

# Betriebsratshandeln für eine zukunftsorientierte Standortsicherung und Beschäftigungsförderung

## Instrumente zur Selbstanalyse II

Kennziffern zur Einschätzung  
des betrieblichen Innovationsengagements und –erfolgs  
im Branchenvergleich

von

Beate Scheidt

Stuttgart, im Juni 2010

---

## Angaben zum Projekt

**Projekttitel:** Kompetenz und Innovation  
Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie

**Förderkennzeichen:** ALK 400.00

**Laufzeit:** 01.01.2008 - 31.12.2010

**Durchführungsträger:** Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg  
Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

**Projektleitung und Projektteam:** Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg  
Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär bei der IGM Baden-Württemberg  
Hermann Novak, Dipl. Soziologe, Dipl. Soz.arb. (FH)  
Sara Bickelhaupt, Dipl. Psychologin  
Ellen Lincke  
Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

**Betreuung im BMBF:** Harald Jochmann (fachliche Betreuung)  
Carolin Golzbuder (administrative Betreuung)

**Verbundpartner:** Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf

**Kooperationspartner:** BIKO – Bildungskoooperation in Baden Gesellschaft für  
kooperative Bildung mbH  
Karlstr. 22-24, 76133 Karlsruhe

**Der Modellversuch wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.**

**Verfasserin:** Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

Die Autorin trägt die alleinige inhaltliche Verantwortung für die Expertise. Rückschlüsse auf Positionen des Durchführungsträgers oder des Zuwendungsgebers können daraus nicht gezogen werden.

---

## Kennziffern zur Einschätzung des betrieblichen Innovationsengagements und -erfolgs im Branchenvergleich

Anknüpfend an das Modul „Kriterien und Kennziffern zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit“ das sich ausführlicher mit den Fragen,

- „Was sind überhaupt Innovationen?“ und
- „Was macht unseren Betrieb innovationsfähig?“

auseinandersetzt, folgt mit diesem Baustein eine Betrachtung messbarer Variablen zum Innovationsengagement und -erfolg, die einen Branchenvergleich erlauben.

Wir konzentrieren uns bei diesem Analyseschritt auf drei „klassische“ Indikatoren ökonomischer Analysen zum Innovationsgeschehen, die zum einen das finanzielle Engagement in Forschung und Entwicklung als Voraussetzung für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen erfassen und zum anderen den Innovationserfolg messen anhand des Umsatzanteils neuer Produkte sowie des Kostenreduktionsanteils durch Prozessinnovationen (Input-Output-Indikatoren). Der Grund für diese Auswahl ist vor allem in der Verfügbarkeit von Branchendaten zu sehen, die es den Betriebsräten erlauben sollen, die Betriebsdaten mit den Branchendurchschnittswerten zu vergleichen. In regelmäßigen Abständen führt das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung zu diesen Variablen Befragungen durch, deren Ergebnisse auf einzelne Branchen herunter gebrochen und auf der Homepage veröffentlicht werden (ZEW Branchenreport Innovationen, <http://www.zew.de/de/publikationen/branchenreportinnovation>).

Anhand der Indikatorenbeschreibung wird das teilweise recht komplizierte Erfassungsprozedere deutlich, das auch sicherlich einige Geschäftsführungen daran hindert, Berechnungen durchzuführen. Im Übrigen ist es sinnvoll die betriebsbezogenen Daten nicht nur einmalig zu erheben, sondern jedes Jahr erneut, denn erst durch die Verfolgung der Entwicklung im Zeitablauf, kann zunehmendes oder abnehmendes Engagement bzw. zunehmender oder abnehmender Erfolg erkennbar werden. Folgende Berechnungsweise liegt der Ermittlung der ausgewählten Kennzahlen zugrunde:

