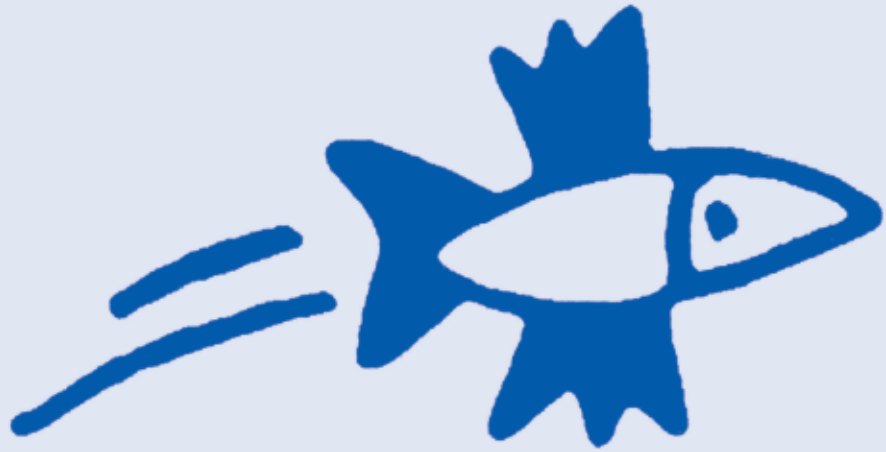


Wandel für **Innovation**



CHANGE COMMUNICATION

**Wettbewerbsvorteile durch
Transformation sichern**



Best-Practice-Studie
von F.A.Z.-Institut, Innovationsprojekte und Peakom

F.A.Z.-INSTITUT

INNOVATIONSPROJEKTE



Peakom
Communication Creating More Value

Wandel für Innovation.

Ohne Innovation keine Rendite, ohne Wandel keine Innovation.

Die Fähigkeit, innovativ zu sein, ist für Unternehmen eine beständige Herausforderung – und zugleich die wichtigste Bedingung, um nachhaltig überdurchschnittliche Renditen zu erwirtschaften. Denn die Produkte und Prozesse, die Unternehmen heute erfolgreich machen, wurden gestern entwickelt und können schon morgen zum Misserfolg führen, zumindest aber für weit weniger Rendite und Wachstum sorgen. Innovationen legen die Grundlage für den künftigen Erfolg.

Wandel ist die Grundbedingung für Innovation. Jede Evolution entfaltet sich kontinuierlich und beschleunigt sich sprunghaft, ausgelöst von wechselnden Umweltbedingungen und sich meist zunächst negativ auf das bestehende System auswirkenden Katastrophen – von der Natur bis in den Finanzmarkt. Erfolgreiche Unternehmen brauchen für den „Wandel für Innovation“ aber gerade keine Krisen. Ihre Innovationskompetenz ist Teil ihrer Kultur und hat mindestens die gleiche Bedeutung wie qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen zu liefern.

Kommunikation ist der wesentliche Werttreiber für Unternehmen, um den „Wandel für Innovation“ umzusetzen. Je nach Branche und Wettbewerbsumfeld ist die aktuelle Ausprägung von Innovationen und Innovationsverständnis sehr unterschiedlich. Allen gleich ist jedoch, dass die Mitarbeiter mit ihren Ideen und ihrem Wissen, ihrem Vertrauen und Engagement der entscheidende Faktor für Innovationen und den Markterfolg von Unternehmen sind – in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft mehr denn je.

Inhalt der Studie

EINFÜHRUNG	Seite 2
KERNAUSSAGEN	Seite 6
ERGEBNISSE DER STUDIE	Seite 8
HANDLUNGSFELDER DER ZUKUNFT	Seite 20

Der Wert einer „Innovationskultur“ steht in keiner Bilanz. Ihr Fehlen wird nur negativ sichtbar, wenn die Mitarbeiter nicht die erwarteten Leistungen bringen und nicht den geplanten Wandel umsetzen, so dass letztlich nicht die innovativen Produkte, Prozesse oder Leistungen entstehen. Wissen alleine reicht nicht, damit Innovationen wirksam werden. Die Mitarbeiter müssen die Bereitschaft und die Fähigkeit haben, „anders“ zu handeln. Die Überzeugung, dass Wandel notwendig ist, kann nur durch gezielte Kommunikation und authentische Kooperation entstehen.

Ziel dieser Studie ist es, die zentralen Fragen zu beantworten und Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten:

1. Wie ist der „Wandel für Innovation“ systematisch zu organisieren?
2. Welche Maßnahmen stehen im Mittelpunkt des Wandels?
3. Wie können der Erfolg und das weitere Vorgehen gemessen werden?

Die vorliegende Studie fasst die Ergebnisse zusammen, bewertet diese und formuliert daraus den Handlungsbedarf für die zukünftige Strategie und Steuerung der Change-Prozesse für mehr Innovationen in Unternehmen. Sie liefert damit praxisnahe Informationen für die Unternehmensleitung und die für Kommunikation verantwortlichen Mitarbeiter.

Integrierte Innovationskultur (ganzheitliches Unternehmensmodell)

Mensch und Markt
im Mittelpunkt der
Innovationskultur



Vier Innovationsfelder:

- Strategie & Methoden
- Technologie & Produkte
- Prozesse & Organisation
- Gesellschaft, Kommunikation & Kultur

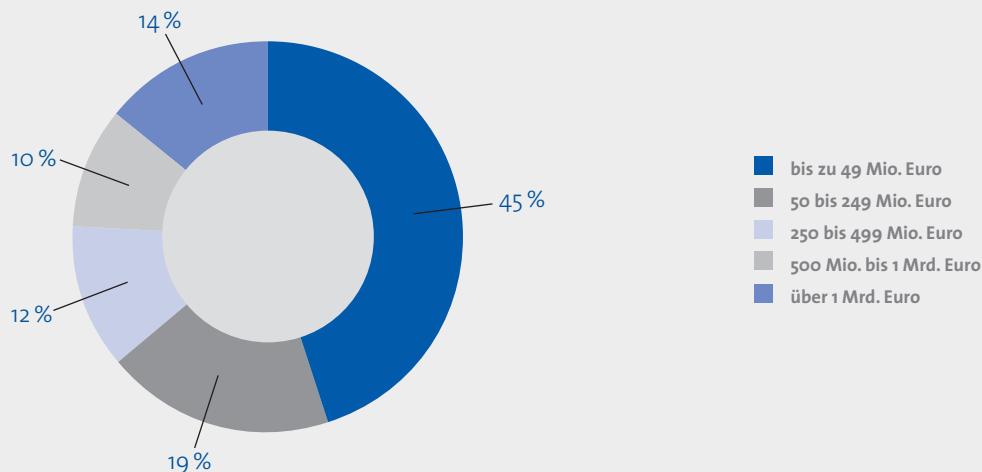
Unter Beobachtung: das Innovationsmanagement in deutschen Unternehmen.

Im Herbst 2008 führte Peakom mit dem F.A.Z.-Institut, Innovationsprojekte eine Befragung unter den Vorständen und Geschäftsführern von 230 Unternehmen in Deutschland durch. Davon sind 55% Industrie- und Produktionsunternehmen, 45% kommen aus Dienstleistungs- und Handelsbranchen. Die Fragen konzentrierten sich auf zwei Schwerpunkte: 1. die derzeitige Bedeutung und Realisation von Change-Prozessen für Innovationen von Unternehmen sowie 2. die Perspektiven zur künftigen Entwicklung. Die Beantwortung erfolgte anonym, um authentische Ansichten über die Situation in den Unternehmen und die Meinungen der Verantwortlichen zu erhalten.

Die befragten Unternehmen verfolgen im Wesentlichen drei Strategien: Mit 55% steht die Effizienzstrategie bei allen befragten Unternehmen klar im Vordergrund, wobei im Industriesektor drei Viertel sagen, dass sie ergänzend eine Innovationsstrategie verfolgen (dieser Anteil liegt bei Dienstleistungsunternehmen unter 50%). 43% aller Unternehmen setzen auf Wachstum, wobei hier umgekehrt die Industrieunternehmen unterdurchschnittlich vertreten sind.

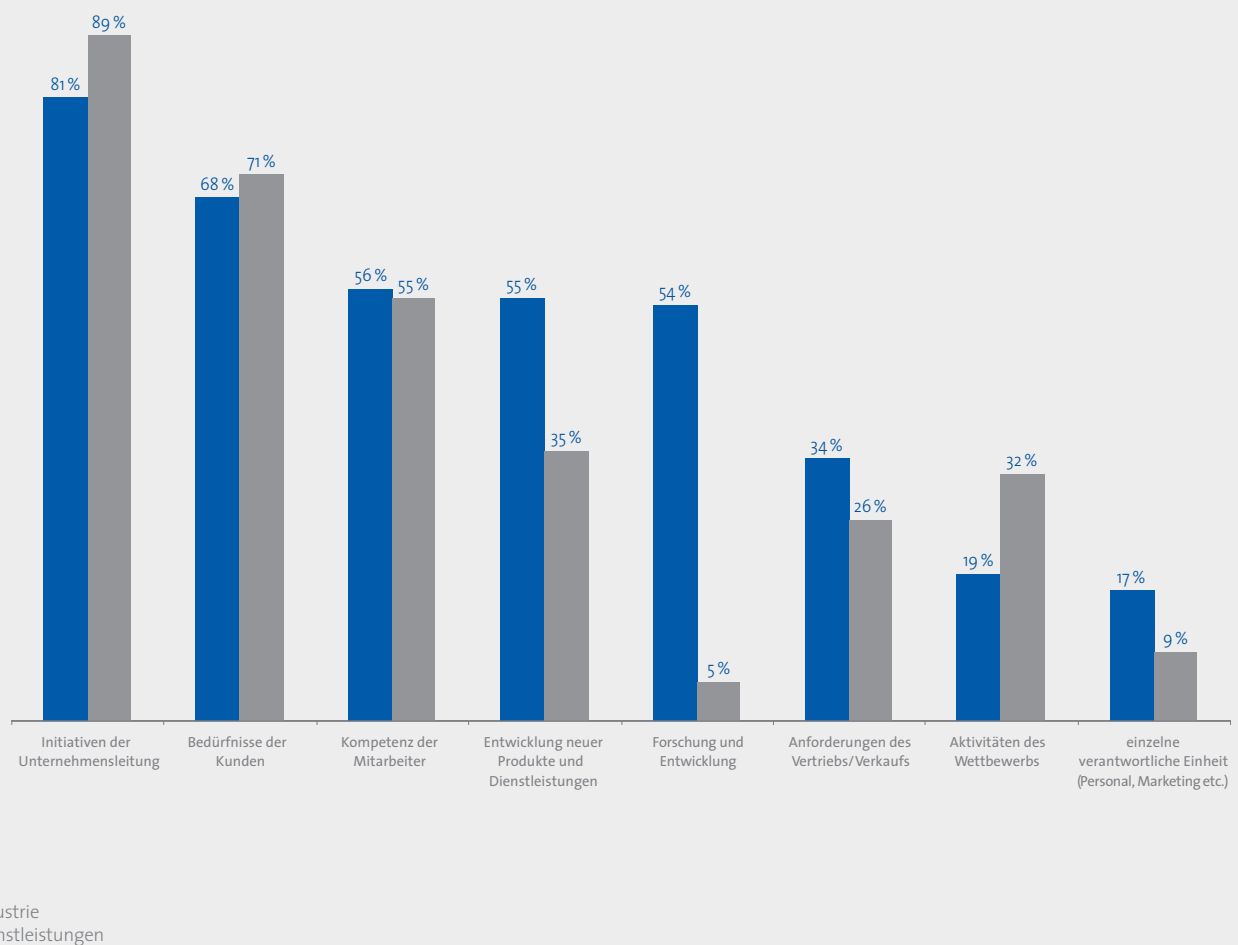
Erhebliche Unterschiede bestehen bei Unternehmen in der Einschätzung, wodurch Innovationen und Transformationen angetrieben werden. Zwar stehen die Initiativen der Unternehmensleitung im Vordergrund. Die Kompetenz der Mitarbeiter steht diesen jedoch in nichts nach. Dies ist sogar deutlich relevanter als der „natürliche“ Impuls, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu wollen.

ABBILDUNG 1: Größe der befragten Unternehmen



Überraschend geringe Relevanz besitzen dagegen die Aktivitäten des Wettbewerbs und der allgemeine Marktdruck, der die Anforderungen des Vertriebs und Verkaufs prägt. Dagegen setzen die konkreten Bedürfnisse der eigenen Kunden einen hohen Innovationsimpuls, so dass zusammenfassend gesagt werden kann: Innovationen entstehen vor allem aus intrinsischen Motiven. Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur, die Innovationen hervorbringen will, können Unternehmen nur auf Wettbewerbsdruck reagieren, sich aber nicht kontinuierlich im Markt in einer führenden Position etablieren. ▶ [ABBILDUNG 2](#)

ABBILDUNG 2: Antriebsfaktoren für Innovationen



Innovationskultur, -strategie, -management und -prozesse.

Kein Wandel ohne Innovation, keine Innovation ohne Wandel.

Change-Prozesse brauchen einen Fokus: Innovationen sind die beste Zielsetzung, um Unternehmen zu verändern. Umgekehrt entstehen nachhaltige Innovationen selten ohne massive Wandlungsprozesse in Unternehmen. Dies ist die Klammer für die wichtigsten Ergebnisse, die sich aus der Umfrage ermitteln lassen:

1) Unternehmen brauchen eine Innovationskultur: „Ständig besser werden wollen, um Bester zu bleiben.“

Innovationen entstehen selten durch spontane, revolutionäre Sprünge. Viel steuer- und kalkulierbarer ist der Aufbau einer Innovationskultur, die Unternehmen befähigt, in sich verändernden Umfeldern stets adäquate Strategien und Lösungen für den nachhaltigen Geschäftserfolg zu entwickeln. Um diesen Status zu erreichen, ist eine Vielzahl von Rahmenbedingungen in einen Gesamtprozess zu integrieren und sind zugleich in vielen Unternehmen latente Hindernisse zu überwinden, wie innerbetrieblich negativ auf Innovationen wirkende Entscheidungsprozesse.

2) Es gibt nicht DIE Innovationsstrategie und DAS Change-Management, um als Unternehmen erfolgreicher zu werden.

Nicht nur das Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordern in den unterschiedlichen Branchen ein sehr differenziertes Innovationsmanagement und dementsprechend aufgebaute Change-Prozesse. Vielmehr haben auch die Unternehmensgröße und -strategie einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Innovationsstrategie. Best Practice kann dabei helfen, das jeweils effizienteste Vorgehen zu definieren und auch die Wirkungen der Innovationskultur fortlaufend zu evaluieren.

3) Innovationsmanagement ist eine crossfunktionale Aufgabe.

Systematisches Innovationsmanagement als Teil der strategischen Unternehmensführung ist keine Selbstverständlichkeit. Selbst Unternehmen mit einer ausdrücklichen Innovationsstrategie konstatieren erhebliche Optimierungsmöglichkeiten, die unabhängig sind von mangelnden Budgets oder Branchenspezifika. Vielmehr sind die Fokussierung auf die Kundenanforderungen,

die nachhaltige Mitarbeitermotivation und der Aufbau einer innovationsfördernden Unternehmenskultur die wichtigsten Elemente eines professionellen Change-Managements. Zwar ist dadurch das Innovationsmanagement eine crossfunktionale Aufgabe, jedoch sollte gerade deshalb eine Innovationsstabsstelle oder -abteilung die Koordination übernehmen (wie dies in einigen Unternehmen bereits getan wird), um die Kräfte auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

4) Innovationsprozesse sind noch sehr stark „top-down“ getrieben und werden künftig stärker als Angelegenheit der Gesamtorganisation verankert.

Aktuell ist die Unternehmensführung der wesentliche „Player“. Innovative Instrumente wie Dialog- und Wissensportale, um das Know-how eines Unternehmens zu mobilisieren und nutzbar zu machen, kommen selten zum Einsatz oder werden unzureichend genutzt! Absehbar ist ein Bedeutungsgewinn von Wikis & Co., der dazu führen wird, eine personenübergreifende Innovationskultur aufzubauen, wie dies in einigen Industrie- und forschungsintensiven Unternehmen bereits der Fall ist. Dabei werden die Kanalisation der Informationsflüsse und die Fokussierung der Inhalte entscheidend sein, um das „Schicksal“ vieler Intranets in Unternehmen zu vermeiden, die häufig an ihrer Informationsflut ersticken.

5) Nachhaltige Innovationsprozesse sind ein Korrektiv bei Fehlentwicklungen in Unternehmen.

„Wandel für Innovation“ kann für Unternehmen den „Zusatzeffekt“ besitzen, Entwicklungen zu korrigieren, die krisenhafte Auswirkungen für Unternehmen besitzen können. Ein Beispiel ist die Finanzindustrie, die – nach eigener Aussage – offenbar ihr Innovationsmanagement zu sehr auf kurzfristige Vorteile im Wettbewerb fokussiert und die Krisenindikatoren ignoriert hat, die sich durch die immer geringer werdende Innovationsstärke (Stichwort: „Hybridprodukte“) quasi automatisch ergeben haben. Die Innovationskultur von Unternehmen bewahrt auch vor Fehlern bzw. lehrt, wie Fehler behoben oder ggf. sogar für die weitere Entwicklung des Unternehmens genutzt werden können. Eine solche ausbalancierte Fehlerkultur kann für den nachhaltigen Unternehmenserfolg genauso relevant sein wie die Kompetenz für Neuentwicklungen.

Unternehmen innovationsstark zu machen und die entsprechenden Change-Prozesse zu implementieren ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Denn übereinstimmend erwarten die meisten befragten Unternehmen weitere Innovationssprünge in ihren Branchen, auf die sie möglichst nicht nur reagieren, sondern die sie als aktiver Player gestalten wollen.

Die dazu notwendigen Strukturen und Wissensplattformen als Kern einer unternehmensweiten Innovationskultur aufzubauen wird künftig immer wichtiger werden, damit die Motivation der Mitarbeiter zielorientiert auf den Geschäftserfolg wirken kann und die in jedem Unternehmen begrenzten Ressourcen möglichst optimal genutzt werden können. Die Unternehmensführung wird dabei weiterhin als Auslöser und Verstärker eine dominierende Rolle spielen. In Form eines Dirigenten des Wandels für Innovationen, der im jeweiligen Unternehmens- und Branchenumfeld die jeweils richtigen Instrumente und Innovatoren zusammenführt und einsetzt.

Ziele, Strategien und Aussichten.

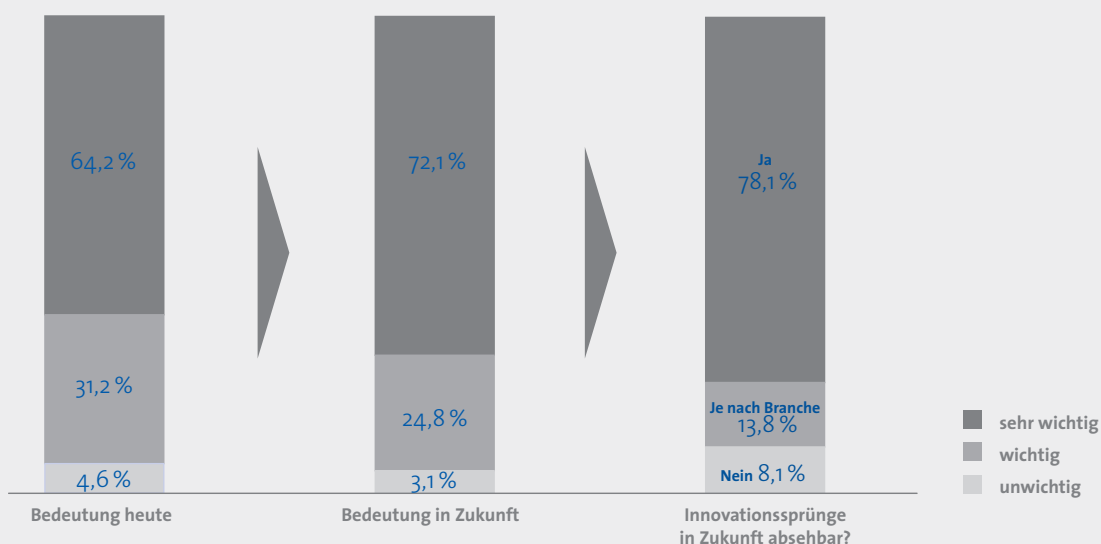
Viele Wege führen zu Innovationen, kein Weg passt für jedes Unternehmen.

Für expansive Industrieunternehmen sind eigene Innovationen für den Geschäftserfolg zu 84% in Zukunft sehr wichtig. Diese hohe Relevanz, die andere Studienergebnisse bestätigen, hat einen einfachen Grund: Über drei Viertel aller Unternehmen erwarten, dass weitere Innovationssprünge künftig erneut viele Wirtschaftszweige umwälzen werden – ausgelöst nicht nur durch aktuelle Krisensituationen.

Im Detail ergeben sich zur Frage, wie wichtig heute eigene Innovationen für den Geschäftserfolg eines Unternehmens sind, aber bereits deutliche Unterschiede. Nur bei gut der Hälfte der kleineren Unternehmen ist der Faktor Innovation aktuell und auch in Zukunft sehr wichtig, da sie den Innovationsdruck durch weitere Umwälzungen als sehr branchenabhängig betrachten. Vergleichbar die Auskunft von Dienstleistungsunternehmen mit Effizienzstrategie oder Kundenfokus, die neben Innovationen wohl auch andere Stellhebel (z.B. eben die Pflege der Kundenbeziehungen) für ihren Geschäftserfolg sehen.

Wenn Innovationen grundsätzlich wichtig sind, stellt sich die Frage: mit welchem konkreten Ziel? Die Steigerung des Umsatzes und die Verbesserung der Produkte/Services stehen bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen im Vordergrund. Das Unternehmen zu profilieren, das Image zu stärken und Kundenbeziehungen zu pflegen ist nur für Dienstleistungsunternehmen ein vergleichbar wichtiges Ziel. Überraschend ist eine Einschätzung: Die Mitarbeiterleistungen zu verbessern ist zwar Grundbedingung für besseren Service und bessere Produkte, wird jedoch nicht als primäres Ziel von Innovationen bewertet. ▶ [ABBILDUNGEN 3A UND 3B](#)

ABBILDUNG 3A: Bedeutung von Innovationen für den Geschäftserfolg



Bei Industrieunternehmen, die Innovationen zuerst an den aktuellen Kundenbedürfnissen orientieren, steht die Verbesserung der Produkte und Services ganz klar an Nummer 1 der Ziele (81%). Dagegen wollen dies nur 63% der Industrieunternehmen mit Expansionsstrategie, die dafür aber zu 50% den Unternehmenswert steigern wollen. Kleinere Industrieunternehmen erwarten von Innovationen zu über 80% Umsatzsteigerungen, wollen überdurchschnittlich ihr Unternehmen profilieren und vor allem zu 55% die Kundenbeziehungen pflegen. Von allen Teilgruppen ist die Verbesserung der Mitarbeiterleistungen für sie mit 15% sehr gering ausgeprägt, offenbar ausgelöst durch die Ansicht, dass die Produkte weiterhin im Vordergrund für den Geschäftserfolg stehen (die Potenziale der Prozessoptimierung werden offenbar deutlich unterschätzt oder unter anderen Attributen wie „Effizienzsteigerung“ subsumiert).

Dieses Bewusstsein ist bei den großen Industrie- und auch Dienstleistungsunternehmen mit Expansionsstrategie wesentlich stärker ausgebildet: 31% bzw. 33% wollen die Mitarbeiterleistungen verbessern und, da Ersterer häufig börsennotiert sind, auch zu 15% den Aktienwert erhöhen. Dieser Aspekt ist auch für die zumeist größeren Finanzdienstleister wichtiger als im Durchschnitt. Sie haben die größten Unterschiede aufzuweisen: Nur 12% sagen, die Verbesserung der Mitarbeiterleistungen sei ihr Ziel von Innovationen, aber 84% stellen die Umsatzsteigerung in den Vordergrund – weit vor allen anderen Zielen und den Ansichten aller anderen Branchen. ▶ **ABBILDUNG 4**

ABBILDUNG 3B: Die Ziele von Innovationen (Mehrfachnennung möglich)

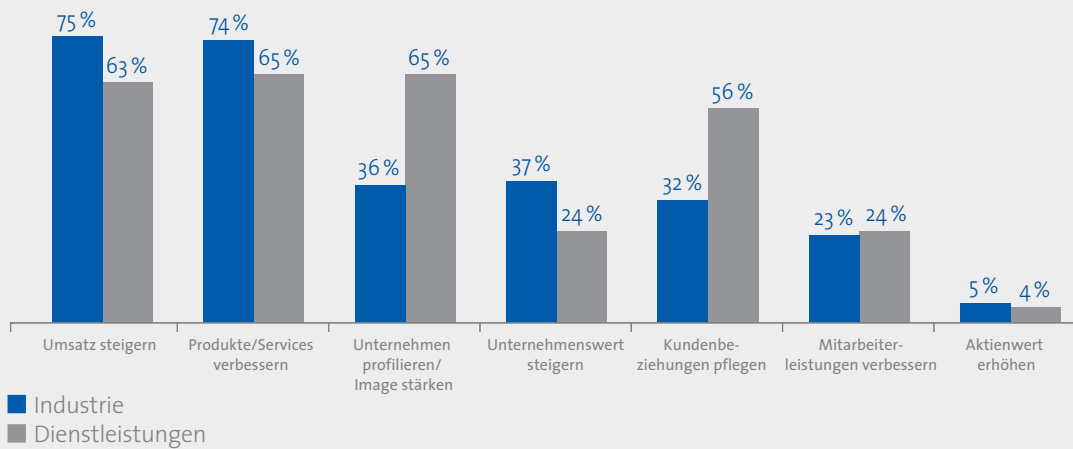
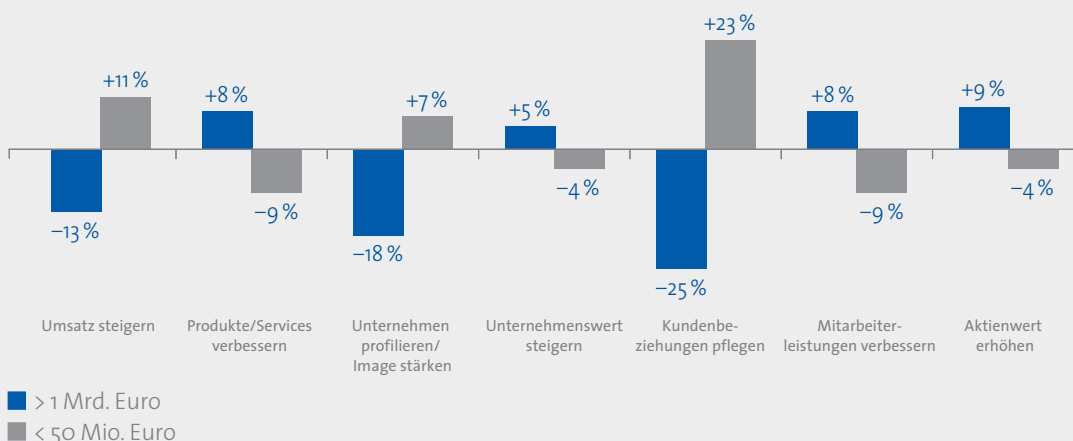


ABBILDUNG 4: Die Ziele von Innovationen hängen stark von der Unternehmensgröße ab (Abweichung in % von Gesamtprozent, Bsp.: Bei gesamt 50 % bedeutet + 11 % insgesamt 61 %.)



3. ERGEBNISSE DER STUDIE

Welche Zielgruppen sind die wichtigsten, um den Wandel für Innovation erfolgreich zu gestalten und die Ziele zu erreichen? Kurz gesagt: Kunden und Mitarbeiter. Da sind sich Industrie- und Dienstleistungsunternehmen einig. Für expansive Industrieunternehmen sind mit 3,81 die Universitäten/Forschungseinrichtungen erheblich wichtiger, da darüber Wissen und Ressourcen schneller verfügbar sind. Den zumeist größeren Firmen der Automobil- und Metallindustrie sind mit 4,15 ihre Lieferanten außerordentlich wichtig, da diese für einen erheblichen Teil von technischen Innovationen verantwortlich sind.

In den kleinen, unternehmergeprägten Zuliefer- und Industrieunternehmen sind umgekehrt und nachvollziehbar vor allem Inhaber und Lieferanten deutlich weniger wichtig. Dafür sind bei den Konzernen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz natürlich die Investoren enorm wichtig (4,41), überdurchschnittlich ist für ihr Innovationsmanagement auch die Relevanz der allgemeinen Öffentlichkeit (3,32) und Politik/Interessengruppen (3,09). ▶ **ABBILDUNG 5**

ABBILDUNG 5: Die Wichtigkeit von Zielgruppen für Innovationen

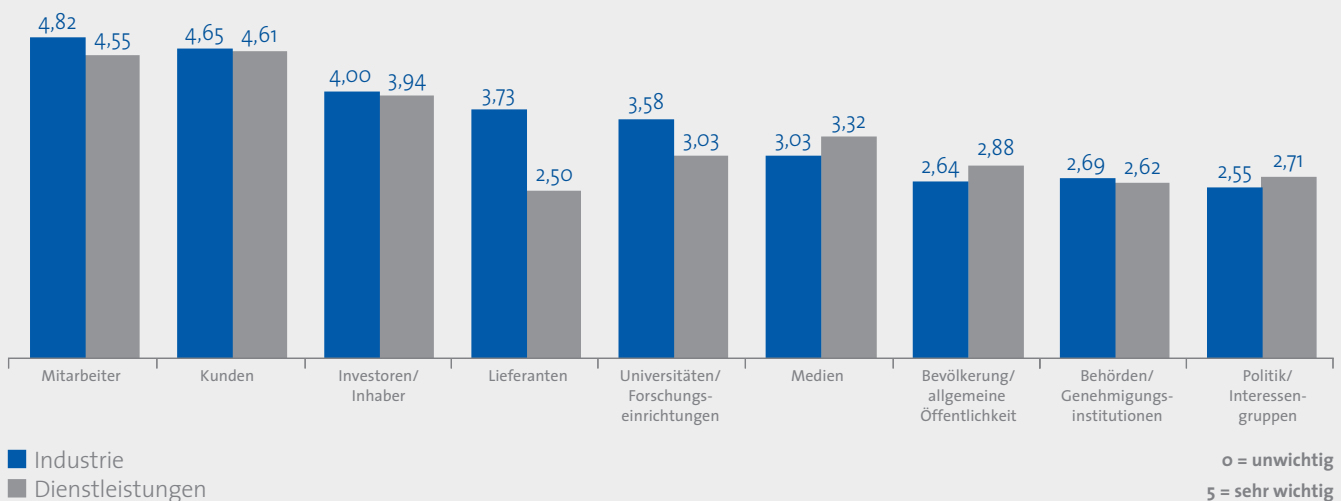
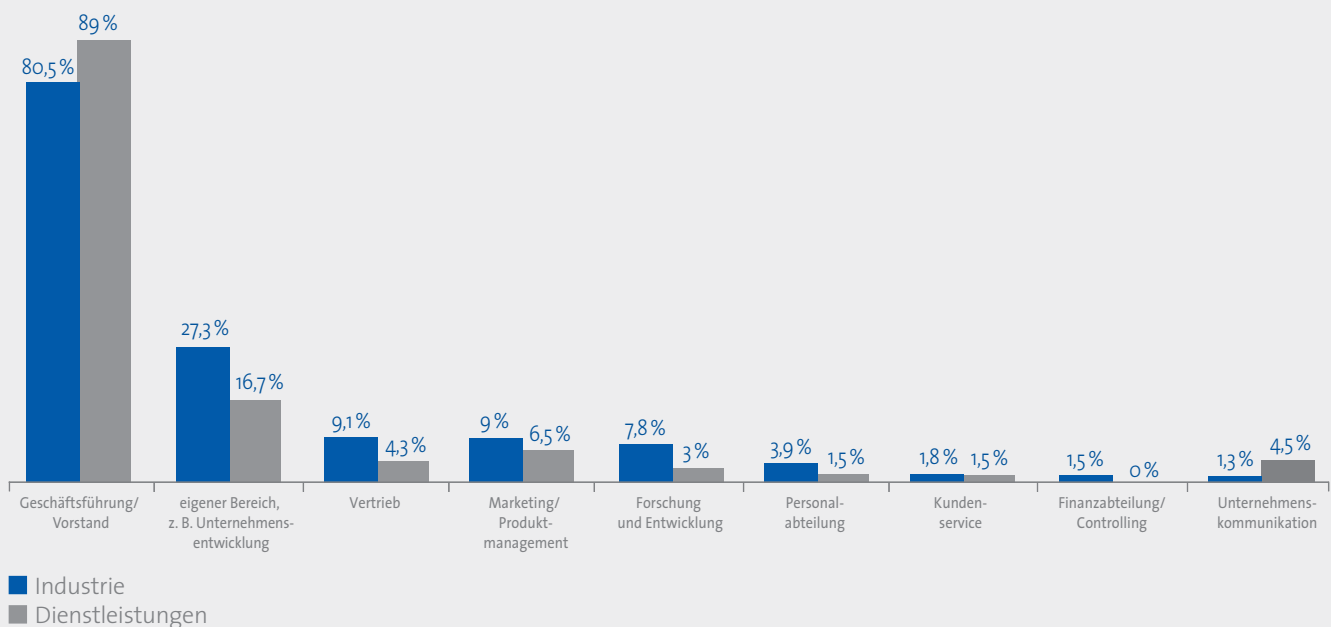


ABBILDUNG 6: Management von Innovationen (Mehrfachnennung möglich)



Wandel für Innovationen braucht einen starken Willen.

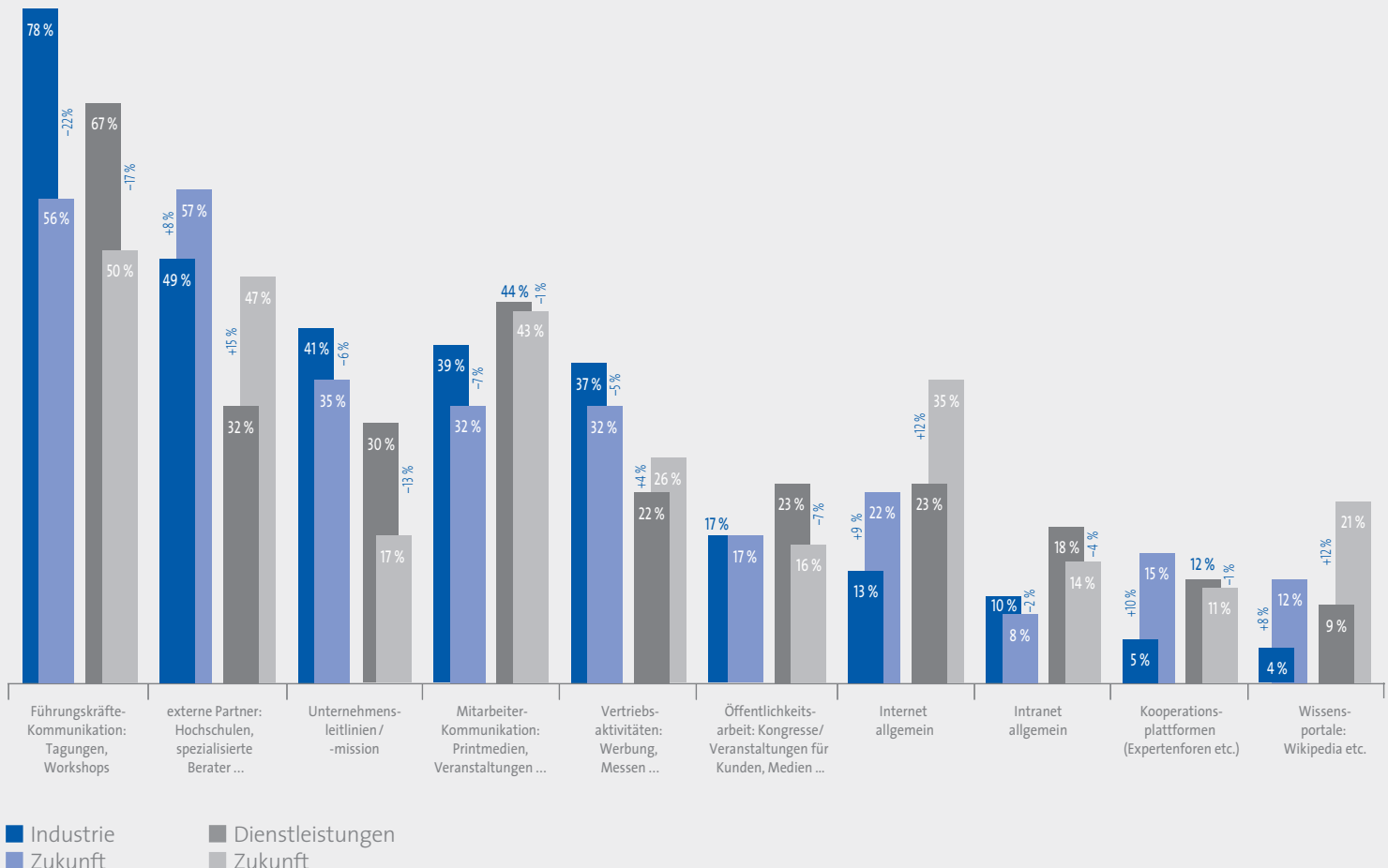
Die Federführung im Management von Veränderungsprozessen für Innovationen liegt, wenig überraschend, zu fast 90 % bei der Geschäftsführung, in kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mio. Euro Umsatz sogar zu 100 %. Nur bei größeren Unternehmen liegt bei fast einem Viertel die Verantwortung in einer eigenen Abteilung (z.B. Stabsstelle Unternehmensentwicklung). Und nur bei entwicklungsintensiven Branchen, z.B. Pharma, ist das Innovationsmanagement vor allem im Forschungs- und Entwicklungsbereich angesiedelt (18 %). Im Allgemeinen besitzt sogar die Marketingabteilung eine höhere Relevanz, auch in Industrieunternehmen.

Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz besitzen die Strukturen, um zu 54 % eine eigene Innovationsabteilung zu haben, so dass nur zu 61 % die Federführung beim Vorstand liegt. Dazu zählen auch die Finanzdienstleister, deren Management stark „top-down“ erfolgt. Bei kleinen Industrieunternehmen liegt das Management zu 92 % bei der Unternehmensleitung, und nur zu 10,5 % ist eine eigene Innovationsabteilung vorhanden.

► **ABBILDUNG 6**

Welche Instrumente setzen Unternehmen, um den „Wandel für Innovation“ erfolgreich umzusetzen, heute ein – und welche werden künftig wichtiger werden? Das Internet allgemein und die neuen Wissensportale (wie unternehmensweite „Wikis“) besitzen eine überraschend geringe Relevanz! Hier erwarten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen einen deutlichen Bedeutungsgewinn, was nicht für Intranets gilt. Hier haben viele Unternehmen bereits negative Erfahrungen gemacht, dass ohne klaren inhaltlichen Fokus, straffe Struktur und insbesondere direkten Nutzen die Datenflut vieler Intranets eher kontraproduktiv wirken kann. ► **ABBILDUNG 7**

ABBILDUNG 7: Die Instrumente für Innovationen – heute und in Zukunft (Mehrfachnennung möglich)



3. ERGEBNISSE DER STUDIE

Für große Automobil- und Metallunternehmen und expansive Industrieunternehmen ist sogar zu 86 % bzw. 83 % die Führungskräfte-Kommunikation wichtig, in Zukunft nach wie vor entscheidend (67%). Für sie stellt auch zu 45 % und 43 % die Mitarbeiter-Kommunikation ein überdurchschnittlich wichtiges Instrument der Zukunft dar.

Schnellere Verfügbarkeit des Wissens im Unternehmen erwartet in Zukunft fast ein Drittel der Automobil- und Metallunternehmen durch Wissensportale oder Kooperationsplattformen (wie Expertenforen, virtuelle Best-Practice-Simulationen etc.). Gleiches gilt, eine ungewöhnliche Korrelation, für klassische Beratungsunternehmen, für alle Groß- und Industrieunternehmen mit ausdrücklicher Innovationsstrategie. Sie sind zudem die Einzigen, die externe Partnerschaften als das wichtigste Instrument der Zukunft sehen, um ihre Innovationsführerschaft zu erreichen.

Ganz anders die kleineren Industrieunternehmen. Nur bei 39 % steht künftig die Führungskräfte-Kommunikation im Vordergrund; sie setzen dagegen immerhin zu 31 % auf einen weiteren Bedeutungsgewinn des Internets. Dies ist wiederum bei Industrieunternehmen, die Kundenbedürfnisse fokussieren, stark unterrepräsentiert, wie für sie auch der Einsatz von Wissensportalen keine Bedeutung besitzt – heute und in Zukunft.

Erneut ein Sonderfall sind die Finanzdienstleister: Die Wertigkeit der Führungskräfte-Kommunikation (aktuell 92 %, künftig 68%) und die Vertriebsaktivitäten (aktuell 48 %, künftig 63 %) sowie die für sie wenig relevanten Instrumente (z.B. externe Partner = aktuell 22 %, künftig 27%) indizieren eine sehr auf den kurzfristigen Markterfolg orientierte Innovationsstrategie ohne ausgeprägten Kooperationsansatz.

ABBILDUNG 8A: Einflussstärke von Faktoren für Innovationen – Industrie

	Analyse	Strategie	Umsetzung	Monitoring und Analyse	
Anforderungen der Kunden	4,4	4,1	4,1	3,8	0 = unwichtig 5 = sehr wichtig
Konjunktur- und Marktentwicklungen	4,1	3,8	3,3	3,0	
Motivation der Mitarbeiter	3,8	3,9	4,7	3,6	
Resonanz/Meinung in der allgemeinen Öffentlichkeit	2,4	2,6	2,6	2,4	
Unternehmenskultur	3,7	3,9	4,1	3,4	
Veränderung der Geschäftsfelder	3,7	3,8	3,5	3,0	
Wechsel im Management/ Führungskräfte, Inhaber	3,0	3,4	3,2	3,0	
Wettbewerbsaktivitäten	3,8	3,9	3,2	3,1	

Innovationsmanagement ist eine komplexe Aufgabe.

Welche Faktoren beeinflussen wann den „Wandel für Innovation“ wie stark, um die Ziele zu erreichen? Generell sind für alle befragten Unternehmen die Top-3-Faktoren, ohne die Innovationen schwieriger zu entwickeln und zu realisieren sind: die Anforderungen der Kunden, die Motivation der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur. ▶ [ABBILDUNGEN 8A UND 8B](#)

Kleinere Industrieunternehmen sehen, da sie sehr stark von der Führung geprägt und angetrieben sind, in der Unternehmenskultur einen deutlich weniger wichtigen Faktor für ihre Innovationskraft. Ganz anders die großen Automobil- und Metallunternehmen: Die Mitarbeitermotivation (in der Umsetzung 4,9) und die Unternehmenskultur (Analyse = 4,1 und Umsetzung = 4,4) sind für sie die herausragenden Faktoren. Diese Bedeutung ist bei den Konzernen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz sogar noch höher: Bei ihnen beeinflusst den Wandel für Innovation am stärksten die Motivation der Mitarbeiter (bis zu 4,9) und die Unternehmenskultur (bis zu 4,8) – noch vor den Anforderungen der Kunden. Dies gilt, ganz konsequent, für Industrieunternehmen mit Kundenfokus beim Faktor Kundenanforderungen, die in allen Phasen außerordentlich vor anderen Aspekten stehen.

Deutlich geringer erachten expansive Dienstleister die Bedeutung der Kundenanforderungen und der Mitarbeitermotivation, da sie Innovationen eher aus ihrer Geschäftsstrategie heraus entwickeln. Genau umgekehrt ist die Situation bei Dienstleistern mit Innovationsstrategie, für die Kunde und Mitarbeiter eine noch höhere Relevanz besitzen. Konjunktur- und Marktentwicklungen (Analyse 4,1, Umsetzung 4,0) stehen nur für die Finanzdienstleister auf einer Stufe mit den anderen Top-3-Faktoren, was ein weiterer Indikator für die Kurzfristigkeit ihres Innovationsmanagements ist.

ABBILDUNG 8B: Einflussstärke von Faktoren für Innovationen – Dienstleistungen

	Analyse	Strategie	Umsetzung	Monitoring und Analyse	
Anforderungen der Kunden	4,6	4,3	4,0	3,8	0 = unwichtig 5 = sehr wichtig
Konjunktur- und Marktentwicklungen	3,9	3,6	3,4	3,2	
Motivation der Mitarbeiter	3,8	4,0	4,6	3,7	
Resonanz/Meinung in der allgemeinen Öffentlichkeit	2,4	2,6	2,6	2,4	
Unternehmenskultur	3,8	4,2	4,2	3,7	
Veränderung der Geschäftsfelder	3,8	3,9	3,3	3,2	
Wechsel im Management/ Führungskräfte, Inhaber	3,4	3,6	3,6	3,1	
Wettbewerbsaktivitäten	4,1	4,1	3,4	3,3	

3. ERGEBNISSE DER STUDIE

Innovationen werden künftig sehr unterschiedlich ausgelöst.

Welche Faktoren werden künftig Innovationen und den dazu notwendigen Wandel auslösen? Hier gibt es aus Sicht der befragten Unternehmen eine Vielzahl von Antreibern, nur der Kauf/Verkauf von Unternehmen und der Wechsel der Unternehmensleitung werden als etwas unbedeutender eingeschätzt, wobei in Dienstleistungsunternehmen eine neue Führung eher einen Wechsel initiieren kann. ▶ **ABBILDUNG 9**

Nur bei klassischen Dienstleistungsunternehmen steht neben den Kundenanforderungen die Unternehmensleitung an Nummer 1 der Innovationstreiber (4,58): Da diese Unternehmen meist relativ klein und inhabergeführt sind, ist der Macher an der Spitze entscheidend. Die Kurzfristigkeit des Innovationsdenkens von Finanzdienstleistern wird durch die Ausnahmestellung des Wettbewerbs (und seiner Angebote an Kunden) als Antreiber mit 4,61 deutlich.

Automobil- und Metallunternehmen sehen, kaum überraschend, die Technologie (4,71) als gleichrangigen Treiber für Innovationen und viel weniger die Unternehmensleitung (3,89). Und der Wechsel der Unternehmensleitung besitzt bei Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro

ABBILDUNG 9: Treiber für Innovationen

14

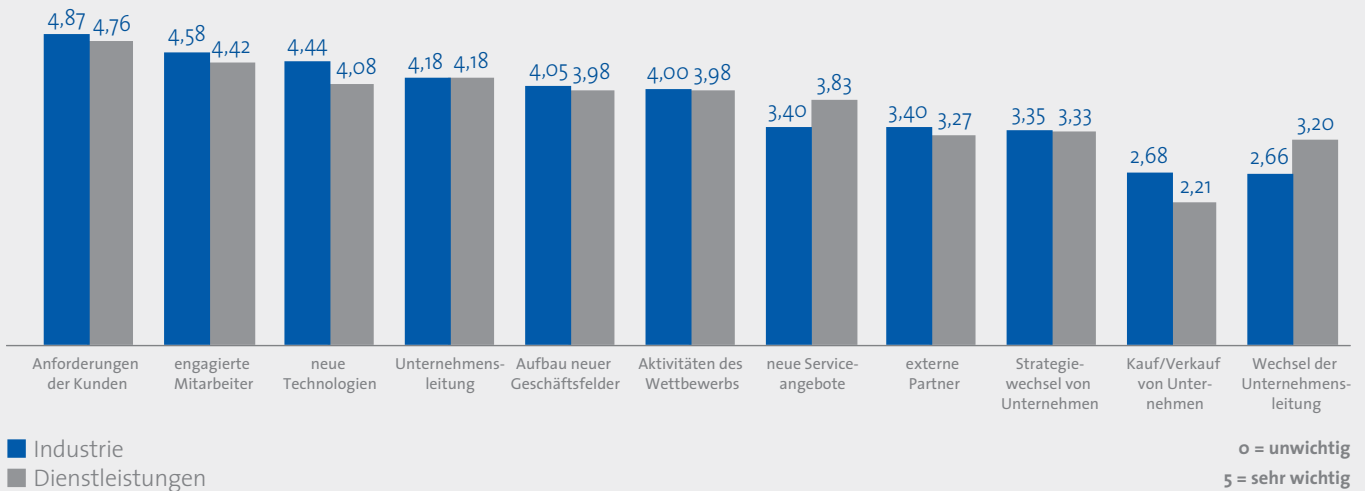
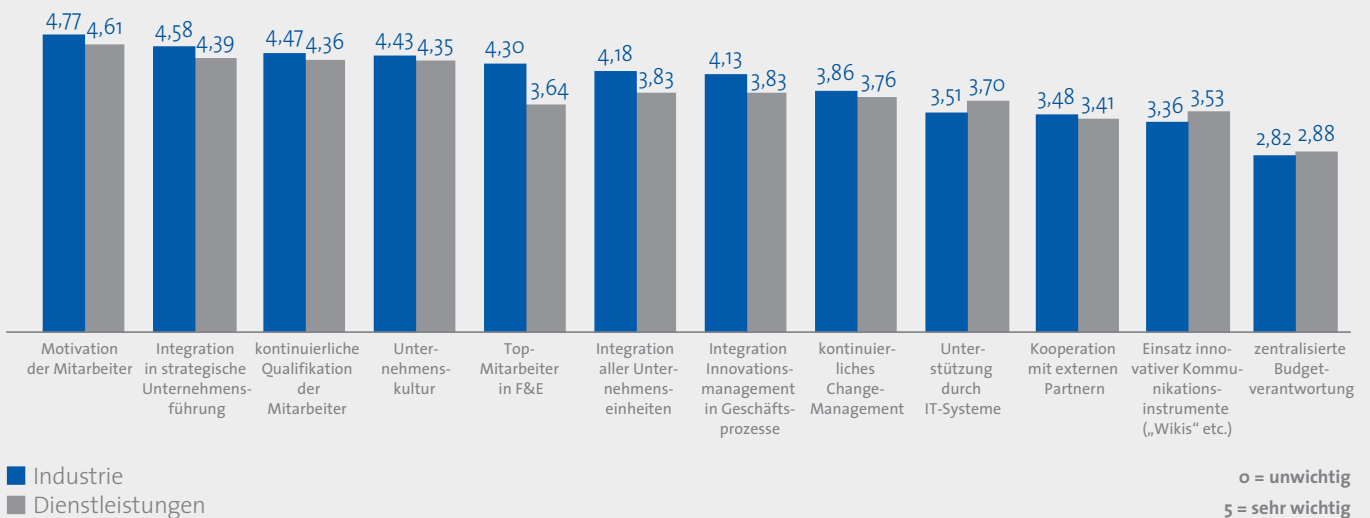


ABBILDUNG 10: Rahmenbedingungen für Innovationen



Jahresumsatz den geringsten Einfluss aller möglichen Antreiber für Innovationen (nur 2,38). Dass Industrieunternehmen mit Kundenfokus beim Faktor Anforderungen der Kunden die Höchstnote 5,0 erreichen werden, war zu erwarten und bestätigt, dass die Beantwortung der Fragen von den Teilnehmern gewissenhaft durchgeführt wurde.

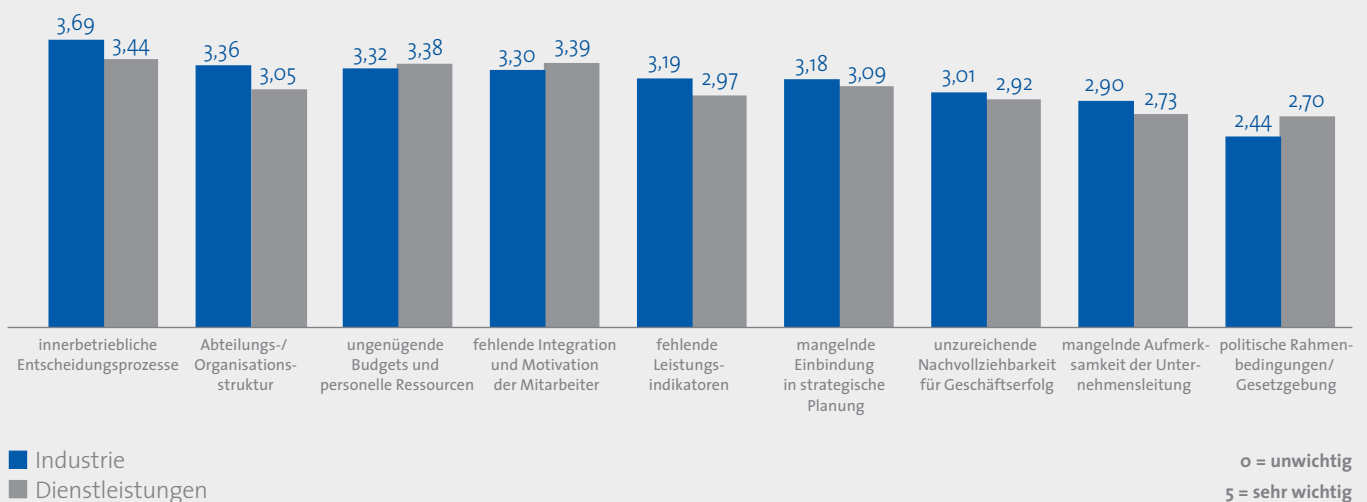
Wenn der erste Impuls gesetzt ist, stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationen in Unternehmen künftig entscheidend sind. Erneut gibt es nicht eine Bedingung für erfolgreiche Innovationen. Vielmehr sind mehrere Aspekte individuell und ganzheitlich in Unternehmen zu managen, um im Wandel die Grundlage für erfolgreiche Innovationen zu legen. In der „Top-Box“ befinden sich die Motivation und kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Integration in strategische Unternehmensführung und, in Fortsetzung der bisherigen Ergebnisse, die Unternehmenskultur. ▶ **ABBILDUNG 10**

Kleine Industrieunternehmen sehen, ebenfalls in konsequenter Fortsetzung der bisherigen Ergebnisse, mit 3,19 die zentralisierte Budgetverantwortung deutlich wichtiger, hingegen die Motivation der Mitarbeiter als einzige Gruppe nicht am wichtigsten an („nur“ 4,43). Ebenso nachvollziehbar durch die vorherigen Ergebnisse ist, dass Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz die Unternehmenskultur (4,78) als DIE Rahmenbedingung für Innovationen ansehen. Den Einsatz innovativer Kommunikationsinstrumente („Wikis“ etc.), der insgesamt für Innovationen der Zukunft überraschend niedrig eingeschätzt wird, bewerten Dienstleistungsunternehmen mit Expansionsstrategie signifikant höher (3,89). Insgesamt wird der motivierte Mitarbeiter als Erfolgsfaktor Nr. 1 bewertet.

Hindernisse für Innovationen sind oft hausgemacht.

Die größten Hindernisse für Innovationen sehen die befragten Manager in ihren Unternehmen vor allem in den innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen. Aufgrund ihrer überdurchschnittlich komplexen Struktur ist dies für Automobil- und Metallunternehmen das herausragende Hindernis für Innovationen (4,07). Bei allen Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz ist zudem die Abteilungs-/Organisationsstruktur ein größeres Hindernis (3,76), deutlich weniger jedoch die fehlende Integration und Motivation der Mitarbeiter (2,81). Durchweg höhere Werte ergeben sich durch die Angaben der befragten Dienstleistungsunternehmen mit Expansionsstrategie, die durch ihr Vorgehen für mehr Wachstum ein höheres Problembewusstsein für die Hindernisse besitzen. Und nur Dienstleistungsunternehmen mit Effizienzstrategie sehen deutlich geringere Probleme durch ungenügende Budgets. Die in der öffentlichen Diskussion häufig herangezogenen ungenügenden „politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen“ nehmen überraschend den Platz des geringsten Hindernisses der Abfrage ein ▶ **ABBILDUNG 11**

ABBILDUNG 11: Hindernisse für Innovationen



3. ERGEBNISSE DER STUDIE

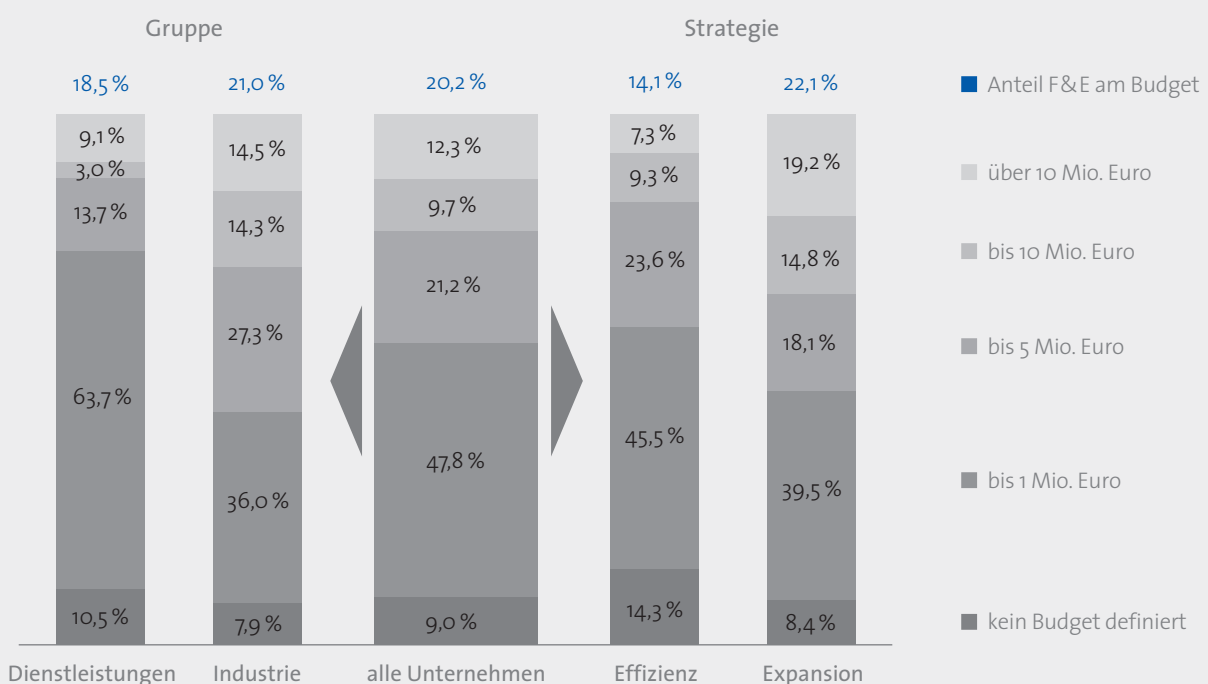
Als Hindernis wurden bereits ungenügende Budgets und personelle Ressourcen genannt. Nur wie hoch ist das Gesamtbudget zur Umsetzung von Innovationen und Veränderungsprozessen? Hier besteht eine große Bandbreite, so dass man nicht sagen kann, ein Budget X für Innovationen und die dazu notwendigen Change-Prozesse sei unbedingt notwendig. Neben der Größe beeinflusst die Strategie das Budget erheblich: Expansive Dienstleistungs- und Industrieunternehmen, vor allem die, die eine Innovationsstrategie verfolgen, stellen die meisten Finanzmittel zur Verfügung.

Hingegen spielt der Aspekt, ob vor allem die Unternehmensleitung Innovationen antreibt, für die Budgetallokation keine Rolle (wie man vermuten könnte). Klassische Dienstleistungsunternehmen stellen am wenigsten Budget bereit, wobei der hohe Anteil kleiner Unternehmen insgesamt den größten Einfluss auf das Ergebnis haben dürfte. ▶ **ABBILDUNG 12**

Da zum Teil erhebliche Investitionen von den befragten Unternehmen getätigt werden, ist die Frage äußerst relevant, wie das Controlling erfolgt und welche Kennziffern eingesetzt werden. Schlichte Budgetvorgaben und -kontrollen sind nach wie vor dominierend, obwohl dadurch noch nichts über die Effekte ausgesagt wird, ob das Innovationsmanagement und der Wandlungsprozess erfolgreich sind. Immerhin gut ein Drittel aller Unternehmen setzt daher bereits die Balanced Scorecard (BSC) oder Key-Performance-Indikatoren (KPI) zur Evaluation und Steuerung ein. ▶ **ABBILDUNGEN 13 UND 14**

Expansive Industrieunternehmen nehmen zu 37% eine quartalsweise Budgetkontrolle, zu 59% ein monatliches Reporting an Unternehmensleitung und zu 23% den Wettbewerbsvergleich vor, da ihr Wachstumskurs sich am Markt orientiert. Daher erfolgt auch überdurchschnittlich, zu über 50%, der Einsatz eigener KPI. Dieser Trend gilt auch für Dienstleistungsunternehmen mit Expansionsstrategie und Industrieunternehmen mit Kundenfokus, deren Ergebnisse am besten über KPI oder die BSC zu ermitteln sind. Automobil- und Metallunternehmen operieren – durch ihre häufig hoch entwickelten Managementsysteme – ebenfalls deutlich häufiger mit der BSC (55%) und eigenen KPI (51%).

ABBILDUNG 12: Budget für Innovationen und Anteil Forschung und Entwicklung



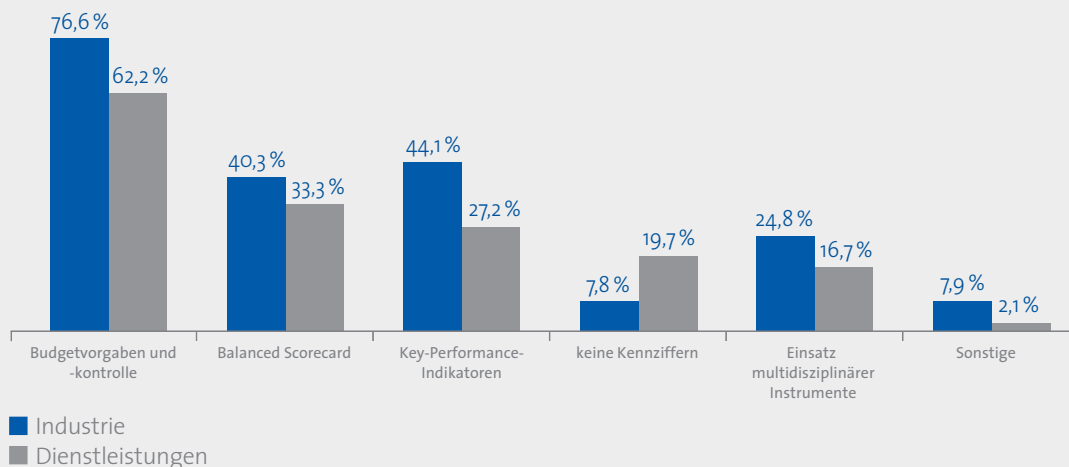
Vor allem nach Budgetvorgaben wird in kleineren Industrieunternehmen zu über zwei Dritteln dem Chef direkt und monatlich berichtet. Die Finanzdienstleister verhalten sich vergleichbar, was durch ihr vorab beschriebenes Innovationsverständnis erklärbar ist. In klassischen Dienstleistungsunternehmen sind durch die geringen Budgets auch die Controllinginstrumente am wenigsten verbreitet, fast ein Drittel arbeitet wie auch Finanzdienstleister sogar ohne jegliche Kennziffern für das Innovationsmanagement. Dafür agieren Konzerne mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz deutlich am variabelsten im Controlling ihrer Innovationen, weil ihnen die entsprechenden individuellen Instrumente zur Verfügung stehen. Insgesamt ist der Stellenwert des Messens und Bewertens auch in Innovationssystemen verankert, das „Value Tracking“ von Innovationen – insbesondere jenseits der Produktpipeline – bietet jedoch noch großes Potenzial.

ABBILDUNG 13: Kontrolle des Erfolgs von Innovationen (alle Unternehmen)



Mehrfachnennung möglich, Summe kann 100 % unterschreiten, da Unternehmen einzelne Instrumente nicht einsetzen.

ABBILDUNG 14: Kennziffern zur Steuerung des Innovationsmanagements



Mehrfachnennung möglich, Summe kann 100 % unterschreiten, da Unternehmen einzelne Instrumente nicht einsetzen.

Innovationen und Wandel sollen nachhaltig wirken.

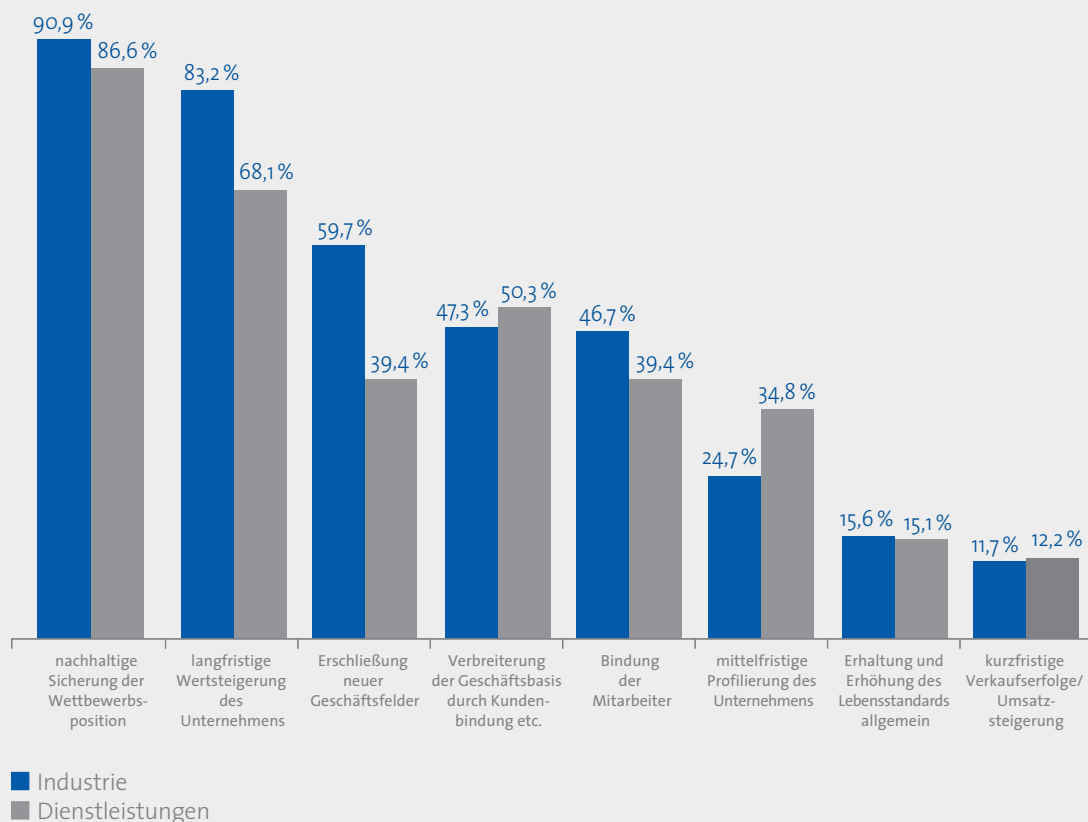
Ganz vorne bei den gewünschten Effekten des Innovationsmanagements und der Wandlungsprozesse stehen bei Industrie- und auch Dienstleistungsunternehmen die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsposition und die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens. Kurzfristige Verkaufserfolge oder Umsatzsteigerungen sind den Unternehmen sogar unwichtiger als die Erzielung gesamtgesellschaftlicher Wirkungen durch die Erhaltung und Erhöhung des Lebensstandards. ▶ **ABBILDUNG 15**

Erneut bestätigen kleinere Industrieunternehmen ihre Sonderstellung: Die Geschäftsbasis durch Kundenbindung zu erweitern ist sogar bei fast zwei Dritteln ein wichtiger Effekt, die Bindung ihrer Mitarbeiter ist jedoch nur einem Drittel ein wichtiges Anliegen. Dies sehen Industrieunternehmen mit ausdrücklicher Innovationsstrategie ganz anders: Für deutlich über die Hälfte von ihnen ist die Bindung der Mitarbeiter ein elementarer Aspekt.

Gleiches gilt für alle Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz, die zudem die Erschließung neuer Geschäftsfelder (70,8%) und langfristige Wertsteigerung des Unternehmens (96%) als oberste Prioritäten für die Zukunft sehen. Und für die Finanzdienstleister ist zu fast 100% die Sicherung der Wettbewerbsposition und zu fast zwei Dritteln die Verbreiterung der Geschäftsbasis durch Kundenbindung etc. ein Effekt, den Innovationen für sie in Zukunft leisten sollen.

Um die genannten Effekte für das eigene Unternehmen zu erzielen, müssen natürlich auch die übergreifenden Rahmenbedingungen stimmen, die von Unternehmen selten direkt beeinflusst werden können.

ABBILDUNG 15: Effekte von Innovationen in der Zukunft (Mehrfachnennung möglich)



Abschließend wurden die Vorstände und Geschäftsführer daher offen gefragt: Welche Faktoren sind entscheidend, um einen Innovationsvorsprung am Standort Deutschland dauerhaft zu sichern? Die Antworten greifen insgesamt die Idee der ganzheitlichen Innovationskultur auf und lassen sich in vier Gruppen einteilen, die übergreifend wichtig sind, um den Innovationsstandort Deutschland zu sichern.

- Die Innovationskultur schafft die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen, damit Unternehmen innovationsstärker werden bzw. ihre Innovationsstärke optimal nutzen können.
- Das Bildungssystem schafft das unabdingbare Wissen, um Innovationen überhaupt möglich zu machen.
- Der Unternehmensfokus muss auf nachhaltigem Innovationsmanagement im Rahmen einer unternehmensinternen Innovationskultur liegen, damit die durch möglichst optimale Rahmenbedingungen geschaffenen Möglichkeiten auch in einem Unternehmen mobilisiert werden können.
- Die Vorbildfunktion starker Innovatoren (Unternehmen, Personen, Institutionen ...) schafft die unverzichtbare Begeisterung für Innovation, verstärkt erheblich laufende Initiativen oder weckt auch noch schlummernde Talente.

ABBILDUNG 16: **Faktoren für den Innovationsvorsprung von Deutschland**

Standort Deutschland – Maßnahmen für Innovationen			
Gesellschaft	Bildungssystem	Unternehmensfokus	Vorbildfunktion
<p>Politische Rahmenbedingungen ständig optimieren, Bürokratieabbau</p> <p>Änderung der Ordnungs- und Steuerpolitik</p> <p>Stärkere staatliche Förderung von F&E</p> <p>Innovationen zulassen (Gentechnik)</p> <p>Entbürokratisierung des Genehmigungsverfahrens für Forschungsfelder</p> <p>Zukunftsorientierte politische Entscheidungen</p> <p>Wertschöpfung durch Wertschätzung</p>	<p>Konsequenzen aus PISA umsetzen</p> <p>Nachwuchsförderung stärken</p> <p>Reform der Bildungspolitik</p> <p>Verbesserung des gesamten Bildungssystems</p> <p>Internationaler Austausch</p> <p>Forschung an Hochschulen mit Wissenstransfer in die Industrie</p> <p>Neu gegliedertes Bildungssystem</p> <p>Neue Disziplinen als Innovationsmotor an Hochschulen</p>	<p>Qualifikation Mitarbeiter: lebenslanges Lernen</p> <p>Bessere Ausbildung von Mitarbeitern</p> <p>Nachwuchs motivierter Mitarbeiter</p> <p>Mitarbeiterkompetenz „Kreativität“</p> <p>Mehr Kundenorientierung</p> <p>Ausreichendes Budget für Innovationsprojekte</p> <p>Investitionen in F&E</p> <p>Richtige Mitarbeiter am richtigen Platz</p> <p>Strategieorientierte Führung</p> <p>Nutzung personeller Vielfalt</p> <p>Produktion und Produktionstechnologie</p>	<p>Leistungsführer bekommen mehr Anerkennung (Nobelpreisträger)</p> <p>Eliten fördern</p> <p>Cluster bilden</p> <p>Veränderungsbereitschaft und Chancen statt Risiken sehen</p> <p>Positive wirtschaftliche Entwicklung durch Innovationen darstellen</p> <p>Know-how-Vorsprung in Kern-Technologien (z.B. Auto, Bio, Energie) als Best Practice nutzen</p> <p>Schnelligkeit/Nachhaltigkeit</p> <p>Produkt- und Prozessinnovationen allgemein verfügbar machen</p>

„Pflügen, säen, düngen und ernten.“

Strategien und Strukturen für erfolgreichen Wandel für Innovation.

Die Studie zeigt Wege für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen zur Schaffung einer nachhaltigen Innovationskultur. Da der Mensch im Mittelpunkt steht, hat die Kommunikation – extern wie intern – eine Schlüsselfunktion inne. Das bedeutet zum einen die Beachtung bewährter Prinzipien, um einen nachhaltigen Wachstumskurs einzuschlagen, der durch Markt- und Konjunkturfaktoren einfließen kann. Zum anderen, zentrale Handlungsfelder zu besetzen, um resistenter gegen Krisen aufgestellt zu sein und damit langfristig Marktchancen besser zu nutzen.

Eine Innovationskultur aufzubauen bedeutet, in Unternehmen muss zunächst und auch fortlaufend der Boden bereitet werden, um gezielt Initiativen zu säen, die kontinuierlich gepflegt werden, so dass ertragreiche Ernten eingefahren werden können. Dabei kann die Saat im Einzelfall auch einmal nicht aufgehen oder eine Frucht nicht den erhofften Markt finden. Fest steht jedoch, dass ohne die entsprechende Kultivierung des Unternehmensbodens – zu der auch ein Wechsel des Anbaugebiets gehören kann, wenn der Boden unfruchtbar geworden ist – die Saat kaum wachsen wird und die Chance, ertragreiche Ernten zu erzielen, wesentlich geringer ist. Die Wahl der Aktivitäten darf dabei nicht beliebig erscheinen, sondern muss für alle Beteiligten transparent und nutzbar sein.

Im Einzelnen ergeben sich folgende eng verbundene Handlungsfelder und konkrete Ansatzpunkte, um in Unternehmen den Wandlungsprozess für eine nachhaltige Innovationskultur zu starten oder zu verstärken:

1) Integration: „Wandel für Innovation“ benötigt verknüpftes Transformationsmanagement.

Aufgabe: Entwicklung der Innovationskultur in einem ganzheitlichen und fortlaufenden Management.

Die Wirkungskette „Pflügen, säen und düngen zum Ernten“ ist als Ganzes zu führen und an den schwächsten Ketten im Prozess zu verändern, um das Innovationspotenzial von Unternehmen zu erhöhen. Dabei ist das Management ebenso ein Teil der Innovationskultur wie die Mitarbeiter der verschiedenen Ebenen. Das bedeutet, das Innovationsmanagement wird „natürliches“ Element zukunftsorientierter Unternehmensführung und das Innovationssystem wird unter kontinuierlicher Einbeziehung der Mitarbeiter vitalisiert.

2) Diffusion: „Wandel für Innovation“ benötigt offene Strukturen und verbindliche Unterstützung.

Aufgabe: Schaffung eines „Chief Innovation Officers“ zur crossfunktionalen Fokussierung der Initiativen. Abbau von „Abteilungsdenken“.

Die Unternehmensführung ist als Initiator und Motivator mitentscheidend, aber zumeist zeitlich und auch in ihrer Kompetenz mit dem Innovationsmanagement im Tagesgeschäft überfordert. Eine Abteilung oder besser „Innovation Service Center“ ist als operative Einheit elementar für die Koordination der Abläufe, Fokussierung der Maßnahmen und Realisation des Change-Managements verantwortlich – auch damit letztlich die Unternehmensführung die relevanten strategischen Entscheidungen treffen kann. Sie sollte dabei sowohl Innovationspartner für alle Abteilungen sein als auch klassische F&E-Kompetenz – intern oder extern – einbringen.

3) Kooperation: „Wandel für Innovation“ benötigt eine Verknüpfung des Wissens.

Aufgabe: Beschleunigung des Wissensgewinns durch Verbindung der Ressourcen in und außerhalb von Unternehmen.

$1 + 1 = 3$. Die Formel ist Grundlage von Innovationen, die je nach Branche einen möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schafft. Ohne die Motivation der Partner und Mitarbeiter auch Eigeninteressen befriedigen zu können – bis hin zu Gratifikationen – werden Wissen und Erfahrung nicht geteilt werden. Insofern ist Basis einer Innovationskultur eine Vertrauenskultur, aber immer auch von Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungssystemen abhängig, die nicht nur auf den aktuell positiven Geschäftsergebnissen und notwendigen Kompetenzen von Unternehmen basieren.

4) Kreation: „Wandel für Innovation“ benötigt Offenheit für Ideen und Kritik.

Aufgabe: Schaffung eines Klimas, das Neues vorzustellen und Bewährtes in Frage zu stellen als Wert anerkennt.

Das klassische „Vorschlagswesen“, modern in „Wikis“ etc. adaptiert, bietet allen Mitarbeitern eine Plattform, sich in den Innovationsprozess einzubringen. Viele zunächst kleine Entwicklungen „normaler“ Mitarbeiter aus dem Arbeitsalltag schaffen die Grundlage für eine gut gefüllte Innovationspipeline, da sie eine Ideenvielfalt für die „Innovations-Profis“ liefern, die diese nicht allein generieren können. Zudem werden von unbefangenen „Querdenkern“ bewährte Routinen, die Unternehmen bisher erfolgreich gemacht haben, in Zukunft aber keine Perspektive mehr bieten, instinktiv kritisiert – wenn die Innovationskultur diese öffnet. Diese „Fehlerkultur“ basiert auf Offenheit und gleichzeitig hoher Systematisierung, um einmal gemachte Fehler künftig auszuschließen.

5) Evaluation: „Innovationsprozesse“ benötigen Steuerung und Monitoring.

Aufgabe: Einbindung von Innovationssystemen und Innovationsergebnissen in verbindliche Strukturen der Unternehmenssteuerung.

Innovationskulturen sollten im Rahmen eines „Value Tracking“ so weit als möglich messbar und bewertbar gemacht werden. Unternehmen brauchen dazu feste Verfahren, die den Rahmen für Einzelprojekte schaffen und den Erfolg sichern, um nicht in Krisenzeiten zur „Glaubensfrage“ oder zu „nice to have“ degradiert zu werden. Im Gegenteil sollte gerade dann das volle Innovationspotenzial entfaltet werden. Gleichzeitig ist dies der Garant dafür, dass der Wert der Innovationskultur klarer bemessen wird und dass Fehlentwicklungen früher erkannt werden. In diese Systeme werden immer mehr Mitarbeiter aller Ebenen einbezogen, die dadurch ihre Innovationsaufgabe strukturierter und wertorientierter anlegen.

6) Kommunikation: „Wandel für Innovation“ benötigt Sichtbarkeit für den Erfolg.

Aufgabe: Nutzung der Resonanz für den Wandel in Unternehmen sowie Transparenz im Wandlungsprozess.

Kein Wandel ist möglich ohne Kommunikation, die für alle „klassischen“ Transformationsmaßnahmen (Strukturen, Organisation, Technologie etc.) als Katalysator wirkt. Je unspektakulärer zunächst eine Innovation, desto wichtiger die Kommunikation, um das Potenzial jeder Entwicklung zu mobilisieren und Gleichgesinnte unternehmensübergreifend zusammenzubringen und Prozesse zielgerichtet weiterzuführen. Denn gerade „alltägliche“ Fortschritte zeigen, dass der Vierklang von Integration und Diffusion, Kooperation und Kreation permanent messbare Resultate hervorbringt – und den dazu notwendigen Wandel mehrfach belohnt.

Erfolgreicher Wandel für Innovation: Fazit

Auch der längste Weg beginnt mit einem ersten Schritt, sagt ein Sprichwort. Individuell ist in jedem Unternehmen der Wandel in Richtung einer Innovationskultur festzulegen, da kein Unternehmen bei null beginnt. Dazu sind die Ziele und Meilensteine für den Weg verbindlich festzulegen – am besten als Teil einer übergreifender Unternehmensvision. Festgelegt werden sollte unbedingt, wann gesät und vor allem wann geerntet werden soll, um Mitarbeiter und Partner unter Spannung zu halten. Damit werden die Ernten nicht nur ertragreicher, vielmehr werden diese auch wesentlich effizienter und schneller erzielt – wenn Unternehmen eine Innovationskultur etabliert haben.

Jahrelange Arbeit braucht erreichbare Stationen. „Quick Hits“ auf einer „Roadmap“ verstärken den Innovationsprozess selbsttätig, auch wenn es sich zunächst „nur“ um Optimierungen bestehender Produkte, Prozesse oder Leistungen handelt. Es geht vielmehr darum, insgesamt die Innovationsaktivitäten zu starten und zu beschleunigen, nicht zuletzt um einen höchstmöglichen „Return on Innovation“ der eingesetzten Ressourcen zu erzielen. Innovationskultur kann nicht verordnet werden, sie entsteht und entwickelt sich durch permanenten Wandel weiter.

F.A.Z.-INSTITUT

INNOVATIONSPROJEKTE

Die Innovationsprojekte des **F.A.Z.-Instituts** bieten Wissenstransfer für Fach- und Führungskräfte rund um die Themen „Innovation – Wachstum – Zukunft“. In praxisnahen Projekten findet Wissensaustausch und Beratung von Innovatoren für Innovatoren statt. Durch Veranstaltungen und Aktivitäten in Unternehmen vor Ort und bei innovativen Partnern erhalten die Teilnehmer Einblicke in erfolgreiche Strategien, innovative Prozesse und moderne Technologien. Junge Unternehmen erhalten Beratung und Coaching auf dem Weg in den Markt. Mit dem Magazin INNOVATIONSMANAGER hat die F.A.Z.-Gruppe das führende Magazin für Innovationskultur initiiert.

Markus Garn

F.A.Z.-Institut GmbH
Leiter Innovationsprojekte
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
Tel. +49.69.75 91.1133
Fax +49.69.75 91.2301
www.innovationsprojekte.de



Peakom
Communication Creating More Value

Peakom ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Kommunikation in Frankfurt am Main. Schwerpunkt ist die Planung und Umsetzung von wertkreativer Kommunikation für Unternehmen und Produkte. Durch den systematischen Dreiklang von Strategie, Kreation und Realisation entwickelt Peakom individuelle Lösungen in den Bereichen: Corporate Branding, Channel Marketing und Change Communication. Damit trägt Peakom zur Steigerung des Unternehmenswertes und Umsatzes seiner Kunden bei – effizient, unabhängig und nachhaltig wirksam. Weitere Informationen: www.peakom.de

Dr. Michael Groß

Peakom GmbH
Gärtnerweg 4–8
60322 Frankfurt am Main
Tel. +49.69.4 05 78.100
Fax +49.69.4 05 78.101
www.peakom.de

