

Ergänzende Arbeitsmaterialien zu Info-Nr. 4

Zukunftshandeln in der Krise

In die Offensive für Standort- und Beschäftigungssicherung!

Checkliste für eine erste Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit

sowie

Kennziffern des Innovationsengagements und –erfolgs im Branchenvergleich

Bei der Berechnung der betrieblichen Kennzahlen für den Branchenvergleich sind folgende begrifflichen Abgrenzungen wichtig. Diese Abgrenzungen liegen auch den Branchenkennzahlen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zugrunde:

Anteil der FuE-Aufwendungen am Gesamtumsatz (FuE-Intensität oder "Innovationsintensität") in Prozent

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

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

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

Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen in Prozent

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

Stuttgart, im Juni 2010

Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit

Blatt 1

Trifft diese Aussage auf den Betrieb zu, in dem Du arbeitest?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Innovations- und beschäftigungsorientierte Vision, Standortstrategie und Ziele						
Es gibt im Unternehmen eine gemeinsam erarbeitete Vision und Erwartungen für die Zukunft mit klaren Zielen.						
Die Vision beinhaltet ein deutliches Bekenntnis zur nachhaltigen zukunftsorientierten Erneuerung des Betriebes, um Standortentwicklung und Beschäftigungssicherung zu erreichen.						
Das Unternehmen betreibt eine kontinuierliche Analyse der Wettbewerbssituation und beobachtet Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, um frühzeitig eigene Chancen zu erkennen und Produkte zu entwickeln.						
Strategische Überlegungen im Unternehmen stützen sich auf ein Risikomanagement, das auch die Folgen unterlassenen Handelns beinhaltet.						
Nachhaltiges Innovationsmanagement						
Das Unternehmen hat mittel- (3-5 Jahre) bis langfristige Entwicklungsziele (5-10 Jahre) und richtet die Planungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich konkret danach aus.						
Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zeichnen sich durch Kontinuität aus. Sowohl in den vergangenen drei als auch in den kommenden Jahren wurden und werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchgeführt.						
Es existiert ein Budget für zukunftsorientierte Vorentwicklungsprojekte, die nicht direkt durch Kundenaufträge finanziert sind.						
Das Unternehmen nutzt gezielt und intensiv im Rahmen des Innovationsmanagements ein Netzwerk zu Universitäten, Fachhochschulen, Forschungsinstituten aber insbesondere auch zu Kunden und Lieferanten, um über diese vielfältigen Kontakte Innovationen generieren zu können.						
Innovationsorientierte Personalpolitik und Personalentwicklung						
Das Unternehmen verfolgt eine nach vorne gerichtete generelle Unternehmensstrategie mit einer zukunftsorientierten ganzheitlichen Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen.						
Die fachlichen und sozialen Qualifikationen aller Beschäftigten in allen Bereichen werden systematisch erfasst, gestärkt, vertieft und vorausschauend durch Weiterbildung weiterentwickelt.						
Die Altersstruktur und die demografische Entwicklung in der Region und im Betrieb werden bei der Personalplanung beachtet.						
Der Betrieb bildet kontinuierlich eine ausreichende Anzahl an Auszubildenden in Berufen aus, die zu einer vollen Handlungsfähigkeit führen (3- und 3 ½-jährige Ausbildungsberufe; Ausbildungsquote mind. 5%).						
Solide Finanzierung						
Die kurzfristige und langfristige Liquidität des Unternehmens ist gesichert. Es erfolgt eine permanente Überwachung, Planung und Steuerung der Zahlungsfähigkeit anhand von nachprüfbaren Kennzahlen. Branchenrichtwerte werden beachtet.						
Eine im Branchendurchschnitt liegende Ausstattung des Unternehmens mit Eigenkapital (Eigenkapitalquote; 15-30%) macht das Unternehmen unabhängig von fremden Kapitalgebern und zukunftssicher.						
Das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital (Verschuldungsgrad) birgt unter Berücksichtigung der Ertragslage keine größeren Gefahren für die Kreditwürdigkeit. Standort- und Beschäftigungssichernde Investitionen können problemlos finanziert werden.						

Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit

Blatt 2

Trifft diese Aussage auf den Betrieb, in dem Du arbeitest, zu?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Innovationsförderliche Unternehmenskultur - Information, Kommunikation und Beteiligung						
Information und Kommunikation						
Die für die Unternehmensentwicklung relevanten Informationen, werden kontinuierlich und systematisch beschafft und stehen allen im Betrieb zur Verfügung.						
Es gibt neben dem betrieblichen Vorschlagswesen weitere Möglichkeiten wie z.B. spezielle Innovationsausschüsse, -workshops, -arbeitskreise, die intensiv genutzt werden, Ideen zur Weiterentwicklung des Produktionsprozesses, der Arbeitsorganisation und / oder von Produkten oder Dienstleistungen zu gewinnen.						
Das Erfahrungswissen aller Beschäftigten wird systematisch weitergegeben und umgesetzt. Es gibt dafür spezielle Instrumente und Foren (z.B. regelmäßige Gruppengespräche).						
Beteiligung						
Bei geplanten Veränderungsprozessen wird der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informiert und er hat auch Gelegenheit, an entsprechenden Ausschüssen, Workshops oder Arbeitskreisen teilzunehmen.						
Veränderungsprozesse werden nicht allein von den Führungskräften gestaltet und reflektiert, sondern in einem bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend Prozess unter Einbeziehung aller direkt Betroffenen.						
Es herrscht ein Klima des Vertrauens, das aus einem offenen, toleranten und von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Miteinander resultiert. Das zeigt sich unter anderem darin, dass von den Führungskräften andere Meinungen nicht nur akzeptiert, sondern als Mittel zu einer gemeinsamen Problemanalyse und Problemlösung ausdrücklich gefordert werden.						
Innovationsförderliche Arbeitsorganisation und -prozesse						
Der Unternehmensaufbau zeichnet sich durch nur wenige Führungsebenen und wenige zentrale Funktionsbereiche aus. Dadurch sind umfassende Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Forschung, Entwicklung, Verwaltung und Produktion vorhanden.						
An den Arbeitsplätzen in Fertigung und Montage sind Umfeldaufgaben integriert. Planung, Steuerung, Aufgaben der Instandhaltung und Qualitätssicherung werden dort teilweise oder vollständig von den Beschäftigten übernommen.						
Die Arbeits- und Leistungsbedingungen sind weitgehend motivationsförderlich, gesundheitsförderlich, und persönlichkeitsförderlich.	<input type="checkbox"/>					
Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte sind so gestaltet, dass die Beschäftigten ihre Kenntnisse und Fertigkeiten sowie Kompetenzen im Arbeitsprozess weiterentwickeln.						

Interpretationshilfe - Was ist zu tun?

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

Arbeitsmaterial zur Einschätzung des Innovationsengagements und -erfolgs

Forschungs- und Entwicklungsintensität (FuE-Intensität oder Innovationsintensität) (Anteil der FuE-Aufwendungen am Gesamtumsatz in Prozent)

