

TEC SURVEY | 2009

Innovation im deutschen Mittelstand



*„Innovation bedeutet, Lösungen für Probleme zu entwickeln,
die erst in der Zukunft entstehen.“*

- **Management Summary**
- Projekt im Überblick
- Ergebnisse im Detail
- Anhang

- Innovation ist keineswegs ein Modethema. Es wird künftig als Kriterium für den Markterfolg im Mittelstand noch weiter an Bedeutung gewinnen. Davon sind 81% der Unternehmer überzeugt.
- Die drei großen Innovations-Treiber sind "Kreativ zu denken und neue Ideen zu haben" (55%), neue oder weiterentwickelte Produkte auf den Markt zu bringen (46%) und die Effizienz weiter zu verbessern (41%).
- Nur ein Drittel der Unternehmer ist mit dem Innovations-Tempo in der eigenen Firma zufrieden (32%), über zwei Drittel (69%) meinen, dass „es zwar viele Ideen in der Firma gibt, diese aber nicht schnell genug umgesetzt werden“.
- Vor allem in der Produktentwicklung, bei Dienstleistungen und Prozessen verlangt der Markt innovative Ansätze - so die Unternehmer. Ist und Soll klaffen aber stark auseinander: Nur 57% halten ihre Produktentwicklung für innovativ genug (Soll: 73%), 37% ihre Dienstleistungen (Soll: 55%) und 26% die Prozess-Optimierung (Soll: 54%).
- Zwar werden in 45% der Unternehmen Workshops oder Innovations-Tage veranstaltet, aber eine Verankerung in Belohnungssystemen (Boni, Prämien) (23%), in festen, bereichsübergreifenden Innovations-Teams (21%), regelmäßigem Austausch mit Hochschulen (14%) oder in der Personalauswahl sind eher die Ausnahme.
- Eine Hinterlegung der Innovationsziele mit Kennziffern, um die Werthaltigkeit von Ideen oder die Rentabilität zu messen, ist nahezu unbekannt (9%).

- 83% der befragten erklären, dass es sich bei allen ergriffenen Maßnahmen „um einzelne Bausteine“, nur 12%, dass es sich um ein systematisches Innovations-Management in ihrer Firma handelt.
- Kreativität und Ideen-Generierung sind stark auf den Chef zugeschnitten (47%) und die meisten Ideen kommen von ihm selber, den Führungskräften und den Kunden (jeweils ca.55%). Dabei hält sich der Unternehmer für erkennbar innovativer als sein eigenes Unternehmen.
- Von Mitarbeitern (56%) und Kunden (48%) erwarten sich die Unternehmer künftig stärkeren Input und mehr kreative Vorschläge. Von sich selber erwarten das für die Zukunft nur 13%.
- Die Innovationsziele der Firmen sind zwar "in der Strategie klar definiert" (57%), aber nur in 27% der Fälle "den Mitarbeitern klar kommuniziert".
- Für die nächsten Jahre kristallisieren sich zwei wesentliche Ziele heraus: 57% wollen den Prozess der "Evaluierung und Umsetzung von Ideen" verbessern, 45% "das Thema stärker in der Strategie verankern". Nur 21% wollen das Thema "stärker institutionalisieren".
- Immerhin 31% wollen bei der Personalauswahl künftig "stärker darauf achten, wie kreativ der Bewerber ist" und 19% die "Kooperation mit den Hochschulen intensiver gestalten". Eigene F&E-Budgets jedoch (59%) oder Prämien- und Boni-Systeme (14%) rangieren weiterhin ziemlich weit hinten.

Agenda

- Management Summary
- **Projekt im Überblick**
- Ergebnisse im Detail
- Anhang

Projekt im Überblick

Projektziel

Einblick in das Innovations-Verhalten im deutschen Mittelstand.

Ausgestaltung

Computergestützte Befragung via Internet von Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen.

Nutzen des Projekts

Identifikation von Stärken und Schwächen bei Veränderungsprozessen sowie des künftigen Innovations-Potentials in mittelständischen Unternehmen.

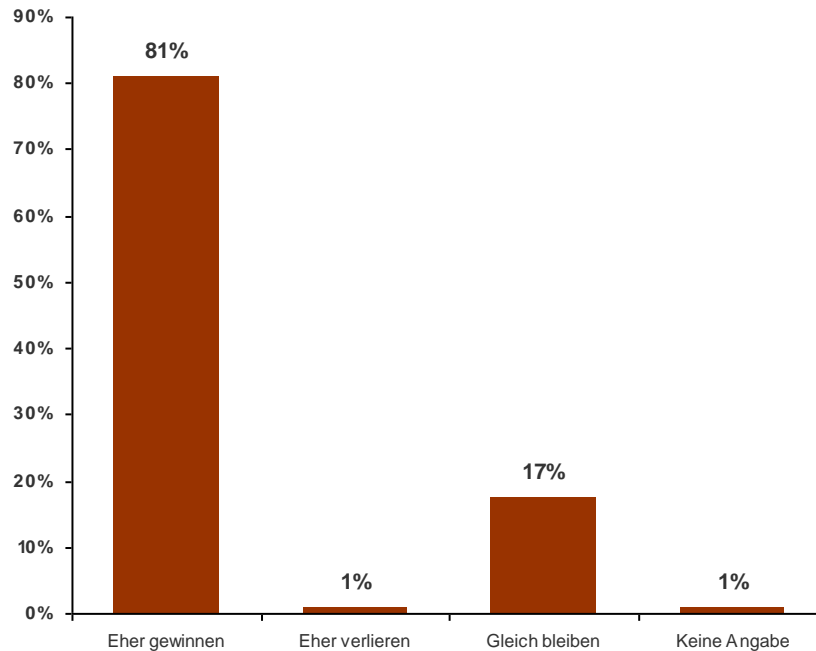
Grundlagen

Methode: Quantitative Onlinebefragung
Stichprobe: 122 CEOs mittelständischer Unternehmen
Feldphase: 16. September 2009 – 02. Oktober 2009

Agenda

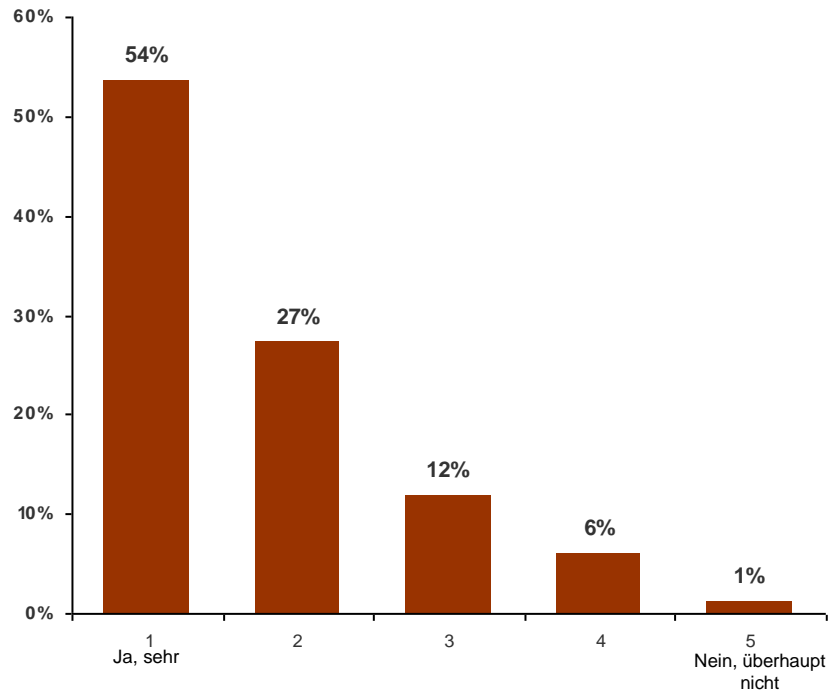
- Management Summary
- Projekt im Überblick
- **Ergebnisse im Detail**
- Anhang

Wird das Thema Innovation insgesamt an Bedeutung gewinnen oder verlieren?

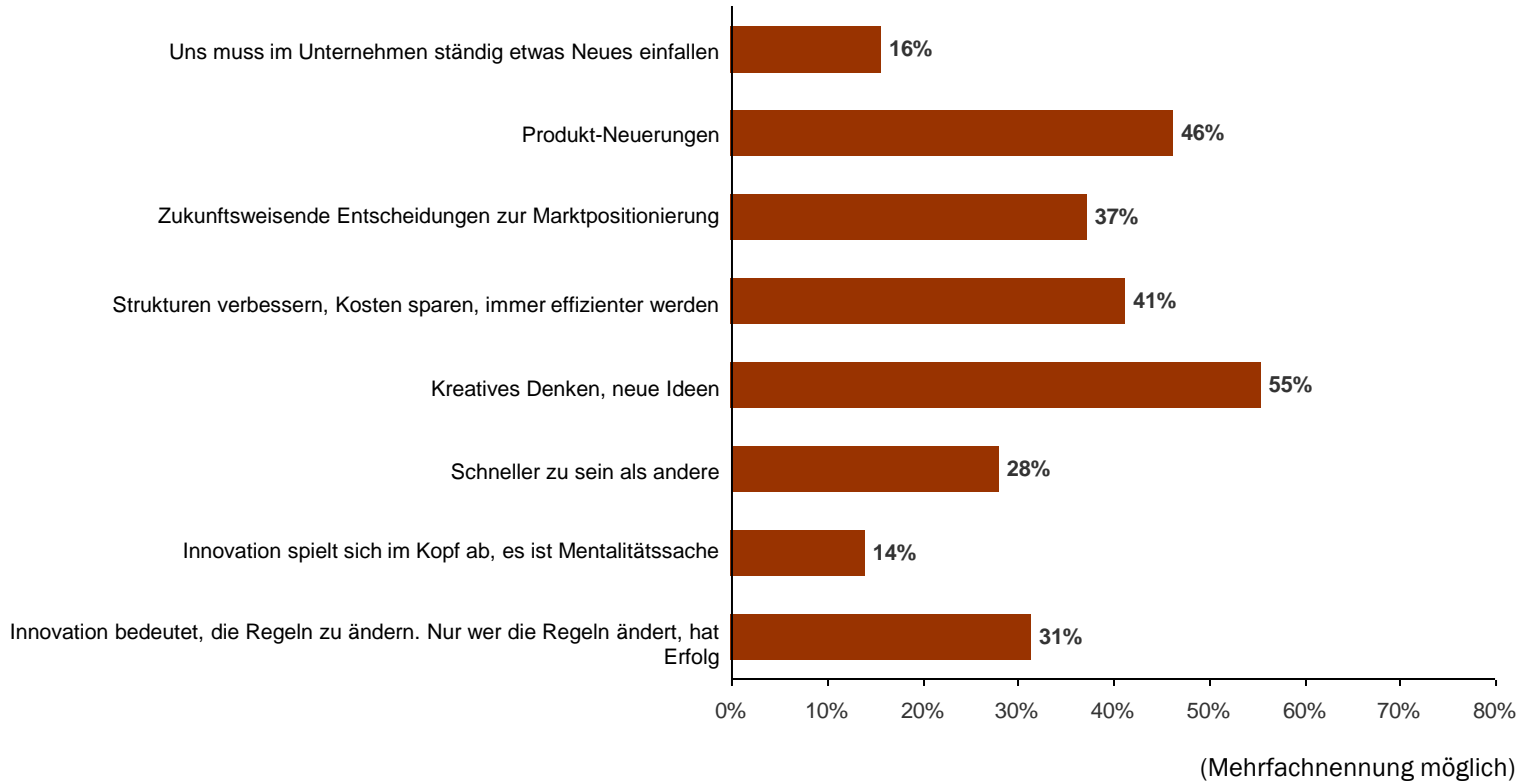


Innovation ist keine Management-Mode.
Sie wird als Treiber für Markterfolge in der Zukunft eher noch wichtiger

Ist das Thema Innovation für Sie und für Ihr Unternehmen überhaupt von Bedeutung?

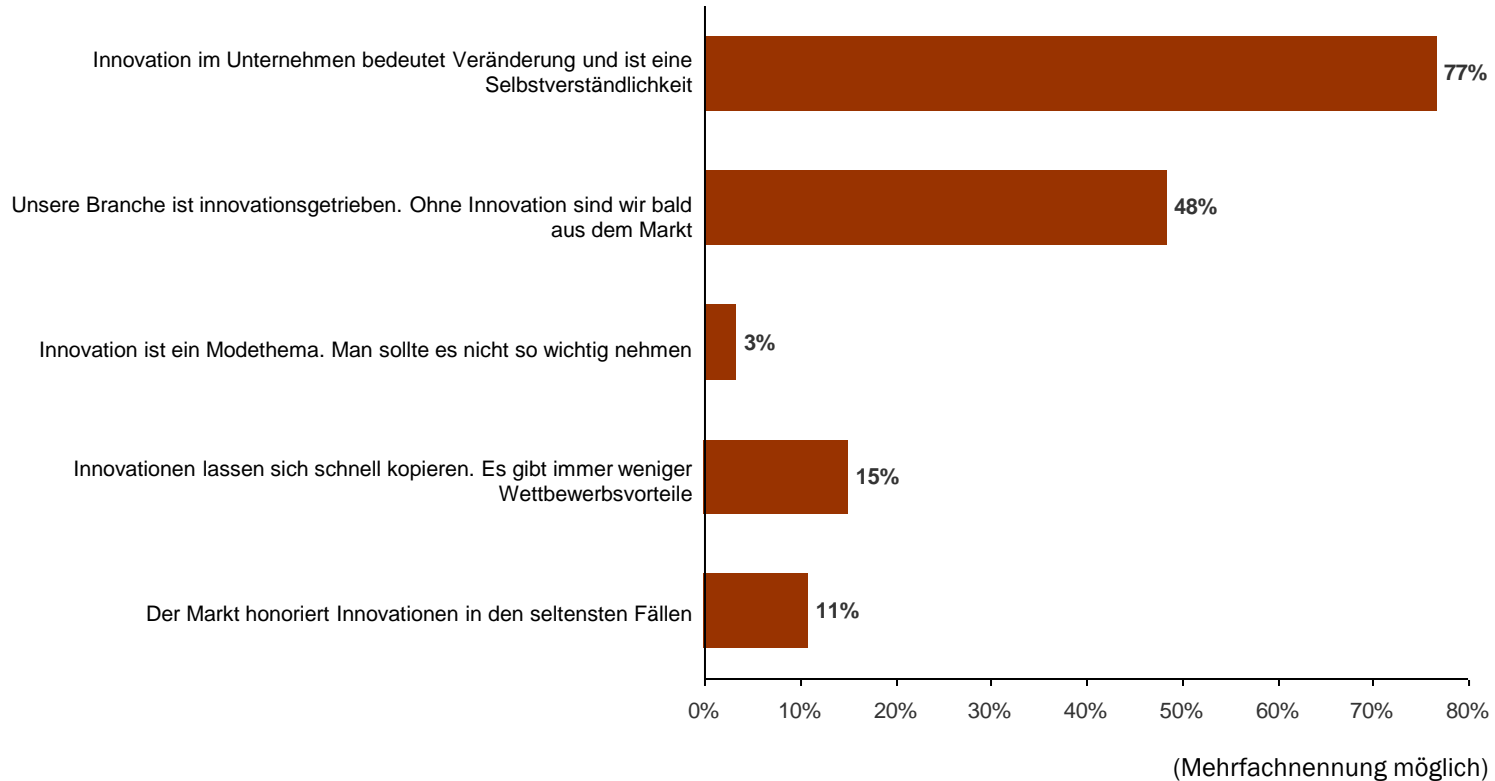


Welche Thesen oder Begriffe treffen am ehesten Ihre Vorstellung von Innovation?



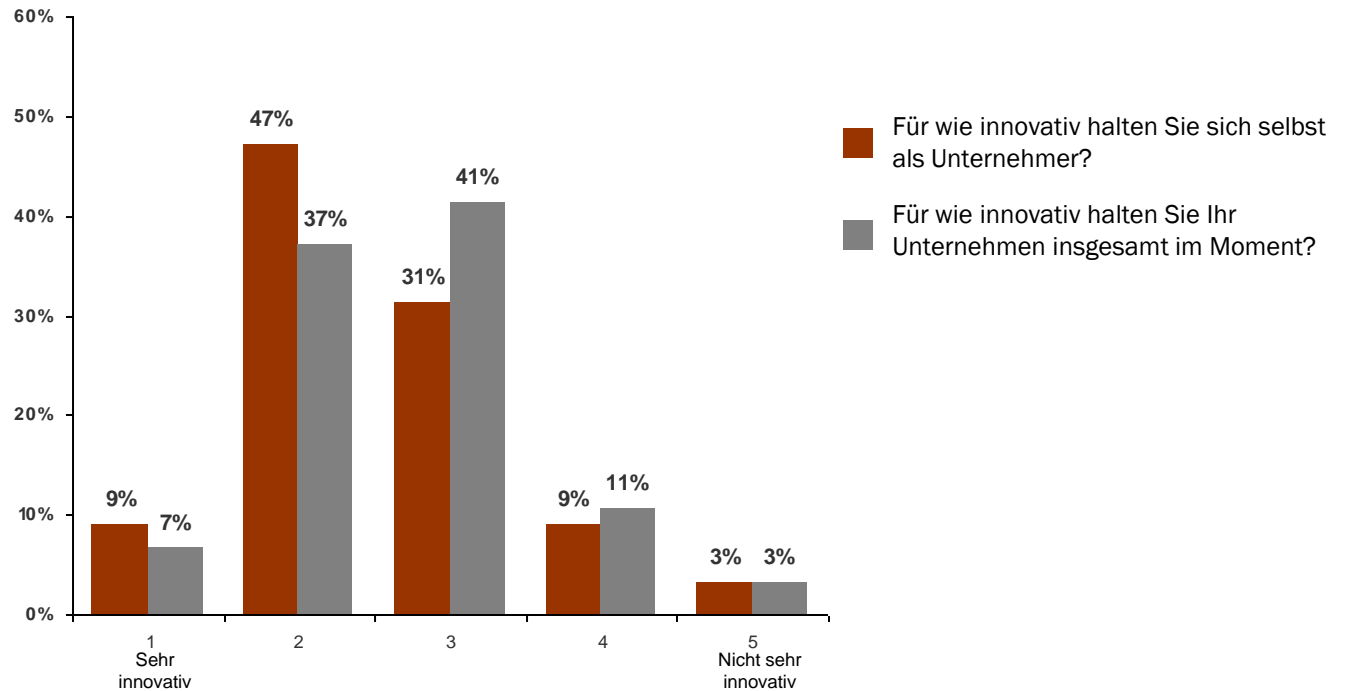
Innovation bedeutet für Unternehmer kreatives Denken, Produkt-Neuerungen sowie Effizienz-Optimierung. „Rule-Breaking“ ist nur für ein Drittel der Befragten wichtig.

Welcher der folgenden Behauptungen würden Sie zustimmen?



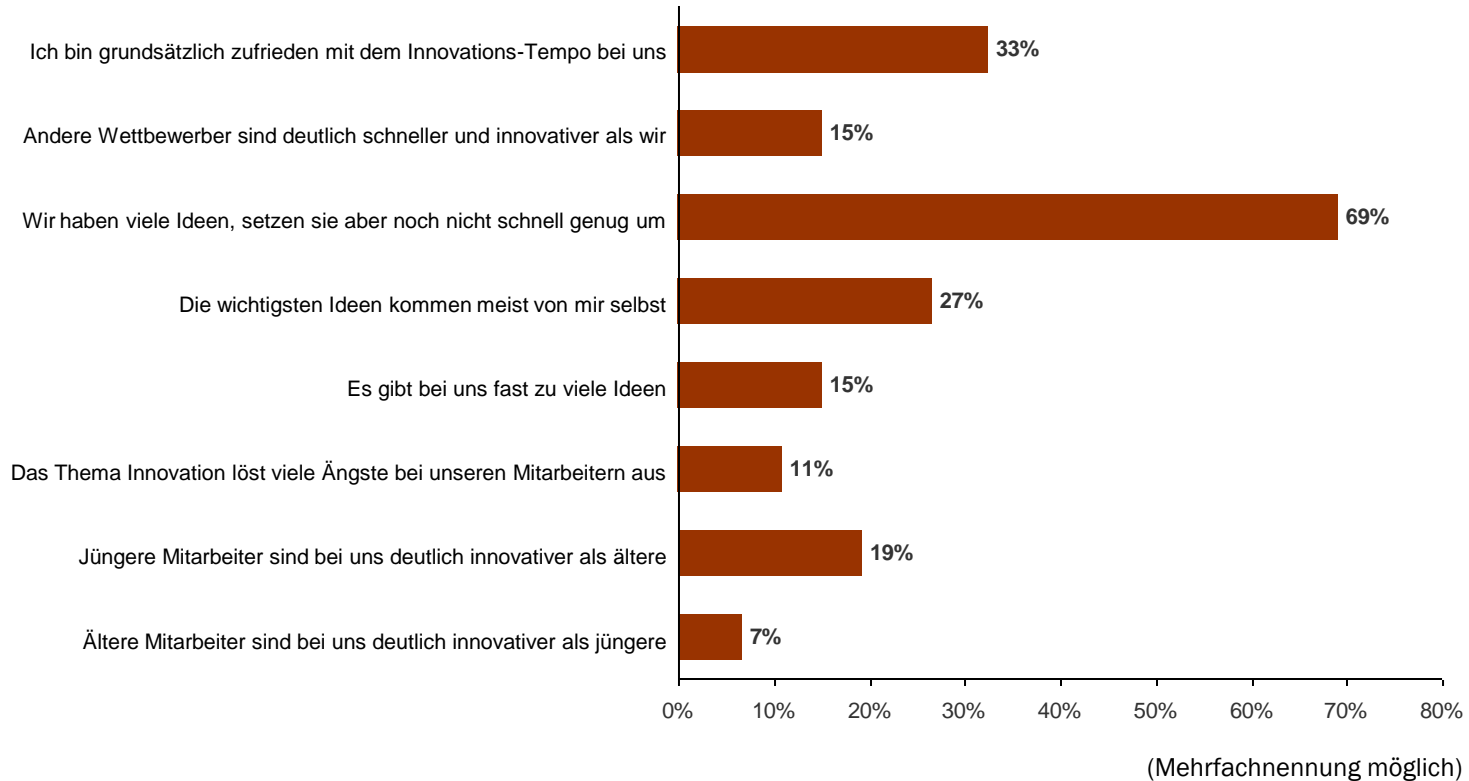
Innovation bleibt einer der stärksten Treiber des Markterfolgs im Mittelstand

Für wie innovativ halten Sie sich selbst als Unternehmer? Für wie innovativ halten Sie Ihr Unternehmen insgesamt im Moment?



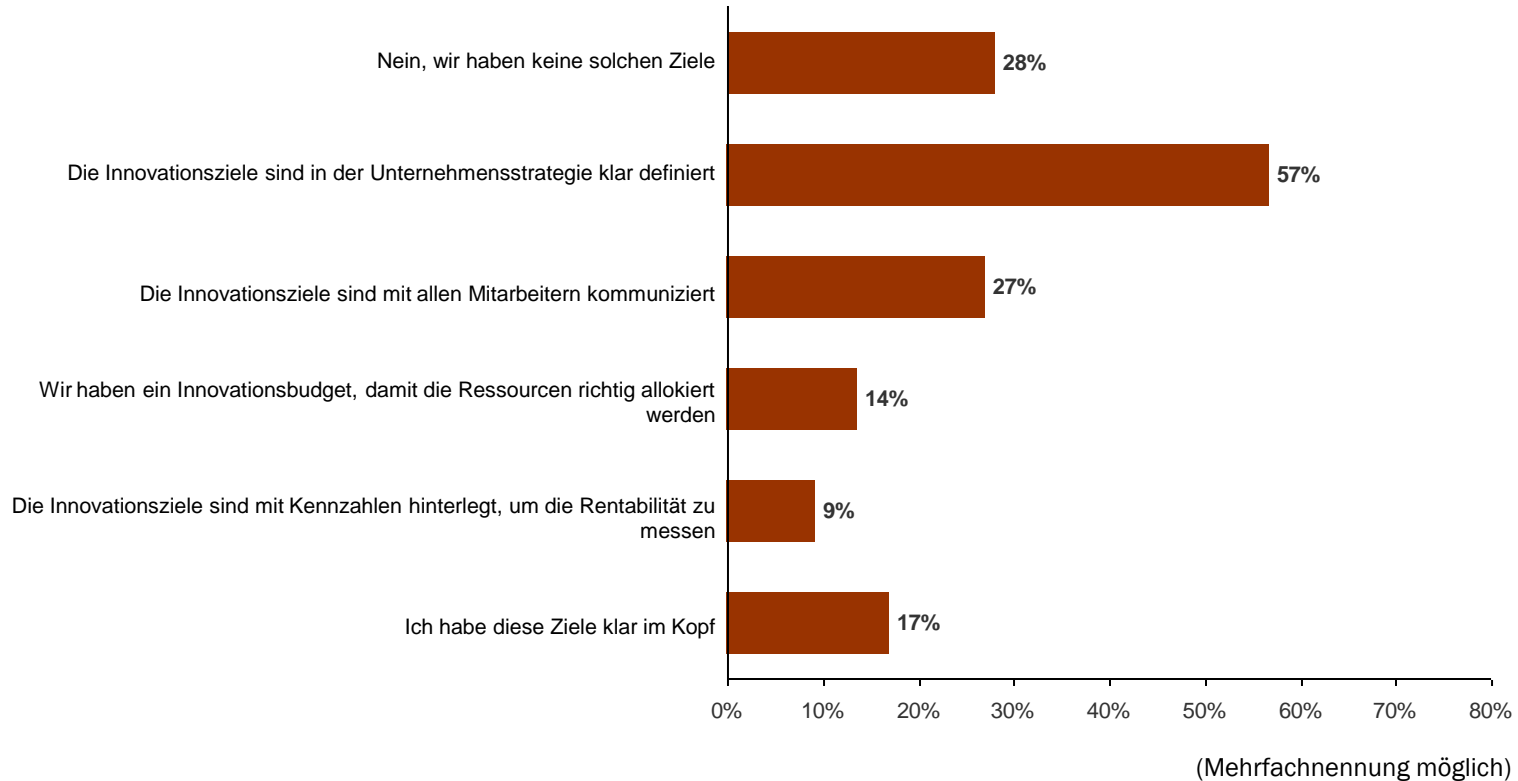
Die Mehrheit der Unternehmer hält sich für innovativer als ihre eigene Firma.

Wie beurteilen Sie heute Ihr Unternehmen in Sachen Innovation? Welcher der folgenden Aussagen würden Sie zustimmen?



Es mangelt nicht an Ideen, sondern an deren zügiger und effizienter Umsetzung.

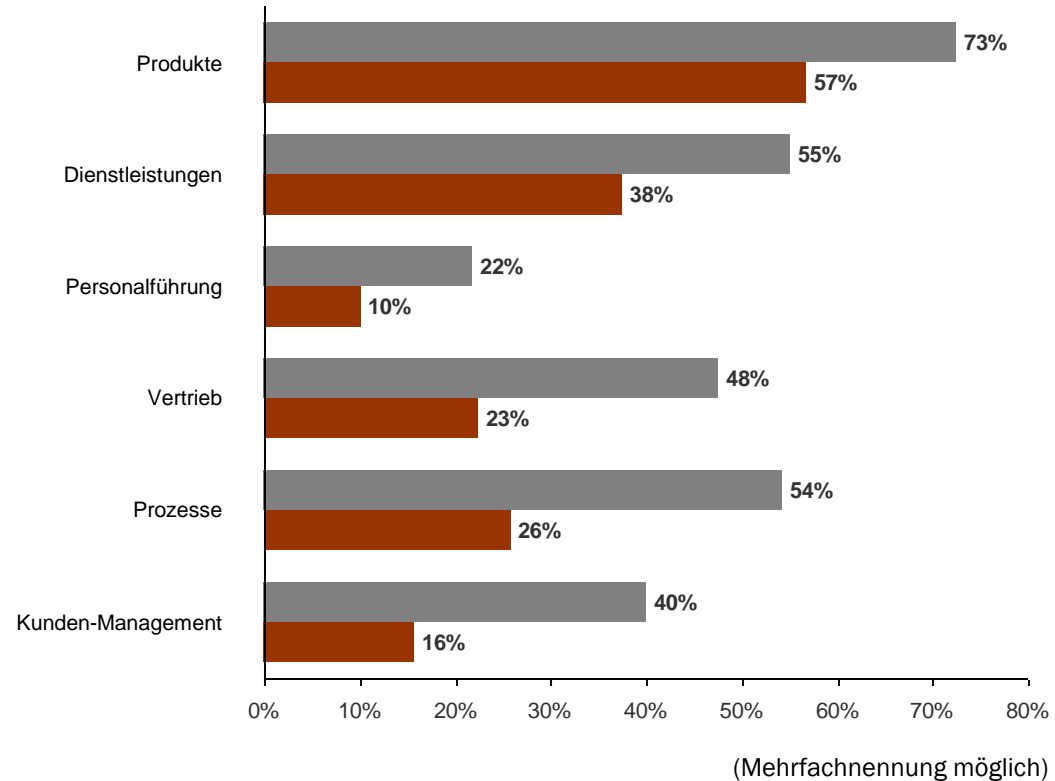
Haben Sie generelle und spezielle Innovationsziele in Ihrer Unternehmensstrategie oder Ihrer operativen Planung festgelegt?



Selbst wenn Innovationsziele in der Unternehmensstrategie klar definiert sind, werden Sie selten mit allen Mitarbeitern kommuniziert.

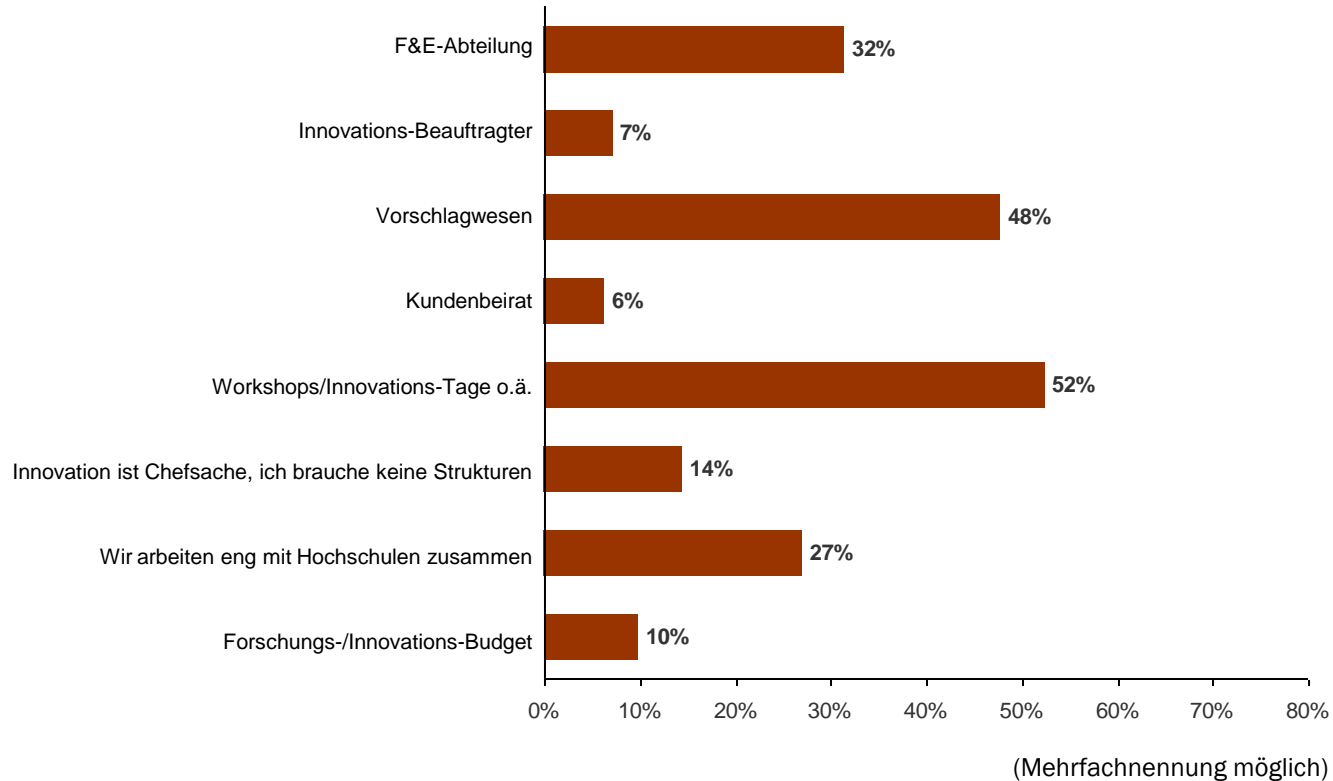
Betroffene Unternehmensbereiche

- Für welchen Bereich ist Innovation besonders wichtig in Ihrem Unternehmen?
- Und in welchem dieser Bereiche ist Ihr Unternehmen bereits heute besonders innovativ?



