

Kontakt Holger Paul
Telefon +49 69 66 03-1922
E-Mail holger.paul@vdma.org
Datum 16.10.2018

Kommunikation

Unternehmen konzentrieren sich bei ihren Innovationen zu oft noch auf neue Produkte

In Zeiten der Digitalisierung müssen Führungskräfte und Mitarbeiter umdenken und umlernen. Eine neue Studie des VDMA zeigt, dass die Maschinenbauer dies zwar erkannt haben, in der Praxis aber oft noch zu eng gedacht und gehandelt wird.

Berlin/Frankfurt, 16. Oktober 2018 – Der digitale Transformationsprozess stellt Führungskräfte und Mitarbeiter im Maschinen- und Anlagenbau vor Herausforderungen, die weit über rein technologische Fragestellungen hinausgehen. Die neue VDMA-Studie „Führung und Innovation in Zeiten der Digitalisierung“ hat die grundlegenden Anforderungen an erfolgreiche Unternehmens- und Mitarbeiterführung untersucht. Daraus ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Maschinenbauer. Diese lauten unter anderem:

- Unternehmen müssen ihre Fähigkeit zu radikaler Innovation stärken. Kooperationen mit Universitäten, Startups oder Firmen aus anderen Branchen können Zugang zu neuen Perspektiven, Ideen und Arbeitsweisen geben.
- Insbesondere das mittlere Management wirkt in manchen Unternehmen als „Bremser“ der Digitalisierung. Deshalb ist das Top-Management besonders gefragt, voranzugehen. Visionäre Führung und klare Vermittlung der Notwendigkeit zu digitalen Innovationen sind entscheidend. Zudem kann Mitarbeitern mehr Verantwortung in Digitalisierungsprojekten gegeben werden.
- In vielen Unternehmen braucht es einen Wandel von einer „Nullfehlerkultur“ zu einer „Fehler- oder Explorationskultur“
- Für viele Fragen der Digitalisierung werden flexiblere, iterative Problemlösungsprozesse (z.B. Design Thinking, Scrum) benötigt. Insbesondere für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle müssen die Verantwortlichen sich von den zuweilen unflexiblen Strukturen lösen.

Die Studie basiert auf einer Umfrage unter 157 VDMA-Mitgliedsfirmen. Zentrale Ergebnisse der Studie lauten:

- 1) Fast drei Viertel (71,3 Prozent) der befragten Unternehmen sehen die **Digitalisierung** als eine der zentralen strategischen Prioritäten an, jedoch ist nur ein gutes Viertel (27 Prozent) der Unternehmen mit dem aktuellen Stand der Digitalisierungsaktivitäten zufrieden. Ein knappes Viertel (24,8 Prozent) sieht sogar erheblichen Verbesserungsbedarf hinsichtlich ihrer Digitalisierung.
- 2) Zwar werden Informations- und Kommunikationstechnologien durchaus flächendeckend eingesetzt (85,3 Prozent) und die Unternehmen beginnen, ihre Produkte durch digitale Komponenten und Software aufzuwerten (69,4 Prozent). Es gibt aber eine Reihe von **Barrieren**, die dem weiteren Fortschritt der Digitalisierung in unterschiedlichem Maße im Wege stehen. Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, sind dies neben dem Mangel an IT-Fachkräften vor allen Dingen fehlende zeitliche Kapazitäten der Mitarbeiter, sich um solche Projekte zu kümmern.

