung von Vollrath 2002, gab es im Jahr 2002 ca. 1600 bis 1700 Automobilzulieferer in Deutschland

2 Dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie

2.1 Die Automobilindustrie im Hyperwettbewerb

Die Automobilbranche befindet sich in einem Prozess dramatischer Umwälzungen. In dem sich verschärfenden globalen Wettbewerb vollziehen sich Herausforderungen auf mehreren Ebenen zugleich. Automobilunternehmen sind heute konfrontiert mit dem Zwang zu Innovationen, mit dem Kostendruck auf Produktionsstrukturen und Standorte, mit der Veränderung und Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse, mit verschärften Umweltauflagen und tief greifende Strukturveränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette. Zudem stehen heute nicht mehr nur Unternehmen oder Wertschöpfungsnetzwerke im Wettbewerb, sondern ganze Automobilregionen oder Nationalstaaten, welche versuchen mit ihren Merkmalen (Arbeitskosten, Steuern, Subventionen, Innovationsförderung, Innovationscluster) attraktive Rahmenbedingungen für Standortentscheidungen bereit zu stellen.

Über Jahre war es die erfolgreiche Strategie der deutschen Automobilindustrie sich mit Modelloffensiven und verstärkten Innovationsanstrengungen einen Vorsprung im Wettbewerb zu verschaffen. Heute wird dieser Vorteil jedoch durch den globalen Wettbewerb immer mehr nivelliert. Zum einen haben insbesondere finanzstarke asiatische Wettbewerber mit kostengünstigen Innovationen stark aufgeholt. Zum anderen ist die Kostenbelastung der Modellvielfalt und der kürzer werdenden Innovationszyklen für viele Unternehmen nur noch schwer zu tragen. Die Innovationsstrategie ist in das Dilemma erhöhter Komplexitätskosten und geringer werdender Finanzmittel geraten. Zwangsläufig ist der Innovationswettbewerb damit zugleich auch Kostenwettbewerb geworden!

Zunehmende Wettbewerbsdynamik

Marktsättigung in den traditionellen Märkten der Triade (USA, Europa, Japan) stehen hart umkämpfte »Wachstumsmärkte« insbesondere in Asien gegenüber. In den traditionellen Märkten findet ein harter Verdrängungswettbewerb statt, der sich besonders im Massensegment durch Rabattschlachten negativ auf die Erlöse auswirkt. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich ein ehemals stabiler

Verkäufermarkt hin zu einem schwer kalkulierbaren, instabilen Käufermarkt entwickelt. Charakteristisch für diesen »Hyperwettbewerb«³ ist, dass Wettbewerbsvorteile schnell entstehen, aber durch aggressive Konkurrenz auch schnell wieder zunichte gemacht werden. Langfristige wirkende Wettbewerbsvorteile – Zielperspektive im traditionellen Wettbewerb – werden durch eine Serie kurzer temporärer Vorteile ersetzt. Markt und Wettbewerb sind nicht mehr durch stabile Gleichgewichtszustände, sondern durch Labilität und dynamische Veränderungen gekennzeichnet⁴.

Abb. 1: Traditioneller Wettbewerb und Hyperwettbewerb im Vergleich

Traditioneller Wettbewerb	Hyperwettbewerb
Eindimensionalität	Gleichzeitigkeit
Langfristige Wettbewerbsvorteile	Temporäre Wettbewerbsvorteile
Stabilität	Dynamik, Schnelligkeit
Überschaubarkeit	Komplexität, Vielschichtigkeit
Koexistenz	Aggressivität
Konstante Strategien	Permanente Strategieänderung

Dieses turbulente Handlungsumfeld erhöht den Druck auf die Unternehmen, gleichzeitig entlang mehrerer Wettbewerbsdimensionen, wie Kosten, Innovation, Qualität, Zeit (Time-to-Market) zu konkurrieren. Hinzu kommt eine stark gestiegene Renditeerwartungen von Seiten des Kapitalmarktes, was häufig zu Lasten langfristiger Strategien und Zukunftsinvestitionen geht. Restriktive Kreditpolitik der Banken und deren geringe Risikobereitschaft zur Finanzierung von Innovationen führt in vielen Fällen sogar zum Auslassen von Marktchancen. In der Konsequenz dieser Entwicklung stehen Kostensenkungsprogramme entlang der automobilen Wertschöpfungskette permanent auf der Tagesordnung. Zulieferer sind dabei einem mehrfachen Kostendruck ausgesetzt. Hersteller erwarten regelmäßige Preisabschläge, die Übernahme kostenintensiver Entwicklungsvorleistungen und höchstes Qualitätsniveau. Auf der anderen Seite steigen die Material- und Rohstoffpreise sprunghaft an.

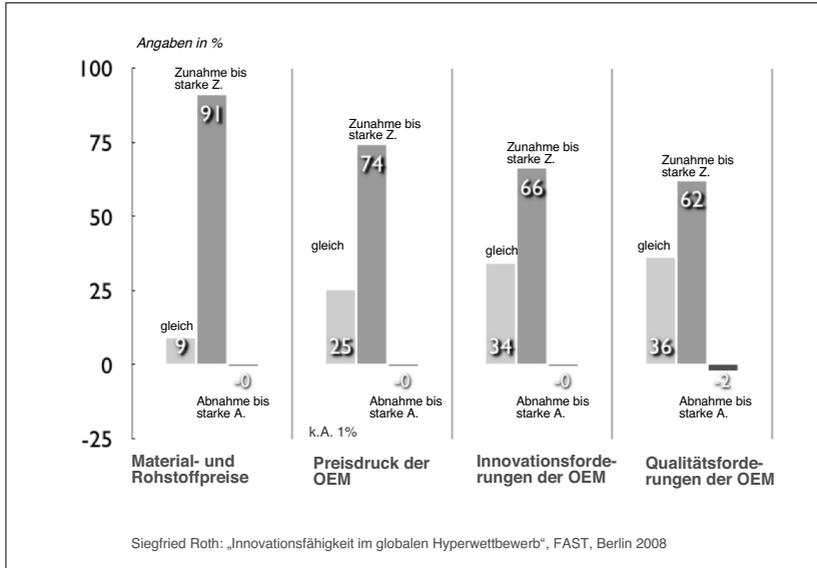
3 D>Aveni 1995

4 Bruhn 1997, S. 340-342

Die »Sandwich-Position« der Zulieferer verfestigt sich

Im Rahmen der Befragung der Automobilzulieferer wurden im ersten Komplex danach gefragt, wie die Herausforderungen für 2008 aussehen werden.

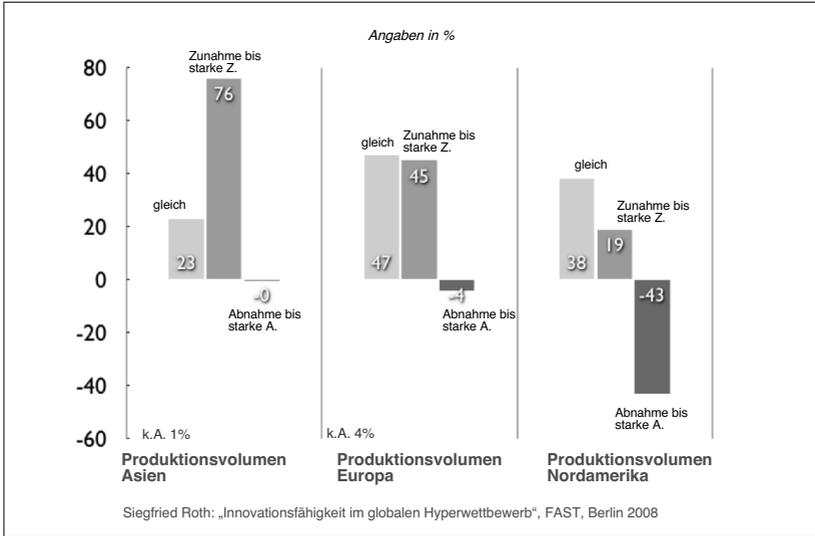
Abb. 2: »Wie werden die Herausforderungen für 2008 aussehen?«



91 % der Zulieferunternehmen erwarten im laufenden Jahr eine weitere Zunahme der Material- und Rohstoffpreise. 74 % gehen von einer weiteren Zunahme des Preisdrucks der Hersteller aus. Davon erwarten sogar 38 % eine starke Zunahme. 66 % erwarten eine weitere Zunahme der Innovationsforderungen der OEMs und 62 % eine Zunahme der Qualitätsforderungen. Unter dem Preis- und Leistungsdruck der Hersteller und der steigenden Rohmaterialpreise verfestigt sich die »Sandwich-Position«, in der sich die Zulieferer befinden, was sich negativ auf die Renditeaussichten und die Finanzierungsspielräume von Investitionen auswirkt.

Weiterhin wurde danach gefragt, wie die Zulieferer die Wachstumsmöglichkeiten des Produktionsvolumens in den globalen Märkten beurteilen.

Abb. 2b: »Wie werden die Herausforderungen für 2008 aussehen?«



Für 76% der Automobilzulieferer ist Asien der wichtigste Wachstumstreiber, gefolgt von Europa, wo immerhin 45% der Zulieferer eine »Zunahme bis starke Zunahme« des Produktionsvolumens erwarten. Für Nordamerika richten sich 43% der Zulieferer auf einen weiteren Rückgang ein, wobei die positive Entwicklung in Asien und Europa bisher die Ausfälle in den USA im Durchschnitt kompensieren können.

2.2 Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette

Die Wirkungen des verschärften globalen Wettbewerbs, die Zunahme des Entwicklungsaufwands und des Kostendrucks haben enorme Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungsstruktur und führen insgesamt zu einer Fortsetzung der Konsolidierung in der Wertschöpfungskette. Dieser Prozess bringt erhebliche Umschichtungen und Neuverteilungen von Funktionen, Chancen und Risiken in der Zulieferbranche mit sich. Aus Flexibilitäts- und Kostengründen haben

Automobilhersteller in der Vergangenheit große Teile der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen ausgelagert.

Viele sind dabei, sich auf die Kernkompetenzen Entwicklung, Vertrieb und Kundenbetreuung zu fokussieren und stellen tendenziell die anderen Funktionsbereiche zur Disposition. Zugleich erhöhen die Hersteller seit Jahren den Anteil der Lieferungen, die aus globalen Beschaffungsquellen stammen. Ziel ist es dabei, die Möglichkeiten des globalen Wettbewerbs zu nutzen, um Kostenvorteile und geringere Währungsrisiken zu erlangen, sowie im Zuge der Markterschließung ein geeignetes Lieferumfeld aufzubauen.

Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen auf Zulieferer

Der Abbau der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen bei den OEMs hat sich in der Zulieferindustrie einerseits zu einem Wachstumstreiber, andererseits zu einem enormen Finanzierungsproblem entwickelt. Der durchschnittliche Wertschöpfungsanteil von Fertigungs- und Entwicklungsleistungen der Hersteller liegt heute bei ca. 35%. Bis zum Jahr 2015 wird sich dieser Anteil nach Berechnungen von Mercer⁵ auf 25% reduzieren und somit 75% der automobilen Wertschöpfung in den Bereichen Entwicklung und Produktion von Zulieferern erbracht werden. Noch vor wenigen Jahren wurde angenommen, dass sich die F&E-Wertschöpfung der Hersteller von 70% im Jahr 2000 auf bestenfalls 50% in 2010 reduzieren wird.⁶ Diese Annahmen haben sich als zu kurz gegriffen erwiesen. Nach einer neuen Studie von Oliver Wyman⁷ wurde der Wertschöpfunganteil der Hersteller im Jahr 2005 schon auf 31,4% reduziert. Damit wurde über 68% der F&E-Wertschöpfung zu dem damaligen Zeitpunkt bereits an Zulieferer und Entwicklungsdienstleister übertragen. Bis 2015 wird sich – so diese Studie – dieser Anteil bei den Herstellern weiter auf 28% reduzieren. Damit wird von Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern 72% der F&E-Wertschöpfung mit einem jährlichen Volumen von 65 Mrd. Euro erbracht werden müssen.

Bedeutungszuwachs von Plattform- und Modulstrategien

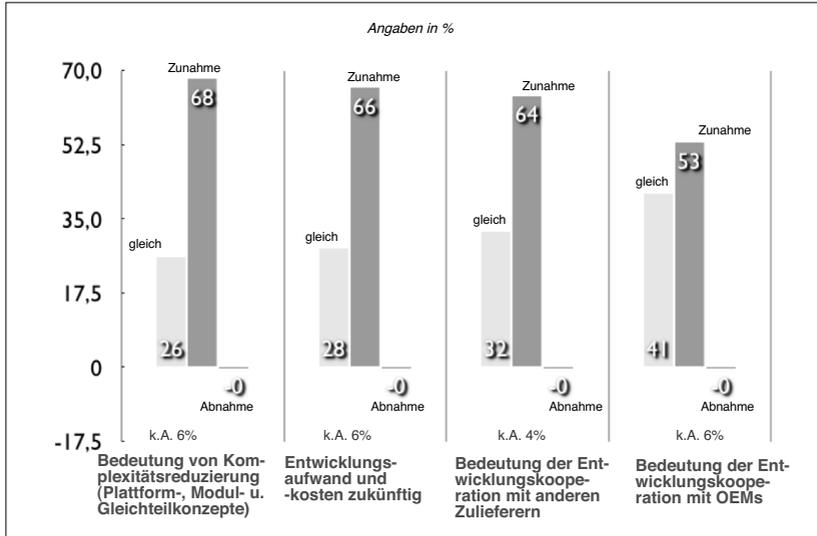
Um die hohe Variantenvielfalt kostenmäßig bewältigen zu können, haben Hersteller nicht nur die eigene Wertschöpfungstiefe verringert, sondern auch tief greifende Veränderungen bei den Produktstrukturen vorgenommen.

5 Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft 2004

6 Dudenhöffer 2003: S. 4

7 Oliver Wyman 2007

Abb. 3: »Entwicklungsaufwand, -kosten und -kooperation«



Fast alle Hersteller haben zur Komplexitätsreduzierung »Plattform- und Modulstrategien« entwickelt. In der Befragung gaben 68% der Zulieferer an, dass der Zwang zur Reduzierung der Komplexität durch »Plattform-, Gleichteile- und Modulstrategien« zunehmen wird. Diese wirken über die Fahrzeugmodelle und -lebenszyklen hinweg und stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten bezüglich Entwicklungskompetenz und Integrationsleistung. Insbesondere mit der Modularisierung wurde ein strategischer Ansatz gewählt, der sich über mehrerer Modellreihen hinweg erstreckt.

In der Befragung gaben 66% der Zulieferer an, dass sich der Entwicklungsaufwand erhöhen und damit das Problem der Kostenbewältigung zunehmen wird. 28% gehen davon aus, dass die Entwicklung auf gleichem Niveau bleibt. Kein Zulieferer glaubt, dass es zur Abnahme der Belastung kommen wird.

Zunahme der Entwicklungskooperationen

In der Folge dieser Entwicklung erwarten 64% der Zulieferer eine wachsende Bedeutung der Entwicklungskooperationen mit anderen Zulieferern, 32% gehen davon aus, dass die Entwicklung auf gleichem Niveau bleibt. Über die Hälfte erwartet, dass die Bedeutung der Entwicklungskooperation mit den verbundenen

Herstellern zunimmt. Auf die Zulieferer kommen neben Entwicklungsaufwand und -kosten in den nächsten Jahren zudem verstärkt Anforderungen der Hersteller zu, die Produktentwicklung zu beschleunigen und kürzere Time-to-Market Zyklen zu bewältigen.

Die Modularisierung und die wachsende Entwicklungsleistungen der Zulieferer, führen zwangsläufig zu einer engeren Integration, längerfristigeren Vertragsbindung und auch zur permanenten Abstimmung von Markt- und Innovationsstrategien zwischen Hersteller und Zulieferern. Diese Ziele sind nicht mehr mit der traditionellen Einkaufspolitik und über Preis- und Kostendruck zu erreichen, sondern nur noch auf der Basis eines neuen kollaborativen, partnerschaftlichen Ansatzes.

Geschäftsbeziehungen zwischen Partnerschaft und Preisdruck

Mit der Konsolidierung im Zulieferbereich verschieben sich auch die Gewichte zwischen Herstellern und Zulieferern in doppelter Hinsicht. Im Zuge des Konzentrationsprozesses werden Zulieferer einerseits größer und entwickeln damit mehr »Angebotsmacht«, andererseits sinkt ihre Austauschbarkeit durch die starke Integration in die langfristig angelegten Kooperations- und Netzwerkstrukturen. Dies erhöht den Zwang auf die Hersteller, aus opportunistischen Beziehungen (Nutzung günstiger Gelegenheiten zum eigenen Vorteil) zu Wertschöpfungspartnerschaften umzusteuern. Dieser Übergang vollzieht sich allerdings höchst widersprüchlich, was darin zum Ausdruck kommt, dass einige OEMs in einer Art Doppelstrategie versuchen beides zu realisieren: Partnerschaftsregeln und Preis- und Leistungsdruck. Das ist langfristig nicht tragfähig, da die oberste Maxime einer langfristigen Partnerschaftsbeziehung darin besteht, Win-Win Konstellationen zu erzielen – was anhand weiterer Befragungsergebnissen noch dargestellt wird. Obwohl die Zulieferpyramide mit ihren hierarchischen Strukturen sukzessiv durch Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerke ergänzt wird, bleiben die alten Machtstrukturen wirksam. Hersteller versuchen auch in Netzwerken die Standards zu setzen, die Prozesskette zu steuern und ein Maximum an Einblick in Abläufe und Leistungskennziffern des Lieferanten zu erhalten. Nach ihrer Auffassung soll die Beschaffung des Herstellers zum »Dirigenten der Wertschöpfungsnetzwerke«⁸ werden. Zulieferer versuchen sich dagegen Freiheitsgrade entweder durch Innovationen und Alleinstellungsmerkmale, oder durch Größe und Angebotsmacht zu erschließen.

In dem neuen Gefüge von Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerken wachsen die mehrheitlich mittelständischen Zulieferer in neue strategische Rollen: Diese erfordern,

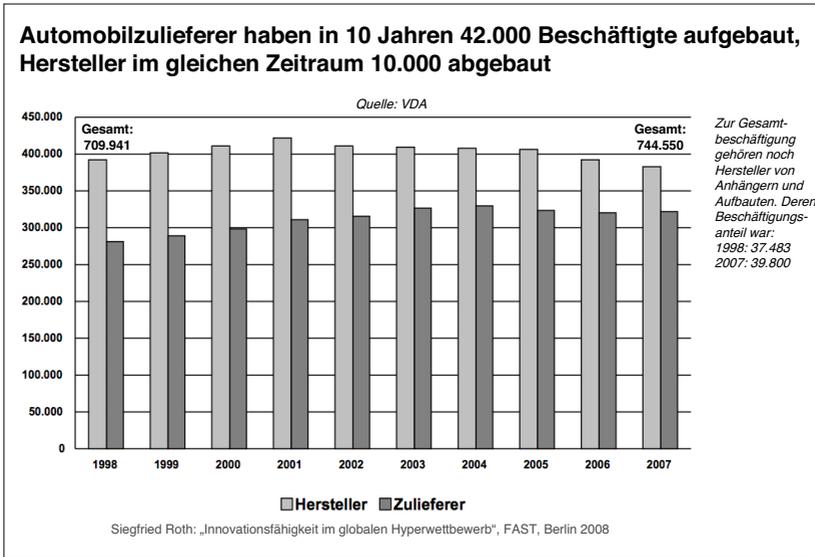
- sich stärker über Entwicklungs- und Technologiekompetenz zu differenzieren,
- ihre Kooperationsfähigkeit vertikal wie horizontal deutlich zu erweitern,
- ihre strategische Rolle innerhalb der Netzwerkstrukturen zu definieren,
- Prozesse und Abläufe permanent zu optimieren,
- Entwicklungszeit, wie auch Vermarktung (Time-To-Market) zu beschleunigen.

2.3 Wachstumschancen und Beschäftigungsentwicklung

Betrachtet man die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung der letzten 10 Jahre, so wird deutlich, dass Zulieferer ein deutlich stärkeres Wachstum als die Hersteller aufweisen. So hat die deutsche Automobilzulieferindustrie in den letzten 10 Jahren ein durchschnittliches Umsatzwachstum von jährlich 9% realisiert.⁹ Dies hat sich in einem kontinuierlichen Beschäftigungsaufbau niedergeschlagen, bei dem im Zulieferbereich in zehn Jahren (1998 bis 2007) ca. 42.000 Arbeitsplätze neu geschaffen wurden.

9 IKB 2007, S. 14

Abb. 4: Entwicklung der Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie (Inland) 1998 – 2007



Die deutschen Hersteller haben im gleichen Zeitraum 10.000 Arbeitsplätze abgebaut. Seit 2004 ist allerdings die Beschäftigung im Zulieferbereich leicht rückläufig und betrug Ende 2007 etwa 7500 Beschäftigte weniger als Ende 2004.¹⁰

Trotzdem erreichen die Zulieferer nicht das Beschäftigungsniveau der Hersteller, obwohl sie fast drei Viertel der Wertschöpfung generieren. Dieser Tatbestand hat wesentlich mit der statistischen Erfassung zu tun. Die statistische Erfassung der Automobilindustrie im Wirtschaftszweig 34 und den beiden Untergruppen für die Hersteller und Zulieferer spiegelt nicht die reale beschäftigungs- und industriepolitische Bedeutung des Automobilbaus in Deutschland wieder.

Jürgens/Meißner¹¹ haben in einer Input-Output-Berechnung nachgewiesen, dass die statistisch ausgewiesene Beschäftigung der deutschen Automobilindustrie um den Faktor 2,4 erhöht werden muss, um zu einem Volumen zu gelangen, das die indirekte Beschäftigung berücksichtigt. Auf der Basis des Jahres 2000 gerechnet, wären dies statt der statistisch ausgewiesenen 767.097 Beschäftigten, ein Beschäftigungsvolumen von 1.864.000.

¹⁰ VDA 2007

¹¹ Jürgens/Meißner 2005, S. 56

Kinkel/Zanker haben ebenfalls in einer Input-Output Berechnung eine Abschätzung der Beschäftigung über alle Branchen der Automobilzulieferung vorgenommen.¹²

Die Vorleistungsstufen des verarbeitenden Gewerbes einbezogen, die für den Automobilbau tätig sind, kommen sie zu einem etwa drei Mal höheren Beschäftigungsvolumen. Sie bewerten die »resultierende Bandbreite von $\pm 12\%$ um den Mittelwert von etwa 900.000 Beschäftigten«, als sehr robuste Abschätzung. Daraus resultiert, dass die deutsche Automobilzulieferindustrie im Jahr 2007, statt der statistisch ausgewiesenen 322.000 Beschäftigten, tatsächlich ein Beschäftigungsvolumen im Mittelwert von 960.000 bindet. Damit bekommt die Zulieferindustrie eine ganz andere Bedeutung. Dieses Gesamtvolumen eingerechnet, ist sie nicht nur der Innovationsmotor, sondern auch der absolute Beschäftigungsmotor der Branche.

Wachstumschancen für Zulieferer

Die Automobilindustrie gilt als die innovationsstärkste Branche in Deutschland. In einer Studie werden, über alle Branchen betrachtet, etwa 35 % der Unternehmen als innovationsstark eingestuft, wobei die Automobilindustrie mit 60 % den Spitzenplatz einnimmt.¹³ In der gleichen Darstellung werden 17 % der Unternehmen aller Branchen als innovationsgehemmt bezeichnet, während man diesen Typus in der Automobilindustrie gar nicht findet, was die Autoren zu dem Schluss kommen lässt, dass die Automobilindustrie offenbar in der Lage ist, zahlreiche Innovationsaktivitäten parallel zu verfolgen und damit ihre Innovationsdynamik und ihr Innovationstempo zu beschleunigen. Eine Reihe von Indikatoren deuten darauf hin, dass innovative Automobilzulieferer – und hier insbesondere die deutschen – zukünftig zum Wachstumsmotor werden. Eine Reihe von Studien kommen aus unterschiedlichem Blickwinkel zu diesem Ergebnis:

■ Mercer/FHG-Studie »Fast 2015«¹⁴

Das Segment der Automobilzulieferer wird bis 2015 um 70 Prozent wachsen: Von heute 417 Milliarden Euro erhöht sich ihre Wertschöpfung auf 700 Milliarden Euro. Die Bedeutung der Zulieferer für die Automobilfertigung wird enorm steigen. Sie werden auch die stärksten Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen haben. Die europäischen OEMs werden ihr Beschäftigungsni-

12 Kinkel/Zanker 2007

13 DEKRA/European Business School 2007

14 Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft 2004

veau bis 2015 nahezu stabil halten, während die Zulieferer ein Potenzial von ca. 1,2 Mio. Arbeitsplätzen haben, die sie zusätzlich aufbauen können, davon alleine ca. 600.000 in den Bereich Fahrzeugelektronik. Auch bei Karosseriestruktur und Antriebsstrang wird es ein deutlich überdurchschnittliches Wachstum geben.

■ PwC-Studie »Global Auto Financial Review 2007«¹⁵

Bezogen auf das Produktionsvolumen wird Deutschland der große Gewinner der Entwicklung in Europa sein. Gegen den Trend wird die deutsche Produktion in den kommenden Jahren stärker als in jedem anderen Land der EU wachsen. Insbesondere aber im Premium-Segment werden 2014 in Deutschland rund 832.000 Pkw mehr gefertigt als 2007. An diesem Wachstum wird die deutsche Zulieferindustrie stark profitieren.

■ IKB-Studie «Deutsche Automobilzulieferer 2018»¹⁶

Die deutschen Zulieferer profitieren sehr stark vom Premiumvolumen, welches nach der IKB-Studie bis 2018 um 20 % wächst. Die zu erwartenden Umsatzzuwächse und die starke Ausrichtung auf Innovationen lassen die Entwicklung im Premiumbereich für die Zulieferer als die wichtigste Voraussetzung für die eigene Zukunftsfähigkeit erscheinen. Der größte Teil der Zulieferer geht davon aus, dass der Auslandsanteil am Umsatz weiter steigt, und von daher zusätzliche Wachstumsimpulse entstehen.

■ Oliver Wyman-Studie »Car Innovation 2015«¹⁷

Nach der neuen Studie von OliverWyman wird sich bis 2015 der Anteil der F&E-Wertschöpfung bei den Herstellern weiter auf 28 % reduzieren. Damit wird ein Anteil von 72 % mit einem jährlichen Volumen von 65 Mrd. Euro von Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern erbracht werden müssen, was enorme Wachstumschancen impliziert.

Als Fazit kann man festhalten: Die deutschen Automobilzulieferer haben große Wachstumschancen, wenn sie sich mit Innovationen, insbesondere im Bereich von Elektronik und Mechatronik profilieren. Dies gilt nicht nur für den deutschen Markt, sondern auch für die Triade und die Emerging Markets. Die Bindung an Premiumhersteller verspricht zudem nicht nur starkes Wachstum, sondern auch gute Margen.

Diese Entwicklung beinhaltet aber auch Risiken, die vor allem mit dem zunehmenden Investitions- und Finanzierungsbedarf verbunden sind. Die wichtigsten

15 PwC 2007

16 IKB 2007

17 Oliver Wyman 2007

Wachstumsblockierer sind fehlende Finanzmittel und abnehmende Finanzierungsangebote sowie das finanzielle Risiko einer offensiven Innovationsstrategie.

3 Innovationsfähigkeit als Gegenstand der Forschung

3.1 Zum Begriff der Innovation

»Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff.«¹⁸ Im ökonomischen und politischen Kontext wird »Innovation« heute geradezu inflationär als Synonym zu »neu« oder »Neuerung« benutzt, um Leistungen oder Produkte wertmäßig aufzuladen. Genutzt wird dabei die Tatsache, dass der Begriff fast ausschließlich positiv besetzt ist. In der wissenschaftlichen Debatte gibt es, trotz der Flut an Veröffentlichungen, keinen allgemein verbindlichen Konsens über den Inhalt und die Verwendung des Terminus »Innovation«. Insbesondere besteht Uneinigkeit darin, unter welchen Voraussetzungen etwas als »neu« zu bezeichnen ist.¹⁹

Der kleinste gemeinsame Nenner der divergierenden Ansätze besteht darin, dass es bei Innovationen im Kern immer um »Neues« und »Neuartiges« geht, also um etwas, das bisher in dieser Form nicht bestanden hat und sich »von dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheidet«.²⁰

Die Divergenz besteht nicht nur bei der inhaltlichen Definition des Begriffs. So gibt es bezüglich der Reichweite des Innovationsgegenstandes unterschiedliche Auffassungen, die von der engeren Betrachtung der Produktentwicklung im Unternehmen, bis hin zu nationalen oder transnationalen Innovationssystemen reichen. Auch hat im Zeitverlauf eine Veränderung der Innovationstheorien stattgefunden, die man als zwei bedeutsame Entwicklungsstränge zusammenfassen kann:

Zum einen »die Entwicklung von einem analytischen Verständnis von Innovation als abweichendem Verhalten, hin zu Institutionalisierung und Veralltäglichsung«. Zum anderen »die Entwicklung von einer personenzentrierten Innovationstheorie, hin zu einem systemischen Verständnis des Innovationsgeschehens.«²¹ Kurz gefasst lassen sich die zentralen Diskurse der mit Innovation befassten Wissenschaften beschreiben als »von der Abweichung zur Norm, vom Akteur zum System«.²²

18 Hauschild 2004, S. 3

19 Maier 1995, S. 27

20 Hauschild 2004, S. 7

21 Blättel-Mink 2006, S. 59

22 Blättel-Mink 2006, S. 12

Die terminologische Heterogenität liegt zudem darin begründet, dass das Phänomen Innovation Gegenstand unterschiedlicher Forschungsdisziplinen ist und auch unterschiedliche Erkenntnisinteressen vorliegen. Diese unterschiedlichen Ansätze und Betrachtungsweisen lassen sich in der Literatur anhand von drei wesentlichen Charakteristika darstellen:

a) Innovationsgegenstand (Innovationsobjekt)

In der Regel wird bei der Bestimmung des Innovationsgegenstandes zwischen Produkt-, Prozess-, Technologie- und Dienstleistungsinnovationen unterschieden. Produkt- und Prozessinnovationen sind im wesentlichen »technologiegetrieben«, weshalb sie häufig auch unter dem Begriff »technische Innovationen« zusammengefasst werden.²³ Eine weitergehende Definition aus betriebswirtschaftlicher Sicht sieht »Innovation als die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.«²⁴

Aus einem etwas anderen Blickwinkel wird zwischen technischen Innovationen (Produkte, Prozesse, technisches Wissen), organisationalen Innovationen (Strukturen, Kulturen, Systeme) und geschäftsbezogenen Innovationen (Geschäftsmodelle, Branchen- und Marktstrukturen) unterschieden.²⁵

Sozialinnovationen betreffen den Humanbereich von sozio-technischen Systemen und dort die Ebene der Organisationsteilnehmer, wie auch die der Organisationsstrukturen selbst. Der Forschungsgegenstand »Sozialinnovationen« ist weder von Seiten der theoretischen Bestimmung, noch aus dem Blickwinkel der Operationalisierbarkeit ausreichend erschlossen. Zapf definiert soziale Innovationen als »neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken (...) Sie können Voraussetzungen, Begleitumstände oder Folgen technischer Innovationen sein.«²⁶ Demnach handelt es sich um einen Innovationstyp, der von technischen Innovationen abgrenzbar ist, was aber im Umkehrschluss nicht bedeutet, »dass jede Innovation, selbst wenn sie im Kern technologischer Natur ist, eine soziale Innovation ist.«²⁷

23 Sammerl 2006, S. 23 ff.

24 Pleschak/Sabisch 1996

25 Zahn/ Weidler 1995

26 Zapf 1989, S. 177

27 Vordank 2005, S. 43

Ohne es an dieser Stelle zu vertiefen (siehe Kapitel 4.5), ist festzustellen, dass soziale Innovationen in der gängigen Literatur hauptsächlich als Folgen technischer Innovationen wahrgenommen werden. Die Vorstellung, dass die »wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen sozialen und technischen Innovationen«²⁸ Gegenstand der Forschung oder Handlungsorientierung werden, oder dass gar die sozialen Innovationen als »eigentlichen Motor der Innovationsdynamik«²⁹ begriffen werden, sind neuere Diskussionen, die aber noch keinen Niederschlag in der theoretischen und empirischen Forschung gefunden haben.

