



# DER INNOVATIONSREPORT 2021

Aktueller Stand des Innovationsmanagement  
im deutschen Mittelstand

Andreas Engelen, Max Meyer (HHU Düsseldorf)  
Monika Engelen, Anne Dreller (TH Köln)

# INNOVATIONSREPORT 2021

---

## Executive Summary

**Innovationen sind weiterhin von großer Bedeutung für den deutschen Mittelstand**

Fast 70 % der Unternehmen stimmen zu, dass ihre aktuellen Produkte und Dienstleistungen nicht den zukünftigen Umsatz sichern werden.

**Viele Unternehmen verankern wichtige Stellhebel für Innovationen in der Unternehmensstrategie, -führung und -organisation**

Mehr als 60 % der Unternehmen wenden die meisten Empfehlungen aus Forschungsergebnissen zur Förderung der Innovationsfähigkeit zumindest teilweise an.

**Verbesserungsmöglichkeiten bestehen oft bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern**

Nicht alle Unternehmen nutzen grundsätzlich externe Kooperationen (mit anderen etablierten Unternehmen, Startups oder Hochschulen) oder gestalten die operative Zusammenarbeit mit diesen effizient.

**Ideen werden umfangreich generiert und bewertet, allerdings sind bei der Umsetzung nicht alle Unternehmen erfolgreich aufgestellt**

Insbesondere der flexible Einsatz von Ressourcen und Mitarbeiter\*innen bei der Umsetzung von Innovationsprojekten ist nicht bei allen Unternehmen gegeben.

Der Report zeigt auf, welche wichtigen Stellhebel für Innovationen im deutschen Mittelstand derzeit bedient werden. Anhand dreier Fallbeispiele wird erläutert, welche spezifischen Verbesserungspunkte und konkreten Möglichkeiten zur Innovationsförderung bestehen.

---

# INNOVATIONSMANAGEMENT 2021 IM DEUTSCHEN MITTELSTAND

---

Der Mittelstand bildet mit seinen forschungsstarken Branchen wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Um den Erfolg zu erhalten, ist die stetige Generierung und Kommerzialisierung von Innovationen eine der Kerndisziplinen für mittelständige Organisationen. In einem dynamischen Umfeld helfen Innovationen den Unternehmen, sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren.

## Vorgehen

Im Herbst 2020 haben wir 210 Führungskräfte mittelständischer deutscher Unternehmen aus verschiedenen Industrien zu den Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Innovationstätigkeit und Fähigkeit ihrer Unternehmen befragt. Jeder Erfolgsfaktor wurde durch mehrere Fragen abgedeckt. Alle Fragen wurden auf einer Skala von 1 („lehne voll und ganz ab“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) beantwortet.

Die Studie bildet einen guten Querschnitt durch die mittelständische Unternehmenslandschaft in Deutschland hinsichtlich der Industrieverteilung, der Größe nach Mitarbeiteranzahl und nach Umsatz sowie des Unternehmensalters.

- Die Stichprobe deckt eine breite Auswahl an Industrien ab. Keine Industrie ist in der Stichprobe überrepräsentiert.
- Es sind verschiedene Mitarbeitergrößen vertreten: 30 % der befragten Unternehmen beschäftigen bis zu 50 Mitarbeiter\*innen. Etwa die Hälfte der Unternehmen hat zwischen 51 und 200 Mitarbeiter\*innen, die übrigen 19 % mehr als 200 Mitarbeiter\*innen je Unternehmen.
- Auch beim Umsatz variieren die Unternehmen: 10 % generieren Umsätze unter 1 Mio. EUR, 43 % zwischen 1 und 10 Mio. EUR, 38 % zwischen 11 und 100 Mio. EUR, 9 % liegen bei über 100 Mio. EUR Umsatz pro Jahr.
- Es werden sowohl jüngere als auch etablierte und schon länger bestehende Unternehmen erfasst: 12 % der befragten Unternehmen sind 10 Jahre oder jünger, 14 % zwischen 10 und 20, 28 % zwischen 20 und 30, ca. 20 % zwischen 30 und 50 Jahre alt; ein Viertel älter als 50 Jahre.

Bei den Ausgaben für Innovationsaktivitäten als Teil des Umsatzes zeigte sich, dass jeweils ungefähr ein Drittel der befragten Unternehmen weniger als 5 %, zwischen 5 und 15 % oder mehr als 15 % ihres Umsatzes in Innovationsaktivitäten investiert.

## Framework

Für unseren Messansatz leiteten wir Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen in Unternehmen aus der aktuellen Forschung ab und unterschieden diese nach zwei Perspektiven:

### Management-Perspektive

Die Management-Perspektive betrachtet grundlegende Ansätze in der Organisation und Führung, die die Fähigkeit von Unternehmen, innovativ tätig zu sein, beeinflussen.

Innovation sollte grundsätzlich in der Unternehmensstrategie verankert sein. Damit eine Innovationsstrategie auch umgesetzt werden kann, ist folgendes nötig:

- Das **Topmanagement** unterstützt und kommuniziert die Innovationsstrategie.
- Die **Unternehmenskultur** lässt Innovationen zu und fördert diese.
- Es stehen ausreichend **Ressourcen** zur Verfügung.
- Die **Mitarbeiter\*innen** haben Freiräume und Anreize, Innovationen zu treiben.
- Oft ist außerdem die Zusammenarbeit mit **externen Partnern** (wie anderen Unternehmen, Startups oder Hochschulen) sinnvoll, um Innovationen zu erkennen und umzusetzen.

Erfolgreich innovative Unternehmen sind des Weiteren dafür bekannt, dass sie den Erfolg von Innovationstätigkeiten konsequent messen und daraus Schlüsse für weitere Innovationsaktivitäten ziehen (**Erfolgsmessung**).

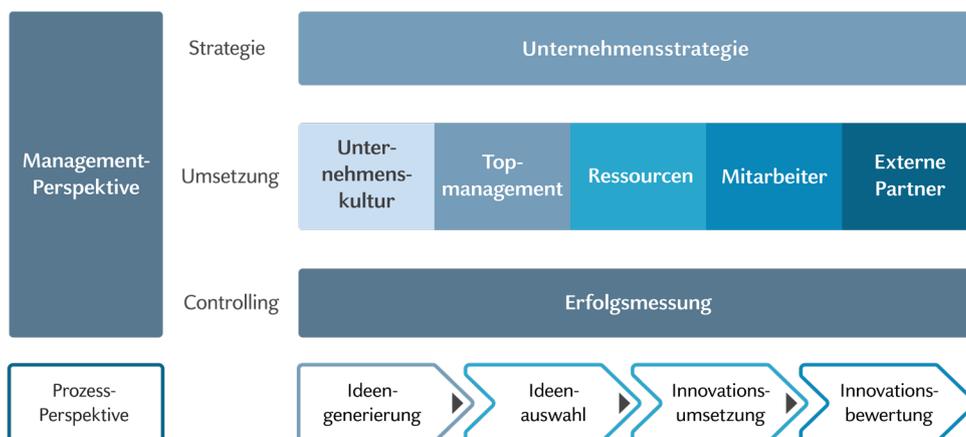
### Prozess-Perspektive

Die Prozess-Perspektive betrachtet die konkreten Schritte, die eine Innovationsidee von ihrem Ursprung bis zur Umsetzung durchläuft. Hierzu gehört die Generierung von Ideen, die anschließende Auswahl der vielversprechendsten Ansätze, deren Umsetzung und die darauffolgende Bewertung.

