



**RKW**

Kompetenz-  
zentrum

INNOVATIONSSTRATEGIEN VON  
KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN  
im Zeichen einer globalen Rezession

**WHITE**  
1 | 2009  
**PAPER**

INNOVATIONSSTRATEGIEN VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN  
IM ZEICHEN EINER GLOBALEN REZSSION

im Auftrag des

**Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**

**RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.**

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

Eschborn im August 2009

## INHALTSVERZEICHNIS

Abstract .....	4
1 Einführung.....	5
Definition Innovation .....	6
Innovationsfelder für KMU .....	6
2 Aktuelle Befunde zum Innovationsverhalten von KMU .....	8
Auftragslage.....	10
Anpassungsstrategien .....	10
Fachkräftesicherung.....	10
Finanzierung.....	11
Innovationsverhalten.....	11
3 Innovationsförderung des BMWI.....	12
Fördergebiete im Programm Innovationsmanagement für KMU .....	12
4 Praxisbeispiele: Innovationen in der Krise .....	13
Erfolgsbeispiel 1 .....	13
Erfolgsbeispiel 2 .....	14
Erfolgsbeispiel 3.....	14
5 Fazit .....	15
Autorenangaben.....	15
Quellenangaben .....	16

*Das vorliegende Paper richtet sich an die „Entscheider“ in kleinen und mittleren Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und der wissensintensiven Dienstleister. Es gibt einen Überblick über die Innovationsfähigkeit von (deutschen) kleinen und mittleren Unternehmen und erläutert Erfolgsbeispiele der Innovationsförderprogramme des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.*

## ABSTRACT

Kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihrer schlanken Organisation flexibler als große Unternehmen. Trotzdem weisen sie besondere Innovationshemmnisse auf. Die aktuellen empirischen Befunde zeigen, dass die Professionalisierung der Innovationsprozesse ein wesentlicher Hebel zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen ist. Daher bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit der Innovationsförderung passgenaue und erfolgreiche Instrumente an, um die Innovationsexzellenz in kleinen und mittleren Unternehmen zu erhöhen. Dies trägt in einer wirtschaftlich schwierigen Situation und vor allem in der Zeit danach zu einer positiven Entwicklung bei.

## 1. AUSGANGSLAGE

### EINFÜHRUNG

Deutschland und die entwickelten Volkswirtschaften der Welt befinden sich in der schwersten Wirtschaftskrise seit dem Ende des II. Weltkriegs – auch wenn sich vermehrt Zeichen einer beginnenden Erholung entdecken lassen. In den vergangenen Jahren war Deutschland trotz zum Teil härtester Konkurrenz seitens Chinas „Exportweltmeister“. Daher sind wir durch den globalen Rückgang der Nachfrage nach Qualitätsprodukten noch stärker als unsere europäischen Nachbarn betroffen. Der deutsche Export beinhaltet bisher zu einem großen Teil FuE-intensive Güter und Dienstleistungen. „Made in Germany“ im Sinne von Innovation und Hightech aus Deutschland war und wird auch in Zukunft ein Garant für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und ein gesundes Wachstum sein. Damit liegt die strategische Position der deutschen Industrieunternehmen im Differenzierungswettbewerb. Die Beschleunigung der Umsetzung von Ideen, von neuen technischen Entwicklungen und Technologien in innovative Produkte und ressourceneffiziente Produktionsprozesse ist sowohl eine einzelbetriebliche als auch eine wirtschaftspolitische Aufgabe. Denn Deutschland und die anderen Kernländer der EU können sich als Hochlohnländer nur durch die Optimierung von Wertschöpfungsketten und durch die laufende, kundenorientierte Verbesserung, Anpassung und Neuentwicklung von Produkten im weltweiten Wettbewerb behaupten und den Wohlstand der Bevölkerung sichern. Um mittel- und langfristig wachstums- und beschäftigungspolitisch erfolgreich zu sein, bedarf es zudem – auch bei aller notwendiger Unterscheidung der Innovationsstrategien – in noch stärkerem Ausmaß als bisher der Umsetzung des technischen Fortschritts in radikale Innovationen.

Zu berücksichtigen ist, dass auf einzelbetrieblicher Ebene verschiedene Innovationsstrategien differenziert und sogar regional und sektoral identifiziert wurden. So stellt das FhG ISI (Kinkel u. a., 2008) z. B. in einem regionalen Vergleich fest, dass die Maschinenbaubetriebe in Baden-Württemberg stärker auf eine Innovationsführerschaft durch Produktinnovationen setzen, Maschinenbaubetriebe in NRW dagegen eher auf Qualität und Flexibilität als Innovationsstrategie ausgerichtet seien. Die Automobilzulieferer in beiden Bundesländern verfolgen im Unterschied dazu eher eine Preisführerschaft als Innovationsstrategie und versuchen daher, technische Prozessinnovationen durch die Nutzung innovativer Produktionstechnologien umzusetzen. Weitere Innovationsfelder für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind neuartige produktbegleitende Dienstleistungen sowie die Umsetzung moderner Organisationskonzepte, wie z. B. kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Gruppenarbeit in der Produktion, Aufgabenintegration für Fachkräfte und regelmäßige Personalentwicklungsgespräche. Den Analysen und Maßnahmen des RKW liegt folgendes Innovationsverständnis zu Grunde:

## DEFINITION INNOVATION

Unter „Innovation“ versteht das RKW alle Produkte (Sachgüter und Dienstleistungen) und Verfahren, die innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens erstmalig eingeführt und wirtschaftlich genutzt werden. Innovationen sind qualitativ neuartig, d. h. sie unterscheiden sich grundsätzlich oder zumindest signifikant vom zeitlich vorhergehenden Vergleichszustand.

Je nach Innovationsgrad wird unterschieden zwischen

- » radikalen oder Basisinnovationen, die durch völlig neue Produkte oder Verfahren Märkte definieren und Unternehmen strategisch neu positionieren, und
- » inkrementellen Innovationen, die existierende Produkte und Verfahren stetig verbessern.

Während radikale Innovationen in seltenen Quantensprüngen völlig neue Produkte und Marktgleichgewichte hervorbringen, findet inkrementelle Innovation permanent statt. Dabei kann es sich um technische Innovationen (v. a. Produkt- und Prozessinnovationen), organisationale Innovationen (z. B. Neuerungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, Unternehmenskultur) und geschäftsbezogene Innovationen handeln (neue Geschäftsmodelle, Marketinginnovationen). Innovationen in der einen Dimension ziehen in der Regel Anpassungen oder Innovationen in einer oder beiden anderen Dimensionen nach sich. Eine betriebliche Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen sind eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur und ein systematisches Innovationsmanagement, die Selbstverantwortung, innerbetriebliche Kooperation, Informationsaustausch, Motivation und Qualifikation der Beschäftigten fördern.

## INNOVATIONSFELDER FÜR KMU

Die intensivere Ausrichtung auf Innovation im oben definierten Sinne ist für KMU ein herausfordernder Weg. Es ist unbestritten, dass sie großenbedingte Besonderheiten aufweisen. Sie können aufgrund ihrer schlanken Organisation zwar besonders flexibel auf sich ändernde Markt- und Konkurrenzsituationen reagieren und ihre Flexibilität kann sich als Wettbewerbsvorteil gegenüber Großunternehmen mit ihren langwierigen Abstimmungsprozessen erweisen. Problematisch ist allerdings die oftmals sehr begrenzte Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen. So kommt der DIHK in seinem aktuellen Innovationsreport 2008/2009 zu dem Ergebnis, dass neben der Belastung mit Bürokratie der Fachkräftemangel „Innovationshemmnis Nr. 1“ sei (DIHK 2008). Für 31 Prozent der KMU sei zudem derzeit die Finanzierung von Innovationen ein großes Innovationshemmnis. Dies bestätigt eine aktuelle Umfrage des F.A.Z.-Instituts und des INNOVATIONSMANAGERS (Schleidt 2009). Als größtes Innovationshemmnis nennen hier 56,8 Prozent der 200 befragten Unternehmen die Innovationsfinanzierung. Rund 38 Prozent sehen die Organisation des Innovationsmanagements als ein Problem an.

Die Innovationsaktivitäten der KMU haben sich allerdings nachweislich in den letzten zehn Jahren – also noch vor dem aktuellen weltwirtschaftlichen Abschwung – ungünstiger entwickelt als die der Großunternehmen. Das Mannheimer Innovationspanel (MIP 2008) weist für alle Innovationsindikatoren der KMU deutlich niedrigere Werte aus, z. B.:

- » ca. 43 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen sind Innovatoren (im Vergleich Großunternehmen 81 Prozent)
- » der Umsatzanteil mit neuen Produkten macht bei KMU 9,3 Prozent aus (im Vergleich Großunternehmen 21,8 Prozent)

Lediglich beim Anteil der Sortimentsneuheiten übersteigen die KMU-Werte mit 3,4 Prozent die der Großunternehmen mit 3,1 Prozent.

