ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette

Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit am Beispiel des Holzbaus in der Region Allgäu

Arbeitsbericht 9

ZUFO-Modul 4
Ergebnisse der Breitenbefragung Holzhäuser

Autor/innen:

Marlen Arnold, Katy Jahnke, Esther Hoffmann

Berlin, März 2007

Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette

Die Forst- und Holzwirtschaft steht vor einem Wandel: Im Zuge der Globalisierung verändern sich die Wettbewerbsbedingungen, der Staat wird sich mehr und mehr aus der Forstwirtschaft zurückziehen, die unterschiedlichen Marktakteure stellen neue Anforderungen. Gefragt sind innovative Produkte und Dienstleistungen, aber auch moderne Kooperations- und Managementformen. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette steht die Branche vor der Herausforderung, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern und zu verbessern.

Ziel des Zufo-Projekts ist es, Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen und Verbände in der Forst-Holz-Kette aufzuzeigen und gemeinsam mit ihnen umzusetzen. Hierzu untersucht das Projekt ***ZU-kunftsmärkte der FOrst-Holz-Kette (ZUFO)*** beispielhaft zwei ausgewählte Bauholz-Ketten, nämlich Holzhäuser und Fenster. Von Mai 2005 bis April 2008 bearbeiten Wissenschaftler/innen aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam mit Praxispartnern diese Aufgabe in fünf Modulen:

- **Modul 1** befasst sich mit der Frage, wie das Holzangebot für den Bauholz-Sektor flexibler und nachfrageorientierter gestaltet werden kann. *Bearbeitung durch:* Institut für Forstökonomie (IFE) der Universität Freiburg i.Br..
- **Modul 2** untersucht die Anforderungen und Wünsche der Endkunden wie auch der Baumärkte, Architekt/innen und Handwerker/innen. *Bearbeitung durch:* Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW).
- **Modul 3** nimmt Kooperationen innerhalb der Kette in den Blick. *Bearbeitung durch:* Institut für Forstökonomie (IFE) der Universität Freiburg i.Br..
- **Modul 4** betrachtet die Unternehmen selbst, also deren Ressourcen und Fähigkeiten. *Bearbeitung durch:* Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW).
- **Modul 5** entwickelt Beratungskonzepte für die Forst-Holz-Kette und baut dabei auf den Erkenntnissen der anderen Module auf. *Bearbeitung durch:* Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund.

Die im Projekt vorgesehene Integration der einzelnen Modulergebnisse bietet einen ganzheitlichen Blick auf Innovationspotentiale und Veränderungsmöglichkeiten. Die „Praxistauglichkeit“ der Lösungsvorschläge wird durch die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verbänden gewährleistet, insbesondere dem Holzforum Allgäu.

Aktuelle Informationen und Ergebnisse finden sich auf der Projekt-Homepage **www.zufo.de.**

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Projektträger Jülich
Forschungszentrum Jülich GmbH

Förderkennzeichen: 033 055 6

Die Autor/innen

Marlen Arnold ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am IÖW im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik im Büro Berlin. Ihre wissenschaftlichen Schwerpunkte sind: Nachhaltige Entwicklung, Organisationales Lernen, kultureller Wandel, strategische Dimension des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements.

Kontakt: marlen.arnold@ioew.de

Esther Hoffmann ist Leiterin des Forschungsfeldes Ökologische Unternehmenspolitik am IÖW im Büro Berlin. Ihre wissenschaftlichen Schwerpunkte sind: ökologische Produktentwicklung, Umweltmanagement, Organisationales Lernen, Evaluationsforschung, Nachhaltige Energiewirtschaft und Klimaschutz.

Kontakt: esther.hoffmann@ioew.de

Katy Jahnke studiert Volkswirtschaftslehre an der TU Berlin. Sie war bis März 2007 Praktikantin des IÖW im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik im Büro Berlin und seit April 2007 studentische Mitarbeiterin.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 5

TABELLENVERZEICHNIS 6

TABELLENVERZEICHNIS 6

1 EINLEITUNG 8

2 TEIL A – AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG 9

2.1 Innovationen 9
2.2 Personal/Organisation 33
2.3 Kooperations- und Netzwerkbeziehungen 43
2.4 Marktentwicklung/eigener relevanter Markt 54
2.5 Unternehmensdaten 66

3 TEIL B – AUSWERTUNG DER ERGÄNZENDEN BEFRAGUNG 70

4 FAZIT 77

5 LITERATUR 80

6 ANHANG 82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Informationsquellen zu Innovationen (I4) 14
Abbildung 2: Selten oder nie genutzte Informationsquellen (I4) 15
Abbildung 3: Manchmal genutzte Informationsquellen (I4) 15
Abbildung 4: Oft genutzte Informationsquellen (I4) 16
Abbildung 5: Immer oder meistens genutzte Informationsquellen (I4) 16
Abbildung 6: Informationssuche im grafischen Überblick (I5) 19
Abbildung 7: Unbedeutende Aspekte bei der Informationssuche (I5) 20
Abbildung 8: Hoch bewertete Aspekte bei der Informationssuche (I5) 20
Abbildung 9: Darstellung der Ziele/Aspekte der Innovationsentwicklung (I7) 25
Abbildung 10: Bedeutende Ziele und Aspekte für die Innovationsentwicklung (I7) 26
Abbildung 11: Bedeutendste Ziele und Aspekte für die Innovationsentwicklung (I7) 26
Abbildung 12: Interne und externe Hemmnisse bei der Innovationsimplementierung (I9) 30
Abbildung 13: Darstellung der innovationsfördernden Faktoren (I10) 32
Abbildung 14: Darstellung der Faktoren zur erfolgreichen Innovationsgestaltung (P3) 37
Abbildung 15: Mittel bedeutsame Faktoren bei Innovationsgestaltung (P3) 38
Abbildung 16: Sehr bedeutende Faktoren bei Innovationsgestaltung (P3) 38
Abbildung 17: Bedeutende Faktoren zwischen Kooperationspartnern (K4) 46
Abbildung 18: Bedeutendste Faktoren zwischen Kooperationspartnern (K4) 46
Abbildung 19: Bedeutende Faktoren bei Netzwerkbildung für eigenes Unternehmen (K4) 49
Abbildung 20: Bedeutendste Faktoren bei Netzwerkbildung für eigenes Unternehmen (K4) 49
Abbildung 21: Unproblematische Faktoren in Kooperationen (K5) 51
Abbildung 22: Große Probleme/Hemmnisse bei Kooperation (K5) 51
Abbildung 23: Geringe Probleme bei Kooperationen- Eigenes Unternehmen (K5) 53
Abbildung 24: Mittlere Probleme bei Kooperationen - Eigenes Unternehmen (K5) 53
Abbildung 25: Darstellung der Bedeutung von Veränderungsaspekten (M1) 55
Abbildung 26: Unwichtige Aspekte bis 2010 (M1) 56
Abbildung 27: Sehr wichtige Aspekte bis 2010 (M1) 56
Abbildung 28: Darstellung der Wettbewerbsvorteile bis 2010 (M3) 60
Abbildung 29: Rücklauf nach Bundesländern 69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Produktangebot im Holzhäuserbereich (I1) 10
Tabelle 2: Produktorientierung (I2) 10
Tabelle 3: Innovationen (I3) 11
Tabelle 4: Imitationen (I3) 11
Tabelle 5: Kreuztabelle von Innovationen und Imitationen (I3) 12
Tabelle 6: Nutzungshäufigkeiten von Informationsquellen (I4) 12
Tabelle 7: Bedeutung bestimmter Aspekte bei der Informationssuche (I5) 17
Tabelle 8: Kreuztabelle Mitarbeiter/innenweiterbildung (I5) und Effizienzverbesserung (I7) 21
Tabelle 9: Kreuztabelle Mitarbeiter/innenweiterbildung (I5) und Personalentwicklung (M1) 22
Tabelle 10: Koordinator/in für innerbetrieblichen Innovationsprozess (I6) 23
Tabelle 11: Ziele und Aspekte für Innovationsentwicklung (I7) 24
Tabelle 12: Kreuztabelle Kund/innenwunschanpassung (I7) und kurze Entwicklungszeiten (K4) 27
Tabelle 13: Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen (I8) 28
Tabelle 14: Interne und externe Widerstände bei der Implementierung von Innovationen (I9) 29
Tabelle 15: Innovationsfördernde Faktoren (I10) 31
Tabelle 16: Ausgabenverhältnis Weiterbildung zu Gesamtausgaben im Jahr 2005 (P1) 33
Tabelle 17: Relative Veränderung der Weiterbildungsausgaben 2000 bis heute (P2) 34
Tabelle 18: Kreuztabelle Weiterbildungsausgaben (P2) und Kompetenzen (P3) 35
Tabelle 19: Bedeutung von Faktoren zur erfolgreichen Innovationsgestaltung (P3) 36
Tabelle 20: Kreuztabelle Eigenverantwortlichkeit (P3) und Unternehmenskultur (P3) 39
Tabelle 21: Kreuztabelle Kompetenzen (P3) und Personalentwicklung (M1) 39
Tabelle 22: Veränderung der Mitarbeiter/innenanzahl in der Innovationsentwicklung (P4) 40
Tabelle 23: Kreuztabelle Anzahl der Mitarbeiter/innen (P4) und durchgeführte Innovationen (I8) 41
Tabelle 24: Dauer der Beschäftigung der Mitarbeiter/innen (P5) 41
Tabelle 25: Frauenanteil in der Innovationsentwicklung (P6) 42
Tabelle 26: Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen (K1) 43
Tabelle 27: Standorte der Geschäftspartner/innen (K2) 44
Tabelle 28: Neuerungen die auf Kooperationen basieren (K3) 45
Tabelle 29: Faktoren für Netzwerkbildung: Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen (K4) 45
Tabelle 30: Faktoren für Netzwerkbildung: eigenes Unternehmen (K4) 47
Tabelle 31: Probleme bei Kooperationen: Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen (K5) 50

Tabelle 32: Probleme bei Kopperationen: Eigenes Unternehmen (K5) 52
Tabelle 33: Bedeutung der Veränderung von Aspekten bis 2010 (M1) 54
Tabelle 34: Branchenrelevante Marktbeobachtungen (M2) 57
Tabelle 35: Kreuztabelle eigene Innovationen (I3) und Marktbeobachtungen (M2) 58
Tabelle 36: Wettbewerbsvorteile in 2010 (M3) 58
Tabelle 37: Wichtigsten Produkte (M4) 61
Tabelle 38: Wettbewerber/innen- und Kund/innenanzahl (M5) 62
Tabelle 39: Umsatzanteile nach Absatzmärkten (M6) 62
Tabelle 40: Umsatzentwicklung 2000-2005 (M7) 63
Tabelle 41: Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz 2000 bis heute (M8) 63
Tabelle 42: Angemeldete Patente 2000 und 2005 (M9) 64
Tabelle 43: Potentielle, nicht angemeldete Patente 2000-2005 (M10) 64
Tabelle 44: Gegenwärtige Marktanteile (M11) 65
Tabelle 45: Rechtsform der befragten Unternehmen (U1) 66
Tabelle 46: Gründungsjahr des Unternehmens (U2) 67
Tabelle 47: Fest angestellte Mitarbeiter/innen im Unternehmen (U3) 68
Tabelle 48: Standort des Unternehmens nach Bundesland (U4) 69
Tabelle 49: Veränderung von Innovationshemmnissen (B1) 70
Tabelle 50: Zeithorizont der Geschäftsbeziehungen (B3) 72
Tabelle 51: Kund/innenbetreuungsstrategie (B8) 74
Tabelle 52: Prozessorientierte Managementkonzepte und Strategien (B8) 75

1 Einleitung

Die Forst- und Holzwirtschaft steht vor einem Wandel: Im Zuge der Globalisierung verändern sich die Wettbewerbsbedingungen, der Staat wird sich mehr und mehr aus der Forstwirtschaft zurückziehen, die unterschiedlichen Marktakteure stellen neue Anforderungen. Gefragt sind innovative Produkte und Dienstleistungen, aber auch moderne Kooperations- und Managementformen. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette steht die Branche vor der Herausforderung, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern und zu verbessern.

Ziel des ZUFO-Projektes ist es, Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen und Verbände in der Forst-Holz-Kette aufzuzeigen und gemeinsam mit ihnen umzusetzen. Hierzu untersucht das Projekt *ZUkunftsmärkte der FOrst-Holz-Kette (ZUFO)* beispielhaft die zwei ausgewählten Bauholz-Ketten Holzhäuser und -fenster. Von Mai 2005 bis April 2008 bearbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam mit Praxispartnern diese Aufgabe in insgesamt fünf Modulen. In Modul 4 werden die Unternehmen und deren Ressourcen und Fähigkeiten betrachtet. In nachfolgender Ausarbeitung wird die im Herbst 2006 durchgeführte Unternehmensbefragung der Holzhausbranche in Deutschland im Rahmen des Projekt-Moduls 4 behandelt.

Der Fragebogen wurde an eine Gesamtstichprobe in Höhe von 582 Unternehmen bundesweit versendet. Der Fragebogen teilt sich in die beiden Hauptabschnitte A und B, die im Sinne der Übersichtlichkeit auch im Folgenden getrennt behandelt werden sollen. Teil A erfasst mittels geschlossener Fragen Informationen zu den Bereichen Innovationen, Personal/Organisation, Kooperations- und Netzwerkbeziehungen, Marktentwicklung sowie Unternehmensdaten. In Teil B wurden auf freiwilliger Basis weiterführende Informationen und vertiefende Antworten zu Teil A erfasst.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS. Bei der univariaten Auswertung handelt es sich hauptsächlich um eine Analyse der aufgetretenen Häufigkeiten innerhalb der einzelnen Bereiche des Teil A bei einem Rücklauf von 79 auswertbaren Fragebögen – das entspricht einer Rücklaufquote von 13.6%. Die Auswertung der Häufigkeiten lässt erste Schlüsse auf die Innovationstätigkeiten und -fähigkeiten der Holzhausbranche zu.[1] Zusätzlich wurde eine multivariate Korrelationsauswertung durchgeführt, die besonders eindeutigen und für den Untersuchungszweck interessantesten Ergebnisse wurden in der folgenden Darstellung an entsprechender Stelle integriert. Hier werden jedoch im Sinne der Überschaubarkeit der Ergebnisse nur die stark signifikanten Korrelationen/Zusammenhänge betrachtet.[2]

---

[1] Nachfolgend werden die Häufigkeiten tabellarisch dargestellt und teils zur Veranschaulichung graphisch aufbereitet.

[2] Stark signifikant bedeutet dabei, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit/Signifikanzniveau unter bzw. maximal bei 0,5% liegt.

2 Teil A – Auswertung der Befragung

Der Aufbau des Fragebogens orientiert sich an unternehmerischen Themenstellungen und umfasst die untersuchten Abschnitte:

I. Innovationen,
II. Personal/Organisation,
III. Kooperations- und Netzwerkbeziehungen,
IV. Marktentwicklung/eigener relevanter Markt und
V. Unternehmensdaten.

Diese einzelnen Teilabschnitte bzw. Fragenblöcke des Fragebogens werden für die univariate Auswertung getrennt betrachtet und aufgrund der inhaltlichen Unterschiede einzeln analysiert.[3] Sie stellen zugleich die Gliederungspunkte für den Auswertungsteil A dar. Die Ergebnisse der multivariaten Analyse fließen an den entsprechenden Stellen ein, d.h. die hier betrachteten Korrelationen mit anderen Faktoren der Befragung in Bezug auf die untersuchte Frage folgen im direkten Anschluss an die univariate Analyse. Zusätzlich dienen die jeweils angegebenen Fußnoten der Orientierung welche Fragen bei der Korrelationsanalyse betrachtet wurden.

Für die Auswertung wurde die Statistiksoftware SPSS verwendet. In den Ausgabetabellen dieses Programms, die hier teilweise direkt übernommen wurden, ist zu beachten, dass bei der Analyse der Tabelleninhalte nur die angegebenen gültigen Prozentwerte relevant sind, da nur diese einen Rückschluss auf die jeweilige Häufigkeitsverteilung zulassen. Zur Vereinfachung wurden bei einem Großteil der Fragen die SPSS-Tabellen in übersichtlicheren Tabellen zusammengefasst in denen nur die gültigen Prozentwerte angegeben wurden. Des Weiteren ergaben sich bei der Auswertung bei einigen gleichen absoluten Werten bzw. Häufigkeiten unterschiedliche Prozentwerte. Dies liegt an einer unterschiedlichen Anzahl von gültigen Fällen, d.h. einige Fragebögen wurden unvollständig ausgefüllt bzw. einige Fragen (Teilfragen) nicht beantwortet.[4] Die jeweilig erhaltenen Ergebnisse wurden mit denen anderer Studien im Bereich der Holzwirtschaft verglichen.[5]

2.1 Innovationen

Wie bereits aus der obigen Übersicht ersichtlich, behandelt der erste Fragebogenteil das Thema Innovationen. Innovationen sind in letzter Zeit immer mehr in den Blickpunkt gesamtwirtschaftlicher und politischer Diskussionen gerückt. Laut einer Studie des DIW belegte Deutschland 2006 im Zusammenhang mit Innovationsindikatoren innerhalb der 17 führenden Industrienationen den siebten Platz.[6] Der Teil *Innovationen* beinhaltet insgesamt 10 Fragen, die grundlegende Innovationsaspekte thematisieren. Diese werden nachfolgend in gleicher Reihenfolge des Fragebogens hinsichtlich ihrer Häufig-

---

[3] Bei der multivariaten Analyse wird diese Prämisse aufgehoben.

[4] Dies wird in den SPSS Tabellen ersichtlich durch die jeweilige Angabe der gesamt ausgefüllten Fragebögen für die betreffenden Fragen. Die hinsichtlich einer Frage nicht ausgefüllten Fragebögen sind als fehlend deklariert.

[5] Hier sei vor allem auf die Ergebnisse der Delphistudie „Holz2020 – Trendanalyse Zukunft Holz“ verwiesen, die an einigen Stellen vergleichend bzw. unterstützend in die Analyse einfließen.

[6] Unter den 13 führenden Nationen sogar Rang 6; Vgl. DIW (2006) Innovationsindikator Deutschland 2006. DIW-Studie im Auftrag des Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Deutschen Telekom Stiftung, für mehr Informationen und downloads siehe www.innovationsindikator.de.

keiten untersucht und dargestellt.

Als Einstieg wurden in der ersten Frage die Produkte, welche die jeweiligen teilnehmenden Holzhaus herstellenden Unternehmen anbieten, erfragt.

I1: Auf welche Produkte im Bereich Holzhäuser hat sich Ihr Unternehmen spezialisiert? (Mehrfachantworten möglich)

Tabelle 1: Produktangebot im Holzhäuserbereich (I1)

Produkte	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Holzrahmenbau	**57**	**46,7**	**72,2**
Holzskelettbau	**9**	**7,4**	**11,4**
Massivholzbau	25	20,5	31,6
Holztafelbau	31	25,4	39,2
79 gültige, 0 fehlende Fälle			

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, dass der Holzrahmenbau sowie der Holztafelbau, die am häufigsten angebotenen Produkte innerhalb der hier betrachteten Stichprobenauswertung sind. An dritter Stelle liegt der Massivholzbau. Der Holzskelettbau scheint hingegen in der deutschen Holzhausbranche weniger vertreten zu sein. Zu beachten ist hierbei, dass die Prozentanteile der Fälle ausschlaggebend für die Häufigkeitsverteilung über die befragten Unternehmen sind, da hier Mehrfachantworten möglich waren, d.h. mehrere Produktarten angekreuzt werden durften. Aufgrund der Mehrfachantworten ergeben sich für die Prozentanteile der bearbeiteten Fälle wesentlich höhere Prozentwerte. Diese geben an, wie viel Prozent der befragten Firmen die genannten Produkte anbieten bzw. herstellen.

Darüber hinaus wurde in der zweiten Frage die Art der Produkte erfragt, d.h. ob es sich um standardisierte oder eher kundenspezifische Produkte handelt.

I2: Stellen Sie für ihre Kund/innen/Abnehmer/innen...her?(Mehrfachantworten möglich)

Tabelle 2: Produktorientierung (I2)

Produktart	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Standardisierte Produkte	**13**	**11,9**	**16,5**
Standardisierte, aber häufig an Kundenwünschen orientierte Produkte	47	43,1	59,5
Kundenspezifische Produkte	**49**	**45,0**	**62,0**
79 gültige, 0 fehlende Fälle			

Aus der Tabelle wird deutlich, dass die teilnehmenden Holzhaus herstellenden Unternehmen ihre Produkte größtenteils an den Kund/innenwünschen orientieren und nur einige/wenige reine Standardprodukte angeboten werden. Demnach lässt sich vermuten, dass die Unternehmen eine hohe Flexibilität in der Produktion aufweisen, was wiederum eine Voraussetzung für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Branche darstellt. Dies steht im Gegensatz zu der häufig dargestellten (vorgeworfenen) fehlenden Kund/innenorientierung der Holzwirtschaft und auch teils der Holzbaubranche.[7]

[7] Vgl. Henseling, C.; Behrendt, S.; Knoll, M. (2006): Kundenorientierung im Holzbau – Wie können Unternehmen auf Veränderungen von Lebensstilen und Kundenbedürfnissen reagieren?. Hintergrundpapier zum Workshop am 11. Dezember 2006 in Berlin, im Rahmen des Projektes „Holzwende 2020plus“.

Die dritte Frage im Block Innovationen bezieht sich nun erstmals inhaltlich auf das Thema Innovationen sowie Innovationsaktivitäten der befragten Unternehmen und bittet um eine Positionierung zu folgenden Aussagen:

I3: Wie positionieren Sie sich zu folgenden Aussagen?

i. „Unser Unternehmen bringt selbst Innovationen auf den Markt."

Tabelle 3: Innovationen (I3)

I3 eigene Innovationen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	15	19,0	19,0	19,0
	gelegentlich	40	50,6	50,6	69,6
	kontinuierlich	24	30,4	30,4	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Obige Tabelle zeigt, dass nur rund 30% der befragten Unternehmen eigene Innovationen kontinuierlich verfolgen. Rund die Hälfte von 79 Holzhäuser herstellenden Unternehmen führt eher gelegentlich eigene Innovationen durch. Interessant ist, dass immerhin 19% keine eigenen Innovationen auf den Markt bringen. Neben der eigenen Innovationsaktivität wurden die Unternehmen nach Imitationen von anderen Unternehmen befragt.

ii. „Unser Unternehmen übernimmt Innovationen in Form von Imitationen."

Tabelle 4: Imitationen (I3)

I3 Imitationen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	34	43,0	50,7	50,7
	ja	33	41,8	49,3	100,0
	Gesamt	67	84,8	100,0	
Fehlend	System	12	15,2		
Gesamt		79	100,0		

Hier lässt sich nicht feststellen ob ein solches imitierendes Verhalten branchenüblich ist. Interessant ist an dieser Stelle aber, dass gut 15% der befragten Unternehmen keine Antwort auf diese Frage gegeben haben. Weiterhin stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die innovierenden Unternehmen auch häufig imitieren. Diese Frage lässt sich durch eine Kreuztabellenanalyse beantworten.[8]

[8] Die Kreuztabellenanalyse überprüft die sich kreuzenden Antworten zu zwei Fragen/Faktoren. Sie dient dazu Zusammenhänge zwischen Faktoren zu erkennen bzw. wie sich in der multivariaten Analyse zeigt, zur Verifizierung und Überprüfung von Zusammenhangsmaßen (hier Korrelationskoeffizienten).

Tabelle 5: Kreuztabelle von Innovationen und Imitationen (I3)

eigene Innovationen * Imitationen Kreuztabelle

Anzahl

		Imitationen		Gesamt
		nein	ja	
eigene Innovationen	nein	4	11	15
	gelegentlich	19	15	34
	kontinuierlich	11	7	18
Gesamt		34	33	67

Zunächst ist hier zu beachten, dass nur in 67 Fällen/Fragebögen beide Fragen beantwortet wurden (siehe Tabelle 4: Imitationen: 12 fehlende Antworten), demnach können auch nur diese hier betrachtet werden. Von den 33 imitierenden Unternehmen innerhalb der Unternehmensbefragung führen demnach 22 auch eigene Innovationen durch. Die restlichen 11 imitierenden Holzhaus herstellenden Unternehmen innovieren nicht selbst. Damit führen – bis auf 4 Unternehmen – die weder innovieren noch imitieren, die nicht innovierenden Firmen (insgesamt 15) Imitationen durch. Weiterhin lässt sich feststellen, dass von den hier erfassten 52 innovierenden Unternehmen (in der Einzelbetrachtung der Fragenabschnitte sind es 64 innovierende Unternehmen, s.o. Tabelle 3: Innovationen) 30 Firmen nicht imitieren. Insgesamt wird somit deutlich, dass in der Tendenz noch umfangreiche Möglichkeiten bei den Unternehmen liegen, selbst zu innovieren bzw. häufiger eigene Innovationen auf den Markt zu bringen.

Neben dem Fakt, wie viele Unternehmen eigene Innovationen durchführen, ist für die weitere Untersuchung auch von bedeutendem Interesse, welche Informationsquellen bei der Innovationsentwicklung herangezogen werden. Die vierte Frage bezieht sich deshalb auf die Nutzung von Informationsquellen im Innovationsprozess. Gefragt ist hier vor allem nach der Häufigkeit der Nutzung der angegebenen Informationsquellen.[9]

I4: Wie häufig nutzen Sie folgende Quellen, um sich über Innovationen in Bezug auf Produkte und Produktprozesse zu informieren?

Tabelle 6: Nutzungshäufigkeiten von Informationsquellen (I4)

Quellen	selten/nie		manchmal	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Internet/Datenbanken	4	5,1	16	20,3
Printmedien	**1**	**1,3**	31	39,2
Messen, Kongresse, Ausstellungen	3	3,8	**33**	**41,8**
Seminare, Workshops	11	14,7	31	41,3
Patentamt	**69**	**93,2**	**5**	**6,8**
Universitäten, Fachhochschulen	46	60,5	22	28,9
private Unternehmensberater/innen	57	76,0	14	18,7
IHK	**61**	**82,4**	13	17,6
Ministerien (Bund, Land)	**65**	**85,5**	9	11,8
Verbände	14	18,4	**34**	**44,7**
Netzwerke, Kooperationen	10	13,0	30	39,0
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

[9] Die angegebenen Informationsquellen sind, die bedeutsamsten Quellen, die nach unserer Auffassung und aus Recherchen hervorgegangenen sind.

Quellen	oft		immer/meistens	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Internet/Datenbanken	**38**	**48,1**	**21**	**26,6**
Printmedien	29	36,7	16	20,3
Messen, Kongresse, Ausstellungen	**32**	**40,5**	11	13,9
Seminare, Workshops	28	37,3	5	6,7
Patentamt	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**
Universitäten, Fachhochschulen	7	9,2	1	1,3
private Unternehmensberater/innen	4	5,3	**0**	**0,0**
IHK	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**
Ministerien (Bund, Land)	2	2,6	**0**	**0,0**
Verbände	23	30,3	5	6,6
Netzwerke, Kooperationen	28	36,4	9	11,7
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Obige Tabelle zeigt die Informationsmedien in Abhängigkeit der Nutzungshäufigkeit. In der Tabelle werden die Nutzungshäufigkeiten entsprechend der Kategorien ‚selten/nie', ‚manchmal', ‚oft' und ‚immer/meistens' dargelegt. Wohl am interessantesten in diesem Zusammenhang sind die Quellen, die am häufigsten (‚immer/meistens', ‚oft') genutzt werden. Hier wird deutlich, dass Internet/Datenbanken, Printmedien und auch Messen, Kongresse und Ausstellungen ganz vorne bei der Suche nach Informationen zu Innovationen liegen. Aber auch Verbände, Netzwerke/Kooperationen sowie Seminare/Workshops scheinen eine beliebte Informationsquelle zu sein. Wie im Vorfeld bereits zu erwarten war, nutzen die hier befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen am häufigsten die konventionellen Informationsquellen Internet und Printmedien. Diese liefern aufgrund einer Vielzahl von (Fach-)Zeitschriften und Informationsseiten die wohl breiteste Palette an möglichen passenden Informationen für den Innovationsprozess.

In der multivariaten Auswertung hat sich herausgestellt, dass je häufiger Messen, Kongresse und Ausstellungen bei der Suche nach Informationen als Quellen genutzt werden, umso häufiger werden auch Seminare und Workshops zur Informationsbeschaffung besucht.[10] Demnach wird eine breite Palette öffentlicher und nicht-öffentlicher Veranstaltungen für die Informationsbeschaffung genutzt. Dieser Fakt wird bereits aus dem recht umfangreichen Angebot solcher Veranstaltungen innerhalb der Branche deutlich. So werden mehrmals im Jahr an verschiedenen Standorten Holzbaumessen und Holzbautage durchgeführt, um aktuelle Entwicklungen und Neuerungen in diesem Bereich vorzustellen.[11]

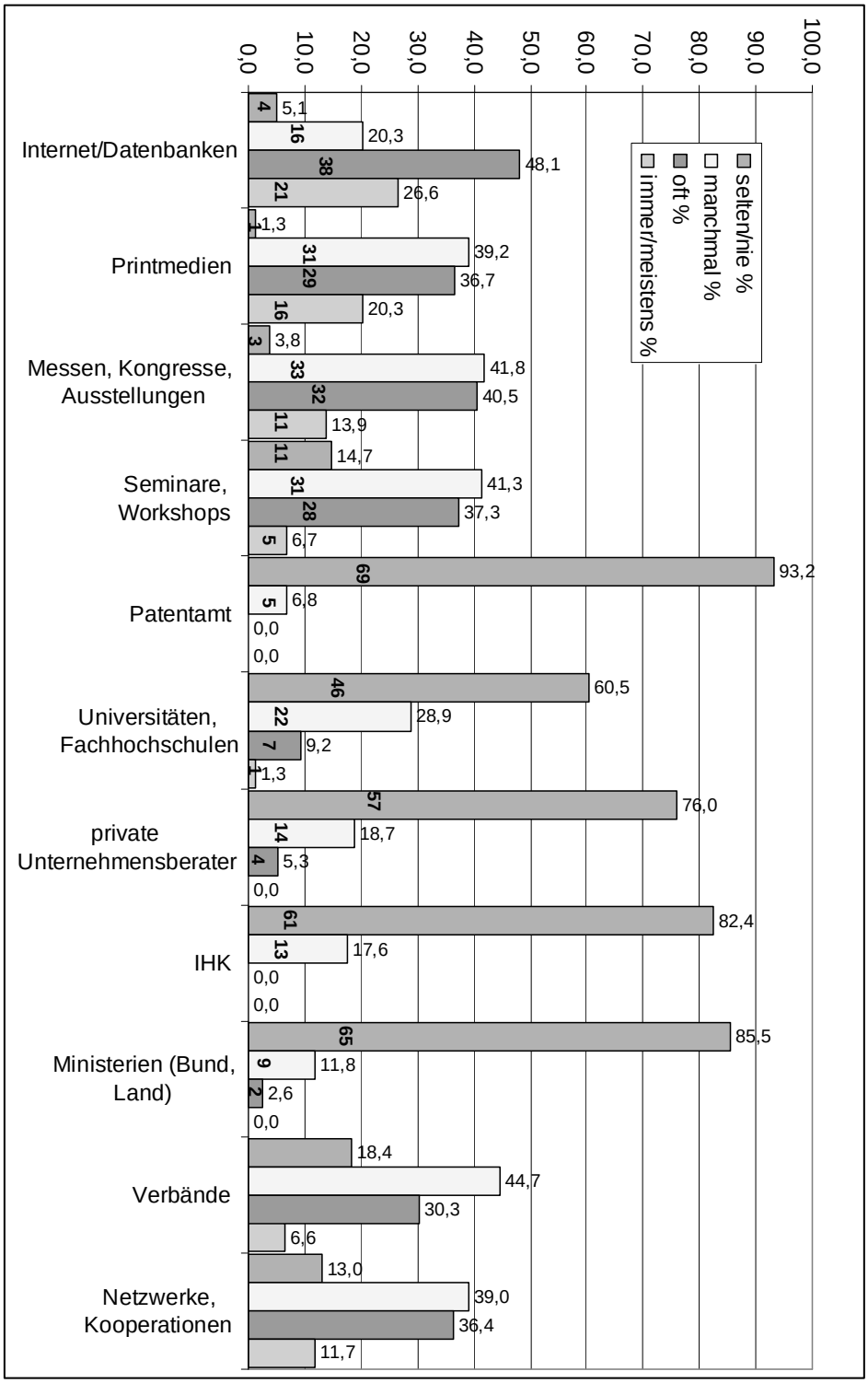
Selten oder sogar nie werden hingegen das Patentamt, Ministerien, IHK und private Unternehmensberater/innen vom Großteil der 79 befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen für die Informationssuche herangezogen. Hier gilt es in weiterführenden vertiefenden Analysen die Gründe für die geringe Nutzungsintensität zu erfassen.

Zur Veranschaulichung der univariaten Auswertungsergebnisse wurde obige Tabelle als Balkendiagramm graphisch aufbereitet.

[10] Stark signifikante Korrelationen zwischen den Informationsquellen in I4 (I4xI4).

[11] Vgl. http://www.forum-holzbau.com/ Hier gibt es eine Aufstellung verschiedener Veranstaltungen der Holzbaubranche.

Abbildung 1: Informationsquellen zu Innovationen (I4)[12]



Nachfolgend sind die einzelnen Antwortkategorien (‚selten/nie'; ‚manchmal'; ‚oft'; ‚immer/meistens') in einem Kreis- bzw. Tortendiagramm veranschaulicht. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Prozentwerte auf die jeweilige Antwortkategorie beziehen und demnach nicht mit den Werten aus der obigen Tabelle übereinstimmen.[13]

---

[12] Die Höhe der dargestellten Balken und der vertikal am Balkenende platzierte Zahlenwert geben die prozentualen Antwortanteile wieder. Der innerhalb der Balken platzierte fett geschriebene Zahlenwert gibt die absoluten Antworthäufigkeiten an.