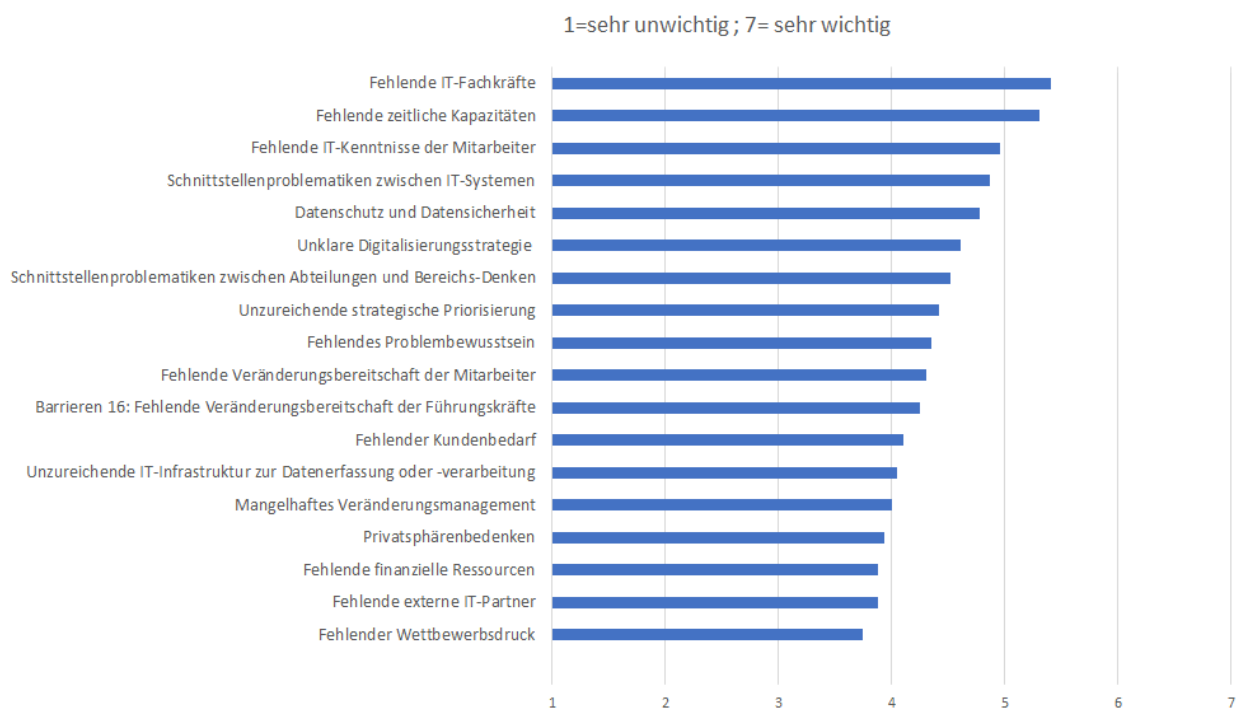


Abbildung: Barrieren der Digitalisierung

- 3) Der **Fokus der Innovationstätigkeit** liegt nach wie vor auf der Verbesserung bestehender Produkte, gefolgt von der Entwicklung neuer Produkte. Die Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle, Dienstleistungen oder Prozesse nehmen jeweils nicht mehr als 7 Prozent der Innovationstätigkeit ein. Durchaus selbstkritisch schätzen so

die Unternehmen ihre Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovationsfähigkeit als im internationalen Vergleich eher durchschnittlich ein.