### ***Anteil der FuE-Aufwendungen am Gesamtumsatz (FuE-Intensität oder „Innovationsintensität“) in Prozent***

Unter FuE-Aufwendungen fallen Aufwendungen für *laufende*, abgeschlossene und abgebrochene (Produkt-/Prozessinnovations-)Projekte innerhalb eines Jahres. Sie umfassen *laufende* Aufwendungen (Personal- und Materialaufwendungen etc.) und Ausgaben für Investitionen. Dazu gehören Aufwendungen für unternehmensinterne Forschung und experimentelle Entwicklung (FuE), Maschinen und Sachmittel für anderes externes Wissen (z.B. Software, Patente und Lizenzen) und für Mitarbeiterschulungen und Weiterbildung, darüber hinaus auch Aufwendungen für Produktgestaltung, Dienstleistungskonzeption und andere Vorbereitungen für Produktion und Vertrieb.

### ***Umsatzanteil (inkl. Exporte) mit Marktneuheiten, die im zurückliegenden Dreijahreszeitraum eingeführt wurden, in Prozent***

Marktneuheiten sind neue oder wesentlich verbesserte Produkte bzw. Dienstleistungen, die ein Unternehmen als erster Anbieter auf dem Markt eingeführt hat. Der relevante Markt ist aus Sicht der Unternehmen definiert.

### ***Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen in Prozent***

Der Kostenreduktionsanteil bezieht sich auf die Kosten je Stück bzw. je Vorgang des betreffenden Jahres, die durch kostensenkende Investitionen (Prozessinnovationen) im zurückliegenden Dreijahreszeitraum gesenkt wurden.

Um den Innovationserfolg aus **arbeitsorientierter** Sicht bewerten zu können, muss das Innovationsengagement an den damit verbundenen Beschäftigungseffekten gemessen werden. Die drei Indikatoren sind folglich um entsprechende Prüfungen zu ergänzen.

Nun liegt es nahe, betriebliche Kennzahlen mit Branchendurchschnittswerten zu vergleichen, um die subjektive Einschätzung zum Innovationsengagement und –erfolg anhand objektiver Kriterien überprüfbar zu machen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Branchenmittelwert über sehr große Streuungen innerhalb der Branche hinwegtäuschen kann. Der Grund für diese Abweichungen liegt darin begründet, dass zu den Branchen-Hauptgruppen verschiedene Teilgruppen zusammengefasst sind, die sich nicht unerheblich voneinander unterscheiden. **D.h. allein der Vergleich der betrieblichen Kennzahl mit der Branchenkennzahl genügt nicht, um abschließend das Innovationsengagement und den Innovationserfolg eines Betriebes beurteilen zu können!** „Erhebliche“ Abweichungen vom Branchentrend und zum Branchendurchschnitt jedoch dürften deutliche Signale dafür sein, dass das Innovationengagement erlahmt oder zunimmt bzw. der Innovationserfolg schwach oder „überragend“ ist.

Wir wollen hier Raum für eine erste grobe Einschätzung des Innovationsengagements und –erfolgs schaffen. Um die Fragen beantworten zu können, bedarf es einer umfangreicheren Datenrecherche. Es ist häufig festzustellen, dass selbst Geschäftsführer oder Bereichsleiter keine spontane Antwort geben können, doch der Aufwand lohnt sich, denn es ist die einzige Möglichkeit, um eine – wenn auch nur vage - Vorstellung davon zu bekommen, wie engagiert und erfolgreich der Betrieb hinsichtlich seiner Innovationsbemühungen im Branchenvergleich ist. Für den Betriebsrat bietet sich hier einmal mehr die Möglichkeit in die Offensive zu gehen, indem er auf Schwächen und Chancen aufmerksam macht und evtl. notwendige Verbesserungsprozesse einzuleiten. Die Einträge in die nachfolgende Checkliste machen möglichen Handlungsbedarf sichtbar. Folgende Vorgehensweise wird empfohlen:

1. Fülle das im Anhang befindliche Arbeitsmaterial zur Einschätzung des Innovationsengagements- und –erfolgs aus,
2. nimm zu den Aussagen in der nachfolgenden Tabelle Stellung und
3. interpretiere die Ergebnisse.

#### Checkliste zur Überprüfung des Innovationsengagements und –erfolgs

Trifft diese Aussage auf den Betrieb, in dem Du arbeitest, zu?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Die F&E-Intensität unseres Betriebes entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Der Umsatzanteil neuer Produkte/Dienstleistungen entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Der Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen (hier: kostensenkende Investitionen in den vergangenen drei Jahren!) entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Prozessinnovationen führten bislang <b>nicht immer</b> zu Abbau von Arbeitsplätzen in unmittelbar und/oder mittelbar davon betroffenen Bereichen.						
Drohende Arbeitsplatzverluste durch Prozessinnovationen konnten durch steigende Absatzzahlen aufgefangen werden. Dies wurde durch die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und / oder durch Produkt- / Dienstleistungsinnovationen möglich.						

---

### Interpretationshilfe - Was ist zu tun?

Antworten	Handlungsbedarf?
Ja!	Hier sind wir gut! – <b>Momentan</b> besteht kein Handlungsbedarf!
Teilweise!	Hieraus könnte sich ein richtiges Problem entwickeln! Das müssen wir weiter beobachten!
Nein!	Hier haben wir ein Problem! Das müssen wir genauer überprüfen und Schritte zur Problemlösung einleiten!
Kann ich nicht beurteilen!	Auch das müssen wir genauer überprüfen, um eine eindeutige Antwort geben zu können!

### Ergebnisse bewerten – Veränderungen anstoßen und umsetzen

Sollte sich über alle Kennzahlen zur Beurteilung des Innovationsengagements und –erfolgs ein eher negatives Bild des Betriebes abzeichnen, so muss dies der Anstoß für eine umfassendere Analyse sein. Ein erster Schritt könnte die Erstellung eines Fragenkataloges sein, der im Wirtschaftsausschuss oder im direkten Gespräch mit Sachverständigen und sachkundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Betriebs sowie mit der Geschäftsleitung systematisch bearbeitet wird. Mit Hilfe der Beantwortung dieser Fragen lässt sich der Handlungsbedarf konkretisieren und ein zielgerichteter Maßnahmenkatalog erarbeiten. Desweiteren besteht die Möglichkeit, das Online-Bewertungsverfahren der Fraunhoferinstitute IAO und ISI, auf das bereits im Modul „Kriterien zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit“ hingewiesen wurde ([www.innoscore.de](http://www.innoscore.de)), zu nutzen. Der besondere Reiz dieses Bewertungsverfahrens ist darin zu sehen, dass nach Beendigung der Online-Dateneingabe unmittelbar eine Auswertung zur Stellung des Betriebes im Branchen- und auch Betriebsgrößenklassenvergleich erfolgt.

Die Einschätzung des Innovationsengagements und -erfolgs allein versetzt den Betriebsrat jedoch noch nicht in die Lage, Veränderungen erfolgreich anzustoßen und umzusetzen. Er wird immer vor der Frage stehen: Wie gewinnen wir die Geschäftsführung für unser Anliegen? Wie können wir uns Hilfe durch die Gewerkschaft oder Sachverständige organisieren? Wie können wir bei unseren Kolleginnen und Kollegen um Interesse und Unterstützung werben? Und schließlich: Welche rechtlichen Möglichkeiten stehen uns zur Verfügung? Bei der Beantwortung dieser Frage kann die Handlungshilfe für Betriebsräte zur „Betriebsratsarbeit in Krisenzeiten – Möglichkeiten aus dem BetrVG nutzen und zukunftsgerichtet Arbeit sichern“ weiter helfen.