[13] Die unterschiedlichen Prozentwerte ergeben sich durch die unterschiedliche Höhe der zugrunde gelegten Grundgesamtheit,

Abbildung 2: Selten oder nie genutzte Informationsquellen (I4)

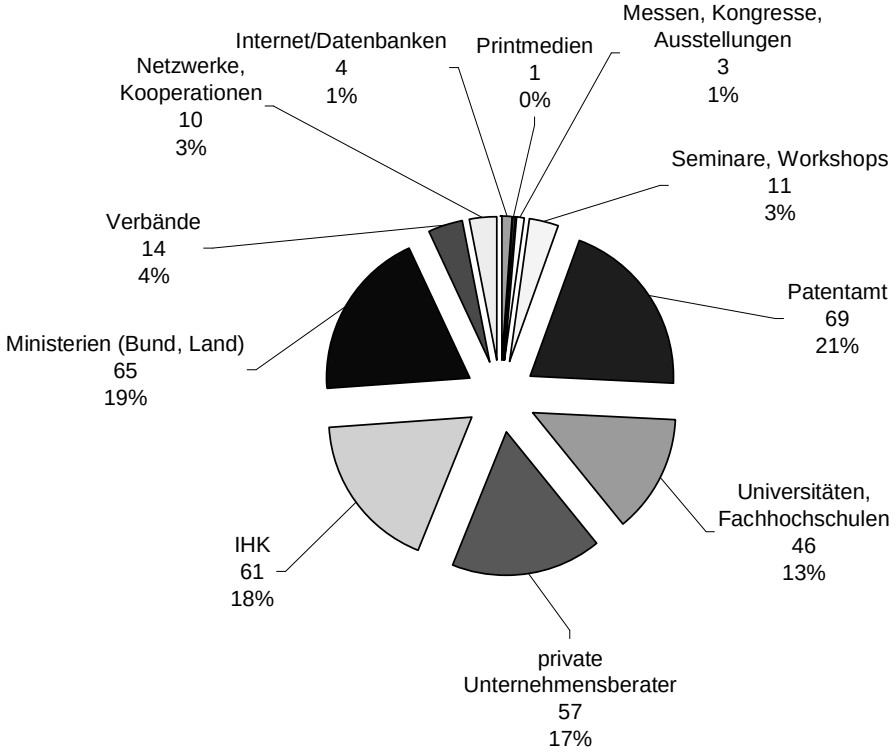
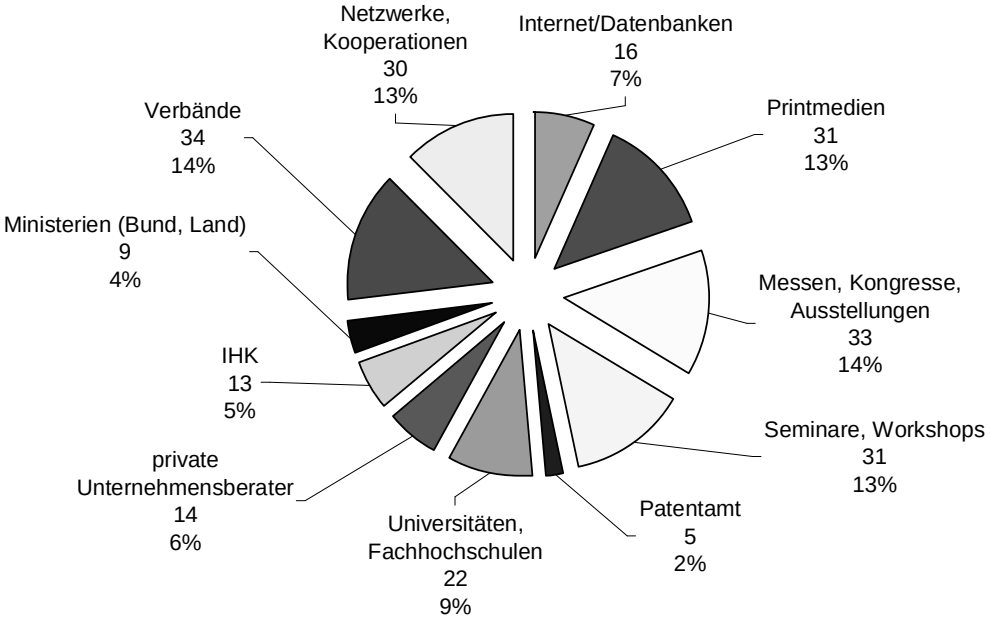


Abbildung 3: Manchmal genutzte Informationsquellen (I4)



die die Berechnungsgrundlage in der Prozentrechnung darstellt. In der Tabelle werden die gesamten betrachteten Fälle/Firmen als Grundgesamtheit definiert (hier Anzahl der ausgefüllten gültigen Fragebögen der betreffenden Frage). In den Abbildungen ergibt sich die Grundgesamtheit über die Anzahl der Firmen die insgesamt die einzelne Antwortkategorie angekreuzt haben (siehe auch Dreisatz der Prozentrechnung).

Abbildung 4: Oft genutzte Informationsquellen (I4)

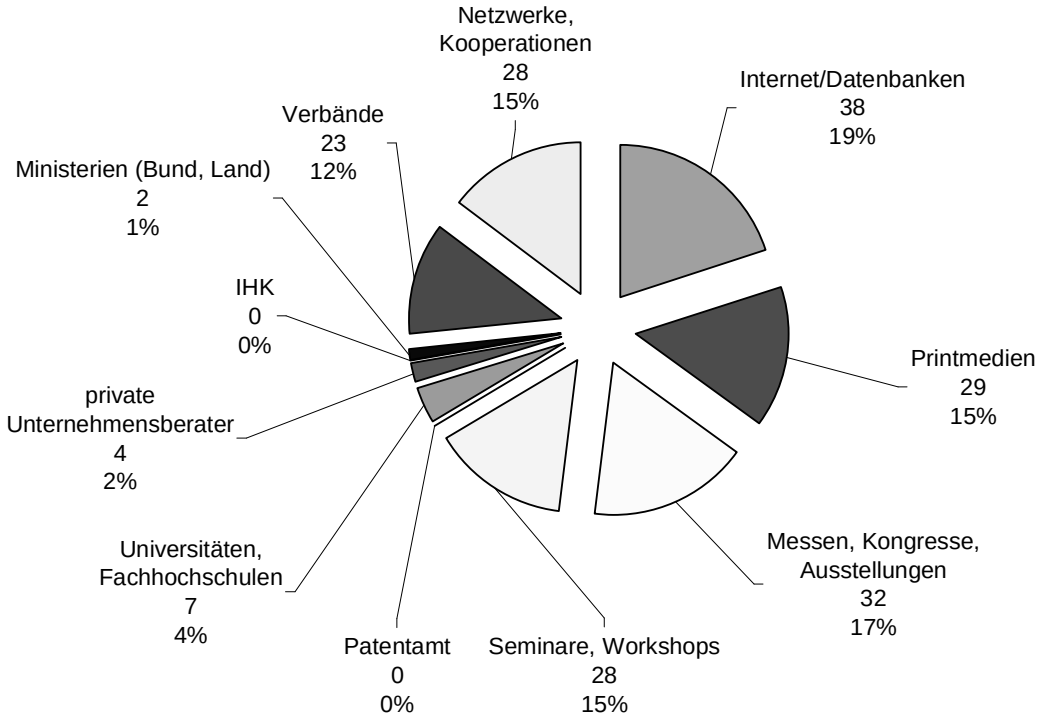
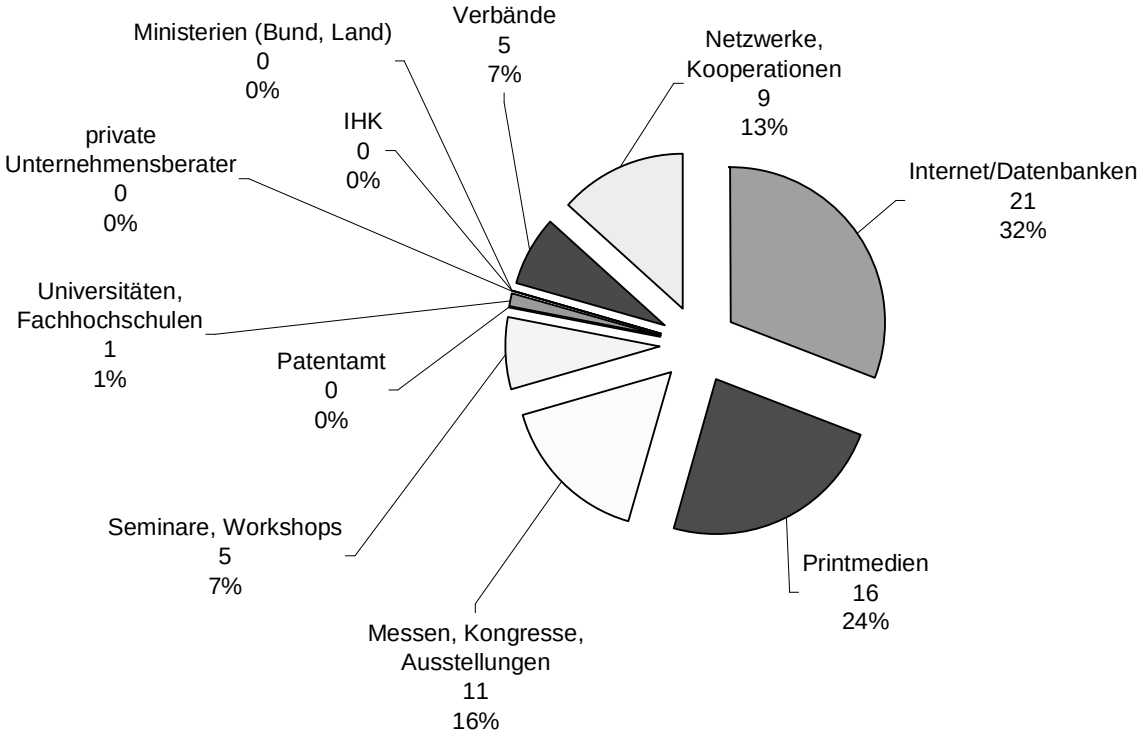


Abbildung 5: Immer oder meistens genutzte Informationsquellen (I4)



Hier wird nochmals besonders deutlich, dass Internet/Datenbanken und Printmedien zu den wichtigsten Informationsquellen der befragten Firmen gehören.

Bei der Betrachtung der Informationssuche sind jedoch nicht nur die Informationsquellen von Bedeutung sondern auch bestimmte Gruppen und Aspekte, die die Informationssuche beeinflussen.

Die fünfte Frage erfasst deshalb die Bedeutung dieser Gruppen und Aspekte bei der oben erwähnten Informationssuche.

I5: Wie hoch ist bei dieser Informationssuche die Bedeutung von...?

Tabelle 7: Bedeutung bestimmter Aspekte bei der Informationssuche (I5)

Gruppen/Aspekte	keine Angabe		keine Bedeutung		niedrig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Konkurrent/innen	1	1,3	15	19,2	24	30,8
Kund/innen	**0**	**0,0**	**5**	**6,4**	**6**	**7,7**
Fachverbände	1	1,3	8	10,1	23	29,1
Zuliefer/innen	1	1,3	7	9,0	15	19,2
Eigener F&E-Abteilung	**15**	**19,2**	**20**	**25,6**	9	11,5
Weiterbildung der Mitarbeiter/innen	3	3,9	**5**	**6,5**	**6**	**7,8**
Wissen über laufende Forschungsprojekte	3	3,9	13	17,1	24	31,6
Zugang zu unternehmens-externen Quellen	3	3,9	16	21,1	**26**	**34,2**
79 gültige, 0 fehlende Fälle						

Gruppen/Aspekte	mittel		hoch	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Konkurrent/innen	23	29,5	15	19,2
Kund/innen	26	33,3	**41**	**52,6**
Fachverbände	33	41,8	14	17,7
Zuliefer/innen	**37**	**47,4**	18	23,1
Eigener F&E-Abteilung	**17**	**21,8**	17	21,8
Weiterbildung der Mitarbeiter/innen	33	42,9	30	39
Wissen über laufende Forschungsprojekte	28	36,8	8	10,5
Zugang zu unternehmensexternen Quellen	28	36,8	**3**	**3,9**
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Im Rahmen der Stichprobe kommt vorrangig den Kund/innen eine hohe Bedeutung zu, was wiederum die schon in Frage I2 beobachtete Kund/innenorientierung widerspiegelt. Zudem ist die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen ein sehr häufig angekreuzter Faktor bei der Informationssuche. Letzteres kann durch die Ergebnisse der Fragen P1 bis P3 (siehe weiter hinten) gestützt werden. Mitarbeiter/innen sind demnach eine bedeutsame Ressource für die Innovationsentwicklung und -gestaltung in der Holzhausbranche. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Delphistudie „Holz2020 – Trendanalyse Zukunft Holz“, die in ihrer Expert/innenbefragung die Mitarbeiter/innenweiterbildung als wichtigen Aspekt für die zukünftige (positive) Entwicklung der Holzindustrie, also auch des Holzbaus sieht.[14]

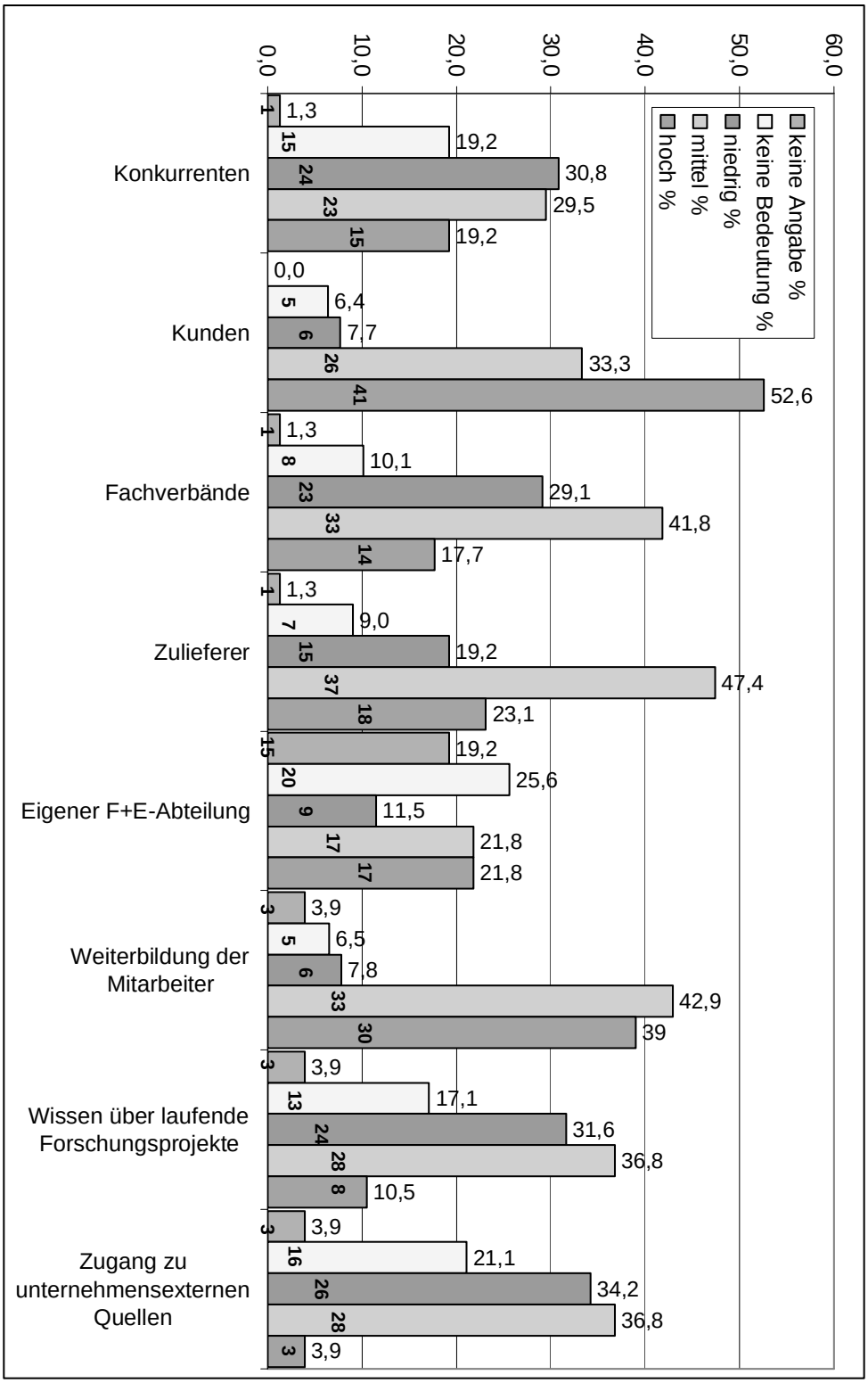
Von mittlerer Bedeutung sind laut der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen vor allem Zuliefer/innen sowie Fachverbände. Interessant ist, dass die Bedeutung des Zugangs zu unternehmensexternen Quellen bei der Informationssuche nach Innovationen gemäß Angabe der Unternehmen als ge-

[14] Vgl. Knauf, M.; Frühwald, A. (2004) „Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie“ Abschlussbericht. S. 88.

ring eingeschätzt wird. Dies ist insofern nachvollziehbar, wenn die Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten stark auf Kund/innenwünsche ausrichten und mehrheitlich nur gelegentlich innovieren. Zugleich ist es ein Hinweis auf einen möglichen Ansatzpunkt, das Innovationspotential von Holzhäuser herstellenden Unternehmen zu entwickeln.

Nachfolgend ist wiederum der obige Tabelleninhalt als Balkendiagramm graphisch dargestellt. Die Leseform entspricht der bereits unter I4 beschriebenen.

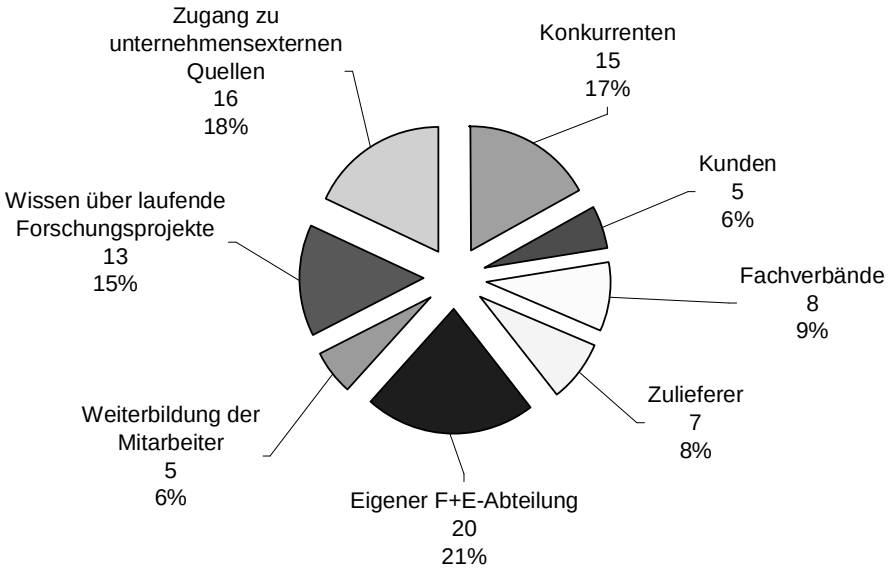
Abbildung 6: Informationssuche im grafischen Überblick (I5)[15]



Ebenfalls dienen folgende Tortendiagramme der besseren Darstellung der Antwortkategorien bzw. Bewertungshöhen (hier: ‚keine Bedeutung' und ‚hohe Bedeutung'). Auch hier gilt wiederum der unterschiedliche Bezug für die angegebenen Prozentwerte.

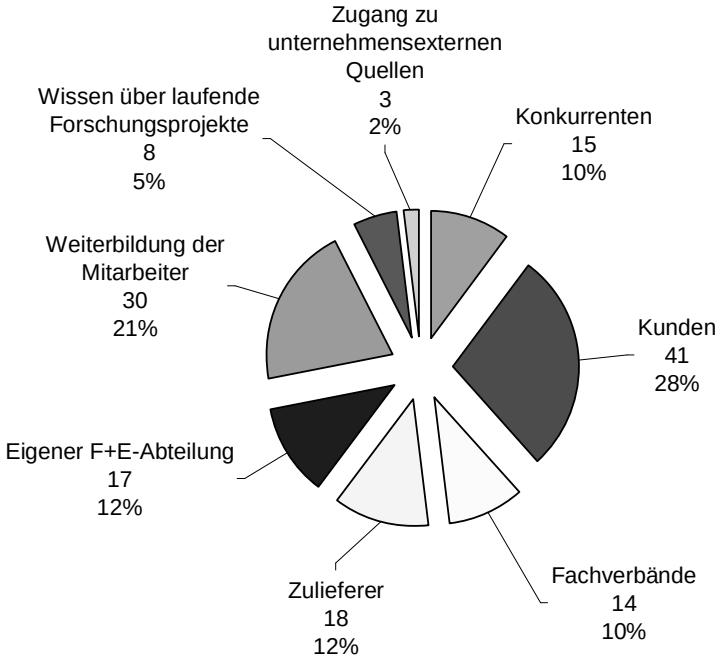
[15] Prozentwerte: Balkenende und -höhe, Wert innerhalb der Balken: absoluter Wert.

Abbildung 7: Unbedeutende Aspekte bei der Informationssuche (I5)



Nach obiger Abbildung sind eine eigene F+E-Abteilung, der Zugang zu unternehmensexternen Quellen sowie Konkurrent/innen für knapp 20% der befragten Unternehmen nicht von Bedeutung.

Abbildung 8: Hoch bewertete Aspekte bei der Informationssuche (I5)



Von hoher Bedeutung bei der Informationssuche sind – nach dieser Darstellung der Häufigkeitsverteilung über die hoch eingeschätzten Faktoren – die Kund/innen für ca. 30% der hier betrachteten Unternehmen. Aufgrund der kundennahen Innovationsgestaltung sind diese auch eine der bedeutendsten Quellen für derartig produzierende Unternehmen.

Innerhalb der multivariaten Analyse konnten folgende Zusammenhänge ermittelt werden: Je seltener das Patentamt bei der Informationssuche herangezogen wird, umso eher haben Konkurrent/innen eine Bedeutung bei der Informationssuche. Die Bedeutung des eigenen F&E-Bereiches ist leicht mit der

Bedeutung des Zugangs zu unternehmensexternen Quellen verbunden.[16] Weiterhin wurde dabei in Bezug zur Quellennutzung ersichtlich, dass solche Unternehmen, die bei ihrer Informationssuche selten Universitäten und Fachhochschulen nutzen, dem eigenen F&E-Bereich auch eine geringe Beutung beimessen.[17] Man könnte hier vermuten, dass bei Unternehmensstrukturen mit eigenem F&E-Bereich viel eher unternehmensexterne Quellen, wie Universitäten und Fachhochschulen, bei der Suche nach Informationen im Innovationsprozess herangezogen werden. Im Hinblick auf die Nutzung unternehmensexterner Quellen wurde gleichzeitig deutlich, dass Unternehmen, die bei der Informationssuche auf Netzwerke und Kooperationen zurückgreifen, auch den Fachverbänden eine Bedeutung bei der Informationssuche geben.[18]

Ein weiterer interessanter Zusammenhang ist die Wechselbeziehung zwischen der Bedeutung der Mitarbeiter/innenweiterbildung und der Bedeutung des Zugangs zu Wissen über laufende Forschungsprojekte.[19] Dieses Wissen über laufende Forschungsprojekte könnte demnach dazu dienen bei der Mitarbeiter/innenweiterbildung auf dem neuesten Stand zu sein. Zusätzlich ist die Bedeutung der Weiterbildung der Mitarbeiter/innen umso höher für die Informationsgewinnung, je wichtiger Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierung bei der Innovationsentwicklung sind.[20] Dieser Zusammenhang wird bereits aus folgender, der Korrelationsanalyse zugrunde liegenden, Kreuztabelle deutlich.

Tabelle 8: Kreuztabelle Mitarbeiter/innenweiterbildung (I5) und Effizienzverbesserung (I7)

Weiterbildung der Mitarbeiter * Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierung
Kreuztabelle

Anzahl

		Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierung			
		weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	Gesamt
Weiterbildung der Mitarbeiter	keine Angabe		3		3
	keine Bedeutung	1	2	2	5
	niedrig	2	2	2	6
	mittel		13	19	32
	hoch		6	24	30
Gesamt		3	26	47	76

Weiterhin konnte ermittelt werden, dass Unternehmen, die der Mitarbeiter/innenweiterbildung eine hohe Bedeutung bei der Informationssuche nach Innovationen beimessen, auch eine gestiegene Anzahl durchgeführter Innovationen aufweisen.[21] Zugleich stärkt die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen die fachliche und soziale Kompetenz für die erfolgreiche Gestaltung von Innovationen.[22] Die Bedeutung der Mitarbeiter/innenweiterbildung ist ebenfalls positiv mit der Wichtigkeit der Personalentwicklung bis zum Jahr 2010 und eines zukünftigen Innovationsmanagements verbunden.[23] Auch hier soll die zu-

[16] Stark signifikante Korrelation zwischen den in I5 untersuchten Einflussfaktoren bei der Informationssuche (I5xI5).

[17] Stark signifikante Korrelation mit den in I4 untersuchten Informationsquellen (I5xI4).

[18] Stark signifikante Korrelation mit den in I4 untersuchten Informationsquellen (I5xI4).

[19] Stark signifikante Korrelation zwischen den in I5 untersuchten Einflussfaktoren bei der Informationssuche (I5xI5).

[20] Stark signifikante Korrelation mit I7 (I5xI7).

[21] Stark signifikante Korrelation mit I8 (I5xI8).

[22] Stark signifikante Korrelation mit P3 (I5xP3).

[23] Stark signifikante Korrelation mit M1 (I5xM1).

gehörige Kreuztabelle den Zusammenhang verdeutlichen:

Tabelle 9: Kreuztabelle Mitarbeiter/innenweiterbildung (I5) und Personalentwicklung (M1)

Weiterbildung der Mitarbeiter * Personalentwicklung Kreuztabelle

Anzahl

		Personalentwicklung					Gesamt
		keine Angabe	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	
Weiterbildung der Mitarbeiter	keine Angabe			1	2		3
	keine Bedeutung		2	2	1		5
	niedrig	1		1	4		6
	mittel			8	12	12	32
	hoch			2	15	13	30
Gesamt		1	2	14	34	25	76

Hier zeigt sich eine deutliche Konzentration der Antworten im unteren rechten Dreieck der Tabelle, d.h. mit zunehmender Bedeutung der Weiterbildung der Mitarbeiter/innen steigt auch die Bedeutung der zukünftigen Personalentwicklung. Diese eben dargestellten Zusammenhänge lassen darauf schließen, dass eine gute Mitarbeiter/innenweiterbildung zu einer weiteren Erschließung von Innovationspotenzialen führen kann.

In Bezug zu weiteren Fragebereichen geht eine hohe Bedeutung der Mitarbeiter/innenweiterbildung mit einer hohen Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen einher, d.h. je stärker Wert auf eine funktionierende Unternehmenskommunikation gelegt wird, umso eher wird eine Mitarbeiter/innenweiterbildung angeboten.[24] Eine Studie der Haufe Akademie zum Personalmanagement im Mittelstand zeigte, dass die Art des Personalmanagements einen bedeutenden Einfluss auf die Weiterbildungsaktivitäten hat. So wurde hier deutlich, dass administrierende Personaler/innentypen eher weniger Wert auf Weiterbildungsaktivitäten legen als strategisch unterstützende Typen. Demnach sollte gerade im Mittelstand und kleinen Unternehmen darauf geachtet werden, dass das Personalmanagement eher strategisch unterstützend ausgerichtet ist.[25]

Die multivariate Analyse zeigte ebenfalls, dass die Bedeutung einer eigenen F&E-Abteilung bei der Informationssuche nach Innovationen mit dem Bestreben nach kurzen Entwicklungszeiten bei der Bildung von Netzwerken positiv zusammenzuhängen scheint. Weiterhin wurde diagnostiziert, dass die Bedeutung von Wissensgenerierung im Rahmen von laufenden Forschungsprojekten und des Zugangs zu unternehmensexternen Quellen bei der Suche nach Innovationen in Zusammenhang mit der Wichtigkeit der Qualitätssicherung beim Bilden von Netzwerken stehen kann und dass der Zugang zu unternehmensexternen Quellen Unternehmen aber auch ermöglicht Wettbewerbsvorteile durch Innovationen in Netzwerken zu erreichen.[26] Diese Zusammenhänge lassen bereits an dieser Stelle die möglichen Innovationspotenziale von Kooperationen und Netzwerken vermuten. Interessant ist hier aber auch, dass die Problematik der unterschiedlichen Interessen von Verbänden und Unternehmen bei Kooperationen einen Einfluss auf die Bedeutung von unternehmensexternen Quellen bei der Entwicklung von Innovationen bzw. der Informationssuche in Hinblick auf Innovationen haben.[27] Dass

[24] Stark signifikante Korrelation mit P3 (I5xP3).

[25] Vgl. Wer jetzt nicht weiterbildet, tut es auch in Zukunft nicht – Studie Personalmanagement im Mittelstand. In Managerseminare, Heft 107 Februar 2007, S. 6.

[26] Stark signifikante Korrelation mit K4 (I5xK4).

[27] Stark signifikante Korrelation mit K5 (I5xK5).

diese unterschiedlichen Interessen ein generelles Problem bei Kooperationen und Netzwerken darstellt, wird weiter hinten in Frage K5 verdeutlicht und die vertiefende Diskussion an dortiger Stelle weitergeführt.

Ferner konnten folgende Zusammenhänge mit Hilfe der mulitvariaten Analyse ermittelt werden: Die Bedeutung von Innovationsmanagement steht in einer wechselseitigen Beziehung mit der Bedeutung einer eigenen F&E-Abteilung. Es kann daher angenommen werden, dass je wichtiger ein Innovationsmanagement bewertet wird, umso wichtiger wird auch eine eigene F&E-Abteilung eingestuft bzw. wird ein eigenes Innovationsmanagement eher durch eine eigene F&E-Abteilung durchgeführt.

Neben den in Frage fünf betrachteten relevanten Gruppen und Aspekten bei der Informationssuche soll nun konkret auf den Innovationsprozess im Unternehmen eingegangen werden. Frage sechs befasst sich zunächst mit der Verantwortung für den innerbetrieblichen Innovationsprozess.

I6: Wer koordiniert den innerbetrieblichen Innovationsprozess?(Mehrfachantworten möglich)

Tabelle 10: Koordinator/in für innerbetrieblichen Innovationsprozess (I6)

Koordinator/in	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Geschäftsführer/in	**74**	**65,5**	**93,7**
F&E-Leiter/in	**15**	**13,3**	**19,0**
Mitarbeiter/innen	22	19,5	27,8
andere	***2***	***1,8***	***2,5***
79 gültige, 0 fehlende Fälle			

Es wird deutlich, dass im Großteil der teilnehmenden Firmen (93,7% der Firmen), der Innovationsprozess (auch) durch den/die Geschäftsführer/in persönlich koordiniert wird. „Innovation wird insbesondere bei kleineren KMU als Chefsache verstanden...“[28].

Dies kann zum einen einen Rückschluss auf die Bedeutung von Innovationen zulassen. Dahingehend liegt es nahe, dass Innovationen in der Holzhausbranche ein strategisches Element sind. Dies wäre allerdings noch näher zu ergründen und zu begründen. Zum anderen kann der hohe Anteil an der Koordination auch hauptsächlich an der Rechtsform und Größe der jeweiligen Unternehmen liegen, da in kleinen Firmen die Koordination innerbetrieblicher Prozesse häufig durch den/die jeweilige/n Geschäftsführer/in aus einer Hand durchgeführt wird. Wie wir aus der vorhergehenden Branchenstrukturanalyse der Holzhausbranche wissen und wie sich auch im später behandelten Unternehmensdatenteil zeigen wird, ist die Branche durch viele kleine Unternehmen gekennzeichnet.[29] Demnach lässt sich die oben dargestellte Vermutung untermauern, dass der Grund für die Konzentration der Innovationsprozesse in der Geschäftsführung eher auf den Unternehmensgrößenaspekt zurückzuführen ist. Was gleichzeitig aber nicht bedeuten soll, dass die angesprochene mögliche starke Bedeutung von Innovationsaktivitäten entfällt.

Weiterhin konnte beobachtet werden, dass Mitarbeiter/innen und F&E-Leiter/innen hingegen eine eher untergeordnete Rolle im Innovationsprozess spielen. Die geringe Häufigkeit der F&E-Leiter/innen

---

[28] Vgl. Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 30.

[29] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Branchenstruktur- und Stakeholderanalyse der deutschen Holzbaubranche unter Einbeziehung ausgewählter Stakeholdertheorien und der Bedeutung externer Einflüsse auf Unternehmen. IÖW, S. 11 sowie BDZ-Lagebericht 4/2006.

kann auch darauf zurückgeführt werden, dass die Unternehmen hauptsächlich dem KMU-Bereich zuzuordnen sind und diese oftmals keine eigenen F&E-Abteilungen institutionalisiert haben.

Neben den Verantwortlichen im Innovationsprozess spielen natürlich auch generelle Ziele und Aspekte von Innovationen eine bedeutende Rolle bei der durchgeführten Unternehmensbefragung. Frage sieben zielt deshalb direkt auf die Entwicklung von Innovationen ab. Hier wird nach der Bedeutung von bestimmten Zielen und Aspekten für die Entwicklung von Innovationen gefragt.