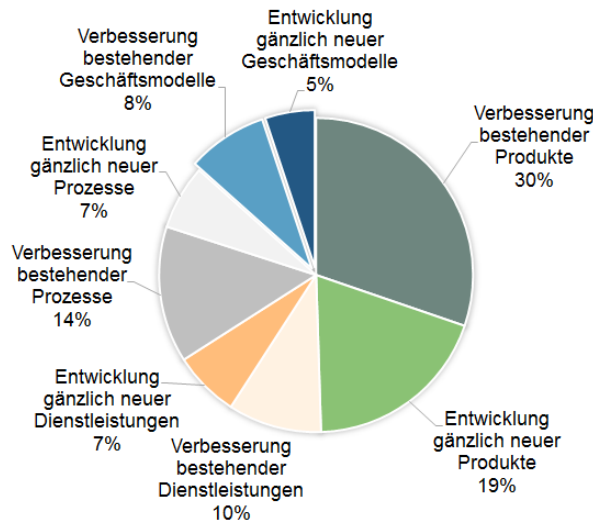
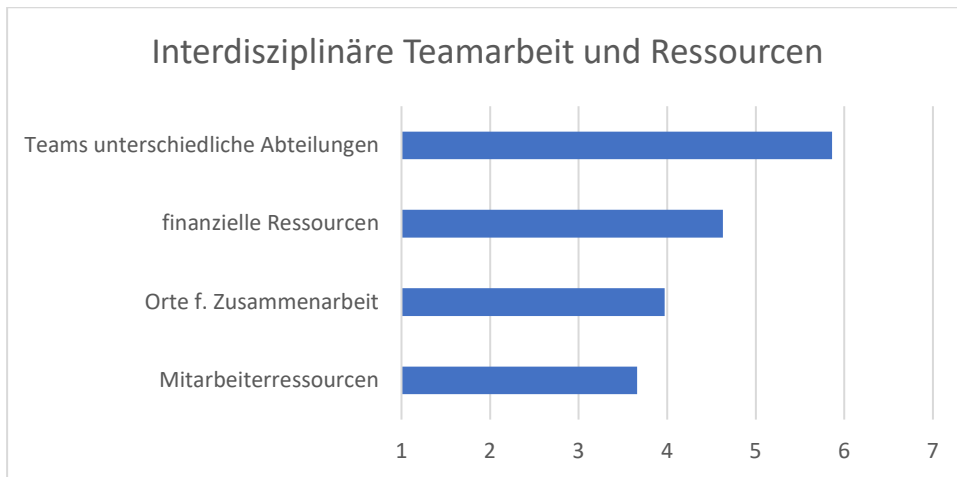


Abbildung: Kreisdiagramm Innovationsfokus

In ihren **Innovationsnetzwerken** konzentrieren sich die Unternehmen auf die Kunden, Nutzer und Lieferanten, mit dem Risiko der Konzentration auf eher inkrementelle Innovationen. Die Zusammenarbeit mit IT-Unternehmen und Start-Ups, eventuell auch Wettbewerbern ist dagegen derzeit noch recht wenig ausgeprägt und ein wichtiger Ansatzpunkt.

Die Unternehmen sollten eine innovationsfördernde **Mitarbeiterführung** ausbauen. Zum Beispiel kann man innovative Persönlichkeitsanteile relativ leicht im Einstellungsgespräch feststellen. Innovation sollte darüber hinaus im Unternehmen sichtbar sein; Mitarbeiter und Teams, die eine radikale Idee erfolgreich entwickelt haben, könnten zum Beispiel bei verschiedenen Anlässen besonders hervorgehoben werden. Besonders innovative Mitarbeiter sollten entsprechende Karrierechancen bekommen. Schließlich sollte die Weiterbildung in Fähigkeiten wie Kreativitätstechniken oder Design Thinking nicht zu kurz kommen.

Verbesserungspotential besteht auch hinsichtlich der Entwicklung von Eigenverantwortung und Autonomie von Mitarbeitern und Teams mit Blick auf ihre Innovationsideen. Zwar arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen recht häufig in Teams zusammen. Doch könnten die Ressourcen für diese Teams noch deutlich verbessert werden. So fehlen vielfach entsprechende Räumlichkeiten für die Zusammenarbeit und Zeit und Geld sind erwartungsgemäß (zu) knapp.



(Für die Studie Führung und Innovation in Zeiten der Digitalisierung wurden qualitative Interviews geführt, Literatur einbezogen und eine quantitative Umfrage (N = 157) unter den VDMA Mitgliedsunternehmen durchgeführt.)

Haben Sie noch Fragen? [Andrea Veerkamp-Walz](mailto:andrea.veerkamp-walz@vdma.org), VDMA Business Advisory,
Telefon 069 6603 1488, andrea.veerkamp-walz@vdma.org, beantwortet sie gerne.

Der VDMA vertritt mehr als 3200 Unternehmen des mittelständisch geprägten Maschinen- und Anlagenbaus. Mit 1,35 Millionen Erwerbstätigen im Inland und einem Umsatz von 226 Milliarden Euro (2017) ist die Branche größter industrieller Arbeitgeber und einer der führenden deutschen Industriezweige insgesamt.