Kontakt und weitere Informationen unter

[www.kompetenz-innovation.de](http://www.kompetenz-innovation.de)

# Arbeitsmaterial zur Einschätzung des Innovationsengagements und -erfolgs

## Forschungs- und Entwicklungsintensität (FuE-Intensität oder Innovationsintensität)

(Anteil der FuE-Aufwendungen am Gesamtumsatz in Prozent;

zu den Bestandteilen der zu berücksichtigenden Aufwendungen siehe die Hinweise auf Seite 2 unten)

	Metallerzeugung, Metallwarenindustrie	Maschinenbau	Fahrzeugbau	Elektroindustrie	Wie hat sich unsere FuE-Intensität entwickelt?	Medizintechnik, Sport- und Spielwarenindustrie	Möbelindustrie	Textil / Bekleidung / Leder	Holz- und Papierindustrie
1992	4,4	5,5	7,7	5,7				3,6	4,7
1993	2,7	5,2	9,3	4,5				3,0	2,8
1994	2,7	5,7	5,2	5,6				1,8	1,9
1995	3,1	4,7	5,6	4,7				2,7	2,8
1996	2,5	4,3	8,5	5,8				3,4	2,6
1997	1,7	4,9	7,9	6,6				2,5	2,5
1998	3,2	5,2	6,5	7,0				2,6	3
1999	3,3	5,7	6,1	7,2				2,7	3,3
2000	2,6	4,5	6,3	7,5				1,1	3,7
2001	3,2	4,2	6,7	7,9				2,9	2,9
2002	3,0	4,6	7,9	7,9				2,3	2,5
2003	3,0	4,8	8,7	7,3				2,6	2,6
2004	2,7	4,9	8,5	7,4				2,2	2,7
2005	2,6	5,3	7,9	8,1				2,1	2,9
2006	2,7	5,3	7,9	8,3		4,4	1,8	2,1	2,3
2007	2,6	5,1	8,0	7,3		5,0	2,3	3,0	2,0
2008	2,4	5,0	8,4	7,2		4,9	1,8	2,8	1,5
Für diese Jahre liegen keine Daten nach neuer Klassifizierung der Wirtschaftszweige vor.									
<b>Wie wird sich die FuE-Intensität in den kommenden Jahren bei uns entwickeln?</b>									
2009									
2010									
2011									

Tabelle 1: Entwicklung der FuE-Intensität in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie 1992-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2008, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigsklassifizierung 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung.

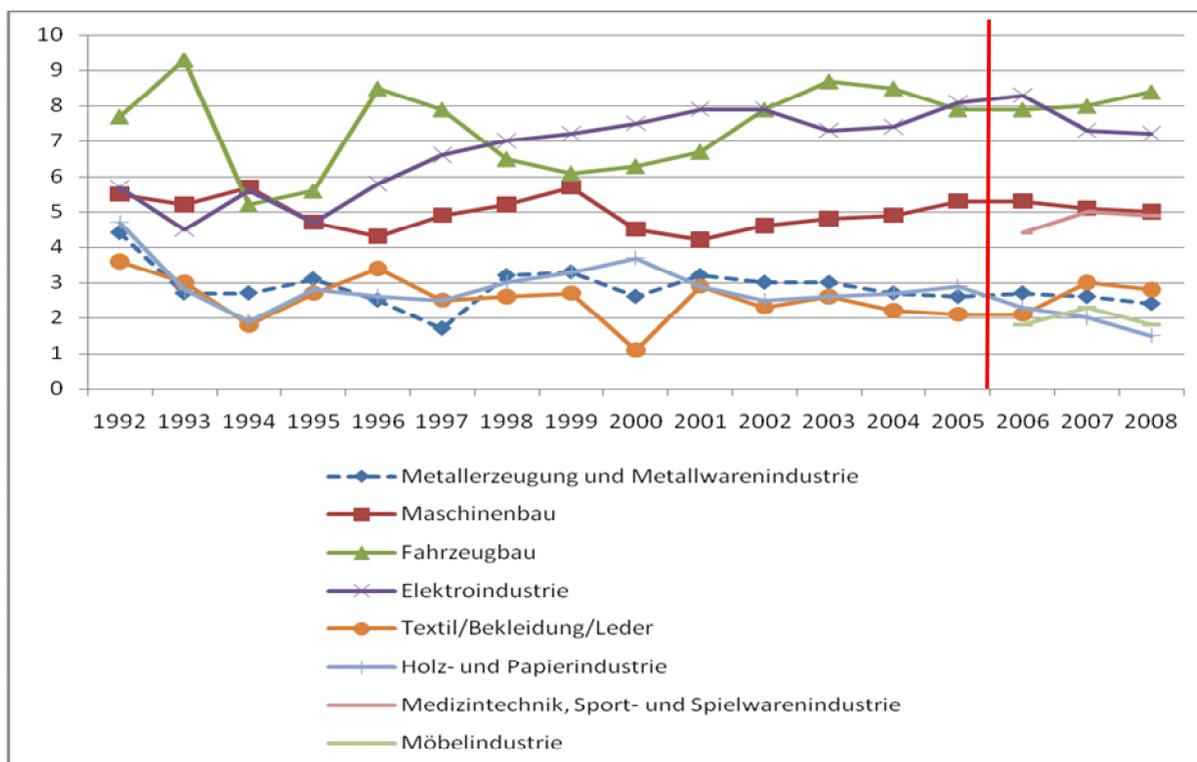
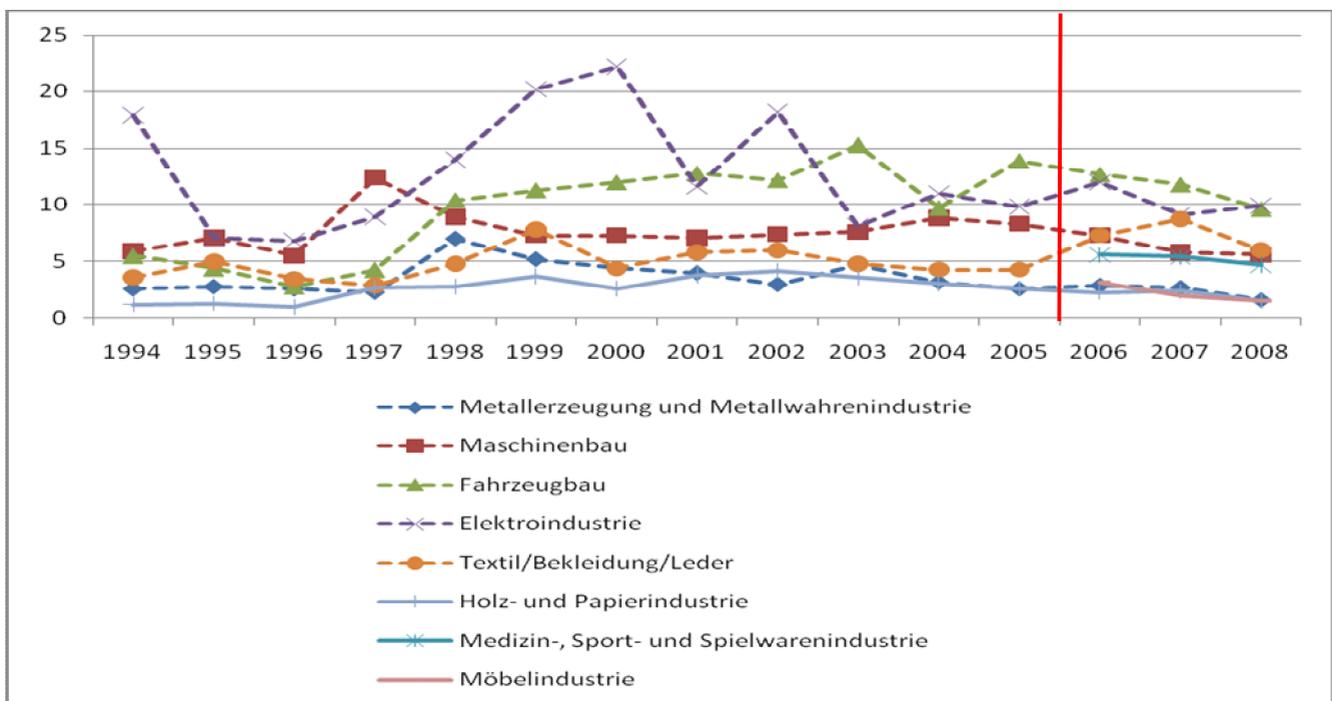


