



**WZB**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Das **halbe** Leben  
Für eine neue Kultur der Arbeit.

# Innovationsfähigkeit und Innovationsklima

## Grundlage langfristiger Beschäftigungssicherung

Köln, 10.06.2009

- Dr. Heinz-Rudolf Meißner -  
meissner@wzb.eu

WZB - Wissen, Produktionssysteme und Arbeit

# Zum Innovationsbegriff

- Allgegenwärtigkeit des Innovationsbegriffs
  - Was ist neu? Neu für wen? Nutzen?
  - Invention (Entwicklung) - Innovation (Vermarktung)
- Schumpeter: „schöpferische Zerstörung“
- Dimensionen von Innovation
  - Produktinnovation
  - Prozessinnovation
  - organisatorische Innovation
  - soziale Innovation

technische  
Innovation

nicht-technische  
Innovation

# Gesellschaftspolitischer Hintergrund

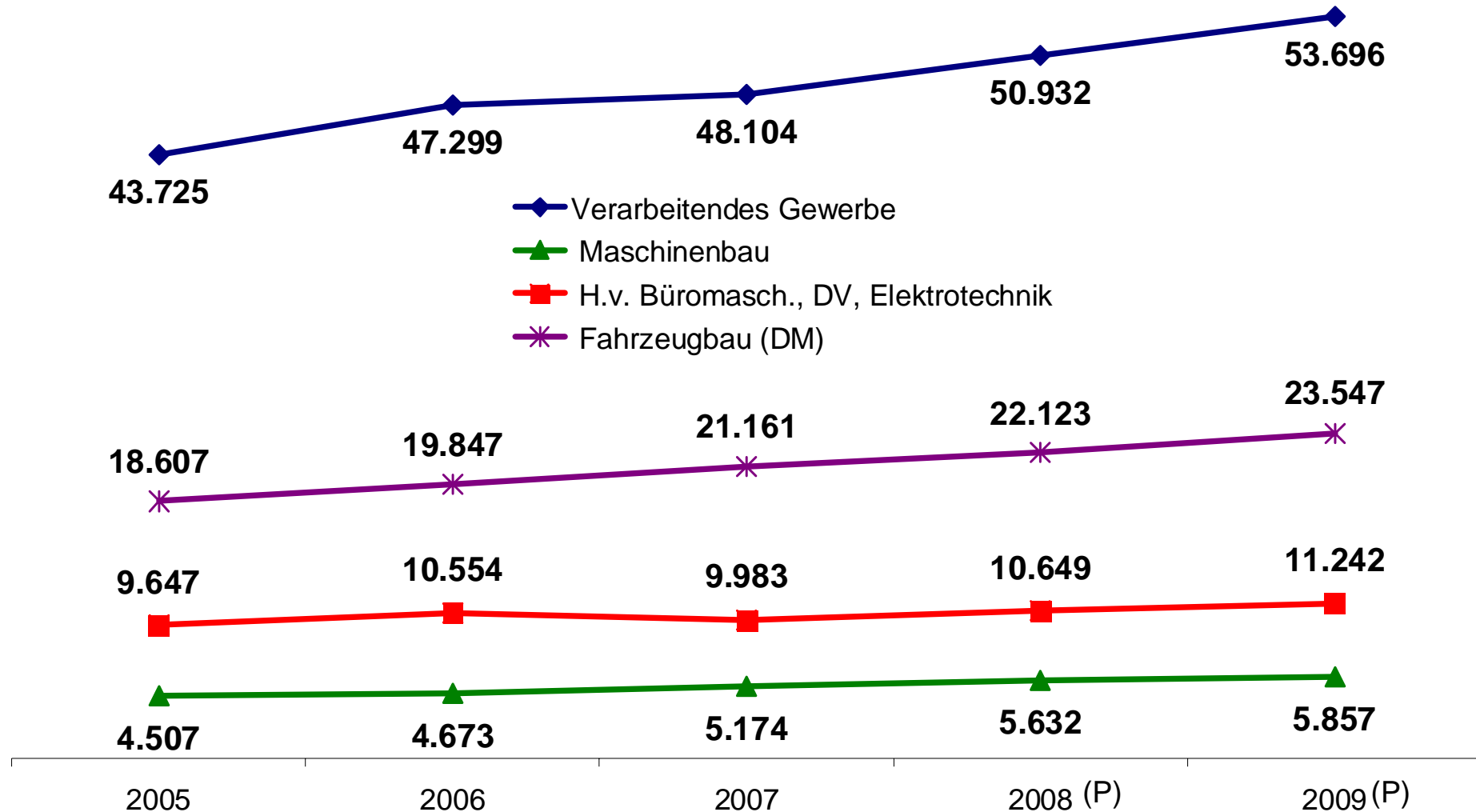
- Lissabon-Strategie (EU-Kommission /2000)
  - "Schaffung des dynamischsten wissensbasiertesten Wirtschaftsraumes bis 2010"
  - Strategie zur Förderung von FuE und Innovationsfähigkeit in der Strukturfondsförderperiode 2007-2013
- Deutschland
  - 2004: Jahr der Innovationen ("Partner für Innovationen")
  - 2006: Strategie zur Erreichung des Lissabon-Ziels - zusätzlich 6 Mrd. EUR Investitionen in FuE bis 2010 / "Rat für Innovationen" / High-Tech-Strategie (Bildung und Wissenschaft)
  - 2009: Konjunkturpakete I und II (8,6 Mrd. EUR für Bildung und Wissenschaft); Innovationsprogramm Mittelstand (900 Mio EUR)

**es fehlt jedoch an hochqualifizierten Personalressourcen  
(insb. Naturwissenschaftler / Ingenieure) in Höhe von 80.000 bis 90.000**

# Innovationsindikatoren

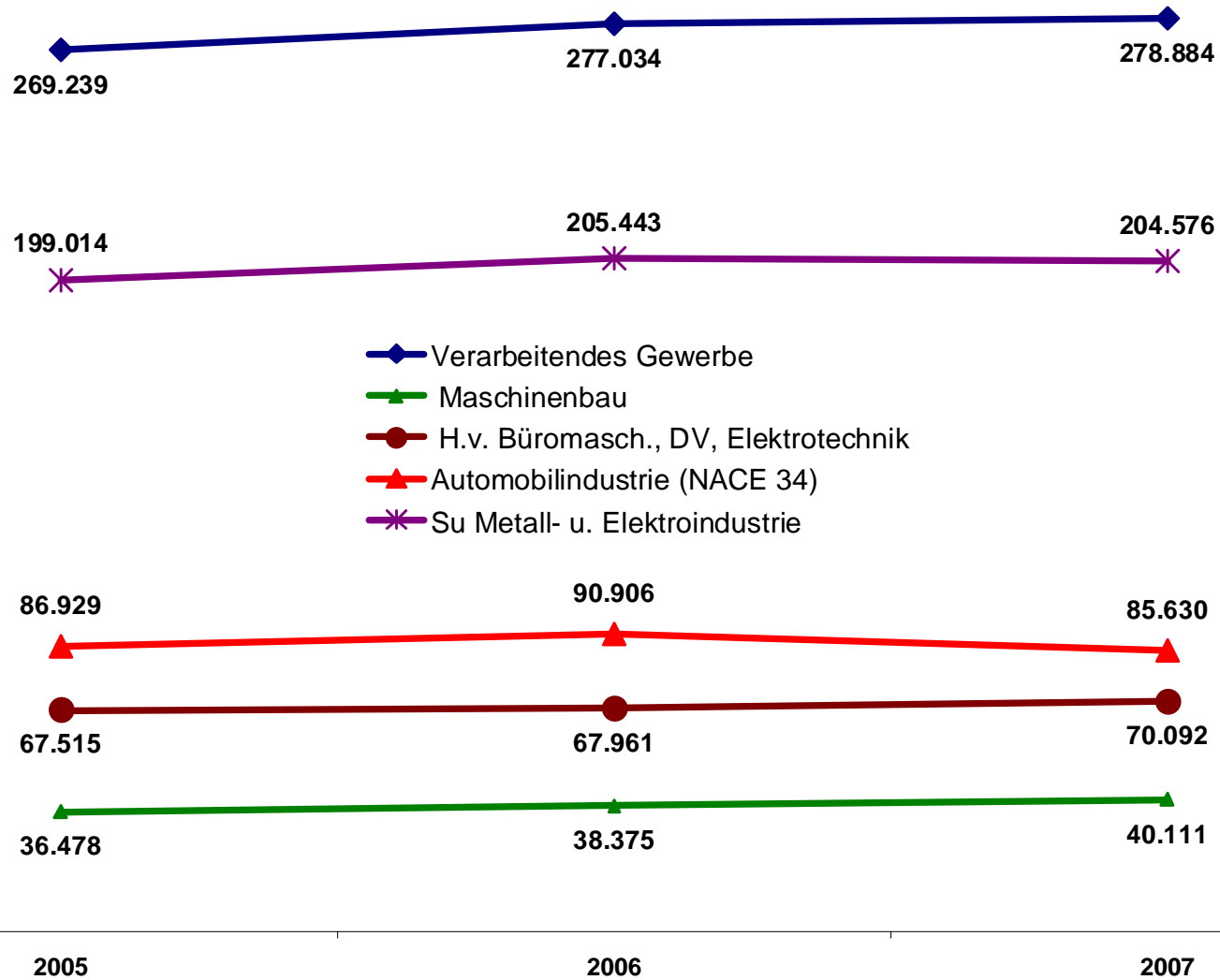
- bei Innovationsindikatoren wie FuE (Aufwand und Beschäftigte) entfallen auf die Metall- und Elektroindustrie etwa 80% aller industriellen Aufwendungen und Beschäftigten in Deutschland  
(siehe die folgenden beiden Folien)
- 2007 waren knapp 280.000 Beschäftigte in industriellen FuE-Bereichen tätig
- 2009 wird sich der FuE-Aufwand auf 53,7 Mrd. EUR belaufen (Schätzung)
- der Automobilsektor hat seit Jahren den größten Branchenanteil der deutschen Industrie (mehr als ein Drittel)

# Innovationsindikatoren (FuE-Aufwand)



Quelle: Stifterverband 2009

# Innovationsindikatoren (FuE-Personal)



# Welche Strategie?

Innovations-  
führerschaft

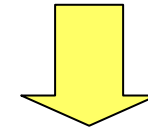


- hohe Produktleistung
- hoher FuE-Aufwand
- Premiummarkt

Produktmargen müssen  
Finanzierung des hohen  
Aufwandes erlauben!

**„high-road“-Modell**

Kosten-  
führerschaft



- niedrige Produktkosten
- Niedriglohnländer
- Massenmarkt

Ertragskraft wird bei  
geringeren Produkt-  
margen über Volumen  
erzeugt!

**„low-road“-Modell**

diversifizierte, qualitativ hochstehende Massenproduktion und hohe Arbeitskosten, hohe Qualifikationen der Beschäftigten, starken Gewerkschaften

# Prämissen für Innovationsfähigkeit

**im Unternehmen  
verankerte  
Innovationsstrategie**

**durchgängige  
Innovationsprozesse**

**innovationsfreundliche  
Strukturen**

**starke  
Innovationskultur**

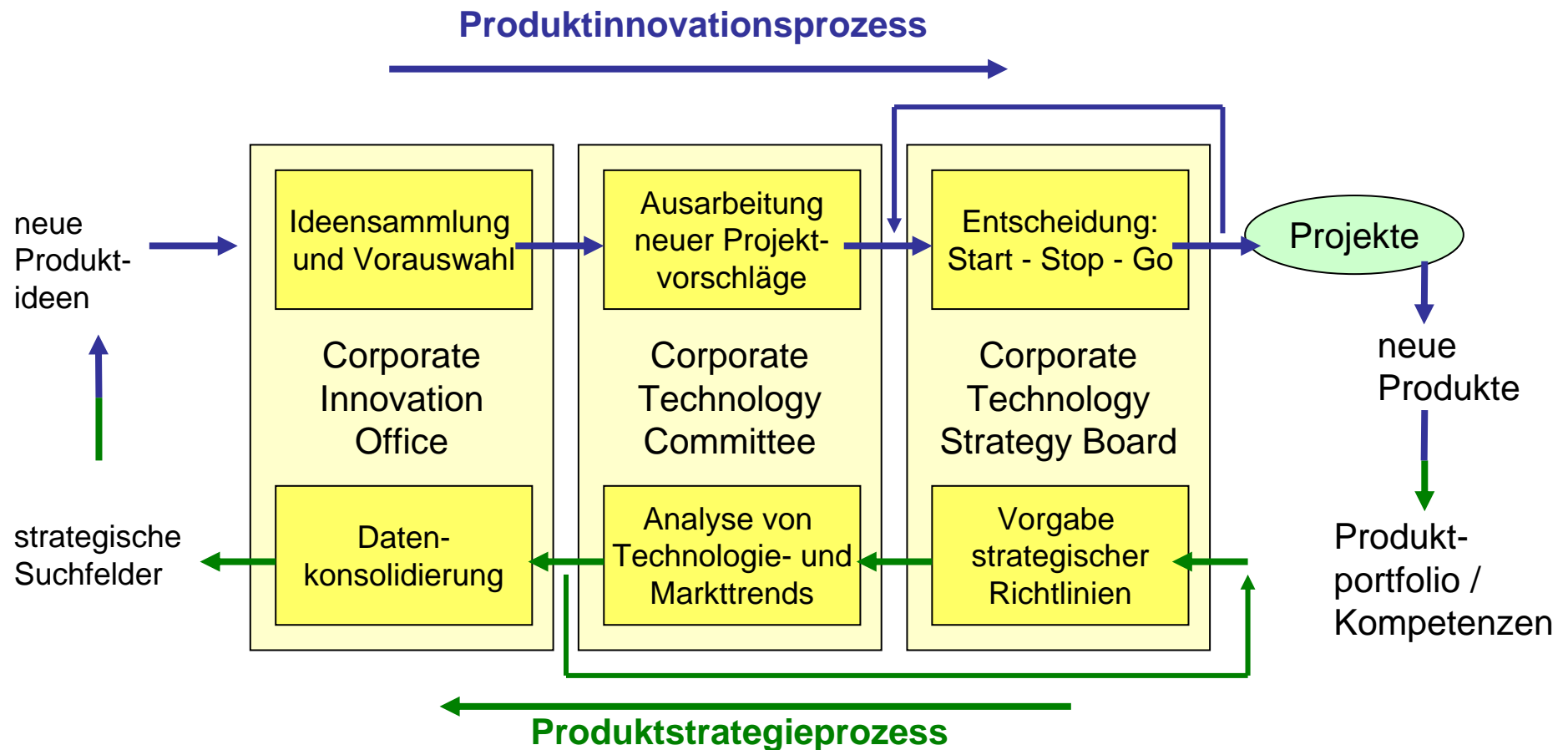
**effizienter  
Ressourceneinsatz**

Quelle: in Anlehnung an S. Gabriel (BMW) 5-2007



# Bsp. Innovations-Mgmt: Conti Automotive

Produktinnovationsprozess / Technologie-Strategieprozess



Quelle: conti intern, 6/2005:3

# Finanzierungsgrundlage für Innovationen

- eine Befragung dt. Automobilzulieferer ergab\*:
  - gute bis sehr gute Umsatzentwicklung bei unzureichenden Gewinnen
  - steigender Preisdruck der Hersteller, hohe Vorleistungen für Produktentwicklung, fehlende Honorierung von Innovationsleistungen und Zunahme der Material- und Rohstoffpreise
  - nur die Hälfte der Befragten hat eine gute finanzielle Basis für Produkt- und Prozessinnovationen
- eine Studie der KfW (2006) ergab für 2005 ein unterbliebenes Investitionsvolumen im deutschen Mittelstand von 24 Mrd. EUR nur aufgrund des Scheiterns von Kreditverhandlungen

\* Roth, S. (2008): Innovationsstrategien erfolgreicher Automobilzulieferer, Frankfurt/M.

# Finanzierungsdilemma

- die Kreditvergaberegeln nach Basel II geben den Banken kaum Handlungsspielräume für die Vergabe langfristiger, günstiger Kredite
- von daher ist es nicht verwunderlich, dass bislang weniger als 10% der Mittel des "Wirtschaftsfonds Deutschland" abgerufen wurden
- bezüglich des 100 Mrd.-Fonds sind bislang nur Anträge für 4,2 Mrd. EUR gestellt worden  
(Aussage von Dr. Ulrich Schröder, Vorsitzender der KfW-Bankengruppe am 06.05.2009 beim VDA-Mittelstandstag)

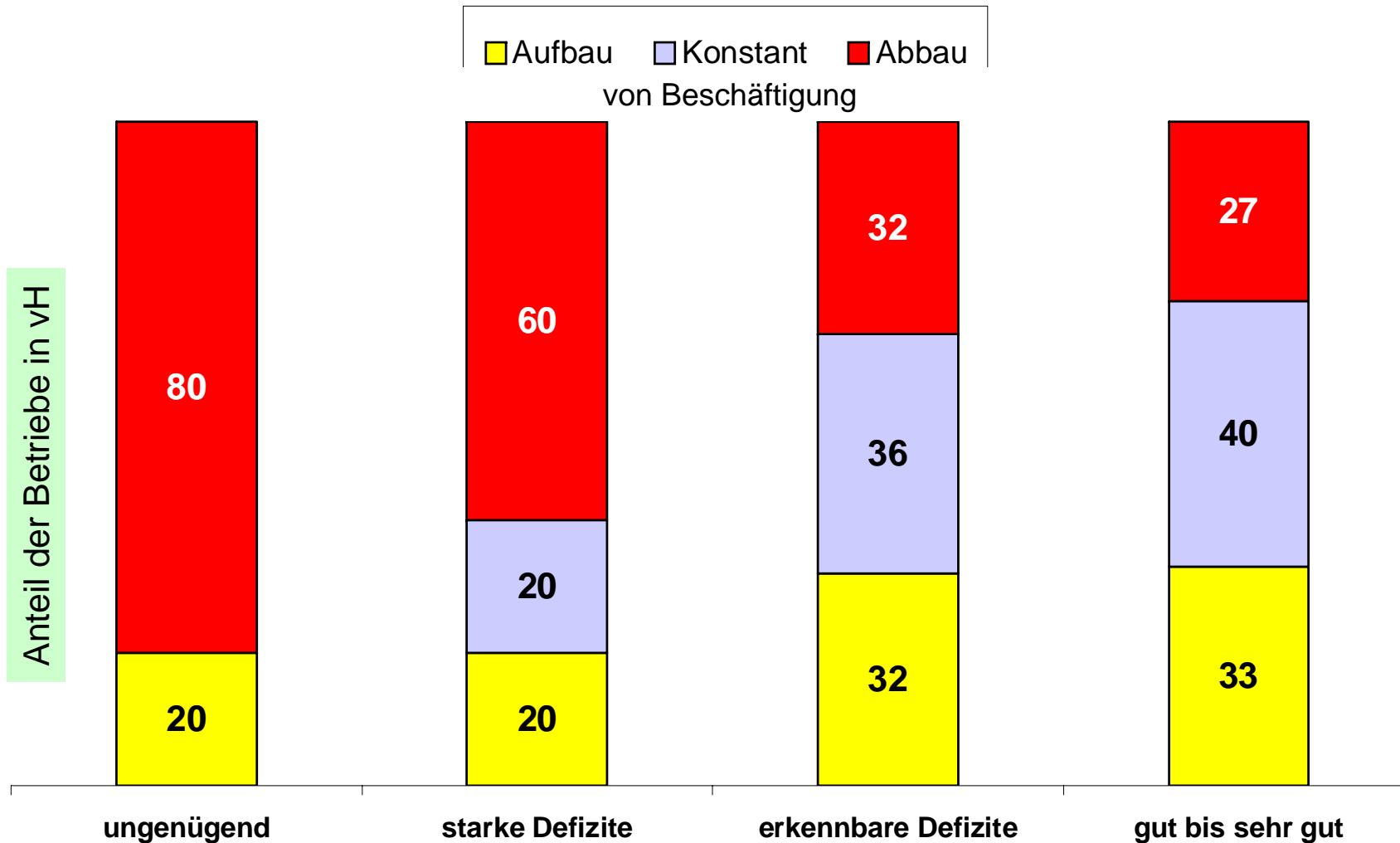
# Innovation - Beschäftigung

- der positive Zusammenhang von Investitionen in Wissen und wirtschaftlichen Erfolgsgrößen ist unbestritten
  - der Beschäftigungsaufbau von 2005 auf 2007 im produzierenden Gewerbe um 43.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte geht allein auf forschungs- und wissensintensive Branchen zurück (BMBF 2009: 7\*)
  - die positive Beschäftigungswirkung der Innovationsdynamik z.B. im Automobilsektor oder im Maschinenbau ist ebenfalls unbestritten (s. Jürgens/Meißner 2005\*\*)
  - das Beschäftigungswachstum in innovationsstarken Unternehmen der Autozuliefererindustrie ist um das 3,4-fache höher, als bei innovationsschwachen Unternehmen (siehe Roth 2008)

\* BMBF (2009): FORSCHUNG UND INNOVATION FÜR DEUTSCHLAND - Bilanz und Perspektive, Berlin

\*\* Jürgens, U. / H.-R. Meißner (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft, Berlin

# BR-Befragung (Ergebnisse)



Innovationsprofil

## aber ...

- nur 25% der Betriebs- und Personalräte\* sehen positive Beschäftigungswirkungen von Innovationen
- es bestehen zu wenig Möglichkeiten, Kreativität und eigene Ideen systematisch in den betrieblichen Innovationsprozess einzubringen, daher ...
- Forderung nach Verbesserung der aktiven Rolle der Beschäftigten im Innovationsprozess, denn ...