Während die Management-Perspektive also den grundsätzlichen Rahmen betrachtet, behandelt die Prozess-Perspektive konkrete Phasen, die Innovationen in den jeweiligen Schritten durchlaufen.

Abbildung 1

### Erfolgsfaktoren starker Innovationsfähigkeit auf der Managementebene

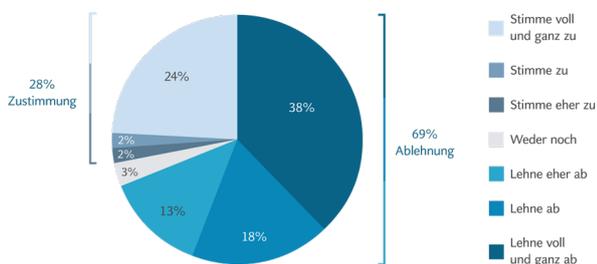


## Stellhebel für Innovationen auf der Managementebene

### Wie wichtig sind Innovationen und neue Produkte überhaupt?

In diesem Zusammenhang stellten wir uns die Frage, wie wichtig Innovationen für den zukünftigen Erfolg der Unternehmen sind. Der Aussage „Unsere gegenwärtigen Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse werden auch in Zukunft unseren Unternehmenserfolg sicherstellen“ stimmten nur 24 % der Unternehmen voll und ganz zu, während fast 70 % nicht der Meinung waren, dass die aktuellen Produkte auch in Zukunft ausreichend seien.

Abbildung 2  
Bedeutung von Innovationen für zukünftigen Umsatz



Dieses Ergebnis reflektiert das Bewusstsein der meisten Unternehmen, dass Innovationen im bestehenden Produkt- und Dienstleistungsprogramm sowie bei den eigenen Prozessen notwendig sind. Doch wie intensiv und aktiv werden Innovationen in den Unternehmen auch durch Managementhebel und Prozesse gefördert? Diese Frage betrachten wir im weiteren Verlauf.

### Wie stark ist Innovation in der Unternehmensstrategie verankert?

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass innovative Unternehmen das Thema Innovation in ihrer Unternehmensstrategie besonders hervorheben. Daher sollten Innovationen bereits in der Formulierung der Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle spielen: durch eine klare Vision der Geschäftsführung, durch Innovationsziele sowie durch Abgrenzung vom Wettbewerb mittels Innovationen.

Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen hat Innovation konsequent in der Strategie verankert, weitere ca. 20 % ansatzweise. Bei ca. 13 bis 16 % der

Unternehmen scheint Innovation hingegen keine Rolle in der Strategie zu spielen.

Abbildung 3  
Bewertung der Verankerung von Innovation in der Unternehmensstrategie



### Wie stark fördert und kommuniziert das Topmanagement die Bedeutung von Innovationen?

Neben der durch das Unternehmen festgelegten Strategie ist das Topmanagement ein zentraler Erfolgsfaktor von Innovation. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte stimmte zu, dass es im Unternehmen hoch qualifizierte Ansprechpartner\*innen zum Thema Innovation gibt, dass Verhalten und Kommunikation der Geschäftsführung und Führungskräfte die Bedeutung von Innovation unterstreichen und dass die Geschäftsführung regelmäßig technologische und gesellschaftliche Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf das Unternehmen diskutiert. Etwas weniger Unternehmen haben Innovation durch eine explizite Position in der Geschäftsführung verankert oder zeigen regelmäßig Risikobereitschaft in Bezug auf Innovation.

Abbildung 4  
Bewertung der Innovationsfähigkeit und -kommunikation des Topmanagements

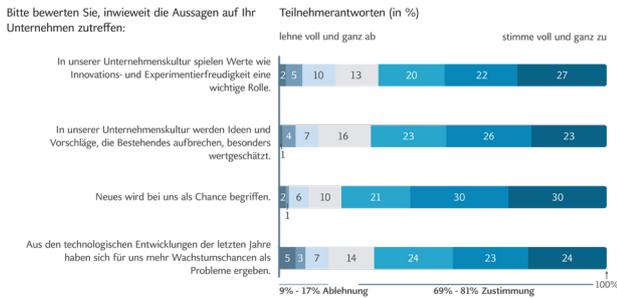


## Passt die Unternehmenskultur für Innovationsaktivitäten?

Neben harten Faktoren spielt auch die Unternehmenskultur (als diejenigen Werte und Überzeugungen, die in einem Unternehmen verankert sind und somit das Verhalten der Organisation beeinflussen) eine wichtige Rolle für Innovationsaktivitäten und -fähigkeiten. Entgegen dem Vorurteil, dass mittelständische und etablierte Unternehmen Neuem und Veränderungen eher skeptisch gegenüberstehen, stimmten fast bei allen Fragen über 70 % der Unternehmen einer eher innovationsorientierten Unternehmenskultur zu. Ein Viertel bis ein Drittel der Unternehmen schätzte sich sogar voll und ganz innovations- und experimentierfreudig ein und gab an, Neues als Chance zu begreifen. Weniger als ein Fünftel sah keine innovationsoffene Kultur in ihrem Unternehmen.

Abbildung 5

### Bewertung der Verankerung von Innovation in der Unternehmenskultur



Innovationsprojekte sind fast immer riskant, da der Ausgang – sowohl technisch als auch marktseitig – weder zu Beginn noch im Laufe der Durchführung vollständig vorhersehbar ist. Deshalb zählt neben Offenheit für Neues, Innovations- und Experimentierfreudigkeit auch ein akzeptables Maß an Risikobereitschaft zu den wichtigen Erfolgsfaktoren für Innovationsaktivitäten. Der Aussage, „um Ressourcen zu schonen, sollten Misserfolge so früh wie möglich unterbunden werden“, stimmten allerdings nur 5 % der befragten Unternehmen zu. 81 % lehnten diese Aussage eher ab. Die meisten Unternehmen scheinen somit über ein gewisses Maß an Risikotoleranz in Bezug auf Innovation zu verfügen.

