



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Studie vom „BDU Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg“ zur

# **Innovation in baden-württembergischen Unternehmen**

**Herausgeber:**

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.**

© BDU e.V., Büro Bonn, April 2004

**Alle Rechte vorbehalten, auch die fotomechanische  
Wiedergabe und Speicherung in elektronischen Medien.**

INHALTSVERZEICHNIS		Seite
	VORWORT	3
1.	Statistische Angaben zu den Unternehmen	4
1.1	Branchen	4
1.2	Unternehmensgrößen	5
2.	Zusammenfassung	6
3.	Ergebnisse nach Branchen	9
4.	Ergebnisse einzelner abgefragter Merkmale	11
4.1	Innovation als Erfolgsfaktor (zu Frage 2.1)	11
4.2	Innovation ist Chefsache (zu Frage 2.2)	11
4.3	Innovationen sind das Ergebnis strategischer Überlegungen (zu Frage 2.3)	12
4.4	Eigene Innovationskraft ist stärker als die des Haupt-Mitbewerbers (zu Frage 2.5)	12
4.5	Innovation wird bewusst gelebt und ermutigt (zu Frage 3.1)	12
4.6	Mitarbeiter zeichnen sich durch hohen Einfallsreichtum aus (zu Frage 3.2)	13
4.7	Wissensniveau der Mitarbeiter fördert Innovation (zu Frage 3.3)	13
4.8	Markt und Technologietrends werden systematische aufgespürt (zu Frage 5.1)	13
4.9	Gemeinsame Entwicklung mit Dritten (zu Frage 6.1)	14
4.10	Mitarbeiter sind Potentiale des Unternehmens (zu Frage 6.3)	14
4.11	Finanzplanung enthält Budget für Innovationen (zu Frage 6.5)	14
4.12	Innovationen kommen aus Treiberposition (zu Frage 7)	15
4.13	Innovationen als Reaktion auf Marktanforderungen (Reagierer) (zu Frage 7)	15
5.	Erkenntnisse	16
6.	Empfehlungen	17
7.	Fragebogen	18
8.	Projektteam	20
8.1	Bisherige Studien des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg	20
8.2	Mitglieder des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg	21

## **VORWORT**

Innovation im Land der Tüftler

Die zunehmende Verwendung des Begriffs "Innovation" in den gegenwärtigen politischen Diskussionen hat in Teilen der Öffentlichkeit zu Skepsis über die inflationäre Verwendung, wenn nicht gar Misstrauen gegenüber derart titulierten Ankündigungen geführt.

Dabei wird schnell übersehen, dass eine breite gesellschaftliche Ablehnung von Innovation ein Erstarren in der Weiterentwicklung mit sich brächte. In einer sich rasch verändernden Welt ist dies gleichbedeutend mit wirtschaftlichem und damit sozialem Abstieg einer Region bzw. gar eines ganzen Landes.

Unternehmensberater spielen eine wichtige Rolle beim Entstehen und in der Umsetzung von Innovationen. Sie zeigen Möglichkeiten bzw. Verbesserungen auf und verwirklichen in vielen Fällen deren Realisierung. Nicht von ungefähr sind sie sehr stark im Mittelstand als dem innovationsträchtigsten Teil unserer Wirtschaft involviert.

In diesem Zusammenhang war es für die im BDU Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg vertretenen Unternehmensberater auch von eigenem Interesse zu erfahren, ob die traditionell hohe Innovationskraft des "Musterländles" trotz der gegenwärtigen kontroversen politischen Diskussionen auf Bundesebene ungebrochen Bestand hat. Zu diesem Zweck führte er zu Beginn des Jahres eine umfassende Umfrage zum Thema Innovation unter den Unternehmern Baden-Württembergs durch, deren Ergebnisse nunmehr vorliegen.

Soviel vorweg: Es wird im Ländle zwar weiter in bestimmten Bereichen erfolgreich getüftelt und erfunden, aber das Potenzial wird nicht ausgenutzt. Die gute Rücklaufquote und Teilnehmerzahl der BDU-Befragung zeugen allerdings vom hohen Stellenwert, den Innovation grundsätzlich genießt.

Was hat sich nun herausgestellt? Es gibt zwei Nachrichten:

1. In Baden-Württemberg sind immerhin 21 % der Unternehmen innovativ!
2. Das Potenzial bei den wenig innovativen Unternehmen (45 %) muss von diesen genutzt werden, um nicht zu den nicht innovativen Unternehmen (34 %) abzustiegen.

Dem Projektteam des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg gilt mein Dank für diese 3. Studie, die sicherlich mit dazu dienen wird, den Unternehmen aufzuzeigen, welche Faktoren mit von Wichtigkeit sind, um erfolgreich und innovativ zu sein.

Berlin, April 2004

Rémi Redley

Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und der  
FEACO - Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation / European Federation of Management Consulting Associations

## 1. STATISTISCHE ANGABEN ZU DEN UNTERNEHMEN

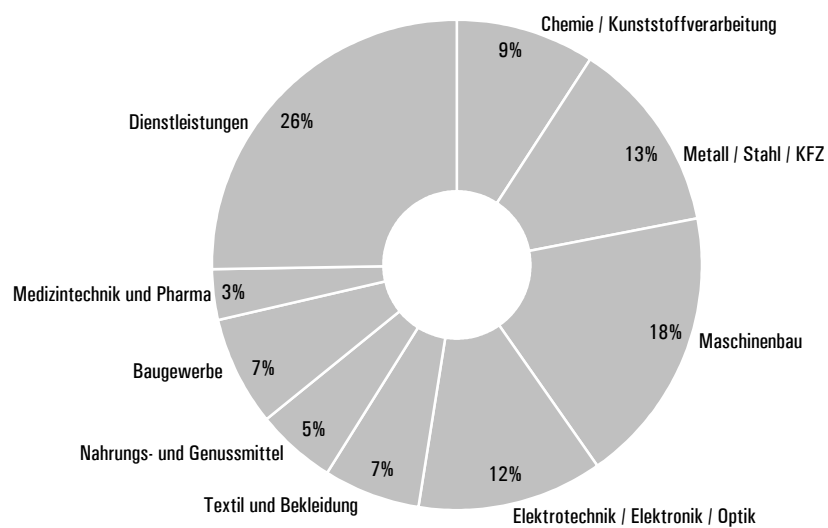
Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer Befragung von knapp 300 Unternehmen aus Baden-Württemberg.

Alle Angaben sind in anonymer Form erfasst und ausgewertet worden. Um zu den Ergebnissen der Studie zu gelangen, wurden die Fragen sowohl einzeln als auch durch Verbindung mehrerer Merkmale ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Studie stellen einen Auszug aller ausgewerteten Fragen dar.

### 1.1 Branchen

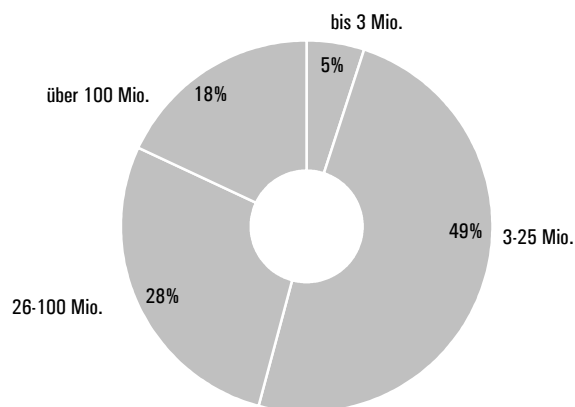
Folgende Aufstellung zeigt die Verteilung der einzelnen Branchen in Bezug auf die Fragebögen:



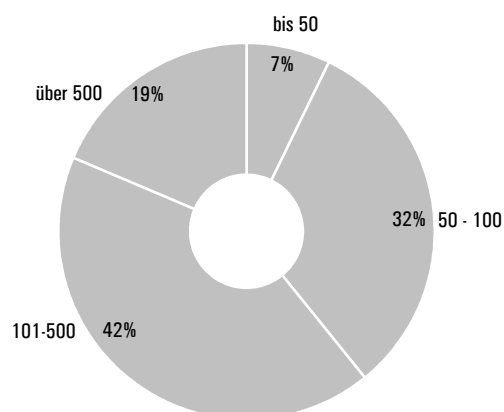
## 1.2 Unternehmensgrößen

Bei den Größenklassen der bewerteten Unternehmen wurde anhand deren Mitarbeiterzahl und des Umsatzes unterschieden. Es ergab sich folgende Verteilung:

Umsatz



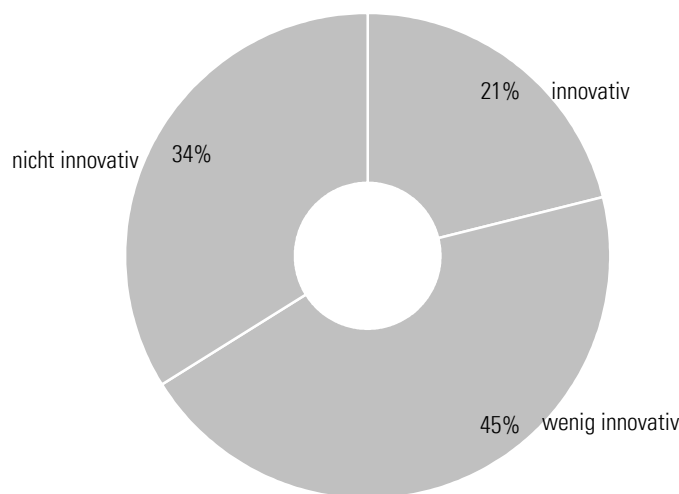
Mitarbeiter



## 2. ZUSAMMENFASSUNG

Durch Querauswertungen wurde folgende Klassifikation der Unternehmen vorgenommen: "innovativ", "wenig innovativ" und "nicht innovativ".

Das Überraschende dieser Studie ist, dass mehr als 75 % der an dieser Studie beteiligten Unternehmen wenig bzw. nicht innovativ sind. Bei dem großen Teil der wenig innovativen Unternehmen wird die Zukunft entscheiden, ob diese zu den innovativen Unternehmen aufsteigen bzw. den Anteil der nicht innovativen Unternehmen in Baden-Württemberg erhöhen.

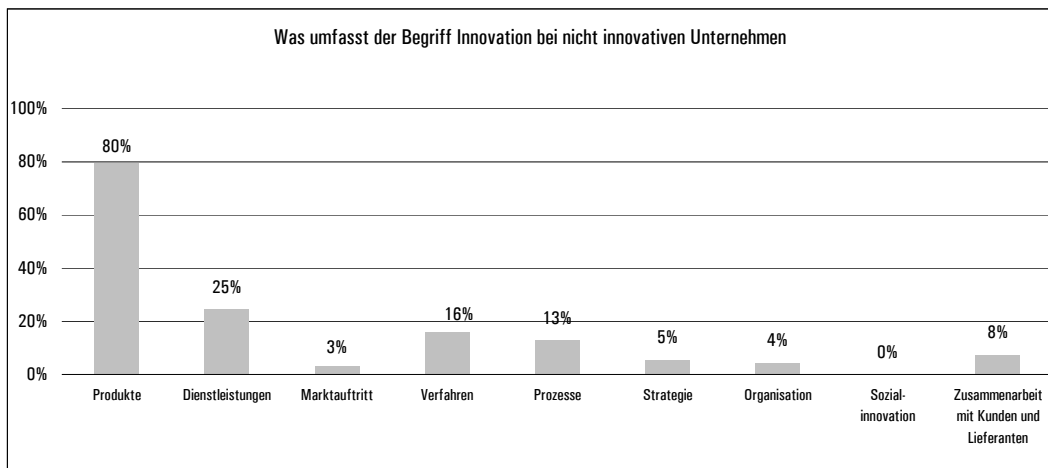
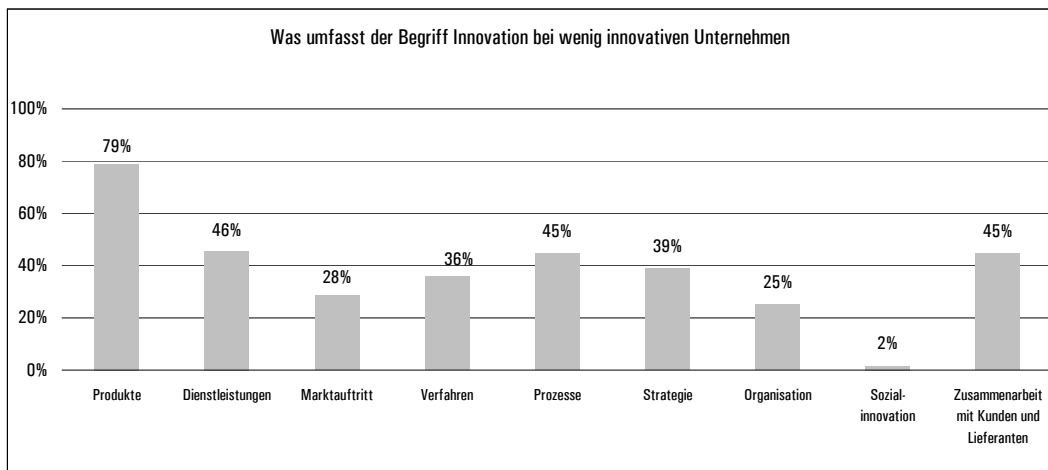
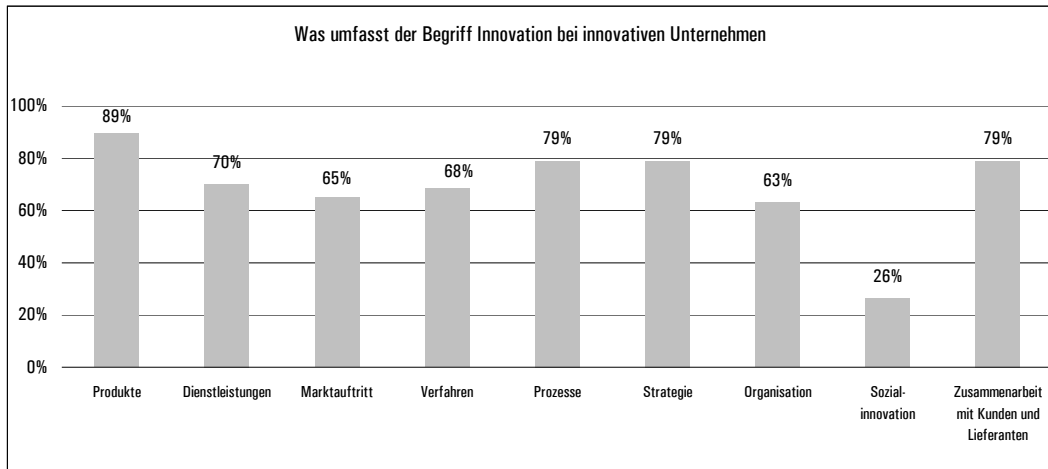


Die Unternehmen wissen, was Innovation und deren Auswirkungen für den Erfolg bedeuten, doch wird diese Erkenntnis nicht in die Praxis umgesetzt. Nur Wissen schafft noch keine Innovation! Die Unternehmen müssen den Geist der Innovation leben, und zwar nicht nur in den Chefetagen. Nur wenn Mitarbeiter als Kern und Träger von Innovationen verstanden werden, wird Innovation in den Unternehmen mehr sein als nur ein Schlagwort!

Ein weiterer Punkt, der innovative von nicht innovativen Unternehmen unterscheidet, ist die Auslegung des Begriffs Innovation.

Ein Merkmal für innovative Unternehmen ist deren Verständnis für Innovation (Was gehört dazu?). Sie legen den Begriff Innovation möglichst weit aus und richten ihr Handeln in allen Bereichen ihres Unternehmens darauf aus und sind – gerade deshalb – die Treiber im Markt. Innovative Unternehmen beziehen in ihre Betrachtung von Innovation auch Bereiche wie z. B. Personal, das Zusammenspiel mit Kunden und Lieferanten, Strategie, Prozesse etc. besonders stark mit ein!

Wenig und nicht innovative Unternehmen sind Reagierer im Markt und sehen Innovation vor allem im traditionellen Verständnis, nämlich im Bereich der Produkte bzw. Dienstleistungen. Gefährlich ist, dass sie sich zwar oft als innovativ bezeichnen, ihr Handeln jedoch in keiner Weise darauf ausrichten und im Endeffekt "Me too" als Innovation verkaufen.



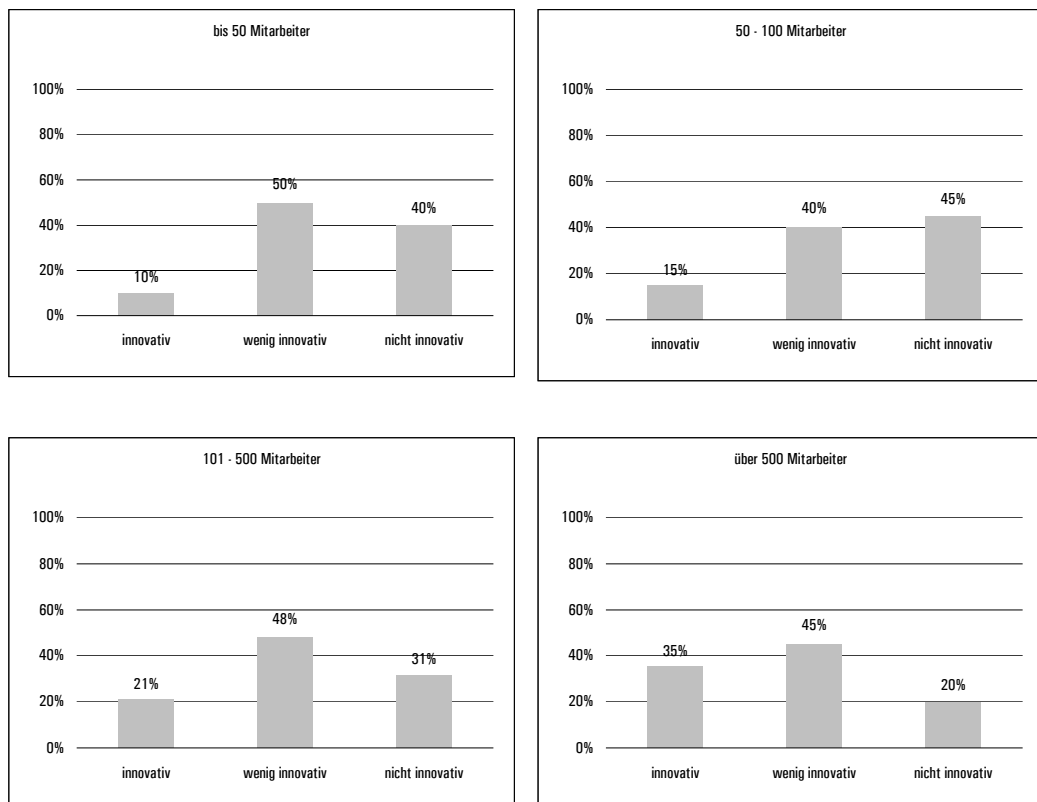
**Fazit:** Die Innovationskraft der Unternehmen hängt auch wesentlich von der Reichweite des Innovationsverständnisses ab. Mehrkämpfer sind erfolgreicher!

Wenig innovative Unternehmen müssen ihren Blickwinkel erweitern und ihre Handlungsweise verändern, um nicht gänzlich in die unterste Liga abzustiegen.

Wird die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nach der Größe unterschieden, so ergibt sich, dass Unternehmen ab 100 Mitarbeiter innovativer sind als Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern.

Bei den kleinen steuert der Chef die Innovationen selbst. Dies führt aufgrund der Anforderungen des Tagesgeschäfts zwangsläufig zu Kapazitätsengpässen. Bei den Größeren gibt es gesonderte Abteilungen (i.d.R. F & E-Abteilungen). Bei diesen Unternehmen wird also gleichzeitig das Tagesgeschäft und die Zukunftssicherung betrieben. Die Unternehmen dazwischen stecken in der Falle mangelnder Ausdifferenzierung entsprechender Verantwortlichkeiten für Innovationen (Delegation).

Bei den ganz großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) ist diese Ausdifferenzierung ausgeprägt vorhanden. Entsprechend innovativer sind sie. Dies basiert darauf, dass größere Unternehmen Mitarbeiter gezielter für Innovationsprojekte einsetzen und diesen Projekten auch ein größeres Budget zur Verfügung stellen können als kleinere Unternehmen.



**Fazit:** Innovationskraft ist vermehrt in den größeren Unternehmen vorhanden. Diese Unternehmen werden die Zukunft in Baden-Württemberg bestimmen.

Kleinere Unternehmen sowie solche mit wenig bzw. keiner Innovation werden auf Dauer weniger Überlebenschancen haben. Es sei denn, sie überprüfen ihre strategischen Ansätze und richten sie neu aus.

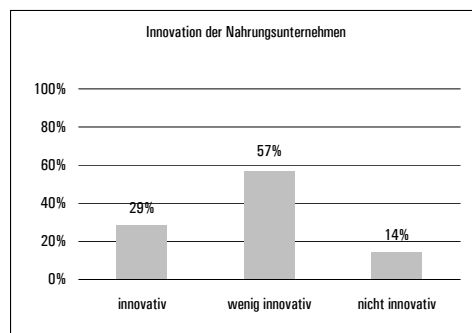
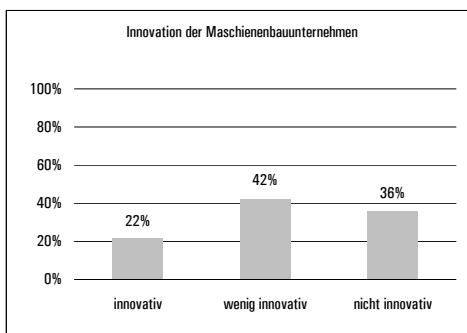
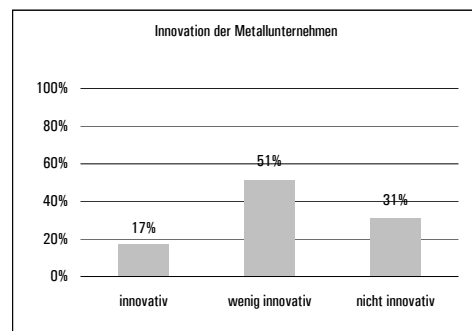
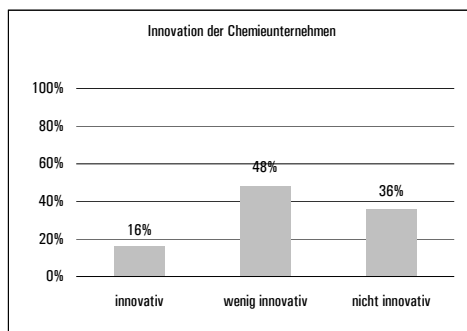
### 3. ERGEBNISSE NACH BRANCHEN

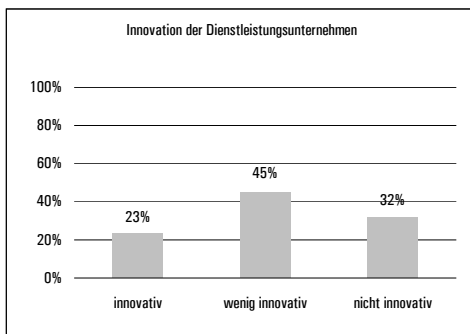
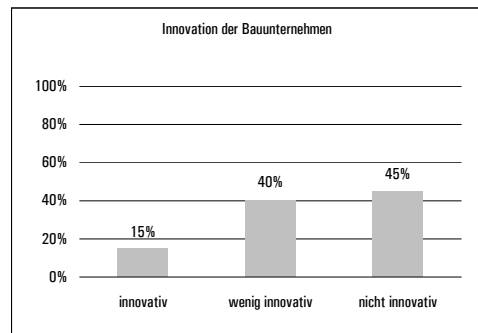
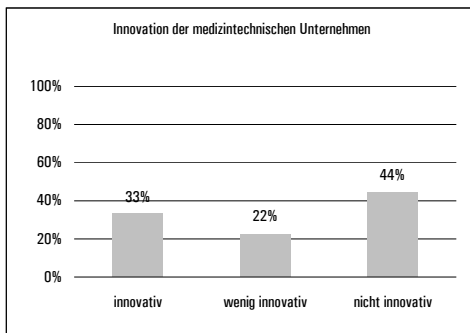
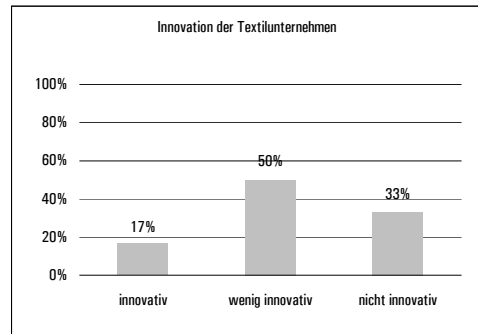
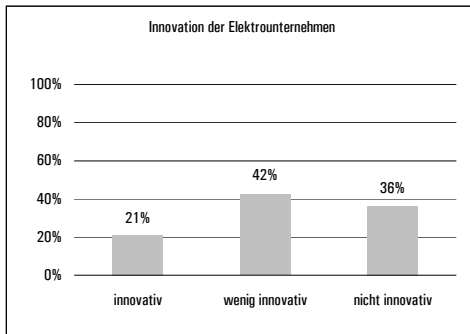
Die innovativsten Unternehmen fallen in den Bereich Medizintechnik und Nahrungs- und Genussmittel. Schlusslicht der Untersuchung bilden die Bau- und die Chemieunternehmen, unmittelbar gefolgt von Textil und Metallverarbeitung.

Bei der Auswertung der Fragebögen wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den einzelnen Branchen im Hinblick auf das Verständnis und das Leben von Innovation in den Unternehmen festgestellt.

Deutlich ist jedoch zu sehen, dass in den jeweiligen Branchen der Anteil von wenig und nicht innovativen Unternehmen alarmierend hoch ist. Dies führen die Verfasser der Studie darauf zurück, dass in den letzten Jahren sehr viel rationalisiert wurde und damit auch das Innovationspotential in vielen Unternehmen verschwand.

Im Umkehrschluss heißt dies, dass baden-württembergische Unternehmen der einzelnen Branchen in Zukunft ihr Innovationspotential besser ausnutzen bzw. wieder aufbauen müssen, um den derzeitigen Mythos des Tüftler-Landes zu erhalten, nicht zuletzt auch darum, um die "Pipeline neue Produkte und Dienstleistungen" wieder aufzufüllen. Nur so kann in einzelnen Branchen Marktführerschaft erhalten bzw. gefestigt werden.





**Fazit:** Unternehmen in Baden-Württemberg ruhen sich zu sehr auf ihren Innovationen und Erfolgen der letzten Jahrzehnte aus und machen nur geringe Ansätze, den Schritt ins 21. Jahrhundert zu vollziehen.

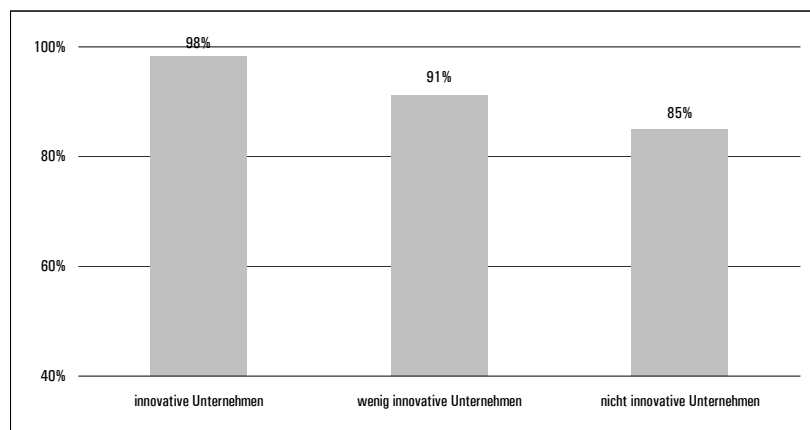
#### 4. ERGEBNISSE EINZELNER INNOVATIONS-MERKMALE

Insgesamt ist zu bemerken, dass alle Werte sehr hoch ausgefallen sind. Trotzdem ist in allen Fragen eine Abstufung zwischen den innovativen und nicht innovativen Unternehmen zu erkennen.

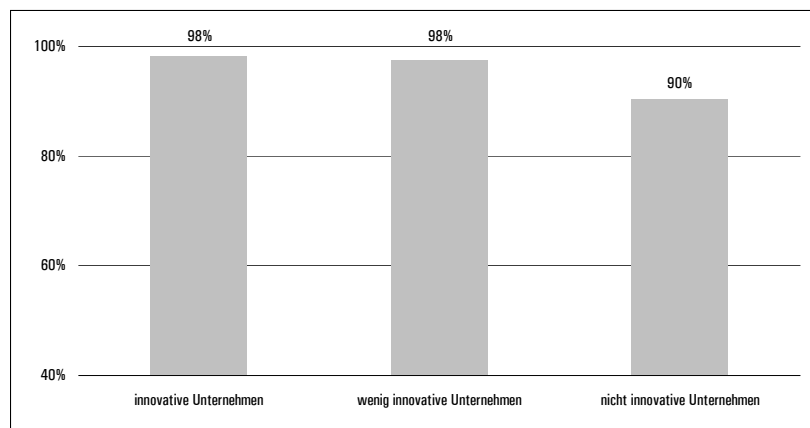
Gerade in Hinblick darauf, dass sich die Unternehmen selbst beurteilt haben, stellt dieser Überblick ein interessantes Ergebnis dar. Den meisten Unternehmen ist bewusst, dass Innovation einen großen Anteil am Erfolg hat. Wenn es aber darum geht, wo die Innovationen entstehen und wer Innovationsträger ist, wird der Unterschied zwischen den innovativen und den nicht innovativen Unternehmen deutlich.

Die nachfolgenden Auswertungen unterstreichen dies:

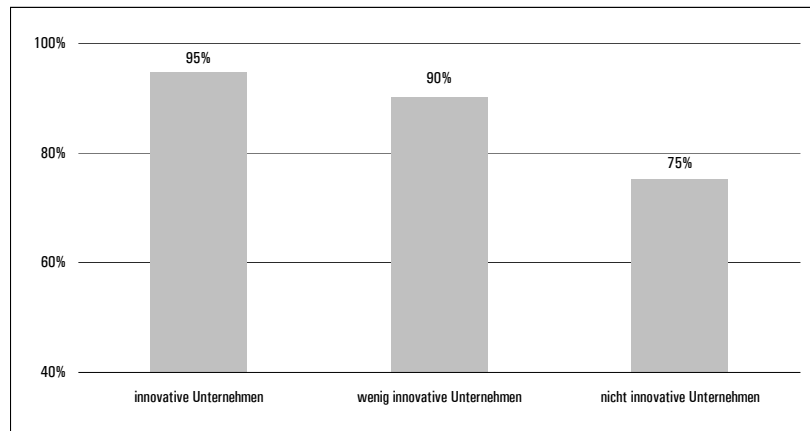
##### 4.1 Innovation als Erfolgsfaktor (zu Frage 2.1)



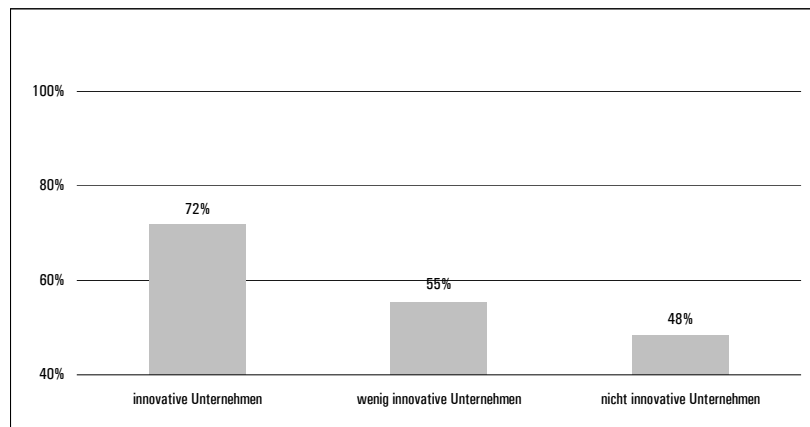
##### 4.2 Innovation ist Chefsache (zu Frage 2.2)



#### 4.3 Innovationen sind das Ergebnis strategischer Überlegungen (zu Frage 2.3)

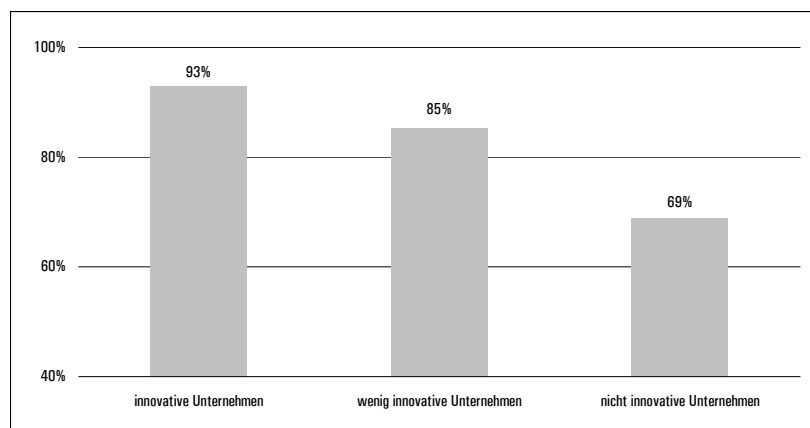


#### 4.4 Eigene Innovationskraft ist stärker als die des Haupt-Mitbewerbers (zu Frage 2.5)

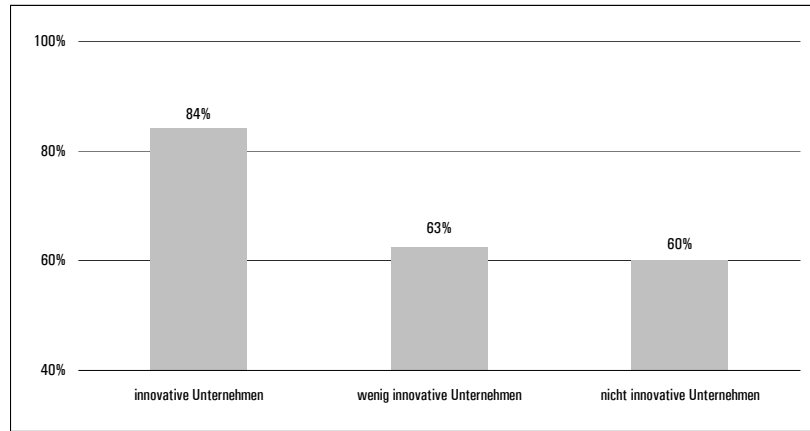


Im Vergleich zu den übrigen Grafiken fällt hier auf, dass gerade auch bei den innovativen Unternehmen eine größere Unsicherheit (28 %) in Bezug auf die eigene Innovationskraft herrscht.

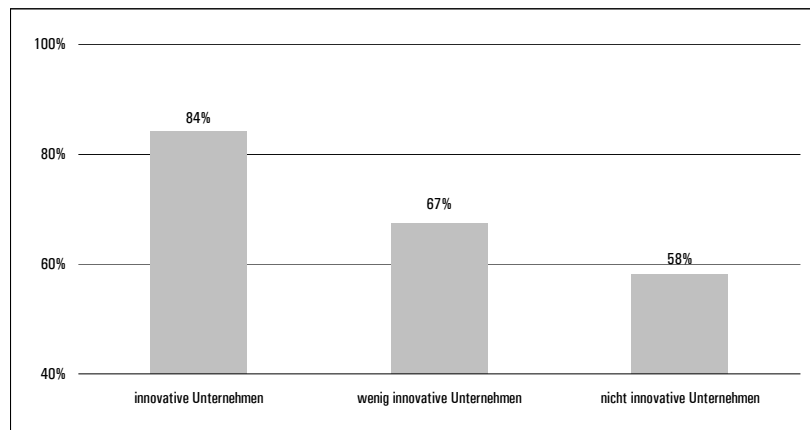
#### 4.5 Innovation wird bewusst gelebt und ermutigt (zu Frage 3.1)



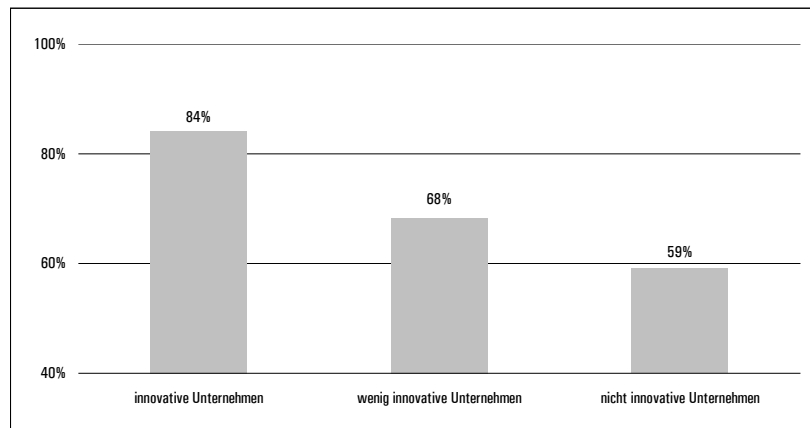
**4.6 Mitarbeiter zeichnen sich durch hohen Einfallsreichtum aus (zu Frage 3.2)**



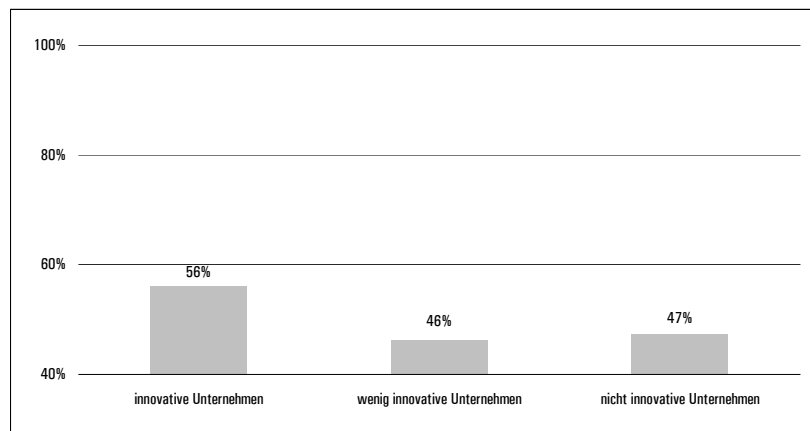
**4.7 Wissensniveau der Mitarbeiter fördert Innovation (zu Frage 3.3)**



**4.8 Markt und Technologietrends werden systematische aufgespürt (zu Frage 5.1)**

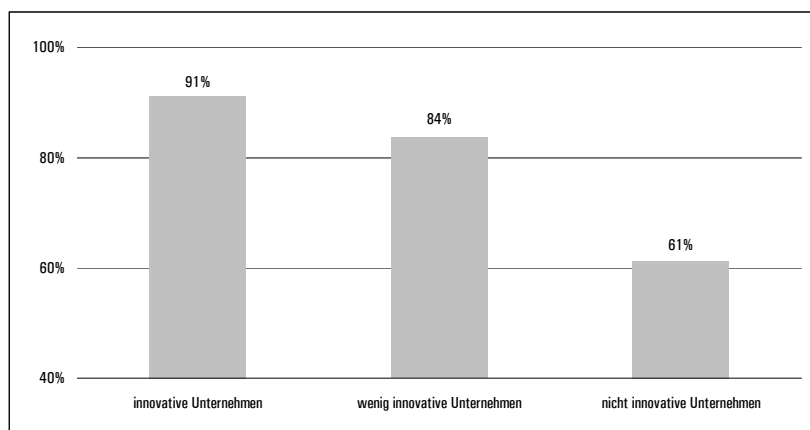


#### 4.9 Gemeinsame Entwicklung mit Dritten (zu Frage 6.1)

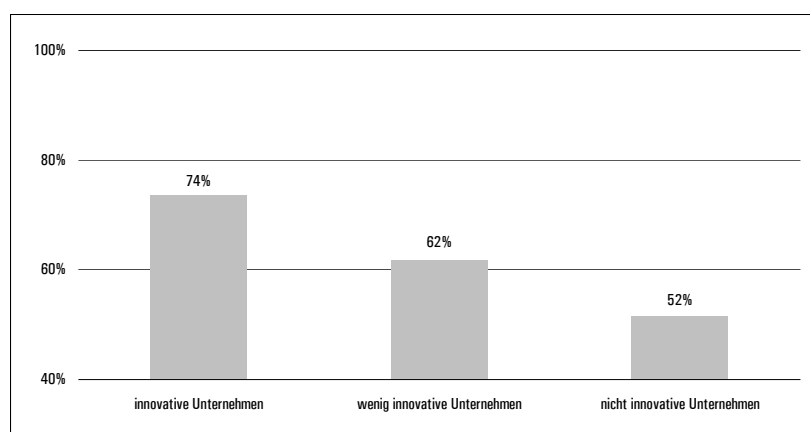


Die Grafik zeigt deutlich, ähnlich den Ergebnissen der Kooperationsstudie<sup>1)</sup>, dass die Unternehmen in Baden-Württemberg ihr eigenes Wissen nur ungern mit anderen teilen.

#### 4.10 Mitarbeiter sind Potentiale des Unternehmens (zu Frage 6.3)



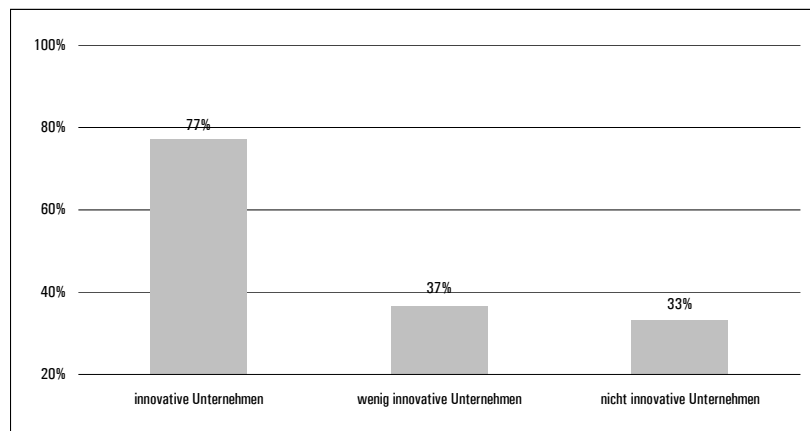
#### 4.11 Finanzplanung enthält Budget für Innovationen (zu Frage 6.5)



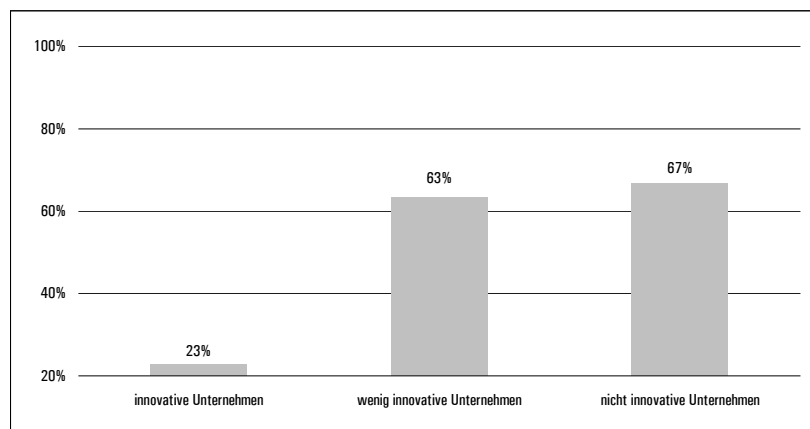
Selbst 26 % der innovativen Unternehmen haben kein Budget für Innovationen!

1) Kooperationsstudie des RAK-BW von 2003, [www.rak-bw.bdu.de](http://www.rak-bw.bdu.de)

#### 4.12 Innovationen kommen aus Treiberposition (zu Frage 7)



#### 4.13 Innovationen als Reaktion auf Marktanforderungen (Reagierer) (zu Frage 7)



Die Abbildungen 4.12 und 4.13 verdeutlichen, dass sich nur die innovativen Unternehmen als Markttreiber verstehen und die weniger und nicht innovativen Unternehmen eher auf Marktereignisse reagieren, als dass sie diese durch Innovationen mit gestalten.

## 5. ERKENNTNISSE

### **Unternehmerischer Geist schafft Realität!**

Unternehmerischer „Ungeist“ allerdings auch. Innovative Unternehmen sind geprägt durch ein umfassenderes Innovationsverständnis. Innovation ist die Folge entsprechender Einstellungen und Verhaltensweisen. Bei nicht innovativen Unternehmen ist der Blickwinkel häufig auf Kostenfaktoren verengt.

### **Ohne Antrieb läuft nichts!**

Gezielte Innovation entsteht aus intimer Wettbewerbskenntnis und / oder Leidensdruck. Davon ist zu wenig vorhanden. Die Umsetzung gelingt dann durchgängig, wenn die Innovation Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Innovation erfordert den Mut, ausgetretene Wege zu verlassen!

### **Weiche Faktoren werden oft unterschätzt!**

Personal- und Innovationskultur wurden von den Unternehmen im Durchschnitt am niedrigsten bewertet, aber es sind gerade die innovativsten Unternehmen, die hier höchste Werte aufweisen. Sie zeichnen sich unter anderem durch mitdenkende Mitarbeiter aus, die als strategisches Potential verstanden, gepflegt und eingesetzt werden.

Häufig anzutreffen ist das Unverständnis über die Bedeutung des Faktors Mensch; es geht nicht nur um Technologie!

### **Ohne Information und Qualifikation keine Innovation!**

Fachübergreifenden Erfahrungsaufbau praktizieren lediglich 10 % der Befragten, obwohl nicht nur aus dieser Studie bekannt ist, dass genau dies hoch innovationsfördernd ist.

Das Ausschöpfen des hauseigenen Innovationspotentials erfordert offene Informationskanäle. Dies wird in der Praxis deutlich unterschätzt. Ideen entstehen nur auf der Basis vorhandener Informationen im Dialog, wobei das Einbeziehen der Außensicht wichtig ist.

### **Innovationsprozesse statt Zufallstreffer!**

Eine Systematik bei Innovationsprozessen führt zu deutlich besseren Ergebnissen, besonders wenn die Innovationsprozesse in die Strategie eingebettet sind. Wider besseren Wissens tun viele Unternehmer dies zu wenig.

Das Ideenmanagement spielt eine wichtige Rolle, d. h. Konzentration der Ressourcen auf die Erfolg versprechenden Projekte. Innovative Unternehmen brechen Projekte konsequent ab, deren Erfolg fraglich geworden ist.

### **Viele neue Produkte: Nachweis von Innovationsfähigkeit?**

Viele neue Produkte (z. B. Varianten) sind nicht der alleinige Maßstab für Innovation, aber innovative Unternehmen haben überdurchschnittlich viele neue Produkte.

## 6. EMPFEHLUNGEN

### Regel 1: Erweitern Sie Ihr Verständnis von Innovationen

- Erweitern Sie Ihr Innovationsverständnis, schauen Sie nicht allein auf Produkte und Dienstleistungen. Sie vergrößern damit Ihre Chancen auf **nachhaltige Innovationen**.
- Fördern Sie auch interne Innovationsfelder, denn nur dann erreichen Sie auch Innovationen nach außen.

### Regel 2: Geben Sie Richtungen vor

- Konzentrieren Sie sich auf marktrelevante Innovationen. Orientieren Sie sich dabei an Ihrem schärfsten Wettbewerber!
- Machen Sie Innovationen zur Chefsache: aktiv und nicht nur deklamatorisch. Kommunizieren Sie die Bedeutung von Innovation als Erfolgsfaktor in das Unternehmen, leben Sie Innovationen ganz bewusst als Vorbild, als Forderung und als Unternehmenskultur!
- Suchen Sie sich besonders anspruchsvolle Kunden, stellen Sie Ihre Leistungen auf deren Anforderungen ein. Ein Qualitätsunternehmen hat nur Qualitätskunden!
- Versuchen Sie nicht, mit Ihrem Wettbewerber gleichzuziehen, setzen Sie sich von ihm ab, schaffen Sie eine differenzierende Leistung!

### Regel 3: Beachten Sie den Faktor Mensch, die Technik allein genügt nicht

- Fördern Sie fachübergreifenden Erfahrungsaufbau!
- Schaffen Sie nach innen den „Humus“, auf dem Innovation wachsen und gedeihen kann!
- Schaffen Sie Bedingungen, die es Ihren Mitarbeitern erlauben, sich zu engagieren!

### Regel 4: Vergrößern Sie den Einfluss auf Ihren Markt

- Suchen Sie sich Felder, auf denen Sie Treiber sein können: Art und Qualität der Leistung ist unverwechselbar: Leistungszuverlässigkeit, besondere Kostenposition, ...
- Nutzen Sie Innovationen zur Vergrößerung Ihres Einflusses auf den Markt. Es ist der entscheidende Beitrag zu Ihrer langfristigen Existenzsicherung.

### Regel 5: Schaffen Sie die Voraussetzungen bei Mitarbeitern und Technik

- Sorgen Sie für einen hohen Wissensstand und Informationsaustausch bei Ihren Mitarbeitern und mit Ihrem Umfeld.
- Informieren Sie, fragen Sie Ihre Kunden und Mitarbeiter nach Marktrückmeldungen, nehmen Sie deren Anregungen und Kritik ernst.
- Minimieren Sie Betriebsblindheit, indem Sie konsequent von der Außensicht auf Ihr Unternehmen lernen: von Kunden, Wettbewerbern, Instituten, Beratern.

### Regel 6: Systematisieren Sie Ihre Innovationsprozesse

- Sorgen Sie für ein konsequentes Innovationsmanagement: Offen in der Findungsphase, straff in der Umsetzungsphase. Schaffen Sie entsprechende Prozesse.
- Überwachen Sie Ihre Innovationsprojekte, Umfeldbedingungen können sich schnell ändern. Lieber ein Projekt stoppen, als falsch oder zu spät zu landen
- Fordern und fördern Sie die Ideen Einzelner, aber setzen Sie diese im Team um. Delegieren Sie auch die Verantwortung dazu.
- Innovation ist eine Daueraufgabe, kein einmaliger Akt oder eine gelegentliche Kampagne. Innovation bezieht sich auf alle Aspekte eines Unternehmens und nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen. Diese Aufgabe erfordert erhebliche Anstrengungen und ihr Erfolg ist nicht immer sofort von außen sichtbar, aber sie sichert die Zukunft.

## 7. FRAGEBOGEN

### ANTWORTBOGEN (nur ankreuzen und bis 19.01.04 zurückfaxen)

Unter „Innovationen“ werden Vorhaben verstanden, die das Unternehmen positiv weiterentwickeln, d.h. es geht um neue Produkte, neue Prozesse sowie die Selbsterneuerung des Unternehmens.

#### 0. Allgemeine Informationen

(Bitte nur eine Branche angeben, das Kreuz auf das am meisten zutreffende Stichwort machen)

Branche	Umsatz	Mitarbeiter
<input type="checkbox"/> Chemie / Kunststoffverarbeitung	<input type="checkbox"/> bis 3 Mio. €	<input type="checkbox"/> bis 50
<input type="checkbox"/> Metall/Stahl/Kfz	<input type="checkbox"/> 3 bis 25 Mio. €	<input type="checkbox"/> 50 bis 100
<input type="checkbox"/> Maschinenbau	<input type="checkbox"/> 26 bis 100 Mio. €	<input type="checkbox"/> 101 bis 500
<input type="checkbox"/> Elektrotechnik/Elektronik/Optik	<input type="checkbox"/> Über 100 Mio. €	<input type="checkbox"/> über 500
<input type="checkbox"/> Textil und Bekleidung		
<input type="checkbox"/> Nahrungs- und Genussmittel		
<input type="checkbox"/> Baugewerbe		
<input type="checkbox"/> Medizintechnik und Pharma		
<input type="checkbox"/> Dienstleistungen (Sonstige)		

#### 1. Was umfasst der Begriff Innovation in Ihrem Unternehmen hauptsächlich?

(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Produkte	<input type="checkbox"/> Strategie
<input type="checkbox"/> Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> Organisation
<input type="checkbox"/> Marktauftritt	<input type="checkbox"/> Sozialinnovationen
<input type="checkbox"/> Verfahren	<input type="checkbox"/> Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten
<input type="checkbox"/> Prozesse	

Antworten	Ja	über wiegend	ein wenig	Nein	weiss nicht
-----------	----	-----------------	--------------	------	----------------

#### 2. Strategie

2.1 Ist Innovation für Ihr Unternehmen ein Erfolgsfaktor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Kümmert sich die Unternehmensleitung direkt um Innovation, ist das Chefsache?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Sind Ihre Innovationen das Ergebnis strategischer Überlegungen und Steuerung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Pflegt Ihr Unternehmen ein innovatives Image nach außen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Ist Ihre eigene Innovationskraft stärker als die Ihres Hauptwettbewerbers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. Personal- und Innovationskultur

3.1 Wird in Ihrem Unternehmen Innovation bewusst gelebt und ermutigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Zeichnen sich die Mitarbeiter durch Einfallsreichtum (an Ideen) aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Fördert das Wissensniveau Ihrer Mitarbeiter Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Gibt es Anreizsysteme für Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Strukturen und Information (KnowHow)

4.1 Fördern Ihre organisatorischen Strukturen Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Sind die Informationskanäle zu allen Ihren internen und externen Partnern geeignet, Innovationen anzustoßen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Erlauben die vorhandenen und zugänglichen Informationen, dass Mitarbeiter zu innovativen Vorschlägen angeregt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Sind Faktoren wie Neutralität, Außensicht, keine Betriebsblindheit und methodische Erfahrung wichtig für erfolgreiche Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ja	über wiegend	ein wenig	Nein	weiss nicht
----	-----------------	--------------	------	----------------

**5. Innovationsprozess**

- 5.1 Werden Markt- und Technologietrends systematisch aufgespürt?
- 5.2 Existiert ein Gedankenaustausch mit künftigen Anwendern des Innovationsvorhabens schon während des Innovationsprozesses?
- 5.3 Werden in der Realisierung befindliche Innovationsprojekte bzgl. Management und Controlling straff abgewickelt?
- 5.4 Haben Sie in den letzten 3 Jahren ein Innovationsprojekt bewusst abgebrochen?

**6. Ressourcen und Kapitaleinsatz**

- 6.1 Betreiben Sie gemeinsame Entwicklung mit Dritten?
- 6.2 Pflegen Sie Gedankenaustausch mit einem kompetenten externen Umfeld?
- 6.3 Werden Mitarbeiter als (strategische) Potenziale des Unternehmens verstanden, gepflegt und eingesetzt?
- 6.4 Würde Ihre Innovationsstärke durch systematisches und methodisches Vorgehen gesteigert werden?
- 6.5 Enthält Ihre Finanzplanung Budgets für Ihre Innovations- Projekte?

**7. Warum betreiben Sie Innovation?**

- Wir sind Treiber im Markt  
 Wir reagieren auf die Marktanforderungen

**8. Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen verantwortlich für Innovation zuständig?**

≤ 2   
 ≤ 5   
 ≤ 10   
 ≤ 25   
 ≥ 25

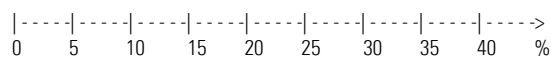
**9. Praktizieren Sie bewusst fachübergreifenden Erfahrungsaufbau, z. B. durch Personalrotation, bereichsübergreifende Projekte?**

- Ja, systematisch   
 Bei sich bietender Gelegenheit   
 gelegentlich   
 Nein

**10. Worauf bezieht sich Ihre Zielsetzung beim Aufsetzen eines neuen Innovationsprojektes primär?**

- Ihr Unternehmen   
 Ihre Kunden   
 Sonstige?

