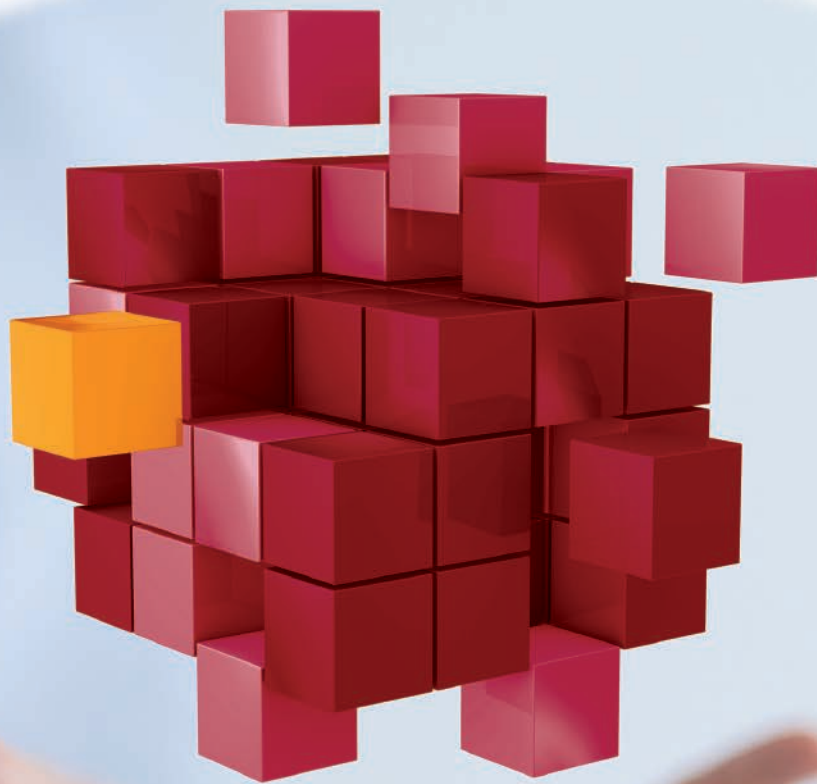


DLG-Studie 2015

Innovationsucher – Fast Follower – Verteidiger

**Innovationsfähigkeit in der
Lebensmittel- und Zulieferindustrie**



Inhalt

- 2 Einleitung
- 3 Problemstellung und Zielsetzung
- 4 Studien-Design
- 5 Relevanz von Innovationen
- 6 Strategische Unternehmensprofile
- 6 Wichtigste Innovationsziele
- 7 Innovationskultur in den Unternehmen
- 9 Methoden, Prozesse und Managementtechniken
- 11 Ökonomischer Erfolg von Innovationen
- 13 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- 14 Technologische Rahmenbedingungen
- 15 Ergebnisse der Studie im Überblick
- 16 Fazit

Einleitung

Innovationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen – ihre Bedeutung wird weiter steigen. Einer globalen Studie zufolge, die von der Unternehmensberatung PWC 2015 durchgeführt wurde, halten 83 % aller Unternehmen Innovationen für wichtig oder unverzichtbar. 88 % aller befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass Innovationen künftig eine unabdingbare Voraussetzung für ihre Wettbewerbsfähigkeit sein werden. PWC befragte weltweit Unternehmen in mehr als 30 Branchen. Viele Unternehmen setzen die Ergebnisse dieser Studie bereits um. Die DLG, in Kooperation mit der Unternehmensberatung Prof. Dr. Michael Doßmann, wollte wissen, welche Bedeutung Innovationen in der Lebensmittel- und Zulieferindustrie haben:

- Wie sind Unternehmen in einer globalisierten Welt auf innovative Lieferanten, Kunden und Mitbewerber vorbereitet?
- Welche Methoden sind in der Praxis erfolgreich und welche erweisen sich als nachteilig?

Die Lebensmittelbranche ist europaweit die mit Abstand größte Einzelindustrie. In Deutschland gehört die Lebensmittelindustrie inklusive Handel zur viertgrößten Einzelindustrie mit einem jährlichen Umsatzvolumen von 175 Mrd. Euro in 2013 (Statista 2015). Zählt man die deutsche Landwirtschaft mit 30 Mrd. Euro Umsatz und den Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinenbau mit 12 Mrd. Euro Jahresumsatz dazu, kommt der Sektor auf Platz zwei des Branchenrankings (Statista 2015).

Betrachtet man die Exportorientierung, so sind die Fleisch-, Milch- und Getränkehersteller verstärkt im Export engagiert und erzielen überproportionale Wachstumsraten. Die Zulieferindustrie, wie z. B. der Anlagenbau, weist Exportraten von bis zu 80 % auf. Rohstoffe, landwirtschaftliche Erzeugnisse und Packmittel werden international gehandelt und fließen in beträchtlichem Umfang in die Kalkulation der Lebensmittelproduktion ein. Die Größe, ihre ökonomische Bedeutung sowie die



internationale Verzahnung sind wichtige Gründe, warum sich die Lebensmittel- und Zulieferindustrie mit dem Thema Innovation dauerhaft auseinandersetzen muss.

Die vorliegende Studie soll Aufschluss darüber geben, welche Bedeutung Innovationen für das Wachstum von Unternehmen der Lebensmittel- und Zulieferindustrie haben. Von Interesse ist, welche Aktivitäten in den Bereichen Organisation, Führung, Unternehmenskultur, Methodeneinsatz und Prozesse für die Unternehmen von herausragender Wichtigkeit sind. Außerdem beschäftigt sich die Studie

mit folgenden Fragestellungen: Wie bewerten Unternehmen ihren Innovationserfolg? Wo sehen sie Hürden und Herausforderungen? Wo gibt es ungenutzte Verbesserungspotenziale?



Problemstellung und Zielsetzung

Innovationen sind neue Produkte, Prozesse, Prozessoptimierungen, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, die einen besonderen Kundennutzen erbringen und erfolgreich kommerzialisierbar sind. Die Lebensmittel- und Zulieferindustrie beschäftigt sich oft mit Line Extensions, Prozessoptimierungen oder mit der Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Produkte auf Basis vorhandener technologischer Plattformen. Die Branche ist dabei einem technologischen Wandel unterworfen. Erkennbare Impulse kommen aus den Bereichen Biotechnologie, Gentechnik, Verpackungstechnologie, Robotik und der Automatisierungstechnik (Industrie 4.0).

Auch auf der Kunden- und Marktseite sind Trends erkennbar, die die Branche tiefgreifend verändern können: Das Internet öffnet neue Marktplätze, gesunkene Logistikkosten und schnelle Transportwege lassen Märkte zusammenwachsen und verschärfen den Wettbewerb. Neben der Erschließung neuer Märkte und der Wahrnehmung neuer Kundenbedürfnisse verändern sich auch die Gewohnheiten in angestammten Märkten. Verbraucher verlangen nach individualisierten Ernährungskonzepten und erwarten eine Kombination aus Gesundheit und Convenience. Absatzkanäle verschieben sich, weg vom klassischen Handel hin zur Außer-Haus-Verpflegung und zu Lieferdiensten.

Wie stellt sich die Lebensmittel- und Zulieferindustrie im deutschsprachigen Raum auf diese Veränderungen ein? Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen organisatorisch, kulturell und methodisch, um sich diesen Veränderungen zu stellen?

Die DLG-Studie wurde mittels einer quantitativen Befragung durchgeführt. Ergänzt wurde die Befragung durch leitfadengestützte Experteninterviews. Aus den quantitativen Daten und den Experteninterviews ergab sich eine Einschätzung, wie die Branche Innovationsmanagement betreibt, welche Erfolgsfaktoren bereits implementiert sind und wo Verbesserungspotenziale liegen.

Neben der Analyse der Ist-Situation sollen die beteiligten Unternehmen auch darin unterstützt werden, eigene interne Benchmark-Studien durchzuführen. Die vorliegenden Daten dienen dabei als Grundlage, spezifische Unternehmen mit der Gesamtheit vergleichen zu können. Ein weiteres Ziel der Studie ist es, eine Plattform für innovative Unternehmen zu schaffen. Innovationsinteressierte können sich über die Studienergebnisse austauschen und ggf. neue Netzwerkpartner treffen und einbinden. Die DLG setzt sich dabei durch den Aufbau von Wissens- und Lernplattformen für Ihre Mitglieder, für die Branche und für die Gesellschaft ein.

Studien-Design

Im Vorfeld der Befragung wurden in den relevanten Produkt- und Zuliefergruppen die jeweiligen Top-Unternehmen nach Größe und nach Innovationskraft ausgewählt. Danach wurde Kontakt zur Geschäftsführung bzw. zur zweiten Managementebene aufgenommen, um das Ziel und die Vorgehensweise der Studie zu erläutern. Im Anschluss daran wurden die Fragebögen versandt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Oktober 2014 bis März 2015. Neben der Befragung wurden auch Expertengespräche geführt. Die systematisierenden Expertengespräche geben zusätzliche Informationen zu den Ergebnissen der schriftlichen Befragung. In der Datenanalyse sollen Erkenntnisse im Hinblick auf die Ausgangshypothese gewonnen und Handlungsempfehlungen entwickelt werden.

Die Ausgangshypothese besagt, dass Unternehmen mit der richtigen Mischung aus einer innovativen Unternehmenskultur, einer klaren Innovationsstrategie, angemessenem Methodeneinsatz und gelebten Innovationsprozessen überdurchschnittliche Erfolge erzielen. In dieser Untersuchung wird keine exakte Bilanz zwischen dem Aufwand und den Ergebnissen des Innovationsmanagements gezogen. Resultate in Form von Umsätzen, Gewinnen, Marktanteilsgewinnen und Vermögensbildung wurden nicht berücksichtigt.

