



# Innovationsstudie

	<b>Seite</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	
1. Zusammenfassung	3
2. Eckpunkte der Studie	4
2.1 Ziel der Studie	4
2.2 Untersuchungsdesign	4
2.3 Struktur der befragten Unternehmen	5
2.3.1 Branchenzugehörigkeit	5
2.3.2 Unternehmensgröße	5
3. Innovativität Berliner Unternehmen	6
3.1 Wie innovativ sind die Berliner Unternehmen?	6
3.2 Welche Unternehmen sind innovativer?	7
3.3 Welche Branchen sind innovativ?	8
3.4 Was verstehen Unternehmen unter Innovation?	9
3.5 Warum brechen Unternehmen Innovationsprojekte ab?	10
4. Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale für Innovationen in Berliner Unternehmen	11
4.1 Wie wichtig ist die strategische Ausrichtung?	11
4.2 Wie wichtig sind Personal und Kultur?	13
4.3 Wie wichtig sind Strukturen und Know-how?	15
4.4 Wie wichtig sind Kooperationen?	16
4.5 Wie wichtig ist Kapital?	18
5. Was lernen wir daraus?	20
6. Empfehlungen	22
6.1 Empfehlungen an die Unternehmen	22
6.2 Empfehlungen an die Politik	23
7. Fragebogen	24
8. Projektteam	26
9. Herausgeber	26

Herausgeber:  
IHK Berlin – Industrie- und Handelskammer zu Berlin  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.  
© IHK und BDU e.V. Berlin, Juli 2009

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

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Branchenverteilung der Unternehmen	5
Abb. 2: Umsatzgröße der befragten Unternehmen	5
Abb. 3: Mitarbeitergröße der befragten Unternehmen	5
Abb. 4: Innovationsfähigkeit der Unternehmen	6
Abb. 5: Innovativität nach Mitarbeiterzahl	7
Abb. 6: Innovativität nach Branchenzugehörigkeit	8
Abb. 7: Innovationsverständnis der befragten Unternehmen	9
Abb. 8: Innovativität als Erfolgsfaktor	12
Abb. 9: Innovation als Ergebnis von Strategie und Steuerung	12
Abb. 10: Innovatives Image	13
Abb. 11: Wissensniveau der Mitarbeiter fördert Innovationen	13
Abb. 12: Innovation wird bewusst gelebt und ermutigt	13
Abb. 13: Organisierende Stelle für Innovation (Innovationsmanagement)	14
Abb. 14: Anreizsysteme für Ideen und Umsetzung	14
Abb. 15: Bedeutung von Strukturen und Prozessen für Innovation	15
Abb. 16: Bedeutung des Betriebsklimas für Innovation	15
Abb. 17: Untersuchung von Markttrends	15
Abb. 18: Austausch mit Kunden während Innovationsprozess	15
Abb. 19: Austausch mit dem Umfeld	16
Abb. 20: Unterstützung durch die Wissenschaft	16
Abb. 21: Unterstützung durch Kunden	16
Abb. 22: Budget für Innovationsprojekte	18
Abb. 23: Vorhandensein eines Innovationsbudgets in Abhängigkeit von Unternehmensgröße (Umsatz p.a.) (Alle Unternehmen)	18
Abb. 24: Vorhandensein eines Innovationsbudgets in Abhängigkeit von Unternehmensgröße (nur "nicht innovative"-Unternehmen)	19
Abb. 25: Umsatzanteil von Innovationsinvestition	19

## 1. Zusammenfassung

Berliner Unternehmen sind innovativ, das Potential könnte in der Zukunft noch besser genutzt werden. Zu diesem Ergebnis kommt die gemeinsame Studie der IHK Berlin und des BDU. Schon die hohe Rücklaufquote der Befragung zeugt von dem hohen Stellenwert, den Innovation bei den Unternehmen einnimmt. 240 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und der produktionsnahen Dienstleistungen mit mehr als 10 Mitarbeitern haben sich beteiligt. Mit dem Ziel ihre Innovativität zu untersuchen, wurden die Unternehmen nach ihren Methoden gefragt, wie Innovationen im Unternehmen verankert, geplant und umgesetzt werden und wie sie diese selbst einschätzen.

Die wesentlichen Ergebnisse der Studie sind folgende:

- Fast 40 % der Unternehmen können als innovativ und mehr als 20 % als wenig innovativ bezeichnet werden. Kleine Unternehmen und die Branchen Medizintechnik/Biotechnologie und Elektrotechnik stellen die höchsten Anteile innovativer Unternehmen.
- Hauptsächlich aufgrund fehlender Ressourcen und geänderter Marktbedingungen haben 25 % der Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationsprojekte abgebrochen.
- Innovative Unternehmen verstehen Innovation als Erfolgsfaktor und setzen innovationsfördernde Maßnahmen im Unternehmen um. Sie verankern entsprechende Zielvorstellungen in ihrer Unternehmensstrategie, setzen Ressourcen und Personal entsprechend ein. Sie beachten die Wichtigkeit weicher Faktoren und schaffen eine Arbeitsumgebung, die den Ideen der Mitarbeiter als den wichtigsten Innovationsträger freien Lauf lässt.
- Die große Mehrheit von 67 % der befragten Unternehmen bewerten Innovation als einen Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen. Nur 38 % haben eine Stelle bzw. Ansprechpartner für Ideensammlung und -bewertung im Unternehmen etabliert. Die Unternehmen bestätigen, dass das Betriebsklima die Mitarbeiter und damit die Kreativität direkt beeinflusst. 72 % der innovativen Unternehmen und 65 % der wenig innovativen Unternehmen bewerten ihr Betriebsklima als innovationsfördernd.
- Innovationen entstehen im Austausch mit externen Akteuren. Trotz der Vielzahl an Wissenschaftseinrichtungen in Berlin greifen lediglich 36 % der innovativen Unternehmen auf deren Unterstützung bei der Entwicklung von Innovationen zurück. Etwa 50 % der Unternehmen beziehen Kunden in die Entwicklung von Innovationen ein. Diese Beziehungen sind nicht nur zur Qualitätssicherung, sondern auch für Weiterentwicklungen wesentlich.
- Eine strategische Planung, die auch die Bereitstellung von Finanzmitteln für Innovationsprojekte beinhaltet, verringert die Zahl der aufgrund fehlender Ressourcen abgebrochenen Innovationsvorhaben. Doch selbst innovative Unternehmen stellen nur zu 46 % ein eigenes Budget für Innovationsprojekte in ihrer Finanzplanung ein.

## 2. Eckpunkte der Studie

### 2.1 Ziel der Studie

Innovationen sind die entscheidende wirtschaftliche Triebkraft für den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, auch in Berlin. Innovativen Unternehmen wird zudem eine Schlüsselposition für die Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik von Wirtschaftsräumen zugewiesen. Sie werden häufig als Pioniere im Einsatz neuer Technologien gesehen, die auf dem Weg Bedarfslücken zu schließen, Kapital bündeln und es in Erfolg versprechende Projekte investieren. Diese Unternehmen beleben dadurch die Nachfrage, schaffen Märkte, locken mit ihren Gewinnen Nachahmer an und forcieren den Wettbewerb.

Dies waren schon genug Gründe für die IHK Berlin und den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., das Thema Innovation in Berliner Unternehmen näher zu betrachten. Wie innovativ sind die Berliner Unternehmen? Was zeichnet innovative Unternehmen in Berlin aus?

Ziel der Studie ist es, nicht nur den Ist-Zustand in den Unternehmen zu erheben, sondern Ansatzpunkte zur Verbesserung der Innovationskraft zu identifizieren. Auf dieser Basis können spezifische Hilfestellungen und Empfehlungen an die Unternehmen gegeben werden. Es sollen Möglichkeiten gefunden werden, wie Unternehmen bei ihrem Innovationsmanagement unterstützt werden können.

### 2.2 Untersuchungsdesign

Grundlage der Studie ist eine quantitative Unternehmensbefragung, die im Mai 2009 durchgeführt wurde. Etwa 1.000 Berliner Unternehmen wurden postalisch gebeten, den Fragebogen zu beantworten. Diese Unternehmen der Stichprobe gehören dem Verarbeitenden Gewerbe (inklusive produktionsnahe Dienstleistungen) an und beschäftigen mehr als 10 Mitarbeiter. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, den Fragebogen online auf den Seiten der IHK Berlin auszufüllen. Alle Angaben wurden anonym erfasst.

Insgesamt haben sich 240 Unternehmen an der Befragung beteiligt und den Fragebogen ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 24 %. Die Unternehmen beantworteten Fragen nach betrieblichen Faktoren und Rahmenbedingungen von Innovation und gaben Einschätzungen ihrer Innovationsfähigkeit.

Die Antworten wurden jeweils nach Häufigkeit und ihren Zusammenhängen zueinander ausgewertet. Darüber hinaus wurden die Angaben der Unternehmen in Beziehung zu ihrer Innovationskraft gesetzt. Anhand mehrerer Kriterien, die auf ihre Innovativität und Innovationsfähigkeit schließen lassen, wurden die Unternehmen in drei Kategorien – „innovativ“, „wenig innovativ“, „nicht innovativ“ – eingeteilt. Dafür wurden u. a. Angaben zum Umsatzanteil mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind, Höhe der Innovationsinvestitionen, mit Innovation beschäftigte Mitarbeiter in unterschiedlicher Gewichtung zur Ermittlung herangezogen.

## 2.3 Struktur der befragten Unternehmen

### 2.3.1 Branchenzugehörigkeit

Die Branchenverteilung der antwortenden Unternehmen entspricht weitestgehend der Berliner Branchenverteilung im Verarbeitenden Gewerbe und in den produktionsnahen Dienstleistungen. Lediglich Unternehmen der Ernährungsindustrie und des Papier- und Druckgewerbes sind bei den Antworten unterrepräsentiert. Die Grafik zeigt, wie die Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen verteilt ist.

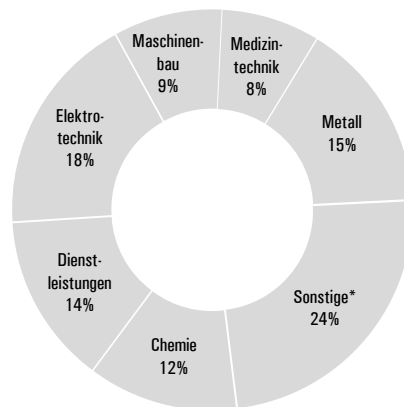


Abb. 1: Branchenverteilung der Unternehmen

\*) Anlagenbau, Papier- und Druckgewerbe, Luft- und Raumfahrttechnik, Messtechnik

### 2.3.2 Unternehmensgröße

Die Befragung konzentrierte sich auf Unternehmen, die mindestens 10 Mitarbeiter beschäftigen. Dahingehend weicht die Verteilung der Größenklassen Umsatz und Beschäftigte von der Berliner Unternehmensstruktur ab, die von Kleinst- und Kleinunternehmen dominiert wird.

In den beiden folgenden Grafiken zur Verteilung der Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen wird deutlich, dass auch die Mehrheit der befragten Unternehmen den jeweils kleinsten Kategorien angehört.

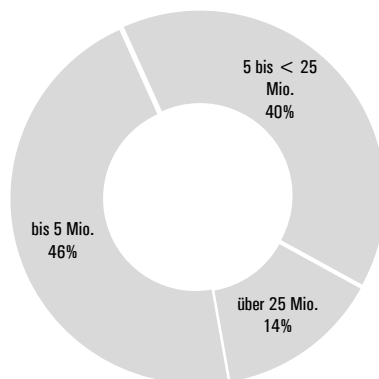


Abb. 2: Umsatzgröße der befragten Unternehmen

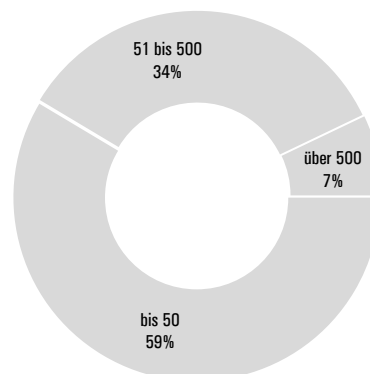


Abb. 3: Mitarbeitergröße der befragten Unternehmen

### 3. Innovativität der Berliner Unternehmen

#### 3.1 Wie innovativ sind die Berliner Unternehmen?

Zur Berechnung der betrieblichen Innovationsfähigkeit wurden die Antworten auf mehrere Fragen herangezogen, u. a. Umsatzanteil mit Produkten (jünger als drei Jahre) und Höhe der Innovationsinvestitionen.

Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen (37 %) können der Kategorie „innovative Unternehmen“ zugeordnet werden. Allerdings zählt die Gruppe der nicht innovativen Unternehmen mit einem Anteil von 40 % noch einige Unternehmen mehr. Die 23 % der wenig innovativen Unternehmen dazwischen stehen entweder auf dem Sprung zu einem innovativen Unternehmen oder vor dem weiteren Verlust an Innovationskraft.

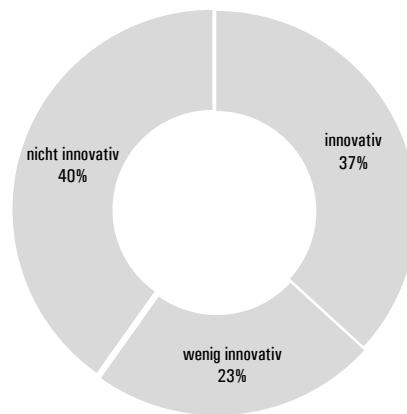


Abb. 4 Innovationsfähigkeit der Unternehmen

- *Berliner Unternehmen sind gut aufgestellt. Viele Unternehmen weisen hinsichtlich ihrer Innovativität jedoch noch ein Verbesserungspotenzial auf. Fast 40 % der Unternehmen können als innovativ bezeichnet werden. Über 20 % sind noch wenig innovativ. Doch sie sind das Potenzial von morgen. Ihnen sollte eine besondere Aufmerksamkeit zuteil werden, ohne aber die anderen Unternehmen zu vergessen.*
- *Nicht alle Unternehmen können und müssen innovativ im engeren Sinne sein. Und dennoch sollten die Berliner Unternehmen fit sein für die Zukunft. Mit einfachen Ansatzpunkten kann ihnen dabei schon geholfen werden.*

### 3.2 Welche Unternehmen sind innovativer?

Wird die Innovativität der befragten Unternehmen in Beziehung zu ihrer Größe (Mitarbeiterzahl und Umsatz pro Jahr) gesetzt, kristallisieren sich die kleinen Unternehmen als die innovativsten heraus.

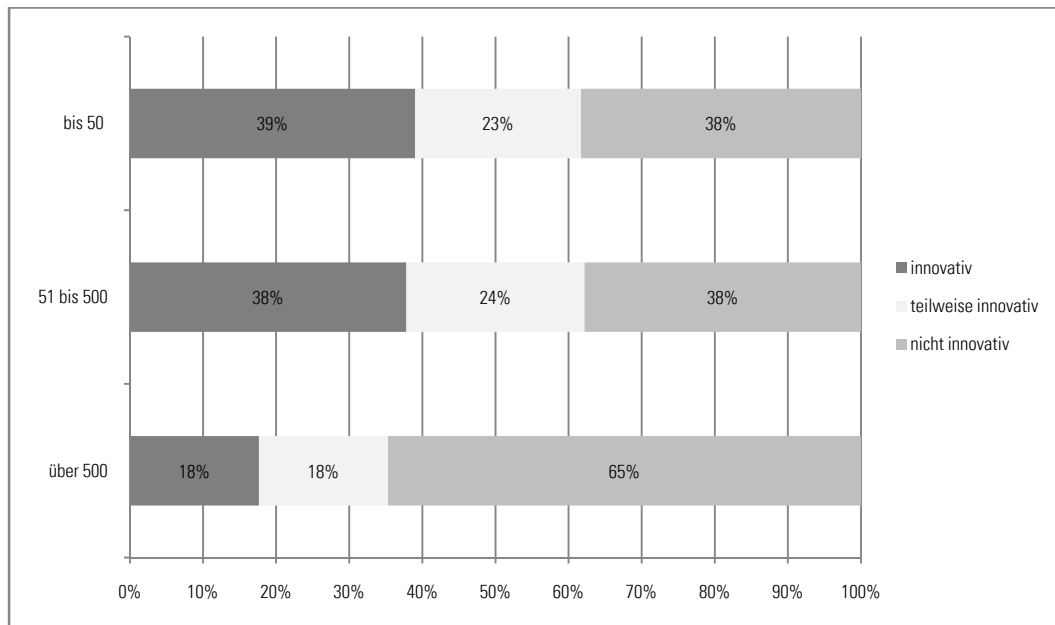


Abb. 5: Innovation nach Mitarbeiterzahl

Empirische Untersuchungen auf nationaler Ebene kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Die Intensität von Forschung, Entwicklung und Innovation ist in kleinen Unternehmen höher als im Durchschnitt aller Unternehmen. Aufgrund ihrer geringeren Größe fallen die aus Innovationen generierten Umsätze sowie ihr Einsatz von Mitarbeitern für Forschung und Entwicklung stärker ins Gewicht.

Die höhere Innovativität der kleinen Berliner Unternehmen wird zudem noch zusätzlich durch besondere Standortbedingungen in Berlin verstärkt. Die geringe Anzahl an Großunternehmen und die Vielzahl an renommierten Forschungseinrichtungen begünstigen die Gründung und das Wachstum kleiner innovativer Unternehmen.

Größere Unternehmen sind dagegen oft zu stark in Bereiche eingeteilt, in denen ähnlich denkende und handelnde Menschen beschäftigt sind. Ein befruchtender Austausch über Bereichs- und Fachgrenzen hinweg wird erschwert.

- *Die Vielzahl an klugen Köpfen und Ideen sammelt sich in den kleineren Unternehmen. Sie arbeiten dort ohne starres Abteilungs- und Bereichsdenken interdisziplinär zusammen. Gerade in Berlin treffen sie auf ein kreatives Milieu, in dem verschiedene Ansichten, Meinungen und Ideen neben- und miteinander gelten können.*
- *Größere Unternehmen können durch einen gezielten fachspezifischen Austausch, günstige interne Kommunikationsprozesse und verschiedene andere Instrumente ihre Innovationskraft stärken.*



### 3.3 Welche Branchen sind innovativ?

Wird die Innovativität der befragten Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Branchenzugehörigkeit untersucht, stellen sich die Unternehmen der Medizintechnik / Biotechnologie (47 % innovativ, 32 % wenig innovativ) und der Elektrotechnik (51 % innovativ, 14 % wenig innovativ) in Berlin im Vergleich als die innovativsten heraus. Diesen Branchen gehören zahlreiche Berliner Hochtechnologieunternehmen an, u. a. aus den (in der regionalen Innovationspolitik definierten) Kompetenzfeldern Informations- und Kommunikationstechnologie, Optische Technologie, Biotechnologie und Medizintechnik. Hier weist Berlin besondere Stärken und besondere (technologische) Kompetenzen auf, die auch in dieser Untersuchung belegt werden können.

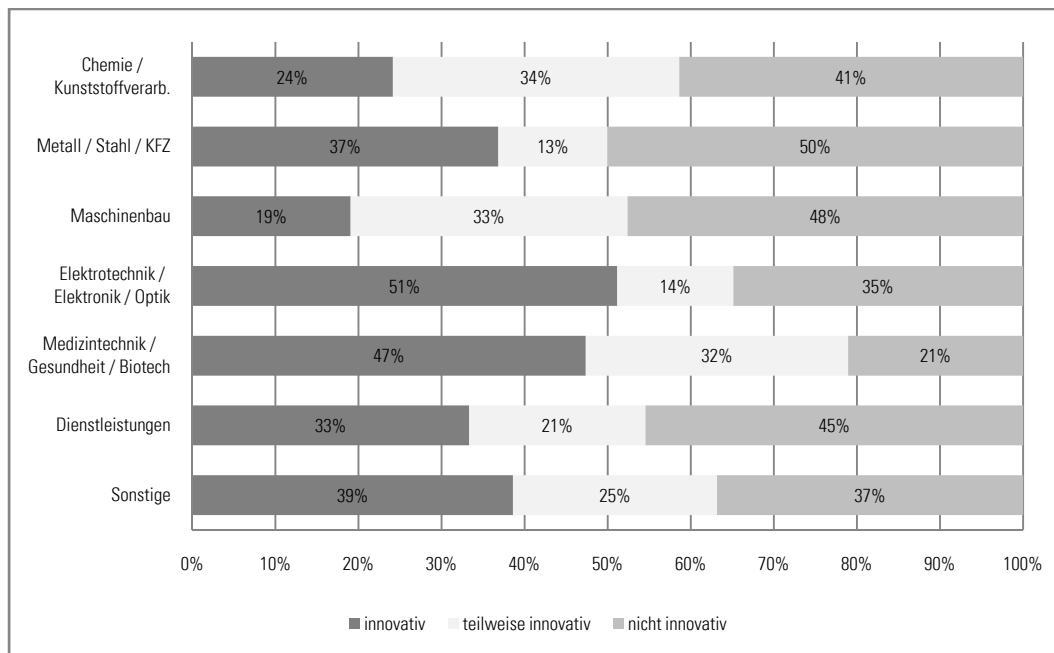


Abb. 6: Innovation nach Branchenzugehörigkeit

Geringere Anteile innovativer Unternehmen sind in den klassischen Industrien zu erwarten. Dazu zählen die Branchen Maschinenbau (19 % innovativ, 48 % nicht innovativ) und Chemie/ Kunststoffverarbeitung (24 % innovativ, 41 % nicht innovativ). Viele dieser Unternehmen sind bereits seit vielen Jahren erfolgreich am Markt platziert. Sie sind eher größer, ihre Innovationsintensität – wie erwähnt – im Vergleich zu kleinen Unternehmen etwas geringer.

- Auch wenn einige Unternehmen im Maschinenbau und der Chemischen Industrie nicht zu den hochinnovativen gehören und in Zukunft gehören werden, sollten Anstrengungen zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit nicht aus den Augen verloren werden.

### 3.4 Was verstehen Unternehmen unter Innovation?

Die Innovationskraft eines Unternehmens wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst und bestimmt – sowohl externe als auch interne. Aufgrund der Komplexität des Innovationsprozesses beeinflussen zahlreiche betriebliche Gestaltungsfelder die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Zu nennen sind Innovationskultur (bzw. Unternehmenskultur), Projektmanagement, Strategie, Kompetenz & Wissen, Technologie, Produkt & Dienstleistung, Prozess, Struktur & Netzwerke, Markt.

Allein das Verständnis für die Komplexität des Innovationsbegriffes im Unternehmen schafft entsprechende Voraussetzungen für Innovationen und innovatives Verhalten. Innovative Treiber am Markt legen den Begriff besonders weit aus und richten ihr Handeln in vielen Unternehmensbereichen darauf aus, beispielsweise bei der Rekrutierung von Personal, bei der Beziehung zu Kunden und zu Lieferanten.

Aus diesem Grund wurden die Unternehmen in der Untersuchung nach ihrem Innovationsverständnis gefragt. Da zwischen produktorientierten Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen in vielen Unternehmensbereichen große Unterschiede bestehen, werden die Ergebnisse in diese beiden Gruppen differenziert.

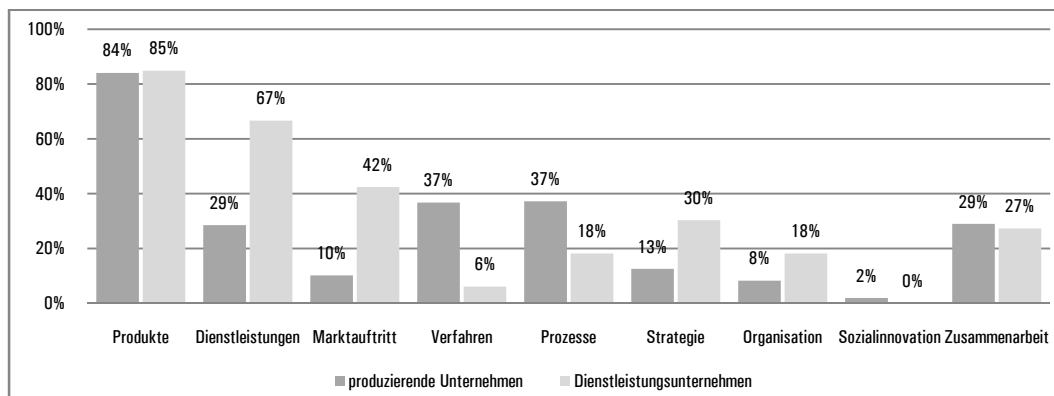


Abb. 7: Innovationsverständnis der befragten Unternehmen

Produktorientierte Unternehmen verbinden Innovationen hauptsächlich mit ihren Produkten, Verfahren und Prozessen. Darin spiegelt sich ein eher klassisches Verständnis von Innovation wider, bei dem vor allem in Produkt- und Verfahrensinnovationen unterschieden wird. Ungefähr ein Drittel der Unternehmen sehen auch in ihren begleitenden Dienstleistungen und der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten eine Relevanz für Innovation. Sie haben erkannt, dass die Hauptquelle für Innovationen die eigenen Kunden sind, mit denen sie auch mit Hilfe begleitender Dienstleistungen in Kontakt treten. Nur wenige Unternehmen würdigen die Bedeutung von Strategie, Marktauftritt und Organisation für betriebliche Innovationen (Anteil jeweils ca. 10 %).

Aufgrund der Immaterialität ihrer Produkte und den daraus resultierenden Besonderheiten ist eine andere Bewertung des Innovationsbegriffes durch die Dienstleistungsunternehmen zu erwarten. Sie verbinden Innovation mehrheitlich (85 %) mit Produkten, zu 67 % aber auch mit Dienstleistungen. Ihre Spezifik erklärt, weshalb sie Marktauftritt, Strategie und Organisation verbreiteter unter den Innovationsbegriff fassen. Etwas überraschend ist, dass nur 27 % der Dienstleister in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten Innovationspotenziale erkennen. Gerade die direkte Leistungserbringung beim Kunden sollten Dienstleistungsunternehmen zur Ideenfindung und für Verbesserungen nutzen. Auch kleine Veränderungen in ihren Verfahren und Prozessen können ihr Angebot effektiver und optimieren.

- *Viele Unternehmen setzen Innovationen – einem traditionellen Innovationsbegriff folgend – mit der Entwicklung von neuen Produkten und Verfahren gleich. Die große Mehrheit der Innovationen ist jedoch inkrementell, d. h. es werden schrittweise vorhandene Produkte, Dienstleistungen und Verfahren verbessert.*
- *Eine permanente Verbesserung setzt einen strategischen Prozess im Unternehmen voraus. So sollten Innovationen in der Unternehmensstrategie verankert werden. Ein gewisser (wenn auch kleiner) Anteil der Ressourcen und des Personals sollte u. a. für die Ideenfindung, die Marktbeobachtung und die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten beim Kundenkontakt eingesetzt werden.*
- *Ohne einen komplett neuen Managementansatz aufsetzen zu müssen, können kleine Änderungen im Unternehmen und bereits wenige Elemente des Innovationsmanagements positive Auswirkungen haben.*

### 3.5 Warum brechen Unternehmen Innovationsprojekte ab?

Innerhalb der letzten drei Jahre haben 25 % der befragten Unternehmen Innovationsprojekte abgebrochen. Insbesondere innovative Unternehmen, die sicherlich auch mehr Innovationsprojekte als nicht innovative Unternehmen anstoßen, brechen diese konsequenter ab, sobald ihr Erfolg fraglich wird. Die Unternehmen nannten mehrere interne und externe Gründe für den Abbruch von Innovationsprojekten. Intern hindern insbesondere fehlende bzw. unzureichende Ressourcen das Unternehmen an einem erfolgreichen Abschluss, extern reagieren Unternehmen vor allem auf geänderte Marktbedingungen.

Folgende Gründe wurden von den Unternehmen beispielhaft angeführt:

#### **Fehlende Ressourcen**

- Fehlende Zeit zur Realisierung
- Keine Entwicklungskapazität, Mangel an Ressourcen
- Finanzierung, kein Geld
- Technische Machbarkeit, technische Gründe
- Nicht wirtschaftlich, zu hohe Kosten

#### **Änderungen am Markt**

- Geänderte Lage auf dem Markt
  - Wettbewerber früher auf dem Markt
  - Kein Business-Case, kein Markt
  - Produkteinstellungen
- *Eine bessere Planung des Innovationsprojektes im Unternehmen, die den notwendigen Ressourcen- und Personaleinsatz so realistisch wie möglich prognostiziert, verhindert den Abbruch einiger Projekte. Möglicherweise werden dadurch auch einige Projekte nicht begonnen, aber die begonnenen eher zum Erfolg geführt.*
  - *Zu einer fundierten Planung gehört auch die intensive Beobachtung des Marktes. Der eine Schritt schneller oder in eine wenig andere Richtung als der Mitbewerber kann entscheidend sein. Vor allem der Kontakt zu den eigenen Kunden hilft bei der Ideenfindung und ist die Quelle der meisten Innovationen.*

#### **4. Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale für Innovationen in Berliner Unternehmen**

Die Unternehmen wurden nach Methoden gefragt, wie Innovationen im Unternehmen verankert, geplant und umgesetzt werden und wie sie diese selbst bewerten. Anhand der Ergebnisse können nicht nur die Erfolgsfaktoren der innovativen Berliner Unternehmen identifiziert werden, sondern auch Ansatzpunkte, wie der Umgang mit und das Management von Innovationen in den Unternehmen verbessert werden können und wie diese dabei unterstützt werden können.

Der Unterschied zwischen innovativen und nicht innovativen Unternehmen beim Umgang mit Innovationen ist in den Ergebnissen deutlich zu erkennen. Viele Unternehmen sind sich der Bedeutung von Innovationen für ihren Erfolg bewusst. Doch gerade bei der Bewertung, wo die Innovationen entstehen und wer Innovationsträger ist, unterscheiden sich innovative deutlich von nicht innovativen Unternehmen.

Innovative Unternehmen verstehen Innovation als Erfolgsfaktor und setzen innovationsfördernde Maßnahmen im Unternehmen um. Sie verankern entsprechende Zielvorstellungen in ihrer Unternehmensstrategie, setzen Ressourcen und Personal entsprechend ein. Zudem beachten sie die Wichtigkeit von weichen Faktoren, wie die Etablierung einer Innovationskultur durch Anreizsysteme, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen.

Die Unternehmen wurden nach dem Vorhandensein bzw. der Gestaltung verschiedenster betrieblicher Elemente in den Bereichen Strategie, Personal- und Innovationskultur, Strukturen und Know-how sowie Kapitaleinsatz befragt. Bei der Auswertung der Daten wurden die Antwortkategorien „ja“ und „überwiegend“ als Zustimmung, die Kategorien „überwiegend nicht“ und „überhaupt nicht“ als Ablehnung gewertet. In den folgenden Grafiken wird die Zustimmung der Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Innovativität dargestellt.

##### **4.1 Wie wichtig ist die strategische Ausrichtung?**

Für die Mehrheit der Unternehmen spielen Innovationen eine wesentliche Rolle. Insgesamt 67 % aller befragten Unternehmen bewerten Innovation als einen Erfolgsfaktor ihres Unternehmens, 25 % stimmen dem nur teilweise zu, 8 % der Unternehmen sehen darin keinen expliziten Erfolgsfaktor.

Eine Differenzierung nach der Innovativität kommt zu dem – zu erwartenden – Ergebnis, dass insbesondere innovative Unternehmen Innovation als einen ihrer Erfolgsfaktoren definieren. Grundlage für innovatives Verhalten und die Verfolgung eines Innovationszieles ist die Wahrnehmung, dass dies zum Unternehmenserfolg beiträgt.

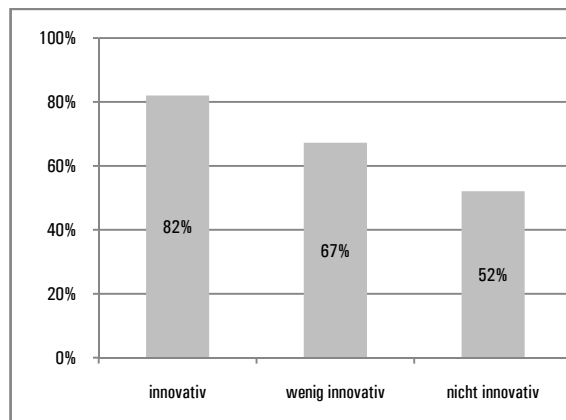


Abb. 8: Innovation als Erfolgsfaktor

In einem ganzheitlichen Verständnis wirkt sich diese Erkenntnis sowohl auf strategische Überlegungen und die Steuerung des Unternehmens als auch auf die Positionierung nach außen und die Pflege eines entsprechenden Images aus.

Ein erheblicher Anteil auch der wenig und nicht innovativen Unternehmen erkennt die Bedeutung von Innovation. Eine ähnlich hohe Anzahl integriert dies auch in ihre strategischen Überlegungen. Hier deutet sich ein Umsetzungsdefizit an. Möglicherweise fehlt den Unternehmen das notwendige Rüstzeug, Innovationspläne umzusetzen.

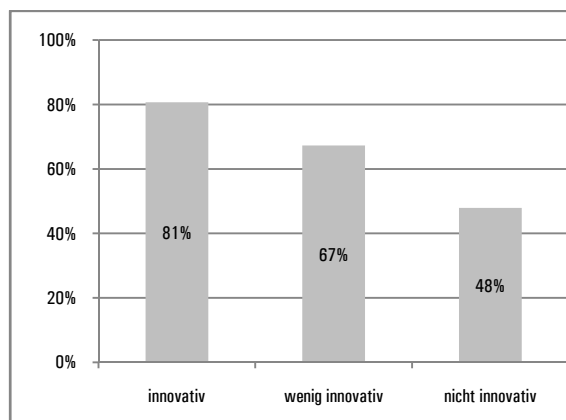


Abb. 9: Innovation als Ergebnis von Strategie und Steuerung

Die überwiegende Mehrheit der innovativen und wenig innovativen Unternehmen arbeitet an einem innovativen Image nach außen. Sie wollen als innovativ wahrgenommen werden. Dagegen pflegt nur etwa ein Drittel der nicht innovativen Unternehmen ein entsprechendes Image nach außen. Dieses Ergebnis scheint nachvollziehbar. Nicht für jedes Unternehmen ist die Verfolgung einer Innovationsstrategie sinnvoll und machbar.

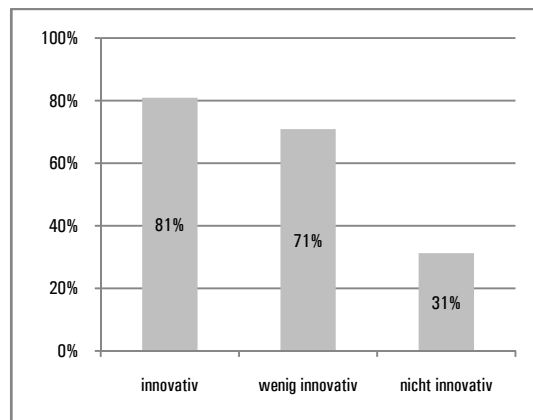


Abb. 10: Innovatives Image

- *Unternehmen, die Innovation als klares Ziel definieren und dies auch in der täglichen Arbeit leben, sind stärker innovativ. Innovation als Schlagwort reicht für deren konsequente Umsetzung jedoch nicht aus. Nicht jedes Unternehmen kann und sollte sich als innovativ definieren und platzieren. Doch einigen kann bei der Umsetzung ihrer Innovationsstrategie geholfen werden.*

## 4.2 Wie wichtig sind Personal und Kultur?

Das hohe Wissensniveau der eigenen Mitarbeiter und die Ermutigung zur Innovation zeichnen 71 % bzw. 74 % der innovativen Unternehmen aus. Die Ergebnisse bestätigen die wesentliche Rolle der Mitarbeiter als Innovationsträger. Sie setzen ihr Wissen ein, um Ideen zu generieren und werden in einer fördernden Unternehmenskultur dazu ermutigt und motiviert.

Innovative Unternehmen zeichnet aus, dass sie nicht nur Innovation als eine Erfolgsstrategie ansehen, sondern auch den Geist der Innovation leben – und dies im gesamten Unternehmen. Das Wissensniveau der Mitarbeiter ist ein wichtiger Schlüssel zur Ideengenerierung. Innovative Unternehmen schaffen eine Arbeitsumgebung, die es erlaubt, den Ideen freien Lauf zu lassen. Dazu gehört auch, dass es allen im Unternehmen möglich ist, die eigenen Ideen weiterzuentwickeln und sie darin auch bestärkt und gefördert werden.

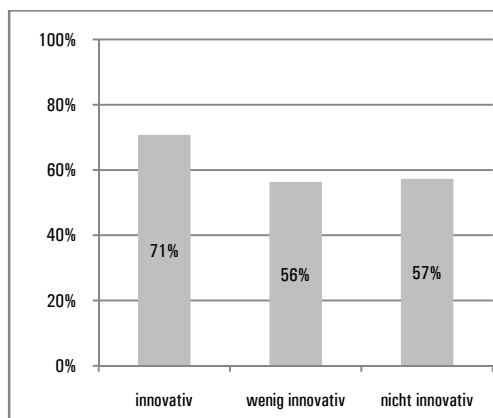


Abb. 11: Wissensniveau der Mitarbeiter fördert Innovationen

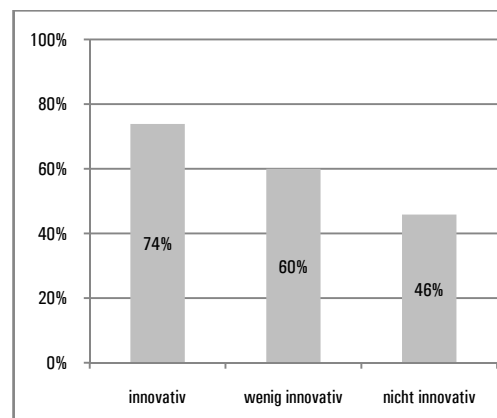


Abb. 12: Innovation wird bewusst gelebt und ermutigt

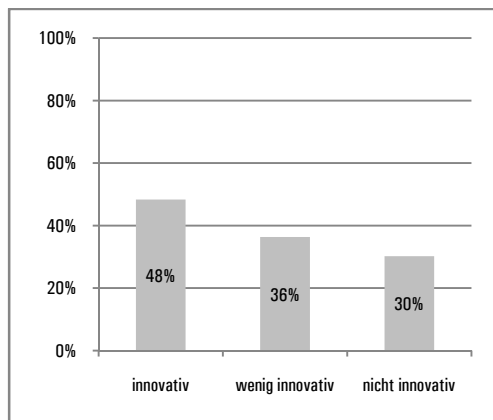


Abb. 13: Organisierende Stelle für Innovation (Innovationsmanagement)

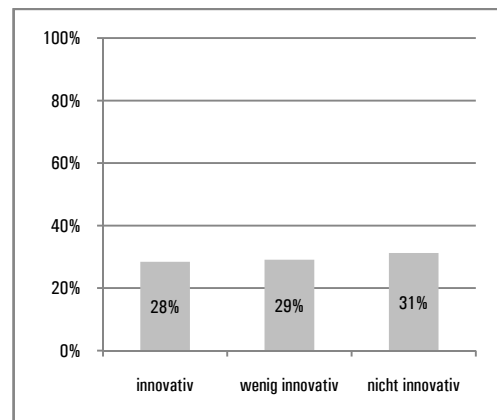


Abb. 14: Anreizsysteme für Ideen und Umsetzung

Neben den eher weichen, kulturellen Faktoren können auch organisatorische Instrumente die Kreativität im Unternehmen unterstützen. So hat etwa die Hälfte der innovativen Unternehmen das Thema Innovation in einer koordinierenden Einheit (bzw. Person) institutionalisiert, wo Ideen zentral gesammelt und bewertet werden. Damit sind Teile eines Innovationsmanagements etabliert. Doch die Zahl erscheint noch etwas gering, da mit einem Ansprechpartner für das Thema Innovation bzw. Ideenvorschläge auch eine gewisse Systematik und Struktur im Innovationsgeschehen fehlt. Insgesamt haben nur 38 % aller befragten Unternehmen eine entsprechende Stelle bzw. Person im Unternehmen.

Die Generierung von Ideen kann mit Hilfe eines Anreizsystems belohnt und damit besonders gefördert werden. Mitarbeiter können mit zusätzlichen Zahlungen, aber auch mit unentgeltlichen Anreizen (wie öffentliche Anerkennung, Weiterbildung, Projektverantwortung für den weiteren Entwicklungsprozess) für erfolgreiche Ideen bzw. deren Umsetzung belohnt und dazu noch stärker motiviert werden. Nur ca. ein Drittel aller Unternehmen haben ein solches unterstützendes Anreizsystem etabliert, wobei kaum signifikante Unterschiede nach der Innovativität der Unternehmen erkennbar sind.

- *Die Mitarbeiter und ihr Wissen sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Innovationen. Wenn sie als essentielle Basis von Innovationen verstanden werden, wird Innovation in den Unternehmen mehr sein als nur ein Schlagwort. Haben Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Ideen einzubringen, werden sie dazu zusätzlich motiviert und dafür belohnt, umso mehr Ideen können als Grundlage für Innovationen generiert werden.*
- *Die Mehrzahl der Unternehmen ist sich zwar der Bedeutung ihrer Mitarbeiter bewusst. Allerdings werden Verbesserungspotenziale bei der systematischen Herangehensweise und Methodik deutlich. Unternehmen können bereits mit einfachen Instrumenten des Innovationsmanagements, z. B. durch die Etablierung eines Wissens- und Ideenmanagements sowie die Einführung eines Anreizsystems zur Ideengenerierung, weitere Innovationspotenziale erschließen.*

### 4.3 Wie wichtig sind Strukturen und Know-how?

Den Einfluss von Strukturen und Prozessen auf die Generierung von Innovationen bewerten die Unternehmen generell eher indifferent. Und doch können mit Verbesserungen in den unternehmerischen Abläufen nicht nur an sich Verfahrens- und Prozessinnovationen entstehen, sondern in der Folge das Produkt verbessert und die Entwicklung neuer Produkte gefördert werden. Auch Strukturen und Prozesse müssen den Kundenbedürfnissen angepasst werden, denn diese entscheiden über den Erfolg am Markt.

Die Bedeutung des Betriebsklimas wird im Vergleich dazu stärker als Erfolgsfaktor für Innovation wahrgenommen. Das Betriebsklima, gefördert durch die Unternehmenskultur, beeinflusst die Mitarbeiter als Innovationsträger direkt. Das sehen auch die Unternehmer so. 72 % der innovativen und 65 % der wenig innovativen Unternehmen bewerten ihr Betriebsklima als innovationsfördernd.

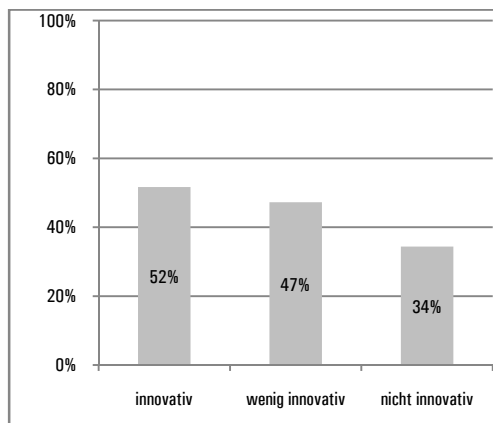


Abb. 15: Bedeutung von Strukturen und Prozessen für Innovation

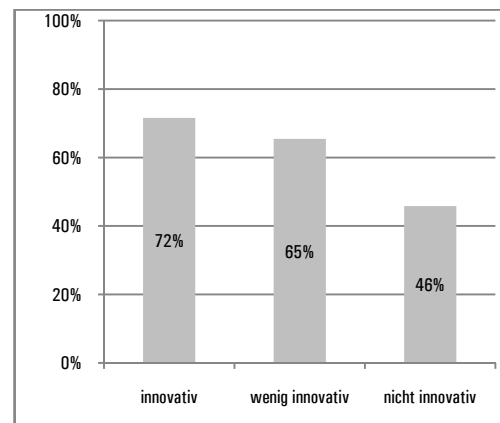


Abb. 16: Bedeutung des Betriebsklimas für Innovation

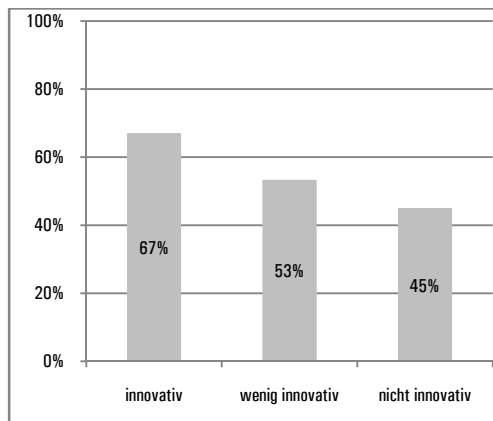


Abb. 17: Untersuchung von Markttrends

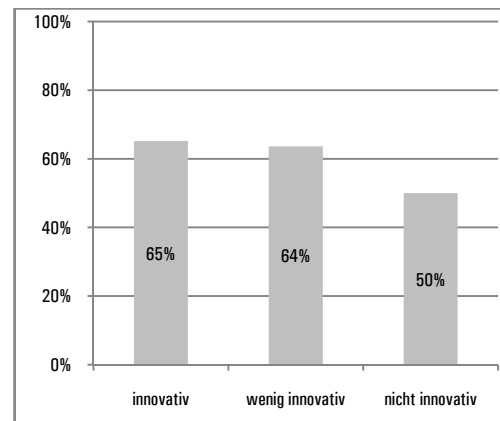


Abb. 18: Austausch mit Kunden während Innovationsprozess

Das Wissen über den Markt, über aktuelle und zukünftige Entwicklungen sowie über Kundenbedürfnisse sind wichtige Grundlagen von Innovationen. Erst durch die Akzeptanz am Markt und bei den Kunden werden Inventionen zu Innovationen und generieren Umsätze im Unternehmen. Daher spüren 56 % aller befragten Unternehmen Markt-, Wettbewerbs- und Technologietrends auf, 59 % organisieren schon während des Innovationsprozesses den Gedankenaustausch mit künftigen Anwendern. Insbesondere hinsichtlich der Marktbeobachtung grenzen sich die innovativen Unternehmen von den anderen ab, 67 % recherchieren nach neuen Trends und möglichen Marktlücken.



- *In den internen Strukturen und Prozessen besteht großes Potenzial, die Innovationsfähigkeit Berliner Unternehmen weiter zu steigern. Beispielsweise beschleunigen kurze Entscheidungswege den Kommunikationsfluss. Austausch über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus bringt Mitarbeiter auf neue Ideen. Kundenorientierte Strukturen und Prozesse fördern die Innovationsfähigkeit.*
- *Ein positives Betriebsklima regt Mitarbeiter zu Innovationen an. Flache Hierarchien fördern Engagement und Eigeninitiative der Mitarbeiter und damit deren Kreativität zum Vorteil des Unternehmens. Interne Kommunikationsart und -wege wirken sich auf Arbeitsabläufe und Ideenvielfalt aus und bieten zugleich einen guten Hebel für Verbesserungen.*

#### 4.4 Wie wichtig sind Kooperationen?

Für die Innovativität der Unternehmen ist der Austausch mit externen Akteuren – seien es wissenschaftliche Einrichtungen, Kunden oder andere – wichtig. Dies wird auch von den Unternehmen mehrheitlich so bewertet. Dennoch erscheint es etwas gering, wenn sich nur 36 % bzw. 48 % der innovativen Unternehmen von der Wissenschaft bzw. von Kunden bei der Entwicklung von Innovationen unterstützen lassen. Wesentlich mehr Unternehmen sollten mit der Bedeutung von Kooperationen für Innovationen konfrontiert sein, aber auch mit deren Bedeutung auf andere unternehmerische Handlungsbereiche.

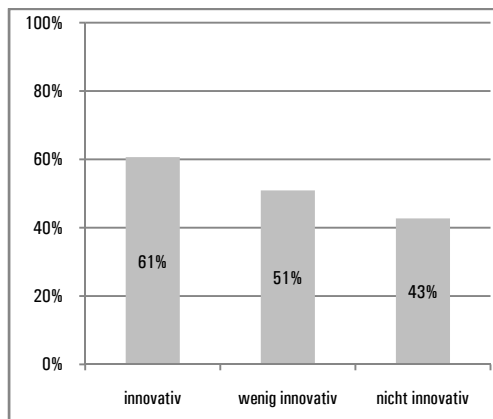


Abb. 19: Austausch mit dem Umfeld

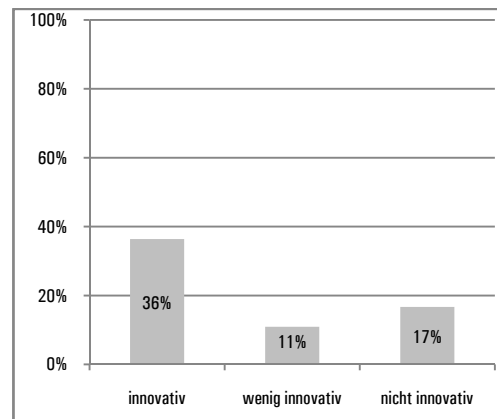


Abb. 20: Unterstützung durch die Wissenschaft

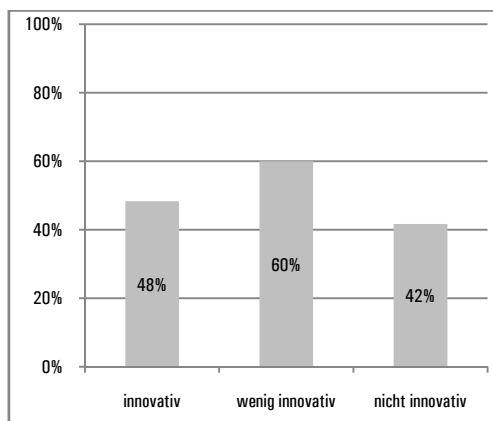


Abb. 21: Unterstützung durch Kunden

Trotz des großen wissenschaftlichen Angebots in Berlin sehen Unternehmen noch zu selten einen Erfolgsfaktor in der Kooperation mit der Wissenschaft. Ein Ergebnis, das bereits in einigen Untersuchungen zum regionalen Wissenstransfer erhoben wurde. Lediglich 36 % der innovativen Unternehmen greifen auf die Unterstützung der Wissenschaft zurück, nur 11 % der wenig innovativen.

Etwa die Hälfte der Unternehmen bezieht Kunden in die Entwicklung von Innovationen ein. Diese Beziehungen sind für Unternehmen nicht nur zur Sicherstellung der Qualität ihrer Produkte, sondern auch für deren Weiterentwicklung wesentlich. Die große Mehrzahl an Innovationen entsteht aufgrund von Informationen und Feedback der Kunden.

- *Der Austausch mit dem Umfeld im Sinne einer Identifizierung von Markttrends und der Aktivitäten der direkten Wettbewerber, der technischen, organisatorischen und kreativen Unterstützung durch wissenschaftliche Einrichtungen und Berater, der Identifizierung von Kundenbedürfnissen etc. ist Grundlage und Erfolgsfaktor von Innovationen. Dessen sollten sich Unternehmen noch stärker bewusst sein. Der systematische Aufbau von Kontakten zu wesentlichen Akteuren kann durch regionale Institutionen und Netzwerke unterstützt werden.*
- *Besonderes Augenmerk sollte auf die Beziehungen zu den Kunden und zur Wissenschaft gelegt werden. Kunden dienen als Hauptquelle von Innovationen. Sie bestimmen den Erfolg am Markt und damit den Erfolg von Produkten und Innovationen. Unternehmen profitieren von langfristigen Beziehungen mit der Wissenschaft bei der Rekrutierung von Fachkräften, dem Zugang zu dem neuesten Stand der Forschung, der Nutzung teurer Forschungsinfrastruktur sowie der Unterstützung und Ideengebung durch Experten.*

#### 4.5 Wie wichtig ist Kapital?

Ein strategischer Planungsprozess von Innovationen beinhaltet auch die Bereitstellung eines (eigenen) Budgets für Innovationsprojekte. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen das Fehlen von internen Ressourcen als eine wichtige Ursache für den Abbruch von Innovationsvorhaben angeben, können dadurch mehr Vorhaben zu einem Abschluss und Erfolg geführt werden. Selbst innovative Unternehmen stellen nur zu 46 % ein eigenes Budget für Innovationsprojekte in ihrer Finanzplanung ein. Die anderen Unternehmen entsprechend weniger. Eine bessere Systematik und strategische Planung, die auch die Bindung von Finanzmitteln beachtet, verhindert möglicherweise eine Situation, in der ad-hoc keine Ressourcen für Innovationsentwicklungen zur Verfügung stehen, obwohl die Markttrends dies verlangen würden.

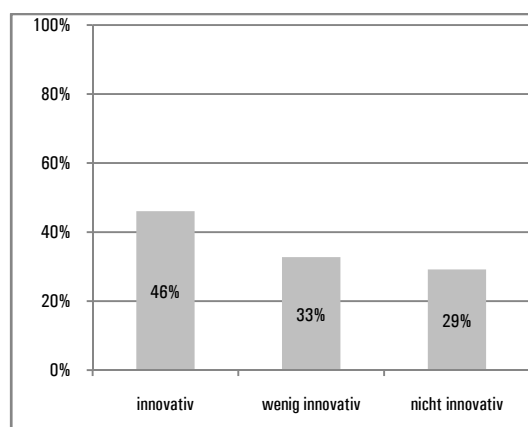


Abb. 22: Budget für Innovationsprojekte

Die Größe des Unternehmens ist ein entscheidendes Kriterium für das Planungsverhalten. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger wird ein Budget für Innovationen eingestellt. Dieser Zusammenhang lässt sich u. a. damit erklären, dass größere Unternehmen meist eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung betreiben, für die ein separater Posten eingestellt wird.

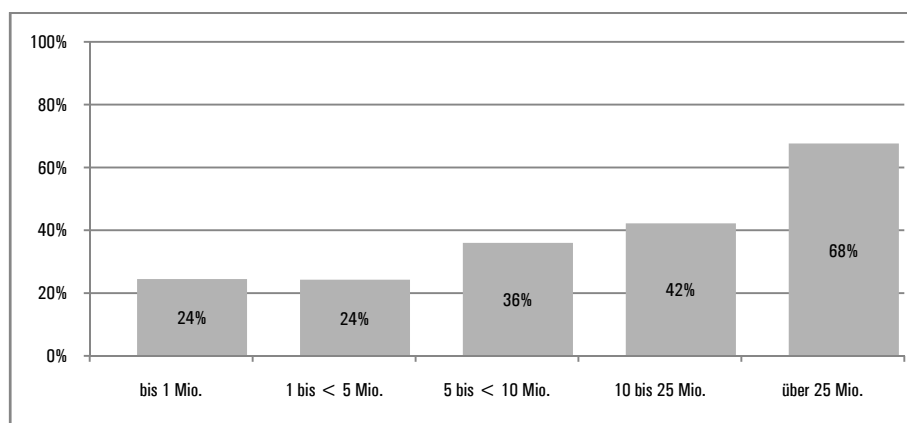


Abb. 23: Vorhandensein eines Innovationsbudgets in Abhängigkeit von Unternehmensgröße (Umsatz p.a.) (Alle Unternehmen)

Bemerkenswert ist, dass zwar 86 % der großen nicht innovativen Unternehmen mit einem Umsatz in Höhe von mehr als 25 Mio. Euro ein Innovationsbudget ausweisen. Trotzdem scheint dies nicht auszureichen, um innovativ zu sein.

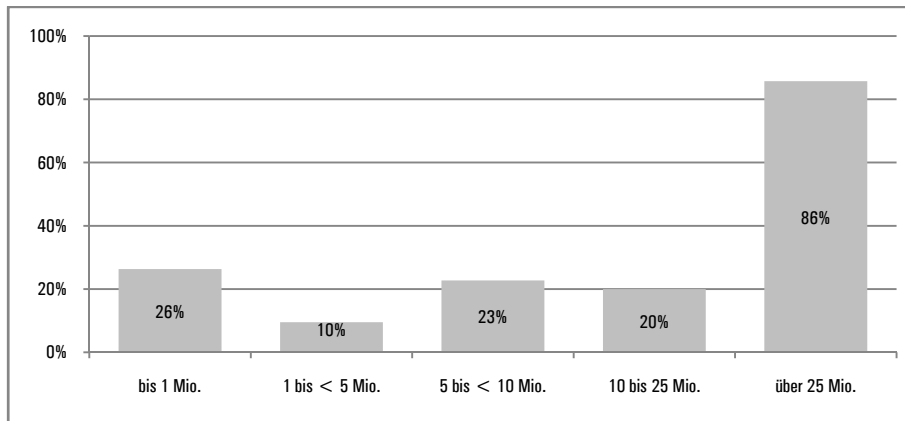


Abb. 24: Vorhandensein eines Innovationsbudgets in Abhängigkeit von Unternehmensgröße (nur "nicht innovative"-Unternehmen)

Die Generierung von Innovationen steht in einem engen Zusammenhang mit der Höhe der Investitionsmittel, die für ihre Entwicklung bereitgestellt werden. So investieren 49 % der innovativen Unternehmen mehr als 10 % ihres Umsatzes in Innovation. In dieser Größenordnung investieren nur 22 % bzw. 10 % der wenig und nicht innovativen Unternehmen in Innovationen.

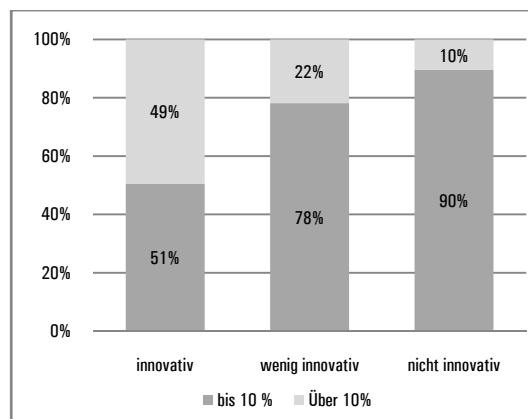


Abb. 25: Umsatzanteil von Innovationsinvestition

- *Die Aufnahme von (möglichen) Innovationsprojekten in die Finanzplanung und möglicherweise die Festlegung eines gewissen Investitionsanteils fördern die Systematisierung von Innovationen in Unternehmen. Die vorherige Planung verringert den Abbruch von Innovationsprojekten aufgrund von fehlenden Ressourcen.*

## 5. Was lernen wir daraus?

### **Innovation ist ein Erfolgsfaktor in Berliner Unternehmen!**

Unternehmen in Berlin sehen Innovation als einen Erfolgsfaktor für sich. Allerdings richten nur die Innovativen ihr Unternehmen danach aus. Nicht innovative Unternehmen betrachten Innovation als must have, ohne aber Mitarbeiter, Management, Organisation und Prozesse entsprechend zu gestalten. Sie sehen in Innovation nur die Technologie, vergessen aber, dass der Faktor Mensch noch bedeutender ist.

### **Kleine Unternehmen sind die innovativsten in Berlin!**

Berlin wird geprägt von kleinen Unternehmen, und zwar – von kleinen innovativen. Sie sind flexibel, nicht überreguliert, denken nicht in engen Abteilungen, haben flache Hierarchien und Entscheidungswege. Die interdisziplinäre Kommunikation und Vorgehensweise fördert Kreativität und Innovationen. Eine bunte Mischung ist der Quell, aus dem Ideen hervorkommen!

### **Innovationen sind das Ergebnis strategischer Entscheidungen und Umsetzungen!**

Innovationsmanagement fördert den Erfolg von Innovationen. Innovationen sind in der Unternehmensstrategie verankert und werden strategisch geplant. Innovative Unternehmen folgen dieser Erkenntnis und stellen ein höheres Budget für Innovationsprojekte zur Verfügung.

### **Strukturen und Organisation dürfen Kreativität nicht verhindern!**

Aufeinander abgestimmte Strukturen und Prozesse fördern Innovationsfähigkeit. In einem positiven Betriebsklima werden Informationen und Know-how ausgetauscht und für ein gemeinsames Ziel eingesetzt. Zu viel Steuerung erstickt Kreativität, zu wenig bringt Chaos. Auch Innovationen bedürfen eines moderaten Maßes an Systematik und Planung.

### **Weiche Faktoren fördern Innovation – sie sind das Schmiermittel für Innovation!**

Unternehmenskultur, Umgang mit den Mitarbeitern und Wissensniveau sind wichtiger als Anreizsysteme. Nur wo Geist frei und ohne Angst arbeiten kann, werden Innovationen geboren. Innovative Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter zum Mitdenken und sehen sie als wichtiges Innovationspotenzial, welches gepflegt werden muss. Totale Regulierung und Überwachung töten Innovation.

### **Fachübergreifender Erfahrungsaustausch eröffnet Horizonte und fördert Innovation!**

Fachübergreifender Erfahrungsaustausch wird in Berlin nur von 13 % der befragten Unternehmen konsequent umgesetzt. Durch diesen werden jedoch Horizonte der Mitarbeiter erweitert, ihre Kreativität angetrieben und neue Ideen generiert. Innovationen entstehen, wenn miteinander kommuniziert wird und unterschiedliche Perspektiven aufeinander treffen. Homogenität ist schädlich für Innovation!

### **Weiterbildung und Qualifikation sind ein Schlüssel zu Innovation!**

Das Wissensniveau der Mitarbeiter fördert Innovationen. Ihre Weiterbildung muss also – auch und gerade in Krisensituationen – ganz oben auf der Tagesordnung stehen. Horizonterweiterung birgt Kreativität und neue Ideen, Wissensvorsprung birgt Wettbewerbsvorteile.

### **Kooperationen verstärken Innovationskraft!**

Innovationen entstehen durch Austausch mit anderen. Berliner Unternehmen arbeiten gut mit ihren Kunden und anderen Unternehmen zusammen. Potenzial wird noch bei der Kooperation mit der Wissenschaft verschenkt.

**Berliner Unternehmen haben Potenzial!**

Berliner sind nicht nur zu fast 40 % innovativ, bei den über 20 % bisher wenig innovativen Unternehmen liegt weiteres Potenzial für die Zukunft. Mit kleinen, aber wesentlichen Verbesserungen können sie sich noch besser aufstellen.

## 6. Empfehlungen

### 6.1 Empfehlungen an die Unternehmen

#### **Beachten Sie den Faktor Mensch, die Technik allein genügt nicht!**

- Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Innovation wachsen und gedeihen kann.
- Schaffen Sie Bedingungen, die es Ihren Mitarbeitern erlauben, sich zu engagieren und frei ihre Meinung zu vertreten. Denn nur wo Gedanken frei geäußert werden dürfen, werden aus Ideen Innovationen.
- Sorgen Sie für einen hohen Wissensstand und Informationsaustausch bei Ihren Mitarbeitern und mit Ihrem Umfeld.

#### **Achten Sie darauf, dass verschiedenste Denk- und Handlungsstile zusammenarbeiten!**

- Arbeiten Sie interdisziplinär zusammen.
- Fördern Sie Mitarbeiter, die anders sind als Sie – Uniformität ist der Killer der Innovation!
- Führen sie eine Streitkultur ein – Menschen, die konstruktiv streiten, entwickeln Innovation!

#### **Kooperationen bringen mehr, als sie kosten!**

- Trauen Sie sich, an Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen heranzutreten und Kooperationen (auf verschiedensten Ebenen) einzugehen.
- Beziehen Sie Ihre Kunden und Mitbewerber mit ein, wenn dadurch innovative Kooperationspartnerschaften entstehen.
- 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.

#### **Betreiben Sie Selbstanalyse!**

- Analysieren sie Ihr Unternehmen kritisch, insbesondere auf mögliche Defizite hinsichtlich von Innovationen.
- Analysieren Sie Ihr Unternehmen kritisch, sind Sie Treiber oder Reagierer?
- Bauen Sie Ihre Strategie darauf auf und stärken sie somit Ihre Position im Markt.

#### **Gehen Sie auf den Markt ein und sind Sie schneller als dieser!**

- Werden Sie sich über die Erwartungen der Kunden im Klaren.
- Versuchen Sie durch aktive Beobachtung des Marktes zukünftige Entwicklungen besser zu identifizieren. Denn innovativ ist der, der besser ist, als es die Kunden erwarten.

Aber vor allem denken Sie daran:

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.

## 6.2 Empfehlungen an die Politik

Zur Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit sind vor allem die Unternehmen selbst gefordert. Die regionale Politik kann aber dabei unterstützen und insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verbessern helfen.

### **Innovationskompetenz regionaler Unternehmen steigern.**

Die Kompetenz, wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationsprozesse ergebnisorientiert und systematisch umzusetzen, gilt es bei den Berliner Unternehmen noch weiter zu steigern. In Workshops und Veranstaltungen müssen die regionalen Unternehmen noch stärker für Innovationen sensibilisiert werden. Dafür existiert bereits eine regionale Unterstützungsinfrastruktur, die weiter effektiviert werden sollte.

### **Landespolitik konsequent an Innovationsförderung orientieren.**

Ressortübergreifend sollten politische Maßnahmen sich auch an dem Ziel ausrichten, günstige Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen. Das betrifft insbesondere Wissenschafts-, Wirtschafts- und Förderpolitik. So sollte u. a. die wirtschaftspolitische Clusterstrategie stärker mit der kohärenten Innovationsstrategie verzahnt werden. Die Wissenschaftspolitik wiederum muss den Wissenschaftseinrichtungen mehr Gestaltungsspielräume einräumen, damit diese ihrer zentralen Rolle für die Stärkung des Standortes noch besser gerecht werden.

### **Transparenz und Nachfrageorientierung der Forschung erhöhen.**

Die Forschungskompetenzen der Berliner Wissenschaftseinrichtungen müssen auch für kleine Unternehmen, die bisher noch keinen Kontakt zur Wissenschaft haben, transparenter werden. Die Forschungsprofile der Wissenschaftseinrichtungen müssen geschärft und ihre Stärken definiert werden. In der angewandten Forschung sollte die Wissenschaft aktiv auf die regionalen Unternehmen zugehen und sich stärker an deren (Forschungs-)Bedürfnissen orientieren.

### **Unternehmerische Kultur in Wissenschaftseinrichtungen entwickeln.**

Praxisorientierte Inhalte müssen stärker in die Lehre integriert werden, damit unternehmerisches Handeln und Denken schon in der Schule und Hochschule vermittelt werden können. Werden regionale Unternehmer stärker in die Lehre und deren Inhalte integriert, z. B. durch Gastvorträge, Praxisbeispiele und Praktika, können die innovativen kleinen Unternehmen bei Innovationsprojekten und Fachkräftesicherung unterstützt werden. Die Unternehmen stellen so Kontakte zur Wissenschaft her, finden Unterstützung bei der Lösung realer Probleme und werden als potenzieller Arbeitgeber von den Studenten wahrgenommen.



## 7. Fragebogen

**ANTWORTBOGEN** (bitte bis spätestens **05.06.2009** zurückfaxen / mailen / senden)

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	Alter des Unternehmens ..... Jahre
<input type="checkbox"/> Chemie / Kunststoffverarbeitung	<input type="checkbox"/> bis 1 Mio. €	<input type="checkbox"/> bis 10	
<input type="checkbox"/> Metall/Stahl/Kfz	<input type="checkbox"/> 1 bis < 5 Mio. €	<input type="checkbox"/> 11 bis 50	
<input type="checkbox"/> Maschinenbau	<input type="checkbox"/> 5 bis < 10 Mio. €	<input type="checkbox"/> 51 bis 100	
<input type="checkbox"/> Elektrotechnik/Elektronik/Optik	<input type="checkbox"/> 10 bis 25 Mio. €	<input type="checkbox"/> 101 bis 500	
<input type="checkbox"/> Textil und Bekleidung	<input type="checkbox"/> über 25 Mio. €	<input type="checkbox"/> über 500	
<input type="checkbox"/> Nahrungs- und Genussmittel			
<input type="checkbox"/> Baugewerbe			
<input type="checkbox"/> Medizintechnik, Gesundheit, Biotech			
<input type="checkbox"/> IT, Software			
<input type="checkbox"/> Kreativwirtschaft, Medien			
<input type="checkbox"/> Dienstleistungen (Sonstige)			
<input type="checkbox"/> 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         |  |

	ja	überwiegend	teilweise	überwiegend nicht	überhaupt nicht
<b>2. Strategie</b>					
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 Hat Innovation in Ihrer Unternehmensstrategie einen hohen Stellenwert?	<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"/>
<b>3. Personal- und Innovationskultur</b>					
3.1 Fördert das Wissensniveau Ihrer Mitarbeiter Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Wird in Ihrem Unternehmen Innovation bewusst gelebt und ermutigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Werden Innovationsaktivierung, -sammlung und -bewertung von einer damit beauftragten Stelle (Person) betrieben und auch aktiv in Gang gehalten?	<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"/>
<b>4. Strukturen und Information (Know how)</b>					
4.1 Fördern Ihre organisatorischen Strukturen und Prozesse Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Erlauben das Betriebsklima und 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"/>
4.3 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"/>



## 8. Projektteam

### Projektleitung:

Dr. Marion Haß

IHK Berlin – Innovation und Umwelt, 10623 Berlin  
hss@berlin.ihk.de

Rémi Redley

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU  
e.V., 10711 Berlin  
rr@bdu.de

### Projektteam:

Martin Dolling

Wagemann + Partner GbR, 10709 Berlin  
m.dolling@wagemann.net

Stephan Hoffmann

Investitionsbank Berlin, 10719 Berlin  
stephan.hoffmann@ibb.de

Rainer Ihde

Ihde & Partner, Rechtsanwälte, 10119 Berlin  
rainer.ihde@onlinelaw.de

Wolf Kempert

UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und  
Unternehmensführung mbH, 10623 Berlin  
kempert@unu-berlin.de

Katrin Safarik

IHK Berlin – Innovation und Umwelt, 10623 Berlin  
saf@berlin.ihk.de

Heike Schöning

IHK Berlin – Innovation und Umwelt, 10623 Berlin  
heike.schoening@berlin.ihk.de

Christoph von Waldow

GERB Schwingungsisolierungen GmbH & Co.KG  
13407 Berlin  
christoph.vonwaldow@gerb.de

Jana Wendlandt

GOOSSENS-REDLEY  
Unternehmensberater BDU, 10711 Berlin  
wendlandt@goossens-redley.com

## 9. Herausgeber

IHK Berlin

Innovation und Umwelt  
Fasanenstraße 85  
10623 Berlin

Tel.: 030 – 315 10 0  
Fax: 030 – 315 10 166  
service@berlin.ihk.de  
www.ihk-berlin24.de

Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Kronprinzendamm 1  
10711 Berlin

Tel.: 030 – 892 84 74  
Fax: 030 – 893 47 46  
berlin@bdu.de  
www.bdu.de