**11. Wie hoch ist der Umsatzanteil, den Sie mit Produkten oder Dienstleistungen machen, die Sie höchstens seit 3 Jahren am Markt anbieten?**



## **8. PROJEKTTEAM**

Dr. Dieter Coy

**Gesellschaft für Innovation und Beratung bR**

Belchenweg 10, 71088 Holzgerlingen, Tel. 0172 722 53 69, DieterCoy@t-online.de

Jochen Müller

**MSE GmbH**

Lange Straße 3, 70173 Stuttgart, Tel. 0711 29 59 33, mse-team@t-online.de

Uwe Holz

**Cap Gemini Ernst & Young Deutschland GmbH**

Löffelstraße 44-46, 70597 Stuttgart, Tel. 0711 505 05 974, uwe.holz@cgey.com

Dr. Joachim Schmidt

**Priocon GbR**

Klosterstraße 22, 72555 Metzingen, 07123 910 28 20, schmidt@priocon.de

Jana Häntzschel

**GOOSSENS-REDLEY UNTERNEHMENSBERATER BDU**

Kronprinzendamm 1, 10711 Berlin, 030/8914248, haentzschel@goossens-redley.de

### **8.1 Bisherige Studien des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg**

Rating von Unternehmen in Baden-Württemberg, Dezember 2001

[www.bdu.de/downloads/Rating\\_mit.pdf](http://www.bdu.de/downloads/Rating_mit.pdf)

Kooperationen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Baden-Württemberg, Januar 2004

[www.bdu.de/downloads/FG/rak\\_bw/Kooperationen\\_VersionInternet.pdf](http://www.bdu.de/downloads/FG/rak_bw/Kooperationen_VersionInternet.pdf)

## 8.2 Mitglieder des BDU Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg

- **Becker Unternehmensberatung GmbH**  
Dipl.-Volksw. Josef Jirauschek  
72622 Nürtingen  
Tel. 07022/949397  
[ub.jirauschek@t-online.de](mailto:ub.jirauschek@t-online.de)
- **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG WILLY NOEVER (BDU)**  
73235 Weilheim an der Teck  
Tel. 07023/8565  
[bwb.noever@t-online.de](mailto:bwb.noever@t-online.de)
- **BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH**  
Dipl.-Ing. Georg Christian Schönhof  
72654 Neckartenzlingen  
Tel. 07127/92 28 32  
[mail@b-f-u.de](mailto:mail@b-f-u.de)
- **Cap Gemini Ernst & Young Deutschland GmbH**  
Dipl.-Bw. Uwe Holz  
70597 Stuttgart-Degerloch  
Tel. 0711/50505-0  
[info@cgey.com](mailto:info@cgey.com)
- **CML GmbH Consulting, Management, Logistik**  
Dipl.-Bw. (FH) Helmut Jürgen Kuhn  
68199 Mannheim  
Tel. 0621/33812-0  
[info@cml-gmbh.de](mailto:info@cml-gmbh.de)
- **confidence consult GmbH Beratung-Training-Coaching**  
Dipl.-Kfm. Rainer Linse  
71691 Freiberg am Neckar  
Tel. 07141/7855-0  
[info@confidence.de](mailto:info@confidence.de)
- **CORPORATE FUTURE CONSULTING Kieron Bähr**  
71686 Remseck am Neckar  
Tel. 07146/2846802  
[management@corporate-future.com](mailto:management@corporate-future.com)
- **Gesellschaft für Innovation und Beratung bR**  
Dr. Ing. Dieter Coy  
71088 Holzgerlingen  
Tel. 0172/7225369  
[dietercoy@t-online.de](mailto:dietercoy@t-online.de)
- **Energie Consulting GmbH (ECG)**  
Dr. rer. pol. Jürgen Joseph  
77694 Kehl  
Tel. 07851/877-294  
[INFO@ECG-Kehl.de](mailto:INFO@ECG-Kehl.de)
- **Fausel & Partner GbR Unternehmensberatung BDU**  
75217 Birkenfeld  
Tel. 07231/471041  
[info@fausel-partner.de](mailto:info@fausel-partner.de)
- **Büro für PPS-Realisierung und Einführung**  
Jürgen Finger + Partner  
75334 Straubenhardt  
Tel. 07082/2462  
[mail@pps-finger.de](mailto:mail@pps-finger.de)
- **FR Unternehmensberatung GmbH Dr. Ing. Eckhard Brinks**  
72770 Reutlingen  
Tel. 07121/504160  
[E.BRINKS@t-online.de](mailto:E.BRINKS@t-online.de)
- **GiMA Gesellschaft für integriertes Management mbH**  
Dr. Bertram Lohmüller  
72336 Balingen  
Tel. 07433/99741-0  
[info@gimaconsult.com](mailto:info@gimaconsult.com)
- **Martin Gugel Unternehmensberatung BDU**  
75245 Neulingen  
Tel. 07237/480070  
[Martin.Gugel@gugel-unternehmensberatung.de](mailto:Martin.Gugel@gugel-unternehmensberatung.de)
- **HCR Henker Consulting Unternehmensberatung BDU**  
72764 Reutlingen  
Tel. 07121/1622-0  
[office@henker-con.de](mailto:office@henker-con.de)
- **Lakner Unternehmensberatungs AG**  
79809 Weilheim  
Tel. 07755/91041  
[h.p.lakner@lakner.de](mailto:h.p.lakner@lakner.de)
- **Loquenz GmbH Unternehmensentwicklung**  
Stephan Teuber  
72074 Tübingen  
Tel. 07071/9203-0  
[kontakt@loquenz.de](mailto:kontakt@loquenz.de)
- **MANAGEMENT PARTNER GMBH UNTERNEHMENSBERATER**  
Hans A. Breuninger  
70597 Stuttgart  
Tel. 0711/7683-0  
[Infobox@Management-Partner.de](mailto:Infobox@Management-Partner.de)
- **MSE GmbH Beratung, Training, Unternehmensentwicklung**  
Jochen Müller  
70173 Stuttgart  
Tel. 0711/295933/295736  
[team@mse-consult.de](mailto:team@mse-consult.de)
- **Mühlenhoff + Partner GmbH Daniela König**  
70188 Stuttgart  
Tel. 0711/16481-0  
[stuttgart@muehlenhoff.de](mailto:stuttgart@muehlenhoff.de)
- **Dr. Piepenbring & Partner GbR Projekt- und Management-Beratung BDU**  
71034 Böblingen  
Tel. 07031/272812  
[INFO@PIEPENBRING.DE](mailto:INFO@PIEPENBRING.DE)
- **Priocon Beratungsgruppe GbR Regionalbüro Metzingen**  
Dr. Joachim Schmidt  
72555 Metzingen  
Tel. 07123/91028-20  
[schmidt@priocon.de](mailto:schmidt@priocon.de)
- **pro search SCHLICHTER + PARTNER GmbH Personal-Managementberatung BDU**  
70378 Stuttgart  
Tel. 0711/95326-0  
[j.schlichter@prosearch.de](mailto:j.schlichter@prosearch.de)
- **v. Rundstedt & Partner GmbH UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR PERSONALMANAGEMENT**  
Roland Braun  
70197 Stuttgart  
Tel. 0711/656799-0  
[Stuttgart@Rundstedt.de](mailto:Stuttgart@Rundstedt.de)
- **Salaw & Partner GmbH Unternehmensberatung**  
70182 Stuttgart  
Tel. 0711/18296-0  
[info@salaw.de](mailto:info@salaw.de)
- **SMC Schlüter Management Consulting**  
72336 Balingen  
Tel. 07433/10051  
[info@smc-online.de](mailto:info@smc-online.de)
- **Stachel Unternehmensberatung für Produkt und Konzept**  
79379 Müllheim  
Tel. 07631/14459  
[Info@unternehmensberatung-stachel.de](mailto:Info@unternehmensberatung-stachel.de)
- **Gunter Steidinger Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) UB in Zentraleuropa BDU**  
78087 Mönchweiler  
Tel. 07721/7878  
[Gunter@Steidinger.com](mailto:Gunter@Steidinger.com)
- **Dr. Thiel Consult**  
70435 Stuttgart  
Tel. 0711/36596060  
[tt@thielconsult.de](mailto:tt@thielconsult.de)
- **UVIS Beratung GmbH**  
89077 Ulm  
Tel. 07392/10372  
[mailto:UVIS.Beratung.GmbH@T-Online.de](mailto:mailto:UVIS.Beratung.GmbH@T-Online.de)