- Motivation und Engagement jedes Einzelnen im Betrieb entscheiden über die Innovationsfähigkeit

\* IAB Betriebspanel und Innovationsbarometer 2008

## 3 Foki von „Innovatoren“

- Innovationsstrategien
  - systematische Steuerung und Messung der Innovationsaktivitäten
  - Analyse der Stärken und Schwächen der Konkurrenz und des eigenen Technologiepotentials
- Wissensstrategien
  - Umsetzung von Wissensmanagement und Lernender Organisation
  - hohe strategische Bedeutung der Vernetzung von internen und externen Wissensressourcen
- Organisations- und Sozialinnovation
  - Erschließung des Ideenpotentials der Mitarbeiter/innen
  - hohe Bedeutung von Arbeitsgestaltung und der Ausbalancierung der Interessen

# Innovations-Dialog auf Unternehmensebene

- proaktive Diskussion der Innovationsdynamik
  - nicht nur im Hinblick auf Produkt- und Prozessinnovationen, ...
  - ... sondern auch im Hinblick auf (arbeits-)organisatorische Innovationen
- frühzeitige Abschätzung der Innovationen auf
  - Beschäftigungschancen wie -risiken
  - Veränderung der qualifikatorischen Anforderungen bzw. zu schließenden qualifikatorischen Lücken (→ Personalentwicklung)



# Kompetenzfeldmodell (Trumpf)



Quelle: in Anlehnung an Gerd Duffke, GBR-/KBR-Vorsitzender der TRUMPF Werkzeugmaschinen

# Innovationsklima

das Innovationsklima ist nachhaltig zu verbessert durch

- stärkere und systematische Einbeziehung der Beschäftigten, ihrer Kompetenzen und ihres Wissens
- eine Unternehmenskultur, die durch Offenheit, Vertrauen und Ermutigung geprägt ist ...  
(d.h., Anerkennung und Wertschätzung der Beiträge der Mitarbeiter/innen)
- ... und Motivation und Engagement der Mitarbeiter/innen unterstützt
- eine innovationsförderliche Arbeitsgestaltung\*
- das Aufzeigen positiver Beschäftigungswirkungen von Innovationen

\* Bsp.: 3M (persönliche Zeit, eigene Ideen zu verfolgen)