

Klaus-Peter Schulz, Ralph Riedel (Hrsg.):

Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU. Inhalte, Methoden, Fallbeispiele

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess,
hrsg. von Rainhart Lang, Christof Baitsch, Peter Pawlowsky,
Band 31, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 328 S.,
ISBN 978-3-95710-061-0 (print), € 29.80
ISBN 978-3-95710-161-7 (e-book pdf), € 27.99

Die mittelständische Industrie leistet durch ihre Innovationstätigkeit insbesondere in Deutschland einen wesentlichen ökonomischen und sozialen Beitrag. Bei genauerer Betrachtung fällt allerdings auf, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) traditionell vor allem die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen fokussieren, Prozessgestaltung sowie systematische Lern- und Entwicklungsprozesse werden dagegen häufig vernachlässigt. Zur Sicherstellung nachhaltiger Innovationsfähigkeit ist es jedoch erforderlich, im Unternehmen Prozeduren und Fähigkeiten zu entwickeln und zu verankern, die die permanente Entstehung von Innovation fördern.

In diesem Buch wird daher anhand von Fallstudien produzierender KMU diskutiert, welche Prozesse, Werkzeuge und Rahmenbedingungen dazu beitragen können, dass mittelständische Unternehmen nachhaltig innovativ und damit wettbewerbsfähig bleiben. Bei den Fallstudien handelt es sich um KMU in Sachsen, die aus unterschiedlichen disziplinären und thematischen Perspektiven betrachtet wurden. Die Herausgeber beabsichtigen mit dieser Herangehensweise ein möglichst umfassendes Bild von Rahmenbedingungen, Instrumenten, Vorgehensweisen und Kooperationsformen zu zeichnen, die zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit von KMU beitragen.

Das Buch ist dazu gedacht einen Diskussionsbeitrag für die anwendungsorientierte Innovationsforschung zu leisten. Zudem sollen in KMU, Netzwerkiniciativen und in der Wirtschaftsförderung Anregungen für den Umgang mit der Thematik Innovation geschaffen werden.

Schlüsselwörter: Kleine und mittlere Unternehmen, produzierende KMU, Innovationsfähigkeit, Analyseinstrumente für KMU, Prozessinnovation, Austausch- und Veränderungsplattformen, Fallbeispiele

Klaus-Peter Schulz ist Professor für Innovation und Strategie an der ICN Business School in Nancy und Metz (Frankreich). Seine Forschungs- und Lehrtätigkeit beinhaltet insbesondere Kreativität, Innovations- und Lernprozesse in produzierenden mittelständischen Unternehmen.

Ralph Riedel ist außerplanmäßiger Professor und Fachgruppenleiter Fabrikbetrieb / Qualitätsmanagement an der Professur Fabrikplanung und Fabrikbetrieb der TU Chemnitz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen u.a. im Bereich der smarten Produktion sowie in Entscheidungsprozessen in der Planung.

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess

Band 31

herausgegeben von Rainhart Lang
Christof Baitsch
Peter Pawlowsky

Klaus-Peter Schulz
Ralph Riedel
(Hrsg.)

Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU

Inhalte, Methoden, Fallbeispiele

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-061-0 (print)

ISBN 978-3-95710-161-7 (e-book)

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess: ISSN 1430-3450

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1617

1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess

Die Schriftenreihe verfolgt das Ziel, theoretische und empirische Arbeiten zum Wandel von Arbeit, von organisatorischen Strukturen und Kulturen und zu organisationalen Lernprozessen sowie zum Personalmanagement in gesellschaftlichen Transformationsprozessen einer wissenschaftlich interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Inhaltliche Schwerpunkte sind dabei einerseits Fragen und Probleme im Zusammenhang mit den Transformationsprozessen in Ostdeutschland und Osteuropa. Zugleich soll sich die Reihe jedoch ebenso Auswirkungen der östlichen Transformationen auf Westdeutschland und Westeuropa zuwenden und Entwicklungstendenzen einer zunehmenden Globalisierung und Interdependenz von Entwicklungsprozessen in Ost und West und ihre grundlegenden Konsequenzen für den Wandel von Arbeit, Organisation und Personal thematisieren.

Zielgruppe der Reihe sind die an Wandlungs- und Transformationsprozessen und den aus ihnen erwachsenden Erfahrungen und Erkenntnissen interessierten Wissenschaftler, Praktiker und Studenten der Betriebswirtschaftslehre und weitere sozialwissenschaftlicher Disziplinen. Die Reihe versteht sich damit auch als ein Forum für den interdisziplinären Meinungsaustausch und will zur Verbreitung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über Transformationsprozesse innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beitragen.

Für eine Publikation in dieser Schriftenreihe kommen Sammelbände von wissenschaftlichen Veranstaltungen über den genannten Themenkreis, aber auch einzelne wissenschaftliche Arbeiten, wie Dissertationen, Habilitationen, größere Forschungsberichte oder sonstige Monografien in Frage. Dabei steht die Reihe auch Interessenten aus anderen Hochschulen und Universitäten offen.

Im vorliegenden Band der Reihe zum Thema „Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU“ werden die verschiedenen Faktoren und Rahmenbedingungen diskutiert, die in der Lage sind, mittelständische Unternehmen auf eine längere Sicht innovativ und wettbewerbsfähig zu halten. Im Zentrum der Beiträge stehen vor allem sächsische Unternehmen, wobei dennoch versucht wird, ein Bild zu zeichnen, das über Sachsen hinausgehend die Innovationsliteratur bereichern kann. Insbesondere die in einzelnen Beiträgen vorgeschlagenen Lösungsansätze, Konzepte und Instrumentarien, die einer Verstärkung von Lern- und Reflexionsprozessen und damit auch von Innovationsprozessen dienen sollen, dürften auch über den Kontext sächsischer Unternehmen hinaus bedeutsam sein. Die vorgestellten Erkenntnisse wurden dabei insbesondere in dem geförderten Verbundprojekt „Innovationslabor, Produktion und

Logistik“ (InnoLab-Pro) sowie in der vom ESF geförderten Nachwuchsforschergruppe „Innovation im REgionalen KOntext“ (IREKO) gewonnen. Die betrachteten Fallstudien beziehen sich vor allem auf Firmen aus den Branchen der Automobilzulieferer, der Elektronik, der Textilindustrie, von Logistikdienstleistern und des Maschinen- und Anlagenbaus, erlauben aber z.T. ebenfalls eine Übertragung auf andere Branchen und Organisationstypen.

Rainhart Lang
(Herausgeber)

Inhaltsverzeichnis

Ausgangssituation und Rahmenbedingungen – eine Einleitung in die Thematik

Klaus-Peter Schulz, Ralph Riedel 7

I. Generelle Einflussfaktoren und Verständnisse bzgl. der Innovationsfähigkeit von KMU

Innovationsfähigkeit von KMU aus betriebsorganisatorischer Sicht

Ralph Riedel, Egon Müller 21

Innovation und Führung

Rainhart Lang, Annett Puggel, Christian Eismann 43

Innovationsverständnis und Innovationsprozesse in produzierenden KMU – Ergebnisse einer quantitativen Befragung

David Jentsch, Susann Zeiner-Fink 69

Strategien und Strategieentwicklung zweier mittelständischer Unternehmen und deren Implikationen für die Innovationsfähigkeit

Daniela Menzel, Silke Geithner 89

II. Analyseinstrumente zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit

Partizipative Erhebungsverfahren und deren Anwendung bei der Analyse von Innovationsfähigkeit in Unternehmen

Klaus-Peter Schulz 123

Innovationsförderliche Fabriklayouts – Darstellung und partizipative Bearbeitung von Kommunikationscharakteristika in der Layoutplanung

David Jentsch, Ralph Riedel, Annett Schädlich, André Heller 145

Bewertung von Innovationen, Innovationsprozessen und Innovationsfähigkeiten – ein integrierter Ansatz

Anja Schmidt, Uwe Götze 159

III. Fallbeispiele – Prozessinnovationsthematiken in KMU

Anforderungen an eine innovationsförderliche Personalentwicklung am Beispiel eines mittelständischen Automobilzulieferers
Silke Geithner, Thomas Reinbold 187

Entwicklung eines Kennzahlensystems für den Produktionsbereich eines Textilherstellers
Anja Schmidt, Birgit Schwesig 205

Produktion als Ko-Konfiguration – Implikationen für das Management von Kooperation und Innovation am Beispiel eines Elektronikunternehmens
Silke Geithner 229

Mitarbeiterbefragungen als Instrument reflexiven Lernens und Innovierens – Zwei Fallstudien in mittelständischen Industrieunternehmen
Tanja Schulze, Annett Schädlich 249

IV. Austausch- und Veränderungsplattformen

Entwicklung gemeinsamer Arbeitsverständnisse in Innovationsprozessen und -netzwerken durch „zielgerichtetes Spielen“ mit LEGO Bausteinen
Klaus-Peter Schulz, Ralph Riedel, David Jentsch 267

Spielend zu Prozessinnovationen
Holger Regber 285

Diskursive Koordinierung und Wissensmanagement auf Kommunikationsplattformen – Zwei Fallbeispiele zu Social Media Interaktionsrahmen
Stefan Hauptmann 301

V. Zusammenfassung

Dimensionen nachhaltiger Innovationsfähigkeit von KMU
Klaus-Peter Schulz 321

Ausgangssituation und Rahmenbedingungen – eine Einleitung in die Thematik

Klaus-Peter Schulz, Ralph Riedel

Innovation im Sinne vermarktungsfähiger Produkte und Dienstleistungen sowie anwendbarer Konzepte wird von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen als zentraler Wirtschaftsfaktor angesehen. Im „Innovation Union Scoreboard 2015“ der EU wird Deutschland neben den drei nordischen Ländern Schweden, Dänemark und Finnland an vierter Stelle der führenden Innovatoren Europas ausgewiesen (Hollanders u.a., 2015; BMBF, 2014). Die Innovativität der einzelnen Länder wird durch 25 Bewertungskriterien definiert. Es fließen *Rahmenbedingungen* wie Ausbildung und Forschungsförderung, *unternehmerische Aktivitäten* wie Investitionen, Kooperationen und intellektuelle Ressourcen sowie *Ergebnisse* wie wirtschaftliche Effekte, die Hervorbringung von neuen Produkten und Dienstleistungen und das Wachstum innovativer Branchen mit ein (European Commission, 2015). Die Bewertungskriterien bringen zum Ausdruck, dass Innovationsfähigkeit nicht nur ergebnisorientiert im Sinne von neuen Produkten und wirtschaftlichem Erfolg zu betrachten ist, sondern auch anhand von Rahmenbedingungen und Prozessen zu bewerten ist. Zusätzlich betrachten fünf Bewertungskriterien ausschließlich Aktivitäten und Ergebnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU). Diesem Unternehmenstyp wird nicht nur seitens der EU eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft beigemessen. Insbesondere in Deutschland leistet die mittelständische Industrie durch ihre Innovationstätigkeit einen wesentlichen ökonomischen und sozialen Beitrag (z.B. Kaschny u.a., 2015; Maaß & Führmann, 2012; Barthel u.a., 2011). Bei genauerer Betrachtung der Thematik fällt allerdings auf, dass die Innovationstätigkeit der meisten KMU traditionell die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen fokussiert (Wanka & Schulenburg, 2014; Fueglistaller u.a., 2008; Maier & Obermaier, 2001). Innovation in Zusammenhang mit Prozessgestaltung, Qualifizierung, Methodik oder Arbeitsfaktoren wird eher vernachlässigt. Zusätzlich ist im Bereich der Innovationsfähigkeit von KMU ein leicht rückläufiger Trend zu beobachten (European Commission, 2015). Es stellt sich somit trotz der insgesamt hohen Bewertung der Innovationsfähigkeit von KMU die Frage, wie sich diese in KMU nachhaltig entwickeln kann. Bleibt die Produktinnovation ein einmaliges Ereignis, so beschränkt sich der Wettbewerbsvorteil ggf. nur auf einen Technologiezyklus. Nachhaltige Innovationsfähigkeit bedeutet dagegen im Unternehmen Prozeduren zu verankern, die die permanente Entstehung von Innovation fördern (Lozano u.a., 2014; Blessin, 2001). Die Reduzierung des Innovationsverständnisses auf „Ergebnisse“, wie neue Produkte, ist somit in mehrerlei Hinsicht kritisch zu se-

hen (vgl. Som u.a., 2011): erstens bedarf nachhaltige Produktinnovation professionelles Innovationsmanagement, das u.a. Organisation, Führung und Prozessbewertung beinhaltet. Zweitens resultieren Wettbewerbsvorteile aus Innovationen der unternehmensinternen Prozesse, die z.B. Lieferfähigkeit und Qualität signifikant verbessern sowie Kosten senken. Drittens beeinflussen Qualifikation und Wissen die dynamischen Fähigkeiten und die Reflexionsfähigkeit eines Unternehmens (Teece u.a., 1997; OECD, 2011; Böhle u.a., 2012; Moldaschl u.a., 2015). Folglich ist Innovation ein Zusammenspiel zwischen unternehmensinternen und -übergreifenden Prozessen (Schallmo & Brecht, 2014; Meyer, 2010; Bergmann u.a., 2005), was eine umfassende und mehrdimensionale Perspektive auf das Thema Innovationsfähigkeit erfordert, die über Forschung und Entwicklung hinaus geht (Som u.a., 2011) und insbesondere Prozessgestaltung, Rahmenbedingungen und Kooperationsmodelle mit einbezieht.

Die Frage innovationsfördernder Prozessgestaltung, Rahmenbedingungen und Werkzeuge wird weniger in traditionellen Unternehmensformen geführt, sondern v.a. in Bereichen von Design und Start-ups, die Kooperationsformen wie „open innovation“ forcieren (z.B. Chesbrough u.a., 2006; Joost u.a., 2013; Schulz u.a., 2015). Offene Kooperationsmodelle, bei denen Entwickler unterschiedlicher Herkunft und organisatorischer Zugehörigkeit gemeinsam an einem Produkt entwickeln (wie z.B. bei Linux), die zielgerichtete Ko-Konfiguration von Produkten und Konzepten zwischen verschiedenen Kunden, Zulieferern und Produzenten, oder der Einsatz kunstbasierter Methoden sind Beispiele, die Vielfalt kreativer Potentiale für die Innovationsentwicklung zu nutzen. Meist handelt es sich dabei um Service- oder IT-Industrie mit hoher Volatilität, geringen Prozesszwängen und örtlicher Ungebundenheit. Die Frage ist nun, ob sich derartige innovationsfördernde Ansätze auch auf klassische Arbeitsformen und Anforderungen, wie sie in produzierenden KMU vorzufinden sind, übertragen lassen.

Im vorliegenden Band wird daher diskutiert, welche Faktoren und Rahmenbedingungen dazu beitragen können, dass produzierende mittelständische Unternehmen nachhaltig innovativ und damit wettbewerbsfähig bleiben. Die betrachteten Fallstudien beziehen sich schwerpunktmäßig auf mittelständische Unternehmen in Sachsen bzw. auf Konzernniederlassungen mit einer mittelständischen Struktur. Das Bundesland ist seit der Wende geprägt durch die Entstehung und Transformation einer Vielzahl entwickelnder und produzierender mittelständischer Unternehmen, die Mehrzahl davon im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilzulieferindustrie (Müller 2013; 2006; Müller & Riedel, 2008; Scholta u.a., 2009; Alt & Lang, 2004; Lang, 2002). Als Zulieferer der global tätigen Großindustrie oder als Investitionsgüterhersteller unterliegen diese Unternehmen in besonderem Maße dem internationalen Wettbewerbsdruck, dem sie nur mit hochwertigen und innovativen Produkten, umfassenden Serviceleistungen oder schnellerer und flexiblerer Logistik begegnen können. Dieser

Kundennutzen ist jedoch nicht allein durch das Produkt an sich zu erreichen, sondern in besonderem Maße durch die dahinter stehenden Prozesse und die permanente Anpassung von Produkt und Service an die Kundenanforderungen. „Unser Kernprodukt hat sich in den letzten 15 Jahren nicht wesentlich verändert, es ist das ‚Drumherum‘ der kundespezifischen Systemlösung, das die Veränderung ausmacht“, so der Teamleiter eines Elektronikunternehmens (vgl. auch Böhle u.a. 2012). Im Gegensatz zur Großindustrie wird die Gestaltung und permanente Optimierung von Produktions-, Logistik- und administrativen Prozessen sowie Qualifikation und Reflexion in diesen produzierenden mittelständischen Unternehmen häufig vernachlässigt. Wie bereits erwähnt handelt es sich dabei um dynamische Fähigkeiten, die für eine nachhaltige Innovationstätigkeit unabdingbar sind. Ein Mangel an dynamischen Fähigkeiten gefährdet trotz hoher Innovationspotentiale mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand (Wanka & Schulenburg, 2014; Ludwig u.a. 2007; siehe auch Kaschny u.a., 2015). Die Gründe hierfür sind vielfältig: primär sind es mangelnde Ressourcen, aber auch mangelnde konzeptionelle Kompetenzen. Ressourcen werden meist in die Produktentwicklung und Produktion investiert und mittelständischen Unternehmen ist es häufig zu teuer und aufwändig, Methoden-Know-how zur Prozessgestaltung aufzubauen und zu institutionalisieren (Pohlandt u.a., 2007; Meyer 2001). Oft ist den Unternehmen nicht bewusst, dass auch das nachhaltige Hervorbringen und Realisieren neuer Ideen einer Innovation an sich bedarf. In diesem Zusammenhang tritt im Mittelstand häufig das Phänomen auf, dass sich das visionäre Zentrum des Unternehmens auf einige wenige Personen und deren Intuition konzentriert (vgl. Lang u.a., 2016.; Schulz u.a., 2016). Nachhaltige Innovationsfähigkeit sollte allerdings vielschichtiger gesehen werden und insbesondere die Explikation und Verbreitung von Kompetenzen in Unternehmen, Netzwerken und Regionen beinhalten. Die Fähigkeiten, Prozesse zu gestalten und zu erneuern, Routinen der Reflexion und Ideenfindung zu installieren (Moldaschl u.a. 2015), Netzwerke aufzubauen und zu unterhalten (Müller, 2013; Aderhold u.a. 2005), das regionale Umfeld bzw. Menschen dahingehend zu qualifizieren, ihre Arbeit und das Umfeld permanent zu hinterfragen, können als Schlüsselfaktoren für ein innovationsfähiges mittelständisches Unternehmen betrachtet werden (European Commission, 2015; Wanka & Schulenburg, 2014; Volkholz u.a., 2004). Unbenommen hängt die Innovationsfähigkeit immer auch von einzelnen Personen ab, die insbesondere die Kompetenz besitzen, Kooperationen zu bilden, Ideen zu kommunizieren und Entwicklungsprozesse zu führen. Allerdings sollte der Prozess des Innovierens nicht der Intuition und dem impliziten Wissen einzelner Personen überlassen werden. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, geeignete Routinen in Unternehmen aufzubauen, die es anderen ermöglicht, an den Kompetenzen der Innovationstreiber teilzuhaben und von ihnen zu lernen.

Das Ziel des vorliegenden Bandes besteht darin, ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen, durch welche Maßnahmen und Fähigkeiten ein mittelständisches Unternehmen nachhaltig innovativ sein kann. Der Schwerpunkt liegt dabei allerdings nicht auf Techniken der Ideengenerierung und Produktgestaltung - dieser Aspekt wird in der Innovationsliteratur bereits umfassend diskutiert (z.B. Hauschildt & Salomo, 2011; LeMasson, 2011), sondern vielmehr auf der Institutionalisierung von Lern- und Reflexionsprozedere sowie auf methodologischer Ebene, wie Prozesse kontinuierlich entwickelt werden können.

Das Buch basiert auf einer mehrjährigen interdisziplinären Kooperation zwischen den Professuren Fabrikplanung und Fabrikbetrieb, Organisation und Arbeitswissenschaft sowie Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Chemnitz. Bei den Autoren handelt es sich sowohl um Wissenschaftler als auch um Praktiker, die in Projektkooperationen der genannten Professuren zum Themenfeld nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU bzw. von Unternehmen mit KMU-Strukturen in Sachsen eingebunden waren. Dabei handelt es sich insbesondere um das öffentlich geförderte Verbundprojekt „Innovationslabor Produktion und Logistik“ (InnoLab-Pro) und um die ESF geförderte Nachwuchsforschergruppe „Innovation im REGIONalen KONtext“ (IREKO) der Professuren Fabrikplanung und Fabrikbetrieb sowie Organisation und Arbeitswissenschaft (Schulz & Riedel, 2008; Lang & Müller, 2012). Durch diesen Arbeitszusammenhang hebt sich das vorliegende Buch auch von anderen Sammelbänden ab. Die an den Projekten beteiligten Praxispartner stehen nahezu alle in einem direkten Zusammenhang, sei es als Austauschpartner in regionalen Netzwerken, als Zulieferer, als Kunden oder als Dienstleister und Technologiepartner. In den Fallstudien werden dieselben produzierenden Unternehmen aus unterschiedlichen thematischen Perspektiven betrachtet. Dies bedeutet, verschiedene Faktoren der Innovationsfähigkeit werden am selben Gegenstand diskutiert. Die Beschreibung der einzelnen Fallstudien wurde dabei bewusst bei den einzelnen Beiträgen belassen, um dem Leser die unterschiedlichen Blickwinkel auf die jeweiligen Unternehmen zu verdeutlichen. Es handelt sich folglich um eine inter- und transdisziplinäre Herangehensweise an die Thematik nachhaltige Innovationsfähigkeit bezogen auf denselben Fallkontext.

Diese Herangehensweise verkörpert die in den genannten Forschungsprojekten verfolgte Grundidee, Kooperations- und Reflexionsplattformen zu schaffen, auf denen im und zwischen Unternehmen Austausch stattfindet, Verständnisse geteilt und Ideen entwickelt werden. Konkret sollen in den KMU und KMU-Netzwerken ‚Räume‘ entstehen und institutionalisiert werden, in denen methodisch angeleitet über die Arbeitsrealität und über Probleme reflektiert und eine Bewertung erfolgen kann sowie neue Ideen in einem arbeitsnahen Kontext diskutiert werden können. Letztlich geht es bei der nachhaltigen Innovationsfähig-

keit um die Vermittlung eines integrierten Innovationsverständnisses, das Technologie, Logistik, Management, Organisationsstrukturen und Akteure gleichermaßen umfasst. Das Buch ist dazu gedacht im Unternehmen, in Netzwerkinitiativen und in der Wirtschaftsförderung Anregungen für den Umgang mit Innovation zu bieten. Darüber hinaus soll ein Diskussionsbeitrag für die anwendungsorientierte Forschung geleistet werden.

Die Beiträge

Ein wesentlicher Anspruch des Buches besteht darin, Kriterien, Modelle und Werkzeuge der Innovationsfähigkeit im Mittelstand und in mittelständisch strukturierten Unternehmen nicht nur konzeptionell zu beschreiben, sondern sie praxisnah in Bezug auf konkrete Anwendungsfälle darzustellen. Neben der theoretischen Auseinandersetzung mit Inhalten, Methoden, Kooperationsformen und Rahmenbedingungen werden daher anhand der Fallstudien Inhalte konkretisiert und beispielhaft beschrieben. Um eine kritische Auseinandersetzung und Analyse der Fallstudien zu ermöglichen, ohne die betroffenen Unternehmen insgesamt negativ darzustellen, sind diese anonymisiert. Die Fallstudien repräsentieren, wie bereits eingangs erwähnt, mittelständische und mittelständisch strukturierte Unternehmen in Sachsen aus den Branchen Automobilzulieferer, Elektronik, Textil, Logistikdienstleister, Maschinen- und Anlagenbau.

Das Buch ist in vier thematische Blöcke gegliedert: Im *ersten Block* werden generelle Verständnisse und Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit produzierender KMU und mittelständisch strukturierter Unternehmen diskutiert. Es handelt sich dabei sowohl um externe als auch interne Einflussfaktoren und Verständnisse auf Betriebsorganisation, Führung und Strategien. Darüber hinaus werden Innovationsverständnisse dargestellt.

Der Beitrag von Ralph Riedel und Egon Müller befasst sich dabei mit Rahmenbedingungen der Innovationsfähigkeit aus betriebsorganisatorischer Sicht. Insbesondere technologische Aspekte stehen im Mittelpunkt, die im Rahmen eines ganzheitlichen Verständnisses in Beziehung zur Organisation sowie zu den Mitarbeitern gesetzt werden. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass sich die Rolle von traditionellen Produktionsunternehmen wesentlich verändert von längerfristig planbarer Herstellung, hin zu Formen, die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit auf verschiedenen Ebenen erfordern sowie die Fähigkeit mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können. Für die Analyse, Bewertung und Gestaltung der Wandlungsprozesse in KMU wird von den Autoren im Text ein Modellansatz vorgeschlagen.

Im Beitrag von Rainhart Lang, Annett Puggel und Christian Eismann zu Innovation und Führung werden die Beziehungen zwischen Innovation und (Personal-) Führung dargestellt. Dabei wird die Wirkung unternehmensexterner Faktoren