Abbildung 6

### Bewertung der Misserfolgsvermeidung



## Stehen ausreichende und planbare Ressourcen für Innovationen zur Verfügung?

Auch wenn ein Großteil der Unternehmen Ressourceneinsatz nicht durch frühes Unterbinden möglicher Misserfolge verhindern wollte, stimmten doch

mit 65 % etwas weniger zu, dass die Forschungs- und Entwicklungsbereiche in ihren Unternehmen ausreichend Ressourcen zur Verfügung haben. Nur etwas mehr als die Hälfte legte ein Innovationsbudget nach bestimmten Regeln konsequent fest.

Man könnte annehmen, dass Ressourcenverfügbarkeit mit der Größe des Unternehmens steigen würde. Allerdings zeigen unsere Analysen, dass Unternehmen mit mehr Mitarbeiter\*innen oder Umsatz nur etwas häufiger zustimmten, ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, als Unternehmen mit weniger Mitarbeiter\*innen oder Umsatz. Auch kleine Unternehmen scheinen bei der Ressourcenbereitstellung meist gut auf Innovationen eingestellt.

Abbildung 7  
Bewertung der Ressourcenverfügbarkeit

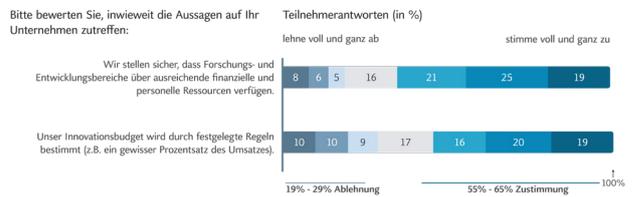
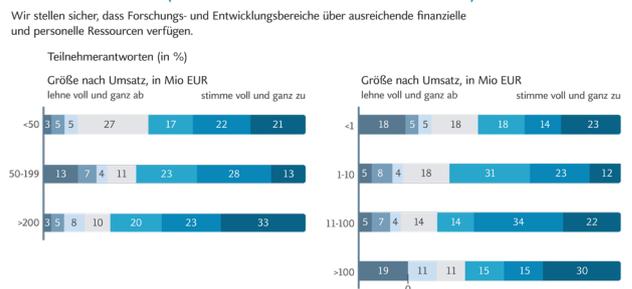


Abbildung 8

### Bewertung der Ressourcenverfügbarkeit nach Größe (Anzahl Mitarbeiter\*innen und Umsatz)



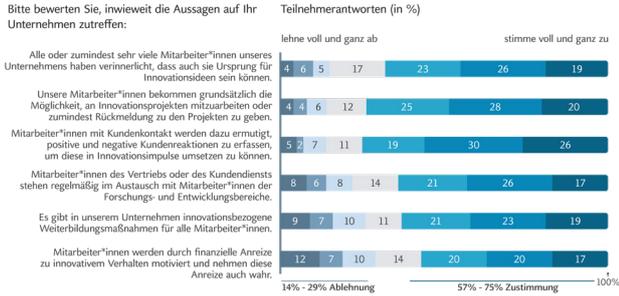
## Können und dürfen die Mitarbeiter\*innen innovativ tätig sein?

Neben finanziellen bzw. materiellen Ressourcen ist die Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter\*innen ein zentraler Faktor für die Ideengenerierung und -umsetzung. Etwa zwei Drittel der Unternehmen stimmten zu, dass Angestellten verinnerlicht hätten, auch selbst der Ursprung für Innovationsprojekte sein zu können, grundsätzlich an Innovationsprojekten mitarbeiten oder dazu Feedback liefern könnten sowie dazu ermutigt würden, als

Innovationsthema geeignete Kundenreaktionen zu erfassen und weiterzugeben.

Abbildung 9

**Bewertung der Innovationsfähigkeiten und -möglichkeiten der Mitarbeiter\*innen**



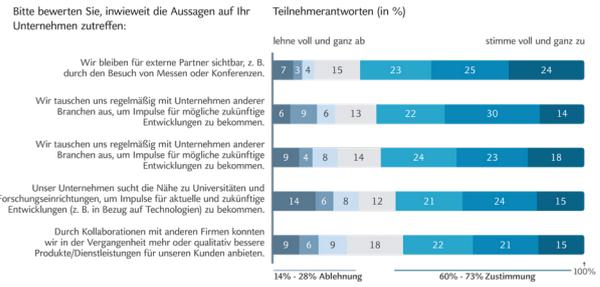
Bei den strukturierteren Ansätzen oder solchen, die Ressourcen benötigen, war die Zustimmung etwas schwächer. Regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeiter\*innen mit Kundenkontakt und der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sahen 64 % der Unternehmen vor, allerdings nur 17 % voll und ganz. 63 % gaben an, innovationsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, rund ein Viertel der Unternehmen allerdings eher nicht. Insbesondere bei finanziellen Anreizen zeigt sich ein heterogenes Bild: fast 30 % der Unternehmen incentivieren Mitarbeiter\*innen eher nicht finanziell; 57 % verfügen über klare Incentivierung für Innovation, allerdings nur 17 % voll und ganz.

**Welche und wie werden externe Partner für Innovationen genutzt?**

Eine zusätzliche Unterstützung für Innovationsaktivitäten von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung können externe Partner wie etablierte Unternehmen aus derselben oder einer anderen Branche, Startups oder Hochschulen sein. Fast drei Viertel der Unternehmen gaben an, für mögliche Partner sichtbar zu sein. Über 60 % tauschen sich auch mit Unternehmen aus anderen Branchen aus und arbeiten mit mehreren externen Partnern zusammen. Etwas weniger Unternehmen nutzen konsequent Hochschulen: 28 % gaben an, dies eher nicht zu tun. Neben der Frage, mit wem man wie zusammenarbeitet, ist natürlich auch wichtig, dass die Zusammenarbeit zu besseren Ergebnissen führt, als wenn man Innovationen alleine treiben würde. 58 % der Unternehmen stimmten eher und nur 15 % voll und ganz zu, dass ihre Produkte oder Dienstleistungen durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern besser würden. 25 % dagegen gaben an, dass dies nicht der Fall sei.

Abbildung 10

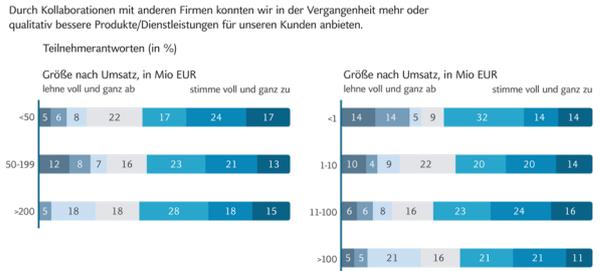
**Bewertung der Zusammenarbeit mit externen Partnern**



Man könnte denken, dass es größeren Unternehmen leichter fiele, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten und diese Zusammenarbeit für das eigene Unternehmen gewinnbringend zu gestalten. Doch weitere Analysen zeigten, dass es weder nach Umsatz noch nach Mitarbeiter\*innen signifikante Unterschiede bei der Zufriedenheit mit vergangenen Kollaborationen gibt.

Abbildung 11

**Bewertung der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit externen Partnern nach Größe (Mitarbeiter\*innen und Umsatz)**

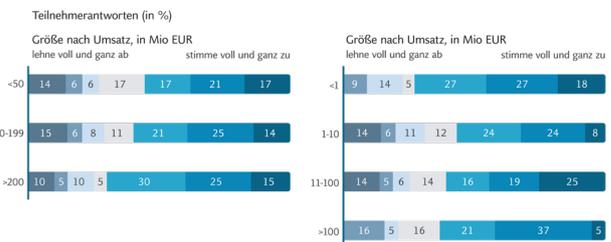


Auch die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen ist bei kleinen Unternehmen nicht weniger ausgeprägt als bei größeren. Unternehmen mit mehr als 100 Mio. EUR Umsatz gaben sogar seltener an, mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten.

Abbildung 12

**Bewertung der Zusammenarbeit mit Hochschulen**

Unser Unternehmen sucht die Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen, um Impulse für aktuelle und zukünftige Entwicklungen (z. B. in Bezug auf Technologien) zu bekommen.



Doch wie können mittelständische Unternehmen effizient mit anderen Unternehmen und Hochschulen zusammenarbeiten? Die Fallstudie und das Interview zum Innovation Hub Bergisches RheinLand zeigt Möglichkeiten auf.

## Case Study Innovation Hub Bergisches RheinLand

*zur Zusammenarbeit mit externen Partnern und erfolgreicher Umsetzung*

Ein Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Hochschulen ist der Innovation Hub Bergisches RheinLand e.V. (kurz: InnoHub) auf dem Steinmüller-Gelände in Gummersbach. In dem durch europäische Mittel (EFRE) geförderten Hub können Unternehmen sich sowohl zu Innovationsthemen weiterbilden (Digital xChange) als auch Innovationsprojekte begleiten, selbst initiieren und umsetzen.

Dazu gibt es eine modulare Modellfabrik u. a. für die Themen Additive Fertigung, Predictive Maintenance und Montage 4.0, sowie ein IT Lab, das sich u. a. mit folgenden Themen beschäftigt: Datenplattformen für Industrie 4.0, Augmented Reality und Edge Computing. Der Innovation Hub wurde von der Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften der TH Köln mitgegründet. Forscher und wissenschaftliche Mitarbeiter der Hochschule betreuen die Modellfabrik und das IT Lab und binden beide Labore auch aktiv in die Lehre ein.

Der Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen ermöglicht es, niederschwellig Innovationsthemen zu entdecken und Kooperationen zu finden. Die Unternehmen profitieren von den praktischen Erkenntnissen aus der Forschung der TH Köln. In Lehrprojekten sind Unternehmen eingebunden und können über eine Projektbörse selbst Projekte für Studierende ausschreiben. So können Innovationsthemen umfangreich und ohne großen Aufwand entdeckt, entwickelt und getestet werden.

Der Innovation Hub agiert als zentraler Knotenpunkt zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit regionaler Unternehmen und Organisationen und als starkes Netzwerk, um gemeinsam die künftigen Herausforderungen der digitalen Transformation und Industrie 4.0 erfolgreich zu meistern.

Weitere Informationen: [www.innovation-hub.de](http://www.innovation-hub.de)

### Drei Fragen an...



**Prof. Dr. Florian Zwanzig**

wissenschaftlicher Leiter und Projektmanager des  
Innovation Hub RheinLand

### Wie kann die konkrete Zusammenarbeit an einem Innovationsprojekt aussehen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Teilnahme und Zusammenarbeit. Zum Beispiel können Unternehmen Projektideen einbringen, die in eines unserer neun Handlungsfelder passen. Dann werden diese Projektideen aufgegriffen, weiter ausgestaltet und dem Beirat zur Freigabe und Priorisierung vorgelegt. Anschließend werden die hoch priorisierten Projekte mit Mitarbeiterkapazitäten des InnoHub unter Einbezug der ideengebenden Unternehmen und anderen interessierten Unternehmen umgesetzt. Das kann dann zwischen drei und neun Monaten Projektlaufzeit bedeuten, in der in verschiedenen Phasen das Projekt bearbeitet wird.

Auch sind Projekte möglich, die von Beginn an als Abschlussarbeit oder Modulprojekt (mit mehreren Studierenden) bearbeitet werden.

Es gilt für alle Projekte des InnoHub die Voraussetzung, dass das Projektthema für mindestens zwei Mitgliedsunternehmen interessant sein muss und dass

die Ergebnisse, die erarbeitet werden, soweit dies im InnoHub geschieht, auch offen zugänglich sind. Weiterführende Entwicklungen und ggf. Ableitungen von Produkt- oder Geschäftsideen müssen also separat in den Unternehmen durchgeführt werden.

Ein Beispielprojekt ist unser Demonstrator für Predictive-Maintenance-Anwendungen. Hier sind Instandhaltungsdaten verschiedener Unternehmen eingeflossen, um die interessanten und wichtigen Maschinenkomponenten zu identifizieren. Darauf aufbauend wurde dann eine Abschlussarbeit durchgeführt, die die Konzeption und Konstruktion des Demonstrators zum Ziel hatte. Anschließend wurde dieser Demonstrator im InnoHub aufgebaut und steht nun zur Verfügung, und es können Sensordaten (Temperatur, Kraft, Schwingungen etc.) aufgenommen und eine Aussage über die einzelnen Maschinenkomponenten getroffen werden. Dieser Demonstrator wird nun in weiteren Projekten fortgeführt und weiterentwickelt.

## Welche Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen sehen Sie?

Es gibt eine ganze Reihe an Erfolgsfaktoren, die sich auch nicht nur zwischen Hochschulen und Unternehmen befinden. Aber die Vernetzung von Unternehmen und potenziellen Mitarbeitern ist selbstverständlich sehr wichtig. Die Unternehmen haben so die Möglichkeit, potenzielle Kandidaten kennenzulernen, sie zu prüfen und zu begutachten und, wenn alles passt, die Absolventen an das Unternehmen zu binden. Außerdem haben die Unternehmen die Möglichkeit, Themenstellungen, die bislang immer hinter dem Tagesgeschäft zurückstehen mussten, an anderer Stelle und mit zusätzlichen Ressourcen bearbeiten zu können. Und da immer mehrere Unternehmen einbezogen sind, profitieren die Unternehmen zusätzlich von anderen Sichtweisen, Standpunkten und Erfahrungen.