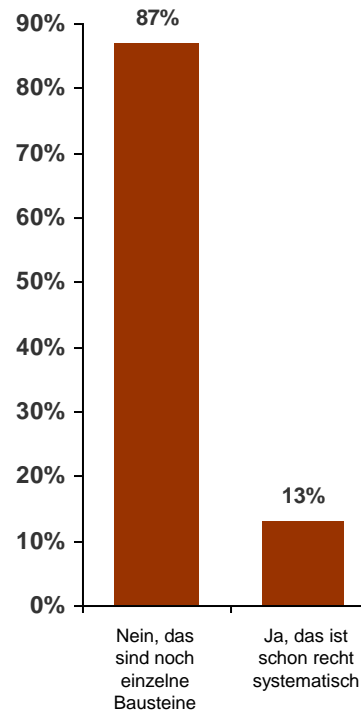
Die Unternehmen haben erheblichen Nachholbedarf in den wichtigsten Innovationssektoren.

Welche Strukturen haben Sie konkret bei sich eingeführt, um innovative Prozesse effizient zu managen?

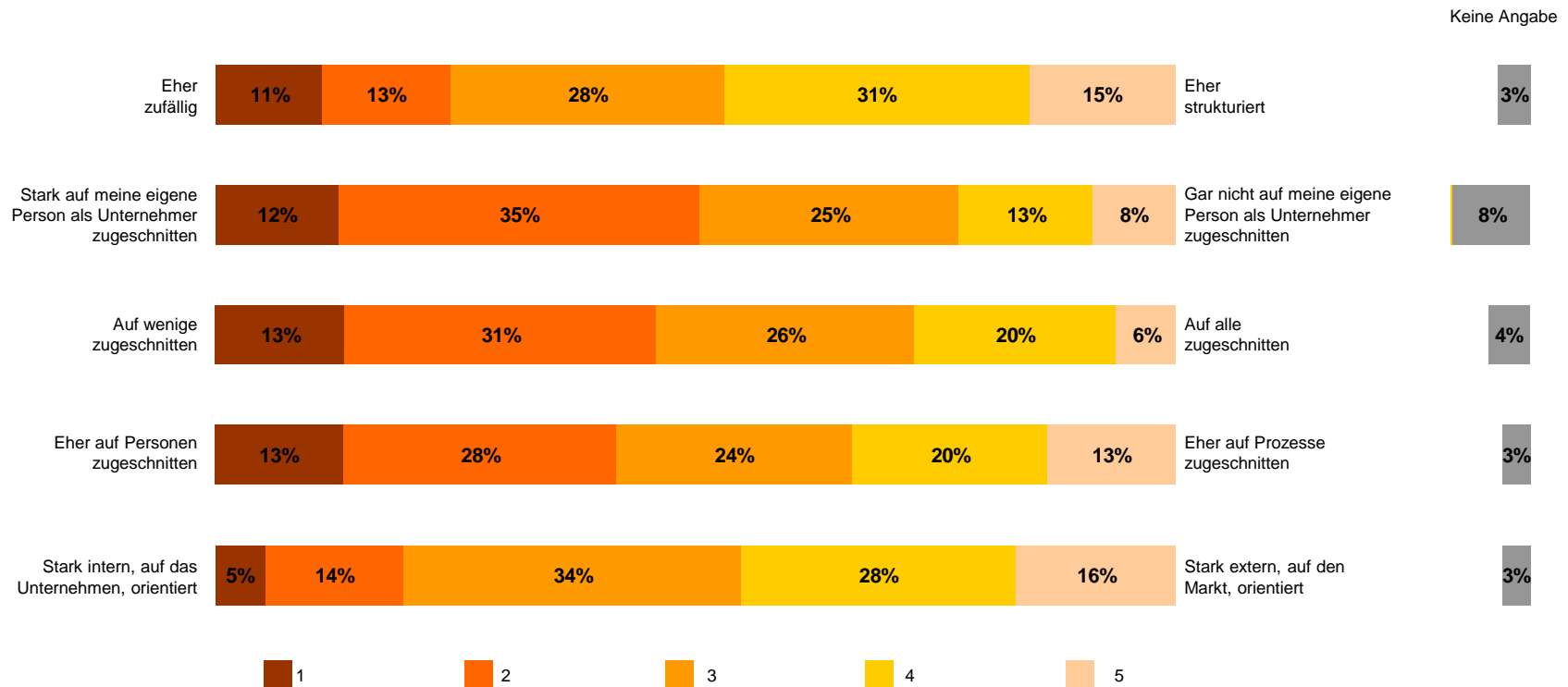


Innovations-Workshops und Vorschlagwesen sollen helfen, Ideen zu generieren. Innovationsbeauftragte, Kundenbeiräte und eigene Budgets stehen weniger hoch im Kurs.

Würden Sie sagen, diese Maßnahmen stellen bereits ein ausgereiftes systematisches Innovations-Management in Ihrem Unternehmen dar?

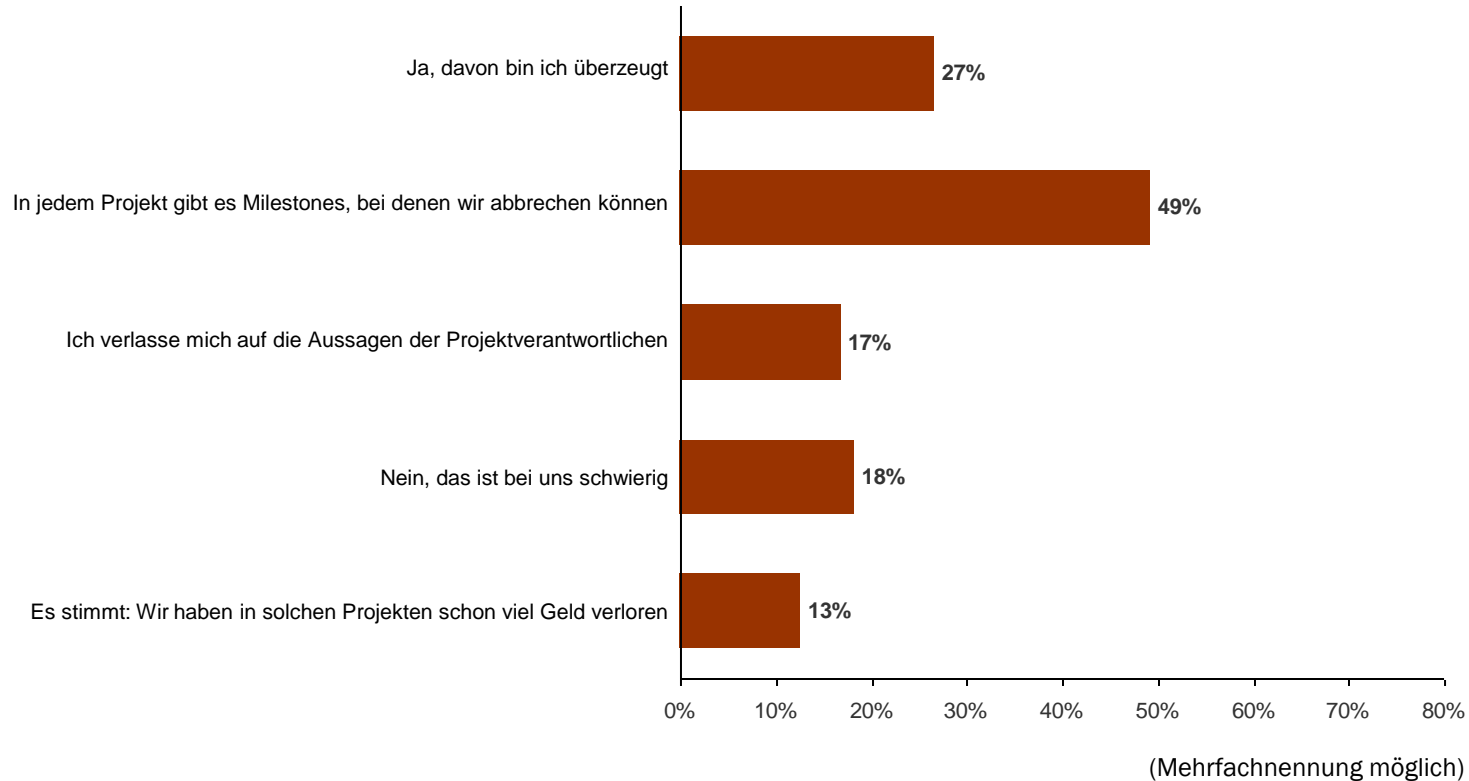


Wie würden Sie die Innovationsstrukturen in Ihrem Unternehmen bezeichnen?



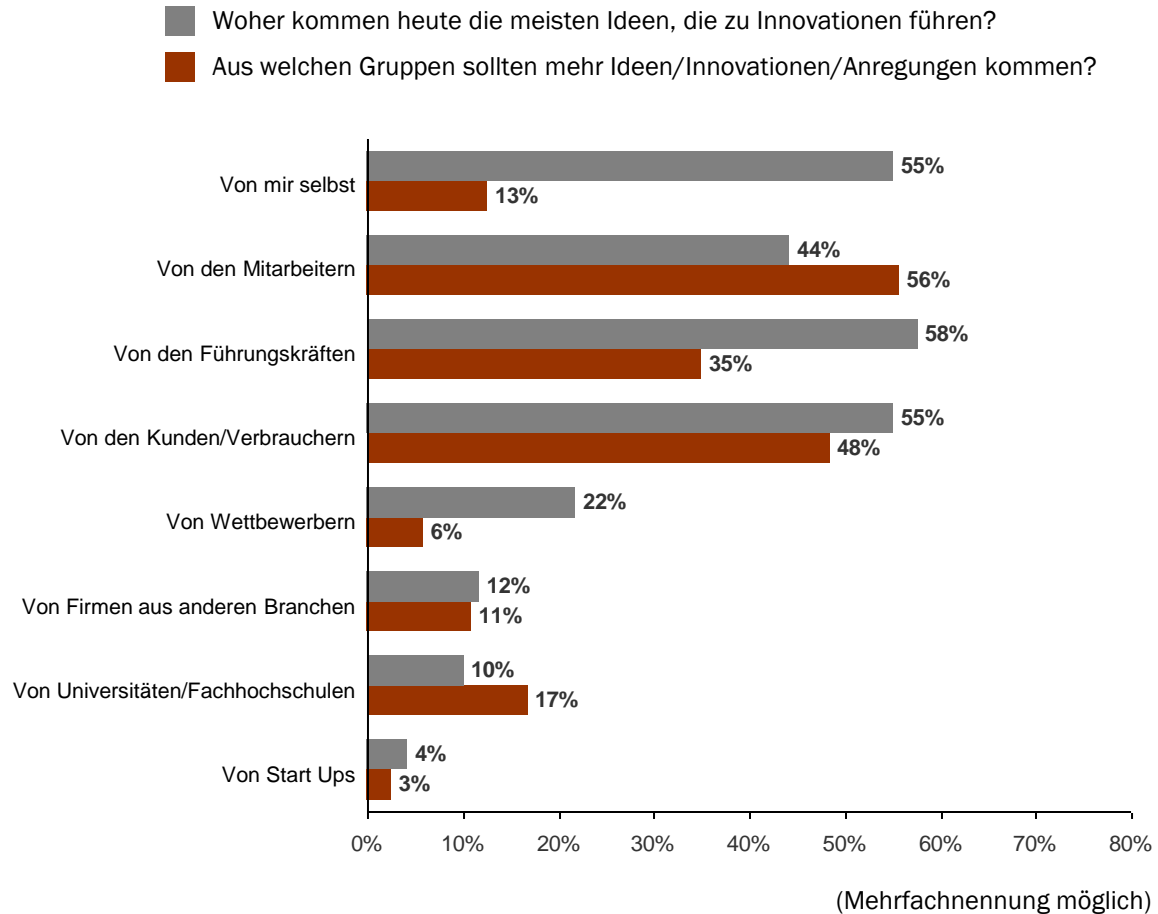
Die Innovations-Strukturen sind stark auf den Unternehmer selbst ausgerichtet.

Erkennen Sie rechtzeitig, wenn Innovations-Projekte ins Leere laufen und nur noch Kosten verursachen?



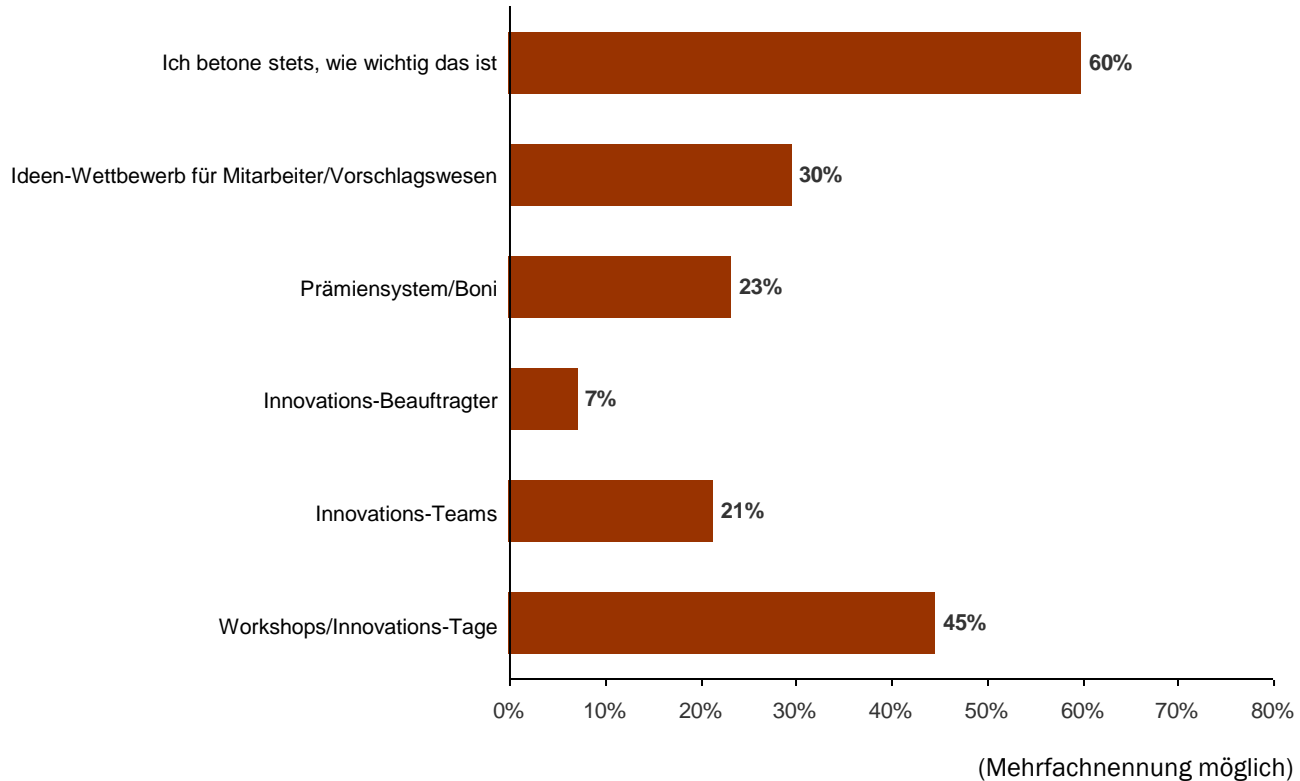
Sollten Innovations-Projekte ihren Zweck nicht erfüllen, können die meisten Unternehmer dies aufgrund von festgelegten Milestones frühzeitig erkennen und darauf entsprechen reagieren.