Die Erfahrungen des RKW in der Beratung von KMU zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen nicht eindimensional auf die forschungsbasierte Entwicklung von Hightech-Produkten ausgerichtet sind, sondern die Vielfalt der vorhandenen Möglichkeiten ganzheitlich nutzen. Ungenutzte Beschäftigungsreserven können u. a. häufig mit Organisationsinnovationen erschlossen werden, z. B. durch die Dezentralisierung von planenden, steuernden und kontrollierenden Funktionen oder durch die Einrichtung abteilungsübergreifender Entwicklungsteams. In den Handlungsfeldern Innovation und Produktivität ist von den KMU daher u. a. das Augenmerk auf folgende Erfolgsfaktoren zu legen:

#### Personal gewinnen und entwickeln

---

Für qualifiziertes Fachpersonal zählen nicht nur die Größe des Betriebes und der Name des Arbeitgebers. Von Relevanz sind neben der regionalen Lage des Arbeitgebers die persönlichen Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten durch ein Konzept des lebenslangen Lernens, die Möglichkeit der Übernahme von Verantwortung, die Familienfreundlichkeit und die Realisierung einer Worklife-Balance. Hieraus ergeben sich u. a. auch durch regionale Kooperationen für KMU viele Ansätze zur Motivation der Mitarbeiter und zur Differenzierung des angebotenen Arbeitsplatzes von einem anonymen Arbeitsverhältnis in einem Großunternehmen.

#### Innovationsklima schaffen und pflegen

---

Eine innovative Unternehmenskultur ist durch die Integration der Kompetenzen der Mitarbeiter in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse gekennzeichnet. Dies setzt Transparenz der Unternehmensziele und -strategien voraus. Instrumente hierfür sind z. B. die Entwicklung und Umsetzung eines Führungsleitbilds und eines Unternehmensleitbilds sowie fairer Kommunikationsregeln. Eine gute Methode ist auch die Balanced Scorecard. Ein produktives Innovationsklima ist durch Offenheit, gegenseitige Toleranz und Wertschätzung gekennzeichnet.

#### Innovationsförderliche Organisationsformen aufbauen

---

Innovationsförderliche Organisationsformen orientieren sich nicht an engen Bereichs- oder Abteilungsgrenzen und Hierarchien, sondern sie fördern die Eigeninitiative der Mitarbeiter und ermöglichen die Bildung von interdisziplinären Teams. Zudem geben sie den Mitarbeitern den Freiraum für die Realisierung persönlicher Neigungen und Interessen sowie ihrer privaten (familiären) Aufgaben.