I7: Wie wichtig sind folgende Ziele und Aspekte für die Entwicklung von Innovationen?

Tabelle 11: Ziele und Aspekte für Innovationsentwicklung (I7)

Ziele und Aspekte	Keine Angabe		unwichtig		weniger wichtig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Effizienzsteigerung/ Prozessoptimierung	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	3	3,8
höherer Absatz	**0**	**0,0**	2	2,5	**19**	**24,1**
verbesserte Produktqualität	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**1**	**1,3**
Anpassung an Kund/innenenwünsche	**0**	**0,0**	1	1,3	3	3,8
Kostenreduktion/ Outsourcing	**1**	**1,3**	**5**	**6,4**	15	19,2
Einsatz neuer Technologien	**0**	**0,0**	0	0,0	11	14,1
Erschließung neuer Märkte	**0**	**0,0**	3	3,8	15	19,0
geringerer Energieverbrauch	**0**	**0,0**	2	2,5	18	22,8
Ressourcen- und Materialverbrauch	**0**	**0,0**	1	1,3	14	17,9
Spezialisierung	**1**	**1,3**	**5**	**6,7**	18	24,0
79 gültige, 0 fehlende Fälle						

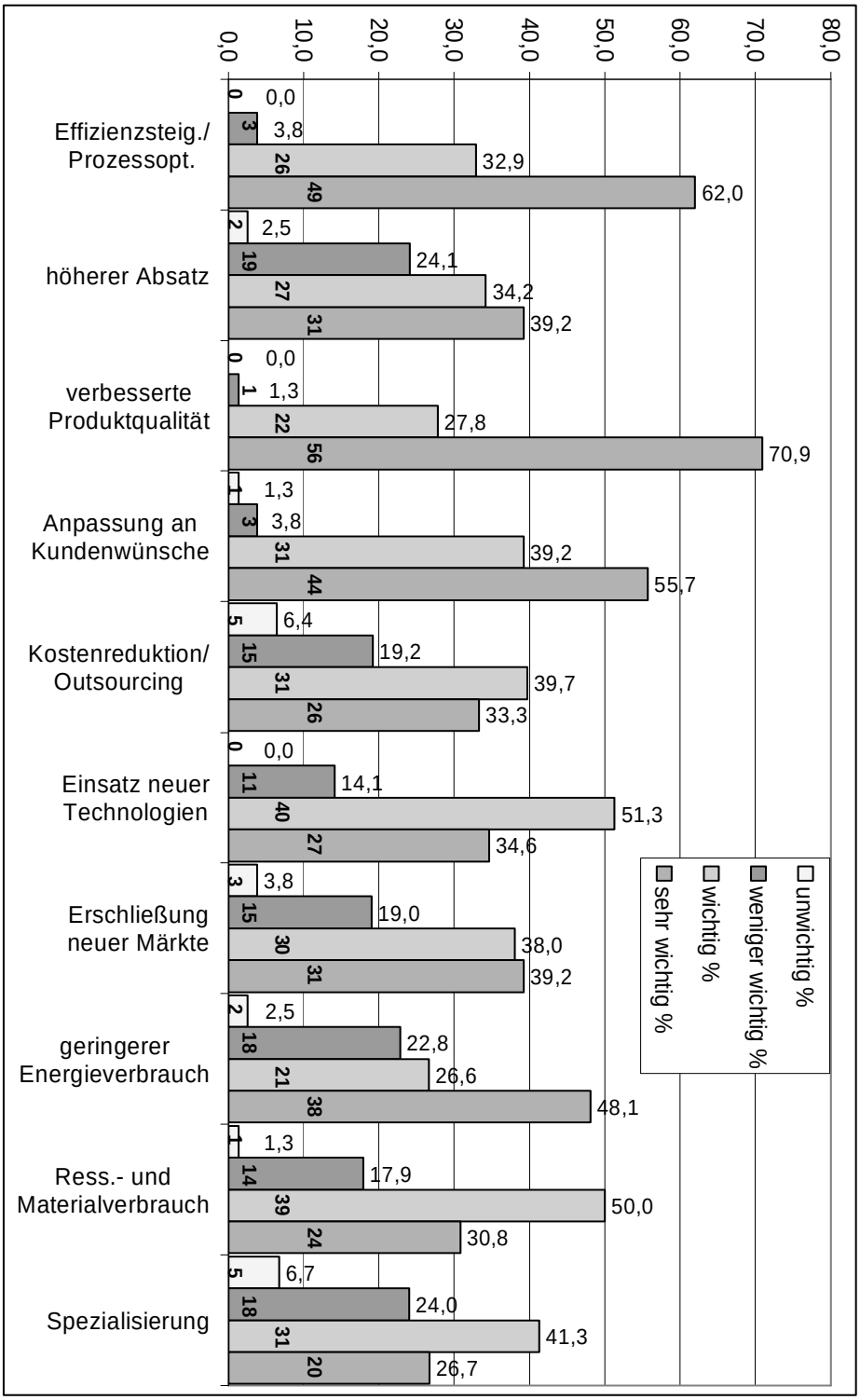
Ziele und Aspekte	wichtig		sehr wichtig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Effizienzsteigerung/ Prozessoptimierung	26	32,9	**49**	**62,0**
höherer Absatz	27	34,2	31	39,2
verbesserte Produktqualität	22	27,8	**56**	**70,9**
Anpassung an Kund/innenwünsche	31	39,2	**44**	**55,7**
Kostenreduktion/ Outsourcing	31	39,7	26	33,3
Einsatz neuer Technologien	**40**	**51,3**	27	34,6
Erschließung neuer Märkte	30	38,0	31	39,2
geringerer Energieverbrauch	**21**	**26,6**	38	48,1
Ressourcen- und Materialverbrauch	37	50,0	24	30,8
Spezialisierung	31	41,3	**20**	**26,7**
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Ein Blick auf die Tabelle macht deutlich, dass alle aufgelisteten Faktoren kaum als unwichtig bewertet wurden. Demnach scheinen alle bzw. der Großteil der genannten Faktoren eine hohe Bedeutung aufzuweisen. Deutlich mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen haben dabei eine verbesserte Produktqualität als besonders wichtig eingestuft. Effizienzsteigerungen & Prozessoptimierung sowie die Anpassung an Kund/innenwünsche werden von über der Hälfte der Firmen als sehr wichtige As-

pekte betrachtet. Eine Spezialisierung im Innovationsbereich wird hingegen insgesamt als weniger wichtig erachtet. Positiv ausgelegt, kann das für eine Offenheit von Markt- und Innovationsentwicklung in dieser Branche sprechen. Das gilt es weiterführend zu ergründen.

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die oben beschriebene Bedeutungsverteilung der Ziele und Aspekte für die Entwicklung von Innovationen.

Abbildung 9: Darstellung der Ziele/Aspekte der Innovationsentwicklung (I7)



Noch deutlicher wird die nahezu vorhandene Gleichverteilung der Bedeutung in den folgenden Kreis-

diagrammen zu den bedeutenden Zielen und Aspekten (‚wichtig') und anschließend den bedeutendsten Zielen und Aspekten (‚sehr wichtig') für die Innovationsentwicklung.[30]

Abbildung 10: Bedeutende Ziele und Aspekte für die Innovationsentwicklung (I7)

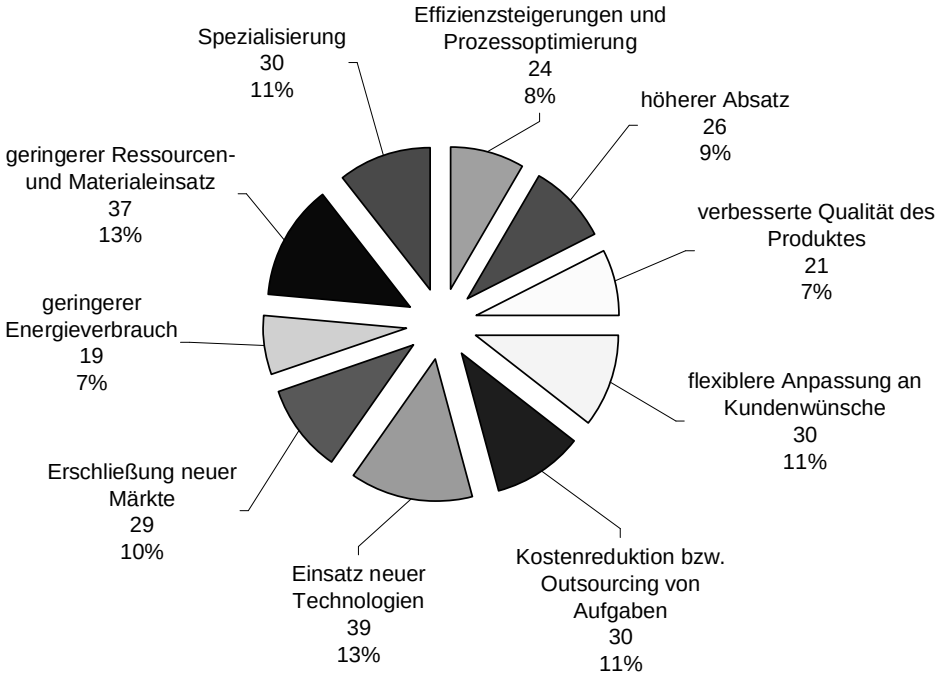
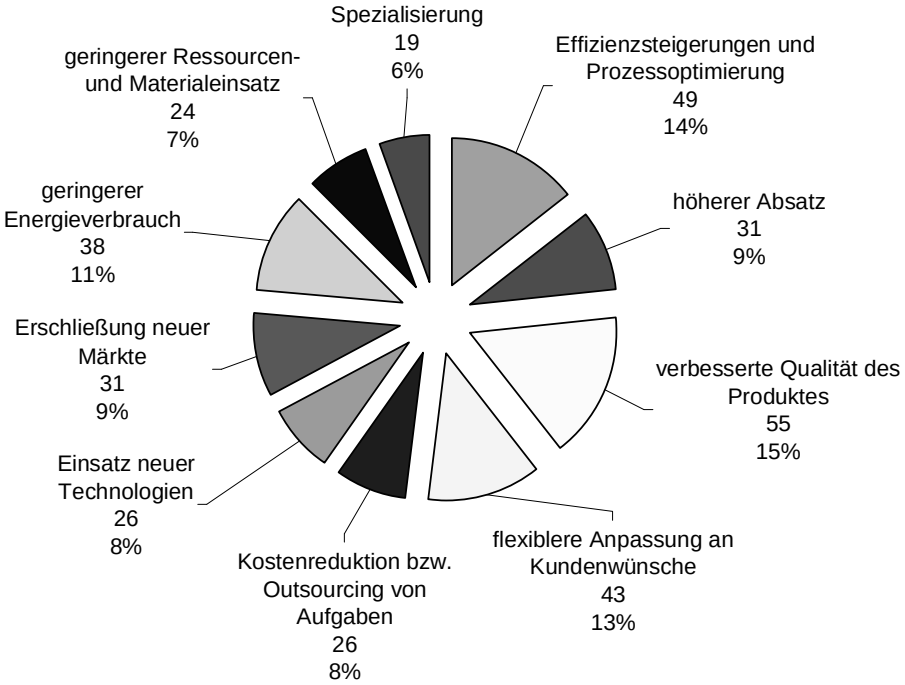


Abbildung 11: Bedeutendste Ziele und Aspekte für die Innovationsentwicklung (I7)



Im Rahmen der multivariaten Analyse ergaben sich einige beachtenswerte Zusammenhänge: So geht die Wichtigkeit von Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen für die Entwicklung von Innovati-

[30] Prozentwerte in den Abbildungen sind gerundet. Dadurch ergeben sich evtl. Differenzen.

onen mit einer hohen Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen einher.[31] Man kann hier davon ausgehen, dass je besser die Kommunikation im Unternehmen funktioniert, umso eher Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen im Unternehmensablauf implementiert werden. Des Weiteren ist der Stellenwert einer Spezialisierung im Holzhaussektor positiv mit der Bedeutung von schneller Entscheidungsfindung und deren Implementierung für die erfolgreiche Gestaltung von Innovationen verbunden.[32] Es lässt sich daher vermuten, dass eine Spezialisierung zu einem schnelleren Entscheidungsprozess führt. Die vorherrschende Unternehmenskultur würde dabei die Entscheidung zu einer Spezialisierung im Holzhaussektor beeinflussen.

Weiterhin hängt die hohe Relevanz von Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen positiv mit der hohen Wichtigkeit von kurzen Entwicklungszeiten als ausschlaggebendem Faktor bei der Bildung von Netzwerken zusammen.[33] Man könnte hier vermuten, dass durch Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen vor allem kürzere Entwicklungszeiten erreicht werden sollen. Auch die Bedeutung von Flexibilität bei der Anpassung an Kund/innenwünsche für die Entwicklung von Innovationen ist schwach positiv mit dem Faktor der kurzen Entwicklungszeiten bei der Bildung von Netzwerken verbunden.[34]

Tabelle 12: Kreuztabelle Kund/innenwunschanpassung (I7) und kurze Entwicklungszeiten (K4)

flexiblere Anpassung an Kundenwünsche * kurze Entwicklungzeiten Kreuztabelle

Anzahl

		kurze Entwicklungzeiten					
		keine Angabe	keine Bedeutung	niedrig	mittel	hoch	Gesamt
flexiblere Anpassung an Kundenwünsche	unwichtig			1			1
	weniger wichtig				3		3
	wichtig	2	1	7	14	6	30
	sehr wichtig	1	3	3	11	24	42
Gesamt		3	4	11	28	30	76

Hier könnte gemutmaßt werden, dass über Netzwerkkooperationen hervorgerufene kürzere Entwicklungszeiten einen positiven Einfluss auf die Flexibilität des Unternehmens bezüglich einer Anpassung an Kund/innenwünsche haben. Es hat sich auch gezeigt, dass entsprechende mögliche Einsparpotenziale durch Netzwerke die flexible Anpassung an Kund/innenwünsche positiv beeinflussen könnten. Dies ist zurückzuführen auf eine beobachtete positive Korrelation zwischen der Bewertung der durch Kooperationen und Netzwerke möglichen Einsparpotenziale im eigenen Unternehmen und der Bedeutung einer flexibleren Anpassung an Kund/innenwünsche für die Innovationsentwicklung.[35]

Ferner zeigt sich, dass der Wunsch nach Erschließung neuer Märkte tendenziell zu einer zunehmenden Bedeutung der Expansion ins Ausland führt und eine bedeutsame Beurteilung der Wettbewerbsvorteile in 2010, die durch Innovationen erreicht werden, die Einschätzung der Wichtigkeit der Erschließung neuer Märkte für die Innovationsentwicklung beeinflusst.[36] Man kann also vermuten, dass

[31] Stark signifikante Korrelation mit P3 (I7xP3).

[32] Stark signifikante Korrelation mit P3 (I7xP3).

[33] Stark signifikante Korrelation mit K4 (I7xK4).

[34] Stark signifikante Korrelation mit K4 (I7xK4).

[35] Stark signifikante Korrelation mit K4 (I7xK4).

[36] Stark signifikante Korrelation mit M1 (I7xM1).

zum einen die Nutzung des vorhandenen Innovationspotenzials in naher Zukunft zur Erschließung neuer Märkte auch im Ausland führen kann und unter anderem durchgeführte Innovationen als Wettbewerbsvorteil auf diesen neuen Märkten angesehen werden können. Zusätzlich konnte festgestellte werden, dass die Bewertung einer Änderung des Managements bzw. des Managementkonzepts positiv mit der Bedeutung einer Spezialisierung für die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen verbunden ist.[37] Hier lässt sich recht einfach schlussfolgern, dass eine geplante Spezialisierung häufig mit einer Änderung des Managementkonzepts einhergeht.

Neben den Zielen und Aspekten für die Innovationsentwicklung spielen die bisherigen Innovationsaktivitäten eine besondere Rolle weshalb Frage acht sich auf die Anzahl durchgeführter Innovationen im Zeitraum 2000 bis heute bezieht.

I8: Wie hat sich die Anzahl Ihrer durchgeführten Innovationen im Zeitraum von 2000 bis heute[38] absolut verändert?

Tabelle 13: Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen (I8)

I8 Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen 2000-heute

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angabe	3	3,8	3,8	3,8
	in etwa konstant	21	26,6	26,6	30,4
	gering gestiegen	28	35,4	35,4	65,8
	stark gestiegen	27	34,2	34,2	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Hier wird deutlich, dass die Branche keinen eindeutigen Trend in Hinblick auf die Anzahl durchgeführter Innovationen erkennen lässt. Augenfällig ist allerdings, dass in der Summe eine deutlich gestiegene Anzahl Innovationen innerhalb der letzten fünf Jahre realisiert wurden. Zudem hat keines der befragten Unternehmen einen Rückgang der Innovationsaktivitäten aufgeführt. Dies lässt den Schluss zu, dass die Branche innovativer geworden ist oder zumindest unter einem höheren Innovationsdruck steht.

Interessant ist, dass im Rahmen der multivariaten Analyse ein Zusammenhang zwischen der Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen 2000 bis heute und der relativen Veränderung der Weiterbildungsausgaben 2000 bis heute deutlich wird. Hier lassen sich die bereits unter I5 dargestellten Zusammenhänge der Bedeutung der Mitarbeiter/innenweiterbildung heranziehen, die vermuten ließen, dass eine gute Mitarbeiter/innenweiterbildung zu erhöhten Innovationspotenzialen führen kann. In der Kreuztabelle lassen sich gestiegene Weiterbildungsausgaben und eine gestiegene Anzahl an durchgeführten Innovationen im selben Zeitraum beobachten. Hier lässt sich, aufgrund des positiven Bezuges, vermuten, dass die gestiegenen Weiterbildungsausgaben in den letzten Jahren tendenziell die gestiegene Anzahl durchgeführter Innovationen unterstützt haben.

Die gestiegene Anzahl an Innovationen in den letzten Jahren ist weiterhin positiv mit einer hohen Bedeutung von Innovationen als zukünftigen Wettbewerbsvorteil innerhalb von Netzwerken verbunden.[39]

---

[37] Stark signifikante Korrelation mit M1 (I7xM1).

[38] Heute bezieht sich auf Ende 2005 bis Mitte 2006.

[39] Stark signifikante Korrelation mit K4 (I8xK4).

Dieser Zusammenhang könnte auf eine steigende Bedeutung von Netzwerken für die Generierung von Innovationen hinweisen. Deutlich wurde auch, dass steigende Ausgaben für Innovationen und eine gestiegene Anzahl an durchgeführten Innovationen zusammenhängen.[40] Dieser Zusammenhang sollte einem gesunden Menschenverstand zufolge als trivial gelten.

Aus Frage acht wissen wir nun, dass die Anzahl durchgeführter Innovationen bei den befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen in den letzten Jahren gestiegen ist. Jedoch ist es ein Ziel des Projektes ZUFO, die Innovationsaktivitäten der Forst-Holz-Kette weiter voranzutreiben und dabei gilt es eventuell vorhandene Innovationshemmnisse zu identifizieren und Lösungswege zu erarbeiten. Frage neun thematisiert nun diese internen und externen Widerstände bei der Implementierung von Innovationen.

I9: Welche internen und externen Widerstände bei der Implementierung von Innovationen haben in ihrem Unternehmen einen großen Stellenwert? (Es durften maximal 4 Faktoren angekreuzt werden.)

Tabelle 14: Interne und externe Widerstände bei der Implementierung von Innovationen (I9)

Widerstände	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Eigenkapital und/ oder Kreditzugangsquellen	**37**	**15,8**	**46,8**
Investitionskosten und/ oder Amortisationsdauer	**38**	**16,2**	**48,1**
Eigene Standortgebundenheit/ hohe regionale Unterschiede	15	6,4	19,0
Staatliche Regulierungen/Auflagen	**36**	**15,4**	**45,6**
Organisatorische Probleme im Produktions- oder Verwaltungsablauf	26	11,1	32,9
Geringe Kund/innenakzeptanz	**10**	**4,3**	**12,7**
Offenheit und/oder Risikobereitschaft Innovationen durchzuführen	15	6,4	19,0
Mangel an geeignetem Fachpersonal	20	8,5	25,3
Unzureichende Kooperationsmöglichkeiten	17	7,3	21,5
Leichte Imitierbarkeit	15	6,4	19,0
Sonstige	***5***	***2,1***	***6,3***
79 gültige, 0 fehlende Fälle			

Hier lassen sich drei Widerstände identifizieren, die am häufigsten (knapp die Hälfte der Unternehmen) angekreuzt wurden: hohe Investitionskosten/lange Amortisationsdauern, fehlendes Eigenkapital/Mangel an Kreditzugangsquellen sowie staatliche Regulierungen/Auflagen. Laut einer Studie zu Innovationen im Mittelstand der KfW-Bankengruppe sind „Finanzierungsschwierigkeiten ... im Jahr 2004 für alle Unternehmen das mit Abstand wichtigste Innovationshemmnis."[41] Weiterhin enthält diese Studie die Zusammenfassung einiger Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels (MIP) des ZEW (Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH). Laut der periodischen Unternehmensbefragung zählen zu hohe Investitionskosten, ein zu hohes wirtschaftliches Risiko, der Mangel an Finanzierungsquellen gefolgt von langen Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren sowie Gesetzgebung und rechtliche Regelungen/Normen zu den bedeutendsten Innovationshemmnissen für kleine und

[40] Stark signifikante Korrelation mit M8 (I8xM8).

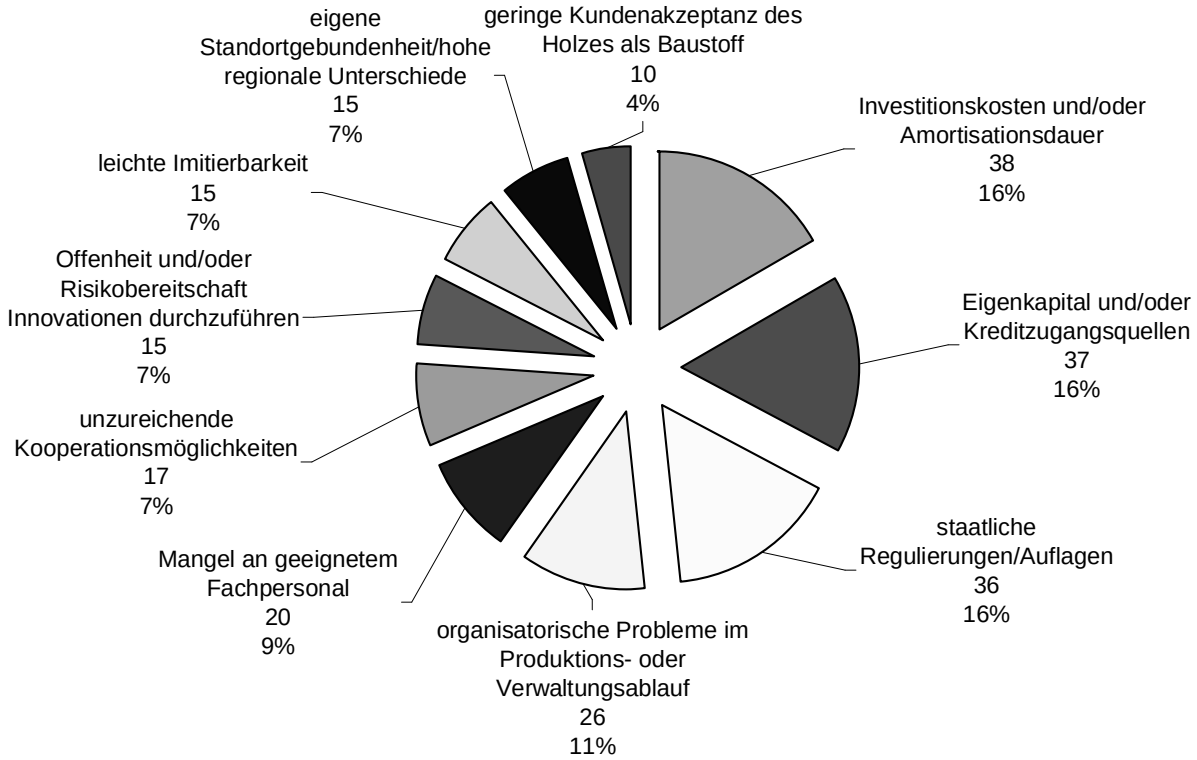
[41] Vgl. KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik Nr. 37 – Sonderband „Innovationen im Mittelstand". KfW-Bankengruppe, Frankfurt am Main, S. 4.

mittlere Unternehmen.[42] Vergleicht man dies mit den von uns erhaltenen Befragungsergebnissen in Frage neun so zeichnet sich ein fast identisches Bild ab.

Neben den genannten Aspekten spielen auch organisatorische Probleme im Produktions- oder Verwaltungsablauf als weiterer interner Hemmfaktor für rund ein Drittel der befragten Unternehmen eine bedeutende Rolle. Geringe Kund/innenakzeptanz des Holzes als Baustoff ist der Faktor, der als geringster Widerstand angegeben wurde – evtl. liegt dies an einer kund/innennahen Innovationsentwicklung. Da dieser Faktor dennoch Beachtung fand, darf er für den weiteren Projektverlauf nicht außer Acht gelassen werden. Laut einer im Jahr 2000 abgeschlossenen Studie des Holzabsatzfonds zum Imageprofil von Holz wurde in einer Bevölkerungsbefragung festgestellt, dass etwa 25% der Befragten Holz als durchschnittlich, weniger oder gar nicht geeignet zur Verwendung als Baumaterial einschätzen.[43]

Folgendes Kreisdiagramm verdeutlicht den aus der obigen Tabelle ersichtlichen Sachverhalt (ohne Berücksichtigung Sonstige).

Abbildung 12: Interne und externe Hemmnisse bei der Innovationsimplementierung (I9)



Durch bessere Finanzierungsmöglichkeiten und -bedingungen könnten demnach zumindest die zwei schwerwiegendsten Hemmnisse der Innovationstätigkeiten der Holzhaus herstellenden Unternehmen abgebaut werden. Die staatlichen Regulierungen und Auflagen spielen in der Holzbaubranche eine besondere Rolle. Da sie vielschichtig und umfangreich sind, gilt es an dieser Stelle die genauen Widerstandswirkungen bei der organisationalen Innovationsimplementierung zu erforschen.

---

[42] Vgl. KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik Nr. 37 – Sonderband „Innovationen im Mittelstand“ Beitrag Innovationsfinanzierung: Stand, Hindernisse, Perspektiven. KfW-Bankengruppe, Frankfurt am Main, S. 126.

[43] Vgl. Holzabsatzfond (2000) Marktuntersuchung zum Imageprofil von Holz an der Schwelle zum neuen Jahrtausend. Compagnon Marktforschung (Hrsg.), Bonn.

„Die Innovativität von KMU wird entscheidend davon beeinflusst, wie gut sie ihre größenspezifischen Vorteile bewusst einsetzen und nutzen und wie sie mit den Nachteilen der vergleichsweise geringeren Ressourcenausstattung umgehen können. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, die wichtigsten Determinanten und Erfolgsfaktoren für Innovation zu identifizieren.“[44] Neben den Widerständen wurde deshalb in Frage zehn nach den innovationsfördernden Faktoren gefragt.

I10: Welche Faktoren fördern Innovationen speziell im Holzhausbereich in ihrem Unternehmen am besten? (Es durften maximal 4 Faktoren angekreuzt werden.)

Tabelle 15: Innovationsfördernde Faktoren (I10)

Faktoren	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Marketing und Vermarktungskenntnisse	**55**	**22,4**	**69,6**
Spezielles Projektmanagement bzw. Innovationsmanagement	15	6,1	19,0
Bisherige Innovationstätigkeiten	**37**	**15,0**	**46,8**
Eigene Liquidität	27	11,0	34,2
Anforderungen der Kund/innen nach Qualität und Nachhaltigkeit	**57**	**23,2**	**72,2**
Gegenwärtige Richtlinien, Gesetze, Normen, zukünftige Umweltgesetze	15	6,1	19,50
Kooperationen mit anderen Holzhaushersteller/innen	19	7,7	24,1
Kooperationen mit Sägewerken, Tischlereien und weiteren Betrieben	11	4,5	13,9
Kooperationen mit Papierindustrie, Baumärkten und ähnlichen Betrieben	**1**	**0,4**	**1,3**
Regionale und ausländische Konkurrenz	9	3,7	11,4
79 gültige, 0 fehlende Fälle			

Hier gibt es zwei sehr auffällige Faktoren, die bei den teilnehmenden Firmen als besonders innovationsfördernd gelten. Auf der einen Seite sind das die Marketing- und Vermarktungskenntnisse der Firmen mit knapp 70% aller Fälle und auf der anderen Seite die Anforderungen der Kund/innen nach Qualität und Nachhaltigkeit mit über 70% der Fälle. Aber auch die bisherigen Innovationsaktivitäten spielen für knapp die Hälfte der Firmen eine bedeutende Rolle. Es lässt sich weiterhin feststellen, dass Kooperationen eher nicht als innovationsfördernd angesehen werden. Dies steht im Gegensatz zu den in der Expert/innenbefragung erhaltenen Ergebnissen, dass Kooperationen als wichtiger Innovationsförderer angesehen wird.[45] Des Weiteren befürwortet auch der VDI Kooperationen für die Innovationsentwicklung[46], insbesondere wenn es sich um kleine und mittlere Unternehmen handelt, die, wie aus der vorhergehenden Branchenstrukturanalyse[47] hervorging, für die Holzhausbranche üblich

[44] Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 2.

[45] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin.

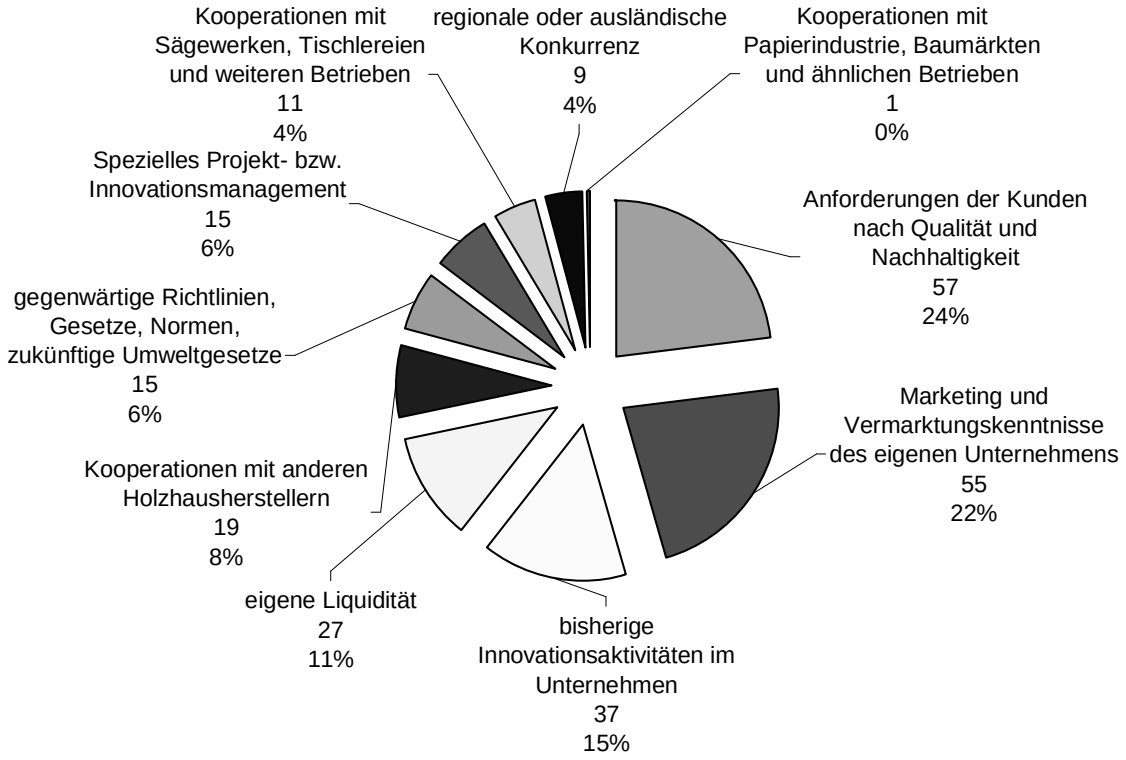
[46] Vgl. VDI (2004) KMU und Innovationen – Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Arbeitskreis Mittelstand, wirtschaft- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

[47] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Branchenstruktur- und Stakeholderanalyse der deutschen Holzbaubranche unter Einbeziehung ausgewählter Stakeholdertheorien und der Bedeutung externer Einflüsse auf Unternehmen. IÖW, Berlin.

sind.

Die Verteilung der Bedeutung der einzelnen Faktoren zeigt nachfolgendes Kreisdiagramm.

Abbildung 13: Darstellung der innovationsfördernden Faktoren (I10)



Wie bereits erwähnt scheinen laterale Kooperationsformen für die Innovationsentwicklung im Holzhausbereich für die befragten Unternehmen eher eine untergeordnete Rolle zu spielen. Hier gilt es im weiteren Verlauf des Projektes und in Form weiterer Befragungen genauer zu untersuchen, ob von den entsprechenden Organisationen keine Innovationsimpulse ausgehen oder ob die Holzhaus herstellenden Unternehmen entsprechende Signale nicht wahrnehmen.

In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen, dass die von uns im Vorfeld der Unternehmensbefragung interviewten Expert/innen große Innovationspotenziale innerhalb von Kooperationen sehen[48] und auch die bereits erwähnte Studie im Auftrag des VDI Kooperationen in Form von Innovationsnetzwerken als wichtiges Instrument eines erfolgreichen zukünftigen Innovationsprozesses in kleinen und mittelständischen Unternehmen erachten.[49]

---

[48] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin, S. 12.