Abbildung 1: Entwicklung der FuE-Intensität in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie 1992-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigsystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung

**Entwicklung des Umsatzanteils mit Produkten, die vom Unternehmen als erster Anbieter auf dem für das Unternehmen relevanten Markt eingeführt wurden (Marktneuheiten), im zurückliegenden Dreijahreszeitraum in Prozent**

	Metallerzeugung und Metallwarenindustrie	Maschinenbau	Fahrzeugbau	Elektroindustrie	Wie hat sich bei uns der Umsatzanteil von Marktneuheiten entwickelt?	Medizintechnik, Sport- und Spielwarenindustrie	Möbelindustrie	Textil / Bekleidung / Leder	Holz- und Papierindustrie
1992	2,6	5,9	5,5	17,9				3,6	1,2
1993	2,8	7,1	4,4	7,1				5	1,3
1994	2,6	5,5	2,8	6,8				3,5	1
1995	2,3	12,4	4,3	8,9				2,9	2,7
1996	7	8,9	10,4	14,0		Für diese Jahre liegen keine Daten nach neuer Klassifizierung der Wirtschaftszweige vor.		4,8	2,8
1997	5,2	7,3	11,3	20,2				7,8	3,7
1998	4,4	7,3	12	22,2				4,4	2,6
1999	4	7,1	12,8	11,6				5,8	3,8
2000	3,0	7,4	12,2	18,2				6	4,2
2001	4,7	7,6	15,3	8,1				4,8	3,6
2002	3,2	8,8	9,7	11,0				4,3	3,1
2003	2,6	8,3	13,9	9,8				4,3	2,6
2004	2,8	8,8	12,6	9,6				7,9	2,9
2005	2,6	5,9	5,5	17,9				3,6	1,2
2006	2,9	7,3	12,7	12,0		5,6	4,4	7,3	2,3
2007	2,7	5,8	11,8	9,7		5,4	3,8	8,7	2,4
2008	1,6	5,6	9,6	9,9		4,7	3,2	6,0	1,5
<b>Wie wird sich der Umsatzanteil mit Marktneuheiten bei uns in den kommenden Jahren entwickeln?</b>									
2009									
2010									
2011									

**Tabelle 2: Entwicklung des Umsatzanteils mit Marktneuheiten in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigssystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung**



**Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzanteils mit Marktneuheiten in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigssystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung**

**Entwicklung des Kostenreduktionsanteils je Stück bzw. je Vorgang  
durch kostensenkende Investitionen  
(Prozessinnovationen) im zurückliegenden Dreijahreszeitraum in Prozent**

	Metallerzeugung und Metallwarenindustrie	Maschinenbau	Fahrzeugbau	Elektroindustrie	Wie hat sich bei uns der Kostenreduktionsanteil entwickelt?	Medizintechnik, Sport- und Spielwarenindustrie	Möbelindustrie	Textil / Bekleidung / Leder	Holz- und Papierindustrie
1993	6,8	6,2	10,9	8,0				2,7	2,2
1994	8,5	5,4	7,5	7,0				4,2	1,3
1995	5,5	5,8	6,5	2,6				1,1	2,4
1996	5,4	5,6	7,4	6,1				2	4,4
1997	4,3	8,8	8,4	8,4				4	4,2
1998	4,8	4	9,1	7,6				2,4	3,4
1999	6,7	4,6	10,1	9,0				2,3	3,6
2000	8,9	4,4	8,9	9,9				3,1	3,5
2001	10,5	3,2	5,9	4,3				3	6
2002	7,7	3,2	4,9	5,5				1,4	5
2003	4,1	4,5	6,4	7,1				1,5	3,4
2004	4,1	4,7	6,7	9,2				1,6	2,3
2005	5,2	5,5	5,2	8,3				3,3	3,4
2006	4,4	4,3	5,1	8,4		6,2	1,5	3,1	1,9
2007	3,5	3,6	5,8	6,6		4,2	3,6	3,0	2,4
2008	3,4	3,5	6,8	5,5		3,1	1,8	1,8	2,3
<b>Wie wird sich der Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen bei uns in den kommenden Jahren entwickeln?</b>									
2009									
2010									
2011									