## Wie viel Zeit und Ressourcen müssen Unternehmen investieren, um den Innovation Hub sinnvoll zu nutzen?

Das hängt natürlich ganz von den Projekten ab. Aber im Grunde kann man sagen, dass, wenn die Unternehmen aktiv dabei sein wollen, sicherlich ein Mitarbeiter einen Tag pro Woche einplanen sollte, um in den Themen und Projekten mitzuarbeiten. Diese Kapazität ist nicht immer konstant, sondern kann je nach Projektstadium auch schwanken.

## Werden Startups als Innovations- oder Investitionspartner genutzt?

Nur 8 % der Unternehmen stimmten voll und ganz zu, dass sie in den letzten zwei Jahren aktiv nach Startups oder anderen Investitionsmöglichkeiten gesucht haben. 45 % dagegen lehnten diese Aussage für ihr Unternehmen ab.

Startups können interessante Kooperationspartner für Innovationen sein, wenn diese neue Ideen, Technologien oder auch Unternehmenskulturen mitbringen. Wie man auch als mittelständisches Unternehmen Startups als Innovations- oder Investitionspartner nutzen kann, illustrieren die Fallstudie und das Interview mit Bitburger Ventures.

Abbildung 13

### Bewertung der Zusammenarbeit mit Startups



## Case Study Bitburger Ventures

*zur Identifikation von interessanten Startups und Zusammenarbeit mit ihnen*

Ein Beispiel, wie Unternehmen erfolgreich von den innovativen Ideen und Ansätzen von Startups profitieren können, ist der Venture Capital Arm der Bitburger Unternehmensgruppe. Bitburger Ventures wurde 2018 gegründet und hat zum Ziel, die Wachstumsdynamik junger Unternehmen mit der Expertise und Tradition der Bitburger Unternehmensgruppe zu verbinden. Bitburger Ventures tätigt vor allem Seed bis Series B Investments von 0,5 bis 10 Mio. EUR. Geografisch fokussiert sich der Fonds auf Unternehmen aus der DACH-Region.

Bei seinen Investments verfolgt Bitburger Ventures immer auch eine strategische Komponente: Investitionen erfolgen nicht ausschließlich aus finanziellen Gesichtspunkten, sondern es wird darüber hinaus Wert darauf gelegt, dass Beteiligungen auch strategische Synergien ermöglichen können.

Während die Bitburger Braugruppe weiterhin das Kerngeschäft der Unternehmensgruppe darstellt, beteiligt sich Bitburger Ventures an vielversprechenden Startups vor allem im Konsumgüterbereich, um mögliche Trends, Disruptionen und neue Technologien frühzeitig für die Kerngeschäfte zu identifizieren. Das erste Investment der Bitburger Ventures war die Beteiligung am Berliner Startup Mitte (ebenfalls investiert sind u. a. Danone Ventures, Kärcher New Venture), das Ende 2021 ein hoch innovatives Wasseraufbereitungssystem auf den deutschen Markt bringen wird. Die „Mitte Home“-Maschine wird neben der üblichen Funktion des Karbonisierens den Kunden zusätzlich ermöglichen, Leitungswasser hoch effektiv zu reinigen und mit wertvollen Mineralien anzureichern. Bitburgers Motivation, sich an Mitte zu beteiligen, ist insbesondere deshalb strategisch, weil die Bitburger-Tochter Gerolsteiner Brunnen – derzeit Marktführer in Deutschland für Premium-Mineralwasser – zukünftig vor der Herausforderung steht, noch stärker in den Wettbewerb mit SodaStream und anderen, immer innovativeren Wasseraufbereitern zu treten. Bitburger hat mit der Beteiligung an Mitte die Möglichkeit, den Markt für Wasseraufbereiter frühzeitig zu verstehen, und partizipiert über die Beteiligung zudem an einem stark wachsenden Markt.

Weitere Informationen: [www.bitburger-ventures.de](http://www.bitburger-ventures.de)

### Drei Fragen an...



**Dr. Friedrich Droste**

Managing Director Bitburger Ventures und Head of Strategy, Digitalization Bitburger Holding

#### Wie erkenne ich am besten, welche Startups für mein Unternehmen strategisch interessant sind?

Etablierte Unternehmen müssen sich mehr denn je mit Disruptionen und zukunftsgerichteten Technologien auseinandersetzen, um weiterhin einen relevanten Weg zu den Kunden oder Endverbrauchern zu haben und die Wertschöpfungskette wettbewerbsfähig zu halten. Strategisch relevant sind meist Beteiligungen, die an das Kerngeschäft angrenzende Märkte besetzen oder aber neuartige und effiziente Vertriebs- und Marketingkanäle nutzen. Insgesamt sehen wir, dass Startups sehr gut darin sind, digitale Technologien und Lösungen anzuwenden und Produktinnovationen sehr schnell und fokussiert zu iterieren und zu vermarkten. Neben einer möglichen Wertsteigerung der Startup-Beteiligung können etablierte Unternehmen so auch besser verstehen, wie sich ihre Kerngeschäfte ändern und auch zukünftig ändern müssen.

#### Wie arbeite ich am besten mit Beteiligungen zusammen, um nicht nur finanziell, sondern auch strategisch von den Investments zu profitieren?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es für eine gute Zusammenarbeit mit Startups immer wichtig ist, auf Augenhöhe zu interagieren. Um beide Seiten zusammenzubringen, müssen wir natürlich viel kommunizieren und die richtigen Leute aus den Organisationen zusammenbringen.

Mit unseren Kerngeschäften und den Industriebeteiligungen haben wir sehr viele Kompetenzen in der Gruppe, die auch für Startups hoch relevant sind. Sei es in der Produktion, der Supply Chain, dem traditionellen Vertrieb oder im Marketing. Auf der anderen Seite können unsere Kolleginnen und Kollegen von bestimmten Kompetenzen profitieren, insbesondere in den Bereichen digitales Marketing und digitaler Vertrieb (Direct-to-Consumer), aber auch mit Blick auf die

Umsetzung agiler, schneller Innovationswege (z. B. Blue Ocean) und der Implementierung moderner Formen der Unternehmenssteuerung (OKR). Wichtig ist zudem, dass wir immer versuchen, unsere Kerngeschäfte und die Startups ganz konkret anlassbezogen in den Austausch zu bringen. Mit diesem Ansatz konnten wir bereits für beide Seiten wertvolle Synergien schaffen und u. a. Kollaborationen, gemeinsame Vertriebsaktivitäten und sogar eine gemeinsame Neuausgründung auf den Weg bringen.

### Wie kann man als Venture Capital Arm die Startups am besten (auch über das finanzielle Investment hinaus) unterstützen?

Wir als Bitburger Unternehmensgruppe verfügen über sehr breite und belastbare Netzwerke im Mittelstand. Unsere Geschäfte sind in unterschiedlichen Industrien verankert und besetzen dort marktführende Positionen.

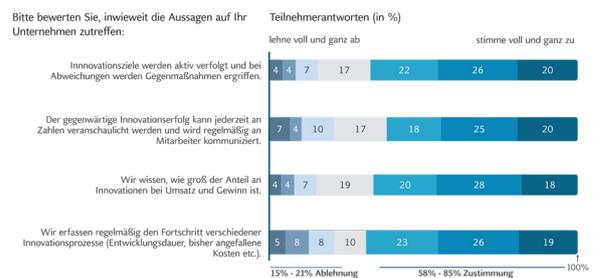
Diese Diversität in der Gruppe erlaubt es uns, den Startups Zugang zu unterschiedlichen Fachexperten und relevanten Netzwerkpartnern zu verschaffen, die beim Finden von Lösungen sehr hilfreich sein können. Gleichzeitig verknüpfen wir die Startups nicht nur mit unseren Kerngeschäften, sondern natürlich auch mit unseren anderen Startup-Beteiligungen. Auch hier finden sich immer wieder die gleichen Fragestellungen. Über Beiratsmandate binden wir zudem unsere Experten aus den Geschäften aktiv ein und versuchen so, den Startups auch inhaltlich ein bestmögliches Sparring an die Seite zu stellen.

### Wird der Erfolg von Innovationsaktivitäten gemessen und bewertet?

Innovation ist kein Selbstzweck, sondern muss zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Damit dies nachvollziehbar ist und einzelne Innovationsprojekte bewertbar werden, bedarf es eines Controllings der Innovationsaktivitäten. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen kontrollieren die Innovationsprojekte und deren Erfolg systematisch. 15 bis 20 % der Unternehmen zeigten sich eher nicht in der Lage, den Erfolg ihrer Innovationsprojekte zu bemessen.

Abbildung 14

#### Bewertung des Innovationscontrollings



## Stellhebel für Innovationen in der Ausgestaltung von Innovationsprozessen

Wie spiegelt sich die oben festgestellte große Bedeutung von Innovationen in den Prozessen der mittelständigen Unternehmen wieder? Nur wenn Innovationsaktivitäten im Unternehmen fest verankert sind und gelebt werden, ist eine effektive und effiziente Innovationsentwicklung und -vermarktung möglich. Abbildung 16 zeigt die vier konzeptionellen Phasen, die wir für die Prozess-Perspektive erhoben haben.

Abbildung 15

### Erfolgsfaktoren starker Innovationsfähigkeit in der Prozess-Perspektive



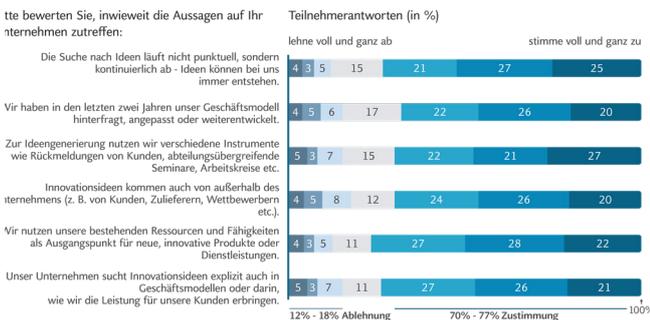
## Werden genug innovative Ideen im Unternehmen generiert?

Zahlreiche Studien zeigen, dass innovative Unternehmen kontinuierlich über verschiedene Ansätze und Quellen Ideen für Innovationen generieren, sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb.

Ungefähr die Hälfte aller Unternehmen sucht kontinuierlich über verschiedene (auch externe) Kanäle nach neuen Ideen und schaut dabei auch auf das eigene Geschäftsmodell. Bei lediglich 12 bis 18 % scheint sehr wenig Wert auf die Generierung neuer Ideen gelegt zu werden. Bei der Frage nach den darauffolgenden prozessbezogenen Faktoren (Ideenauswahl, Umsetzung, Bewertung) fielen die Antworten am positivsten aus.

Abbildung 16

### Bewertung der Ideengenerierung



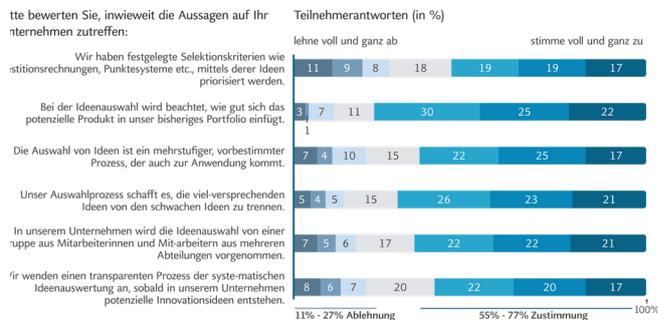
## Werden gute Ideen systematisch ausgewählt?

Werden genug Ideen im Unternehmen generiert, ist es wichtig, die vielversprechendsten Ansätze zu identifizieren und anschließend auch umzusetzen. Für die Ideenauswahl ist es hilfreich, einen vordefinierten und standardisierten Prozess zu haben, nach dem die Ideen bewertet und selektiert werden.

Es fällt auf, dass die Zustimmung bei der Ideenauswahl im Vergleich zur Generierung etwas zurückgeht. Während die volle bis teilweise Zustimmung bei der Ideengenerierung zwischen 70 und 77 % je nach Frage lag, sank sie bei der Umsetzung teilweise auf 55 %. Hierbei fällt auf, dass vor allem die Fragen zum konkreten Innovationsprozess zurückhaltender beantwortet wurden: 28 % der Unternehmen haben keine festgelegten Selektionskriterien, 21 % keinen mehrstufigen, vorbestimmten Prozess, und 21 % keinen transparenten, systematischen Prozess.

Abbildung 17

### Bewertung der Ideenauswahl

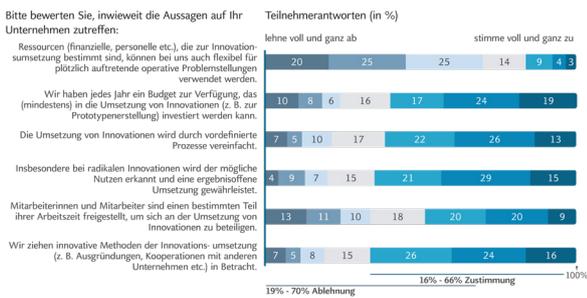


## Werden die ausgewählten Ideen erfolgreich umgesetzt?

Die ausgewählten Ideen müssen anschließend umgesetzt werden. Die Umsetzung von Innovationsideen wird dadurch unterstützt, dass Budgets und Ressourcen flexibel verfügbar sind, Mitarbeiter\*innen sich freistellen lassen können und es standardisierte Prozesse gibt.

Bei der Umsetzung fällt das Thema Ressourcen ins Auge. Dieser Punkt erhielt in der Umfrage die niedrigsten Zustimmungsraten. 70 % der teilnehmenden Unternehmen verneinten, dass zur Innovationsumsetzung im eigenen Unternehmen Ressourcen flexibel zur Verfügung stünden. Lediglich 16 % stimmten der flexiblen Ressourcenverfügbarkeit zu. Auch bei der Freistellung von Mitarbeiter\*innen für die Arbeit an innovativen Projekten hielt sich die Zustimmung der Unternehmen in Grenzen – nur ca. 50 % stimmten der Frage zur Freistellung ganz oder zumindest teilweise zu. Bei den verbleibenden Fragen schwankte die Zustimmung zwischen 60 und 65 %.

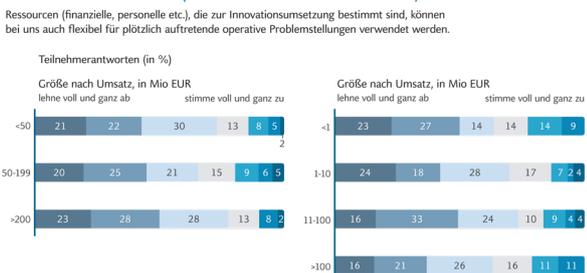
Abbildung 18  
Bewertung der Innovationsumsetzung



Man könnte vermuten, dass die flexible Bereitstellung von Ressourcen und die Freistellung von Mitarbeiter\*innen in größeren Unternehmen besser möglich sein müsste als in kleinen Unternehmen. Dies zeigt sich jedoch nicht in unserer Umfrage.

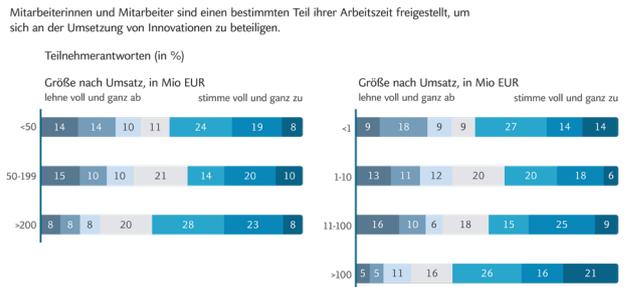
Bei einer Segmentierung nach der Mitarbeiterzahl stimmten die größten Unternehmen mit nur 11 % sogar am seltensten zu, dass flexible Ressourcen zur Verfügung stünden. Unterteilt man die Unternehmen nach ihrem Jahresumsatz, schneiden die größten Unternehmen (> 100 Mio. EUR Umsatz) knapp hinter dem kleinsten Segment (<1 Mio. EUR Umsatz) am zweitbesten ab (22 % respektive 23 % Zustimmung).

Abbildung 19  
Bewertung der flexiblen Ressourcenverfügbarkeit nach Größe (Mitarbeiter\*innen und Umsatz)



Auch die Antworten zur Freistellung von Mitarbeiter\*innen schwankten nicht bemerkenswert nach Unternehmensgröße. Hier bestätigte sich immerhin, dass große Unternehmen jeweils die höchsten Zustimmungswerte verzeichnen. Erneut fällt auf, dass auch die kleinsten Unternehmen verhältnismäßig positiv antworteten. Möglicherweise sind die Organisationsstrukturen in kleinen Unternehmen noch ausreichend flexibel, um auch spontan Ressourcen für neu entstehende Bereiche freizumachen oder Mitarbeiter\*innen freizustellen.

Abbildung 20  
Bewertung der Mitarbeiterfreistellung nach Größe (Mitarbeiter\*innen und Umsatz)



## Case Study OBI Next

*zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen*

Ein interessantes Fallbeispiel zur Umsetzung von Innovationen in einem etablierten Unternehmen stellt OBI Next dar. Die europaweit tätige deutsche Baumarkt-Handelskette OBI geht einen besonderen Weg, um Innovationen und deren Umsetzung zu fördern. Statt einer klassischen Innovationsabteilung wurde mit OBI Next eine eigene Unternehmenseinheit gegründet. In der Schanzenstraße in Köln-Mülheim, die mittlerweile als Kölns Innovationsquartier gilt und viele Startups beherbergt, ist OBI Next bewusst außerhalb des Firmensitzes in Wermelskirchen angesiedelt. Seit 2017 soll OBI Next innovative Angebote für die Kundschaft entwickeln und das Geschäftsmodell der Unternehmensgruppe neu gestalten.

### Drei Fragen an...



**Roman Grochol**

Venture Architect bei OBI Next

#### Wie gestaltet OBI die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen?

Im Kern sind wir bei OBI Next dafür zuständig. 2017 hat OBI das Innovationslabor OBI Next gegründet, um OBI zum führenden kundenzentrierten Cross-Channel-Baumarkt zu machen. Damals ist OBI Next im Prinzip als kleine Garagenfirma gestartet. Wir haben erkannt, dass die traditionellen Baumärkte mit Hochregallagern und Servicekräften, die gefühlt erstmal weglaufen, wenn sie einen Kunden sehen, der Vergangenheit angehören. Trends wie eCommerce, Digitalisierung, Online & Co verändern auch die Baumarktbranche.

Heute sind wir bei OBI Next rund 300 Mitarbeiter, die aktiv die Zukunft von OBI gestalten. Wir denken nicht mehr in einer Produktlogik aus Anbietersicht, sondern aus der Perspektive des Kunden in Kundenproblemen und Use Cases. Und wir haben bereits einige Innovationen erfolgreich gelauncht – zum Beispiel den digitalen OBI Gartenplaner, den Badplaner oder die heyOBI App, mit der wir in allen Rankings auf den vordersten Plätzen vertreten sind.

Aber wir haben natürlich auch noch viel vor. Insgesamt ist unser Auftrag nicht leicht – wir versuchen uns vorzustellen, wie die Welt in fünf Jahren aussieht, welche Kundenbedürfnisse dann wichtig sind, welches Kundenverhalten daraus folgt, und wie wir als OBI das bestmögliche Online- und Offline-Einkaufserlebnis für den Kunden schaffen können. Wir fragen uns im Prinzip: was könnte das Gorillas der Baumarktbranche werden? So testen wir heute bereits Dinge, die wahrscheinlich erst in fünf Jahren relevant sein werden. Das können sowohl inkrementelle, kleinschrittige Veränderungen sein als auch disruptive, radikale Ideen.