Ein weiterer Aspekt betrifft den Bezug des Innovationsobjekts zu einem sich wandelnden Umfeld. Angesichts der Dynamik des globalen Hyperwettbewerbs werden Innovationsstrategien, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, zunehmend untauglicher, um zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen zu führen. Dies betrifft vor allem Ansätze, die sich isoliert auf Produkt- und Prozessinnovationen stützen. Deshalb geht eine Reihe von Autoren davon aus, dass das langfristige Überleben von Unternehmen »von ihrer Fähigkeit abhängt, Wandel zu institutionalisieren und Geschäfte immer wieder neu zu erfinden. Strategieinnovationen werden damit zum Schlüssel langfristig erfolgreicher Unternehmensentwicklung.«³⁰ Geschäftsmodellinnovationen, oft Ausgangspunkt für Strategieinnovationen, sind in vielen Branchen – so das Ergebnis eines neuen umfangreichen Forschungsprojektes – eine wichtige Erfolgsdeterminante, stellen aber auch gleichzeitig eine hohe Herausforderungen für die Unternehmensführung dar.³¹

Ähnlich wie bei Produktinnovationen werden zur Bestimmung der Geschäftsmodellinnovationen (teilweise auch »Geschäftsdesign« genannt) verschiedene Innovationsgrade diskutiert und in abgrenzbare Kategorien eingeteilt, beispielsweise in architektonische, prinzipielle, graduelle und modulare Geschäftsmodellinnovationen.³²

28 Gillwald 2000, S. 43

29 Howaldt, J. u.a. 2008, S. 66. Die Autoren sehen darin bereits ein neues Innovationsparadigma

30 Zahn, E. 2000, S. 165/166

31 Zollenkop, M. 2006, S. 362

32 Zollenkop, M. 2006, S. 362

b) Innovationsprozess (Innovationsphasen)

Unter Innovationsprozess werden alle zur Entwicklung, Einführung und Durchsetzung von Innovationen notwendige Phasen und Aktivitäten verstanden.³³ Traditionell wird ein sequentielles Phasenmodell beschrieben, das aus den Phasen Ideengenerierung, Ideenumsetzung und Implementierung (Ideenkommerzialisierung) besteht.³⁴

Allerdings wird kritisch angemerkt, dass die Einteilung der Phasenmodelle »aus theoretischen oder heuristischen Modellen abgeleitet sind und im Rahmen einer empirischen Überprüfung nur selten zu verifizieren sind.«³⁵ Insbesondere deshalb, weil es sich bei dem Innovationsprozess um einen Problemlösungsprozess handelt, der »durch Risiko, Arbeitsteilung, zahlreiche Interaktionen mit dem Umfeld und interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichnet ist.«³⁶

c) Innovationsgrad

Grundsätzlich wird hierbei zwischen Neuheiten für den Markt (»Produktneuheit«) und für das innovierenden Unternehmens (»Betriebsneuheit«) unterschieden. Weiterhin werden zur Beurteilung des Neuigkeitsgrades von Innovationen konkrete Innovationstypen benutzt, die häufig als Dichotomien beschrieben werden: Basis- vs. Verbesserungsinnovationen, radikale vs. inkrementale Innovationen, oder revolutionäre vs. evolutionäre Innovationen. Auch hier gibt es keine allgemein akzeptierten Messkriterien zur Bestimmung des Innovationsgrads. Schumpeter sah das Wesen der Innovation in der Durchsetzung neuer Kombinationen, die nicht kontinuierlich erfolgen, sondern diskontinuierlich auftreten.³⁷ Er sah eine, durch kleine Schritte kontinuierlich anpassende Veränderung, nicht als Innovation an. Heute wird dagegen von einer Parallelität radikaler und inkrementeller Innovation ausgegangen.

Die Komplementarität von Entwicklung neuer und der Bewahrung alter Fähigkeiten als Erfolgskonzept ist Grundüberlegung der Theorie der »Dynamic Capabilities«.³⁸ Die Vertreter dieses Ansatzes definieren die dynamischen Fähigkeiten als »strategische Flexibilität«, bzw. »duale organisationale Meta-Fähigkeit« zur Replikation und Rekonfiguration eines Unternehmens.³⁹

33 Hauschild 1997, S. 20

34 Gerpott 1999, S. 52

35 Bellman/Haritz 2001, S. 275

36 Pleschak/Stummer 2005, S. 1

37 Schumpeter 1931, zitiert nach Hauschild 1997, S. 7

38 Teece/Pisano; Shuen 1997

39 ausführlich dazu: Burmann 2002, S. 168 f.

3.2 Innovationsmanagement und Innovationsstrategien

»Innovationsmanagement ist im Gegensatz zum Management von Routineprozessen undenkbar ohne klare strategische Orientierung.«⁴⁰ Um Strukturen, Produkte und Verfahren zielgerichtet zu verändern, bedarf es stets einer langfristigen Grundorientierung. Innovationsstrategien gelten allgemein als entscheidende Bedingung für langfristigen Unternehmenserfolg. Sie sind abgeleiteter Teil der Unternehmensstrategie und haben den Zweck der Integration der verfügbaren Ressourcen im Hinblick auf die Gestaltung von Innovationen, aber auch die Förderung des Innovationsbewusstseins in allen Bereichen des Unternehmens.⁴¹

Für die Entwicklung von Strategien im allgemeinen und für Innovationsstrategien im besonderen sind drei prinzipielle Schritte zu unterscheiden:

- die Analyse der strategischen Ausgangssituation,
- die Bestimmung der strategischen Zielposition,
- die Festlegung der Mittel und Wege zur Zielerreichung⁴²

Nach Pleschak/Sabisch haben sich für die grobe Bestimmung der Innovationsstrategie entlang dieser drei Schritte folgende Analysen bewährt:

a) Analyse der strategischen Ausgangssituation

- Einzelanalysen zum Unternehmen (Leistungen, Wirtschaftlichkeit, Potenziale und Ressourcen)
- Analysen zum Unternehmensumfeld (Marktentwicklung, technische Entwicklung, ökologische Erfordernisse, rechtliche Rahmenbedingungen, soziale Bedingungen)
- Integrative Analysen (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken, Portfolio Analysen)⁴³

b) Bestimmung der strategischen Zielposition

- Auswahl der strategischen Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten
- Auswahl der Technologiefelder
- Ermittlung der strategischen Erfolgsfaktoren
- Ableitung eines Lebenszykluskonzepts

40 Pleschak/Sabisch 1996, S. 57

41 Vgl. Vahs/Burmester 2002

42 Hinterhuber 1989

43 Pleschak; Sabisch 1996, S. 60-63

- Bestimmung der Kostensenkungspotenziale nach dem Erfahrungskurvenkonzept
- Bestimmung wesentlicher Einflussfaktoren (z.B. PIMS-Modell)
- Strategische Planung mit Hilfe der Portfolio-Methode

c) Festlegung der Mittel und Wege zur Zielerreichung

- Auswahl und Bereitstellung von Mitarbeitern und Spezialisten,
- Bereitstellung von finanziellen Mitteln für F&E,
- Investitionen für Maschinen, Anlagen, Vertrieb
- Investitionen für Kommunikationsprozesse

Die Innovationsstrategie umfasst also nach der Bestimmung der Autoren »alle strategischen Aussagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren, für die Erschließung neuer Märkte, für die Einführung neuer Organisationsstrukturen und sozialer Beziehungen im Unternehmen.«⁴⁴ Innovationsstrategie ist somit eine, alle Unternehmensbereiche umfassende Integrationsaufgabe. Von einem solchen »ganzheitlichen Innovationsverständnis« ausgehend, erweitern Dreher u.a. die strategischen Aufgaben des Innovationsmanagements in Richtung eines umfassenden Ressourcenmanagements. Dieses hat insbesondere die ‚weichen‘ Faktoren, wie Kompetenzen, Wissen etc. zusammenzuführen und die Zusammenarbeit über die betrieblichen Grenzen hinaus zu organisieren. Die Konzeption eines »ganzheitlichen Innovationsmanagements« wird von den Autoren auf vier Kernaussagen verdichtet, mit dem Ziel der »Verbesserung der betrieblichen Innovationsfähigkeit«:

- Berücksichtigung unterschiedlicher Felder für Innovationstätigkeiten und ihre Interdependenzen,
- ganzheitliche Sicht auf den gesamten Innovationsprozess im Betrieb,
- Nutzung von materiellen und immateriellen Ressourcen sowie
- Berücksichtigung des Innovationsumfeldes.⁴⁵

44 Pleschak/Sabisch 1996, S. 58

45 Dreher u.a. 2006, S. 24

3.3 Forschungsansätze zwischen Markt- und Ressourcenorientierung

In den 1980er Jahren waren vorallem marktorientierte Ansätze wie der von Porter populär, die davon ausgingen, dass Wettbewerbsvorteile auf der relativen Produkt-Markt-Position basieren.⁴⁶ Diese kann von Unternehmen durch Anpassung an die branchen- und marktspezifischen Wettbewerbskräfte strategisch beeinflusst werden. Somit ergibt sich für Unternehmen die zentrale Notwendigkeit der Analyse der Wettbewerbskräfte ihres jeweiligen Marktausschnitts. Den Kern von Porters Arbeit stellen drei Strategieoptionen dar, anhand derer Unternehmen sich den Wettbewerbsbedingungen anpassen können. So kann ein Unternehmen erstens mit der Strategie der Differenzierung versuchen, sich durch die Bereitstellung eines einzigartigen Zusatznutzens für die Kunden von seinen Konkurrenten abzuheben; zweitens durch Kostenführerschaft Vorteile erlangen; oder drittens durch eine ausgeprägte Nischenstrategie, die auf einen abgegrenzten Markt zielt, sich zu differenzieren.

Kritisch beurteilt wurde die Tatsache, dass mit den marktorientierten Ansätzen den Unternehmen nur ein reaktiver Verhaltensspielraum bei der Wahl von strategischen Ausrichtungen zugestanden wurde und somit der wirtschaftliche Erfolg nur durch die jeweiligen externen Wettbewerbsbedingungen bestimmt ist.⁴⁷ Weiterhin wurde kritisch angemerkt, dass aufgrund der veränderten Wettbewerbsdynamik (Strukturbrüche und Diskontinuitäten) weder sämtliche aktuellen Wettbewerbskonstellationen erfassbar, noch zukünftige Entwicklungen als Basis für Innovationsstrategien verlässlich abzuschätzen sind.⁴⁸

Als Gegenposition zu den marktorientierten Positionen wurden ressourcenorientierte Ansätze formuliert, die nicht das Marktumfeld, sondern die internen wie kooperativen Ressourcen und Kompetenzen zum Ausgangspunkt unternehmerischer Strategieformulierung bestimmten.⁴⁹ Die internen Ressourcen wurden – im Gegensatz zum Marktumfeld – als stabilere und besser kontrollierbare Grundlage für die Strategieansätze angesehen und somit Wettbewerbsvorteile durch die Qualität der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen erklärt.

46 Porter 1985

47 ausführlich dazu: Kirner u.a. 2006, S. 9-12

48 Burr 2004, S. 114; zitiert nach Kirner u.a. 2006, S. 11

49 Prahalad/(Hamel 1990; sowie Teece/Pisano 1994

3.4 Innovationsfähigkeit als begrifflicher Bezugspunkt

Innovationsfähigkeit ist eines der meistgebrauchten Attribute, um die Fähigkeit und Kompetenz zu beschreiben, Neues oder Anderes hervorzubringen. Der inflationäre Gebrauch dieses Wortes⁵⁰ lässt die Vermutung zu, dass es sich hier vielfach um die Benutzung als »Buzzword«⁵¹ handelt, das zum ökonomischen wie politischen Verkaufsargument mutiert ist. Der Begriff Innovationsfähigkeit wird im politisch-ökonomischen Sprachgebrauch, wie auch in der Wissenschaft für eine große Bandbreite von Phänomenen angewandt. Auf der Makroökonomischen Ebene wird der Begriff »Innovationsfähigkeit« als zentrales Element für Sicherung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und -dynamik eines Systems (Volkswirtschaft, regionale Struktur, Netzwerk, Unternehmen) verstanden.⁵²

So wird beispielsweise vom DIW eine jährliche Erfassung der nationalen »Innovationsfähigkeit« im internationalen Vergleich vorgenommen. Der Vergleich stützt sich auf eigene Erhebungen, sowie auf Daten der OECD und der EU (Eurostat).

Sie stützen sie sich bei der Analyse auf eine Reihe von »Innovationsindikatoren«. Ausgangspunkt ist die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, die als Fähigkeit verstanden wird, »bei sich verändernden Produktions- und Marktbedingungen nachhaltig Innovationen hervorzubringen.«⁵³

Mit dem Begriff der Innovationsfähigkeit wird in der einschlägigen Literatur jedoch hauptsächlich die Fähigkeit der Unternehmen verstanden, Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen hervorzubringen.

In einer der wenigen vorliegenden Analysen zum Begriffsverständnis des »Innovationsfähigkeitskonstruktes« kommt Sammerl zum dem Schluß, dass tautologische Bestimmungen dominieren und »nur wenig Mehrwert stiftende Definitionen« zu finden sind.⁵⁴ Beispielhaft für die letztgenannten werden Autoren aufgeführt, die eine ressourcentheoretische Sichtweise im Sinne des »Dynamic Capability-based View« einnehmen.⁵⁵ Dynamic Capabilities werden als Management von unternehmensintern vorhandenen und -extern zu beschaffenden Fähigkeiten verstanden.

50 Google liefert bei dem Suchbegriff »Innovationsfähigkeit« über 300.000 deutschsprachige Einträge

51 Spielkamp/Rammer 2006, S. 6

52 Dreher u.a. 2006, S. 1

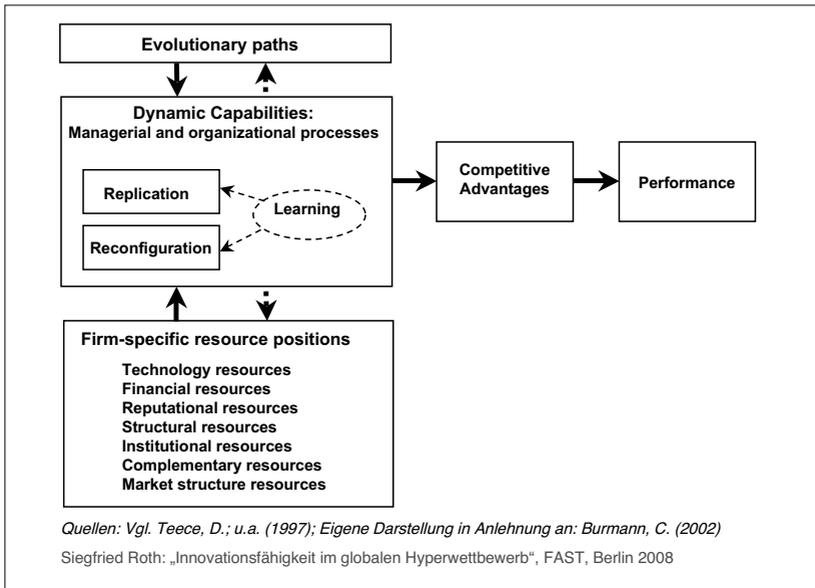
53 DIW (Hg.) 2006, S. 7

54 Sammerl 2006, S. 38-39

55 Teece/ Pisano 1994; Lawson/Samson 2001

Diesem Ansatz liegen drei zentralen Elemente zur Erklärung nachhaltiger Innovations- und Wettbewerbsvorteile zugrunde

Abb. 5⁵⁶ : Der »Dynamic Capabilities« Ansatz im Überblick



- evolutionären Pfade/historische Entwicklung von Organisationen und Unternehmen;
- dynamische Fähigkeiten zur Replikation und Rekonfiguration von Organisationen und Unternehmen, angetrieben durch Lernprozesse;
- spezifische Ressourcenausstattung der Organisation/des Unternehmens (z.B. technische, strukturelle, institutionelle, komplementäre, finanzielle Ressourcen).

Mit der Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit eines Unternehmens werden zwei widersprüchliche, komplementäre Kompetenzen beschrieben. Sie befähigen Unternehmen zugleich eine hohe Handlungsschnelligkeit durch Standardisierung von Produkten und Prozessen (»Replikationsfähigkeit«) wie auch einen hohen Handlungsspielraum zur Wahrnehmung neuer Wachstumschancen zu entfalten (»Rekonfigurationsfähigkeit« im Sinne innovativer Lösungen).⁵⁷

56 Grafik: Burmann 2002, S. 172, in Anlehnung an Teece u.a. 1997

57 Burmann, C. 2002, S. 183

Damit sind diese Unternehmen in der Lage, sich auf unterschiedliche Kontexte einzustellen⁵⁸, je nach Situationen und Bedingungen, widersprüchliche Kompetenzen vorzuhalten (»organizational slack«) und optionale Strategiemuster zu aktivieren.

Als »dynamisch« werden Fähigkeiten beschrieben, interne oder externe Ressourcen auf- oder abzubauen, zu integrieren und zu rekonfigurieren, um die Position von Unternehmen in der sich wandelnden Umwelt zu verbessern.⁵⁹

Vertreter des Dynamic Capabilities Ansatzes gehen davon aus, dass es sich bei Innovationsfähigkeit um »eine dynamische Meta-Fähigkeit handelt, die verschiedene (vor allem auch widersprüchliche) Kompetenzen und Ressourcen steuert und integriert und bei der Wissen und Lernprozesse eine zentrale Rolle spielen.«⁶⁰ Aus dieser Sicht wird dauerhaftes Wachstum von Unternehmen hauptsächlich durch die Akkumulation von Wissensressourcen ermöglicht. Von besonderer Bedeutung ist dabei weniger das Sachwissen, als vielmehr das Erfahrungswissen. Von daher wird bei diesem Ansatz immer wieder betont, dass der organisationalen Lernfähigkeit eine Schlüsselrolle zukommt.

Ähnlich sieht es Moldaschl, der, im Rahmen des ressourcenorientierten Paradigmas bleibend, mit dem Ansatz der »Institutionellen Reflexivität« eine regelorientierte Alternative entwickelt.⁶¹ Mit fünf Kriterien, so Moldaschls Annahme, können Institutionen die Innovation(sfähigkeit) bisheriger Sichtweisen oder Praktiken steigern:

- Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik
- Systematischer Rückgriff auf Fremdreferenz/Fremdbeobachtung
- Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz
- Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität)
- Strategische Optionalisierung/Entwurf alternativer Szenarien

Bezogen auf den Unternehmenszweck, den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, können Unternehmen sich – nach Ansicht des Autors – mit dem Konzept der »Institutionellen Reflexivität« vergewissern, »ob ihre Praktiken noch der Situation angemessen sind, oder ob Routinen gegenüber dem Sinn einmal etablierter Regelungen bereits blind geworden sind und sich nur noch selbstreferenziell begründen.«⁶² Mit der reflexiven Sichtweise, so Moldaschl,

58 Bergmann, G./Daub, J. 2006, S. 5

59 Zahn, E./Kapmeier, F./Tilebein, M. 2006, S. 145

60 Sammerl, N. 2006, S. 38 (Hervorhebungen durch Sammerl)

61 Moldaschl, M. 2006, S. 1 und S. 10 ff.

62 Moldaschl 2006, S. 19

können ressourcenorientierte Ansätze konzeptionell und empirisch erweitert werden und auf der Handlungsseite zu einer umfassenderen Bestimmung von »Innovationsperformanz«⁶³ gebracht werden.

3.5 Innovationsdebatte und interdisziplinäre Ansätze

Durch den dynamischen globalen Wettbewerb haben sich die Bedingungen für Innovationsfähigkeit dramatisch verändert. Der routinierte Weg zu Innovationen, der in der Vergangenheit erfolgreich war, kommt zunehmend an seine Grenzen.

Im Zuge eines dynamischen Innovationswettbewerbs hat sich Innovation von einem »seltenen Phänomen in ein systematisch gesuchten Ereignis verwandelt.«⁶⁴ Nicht nur Unternehmen, sondern Nationalstaaten konkurrieren dabei. Rammert skizziert zusammenfassend die veränderten Rahmenbedingungen: Das gewohnte Tempo und die eingespielte Koordination des normalen Innovationsregimes reicht nicht mehr aus; Innovation erfolgt in einem global weit verteilten System; Anzahl und Heterogenität der beteiligten Akteure nehmen zu; Netzwerke setzen sich bei der Koordination der Beziehungen gegenüber Markt und Hierarchie durch. Konsequenz: »Auf der politischen Tagesordnung steht die Innovation der Innovation.«⁶⁵ Rammert sieht trotz der Herausforderungen und der Heterogenität der Innovationsforschung allerdings auch die Möglichkeit »zu einer integrativen Theorie gesellschaftlich-technischer Innovation« zu gelangen. Diese sollte vor allem bei Themen »Innovationsnetzwerke und soziotechnische Konstellationen«; »Paradoxien und Dilemmata« der Innovation; »institutionellen Ordnung, Systeme und Regime« und bei dem Wandel zwischen »Pfadabhängigkeit und Steuerbarkeit« ansetzen.⁶⁶

Nach Sauer ist die gegenwärtige Innovationsforschung verkürzt, weil im wesentlichen die Handlungsbedingungen einzelner Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen und die Perspektive dabei vielfach auf ein reines Mengen-, Geschwindigkeits- und Einstellungsproblem (Beschleunigung von Innovationen, Abbau von Hemmnissen und Vorbehalten) reduziert ist.⁶⁷ Zudem sei eine »inte-

63 Moldaschl 2006, S. 26

64 Rammert 1997, S. 2

65 Rammert 1997, S. 2

66 Rammert 2008, S. 22

67 Sauer 1999, S. 11-12

grierte, transdisziplinäre Analyseperspektive«, die von einem umfassenderen Innovationsverständnis ausgeht, nicht entwickelt. Allerdings sieht er gute Chancen, da einige Konvergenzen innerhalb fachdisziplinärer Diskurse begonnen haben, die die Aufmerksamkeit auf die Themen Temporalität, Prozessualität, Rekursivität und die institutionelle Bedingtheit/Einbettung jeglicher Innovationen lenken. Die Betonung der Rekursivität von Innovationsprozessen lenkt seiner Ansicht nach das Augenmerk auf »selbsttragende, selbst-regulierte Prozesse« und »Innovationsnetzwerke, also eher langfristig, kooperativ und ‚komplexitätsmächtig‘ ausgelegte Beziehungen zwischen Herstellern, Nutzern, Zulieferern...«⁶⁸ Mol-daschl sieht mit dem Ansatz der »Institutionellen Reflexivität« (siehe 3.3) die Möglichkeit, insbesondere mit den verbreiteten ressourcenorientierten Ansätze der Betriebswirtschaftslehre, zu transdisziplinäre Analysen zu kommen.

Neben diesen grundsätzlichen Debatten in der Sozialwissenschaft werden relevante Teilaspekte hervorgehoben, bei denen ein Forschungsdefizit besteht. So wird in der Arbeit von Gillwald betont, dass die grundsätzlichen Unterschiede zwischen technischen und sozialen Innovationen bislang kaum thematisiert wurden und zwar weder in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht.⁶⁹ Howaldt u.a. greifen den Gedanken von Gillwald auf und umreißen die Forderung, dass die »wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen sozialen und technischen Innovationen« Gegenstand der Forschung oder Handlungsorientierung werden sollten.⁷⁰ Für Howaldt u.a. erhält die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung insbesondere durch die Theorie der reflexiven Modernisierung,⁷¹ sowie durch das Leitbild der Nachhaltigkeitsforschung⁷² neue Impulse. Howaldt u.a. formulieren ein »soziologisch aufgeklärtes Innovationsverständnis«, das sich durch folgende zentrale Elemente bestimmt:

- systemischer und sozialer Charakter von Innovationen;
- Komplexität, Risikohaftigkeit und Reflexivität;
- Nichtplanbarkeit und eingeschränkte Steuerbarkeit;
- zunehmende Vielfalt und Heterogenität der Akteure;
- nichtlineare Verlaufsmuster und hochgradige Kontext- und Interaktionsabhängigkeit;
- verstärkte Einbeziehung der Nutzer/Anwender in Innovationsprozesse;

68 Sauer 1999, S. 21

69 Gillwald 2000, S. 43

70 Howaldt u.a. 2008, S. 63-69

71 Beck 1986; Howaldt u.a. 2008, S. 64

72 Fichter u.a. 2006

- Fokussierung auf Prozesse die Wissen schaffen, speichern und transferieren;
- Interdisziplinarität und »Hybridisierung« an den Grenzen Praktiker/Nutzer, Experte/Entwickler, Sozialwissenschaften/Ingenieurwissenschaften.⁷³

Die Auflösung konventioneller Strukturen der Arbeitsteilung zwischen Wissensproduzenten und Wissensanwendern, sowie die immer stärkere Einbindung des Erfahrungswissens der Peripherie in die Wissensgenerierung verweisen auf die zunehmende Bedeutung sozialer Innovationen. Vor diesem Hintergrund ist die »Bedeutung der sozialwissenschaftlichen Expertise für die Analyse und Gestaltung von Innovationsprozessen nicht obsolet, sondern aktueller denn je.«⁷⁴

73 Howaldt u.a. 2008, S. 64

74 Bullinger/Bienzeisler 2007, S. 57

4 Innovationsstrategien in der Automobilzulieferindustrie

4.1 Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor

Innovationsfähigkeit von Unternehmen gilt als der zentrale Schlüssel zur Sicherung und zum Ausbau des wirtschaftlichen Erfolges. Allerdings haben sich die Bedingungen für Innovationsfähigkeit durch die beschriebene globale Wettbewerbsdynamik komplett verändert. War es früher noch möglich, mit einer guten Produktidee über Jahre Erfolg zu haben, so werden heute in zunehmender Geschwindigkeit erfolgreiche Lösungen durch den Wettbewerb immer wieder in Frage gestellt.

Von daher stehen gerade Automobilzulieferer unter dem Druck, ständig innovieren zu müssen und dabei gleichzeitig den Kosten- und Zeitaufwand zu reduzieren. Dies ist mit hohen finanziellen, personellen und organisatorischen Anstrengungen verbunden, die besonders kleine und mittlere Unternehmen oft an die Grenze ihrer Möglichkeiten bringen. Jede Entscheidung in Richtung Innovation ist für diese Unternehmen eine ständige Abwägung zwischen Chance und Risiko, Aufwand und Ertrag.

Mehr Wachstum, Wertbeitrag und Beschäftigung durch Innovation

Es gibt eine Reihe von Studien, die belegen, dass eine verstärkte Innovationsausrichtung sich positiv auf Wachstum und Unternehmenserfolg auswirkt. So generieren erfolgreiche Innovatoren einen erheblich größeren Wertbeitrag und ein progressiveres Wachstum als der Durchschnitt der Unternehmen.⁷⁵ Somit ist Innovationsfähigkeit »der wichtigste Hebel für Profitabilität und Wachstumssteigerung.«⁷⁶

Eindrucksvoll sind auch Untersuchungen, die belegen, dass mit innovativen Produkten höhere Renditen als mit Altprodukten zu erzielen sind. Dies steht im Widerspruch zu den Umsatzanteilen der meisten deutschen Unternehmen, die überwiegend mit Altprodukten getätigt werden.⁷⁷ Es gibt kritische Stimmen, die auf Basis von Vergleichsuntersuchungen feststellen: »Unternehmen, die weniger als 10 Prozent ihres Umsatzes mit neuen oder neu gestalteten Produkten

75 Mercer Management Consulting 2003, S. 3

76 Arthur D. Little 2004; Vgl. auch Arthur D. Little 2006, S. 3

77 Berth 1997

(bzw. Dienstleistungen) erwirtschaften, sind auf Dauer gefährdet.«⁷⁸ Nach der jährlichen Erhebung des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung, ZEW, liegt die deutsche Automobilindustrie bei der Kennziffer »Umsatzanteil mit Produktneuheiten« (Produkte neuer als 3 Jahre) bei 57 % und ist damit als Spitzenreiter weit vor den anderen Branchen.⁷⁹

Abb. 6: Branchenvergleich zur Innovationsfähigkeit

Innovationskennzahlen 2006				
Innovationskennzahlen 2006	Fahrzeugbau	Maschinenbau	Elektroindustrie	Gesamt: Verarbeitendes Gewerbe
Aufwendungen für Innovationen (in Euro)	28,1 Mrd.	10,7 Mrd.	14,4 Mrd.	82,8 Mrd. *
Aufwendungen für Innovationen (in Prozent vom Umsatz)	7,7 %	5,4 %	8,6 %	4,9 %
Umsatz mit Produktneuheiten (Produkte neuer als 3 Jahre; in Euro)	209 Mrd.	64 Mrd.	75 Mrd.	480,1 Mrd.
Umsatzanteil mit Produktneuheiten (Produkte neuer als 3 Jahre; in Prozent)	57 %	32 %	45 %	28 %
Kostenreduktion durch Prozessinnovationen (Verringerung der Stückkosten)	4,9 %	4,6 %	11,1 %	4,9 %

* Aufwendungen für Innovationen der gesamten deutschen Wirtschaft für 2006: 115,5 Mrd. Euro *Quelle: ZEW 2008; Eigene Darstellung*

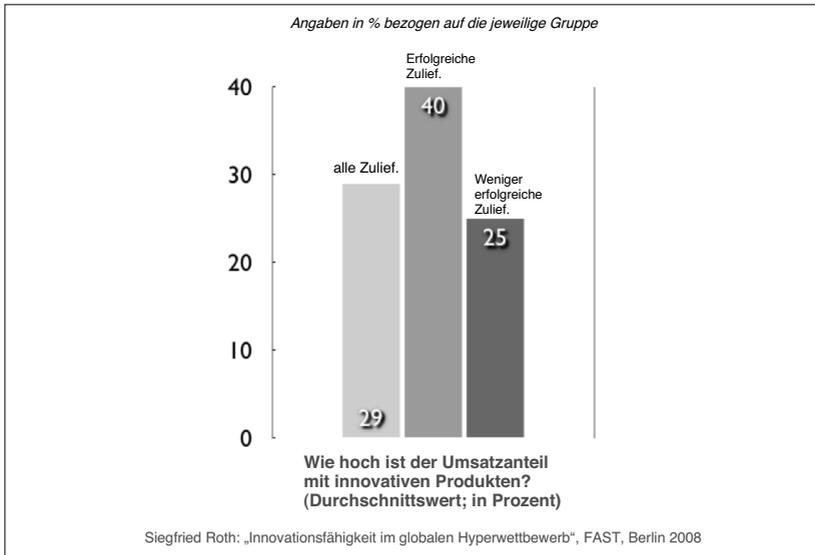
Siegfried Roth: „Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb“, FAST, Berlin 2008

Selbst beim »Umsatzanteil von Marktneuheiten« (aktuell neue Produkte) liegt nach dieser Erhebung die Automobilindustrie mit 12,6 % vor der Elektroindustrie (9,6 %) und dem Maschinenbau (8,8 %). In der eigenen Umfrage wurde unter anderem auch nach dem Anteil innovativer Produkte am Umsatz gefragt.

78 Glanz 2004

79 ZEW Hg. 2008a

Abb. 7: Wie hoch ist der Umsatzanteil mit innovativen Produkten?



Danach haben alle befragten Zulieferer im Durchschnitt einen Anteil von 29% innovativer Produkte am Umsatz, die erfolgreichen Zulieferer (dazu Kapitel 4.) sogar einen Anteil von 40%. Lediglich die weniger erfolgreichen fallen hier mit 25% vom Umsatz deutlich ab. Allerdings wurden nur Zulieferer befragt und es lag hier, nicht wie bei der ZEW-Befragung, keine zeitliche Spanne von 3 Jahren zu Grunde. Nicht zuletzt ist auf den Zusammenhang von Innovation, Wachstum und Beschäftigung hinzuweisen. Laut einer repräsentativen Erhebung der KfW beträgt das jährliche das Beschäftigungswachstum in innovierenden Unternehmen rund 1,8%, in nicht innovierenden Unternehmen dagegen nur rund 0,5%. Somit liegt der Beschäftigtenzuwachs in innovierenden Unternehmen um das rund 3,4fache höher als in der Vergleichsgruppe.⁸⁰

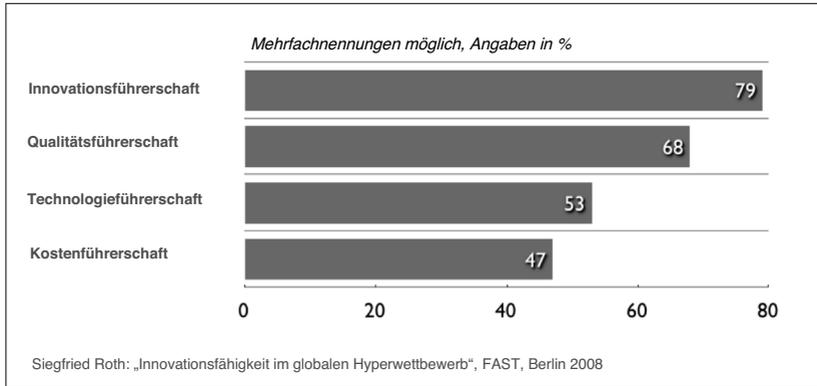
Innovationsführerschaft als strategische Rolle

Innovationsfähigkeit ist die zentrale Voraussetzung für Umsatzwachstum, Umsatzrendite und Beschäftigungssicherung unter Bedingungen hoher Löhne, knapper Rohstoffressourcen und einem aggressiven, globalen Wettbewerbsumfeld. Von daher ist es fast folgerichtig, dass die deutschen Automobilzulieferer bei

80 KfW 2006

der Frage nach der strategischen Rolle, die sie anstreben, mit 80 % angeben, eine »Innovationsführerschaft« anzustreben.

Abb. 7b: »Welche strategische Rolle verfolgt das Unternehmen?«



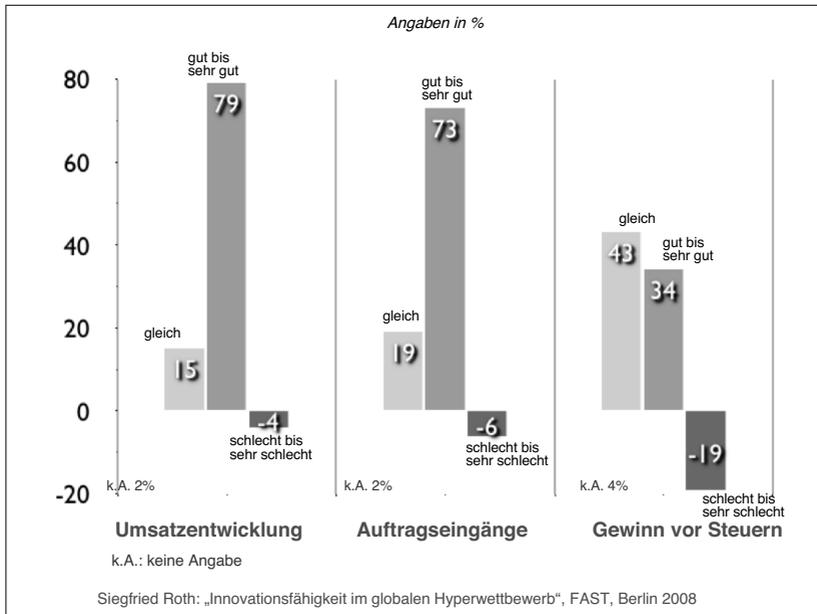
Im weiteren werden »Qualitätsführerschaft« (68 %) und Technologieführerschaft (53 %) genannt. Eine »Kostenführerschaft« streben weniger als die Hälfte (47 %) an.

Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, ist davon auszugehen, dass die Mehrzahl eine Kombination von Innovations-, Qualitäts- und Technologieführerschaft anstrebt, mit einer starken Dominanz der Innovationsausrichtung.

4.2 Innovation, Umsatzwachstum und Erträge

Im Jahr 2007 konnten die deutschen Automobilhersteller einen neuen Produktionsrekord erzielen. Die Pkw-Fertigung stieg um 5,8 % auf 5,7 Mio. Einheiten, die Nutzfahrzeugproduktion sogar um 15,5 % auf 0,486 Mio. Dieses Wachstum war vor allem durch den Export getragen, der beim Pkw mit 4,3 Mio. Einheiten um 10,6 % zulegte. Die Exportquote stieg damit auf ein historisches Hoch von 75 %. Das gute Automobiljahr 2007 und die positiven Erwartungen für 2008 spiegeln sich auch in den Antworten der Führungskräfte aus der Autozulieferindustrie wieder.

Abb. 8: »Wie beurteilen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage des Unternehmens?«



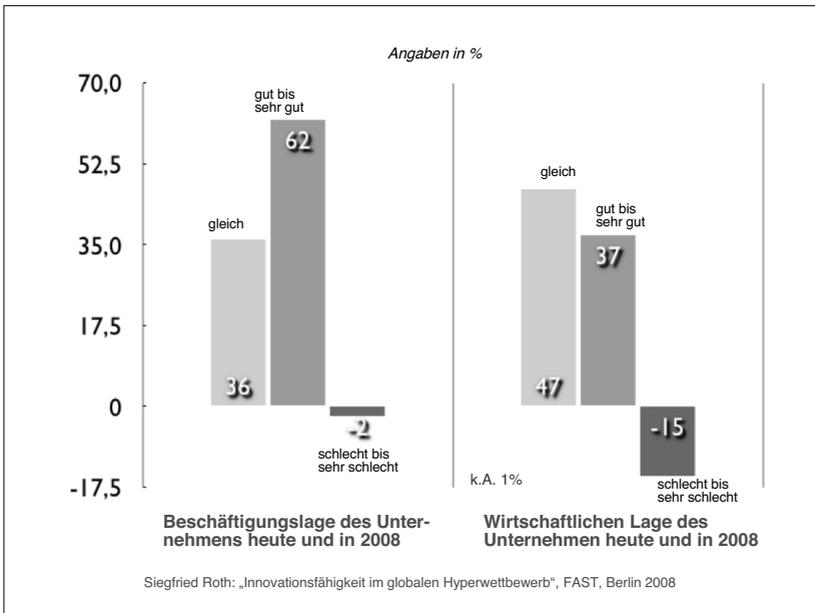
So beurteilen 79% die Umsatzentwicklung und 73% die Auftragseingänge als »gut bis sehr gut«. Nur 4% geben hier ein negatives Urteil ab. Fragt man jedoch nach dem »Gewinn vor Steuern«, so reduziert sich die Zufriedenheitsgrad mit 34% auf ein Drittel der Befragten. Fast 20% sind trotz guter Umsätze mit der Rendite nicht zufrieden und erwarten eine »schlechte bis sehr schlechte« Gewinnentwicklung. Als Gründe werden steigender Preisdruck der Hersteller, hohen Vorleistungen für Produktentwicklung und die Zunahme der Material- und Rohstoffpreise genannt. Der hohe Druck auf die Margen wird auch in der Umfrage der IKB⁸¹ festgestellt, wonach über 50% der Zulieferer angeben, mit Kunden, die nicht aus der Automobilindustrie kommen, höhere Margenzu erzielen als mit Automobilherstellern selbst. Diese Feststellung ist ein weiteres Indiz für die hohe Wettbewerbsintensität und den hohen Kostendruck in der Branche.

Die unterschiedliche Beurteilung setzt sich bei der Frage nach der »Prognose des Unternehmens für das Jahr 2008« fort. Nur noch 37% gehen hier von einer »guten bis sehr guten« Entwicklung aus. Fast die Hälfte der Zulieferer rechnet mit

81 IKB/VDA 2007, S. 27-28

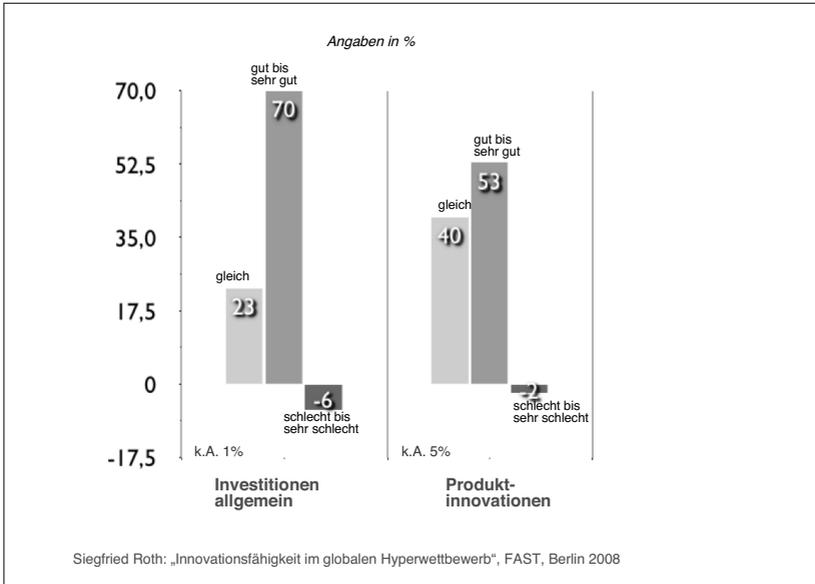
einer gleich bleibenden und 15% sogar mit einer »schlechten bis sehr schlechten« wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Abb. 9: »Wie ist die Prognose des Unternehmens für 2008?«



Positiv ist jedoch, dass die gute Auftragslage eine stabile, oder in Teilen sogar wachsende Beschäftigung erwarten lässt. Der Widerspruch zwischen guter Auftragslage und verhaltener bis negativer Gewinnbeurteilung spiegelt sich auch in der Beantwortung der Frage nach der Finanzierungsgrundlage des Unternehmens wider. Obwohl die Finanzierungsgrundlage der Zulieferunternehmen im allgemeinen als positiv beschrieben wird (70% gehen von einer »guten bis sehr guten« Finanzierungsbasis für Investitionen aus) gibt nur etwa die Hälfte an, gute Voraussetzungen für Produkt- und Prozessinnovationen zu haben.

Abb. 9b: »Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf...?«



Die Gründe werden in den hohen Vorleistungen für F&E, der sinkenden Bereitschaft der Kunden Innovationen zu honorieren und dem unsicheren Return on Invest gesehen. Bestätigt wird dieses Befragungsergebnis durch eine Untersuchung aus dem Jahr 2007. Danach sind die großen deutschen Automobilzulieferer in den vergangenen fünf Jahren deutlich gewachsen und haben im Schnitt mehr als 5 % pro Jahr an Umsatz zugelegt. Weltweit schrumpfte der Umsatz der Automobilzulieferer dagegen leicht um 0,3 %. Der operative Gewinn lag innerhalb von fünf Jahren jedoch im Schnitt nur bei 2 %. Entscheidend ist jedoch, so die Untersuchung, dass nicht die Unternehmensgröße den Ausschlag für den Erfolg gab, sondern das Innovationspotenzial. Nur Lieferanten, die innovative Technologien angeboten haben, konnten selbstbewusst gegenüber den Automobilherstellern auftreten. Produkte, »ohne wahrnehmbare Innovationsleistung, wie etwa Chassisteile, mussten sich meist dem Preisdiktat beugen.«⁸² Dies bedeutet, dass es entscheidend auf ertragsstarken Umsatz ankommt, der durch die Auswahl der richtigen Partner und Kunden, sowie durch den Grad der innovativen Alleinstellungsmerkmale gekennzeichnet ist.

82 Booz Allen Hamilton 2007, S. 1

Wenn 80% der befragten Zulieferer eine gute bis sehr gute Umsatzentwicklung angeben, aber nur 34% einen guten Gewinn, dann gibt es hier sehr viel Raum für die Verbesserung der eigenen Position im Wettbewerb.

4.3 Innovationsstrategien und „Strategie-Innovationen“

Innovationen werden nicht um ihrer selbst willen erzeugt, sondern folgen einem Zweck, nämlich die Realisierung wirtschaftlicher oder sozialer Ziele. Diese Zielsetzungen bilden die allgemeine Geschäftsgrundlage eines Unternehmens. Um diese Ziele am Markt und im Wettbewerb umzusetzen, bedarf es einer Geschäftsstrategie und der daraus abgeleiteten unterschiedlichen Strategien. Ein zentraler Bestandteil der Geschäftsstrategie ist die Innovationsstrategie. Sie umfasst alle strategischen Aussagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren, für die Erschließung neuer Märkte, für die Einführung neuer Organisationsstrukturen und sozialer Beziehungen im Unternehmen.⁸³ Damit ist sie, als Querschnittsfunktion, unmittelbar mit den meisten anderen Strategien verknüpft, sei es die Technologie-, F&E-, Beschaffungs-, Marketing-, Vertriebs-, Organisations- und Produktionsstrategie. Wichtige Orientierungspunkte für die Innovationsstrategie stellen die Entwicklungen am Markt, im Wettbewerb, bei neuen Technologien und im gesellschaftlichen Umfeld dar.

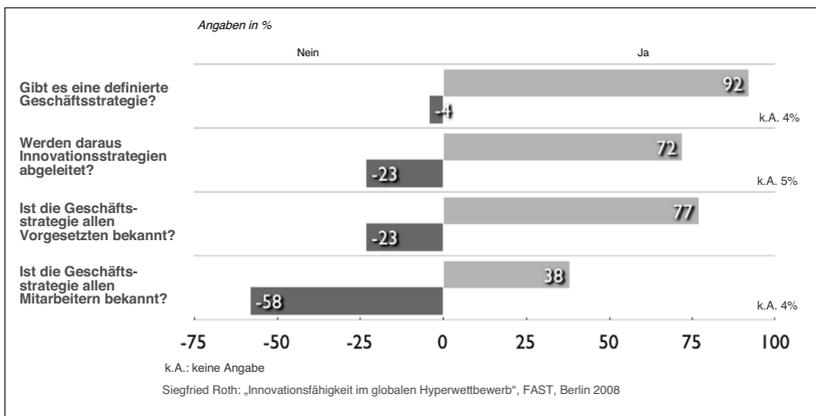
Geschäftsstrategien, wie auch Innovationsstrategien sind jedoch keine fest gefügten Größen. Auch sie unterliegen einem Wandel. Die veränderten Wettbewerbsbedingungen sind nicht mehr durch stabile Gleichgewichtszustände, sondern durch Labilität und dynamische Veränderungen gekennzeichnet. Dadurch wird eine permanente Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit der Wertschöpfungsstrukturen erforderlich. Entsprechend sind Unternehmen gezwungen, immer öfter ihre Geschäfts- und Innovationsstrategien zu überprüfen. Mit anderen Worten, nicht mehr alleine Produkte und Prozesse bedürfen innovativer Lösungen, sondern auch Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle. Damit werden Innovationsstrategien selbst Gegenstand der Innovation. »Strategie-Innovationen«, als kontinuierliche Überprüfung und Neudefinition der eigenen Geschäftsgrundlage wird somit zur zentralen Schlüsselkompetenz des Managements im dynamischen Hyperwettbewerb. Nicht nur Wachstumschancen, sondern die Existenzsicherung des Unternehmens erfordern diese Maßnahmen.

83 Pleschak/Sabisch 1996, S. 58

Das langfristige Überleben von Unternehmen hängt also zunehmend von der Fähigkeit ab, den Wandel zu institutionalisieren und Geschäfte immer wieder neu zu »erfinden« und zu definieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine neue Geschäftsstrategie auf die andere folgen muss. Vielmehr führen intensive Beobachtungen und Analysen von Markt, Kunden, Wettbewerb und Technologieentwicklung zumeist zu einer experimentellen Kombination herkömmlicher und innovativer Geschäftsmodelle. In der Regel kristallisiert sich dann in einem evolutionären Prozess heraus, welche Ansätze sich durchsetzen, oder parallel nebeneinander fortbestehen. Anstöße zur Überprüfung und Änderung der Geschäftsstrategie können aus verschiedenen Quellen herrühren: Niedriges Wachstum, sinkende Gewinnmargen, Produkte oder Geschäftsfelder am Ende ihres Lebenszyklusses, neue Produkte oder Geschäftsmodelle der Konkurrenz, neue Kundenbedürfnisse, oder neue technologische Lösungen (immer häufiger auch aus anderen Branchen).

Studien zum Erfolg innovativer Geschäftsmodelle haben ergeben, dass diese Unternehmen durch überdurchschnittliches Wachstum von Umsatz und Ergebnis den Unternehmenswert nachhaltig steigern konnten.⁸⁴ Für das Zuliefermanagement ist entscheidend, die Schlüsselkompetenz zu entwickeln, die eigene Geschäfts- und Innovationsstrategie vor dem Hintergrund der gesamten dynamischen Einflussfaktoren zu überprüfen, verändern und ggf. ersetzen zu können. Dazu ist es im ersten Schritt notwendig, eine konsistente Beziehung zwischen Geschäfts- und Innovationsstrategie herzustellen. Wie stellt sich dieser Zusammenhang in der Zulieferindustrie dar?

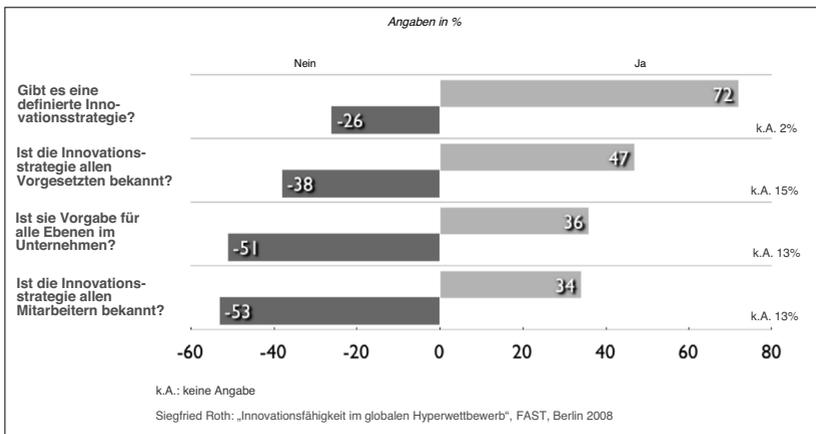
Abb. 10: »Gibt es eine definierte Geschäftsstrategie?«



84 Mercer Management Consulting 2003, S. 3

In der Befragung der Zulieferunternehmen gaben mit 92 % fast alle an, eine definierte Geschäftsstrategie zu haben. Allerdings leiten daraus nur 72% eine Innovationsstrategie ab. Bei 23 % und somit bei fast einem Viertel der Zulieferer, divergieren dem- nach Innovations- und Geschäftsstrategien, was sich als großer Nachteil bei strategischen Anpassungsnotwendigkeiten erweisen kann. In der gleichen Größenordnung bestehen offenbar auch interne Kommunikationsprobleme: 23 % der Befragten geben an, dass die Geschäftsstrategie nicht allen Vorgesetzten bekannt ist. Bei 58 % ist diese Strategie nicht allen Mitarbeitern bekannt. Schaut man auf die Innovationsstrategie, so ergibt sich ein ähnliches Bild.

Abb. 11: »Gibt es eine definierte Innovationsstrategie?«



Mit 72% haben fast drei Viertel der Zulieferer eine definierte Innovationsstrategie. Diese ist allerdings 40% der Vorgesetzten und 53 % der Mitarbeiter nicht bekannt. Insbesondere die Tatsache, dass bei 51 % der Zulieferer die Innovationsstrategie keine Vorgabe für alle Ebenen und Funktionsbereiche im Unternehmen ist, weist auf ein eingeschränktes Innovationsverständnis hin. Diese Zulieferer handeln nach dem alten Muster: Innovation ist Angelegenheit weniger, statt Zielvorgabe für alle.

Nur 36% der Unternehmen haben offenbar ein ganzheitliches und integriertes Verständnis von Innovation und versuchen, alle Funktionsbereiche und Beschäftigten auf dieses Ziel zu verpflichten.

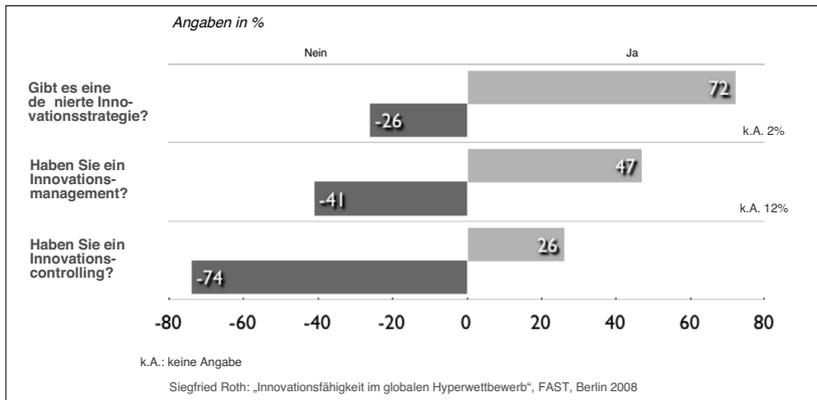
4.4 Innovationsmanagement und -controlling

Obwohl 72 % der befragten Zulieferunternehmen eine Innovationsstrategie haben, gibt nur die Hälfte an, über ein systematisches Innovationsmanagement zu verfügen.

Dass nur etwa die Hälfte der Zulieferer ein Innovationsmanagement anwenden, ist zwar sehr stark verbesserungsbedürftig, liegt aber im Vergleich noch deutlich über dem Wert in der Industrie insgesamt. So kam die Studie »Innovation Excellence 2006«⁸⁵ zu dem Ergebnis, dass nur 25 % der Firmen ein »konsequentes Innovationsmanagement betreiben«. Offensichtlich ist die Automobilindustrie, vor dem Hintergrund des hohen Innovationsdrucks in der Branche, hier überdurchschnittlich weit.

Trotz dieser erfreulichen Tatsache bleibt festzuhalten, dass immer noch ein deutliches Defizit besteht, da 41 % angeben, kein Innovationsmanagement zu haben und 12 % hierzu keine Angaben gemacht haben. Ein noch höheres Defizit besteht allerdings darin, dass nur ein Viertel der Zulieferer über Instrumente des Innovationscontrollings verfügen. 3 von 4 Zulieferunternehmen haben offenbar keine systematische Kontrolle über die Input- und Output-Faktoren von Innovationen.

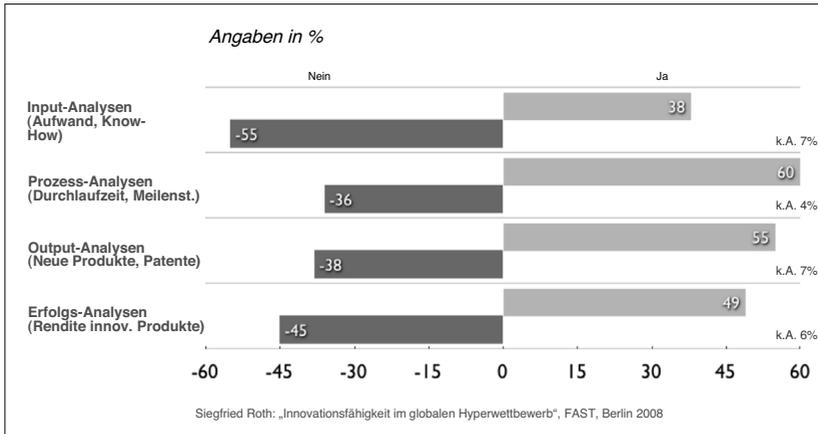
Abb. 12: »Gibt es eine Innovationsmanagement?«



Stellt man hier allerdings die differenzierende Kontrollfrage, ob der Innovationserfolg in vier Kategorien systematisch gemessen wird, so ergibt sich ein leicht korrigiertes Bild: Obwohl ein großer Teil nicht über ein systematisches

Innovationscontrolling verfügt, betreiben immerhin 60% der Zulieferer Prozess-Analysen (Durchlaufzeiten, Meilensteine, etc.) und 55% Output-Analysen (Anteil neuer Produkte, Patente, etc.) bezogen auf die Innovationsleistung.

Abb. 13: »Wird der Innovationserfolg systematisch kontrolliert und gemessen?«

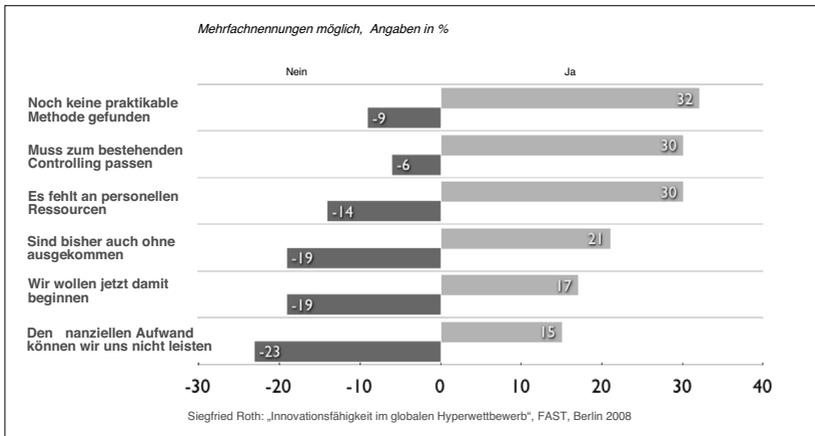


Allerdings verfügt nur 49% der Zulieferer über Methoden und Instrumente zur Bestimmung des Innovationserfolges (Rendite mit innovativen Produkten, etc).

Besonders gravierend ist, dass nur 38% angeben, Input-Analysen zur Bestimmung der Wissensressourcen und des materiellen, wie nichtmateriellen Aufwands für Innovationen zu betreiben. 55% können offenbar keine (oder nur eine intuitive) Antwort(en) auf die Frage geben, »was müssen wir einsetzen, um zu Innovationen zu kommen?«

Fragt man nach den Gründen und den Hemmnissen, die dazu führen, dass der Innovationserfolg nicht systematisch kontrolliert und gemessen wird, so ergibt sich folgende Rangfolge der Antworten:

Abb. 14: »Wenn der Innovationserfolg nicht systematisch kontrolliert und gemessen wird, was sind die Gründe / Hemmnisse dafür?«



1. Noch keine praktikable Methode gefunden (32%);
 2. Muss zum bestehenden Controlling passen (30%);
 3. Es fehlt an personellen Ressourcen (30%);
 4. Sind bisher auch ohne ausgekommen (21%);
 5. Wir wollen jetzt damit beginnen (17%);
 6. Den finanziellen Aufwand können wir uns nicht leisten (15%);
- (Mehrfachnennungen waren möglich).

Fehlende Instrumente und der Mangel an personellen Ressourcen sind die Haupt-hemmnisse für die Einführung und Anwendung eines Innovationscontrollings. Besonders bedenklich ist allerdings, dass jedes fünfte Unternehmen glaubt, auf ein Innovationscontrolling verzichten zu können, da sie meinen, bisher auch ohne ausgekommen zu sein. Innovationscontrolling steht nicht im Widerspruch zu einem erfolgreichen Innovationsprozess, obwohl vordergründig gesehen, die kreative Gestaltung von Neuem und die Kontrolle anhand von Zahlen und Kennziffern in einem gewissen Widerspruch zu stehen scheinen. Innovationscontrolling ist nicht mehr die traditionelle, vergangenheitsbezogene, am Rechnungswesen orientierte Kontrolle. Vielmehr wird Innovationscontrolling immer mehr Teil des

Führungssysteme und hat dabei wichtige informierende, koordinierende und unterstützende Funktionen. Im Vordergrund steht dabei, qualitative und quantitative Kennzahlen für die Innovationsstrategie bereit zu stellen. Diese betreffen Input, Prozess, Output und Erfolg von Innovationsprozessen. Damit wird versucht, den Innovationsnutzen über den Lebenszyklus messbar zu machen und in einzelnen Phasen Entscheidungsgrundlagen bereit zu stellen.⁸⁶

Diese Funktion wird immer bedeutender, da bei den hohen finanziellen Risiken von Innovationen, Fehlinvestitionen vermieden werden müssen und die Fokussierung auf wenige, Erfolg versprechende Innovationsprojekte immer wichtiger wird. Innovationscontrolling wird somit unverzichtbarer, komplementärer Teil des Innovationsmanagements.

Für viele Zulieferer kommt es darauf an, Schritt für Schritt ihre vorhandenen Innovationskennziffern zu ergänzen und zu einem Innovationscontrolling auszubauen. Hilfreich sind dabei Ansätze, die auf Balanced Scorecard⁸⁷, oder der »InnovationCard«⁸⁸ der Fraunhofer Gesellschaft aufbauen. Viele Funktionen des Innovationsmanagements sind ohne ein Innovationscontrolling nicht durchführbar, insbesondere wenn es um kosteneffiziente Innovationen geht.

Innovationsmanagement selbst ist im Gegensatz zum Management von Routineprozessen nicht denkbar ohne eine strategische Orientierung. Dafür sind grundsätzlich drei Schritte erforderlich: Die Analyse der strategischen Ausgangssituation, die Bestimmung der strategischen Zielposition und die Festlegung der Mittel, Wege, Kosten und des Zeitrahmens zur Zielerreichung⁸⁹ (Vgl. Kapitel 3.2).

Auf das Innovationsmanagement bezogen bedeutet dies im ersten Schritt eine gründliche und hinreichend differenzierte Analyse der strategischen Ausgangssituation vorzunehmen. Diese Analysen sind unverzichtbar für ein Unternehmen. Insbesondere die Potenzialanalyse, mit der die gegenwärtig und zukünftig nutzbaren Kompetenzen und Ressourcen bestimmt werden, ist von hoher Bedeutung für die Planung und Realisierung von Innovationen. Weitere Analysen müssen sich auf Technik-, Markt- und Wettbewerbsentwicklung, sowie auf ökologische, soziale und rechtliche Erfordernisse konzentrieren. In der Befragung der Automobilzulieferer gab eine überwiegende Mehrheit an, regelmäßige Analysen der Kundenwünsche (92%), der eigenen Stärken und Schwächen (89%), der Kernkompetenzen (89%) und der Entwicklung in der Branche vorzunehmen (89%).

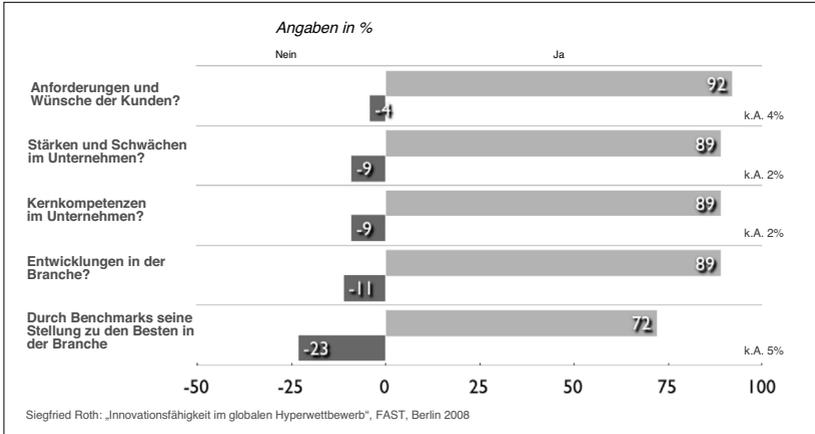
86 Vgl. Guldenberg 2003

87 Hartje 2007; Kaplan/Norton 2001; Horvath u. Partner (Hg.) 2007

88 InnovationCard ist, wie auch das Innovationsaudit, ein Dienstleistungsangebot für mittelständische Unternehmen der Fraunhofer Gesellschaft. Siehe Bullinger (Hg.) 2006, S. 44 ff.

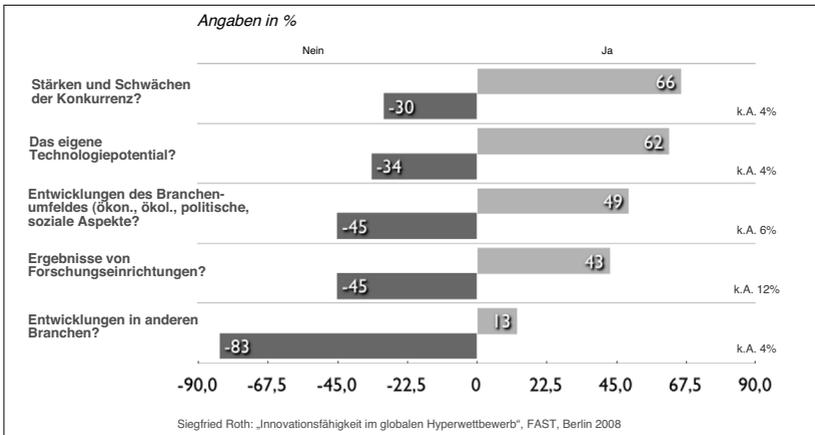
89 Hinterhuber 1989 und Pleschak/Sabisch 1996

Abb. 15: »Analysiert das Unternehmen regelmäßig...«



Fragt man jedoch nach externen Faktoren und nach Technologien, so sind doch deutliche Defizite erkennbar.

Abb. 16: »Analysiert das Unternehmen regelmäßig...«



So geben 30% der befragten Unternehmen an, keine Analysen der Stärken und Schwächen der Konkurrenz und 34% keine des eigenen Technikpotenzials vorzunehmen. Die Entwicklung des Branchenumfeldes (ökonomische, ökologische, politische und soziale Aspekte), sowie die Ergebnisse von Forschungseinrichtungen, werden von 45% nicht in die Analyse aufgenommen. Eine besonders deutliche Schwäche besteht bezüglich der Entwicklungen in anderen Branchen,

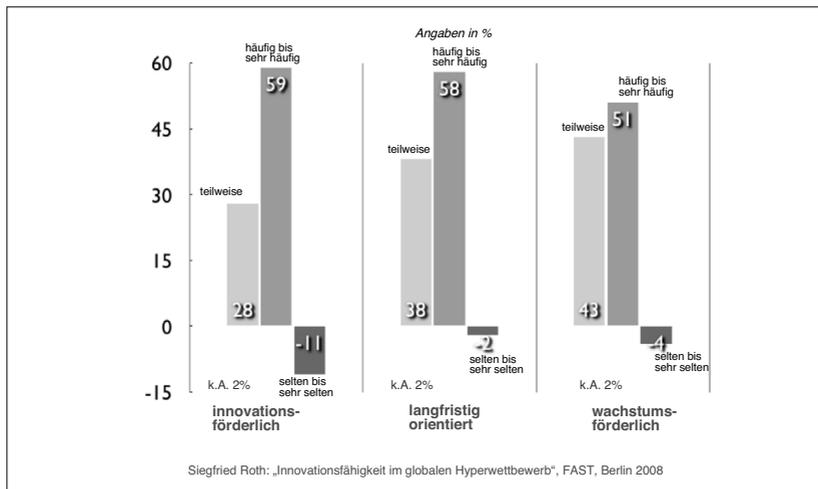
die von 83 % nicht analysiert wird. Diese Analyse gewinnt jedoch an Bedeutung, insbesondere wenn es sich um Innovationen handelt, die wesentlich für die Automobilentwicklung sind, so etwa Elektronik-, Software- und IT-Lösungen. Insgesamt besteht ein Nachholbedarf bei der Analyse des eigenen Technologie Potenzials, des Unternehmensumfeldes und vor allem der Entwicklungen in anderen Branchen, die bedeutend für die Automobilentwicklung sein können.

4.5 Innovationsförderliche Kooperationsbeziehungen

Kooperationsbeziehungen finden in der Automobilindustrie auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlicher Qualität statt. Am stärksten ausgeprägt sind die Geschäfts- und Kooperationsbeziehung zu den OEMs. Horizontale Kooperationen mit anderen Zulieferern, die Beziehungen zu eigenen Sublieferanten, zu Ingenieurbüros, Hochschulen und Forschungsinstituten sind weitere Zusammenarbeitsformen.

In der Befragung der Automobilzulieferer wurde der Schwerpunkt auf die Geschäftsbeziehungen zu den Herstellerunternehmen gelegt.

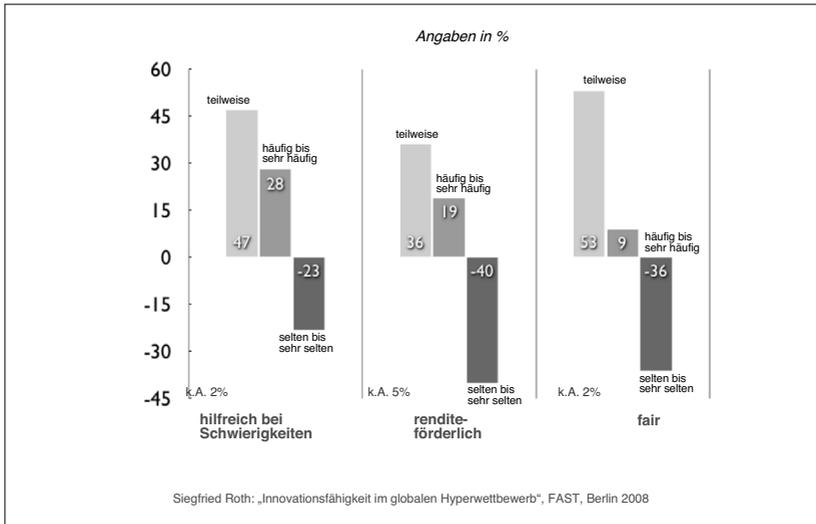
Abb. 17: »Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...«



Die Mehrzahl der befragten Zulieferunternehmen bewertet die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden als innovationsförderlich (56 %), langfristig orientiert (58 %) und wachstumsförderlich (51 %). Allerdings gibt es eine große Gruppe,

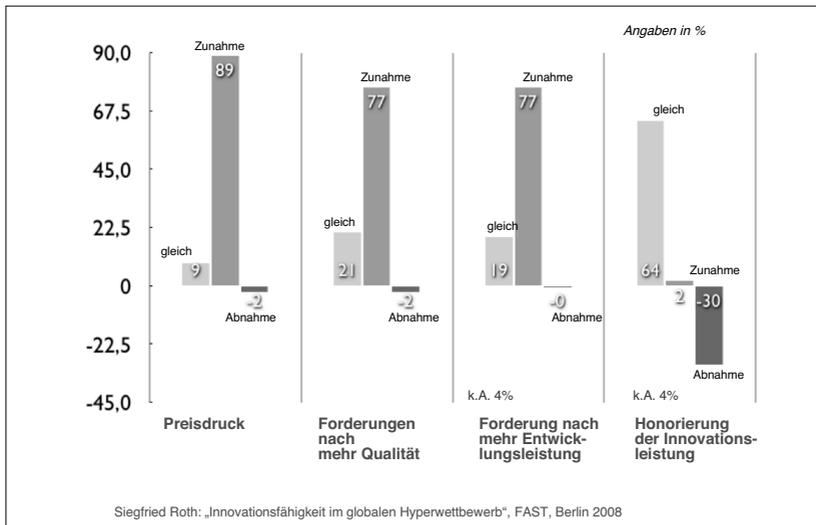
welche die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden als »teilweise innovationsförderlich« (28%), »teilweise langfristig orientiert« (38%) und »teilweise wachstumsförderlich« (43%) bezeichnen. 11% halten die Beziehungen für »selten innovationsförderlich«. Insgesamt aber geben weit über die Hälfte der Zulieferer an, von den langfristig angelegten Innovationsstrategien der Hersteller zu profitieren. Die Antworten fallen jedoch anders aus, wenn man danach fragt, ob die Geschäftsbeziehungen renditeförderlich und fair sind.