[49] Vgl. VDI (2004) KMU und Innovationen – Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Arbeitskreis Mittelstand, wirtschaft- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

2.2 Personal/Organisation

Im industriellen Holzbauwesen waren laut des Clusters Forst-Holz im Jahre 2005 ca. 38.211 Arbeitnehmer/innen beschäftigt hinzu kommen für die Holzhausbranche noch Zimmereibetriebe mit rund 78.200 Beschäftigten.[50] Somit stellt diese Branche einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar. Das betriebliche Personalmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen gewinnt zunehmende Bedeutung. Der zweite Fragenkatalog des Teils A befasst sich aus diesem Grund mit der Thematik Personal und Organisation. Hier sollen zum einen Personal- und Organisationsstrukturen analysiert werden. Eine vorrangige Rolle spielt unter anderem die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen, die gleich in Frage eins erfasst wird.

P1: Wie hoch waren die Ausgaben für die Weiterbildung für Ihre Mitarbeiter/innen im Bereich Holzhäuser im Verhältnis zu den Gesamtausgaben im Jahr 2005?

Tabelle 16: Ausgabenverhältnis Weiterbildung zu Gesamtausgaben im Jahr 2005 (P1)

P1 Ausgabenverhältnis Weiterbildung zu Gesamtausgaben

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angebote zur Weiterqualifizierung	10	12,7	13,0	13,0
	größer 0-5%	51	64,6	66,2	79,2
	größer 5-15%	16	20,3	20,8	100,0
	Gesamt	77	97,5	100,0	
Fehlend	System	2	2,5		
Gesamt		79	100,0		

Zunächst lässt sich feststellen, dass der Großteil der hier teilnehmenden Firmen Weiterbildungsangebote angibt. Dabei kann man am häufigsten ein Ausgabeverhältnis von 0,01-5% Weiterbildung zu den Gesamtausgaben erkennen. Die Ausgaben für Weiterbildung liegen damit im Branchendurchschnitt.[51]

Interessant ist auch der in der multivariaten Auswertung ersichtliche folgende Zusammenhang: Umso vorteilhafter Innovationen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gewertet wurden, umso größer ist auch das Ausgabenverhältnis Weiterbildung zu Gesamtausgaben.[52] Hier lässt sich wiederum der bereits unter I5 diskutierte Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter/innenweiterbildung und der Innovationstätigkeit bzw. -fähigkeit der Holzhaus herstellenden Unternehmen identifizieren, welcher im weiteren Verlauf der hier dargestellten Auswertung noch deutlicher wird.

In diesem Zusammenhang ist zusätzlich von Interesse, inwieweit sich die Weiterbildungsausgaben in den letzten Jahren entwickelt haben. Aus dieser Entwicklung lassen sich dann Schlussfolgerungen auf die tatsächliche Erweiterung der Mitarbeiter/innenweiterbildung ziehen.

Um diese zeitraumbezogene Angaben zu erhalten, wurde in Frage zwei nach der Veränderung dieses Ausgabenverhältnisses im Zeitraum 2000 bis heute gefragt.

---

[50] Vgl. http://www.infoholz.de/html/f_page.phtml?p1=1174307416a273717840&p3=42190

[51] Vgl. Werner, Dirk (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006.

[52] Stark signifikante Korrelation mit M3 (P1xM3).

P2: Wie haben sich die betrieblichen Ausgaben für diese weiterführende Qualifikation anteilig an den Gesamtausgaben im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

Tabelle 17: Relative Veränderung der Weiterbildungsausgaben 2000 bis heute (P2)

P2 relative Veränderung der Weiterbildungausgaben 2000-heute

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angabe	8	10,1	10,1	10,1
	gesunken	4	5,1	5,1	15,2
	in etwa konstant	37	46,8	46,8	62,0
	gestiegen	30	38,0	38,0	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Aus obiger Tabelle wird deutlich, dass die Weiterbildungsausgaben tendenziell konstant geblieben sind bzw. gesteigert wurden. Dies entspricht dem vom Institut für deutsche Wirtschaft ermittelten Trend[53] sowie dem MittelstandsMonitor 2006[54], demzufolge ein Weiterbildungstrend in kleinen und mittleren Unternehmen zu verzeichnen ist. Dies lässt wiederum vermuten, dass auch die Bedeutung der Weiterbildung der Mitarbeiter/innen im Betrachtungszeitraum zumindest trendgemäß gestiegen ist. Allerdings sind die Weiterbildungsausgaben und generell das Angebot an Weiterbildung bei kleinen und mittleren Unternehmen geringer als bei Großunternehmen. Das liegt zum einen an einer fehlenden finanziellen Ausstattung und zum anderen am Zeitmangel, entsprechende Angebote durchzuführen.

Die multivariate Analyse ergab, dass steigende Weiterbildungsausgaben und ein größeres Ausgabenverhältnis von Weiterbildungsausgaben zu Gesamtausgaben zusammenhängen.[55] Es wurde auch deutlich, dass die steigenden Weiterbildungsausgaben mit einer hohen Bedeutung von fachlicher und sozialer Kompetenz einhergehen. Dies ist nicht verwunderlich, denn Hauptziel einer Weiterbildung sollte es sein, die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen zu stärken.[56] Nachfolgende Kreuztabelle unterstreicht den beobachteten Zusammenhang nochmals durch Darstellung der kreuzweise aufgetretenen Antworthäufigkeiten.

---

[53] Vgl. Werner, Dirk (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006.

[54] Vgl. KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2006): Mittelstandsmonitor 2006 – Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.

[55] Signifikante Korrelation mit P1 (P1xP2).

[56] Stark signifikante Korrelation mit P3 (P2xP3).

Tabelle 18: Kreuztabelle Weiterbildungsausgaben (P2) und Kompetenzen (P3)

relative Veränderung der Weiterbildungausgaben 2000-heute * Fachliche und soziale Kompetenz Kreuztabelle

Anzahl

		Fachliche und soziale Kompetenz				
		keine Bedeutung	niedrig	mittel	hoch	Gesamt
relative Veränderung der Weiterbildungausgaben 2000-heute	keine Angabe		1	3	4	8
	gesunken	1		1	2	4
	in etwa konstant		1	13	22	36
	gestiegen			5	25	30
Gesamt		1	2	22	53	78

Außerdem stehen laut Korrelationsanalyse die Wichtigkeit von Veränderungen des Innovationsmanagements bis 2010 und die Veränderung der Weiterbildungsausgaben 2000 bis heute in einem positiven Zusammenhang.[57] Interpretativ könnte man hier davon ausgehen, dass ein gutes Innovationsmanagement die positiven Einflüsse einer Mitarbeiter/innenweiterbildung auf die Innovationsentwicklung antizipiert. Die Betonung von Design und Gestaltung als zukünftiger Wettbewerbsvorteil scheint ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Weiterbildungsausgaben zu haben.[58] Hier kann in Vorgriff auf die univariate Auswertung der Frage M3 zu zukünftigen Wettbewerbsvorteilen erwähnt werden, dass Design und Gestaltung eine große Rolle spielen. Dies deckt sich auch mit Ergebnissen des Teil B der Befragung, in dem viele der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen die Betonung des Designs von Holzhäusern als zukünftig wichtigen Trend ansehen. Demnach werden sich vermutlich die Inhalte der Mitarbeiter/innenweiterbildung auch zunehmend an gestalterischen Themen ausrichten. Auch bei den Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz 2000 bis heute wird ein Zusammenhang mit den Weiterbildungsausgaben von 2000 bis heute deutlich.[59] Hier fällt ebenfalls der Zusammenhang zwischen der Weiterbildung der Mitarbeiter/innen und der Innovationsentwicklung im eigenen Unternehmen auf.

[57] Stark signifikante Korrelation mit M1 (P2xM1).

[58] Stark signifikante Korrelation mit M3 (P2xM3).

[59] Stark signifikante Korrelation mit M8 (P2xM8).

In Frage drei wurden unternehmensinterne Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung zur erfolgreichen Gestaltung von Innovationen untersucht.

P3: Wie hoch ist die Bedeutung folgender Faktoren zur erfolgreichen Gestaltung von Innovationen in Ihrem Unternehmen?

Tabelle 19: Bedeutung von Faktoren zur erfolgreichen Innovationsgestaltung (P3)

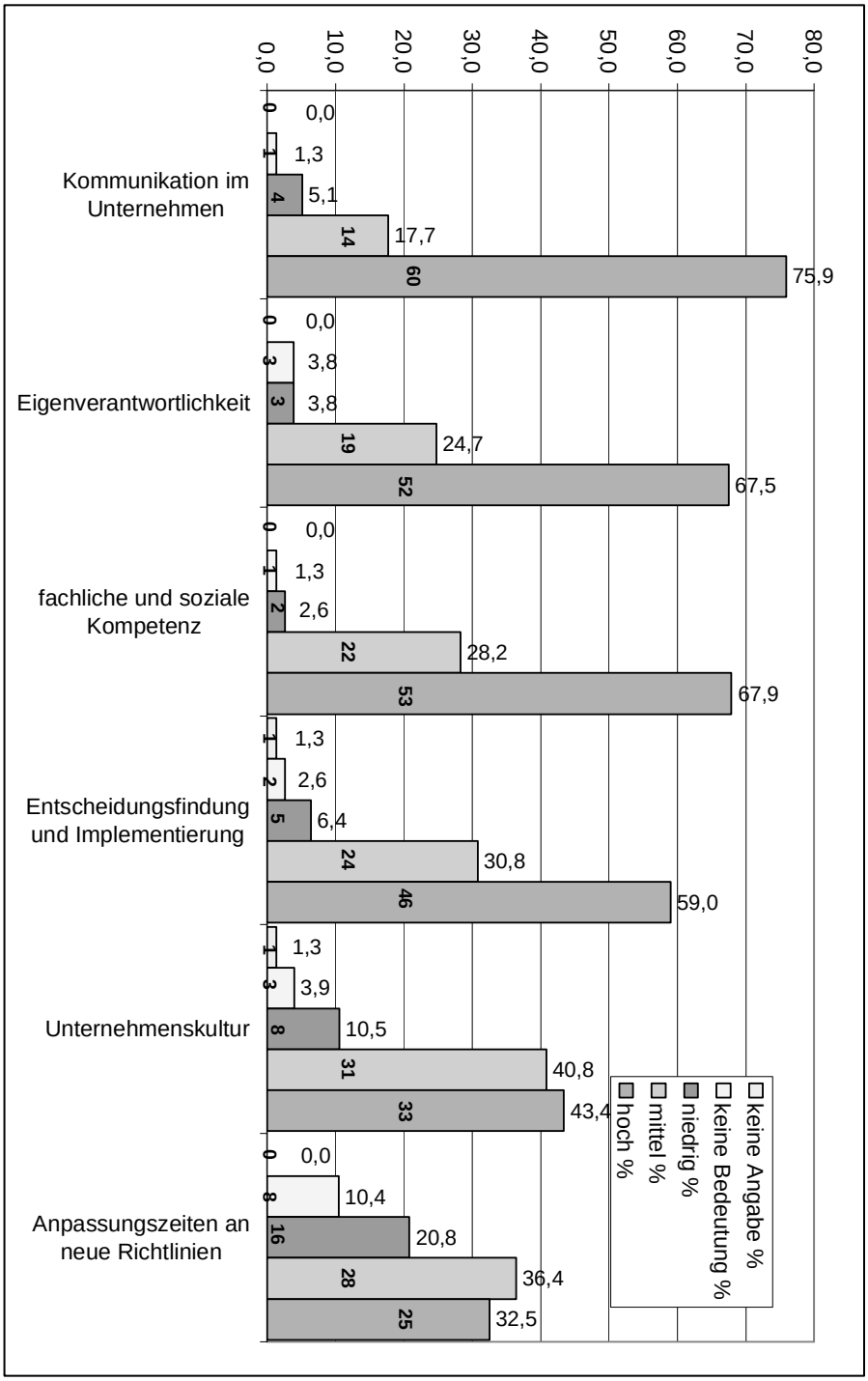
Faktoren	keine Angabe		keine Bedeutung		niedrig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Kommunikation im Unternehmen	**0**	**0,0**	**1**	**1,3**	4	5,1
Eigenverantwortlichkeit	**0**	**0,0**	3	3,8	3	3,8
fachliche und soziale Kompetenz	**0**	**0,0**	**1**	**1,3**	**2**	**2,6**
Entscheidungsfindung und Implementierung	1	1,3	2	2,6	5	6,4
Unternehmenskultur	1	1,3	3	3,9	8	10,5
Anpassungszeiten an neue Richtlinien	**0**	**0,0**	**8**	**10,4**	**16**	**20,8**
79 gültige, 0 fehlende Fälle						

Faktoren	mittel		hoch	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Kommunikation im Unternehmen	**14**	**17,7**	**60**	**75,9**
Eigenverantwortlichkeit	19	24,7	**52**	**67,5**
fachliche und soziale Kompetenz	22	28,2	**53**	**67,9**
Entscheidungsfindung und Implementierung	24	30,8	46	59,0
Unternehmenskultur	**31**	**40,8**	33	43,4
Anpassungszeiten an neue Richtlinien	28	36,4	**25**	**32,5**
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Auch in dieser Tabelle werden die bedeutenden und bedeutendsten Faktoren hervorgehoben. Um Innovationen erfolgreich zu gestalten, tragen vor allem 1. die Kommunikation im Unternehmen, 2. die Eigenverantwortlichkeit und 3. die fachliche und soziale Kompetenz bei.

Aber auch die Entscheidungsfindung und Implementierung sind nicht zu vernachlässigen. Die Unternehmenskultur scheint ein flankierendes Element zu sein, das die erfolgreiche Innovationsgestaltung rahmt. Besonders deutlich ist dies auch aus folgendem Balkendiagramm ersichtlich.

Abbildung 14: Darstellung der Faktoren zur erfolgreichen Innovationsgestaltung (P3)



Weiterhin zur besseren Anschaulichkeit sind folgende Kreisdiagramme für die bedeutenden (‚mittel') und bedeutendsten (‚hoch') Faktoren zur erfolgreichen Gestaltung von Innovationen.

Abbildung 15: Mittel bedeutsame Faktoren bei Innovationsgestaltung (P3)

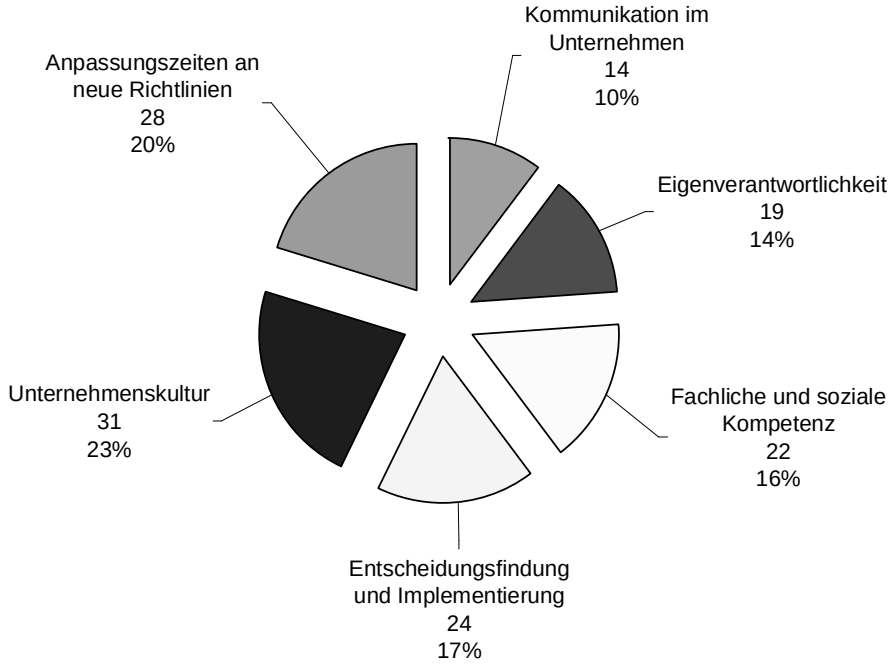
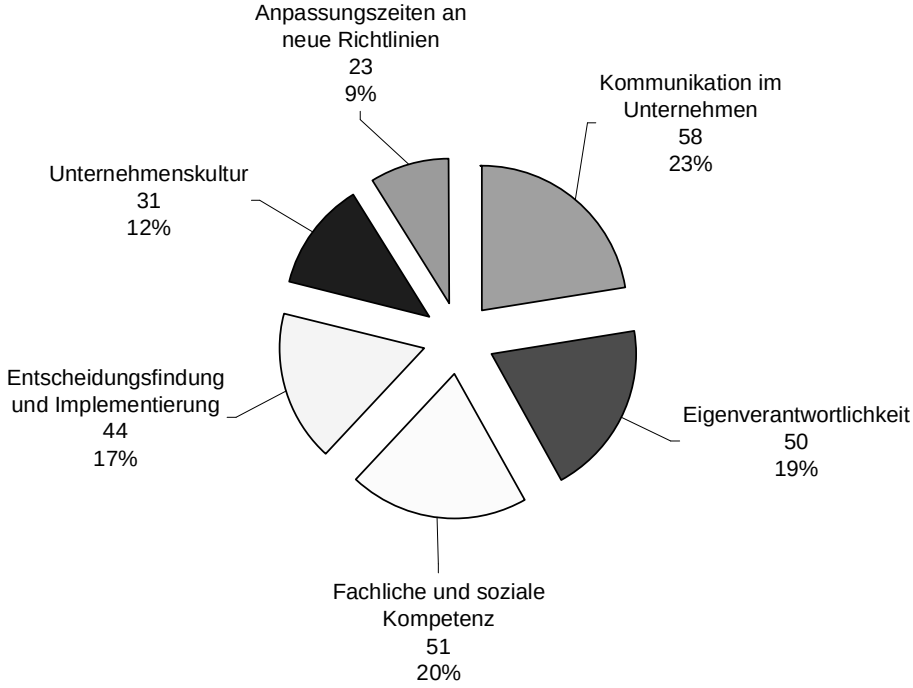


Abbildung 16: Sehr bedeutende Faktoren bei Innovationsgestaltung (P3)



Im Rahmen der multivariaten Analyse haben sich einige interessante Zusammenhänge ergeben: Die Betonung von Eigenverantwortlichkeit hängt von der jeweils herrschenden Unternehmenskultur ab.[60] In Bezug auf die Innovationsentwicklung scheint die Betonung von eigenverantwortlichem Arbeiten der Mitarbeiter/innen von großer Bedeutung zu sein (siehe Abbildung). Demnach sollte die vorherrschende Unternehmenskultur die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen unterstützen. Folgende Kreuztabelle verdeutlicht den Zusammenhang:

[60] Stark signifikante Korrelation zwischen den Faktoren in P3 (P3xP3).

Tabelle 20: Kreuztabelle Eigenverantwortlichkeit (P3) und Unternehmenskultur (P3)

Eigenverantwortlichkeit * Unternehmenskultur Kreuztabelle

Anzahl

		Unternehmenskultur					Gesamt
		keine Angabe	keine Bedeutung	niedrig	mittel	hoch	
Eigenverantwortlichkeit	keine Bedeutung		1	1	1		3
	niedrig			1	2		3
	mittel		2	4	7	6	19
	hoch	1		2	21	26	50
Gesamt		1	3	8	31	32	75

Weiterhin konnte beobachtet werden, dass die Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen und die Bewertung von Eigenverantwortlichkeit und fachlicher und sozialer Kompetenz zusammenhängen.[61] D.h. je höher die Beurteilung einer funktionierenden Unternehmenskommunikation als innovationsfördernder Faktor, umso höher ist in diesem Zusammenhang auch die Bewertung von Eigenverantwortlichkeit und fachlicher und sozialer Kompetenz. Zusätzlich hat die Einschätzung der fachlichen und sozialen Kompetenz einen (positiven) Einfluss auf die Bedeutung der Personalentwicklung bis 2010, wie nachfolgende Kreuztabelle zeigt.[62]

Tabelle 21: Kreuztabelle Kompetenzen (P3) und Personalentwicklung (M1)

Fachliche und soziale Kompetenz * Personalentwicklung Kreuztabelle

Anzahl

		Personalentwicklung					Gesamt
		keine Angabe	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	
Fachliche und soziale Kompetenz	keine Bedeutung		1				1
	niedrig			1	1		2
	mittel	1		7	11	3	22
	hoch		1	6	23	22	52
Gesamt		1	2	14	35	25	77

Diese Aspekte verdeutlichen wiederum die innerorganisationalen Voraussetzungen für die erfolgreiche Unternehmensführung und hier vor allem die aktive Nutzung von Innovationspotenzialen in der Unternehmung.

Weiterhin wurde in der multivariaten Analyse deutlich, dass die Bedeutung der Wettbewerbsvorteile von Innovationen durch die Bildung von Netzwerken mit der Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen zusammenhängt.[63] Dieser Zusammenhang lässt vermuten, dass die in Kooperationen und Netzwerken entstandenen Innovationen nur durch eine gute Kommunikation im Unternehmen umgesetzt werden können bzw. die Unternehmenskommunikation Einfluss auf Innovationsnetzwerke/-kooperationen hat. Des Weiteren zeigt sich, dass die Bedeutung von schneller Entscheidungsfindung und Implementierung im Unternehmen bei der erfolgreichen Innovationsgestaltung in einem positiven Zusammenhang mit der Einschätzung hoher Lieferfähigkeit und kurzen Entwicklungszeiten als för-

[61] Stark signifikante Korrelation mit P3 (P3xP3).

[62] Stark signifikante Korrelation mit M1 (P3xM1).

[63] Stark signifikante Korrelation mit K4 (P3xK4).

dernder Faktoren zur Bildung von Netzwerken steht.[64] Demnach könnten eine schnellere Entscheidungsfindung und Implementierung für die erfolgreiche Innovationsentwicklung im Unternehmen zu kürzeren Entwicklungszeiten und höheren Lieferfähigkeiten innerhalb von Netzwerken/Kooperationen führen. Mit der Bedeutung der Unternehmenskultur als einem Faktor für die erfolgreiche Gestaltung von Innovationen hängen ferner die Bedeutung zur Veränderung von Unternehmensstruktur, Führungsstil, Innovationsmanagement, Management/Managementkonzepte und Personalentwicklung positiv zusammen.[65]

Frage vier thematisiert die Entwicklung von Innovationen hinsichtlich der Anzahl an Mitarbeiter/innen, die damit beschäftigt sind bzw. der Veränderung dieser Mitarbeiter/innenanzahl im Zeitraum 2000 bis heute.

P4: Wie hat sich die Anzahl Ihrer Mitarbeiter/innen, die mit der Entwicklung von Innovationen beschäftigt sind, im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

Tabelle 22: Veränderung der Mitarbeiter/innenanzahl in der Innovationsentwicklung (P4)

Veränderung Anzahl Mitarbeiter, die mit Innovationsentw. beschäftigt sind 2000-heute

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Entwicklung von Innovationen	4	5,1	5,1	5,1
	gesunken	3	3,8	3,8	8,9
	in etwa konstant	48	60,8	60,8	69,6
	gestiegen	24	30,4	30,4	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Aus obiger Tabelle lässt sich eine Konstanz mit einer Steigungstendenz in den letzten sechs Jahren ablesen. Der Großteil der befragten Unternehmen gibt an, dass sich in den vergangenen sechs Jahren die Anzahl der Mitarbeiter/innen, die sich mit der Innovationsentwicklung beschäftigen, nicht verändert hat. Demnach kann vermutet werden, dass zum einen die Bedeutung der Entwicklung eigener Innovationen zugenommen hat und zum anderen der Anstieg der Innovationsmitarbeiter/innen eng mit dem Anstieg der von 2000 bis heute durchgeführten Innovationen zusammenhängt, wie nachfolgende Kreuztabelle zu klären versucht.[66]

[64] Stark signifikante Korrelation mit K4 (P3xK4).

[65] Stark signifikante Korrelation mit M1 (P3xM1).

[66] Die zugehörige Korrelationsanalyse bestätigte diesen Zusammenhang für ein Signifikanzniveau von 0,05 mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1,5%.

Tabelle 23: Kreuztabelle Anzahl der Mitarbeiter/innen (P4) und durchgeführte Innovationen (I8)

Veränderung Anzahl Mitarbeiter, die mit Entwicklung von Innovationen beschäftigt sind 2000-heute * Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen 2000-heute Kreuztabelle

Anzahl

		Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen 2000-heute				
		keine Angabe	in etwa konstant	gering gestiegen	stark gestiegen	Gesamt
Veränderung Anzahl Mitarbeiter, die mit Entwicklung von Innovationen beschäftigt sind 2000-heute	keine Entwicklung von Innovationen	1	2	1		4
	gesunken		2	1		3
	in etwa konstant	2	12	18	16	48
	gestiegen		5	8	11	24
Gesamt		3	21	28	27	79

Aus der Tabelle und aus der dazugehörigen Korrelationsanalyse wird nur ein leichter Zusammenhang deutlich. Interessanterweise wurde in der multivariaten Auswertung ersichtlich, dass die Bedeutung des Innovationsmanagements und auch des Managements bzw. Managementkonzepte für die zukünftige Unternehmenspolitik mit der Veränderung der Mitarbeiter/innenanzahl, die mit der Entwicklung von Innovationen beschäftigt sind, zusammenhängt. Je wichtiger ein zukünftiges Innovationsmanagement von den befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen eingeschätzt wurde, umso eher kam es in diesen Firmen zu einer gestiegenen oder zumindest konstanten Anzahl an Mitarbeiter/innen in der Innovationsentwicklung.

In diesem Zusammenhang ist ein interessanter Fakt, wie lange Mitarbeiter/innen normalerweise im Unternehmen tätig sind, d.h. ob es sich hier eher um dauerhafte oder befristet Anstellungen handelt. Frage fünf bezieht sich deshalb auf die übliche Dauer der Mitarbeiter/innenanstellungen in den teilnehmenden Unternehmen.

P5: Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen normalerweise im Betrieb?

Tabelle 24: Dauer der Beschäftigung der Mitarbeiter/innen (P5)

P5 Dauer der Beschäftigung der Mitarbeiter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zwei-dreijährig	7	8,9	9,1	9,1
	mehr als dreijährig	70	88,6	90,9	100,0
	Gesamt	77	97,5	100,0	
Fehlend	System	2	2,5		
Gesamt		79	100,0		

Hier wird sehr deutlich, dass in fast allen betrachteten Firmen dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse bestehen. Ein für diese traditionsverbundene Branche sehr bestätigendes Bild.

Da wir nun einen groben Überblick über die Personalstruktur allgemein gewonnen haben, wollen wir uns noch etwas detaillierter mit der Innovationsentwicklung befassen. Die sechste Frage bezieht sich auf den Frauenanteil in der Innovationsentwicklung.

P6: Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen der Anteil von Frauen in der Innovationsentwicklung?

Tabelle 25: Frauenanteil in der Innovationsentwicklung (P6)

Anteil von Frauen in der Innovationsentwicklung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Frauen	20	25,3	25,3	25,3
	Frauenanteil <=25%	17	21,5	21,5	46,8
	Frauenanteil >25-50%	7	8,9	8,9	55,7
	keine Entwicklung von Innovationen	35	44,3	44,3	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Der Frauenanteil in der Innovationsentwicklung ist bei den teilnehmenden Firmen eher gering. Dies deckt sich mit dem im Vorfeld festgestellten allgemein geringen Frauenanteil in der Holzhausbranche.

2.3 Kooperations- und Netzwerkbeziehungen

Interorganisatorische Netzwerke bestehen aus kurz- und mittelfristigen, langfristigen oder auch projektbezogenen Beziehungen. Es handelt sich hierbei um die Organisation ökonomischer Aktivitäten neben dem bestehenden Markt und der Hierarchie. Der dritte Fragenkomplex des Teils A behandelt die Kooperations- und Netzwerkbeziehungen der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen. Hier geht es vor allem darum, herauszufinden, ob und wie Kooperationen und Netzwerke in der Branche existieren und diese beeinflussen. Zunächst soll in Frage eins festgestellt werden, auf welcher Ebene und mit welchen Organisationen Netzwerke und Kooperationen bestehen.

K1: Auf welcher Ebene bzw. mit welchen Organisationen bestehen Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen?

Tabelle 26: Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen (K1)

Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Kooperationen mit Sägewerken, Tischlereien und ähnlichen Betrieben	31	29,5	45,6
Kooperationen mit anderen Holzhaushersteller/innen	**48**	**45,7**	**70,6**
Kooperationen mit Papierindustrie, Baumärkten und aus anderen Bereichen	11	10,5	16,2
Kapitalverflechtungen mit dem Inland	**4**	**3,8**	**5,9**
Kapitalverflechtungen mit dem Ausland	**4**	**3,8**	**5,9**
Zusammenarbeit mit Universitäten/ Fachhochschulen	7	6,7	10,3
68 gültige, 11 fehlende Fälle			

Unter den ausgewerteten Fragebögen ist die häufigste Kooperationsform eine Kooperation mit anderen Holzhaus herstellenden Unternehmen. Interessanterweise haben 48 der Holzhäuser herstellenden Unternehmen angegeben, dass sie mit anderen Holzhäuser herstellenden Unternehmen kooperieren. Die Ergebnisse der Kettenuntersuchung (Modul 3) weisen allerdings darauf hin, dass diese Kooperationsform tatsächlich eher die Ausnahme bleibt und oftmals konkreten inhaltlichen Foki unterliegt. Interessant ist ebenso, dass in der Frage I10 lediglich 19 Unternehmen angegeben haben, dass die Kooperationen innovationsfördernd sind. Das deckt sich mit den Aussagen der interviewten Expert/innen, die bei Kooperationen zwischen Holzhaus herstellenden Unternehmen häufig Probleme und Konkurrenzdenken beobachten[67], letzteres stellt ein Hauptproblem bei Kooperationen dar, wie sich weiter hinten in Frage K5 auch in dieser Befragung zeigen wird. Diesen Aspekt gilt es weiterführend und vertiefend zu untersuchen. Die Häufigkeiten der Kooperationen mit Sägewerken, Tischlereien und ähnlichen Betrieben spiegeln schon eher branchenübliches Verhalten wider, wie u.a. erste Ergebnisse der Kettenbetrachtung zeigen. Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen ist allerdings noch unterbelichtet. Das bestätigt auch die unter Frage I4 ermittelte geringe externe Quellennutzung im Innovationsbereich. Folglich liegen hier noch große Innovationspotentiale brach. Im Nachbarland der Schweiz wurde die Bedeutung von Kooperationen für die Zukunftsfähigkeit der Holzbranche bereits erkannt. So nimmt das Schweizer KMU Zentrum Holz auf seiner Homepage in seinen Tipps für Unternehmen direkt Bezug auf die Vorteilhaftigkeit sowohl von lateralen als auch horizontalen Koope-

[67] Vgl. Ergebnisse der Expert/inneninterviews zu Frage 10 „Welche Rolle spielen Kooperationen und Netzwerke für Holzhaushersteller?“ Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin.

rationen.[68]

Eine Studie des VDI stellt einleitend fest: „Während für Großunternehmen, die viele Funktionen integrieren und über gewachsene Beziehungen zu Universitäten und Forschungseinrichtungen verfügen, Netzwerke eine Option darstellen, sind KMU darauf angewiesen, ein Netzwerk mit Partnern aus Wissenschaft, Forschung, Entwicklung und Bildung für die Wissensgenerierung und Markterschließung zu nutzen.“[69] Die Innovationsfähigkeit kann laut VDI durch so genannte Innovationsnetzwerke gestärkt werden.

Die zweite Frage befasst sich mit den vorhandenen Geschäftspartner/innen bzw. mit deren Standort.

K2: Wo haben wertschöpfungsbezogen Ihre Geschäftspartner/innen ihren Standort? (Mehrfachnennungen möglich) [70]

Tabelle 27: Standorte der Geschäftspartner/innen (K2)

Standorte	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Europa	26	19,4	33,3
Amerika	**1**	**0,7**	**1,3**
Region bis 50 km	**37**	**27,6**	**47,4**
Region 51-100 km	32	23,9	41,0
Region größer 100 km	**38**	**28,4**	**48,7**
78 gültige, 1 fehlende Fälle			

Anhand der Tabelle wird besonders deutlich, dass für die untersuchten Unternehmen fast ausschließlich auf Deutschland und das europäische Ausland beschränkte Geschäftsbeziehungen bestehen. Die innerdeutschen Geschäftspartnerschaften der betrachteten Holzhaus herstellenden Unternehmen weisen eine relativ gleiche Verteilung zwischen regionalen, überregionalen und nationalen Hersteller/innen auf.

Frage drei nimmt auf bestehende Kooperationen und Netzwerke und die darauf zurückzuführenden Neuerungen in den Unternehmen Bezug.

---

68 Vgl. http://www.kmuzentrumholz.ch/kzh/de/home/Tippsfuerunternehmer/Kooperationen.htm.

69 VDI (2004) KMU und Innovationen – Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Arbeitskreis Mittelstand, wirtschaft- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, S. 2.

70 Hier gilt wiederum die Prämisse der höheren Prozentwerte bei den Prozentanteilen der Fälle aufgrund der Mehrfachantwortmöglichkeit.

K3: Wie hoch ist der Anteil an Neuerungen, die auf Kooperationen und Netzwerkbeziehungen basieren, an den gesamten Innovationen in ihrem Unternehmen?

Tabelle 28: Neuerungen die auf Kooperationen basieren (K3)

Anteil Neuerungen basierend auf Kooperationen und Netzwerkbeziehungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0%	8	10,1	10,3	10,3
	1-24%	56	70,9	71,8	82,1
	25-49%	4	5,1	5,1	87,2
	50-74%	10	12,7	12,8	100,0
	Gesamt	78	98,7	100,0	
Fehlend	System	1	1,3		
Gesamt		79	100,0		

Aus obiger Tabelle wird ersichtlich, dass laut der untersuchten Unternehmen nur rund 1-24% der Neuerungen auf Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zurückzuführen sind. Nur in sehr wenigen Fällen basiert ein hoher Anteil Neuerungen auf Kooperationen bzw. Netzwerken. Weiterführende Analysen und Ursachenforschungen sind bei diesem Zusammenhang von Bedeutung. Auch hier kann das Konkurrenzdenken zwischen den Holzhaus herstellenden Unternehmen und die ebenfalls nicht abgestimmte Verbandsarbeit (siehe Frage K5) eine wesentliche Rolle dafür spielen, dass dieser Anteil an Neuerungen nicht höher ausfällt. Es gilt daher näher zu ergründen, ob sich nach dem Lösen der Schwierigkeiten innerhalb von Kooperationen und bezüglich Netzwerkbildungen starke Innovationspotentiale eröffnen.