#### Wie kann man denn sicherstellen, dass die Umsetzung innovativer Ideen auch wirklich funktioniert – also dass die Innovationen “unterwegs” nicht versanden?

Das ist wirklich eine gute und wichtige Frage. In der Praxis erlebt man viel zu oft, dass gute Ideen nicht in der Umsetzung ankommen. Ein ganz zentraler Faktor ist aus meiner Sicht ein bedingungsloses Commitment der Entscheider. Dafür reicht es nicht, dass man mit einer guten Idee und einem Umsetzungsvorschlag in eine Vorstandssitzung marschiert und sich das Go abholt. Vielmehr muss man die Entscheider, aber auch alle Beteiligten in der späteren Umsetzung von Beginn an einbinden und im Innovationsprozess mitnehmen. Innovationen haben immer auch eine Komponente von Change, von Veränderung, die wir nicht unterschätzen dürfen. Wenn wir Kollegen oder Unterstützer vor vollendete Tatsachen stellen, haben wir nichts gewonnen. Wenn wir sie aber von Beginn an einbinden und als Ideen- und Inputgeber sogar aktiv nutzen, dann steht der Umsetzung einer guten Idee nichts mehr im Wege. Das ist aus meiner Sicht ein echter Innovationsklassiker.

## Wie kann man testen, ob eine Innovation erfolgreich umgesetzt wurde?

Das ist in Zahlen schwer messbar – es gibt nicht DIE eine Kennzahl, mit der man Innovationserfolg für ein Produkt oder einen Service bewerten kann. Oft sind es eher qualitative Beobachtungen oder direktes Kundenfeedback.

Wir bei OBI Next testen viele Ideen in unseren dafür ausgewählten Testmärkten. Frei nach dem Motto “einfach mal machen” setzen wir dort unsere Ideen um und beobachten, wie sie von unseren Mitarbeitern vor Ort und natürlich von den Kunden angenommen werden.

So nutzen wir beispielsweise Österreich als “Testmarkt”, oder unseren Flagship-Tech-Markt in Köln-Marsdorf, um Dinge pragmatisch auszuprobieren und zu bewerten, ob sie funktionieren. Dabei steht vor allem die Durchführbarkeit für uns im Vordergrund, und nicht direkt als erstes ein perfekt ausgeklügelter Business Case.

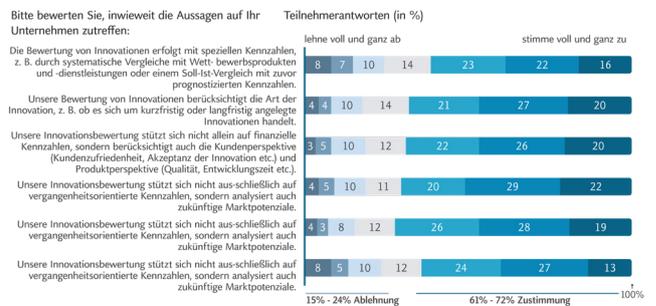
## Werden die umgesetzten Ideen sinnvoll bewertet?

Umgesetzte Ideen sollten anschließend weiter beobachtet und evaluiert werden. Zur Bewertung frisch umgesetzter Ideen eignen sich häufig andere Kennzahlen und Metriken als im alltäglichen Geschäft, da neue Ansätze häufig zunächst unprofitabel sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, je nach Kontext nicht die gleichen Kennzahlen wie im Kerngeschäft anzuwenden.

Ungefähr 60 bis 72 % stimmten zu, dass umgesetzte Innovationen anders als das existierende Kerngeschäft bewertet werden und dass hierbei die Art und Beschaffenheit der Innovation berücksichtigt wird.

Abbildung 21

### Bewertung der Innovationsbewertung



## Schlusswort

Seit unserem ersten Innovationsreport 2016 hat sich die Bedeutung und Umsetzung von Innovationsaktivitäten im deutschen Mittelstand deutlich verändert. Die meisten Unternehmen haben die Notwendigkeit von Innovationen erkannt und wichtige Empfehlungen zur Innovationsförderung umgesetzt. Neben der grundsätzlichen Gestaltung einer innovationsfreundlichen Strategie, Kultur, Führung, Organisation sowie innovationsfreundlicher Prozesse liegt die größte Herausforderung im flexiblen Einsatz von Ressourcen und Mitarbeiter\*innen sowie in der effektiven Umsetzung von Innovationsprojekten. Wie man neben dem aktuellen Hauptgeschäft Innovationen entdecken und umsetzen kann, wird auch in Zukunft eine Herausforderung für mittelständische Unternehmen bleiben. Ansätze, wie dies gelingen kann, zeigen unsere drei Fallbeispiele aus der Praxis.

Wir hoffen, mit diesem Report zum Status von Innovationsaktivitäten im Mittelstand sowie mit den drei dazugehörigen Fallbeispielen interessante Einblicke gegeben und Anstöße für die eigenen Innovationsaktivitäten geliefert zu haben.

---

---

## AUTOR\*INNEN



Prof. Dr. Monika Engelen ist Professorin für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing und Ansprechpartnerin für das Thema Gründungen an der Fakultät für Informatik und Ingenieurwesen der TH Köln. Davor war sie als Beraterin für McKinsey & Company tätig und promovierte an der RWTH Aachen im Bereich marktorientierte Innovationen.



Prof. Dr. Andreas Engelen ist Inhaber der Professur für BWL, insbesondere Management an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf. In den letzten Jahren hat er mehrere Studien zum unternehmerischen/innovationsorientierten Management in internationalen und nationalen Journals veröffentlicht.



Anne Dreller ist aktuell wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Informatik und Ingenieurwesen der TH Köln. Sie promoviert derzeit an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf zu Erfolgsfaktoren junger Unternehmen. Davor war sie bei McKinsey & Company sowie in der internen Unternehmensberatung der Deutschen Telekom AG als Beraterin aktiv.



Max Meyer arbeitet am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Management von Professor Andreas Engelen an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf. Im Rahmen seiner Promotion betrachtet er die Innovationsstrategien junger Unternehmen. Vor seiner Arbeit an der Universität war er als Berater bei McKinsey & Company tätig.

---

Vielen Dank für die Vorarbeiten und Unterstützung im Rahmen der Masterarbeit an Lukas Müller.

Vielen Dank für die Beispiele und Interviews an

Prof. Dr. Florian Zwanzig

Dr. Friedrich Droste

Roman Grochol