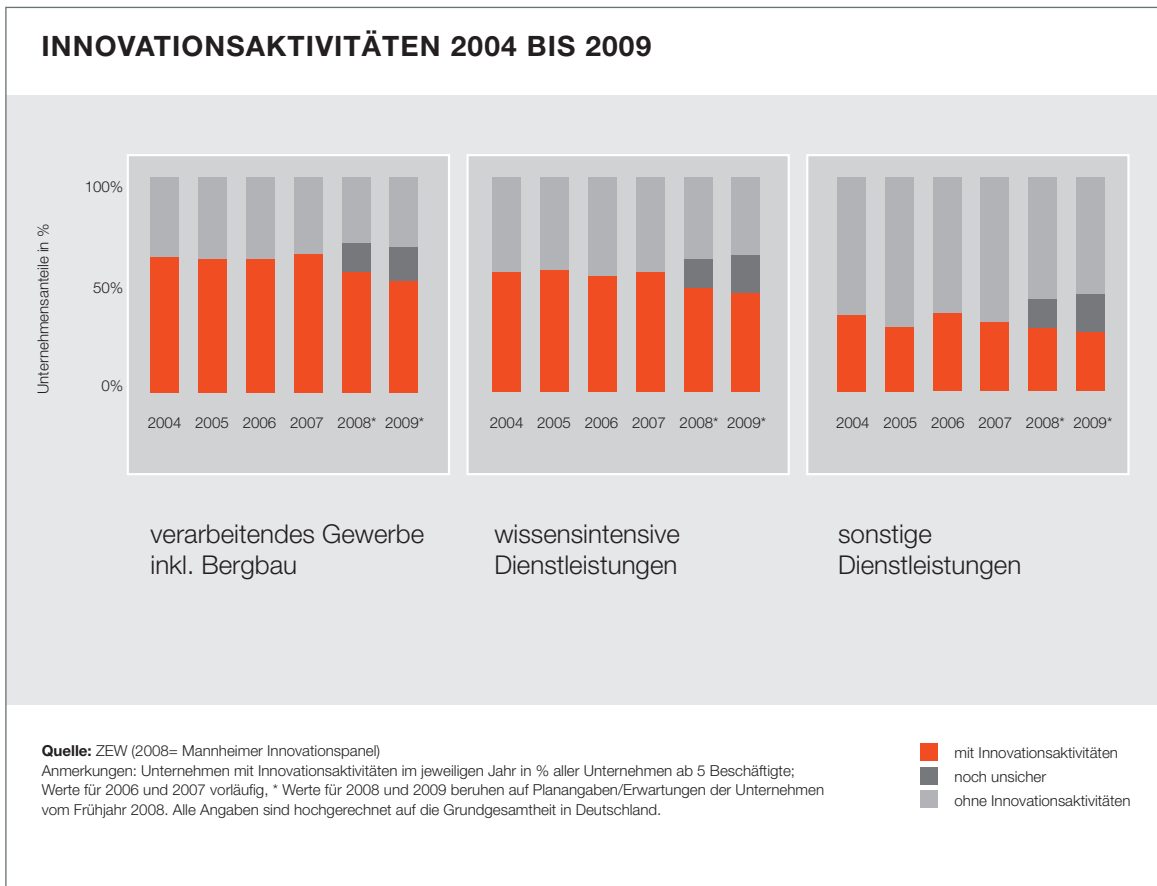
## 2. AKTUELLE BEFUNDE ZUM INNOVATIONSVERHALTEN VON KMU

Neben einer guten Forschungsinfrastruktur hängt die Innovationskraft der Unternehmen von den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (FuE) ab. Die Analysten der KfW und des ZEW kommen im aktuellen Mittelstandsmonitor 2009 (Niefert und Zimmermann, 2009) zu dem Ergebnis, dass die regelmäßige Durchführung eigener FuE-Aktivitäten ein Indikator für den technologischen Anspruch und den Neuheitsgrad der aus einem Innovationsprozess hervorgehenden Produkte und Prozesse sei. Wenn Unternehmen erst einmal aus der eigenen FuE ausgestiegen seien, dann sei der Anreiz gering, diese wieder kontinuierlich aufzunehmen. Die Daten des Mittelstandsmonitors 2009 zeigen, dass der Anteil der Innovatoren in allen Größenklassen des verarbeitenden Gewerbes und bei den wissensintensiven Dienstleistern tendenziell gesunken ist, obwohl der Anteil der Unternehmen mit kontinuierlicher FuE tendenziell - wenn auch leicht - gestiegen ist. Daher kann man davon ausgehen, dass die Innovationsproduktivität in den letzten Jahren tendenziell gesunken ist.

Diese These wird zum einen durch einen Befund im DIHK Innovationsreport 2008/2009 unterstützt. Denn die Daten der aktuellen Erhebung zeigen, dass das innerbetriebliche Innovationsmanagement von den Unternehmen noch nicht hinreichend praktiziert wird. Dies gelte insbesondere für die Teilbereiche Innovationskultur, Patent- und Kooperationsmanagement und auch für das Finanzmanagement von Innovationen. Diese Defizite seien bei KMU in noch höherem Maße zu finden als bei den größeren Unternehmen. Jedoch genau diese Bereiche sind es, die z. B. die Preisträger der Innovationswettbewerbe TOP 100 und Best Innovator besonders gut realisieren.

Zum anderen zeigt auch die auf Seite 6 bereits zitierte Befragung des F.A.Z.-Instituts (Schleidt 2009), bei der die Unternehmen die Organisation des Innovationsmanagements mit 37,8 Prozent, eine unzureichende Innovationskultur mit 45,9 Prozent und unausgereifte Innovationsprozesse mit 48,6 Prozent als Innovationshemmnis benennen, dass in der Professionalisierung des Innovationsmanagements von KMU noch ein großes Potenzial liegt.

Nach dem MIP 2008 ist für das Jahr 2009 zudem mit einem Rückgang der Innovationsbeteiligung zu rechnen, denn der Anteil der Unternehmen, die mit Sicherheit Innovationsaktivitäten durchführen wollen, liegt in allen drei Sektoren, also dem verarbeitenden Gewerbe, den wissensintensiven und sonstigen Dienstleistern unter dem Anteil der Unternehmen, die in den Jahren 2007 und 2008 Innovationsaufwendungen getätigt haben.



**Abbildung 1:** Innovationsaktivitäten 2004 bis 2009

Die derzeitige Ausgangslage lässt sich zudem wie folgt beschreiben:

- » ¼ der weltweiten Kapazitäten für Forschung und Entwicklung sind in Händen von Multinationalen Konzernen, die über internationale Standortalternativen verfügen. Es ist zu beobachten, dass Innovationsgenerierung und Schaffung von Beschäftigung organisational und räumlich auseinanderdriften. Forschung und Entwicklung bedeuten also noch nicht erfolgreiche Umsetzung und auch noch nicht Sicherung und Schaffung von Beschäftigung in Deutschland. Allerdings ist der Beschäftigungsrückgang in der aktuellen Krise in den wissensintensiven Branchen der Industrie geringer als anderswo.
- » Das verarbeitende Gewerbe umfasst in Deutschland ca. 3.300 große Unternehmen und 242.000 kleine und mittlere Unternehmen. 27.000 der kleinen und mittleren Unternehmen führen kontinuierlich Forschung und Entwicklung durch. Unternehmen, die einmal aus der kontinuierlichen Forschung und Entwicklung ausgestiegen sind, steigen kaum mehr wieder ein.
- » Insgesamt gehören zurzeit ca. 110.000 Unternehmen in Deutschland zum innovativen Kern. Dies sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren mindestens einmal neue Produkte und/oder Verfahren eingeführt haben.