Tabelle 3: Entwicklung des Kostenreduktionsanteils durch Prozessinnovationen in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigsystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung

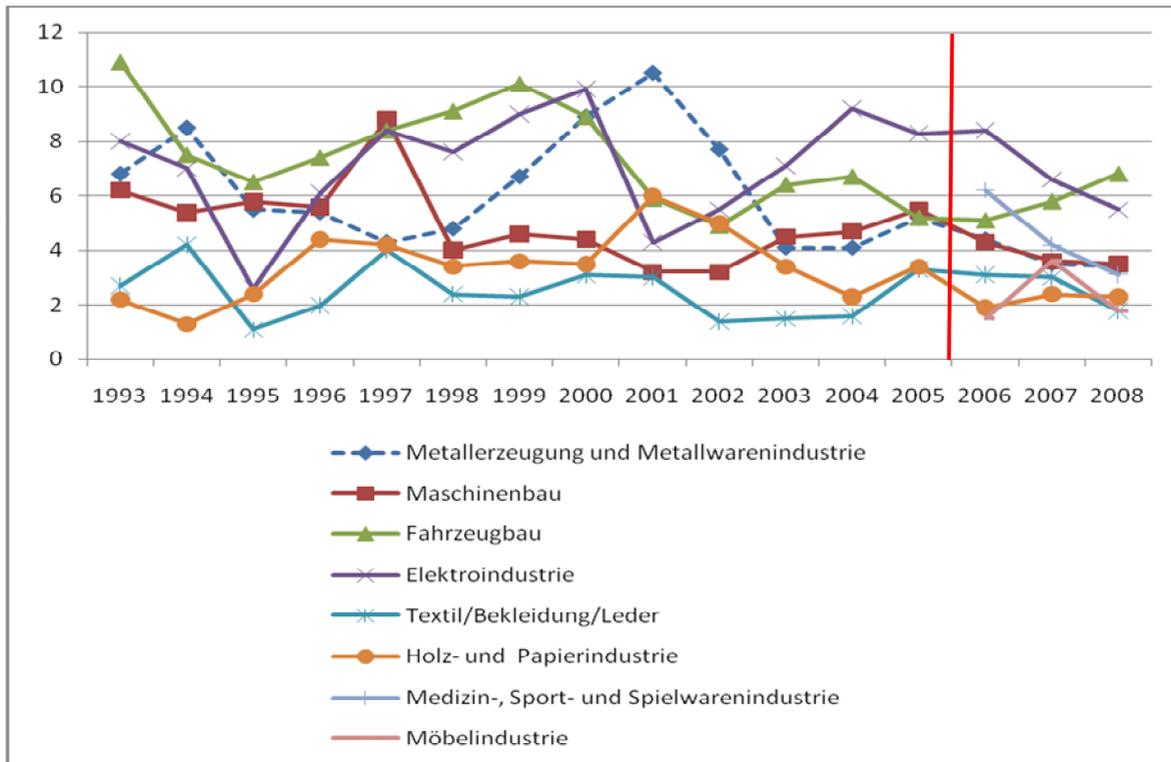


Abbildung 3: Entwicklung des Kostenreduktionsanteils je Stück bzw. je Vorgang durch kostensenkende Investitionen (Prozessinnovationen) im zurückliegenden Dreijahreszeitraum in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2008 nach Wirtschaftszweigsystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen 2005 und 2006, eigene Darstellung,