Neben der Frage welche Arten von Kooperationen und Netzwerken in der Holzhausbranche bestehen, ist es für die weitere Untersuchung wichtig, welche Faktoren für die befragten Unternehmen ausschlaggebend sind überhaupt Kooperations- und Netzwerkbeziehungen einzugehen. Die vierte Frage untersucht diese Faktoren, die für die Bildung von Netzwerken und Kooperationen von Bedeutung sind.

K4: Wie hoch ist die Bedeutung folgender Faktoren für die Bildung von Netzwerken mit Ihrem Unternehmen?

Tabelle 29: Faktoren für Netzwerkbildung: Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen (K4)

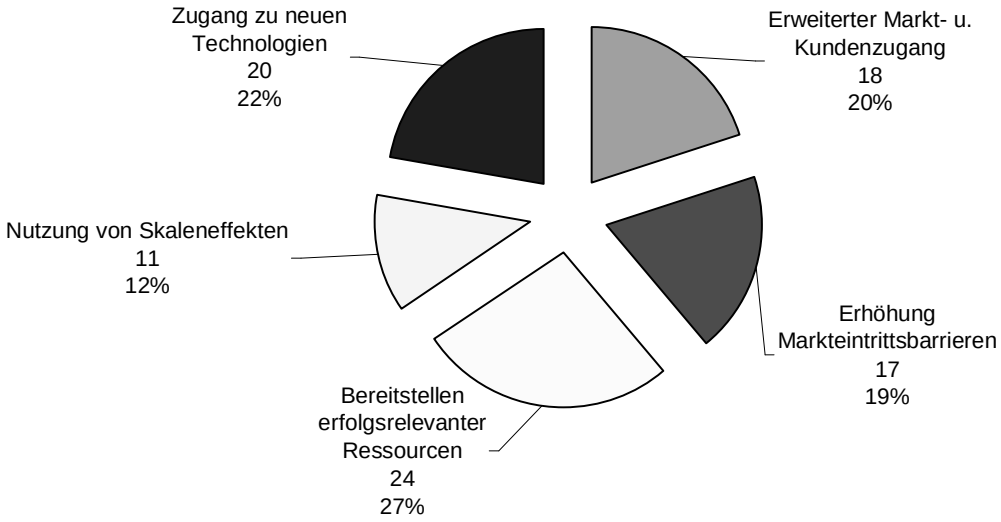
Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen						
Faktoren	**Keine Angabe**		**Keine Bedeutung**		**niedrig**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Erweiterter Markt- u. Kund/innenzugang	6	7,9	10	13,2	**8**	**10,5**
Erhöhung Marktteintrittsbarrieren	10	13,7	**21**	**28,8**	16	21,9
Bereitstellen erfolgsrelevanter Ressourcen	6	8,1	13	17,6	13	17,6
Nutzung von Skaleneffekten	**13**	**18,6**	19	27,1	**22**	**31,4**
Zugang zu neuen Technologien	**3**	**3,9**	**8**	**10,5**	**22**	**28,9**
77 gültige, 2 fehlende Fälle						

Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen				
Faktoren	**mittel**		**hoch**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Erweiterter Markt- u. Kund/innenzugang	18	23,7	**34**	**44,7**
Erhöhung Markteintrittsbarrieren	17	23,3	9	12,3
Bereitstellen erfolgsrelevanter Ressourcen	**24**	**32,4**	18	24,3
Nutzung von Skaleneffekten	**11**	**15,7**	**5**	**7,1**
Zugang zu neuen Technologien	20	26,3	23	30,3
77 gültige, 2 fehlende Fälle				

Aus der Tabelle wird deutlich, dass Kooperationsbildung zur Erhöhung der Markteintrittsbarrieren für rund 29% der befragten Unternehmen kein bedeutender Faktor ist. Der Anreiz, Kooperationen einzugehen, liegt für knapp 70% der hier befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen stärker in der Generierung neuer Märkte und Kund/innen.[71] Weiterhin hat der Zugang zu neuen Technologien einen relevanten Einfluss auf die Bildung von Netzwerken und Kooperationen. Betrachtet man weiterhin die mittlere und hohe Bedeutung zusammen, so ist an dritter Stelle die Bereitstellung von erfolgsrelevanten Ressourcen ausschlaggebend für Kooperationsbildungen.

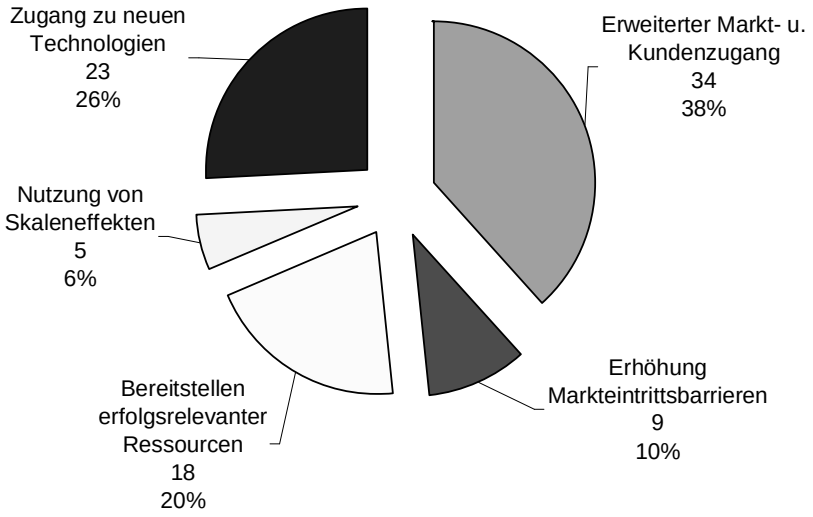
An dieser Stelle sollen zur Veranschaulichung die Verteilung der Faktoren mittlerer und hoher Bedeutung als Tortendiagramme dargestellt werden. Von mittlerer Bedeutung ist demnach vor allem das Bereitstellen erfolgsrelevanter Ressourcen, zumindest für knapp ein Drittel der befragten Unternehmen.

Abbildung 17: Bedeutende Faktoren zwischen Kooperationspartnern (K4)



[71] Hier sind die Antwortkategorien mittel und hoch zusammengefasst worden.

Abbildung 18: Bedeutendste Faktoren zwischen Kooperationspartnern (K4)



Hier wird deutlich, dass ein erweiterter Markt- und Kund/innenzugang sowie der Zugang zu neuen Technologien im Hinblick auf die Interaktion zwischen Unternehmen von hoher Bedeutung sind.

Als interessanter Zusammenhang in der multivariaten Analyse hat sich ergeben, dass je größer die Bedeutung einer Erweiterung von Markt- und Kund/innenzugang durch Kooperationen und Netzwerke für die befragten Unternehmen ist, umso schwerwiegender wird die Problematik der unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten der Kooperationspartner/innen eingeschätzt.[72]

Weiterhin wurde deutlich, dass die Erweiterung von Markt- und Kund/innenzugang durch Netzwerke mit der zukünftigen Entwicklung von Netzwerken und Kooperationen im Holzhausbereich zusammenhängt.[73] Auch dieser Zusammenhang scheint auf verdeckte Interessen zur Veränderung bisher bestehender Kooperationen und Netzwerke zu verweisen. Des Weiteren wurde in Hinblick auf die Kooperations- und Netzwerkbildung noch die Bedeutung von „das eigene Unternehmen betreffenden" Aspekten erfasst. Hier soll vor allem die Zielsetzung der Unternehmen untersucht werden und welche Potenziale sie im eigenen Unternehmen durch Kooperationen und Netzwerke sehen.

Tabelle 30: Faktoren für Netzwerkbildung: eigenes Unternehmen (K4)

Eigenes Unternehmen						
Faktoren	**Keine Angabe**		**Keine Bedeutung**		**niedrig**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Hohe Lieferfähigkeiten	**3**	**3,9**	**7**	**9,1**	8	10,4
Kurze Entwicklungszeiten	**3**	**3,9**	4	5,3	**11**	**14,5**
Qualitätssicherung	**3**	**3,9**	**2**	**2,6**	**3**	**3,9**
Einsparpotentiale	4	5,3	**2**	**2,7**	5	6,7
Wettbewerbsvorteile durch Innovationen	**3**	**3,9**	**2**	**2,6**	5	6,5
77 gültige, 2 fehlende Fälle						

[72] Stark signifikante Korrelation mit K5 (K4xK5).

[73] Stark signifikante Korrelation mit M1 (K4xM1).

Eigenes Unternehmen				
Faktoren	**mittel**		**hoch**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Hohe Lieferfähigkeiten	22	28,6	37	48,1
Kurze Entwicklungszeiten	**28**	**36,8**	**30**	**39,5**
Qualitätssicherung	25	32,5	**44**	**57,1**
Einsparpotentiale	**30**	**40,0**	34	45,3
Wettbewerbsvorteile durch Innovationen	**15**	**19,5**	**52**	**67,5**
77 gültige, 2 fehlende Fälle				

Als Anreiz, Kooperationen zu bilden, zählen für das eigene Unternehmen am meisten die Wettbewerbsvorteile, die durch (gemeinsame) Innovationen erzielt werden (können).[74] Weitere wichtige Faktoren sind laut Holzhaushersteller/innen die Qualitätssicherung, z.B. über eine Zertifizierung, gefolgt von möglichen generierbaren Einsparpotenzialen (bei Betrachtung der mittleren und hohen Bedeutung zusammen). Hingegen werden die (mögliche) Verkürzung von Entwicklungszeit sowie eine hohe Lieferfähigkeit als weniger zwingende, jedoch als bedeutende Kooperationsfaktoren bewertet.[75]

In diesem Kontext ist es interessant, dass laut multivariater Auswertung in Netzwerken entstehende Wettbewerbsvorteile durch Innovationen positiv mit der eigenen Beurteilung der Wettbewerbsvorteile in 2010 hinsichtlich Design und Gestaltung zusammenhängen.[76] Dies lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass auch Neuerungen in Design und Gestaltung als innovativ bezeichnet werden können und weiterhin, wie bereits unter Frage P2 in Zusammenhang mit der Mitarbeiter/innenweiterbildung erwähnt, Design- und Gestaltungsmerkmale als zukünftiger Trend in der Holzhausbranche zu Innovationsanreizen führen können.[77]

Auch für die unternehmensinternen Faktoren sollen die mittlere und hohe Bedeutungsverteilung über die Faktoren als Kreisdiagramme dargestellt werden.

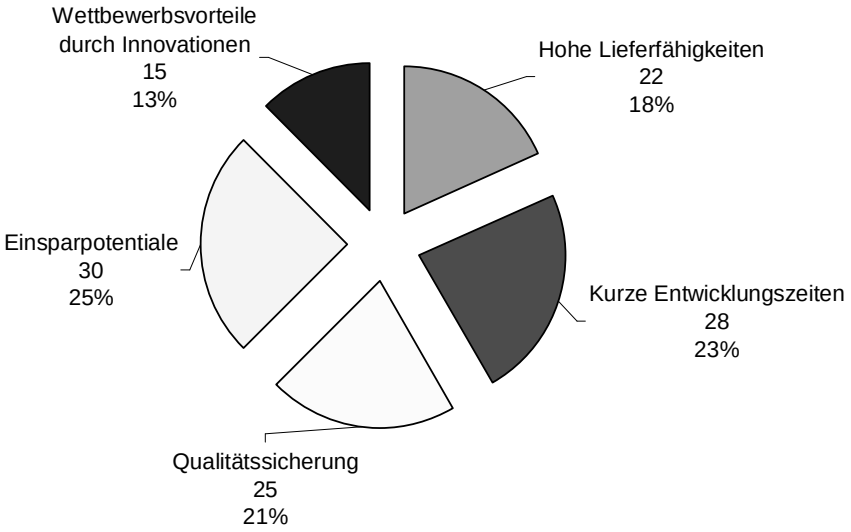
[74] Betrachtet man hier die mittlere und hohe Bedeutung zusammen ergibt sich hier ein Prozentwert von 87% der Unternehmen. Hier sei beachtet, dass sich in diesem Fall für die Qualitätssicherung ein höherer Prozentsatz in Höhe von knapp 90% ergibt.

[75] Ebenfalls in Bezug auf eine Zusammenführung der hohen und mittleren Bedeutung.

[76] Stark signifikante Korrelation mit M3 (K4xM3).

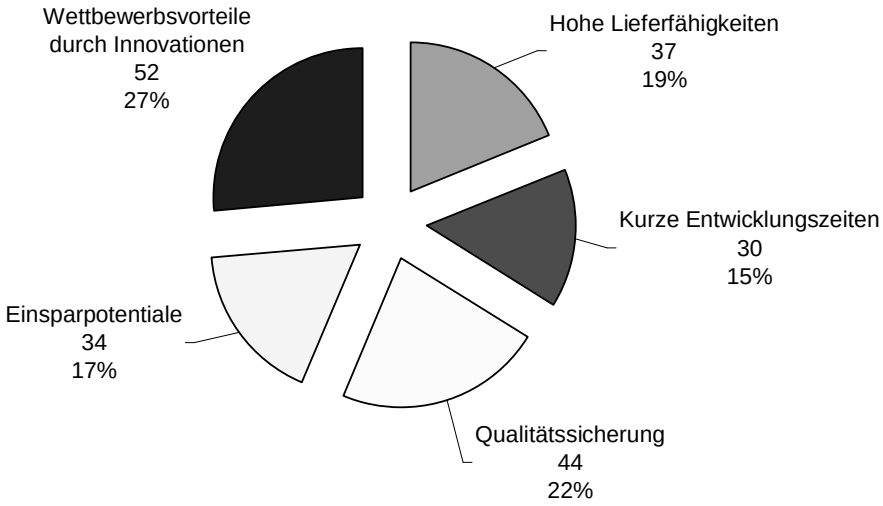
[77] Dieser Aspekt wird in Frage M3 später genauer betrachtet und taucht ebenfalls in Teil B (Frage 10) auf.

Abbildung 19: Bedeutende Faktoren bei Netzwerkbildung für eigenes Unternehmen (K4)



Von mittlerer Bedeutung sind demnach Einsparpotentiale sowie kurze Entwicklungszeiten.

Abbildung 20: Bedeutendste Faktoren bei Netzwerkbildung für eigenes Unternehmen (K4)



Hier lässt sich als erstes feststellen, dass die das eigene Unternehmen betreffenden Faktoren mit einer durchgehend hohen Bedeutung deklariert wurden. Besonders hohe Bedeutung kommt hier den Wettbewerbsvorteilen durch Innovationen und der Qualitätssicherung zu. Demnach wird ersichtlich, dass die Holzhaus herstellenden Unternehmen für ihr eigenes Unternehmen deutliche Innovationspotenziale in Kooperationen sehen. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der von uns befragten Expert/innen, die ebenfalls starke Innovationspotenziale in Kooperationen sehen.[78] Auch die befragten Expert/innen der Delphistudie „Holz2020 – Trendanalyse Zukunft Holz“ waren sich einig über die in Zukunft immer wichtigere Rolle von Kooperationen in der Holzindustrie.[79] Für den Bereich der KMU sei hier nochmals auf den Beitrag des VDI zu Innovationsnetzwerken verwiesen.[80] Laut multivariater

[78] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin.

[79] Vgl. Knauf, M.; Frühwald, A. (2004) „Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie“ Abschlussbericht. S. 49f.

[80] Vgl. VDI (2004) KMU und Innovationen.

Auswertung stärkt die eigene Zuschreibung von positiven Effekten durch Innovationen in jedem Falle die Ausgaben für Innovationen, denn: Je bedeutender Wettbewerbsvorteile durch Innovationen beurteilt werden, umso stärker ist ein Anstieg der Ausgaben für Innovationen zu beobachten.[81]

Neben diesen positiven Effekten von Kooperationen sollen auch mögliche Probleme und Hemmnisse untersucht werden, welche die Funktionsfähigkeit und damit auch Innovationsfähigkeit von Kooperationen und Netzwerken einschränken. Frage fünf thematisiert nun Probleme und Hemmnisse, die Kooperationen mit sich bringen bzw. mit sich bringen können.

K5: Wie stufen Sie Probleme/Hemmnisse ein, die sich bei Ihren Kooperationen ergeben?

Tabelle 31: Probleme bei Kooperationen: Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen (K5)

Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen						
Proble-me/Hemmnisse	**Keine Kooperation**		**Kein Problem**		**gering**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Mangelnde Termintreue	**2**	**2,7**	13	17,6	23	31,1
Unterschiedliche Leistungsfähigkeit	**2**	**2,6**	**7**	**9,2**	21	27,6
Aufwendige Koordination	**2**	**2,7**	8	10,8	**25**	**33,8**
Fehlende Ansprechpart-ner/innen	**2**	**2,7**	**20**	**26,7**	**25**	**33,3**
Unterschiedliche Interessen	**2**	**2,7**	13	17,3	**19**	**25,3**
78 gültige, 1 fehlende Fälle						

Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen				
Probleme/Hemmnisse	**mittel**		**groß**	
	Häufigkeit	**Prozent**	**Häufigkeit**	**Prozent**
Mangelnde Termintreue	**16**	**21,6**	**20**	**27,0**
Unterschiedliche Leistungsfähigkeit	**26**	**34,2**	**20**	**26,3**
Aufwendige Koordination	22	29,7	17	23,0
Fehlende Ansprechpartner/innen	17	22,7	**11**	**14,7**
Unterschiedliche Interessen	22	29,3	19	25,3
78 gültige, 1 fehlende Fälle				

Fehlende Ansprechpartner/innen scheinen für die hier befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen eher ein geringes Problem bei Kooperationen zu sein. Prekärer sind bei der Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen, die mangelnde Termintreue sowie unterschiedliche Leistungsfähigkeit und Interessen der Partner/innen. Gerade unterschiedliche Interessen stellen ein schwerwiegendes Problem dar, da dadurch eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit gefährdet sein kann. In diesem Zusammenhang lassen sich bekannte Probleme vorhandener Verbandsstrukturen erwähnen. In der Holzhausbranche können viele verschiedene Verbände und teils stark abweichende Ziele und Interessen identifiziert werden. Soweit eine Pluralität der Verbandsstrukturen bei unterschiedlichen Interessen und Zielen von Vorteil sein kann, so ist doch zumindest die Einführung von gemeinsamen Min-

[81] Stark signifikante Korrelation mit M8 (K4xM8).

deststandards sinnvoll.[82] In Hinblick auf die betrachtete Holzhausbranche wäre demnach ein Mindestmaß an Kommunikation zwischen den verschiedenen Verbänden notwendig.

Nachfolgend werden die Verteilungen für die Faktoren ohne Bedeutung bzw. die kein Problem darstellen und die Faktoren mit großer Bedeutung als Hemmnisse/Probleme in Kooperationen als Kreisdiagramme dargestellt.

Abbildung 21: Unproblematische Faktoren in Kooperationen (K5)

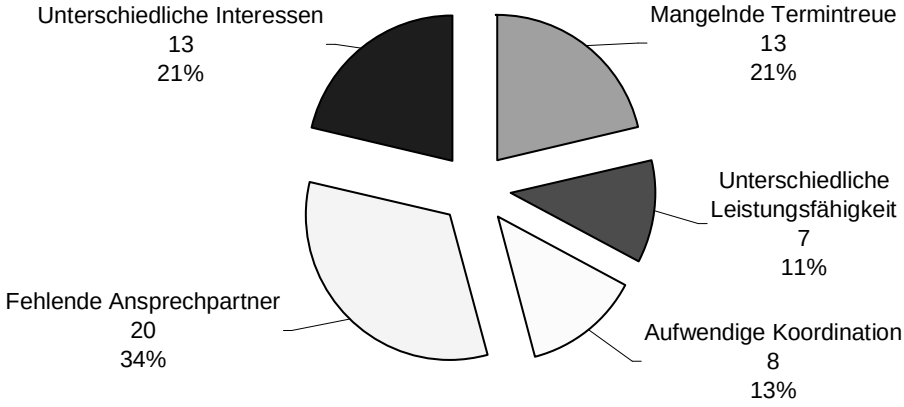
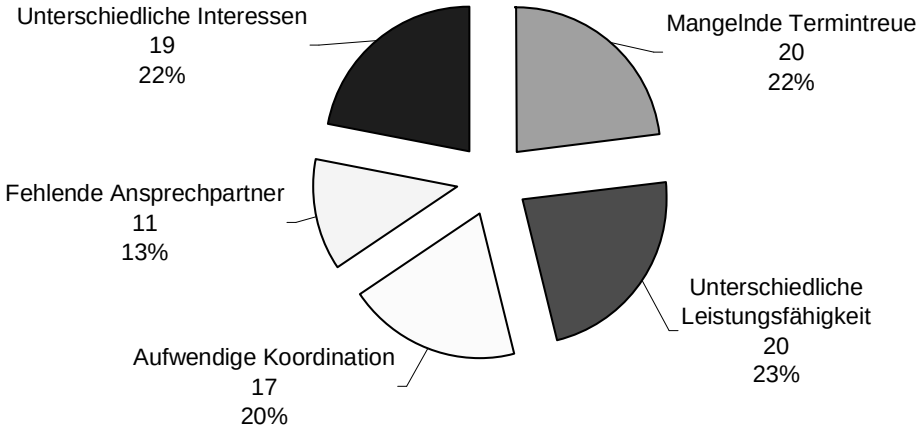


Abbildung 22: Große Probleme/Hemmnisse bei Kooperation (K5)[83]



Die Kreisdiagramme verdeutlichen gut, dass fehlende Ansprechpartner/innen für circa ein Viertel der befragten Firmen kein Problem darstellen. Mangelnde Termintreue und unterschiedliche Leistungsfähigkeiten spielen anscheinend eine große Rolle, zumindest für ebenfalls gut ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen. Im weiteren Verlauf des Projektes müssen diese Problemfelder weiter untersucht und gemeinsam mit den Betroffenen nach möglichen Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

Wie bereits in Frage vier dieses Fragenblockes werden hier nun auch unternehmensinterne Probleme/Hemmnisse untersucht.

---

[82] Vgl. Rauen, Christopher (2007) Boom-Branche Coaching – Märchen, Mythen, Meinungen (Abschnitt Ein dominanter Berufsverband ist kontraproduktiv). In managerSeminare Heft 106, Januar 2007, S. 55.

[83] Abweichungen entstehen durch Rechenoperationen bzw. Rundungen in Excel.

Tabelle 32: Probleme bei Kooperationen: Eigenes Unternehmen (K5)

Eigenes Unternehmen						
Proble-me/Hemmnisse	Keine Kooperation		Kein Problem		gering	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
„Know-how"-Abfluss	**2**	**2,6**	9	11,7	29	37,7
Verlust eigener Selbstständigkeit/ Vorteile	**2**	**2,6**	**14**	**17,9**	**33**	**42,3**
Hoher Zeit- und Kostenaufwand	**2**	**2,6**	**3**	**3,9**	**26**	**33,8**
Erforderliche Umstrukturierungen	**2**	**2,6**	**14**	**18,2**	**26**	**33,8**
78 gültige, 1 fehlende Fälle						

Eigenes Unternehmen				
Probleme/Hemmnisse	mittel		groß	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
„Know-how"-Abfluss	24	31,2	13	16,9
Verlust eigener Selbständigkeit/Vorteile	**22**	**28,2**	**7**	**9,0**
Hoher Zeit- u. Kostenaufwand	**29**	**37,7**	**17**	**22,1**
Erforderliche Umstrukturierungen	27	35,1	8	10,4
78 gültige, 1 fehlende Fälle				

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass der Großteil der befragten Unternehmen die angegebenen Faktoren als gering bis mittel bedeutend einstuft. Weiterhin wird deutlich, dass die erforderlichen Umstrukturierungen sowie der Verlust eigener Selbstständigkeit/Vorteile bei Kooperationen geringe oder keine Probleme für die befragten Unternehmen darstellen. Hingegen ist der mit kooperativen Tätigkeiten verbundene Zeit- und Kostenaufwand für knapp 60% der Unternehmen ein Problem.[84] Hier zeigt sich ein weiteres Problem bei Kooperationen, das nun wiederum die Unternehmen an sich betrifft. Dieses Hemmnis muss nun weiterführend analysiert werden, da es die Bereitschaft der Unternehmen hemmt Kooperationen einzugehen. Allerdings ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die Unternehmen ebenfalls ihren Teil zu den Kooperationen und Netzwerken beitragen müssen und nicht nur Vorteile daraus ziehen können.

Im Rahmen der multivariaten Analyse wurde dahingehend folgender Zusammenhang deutlich: Je wichtiger die erfolgreiche Veränderung der Unternehmensstruktur und des Führungsstils bis 2010 bewertet wurde, umso größer wird das Problem des hohen Zeit- und Kostenaufwands innerhalb von Kooperationen gesehen.[85] Das Zeit- und Kostenproblem ist also auch in Zukunft relevant und scheint aus Sicht der Unternehmen, hinsichtlich einer Änderung der Unternehmensstruktur und des Führungsstils, kaum lösbar zu sein. Des Weiteren beeinflussen die durch Kooperationen erforderlichen Umstrukturierungen im eigenen Unternehmen die Notwendigkeit der Veränderung zukünftiger Führungsstile.[86] Erforderliche Umstrukturierungen werden hier zwar als eher geringes bis mittleres Problem im eigenen Unternehmen bei Kooperationsbeziehungen angesehen, führen aber dazu, dass sie in Zukunft nur über ein geändertes Führungsverhalten lösbar sein können.

---

[84] Hier sind die mittlere und große Problembewertung zusammengerechnet worden.

[85] Stark signifikante Korrelation mit M1 (K5xM1).

[86] Stark signifikante Korrelation mit M1 (K5xM1).

Um die in obiger Tabelle dargestellten Untersuchungsergebnisse zu verdeutlichen sind nachfolgende Kreisdiagramme über die geringen und mittleren Bedeutungsverteilungen dargestellt. Diese wurden gewählt, da der Großteil der teilnehmenden Firmen die angegebenen Faktoren als gering bis mittel bedeutend einstufte.

Abbildung 23: Geringe Probleme bei Kooperationen- Eigenes Unternehmen (K5)

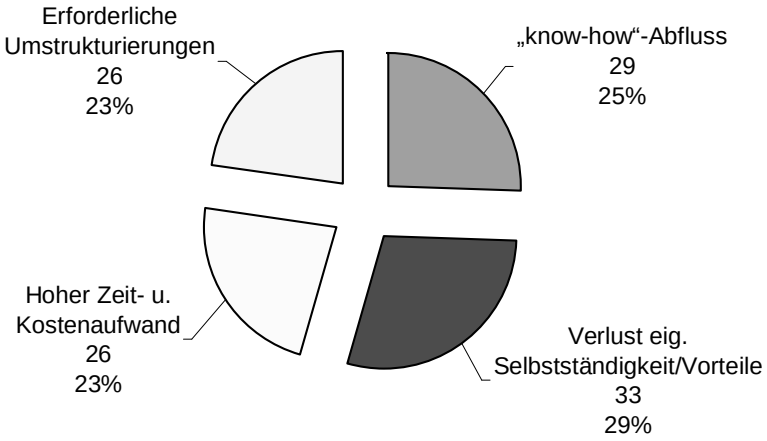
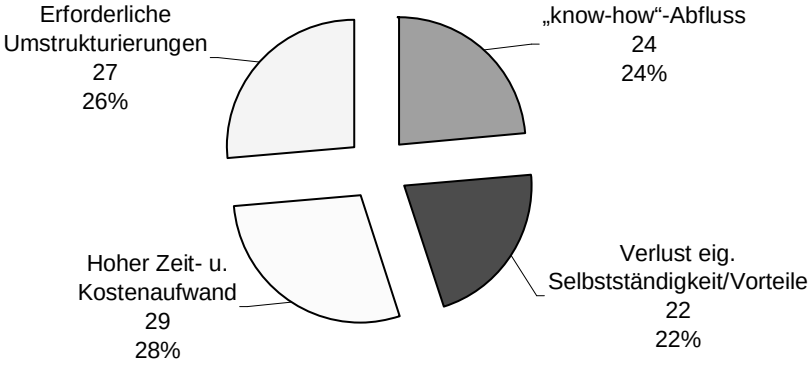


Abbildung 24: Mittlere Probleme bei Kooperationen - Eigenes Unternehmen (K5)



In der Zusammenfassung wird deutlich, dass eine beinahe Gleichverteilung geringer und mittlerer Probleme vorliegt. Wobei erforderliche Umstrukturierungen im Unternehmen und der Verlust der eigenen Selbstständigkeit eher geringer bewertet werden und der hohe Zeit- und Kostenaufwand, der durch kooperative Aufgaben anfällt, als stärkeres Problem wahrgenommen wird. Im Vergleich zur Interaktion zwischen den Kooperationspartner/innen lässt sich feststellen, dass dort eine wesentlich eindeutigere Bewertung der Probleme und Hemmnisse beobachtet werden konnte und sich somit prioritäre Probleme identifizieren ließen. Dies ist für unternehmensspezifische Hemmnisse nicht der Fall und bedarf deshalb einer weiterführenden Untersuchung im Verlauf des Projektes.

2.4 Marktentwicklung/eigener relevanter Markt

Nach den veröffentlichten Zahlen der statistischen Landesämter vom Oktober 2005 wurden im Bundesdurchschnitt 15,0 Prozent aller Ein- und Zweifamilienhäuser in Holzbauweise errichtet. Ein Jahr zuvor lag der Anteil noch bei 13,4 Prozent. Wie sieht die Zukunft der Holzhäuser aus? Entwickelt sich mit der Holzbranche ein neuer Trend? Unternehmen begegnen diesen Herausforderungen und der Bearbeitung des eigenen relevanten Marktes mit verschiedenen Managementaktivitäten und Strategieprozessen. Diese Strategieprozesse dienen auch als Leitfäden für zukünftiges unternehmerisches Handeln bzw. Richtlinien in deren Spektrum das Unternehmen geführt werden soll. Der vierte Fragenkatalog beschäftigt sich mit der Marktentwicklung und dem für die Unternehmen relevanten Markt. Die erste Frage bezieht sich dabei auf einen Zukunftsausblick bzw. die aus Sicht der Unternehmen erwünschte zukünftige Entwicklung bestimmter Unternehmensaspekte.

M1: Wie wichtig ist für ihr Unternehmen die Veränderung folgender Aspekte bis zum Jahr 2010?

Tabelle 33: Bedeutung der Veränderung von Aspekten bis 2010 (M1)

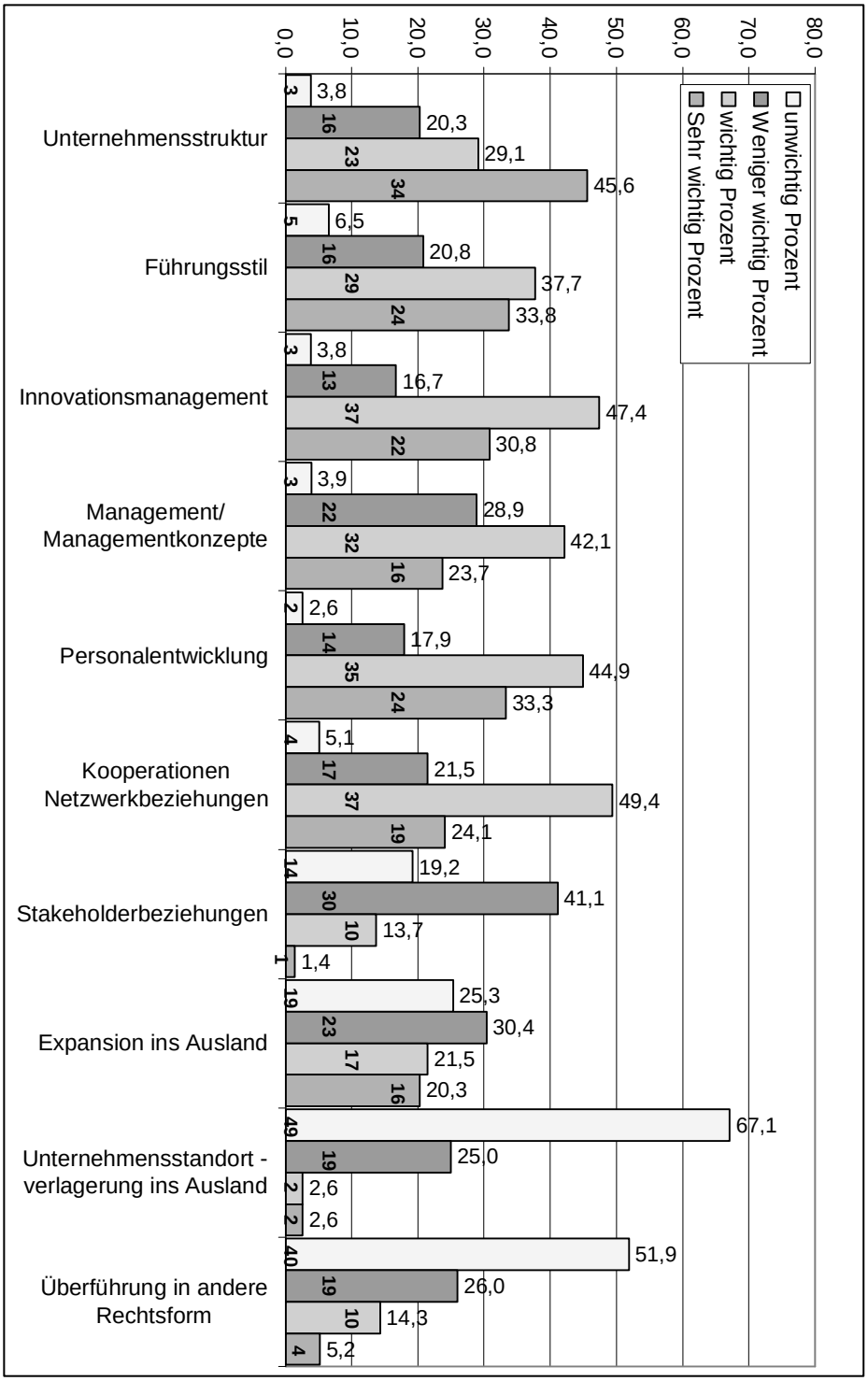
Aspekte	Keine Angabe		unwichtig		Weniger wichtig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Unternehmensstruktur	1	1,3	3	3,8	16	20,3
Führungsstil	1	1,3	5	6,5	16	20,8
Innovationsmanagement	1	1,3	3	3,8	**13**	**16,7**
Management/ Managementkonzepte	1	1,3	3	3,9	22	28,9
Personalentwicklung	1	1,3	**2**	**2,6**	14	17,9
Kooperationen/ Netzwerkbeziehungen	**0**	**0,0**	4	5,1	17	21,5
Stakeholderbeziehungen	**18**	**24,7**	14	19,2	**30**	**41,1**
Expansion ins Ausland	2	2,5	20	25,3	24	30,4
Unternehmensstandort -verlagerung ins Ausland	2	2,6	**51**	**67,1**	19	25,0
Überführung in andere Rechtsform	2	2,6	**40**	**51,9**	20	26,0
79 gültige, 0 fehlende Fälle						

Aspekte	wichtig		Sehr wichtig	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Unternehmensstruktur	23	29,1	**36**	**45,6**
Führungsstil	29	37,7	26	33,8
Innovationsmanagement	**37**	**47,4**	24	30,8
Management/ Managementkonzepte	32	42,1	18	23,7
Personalentwicklung	35	44,9	26	33,3
Kooperationen/ Netzwerkbeziehungen	**39**	**49,4**	19	24,1
Stakeholderbeziehungen	10	13,7	1	1,4
Expansion ins Ausland	17	21,5	16	20,3
Unternehmensstandortverlagerung ins Ausland	**2**	**2,6**	**2**	**2,6**
Überführung in andere Rechtsform	11	14,3	4	5,2
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Mit Blick in die Tabelle wird deutlich, dass die Veränderung von Unternehmensstruktur, Innovationsmanagement, Kooperationen und Netzwerkbeziehungen sowie der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert haben. Insbesondere das Innovationsmanagement an sich weist gerade in KMU gegen-

wärtig einige Probleme auf. So kam eine Studie des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung unter anderem zu dem Ergebnis: „KMU verfügen über einen geringeren Grad an Professionalität im Innovationsmanagement“[87]. Auch hier dient zunächst nachfolgendes Balkendiagramm der Veranschaulichung der Tabelleninhalte.

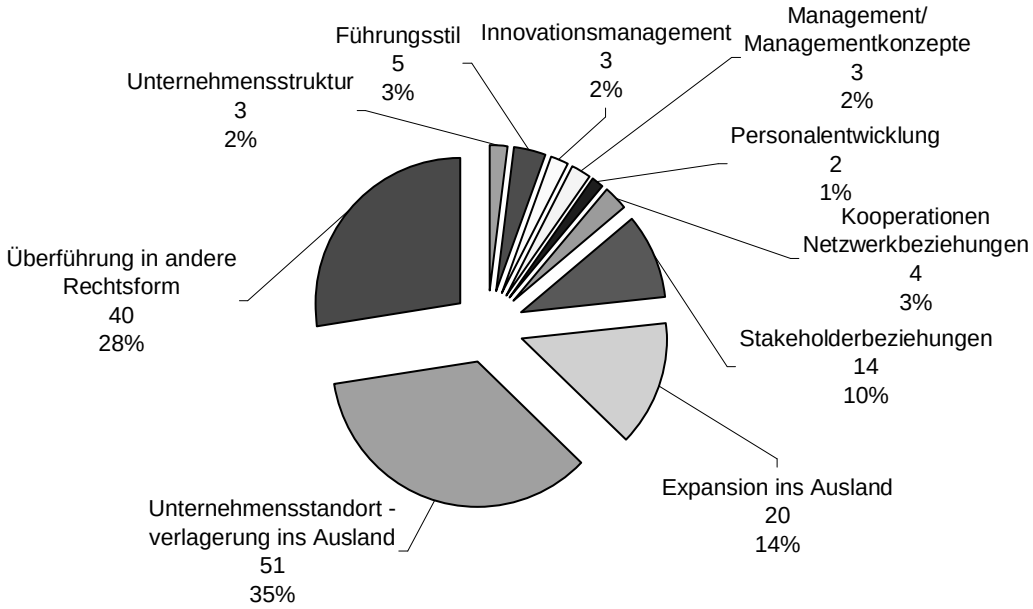
Abbildung 25: Darstellung der Bedeutung von Veränderungsaspekten (M1)



87 Vgl. Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 30.

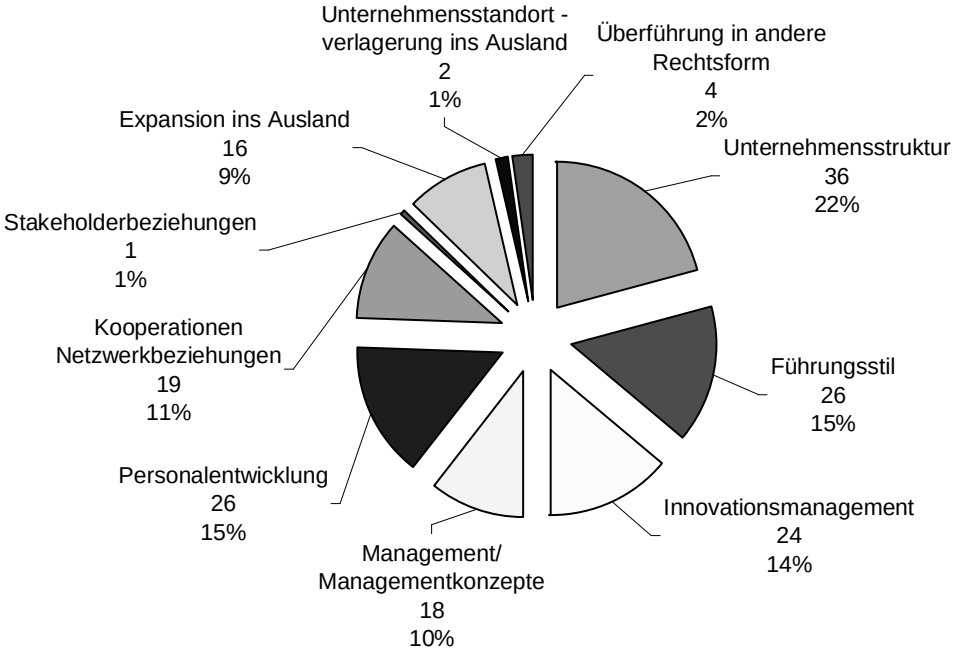
Zusätzlich sollen folgende Kreisdiagramme die unwichtigen und sehr wichtigen Aspekte hinsichtlich einer Änderung bis 2010 verdeutlichen.

Abbildung 26: Unwichtige Aspekte bis 2010 (M1)



Anhand des obigen Kreisdiagramms wird sehr deutlich, dass eine Unternehmensstandortverlagerung ins Ausland, die Überführung in eine andere Rechtsform sowie die Expansion ins Ausland eher unwichtig hinsichtlich zukünftig notwendiger Veränderungen sind.

Abbildung 27: Sehr wichtige Aspekte bis 2010 (M1)



Bei diesem Diagramm ist es relativ schwer, eine eindeutige Favorisierung herauszufiltern. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die Unternehmensstruktur, die Personalentwicklung, der Führungsstil

sowie das Innovationsmanagement die wichtigsten Faktoren darstellen.

Betrachtet man die wichtigen und sehr wichtigen Bewertungen zusammen, so sind das Innovationsmanagement und die Personalentwicklung hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung die bedeutendsten Faktoren.[88]

Die multivariate Auswertung hat einen deutlichen Zusammenhang dahingehend aufgezeigt, dass eine zunehmende Bedeutung der Expansion ins Ausland – als eine wichtige Veränderung bis 2010 – mit sinkenden Umsatzanteilen in Deutschland 2005 einhergeht.[89] Man kann davon ausgehen, dass eine hohe Bedeutung der Expansion ins Ausland auch auf tatsächliche Expansionen zurückgeführt werden kann und somit der Umsatzanteil im Ausland steigt, was wiederum zu sinkenden Umsatzanteilen im Inland führt.

Ferner beeinflussen sich die Bedeutung der zukünftigen Entwicklung des Innovationsmanagements und die Ausgaben für Innovationen. Auch zukünftige Veränderungen in Managementprozessen spielen für die Innovationsausgabenentwicklung eine wichtige Rolle.[90] Dies ist insofern logisch, dass die jeweilige Führungsspitze/-ebene die Etats der einzelnen Unternehmensbereiche und damit auch den Etat für die Innovationsentwicklung festlegt. „Die Innovationsstrategie sollte eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden, um den für das individuelle Unternehmen optimalen Innovationspfad ableiten zu können.“[91]

Neben den generellen zukünftigen Entwicklungen im Unternehmen und auch das Umfeld des Unternehmens betreffend ist ein wichtiger Aspekt (auch) in Hinblick auf die Innovationsaktivitäten, inwiefern die betrachteten Holzhaus herstellenden Unternehmen eigene Marktforschungsaktivitäten betreiben. Frage zwei bezieht sich deshalb auf branchenrelevante Marktbeobachtungen und Marktforschung der Unternehmen.

M2: Führen Sie eigene branchenrelevante Marktbeobachtungen bzw. -forschung durch?

Tabelle 34: Branchenrelevante Marktbeobachtungen (M2)

branchenrelevante Marktbeobachtungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	43	54,4	54,4	54,4
	ja	36	45,6	45,6	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Die Auswertung zeigt, dass hier mehr als die Hälfte der befragten Firmen keine eigene Marktbeobachtungen bzw. Marktforschung betreiben. Dahingehend wäre es interessant zu untersuchen, ob außerhalb der Unternehmen ausreichend Marktforschung, z.B. durch Verbände und Institute, betrieben wird, welche entsprechende Informationen an die Unternehmen weiterreichen, und deshalb weniger eigene Marktforschung durchgeführt wird oder ob ein Zusammenhang zur Durchführung eigener Inno-

[88] Beide Faktoren mit rund 77% der Unternehmen.

[89] Stark signifikante Korrelation mit M6 (M1xM6).

[90] Stark signifikante Korrelation mit M8 (M1xM8)

[91] Vgl. Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 30.

vationen besteht.

Dieser Zusammenhang kann wiederum über eine Kreuztabellenanalyse, zumindest für die hier befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen, geklärt werden:

Tabelle 35: Kreuztabelle eigene Innovationen (I3) und Marktbeobachtungen (M2)

eigene Innovationen * branchenrelevante Marktbeobachtungen Kreuztabelle

Anzahl

		branchenrelevante Marktbeobachtungen		
		nein	ja	Gesamt
eigene Innovationen	nein	8	7	15
	gelegentlich	26	14	40
	kontinuierlich	9	15	24
Gesamt		43	36	79

Aus der Kreuztabelle wird deutlich, dass von den 64 innovierenden Unternehmen 35 keine und 29 eigene Marktbeobachtungen bzw. Marktforschungsaktivitäten durchführen. Es lässt sich für diese Untersuchung daher eher kein Zusammenhang zwischen Marktforschungs- und Innovationsaktivitäten feststellen.

Ein ebenfalls interessanter Aspekt wird in Frage 3 aufgegriffen, in der die Firmen ihre eigenen Wettbewerbsvorteile bis zum Jahr 2010 bezüglich aufgelisteter Faktoren beurteilen sollten.

M3: Wie beurteilen Sie Ihre eigene Wettbewerbsvorteile im Jahre 2010 bezüglich...?

Tabelle 36: Wettbewerbsvorteile in 2010 (M3)

Wettbewerbsvorteile	Kein Vorteil		gering	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Preise	**9**	**11,7**	**29**	**37,7**
Hohe Qualität	**0**	**0,0**	1	1,3
Design/ Gestaltung	1	1,3	5	6,3
Service/ Kund/innenwünsche	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**
Innovationen	1	1,3	8	10,3
Umwelt-, Sozialfreundlichkeit	2	2,5	9	11,4
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Wettbewerbsvorteile	mittel		hoch	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Preise	27	35,1	**12**	**15,6**
Hohe Qualität	12	15,2	**66**	**83,5**
Design/ Gestaltung	28	35,4	45	57,0
Service/ Kund/innenwünsche	**11**	**13,9**	**68**	**86,1**
Innovationen	**40**	**51,3**	29	37,2
Umwelt-, Sozialfreundlichkeit	32	40,5	36	45,6
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

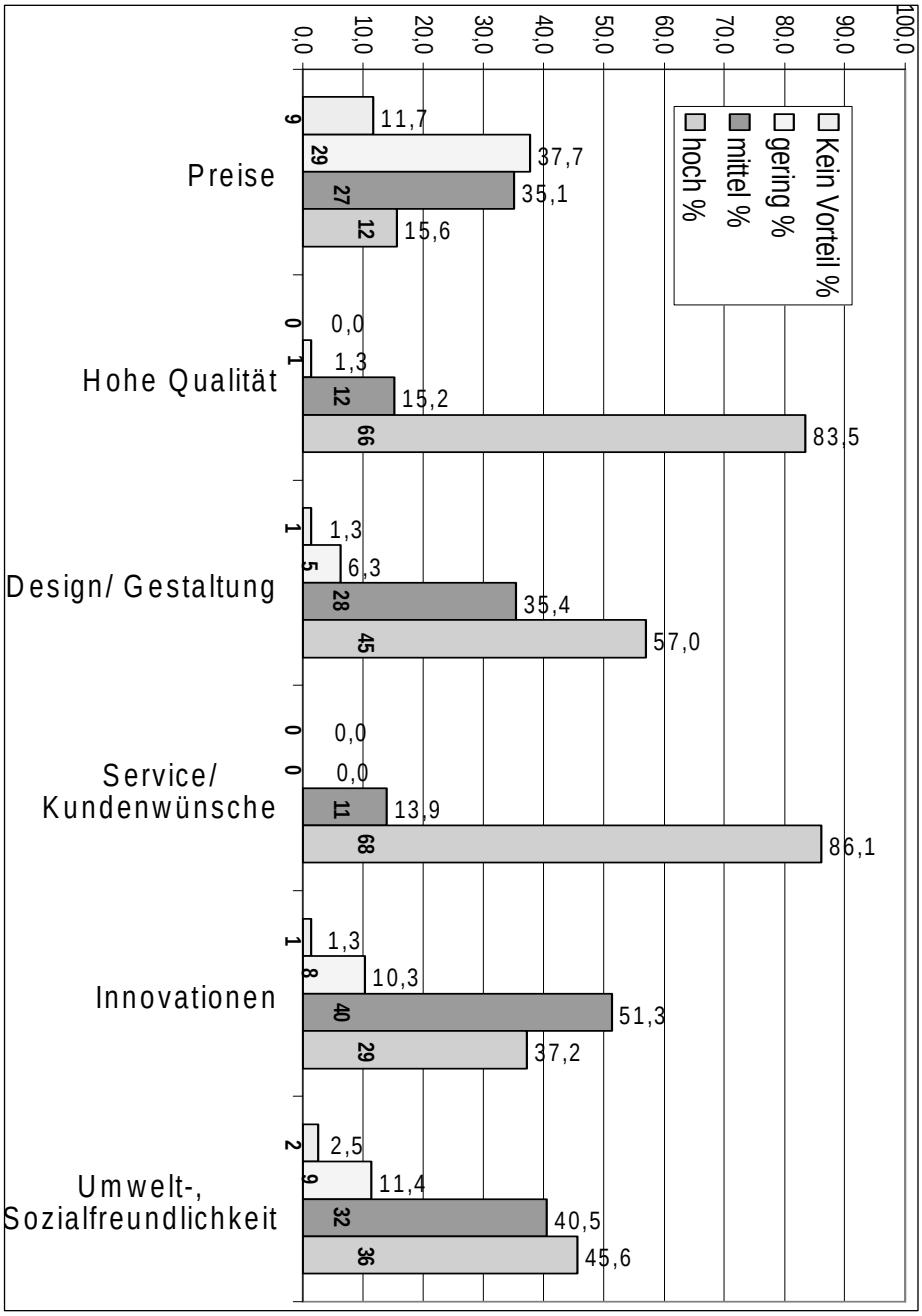
Hervorstechend sind hier die mit hoch bewerteten Faktoren hohe Qualität sowie Service am Kunden und Anpassung an Kund/innenwünsche. Zu beachten ist, dass es sich um eine Eigenbewertung der

Unternehmensstärken hinsichtlich ihrer eigenen Wettbewerbsvorteile handelt. Demnach ist es nicht verwunderlich, dass, bis auf den Preis, keiner der angegebenen Faktoren als nicht vorteilhaft bewertet wurde. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber, dass Preise im Großteil der beantworteten Fragebögen nicht als bedeutender Wettbewerbsvorteil eingestuft wurden. Hier kann argumentiert werden, dass gerade in der deutschen Holzhausbranche wesentlich mehr Wert auf den Qualitätsvorsprung gelegt wird und ein ausgeprägter Preiswettbewerb bisher noch nicht in starkem Maße beobachtet werden konnte.[92] Hinsichtlich Innovationen wird deutlich, dass diese auch 2010 von Bedeutung für die eigene unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sind.

[92] Vgl. Ergebnisse Teil B Frage 11.

Folgendes Balkendiagramm verdeutlicht die oben genannten Auswertungsergebnisse.

Abbildung 28: Darstellung der Wettbewerbsvorteile bis 2010 (M3)



Hier wird noch ein dritter wichtiger Wettbewerbsvorteil ersichtlich, nämlich Design- und Gestaltungsmerkmale. Wie bereits in Frage P2 und K4 erwähnt, spielen diese nach Einschätzung der Unternehmen im Zusammenhang mit anderen Faktoren eine bedeutende Rolle im zukünftigen Innovationsprozess. Es sei weiterhin auf Teil B der Befragungsauswertung verwiesen, der als Ergebnis in Frage 10 Design- und Gestaltungsaspekte als zukünftig wichtigen Trend im Holzhausbereich identifiziert.

Zwar wurde bereits in Frage I2 das Produktportfolio hinsichtlich angebotener Holzhausarten erfasst, weiterhin ist jedoch interessant zu erfahren, welche anderen Produkte bei den befragten Unternehmen ganz oben auf der Liste stehen. Frage vier beschäftigt sich demnach mit den drei wichtigsten Produkten der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen.

M4: Was sind Ihre wichtigsten drei Produkte? (offene Frage)

Tabelle 37: Wichtigsten Produkte (M4)

Produktgruppe	Absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
Holzhäuser/ Holzkonstruktionen	**45**	**35,4**	**69,2**
Zimmerarbeiten/ Dachaufstockung/ An-/Umbauten	26	20,5	40,0
Häuser/ Einfamilienhäuser	18	14,2	27,7
Altbausanierung/ Restaurierung	18	14,2	27,7
Gewerbebau/ Ingenieurholzbau/ Hallen	13	10,2	20,0
Passivhäuser	**7**	**5,5**	**10,8**
65 gültige, 14 fehlende Fälle			

Mit dieser Frage sollte ein Überblick über mögliche Produkte im Holzhausbereich erzielt werden. Hier ist zu beachten, dass nicht alle eingegangenen Fragebögen hinsichtlich dieser Frage auswertbar waren und die Auswertungsergebnisse hier nur als ergänzende Informationen zu sehen sind und im Sinne der Auswertung keine Allgemeingültigkeit haben. Die einzelnen Antworten wurden anhand obiger Produktgruppen kategorisiert. Wie zu erwarten war, zeigt sich, dass Holzhäuser und Holzkonstruktionen die wichtigsten Produkte der teilnehmenden Unternehmen sind. Weiterhin werden häufig auch Zimmerarbeiten/Dachaufstockungen und An-/Umbauten angeboten. Dies ist mit Sicherheit auf den großen Anteil an Zimmereien in der Holzhausbranche zurückzuführen. Passivhäuser werden von nur knapp 11% der Firmen angeboten. Des Weiteren ist zu beachten, dass die Kategorie Häuser/Einfamilienhäuser nicht genau konkretisiert werden kann. Hier handelt es sich jedoch hauptsächlich um Nicht-Holzhäuser.[93]

[93] Diese Kategorie ergab sich aufgrund der teilweise nicht eindeutigen Bennennung der angebotenen Häusertypen.

Neben zukünftigen Wettbewerbsvorteilen und Produkten spielen natürlich auch die Kund/innen und Wettbewerber/innen bei der Betrachtung der Marktsituation eine wichtige Rolle. Frage fünf befasst sich nun mit der Anzahl inländischer und ausländischer Wettbewerber/innen sowie der Anzahl der Kund/innen.

M5: Wie viele Wettbewerber/innen (In- und Ausland) und Kunden/innen hat Ihr Unternehmen?

Tabelle 38: Wettbewerber/innen- und Kund/innenanzahl (M5)

Anzahl	Wettbewerber/innen Inland		Wettbewerber/innen Ausland		Kund/innen	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
0-9	15	19,2	**32**	**47,8**	4	5,3
10-19	18	23,1	9	13,4	13	17,3
10-29	13	16,7	4	6,0	8	10,7
30-39	4	5,1	**1**	**1,5**	5	6,7
40-49	**2**	**2,6**	2	3,0	**1**	**1,3**
50 und mehr	**26**	**33,3**	19	28,4	**44**	**58,7**
78 gültige, 1 fehlende Fälle						

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, dass die befragten Unternehmen überwiegend eine große Anzahl (50 und mehr) inländischer Wettbewerber/innen angegeben haben. Ausländische Wettbewerber/innen werden hinsichtlich ihrer Anzahl als gering eingeschätzt. Hier sei auf die Auswertung der Frage 11 in Teil B verwiesen, in der die Unternehmen den Wettbewerb mit ausländischen Anbieter/innen einschätzen sollten.[94] Die Anzahl der Kund/innen ist wiederum hoch, rund 59% der befragten Unternehmen verfügen über 50 und mehr Kund/innen. Allerdings ist hier zu beachten, dass in vielen Fällen eine Hochrechnung der Kund/innenbeziehungen über mehrere Jahre angegeben wurde.

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt der Marktsituation ist die Verteilung der Umsätze auf Absatzmärkte. Frage sechs erfasst die Umsatzanteile für das Jahr 2005 verteilt auf Deutschland und das Ausland.

M6: Bitte geben Sie Ihre Umsatzanteile nach Absatzmärkten für das Jahr 2005 an!

Tabelle 39: Umsatzanteile nach Absatzmärkten (M6)

Anteil	Umsatzanteile 2005 Deutschland		Entspricht Umsatzanteile 2005 Ausland
	Häufigkeit	Prozent	Prozent
0-25 %	**0**	**0**	**75-100%**
26-50 %	2	2,8	**50-74%**
51-75 %	6	8,3	**51-25%**
76-100 %	**64**	**88,9**	**0-24%**
72 gültige, 7 fehlende Fälle			

Hier wird deutlich, dass der Großteil der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen ihre Umsätze hauptsächlich in Deutschland erwirtschaftet. Man könnte demnach, mit Blick auf die Ergebnisse aus Frage M5 (s.o.), schlussfolgern, dass der inländische Markt für Holzhäuser und Holzbau fast vollständig in sich geschlossen ist.

Auch hier soll wiederum ein zeitlicher Bezug der Umsatzentwicklung dargestellt werden. Frage sieben

[94] Hier ist zu beachten, dass das Ausfüllen von Teil B des Fragebogens optional war und nicht alle eingegangenen Fragebögen hier beantwortet wurden.

betrachtet nun diese Umsatzentwicklung in den Jahren 2000 bis 2005. Aufbauend auf den jeweiligen Umsätzen für die beiden Jahre ist nachfolgend die Umsatzentwicklung als Differenz ausgewertet worden.

M7: Wie hoch war der Umsatz ihres Unternehmens in den Jahren 2000 und 2005? Hier Differenzberechnung und Kategorisierung zur Auswertung.

Tabelle 40: Umsatzentwicklung 2000-2005 (M7)

M7 Umsatzentwicklung 2000-2005

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	gesunken	11	13,9	17,2	17,2
	konstant geblieben	3	3,8	4,7	21,9
	gestiegen	50	63,3	78,1	100,0
	Gesamt	64	81,0	100,0	
Fehlend	System	15	19,0		
Gesamt		79	100,0		

Beim Großteil (rund 78%) der Firmen ist der Umsatz im Betrachtungszeitraum 2000-2005 gestiegen. 17,2% aller Fälle hatten einen Umsatzrückgang. Bei der Auswertung dieser Frage ist zu beachten, dass 14 Unternehmen hier keine Angaben gemacht haben.

Frage acht befasst sich mit der Ausgabenveränderung für Innovationen in Relation zum Umsatz im Zeitraum 2000 bis heute.

M8: Wie haben sich Ihre Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz im Zeitraum 2000 bis heute verändert?

Tabelle 41: Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz 2000 bis heute (M8)

M8 Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz 2000-heute

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angabe	4	5,1	5,1	5,1
	gering gesunken	2	2,5	2,5	7,6
	in etwa konstant	35	44,3	44,3	51,9
	gering gestiegen	22	27,8	27,8	79,7
	stark gestiegen	16	20,3	20,3	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Auch hier zeigt die Auswertung der beantworteten Fragebögen einen zumindest nicht negativen Trend, d.h. die Anzahl der Ausgabensteigerungen für den genannten Zeitraum überwiegt die der Ausgabensenkungen. So stiegen in gut 48% der Fälle die Ausgaben für Innovationen. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Innovationstätigkeiten der Branche in den letzten Jahren zugenommen haben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Mannheimer Innovationspanels 2005, die im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen für das Jahr 2005 gestiegene Innovationsaufwendungen beo-

bachtet haben.[95]

Gemäß der multivariaten Auswertung hängen sowohl die Veränderung der Anzahl durchgeführter Innovationen 2000-heute als auch die relative Veränderung der Weiterbildungsausgaben 2000-heute und die Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz 2000-heute zusammen.

In Frage neun lag das Interesse bei der Umsetzung von Innovationen in Form von angemeldeten Patenten 2000 im Vergleich zu 2005.

M9: Wie viele Patente haben sie 2000 und 2005 angemeldet?

Tabelle 42: Angemeldete Patente 2000 und 2005 (M9)

Anzahl Patente	Angemeldete Patente 2000		Angemeldete Patente 2005	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
0	**71**	**89,9**	**71**	**89,9**
1	6	7,6	5	6,3
2	**1**	**1,3**	3	3,8
3	**1**	**1,3**	**0**	**0**
79 gültige, 0 fehlende Fälle				

Die gegebenen Antworten zeigen recht deutlich, dass keine oder sehr wenige Patente angemeldet wurden. Hier lässt sich in Bezug auf Frage I4 die geringe Nutzungshäufigkeit des Patentamtes als Quelle für die Informationssuche im Innovationsentwicklungsprozess erklären. Denn wenn wenig Patente angemeldet werden, lohnt sich der Blick auf patentierte Neuerungen anscheinend auch nicht sonderlich. Woran dies genau liegt, müsste genauer untersucht werden.

Ob dies generell an einer geringen Anzahl patentwürdiger Ideen und Innovationen liegt (oder andere Ursachen hat), versucht Frage zehn aufzuschlüsseln.

M10: Wie viele potentielle Patente haben sie im Zeitraum von 2000 bis 2005 nicht angemeldet?

Tabelle 43: Potentielle, nicht angemeldete Patente 2000-2005 (M10)

potentielle Patente, die von 2000 bis 2005 nicht angemeldet wurden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	54	68,4	68,4	68,4
	1	6	7,6	7,6	75,9
	2	6	7,6	7,6	83,5
	3	5	6,3	6,3	89,9
	5	2	2,5	2,5	92,4
	mehr als 5	6	7,6	7,6	100,0
	Gesamt	79	100,0	100,0	

Auch hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie in Frage neun; der Großteil der teilnehmenden Firmen gab an, für den genannten Zeitraum auch keine potentiellen Patente zur Anmeldung aufzuweisen. An dieser Stelle gilt es weiterführend zu erfassen, ob im Holzhausbereich Patentanmeldungen unüblich sind

[95] Vgl. Aschhoff et al. (2006) Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005. Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim, S. 11.

oder ob die Branche andere Wege geht, ihre Innovationen anzumelden und/oder zu schützen.[96]

Ob die seltenen Patente demnach einen Rückschluss auf die Innovationstätigkeiten und -fähigkeiten zulassen, muss durch andere Aspekte abgewogen werden. Hier sei vor allem auf die zusätzliche Auswertung in Teil B, speziell zu den Innovationshemmnissen und Gründen für den Abbruch von Innovationsvorhaben (Fragen 2 und 5) verwiesen. Bedeutsam sind vor allem Zeit- und Geldmangel. Die Entwicklung von Innovationen und Neuerungen in Patentreife ist ein meist langwieriger und kostspieliger Prozess, den viele kleine und mittlere Unternehmen nicht gehen können, da ihnen die nötigen finanziellen und personellen Mittel fehlen. Eine Lösung des Problems liegt in verstärkter Kooperation und/oder einer zusätzlichen Förderung der Forschung und Entwicklung der Branche. Diesen Weg befürworten auch die von uns befragten Expert/innen.[97]

Frage elf befasst sich mit der Höhe des gegenwärtigen Marktanteils im Geschäftsfeld Holzhäuser.

M11: Wie hoch ist Ihr gegenwärtiger Marktanteil im Geschäftsfeld Holzhäuser?

Tabelle 44: Gegenwärtige Marktanteile (M11)

M11 gegenwärtiger Marktanteil im Geschäftsfeld Holzhäuser

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0-5%	43	54,4	57,3	57,3
	größer 5-10%	11	13,9	14,7	72,0
	größer 10-15%	4	5,1	5,3	77,3
	größer 15%	17	21,5	22,7	100,0
	Gesamt	75	94,9	100,0	
Fehlend	System	4	5,1		
Gesamt		79	100,0		

Ein Großteil der untersuchten Firmen schätzt den eigenen Marktanteil als eher gering ein. Interessant ist, dass nach eigenen Angaben in Summe knapp 22% aller teilnehmenden Unternehmen über mehr als 15% Marktanteil verfügt – in der Realität können allerdings nicht 17 Unternehmen je einen Marktanteil von größer 15% aufweisen. Gleichwohl spiegelt diese Auswertung in der Tendenz die bekannte Branchenstruktur mit vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen wider, die über geringe Marktanteile verfügen und einigen großen oder mittelständischen Unternehmen, die über einen höheren Marktanteil verfügen.[98] Betrachtet man dies in Verbindung mit den nun folgenden Unternehmensdaten, die ebenfalls bestätigen werden, dass ein Großteil der in der Holzbaubranche tätigen Unternehmen KMU's sind, so muss dieser Aspekt bei der weiterführenden Analyse der Innovationspotenziale der Holzbranche besondere Beachtung finden. Einige Ergebnisse und Auszüge aus Studien und Berichten über die Innovationsfähigkeiten und -möglichkeiten, sind bereits an verschiedenen Stellen eingeflossen.[99]

---

[96] An dieser Stelle kann strategisches Antwortverhalten nicht ausgeschlossen werden.

[97] Vgl. Ergebnisse der Expert/inneninterviews zu Frage 3a: „Wie lässt sich die Innovationsfähigkeit der betroffenen Unternehmen fördern?" Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette" internes Dokument, IÖW, Berlin.

[98] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Branchenstruktur- und Stakeholderanalyse der deutschen Holzbaubranche unter Einbeziehung ausgewählter Stakeholdertheorien und der Bedeutung externer Einflüsse auf Unternehmen. IÖW, Berlin.

[99] Vgl. Aschhoff et al. (2006) Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005. Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim. Vgl. KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2006): Mittelstandsmonitor 2006 – Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Struk-

2.5 Unternehmensdaten

Im letzten Fragebogenabschnitt des Teils A (ursprünglich Teil der Marktentwicklung) wurden wichtige Unternehmensdaten erfasst, die einen Überblick über den Aufbau und die räumliche Verteilung der Holzhausbranche in Deutschland geben sollen. Dieser Abschnitt dient jedoch lediglich der Ergänzung und zum besseren Verständnis der in den vorhergehenden Fragebogenteilen erhaltenen Informationen. Unter anderem wurde hier das Auftreten der verschiedenen Unternehmensrechtsformen hinsichtlich ihrer Häufigkeit innerhalb der Holzhausbranche untersucht.

Die jeweilige Rechtsform gibt Aufschluss über die vorherrschenden Organisationsstrukturen und setzt somit einen Rahmen für die angestrebten Empfehlungen und Handlungsmöglichkeiten der Holzhausbranche.

U1: Unter welcher Rechtsform wird Ihr Unternehmen geführt?

Tabelle 45: Rechtsform der befragten Unternehmen (U1)

Rechtsform

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Aktiengesellschaft AG	2	2,5	2,5	2,5
	Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	46	58,2	58,2	60,8
	GmbH&Co.KG	11	13,9	13,9	74,7
	Kommanditgesellschaft KG	5	6,3	6,3	81,0
	Personengesellschaft	3	3,8	3,8	84,8
	Gesellschaft bürgerlichen Rechts GbR	1	1,3	1,3	86,1

Aus der Tabelle wird deutlich, dass die GmbH hier die vorherrschende Rechtsform ist. Dies deckt sich auch mit der vorhergehenden Branchenuntersuchung.[100] Kapitalgesellschaften kamen in dem hier untersuchten Rücklauf der Stichprobe nur zweimal vor und sind in der Branche eher die Ausnahme. Zugleich ließ sich feststellen, dass in fast 14% der Fälle der/die Geschäftsführer/in auch der Unternehmensinhaber/in ist. In diesem Zusammenhang lassen sich die Vermutungen aus Frage I6 zu den Verantwortlichen des Innovationsprozesses bestätigen, nämlich dass der hohe Anteil der Geschäftsführer/innenbefugnisse in diesem Bereich auf die Unternehmensgröße und -struktur zurückzuführen ist.

Neben den auftretenden Rechtsformen ist auch das Branchenalter bzw. die Existenz von Traditionsunternehmen ein wichtiger Aspekt für die Untersuchung der Holzhausbranche. In Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Branche, ließe sich anhand vieler Neugründungen in den letzten Jahren eine Wei-

turfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main. Vgl. KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik – Sonderband „Innovationen im Mittelstand". KfW-Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main. Vgl. Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg), Karlsruhe. Vgl. weiterhin VDI (2004) KMU und Innovationen – Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Arbeitskreis Mittelstand, wirtschaft- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

[100] Vgl. Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Branchenstruktur- und Stakeholderanalyse der deutschen Holzbaubranche unter Einbeziehung ausgewählter Stakeholdertheorien und der Bedeutung externer Einflüsse auf Unternehmen. IÖW, Berlin.

terentwicklung feststellen. Dies ist für die Innovationsfähigkeiten und -potenziale von hoher Bedeutung, da neu gegründete Unternehmen noch starke Weiterentwicklungstrends aufweisen und initiieren können. „So greifen junge innovative Unternehmen neue Technologien häufig als erste auf und entwickeln daraus marktgängige Produkte, während etablierte kleine und mittlere Unternehmen in jungen Branchen eher als Technologienehmer/innen auftreten.“[101] Daher wurde das jeweilige Gründungsjahr erfragt. Zur Vereinfachung der Ergebnisse der zweiten Frage wurden hier Klassen über die Gründungsjahre gebildet.

U2: In welchem Jahr wurde ihr Unternehmen gegründet?

Tabelle 46: Gründungsjahr des Unternehmens (U2)

U2 Gründungsjahr klassiert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1800-1899	8	10,1	10,3	10,3
	1900-1949	13	16,5	16,7	26,9
	1950-1999	48	60,8	61,5	88,5
	2000-heute	9	11,4	11,5	100,0
	Gesamt	78	98,7	100,0	
Fehlend	System	1	1,3		
Gesamt		79	100,0		

Es wird deutlich, dass der Großteil der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen (ca. 60%) zwischen 1950 und 1999 gegründet wurden. Rund 11% stammen entweder aus dem 19. Jahrhundert oder wurden in diesem Jahrtausend gegründet. Die verbleibenden knapp 17% der befragten Unternehmen wurden in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet. Somit wird deutlich, dass die Unternehmen in der Holzhausbranche auf langjährige Erfahrungen und Traditionen zurückgreifen.

[101] KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik – Sonderband „Innovationen im Mittelstand“. KfW-Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main, Vorwort S. 2.

Ein weiterer Punkt, der einen Überblick über die Größe der Unternehmen zulässt, ist die Anzahl der fest angestellten Mitarbeiter/innen.

U3: Wie viele fest angestellte Mitarbeiter/innen hat ihr Unternehmen?

Tabelle 47: Fest angestellte Mitarbeiter/innen im Unternehmen (U3)

U3 fest angestellte Mitarbeiter in Klassen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-9	22	27,8	28,2	28,2
	10-19	17	21,5	21,8	50,0
	20-49	27	34,2	34,6	84,6
	>50	12	15,2	15,4	100,0
	Gesamt	78	98,7	100,0	
Fehlend	System	1	1,3		
Gesamt		79	100,0		

Wie bereits im Vorfeld untersucht wurde und auch hier bestätigt wird, besteht die Branche hauptsächlich aus Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU). Nur einige Firmen übertreffen die „50-Mitarbeiter/innen“-Grenze und wenige sind sogar Großunternehmen, wobei hier zu beachten ist, ob es sich in dem Fall um Multi-Product-Unternehmen handelt, welche auch andere Produkte herstellen. Die obige Tabelle verdeutlicht weiterhin, dass der Faktor Personal zu einer wesentlichen Ressource in den jeweiligen Unternehmen gehört, denn je weniger Personal ein Unternehmen hat, desto spezifischer werden die Aufgaben und desto schwerer ist das Organisationsmitglied zu ersetzen.

Die räumliche Verteilung der Unternehmen wurde durch die Frage nach den Unternehmensstandorten geklärt.

U4: In welchem Bundesland liegt der Standort ihres Unternehmens?

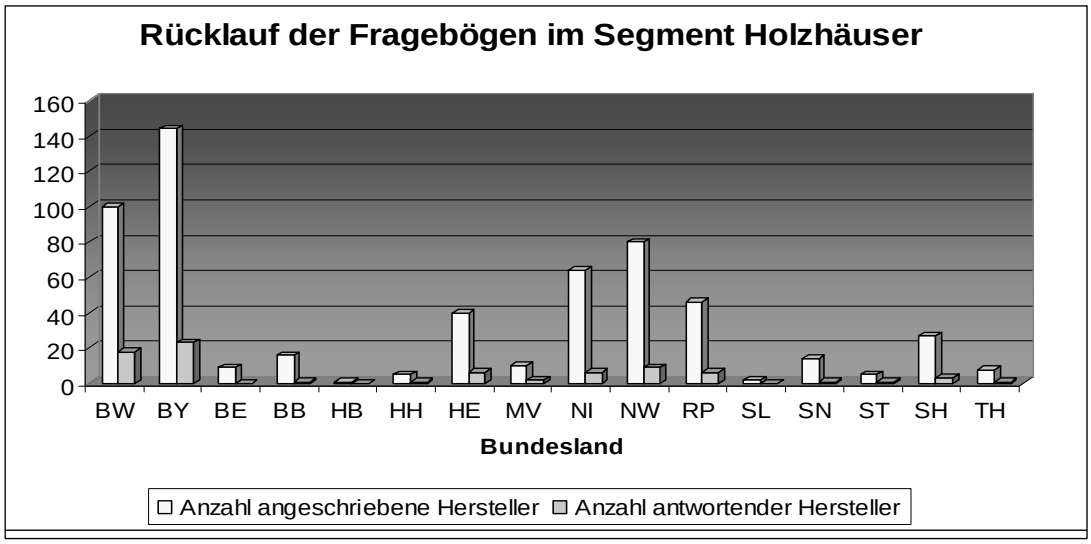
Tabelle 48: Standort des Unternehmens nach Bundesland (U4)

U4 Unternehmensstandort

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Baden-Würtemberg	18	22,8	23,1	23,1
	Bayern	23	29,1	29,5	52,6
	Brandenburg	1	1,3	1,3	53,8
	Hamburg	1	1,3	1,3	55,1
	Hessen	6	7,6	7,7	62,8
	Mecklenburg-Vorpommern	2	2,5	2,6	65,4
	Niedersachsen	6	7,6	7,7	73,1
	Nordrhein-Westfalen	9	11,4	11,5	84,6
	Rheinland-Pfalz	6	7,6	7,7	92,3
	Sachsen	1	1,3	1,3	93,6
	Sachsen-Anhalt	1	1,3	1,3	94,9
	Schleswig-Holstein	3	3,8	3,8	98,7
	Thüringen	1	1,3	1,3	100,0
	Gesamt	78	98,7	100,0	
Fehlend	System	1	1,3		
Gesamt		79	100,0		

Ein hoher Rücklauf kam von Unternehmen aus den südlichen und westlichen Bundesländern. Der Vergleich mit der Gesamtstichprobe, wie nachfolgende Abbildung zeigt[102], lässt traditionell gewachsene Strukturen in rohstoffreichen Gegenden vermuten.

Abbildung 29: Rücklauf nach Bundesländern



[102] Bundesländer in alphabetischer Reihenfolge, die Zuordnung der Postleitzahlen aus der Unternehmensdatenbank erfolgte nach http://www.eurotender.de/Postleizahlennachlaender.pdf , letzter Zugriff am 16.01.2007.

3 Teil B – Auswertung der ergänzenden Befragung

Der in diesem Kapitel untersuchte Teil B des versendeten Fragebogens dient hauptsächlich der Erweiterung der in Teil A gesammelten Informationen bzw. der vertiefenden Analyse spezieller Faktoren. Dieser Teil konnte von den teilnehmenden Holzhaus herstellenden Unternehmen optional ausgefüllt werden. Insgesamt umfasst der Teil B 11 Fragen, die thematisch von Innovationen hin zu Managementkonzepten und Kund/innenstrategien gehen. Größtenteils sind die Unternehmen hier gefragt, eigene Angaben zu einzelnen Aspekten zu machen. Hierbei geht es vor allem darum, in Teil A nicht antizipierte Faktoren und Aspekte in den Bereichen Innovation und Organisation zu identifizieren. Von den 79 erhaltenen Fragebögen wurden 56 zumindest teilweise hinsichtlich Teil B ausgefüllt. Nachfolgend wird wie für Teil A eine univariate Auswertung der beantworteten Fragebögen durchgeführt. Hier ist allerdings zu beachten, dass viele Fragen nur qualitativ nach Häufigkeiten untersucht werden können. Dies betrifft vor allem die Fragen 2, 4, 5, 6, 10 und 11. Deshalb musste hier auf eine multivariate Analyse verzichtet werden. Dennoch wird die folgende Analyse zeigen, dass sich Rückschlüsse auf bereits in Teil A erhaltene Ergebnisse ziehen lassen. Im Folgenden werde die Ergebnisse der auswertbaren Fragen aufgeführt.

Wie in Teil A bezieht sich hier der erste Abschnitt der Befragung auf Innovationen. Es wurden in Frage I9 des Teil A bereits die bedeutendsten Innovationshemmnisse für die Holzhausbranche erfragt. Frage eins befasst sich mit der Änderung des Ausmaßes dieser Innovationshemmnisse.

Frage 1: In welchem Ausmaß haben sich die Innovationshemmnisse, mit denen Sie konfrontiert sind, im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

Tabelle 49: Veränderung von Innovationshemmnissen (B1)

Veränderung	absolute Häufigkeit	Prozent
gesunken	5	10,2
in etwa konstant	**22**	**44,9**
gestiegen	18	36,7
keine Angabe	**4**	**8,2**
49 mal beantwortet		

Aus obiger Tabelle wird ersichtlich, dass für rund 45% der hier betrachteten Firmen die Innovationshemmnisse in den letzten Jahren in etwa konstant geblieben sind. Jedoch wird ebenfalls deutlich, dass fast 37% eine Steigerung der Innovationshemmnisse angeben. Hier ist interessant zu hinterfragen, für welche Faktoren diese Steigerung beobachtet wurde.

Dass bestimmte Faktoren die Innovationsfähigkeiten einer Branche hemmen können, wurde bereits in Teil A an vielen Stellen ersichtlich. Dass einige Faktoren die Innovationsvorhaben aber auch so stark hemmen, dass diese abgebrochen werden, stellt ein noch weitaus größeren Nachteil dar. In Frage zwei, sollten die Unternehmen nun die aus ihrer Sicht vorhandenen Gründe nennen, die zum Abbruch von Innovationsvorhaben geführt haben.

Da hier eindeutig nach Innovationshemmnissen gefragt wird, soll gleichzeitig dazu Frage fünf untersucht werden, die nach dem wichtigsten internen und externen Faktor fragt, der Innovationen hemmt. Beide Fragen wurden qualitativ analysiert.

Frage 2: Welche Gründe lagen vor, Innovationsvorhaben abzubrechen?

Frage 5: Bitte nennen Sie den wichtigsten internen und externen Faktor, der Innovationsvorhaben in ihrem Unternehmen hemmt.

Bei der genaueren Betrachtung der hier gegebenen Antworten wurde deutlich, dass zwei Faktoren besonders ins Auge stechen. Dies sind **Zeit-, Geld- bzw. Kapitalmangel**. Fast jedes Holzhaus herstellendes Unternehmen, das Teil B bearbeitet hat, nannte zumindest einen dieser Faktoren in Frage zwei bzw. fünf. Unter Geld- bzw. Kapitalmangel kann man gleichzeitig auch einen Kostenfaktor verstehen. Eine in diesem Zusammenhang häufiger auftretende Angabe bezieht sich auf Personalkosten – speziell Lohnkosten, die in Deutschland bekanntermaßen auf einem hohen Niveau im Vergleich zum Großteil des europäischen Auslands liegen. Neben dem Kosten- und Geldproblem spielt in Hinblick auf den Zeitmangel auch die personelle Ausstattung der Unternehmen ein besondere Rolle. Hier wird häufig bemängelt, dass die personellen Kapazitäten oft ausgelastet sind und damit keine zusätzlichen Innovationsaktivitäten zulassen bzw. möglich sind.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung stellt in diesem Zusammenhang fest: „KMU sind durch ihre geringere Größe weniger diversifiziert als größere Unternehmen und müssen ihre Innovationsaktivitäten besonders effizient bündeln und auf ein strategisches Ziel ausrichten, um eine Verschwendung ihrer knappen Ressourcen zu verhindern.[...] Die hohe Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft und knappe Personalressourcen lassen oft keine Innovationsplanung zu“.[103]

Weiterhin wurde als externer Faktor die deutsche Gesetzgebung und die Arbeit der Behörden bemängelt, hier vor allem hinsichtlich der Vielzahl an Vorschriften und Richtlinien, aber auch die beschwerliche Kreditaufnahme bei Banken und eine aus Sicht der Holzhaus herstellenden Unternehmen unzureichende staatliche Förderung des Holzbaus. Dieses Problem wird auch in einer Studie der KfW-Bankengruppe beschrieben: „Ein Abbau von Finanzierungshemmnissen und eine Verbesserung der Finanzierungsbedingungen führen vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen zu einer Ausweitung der Innovationsaktivitäten.[...] Dort können die größten Innovationspotenziale erschlossen werden. Darüber hinaus sind für bestehende KMU vor allem verbesserte Kreditfinanzierungsbedingungen wichtig.“[104]

Diese Angaben decken sich auch mit den Ergebnissen der Expert/inneninterviews, in denen ermittelt wurde, dass Regulierungen, Auflagen, zu wenig Fördermittel, zu geringe Qualifikationen der Mitarbeiter/innen, hohe Kosten im Allgemeinen, zu geringe personelle und finanzielle Ressourcen/Kapazitäten und betriebsinterne Probleme generelle Hindernisse für deutsche Holzhaus herstellende Unternehmen sind.[105] Hierzu zählt auch der Fakt, dass das Holzimage kein Verkaufsargument mehr ist. Letzteres wurde vor allem in der Expert/innenbefragung im Projekt „Trendanalyse Zukunft Holz“ deutlich.[106]

In Teil A wurden des Weiteren bereits Aspekte wie Kund/innen- und Wettbewerber/innenzahlen er-

---

[103] Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 30f.

[104] Vgl. KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik – Sonderband „Innovationen im Mittelstand“. KfW-Bankengruppe, Frankfurt am Main, S. 5.

[105] Vgl. Ergebnisse der 14 im Sommer 2006 durchgeführten Expert/inneninterviews: Fragen zu Problemen und Hindernissen für die Holzhaushersteller, Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin.

[106] Vgl. Knauf, M.; Frühwald, A. (2004) „Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie“ Abschlussbericht, S. 9.

fasst.[107] Um ein noch deutlicheres Bild über die Struktur der Geschäftsbeziehungen der hier betrachteten Holzhaus herstellenden Unternehmen zu bekommen, ist es wichtig, auch den Zeithorizont dieser Geschäftsbeziehungen zu erfassen. Frage drei widmet sich deshalb der Dauer der Geschäftsbeziehungen der Holzhaus herstellenden Unternehmen.

Frage 3: In welchem Zeithorizont sind ihre Geschäftsbeziehungen angelegt? (Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 50: Zeithorizont der Geschäftsbeziehungen (B3)

Zeithorizont	absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle
kurzfristig	**9**	**13,4**	**17,0**
mittelfristig	25	37,3	47,2
langfristig	**33**	**49,3**	**62,3**
53 mal beantwortet			

Hier zeigt sich, dass die Geschäftsbeziehungen hauptsächlich mittel- bis langfristig angelegt sind. Diese Zeithorizonte ergeben sich u.a. durch Liefer- und Preisbindungsverträge, die in der Holzbranche üblich sind.

Frage vier thematisiert die laut der Holzhaus herstellenden Unternehmen relevanten erfolgreichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in der Holzwirtschaft und speziell im Segment Holzhäuser.

Frage 4: Welche Faktoren halten Sie für erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in der Holzwirtschaft und insbesondere im Segment Holzhäuser für relevant?

Für die Holzwirtschaft steht vor allem der Rohstoff Holz im Mittelpunkt. Hauptsächlich geht es um die Verfügbarkeit, Qualität und preisliche Konstanz. Eine in naher Zukunft erwartete Ressourcenknappheit, die höchstwahrscheinlich mit steigenden Rohstoffpreisen einhergehen wird, muss bei Produktinnovationen demnach antizipiert werden.[108] Die qualitative Auswertung im Segment Holzhäuser ergab ein vielschichtiges Bild der für die Holzhaus herstellenden Unternehmen relevanten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Zum einen gelten energiesparende Varianten und „gesundes, nachhaltiges Wohnen/Bauen“ zu den als erfolgreich bewerteten Produktinnovationen. Zum anderen werden kund/innennahe Angebote und weiterführende Werbung/Marketing als Dienstleistungsperspektiven genannt. Die Kund/innenorientierung wurde auch in anderen Studien zur Entwicklung der Holzindustrie betont: „Für eine erfolgreiche Vermarktung von Holzprodukten ist aber eine stärkere Orientierung an den Kund/innenwünschen und -bedarfen sowie eine an den Anforderungen der Kund/innen ausgerichtete Kommunikations- und Marketingstrategie unerlässlich.“[109] Dass in der Vermarktungsstrategie mehr Wert auf den Wellness- und Gesundheitsaspekt gelegt werden sollte, wurde in der Expert/innenbefragung im Rahmen der Delphistudie „Holz2020 – Trendanalyse Zukunft Holz“ deutlich. Demnach sehen rund ¾ der befragten Expert/innen den Trend „Wellness/Gesundheit“ als eher langfristig geeigneten Marketingfaktor an als das Prädikat „Öko“.[110] Demnach könnte eine auf die Zukunft

[107] Vgl. Teil A Frage M5.

[108] Diese Entwicklungen wurden auch bei den Expert/inneninterviews der „Holz2020- Trendanalyse Zukunft Holz“ erfasst und stellen damit eine weitere Herausforderung für die gesamte Holzindustrie dar.

[109] Vgl. Holzwende2020plus Newsletter 1/2007, S.2: zum Workshop „Kundenorientierung im Holzbau: Wie können Unternehmen auf Veränderungen von Lebensstilen und Kundenbedürfnissen reagieren?“ 11.Dezember 2006, Berlin.

[110] Vgl. Knauf, M.; Frühwald, A. (2004) „Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie“ Abschlussbericht, S. 10.

ausgerichtete Marketingstrategie für den Baustoff Holz an diesen Aspekt anknüpfen.

Neben der Erfassung von relevanten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ist selbstverständlich wichtig zu erörtern, wie diese über interne und externe Faktoren gefördert werden können. Frage sechs nimmt deshalb Bezug auf den wichtigsten internen und externen Innovationsförderungsfaktor aus Sicht der befragten Unternehmen.

Frage 6: Bitte nennen Sie den wichtigsten internen und externen Faktor, der Innovationsvorhaben in ihrem Unternehmen fördert.

Auch hier wurde eine qualitative Analyse der Antworten durchgeführt. Diese ergab folgendes Bild: Zum einen ließen sich schwer konkrete Faktoren erkennen, die Innovationsvorhaben in den teilnehmenden Unternehmen fördern. Dennoch wurde deutlich, dass intern das eigene Streben der Unternehmen nach Verbesserung und Neuem als häufigstes Merkmal für den Innovationsprozess auftrat. Ein weiterer wichtiger interner Faktor war die Bereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter/innen für Innovationsvorhaben. Die Mitarbeiter/innenmotivation wird auch in vielfältigen Theorien zur Innovationsentwicklung als ein wichtiger Erfolgsfaktor angegeben.[111] Extern sind vor allem Kund/innenwünsche förderlich für Innovationsvorhaben. Hier kann man annehmen, dass Kund/innenwünsche und damit die Anforderungen an die Produkte zu Innovationen inspirieren und in diesem Zusammenhang auch die mögliche Erweiterung des Kund/innenkreises/ der Kund/innengruppen durch Innovationen fördernd wirken.[112]

[111] Vgl. z.B. Lawson, B. y Samson, D. 2001 Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. International Journal of Innovation Management, 5, 3: 377-400.

[112] Vgl. Christensen, Clayton M./Bower, Joseph L. (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. Strategic Management Journal. 17, pp. 197-218.

Wie aus Frage 6 nochmals deutlich wurde, spielen die Kund/innenwünsche bei den Innovationsaktivitäten der Holzhaus herstellenden Unternehmen eine bedeutende Rolle. Deshalb soll in Frage acht geklärt werden, welche Kund/innenbetreuungsstrategien die befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen anwenden.

Frage 8: Welche Strategie zur Kund/innenbetreuung verfolgen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 51: Kund/innenbetreuungsstrategie (B8)

Kund/innenbetreuungsstrategie	absolute Häufigkeit	Prozent der Antworten	Prozent der Fälle (48)
weiterführende persönliche Beratung der Kund/in nach dem Kauf	**37**	**18,2**	**74,0**
Servicehotline für Kund/in	13	6,4	26,0
praktischer Servicedienst vor Ort bei Problemen oder Fragen des Kund/in	**30**	**14,8**	**60,0**
(kostenloser) Reparaturservice	14	6,9	28,0
Wartung/Qualitätsprüfung in gleichmäßigen Zeitabständen beim Kunden vor Ort	11	5,4	22,0
Spätere Kund/innenbefragung nach der Zufriedenheit des Produktes	28	13,8	56,0
Benachrichtigung des Kund/in bei aktuellen Innovationen im Holzhäusermarkt	10	4,9	20,0
Einladung zu Veranstaltungen (z.B. Messen)	**35**	**17,2**	**70,0**
direkte Kommunikation mit Kunden im Hinblick auf Verbesserungsvorschläge im Bereich Holzhäuser	23	11,3	46,0
keine weitere Betreuung des Kund/in	**2**	**1,0**	**4,0**
48 mal beantwortet			

Obige Tabelle zeigt sehr deutlich, dass zum einen eine weiterführende persönliche Beratung der Kund/innen nach dem Kauf und die Einladung des/der Kund/in zu Veranstaltungen (z.B. Messen) zu den am häufigsten angewendeten Kund/innenbetreuungsstrategien der untersuchten Holzhaus herstellenden Unternehmen gehören.[113] Weitere beliebte Strategien sind der praktische Servicedienst vor Ort bei Problemen und Fragen, die spätere Kund/innenzufriedenheitsbefragung und eine direkte Kommunikation mit dem/der Kund/in hinsichtlich Verbesserungsvorschlägen im Bereich Holzhäuser. Erfreulicherweise lässt sich auch feststellen, dass der Anteil der nach dem Kauf nicht weiter betreuenden Unternehmen, hier nur 2 Firmen, relativ gering ist (nur 4 %). Diese Ergebnisse spiegeln die bereits in Frage I2 aus Teil A dargestellte Kund/innenorientierung der hier befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen wider.

Ein Aspekt, der für weiterführende Befragungen im Verlauf des Projektes von Interesse sein könnte, ist die direkte Einbeziehung der Kund/innen in den Innovationsprozess. In diesem Sinne wäre zu erörtern, ob und welche Kund/innenintegrationsstrategien die Holzhaus herstellenden Unternehmen verfolgen und welche Erfolge bisher auf diesem Gebiet erzielt werden konnten.

[113] Frage 8: Hier antworteten 48 Herstellerunternehmen. Die Prozentangaben der Fälle beziehen sich demnach auf diese Zahl als Grundgesamtheit.

Neben Kund/innenintegrationsstrategien spielen auch Managementstrategien und -konzepte eine entscheidende Rolle für die Innovationsfähigkeiten und -tätigkeiten der Holzhaus herstellenden Unternehmen. Frage neun erfragt deshalb die Anwendung und die erfolgreiche Umsetzung verschiedener Managementkonzepte.

Frage 9: Welche der folgenden prozessorientierten Managementkonzepte bzw. Strategien haben Sie im Zeitraum von 2000 bis heute erfolgreich durchgesetzt?

Tabelle 52: Prozessorientierte Managementkonzepte und Strategien (B8)

Managementkonzept	erfolgreich umgesetzt		keine Relevanz für Unternehmen		kenne ich nicht		keine Angabe	
	absolute Häufigk.	Prozent	absolute Häufigk.	Prozent	absolute Häufigk.	Prozent	absolute Häufigk.	Prozent
Just-In-Time	**24**	**60,0**	10	25,0	**3**	**7,5**	3	7,5
Business Process Reengineering	2	5,0	**16**	**40,0**	16	40,0	6	15,0
Geschäftsprozess-optimierung	13	32,5	13	32,5	8	20,0	6	15,0
Computer-Integrated-Manufacturing	11	27,5	13	32,5	12	30,0	4	10,0
Total-Quality-Management	12	30,0	**8**	**20,0**	13	32,5	7	17,5
Kaizen	**0**	**0,0**	10	25,0	**22**	**55,0**	8	20,0
Lean-Production	6	15,0	11	27,5	16	40,0	7	17,5
Balanced Scorecard	1	2,5	9	22,5	**22**	**55,0**	8	20,0
40 mal beantwortet								

Insgesamt beantworteten 40 Holzhäuser herstellende Unternehmen diese Frage. Aus der Tabelle wird deutlich, dass von diesen 40 Unternehmen 60% eine Just-In-Time Strategie verfolgen und auch erfolgreich umgesetzt haben. Auf der anderen Seite wird, mit Blick auf die Zahlen der Antwortmöglichkeit „kenne ich nicht“, deutlich, dass je 22 befragte Holzhaus herstellende Unternehmen weder Kaizen noch Balanced Scorecard kennen. Die Balanced Scorecard ist traditionell ein Instrument für Großunternehmen, und die Probleme der Übertragung und Integration in KMUs sind bekannt.[114] Bei Kaizen gilt es näher zu erfassen, ob die Nichtkenntnis des Managementkonzeptes an der Begrifflichkeit liegt oder ob Kaizen im Holzhausbereich keine Relevanz aufweist. Bei ersterem wäre zu prüfen, ob den Unternehmen das Konzept und die Inhalte von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) geläufiger sind, denn in westlichen Industriestaaten wird diese Bezeichnung häufig als Synonym benutzt. Interessant ist weiterhin, dass Business Process Reengineering für immerhin 16 Unternehmen keine Relevanz in den vergangenen 6 Jahren hatte. Ein Grund dafür kann vermutlich das dem Konzept inne liegende grundlegende Überdenken des Unternehmens und seiner Geschäftsprozesse sein. Als traditionelle, gewachsene Branche mit bisher eher geringer Marktdynamik könnte die Idee des Business Process Reengineering noch nicht notwendig geworden sein. Auch das lässt sich in einer vertiefenden Befragung feststellen.

[114] Vgl. Hans-Jörg Vohl (2004): Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern, Hamburg.

Frage 10: Welche Trends werden die Holzhäuserbranche in Zukunft maßgeblich beeinflussen und welche Anforderungen an Holzhäuser müssen zukünftig beachtet werden?

Wie auch von den befragten Expert/innen bestätigt stehen die Energieeinsparung/-effizienz und das gesunde, schadstofffreie Bauen ganz oben auf der Liste der zukünftigen Bautrends für die befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen. Hinsichtlich der Energiebilanz sollen weitere Verbesserungen und neue Techniken zu höherer Einsparung verhelfen. Aber auch die Individualität und die Anpassung an Kund/innenwünsche liegen laut der teilnehmenden Holzhaus herstellenden Unternehmen in Zukunft voll im Trend. Dieser Aspekt trat auch schon im Teil A Frage sieben (I7) auf, wo die Bedeutung bestimmter Ziele und Aspekte für die Innovationsentwicklung erfragt wurde. Immerhin gut 55% der befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen bewerteten die Anpassung an Kund/innenwünsche mit sehr wichtig. Ein weiterer interessanter Aspekt der des Öfteren genannt wurde, ist Optik/ Design und Gestaltung der Häuser. Auch hier lässt sich ein Bezug zu den Ergebnissen des Teil A der Befragung ziehen und zwar zu Frage P3 wo als bedeutender zukünftiger Wettbewerbsvorteil Design- und Gestaltungsaspekte genannt bzw. häufig angekreuzt wurden. Die befragten Holzhaus herstellenden Unternehmen kennzeichnen einen Trend, der weg vom Standardhaus hin zu hochwertigem, langlebigem und flexibel gestaltbarem Wohnraum geht. Die hier angesprochene Produktqualität stand für die Holzhaus herstellenden Unternehmen bei der Frage nach den wichtigsten Zielen und Aspekten für die Innovationsentwicklung (I7) ganz oben mit über 70% der Unternehmen.

Frage 11: Wie stellt sich Ihre momentane wirtschaftliche Situation gegenüber Wettbewerbern aus dem Ausland dar?

Hier antwortete der Großteil der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen, dass die eigene Wettbewerbssituation gut ist. Häufig wurde als Begründung angegeben, dass Wettbewerb noch nicht wirklich stattfindet und national ein Qualitätsvorsprung gegenüber ausländischen Billigprodukten besteht. Einzig die unterschiedlichen Lohnkosten scheinen ein Problem darzustellen, welches einen Wettbewerbsvorteil für ausländische Anbieter/innen bietet. Auf der anderen Seite gab es auch öfter die Antwort, dass sich die Wettbewerbssituation eher schlecht darstellt. Die Gründe hierfür können vielfältiger Natur sein. Zum einen kann eine mögliche Nähe zum Ausland und damit grenzüberschreitender Wettbewerb die Ursache sein, aber auch eine generell schlecht eingeschätzte wirtschaftliche Lage des Unternehmens kann zur Wahrnehmung einer eher schlechten Wettbewerbsposition gegenüber ausländischen Anbieter/innen beitragen.

4 Fazit

Die vorliegenden Breitenbefragung von Holzhäuser herstellenden Unternehmen diente der Ermittlung der organisationalen Voraussetzungen für die Entwicklung innovativer Produkte. Anhand der fünf Kategorien Innovationen, Personal und Organisation, Kooperations- und Netzwerkbeziehungen, Marktentwicklung und eigener relevanter Markt sowie Unternehmensdaten wurden wesentliche Faktoren für die Entwicklung der Innovationsfähigkeit und -bedingungen erfasst. Insgesamt werden durch die Breitenbefragung der Holzhäuser herstellenden Unternehmen eine Vielzahl von Ansatzpunkten für die Entwicklung und Gestaltung der organisationalen Voraussetzungen und somit für die Entwicklung innovativer Produkte deutlich. Die Branche der Holzhäuser herstellenden Unternehmen kennzeichnet sich in der Struktur durch viele kleine und mittelständische Unternehmen, die über geringe Marktanteile verfügen, und einige große oder mittelständische Unternehmen, die einen höheren Marktanteil aufweisen. Dies muss Beachtung finden, wenn die Innovationspotenziale dieser Holzbranche aktiviert und angeregt werden sollen.

Die Befragung hat gezeigt, dass der Holzrahmenbau die dominierende Technik im Holzhausbereich ist. Holzhäuser werden in Deutschland sowohl standardisiert, aber an Kund/innenwünschen orientiert, als auch kundenspezifisch gefertigt. Des Weiteren wurde deutlich, dass die Holzhausbranche keine innovationsintensive Branche ist, wenngleich in den Jahren 2000 bis 2005 ein leichter Anstieg der Innovationsaktivität angegeben wurde. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen gab an, kontinuierlich selbst zu innovieren. Imitation hat einen weit höheren Stellenwert. Alles in allem wurde deutlich, dass ein großes Potenzial besteht, häufiger zu innovieren und eigene Ideen und Produkte dem Markt anzubieten. Da zum Großteil der Innovationsprozess von/m der/dem Geschäftsführer/in koordiniert wird und damit Chef/in-Sache ist, gilt es in den Fallanalysen zu ermitteln, welche weiteren Möglichkeiten der organisationalen Implementierung von Innovationsentwicklung gegeben oder zukünftig genutzt und ausgestaltet werden können – ohne dabei die Hauptziele der Innovationsentwicklung verbesserte Produktqualität und Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung aus den Augen zu verlieren.

Aus der Befragung ging weiterhin hervor, dass eine Spezialisierung im Innovationsbereich insgesamt als weniger wichtig erachtet wird. Inwiefern das für eine Offenheit von Markt- und Innovationsentwicklung in dieser Branche spricht oder ein zu geringer Marktdruck vorhanden ist, sollte näher in den Fallanalyse erfasst werden. In Teil B wurde auch deutlich, dass unterschiedliche Managementkonzepte verschiedenartig Anklang bei den Unternehmen finden. Um die unternehmerische Logik dahingehend besser zu verstehen, können in den Fallanalysen die organisationalen Bedingungen und relevante Geschäftsprozesse erfragt werden.