Abb. 18: »Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind ...«



Hier gibt es bereits deutliche Einschränkungen in der Bewertung, indem nur noch 28% die Beziehungen für »hilfreich bei Schwierigkeiten«, 19% diese für »häufig renditeförderlich« und nur noch 9% sie für »häufig fair« halten. 23% halten die Beziehungen für »nicht hilfreich bei Schwierigkeiten«, 40% halten sie sogar für »selten renditeförderlich« und 36% für »selten fair«. Allerdings gibt es auch hier eine große Gruppe, die diese Effekte als »teilweise« wirksam beschreibt. Insgesamt kann man bei diesem Fragenkomplex feststellen, dass eine Mehrzahl der Zulieferer von den langfristig angelegten Innovationsstrategien der Hersteller profitiert, es aber deutlichen Verbesserungsbedarf, insbesondere bei den erzielbaren Renditen und der Fairness im Umgang gibt. Diese Feststellungen erhärten sich, wenn man detaillierter nach den Veränderungen der Geschäftsbeziehungen in den letzten Jahren fragt.

Abb. 19: »Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«

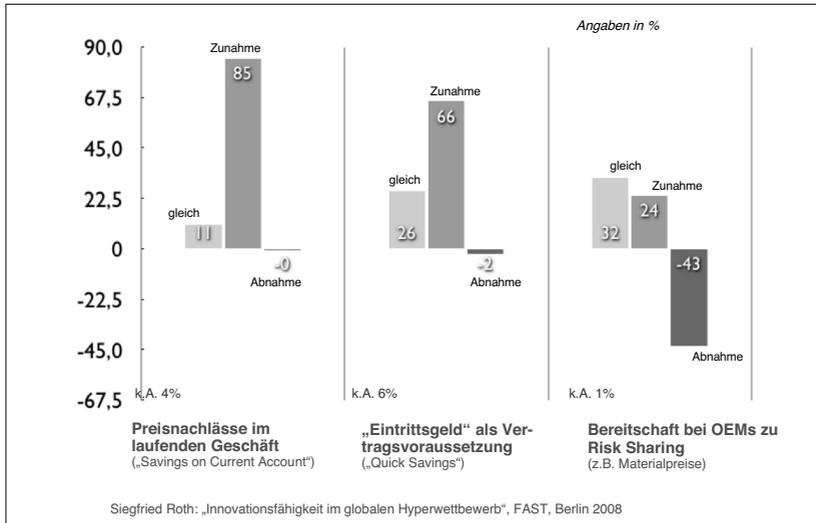


Danach haben für 89% der Zulieferer der »Preisdruck«, für 77% die »Forderungen nach mehr Qualität« und ebenfalls für 77% die »Forderungen nach mehr Entwicklungsleistungen« zugenommen. Für 51% hat er Preisdruck sogar stark zugenommen. Die Bereitschaft zur Honorierung der Innovationsleistung hat aus der Sicht von 30% der Zulieferer abgenommen. Für 64% ist sie auf dem gleichen Niveau wie bisher. Nur 2% sehen eine Zunahme. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Bezahlung von Innovationsleistungen seit Jahren restriktiv von den Herstellern behandelt wird, bekommt eine weitere Abnahme der Zahlungsbereitschaft bei immerhin 30% der Zulieferer eine besondere Brisanz. Hier wirkt eine massive Innovationsbremse, die sich wegen fehlendem oder zu geringem ROI negativ auf die Innovationsfähigkeit der betreffenden Zulieferer auswirkt, letztlich aber auch negativ auf den Verursacher zurückwirkt.

Schlägt die restriktive Honorierung der Innovationsleistung direkt auf die Wirtschaftlichkeit der entsprechenden Projekte durch, so wirkt zunehmender Preisdruck insgesamt negativ auf Finanzierungsspielräume von Investitionen.

Preisdruck auf die Zulieferer wird traditionell als prozentuale Festlegung jährlicher Preisabschläge verstanden. Die Befragung hat allerdings ergeben, dass zudem weitere preis- und kostenwirksame Instrumente installiert wurden, die je nach Situation variabel herangezogen werden.

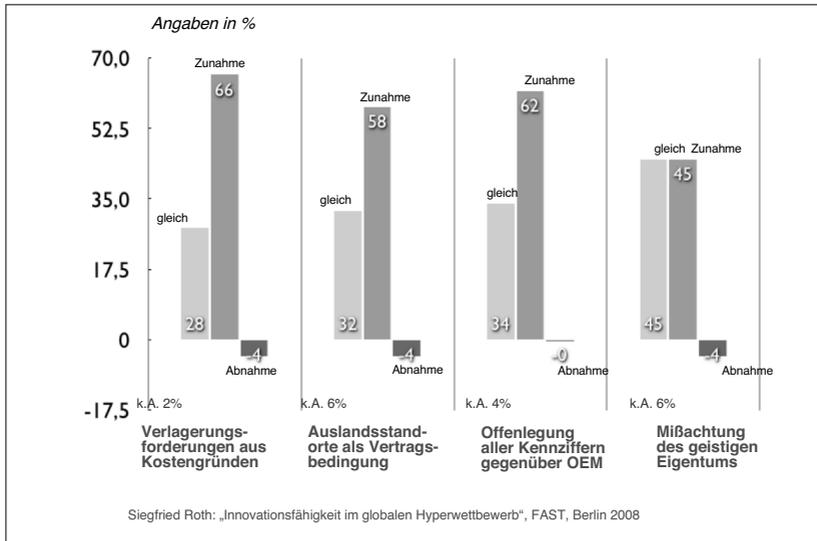
Abb. 20: »Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«



85% der Zulieferer geben an, dass zusätzliche Preisnachlässe im laufenden Geschäft zugenommen haben, was in aller Regel im Gegensatz zu den vertraglichen Vereinbarungen steht. 34% stellen sogar eine starke Zunahme fest.

Diese zusätzlichen Zahlungsaufforderungen, auch »Savings on Current Account« genannt, sind vom Automobilhersteller eingeforderte Preisnachlässe auf das bereits laufende Geschäft als Bedingung für einen Folgeauftrag. Daneben hat, so die Angabe von 66% der Zulieferer, die Zahlung von »Eintrittsgeldern« als Vertragsvoraussetzung zugenommen. 21% geben sogar eine starke Zunahme an. Diese »Eintrittsgelder«, auch »Quick Savings« genannt, sind ein zusätzlich vom Automobilhersteller geforderter Betrag, der sich an der finanziellen Leistungskraft des Zulieferers orientiert und eine Bedingung darstellt, um als Entwicklungs- und Lieferpartner aufgenommen zu werden. Eine weitere Frage war die nach der Bereitschaft der Hersteller, Risk-Sharing beispielsweise bei den gestiegenen Materialpreisen zu praktizieren. Risk-Sharing beschreibt die Aufteilung von Preisrisiken zwischen den verschiedenen Beteiligten. 43% geben an, dass diese Bereitschaft abgenommen hat. Allerdings konnten offenbar 24% der Zulieferer sich gegenüber OEMs durchsetzen und die Übernahme eines Teils der gestiegenen Materialpreise durchsetzen. Im weiteren wurde nach Eingriffen in die Unternehmensentscheidung der Zulieferer gefragt.

Abb. 21: »Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden in den letzten Jahren Veränderungen ergeben?«



Am häufigsten wurden bei diesem Themenkomplex »Verlagerungsforderungen aus Kostengründen« genannt. 66% der Zulieferer beschreiben eine Zunahme dieser Forderung der Hersteller und 17% sogar eine starke Zunahme. Diese Aussage korrespondiert mit der Frage, ob Hersteller Vertragsbedingungen durchsetzen, wonach Zulieferer sich verpflichten, Auslandsstandorte aufzubauen. 58% der Befragten sehen hier eine Zunahmen und 11% sogar eine starke Zunahme. Einige Hersteller sind dazu übergegangen, einen definierten Anteil des Lieferbezuges aus Niedriglohnländern zu verlangen und dem Kostenniveau dieser Länder entsprechende Preisabschläge zugrunde zu legen. Andere verlangen die vollständige Offenlegung der Bezugsquellen. Für den Fall, dass dies nicht geschieht, hat ein namhafter Hersteller schriftlich angekündigt: »Wenn Sie nicht antworten, werden wir davon ausgehen, dass Sie Ihre Komponenten bereits zu 100 Prozent aus Niedriglohnländern beziehen.«⁹⁰

Stark zugenommen haben die Forderungen der Hersteller nach Offenlegung der Kalkulationsgrundlagen und der Kennziffern des Zulieferers. 62% geben hier eine Zunahme, 13% sogar eine starke Zunahme an. Aus Sicht des Herstellers soll mit der »gläsernen Kalkulation« das Preisgefüge der gesamten Lieferkette transparent gemacht und Ansatzpunkte für weitere Preisreduzierungen gefun-

90 Automobilwoche 2005

den werden. Einige Autoren gehen davon aus, dass der »gläserne Zulieferer« sich positiv auf die Lieferanten auswirkt, weil der Hersteller alle Kosten des Zulieferers kennt und ihm einen angemessenen Gewinn zugestehen kann.⁹¹ Diese Auffassung wird von den befragten Zulieferunternehmen nicht geteilt, die im Gegenteil davon ausgehen, dass die Transparenz ihrer Kalkulationsgrundlage zu noch strengeren Kostenzielen und zur Durchsetzung »schneller Einsparungen« von Seiten des Herstellers führt. Damit würden sich die finanziellen Spielräume immer mehr einengen und die Innovationsfähigkeit negativ tangiert werden.

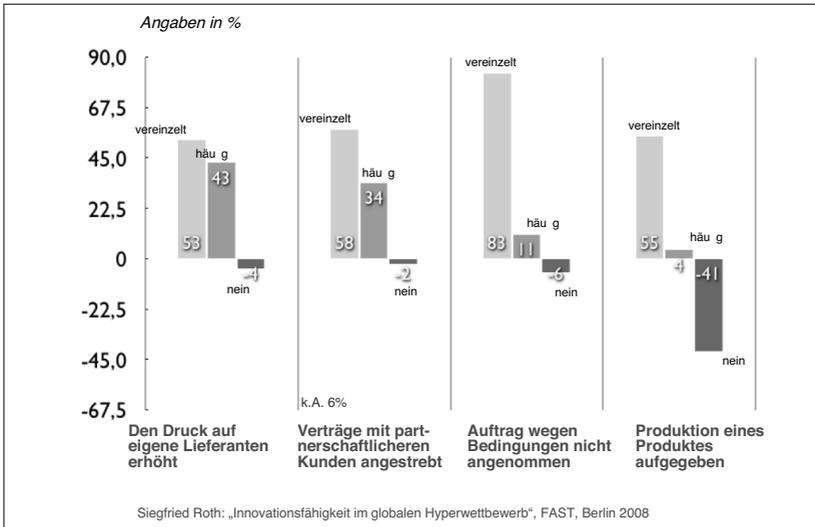
Bei den Geschäftsbeziehungen mit den Kunden hat das Thema »Missachtung geistigen Eigentums« an Bedeutung gewonnen. 45 % der Befragten haben angegeben, dass diese Praktiken zugenommen haben, für 15 % haben sie sogar stark zugenommen. Für ebenfalls 45 % ist diese Missachtung gleich geblieben. Nur 4 % geben hier eine Abnahme an. Einer der Hauptkritikpunkte der Zulieferer ist die Behandlung der Entwicklungsleistungen. Häufig erwarten Automobilhersteller vom ihren Lieferanten nicht nur Gratis-Entwicklungsleistungen, sondern auch, dass das Eigentum an den Entwicklungsergebnissen an den OEM übertragen wird. Die Effekte dieser Praktiken liegen auf der Hand: Mit der Zunahme des Preisdrucks, den Forderungen nach zusätzlichen Zahlungen, der abnehmenden Bezahlung von Innovationsleistungen und mit der »Missachtung des geistigen Eigentums« liegt ein innovationsverhinderndes Gesamtpaket vor. Die Kombination dieser Maßnahmen ist eine der großen Innovationsbremsen für Automobilzulieferer. Dadurch dauert es für Zulieferer nicht nur länger, mit Innovationen Geld zu verdienen. Viele Innovationen werden aus diesem Grunde erst gar nicht weiter verfolgt. Diese Kritik wird auch vom Vorsitzenden des Unternehmensbereichs Kraftfahrzeugtechnik der Bosch-Gruppe, Bernd Bohr vorgetragen, der feststellt: »Bei neuen Produkten gelten bereits von Anfang an strenge Kostenziele, und es werden schnelle Einsparungen verlangt, obwohl die Zulieferer hohe Vorleistungen zu schultern haben.« Für Zulieferer mit geringer Finanzkraft werden Neuentwicklungen damit zu einem existenzbedrohenden Kraftakt. »Es besteht die Gefahr, dass die europäische Autoindustrie an Innovationstempo verliert.«⁹²

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, wie die Zulieferer mit dieser Situation umgehen. Um zu analysieren, welche Konsequenzen die Automobilzulieferer aus dem zunehmenden Druck der Automobilhersteller ziehen, wurde nachgefragt:

91 Ohlhausen/Warschat 1997

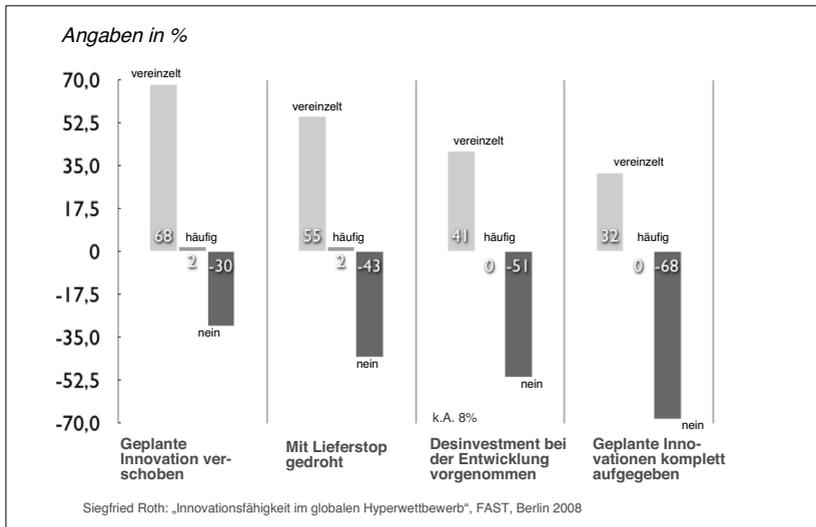
92 Bohr 2007

Abb. 22: »Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen?«



Am häufigsten wurde aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs der Druck auf die eigenen Lieferanten erhöht. So gaben 43 % der Befragten an, dies häufig und 53 % dies vereinzelt zu tun. Eine andere Variante ist, sich um Verträge mit Kunden zu bemühen, die ein partnerschaftlicheres Verhalten praktizieren. Dies streben 34 % häufig und 58 % vereinzelt an. 83 % der Befragten haben vereinzelt und 11 % häufig Aufträge wegen Bedingungen der Kunden abgelehnt und jeder zweite Zulieferer hat schon einmal als Reaktion die Produktion eines Produktes aufgegeben. In der nächsten Darstellung werden weitere Konsequenzen der Automobilzulieferer aus dem zunehmenden Druck der Automobilhersteller aufgeführt.

Abb. 23: »Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- und Preisforderungen der OEMs folgende Konsequenzen ziehen müssen?«



68% der Zulieferer haben vereinzelt geplante Innovationen verschoben, 55% vereinzelt mit Lieferstop gedroht, 41% vereinzelt Desinvestment bei der Entwicklung vorgenommen und 32% vereinzelt geplante Innovationen komplett aufgegeben. Allerdings gibt es eine große Gruppe, die keine dieser Konsequenzen gezogen hat. Auch wenn diese Folgen des Drucks von OEMs kaum ökonomisch zu quantifizieren sind, so lässt sich dennoch begründet behaupten, dass diese Praktiken in der Summe massiv und nachhaltig die Innovationsdynamik der deutschen Automobilindustrie bremsen.

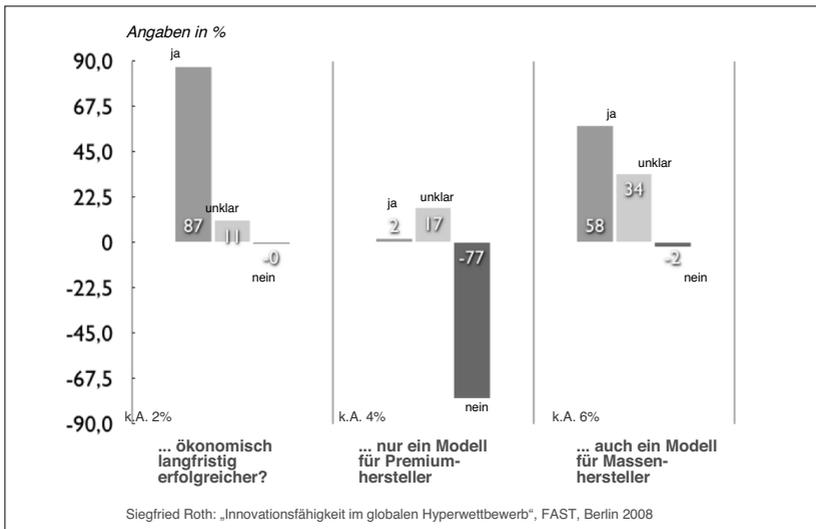
Was folgt daraus? Wie können die innovationshemmenden Faktoren beseitigt werden? Wie kann es wieder zu einer wachsenden Innovationsdynamik kommen?

Um von den Zulieferern Antworten auf diese Fragen zu erhalten, wurden in der Folge zwei Themenkomplexe nachgefragt. Zum einen, »welche Bedeutung partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen« generell haben und zum anderen, »welche Bedeutung den VDA-Grundsätzen partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen«⁹³ beigemessen wird.

93 VDA 2001: Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern; VDA 2006: Grundsätze für den gegenseitigen Schutz des geistigen Eigentums

Zunächst zur Frage, welche Bedeutung partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen generell für die Automobilzulieferer haben. Zulieferer haben über die Jahre Erfahrungen mit unterschiedlichen Modellen der Hersteller-Zulieferer Geschäftsbeziehungen machen können. Dabei konnten partnerschaftliche Ansätze immer wieder mit zwei strategischen Ausrichtungen von OEMs in Verbindung gebracht werden: einerseits mit einer klaren strategischen Orientierung auf Innovationsführerschaft, andererseits mit der Unternehmensphilosophie der langfristig angelegten, kontinuierlichen Wertsteigerung. Dagegen waren Modelle des Preis- und Leistungsdrucks häufig in Verbindung zu bringen mit Geschäftsmodellen, die auf kurzfristige Effekte setzen. Von daher ist es nicht überraschend, dass 87% der befragten Zulieferer der Behauptung zustimmen, dass partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen »ökonomisch langfristig erfolgreicher« sind, nur 11% »unklar« angeben und keiner dieser Behauptung widerspricht.

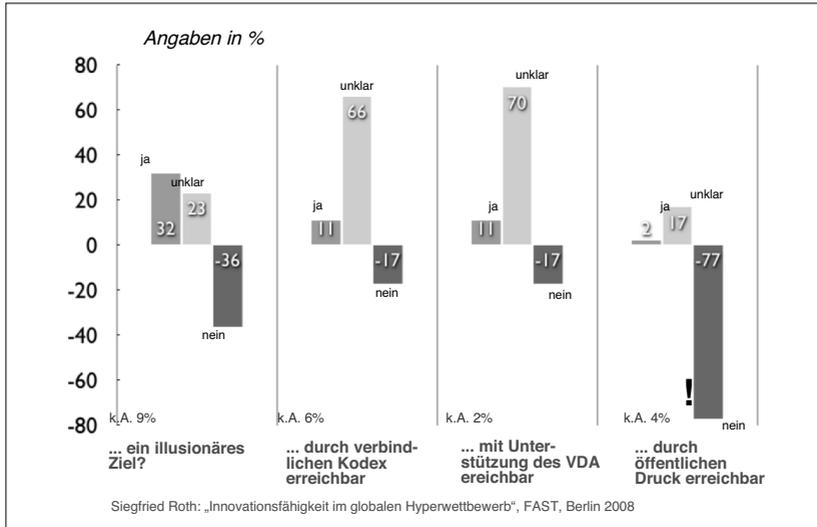
Abb. 24: »Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«



Auf die Frage, ob Partnerschaft in den Geschäftsbeziehungen nur ein Modell für Premiumhersteller ist, antworten 77% mit »nein« und 17% mit »unklar«. Nur 2% halten diese Aussage für richtig. Hier wird einem weit verbreiteten Vorurteil deutlich widersprochen. Dagegen sind 58% der Auffassung, dass Partnerschaft auch ein Modell für die Beziehung von Zulieferern zu Massenherstellern ist. Allerdings ist dies einer relevanten Gruppe von 34% unklar.

Fragt man im folgenden nach den Realisierungschancen partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen, so sind die Antworten geprägt von einem hohen Maß an Unklarheit und unterschiedlichen Auffassungen.

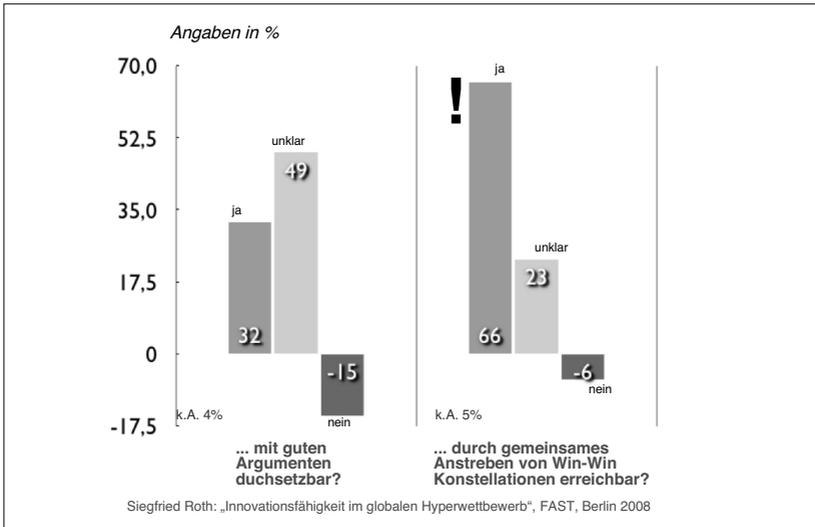
Abb. 25: »Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«



So werden partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen von 32% als illusionäres Ziel, aber von 36% als realistisches Ziel angesehen. 23% haben eine keine klare Haltung dazu. Im Hinblick auf die Durchsetzbarkeit besteht bei den Zulieferern ein hoher Anteil an Unklarheit. Ob mit einem verbindlicher Verhaltenskodex die Durchsetzung partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen zu erreichen ist, wird von 17% verneint, von 11% bejaht. 66% der Befragten haben keine klare Haltung dazu. Ob dieses Ziel mit Unterstützung des VDA erreichbar ist, wird ebenfalls von 17% verneint, von 11% bejaht. Einer großen Gruppe von 70% der Zulieferer ist es unklar, ob dieser Lösungsweg der richtige ist. Dieser hohe Anteil nicht festgelegter Meinungen bietet allerdings auch Chancen für den VDA als Verband, mit Argumentationshilfen und Gestaltungskonzepten den Wandel hin zu partnerschaftlichen Strukturen zu befördern. Ein Votum der Zulieferer ist allerdings eindeutig: 77% sind der Meinung, dass öffentlicher Druck (z.B. über die Medien) der falsche Weg ist, um zu mehr Partnerschaft zu gelangen. Ob partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen mit guten Argumenten und Überzeugungsarbeit bei den Geschäftspartnern zu erreichen sind, wird von 32% als

möglich angesehen, wobei aber eine Mehrheit von 49% dem skeptisch gegenüber steht und das mit der Votierung »unklar« zum Ausdruck bringt.

Abb. 26: »Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ...«



15% halten diesen Weg nicht für möglich. Die eindeutigste Zustimmung im Rahmen des Themenkomplexes gibt es auf die Frage, ob »durch gemeinsames Anstreben von Win-Win Konstellationen« partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen erreichbar sind. 66% stimmen dem zu und bringen damit zum Ausdruck, dass die größte Chance zur Erreichung dieses Zieles dann besteht, wenn beide Seiten gleichermaßen von der Zusammenarbeit profitieren. Nur 6% stimmen dieser Aussage nicht zu, während 23% keine klare Haltung dazu haben.

Interessanterweise wird dieser Weg auch aus Sicht einiger Endhersteller – zumindest als schriftliche Konzeption – verfolgt. So sieht es Volkswagen als »zukünftige Herausforderung« an, die Integration leistungsstarker, strategischer Partnern vorzunehmen, mit denen »eine gemeinsame Nutzenstrategie (»Win-Win-Situation«) verfolgt wird.«⁹⁴ Dabei soll, laut VW, der Fokus beider Seiten auf der Generierung von Innovationen zur Steigerung des Kundenwertes liegen.

Die hier vorliegenden Befragungsergebnisse deuten an, dass sich die Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in einer Übergangsphase von opportunistischen Beziehungen (Nutzung günstiger Gelegenheiten

94 Berkenhagen/Vrbica 2007

zum eigenen Vorteil) zu Wertschöpfungspartnerschaften befinden, in der höchst widersprüchlich Partnerschaftsansätze neben klassischem Preis- und Leistungsdruck koexistieren. Diese Widersprüche sind häufig innerhalb der Beschaffungsstrategie eines Unternehmens zu finden und kommen zumeist als Divergenz von formulierten Partnerschaftskonzepten und Handlungsanweisungen an die Einkäufer, soviel Einsparungen wie möglich beim Zulieferer zu holen, zum Ausdruck.

Was sind nun im einzelnen die Ansatzpunkte partnerschaftlicher Beziehungen? Um von den Zulieferern darauf bezogen Antworten zu erhalten, wurde in der Folge gefragt, welche Bedeutung den VDA-Grundsätzen partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen zukommt. Im großen und ganzen werden die VDA-Grundsätze in ihrer Bedeutung bestätigt. Achtung geistigen Eigentums und faire, langfristige Beziehungen stehen ganz oben auf der Liste (wichtig bis sehr wichtig/davon sehr wichtig):

1. Achtung des geistigen Eigentums (92%/45%);
2. Faire Bedingungen, z.B. Gewährleistung (92%/41%);
3. Langfristiges Vertragsverhältnis (91%/38%);
4. Risk-Sharing, z.B. Materialpreise (90%/45%);
5. Frühe Einbindung in die Produktentwicklung (88%/43%);
6. Balance Leistung – Gegenleistung/Win-Win (86%/41%);
7. Einhaltung der Zahlungsfristen (85%/34%);
8. Bezahlung der Entwicklungsvorleistungen (84%/32%);
9. Erhalt der Finanzierungsspielräume (81%/41%);
10. Innovations- und Qualitätsziele vor Kosten (73%/32%);
11. Kein Verlagerungsdruck (68%/21%);
12. Gemeinsame Erarbeitung von Kostenzielen (64%/19%).

Neben der Forderung nach Achtung geistigen Eigentums und fairen, langfristigen Beziehungen, haben eine frühe Einbindung in die Produktentwicklung und faire Win-Win Konstellation ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert. Zulieferer möchten zudem, dass Innovations- und Qualitätsziele vor Kostenbetrachtungen rangieren und ihre Finanzierungsbasis erhalten bleibt. 64% der Zulieferer halten die »gemeinsame Erarbeitung von Kostenzielen« zusammen mit dem Kunden für wichtig. Allerdings halten 30% diesen Punkt für unwichtig. Offenbar gibt es Zulieferer in dieser Größenordnung, die einer gemeinsamen Erarbeitung von Kostenzielen zusammen mit dem OEM skeptisch gegenüber stehen.

Abb. 27: »Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«

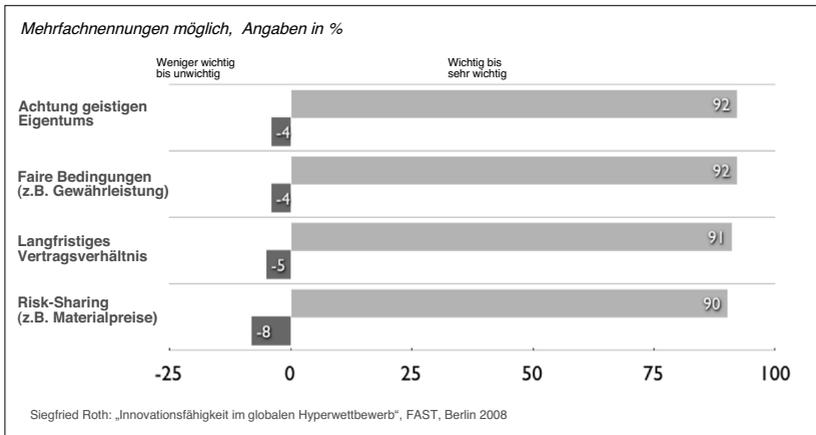


Abb. 27b: »Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«

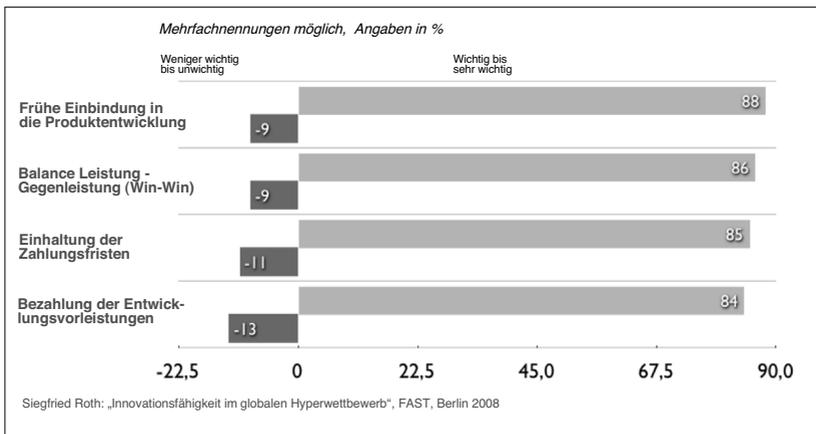
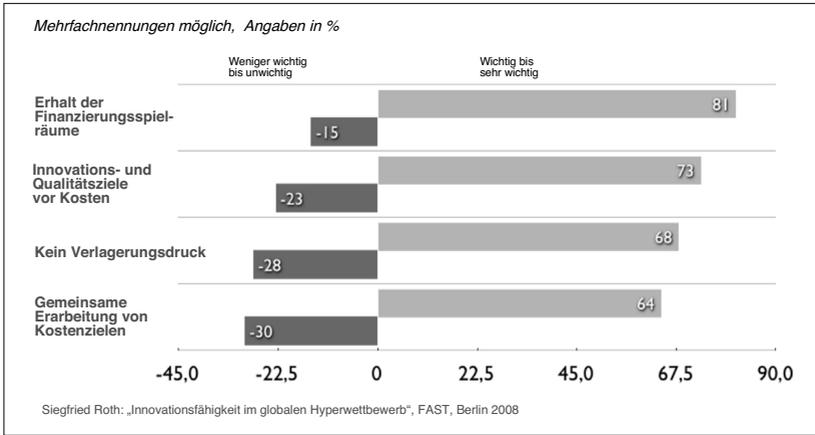


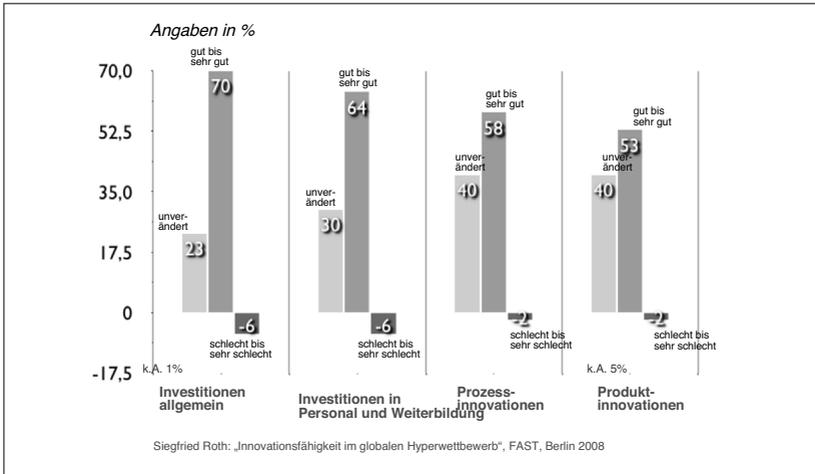
Abb. 27c: »Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?«



4.6 Innovationsförderliche Finanzierungsmodelle

Im ersten Teil der Befragung hatten 80% der Zulieferer eine gute bis sehr gute Umsatzentwicklung angegeben, aber nur 34% einen guten Gewinn. Fragt man nun nach der Finanzierungsgrundlage, so wird diese von 70% der Zulieferunternehmen im allgemeinen als positiv beschrieben, aber nur 53% geben an, gute Voraussetzungen für Produkt- und Prozessinnovationen zu haben.