Herkunft von Ideen, die zu Innovationen führen

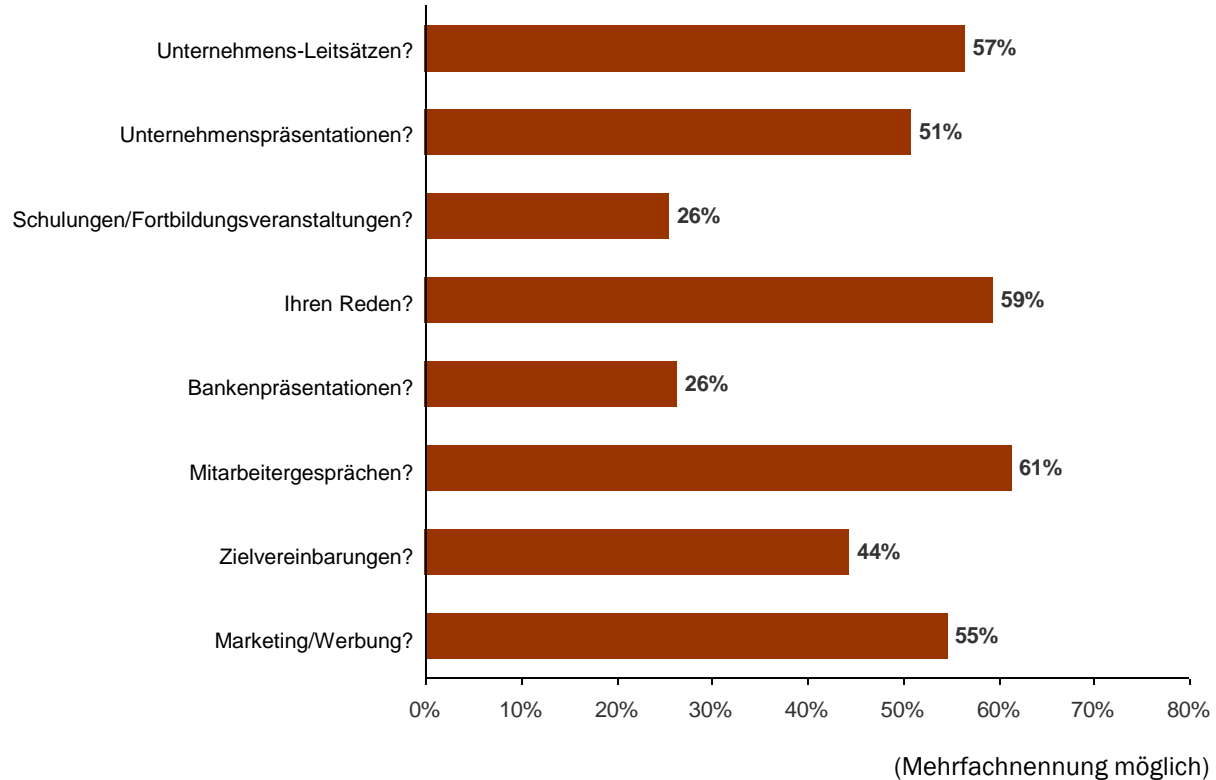


Die meisten innovativen Ideen kommen vom Unternehmer selbst, von den Führungskräften oder Kunden.

Mit welchen Maßnahmen fördern Sie Kreativität, Mitdenken und das Innovationsklima in Ihrer Firma?

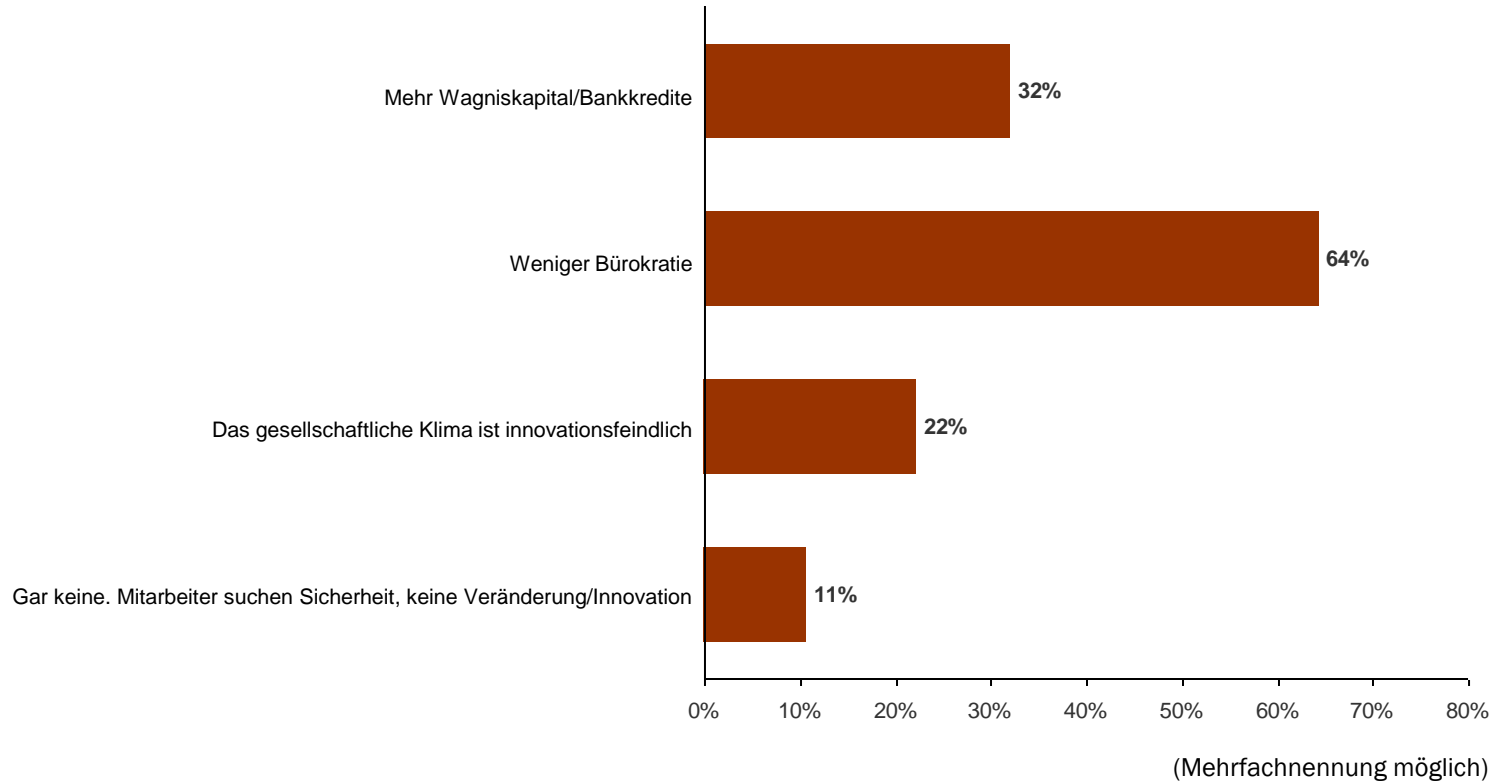


Ist Innovation heute fester Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur? Tauchen Innovationsziele auf in ...



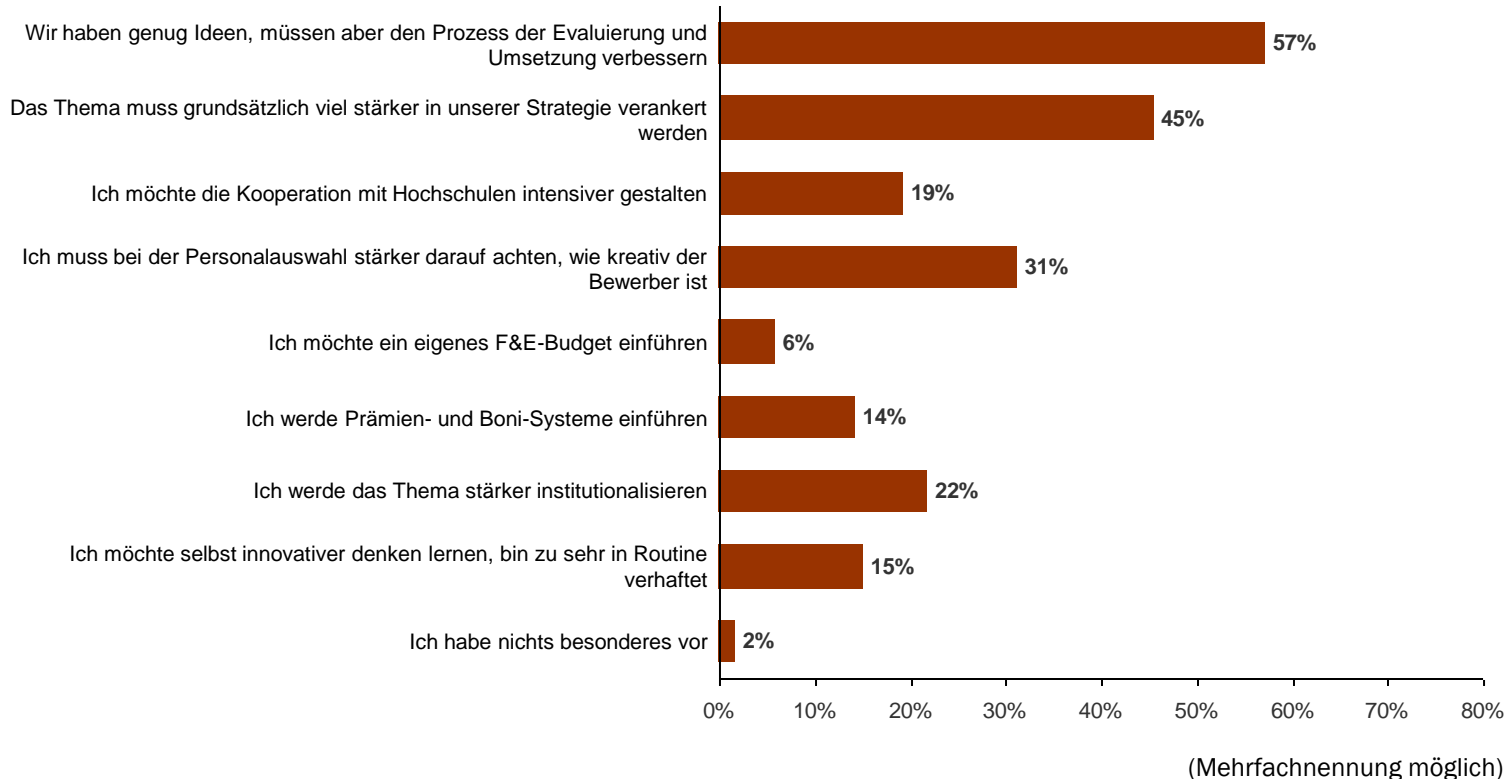
Innovationsziele werden im Unternehmen zwar regelmäßig thematisiert,
eine gezielte Kommunikationsplanung für das Thema ist eher selten.

Welche Anstöße von außen müsste es geben, um Innovationen im Mittelstand zu beschleunigen?



Die meisten Unternehmer wünschen sich weniger Bürokratie, um Innovationen zu beschleunigen.

Was ist das wichtigste Ziel in den nächsten Jahren, wenn es um Innovation in Ihrem Unternehmen geht?



Die verbesserte Umsetzung von Ideen, die schnellere Implementierung von Innovationen sowie eine bessere strategische Fokussierung sind wesentliche Ziele in den nächsten Jahren.



TEC International ist mit rund 14.500 Mitgliedern der weltweit größte Zusammenschluss von Geschäftsführern, Inhabern und CEOs mittelständischer Unternehmen.

- TEC ist eine einzigartige Kombination aus Erfahrungsaustausch, Coaching, Experten-Wissen und enger Team-Bildung für Unternehmer. Mit diesem Modell bietet TEC seinen Mitgliedern kontinuierliche Begleitung bei der Führung, Steuerung und strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen.
- Moderiert durch erfahrene TEC-Manager entwickeln die Unternehmer gemeinsam strategische Ziele für ihre jeweiligen Unternehmen, erarbeiten Wachstumsperspektiven, loten Veränderungsprozesse aus und stellen wichtige Entscheidungen vorab auf den Prüfstand. Damit wird das Risiko von Managementfehlern gesenkt und der langfristige Erfolg der Firma abgesichert.
- Die Unternehmer-Teams sind branchenexklusiv besetzt und arbeiten vertraulich und in regelmäßigem monatlichen Turnus. TEC unterstützt damit den deutschen Mittelstand in seiner zentralen Funktion für Wachstum, Beschäftigung und Innovation.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.tec-germany.de>.



Die **2hm & Associates GmbH** ist eine inhabergeführte Strategie- und Managementberatung mit eigenem Feld- und Marktforschungsinstitut.

- Zu den Kunden der 2hm & Associates GmbH gehören Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Evonik Industries AG, Elster GmbH, Bartenbach AG, Dürr Dental GmbH &Co. KG, GWV Fachverlage GmbH, Machalke Polsterwerkstätten GmbH & Co. KG.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.2hm.com>.



Die **2hm Business Services GmbH** unterstützt als Full-Service-Dienstleister das gesamte Kundenmanagement.

- Beratungs- und Serviceleistungen in den Bereichen Dialog Marketing & CRM (online/offline), Datenmanagement, IT-Services, Call- und Service Center.
- Praxiserprobte Lösungen mit modernstem Technologieeinsatz.
- Je nach Kundenwunsch übernimmt und betreibt die 2hm BS durch ein professionelles Business Process Outsourcing komplette Geschäftsprozesse.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.2hm-bs.com>.

TEC SURVEY | 2009

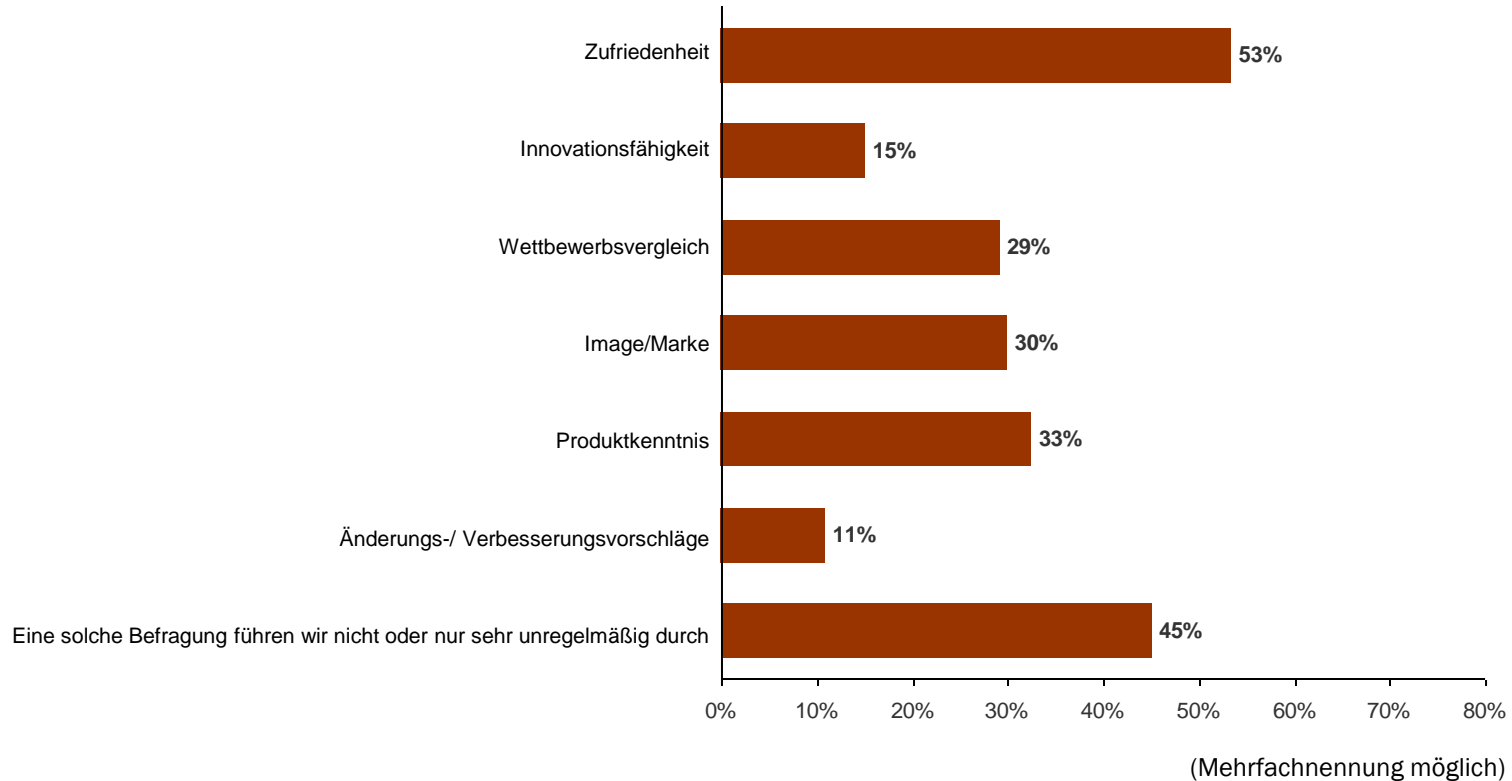
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

TEC SURVEY | **2009** – Anhang/Offene Antworten

Innovation im deutschen Mittelstand



Haben Sie ein regelmäßiges Kunden-Feedback zu Ihren Produkten oder Dienstleistungen etabliert? Wenn ja, was fragen Sie ab?