Stichprobe

Für die Befragung wurden 524 Unternehmen telefonisch kontaktiert. An der darauf aufsetzenden schriftlichen Befragung nahmen 106 Unternehmen teil (Abb. 1).

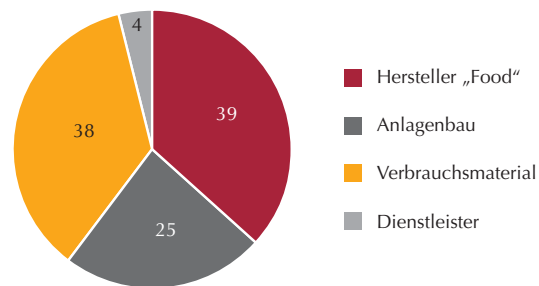
Es ergab sich eine relativ gleichmäßige Verteilung aus Lebensmittelherstellern, dem Anlagenbau sowie Zulieferern von Verbrauchsmaterialien. Dienstleistungsunternehmen sind unterrepräsentiert.

Abbildung 2 zeigt die detaillierte Verteilung nach Branchen und verdeutlicht die Vielfalt der Bereiche, aus denen die befragten Unternehmen kommen.

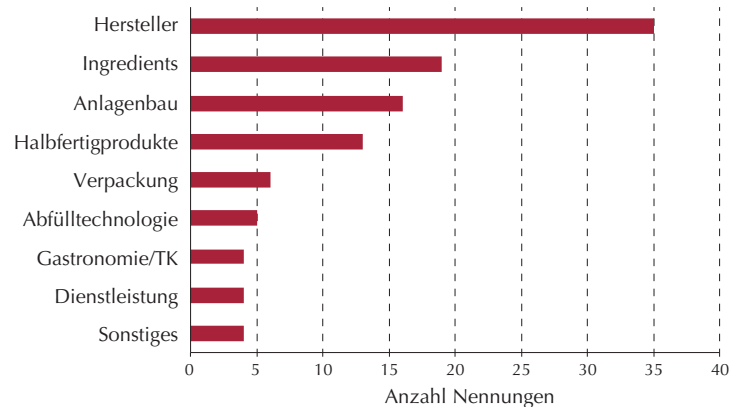
Die Verteilung der Unternehmen zwischen dem dem Sektor B2B (business-to-business) und dem Sektor B2C (business-to-consumer) ist ebenfalls relativ ausgeglichen. Abbildung 3 zeigt eine Verteilung von ca. 60:40 zwischen beiden Sektoren. Damit sind eine Auswertung und ein Vergleich der Daten zwischen B2B und B2C möglich. 37 % der Befragten sind in beiden Sektoren aktiv.

Aus Abbildung 4 geht hervor, dass ca. 50 % der beteiligten Unternehmen einen Umsatz von mehr als 500 Mio. Euro erzielen. Damit sind sowohl große Unternehmen als auch mittelständische Un-

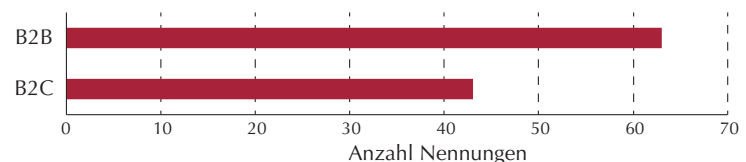
01 Branchenherkunft der Befragten (Anzahl Nennungen)



02 Branchenherkunft der befragten Unternehmen im Detail



03 Verteilung der Unternehmen zwischen B2B (business-to-business) und B2C (business-to-consumer)



ternehmen beteiligt, sodass ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen möglich ist.

Abbildung 5 bestätigt, dass ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen erlaubt ist. 63 % der befragten Unternehmen fallen aus der KMU-Definition (kleine und mittelständische Unternehmen) heraus. 53 % der Studienteilnehmer beschäftigen mehr als 1000 Mitarbeiter.

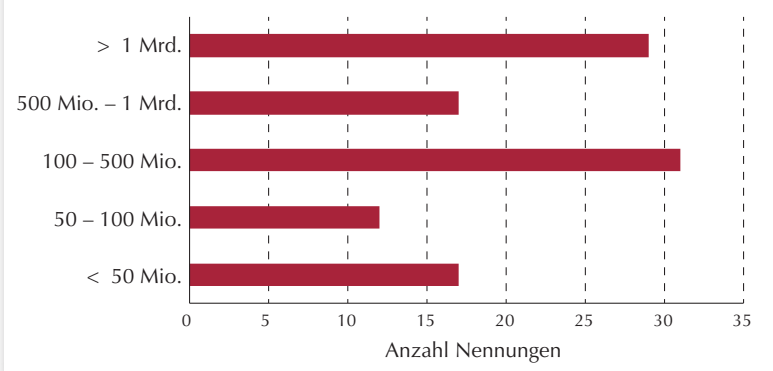
Abbildung 6 zeigt die hohe Qualität der Befragung im Hinblick auf die Funktionen der Studienteilnehmer in den befragten Unternehmen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Geschäftsführer bzw. um die erste Führungsebene aus den Bereichen F&E, Vertrieb/BD (Business Development), Marketing und Produktion. Damit ist ein guter Gesamteindruck in Bezug auf das Innovationsmanagement gegeben.

Innovationen bei über 90 % der Befragten bedeutsam für das Wachstum

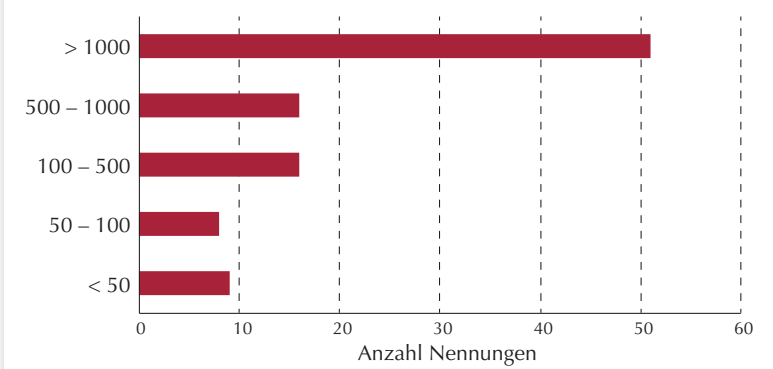
Unternehmen mit einem eindeutigen Bekenntnis zu Innovationen fördern diese in der Regel auch und erzielen eher Gewinne aus neuen Produkten. Welche strategische Bedeutung haben Innovationen für das Wachstum in der Lebensmittelbranche?

Die Mehrheit der Unternehmen verfolgt eine gemischte Wachstumsstrategie (Abb. 7). Das bedeutet, dass das Wachstum aus M&A (Mergers & Acquisitions), der Optimierung des Kerngeschäfts, der Internationalisierung und der Innovationsleistung kommt. Unternehmen, die ihr Wachstum hauptsächlich aus Innovationen generieren (Innovationsgetrieben), stellen nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen dar. Addiert man die Anzahl der Nennungen „Innovationsgetrieben“ mit der „Innovationsbetonung“ und den Unternehmen mit einer „gemischten Strategie“ sind Innovationen bei über 90 % der Befragten bedeutsam für das Wachstum.

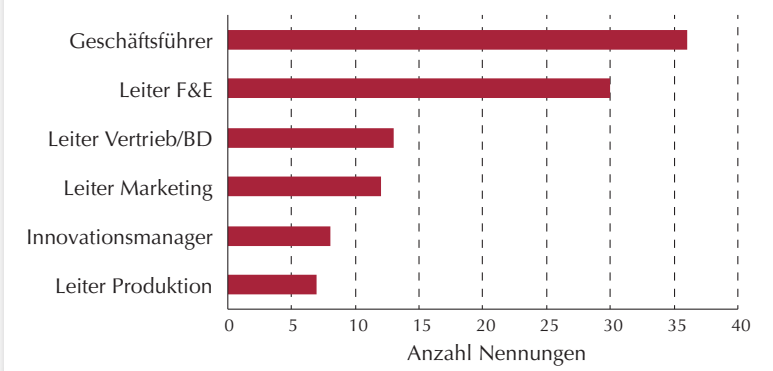
04 Umsatzverteilung der befragten Unternehmen



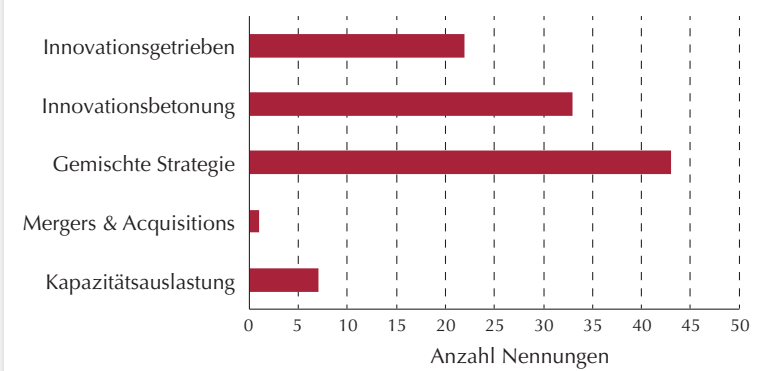
05 Anzahl der Beschäftigten im befragten Unternehmen