Abb. 28: »Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf...?«

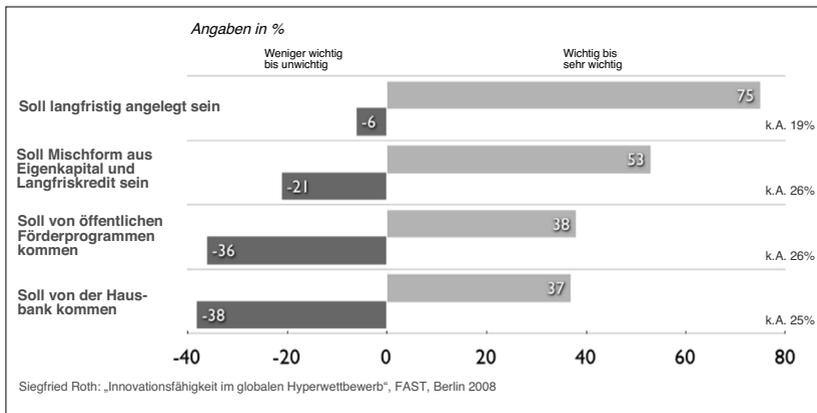


Die beschriebenen hohen Wachstumschancen am Markt erfordern deutlich höhere Investitionen, die von vielen Zulieferern aber aufgrund eingeschränkter Finanzmittel nicht in diesem Maße aufzubringen sind.

Schaut man sich die Problemlage der Zulieferer an, so ist auffällig, dass besonders der Mittelstand eine zu geringe Eigenkapitalquote hat. Einerseits beschneidet der Preisdruck der Abnehmer die Finanzierungsspielräume der Mittelständler. Andererseits schrecken Banken vor der Finanzierung von Entwicklungsprojekten zunehmend zurück. Seit Basel II gehen sie noch restriktiver mit der Kreditvergabe um. Gerade kleinere Unternehmen bekommen für langfristige Investitionen fast nur kurzfristige Kredite angeboten. Einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zufolge scheiterten im Jahr 2005 gut die Hälfte aller Mittelständler bei Verhandlungen über einen Investitionskredit. Aus Sicht der Banken stellen unzureichende Sicherheiten bei den Unternehmen mit 85% der Nennungen den Hauptgrund für die Ablehnung eines Kreditwunsches dar. Besonders erschreckend ist: In der Studie wird ein unterbliebenes Investitionsvolumen im deutschen Mittelstand von 24 Mrd. Euro (2005) alleine nur aufgrund des Scheiterns von Kreditverhandlungen errechnet.⁹⁵

Um profitabel wachsen zu können, sind entweder ausreichendes Eigenkapital, oder innovationsförderliche Finanzierungsmodelle notwendig. Von daher wurden die Zulieferer gefragt, wie Finanzierungsmodelle zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein sollen.

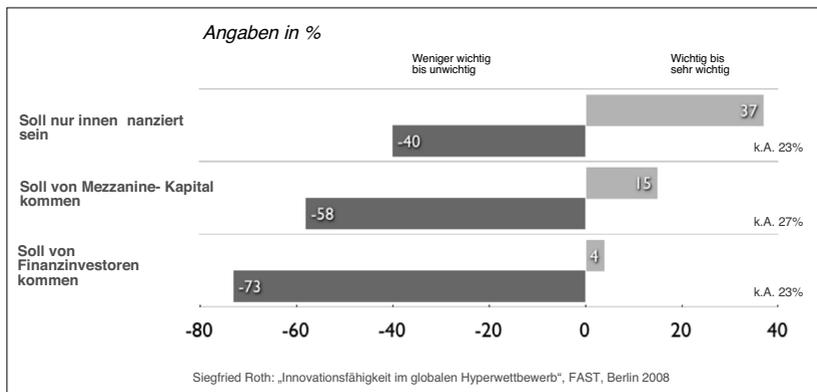
Abb. 29: »Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?«



95 KfW-Bankengruppe 2006

Die überwiegende Mehrzahl möchte, dass diese Finanzierungsmodelle langfristig angelegt sein sollen. Unterstrichen wird dies durch den hohen Anteil derer (30%), die diesen Punkt für »sehr wichtig« halten. Mehr als die Hälfte ist der Auffassung, dass eine Mischform aus Eigenkapital und Langfristkredit das richtige Finanzierungsmodell ist. Dagegen gibt es keine eindeutigen Aussagen zu den Fragen, ob die Finanzierung von der Hausbank, aus öffentlichen Förderprogrammen oder nur aus Eigenmitteln bestehen soll. Hier halten sich die Aussagen »wichtig bis sehr wichtig« und »weniger wichtig bis unwichtig« die Waage. Eindeutig ist dagegen die Aussage zu der Frage, ob das Finanzierungsmodell »Mezzanine-Kapital« geeignet ist, die Innovationsdynamik zu verbessern.

Abb. 30: »Wie sollte ein Finanzierungsmodell zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?«

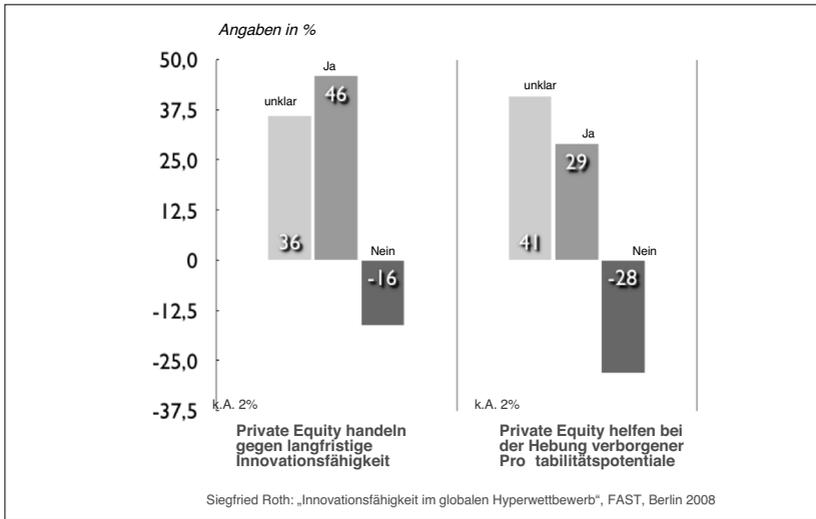


Diese Finanzierungsform halten fast 60% für einen weniger wichtigen und 15% für einen unwichtigen Ansatz. Unter »Mezzanine-Kapital« wird eine Finanzierungsart verstanden, die eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellt, ohne den Kapitalgebern Stimm- oder Einflussnahmerechte zu gewähren. In vielen Fällen wird dieses Kapital als Teil des Eigenkapitals gewertet.

Deutliche ablehnend stehen die Zulieferer einem Finanzierungsmodell gegenüber, das von Finanzinvestoren kommt. 73% halten diesen Weg für »weniger wichtig bis unwichtig«. Damit machen Automobilzulieferer deutlich, dass sie Mittel von Finanzinvestoren und Mezzanine Kapital als nicht geeignet ansehen, um ihre Innovationsdynamik zu verbessern. Auffällig ist, dass bei dem gesamten Fragenkomplex zu den Finanzierungsmodellen etwa ein Viertel der Zulieferer keine Angaben gemacht haben. Es ist anzunehmen, dass dieser hohe Anteil als »unklar« zu werten ist, denn diese Kategorie wurde bei den Fragen nach den

Finanzierungsmodellen nicht als Möglichkeit angeboten. Gestützt wird diese Annahme durch eine weitere Frage nach der Rolle von Finanzinvestoren. 46% der Zulieferer glauben, dass Private Equity gegen die langfristige Innovationsfähigkeit von Unternehmen handeln. 16% gehen vom Gegenteil aus, aber ein Anteil von 36% ist hier unsicher und votiert mit »unklar«.

Abb. 31: »Welchen Aussagen würden Sie zustimmen / nicht zustimmen?«



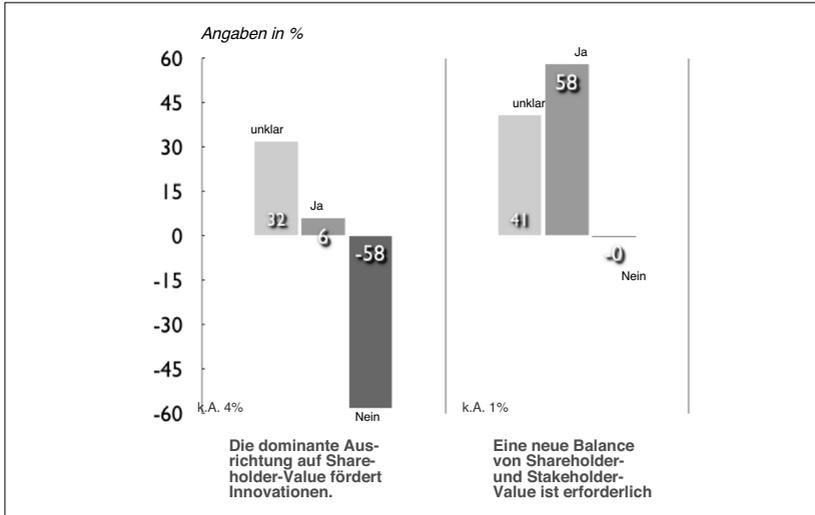
Keine eindeutige Aussage gibt es auf die Frage, ob Private Equity bei der »Hebung von Profitabilitätspotenzialen«⁹⁶ hilfreich sind. Hier halten sich die zustimmenden und ablehnenden Aussagen die Waage, wobei der höchste Anteil von Nennungen (41%), unter die Kategorie »unklar« fällt. Offenbar wird aber von vielen Zulieferern die Kritik geteilt, dass Finanzinvestoren und Private Equity durch die kurzfristig ausgerichteten Renditeinteressen und einer häufig praktizierten Verschuldungsstrategie, »der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens widersprechen.«⁹⁷

In diesem Zusammenhang wurde genereller gefragt, ob die »dominante Ausrichtung auf Shareholder Value« als innovationsförderlich angesehen wird. 58% der Zulieferer stimmen dieser Aussage nicht zu, während 32% bei dieser Frage unsicher sind und mit »unklar« votieren. Lediglich 6% stimmen dem zu.

96 Vgl. PwC 2005, S. 15; Die Autoren sind der Auffassung, dass Private Equity die Unternehmen bei »der Hebung verborgener Profitabilitätspotenzialen« unterstützen

97 Financial Times Deutschland 2007: »Moody's attackiert Private Equity«, 9.7.2007

Abb. 31b: »Welchen Aussagen würden Sie zustimmen / nicht zustimmen?«



Ebenfalls 58% stimmen der Aussage zu, dass »eine neue Balance von Stakeholder-Value und Shareholder-Value erforderlich ist«. Sie teilen damit die Auffassung, dass eine einseitige Ausrichtung des Unternehmens, ausschließlich an den Interessen des Kapitalmarktes, nicht für zukunftsfähig gehalten wird. Allerdings gibt es auch bei dieser Aussage eine große Gruppe von 41%, die hierbei unsicher ist und mit »unklar« votiert.

Insgesamt kommt bei diesem Themenkomplex zum Ausdruck, dass die befragten Zulieferer mehrheitlich eine einseitige Ausrichtung auf Shareholder-Value nicht für innovationsförderlich halten und eine Balance zwischen Shareholder- und Stakeholder-Value Orientierung für das Unternehmens präferieren. Einschränkend muss man sagen, dass mit der letzten Fragestellung nur eine bestimmte Alternative zur Verfügung stand. Damit ist also nicht ausgesagt, dass Zulieferer in der Ausbalancierung dieser Ziele den primären Zweck eines Unternehmens sehen. Ohne dies aus der Befragung abzuleiten, deutet vieles darauf hin, dass erfolgreiche Innovatoren sehr stark den Zweck des Unternehmens mit »Customer-Value« verbinden. Danach ist ein Unternehmen nachhaltig konkurrenzfähig, »wenn es das, wofür der Kunde bezahlt, besser kann als andere.«⁹⁸

4.7 Wissensressourcen und Innovationsnetzwerke

In Zeiten des Hyperwettbewerbs, welcher durch Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet ist, bildet Wissen die einzige Quelle für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.⁹⁹ Wissen ist der Produktionsfaktor der die relativ höchsten Beiträge an Wertschöpfung leistet und somit die wichtigste Basis für ein nachhaltiges Wachstum bildet. Wissen und insbesondere technologisches Wissen zu managen, war schon von je her die Grundlage für Unternehmenserfolg, auch wenn die Aktivitäten nicht immer den Namen »Wissensmanagement« trugen.

Die Flut an Literatur zum Thema Wissen und Wissensmanagement hat häufig mehr Verwirrung als Klarheit gebracht. Viele Ansätze sind entweder zu abstrakt, oder derart komplex, dass ihre Anwendung häufig zum Selbstzweck geriet und das eigentliche Ziel aus dem Auge verloren wurde.

Kritische Untersuchungen haben festgestellt, dass eine Vielzahl betrieblicher Ansätze des Wissensmanagements nicht Wissensprobleme gelöst, sondern sie erst richtig produziert haben. Wenn etwa durch Sammlung, Aufbereitung und Archivierung große Zeitbudgets investiert werden, das Erfahrungswissen nicht beachtet, sondern durch abstrakte Standards entwertet wird und vor allem bewährte, historisch gewachsene Formen der Wissensorganisation verdrängt werden.¹⁰⁰ Man muss die informellen, gewachsenen Wissens- und Kommunikationsstrukturen einer Organisation beachten und sollte nicht gegen sie handeln. Denn »auch Wege in Parks legt man möglichst nach den Trampelpfaden an. Wenn man eine umständliche Wegführung gestaltet, bilden sich dann doch die Sonderwege« wieder heraus.¹⁰¹

Mit der kritischen Bewertung ist auf keinen Fall gesagt, dass Wissensmanagement ein falscher oder zu vernachlässigender Ansatz sei. Im Gegenteil: Eine effektive Koordination und Nutzung des Wissens im Unternehmen ist die entscheidende Grundlage für den Innovationsprozess. Aber, Wissensmanagement ist grundsätzlich keine andere Managementaufgabe als Innovationsmanagement. Es ist lediglich breiter angelegt.

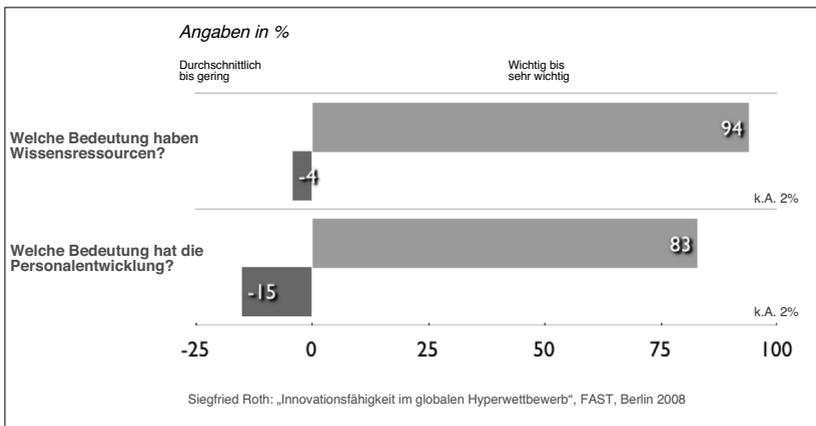
99 Vgl. Nonaka 1992

100 Howaldt u.a. 2004

101 Bergmann/Daub 2006

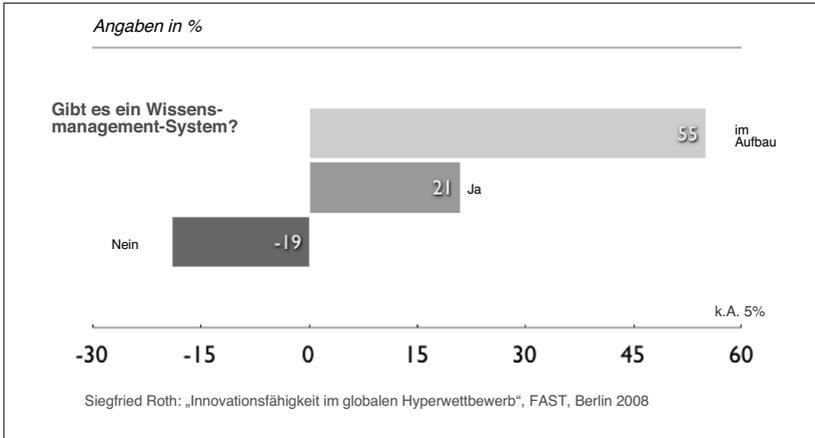
Für die Praxis hat diese Feststellung eine entscheidende Konsequenz: Die bestehenden Ansätze des Innovations-, Ideen- und Personalmanagements bilden von der Grundstruktur schon das Wissensmanagement. Die meisten Ansätze sind deckungsgleich, wenn auch teilweise anders akzentuiert. Es wäre grundlegend falsch, neben diesen Managementfunktion einen gesonderten Funktionsbereich Wissensmanagement aufzubauen. Vielmehr besteht für Automobilzulieferer die Chance, die Bausteine des Wissensmanagement entlang des Innovationsprozesses zu entwickeln. Denn hier sind sie sofort praxiswirksam und Erfolg versprechend angewandt. Wie sehen nun vor diesem Hintergrund der Stellenwert des Wissen in den Unternehmen der Zulieferindustrie aus?

Abb. 32: »Stellenwert des Wissens im Unternehmen«



Für 94% aller befragten deutschen Automobilzulieferer haben Wissensressourcen einen hohen Stellenwert. 60% halten diese Ressource sogar für sehr wichtig. Für nur 4% hat sie einen »durchschnittlichen bis geringen« Wert. Somit haben fast alle befragten erkannt, dass »Wissen« ein Thema von höchster Bedeutung ist. Korrespondierend dazu hat für 83% die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert, 49% halten sie sogar für sehr wichtig. Die hohe Bedeutung, die Zulieferer dem Wissen geben, steht im deutlichen Gegensatz zur Anwendung als Managementaufgabe.

Abb. 33: »Wissensstrategie im Unternehmen«



Nur 21 % geben an, Wissensmanagement zu praktizieren, wobei aber immerhin über 50% Aktivitäten zum Aufbau eines solchen Systems gestartet haben. Nun kann aber eine realistische Einschätzung, ob Zulieferer sich mit Wissenssystemen befassen, nicht hinreichend mit der Frage nach der Existenz eines Wissensmanagements beantwortet werden.

Von daher ist es angebracht, sich etwas detaillierter einzelne Ansätze anzuschauen, um daraus Rückschlüsse auf den Stand und die Qualität des Umgangs mit Wissen ziehen zu können. Von daher wurden Fragen entlang der wichtigsten Bausteine eines Wissensmanagements entwickelt.

Die Bausteine umfassen folgende Dimensionen:

- Wissensidentifizierung (z.B. Bestimmung vorhandener/fehlender Wissensprofile);
- Wissenserwerb (z.B. Lernprozesse, Lernende Organisation);
- Wissensentwicklung (z.B. Personalentwicklung, Qualifizierung, Ideenmanagement);
- Wissensweitergabe (z.B. Teamstrukturen und Anreize zur Wissensweitergabe);
- Wissenssicherung (z.B. Erfassung des Wissens, Bewahrung v. Kernkompetenzen);
- Wissensnutzung (z.B. Anwendung in Organisationsstrukturen).¹⁰²

102 Brockhoff 2005

Befragt nach der Anwendung dieser Bausteine, ergibt sich ein differenzierteres Bild vom Umgang mit Wissen in den Unternehmen der Automobilzulieferindustrie.

Abb. 34: »Wissensstrategie im Unternehmen«

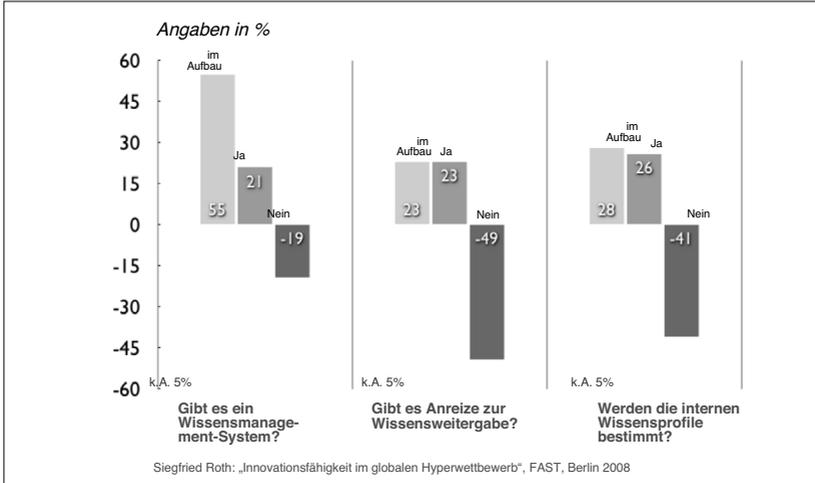
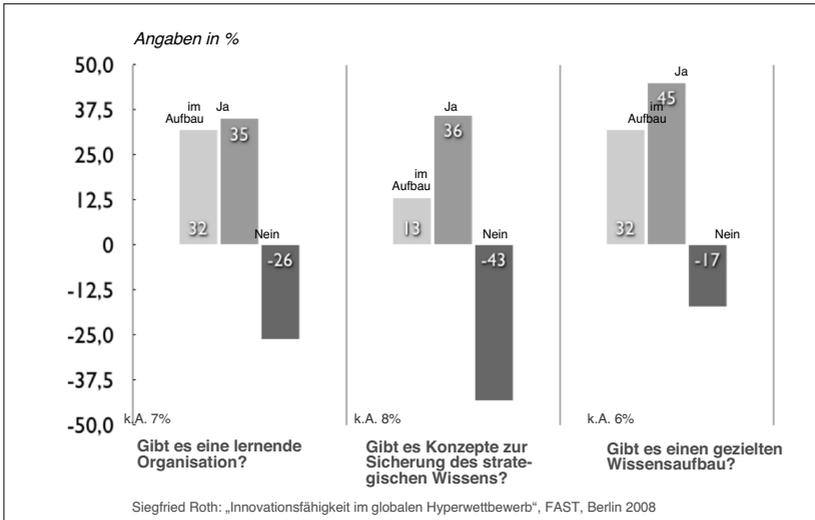


Abb. 34b: »Wissensstrategie im Unternehmen«

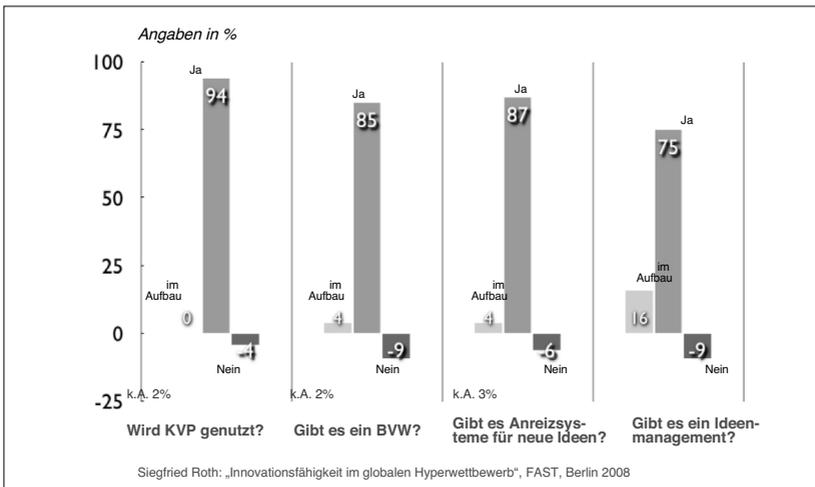


Nur 21% geben an, Wissensmanagement zu praktizieren und 23% haben Anreizsysteme zur Wissensweitergabe. Nur 24% nehmen eine systematische Be-

stimmung der vorhandene oder fehlenden Wissensprofile vor. Insbesondere die geringe Zahl derer, die sich um die Bestimmung der Wissensprofile kümmert, verweist auf ein deutliches Defizit. Denn die Identifizierung vorhandener und fehlender Wissensprofile stellt eine unverzichtbare Grundlage für ein Innovationsmanagement dar.

35 % der Befragten geben an, kontinuierlichen Wissensaufbau mit Strukturen lernender Organisation zu betreiben. 32 % planen den Aufbau von Strukturen lernender Organisation. 36 % haben Konzepte zur Sicherung des strategischen Wissens, wobei auffällig ist, dass mit 43 % sich ein sehr hoher Anteil der Zulieferer nicht um diese wichtige Aktivität kümmert. Weit entwickelt ist die Strategie des gezielten Wissensaufbaus, den 45 % der Zulieferer vornehmen, wobei immerhin weitere 32 % dies planen. Diese Dimension ist allerdings eher der klassischen Personalentwicklung und der gezielten Qualifizierung zuzuordnen. Am stärksten ausgeprägt ist die Nutzung des Ideenmanagements.

Abb. 35: »Wissensstrategie im Unternehmen«



75 % der Zulieferer geben an, über einen solchen Ansatz zu verfügen und weitere 16 % planen den Aufbau. Dabei sind einzelne Instrumente des Ideenmanagements bei den Zulieferern hoch entwickelt. 94 % geben an, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zu betreiben und 85 % das klassische Instrument des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) anzuwenden.

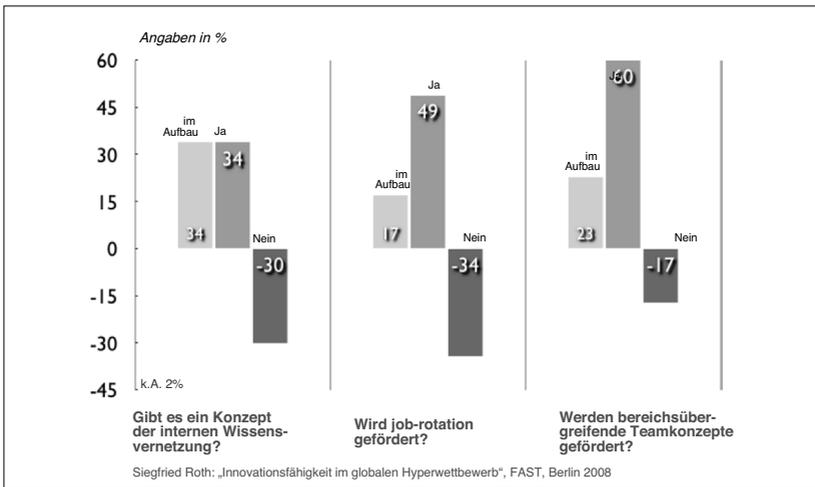
Als ein wesentlicher Teil des Innovationsmanagements befasst sich das Ideenmanagement damit, die Kreativität und den Erfindungsreichtum aller Mitarbeiter

zu fördern und zu nutzen. Im Unterschied zum BVW, ist aber ein aktives Ideenmanagement ein ganzheitlicher, integrierter Ansatz, der als Teil der Personalentwicklung sich nicht nur um Kreativität und Erfindungsreichtum der Mitarbeiter kümmert, sondern auch um die Weiterentwicklung der Kompetenzen und die Verbesserung der Motivationslage. Somit ist das Ideenmanagement auch Teil der Unternehmenskultur.

Im nächsten Fragenkomplex wurde nach Strategien und Konzepten interner und externer Wissensvernetzung gefragt. Mit einbezogen wurden Fragen nach der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, sowie nach den Voraussetzungen und Potenzialen der Wissensvernetzung.

Betrachtet man nun den Umgang der Zulieferer mit der Vernetzung der Wissensbestandteile im Unternehmen, so sieht man, dass nur ein Drittel eine entsprechende Konzeption verfolgt und ein weiteres Drittel diese im Aufbau hat.

Abb. 36: »Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«



30% haben kein Konzept zur Vernetzung dieser wichtigen Ressourcen. Allerdings werden von der Hälfte »Job Rotation« und von 60% »bereichsübergreifende Teamstrukturen« gefördert. Gerade interdisziplinäre Teams und weitgehend selbstregulierte, themenbezogene Communities¹⁰³, sind eine geeignete Organisationsstruktur für Wissensaustausch und -generierung und somit grundlegend für die Entwicklung eines Konzepts der internen Wissensvernetzung.

103 auch CoPs (»Communities of Practice) genannt; vgl. Zboralski 2007

Im weiteren wurde nach der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zur internen Wissensvernetzung gefragt. Eine wichtige Funktion als technische Enabler für Innovationsnetzwerke spielen heute Internet- und Intranet-Lösungen. Die Befragung konzentrierte sich dabei auf das Vorhandensein und die unterschiedlichen Ausprägungen eines Intranet.

Abb. 37: »Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...«

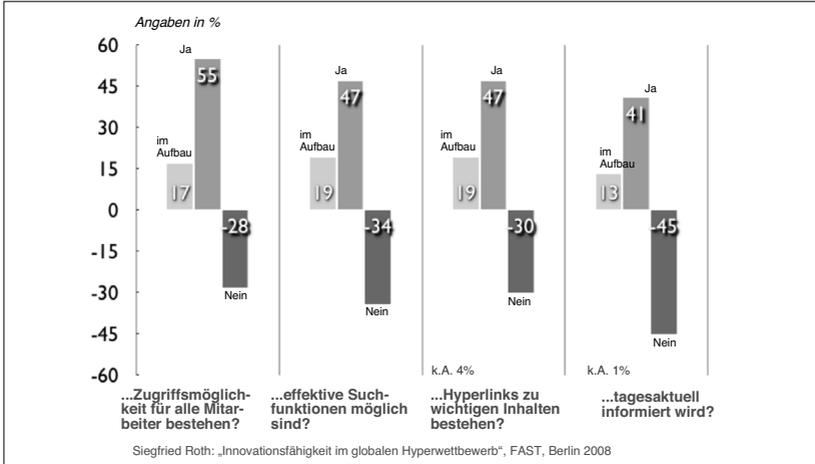
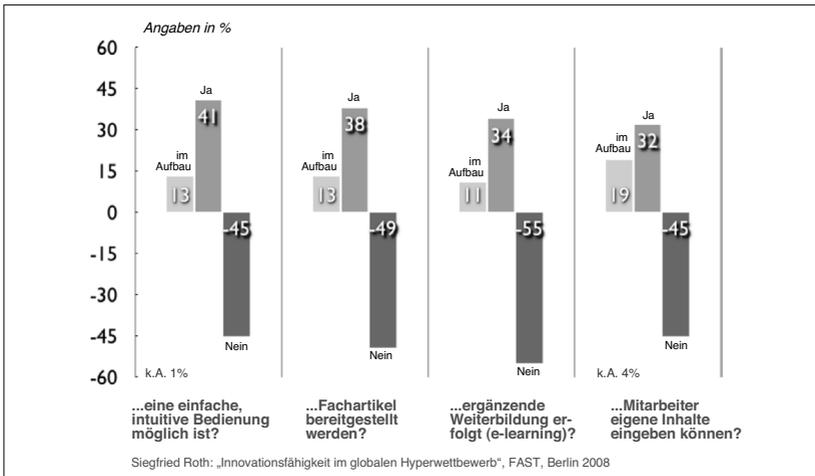


Abb. 38: »Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...«



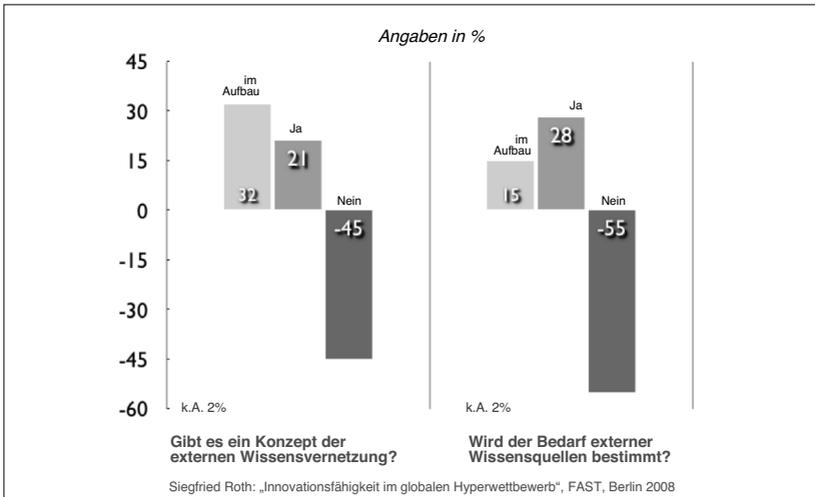
Intranetlösungen, die Zugriffsmöglichkeit für alle Mitarbeiter, effektive Suchfunktionen und Hyperlinks zu wichtigen Inhalten bereitstellen, haben nur etwa

der Hälfte der Zulieferer realisiert. 41 % der Zulieferer bieten Intranetlösungen, die tagesaktuell informieren, Fachartikel bereitstellen und eine einfache, intuitive Benutzeroberfläche bieten. Nur 32% nutzen die Möglichkeit, Mitarbeitern eine Plattform zur Darstellung ihres Wissens zu bieten und es damit allen zugänglich zu machen. Ergänzend zur Weiterbildung nutzen nur 34 % der Zulieferer das Intranet als Möglichkeit für E-Learning.

Wissensbasierte Unternehmen haben den Wert dieser Informations- und Kommunikationsmedien erkannt und bauen kontinuierlich ihren Fundus an Experten- und Erfahrungswissen aus. Dabei reicht oft ein einfaches Content-Management, das nicht stellvertretend für andere die Inhalte aufbereitet, sondern eine strukturierte Plattform für den internen Wissensaustausch und für Lernprozesse bietet.