Wir arbeiten eng mit Hochschulen zusammen – wenn ja, welche?

- *RWTH Aachen, IMP Karlsruhe*
- *Hasso-Plattner Institut*
- *Uni Karlsruhe*
- *Frauenhofer, FH Darmstadt*
- *Uni Sofia*
- *FH Deggendorf, NM Fürth*
- *Würzburg/Merseburg/Karlsruhe*
- *Diverse in Bayern*
- *FH Coburg*
- *Hochschule Esslingen*
- *Uni Essen*
- *TU München*
- *Würth Hochschule, FH Aschaffenburg*
- *HH, Charite, Kiel*
- *München und Darmstadt*
- *Aachen, Mannheim ,Tübingen*
- *St. Gallen Management School*
- *Darmstadt, Aachen*
- *Uni Biotechnologie*
- *TU München*
- *FH Darmstadt*
- *Hamburger HS*

Welche Thesen oder Begriffe treffen am ehesten Ihre Vorstellung von Innovation?

- *Echte Innovation bedeutet Bestehendes zu revolutionieren. Alles andere sind Verbesserungen, die nötig aber nicht weit reichend genug sind.*
- *Wichtiges Unterscheidungsmerkmal im Commodity Markt*
- *Wir halten es auch mit den 3A anders als Andere*
- *Kundenwünsche sofort erkennen und erfolgreich umsetzen*
- *Innovation bedeutet Kreativität bei der Bewältigung von Problemlösungen. Es bedeutet aber zunehmend auch, Lösungen für Probleme zu entwickeln, die in Zukunft erst entstehen.*
- *Innovation ist die erfolgreiche Inverkehrbringung einer Invention (Erfindung).*
- *Innovativ sind Lösungen, an die der Kunde selbst noch nicht gedacht hat*
- *Innovation ist Wachstum*
- *Einen Schritt weiter als "state of the art"*
- *Innovation = Regeln ändern? Sollte man dafür nicht lieber das konkrete Wort der Revolution nehmen? Innovation heißt Erneuerung,*
- *Innovation ist, wenn der Markt eine Neuerung aus der Hand reißt.*
- *Innovation muss Teil der Unternehmenskultur und bei allen Mitarbeitern im Denken und Handeln verankert sein - dazu gehört es, den Mitarbeitern das Signal zu vermitteln: "Ausprobieren ist nicht nur erlaubt sondern erwünscht"*
- *Value Innovation- Mehrwert für Kunde, Mitarbeiter und Gesellschafter schaffen. Innovation ist nicht genug. Anders machen ist auch innovativ, aber nicht zwingend wertsteigernd.*

Welcher der folgenden Behauptungen würden Sie zustimmen?

- *Innovationen, die der Markt benötigt, sichern einen Vorsprung und das Überleben*
- *Innovationen müssen nachhaltig sein!*
- *Ein systematisch betriebenes Innovationsmanagement ist Voraussetzung für die Erschließung neuer Märkte für das Unternehmen: letztlich ein "Must" zur Erhöhung der Überlebensfähigkeit. Dazu braucht es innovative Köpfe.*
- *Innovationen bedeuten für ein Unternehmen Veränderungen. Oftmals wird damit das Innovationsmanagement als kreative oder schnelle Disziplin gesehen. Das ist eine falsche Annahme. Die Innovation ist (nur) das Ergebnis des Innovationsmanagements. Dieses basiert auf einer rein strategischen, markt- und kundengetriebenen Analysetätigkeit.*
- *Innovationen im Unternehmen bedeutet Veränderung und ist keine Selbstverständlichkeit. Innovationen müssen Kundenvorteile und Mehrwert erzeugen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass diese auch schnell vom Wettbewerb kopiert werden. Man hat klare Marktvorteile, wenn man in seiner Branche der Innovationstreiber (Kundennutzenbieter) ist, und hat in der Zeit der Alleinstellung entsprechen höhere Deckungsbeiträge*
- *Nur Innovation bewirkt nachhaltiges organisches Wachstum.*
- *Differenzierung in der Branche durch Innovationen und Dienstleistungen / Services*
- *..dennoch benötigt ein Unternehmen Innovationen um täglich aufs neue vorne mit dabei zu sein*
- *Innovationen verändern die Abläufe, man denkt über seine Arbeit nach.*
- *Innovation bedeutet Veränderung, ist nicht selbstverständlich und muss von oberster Stelle gelebt werden*
- *Erläuterung zur ersten Aussage: Selbstverständlich sollte man innovativ sein - es ist aber leichter gesagt als getan!*

Würden Sie sagen, diese Maßnahmen stellen bereits ein ausgereiftes systematisches Innovations-Management in Ihrem Unternehmen dar?

- *Innovation zu strukturieren halten wir für kontraproduktiv! Für uns ist Innovation das ständige Hinterfragen dessen, was wir tun. Jede "Kanalisation" würde unseren Horizont einschränken!*
- *Das Innovations-Management ist integrierter Bestandteil des Strategieprozesses und der Unternehmensziele*
- *Nutzung des Know-how der Mitarbeiter im Bereich Forschung. Durchführung von Workshops mit Kunden/Auftraggebern zur Identifizierung zukünftig wichtiger Themenfelder*
- *Ideensammlung in verschiedenen marktnahen Gremien/Meetings; Etablierung einer AK "Sortimentspolitik", die diese Ideen evaluiert, Prioritäten setzt und Maßnahmen anstößt; breite Kommunikation der MA (insbes. Vertrieb) über neue Ideen; daneben Möglichkeit für MA ihre Verbesserungsideen informell mit GL zu diskutieren.*
- *Über die Uni´s gelangen Grundlagenerkenntnisse in den Betrieb, die F&E-Abteilung entwickelt zusammen mit den Uni´s neue Produkte, der Vertrieb gibt Rückmeldung über das, was der "Markt" benötigt, die Mitarbeiter haben die Chance, über das Vorschlagswesen ihre Ideen einzubringen (und auch eine Prämie zu verdienen).*
- *Innovationen werden gesammelt, in Teamsitzungen regelmäßig diskutiert, im Protokoll festgehalten und abgearbeitet nach Zeitplan*
- *Die Selektion der richtigen und wichtigen Ideen sowie die Markteinführung daraus resultierender Produkte kann noch verbessert werden. Darüber hinaus das Kundenmanagement, um den Innovationsprozess marktseitig in Schwung zu halten, hier insbesondere die Nutzung internetbasierter Werkzeuge.*
- *In unserem Unternehmen werden Ideen einerseits bzgl. die Ergebnisziele unseres Unternehmen und andererseits gegen die kaufentscheidenden Faktoren beurteilt, priorisiert und in Realisierungsprojekte transferiert. Die Verfolgung und Realisierung ist auch als Prozess beschrieben. Trotzdem haben wir das Potential nur minimal ausgeschöpft, da auch die Schwäche in einer erfolgreichen Umsetzung liegt. So müssen wir feststellen, dass aufgrund des zu geringen Realisierungsgrades eine mangelhafte Wirkung aus der Idee auf das Ergebnis festzustellen ist. Wenn ich gefragt werde, woran liegt das, dann antworte ich an dem Megatrend Bequemlichkeit. Wir haben verlernt, mit Widerstand bei der Umsetzung umzugehen. Die Konsequenz ist eine schnelle Einigung der Beteiligten auf ein Minimumlevel der Wirksamkeit.*

Wie stellen Sie sicher, dass gute Ideen nicht an Ihren eigenen Vorbehalten scheitern?

- *In dem ich auch andere Ideen gewähren lasse!*
- *Eine gute Idee kann und muss begründet werden. Gute Gründe muss, kann und will ich respektieren. Außerdem bin nicht ich das Maß der Dinge! Wenn sich mehrere andere begeistern lassen, muss was dran sein.*
- *Gespräche mit Mitarbeitern über neue Ideen, Aufgeschlossenheit mit Bewusstsein der Veränderungen im Markt.*
- *Neue Ideen werden in Führungs- oder Vertriebsgremien besprochen.*
- *„Neutrale“ Analyse, möglichst realistische Erwartungswerte - versch. MA, bzw. Kunden zum Thema um ihre Meinung fragen*
- *Ich entscheide nicht alleine darüber, sondern im speziell zusammengestellten Team*
- *Wir diskutieren Vorschläge und Ideen (auch kontrovers) im Abteilungsleiterkreis*
- *Ich bin offen für Neues und experimentierfreudig -> Eine Idee wird im Team diskutiert und wenn möglich probeweise umgesetzt*
- *Alle Vorschläge werden einem Gremium vorgestellt welches über die Verfolgung entscheidet.*
- *Kann nicht sichergestellt werden.*
- *Durch ständige Kommunikation über die gerade aktuellen Ideen*
- *Man muss mich überzeugen*
- *Ich bin in den Entwicklungsprozess eingebunden über Milestones*
- *Durch Offenheit*
- *Durch Kommunikation mit den Fachgebietsleitern. Abstimmung mit den anderen Geschäftsführern.*
- *Alle Ideen werden von größeren Gremien diskutiert. Es wird toleriert, dass früher abgelehnte Ideen erneut zur Diskussion gestellt werden.*
- *Der Markt und der Kunde entscheidet und nicht ich*

Wie stellen Sie sicher, dass gute Ideen nicht an Ihren eigenen Vorbehalten scheitern?

- *Diskussion mit Beteiligten*
- *Die Durchführung und Umsetzung von Ideen/ Innovationen werden im Führungsgremium besprochen, beschlossen und begleitet.*
- *Durch Team-Besprechungen*
- *Prinzip der 10% Innovationen zulassen und Entscheidungsfreiräume zulassen ohne Genehmigungs- oder Freigabeprozess.*
- *Offene Diskussion innerhalb der Führungsebene*
- *Durch Disziplin*
- *Erinnerung an bereits umgesetzte Ideen; Feedback von Kunden u. Mitarbeitern*
- *Wir stellen uns der Kritik unserer Mitarbeiter*
- *Alle Entscheidungen werden im Managementteam getroffen und gemeinsam getragen.*
- *Es existieren mehrere Instanzen bei Verbesserungsvorschlägen; Innovationsprojekte werden im Abteilungsleiterkreis diskutiert*
- *Präsentation und Diskussion im Team*
- *Weil ich mir jede Idee anhöre, sei diese noch so abwegig*
- *Wir besprechen Innovationen in einem Team und das entscheidet. Dabei wurden schon Vorschläge von mir abgelehnt bzw. stark modifiziert.*
- *Entscheidungen über Veränderungen werden im Team getroffen*
- *Maßnahmenpläne mit Zuordnung von Verantwortlichen*
- *Es wird im Team entschieden!*
- *Diskussion und Bewertung in Führungskreisen*
- *Es gibt nichts gutes außer man tut es*

Wie stellen Sie sicher, dass gute Ideen nicht an Ihren eigenen Vorbehalten scheitern?

- *Kundenbefragung/ ERFA Gruppen extern*
- *Aufbau eines Innovationsmanagements*
- *Durch Diskussion im Führungskreis*
- *Brauche ich nicht. Ich muss eher sicherstellen, dass nicht zu viele gute Ideen parallel laufen.*
- *Argumente entscheiden, nicht Hierarchien*
- *Gruppenworkshops mit offener Diskussion, in denen keine Idee unter den Teppich gekehrt wird.*
- *Für die Entscheidung gibt es eine Meetingstruktur. Über Vorschläge wird in den Treffen demokratisch abgestimmt, insoweit nach ausreichender Diskussion keine einheitliche Meinung herrscht.*
- *Stages & gates process*
- *Sich selbst und das, was man tut, permanent in Frage stellen.*
- *Offenheit den Ideen gegenüber*
- *Prüfung von Sinnhaftigkeit und Machbarkeit im Team*
- *Klare Projektstruktur; konsequentes Nachfassen/Disziplin; im Einzelfall: Sonderprämien*
- *Open mind*
- *Durch die Installation von Kontrollgeistern!*
- *Wir kanalisieren Produktideen in Produktteams, wo Sie vorbereitet werden. Dann werden sie im Lenkungsausschuss (ohne mich) entschieden. Ich habe Vetorechte, nutze sie aber selten. Prozessideen werden in F&E und Produktion entwickelt und umgesetzt*
- *Ich habe keine Vorbehalte!*
- *Workshops*

Wie stellen Sie sicher, dass gute Ideen nicht an Ihren eigenen Vorbehalten scheitern?

- *Alle Ideen werden ausdiskutiert und in Teams gemeinsam entschieden.*
- *Monatliche und wöchentliche Feedbacks*
- *Kennziffernanalyse*
- *Team-Bewertung, Potentialabschätzung, Versuche*
- *Diskussion der Beiträge in Meetings mit den Führungskräften, respektive in den einzelnen Bereichen mit den Mitarbeitern.*
- *Befragung, Meinungsbildung*
- *Durch Klausurtagungen mit allen relevanten Mitarbeitern.*
- *Durch Teamentscheidungen*
- *Meine eigenen Vorstellungen spielen hier keine Rolle. Die Experten (Techniker) haben hier das Wort - ich entscheide lediglich über das Budget und verlange eine klare Aussage über die Vorteile, Realisierungsmöglichkeit, Zeitaufwand und Vermarktungsmöglichkeiten*
- *Systematik ist maßgebend!*
- *Diskussion im Führungskreis. Abgleich mit Unternehmensberater. Information und Rückmeldung von Verbänden*
- *Offen und aufgeschlossen damit umgehen, ohne Vorurteile.*
- *Durch eine eigene Arbeitsgruppe Vorschlagswesen*
- *Zusammen mit meinem Sohn Frederick werden solche Vorbehalte besprochen.*
- *Diskussion, Workshop*
- *Ziele und Projekte werden offen diskutiert und gemeinsam beschlossen.*

Wie stellen Sie sicher, dass gute Ideen nicht an Ihren eigenen Vorbehalten scheitern?