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

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

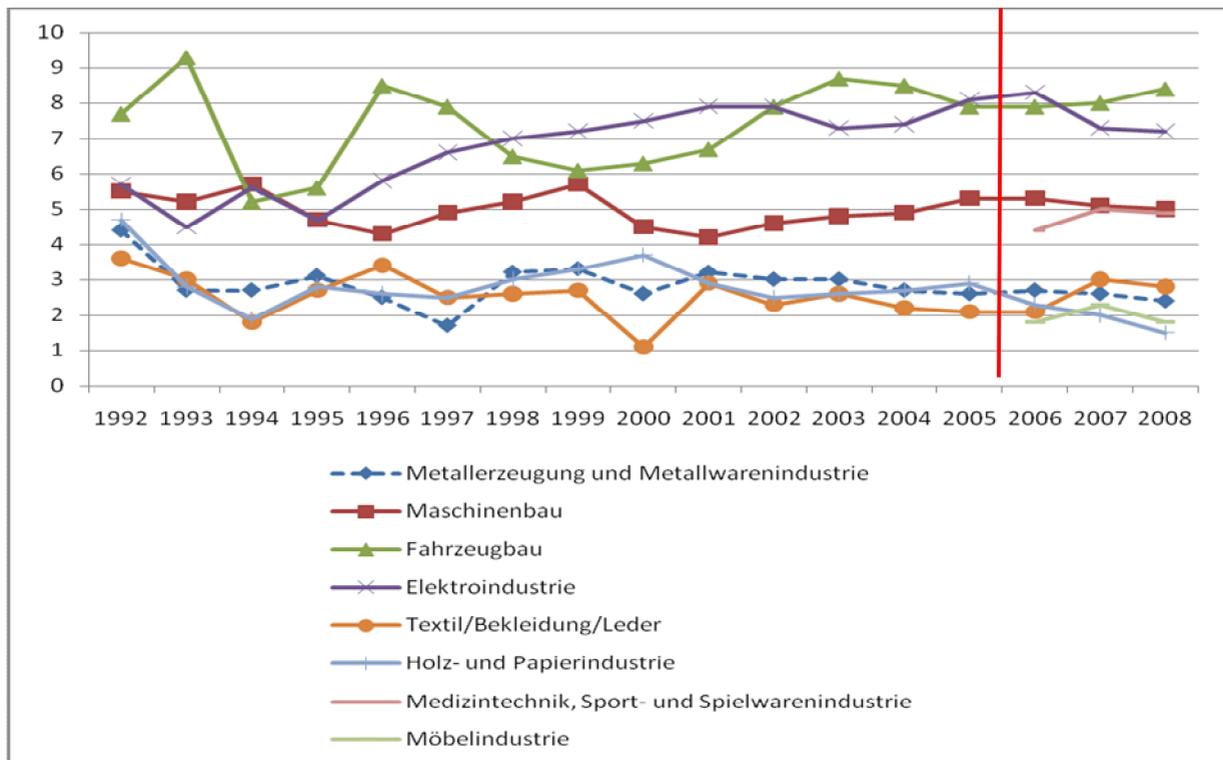


Abbildung 1: Entwicklung der FuE-Intensität in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie 1992-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigsystematik 2008, folglich Bruch in der Zeitreihe zwischen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

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

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

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

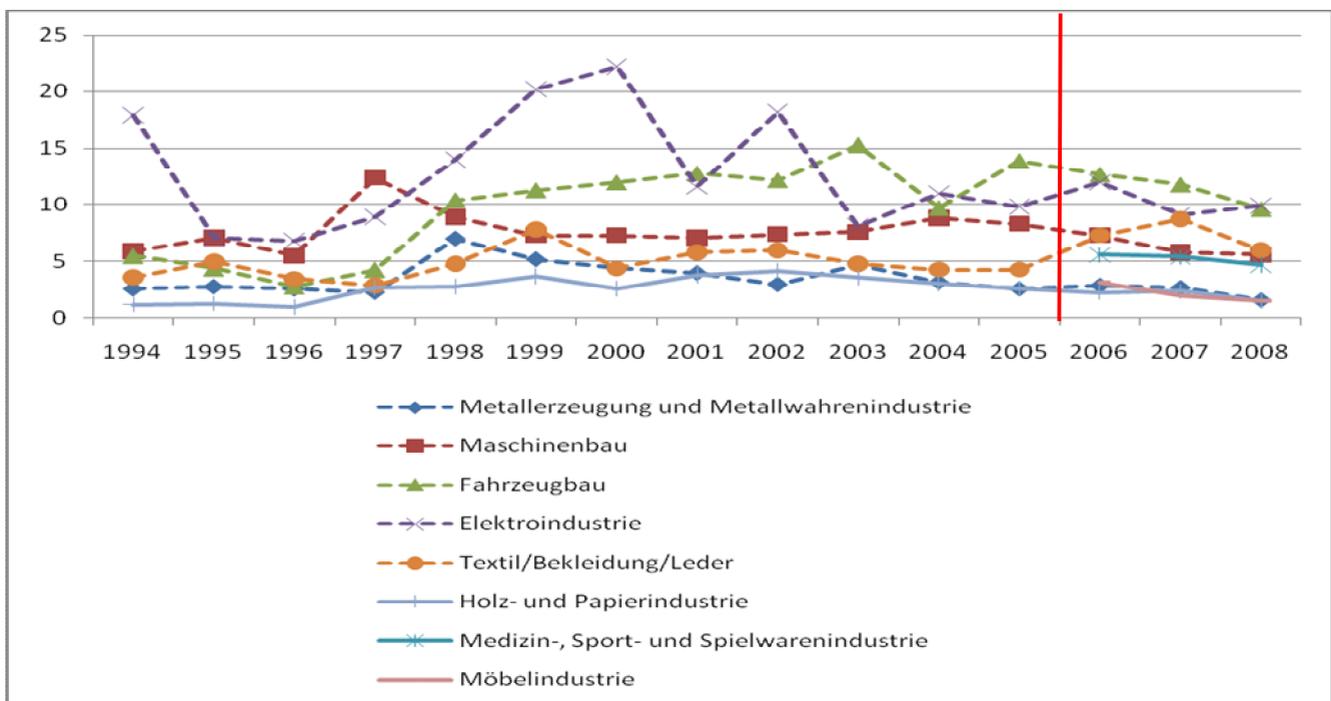


Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzanteils mit Marktneuheiten in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse der Innovationserhebung 2009, Jahrg. 17, Januar 2010, ab 2006 nach Wirtschaftszweigsystematik 2008, folglich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

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

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

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

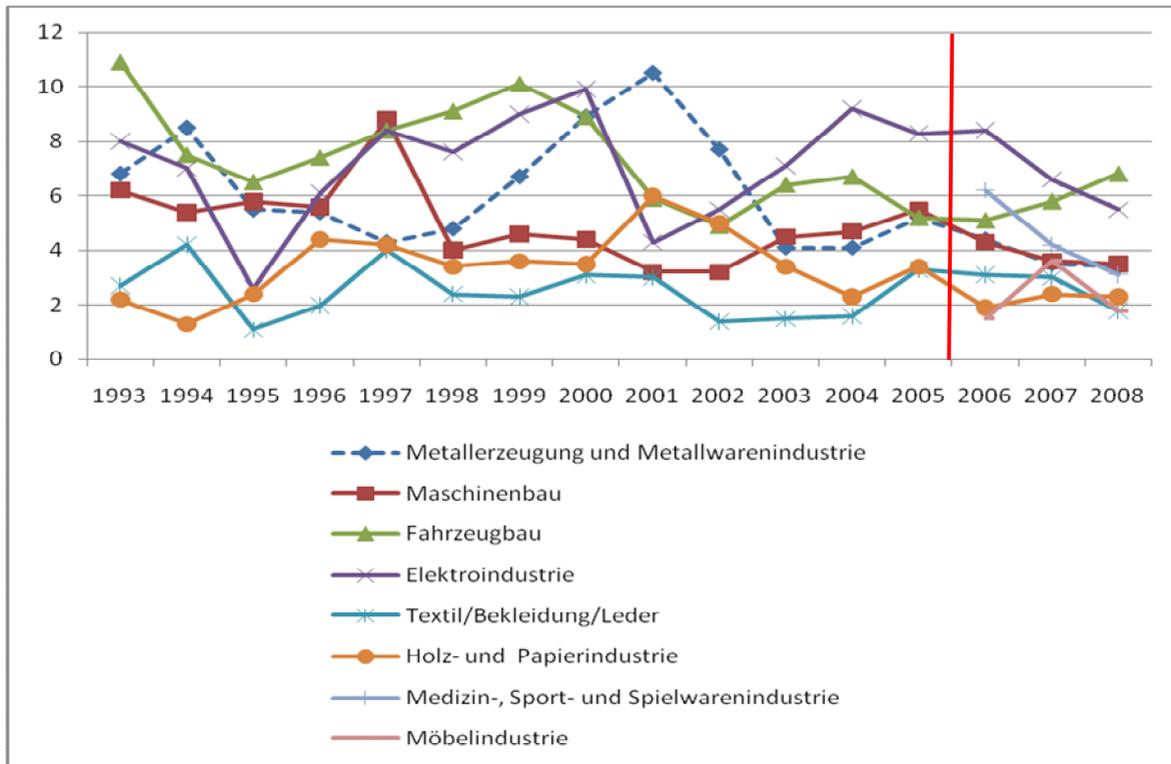


Abbildung 3: Entwicklung des Kostenreduktionsanteils je Stück bzw. je Vorgang durch kostensenkende Investitionen (Prozessinnovationen) im zurückliegenden Dreijahreszeitraum in ausgewählten Branchen der Metall- und Elektroindustrie im Zeitraum 1994-2007, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, Ergebnisse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

Checkliste zur Überprüfung des Innovationsengagements und –erfolgs

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

Interpretationshilfe - Was ist zu tun?

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