Informationen über Innovationen werden hauptsächlich mittels Internet/Datenbanken, Printmedien, Messen, Kongresse und Ausstellungen gesammelt. Aber auch die Kund/innen und die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen unterstützt die Unternehmen darin, sich über Innovationen und Trends zu informieren. Um das Innovationsverhalten der Holzhäuser herstellenden Unternehmen genauer zu verstehen, sollte näher untersucht werden, welche Informationsquellen bei der Innovationsentwicklung warum herangezogen werden. Von besonderem Interesse ist hierbei, die geringe Nutzungsintensität von Patentamt, Ministerien, IHK und privaten Unternehmensberater/innen zu ergründen. Es hat sich gezeigt, dass eine gute Mitarbeiter/innenweiterbildung zu einer weiteren Erschließung von Innovationspotenzialen führen kann. Um aktiv innovative Produkte für morgen anzubieten, sind in einer von KMUs gekennzeichneten Branche folglich die Mitarbeiter/innen und deren Weiterbildung von besonderer Relevanz. Zu den Faktoren, Innovationen erfolgreich zu gestalten, zählen die Kommunikation im Unternehmen, die Eigenverantwortlichkeit und die fachliche und soziale Kompetenz der Organisationsmit-

glieder. Diese Potenziale gilt es in jedem Falle im Unternehmen aufzudecken und zu nutzen.

Zu weiteren innovationsfördernden Faktoren gehören die Marketing- und Vermarktungskenntnisse der Firmen mit knapp 70% aller Fälle und die Anforderungen der Kund/innen nach Qualität und Nachhaltigkeit mit über 70% der Fälle. Aber auch die bisherigen Innovationsaktivitäten spielen für knapp die Hälfte der Firmen eine bedeutende Rolle, um erfolgreich zu innovieren. Hinsichtlich der internen und externen Widerstände bei der Innovationsimplementierung konnten drei Widerstände identifiziert werden: Am häufigsten (knapp die Hälfte der Unternehmen) wurden hohe Investitionskosten/lange Amortisationsdauern, fehlendes Eigenkapital/Mangel an Kreditzugangsquellen sowie staatliche Regulierungen/Auflagen angekreuzt. Auch die identifizierten Innovationshemmnisse bieten einen Ansatzpunkt für eine weiterführende Analyse. Zum einen wird es notwendig, Lösungswege zu erarbeiten und zum anderen ist vertiefend zu hinterfragen, welche Innovationshemmnisse sich in den vergangenen Jahren intensiviert haben.

Daran schließt auch die Thematik der Kooperations- und Netzwerkbildung an. Sowohl die befragten Expert/innen als auch die Studie im Auftrag des VDI schreiben Kooperationen und Innovationsnetzwerken große Innovationspotenziale zu und sehen in ihnen ein wichtiges Instrument für kleine und mittelständische Unternehmen, zukünftige Innovationsprozesse erfolgreich zu gestalten. Gleichwohl spielen Innovationsnetzwerke und laterale Kooperationsformen für die Innovationsentwicklung bei den befragten Unternehmen eine untergeordnete Rolle und sind oftmals von Problemen und Hemmnissen begleitet. Problematisch werden Kooperationen für das eigene Unternehmen v.a. hinsichtlich des Zeit- und Kostenaufwandes sowie dem Verlust der eigenen Selbständigkeit/Vorteile. Als hemmend hinsichtlich der Interaktion zwischen Kooperationspartner/innen wurde hauptsächlich mangelnde Termintreue und die unterschiedliche Leistungsfähigkeit angegeben. Hier gilt es weiterhin genauer zu untersuchen, ob von den potenziellen (lateralen) Kooperationspartner/innen keine Innovationsimpulse ausgehen oder ob die Holzhaus herstellenden Unternehmen entsprechende Signale nicht wahrnehmen. Denn es ist davon auszugehen, dass sich starke Innovationspotentiale eröffnen, wenn die Schwierigkeiten innerhalb von Kooperationen und bezüglich Netzwerkbildungen gelöst werden.

Mit Blick auf die Anzahl der angemeldeten und potenziellen Patente und der Vielzahl an externen Hemmnissen, die von den befragten Unternehmen gesehen wird, stellt sich die Frage nach möglichen Anreizen auf Branchenebene, um die Innovationsfähigkeit anzuregen und zu aktivieren. Dahingehend ist die Sicht der Holzhäuser herstellenden Unternehmen von Bedeutung. Des Weiteren weisen auch Trends einen wichtigen Pfad für zusätzliche Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten. Da nach wie vor Energieeinsparung/-effizienz, das gesunde, schadstofffreie Bauen (Wellness/Gesundheit) und eine zunehmende Individualisierung ganz oben auf der Liste der zukünftigen Bautrends stehen, geben technische Neuerungen und Innovationen aus anderen Branchen ebenso einen Entwicklungsrahmen für die Holzhaus herstellenden Unternehmen vor. Um diese Trends systematisch zu erfassen, weisen die befragten Unternehmen noch ein hohes Entwicklungspotenzial auf, denn über 50% führen keine eigene branchenrelevante Marktbeobachtung durch. In diesem Zusammenhang bestünde die Möglichkeit, Marktforschungsaktivitäten in Innovationsnetzen zu bündeln.

Diese Notwendigkeit wird umso deutlicher, wenn der Bogen zum Modell (vgl. ZUFO-Arbeitsbericht 4) geschlagen wird: In unserem Sinne zeigt sich Innovationsfähigkeit zum einen als organisationales Vermögen, unternehmensrelevante Umfeldfaktoren wahrzunehmen, daraus Marktpotenziale zu erkennen, die organisationalen Voraussetzungen zu aktivieren und entsprechende Produkte und DL von morgen (Zukunftsmärkte) schnell und effizient zu generieren. Zum anderen kann Innovationsfähigkeit als organisationales Vermögen verstanden werden, unternehmensrelevante Umfeldfaktoren wahrzu-

nehmen, organisationale Ressourcen und Fähigkeiten für die proaktive, schnelle und effiziente Generierung von Produkten und DL von morgen zu aktivieren und/oder zu entwickeln. An vielen Stellen hat sich gezeigt, dass sowohl die unzureichende Wahrnehmung externer Faktoren und Einflüsse als auch die fehlende Aktivierung unternehmensinterner Potenziale (wie aktive Marktforschung und Kooperationsbildung, Nutzung von externen Beratern etc.) die Holzhausbaubranche zu einer innovationsarmen Branche werden lässt. Um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und die Erschließung von Zukunftsmärkten zu unterstützen und zu begleiten, bieten sich für die Holzhausbaubranche verschiedene Ansatzpunkte. Neben der konkreten Entwicklung unternehmensinterner Ressourcen – sowohl immaterieller (z.B. Mitarbeiter/innen und Patente, Unternehmenskultur etc.) als auch materieller Ressourcen (wie Kapital und technische Lösungen) steht die aktive Gestaltung von Netzwerkressourcen, wie Zugang und Integration externer Ressourcen, Koordination und Management unternehmensübergreifender und komplementärer Ressourcen. Um eine gezielte Bündelung dieser Ressourcen und eine Veränderung unterschiedlicher organisationaler (Management-) Prozesse kommen die Holzhaus herstellenden Unternehmen gar nicht umher. Nicht zu letzt steht die Notwendigkeit externe Signale, Marktpotentiale und produktrelevante Innovationen aus anderen Segmenten wahrzunehmen und strukturiert und fokussiert im Unternehmen aufzubereiten.

5 Literatur

Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Branchenstruktur- und Stakeholderanalyse der deutschen Holzbaubranche unter Einbeziehung ausgewählter Stakeholdertheorien und der Bedeutung externer Einflüsse auf Unternehmen. IÖW, Berlin.

Arnold, M.; Görlitz, S. (2006): Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen unseres Projektes „ZUFO – Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ internes Dokument, IÖW, Berlin.

Aschhoff et al. (2006) Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005. Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim.

BDZ-Lagebericht 4/2006. www.bdz-holzbau.de

Christensen, Clayton M./Bower, Joseph L. (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. Strategic Management Journal. 17, pp. 197-218.

DIW (2006) Innovationsindikator Deutschland 2006. DIW-Studie im Auftrag des Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Deutschen Telekom Stiftung. für mehr Informationen und downloads siehe www.innovationsindikator.de

Henseling, C.; Behrendt, S.; Knoll, M. (2006): Kundenorientierung im Holzbau – Wie können Unternehmen auf Veränderungen von Lebensstilen und Kundenbedürfnissen reagieren?. Hintergrundpapier zum Workshop am 11. Dezember 2006 in Berlin, im Rahmen des Projektes „Holzwende 2020plus“.

Holzabsatzfond (2000) Marktuntersuchung zum Imageprofil von Holz an der Schwelle zum neuen Jahrtausend. Compagnon Marktforschung (Hrsg.), Bonn.

KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2006): Mittelstandsmonitor 2006 – Konjunkturaufschwung bei anhaltendem Problemdruck. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.

KfW-Research (2006) Mittelstands- und Strukturpolitik – Sonderband „Innovationen im Mittelstand“. KfW-Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Kirner et al (2006) Innovation in KMU – der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg), Karlsruhe.

Knauf, M.; Frühwald, A. (2004) „Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie“ Abschlussbericht. Gefördert durch Holzabsatzfond, www.holz2020.de

Lawson, B.; Samson, D. 2001 Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. International Journal of Innovation Management, 5, 3: 377-400.

VDI (2004) KMU und Innovationen – Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Arbeitskreis Mittelstand, wirtschaft- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Vohl, Hans-Jörg (2004): Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern, Hamburg.

Werner, Dirk (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006.

Zeitschriftenartikel:

„Wer jetzt nicht weiterbildet, tut es auch in Zukunft nicht – Studie Personalmanagement im Mittelstand“. In managerSeminare Heft 107, Februar 2007, S. 6.

Rauen, Christopher (2007) Boom-Branche Coaching – Märchen, Mythen, Meinungen. In managerSeminare Heft 106, Januar 2007, S. 50-55.

6 Anhang

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH

Forschungsfeld I – Ökologische Unternehmenspolitik

Innovationsfähigkeit in der Holzbaubranche

Unternehmensbefragung

Berlin, September 2006

Das Projekt wird gefördert vom

Bundesministerium für Bildung und Forschung

www.bmbf.de

Der Projektträger:

Projektträger Jülich
Forschungszentrum Jülich GmbH

www.fz-juelich.de/ptj/

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH
z.Hd. Marlen Arnold
Bereich ökologische Unternehmenspolitik
Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Berlin, 26. April 2007

Studie „Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Holzbranche“
Projekt „Zukunftsmärkte der Forst–Holz–Kette (Zufo)“

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert im Rahmen des Verbund-Projektes „Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette“ (www.zufo.de) unsere Untersuchung zur Innovationsfähigkeit von holzver- und -bearbeitenden Unternehmen in ganz Deutschland. Mit unserer Umfrage wollen wir die Innovationspotenziale von Unternehmen in Ihrer Branche erfassen.

Die zentralen zu untersuchenden Themenschwerpunkte unseres Forschungsprojektes sind:
- Welche Innovationspotenziale haben Unternehmen in der Holzbaubranche?
- Welche Konzepte erhöhen die Innovationsfähigkeit einzelner Unternehmen?
- Wie lassen sich Wettbewerbsvorteile im Zuge der Globalisierung ausbauen?

Ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Gedanken sind in diesem Zusammenhang von hoher Bedeutung!

Wir bitten Sie herzlich, uns bei unserer Untersuchung zu unterstützen und den beiliegenden Fragebogen auszufüllen. Welchen **Vorteil** bringt Ihnen Ihre Teilnahme? Zum einen kann die Beantwortung der Fragen Sie zu einer strukturierten und kritischen Überprüfung Ihrer bisherigen Innovationsaktivitäten und Maßnahmen motivieren. Zum anderen stellen wir Ihnen eine Kurzfassung der Ergebnisse mit einem Überblick über die Innovationsfähigkeit Ihrer Branche zur Verfügung.

Wir bitten darum, dass der Fragebogen durch die **Geschäftsführung** oder eine/n leitende/n Angestellte/n beantwortet wird. Ihre Angaben werden absolut vertraulich behandelt und anonymisiert. Die Auswertung erfolgt so, dass keinerlei Rückschlüsse auf Einzelunternehmen möglich sind.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert **25 bis 30 Minuten**. Wir danken Ihnen herzlich im Voraus, dass Sie sich diese Zeit für uns nehmen.

Bitte senden Sie den **vollständig** ausgefüllten Fragebogen bis spätestens Freitag, 27. Oktober 2006 per Rückumschlag, Fax oder E-Mail an unser Institut zurück.
Für Rückfragen stehen Ihnen gerne Frau Marlen Arnold und Herr Sascha Görlitz zur Verfügung.

Marlen Arnold
Tel.: 030/ 88 45 94 – 18
E-Mail: marlen.arnold@ioew.de

Sascha Görlitz
Tel.: 030/ 88 45 94 – 18
E-Mail: sascha.goerlitz@ioew.de

Teil A

Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus, da nur so eine konsistente und sinnvolle Auswertung möglich ist!

Bitte kreuzen Sie im Folgenden die zutreffenden Angaben an. Bitte füllen Sie den Teil A des Fragebogens vollständig aus!

7 Innovationen

1. Auf welche Produkte im Bereich Holzhäuser hat sich Ihr Unternehmen spezialisiert?
(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Holrahmenbau
☐ Holzskelettbau
☐ Massivholzbau
☐ Holztafelbau
☐ Sonstige:

2. Stellen Sie für Ihre Kund/innen/Abnehmer/innen… (Mehrfachnennungen möglich)

☐ standardisierte Produkte her?
☐ standardisierte Produkte, jedoch häufig an Kund/innenwünschen orientiert, her?
☐ kundenspezifische Produkte her (Entwicklung und Fertigung erfolgt mit Kund/innen)?

3. Wie positionieren Sie sich zu folgenden Aussagen?

	ja	nein
Unser Unternehmen bringt selbst Innovationen auf den Markt.	☐	☐
Falls ja: ☐ kontinuierlich ☐ gelegentlich		

	ja	nein
Unser Unternehmen übernimmt Innovationen in Form von Imitationen.	☐	☐
Unser Unternehmen verfolgt eine ganz andere Strategie.	☐	☐
Falls ja, welche:		

4. Wie häufig nutzen Sie folgende Quellen, um sich über Innovationen in Bezug auf Produkte und Produktionsprozesse zu informieren? Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz!

	immer/ meistens	oft	manchmal	sehr selten/ nie
Internet, Datenbanken	☐	☐	☐	☐
Printmedien (Fachliteratur etc.)	☐	☐	☐	☐
Messen, Kongresse, Ausstellungen	☐	☐	☐	☐
Seminare, Workshops	☐	☐	☐	☐
Patentamt	☐	☐	☐	☐
Universitäten, Fachhochschulen	☐	☐	☐	☐
Private Unternehmensberater/innen	☐	☐	☐	☐
IHK	☐	☐	☐	☐
Ministerien (Bund, Land)	☐	☐	☐	☐
Verbände	☐	☐	☐	☐
Netzwerke, Kooperationen	☐	☐	☐	☐

Sonstige:

5. Wie hoch ist bei dieser Informationssuche die Bedeutung von…

	hoch	mittel	niedrig	keine Bedeutung	keine Angabe
Konkurrent/innen	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden/innen	☐	☐	☐	☐	☐
Fachverbänden	☐	☐	☐	☐	☐
Zulieferer/innen	☐	☐	☐	☐	☐

	hoch	mittel	niedrig	keine Bedeutung	keine Angabe
Eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E)	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildung der Mitarbeiter/innen in Ihrem Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Zugang zu Wissen über laufende Forschungsprojekte	☐	☐	☐	☐	☐
Zugang zu unternehmensexternen Quellen (z.B. Universitäten)	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige:	☐	☐	☐	☐	☐

6. Wer koordiniert den innerbetrieblichen Innovationsprozess?

☐ Geschäftsführer/in
☐ F&E-Leiter/in oder Projektleiter/in
☐ Mitarbeiter/in
☐ weiß nicht
☐ andere:
.....

7. Wie wichtig sind folgende Ziele und Aspekte für die Entwicklung von Innovationen?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	keine Angabe
Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierung	☐	☐	☐	☐	☐
Höherer Absatz	☐	☐	☐	☐	☐
Verbesserte Qualität des Produktes	☐	☐	☐	☐	☐
Flexiblere Anpassung an Kundenwünsche	☐	☐	☐	☐	☐
Kostenreduktion bzw. Outsourcing von Aufgaben	☐	☐	☐	☐	☐

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	keine Angabe
Einsatz neuer Technologien	☐	☐	☐	☐	☐
Erschließung neuer Märkte	☐	☐	☐	☐	☐
Geringerer Energieverbrauch	☐	☐	☐	☐	☐
Geringerer Ressourcen- oder Materialverbrauch	☐	☐	☐	☐	☐
Spezialisierung	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige:	☐	☐	☐	☐	☐

8. Wie hat sich die Anzahl Ihrer durchgeführten Innovationen im Zeitraum von 2000 bis heute absolut verändert?

☐ stark gestiegen
☐ gering gestiegen
☐ in etwa konstant
☐ gering gesunken
☐ stark gesunken
☐ keine Angabe

9. Welche internen und externen Widerstände bei der Implementierung von Innovationen haben in Ihrem Unternehmen einen großen Stellenwert? Bitte wählen Sie höchstens 4 Faktoren aus!

- ☐ Fehlendes Eigenkapital und/oder Mangel an Kreditzugangsquellen
- ☐ Hohe Investitionskosten und/oder lange Amortisationsdauer
- ☐ Eigene Standortgebundenheit bei gleichzeitig hohen regionalen Unterschieden/Vorlieben
- ☐ Staatliche Regulierungen/Auflagen
- ☐ Organisatorische Probleme im Produktions- oder Verwaltungsablauf
- ☐ Geringe Kund/innenakzeptanz des Holzes als Baustoff
- ☐ fehlende Offenheit und/oder fehlende Risikobereitschaft Innovationen durchzuführen
- ☐ Mangel an geeignetem Fachpersonal
- ☐ Unzureichende Kooperationsmöglichkeiten
- ☐ Leichte Imitierbarkeit

- ☐ Sonstige:

10. Welche Faktoren fördern Innovationen speziell im Holzhausbereich in Ihrem Unternehmen am besten? Bitte wählen Sie höchstens 4 Faktoren aus!

- ☐ Marketing und Vermarktungskenntnisse des eigenen Unternehmens
- ☐ Spezielles Projekt- bzw. Innovationsmanagement
- ☐ Bisherige Innovationsaktivitäten im Unternehmen
- ☐ Eigene Liquidität
- ☐ Anforderungen der Kunden nach Qualität und Nachhaltigkeit
- ☐ Gegenwärtige Richtlinien, Gesetze, Normen und erwartete zukünftige Umweltgesetze
- ☐ Kooperationen mit anderen Holzhausherstellern
- ☐ Kooperationen mit Sägewerken, Tischlereien und weiteren vor- und nachgelagerten Betrieben
- ☐ Kooperationen mit Papierindustrie, Baumärkten und ähnlichen holzverarbeitenden oder -vermarktenden Betrieben
- ☐ Regionale oder ausländische Konkurrenz

II. Personal/Organisation

1. Wie hoch waren die Ausgaben für Weiterbildung für Ihre Mitarbeiter/innen im Bereich Holzhäuser im Verhältnis zu den Gesamtausgaben im Jahr 2005?

☐ keine Angebote zur Weiterqualifizierung
☐ größer 0 bis 5 %
☐ größer 5 bis 10 %
☐ größer 10 bis 15 %
☐ größer 15 %

2. Wie haben sich die betrieblichen Ausgaben für diese weiterführenden Qualifikationen anteilig an den Gesamt ausgaben im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

☐ stark gestiegen
☐ gering gestiegen
☐ in etwa konstant
☐ gering gesunken
☐ stark gesunken
☐ keine Angabe

3. Wie hoch ist die Bedeutung folgender Faktoren zur erfolgreichen Gestaltung von Innovationen in Ihrem Unternehmen?

	hoch	mittel	niedrig	keine Bedeutung	keine Angabe
Kommunikation im Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐
Eigenverantwortlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelle Entscheidungsfindung und Implementierung von Entscheidungen	☐	☐	☐	☐	☐
Unternehmenskultur	☐	☐	☐	☐	☐
Kurze Anpassungszeiten an neue Richtlinien und Gesetze	☐	☐	☐	☐	☐

4. Wie hat sich die Anzahl Ihrer Mitarbeiter/innen, die mit der Entwicklung von Innovationen beschäftigt sind, im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

☐ stark gestiegen
☐ gering gestiegen
☐ in etwa konstant
☐ gering gesunken
☐ stark gesunken
☐ keine Entwicklung von Innovationen

5. Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen normalerweise im Betrieb!

☐ bis halbjährig
☐ halb- bis einjährig
☐ ein- bis zweijährig
☐ zwei- bis dreijährig
☐ mehr als dreijährig

6. Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen der Anteil von Frauen in der Innovationsentwicklung?

Anteil Frauen: .% ☐ kein Bereich für Innovationsentwicklung

III. Kooperations- und Netzwerkbeziehungen

1. Auf welcher Ebene bzw. mit welchen Organisationen bestehen Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen? (Mehrfachnennungen möglich)

☐ mit Sägewerken, Tischlereien und ähnlichen Betrieben
☐ mit anderen Holzhausherstellern
☐ mit Papierindustrie, Baumärkten und aus anderen Branchen

Falls letztere Kooperationsform: Bestehen auch …
☐ Kapitalverflechtungen mit dem Inland
☐ Kapitalverflechtungen mit dem Ausland
☐ Zusammenarbeit mit Universitäten/Fachhochschulen

2. Wo haben wertschöpfungsbezogen Ihre Geschäftspartner/innen ihren Standort? (Mehrfachnennungen möglich)

Deutschland: ☐ Region bis 50 km ☐ 51 bis 100 km ☐ größer 100 km

Ausland:
☐ Europa
☐ Asien
☐ Afrika
☐ Australien
☐ Amerika

3. Wie hoch ist der Anteil an Neuerungen, die auf Kooperationen und Netzwerkbeziehungen basieren, an den gesamten Innovationen in Ihrem Unternehmen?

☐ 0%
☐ 1–24 %
☐ 25–49 %
☐ 50–74 %
☐ 75–100 %

4. Wie hoch ist die Bedeutung folgender Faktoren für die Bildung von Netzwerken mit Ihrem Unternehmen?

Interaktion zwischen Kooperationspartnern	hoch	mittel	niedrig	keine Bedeutung	keine Angabe
Erweiterter Markt- und Kund/innenzugang	☐	☐	☐	☐	☐
Erhöhung der Markteintrittsbarrieren	☐	☐	☐	☐	☐
Gegenseitiges Bereitstellen erfolgsrelevanter Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzung von Skaleneffekten	☐	☐	☐	☐	☐
Zugang zu neuen Technologien	☐	☐	☐	☐	☐

Eigenes Unternehmen	hoch	mittel	niedrig	keine Bedeutung	keine Angabe
Hohe Lieferfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Kurze Entwicklungszeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Qualitätssicherung	☐	☐	☐	☐	☐
Einsparpotentiale	☐	☐	☐	☐	☐
Wettbewerbsvorteile durch Innovationen	☐	☐	☐	☐	☐

5. Wie stufen Sie <u>Probleme/Hemmnisse</u> ein, die sich bei Ihren Kooperationen ergeben?

Interaktion zwischen Kooperationspartnern	groß	mittel	gering	kein Problem	keine Kooperationen
Mangelnde Termintreue	☐	☐	☐	☐	☐
Unterschiedliche Leistungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Aufwendige Koordination	☐	☐	☐	☐	☐
Fehlende Ansprechpartner/innen	☐	☐	☐	☐	☐
Unterschiedliche Interessen der Verbände bzw. Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐

Eigenes Unternehmen	groß	mittel	gering	kein Problem	keine Kooperationen
„Know-how“-Abfluss	☐	☐	☐	☐	☐
Verlust eigener Selbständigkeit und eigener Vorteile	☐	☐	☐	☐	☐
Hoher Zeit- und Kostenaufwand	☐	☐	☐	☐	☐
Erforderliche Umstrukturierungen	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Marktentwicklung/eigener relevanter Markt

1. Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen die Veränderung folgender Aspekte bis zum Jahre 2010?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	keine Angabe
Unternehmensstruktur	☐	☐	☐	☐	☐
Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐
Innovationsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
Management/Managementkonzepte	☐	☐	☐	☐	☐
Personalentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	keine Angabe
Kooperationen und Netzwerkbeziehungen	☐	☐	☐	☐	☐
Stakeholderbeziehungen	☐	☐	☐	☐	☐
Expansion ins Ausland	☐	☐	☐	☐	☐
Unternehmensstandortverlagerung ins Ausland	☐	☐	☐	☐	☐
Überführung in eine andere Rechtsform	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige:	☐	☐	☐	☐	☐

2. Führen Sie eigene branchenrelevante Marktbeobachtung bzw. -forschung durch?

☐ Ja ☐ Nein

3. Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Wettbewerbsvorteile im Jahre 2010 bezüglich…?

	hoch	mittel	gering	kein Vorteil
Preise	☐	☐	☐	☐
Hohe Qualität	☐	☐	☐	☐
Design/Gestaltung	☐	☐	☐	☐
Service am Kund/in und flexible Anpassung an Kund/innenwünsche	☐	☐	☐	☐
Innovationen	☐	☐	☐	☐
Umwelt- bzw. Sozialfreundlichkeit	☐	☐	☐	☐
Sonstiges:	☐	☐	☐	☐

4. Was sind Ihre wichtigsten drei Produkte?

(1)

(2)

(3)

5. Bitte kreuzen Sie an, wie hoch die Zahl Ihrer Wettbewerber/innen und Ihrer Kunden/innen im Bereich Holzhäuser ist! (Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

	0 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr
Zahl Wettbewerber/innen **Inland**	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zahl Wettbewerber/innen **Ausland**	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zahl Ihrer **Kund/innen**	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Bitte geben Sie Ihre Umsatzanteile nach Absatzmärkten für das Jahr 2005 an! Gesamtsumme: 100%!

Deutschland: % Ausland: %

7. Wie hoch war der Umsatz ihres Unternehmens in den Jahren 2000 und 2005?

2000: Umsatz: Euro **2005:** Umsatz: Euro

8. Wie haben sich Ihre Ausgaben für Innovationen in Relation zum Umsatz im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

- ☐ stark gestiegen
- ☐ gering gestiegen
- ☐ in etwa konstant
- ☐ gering gesunken
- ☐ stark gesunken
- ☐ keine Angabe

9. Wie viele Patente haben Sie 2000 und 2005 angemeldet?

2000: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ über 5

2005: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ über 5

10. Wie viele potentielle Patente haben Sie im Zeitraum von 2000 bis 2005 nicht angemeldet?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ über 5

11. Wie hoch ist Ihr gegenwärtiger Marktanteil im Geschäftsfeld Holzhäuser?

☐ 0 bis 5 % ☐ größer 5 bis 10 % ☐ größer 10 bis 15 % ☐ größer 15 %

12. Unter welcher Rechtsform wird Ihr Unternehmen geführt?

- ☐ Aktiengesellschaft (AG)
- ☐ Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- ☐ Kommanditgesellschaft (KG)
- ☐ Personengesellschaft (PG)
- ☐ Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- ☐ Sonstige:

☐ Der Geschäftsführer/-in ist zugleich Inhaber/in.

13. In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet? Im Jahr
(Bitte tragen Sie das Gründungsjahr ein!)

14. Wie viele fest angestellte Mitarbeiter/innen hat Ihr Unternehmen? Personen

15. In welchem Bundesland liegt der Standort Ihres Unternehmens?

- ☐ Baden-Württemberg
- ☐ Bayern
- ☐ Berlin
- ☐ Brandenburg
- ☐ Bremen
- ☐ Hamburg
- ☐ Hessen
- ☐ Mecklenburg-Vorpommern
- ☐ Niedersachsen
- ☐ Nordrhein-Westfalen
- ☐ Rheinland-Pfalz
- ☐ Saarland
- ☐ Sachsen
- ☐ Sachsen-Anhalt
- ☐ Schleswig-Holstein
- ☐ Thüringen

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für uns genommen haben!

Teil B Das Ausfüllen dieses Teils ist optional!

Jede zusätzliche Frage im Teil B, die von Ihnen beantwortet wird, fördert unsere Forschungsarbeit enorm. Hier können Sie wählen, welche Fragen Sie beantworten möchten bzw. welche zusätzlichen Informationen Sie uns noch zukommen lassen wollen!

1. In welchem Ausmaß haben sich die Innovationshemmnisse, mit denen Sie konfrontiert sind, im Zeitraum von 2000 bis heute verändert?

☐ stark gestiegen
☐ gering gestiegen
☐ in etwa konstant
☐ gering gesunken
☐ stark gesunken
☐ keine Angabe

2. Welche Gründe lagen vor, Innovationsvorhaben in der Vergangenheit abzubrechen?

3. In welchem Zeithorizont sind Ihre Geschäftsbeziehungen angelegt? (Mehrfachnennungen möglich)

☐ langfristig ☐ mittelfristig ☐ kurzfristig

4. Welche Faktoren halten Sie für erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in der Holzwirtschaft und insbesondere im Segment Holzhäuser für relevant?

Holzwirtschaft:

Segment Holzhäuser:

5. Bitte nennen Sie den wichtigsten internen und externen Faktor, der Innovationsvorhaben in Ihrem Unternehmen hemmt. Bitte führen Sie die Gründe dafür aus!

Intern	Extern
Faktor:	Faktor:
Gründe:	Gründe:

6. Bitte nennen Sie den wichtigsten internen und externen Faktor, der Innovationsvorhaben in Ihrem Unternehmen fördert. Bitte führen Sie die Gründe dafür aus!

Intern	**Extern**
Faktor:	Faktor:
Gründe:	Gründe:

7. Welche dieser Abteilungen und wie viele Mitarbeiter/innen weist ihr Unternehmen neben der Geschäftsführung/Leitung auf?

Abteilung	**Anzahl Mitarbeiter/innen**
Forschung und Entwicklung	
Marketing	
Vertrieb	
Umwelt- und Nachhaltigkeit	

8. Welche Strategie zur Kund/innenbetreuung verfolgen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

☐ Weiterführende persönliche Beratung des Kunden nach dem Kauf
☐ Servicehotline bei Problemen oder Fragen des Kunden
☐ Praktischer Servicedienst vor Ort bei Problemen oder Fragen des Kunden
☐ Kostenloser Reparaturservice
☐ Wartung/Qualitätsüberprüfung in gleichmäßigen Zeitabständen beim Kunden vor Ort
☐ Spätere Kundenbefragung nach der Zufriedenheit des Produktes
☐ Benachrichtigung des Kunden bei aktuellen Innovationen im Holzhäusermarkt
☐ Einladung des Kunden zu Veranstaltungen (z. B. Messen)
☐ Direkte Kommunikation mit den Kunden im Hinblick auf Verbesserungsvorschläge im Bereich Holzhäuser
☐ Keine weitere Betreuung des Kunden nach dem Kauf

Sonstiges:

9. Welche der folgenden <u>prozessorientierten Managementkonzepte bzw. Strategien</u> haben Sie im Zeitraum von <u>2000 bis heute erfolgreich umgesetzt</u>? Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz.

		Erfolgreich umgesetzt	keine Relevanz im Unternehmen	kenne ich nicht
JIT	(**J**ust-**I**n-**T**ime)	☐	☐	☐
BPR	(**B**usiness **P**rocess **R**eengineering)	☐	☐	☐
GPO	(**G**eschäfts**p**rozess**o**ptimierung)	☐	☐	☐
CIM	(**C**omputer-**I**ntegrated-**M**anufacturing)	☐	☐	☐
TQM	(**T**otal-**Q**uality-**M**anagement)	☐	☐	☐
Kaizen		☐	☐	☐
Lean Production		☐	☐	☐
BSC	(**B**alanced **S**core**c**ard)	☐	☐	☐

10. Welche Trends werden die Holzhäuserbranche in Zukunft maßgeblich beeinflussen und welche Anforderungen an Holzhäuser müssen zukünftig beachtet werden?

Trends:

Anforderungen:

11. Wie stellt sich Ihre momentane wirtschaftliche Situation gegenüber Wettbewerber/innen aus dem Ausland dar?

Herzlichen Dank für Ihre in Anspruch genommene Zeit und Ihre Unterstützung!

Der vorliegende Text ist ein Arbeitsbericht aus dem ZUFO-Verbundvorhaben. Alle weiteren Berichte stehen Ihnen auf der Projekthomepage www.zufo.de kostenlos zum Download zur Verfügung:

Arbeitsbericht 1	Koch, M.	Die ideologiegeprägte Bargaining-Theorie als Faktor des institutionellen Wandels in der Forstwirtschaft
Arbeitsbericht 2	Rubik, F.	Verbraucher und Holz – eine Übersicht zum Stand der Literatur
Arbeitsbericht 3	Wirth, S.	Abhängigkeiten und Potenziale in der Forst-Holz-Wertschöpfungskette – Ressourcenorientierte Analyse von Organisationsalternativen zur Erschließung kettenweiter Innovationspotenziale
Arbeitsbericht 4	Arnold, M.; Ankele, K.	Organisationale Voraussetzungen zur Erschließung von Zukunftsmärkten
Arbeitsbericht 5	Birke, M.; Schwarz, M.	Die Prozessbegleitende Beratung und das Beratungskonzept für die Forst-Holz-Kette
Arbeitsbericht 6	Hoppenbrock, C.; Scheer, D.	Stoffstrombilanzen Holz – Beispiel „Holzfenster“ und „Holzfertighäuser“
Arbeitsbericht 7	Wirth, S.	Strategische Kooperationen in der Forst-Holz-
Arbeitsbericht 8	Scheer, D.	Nachhaltigkeit im Bereich Bauen und Wohnen - ökologische Bewertung der Bauholz-Kette

Im ZUFO arbeiten die folgenden Institute und Institutionen zusammen:

- Institut für Forstökonomie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
  (www.ife.uni-freiburg.de)
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
  (www.ioew.de)
- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
  (www.sfs-dortmund.de)
- Holzforum Allgäu
  (www.holzforum-allgaeu.de)