- *Standardisiertes Bewertungssystem von Ideen nach Risiko und Chance nach Technik und Markt. Eine Bewertung kann ggf. von mehreren Fachleuten zu diesem Thema getroffen werden, dadurch objektiveres Bild.*
- *Diskussion mit den anderen beiden Geschäftsführern*
- *Diskussion im Führungskreis*
- *Durchsprache mit F&E MA*
- *Regelmäßige Meetings*
- *Diskussion mit Spezialisten und im Führungskreis*
- *Diskussion in Geschäftleitungssitzungen.*
- *Ich bemühe mich stark um Objektivität und eine positive Herangehensweise. Außerdem diskutieren wir Ideen als Gruppe, um zu vermeiden, dass Vorbehalte einer Einzelperson das Ideen-Aus verursachen.*
- *Konstruktiv-kritische Mitarbeiter, regelmäßige Gespräche mit Kunden*
- *Fairer und transparenter Innovationsprozess: - Eintrittskriterien sind definiert - Entscheidung fällt gegen Messkriterien (Ergebnisziele und kaufentscheidende Faktoren. - Entscheidungen werden in vorher definierten Gremien gefällt.*
- *Sie werden in einem Steuerungskreis mit der Geschäftsführung bewertet*

Mit welchen Maßnahmen fördern Sie Kreativität, Mitdenken und das Innovationsklima in Ihrer Firma?

- *Teambesprechungen*
- *Motivation, auch das Ungewöhnliche zulassen*
- *Festgelegte Routinen*
- *Zeitliche Freiräume schaffen*
- *Persönliches Lob*
- *Freiheiten und Fehler zulassen*
- *Infoveranstaltungen, Teamarbeit*
- *Meetings*
- *Appell - das Unternehmen braucht Ideen*
- *Probleme werden offen kommuniziert*
- *In Gesprächen*
- *Vorleben, Anerkennung, Freiräume*
- *Namentliche Erwähnung bei Jahresfeier*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Entwicklung für Daimler im Bereich Antrieb mit Wasserstoff*
- *Neue Schutzgeräte für Photovoltaik*
- *2 neue Patente für Lösungen auf dem Gebiet Blitz- und Überspannungsschutz*

- *Aus am Markt bestehenden Komponenten eine neue Fertigungstechnologie kombinieren.*
- *Neben den Maschinenprodukten auch entsprechende Dienstleistungen als all inclusive anbieten.*

- *Gespräche mit Kunden über Kombinationslieferungen, zwecks Senkung von Kosten, Reduzierung von Lieferanten*
- *Aggressivere Werbung, Dekoration auf Messen, Darstellung der Firma in neuem Design*
- *Darstellung beim Kunden über die Werte des Unternehmens wie Nachhaltigkeit, Effizienz, Schutz der Umwelt, Partnerschaft, langfristige Zusammenarbeit, menschliches Verständnis.*

- *CRM + MIS + PM: bedarfsgerechte Kopplung von vorher isolierten Systemen: individuelle Analysemöglichkeiten zum Zweck der optimierten Unternehmenssteuerung*

- *bisher ca. 10 Startup-Projekte oder -Beteiligungen, zu umfangreich an dieser Stelle zu beschreiben*

- *unsere Vertriebsorganisation (Strategie)*
- *Anwendungstechnische Abteilung*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *CFI – Einrichtung, in der alle Fachbereiche unter Realkonditionen neue Produkte entwickeln und testen können.*
- *Zusammenarbeit mit Kunden, um deren spezifischen Themen anzugehen.*
- *Zusammenarbeit mit Soziologen und Lehrenden um Wissenstransfer ausscheidender Mitarbeiter systematisch aufzuarbeiten.*

- *Virtuell benchmarking*

- *Gerät und Methode zur Messung der Hautgesundheit über die Kontaktwinkelmessung*

- *Mehraktivitäten-Formen für spritzgegossene LED-Gehäuse (18-fach bis 320-fach und mehr)*
- *Führungskräftetraining auf zwei Säulen (Helfrecht, MVR)*
- *Integration eines zweiten Unternehmens*

- *Umstellung von einer projektorientierten Herstellung von stark modifizierten Produkten hin zu einer Lean Produktion mit standardisierten Produkten.*
- *Zielsetzung: Reduzierung von Herstellungskosten, Durchlaufzeiten und Kapitalbindungskosten und Entlastung der R&D Abteilung von Produktionsunterstützung im Rahmen der Kundenprojektentwicklung, um an*
- *zukünftige Innovation zu arbeiten. Parallel wurde ein Produktmanagement eingeführt.*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Interne Aus- und Weiterbildungsprogramme für Auszubildende und langgediente Mitarbeiter gleichermaßen.*
- *Kultur der kontinuierlichen Verbesserung erfolgreich etabliert*
- *Interdisziplinäre Teams, um große kaufmännische und technische Fragestellungen zu erörtern und lösen*

- *Neue Produkte. Kundenzufriedenheit. Minimale Ausfallrate im Feld.*
- *Lean Production*
- *Senkung der Bestände. Verkürzung der Durchlaufzeiten.*

- *TEC-Prozess*
- *Arbeitsmeetings*
- *1-2-1*

- *Nachwuchsführungskräfte-Konzept*
- *Mittelstandsmarkt-Konzept*
- *Unternehmensergebnis Datawarehouse*

- *Etablierung eines Kundenberaters*
- *Neue Produkte und Dienstleistungen anbieten, die es noch nicht am Markt gibt*
- *Kundenadäquaten Servicelevel etablieren*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Fortschritt*
- *Flexibilität*
- *Intelligenz*

- *Vertriebsorientierung: Vom Komponentenvertrieb zum Systemanbieter. Personelle Voraussetzungen wurden geschaffen*

- *Energieberatungen für unsere Branche anzubieten. Innovativ ist die Berücksichtigung der Produktionsprozesse unserer Kunden, die durch "freie" Energieberater nicht abgedeckt werden können.*
- *Produkt zur Erzeugung von Klima und Kälte durch vorhandene Abwärme, nach dem Absorptionsprinzip, mit einem Alleinstellungsmerkmal.*

- *Logistikkonzepte*
- *Verpackungskonzepte*

- *Weltweite Produktneuheit: atmende Kabelverschraubung*

- *Das Produkt "Follow-the-market" für Stromkunden!*
- *Onlineplattform für Gewerbestrom im Marktpartnerbereich*
- *Vermarktung von Biomethan als hauseigene Marke im Franchisekonzept!*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Funktionalität der neuen Facilities*
- *Verantwortlicher Einsatz neuer Medien im Unterricht*
- *Mitarbeitersport und andere Freizeitmöglichkeiten*

- *Computergestützte Implantologie*
- *Cad-Cam-Verfahren*

- *Energie/Photovoltaik*
- *Strategischer Einkauf*
- *Kosteneffizienz*

- *Projekte zur Modifizierung der Ausbildung*
- *Einbeziehung des Kunden in die Projektarbeit*

- *Isoliertes Blitzschutzsystem, Edelstahlqualität für Blitzschutzbauteile, MULTI-Klemme (vielseitigstes Blitzschutzbauteil der Welt)*

- *Neue Wege im Marketing/Kommunikationspolitik.*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Einführung einer neuen home-collection*
- *Entwicklung einer völlig neuen Bürostuhlgeneration*
- *Aufbau eines Eventcenters für Kundenveranstaltungen*

- *Fertigungs-und Logistikkonzept*
- *Hybridwasserzähler*
- *Prepayment-System*

- *Entwicklung eines neuen multimarkenfähigen Kameragehäuses für Analog- und Web-Kameras*
- *Kreation und Definition von Service Level Agreements für Kunden und Lieferanten (SLA´s sind in unseren Märkten/Branche noch wenig verbreitet)*
- *Colored IT, das Erschaffen eines neuen ERP Systems gemeinsam mit einem externen Anbieter und einem gemeinsamen Projektteam*

- *Neue Produktkategorie*
- *Mehrwert durch Verpackung*
- *Umweltfreundliche Prozessinnovation*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Weg vom reinen Schmierstofflieferanten zum Logistikdienstleister - Gefahrgut*
- *Immer die neuesten Premiumprodukte vom Markt besorgen und an Kunden weiter verkaufen*
- *Auslandsvertrieb über Franchise aufbauen*

- *Verkaufsaktiver Innendienst*
- *Kreative und auffallende Werbefrospekte*

- *Einsatz von RFID*
- *Virtuelle Organisation*

- *Produktentwicklung*
- *Web-Shop*
- *Akquisitionsstrategie*

- *Internet-Pharmaschule (1.IPS)*
- *Mitarbeitermessung rein nach Output*
- *Mitarbeiter bestimmen über ihre Arbeitszeiten und -orte weitestgehend selbst*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Kundenbewertung*
- *Umfragen unter den Mitarbeitern*

- *Hightech-Produkte*
- *Vollautomatische Prozesse*
- *Mitarbeitermotivation und Teamarbeit*

- *Neupositionierung des gesamten Unternehmens*
- *Entwicklung neuer Marken*

- *Produkte*
- *Prozesse*
- *Konzept*

- *Umrichterentwicklung: komplette Umstellung der Umrichtertechnologie zum technischen Führer*
- *Bei einem Auftrag wurde die Zeit für die Konstruktion so erweitert, dass wir dem Kunden ein deutlich weiterentwickeltes Konzept gebaut haben. Dies war der Grundstein für künftige Aufträge dieser Art.*
- *Versuche mit neuen Materialien bzw. Herstellungsprozessen bis zur Marktreife.*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Neue Fertigungsverfahren*
- *Abfallentsorgung durch Verbrennung und Abgabe der überschüssigen Wärmeenergie an benachbarte Unternehmen. Kompletter Prozess in unserer Hand.*
- *Profitcenter als verlängerte Werkbank eines unserer Industriekunden*
- *Ontodrug - auf Basis semantischer Ontologien strukturierte (HL7) und codierte (z.B. ICD 10, ...) Arzneimittelinformationen (im weitesten Sinne)*
- *Pharmindex Pro: die erste modulare und damit den Kundenbedürfnissen anpassbare Arzneimitteldatenbank für den Markt, speziell Kliniken*
- *Ausbau von E-Procurement.*
- *Ausbau weiterer OEM-Produktlinien*
- *Vertrieb China*
- *Durchführen von Trockenbauprojekten aus vorgefertigten Bauteilen.*
- *Entwickeln von Formkörpern/Bauteilen aus Gipskarton*
- *Entwicklung einer geforderten Mindestfunktionalität mit anderen Rohstoffen und Verfahren, wobei zusätzlich weitere Vorteile gegeben sind. Nach Pilotkunden nimmt auch der Markt die Entwicklung an.*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Marktnische durch zusätzliche Ausbildung zur Dipl.-Gestalterin und Wohnraumberaterin*
- *Durch Zertifizierung und Spezialisierung in der Ausführung eines kleinen Teilbereiches beim Schwimmbadausbau/-isolierung*

- *Komplettneuaufbau eines Verarbeitungsprozesses*
- *technisch gute Lösung gefunden für ein neues, von Behörden und Instituten gefordertes Produkt und anschließend die entsprechende Herstellungsanlage neu aufgebaut und mit bestehenden Anlagen verknüpft*
- *innovative Verknüpfung von Anlagensteuerung, Fahrzeugwaagensteuerung zur präzisen und fehlerfreien Siloverladung*

- *Verfahren zur Laserbeschriftung*
- *Superleichtes Stativ f. Spezialanwendungen*
- *Neue Stativklemmungen*

- *Neues Portal*

- *Neue Reinigungsplattform für Gummitücher und -zylinder in Druckmaschinen*
- *Ausbau des Service-Bereiches und der aggregatsorientierten Verbrauchsmaterialien*
- *Kooperationen zur Abrundung des Produkt-Portfolios*

Hier haben Sie die Möglichkeit, bis zu drei Projekte/Ideen aus Ihrem Unternehmen zu beschreiben, die Sie als „innovativ“ bezeichnen würden.

- *Erwerb der Fachberaterqualifikation „Unternehmensnachfolgeberatung“*
- *Erwerb der Fachberaterqualifikation „Internationales Steuerrecht“*
- *"Erste Hilfe: Notfallplanung für Ihre Angehörigen"*

- *Entwicklung eines neuen Produktionsverfahrens aus einem Mitarbeitervorschlag trotz notwendiger Modifikationen.*

- *Initiierung und Koordination der Hochschul- und Länderübergreifenden Initiative "Industrielle Biotechnologie Nord"*
- *Entwicklung der E-Partizipationsmethode „DEMOS“ zur Marktreife, Einsatz der Methode im Rahmen von Living Labs*
- *Hamburger Existenzgründungs Programm „hep“*

- *SQS - Marktentwicklung - die lernende Orga. Ziel, eine Methode zu entwickeln und einzuführen, die eine systematische Entw. des MA unter Sicherstellung einer Win-Win für Kunde, MA und Gesellschafter gewährleistet.*
- *[bu:st] Intranet Web 2.0 Die neue asynchrone Kommunikationsplattform Ziel Informationsbereitstellung und -austausch. Jeder MA darf alle geschäftsmodellrelevanten Infos erstellen, ändern und verbessern*
- *Office Excellent , Status Projektstartbrief , Potentiale des Leanmanagement von der fertigenden Industrie in die Dienstleistungsindustrie transferieren. Wie der Japaner sagt: eliminiere Muda.*

- *Lebensphasenkonzept*
- *Mitarbeiterausbildungssystem*
- *QM System*

Was haben Sie sich persönlich vorgenommen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu erhalten oder zu verbessern?

- *Neue MA für Entwicklung und PM einstellen.*
- *Heute schon die Aufgaben der Kunden für die kommenden Jahre zu verstehen und zu antizipieren, um bereits jetzt an möglichen Lösungen zu erarbeiten.*
- *Ausweitung des Geschäfts in neue Geschäftsfelder Aspekte der Nachhaltigkeit, des ethischen Handels im Geschäftsgebaren verstärkt betonen. Globalisierung für das Unternehmen höher gewichten. Zusammenarbeit mit neuen Märkten ein- als auch verkaufsseitig neu betrachten und Vorgehensweisen festlegen.*
- *Vertriebsmitarbeiter noch weiter integrieren.*
- *Mitarbeiterentwicklung Prozessoptimierung*
- *Innovations- und Projektprozesse verbessern*
- *Mitarbeit in einem Innovationsarbeitskreis unseres Verbandes, Durchführung regelmäßiger Workshops*
- *Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten um Ideenpool auszubauen*
- *Zusätzliches Budget schaffen.*
- *In Jahr 2009 Innovationsbeauftragter eingeführt - muss noch zum Laufen kommen*
- *Meinen Kollegen und Mitarbeitern die Neugier und den Forscherdrang zu erhalten und - vor allem - immer mal wieder den eingeschlagenen Weg in Frage stellen.*
- *Teilnahme an Forschungsprojekten Mitwirkung in Netzwerk Mechatronik Ostbayern*
- *Einstellung/Entwicklung von Technologie Experten. Einführung von Innovations-Work Shops. Einführung eines neu strukturierten Innovationsprozesses, der Firmenweit gilt.*

Was haben Sie sich persönlich vorgenommen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu erhalten oder zu verbessern?

- *Bezüglich einer Verbesserung gibt es keine Überlegungen. Mit den laufenden Maßnahmen sind wir noch auf Jahre beschäftigt. Es gibt einen Ideenspeicher mit mehreren hundert Ideen, die abgearbeitet werden können. Eine Unterbrechung der Routinen wird es nur dann geben, wenn aus der Kundschaft konkrete Nachfragen nach bestimmten Problemlösungen an uns herangetragen werden.*
- *Fördern und Fordern der Entwicklungsmannschaft. Kommunikation mit Kunden über neue Produkte, Projekte.*
- *Gemeinsam mit unserem Führungsgremium, dem Thema Innovation einen höheren Stellenwert einzuräumen und direkte Maßnahmen zu beschließen.*
- *den TEC-USP noch klarer zu formulieren und zu kommunizieren*
- *Entscheidungsbefugnis im Middlemanagement ausweiten*
- *Stärkere Einbindung in die Organisation, Prozesse und Zielvereinbarungen*
- *Produkte entwickeln*
- *Das deutlicher in Workshops zu thematisieren und durch Kennzahlen den Erfolg messbar zu machen*
- *Kundenmeinung mehr einbeziehen*
- *Noch unabhängigere und eigenverantwortlichere Köpfe einzustellen*
- *Stärkung der F&E Tätigkeiten, implementieren von Strategieprozessen, Auf- und Ausbau des Ideenmanagements.*
- *Termineinhaltung bei bereits geplanten Projekten*
- *Besseres Projektmanagement einführen, um Innovationen schneller und besser zum Ziel zu führen.*
- *Unsere Kunden stärker mit einzubinden!*
- *Öfter selbst einen zusätzlichen Gedankenanstoss geben und mich nicht gleich vom ersten Einwand von der weiteren Verfolgung abhalten lassen.*

Was haben Sie sich persönlich vorgenommen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu erhalten oder zu verbessern?