- » Nur 43 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen sind als Innovatoren zu bezeichnen. Bei den großen Unternehmen sind es 90 Prozent.
- » Laut einer Umfrage des Verbandes der Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) verzeichneten die Unternehmen im Januar 2009 einen Auftragsrückgang von 42 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Besonders heftig trifft es Betriebe, deren Geschäftsmodelle auf die Automobilindustrie zugeschnitten sind.
- » Die Produktion im produzierenden Gewerbe ist weltweit im Januar 2009 um 6,1 Prozent und im Februar 2009 um weitere 2,9 Prozent zurückgegangen. Der Trend ist eher abwärts gerichtet.

Das RKW Kompetenzzentrum hat im Frühjahr 2009 mit zehn Geschäftsführern kleiner Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (10 bis 50 Mitarbeiter) Experteninterviews über die Auswirkungen der Krise und mögliche Interventionsstrategien geführt (vgl. Braßler und Möller, 2009). Im Mittelpunkt der Gespräche standen folgende Handlungsfelder:

## AUFTRAGSLAGE

Die vom RKW Kompetenzzentrum geführten Interviews ergaben hinsichtlich der momentanen Auftragslage folgendes Bild:

- » Lediglich ein Unternehmen verbuchte den größten Auftragszuwachs seiner bisherigen Firmengeschichte.
- » Vier von zehn Betrieben sind so diversifiziert, dass der Einbruch eines Geschäftsfeldes durch Zuwächse in anderen Bereichen bislang kompensiert werden konnte.
- » Vier von zehn Betrieben verzeichneten einen Auftragsrückgang von 30 bis 40 Prozent.
- » Ein Unternehmen registrierte sogar einen Einbruch von mehr als 50 Prozent.

## ANPASSUNGSSTRATEGIEN

Alle zehn Unternehmen versuchen ihre unbefristet Beschäftigten zu halten und keine Entlassungen vorzunehmen. Um Auftragschwankungen auszugleichen, stehen den Unternehmen in erster Linie Anpassungsstrategien im Personalbereich zur Verfügung:

- » Die Hälfte der Unternehmen leiten personalpolitische Anpassungsmaßnahmen ein (z. B. Überstundenabbau, Reduzierung von Leiharbeit, keine Verlängerung befristeter Arbeitsverträge, Umstellung von vier- auf drei-Schicht-System und Kurzarbeit).
- » Vier von zehn Unternehmen arbeiten zurzeit noch unverändert weiter.
- » Ein Unternehmen fragt verstärkt Zeitarbeiter nach.

## FACHKRÄFTESICHERUNG

Alle zehn Geschäftsführer betonen ausnahmslos, dass die Arbeitsplatzsicherung ihrer Fachkräfte erste Priorität hat. „Es wird auch eine Zeit nach der Krise geben und dann sind wir wieder auf unsere gut eingearbeiteten Fachkräfte angewiesen“, so der Geschäftsführer eines kleinen Maschinenbauunternehmens. Daher bildet auch über die Hälfte der befragten Unternehmen selber aus und sucht weiter nach qualifizierten Fachkräften.

## FINANZIERUNG

Die überwiegende Anzahl der befragten Geschäftsführer arbeitet mit mindestens zwei Banken zusammen. Es zeigte sich hinsichtlich der Finanzierung folgendes Bild:

- » Ein Unternehmen hat von sich aus die Zusammenarbeit mit einer Hausbank aufgekündigt, da die Bank nach über 30 Jahren solider Zusammenarbeit plötzlich nicht gerechtfertigte Sicherheiten eingefordert hat.
- » Acht Geschäftsführer arbeiten gegenwärtig unverändert mit ihren Hausbanken zusammen.
- » Ein Unternehmen verzichtet bewusst auf Fremdkapital und hat aufgrund von ausreichendem Eigenkapital auch keine Finanzierungsschwierigkeiten.
- » Einige Unternehmen klagen aber darüber, dass die Banken ihre günstigen Finanzierungsbedingungen nicht an die Unternehmen weitergeben. Ihnen sind acht bis elf Prozent Kontokorrentzins, mit denen bis zu einer halben Millionen Euro Umlaufvermögen finanziert wird, in diesen Zeiten zu hoch.

## INNOVATIONSVERHALTEN

Gehen die Innovationsaktivitäten der Unternehmen in Zeiten der Wirtschaftskrise zurück? Oder werden diese Perioden auch als Chance begriffen, aus denen man mit neuen, zukunftsweisenden Produkten gestärkt hervorgehen kann?

- » Zwei Unternehmen verstärken ihre Innovationsaktivitäten.
- » Sechs Geschäftsführer geben an, ihre FuE-Tätigkeiten wie bisher fortzuführen.
- » Zwei Unternehmen beurteilen derzeit das Risiko für Investitionen in Innovationen als zu hoch und haben daher ihre Aktivitäten auf diesem Gebiet zurückgefahren.