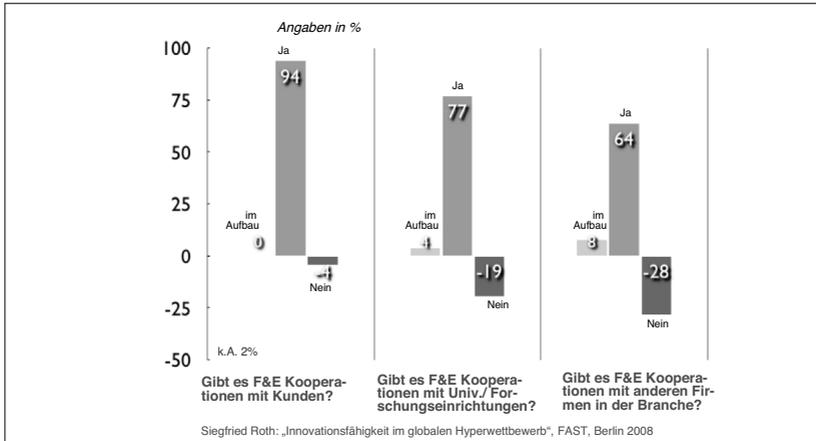
Schaut man sich den Umgang der Zuliefererunternehmen mit externen Wissensquellen an, so kann man einen deutlichen Nachholbedarf feststellen, denn nur rund ein Viertel der Zulieferer geben an, ein Konzept der externen Wissensvernetzung zu haben und den Bedarf externer Wissensquellen zu bestimmen.

Abb. 39: »Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«



Rund die Hälfte verfügt hier über keine Ansätze. Aber auch beim Thema externe Wissensvernetzung korrigiert sich das Bild etwas, wenn man nach konkreteren Maßnahmen fragt.

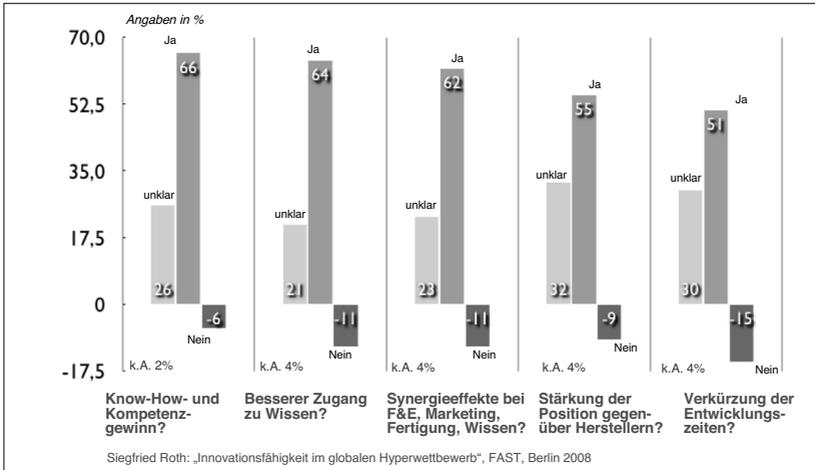
Abb. 40: »Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?«



So haben 94% der Zulieferer vernetzte Strukturen durch F&E-Kooperationen mit Kunden. Ebenfalls bezogen auf F&E haben 77% feste Zusammenarbeitformen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen und 66% entsprechende F&E-Kooperationen mit anderen Firmen in der Branche.

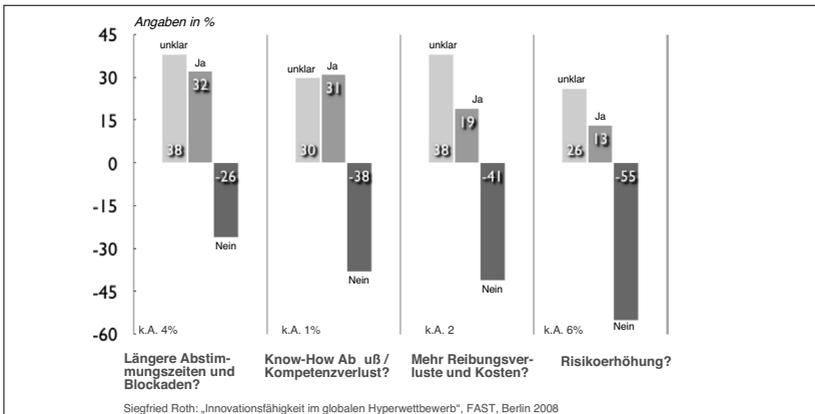
Damit wird deutlich, dass Zulieferer stark in Innovationsnetzwerken integriert sind, auch wenn nicht in jedem Fall, die Initiative von ihnen ausgeht. Offenbar besteht das Defizit eher darin, die punktuellen Erfahrungen zu einem Gesamtkonzept der externen Vernetzung weiter zu entwickeln und vor allem auch von dem Blickwinkel der eigenen aktiven Rolle her zu definieren. Wie gut die Voraussetzungen für eigenständige Vernetzungs- und Kooperationsstrategien sind, ergibt sich aus Fragen zur Beurteilung von Kooperationen.

Abb. 41: »Sehen Sie in Kooperationen eher Vorteile durch ...?«



Auf die Frage, wo die Vorteile von Kooperationen liegen, geben rund zwei Drittel an, sich Know-How- und Kompetenzgewinn durch besseren Zugang zu anderen Wissensquellen verschaffen zu können. Etwas über die Hälfte versprechen sich durch Kooperationen eine Stärkung ihrer eigenen Position gegenüber den Herstellern, aber auch eine Verkürzung der Entwicklungszeiten. Bei den zuletzt genannten Punkten deuten sich aber schon Zweifel an, da über 30% der Befragten die Erreichbarkeit dieser Effekte unklar ist. Fragt man jedoch nach den Nachteilen von Kooperationen, so kommen offenbar handlungswirksame Bedenken zum Tragen.

Abb. 42: »Oder sehen Sie in Kooperationen eher Nachteile durch ...?«



Rund ein Drittel hat Angst vor Know-how Verlust, längeren Abstimmungszeiten und Blockaden. Nimmt man noch den Anteil derer hinzu, die sich bei dieser Frage unsicher sind, so haben immerhin zwei Drittel aus den genannten Gründen Bedenken gegenüber Kooperationen. Das Auftreten von mehr Reibungsverlusten (19%) und eine generelle Risikoerhöhung (13%) wird allerdings nur von einer kleineren Gruppe gegen Kooperationen vorgebracht.

Zum Thema Wissensressourcen und -vernetzung kann also festgehalten werden: Ein großer Teil der Zulieferer verfügt über sehr gute Voraussetzungen, um sich in Zukunft systematisch das Wissen und die Ideen für den Innovationsprozess zu erschließen. Defizite bestehen insbesondere bei Konzepten zur Sicherung des strategischen Wissens, bei Methoden zur Bestimmung der Wissensprofile und bei der Etablierung einer lernenden Organisation. Bezogen auf die interne Wissensvernetzung bestehen für fast zwei Drittel gute Voraussetzungen, auf der Basis bereichsübergreifender Teams ein Organisationskonzept zur Vernetzung zu entwickeln. Allerdings besteht für rund die Hälfte der Zulieferer der Nachholbedarf, die externen Wissensquellen systematisch zu bestimmen und zu erschließen.

4.8 Organisations- und Sozialinnovationen

Organisationsinnovationen sind nichttechnische neue Lösungen und Veränderungen der Organisationsstrukturen. Dazu zählen aufbauorganisatorische Konzepte, wie etwa abteilungsübergreifende Teams, Hierarchieabbau, Dezentralisierung von planenden, steuernden und kontrollierenden Funktionen. Dabei wird zumeist ein ausbalanciertes Verhältnis von zentraler Steuerung und dezentralen Kompetenzen angestrebt. Dies ist von der Erkenntnis geleitet, dass Innovationen sich weder per zentralem Plan verordnen lassen, noch unter Bedingungen fehlender Freiräume und Kompetenzen entstehen. Daneben sind ablauforganisatorische Innovationen wie z.B. Gruppenarbeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Simultaneous Engineering, Freiräume für neue Ideen und kontinuierliche Verbesserung, Reduzierung von Routinearbeit zu nennen. Unter Sozialinnovationen werden Veränderungen im organisatorischen und personalen Bereich verstanden, die sich auf einzelne Mitarbeiter oder deren Beziehungen beziehen. Beispiele für Sozialinnovationen sind Weiterbildung, Organisationsentwicklung, Veränderungen im Führungsverhalten, neue Anreizsysteme oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen, aber auch das Zusammenwirken in einer

Organisation. Innovative Unternehmen zeichnen sich durch eine Organisation aus, die weniger durch Hierarchie, sondern mehr durch Eigenverantwortung, kurze Entscheidungswege und Vertrauen statt Kontrolle geprägt ist.

Ziel der Befragung zum Thema Organisations- und Sozialinnovationen war es, herauszufinden, in welchem Maße Zulieferer diese Innovationsebenen erschlossen haben und ob diese Ansätze zu einer gesteigerten Innovationsfähigkeit führen. Zunächst wurde nach innovationsförderlichen Organisationsstrukturen gefragt.

Abb. 43: »Innovationsförderliche Organisationsstruktur«

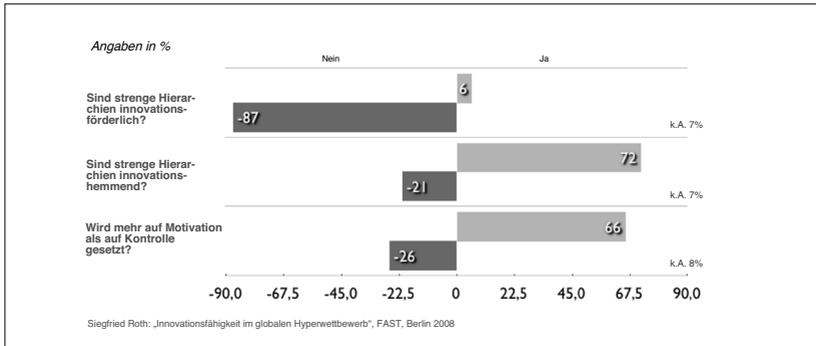
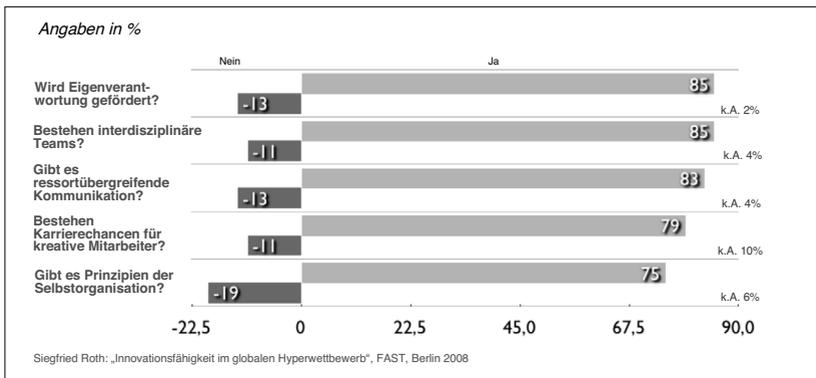


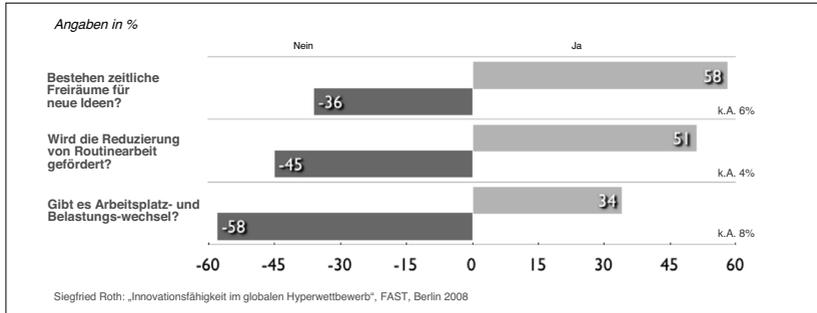
Abb. 44: »Innovationsförderliche Organisationsstruktur«



Auf die Frage, ob strenge Hierarchien innovationsförderlich sind, antworten 87% der Zulieferer mit nein und nur 6% stimmen dem zu. 72% sind sogar der Auffassung, dass sie innovationshemmend sind. 66% der Zulieferer setzen mehr auf Motivation statt auf Kontrolle und über 85% der fördern Eigenverantwortung und Teamstrukturen ihrer Mitarbeiter. In der gleichen Größenordnung werden

interdisziplinäre Teams unterstützt und zu 83 % ressortübergreifende Kommunikation gefördert. Karrierechancen für kreative Mitarbeiter bestehen in 79 % der Zulieferunternehmen und Prinzipien der Selbstorganisation gelten bei 75 % als organisatorische Leitidee. Weniger ausgeprägt ist dagegen, Kreativität und Innovation im Rahmen der alltäglichen Arbeit zu fördern.

Abb. 45: »Innovationsförderliche Organisationsstruktur«



58 % der Zulieferer gewähren zeitliche Freiräume für neue Ideen, während 36 % keine entsprechenden Lösungen bereitstellen. Die Reduzierung von Routinearbeit wird bei der Hälfte unterstützt, während 45 % hierbei keine Maßnahmen haben. Beides sind jedoch wichtige Bedingungen für die Freisetzung von Kreativität und die Entstehung von Innovationen, die von einer großen Gruppe unter den Zulieferern nicht genutzt werden.

Zur Erklärung dieses deutlichen Innovationsdefizits muss man bedenken, dass Unternehmen sich bei den Themenfeldern »zeitliche Freiräume für neue Ideen« und »Reduzierung von Routinearbeit« in einem grundlegendem Zielkonflikt befinden:

- Auf der einen Seite bedeutet die Bereitstellung dieser Spielräume einen Überschuss der Ressource Zeit zu gewähren, was im betriebswirtschaftlichen Sinne eine Verschwendung darstellt. Über Jahre wurden Organisationen, unterstützt durch Managementkonzepte wie »Lean-Management«, auf Effizienz, Abbau von Doppelarbeiten und Reduzierung der Redundanzen getrimmt. Nun sollen diese Organisationen vom optimalen Ressourceneinsatz abweichen und »Zeit verschwenden«?
- Auf der anderen Seite wurde festgestellt, dass ein gewisser Ressourcenüberschuss innovationsförderlich ist. So kommen Bergmann/Daub zu dem Schluss, dass in Organisationen ein »organizational slack benötigt wird, um

innovatives Verhalten hervorzurufen.«¹⁰⁴ Dagegen fehlen in vielen »schlanken« Unternehmen zumeist die Kompetenzen für innovative Veränderungen, ja oftmals schon für das Erkennen der Veränderungsnotwendigkeiten.

Diese Umstände führen viele Unternehmen in ein echtes Dilemma zwischen kurzfristiger Effizienzsteigerung und langfristiger Effektivitätsverbesserung¹⁰⁵. Da bei den meisten Unternehmen jedoch am Ende Routinen über die Abweichungen von Routinen siegen, ist es erklärbar, warum so häufig gegen »zeitliche Freiräume« entschieden wird. Das gezielte Abweichen von Routinen setzt ein reflexives Management voraus, welches in einer »Sowohl-als-auch« Denkweise sich dieser Widersprüche bewusst ist und gegen das eigene Effizienzgebot gezielte Ineffizienzen gewährt. Die Handlungsweisen gründen auf dem »ständigen Nachdenken über die theories-in-use«¹⁰⁶ und setzen eine entsprechend Führungs-, Unternehmens- und Lernkultur voraus. Allerdings können Routinen selbst zum Innovationsgegenstand werden. Ohne ausführlicher darauf einzugehen, sei auf die Überlegungen von de Vries, Gerybadze und Kirner u.a.¹⁰⁷ verwiesen, die auf den permanenten Anpassungsprozess von Routinen durch Erfahrungsrückkopplung und Lernprozesse hinweisen.

Entlang dieser Trennungslinien im Umgang mit Routinen und Abweichungen scheinen auch die Unterschiede zwischen innovativen und weniger innovativen Unternehmen zu verlaufen. Der Vorteil der Innovatoren ist zudem ein dynamischer und nachhaltiger, denn die vermehrte Erzeugung neuer Ideen für Innovationen bedeutet letztlich mehr Wissen für Handlungsoptionen zur Verfügung zu haben, weil Wissen bekanntlich die einzige Ressource ist, die sich durch (den richtigen) Gebrauch vermehren kann.

In der Befragung der Zulieferer zum Thema Organisations- und Sozialinnovationen wurde weiterhin erhoben, ob Beschäftigungssicherung und Ausbalancierung von Interessen eine Rolle spielen.

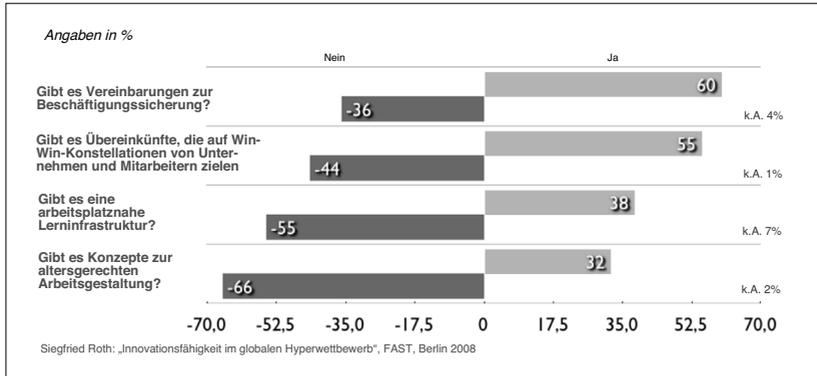
104 Bergmann, G./Daub, J. 2006, S. 10; Nohria, N./Gulati, R. 1996

105 Effizienz beschreibt die Relation zwischen Input und Output; Effektivität dagegen den Zielerreichungsgrad. Vgl.: Schmid 1999, S. 32

106 Bergmann/Daub; Meurer 2006

107 Vries 1998; Gerybadze 2004; Kirner u.a. 2006

Abb. 46: »Innovationsförderliche Sozillösungen«



Die Auswertung ergab, dass 60% der Unternehmen Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung haben. Nicht nur bei den Endherstellern, sondern auch bei den Automobilzulieferern lässt sich in den letzten Jahren ein Anstieg der Abschlüsse von Standort- und Beschäftigungssicherungspakten feststellen. Diese sind als ein wichtiges beschäftigungspolitisches Instrument im Umgang mit dem Wettbewerbsdruck anzusehen. In der vorliegenden Befragung wurde aber im Einzelnen nicht erhoben, ob es rein betriebliche Vereinbarungen sind, oder ob sie auf der Basis von Tarifverträgen abgeschlossen wurden. Auch wurde nicht weiter auf die Qualität und die Charakteristik der Vereinbarungen im Zulieferbereich eingegangen. Von daher kann auch nicht zuverlässig dargestellt werden, ob die, von 60% der Zulieferunternehmen abgeschlossenen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, dem Prinzip von »Win-Win-Agreements« folgen, oder ob Beschäftigte zur Abwendung einer Krisensituation Konzessionen ohne gleichwertige Zugeständnisse des Managements gemacht haben. Hierzu sei auf die Studien von Jürgens/Krzywdzinski¹⁰⁸ am Beispiel der Vereinbarungen in der Automobilindustrie und auf Seifert¹⁰⁹ verwiesen.

Die hohe Zahl der Vereinbarungen zu Beschäftigungssicherung in der Autozulieferindustrie zeigt jedoch, dass sie als Instrumente kooperativer Problembewältigung von Management und Betriebsräten genutzt werden und beide Seiten beschäftigungspolitische Verantwortung übernehmen. In einigen Fällen haben sie auch einen innovativen Charakter, insbesondere dann, wenn neben dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, langjährigen Investitions- und Produktzusagen erreicht werden.

108 Jürgens/Krzywdzinski 2006

109 Seifert 2002

Ein weiteres Thema stellen Übereinkünfte oder Vereinbarungen dar, die auf Win-Win-Konstellationen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zielen. In der Befragung gaben 55 % an, solche Übereinkünfte oder Regelungen zu haben. Allerdings haben 44 % keine Ansätze in diese Richtung entwickelt und lassen somit ein starkes Instrument der Beteiligung, der Effizienzverbesserung und des sozialen Ausgleichs ungenutzt. Win-Win-Vereinbarungen zielen auf die Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse im Unternehmen und spielen eine zentrale Rolle innerhalb des Ansatzes der Sozialinnovation. So regelt zum Beispiel eine Betriebsvereinbarung in der deutschen Automobilindustrie, dass Effizienzgewinne, zu denen Mitarbeiter beitragen, wieder reinvestiert werden. Diese, von den Mitarbeitern erwirtschafteten Mittel, werden zur Erweiterung der Produktpalette (neue Nischenmodelle), zum Ausbau der Kompetenzen durch Qualifizierungsmaßnahmen und für Insourcing bislang ausgelagerter Kompetenzen verwendet. Unter diesen Bedingungen weiß der einzelne Beschäftigte genau, was er persönlich davon hat, wenn er sich an Effizienzverbesserungen beteiligt – nämlich einen Zuwachs an Kompetenz und Beschäftigungssicherung. Hier profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen.

Der nächste Fragenkomplex zielt auf das Vorhandensein »arbeitsplatznaher Lerninfrastrukturen«. Nur 38 % der Zulieferer haben diese Strukturen realisiert, bei 55 % gibt es keine Ansätze in dieser Hinsicht. Arbeitsplatznahe Lerninfrastrukturen spielen eine große Rolle in der Innovationsstrategie. Denn in dem Maße wie das Wissen genutzt und über lernförderliche Strukturen weiterentwickelt wird, lassen sich neue Ideen und kontinuierliche Verbesserungen entwickeln. Der schnelle technologische Wandel und kürzeren Produktzyklen erfordert kontinuierliches Lernen. Dieses ist nicht mehr im Rahmen schulischer Lernstrukturen zu organisieren, sondern erfordert eine Weiterbildungskonzeption, welches Lernen am Arbeitsplatz¹¹⁰ als wesentliches Element einschließt. Die Integration von Lernen und Arbeiten – Lernort und Arbeitsplatz sind weitgehend identisch – erfordert eine lernförderliche Umgebung. Eine solche Lerninfrastruktur ist in sofern innovativ, weil sie eingefahrene Lernstrukturen verlässt und neue Wege geht. Dazu gehören Strukturen, die das selbstgesteuerte Lernen unterstützen, Lernprozessbegleiter statt Lehrer bereitstellt, Lerntechnologien anbietet und vor allem den Aufbau von Netzwerken zum Wissenserwerb und -austausch betreibt.¹¹¹ Letztlich zielt ein solcher Ansatz auf eine veränderte, innovative Lernkultur im

110 Loroff u.a. (Hg.) 2006

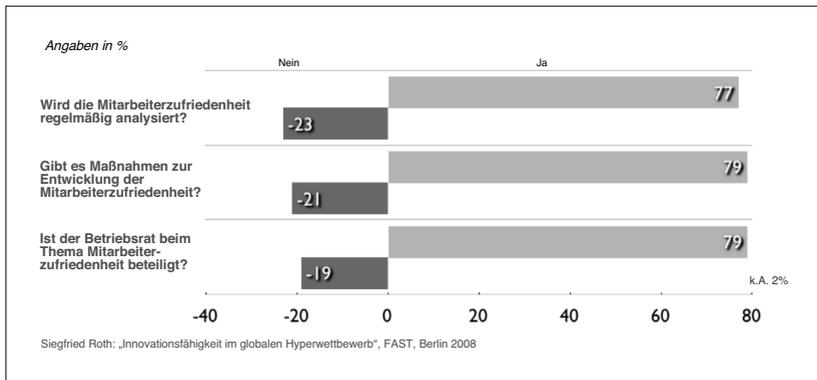
111 Ladendorff 2004

Unternehmen, die Hilfestellungen bereitstellt, um das »Lernen zu lernen«, aber vor allem auf selbstorganisiertes, informelles Lernen im Arbeitsprozess setzt. Um die Rahmenbedingungen für solche Strukturen zu schaffen, sind Betriebsräte wie auch Personalabteilung gefordert, neue Wege zu gehen und die Bedingungen in entsprechenden Vereinbarungen zu regeln.

Ein deutliches Defizit in den Zulieferunternehmen besteht beim Thema »altersgerechte Arbeitsgestaltung«. Nur 32 % haben hierzu Konzepte und 66 % haben keine Initiativen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und alternder Belegschaften, bekommt das Themen Arbeitsplatzergonomie, altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplatz und -zeit, Gesundheitsprävention und Nutzung der Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert.¹¹² Insbesondere durch generationsübergreifendes Lernen kann das Fachwissen der älteren Beschäftigten erhalten werden und zugleich ein Wissenstransfers zwischen älteren und jungen Mitarbeitern stattfinden.

Ein weiterer Aspekt der Sozialinnovationen ist die Frage der Mitarbeitermotivation. In der Erhebung wurde zunächst nach dem grundsätzlichen Umgang mit diesem Thema gefragt.

Abb. 47: »Mitarbeiterzufriedenheit«

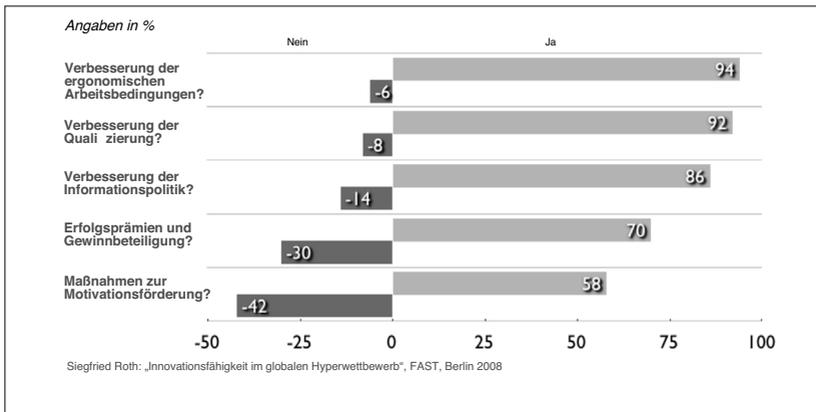


77 % der Zulieferer analysieren regelmäßig die Mitarbeiterzufriedenheit, jedoch haben 23 % keine Ansätze in diese Richtung entwickelt. Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Beteiligung des Betriebsrats werden von 79 % verfolgt. 21 % der Zulieferer haben dazu keine Initiativen. Bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit dominieren Verbesserungen der Ergo-

112 Vgl. Minssen 2007

nomie mit 94% der Nennungen, gefolgt von Verbesserungen der Qualifizierung mit 92% und Verbesserung der Informationspolitik für die Beschäftigten mit 86%. Erfolgsprämien und Gewinnbeteiligungen werden von 70% der Zulieferer gewährt. Unter den Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit am geringsten entwickelt sind Aktivitäten zur Motivationsförderung. 58% der Zulieferer geben an, dazu Maßnahmen zu praktizieren, 42% haben dazu keine Ansätze.

Abb. 48: »Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit werden durchgeführt?«

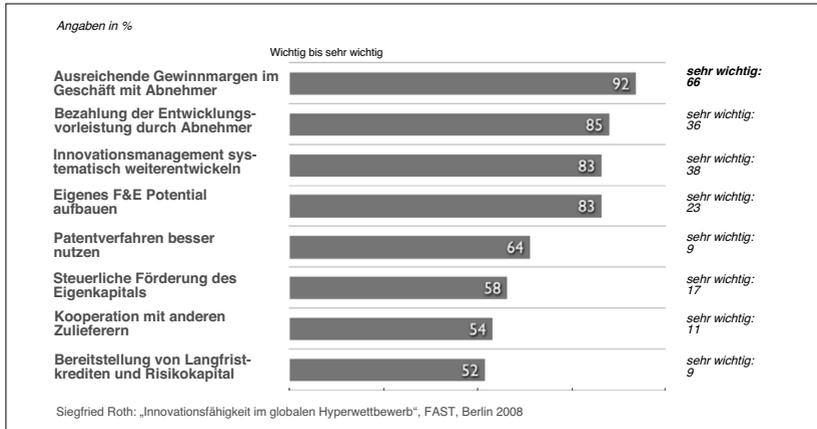


Insgesamt zeigt sich bei der Nutzung von Organisations- und Sozialinnovationen ein differenziertes Bild: Einerseits werden wichtige Vereinbarungen, wie die zu Beschäftigungssicherung und Win-Win-Konstellationen stark genutzt. Andererseits sind eine Reihe innovationsförderlicher sozialer Maßnahmen für viele Zulieferer noch unerschlossen. Dazu gehören Strukturen wie Lernen am Arbeitsplatz, kontinuierliches, selbstgesteuertes Lernen, altersgerechte Arbeitsgestaltung und Wissenstransfer zwischen älteren und jungen Mitarbeitern.

4.9 Steigerung der Innovationsdynamik aus Sicht der Zulieferer

Was sind nun aus Sicht der Zulieferer in einer zusammenfassenden Bewertung die Maßnahmen, die zur Steigerung der Innovationsdynamik erforderlich sind?

Abb. 49: »Um die Innovationsdynamik des Unternehmens zu steigern, ist folgendes erforderlich:«



In erster Linie wollen die Zulieferer »ausreichende Gewinnmargen im Geschäft mit den Abnehmern« erzielen (92%).

In der Rangfolge haben die Zulieferer folgendermaßen geantwortet (wichtig bis sehr wichtig/davon sehr wichtig):

1. Ausreichende Gewinnmargen im Geschäft mit den Abnehmern (92%/66%);
2. Bezahlung der Entwicklungsvorleistung (85%/36%);
3. Innovationsmanagement systematisch weiterentwickeln (83%/38%);
4. Eigenes F&E Potenzial aufbauen (83%/23%);
5. Patentverfahren besser nutzen (64%/9%);
6. Steuerliche Förderung des Eigenkapitals (58%/17%);
7. Kooperation mit anderen Zulieferern (54%/11%);
8. Bereitstellung von Langfristkrediten und Risikokapital (52%/9%).

Zusammenfassend kann man feststellen: Die drei wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsdynamik aus Sicht der Automobilzulieferer sind:

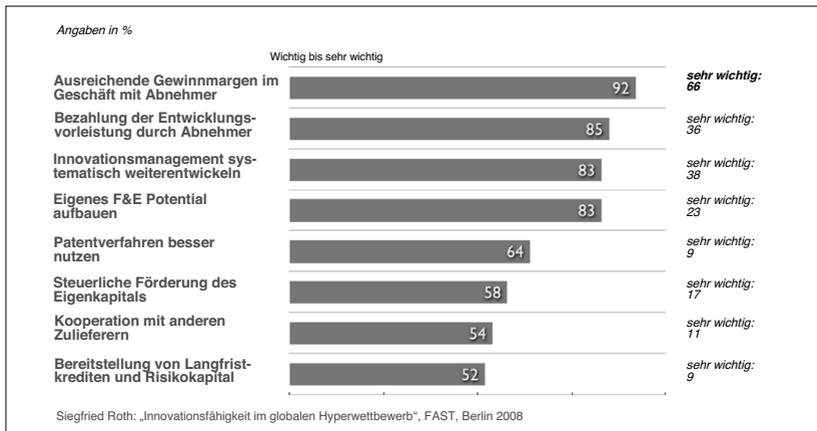
1. Angemessene Bezahlung der Innovationsleistungen durch OEMs;
2. Systematische Weiterentwicklung des Innovationsmanagement und
3. Konsequenter Aufbau der eigenen F&E Potenziale.

5 Strategien und Innovationsmerkmale erfolgreicher Zulieferer

In der bisherigen Darstellung des Innovationsverhaltens von Zulieferunternehmen wurde deutlich, dass Innovationsfähigkeit mehr umfasst, als nur eine technik-, produkt- und prozessbezogene Innovationsstrategie. Es konnte gezeigt werden, dass erst ein integrierter, ganzheitlicher Ansatz und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf Innovation, eine erfolversprechende Strategie ausmacht.

Um die unterschiedlichen Innovationsmerkmale den Typen »Erfolgreiche« und »Weniger erfolgreiche« Zulieferer zuzuordnen, wurde eine Queranalyse der vorliegenden Befragungsergebnisse vorgenommen. Ziel war es dabei, markante Innovationsmerkmale und Tendenzen bezogen auf diese beiden Zuliefergruppen zu identifizieren und ihre Bedeutung zu gewichten. Die Basis für die Einordnung in »Erfolgreiche« und »Weniger erfolgreiche« Zulieferer stellen die Befragungsergebnisse zum ökonomischen Erfolg dar.

Abb. 50: Wie unterscheiden sich »erfolgreiche« und »weniger erfolgreiche« Zuliefererunternehmen?



Mit den Aussagen zu Umsatzentwicklung, Wachstumsprognosen, Gewinnrealisierung und Finanzierungsgrundlage für Innovationen wurden die vier zentralen

ökonomischen Differenzierungsmerkmale¹¹³ herangezogen, die eine Unterscheidung nach ökonomischem Erfolg möglich machen.

Der Gruppe »Erfolgreiche Zulieferer« wurden alle zugeordnet, welche die Kriterien

- sehr guter Umsatz,
- sehr gutes Wachstum,
- gute bis sehr gute Gewinne,
- und sehr guter Finanzierungsgrundlage

erfüllten.

Der Gruppe »Weniger erfolgreiche Zulieferer« wurden alle zugeordnet, welche die Kriterien

- guter bis sehr guter Umsatz,
- gutes bis sehr gutes Wachstum,
- stagnierende bis schlechte Gewinne,
- und stagnierende bis schlechte Finanzierungsgrundlage

erfüllten.

Die Ergebnisse sind vereinfacht zusammengefasst in der folgenden Abbildung zu sehen.

Abb. 51: Wie unterscheiden sich »erfolgreiche« und »weniger erfolgreiche« Zuliefererunternehmen?

Innovationsmerkmal	Erfolgreiche Zulieferer	Weniger erfolgr. Zulieferer
Ökonomischer Erfolg als Differenzierungsmerkmal	Zulieferer mit sehr gutem Umsatz und Wachstum, sowie mit guten bis sehr guten Gewinnen...	Zulieferer mit gutem bis sehr gutem Umsatz und Wachstum, aber mit stagnierenden bis schlechten Gewinnen...
1. Finanzierungsgrundlage	- haben zugleich auch eine sehr gute Finanzierungsgrundlage	- haben zugleich auch eine stagnierende bis schlechte Finanzierungsgrundlage
2. Innovationsstrategien	- steuern und messen systematisch ihre Innovationsaktivitäten - generieren mehr Entwicklungszeitverkürzung und mehr innovative Produkte - analysieren häufiger die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential	- haben in der Mehrzahl keine systemat. Kontrolle über Innovationsaktivitäten - haben geringere Entwicklungszeitverkürzung u. weniger innovative Produkte - analysieren seltener die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotential
3. Verhältnis zu OEMs	- haben überwiegend Innovations- und renditeförderlich Geschäftsbeziehungen zu den OEMs	- haben wachstumsförderl. Geschäftsbeziehungen zu den OEMs, können sie aber nicht renditeförderlich gestalten
4. Wissensstrategien	- praktizieren überwiegend Wissensmanagement und Lernende Organisation - messen der Vernetzung von Wissensressourcen eine hohe strategische Bedeutung bei	- haben in geringerem Maße Wissensmanagement u. Lernende Organisation - messen der Vernetzung interner Wissensressourcen eine mittlere, der Vernetzung externer eine geringe Bedeutung bei
5. Organ.- u. Sozialinnovation	- erschließen das Ideenpotential der Mitarbeiter deutlich besser - setzen stärker auf Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen	- lassen überwiegend das Ideenpotential der Mitarbeiter brach liegen - haben Defizite bei Arbeitsgestaltung und Ausbalancierung der Interessen

Siegfried Roth: „Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb“, FAST, Berlin 2008

113 Differenzierungsmerkmale, zu denen Aussagen vorlagen.

Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen können, auf der Basis der ausgewerteten Aussagen, als »Erfolgreiche Zulieferer« eingestuft werden. Sie sind bei allen genannten Innovationsmerkmalen gegenüber den »Weniger erfolgreichen Zulieferern« im Vorteil, weil sie ein breiteres Set an Strategien, Ressourcen und Optionen zur Verfügung haben.

Der entscheidende Punkt ist jedoch, dass diese Unternehmen offenbar in der Lage sind, mit einem hohen Grad an Managementkompetenz alle verfügbaren Ressourcen für ihre Innovationsstrategie zu mobilisieren. Sie sind zudem in der Lage, schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen zu reagieren, aber auch mit offensiven Strategien selbst die Bedingungen zu definieren.

6 Zusammenfassung und Fazit

6.1 Zusammenfassung

Um dem Leser einen weitgehenden Überblick zu verschaffen, wurde die Variante einer ausführlichen Zusammenfassung gewählt. Darin werden die wichtigsten Aussagen und Resultate der empirischen Erhebung, gegliedert nach den Kapiteln und Unterkapiteln und mit Ordnungsziffern versehen, fortlaufend dargestellt. Dafür wurde auf eine Zusammenfassung innerhalb der jeweiligen Kapitel verzichtet.

a) Dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie im Hyperwettbewerb

- (1) Die Automobilbranche befindet sich in einem verschärften globalen »Hyperwettbewerb«, bei dem sich die Herausforderungen auf mehreren Ebenen zugleich vollziehen, Wettbewerbsvorteile schnell entstehen, aber durch aggressive Konkurrenz auch schnell wieder zunichte gemacht werden.
- (2) In diesem turbulenten Handlungsumfeld erhöht sich der Druck auf die Unternehmen, gleichzeitig entlang mehrerer Wettbewerbsdimensionen, wie Kosten, Innovation, Qualität, Zeit (Time-to-Market) zu konkurrieren.
- (3) Zulieferer sind zudem einem doppelten Kostendruck ausgesetzt. Auf der einen Seite erwarten Hersteller regelmäßige Preisabschläge, die Übernahme kostenintensiver Entwicklungsvorleistungen und höchstes Qualitätsniveau. Auf der anderen Seite steigen die Material- und Rohstoffpreise sprunghaft an.

Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette

- (4) Als Folge des verschärften Wettbewerbs kommt es zu erheblichen Verschiebungen in der gesamte Wertschöpfungsstruktur, mit Neuverteilungen von Funktionen, Chancen und Risiken in der Zulieferbranche.
- (5) Der Abbau der Fertigungs- und Entwicklungsleistungen bei den OEMs hat sich in der Zulieferindustrie einerseits zu einem Wachstumstreiber, andererseits zu einem enormen Finanzierungsproblem entwickelt.
- (6) Die Verlagerung der F&E-Wertschöpfung wird bis 2015 auf einen Anteil von 72 % anwachsen und zu einem erheblichen Finanzierungs- und Investitionsbedarf bei den Zulieferern führen. Zwei Drittel der Zulieferer erwarten, dass

sich der Entwicklungsaufwand erhöhen und damit das Problem der Kostenbewältigung zunehmen wird.

- (7) Im Zuge des Konzentrationsprozesses werden Zulieferer größer und entwickeln damit mehr »Angebotsmacht«, zudem sinkt ihre Austauschbarkeit durch die starke Integration in die langfristig angelegten Kooperations- und Netzwerkstrukturen.
- (8) Die Lieferantenpolitik der Hersteller bewegt sich im Widerspruch zwischen Partnerschaftsansätzen und Preis- und Leistungsdruck. Selbst in Innovationsnetzwerken versuchen Hersteller die Standards zu setzen, die Prozesskette zu steuern und ein Maximum an Einblick in Abläufe und Kennziffern des Lieferanten zu erhalten.
- (9) In dem neuen Gefüge von Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerken wachsen die Zulieferer in eine neue strategische Rolle: Diese erfordert vor allem eine stärkere Differenzierung über Entwicklungs- und Technologiekompetenz und die Erweiterung der vertikalen wie horizontalen Kooperations- und Netzwerkfähigkeit.

Wachstumschancen und Beschäftigungsentwicklung

- (10) Deutsche Automobilzulieferer haben bereits in den letzten 10 Jahren ein deutlich stärkeres Wachstum von Umsatz und Beschäftigung als die Hersteller ausgewiesen. Zukünftig haben sie große Wachstumschancen auf allen Märkten, wenn sie sich mit Innovationen, insbesondere im Bereich von Elektronik und Mechatronik profilieren.
- (11) Die Bindung an Premiumhersteller verspricht Zulieferern zudem nicht nur überdurchschnittlich starkes Wachstum, sondern auch gute Margen.
- (12) Dieses Wachstum beinhaltet aber auch Risiken, die vorallem mit dem zunehmenden Investitions- und Finanzierungsbedarf verbunden sind. Die wichtigsten Wachstumsblockierer sind fehlende Finanzmittel, restriktive Finanzierungsangebote, sowie das finanzielle Risiko einer offensiven Innovationsstrategie.

b) Innovationsstrategien in der Automobilzulieferindustrie

Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor

- (1) Innovationsfähigkeit von Unternehmen gilt als der zentrale Schlüssel zur Sicherung und zum Ausbau des wirtschaftlichen Erfolges. Erfolgreiche Innova-

toren generieren einen erheblich größeren Wertbeitrag und ein progressiveres Wachstum als der Durchschnitt der Unternehmen.

- (2) Erfolgreiche Innovatoren generieren auch deutlich mehr Beschäftigung. Das Beschäftigungswachstum in innovationsstarken Unternehmen ist um das 3,4fache höher entwickelt, als bei innovationsschwachen Unternehmen.
- (3) Deutsche Automobilzulieferer streben mehrheitlich die strategische Rolle der »Innovationsführerschaft« an, gefolgt von »Qualitäts- und Technologieführerschaft«.

Innovation, Umsatzwachstum und Erträge

- (4) Obwohl 80% der Automobilzulieferer »gute bis sehr gute Umsatzentwicklung« haben, ist nur ein Drittel mit dem Gewinn vor Steuern zufrieden. Als Gründe werden der steigende Preisdruck der Hersteller, hohe Vorleistungen für Produktentwicklung und Zunahme der Material- und Rohstoffpreise genannt.
- (5) Die Finanzierungsgrundlage der Zulieferunternehmen im allgemeinen wird von 70% als positiv beschrieben. Aber nur die Hälfte hat eine gute finanzielle Basis für Produkt- und Prozessinnovationen. Die Gründe werden in den hohen Vorleistungen für F&E, sinkender Bereitschaft der Kunden Innovationen zu honorieren und im unsicheren Return-on-Invest gesehen.

Innovationsstrategien und „Strategie-Innovationen“

- (6) Innovationsstrategien sind zentraler Bestandteil der Geschäftsstrategie und umfassen alle strategischen Aussagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Verfahren, für die Erschließung neuer Märkte, für die Einführung neuer Organisationsstrukturen und neuer sozialer Beziehungen im Unternehmen.
- (7) Unter veränderten Wettbewerbsbedingungen werden neben Produkten und Prozessen auch Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle Gegenstand von Innovation. »Strategie-Innovationen«, als kontinuierliche Überprüfung und Neudefinition der eigenen Geschäftsgrundlage wird zur zentralen Schlüsselkompetenz des Managements im dynamischen Hyperwettbewerb.
- (8) Firmen mit innovativen Geschäftsmodellen haben überdurchschnittliches Umsatz- und Ergebniswachstum und können den Unternehmenswert nachhaltig steigern.
- (9) Fast alle deutschen Automobilzulieferer haben eine definierte Geschäftsstrategie. Allerdings leiten daraus nur 72% eine Innovationsstrategie ab.

- (10) Bei 40% der Zulieferer ist die Innovationsstrategie den Vorgesetzten nicht bekannt. Bei der Hälfte der Zulieferer ist sie keine Vorgabe für die Funktionsbereiche. Dies weist auf ein eingeschränktes Innovationsverständnis hin, welches dem alten Muster folgt: »Innovation ist Angelegenheit weniger, statt Zielvorgabe für alle«.

Innovationsmanagement und -controlling

- (11) Nur die Hälfte der Automobilzulieferer verfügt über ein systematisches Innovationsmanagement. Obwohl dieser Wert deutlich über dem Durchschnitt der Industrie liegt (25%), so besteht vor dem Hintergrund des hohen Innovationsdrucks in der Automobilbranche hier ein deutliches Defizit.
- (12) Nur ein Viertel verfügen über Instrumente des Innovationscontrollings. 3 von 4 deutsche Zulieferunternehmen haben offenbar keine systematische Kontrolle über die Input- und Output-Faktoren von Innovationen.
- (13) Fehlende Instrumente und Mangel an personellen Ressourcen sind die Haupthemmnisse für die Anwendung eines Innovationscontrollings.
- (14) Innovationscontrolling ist nicht mehr die traditionelle, vergangenheitsbezogene, am Rechnungswesen orientierte Kontrolle. Vielmehr wird Innovationscontrolling immer mehr Teil des Führungssystems und hat dabei wichtige informierende, koordinierende und unterstützende Funktionen.
- (15) Durch regelmäßige Analysen der Kundenwünsche, des eigenen Potenzials und der Branchenentwicklung verfügen rund 90% der Zulieferer über eine gute Basis für Innovationsstrategien. Allerdings gibt es Defizite bei der Analyse neuer Technologien, des Unternehmensumfelds und der Entwicklungen in anderen Branchen (insb. IT).

Innovationsförderliche Kooperationsbeziehungen

- (16) Die Mehrzahl der Zulieferunternehmen bewertet die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden als innovationsförderlich, langfristig orientiert und wachstumsförderlich.
- (17) Allerdings gibt es deutlichen Verbesserungsbedarf bei den erzielbaren Renditen, der Unterstützung bei Schwierigkeiten und bei der Fairness im Umgang. Nur 9% der Zulieferer halten die Geschäftsbeziehungen mit den Kunden für häufig fair.
- (18) In den letzten Jahren sind Preisdruck der Hersteller und Forderungen nach mehr Qualität und Entwicklungsleistungen deutlich stärker geworden, die

Bereitschaft zur Honorierung der Innovationsleistungen der Zulieferer hat abgenommen.

- (19) Die restriktive Honorierung der Innovationsleistung ist eine massive Innovationsbremse, die sich wegen fehlendem oder zu geringem ROI negativ auf die Innovationsfähigkeit der betreffenden Zulieferer auswirkt.
- (20) Automobilhersteller haben in den letzten Jahren weitere preis- und kostenwirksame Instrumente installiert: Preisnachlässe im laufenden Geschäft und Zahlung von »Eintrittsgeldern« als Vertragsvoraussetzung haben stark zugenommen.
- (21) Eingriffe der OEMs in die eigenständige Unternehmensentscheidung der Zulieferer haben zugenommen. Vor allem sind es Forderungen, Verlagerungen in Niedriglohnländer vorzunehmen und Auslandsstandorte als Bedingung für einen Lieferantenvertrag aufzubauen.
- (22) Forderungen der Hersteller nach Offenlegung der Kalkulationsgrundlagen und der Kennziffern des Zulieferers haben sich verstärkt.
- (23) Das Thema »Missachtung geistigen Eigentums« durch OEMs hat für die Hälfte der Befragten zugenommen.
- (24) Zunahme des Preisdrucks, abnehmende Bezahlung von Innovationsleistungen und Missachtung des geistigen Eigentums ist in der Summe eine der großen Innovationsbremsen für Automobilzulieferer.
- (25) Als Reaktion auf Forderungen der OEMs haben Zulieferer in erster Linie den Druck auf die eigenen Lieferanten erhöht, aber in vielen Fällen auch Aufträge abgelehnt, Innovationen verschoben, oder die Produktion eines Produktes aufgegeben.
- (26) Partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen werden von fast allen Zulieferern als »ökonomisch langfristig erfolgreicher« angesehen. Für die Mehrheit sind sie nicht nur ein Modell mit Premiumhersteller, sondern auch mit MassenhHersteller.
- (27) Für die Mehrheit der Zulieferer sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen nur über »Win-Win Konstellationen« zu erreichen, wenn also beide Seiten gleichermaßen von der Zusammenarbeit profitieren.
- (28) Die VDA-Grundsätze zu partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen werden weitgehend bestätigt: Die Achtung geistigen Eigentums und faire, langfristige Beziehungen stehen bei den befragten Zulieferern ganz oben auf der Liste.

Innovationsförderliche Finanzierungsmodelle

- (29) Zur Verbesserung der Innovationsdynamik wollen Zulieferer Finanzierungsmodelle, die Eigenmittel und Langfristkredite kombinieren. Mittel von Finanzinvestoren und Mezzanine Kapital werden als nicht geeignet angesehen, die Innovationsdynamik zu verbessern.
- (30) Fast die Hälfte der Zulieferer glaubt, dass Private Equity gegen die langfristige Innovationsfähigkeit von Unternehmen handeln.
- (31) Über die Hälfte ist der Auffassung, dass eine einseitige Ausrichtung auf »Shareholder Value« nicht innovationsförderlich ist und »eine neue Balance von Stakeholder- und Shareholder-Value erforderlich ist.

Wissensressourcen und Innovationsnetzwerke

- (32) Fast alle befragten deutschen Automobilzulieferer haben erkannt, dass »Wissen« ein Thema von höchster Bedeutung ist – aber nur 21 % haben ein System des Wissensmanagements.
- (33) Die Hälfte der Zulieferer bestimmt nicht die notwendigen Wissensprofile, sichert nicht das strategische Wissen und verfügt nicht über Konzepte zur Vernetzung der Wissensbestandteile im Unternehmen.
- (34) Allerdings hat eine Mehrzahl interdisziplinäre Teams und damit Strukturen, die eine Basis für Wissensaustausch und Wissensvernetzung bilden können.
- (35) Stark ausgeprägt ist die Nutzung des Ideenmanagements. Diese ist als Keimzelle für die meisten Innovationen eine wichtige Voraussetzung für die Entfaltung von Innovationsdynamik.
- (36) Das Intranet wird zur Kommunikation und Wissensvernetzung von nur gut der Hälfte der Zulieferer genutzt.
- (37) Beim Umgang der Zulieferunternehmen mit externen Wissensquellen ist ein deutlicher Nachholbedarf festzustellen. Nur ein Viertel haben ein Konzept der externen Wissensvernetzung, oder bestimmen den Bedarf externer Wissensquellen.
- (38) Allerdings sind Zulieferer stark in Innovationsnetzwerken integriert, vor allem in F&E-Kooperationen mit OEMs.

Organisations- und Sozialinnovationen

- (39) Fast alle Zulieferer halten strenge Hierarchien für nicht innovationsförderlich und geben an, Eigenverantwortung, Teamstrukturen und ressortübergreifende Kommunikation zu fördern.

- (40) Zeitliche Freiräume und Reduzierung von Routinearbeit – wichtige Bedingungen für Kreativität und Entstehung von Innovation – werde zu gering genutzt.
- (41) Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bestehen bei 60% der Zulieferer.
- (42) Win-Win-Vereinbarungen zielen auf die Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen im Unternehmen und werden von über der Hälfte der Zulieferer genutzt.
- (43) Eine Reihe von Sozialinnovationen sind für viele Zulieferer noch unerschlossen. Dazu gehören Strukturen wie Lernen am Arbeitsplatz, altersgerechte Arbeitsgestaltung und Wissenstransfers zwischen älteren und jungen Mitarbeitern.

Steigerung der Innovationsdynamik aus Sicht der Zulieferer

- (44) Die drei wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsdynamik aus Zuliefersicht sind:
 1. Angemessene Margen und Bezahlung der Innovationsleistungen durch OEMs
 2. Konsequenter Aufbau der eigenen F&E Potenziale
 3. Systematische Weiterentwicklung des Innovationsmanagement

c) Strategien und Innovationsmerkmale erfolgreicher Zulieferer

- (1) Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen können als »Erfolgreiche Zulieferer« eingestuft werden. Sie haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, können daraus gute Renditen realisieren und verschaffen sich eine gute Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationen.
- (2) »Erfolgreiche Zulieferer« sind bei allen genannten Innovationsmerkmalen gegenüber »Weniger erfolgreichen Zulieferern« im Vorteil, weil sie ein breiteres Set an Strategien, Ressourcen und Optionen zur Verfügung haben.
- (3) Kennzeichnend für diese Gruppe ist ein ganzheitlicher Innovationsansatz und ein hoher Grad an Managementkompetenz, um alle verfügbaren Ressourcen für die Innovationsstrategien zu mobilisieren und schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen zu reagieren.
- (4) Sie haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten und können die Entwicklungszeiten stärker verkürzen.

- (5) Die Innovationsstrategie befindet sich in Übereinstimmung mit der Geschäftsstrategie, ist Vorgabe für alle Unternehmensbereiche und wird mit allen Führungskräfte und den Mitarbeitern kommuniziert.
- (6) Sie steuern und messen systematisch ihre Innovationsaktivitäten, die Stärken und Schwächen der Konkurrenz und das eigene Technologiepotenzial.
- (7) Sie setzen überwiegend Wissensmanagement und Lernende Organisation ein, messen der Vernetzung von Wissensressourcen eine hohe strategische Bedeutung bei und erschließen das Ideenpotenzial der Mitarbeiter deutlich besser.
- (8) Sie nutzen in stärkerem Maße soziale Innovationen, wie Lernen am Arbeitsplatz, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Wissenstransfer zwischen älteren und jungen Mitarbeitern und Win-Win-Vereinbarungen, zur Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse im Unternehmen.

6.2 Fazit

Die Mehrzahl der deutschen Automobilzulieferer hat erkannt, dass Innovationsfähigkeit der zentrale Schlüsselfaktor ist, um im dynamischen Hyperwettbewerb zu bestehen. Sie streben mehrheitlich die strategische Rolle der »Innovationsführerschaft« an und entwickeln dabei definierte Innovationsstrategien.

Bei der Umsetzung der Strategien ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen können als »Erfolgreiche Zulieferer« eingestuft werden. Sie haben einen höheren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, können daraus gute Renditen realisieren und verschaffen sich eine gute Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationen. Kennzeichnend für diese Gruppe ist ein ganzheitlicher Innovationsansatz und ein hoher Grad an Managementkompetenz, um alle verfügbaren Ressourcen für die Innovationsstrategien zu mobilisieren.

»Weniger erfolgreiche Zulieferer« haben dagegen deutliche Defizite. Sie haben einen geringeren Umsatzanteil mit innovativen Produkten, können aus guten Umsätzen nur unbefriedigende Renditen realisieren und haben eine schlechtere Finanzierungsgrundlage für weitere Innovationen. Kennzeichnend für diese Gruppe ist ein eingeschränktes Innovationsverständnis (Innovation ist Angelegenheit weniger), das weitgehende Fehlen eines systematischen Innovationsmanagements und die geringe Nutzung der verfügbaren Ressourcen für den Innovationsprozess.

Zukünftig haben deutsche Automobilzulieferer große Wachstumschancen auf allen Märkten, wenn sie sich mit Innovationen, insbesondere im Bereich von Elektronik und Mechatronik profilieren. Die Bindung an Premiumhersteller verspricht zudem nicht nur überdurchschnittlich starkes Wachstum, sondern auch gute Margen.

Dieses Wachstum beinhaltet aber auch Risiken, die vorallem mit dem zunehmenden Investitions- und Finanzierungsbedarf verbunden sind. Die wichtigsten Innovationshemmnisse für Automobilzulieferer liegen in fehlenden Finanzmitteln für Innovationen, in der Zunahme des Preis- und Leistungsdrucks der OEMs und in der zu geringen Nutzung von Kooperationen, Innovationsnetzwerken und sozialen Innovationen. Die drei wichtigsten Maßnahmen zur zukünftigen Steigerung der Innovationsdynamik haben die Automobilzulieferer in der Befragung genannt:

1. Angemessene Margen und Bezahlung der Innovationsleistungen durch OEMs;
2. Konsequenter Aufbau der eigenen F&E Potenziale;
3. Systematische Weiterentwicklung des Innovationsmanagement.

7 Innovationsstrategien und Forschungsbedarf

Ein Ziel dieser Expertise ist es, aus den vorliegenden Befunden den Bedarf zukünftiger sozialwissenschaftlicher Automobilforschung abzuleiten. Die folgende Darstellung bezieht sich vor allem auf die Ergebnisse der empirischen Erhebung, bezieht aber auch Ergebnisse der Forschung und handlungsorientierter Studien mit ein. Diese Vorschläge sind thematisch eingegrenzt und beziehen sich nur auf das Thema Innovationsfähigkeit und Innovationsstrategien in der Automobilbranche.

Der Zweck dieser Bedarfsanalyse besteht darin, vor allem bisherige Defizite der Forschung zu identifizieren und anhand von erkennbaren Entwicklungstrends einen, in der Entstehung begriffenen Forschungsbedarf, zu antizipieren.

7.1 Forschungsbedarf (1): Strukturveränderungen im automobilen Wertschöpfungsprozess

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass zu dem Thema der Strukturveränderungen entlang der automobilen Wertschöpfungsprozesse, kaum fundierte Forschungsergebnisse vorliegen, sieht man von der nun schon älteren Arbeit von Wolters¹¹⁴ ab. Dieses Defizit betrifft Struktur, Anzahl der Akteure, Strukturverschiebungen, Rollenwandel und Transformationsmerkmale im Wertschöpfungsprozess. Neuere Aussagen zur Strukturverschiebung stammen überwiegend von Consultants, oder beziehen sich auf diese als Primärquelle. So werden etwa Berechnungen und Prognosen zur Wertschöpfungstiefe (F&E und Fertigung) in aller Regel ungeprüft aus den Veröffentlichungen von Beratern übernommen. Über Jahre waren es die Zahlen von Roland Berger¹¹⁵, seit einiger Zeit sind es die Abschätzungen von Mercer¹¹⁶ und Oliver Wyman¹¹⁷. Besonders deutlich wird das wissenschaftliche Defizit bei Anzahl, Konsolidierung und Reduzierung der weltweiten, europäischen und deutschen Zulieferer. Die von Mercer genannten Zahlen und Prognosen sind Grundlage für fast alle Aussagen zu diesem Thema, auch in wissenschaftlichen Arbeiten. Dieser Darstellung nach reduziert sich die Zahl der

114 Wolters 1995

115 Roland Berger 1997

116 Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft 2004

117 Oliver Wyman 2007

Zulieferer weltweit von 8000 (1989) über 4500 (2005) auf 2800 (2015). Weiterhin besteht Unklarheit, wie sich der Rollenwandel entlang der Wertschöpfungskette (Systemlieferant, Systemintegrator, Komponenten- und Teilelieferant, Technologiespezialist, Entwicklungsdienstleister) vollzieht und welche Beziehungsstrukturen sich zwischen den Akteuren, einschließlich OEM, entwickeln. Auch sind die erforderlichen Kernkompetenzen und strategische Rollen in dem neuen Gefüge von Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerken nicht hinreichend untersucht, so z.B. die vertikalen wie horizontalen Kooperationsstrukturen.

Forschungsziele könnten sein: Anzahl der Zulieferer im Wandel zu erheben, Strukturveränderungen und Rollenwandel zu bestimmen, Transformationsmerkmale der Wertschöpfungskette (Übergang von Pyramiden- zu Netzwerkstruktur) zu identifizieren und die Wertschöpfungstiefe im Zeitverlauf genau zu bestimmen. Diese Daten wären eine wichtige Grundlage für die Frage nach Innovationsfähigkeit im Rahmen neuer Beziehungs- und Netzwerkstrukturen.

7.2 Forschungsbedarf (2):

Veränderungen in den Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern

Mit der Konsolidierung in der Wertschöpfungskette verschieben sich auch die Gewichte zwischen Herstellern und Zulieferern. Wie in der vorliegenden Studie dargelegt, entwickeln Zulieferer einerseits im Zuge des Konzentrationsprozesses mehr »Angebotsmacht«, andererseits sinkt ihre Austauschbarkeit durch die starke Integration in die langfristig angelegten Kooperations- und Netzwerkstrukturen.

Dies erhöht den Zwang auf die Hersteller, von opportunistischen Beziehungen zu Wertschöpfungspartnerschaften umzusteuern. Dieser Übergang vollzieht sich allerdings höchst widersprüchlich, mit einer Dualität alter und neuer Verhaltensweisen. Ob sich die Entwicklung in einer Übergangsphase befindet, in der es zu einer schrittweisen Etablierung von Partnerschaftsmodellen kommt, oder ob sich das opportunistische Beziehungsmodell auf neuem Niveau fortsetzt, ist eine offene Frage. Vieles spricht dafür, dass auch in »Innovations- und Wertschöpfungsnetzwerken« die alten Machtstrukturen wirksam bleiben. So versuchen Hersteller

auch in Netzwerken die Standards zu setzen, die Prozesskette zu steuern und ein Maximum an Einblick in Abläufe und Kennziffern des Lieferanten zu erhalten.

Forschungsziele könnten sein: Die widersprüchliche Konstellationen von opportunistischen und partnerschaftlichen Beziehungsmodellen zu analysieren, die Bedingungen für Partnerschaftslösungen zu identifizieren, genauer zu bestimmen, was Win-Win Konstellationen ausmachen, die Verschiebung oder Festigung der Machtstrukturen im Verhältnis Hersteller – Zulieferer im Rahmen neuer Partnerschafts- oder Netzwerkstrukturen zu bestimmen, die Chancen für Zulieferer für eine gleichberechtigte Rolle in den neuen Strukturen auszumachen, den Steigerungsgrad an Innovationsdynamik in Partnerschaftsbeziehungen zu bewerten.

7.3 Forschungsbedarf (3): Innovationsleistungen in der Wertschöpfungskette

Trotz eingehender Prüfung der Literatur waren keine Studien auszumachen, aus denen hervorgeht, welche Innovationsleistungen in der Wertschöpfungskette welchen Akteure zuzuordnen sind. Bis heute ist es Praxis der OEMs, die Hersteller-namen der meisten Komponenten aus dem Zulieferbereich nicht zu nennen und den Imagevorteil des innovativen Unternehmens für sich zu nutzen.

Wichtig wäre dabei zu klären, von wem die Anstöße für Innovationen ausgehen, wie die Durchsetzbarkeit im Rahmen des Machtgefüges gestaltet ist und wer welchen Vorteil dabei für sich generiert. Die Analyse müsste entlang der vertikalen und horizontalen Wertschöpfungsstrukturen erfolgen und die Beiträge von Entwicklungsdienstleistern, Hochschulen und Forschungsinstituten mit einbeziehen. Es gibt widersprüchliche Aussagen zu diesem Thema. In einer IKB-Befragung¹¹⁸ wird festgestellt, dass die F&E-Initiative zu 35 % von den Zulieferern ausgeht, zu nur 4 % von den Herstellern und zu 61 % kooperativ von beiden Seiten. Dagegen wird in einer Studie von Capgemini festgestellt: »Das Dilemma der Zulieferer ist, dass sie kaum Einfluss auf die Anzahl der Neuerungen haben, da mehr als 70 Prozent der Änderungen von ihren Kunden angestoßen werden«.¹¹⁹ Auch in einigen Einzelinterviews der hier vorliegenden Studie wurde betont, dass Hersteller nach wie vor die Rahmenbedingungen für

118 IKB 2003

119 Capgemini 2006

F&E und für Innovationsleistungen abstecken und Zulieferer in der Mehrzahl nach ihren Vorgaben handeln.

Forschungsziele könnten sein: Die Bestimmung der Innovationsleistung in der Wertschöpfungskette und der Anteil der auf Zulieferer, Entwicklungsdienstleister und OEMs entfällt, beispielhafte Darstellung anhand wichtiger Innovationen, die sich durchgesetzt haben, Abschätzung zukünftiger Innovationsfähigkeit der Akteure, insbesondere der Zulieferer, anhand von Szenarien.

7.4 Forschungsbedarf (4):

Vorteile ganzheitlicher Innovationsstrategien

Wie die Innovationsmerkmale »Erfolgreicher Zulieferern« gezeigt haben, macht ein breites Spektrum an Innovationsleistungen den Erfolg aus. Diese strategischen Ansätze sind einerseits als »innovative Geschäftsmodelle« mit ganzheitlicher, integrierter Innovationsausrichtung zu identifizieren, andererseits liegen sie in der Kombination hochentwickelter Kernkompetenzen in internen und externen Netzwerkstrukturen. Die vorliegende Befragung hat bei diesen Firmen eine hohe Übereinstimmung von Geschäftsstrategie und Innovationsstrategie festgestellt. Zudem ist die Innovationsstrategie Vorgabe für alle Unternehmensbereiche und wird mit allen Führungskräfte und den Mitarbeitern kommuniziert. Durch umfassende Analyse und Mobilisierung der internen und externen Ressourcen sind die erfolgreichen Zulieferer zudem in der Lage, schnell auf Marktveränderungen oder Wettbewerber zu reagieren. Es wäre von großem Interesse, in Fallstudie die Innovationsmerkmale genauer zu untersuchen, welche Synergieeffekte daraus erwachsen und wie sie in der Lage sind, das Wissens- und Ideenpotenzial permanent zu erschließen.

Forschungsziele könnten sein: In Fallstudien ein präzisere Vorstellung davon zu bekommen, welche Strategien, Maßnahmen und Verhaltensweisen erfolgreiche Innovatoren einsetzen und welche Innovationsdynamik daraus entsteht.

7.5 Forschungsbedarf (5):

Sozialinnovationen

Unter Sozialinnovationen werden Veränderungen im organisatorischen und personalen Bereich verstanden, die im Zusammenhang mit einzelnen Mitarbeitern

oder deren Beziehungen stehen. Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Sozialinnovationen mit Organisationsinnovationen verknüpfen. Diese Unternehmen bieten den Beschäftigten weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung, kurze Entscheidungswege und Vertrauen statt Kontrolle.

In der vorliegenden Befragung wurde festgestellt, dass nur etwa die Hälfte aller Zulieferer zeitliche Freiräume für neue Ideen gewährt, bzw. die Reduzierung von Routinearbeit unterstützt. Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen hat Übereinkünfte oder Regelungen, welche Win-Win Konstellationen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zum Gegenstand haben. Weiterhin war festzustellen, dass Defizite bei arbeitplatznaher Lerninfrastruktur altersgerechter Arbeitsgestaltung bestehen. Insgesamt ist der Ansatz »Sozialinnovationen« in der betrieblichen Praxis stark unterbelichtet. Zugleich fehlen aber wissenschaftliche Studien bezüglich der verschiedenen Ausprägungen von Sozialinnovationen. So sind die grundsätzlichen Unterschiede und Beziehungen zwischen technischen und sozialen Innovationen bislang kaum thematisiert wurden. Wenn das Thema soziale Innovationen in der gängigen Innovationsforschung überhaupt wahrgenommen wird, dann hauptsächlich als Folgen technischer Innovationen. Die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen sozialen und technischen Innovationen hat noch keinen Niederschlag in der theoretischen und empirischen Forschung gefunden.

Forschungsziele könnten sein: In einer theoretischen wie auch empirischen Arbeit grundlegend die Dimensionen von Sozialinnovationen zu bestimmen und anhand von Fallstudien zu überprüfen. Den engen Zusammenhang von Sozialinnovationen und Organisationsinnovationen zu analysieren und den Stellenwert der Sozialinnovationen innerhalb einer integrativen, ganzheitlichen und vernetzten Innovationsstrategie zu bestimmen.

8 Literatur

- Arthur D. Little (2004): Mit Innovationen gegen Stagnation. *Innovation Excellence Studie 2004*, Wiesbaden.
- Arthur D. Little (2006): *Innovation Excellence. Erfahrungen im Innovationsmanagement*, Wiesbaden.
- Automobilwoche (2005): Verrohung der Sitten, 30.7.2005.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft*, Frankfurt.
- Bellmann, Klaus/Haritz, André (2001): Innovationen in Netzwerken In: Blecker, Thorsten; Gemünden, Hans G. (Hg.): *Innovatives Produktions- und Technologiemanagement*, Festschrift für Bernd Kaluza, S. 271-298, Berlin, Heidelberg, New York.
- Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2006): *Relationales Innovationsmanagement – oder: Innovationen entwickeln heißt Lernen verstehen. Reflexive Lernprozesse sind die Grundlage erfolgreicher Unternehmensentwicklung*. In: *ZfM*, Heft 2/2006, S. 112-167.
- Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen/Meurer, Gerd (2006): *Metakompetenz und Kompetenzentwicklung. QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung*, Heft 95/Teil II, Berlin.
- Berkenhagen, Ulf/Vrbica, Gorazd (2007): *Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Lieferantenintegration*. In: Sanz, Francisco J. Garcia/Semmler, Klaus/Walther, Johannes (Hg.): *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten*, Heidelberg; S. 265-280.
- Berth, Rolf (1997): *Der grosse Innovationstest*, Düsseldorf/München.
- Blätzel-Mink, Birgit (2006) *Kompodium der Innovationsforschung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bohr, Bernd (2007): zitiert in: *Financial Times Deutschland: »Bosch warnt vor Innovationsschwäche»*, 3.4.2007.
- Booz Allen Hamilton (2007): *Deutsche Automobilzulieferer hängen internationale Konkurrenz ab – Gute Position im Innovationswettbewerb*, Presseerklärung 16.11.2007.
- Brockhoff, Klaus (2005): *Management des Wissens als Hauptaufgabe des Technologie- und Innovationsmanagements* In: Albers, Sönke; Gassmann, Oliver (Hg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*, Wiesbaden.

- Bruhn, Manfred (1997): Hyperwettbewerb – Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbssituation. In: *Unternehmung*, H. 5/1997, S. 339-357.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hg.) (2006): *Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen*, München.
- Bullinger, Hans-Jörg/Bienzeisler, Bernd (2007): Innovation und hybride Wertschöpfung. In: *Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, Nr.13, Grüningen, Zürich.
- Bullinger, Hans-Jörg/Warschat, Joachim (2007): Innovationsmanagement in Netzwerken. In: Sanz, Francisco J. Garcia/Semmler, Klaus/Walther, Johannes (Hg.): *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten*, Heidelberg; S. 199-214.
- Burmann, Christoph (2002): *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Wiesbaden.
- Burr, Wolfgang (2004): *Innovationen in Organisationen*, Stuttgart.
- Capgemini Consulting (2006): *Transaktionskosten in der Automobilzulieferindustrie. Potenziale für effizientere Zusammenarbeit*, Studie, Berlin.
- D'Aveni, Richard (1995): *Hyperwettbewerb, Strategie für die neue Dynamik von Märkten*, Frankfurt am Main.
- Debus, Christian (2002): *Routine und Innovation. Management langfristigen Wachstums etablierter Unternehmungen*. Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität (Mafex), Band 4, Marburg.
- DIW (Hg.) (2006): *Innovationsindikator Deutschland 2006*, Oktober 2006, Berlin.
- DIW (Hg.) (2007): *Wochenbericht. Innovationsfähigkeit: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld*, 74. Jg., Nr. 48/2007, Berlin.
- Dreher, Carsten u.a. (2006): *Gesamtwirtschaftlicher Innovationswettbewerb und betriebliche Innovationsfähigkeit*. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): *Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen*, München.
- Dudenhöffer, Ferdinand (2003): *Kann Deutschland vom Zulieferwachstum profitieren?* In: *Automotive Engineerings*, 2/2003, S. 2-6.
- Fichter, Klaus u.a. (2006): *Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse, nova-net Werkstattreihe*, Stuttgart.
- Financial Times Deutschland (2007): »Moody's attackiert Private Equity«, 9.7.2007.

- Gerpott, Torsten J. (1999): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Gerybadze, Alexander (2004): Technologie- und Innovationsmanagement, München.
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation. Paper P00-519, Abteilung Sozialstruktur und Sozialberichterstattung, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Glanz, Axel (2004): Innovationen gehören ins Pflichtenheft jedes Managers. In: FAZ 19.8.2004.
- Güldenbergh, Stefan (2003): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, 4. aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Häfliger, Gerald E./Meier, Jörg D. (Hg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement. Festschrift für Werner Popp zum 65. Geburtstag, S. 155 ff., Heidelberg.
- Hartje, Sabine (2007): Innovationsprozesse erfolgreich mit Kennzahlen steuern. In: REFA-Nachrichten, Darmstadt, 1/2007.
- Hauschildt, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. Auflage, München.
- Hauschildt, Jürgen (2005): Dimensionen der Innovation. In: Albers, Sönke/Gassmann, Olliver (Hg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden.
- Hinterhuber, Hans H. (1989): Strategische Unternehmensführung I, Strategisches Denken, 4. Auflage, Berlin.
- Horvath u. Partner (Hg.) (2007): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.
- Howaldt, Jürgen u.a. (2004): Neuorientierung des Wissensmanagements, Wiesbaden.
- Howaldt, Jürgen u.a. (2008): Innovationen (forschend) gestalten. Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften. In: WSI-Mitteilungen 2/2008, Düsseldorf.
- IKB (2003): Automobilindustrie – Neue Chancen, zunehmender Investitions- und Finanzierungsbedarf, Düsseldorf.
- IKB (2007): Branchenbericht Automobilzulieferer, Dezember 2007, Düsseldorf.
- Jürgens, Ulrich/Blöcker, Antje/Meißner, Heinz-Rudolf (2007): Innovationsnetzwerke und regionale Cluster in der Automobilindustrie, HBS-Projekt Nr. 2005-729-1, Unveröffentl. Zwischenbericht.
- Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin (2006): Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deut-

- schen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006, WZB-Discussion Paper: SP III 2006-303, Berlin.
- Jürgens, Ulrich/Meißner, Heinz-Rudolf (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft, Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigung, Berlin.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- KfW-Bankengruppe (2006a): KfW-Mittelstandspanel 2006, Struktur und Entwicklung des Mittelstands in Deutschland, Frankfurt.
- KfW-Bankengruppe (2006b): Mittelstands- und Strukturpolitik, Sonderband »Innovation und Mittelstand, Frankfurt.
- Kinkel, Steffen/Lay, Gunter; Wengel, Jürgen (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung, ISI-Mitteilungen 33, Mai 2004, Karlsruhe.
- Kinkel, Steffen; Zanker, Christoph (2007): Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie, Berlin, Heidelberg.
- Kirner, Eva u.a. (2006): Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozeß, Schriftenreihe Fraunhofer ISI, Karlsruhe.
- Ladendorff, Dierk (2004): Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung im IT-Bereich, Publikation der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung KWB, Hamburg.
- Lawson, Benn/Samson, Danny (2001): Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, in: International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 3, S. 377-400.
- Loroff, Claudia u.a. (Hg.) (2006): Arbeitsplatzorientierte Weiterbildung. Lernprozesse gestalten, Kompetenzen entwickeln, Fraunhofer ISST, Karlsruhe.
- Maier, Frank (1995): Die Integration wissens- und modellbasierter Konzepte zur Entscheidungsunterstützung im Innovationsmanagement, Berlin.
- Malik, Fredmund (2001): Wofür Wertsteigerung? In: Manager-Magazin, 6.11.2001.
- Mercer Management Consulting (2003): Maschinenbau-Studie. Steigerung der Ertragskraft durch neue Geschäftsmodelle. In: Mercer: Aktueller Infodienst, 1/2003, München.
- Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (2004): Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, VDA Schriftenreihe »Materialien zur Automobilindustrie» 32, Frankfurt.

- Minssen, Heiner (2007): Der demografische Wandel und seine Wahrnehmung in den Betrieben, Vortrag Nova.PE Herbstkonferenz, 17.10.2007, Bochum.
- Moldaschl, Manfred (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden.
- Nohria, Nitin/Gulati, Ranjay (1996): Is Slack Good or Bad for Innovation? In: Academy of Management, Journal, Nr. 5, 1996, S. 1245-1264.
- Nonaka, Ikujiro (1992): Wie japanische Unternehmen Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, 2/1992, S. 95-103.
- Ohlhausen, Peter/Warschat, Joachim (1997): Kooperation – Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. In: Bullinger, Hans-Jörg/Warschat, Joachim: Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Simultaneous Engineering, Projektmanagement, Produktplanung, Rapid Product Development, Stuttgart.
- Oliver Wyman (2007): Car Innovation 2015, Innovationsmanagement in der Automobilindustrie, München.
- Pleschak, Franz/Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Pleschak, Franz/Stummer, Frank (2005): Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Innovationssystemen. In: Das innovative Unternehmen, Düsseldorf.
- Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 3/1990.
- PwC (2005): Innovationen: Erfolgspfad der deutschen Automobilindustrie, Stuttgart.
- PwC (2007): Global Automotive Financial Review 2007. An overview of industry data, trends and financial reporting practices, 2007 edition, Frankfurt.
- Quinn, James Brian (2000): Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. In: Sloan Management Review, Summer 2000, S. 13-14.
- Rammert, Werner (1997): Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt. Soziale Welt, 4, Jg. 48, S. 397-416.
- Rammert, Werner (2008a): Innovationen – Prozesse, Produkte, Politik. In: Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 9, Frankfurt, New York, S. 7-14.
- Roland Berger (1997): Zukunftsperspektiven für deutsche Automobilzulieferer, Präsentation, Frankfurt, 24.7.1997.

- Roth, Siegfried (2003): Wissensvernetzung und lernende Organisation. In: Bsirske, Frank u.a. (Hg): Wissen ist was wert, Hamburg.
- Roth, Siegfried (2006a): Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie. In: Pries, Ludger/Bosowski, Christian (Hg): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg, München und Mering.
- Roth, Siegfried (2006b): CARS 21 – Darstellung und Bewertung der Ergebnisse, Frankfurt am Main, 3.4.2006.
- Roth, Siegfried (2007): Wie innovationsfähig ist die Automobilzulieferindustrie? in: REFA-Nachrichten, 60. Jahrgang, Heft 4, August 2007, S. 33-37, Darmstadt.
- Sammerl, Nadine (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung – Determinanten – Wirkungen, Wiesbaden.
- Sauer, Dieter (1999): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung – Eine Einleitung. In: Sauer, Dieter/Lang, Christa (Hg.): Paradoxien der Innovation, München.
- Schreyögg, Gerd/Conrad, Peter (Hg.) (2006): Management von Kompetenz, Wiesbaden.
- Schumpeter, Joseph Alois (1931): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmervorteil, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Leipzig.
- Seifert, Hartmut (Hg.) (2002): Betriebliche Bündnisse für Arbeit, Berlin.
- Semlinger, Klaus (2006): Effizienz und Autonomie in Zulieferernetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperationen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.) (2006): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Semmler, Klaus/Mahler, Daniel (2007): Von Beschaffung zum Wertschöpfungsmanagement – Gestaltungsdimensionen einer Funktion im Wandel. In: Sanz, Francisco J. Garcia/Semmler, Klaus/Walther, Johannes (Hg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz. Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten, Heidelberg; S. 25-48.
- Spielkamp, Alfred; Rammer, Christian (2006): Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, ZEW-Forschungsbericht, Mannheim.
- Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Auflage, Lohmar, Köln.

- Sydow, Jörg (2003): Neue Formen der Produktion in Zeiten kontinuierlicher Innovation – Wandel von Organisationen und Interorganisationsbeziehungen im Globalisierungsprozess, Manuskript, Berlin.
- Teece, David J./Pisano, Gary P. (1994): The Dynamic Capability of Firms: an Introduction, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, 1994, S. 537-556.
- Teece, David J./Pisano, Gary P./Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategy Management. In: *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, S. 509-533.
- Vahs, Dietmar/Burmester, Ralf (2002): *Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*, Stuttgart.
- VDA (Hg.) (2001): *Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern*, Frankfurt.
- VDA (Hg.) (2004): *Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und Zulieferern*, Frankfurt.
- VDA (Hg.) (2006): *Grundsätze für den gegenseitigen Schutz des geistigen Eigentums im Verband der Automobilindustrie*, Frankfurt.
- VDA (Hg.) (2007): *Auto Jahresbericht 2007*, Frankfurt.
- Vollrath, Carsten (2002): *Optimierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehung durch »Networked« Supply Chain Management*, Präsentation der Cell Consulting AG, Juli 2002, Frankfurt.
- Vries, Michael de (1998): Die Paradoxie der Innovation. In: Heideloff, Frank/Radel, Tobias (Hg.): *Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Interventionen*, München, S. 75-88.
- Wolters, Heiko (1995): *Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie*, Wiesbaden.
- Zahn, Erich (2000): *Strategische Innovationen für den dynamischen Wettbewerb*. In:
- Zahn, Erich/Weidler, Andreas (1995): *Integriertes Innovationsmanagement*. In: Zahn, Erich (Hg.): *Handbuch Technologiemanagement*, Stuttgart.
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. In: *Soziale Welt*, 40. Jg., H. 1/2, S. 170-183.
- Zboralski, Katja (2007): *Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken*, Wiesbaden.
- ZEW (Hg.) (2008a): *Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2007*, Mannheim, Januar 2008.
- Zollenkop, Michael (2006): *Geschäftsmodellinnovation*, Wiesbaden.

9 Anhang

Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung in der Automobilindustrie –

Eine explorative Studie

Fragebogen

Die Erfassung dient ausschließlich dem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse.
Den Beteiligten wird absolute Anonymität zugesichert. Auswertungsberichte werden keinerlei
Rückschlüsse auf Personen, Betriebe oder Unternehmen zulassen.

FAST e.V.

(Forschungsgemeinschaft für
Außenwirtschaft, Struktur-
und Technologiepolitik)
12359 Berlin
www.fastev-berlin.org

Projektbearbeitung:
Dipl. Soz. Siegfried Roth
Groß-Gerauer-Str. 32,
65428 Rüsselsheim
Tel.: 0171-3349152
Fax: 06142-8369820
roth.1@t-online.de

1 Allgemeine Angaben:

1.1 Stellung des Unternehmens innerhalb der Automobilbranche:

(Mehrfachnennungen möglich)

Zulieferer im 1. Rang (First Tier Supplier)	<input type="checkbox"/>	Teilelieferant	<input type="checkbox"/>
Zulieferer im 2. Rang (Second Tier Supplier)	<input type="checkbox"/>	Entwicklungsdienstleister	<input type="checkbox"/>
Systemlieferant	<input type="checkbox"/>	Ausrüster	<input type="checkbox"/>
Modullieferant	<input type="checkbox"/>	Sonstige	<input type="checkbox"/>
Komponentenlieferant	<input type="checkbox"/>	Welche? Bitte notieren: _____	

1.2 Allgemeine Kennziffern (Stand 2006)

Umsatz	Bitte notieren: _____	Mio. €
Mitarbeiter	Bitte notieren: _____	Anzahl
Umsatzrendite vor Steuern	Bitte notieren: _____	%
Wertschöpfungstiefe (-quote)	Bitte notieren: _____	%

(Wertschöpfung bezogen auf die Gesamtleistung /Umsatz)

1.3 Innovationskennziffern

Anteil von FuE am Umsatz (Stand 2006)	Bitte notieren: _____	%
Zahl der Patentanmeldungen	Bitte notieren: _____	Anzahl jährlich
Anzahl neuer Modelle in den <u>letzten</u> 5 Jahren	Bitte notieren: _____	Anzahl
Anzahl neuer Modelle in den <u>kommenden</u> 5 Jahren	Bitte notieren: _____	Anzahl
Entwicklungszeitverkürzung in den letzten 5 Jahren um	Bitte notieren: _____	Monate
Umsatzanteil mit innovativen Produkten?	Bitte notieren: _____	%
Umsatzanteil mit Produkten, die über 10 Jahre alt sind?	Bitte notieren: _____	%
Umsatzanteil mit der größten Produktgruppe?	Bitte notieren: _____	%

1.4 Wie beurteilen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage des Unternehmens?

	sehr gut	gut	gleich	schlecht	sehr schlecht
Umsatzentwicklung	<input type="checkbox"/>				
Auftragseingänge	<input type="checkbox"/>				
Beschäftigung	<input type="checkbox"/>				
Gewinn vor Steuern	<input type="checkbox"/>				
Prognose für nächstes Jahr	<input type="checkbox"/>				

1.5 Wie werden die Herausforderungen für 2008 aussehen?

	starke Zunahme	Zunahme	gleich	Abnahme	starke Abnahme
Preisdruck der Hersteller	<input type="checkbox"/>				
Qualitätsforderungen der Hersteller	<input type="checkbox"/>				

Wettbewerbsdruck aus Osteuropa	<input type="checkbox"/>				
Wettbewerbsdruck aus China	<input type="checkbox"/>				
Produktionsvolumen Nordamerika	<input type="checkbox"/>				
Produktionsvolumen Europa	<input type="checkbox"/>				
Produktionsvolumen Asien	<input type="checkbox"/>				
Materialpreise	<input type="checkbox"/>				
Innovationsforderungen der Hersteller	<input type="checkbox"/>				
Sonstige	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Bitte notieren: _____					

Raum für Bemerkungen

2 Geschäftsstrategie und Innovation

2.1 Welche strategische Rolle verfolgt das Unternehmen?

(Mehrfachnennungen möglich)

Kostenführerschaft	<input type="checkbox"/>	Sonstige	<input type="checkbox"/>
Innovationsführerschaft	<input type="checkbox"/>		
Qualitätsführerschaft	<input type="checkbox"/>	Welche? Bitte notieren: _____	
Technologieführerschaft.....	<input type="checkbox"/>	_____	

2.2 Gibt es eine definierte Geschäftsstrategie?

(Strategie zum Erzielen von Kundennutzen und stabilen Wettbewerbsvorteilen durch Produkt- und Marktstrategie, Gestaltung der Wertschöpfungsketten und profitables Wachstum)

	ja	nein	
Gibt es eine definierte Geschäftsstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Raum für Bemerkungen: _____
Ist diese schriftlich fixiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird sie regelmäßig kommuniziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kennen diese alle Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kennen diese alle Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird diese Strategie operativ umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.3 Gibt es eine definierte Innovationsstrategie?

	ja	nein	
Gibt es eine definierte Innovationsstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Raum für Bemerkungen: _____
Ist sie aus der Geschäftsstrategie abgeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vorgabe für alle Ebenen im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Allen Vorgesetzten bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
In Grundzügen den Mitarbeitern bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie ein Innovationsmanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Von einem crossfunktionalen Team verfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angelegenheit der Geschäftsleitung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angelegenheit des Entwicklungschefs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.4 Werden aus der eigenen Innovationsstrategie und aus Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanalysen kritische Erfolgsfaktoren abgeleitet?

(Kritische Erfolgsfaktoren: begrenzte Anzahl von Eigenschaften, Fähigkeiten und Ressourcen, die über Erfolg und Zielerreichung entscheiden).

	ja	nein
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn ja, nennen Sie bitte die 3 wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens

1. Bitte notieren: _____

2. Bitte notieren: _____

3. Bitte notieren: _____

2.5 Hat das Unternehmen ein Innovationscontrolling?

ja nein

2.6 Wird der Innovationserfolg systematisch gemessen und bewertet durch ...

	ja	nein	
Input-Analysen (Aufwendungen, Know-how, etc?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Raum für Bemerkungen
Prozess-Analysen (Durchlaufzeiten, Meilensteine, etc?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Output-Analysen (Zahl neuer Produkte, Patente, etc?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfolgs-Analysen (Umsatz/Rendite m. innov. Produkten, etc?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.7 Wenn der Innovationserfolg bislang nicht systematisch gemessen und bewertet wird, welche Gründe/Hemmnisse gibt es dafür?

	ja	nein	
Nicht erforderlich; wir sind bisher auch ohne ausgekommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Raum für Bemerkungen
Es fehlt an personellen Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Noch keine praktikablen Methoden u. Instrumente gefunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Den Aufwand können wir uns finanziell nicht leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir wollen jetzt damit beginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es muß zum bestehenden Controlling passen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es fehlen Beispiele, es auf Balanced Scorecard aufzubauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstige Gründe / Hemmnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Welche? Bitte notieren: _____

2.8 Analysiert das Unternehmen regelmäßig ...

	ja	nein	
Stärken und Schwächen im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Raum für Bemerkungen
Kernkompetenzen im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
das eigene Technologiepotential?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stärken und Schwächen der Konkurrenz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anforderungen und Wünsche der Kunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Entwicklungen in der Branche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Entwicklungen in anderen Branchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnisse von Forschungseinrichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Entwicklungen des Branchenumfeldes? (ökon., ökolog., politische, soziale Aspekte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch Benchmarks seine Stellung im Verhältnis zu den Besten in der Branche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.9 Entwicklungsaufwand und -kosten

	starke Zunahme	Zunahme	gleich	Abnahme	starke Abnahme
Entwicklungsaufwand zukünftig	<input type="checkbox"/>				
Eigene Entwicklungstiefe	<input type="checkbox"/>				
Entwicklungskooperationen mit Zulieferern	<input type="checkbox"/>				
Entwicklungskoop. mit anderen OEMs	<input type="checkbox"/>				
Kostensenkung im Entwicklungs- prozess	<input type="checkbox"/>				
Komplexitätsreduzierung, wie Gleich- teile, Plattformkonzepte, etc.	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Maßnahmen	<input type="checkbox"/>				

Welche? Bitte notieren: _____

Raum für Bemerkungen

3 Geschäftsbeziehungen und Innovation

3.1 Mit welchen Abnehmern hat das Unternehmen Geschäftsbeziehungen?

	Umfang in Prozent vom Umsatz									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
PKW Massenhersteller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PKW Premiumhersteller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zulieferer im 1. Rang (First Tier Supplier)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zulieferer im 2. Rang (Second Tier Supplier)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NKW Hersteller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (z.B. aus anderen Branchen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

wenn Sonstige, welche Bitte notieren: _____

3.2 Wie hoch ist der Umsatzanteil mit den 3 größten Kunden? Bitte notieren: ____%

3.3 Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden sind

	sehr selten	selten	teilweise	sehr häufig	häufig
innovationsförderlich	<input type="checkbox"/>				
wachstumsförderlich	<input type="checkbox"/>				
renditeförderlich	<input type="checkbox"/>				
fair	<input type="checkbox"/>				
hilfreich bei Schwierigkeiten	<input type="checkbox"/>				
langfristig orientiert	<input type="checkbox"/>				

3.4 Haben sich bei den Geschäftsbeziehungen in den letzten Jahren Veränderungen ergeben in Hinblick auf

	starke Zunahme	Zunahme	gleich	Abnahme	starke Abnahme
Preisdruck der Hersteller	<input type="checkbox"/>				
Qualitätsforderungen der Hersteller	<input type="checkbox"/>				
Bereitschaft zu Risk Sharing (Materialpreise)	<input type="checkbox"/>				
Forderung nach mehr Entwicklungsleistungen	<input type="checkbox"/>				
Honorierung der Innovationsleistungen	<input type="checkbox"/>				
Offenlegung aller Kennziffern beim Zulieferer	<input type="checkbox"/>				
Mißachtung des geistigen Eigentums	<input type="checkbox"/>				
Verlagerungsforderung aus Kostengründen	<input type="checkbox"/>				
Auslandsstandorte als Vertragsbedingung	<input type="checkbox"/>				
Preisnachlässe im laufenden Geschäft	<input type="checkbox"/>				
»Eintrittsgeld« als Vertragsvoraussetzung	<input type="checkbox"/>				

3.5 Hat das Unternehmen aufgrund von Leistungs- oder Preisforderungen schon einmal folgende Konsequenz ziehen müssen?

	ja, häufig	ja, vereinzelt	nein
Geplante Innovationen verschoben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geplante Innovationen komplett aufgegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desinvestment bei Produktentwicklung vorgenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufträge wegen Bedingungen nicht angenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit Lieferstop gedroht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den Liefervertrag gekündigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Produktion eines Produktes aufgegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verträge mit partnerschaftlicheren Kunden angestrebt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insolvenzverfahren eingeleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachforderungen wegen gutem Bilanzergebnis gezahlt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den Druck auf eigene Lieferanten erhöht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige Bitte notieren: _____

3.6 Welche Bedeutung haben die VDA-Grundsätze partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen aus Sicht des Zulieferunternehmens?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Langfristiges Vertragsverhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balance Leistung - Gegenleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhalt der Finanzierungsspielräume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Erarbeitung Kostenziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung Entwicklungsvorleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung der Zahlungsfristen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achtung geistigen Eigentums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk Sharing (z.B. Materialpreise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kein Verlagerungsdruck (Souveränität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovations- /Qualitätsziele vor Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frühe Einbindung in die Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire Gewährleistungsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7 Sind partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen

	ja	unklar	nein
ökonomisch langfristig erfolgreicher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nur ein Modell für Premiumhersteller?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auch ein Modell für Massenhersteller?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit guten Argumenten durchsetzbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit Unterstützung des VDA erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch öffentlichen Druck erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit verbindlichem Kodex (vergleichbar Corp. Governance Kodex) erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

durch Kodex und neutrale Kontrollinstanz erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein illusionäres Ziel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch gemeinsames Anstreben einer Win-Win Situation erreichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sonstige Bitte notieren: _____

Raum für Bemerkungen

4 Finanzierungsmodelle und Innovation

4.1 Wie beurteilen Sie die Finanzierungsgrundlage des Unternehmens im Hinblick auf ...

	sehr gut	gut	gleich	schlecht	sehr schlecht
Investitionen allgemein	<input type="checkbox"/>				
Prozessinnovationen	<input type="checkbox"/>				
Produktinnovationen	<input type="checkbox"/>				
Aufbau notwendiger Kompetenzen	<input type="checkbox"/>				
Weiterbildung	<input type="checkbox"/>				
Aufbau von Humanressourcen	<input type="checkbox"/>				

4.2 Um die Innovationsdynamik des Unternehmens nachhaltig zu steigern, ist folgendes erforderlich:

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Steuerl. Förderung des Eigenkapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von mehr Risikokapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von Langfristkrediten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung Entwicklungsvorleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhalt ausreichender Gewinnmargen im Verhältnis Hersteller-Zulieferer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfluss Finanzinvestoren begrenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&E Potential aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationen mit anderen Zulieferern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematisches Innovationsmanagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patentverfahren besser nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche? Bitte notieren: _____

4.3 Wie sollte ein Finanzierungsmodell für mittelständische Zulieferer zur Verbesserung der Innovationsdynamik gestaltet sein?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Soll von der Hausbank kommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soll langfristig angelegt sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soll nur innenfinanziert sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soll von Finanzinvestoren kommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus öffentlichen Förderprogrammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezzanine-Kapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mischform Eigenkapital /Langfristkredit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche? Bitte notieren: _____

Raum für Bemerkungen

5 Wissensressourcen und Innovationnetzwerke

5.1 Stellenwert des Wissens im Unternehmen

	sehr wichtig	wichtig	durchschnittlich	gering
Welchen Bedeutung haben Wissensressourcen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Rolle hat die Personalentwicklung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Wissensstrategie im Unternehmen

	ja	im Aufbau	nein
Gibt es ein Wissensmanagement-System?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden die internen Wissensprofile bestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen gezielten Aufbau von Wissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Anreize zur Wissensweitergabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Konzepte z. Schutz des strateg. Wissens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existiert eine lernende Organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*Lernende Organisation bezeichnet* eine sich kontinuierlich verändernde, anpassungsfähige Organisation, die das permanente Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich selbst transformiert.)

5.3 Gibt es eine Intranetlösung, mit der ...

	ja	im Aufbau	nein
umfassend informiert wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tagesaktuell informiert wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
effektive Suchfunktionen möglich sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suchprozesse nachweislich reduziert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachartikel bereitgestellt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyperlinks zu wichtigen Inhalten bestehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter ihre eigenen Inhalte eingeben können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ergänzende Weiterbildung (e-learning) erfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine einfache, intuitive Nutzerführung möglich ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugriffsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter bestehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4 Werden KVP und Ideenmanagement genutzt?

	ja	im Aufbau	nein
Wird KVP (Kontin. Verbesserungsprozess) genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht ein Ideenmanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein BVW (Betriebliches Vorschlagswesen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Anreizsysteme für neue Ideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5 Gibt es eine Strategie der Wissensvernetzung?

	ja	im Aufbau	nein
Gibt es Konzepte zur internen Wissensvernetzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden bereichsübergreifender Teamkonzepte gefördert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird job-rotation gefördert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird der Bedarf externer Wissensquellen bestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Konzepte zur externen Wissensvernetzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es Kooperation mit Univ./Forschungseinrichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es F&E-Kooperation mit Kunden / OEMs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es F&E-Kooperat. mit Unternehmen in der Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es F&E-Kooperat. mit Unternehmen in der Branche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.6 Sehen Sie in Kooperationen eher Vorteile durch ...?

	ja	unklar	nein
Know-how- sowie Kompetenzgewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synergieeffekte bei F&E, Marketing, Fertigung, Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoreduzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausschöpfung von Spezialisierungsvorteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besserer Zugang zu Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkürzung von Entwicklungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Geschäftsbeziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Stärkung der Position gegenüber großen Herstellern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein besseres Benchmarking der internen Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.7 oder sehen Sie in Kooperationen eher Nachteile durch? ...

	ja	unklar	nein
Know-how-Abfluss / Kompetenzverlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größerer Aufwand bei F&E, Marketing, Fertigung, Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoerhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Längere Abstimmungszeiten und Blockaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefahr der Übernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehr Reibungsverluste und Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Raum für Bemerkungen:

6 Sozialinnovationen und Unternehmenskultur

6.1 Unternehmens- und Innovationskultur

	ja	nein
Existiert ein Unternehmensleitbild?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Grundsätze der Innovationskultur darin verankert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird diese Innovationskultur aktiv kommuniziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2 Mitarbeiterzufriedenheit

	ja	nein
Wird die Mitarbeiterzufriedenheit regelmäßig analysiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Betriebsrat beim Thema Mitarbeiterzufriedenheit beteiligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Maßnahmen zur Mitarb.zufriedenheit werden durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung ergonom. Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Informationspolitik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Mitarbeiterqualifizierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programme zur Motivationsförderung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgsprämien und Gewinnbeteiligung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn sonstige, welche? Bitte notieren: _____

6.3 Innovationsförderliche Organisationsstrukturen

	ja	nein
Sind strenge Hierarchien innovationsförderlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind strenge Hierarchien innovationshemmend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen Prinzipien der Selbstorganisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Reduzierung von Routinearbeit gefördert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen zeitliche Freiräume für neue Ideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen Karrierechancen für kreative Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird Eigenverantwortung gefördert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ressortübergreifende Kommunikation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen interdisziplinäre Teams (F&E-Fertigung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird mehr auf Motivation als auf Kontrolle gesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Arbeitsplatz-/Belastungswechsel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn sonstige, welche? Bitte notieren: _____

6.4 Innovationsförderliche Rahmenbedingungen

	ja	nein
Gibt es eine arbeitsplatznahe Lerninfrastruktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es Betriebsvereinbarungen, die auf Win-Win Konstellationen von Unternehmen und Mitarbeiter zielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Regelungen, dass Effizienzgewinne, zu denen Mitarbeiter beitragen, wieder reinvestiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn sonstige, welche? Bitte notieren: _____

Raum für Bemerkungen

7 Sonstige

7.1 Welchen Aussagen würden Sie zustimmen / nicht zustimmen:

	ja	unklar	nein
In Zukunft wird der größte Teil der Autoproduktion im Ausland stattfinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit Modernisierung sind die meisten Arbeitsplätze in Deutschland zu halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automobilenwicklung und -produktion gehören zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automobilenwicklung kann auch in Low-Cost-Countries stattfinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privat Equity helfen bei der Hebung verborgener Profitabilitätspotentiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privat Equity handeln gegen langfristige Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die dominante Ausrichtung auf Shareholder-Value fördert Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine neue Balance von Shareholder-V. und Stakeholder-V. ist erforderlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Automobil-Produktionsstandort Deutschland ist ein Auslaufmodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn alle Akteure zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit beitragen (Hersteller, Zulieferer, Banken, Verbände, Politik, Managem., Betriebsräte, Gewerkschaften), hat der Produktionsstandort Deutschland eine Zukunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2 Angaben zur Person und zum Unternehmen (diese Angaben haben nur den Zweck, um eventuelle Rückfragen zu ermöglichen. Es wird zugesichert, dass diese Daten in keiner Weise in der Auswertung verwendet werden)

Name des Ausfüllenden: _____ Telefon: _____

Name des Unternehmens: _____ E-Mail: _____

Ende der Befragung! Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Mühe.

Sollten Sie noch Nachfragen haben, so bin ich jederzeit telefonisch erreichbar unter
Mobil: 0171-3349152
oder per e-mail erreichbar unter roth.1@t-online.de

Bitte schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen in dem beiliegenden Briefumschlag an:

Siegfried Roth
Groß-Gerauer-Str. 32
65428 Rüsselsheim

Sie können alternativ den ausgefüllten Fragebogen auch per Fax an mich schicken:

Fax: 06142-8369820

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 200

	Bestellnr.	ISBN	Preis/ €
Hartmut Küchle Die deutsche Heeresindustrie in Europa	13200	978-3-86593-080-4	18,00
Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Claudia Schmidt Neue Selbstständige im europäischen Vergleich	13201	978-3-86593-081-1	20,00
Lorenz Jarass, Gustav M. Obermair Steuerliche Aspekte von Private-Equity- und Hedge-Fonds unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform 2008	13202	978-3-86593-082-8	15,00
Hans-Joachim Voth Transparenz und Fairness auf einem einheitlichen europäischen Kapitalmarkt	13203	978-3-86593-083-5	12,00
Ulrich Jürgens, Thomas Sablowski Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationsschwächen	13204	978-3-86593-084-2	15,00
Stefan Stracke, Erko Martins, Birgit K. Peters Friedemann W. Nerdinger Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	13205	978-3-86593-085-9	18,00
Claudia Schippmann Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn	13206	978-3-86593-085-6	18,00
Bettina Graue Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender- Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz	13207	978-3-86593-087-3	12,00
Herbert Bassarak Aufgaben und Konzepte der Schulsozialarbeit/Jugend- sozialarbeit an Schulen im neuen sozial- und bildungspolitischen Rahmen	13208	978-3-86593-089-7	29,00
Christa Eggerdinger, Marianne Giesert Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren!	13209	978-3-86593-090-3	12,00
Hermann Groß Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarif- gebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	13210	978-3-86593-091-0	10,00
Thorsten Ludwig, Jochen Tholen Schiffbau in Europa	13211	978-3-86593-092-1	30,00
Stephan Ricken Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland	13213	978-3-86593-094-1	16,00
Judith Aust, Volker Baethge-Kinsky, Till Müller-Schoell, Alexandra Wagner (Hrsg.) Über Hartz hinaus	13214	978-3-86593-096-5	25,00

	BestellNr.	ISBN	Preis / €
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland	13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern	13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market	13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie	13218	978-3-86593-100-9	15,00
Wolfgang Schroeder, Dorothea Keudel Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung	13219	978-3-86593-107-8	12,00
Ralf Peter Hayen, Manuela Maschke (Hrsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung	13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystem	13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühn Expansion der Leiharbeit Matthias Klemm, Christian Sandig, Judith Schuberth Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben	13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