06 Funktion der Befragten im Unternehmen



07 Bedeutung von Innovationen für das Unternehmenswachstum

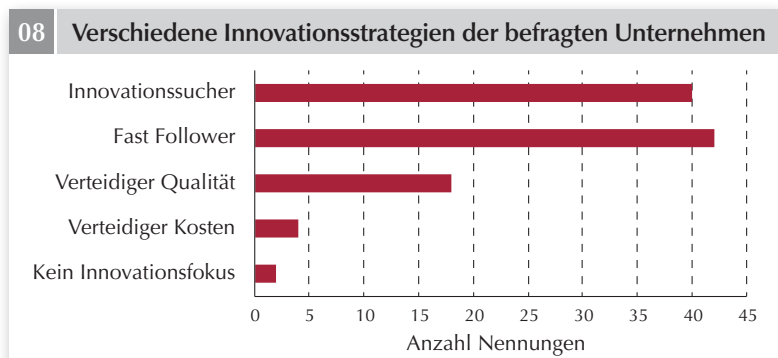


Strategische Unternehmensprofile: Vorkämpfer und Verteidiger

Innovationsbetonte Unternehmen geben Innovationen eine hervorgehobene Bedeutung, haben allerdings häufig andere Prioritäten. Von Interesse ist, mit welcher Innovationsstrategie die Unternehmen Innovationserfolge erreichen möchten. Basierend auf verschiedenen abgeleiteten strategischen Profilen können unterschiedliche strategische Archetypen definiert werden. Die Unternehmen wurden gebeten, sich einem strategischen Profil zuzuordnen. Folgende Profile standen zur Auswahl:

Innovationssucher	Verteidiger
Innovationssucher sind üblicherweise die ersten mit neuen Produkten in Märkten. Sie treten aggressiv in neue Märkte ein und überwinden die „Push-Barrieren“ erfolgreicher als Mitbewerber. Ihre Produkte zeichnen sich durch Überlegenheit, eine gewisse Innovationshöhe und Einzigartigkeit aus. In der Regel sind die Produkte und Verfahren geschützt durch Patente. Die neuen Produkte verdrängen bekannte Lösungen und gewinnen Marktanteile.	Diese Unternehmen versuchen, eine bereits erkämpfte Marktposition zu erhalten und zu stabilisieren. Dabei verfolgen sie zwei Sub-Strategien. Zum einen konzentrieren sie sich auf Produkte und Serviceleistungen, die sie so effizient wie möglich erzeugen (kostenführender Verteidiger). Zum anderen versuchen sie, überlegene Produktqualitäten und Serviceleistungen zu bieten. In der Regel erzielen diese Produkte und Services höhere Marktpreise (differenzierter Verteidiger).
Fast Follower (Analysierer)	Reaktive Strategen
Fast Follower sind selten die ersten im Markt. Sie beobachten Märkte, Kunden und Mitbewerber sorgfältig. Durch Produkte und Services mit verbesserter Kundenorientierung vermarkten sie Produkte mit einem höheren Kundennutzen und gleichzeitig niedrigeren Kosten. Sie positionieren sich entweder als Kostenführer oder auch mit einer Diversifizierungsstrategie.	Für diese Unternehmen spielen Innovationen eine nachrangige Rolle. Innovationen werden häufig als Zufall und als chancenlos angesehen. Es ist offensichtlich, dass diese Unternehmen mit Innovationen weniger Erfolg haben als der Durchschnitt.

Innovationssucher haben den höchsten Grad an Offenheit für Innovationen und Methoden, während Verteidiger eher konservativ am Markt agieren. Die Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgen „Fast Follower“-Strategien. Insgesamt sehen sich knapp 40 % als Innovationssucher, die zweitgrößte Gruppe. Ein Viertel der befragten Unternehmen verfolgt eine Verteidigungs- bzw. reaktive Strategie (Qualitäts- oder Kostenführer). Unternehmen, die sich als Innovationssucher sehen und Innovationen als wichtigste Wachstumsstrategie betrachten, wurden ausgewählt und zu einer Sondergruppe zusammengefasst. Dabei handelt es sich um zehn Unternehmen, die gesondert ausgewertet und mit dem Durchschnitt der gesamten Teilnehmer verglichen wurden.



Wichtigste Innovationsziele: Kundennutzen und Qualitätsführerschaft

Die Verbesserung des Kundennutzens sowie die Erzielung der Qualitätsführerschaft werden von der Mehrheit der befragten Unternehmen als wichtigste Innovationsziele genannt. Die Entwicklung von Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen (Differenzierung von Wettbewerbern), die Erschließung neuer Märkte durch neuartige Produkte und die Unabhängigkeit von Lieferanten werden nachrangig gesehen (Abb. 9). Die Verbesserung bestehender Produkte (Renovation) hat für 50 % der Unternehmen eine wichtige Bedeutung.

Vergleicht man Unternehmen aus dem B2B-Sektor mit den Unternehmen aus dem B2C-Bereich, fällt auf, dass die Motivation zur Innovation im B2B-Geschäft deutlich stärker ausgeprägt ist. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Innovationen im B2B-Geschäft eine höhere Bedeutung haben könnten als im B2C-Bereich.

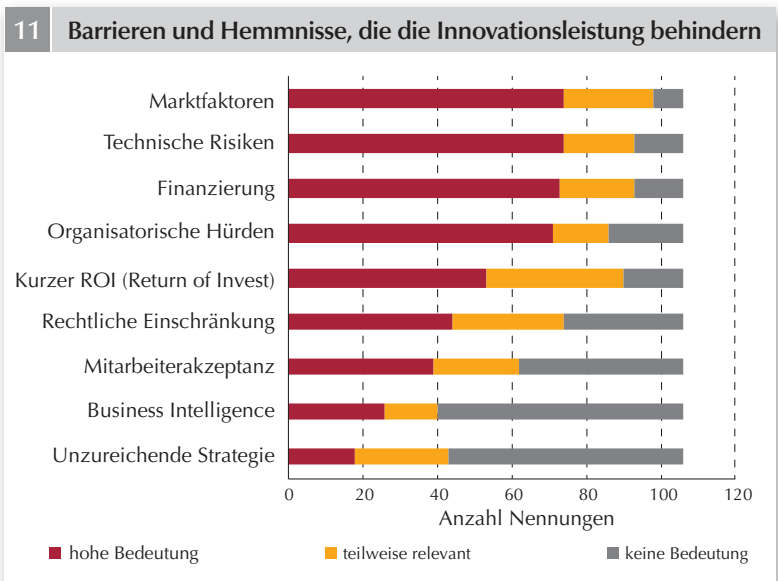
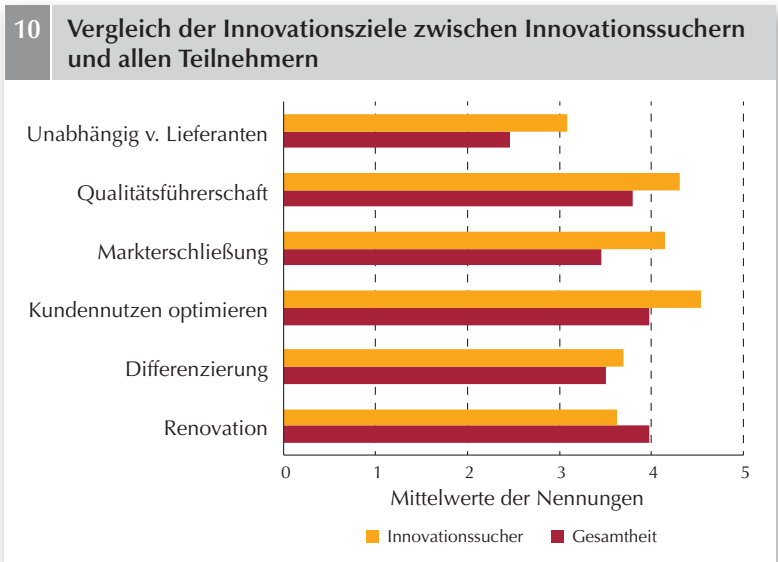
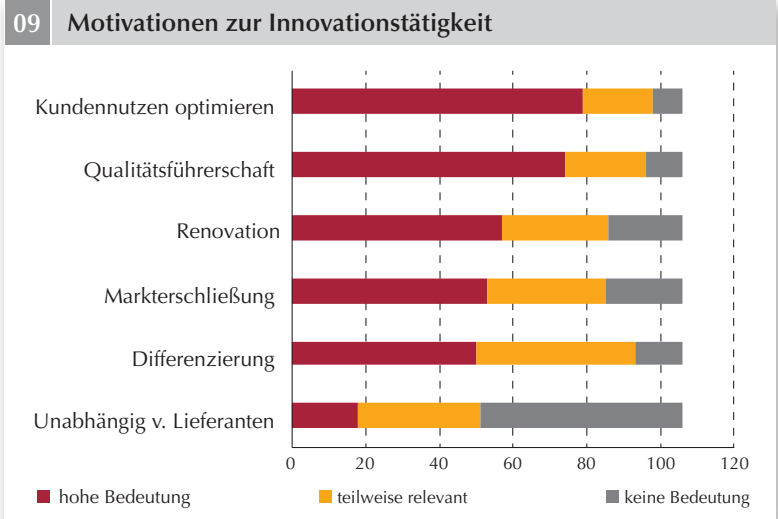
Vergleicht man die Innovationsziele zwischen den Innovationssuchern (Abb. 10) und allen Teilnehmern der Studie, ist es nicht überraschend, dass Innovationssucher der Renovation (Line Extensions) weniger Aufmerksamkeit schenken als der Durchschnitt der Befragten. Unabhängig davon, welche Innovationsziele betrachtet werden, haben die Innovationssucher ein größeres Interesse daran, diese Ziele auch zu erreichen. Einzige Ausnahme: Renovationen (Line Extensions) werden von allen anderen stärker betont.

Innovationskultur in den Unternehmen: Offenheit als Erfolgsfaktor

Als bedeutendste Hemmnisse, die sich negativ auf die Innovationsleistung auswirken, werden Marktfaktoren, technische Risiken sowie Finanzierungs- und Organisationsprobleme gesehen (Abb. 11). Weniger bedeutsam sind eine unzureichende Strategie oder Akzeptanzprobleme der Mitarbeiter sowie nicht ausreichende Kenntnisse über Märkte, Kunden und Mitbewerber (Business Intelligence).

Es wurde untersucht, ob es Unterschiede in den Bewertungen zu Barrieren und Hemmnissen zwischen den Innovationssuchern und dem Durchschnitt aller Teilnehmer gibt. Da Marktrisiken, technische Risiken, Finanzierung und Organisation auch etwas mit der Unternehmensgröße zu tun haben könnten, wurden auch große mit mittelständischen Unternehmen verglichen.

Innovationssucher beurteilen Marktfaktoren, technische Risiken, rechtliche Restriktionen und mangelnde Mitarbeiterakzeptanz problematischer als der Durchschnitt der Teilnehmer (Abb. 12).



Beim Vergleich von großen mit mittleren Unternehmen fällt auf, dass mittelständische Unternehmen stärker mit organisatorischen Hürden und fehlender „Business Intelligence“ zu kämpfen haben als große Unternehmen. Große Firmen bemängeln rechtliche Einschränkungen mehr als mittelständische Unternehmen.

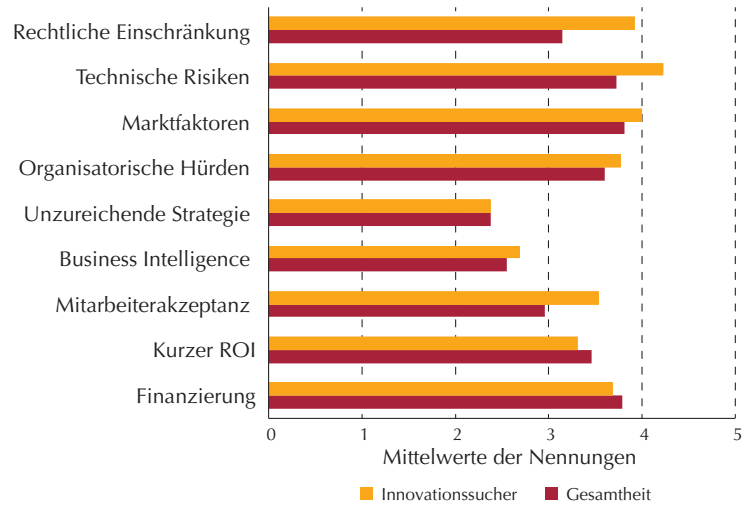
Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Innovatoren ist eine innovative Unternehmenskultur. Die Unternehmen wurden anhand von vorgegebenen Aussagen gefragt, wie sie ihre Innovationskultur beurteilen. Es fällt auf, dass fast kein Unternehmen Misserfolge im Kontext von Innovationsprojekten sanktioniert. Das Management ermutigt die Mitarbeiter und fördert Kreativität, Offenheit und Risikobereitschaft. Abbildung 13 zeigt aber auch, dass es Verbesserungspotenziale gibt, was das vorgelebte innovative Verhalten angeht. Gemeinsame Innovationsevents mit Kunden, Lieferanten und Partnern sind längst nicht Standard, ebenso wenig wie die breite Kommunikation von Innovationserfolgen oder die monetäre Belohnung der beteiligten Teams. Freiräume für innovative Tätigkeiten sind das Privileg für nur wenige Mitarbeiter.

Beim Vergleich großer Unternehmen mit den mittelständischen Unternehmen überrascht nicht, dass größere Unternehmen bei den Innovationsevents vorne liegen. Ansonsten gibt es wenig Unterschiede im Bereich der Innovationskultur.

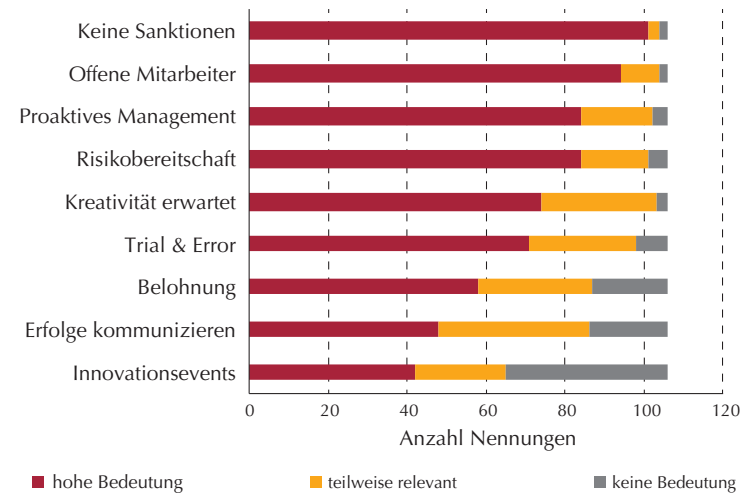
Innovationssucher betreiben deutlich mehr Aufwand im Bereich der Innovationskultur als der Durchschnitt der Teilnehmer (Abb. 14 A). Je stärker der Wunsch nach Innovationserfolgen ist, desto sichtbarer werden die Hürden in diesem Bereich. Es ist nachvollziehbar, dass die innovativen Unternehmen hier besonders stark investieren.

Abbildung 14 B zeigt, dass für den B2B-Bereich eine unterstützende Innovationskultur von großer Bedeutung ist.

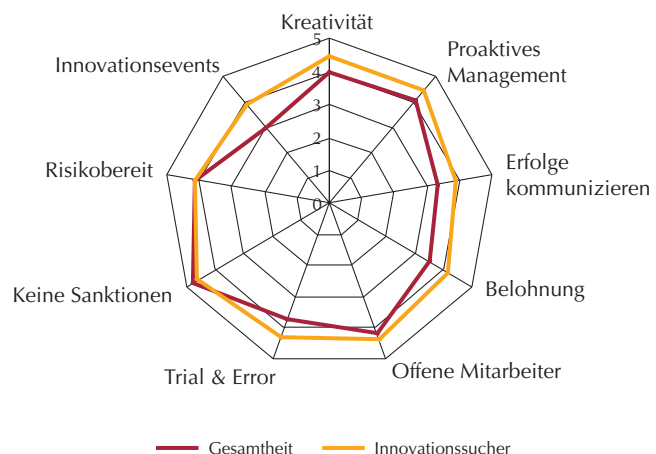
12 Bewertung von Barrieren und Hemmnissen



13 Bewertung der Unternehmenskultur



14 A) Innovationskultur im Vergleich Innovationssucher vs. alle Befragten



B2B-Unternehmen legen Wert auf Instrumente, die geeignet sind, in kürzerer Zeit größere Veränderungen herbeizuführen. Erkennbar ist das an Belohnungssystemen, an einer breiten Kommunikation von Innovationserfolgen sowie an einer mutigen Einstellung zu Trial & Error.

Methoden, Prozesse und Managementtechniken: Verbesserungspotenzial vorhanden

Neben den Fragen zu Strategie, Barrieren und Innovationskultur wurde erforscht, wie häufig innovative Methoden eingesetzt werden, um neue Ideen zu finden, den Innovationsprozess zu steuern und Netzwerke zu knüpfen (Abb. 15).

Viele der oben angegebenen Methoden gehören in produzierenden Industrien bereits zum Standardrepertoire. Die Lebensmittel- und Zulieferindustrie hat im Vergleich zu anderen Branchen hier noch Verbesserungspotenzial, da einige Methoden sehr selten oder gar nicht zum Einsatz kommen.

Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen wendet routinemäßig Methoden zur Kunden- und Lieferantenintegration an. Sie entwickeln gemeinsam mit ihren Partnern Ideen und Produkte und machen Praxistests. Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen und ein Innovationscontrolling werden ganz selbstverständlich eingesetzt.

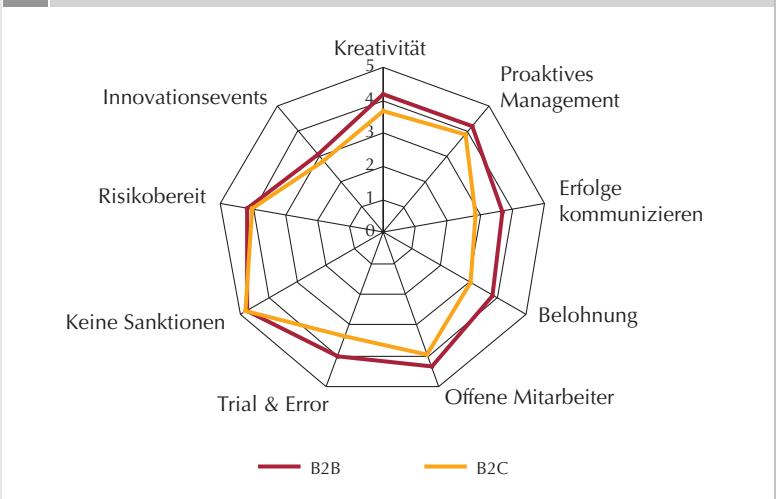
Die Nutzung von Lösungsplattformen im Internet (Patentdatenbank u. ä.) zur Ideenfindung, branchenübergreifende Netzwerke zur Diskussion von neuartigen Problemstellungen, die Suche nach technischen Lösungen und neuartigen Geschäftsmodellen in anderen Branchen (Cross-Industry-Innovation) sowie die Etablierung eines Ideenmanagementsystems sind in vielen Unternehmen noch nicht umgesetzt.

Es gibt hier bezeichnende Unterschiede zwischen dem B2B- und dem B2C-Geschäft. Der B2C-Bereich achtet mehr auf die Lieferantenintegration und den Aufbau von Ideenmanagementsystemen als der B2B-Bereich. Abbildung 16 zeigt auch, dass der B2B-Bereich deutlich mehr Methoden einsetzt als der B2C-Bereich.

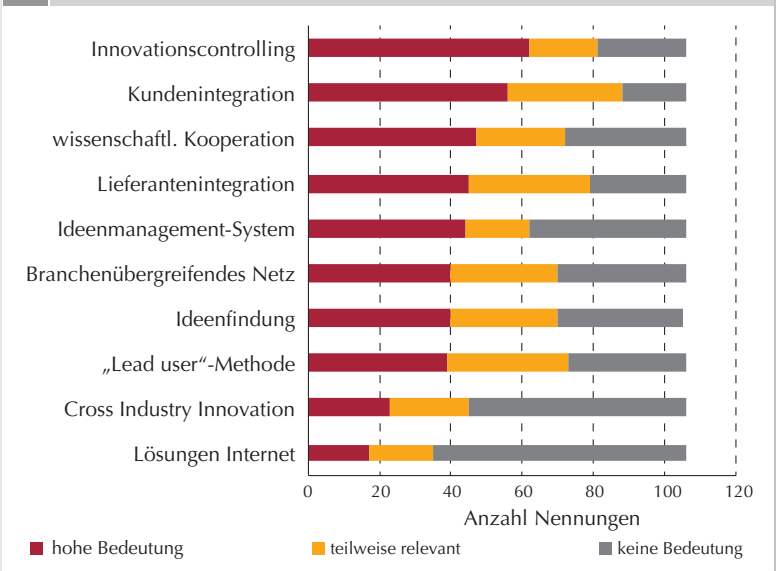
„Inside-Out“-Aktivitäten im Innovationsmanagement

Neben dem Methodeneinsatz zur Ideenfindung („Outside-In“) wurden auch die sogenannten „Inside-Out“-Aktivitäten im Innovationsmanagement untersucht. Ziel der „Inside-Out“-Aktivitäten ist es, innovative Ideen,

14 B) Innovationskultur im Vergleich B2B vs. B2C



15 Einsatzhäufigkeit von Ideenfindungsmethoden



Produkte, Verfahren und Geschäftsmodelle zu kommerzialisieren, auch wenn diese Aktivitäten nicht zur Strategie des Kerngeschäfts gehören.

Mögliche „Inside-Out“-Aktivitäten:

- Gründung von Spin-offs (Unternehmensgründungen mit Risikokapital zum Aufbau einer Innovation)
- Auslizenzierung von Patenten (Veräußerung von nicht selbst genutzten Patenten an Dritte)
- Beteiligung an Venture Capital-Programmen (Investition von eigenem Kapital in innovative und risikoreiche Innovationsprojekte außerhalb bestehender Geschäfte)
- Suche nach neuartigen Kundenbedürfnissen in der fernen Zukunft (Mafo – Marktforschung)
- Suche nach Technologien in anderen Industriezweigen (Intersec Tec Scouting)
- Transfer von bestehenden Technologien in branchenfremde Industrien (Intersec Tec Transfer)
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Nur wenige Unternehmen beschäftigen sich mit der Erforschung zukünftiger Kundenbedürfnisse und betreiben ein branchenübergreifendes Technologie-Scouting. Auslizenzierung von Patenten (IP), die Gründung von Spin-offs sowie die systematische Entwicklung von Geschäftsmodellen sind unbedeutend (Abb. 17).

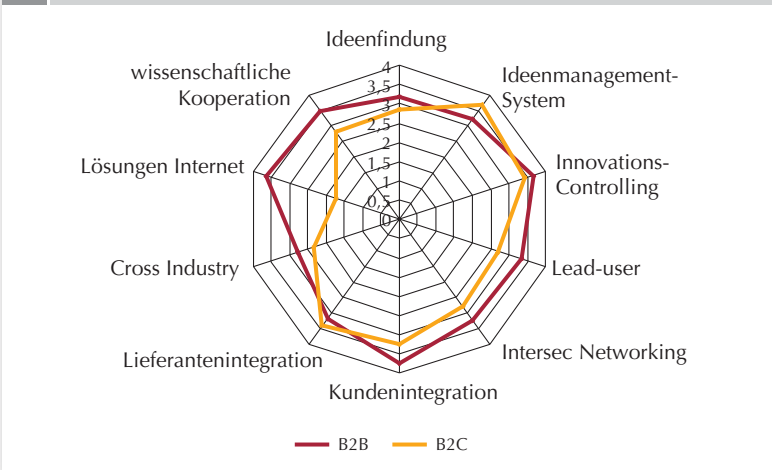
Allerdings gibt es in diesem Bereich vermehrt Firmen, die sich mit dem Kauf und der Verwertung von Patenten und Know-how beschäftigen. Der B2B-Bereich ist hinsichtlich der „Inside-Out“-Aktivitäten aktiver als der B2C-Bereich.

Implementierte Innovationsprozesse

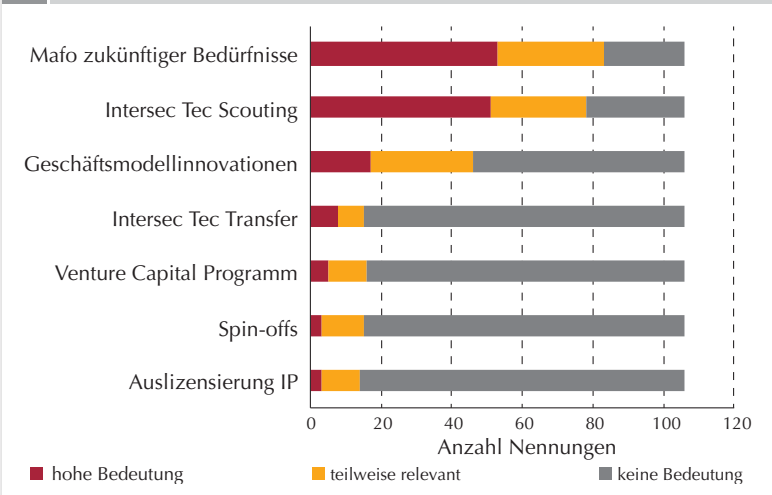
Ein weiterer Untersuchungsgegenstand der Studie sind die implementierten Innovationsprozesse der Unternehmen (z. B. der Stage-Gate-Prozess). Die Priorisierung von Projekten und die Ressourcensteuerung wurden ebenfalls untersucht. Auch wurde die Frage gestellt, ob Projekte nach ihren Markt- und Finanzerfolgen beobachtet und gesteuert werden. Nach Projektabschluss ist das Learning aus Fehlern oder Erfolgen für einige Unternehmen selbstverständlich (Manöverkritik). Es wurde untersucht, ob Unternehmen das Lernen als kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Innovationsmanagement implementiert haben und auch konsequent anwenden mit Hilfe einer Manöverkritik.

Abbildung 18 zeigt, dass strategische Überlegungen (klare I-Strategie), die Marktforschung (Mafo Kundenbedürfnisse) und ein Stage-Gate-Prozess zum täglichen Handwerk vieler Unternehmen zählen. Überraschend ist,

16 Methoden zur Ideenfindung im Vergleich von B2B- und B2C-Geschäft

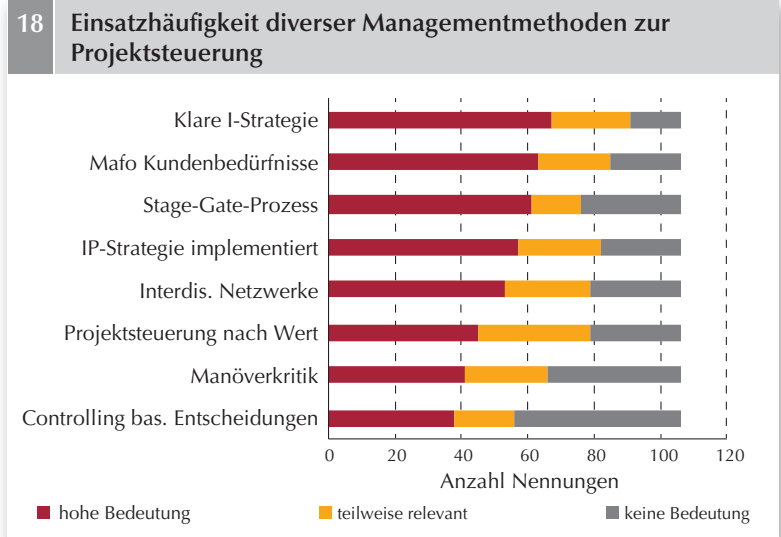


17 Einsatzhäufigkeit bestimmter Inside-Out-Aktivitäten



dass die Mehrheit der befragten Unternehmen im Innovationsbereich wenig auf Controlling basierte Entscheidungen setzt. Ressourcen werden in der Folge nicht dort eingesetzt, wo die höchsten Wertbeiträge zu erwarten sind, sondern auch in weniger attraktiven Projekten (Projektsteuerung nach Wert).

Für einige Unternehmen gibt es eine klar formulierte Innovationsstrategie. Dazu gehört auch die Entwicklung einer Vorgehensweise, wie das entwickelte Know-how vor dem Kopieren durch Dritte geschützt wird. Dies wird auch als Schutz der „Intellectual Property Rights“ (IP) bezeichnet. Die Hälfte aller Teilnehmer hat keine klar formulierte IP-Strategie.



Die Entwicklung von neuen Technologien, innovativen Produkten und Geschäftsmodellen erfordert häufig die Einbeziehung externen Know-hows. Damit das reibungslos gelingt, benötigen Unternehmen die Fähigkeit, interdisziplinäre und branchenübergreifende Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Für die Hälfte der Teilnehmer ist diese Netzwerkarbeit allerdings ohne große Bedeutung.

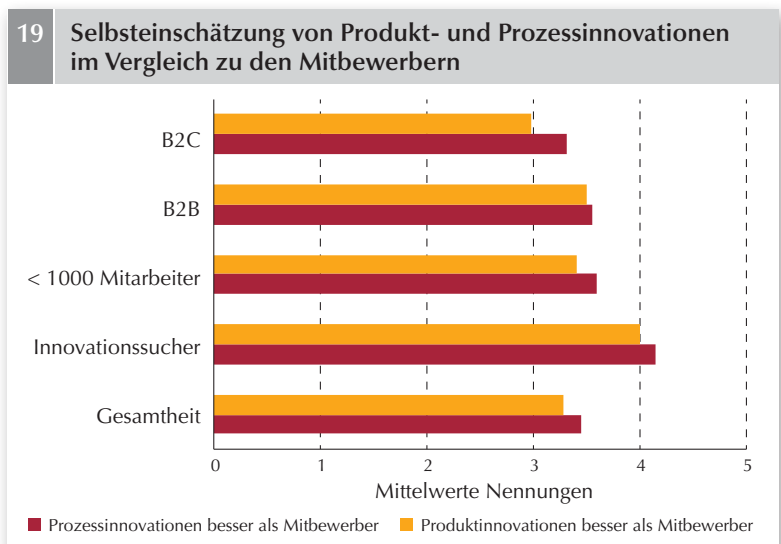
Da viele dieser Fragen einen organisatorischen Charakter haben, ist der Vergleich zwischen großen und mittleren Unternehmen von Interesse. Er zeigt, dass Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern mehr Organisationsaufwand betreiben als mittelständische Unternehmen.

Ökonomischer Erfolg von Innovationen in den vergangenen drei Jahren: Neuprodukte erobern Marktanteile

Um Innovationen zu finden und zu kommerzialisieren, ist ein gewisser Aufwand bzw. Input notwendig. Dazu gehören die Entwicklung einer Innovationsstrategie, die Förderung einer innovativen Kultur, geeignetes Personal sowie die Etablierung von Methoden, Prozessen und Netzwerken. In der Studie wurden die Unternehmen befragt, wie sie ihren Innovationserfolg im Vergleich zu ihren Mitbewerbern selbst einschätzen.

Innovationssucher schätzen ihre Produkt- und Prozessinnovationen im Vergleich zu den Mitbewerbern am erfolgreichsten ein (Abb. 19). Sie geben die höchsten Bewertungen ab in Bezug auf die Vermarktung von Produkt- und Prozessinnovationen. B2C-Unternehmen sehen sich kritischer als die übrigen Unternehmen. Die Unterschiede zwischen Produkt- und Prozessinnovationen sowie zwischen großen und mittleren Unternehmen sind gering.

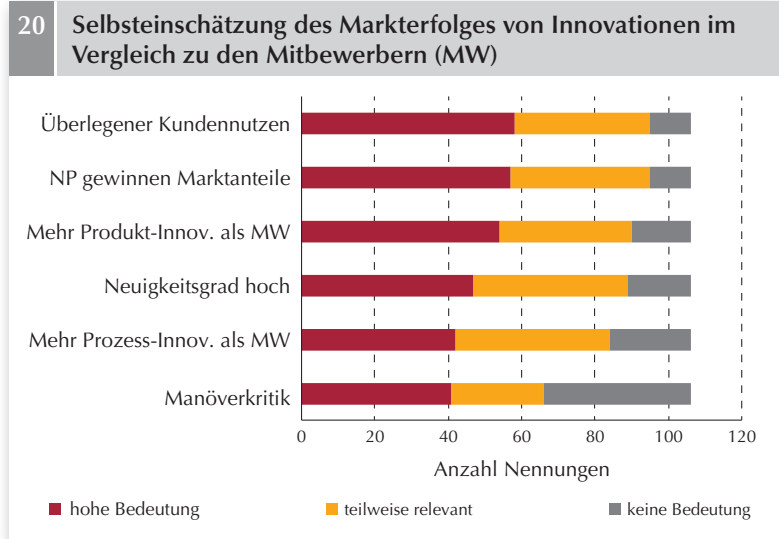
Abbildung 20 zeigt, dass mehr als die Hälfte der Befragten von einem überlegenen Kundennutzen ihrer Innovationen



ausgeht. Außerdem erobern diese Unternehmen mit ihren Neuprodukten Marktanteile (NP gewinnen Marktanteile).

Selbstkritisch sehen sich die befragten Unternehmen bei der Durchführung einer Manöverkritik nach der Beendigung von Innovationsprojekten. Aus Erfolgen oder Misserfolgen können Lehren für die Zukunft gezogen werden.

Unzufrieden sind Unternehmen mit dem Neuigkeitsgrad ihrer Innovationen im Vergleich zum Wettbewerb (Neuigkeitsgrad hoch) sowie mit der Entwicklung von Prozessinnovationen (Mehr Prozess-Innov. als MW). Dies könnte mittelfristig zu Nachteilen im Markt führen und Auswirkungen auf die Qualität und die Kosten haben.

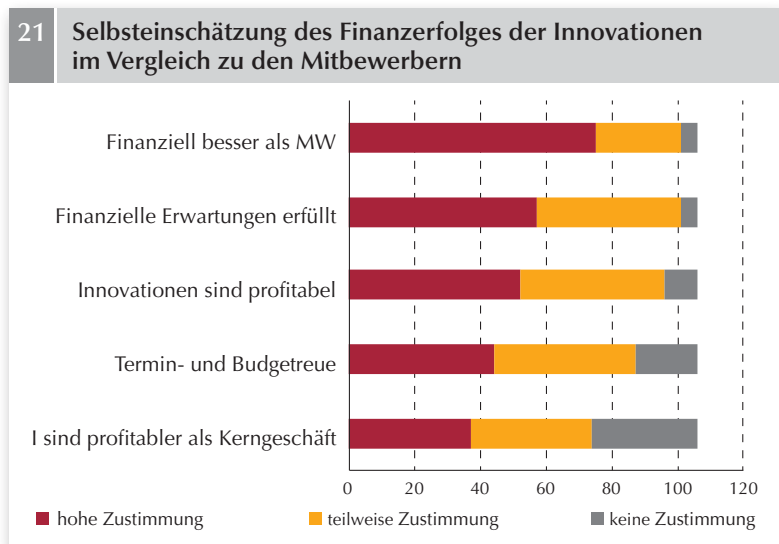


Finanzerfolg mit Innovationen

Neben der Einschätzung des Markterfolges wurde nach der Einschätzung des Finanzerfolges mit Innovationen gefragt. Die Mehrheit der Befragten schätzt ihren eigenen Finanzerfolg mit Innovationen höher ein als den ihrer Mitbewerber (Finanziell besser als MW). Auf den ersten Blick hört sich das zufriedenstellend an. Betrachtet man die Ergebnisse genauer, muss auf eine große Unzufriedenheit der Unternehmen mit dem Wertebeitrag aus den Innovationen geschlossen werden. Nur ein knappes Drittel der befragten Unternehmen erzielt mit Innovationen höhere Gewinne als aus dem bestehenden Kerngeschäft (I sind profitabler als Kerngeschäft). Innovationen haben entweder hohe Entwicklungskosten, die die resultierenden Produkte nicht erwirtschaften (ROI), oder die Produkte haben keinen Mehrwert für die Kunden. Die Produkte wurden also am Markt vorbei entwickelt (Abb. 21).

Die Hälfte der Befragten ist mit der Termin- und Budgettreue der Projekte unzufrieden. Gerade die Termintreue ist bei Innovationen wichtig, da Geschwindigkeit im Vergleich zum Mitbewerber sowie eine termingerechte Markteinführung eine hohe Bedeutung haben. Erfolgreiche Unternehmen steuern den Ressourceneinsatz bezüglich der „Gewinnerprojekte“ konsequent. Vielversprechende Projekte bekommen alle notwendigen Ressourcen, da hohe finanzielle Erwartungen damit verbunden sind. Termine werden gerade bei diesen Projekten meistens gehalten – im Zweifel werden weniger interessante Projekte zurückgestellt.

Die Analyse des Finanzerfolges ergab auch, dass die Innovationssucher die höchste Zufriedenheit mit dem finanziellen Beitrag des Geschäftes mit Innovationen zeigen. Verbesserungsbedarf liegt auch bei den Innovationssuchern in der Termin- und Budgettreue sowie der Profitabilität im Vergleich zum Kerngeschäft. Der B2C-Bereich ist mit der Termin- und Budgettreue relativ zufrieden im Vergleich mit dem B2B-Bereich.



Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen sind für alle Unternehmen gleich. Dennoch haben sie Einfluss auf das Innovationsverhalten von Unternehmen. Sich verändernde oder schwierige Rahmenbedingungen können Innovationen auslösen oder auch im Hinblick auf die Kommerzialisierung behindern. Deshalb wurden wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfragt und in Bezug zur Innovationstätigkeit gesetzt (Abb. 22).

Die befragten Unternehmen sehen eine hohe Marktkonzentration und haben mit starkem Wettbewerb zu kämpfen. Verschärft wird die Situation in den Märkten durch niedrige Markteintrittsbarrieren. Es muss ständig mit neuen Mitbewerbern gerechnet werden (unvorhersehbare MW). Durch die Globalisierung und den technischen Fortschritt (z. B. in den BRIC-Staaten) wird das Verhalten der Mitbewerber teilweise schwer vorhersehbar.

Durch Ersatzprodukte (z. B. vegetarische Wurst ersetzt Fleischprodukte) fühlen sich die Unternehmen in der Regel nicht bedroht. Auch das Kundenverhalten und die Kundenbedürfnisse sind aus Sicht der befragten Unternehmen vorhersehbar (unvorhersehbare Bedürfnisse).

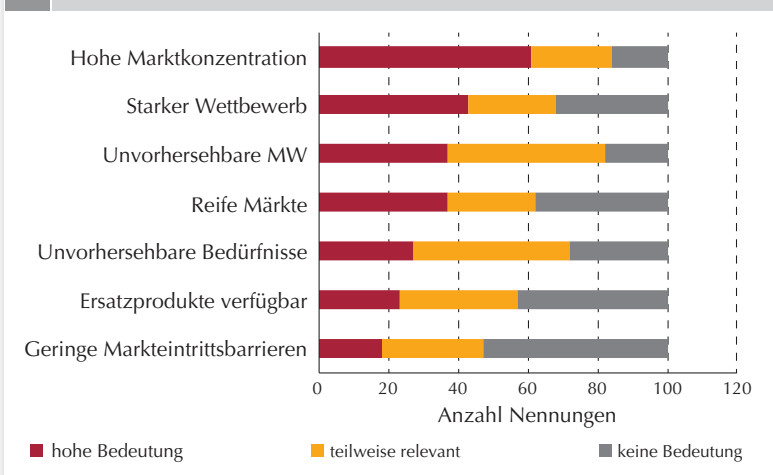
Ein Vergleich des B2B- mit dem B2C-Geschäftes liegt auf der Hand, da der B2B-Bereich deutlich internationaler organisiert ist als das B2C-Geschäft.

Abbildung 23 zeigt, dass der B2B-Sektor die Märkte reifer, mit niedrigeren Markteintrittsbarrieren sowie weniger konzentriert sieht als der B2C-Sektor. Dies entspricht auch den Beobachtungen, dass gerade der Anlagenbau und die Ingredient-Unternehmen von vielen Fusionen, Unternehmenszusammenschlüssen und Unternehmensbeteiligungen gekennzeichnet sind. Der B2C-Sektor ist gerade im deutschsprachigen Raum durch eine hohe Marktkonzentration und eine hohe Produktivität gekennzeichnet. Dies erklärt, warum der B2C-Sektor die Märkte als extrem konzentriert und als schwierig ansieht.

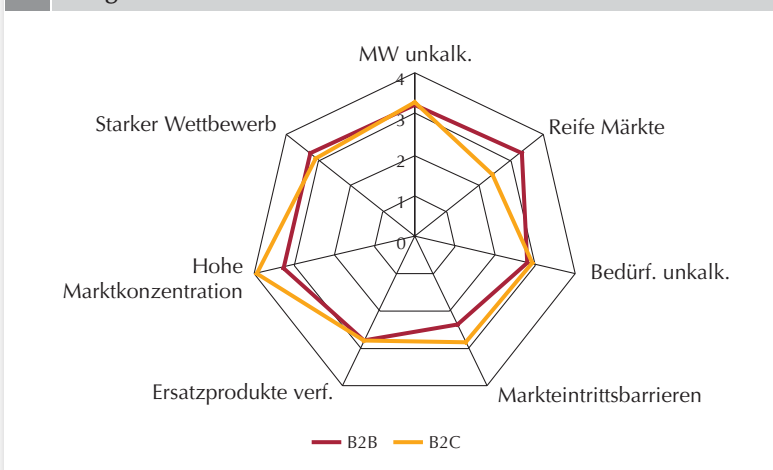
Innovationssucher sehen die Märkte kritischer als der Durchschnitt der Studienteilnehmer. Insbesondere werden die Märkte als reifer betrachtet, die Kundenbedürfnisse werden als schwer kalkulierbar beurteilt (Bedürf. unkalk.), es werden Markteintrittsbarrieren als sehr niedrig eingeschätzt (Markteintrittsbarrieren), was den Wettbewerb verschärft, Ersatzprodukte werden als bedrohlich angesehen (Ersatzprodukte verf.).

Interessant ist, dass Innovationssucher den Wettbewerb als berechenbarer ansehen als der Durchschnitt der Teilnehmer (MW unkalk.) und die Märkte als weniger konzentriert (hohe Marktkonzentration).

22 Bedeutung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für die Unternehmen



23 Bedeutung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen im Vergleich zwischen B2B und B2C



Technologische Rahmenbedingungen

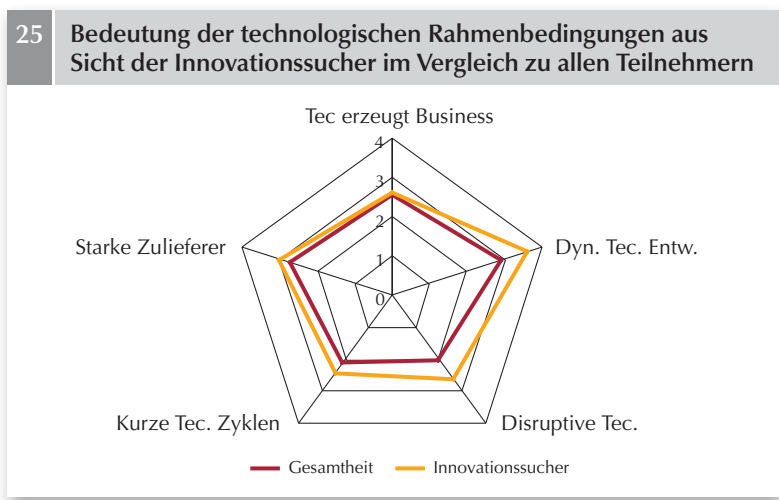
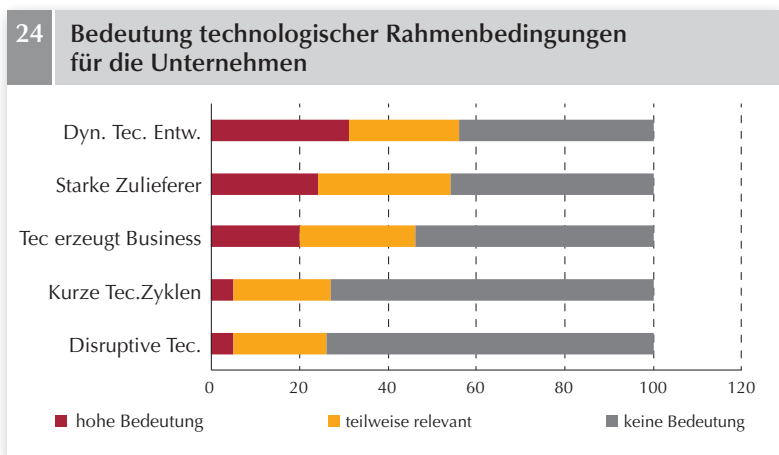
Technologien entwickeln sich auch in der Lebensmittel- und Zulieferindustrie exponentiell. Wichtige Technologien sind die Bio-, Nano- und die Verpackungstechnologie sowie die Robotik und die Automatisierungstechnologie (Industrie 4.0). Eine dynamische Technologieentwicklung führt häufig zu neuen Anwendungen bzw. verändert den Wettbewerb durch neue Funktionalitäten, Services und optimierte Produktionskosten. Es wurde untersucht, wie die technologischen Rahmenbedingungen von den Unternehmen eingeschätzt werden. Die Entwicklung von Technologien wird von den Unternehmen eher konservativ eingeschätzt. Nur 20 % der befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass neue Technologien zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führen (Tec erzeugt Business). Wenige Unternehmen wollen sich dabei auf ihre Zulieferer verlassen (Abb. 24).

Noch kritischer wird das Aufkommen von disruptiven Technologien gesehen. Disruptive Technologien sind neue Technologien, die bekannte Technologieplattformen überflüssig werden lassen und entscheidende Verbesserungen bringen (Disruptive Tec). Da nur wenige Unternehmen ein branchenübergreifendes Technologie-Scouting betreiben und auch nur wenige Forschungseinrichtungen sich mit diesem Themenfeld beschäftigen, ist es nicht überraschend, dass Unternehmen sich relativ wenige Impulse aus neuen Technologien erhoffen.

Die Technologiezyklen, also die Zeit von der Erfindung bis zum Ersatz der alten Technologie durch eine neue, werden als besonders lang empfunden. Dies ist ein weiterer Grund dafür, dass Unternehmen geringe Chancen in der Technologieentwicklung erkennen (kurze Tec-Zyklen). Trotzdem gehen ca. 25 % der befragten Unternehmen von einer dynamischen Technologieentwicklung in der Lebensmittel- und Zulieferindustrie aus (Dyn. Tec. Entw.). Haben Zulieferunternehmen eine hohe Marktmacht (starke Zulieferer), können sie Einfluss auf die Innovationen und Geschäfte ihrer Kunden nehmen. Ein Viertel der befragten Unternehmen misst dem Einfluss der Zulieferer auf Innovationen eine hohe Bedeutung bei.

Der B2B-Bereich sieht sich deutlich technologiegetriebener als der B2C-Bereich. Besonders auffällig sind drei Faktoren: Die unterschiedliche Einschätzung des Einflusses disruptiver Technologien (Disruptive Tec), die Dynamik der Technologieentwicklung (Dyn. Tec. Entw.) und die Möglichkeiten, mit neuen Technologien neue Geschäftsfelder zu erschließen (Tec. erzeugt Business). Die Bedeutung der Zulieferer als „Technologietreiber“, wird von den Unternehmen aus dem B2C-Sektor deutlich höher eingeschätzt als von den Unternehmen aus dem B2B-Sektor.

Große Unterschiede treten beim Vergleich der Innovationssucher mit dem Durchschnitt der Befragten auf (Abb. 25). Innovationssucher gehen von einer sehr dynamischen Technologieentwicklung (Dyn. Tec. Entw.) aus und erwarten auch disruptive Technologien (Disruptive Tec.), aber sie versprechen sich aus der Technologieentwicklung nicht mehr neue Geschäftschancen als der Durchschnitt der Teilnehmer (Tec erzeugt Business).



Fazit

Die Studie zeigt, dass auf dem Gebiet des Innovationsmanagements Licht und Schatten herrschen. In den Bereichen Strategie, Prozesse und Methoden sind viele Unternehmen auf dem neusten Stand des Wissens. Trotzdem gibt es in den frühen Phasen des Innovationsprozesses Verbesserungspotentiale in Bezug auf die Kundenintegration, den Methodeneinsatz und das Technologie-Scouting.

„Inside-Out“-Aktivitäten wie die Gründung von Spin-offs, die Auslizenzierung von Patenten, die Beteiligung an Venture Capital-Programmen sowie die Suche nach zukünftigen Technologien und Kundenbedürfnissen sind noch ausbaufähig. Die Branche ist hier bis auf wenige Ausnahmen kaum aktiv, obwohl es bereits viele Dienstleister im Bereich des Technologietransfers sowie in Patentverwertungsgesellschaften gibt.

Kulturelle Aspekte stellen einen Flaschenhals dar. Die Interaktion mit Kunden, Lieferanten und der Wissenschaft sollte intensiviert werden.

Innovieren und Lernen sind Herausforderungen, die nicht einsam am Schreibtisch erfolgreich betrieben werden können. Ein professionelles Netzwerk an Partnern ist notwendig. Die DLG leistet mit der Studie sowie mit Symposien und Tagungen rund um die Themen Innovation und Technologie Beiträge zur Förderung dieser Netzwerkarbeit.

Ergebnisse der Studie im Überblick

- **Für über 90 % der Befragten sind Innovationen als Wachstumstreiber von Bedeutung.** Dabei verfolgen die Unternehmen verschiedene Innovationsstrategien. Die häufigste Strategie ist die des Fast Followers (rund 42 %) gefolgt von den Innovationssuchern (40 %).
- Die Studie ermöglicht einen Gesamtüberblick über die im deutschsprachigen Raum engagierten Unternehmen. Sie erlaubt auch Vergleiche zwischen den Innovationsuchern und dem Durchschnitt der Befragten. Außerdem kann der B2B-Bereich mit dem B2C-Bereich verglichen werden sowie große Unternehmen mit mittelständischen Unternehmen.
- Innovationsucher sind üblicherweise die ersten, die neue Produkte in Märkten platzieren können. Sie treten aggressiv in neue Märkte ein und überwinden „Barrieren“ erfolgreicher als Mitbewerber. In der Regel sind ihre Produkte und Verfahren durch Patente geschützt. Die neuen Produkte verdrängen bekannte Lösungen und gewinnen Marktanteile.
- **Die wichtigsten Innovationsziele sind die Steigerung des Kundennutzens und die Qualitätsverbesserung.** Eine Differenzierung im Markt strebt nur ein Drittel der befragten Unternehmen an. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf. Innovationssucher unterscheiden sich von den übrigen Teilnehmern. Sie streben eher nach der Verbesserung des Kundennutzens, wollen neue Märkte mit Innovationen erschließen und beschäftigen sich weniger intensiv mit Renovationen (Line Extensions).
- Als wichtige **Hemmnisse und Barrieren**, die sich negativ auf die Innovationsleistung auswirken, werden **Marktrisiken, technische Risiken, Probleme in der Finanzierung** sowie **organisatorische Probleme** genannt. Innovationsucher sehen die Herausforderungen und Risiken kritischer als der Durchschnitt der Befragten
- **Rechtliche Rahmenbedingungen gelten ebenfalls als Barriere.** Innovatoren bewegen sich häufig in Rechtsgebieten, die für die gängige Praxis geschaffen wurden. Eine frühe Einbindung von Behörden ist empfehlenswert. Dem gegenüber stehen Aspekte der Geheimhaltung.
- Mittelständische Unternehmen geben an, mit organisatorischen Aspekten größere Probleme zu haben als große Unternehmen. **Personalentwicklung im Innovationsbereich** könnte hier Abhilfe schaffen.
- **Verbesserungspotenziale liegen im Bereich des vorgelebten innovativen Verhaltens.** Gemeinsame Innovationsevents mit Kunden, Lieferanten und Partnern sind längst nicht Standard, ebenso wenig wie die breite Kommunikation von Innovationserfolgen oder die monetäre Belohnung der beteiligten Teams.
- 50 % der befragten Unternehmen setzen regelmäßig **Ideenfindungsmethoden** ein, 50 % aber nicht. Die Nutzung von Lösungsplattformen im Internet (Patentdatenbank u.ä.), branchenübergreifende Netzwerke, die Suche nach Lösungen in anderen Branchen (Cross-Industry-Innovation) sowie die **Etablierung eines Ideenmanagementsystems** stehen in vielen Fällen noch am Anfang.

Ergebnisse der Studie im Überblick

- **Bedeutung von Networking:** Projekte mit Partnern aus branchenfremden Industrien führen nicht nur zu neuen Technologien und Anwendungen, sondern eröffnen einen Zugang zu neuen Branchen und Kundengruppen.
- Der B2C-Sektor erwartet von den Industriepartnern Innovationskraft – am besten exklusiv. Dies würde zuerst den Umsatz des innovativen Zulieferers reduzieren, könnte aber langfristig zu höheren Margen führen.
- Die Mehrheit der befragten Unternehmen setzen im Innovationsbereich wenig auf **Controlling basierte Entscheidungen**. Dies bedeutet, dass Ressourcen nicht eindeutig zugewiesen werden und selten rechtzeitig von wenig erfolgreichen Projekten auf vielversprechende Projekte verlagert werden. Die **Etablierung eines Portfoliomanagements** könnte Abhilfe schaffen.
- Innovationssucher bewerten ihre Innovationserfolge grundsätzlich positiver als die Innovationsleistung ihrer Mitbewerber. Am kritischsten sehen die Lebensmittelhersteller im B2C-Geschäft ihre Markterfolge. Nur ein knappes Drittel der befragten Unternehmen erzielt mit Innovationen höhere Gewinne als aus dem bestehenden Kerngeschäft.
- Wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen sind für alle Unternehmen gleich, haben aber großen Einfluss auf das Innovationsverhalten von Unternehmen. Sich verändernde oder schwierige Rahmenbedingungen können Innovationen auslösen oder auch im Hinblick auf die Kommerzialisierung behindern.
- Der B2B-Bereich ist deutlich internationaler organisiert als das B2C-Geschäft. Verschärft wird die Situation in den B2B-Märkten durch niedrige Markteintrittsbarrieren. Es muss mit neuen Mitbewerbern gerechnet werden. **Durch die Globalisierung und den technischen Fortschritt wird das Verhalten der Mitbewerber teilweise schwer vorhersehbar.**
- Die Vorhersage des Kundenverhaltens ist bei einer guten Kundenintegration in die Geschäftsprozesse sicher möglich. Die Expertengespräche mit Vertretern aus dem B2C-Geschäft bestätigen, dass es wohl beim „traditionellen Verbraucher“ bleiben wird. **Als wichtige Trends wurden die ausreichende Versorgung mit Lebensmitteln, Lebensmittelsicherheit, Geschmack, nachhaltige Produktion von Lebensmitteln und ein funktioneller Nutzen der Lebensmittel (individualisierte Ernährung) genannt.**
- Im B2C-Geschäft gehen die befragten Unternehmen von konzentrierten Märkten mit hohen Markteintrittsbarrieren aus. **Dabei haben Innovationen sicherlich das größte Potenzial, die Spielregeln für die Marktteilnehmer zu verändern und stellen damit in reifen Märkten einen besonders großen Hebel dar.**
- Nur 20 % der befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass neue Technologien zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führen. Noch kritischer wird das Aufkommen von disruptiven Technologien gesehen. **Investitionen in die Verfahrensentwicklung und das Scouting von Technologien**, vor allem branchenübergreifend, können hier neue Impulse setzen.

Innovationssucher – Fast Follower – Verteidiger

Studie zur Innovationsfähigkeit in der Lebensmittel- und Zulieferindustrie

Eine Gemeinschaftsstudie der DLG e.V. in Kooperation mit der Unternehmensberatung Prof. Dr. Michael Doßmann

Autor:

Prof. Dr. Michael Doßmann, beratung@dossmann.org
Eine Literaturliste kann beim Autor angefordert werden.

Kontakt:

DLG e.V., Fachzentrum Lebensmittel, Simone Schiller, S.Schiller@DLG.org



DLG e.V.
Eschborner Landstr. 122
60489 Frankfurt a. M.
Tel.: +49 69 24788-0
Fax: +49 69 24788-110
info@DLG.org
www.DLG.org