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass sich insbesondere schwach diversifizierte Unternehmen mit großem Auftragsrückgang in einer sehr schwierigen Position befinden. Hier fehlen die zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um kurzfristig neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Krise trifft sie mit aller Härte und die Strategie besteht aus „Hoffnung“ und „Durchhalten“. Um eine Insolvenz abzuwenden, werden Eigenmittel eingesetzt und Sonderkredite bei der KfW-Bankengruppe beantragt. Unternehmen, die mit ihrem Produktspektrum auf unterschiedlichen Märkten agieren, konzentrieren ihre Kräfte auf die stabilen und noch ertragreichen Bereiche. Die Ressourcen werden gebündelt und zielgerichtet auf aussichtsreiche Märkte konzentriert. Von besonderem Interesse sind dabei die kommunalen Auftraggeber. Denn mit Umsetzung des zweiten Konjunkturpaketes erwarten einige Geschäftsführer aus dieser Richtung eine steigende Nachfrage. Die Betriebe, die selbst aktuell Auftragssteigerungen verzeichnen, verfolgen trotzdem keine offensive Wachstumsstrategie. Sie sind über ihre momentane Lage erfreut, aber nur bedingt optimistisch und daher auch zurückhaltend mit Neueinstellungen. Um das gestiegene Auftragsvolumen zu bewältigen, werden Überstunden geleistet und Zusatzschichten eingerichtet. Darüber hinaus werden für einen befristeten Zeitraum Leiharbeiter eingestellt.

### 3. INNOVATIONSFÖRDERUNG DES BMWI

Für die Innovationspolitik der Bundesregierung stellt sich also die Aufgabe, etablierte innovative und auch nicht-innovative Unternehmen zu unterstützen, damit diese ihr Innovationspotenzial voll entfalten können. Deutschland muss im Bereich forschungsintensiver Güter als Produktions- und Beschäftigungsstandort wettbewerbsfähig bleiben und seine Spitzenposition als Forschungsland halten. Im Zuge der Neuorientierung der Technologiepolitik des BMWi für den innovativen Mittelstand wurde zum 1. Juli 2008 das „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)“ gestartet. Es fasst die bis dahin durchgeführten BMWi-Programme zur Kooperations- und Netzwerkförderung zusammen und bietet durch abgestimmte einheitliche Förderkonditionen ein transparentes Förderangebot. Zum 1. Januar 2009 ist es um die Einzelprojektförderung erweitert worden, die seit dem 3. Februar 2009 auch für westdeutsche KMU zugänglich ist. Mit der Zustimmung der EU-Kommission sind alle ZIM-Module zum 13. Februar 2009 für alle Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten in Ost- und Westdeutschland geöffnet worden (begrenzt bis zum 31.12.2010). Darüber hinaus hat das BMWi zum 01. Januar 2009 das in den neuen Bundesländern und Berlin erfolgreiche Förderprogramm „Innovationsmanagement“ in einem Modellversuch auf mehrere Modellregionen in den alten Bundesländern ausgedehnt. Auch gibt es neben dem bereits seit Jahren erfolgreich angewendeten dreistufigen Beratungsmodell einen Beratungsgutschein für eine kostenlose Initialberatung.

#### FÖRDERGEBIETE IM PROGRAMM INNOVATIONSMANAGEMENT FÜR KLEINE UNTERNEHMEN



Kontaktstellen für eine kostenlose Förderberatung sind:

**EuroNorm GmbH**

Stralauer Platz 34, 10243 Berlin, Tel.: 030 97003-043, zim@euronorm.de

**VDI/VDE-IT GmbH**

Steinplatz 1, 10623 Berlin, Tel.: 030 310087-407, zim-solo@vdivde-it.de

Infos unter: **www.zim-bmwi.de** und **www.inno-beratung.de**

## 4. PRAXISBEISPIELE: INNOVATIONEN IN DER KRISE

Trotz Auftragsrückgängen und Kreditklemme gibt es noch mittelständische Unternehmen, die in der Rezession gut zurechtkommen. Aufgrund ihrer Vorsorge in der Vergangenheit haben sie Finanzreserven anlegen können und sich mit innovativen Technologien und Produkten gut positioniert. Oftmals half hierbei die Innovationsförderung des Bundes:

### ERFOLGSBEISPIEL 1: DIE EISENBACH GMBH UND DIE EVOS GMBH IN WÄCHTERSBAACH/HESSEN

Die Eisenbach GmbH und die EVOS GmbH sind zwei miteinander verbundene Unternehmen der Metallverarbeitung. Sie wurden 1964 gegründet und sind seit 1967 am jetzigen Standort ansässig. Die beiden Unternehmen sind auf die kundenindividuelle Herstellung von Sonderschaltschrankgehäusen, Einhausungen von Werkzeugmaschinen sowie Sonderkonstruktionen aus Blech spezialisiert und damit Zulieferer für den allgemeinen Maschinenbau und insbesondere für den Werkzeugmaschinenbau. Zurzeit haben sie Auftragsrückgänge von 40 bis 50 Prozent zu verkraften, da viele Kunden noch Überproduktionen aus dem letzten Jahr auf Lager haben, die zunächst verkauft werden müssen. Daher hat das Unternehmen für die gesamte Belegschaft für die nächsten 18 Monate Kurzarbeit angemeldet. Dies bedeutet für die 80 Beschäftigten zwei Tage Kurzarbeit pro Woche. Innerhalb von vier Tagen lag die Genehmigung der Arbeitsagentur vor. Befristete Arbeitsverträge wurden nicht mehr verlängert und einigen Mitarbeitern wurde betriebsbedingt gekündigt. Eine geplante Investition in eine neue Maschine wurde zeitlich verschoben. Einen wesentlichen Einfluss auf die momentane Situation hat unter anderem der massiv gefallene Stahlpreis. Die Unternehmen sind dadurch zwar im Einkauf entlastet. Allerdings wollen die Kunden diesen Vorteil sofort weitergegeben bekommen, so dass die Entlastung nur kurzfristig wirkt. Die Banken geben dagegen die Zinsvorteile der Refinanzierung kaum weiter. Im Gegenteil: Die Verlängerung der Betriebsmittelkredite und der kurzfristigen Darlehen werden mit wesentlich mehr Bürokratie belastet, indem immer mehr Zahlenmaterial und Sicherheiten gefordert werden. Die vermehrt kurzfristigen Aufträge werden ohne Einschränkung an die Kunden geliefert, so dass dem Unternehmen keine Kunden verloren gehen. Zusätzliche Aufträge können voraussichtlich im Bereich der Maschinenverkleidungen akquiriert werden. Denn hier liegt ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil des Unternehmens. Diese Verkleidungen sind kundenindividuell und durch Präsenz und Schnelligkeit können weitere Marktpotenziale erschlossen werden. Weiterhin wird die Zeit genutzt, um die Fertigungsprozesse zu überdenken und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung umzusetzen. Zudem sollen die Kundenbedürfnisse noch besser erfasst und erfüllt werden.

## ERFOLGSBEISPIEL 2: „MASSGESCHNEIDERTE“ AUTOMOBILE FÜR ROLLSTUHLFAHRER

Mit einem Kraftfahrzeug mobil zu sein bedeutet für körperlich behinderte Menschen einen erheblichen Gewinn an Lebensqualität. Behinderungen können in sehr unterschiedlicher Form und Schwere vorliegen. Für die Umrüstung der Fahrzeuge sind deshalb jeweils auch spezielle technische Modifizierungen notwendig. Aus diesem Grund werden für behinderte Menschen im Bereich der privat genutzten Fahrzeuge seitens der Automobilindustrie keine universell einsetzbaren Fahrzeuge angeboten. Die auf den Einzelfall zugeschnittene Fahrzeugumrüstung ist traditionell eine Domäne von Spezialanbietern.

Die Haag-Rehatechnik in Kronau (Baden-Württemberg) hat sich daher der Entwicklung individueller, behindertengerechter Kfz-Umbauten verschrieben. Bei der Realisierung solcher Umbauten sind in der Regel zahlreiche Hürden zu überwinden, denn die Konstruktionsdaten ihrer Fahrzeuge stellen die OEMs aus Gründen des Imitationsschutzes nicht zur Verfügung. Aufgrund der kurzen Lebenszyklen der Modelle gibt es zudem keine langfristigen Garantien für die Lieferfähigkeit einzelner Kfz-Modelle. Für den Umbau kommen nur Fahrzeugtypen mit einer festgelegten Mindesthöhe des Innenraums in Frage. Das Ziel der Kooperation der beiden Partner Haag-Rehatechnik GmbH & Co. KG und Mobilcenter Zawatzky GmbH ist die Entwicklung einer Systemlösung zur rollstuhltauglichen Umrüstung von Kraftfahrzeugen, mit der geeignete Fahrzeugtypen verschiedener Hersteller umgerüstet und gleichzeitig alle erforderlichen Voraussetzungen für den Einbau weiterer behindertengerechter Hilfseinrichtungen bereitgestellt werden können. Im Sommer 2009 werden folgende Entwicklungsergebnisse für den Umbau von Serienfahrzeugen zur Verfügung stehen:

- » eine Bodenkonstruktion zur Vergrößerung der Innenraumhöhe um mindestens 25 cm
- » eine Technologie zum Einbau dieser Bodengruppe
- » eine ausklappbare Rampe, über die der Rollstuhlfahrer selbständig in das Fahrzeug gelangen kann
- » eine elektrische Bedienung der Rampe mit Anbindung an die Fahrzeugelektrik
- » die Ausführung der Konstruktion in Leichtbauweise (maximal 120 kg)