- *Offenheit gegenüber neuen Ideen*
- *Fördern der Mitarbeiter*
- *Systematische und regelmäßige Analyse des Marktes und der Wettbewerber, engerer Kontakt zu Auftraggebern und Kunden*
- *Weitere Fortbildungen. Hier jedoch genaue Trennung von Qualität und Quantität. Viele Berater/Unternehmen reden von Innovationen, kaum einer hat ein wirkliches (strategisches, wissenschaftliches) Wissen als Unterbau.*
- *Nachwuchs fördern*
- *Interne Kommunikation systematisch verbessern.*
- *Permanent Trend und Marktforschungsaspekte zu integrieren um aus Kundensicht und nicht aus Produktionssicht zu entwickeln*
- *Den aktuellen Schwung aus unseren bisherigen Innovationen möchte ich verbunden mit unserem Prämiensystem so nutzen und unterstützen, dass ein Selbstverstärkungseffekt auftritt.*
- *Kontinuierliche StrategieChecks, 1x im Jahr einen Future Day für alle MA Regelmäßige Kundenbefragungen & Round table Gespräche*
- *Abtrennung der Vermarktung von Innovationen vom Core-Business*
- *Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters für diesen Bereich*
- *Augen und Ohren am Markt, am Kunden, am Wettbewerb, am Mitarbeiter. Offizielle Belobigung / Bonifizierung innovativer Mitarbeiter*
- *Immer wieder Anstöße geben --> MA (auf)fordern, sich Gedanken über Verbesserungen zu machen*
- *Open mind*
- *Mitarbeiter stärker zu motivieren, um Innovationsfähig zu werden.*

Was haben Sie sich persönlich vorgenommen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu erhalten oder zu verbessern?

- *Interne Bürokratie durch ISO 9000 etc. reduzieren. Mehr Rotation von Führungskräften, auch international. Etablieren von internationalen Kundengruppen*
- *Produkterneuerungsquote erhöhen*
- *1. Kunden zuhören 2. Mitarbeitern zuhören 3. Innovationsprojekte begleiten*
- *Workshops mit unterschiedlichen Positionen (Management, Führungskräfte) durchführen*
- *Innovationsmanagement und systematische Innovationsförderung*
- *Strukturen für Innovationsmanagement schaffen.*
- *Immer das Ohr am Markt zu haben*
- *Das Thema über die "Neupositionierung des Unternehmens" bei allen Mitarbeitern bewusst machen.*
- *Die Ideen umzusetzen*
- *Schulungen, Weiterbildungen, vor allem aber Konzentration auf einige Produkte wo wir dann auch innovative Ideen realisieren wollen.*
- *Gezielte Rückfragen bei unseren Stamm-Kunden bei fast jedem Kundenkontakt in Führungsebene 1. durch Geschäftsführer 2. durch Meister*
- *Mehr Zeit "frei" räume für die Innovationsträger; "Reptilienfond" um interessante Ideen auch außerhalb geplanter und konzernseitig genehmigter Budgets auszuprobieren/testen.*
- *Kreativität orientiert am Produkt, Kunden und Markt*
- *Kommunikation verbessern*
- *Etablierung von Workshops und Trendreisen*
- *Anspruchvolle Projekte durchzuführen und die Vorfertigung zu verbessern.*

Was haben Sie sich persönlich vorgenommen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu erhalten oder zu verbessern?

- *Messen besuchen, Kundenwünsche*
- *Verbesserte Kommunikation mit unseren Kunden, F&E weiter stärken*
- *Verankerung in Vision und Strategie, Bereitstellung von Ressourcen, Anleitung zur Nutzung neuester internetbasierter Möglichkeiten der Kommunikation und Problemlösung für F+E*
- *Genauere Planung von Ideen, damit umsetzungsfähig und dadurch überzeugungsfähig gegenüber den anderen Geschäftsführern*
- *Nischenprodukte in optimaler Qualität herstellen, das dazu benötigte Bewusstsein in der Firma durch Gesprächsrunden und Fakten zu schärfen, neue Nischen für unsere Produkte aktiv angehen und Kunden gewinnen*
- *F&E Abteilung wurde erweitert*
- *Einbringung von Ideen und der Versuch diese zu diskutieren und zu etablieren*
- *Eröffnung einer Zweigniederlassung*
- *Innovation muss Teil der Kultur werden. Führungskräfte müssen innovatives Denken fördern und Spielraum dafür erlauben.*
- *Aufbau nachhaltiger Strukturen und Auswahl sowie Einarbeitung eines Nachfolgers*
- *Neues E-Mail Managementsystem*

Welche Anstöße müsste es geben, um Innovationen im Mittelstand zu beschleunigen?

- *Mehr Mut*
- *Innovation ist vorwiegend Einstellungssache des Unternehmers und der Mitarbeiter*
- *Risiko-Fokussierung als deutsche Mentalität "Geiz ist geil"- auf Kosten der Innovationsfähigkeit*
- *Positive Innovationskultur schaffen*
- *Durch weniger Bürokratie bleibt mehr Zeit für Kreativität*
- *Seine Chancen erkennen und gezielt ausbauen!*
- *Netzwerke zwecks Austausch, Beratung im regionalen Kontext*
- *Mehr unternehmerisches Denken (Weitsicht, Eigenreflektion, weniger Eitelkeit) bei den KMU-Unternehmern.*
- *Innovation ist eine Unternehmens und insbesondere eine Unternehmergebung und muss sich am Markt durchsetzen*
- *Hilf Dir selbst sonst hilft Dir keiner.*
- *Höhere Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit naturwissenschaftlichem (Physik, Mathe) und informationstechnologischem Interesse.*
- *Die Aufgeschlossenheit der Kunden ist unzureichend. Dadurch ist die (Re-)Strukturierung gemeinsamer Prozesse schwierig*
- *Innovationen entstehen idR nicht aufgrund von Anstößen von außen, sondern brauchen eine bestimmte Unternehmenskultur!*
- *Absatzmittler sollten innovationsfreundlicher sein.*
- *Zunächst keine Anstöße von außen! Oft scheitern Innovationen am Zeitdruck und der eigenen Trägheit. Jedes Unternehmen muss selbst eine Plattform für Innovationen schaffen - erst wenn die Vorhaben zu groß werden, sind Impulse von außen hilfreich.*
- *Weitere Unterstützung durch Verbände*

Welche Anstöße müsste es geben, um Innovationen im Mittelstand zu beschleunigen?

- *Wenn Innovationen "von außen" kommen - wo ist denn dann die Innovation? Es heißt zwar immer, dass gute Ideen auf der Straße liegen würden, aber es heben eben nur die wenigstens diese auf. Warum? Weil die Masse ("außen") diese nicht sieht. Da hilft dann auch kein Geld (Banken). Und im Übrigen: Innovation muss nicht zwangsläufig radikale Veränderung bedeuten, sondern kann auch als Evolution wahrgenommen werden. Insgesamt ist mir der Umgang mit der Begrifflichkeit Innovation etwas zu schwammig.*
- *Das gesellschaftliche Klima sehe ich nicht innovationsfeindlich, es könnte aber noch erheblich innovationsfreundlicher sein.*
- *Die Anstöße müssen von uns selbst kommen, das notwendige Verständnis für den Wandel muss bei jedem Mitarbeiter etabliert werden - Mitarbeiter müssen selbst den Wandel wollen und voll mittragen - und ertragen, wenn es auch mal einen Flop gibt*
- *Keine Subventionen für die Industrie, d.h. weder für Großindustrie noch für Kleinunternehmen und Mittelständler. Kein staatlicher Eingriff bei Insolvenzen (wie bei Holtzmann oder Opel), dann werden die Firmen gezwungen innovativ zu sein oder sie gehen ein.*
- *Verständliche Förderprogramme*
- *Den Mitarbeitern das Gefühl einer erfolgreichen Umsetzung zu ermöglichen. Erfolg und Hunger ist der Schlüssel zur Bekämpfung der Trägheit/Bequemlichkeit, die wertorientierte Innovation verwässern oder verhindern.*

Bitte geben Sie uns gegebenenfalls noch ein paar allgemeine Anmerkungen und Hinweise zu dem Thema, die wir mit den Fragen nicht berührt haben.

- *Innovation muss auch als ein Prozess verstanden werden. Innovativ sein heißt nicht (nur) neue Produkte auf den Markt zu schmeißen, sondern auch sich ständig neu auf die veränderten Rahmenbedingungen einzulassen und einzustellen. Innovation ist kein Zustand, es ist ein Prozess!*
- *Innovation ist eher ein Team des Handelns. Wobei die Definition des Wortes Innovation sehr breit ist. Veränderung unter der Grundlage des Machbaren, der Sinnigkeit, der Veränderung.*
- *Echte Innovationen kommen selten von ausgesprochenen Spezialisten. "Generalisten", die zwar fachlich versiert, aber multidisziplinär gebildet und erfahren sind, sind die eigentlichen Innovationstreiber im Unternehmen. Das muss in der nachschulischen Ausbildung wesentlich stärker berücksichtigt werden. Ebenso muss diese Art von Universalität in der täglichen Arbeit gefördert werden, z.B. durch multidisziplinäre Teams mit jeweils fachübergreifender Verantwortung*
- *Nach meiner Auffassung: Innovation lässt sich nicht abfordern oder durch Incentives fördern und es lässt sich schon gar nicht planen, budgetieren usw.! Innovation entsteht aus Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten mit neuen Situationen klarzukommen und aus dem Mut die persönlich "Komfortzone" zu verlassen. Das Betriebsklima bestimmt wesentlich die Innovationsbereitschaft.*
- *Teilnahme an Wettbewerben, z.B. TOP 100*
- *Branchentransfer, Zusammenarbeit mit Forschung und Hochschule*
- *Unsere einzige Chance ist durch Innovation am Markt zu bestehen, da wir in günstigeren Ländern kopiert werden.*
- *Nur innovative Produkte und/oder Prozesse können einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen und entsprechend eine höhere Rendite erwarten*
- *Wie können KMU Betriebe mehr mit Hoch- oder Fachschulen in Kontakt kommen.*
- *Ich glaube, dass Innovationen ein natürliches Ergebnis von gesunden Organisationen sind, diese gilt es zu schaffen, zu erhalten und auszubauen. Mit ehrgeizigem Zwang geht da sicher nichts.*
- *In meiner Getränkeindustrie ist Wettbewerbsvorteil GESCHWINDIGKEIT! Ich muss mit Innovationen meinen Mitbewerbern davon laufen!*

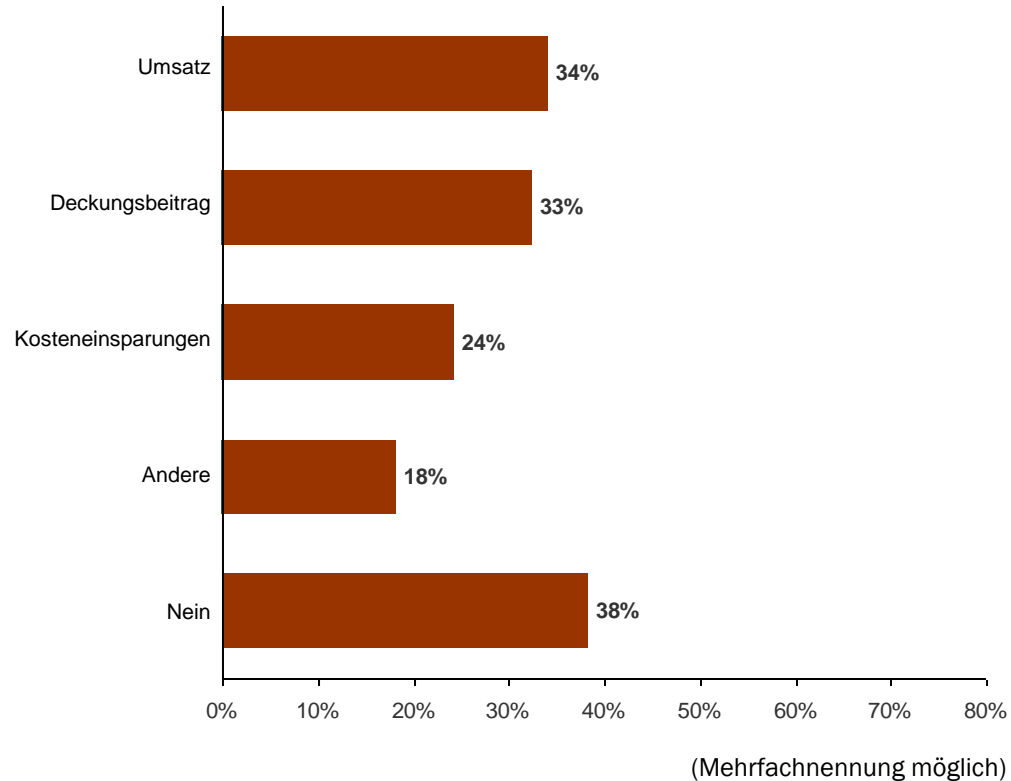
Bitte geben Sie uns gegebenenfalls noch ein paar allgemeine Anmerkungen und Hinweise zu dem Thema, die wir mit den Fragen nicht berührt haben.

- *Innovation in einem Markt, der von Dritten bestimmt wird (OEM-Autoindustrie und Schmierstoffhersteller wie BP-Group, Exxon/Mobil, Shell, Total usw.) durchzuführen ist sehr schwierig. Wir müssen immer versuchen die neu vorgeschriebenen Produkte so schnell wie möglich am Markt zu platzieren.*
- *Ein Unternehmen kann nur innovativ sein, wenn alle Prozessteilnehmer - interne + externe - diese Innovation(-en) wollen und umsetzen*
- *Innovation braucht Bildung und positives Denken. Das fehlt in Deutschland. Wir sind zu satt.*
- *Ziel- und kundenorientierte Innovation*
- *Bei dem Ausdruck Innovation sollte man immer darauf achten, dass man nicht nur von dem "großen Wurf" spricht. Oft sind es die vielen kleinen Dinge, die weder ein Budget noch eine Strategie erfordern - nur etwas Zeit und Mitarbeiter, die angehalten werden innovativ zu denken - die ein Unternehmen weiter bringen!*
- *Nur wenn wir durch Innovationen Kosten einsparen, werden wir beim Ausbau von Gebäuden mit den Preisen der Firmen mithalten, die im Ausland angesiedelt sind.*
- *Hierzu ein Statement aus: www.brandeins.de brand eins 7. Jahrgang Heft 09 November 2005 Hubert Weber, Unternehmensberater; Interview: Peter Lau „An Sandkörner glauben“ ... „Wollen Unternehmen überhaupt ernsthaft mehr Innovation?“ „Ja und nein, das kann man nicht verallgemeinern. Einige ahnen, dass sie viel verändern müssen, und die sind wirklich bereit. Aber die meisten sagen, wir haben ein Riesenproblem, wir brauchen Innovation, meinen aber nur: Die anderen sollen innovativ sein, aber wir wollen bleiben, wie wir sind“. ...*
- *Innovationen sind Ideen. Ideen sind Veränderungen. Zu Veränderungen sind nicht alle Menschen bereit, besonders wenn sie im Alltag sehr stark eingespannt sind. Dann sind diese Veränderungen unangenehm für denjenigen, der sie ausführen soll, da sie zunächst mehr Zeit in Anspruch nehmen. "Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden" (Georg Christoph Lichtenberg) Darauf bekam ich folgende Antwort von jemandem, der die Innovation umsetzen sollte: "Soll oder muss es besser werden oder ist es gut und wir wissen es nur nicht?"*

Bitte geben Sie uns gegebenenfalls noch ein paar allgemeine Anmerkungen und Hinweise zu dem Thema, die wir mit den Fragen nicht berührt haben.

- *Es ist sehr schwierig die Kreativität und somit die Kernvoraussetzung für Innovation zu instrumentalisieren oder zu institutionalisieren. Innovationen entstehen meist, wenn man mit offenen Augen durch die Welt geht, da helfen Strategiepapiere und Innovationsstrukturen wenig. Wir haben hier nichts dergleichen und trotzdem sind wir innovativ. Hier hängt viel von den einzelnen Personen ab und daher sind Strukturierungen in diesem Bereich schwierig und oft eher innovationshemmend als -fördernd.*
- *Ich denke, dass die einzelnen Branchen sehr unterschiedlich sind, und deswegen auch sehr unterschiedlich mit Innovationen umgegangen wird. Die größte Herausforderung ist, eine Innovation ertragsträchtig am Markt zu etablieren.*
- *Die Welt hat sich immer verändert und wird sich weiter verändern. Ich will gewinnen und somit ist der smartere Weg, wertorientierte Innovationen zur Lösung der zentralen Probleme meiner Mitarbeiter und Kunden zu realisieren.*

Gibt es finanzielle Kennziffern oder Verfahren, wie Sie Innovationen für den Unternehmenswert messen?

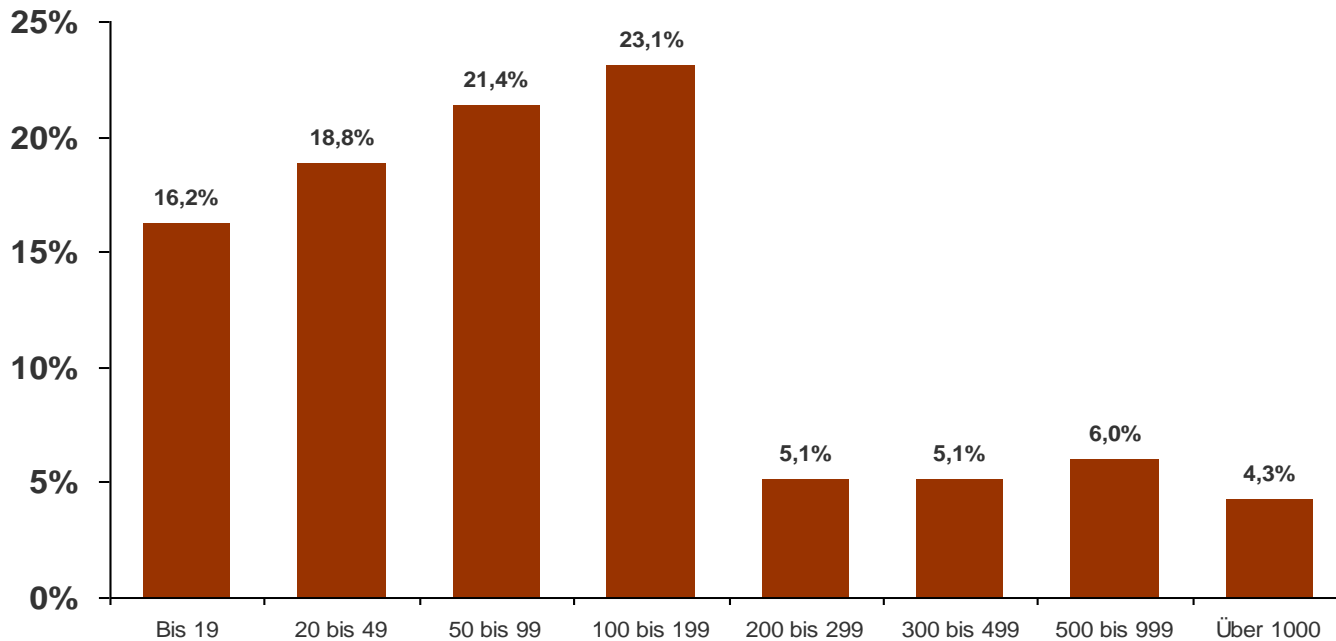


Immerhin 38% haben keine Finanz-Kennziffern zur Bewertung von Innovationen.

Gibt es finanzielle Kennziffern oder Verfahren, wie Sie Innovationen für den Unternehmenswert messen?

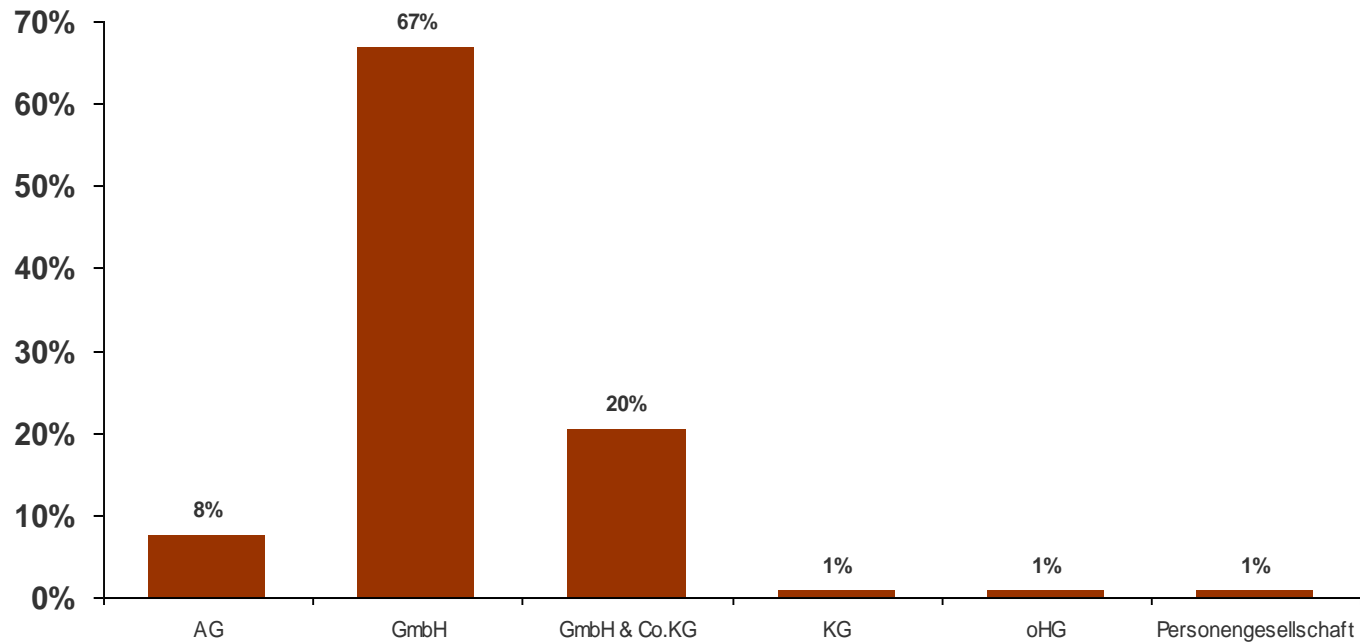
- *Versch. Effizienzkennziffern*
- *% Anteil neuer Produkt am Umsatz*
- *Produktivstunden*
- *Patente*
- *Umsatz mit neuen Produkten*
- *neue Produkte pro Zeitraum*
- *BSC*
- *Prüfungsergebnisse, Fragebögen*
- *Kundenbindung*
- *Innovationsquote*
- *Return on Investment (Projektbezogen)*
- *Unternehmenswert (Shareholder return)*
- *Individuelle Kennzahlen für jede Innovation*
- *Umfragen*
- *Motivation bei Mitarbeitern + Führung*
- *Kundenzufriedenheit*
- *Durchschnittliches Produktalter*
- *Kundenreaktionen*
- *Benchmarking mit vergleichbaren Firmen*
- *kaufentscheidende Faktoren*

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?



Die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen, deren CEOs befragt wurden, spiegeln die gesamte Bandbreite der mittelständischen Unternehmen wider.

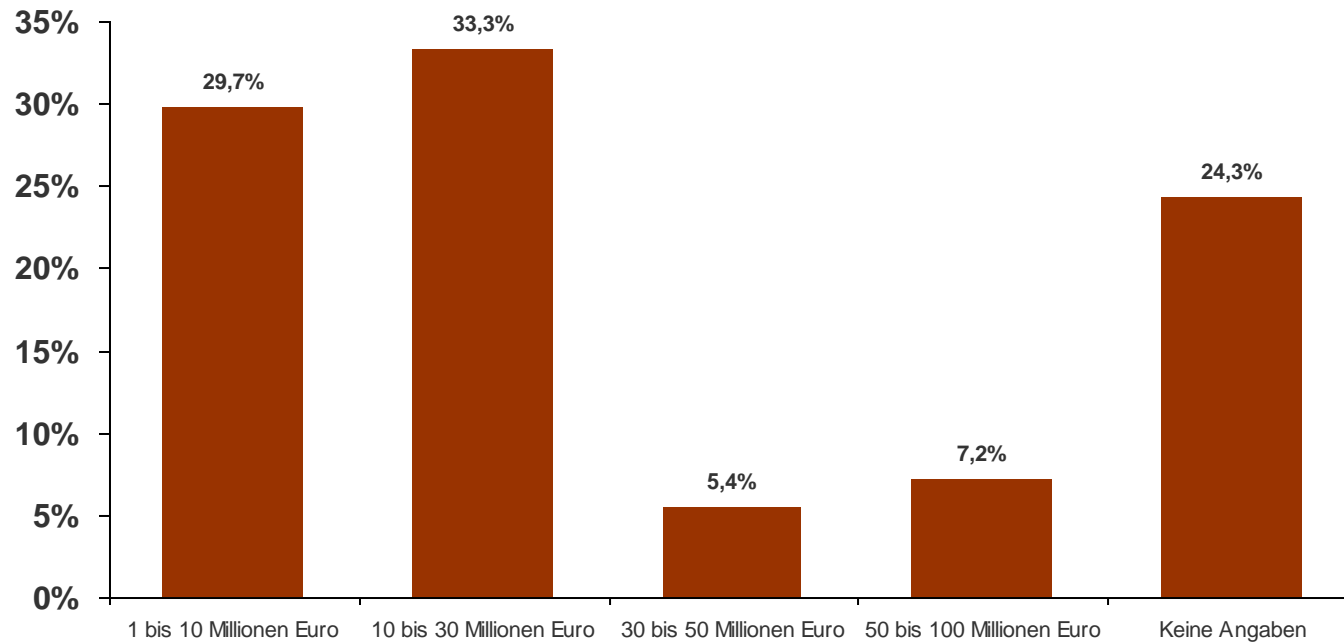
Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?



(Mehrfachnennung möglich)

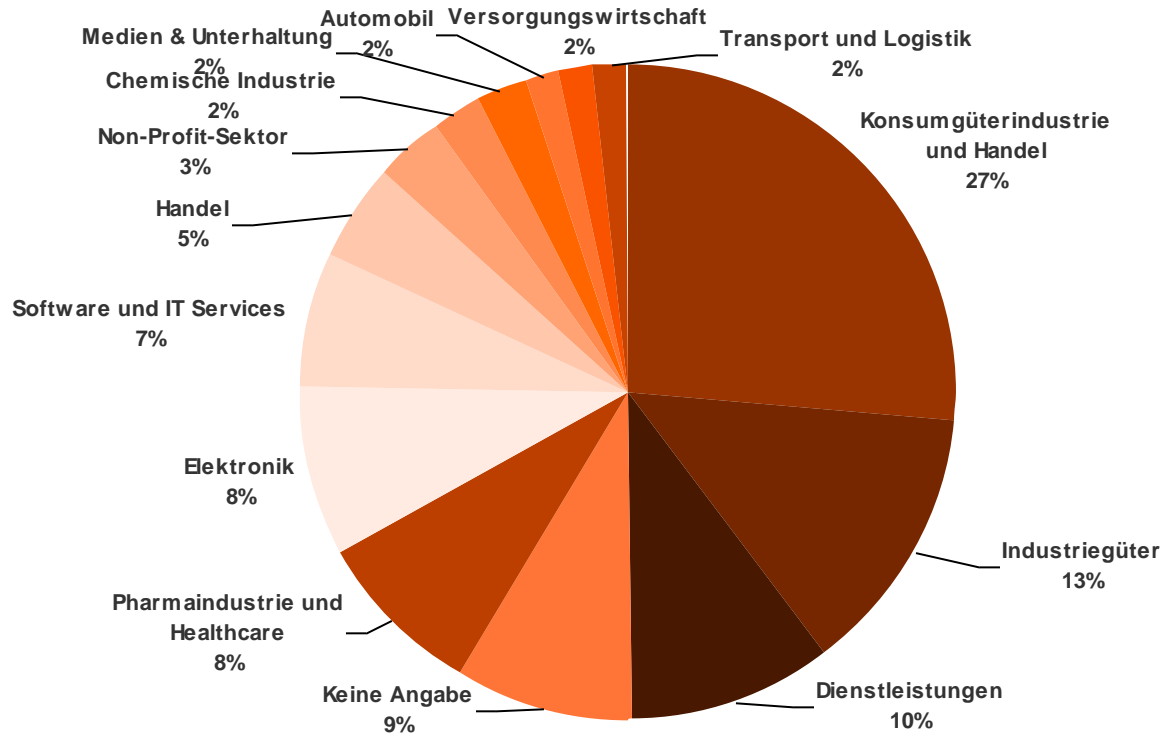
Der überwiegende Teil der Unternehmen, deren CEOs befragt wurden, sind GmbHs bzw. GmbH und Co. KGs.

Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen im Jahr 2008?



Die Umsätze der Unternehmen, deren CEOs an der Studie teilnahmen, weisen eine große Spannweite auf, haben aber einen deutlichen Schwerpunkt im Segment 10 < 30 Millionen Euro.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



Der Großteil der Befragten ist den Bereichen „Konsumgüterindustrie und Handel“, „Industriegüter“ sowie „Dienstleistungen“ tätig.



TEC International ist mit rund 14.500 Mitgliedern der weltweit größte Zusammenschluss von Geschäftsführern, Inhabern und CEOs mittelständischer Unternehmen.

- TEC ist eine einzigartige Kombination aus Erfahrungsaustausch, Coaching, Experten-Wissen und enger Team-Bildung für Unternehmer. Mit diesem Modell bietet TEC seinen Mitgliedern kontinuierliche Begleitung bei der Führung, Steuerung und strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen.
- Moderiert durch erfahrene TEC-Manager entwickeln die Unternehmer gemeinsam strategische Ziele für ihre jeweiligen Unternehmen, erarbeiten Wachstumsperspektiven, loten Veränderungsprozesse aus und stellen wichtige Entscheidungen vorab auf den Prüfstand. Damit wird das Risiko von Managementfehlern gesenkt und der langfristige Erfolg der Firma abgesichert.
- Die Unternehmer-Teams sind branchenexklusiv besetzt und arbeiten vertraulich und in regelmäßigem monatlichen Turnus. TEC unterstützt damit den deutschen Mittelstand in seiner zentralen Funktion für Wachstum, Beschäftigung und Innovation.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.tec-germany.de>.



Die **2hm & Associates GmbH** ist eine inhabergeführte Strategie- und Managementberatung mit eigenem Feld- und Marktforschungsinstitut.

- Zu den Kunden der 2hm & Associates GmbH gehören Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Evonik Industries AG, Elster GmbH, Bartenbach AG, Dürr Dental GmbH &Co. KG, GWV Fachverlage GmbH, Machalke Polsterwerkstätten GmbH & Co. KG.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.2hm.com>.



Die **2hm Business Services GmbH** unterstützt als Full-Service-Dienstleister das gesamte Kundenmanagement.

- Beratungs- und Serviceleistungen in den Bereichen Dialog Marketing & CRM (online/offline), Datenmanagement, IT-Services, Call- und Service Center.
- Praxiserprobte Lösungen mit modernstem Technologieeinsatz.
- Je nach Kundenwunsch übernimmt und betreibt die 2hm BS durch ein professionelles Business Process Outsourcing komplette Geschäftsprozesse.
- Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.2hm-bs.com>.

TEC SURVEY | 2009

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.