## ERFOLGSBEISPIEL 3: MEHR ERFOLG DURCH DIE EINSPARUNG VON HOLZ

Die J.S. Wasikowski GmbH & Co. KG ist in Oberfranken angesiedelt und fertigt seit 1953 Polstergestelle und Funktionsmöbel aus Holz und Metall. Das Unternehmen ist in Deutschland führend auf diesem Gebiet. Abnehmer sind Hersteller von Sesseln und Sofas in der Region. Das Unternehmen hat 50 Mitarbeiter und erzielt jährlich einen Umsatz von ca. 4,5 Mio. Euro. Die Firma verarbeitet hierzu pro Woche 50 Kubikmeter Buche und 40 Kubikmeter Spanplatte sowie monatlich ca. 30 Kubikmeter Sperrholz. Die Arbeitsschritte haben sich eingespielt: Rohteile zuschneiden, die einzelnen Teile aussägen und auf Maß abhobeln. Ein im Rahmen der Erstberatung eingesetzter Effizienzberater stellte fest, dass beim Massivholz der Verschnitt etwa 3 Prozent und bei der Plattenware ca. 2 Prozent betrug. Der Ausschuss durch fehlerhafte Teile betrug nochmals 2 Prozent. Da die Preise für Holz seit dem Jahr 2007 massiv gestiegen sind, zum Teil um 80 Prozent, lag die Überlegung nahe, durch organisatorische Maßnahmen und durch eine Umstellung der Fertigungsprozesse Holzmaterial einzusparen. Zum einen konnte Material dadurch eingespart werden, dass die verwendeten Multiplexplatten jetzt nicht mehr 21 Millimeter, sondern nur noch 18 Millimeter stark sind. Produkttests zeigten, dass sich hierdurch keine Einbußen bei der Qualität der Waren ergaben. Zum anderen wurde eine neue Säge angeschafft, die mit einer Software ausgestattet ist, die

den Zuschnitt der Platten optimiert. Insgesamt kann das Unternehmen hierdurch jährlich ca. 30.000 Euro Materialkosten einsparen. In näherer Zukunft soll zudem durch die Einführung eines Warenwirtschaftssystems der hohe Lagerbestand an Fertigteilen reduziert und auf diese Weise nochmals jährlich ca. 50.000 Euro Materialkosten eingespart werden.

## 5. FAZIT

Im Moment kann festgestellt werden, dass der Mittelstand trotz Krise noch innoviert. Bei einem weiteren Wegbrechen von Kunden und Zahlungseingängen sowie der systembedingten Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe an KMU ist jedoch mit einem erheblichen Rückgang der privaten FuE-Investitionen zu rechnen. Dies hätte erhebliche negative Beschäftigungswirkungen. Daher ist die Ausweitung und Erhöhung der staatlichen FuE-Förderung der richtige Schritt, um kleine und mittlere Unternehmen zu mehr Forschungsinvestitionen zu ermuntern. Die staatliche Unterstützung wird dazu beitragen, private FuE-Investitionen zu ermöglichen und die gestiegenen Risiken der privaten Innovationsaktivitäten abzufedern.

## AUTORENANGABEN:

### **Dr. Andreas Blaeser-Benfer,**

RKW Kompetenzzentrum des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums  
der Deutschen Wirtschaft, Düsseldorf Str. 40, 65760 Eschborn

Tel.: 06196 495 3300, E-Mail: [blaeser@rkw.de](mailto:blaeser@rkw.de)

Referent für das Themenfeld Technologie- und Innovationsmanagement

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Duisburg - Essen, mehrere Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Bergakademie Freiberg. Forschungsschwerpunkte: Innovations- und Technologiemanagement, Wissensmanagement und Netzwerkmanagement.

## QUELLENANGABEN:

- » Aschhoff/Doherr/Köhler/Peters/Rammer/Schubert und Schwiebacher (MIP 2008)  
Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2008, ZEW, infas, FhG ISI, Januar 2009
- » Braßler, A. und W. Möller  
Maßnahmen in der Krise, in: RKW-Magazin Nr. 1 / 2009, S. 10-13
- » BMWi  
Impulsprogramm Materialeffizienz – Das Fitness-Programm für Ihr Unternehmen, Broschüre des BMWi, Stand: März 2009.
- » Kinkel/Zanker/Maloca  
Regionale Innovationsmuster in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, FhG ISI, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 47, 12/2008
- » Niefert, M. und Zimmermann, V. (2009)  
Die Dynamik im Innovationsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen  
in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.), Deutsche Wirtschaft in der Rezession – Talfahrt auch im Mittelstand. Mittelstandsmonitor 2009 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main, 107-134
- » Schleidt, D.  
Rettungsring für Unternehmen – Innovationen als Werkzeug gegen die Krise  
in: INNOVATIONSMANAGER 01\_09, S.6-8
- » Treier/Liecke/Heidenreich  
DIHK - Innovationsreport 2008/2009
- » Voigt, I.  
Top-Aufgabe: Innovationen managen, in: RKW Magazin, Nr. 3 / 2008, S. 8-11



Gefördert vom



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages