Deloitte.

PFH PRIVATE UNIVERSITY of Applied Sciences

Ideenschmiede Mittelstand
Studie zum Axia-Award 2010 in Norddeutschland

Ideenschmiede Mittelstand
Studie zum Axia-Award 2010 in Norddeutschland

Vorwort

Zum vierten Mal wurde 2010 auch in Norddeutschland der Axia-Award für den Mittelstand ausgelobt. Mit unserem Preis ehren wir mittelständische Unternehmen, die sich durch gute nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand auszeichnen.

Ziel des Awards ist auch, mit der begleitend erstellten Studie mittelständischer Best Practice ein Forum zu geben. Unsere im Rahmen dieses Wettbewerbs geführten Gespräche und die daraus abgeleiteten Analysen in Norddeutschland haben anschaulich belegt, dass der Mittelstand in dieser Region Deutschlands hervorragend aufgestellt ist.

Die Auswirkungen der vier globalen Megatrends Klimawandel und Umweltverschmutzung, Urbanisierung und Industrialisierung, demografischer Wandel sowie Ressourcenknappheit beeinflussen unser Heute und bestimmen unser Morgen. Um diese gewaltigen Herausforderungen zu bewältigen, müssen Unternehmen zwingend innovativ sein – denn Innovationen sind der Schlüssel für zukünftiges und nachhaltiges Wachstum. Das Hervorbringen und Realisieren durchschlagender Innovationen ist kein Zufall – es bedarf einer hohen Innovationskraft sowie einer flexiblen und offenen Unternehmenskultur.

Das Thema unseres diesjährigen Wettbewerbs lautet vor diesem Hintergrund „Ideenschmiede Mittelstand". Doch was ist unabdingbar, um die Innovationskraft eines Unternehmens hochzuhalten und eine entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen? Für den Wettbewerb haben wir zwei Bereiche in den Fokus gerückt, die aus unserer Sicht sehr wichtig für ein erfolgreiches Meistern der Gegenwart und auch für die Gestaltung der Zukunft unerlässlich sind:

- Innovationskultur – Erfolgsfaktor im Mittelstand
- Mit dem Kunden in die Zukunft – von der Kundenidee zur Innovation

Grundlegend für den Axia-Award ist das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis. Daher wird die Würdigung mittelständischer Leistungen ergänzt und untermauert durch die wissenschaftliche Begleitung durch die Private Hochschule Göttingen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beruhen auf einer standardisierten Befragung von mehr als 46 Unternehmen aus Norddeutschland sowie ausführlichen Interviews mit deren Eigentümern und Geschäftsführern. Alle befragten Unternehmen haben sich um den Axia-Award 2010 in Norddeutschland beworben und zeigen damit, dass ihnen gute, nachhaltige Unternehmensführung ein Anliegen ist.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Jürgen Reker
Leiter des Deloitte Mittelstandsprogramms

Peter Dietterle
Partner Deloitte

Heiko Engelhardt
Director Deloitte

Inhaltsverzeichnis

2 Vorwort

4 Executive Summary

5 Ideenschmiede Mittelstand – Bedeutung von Innovationen und Innovationsarten

8 Innovationskultur – Erfolgsfaktor im Mittelstand
14 Best Practice in der Kategorie „Innovationskultur“ – Sennheiser
14 Best Practice in der Kategorie „Innovationskultur“ – Solarlux

16 Mit dem Kunden zur Innovation
21 Best Practice in der Kategorie „Mit dem Kunden zur Innovation“ – Büter Maschinenfabrik GmbH
21 Best Practice in der Kategorie „Mit dem Kunden zur Innovation“ – CeWe Color AG & Co. OHG

23 Zusammenfassung

26 Literatur

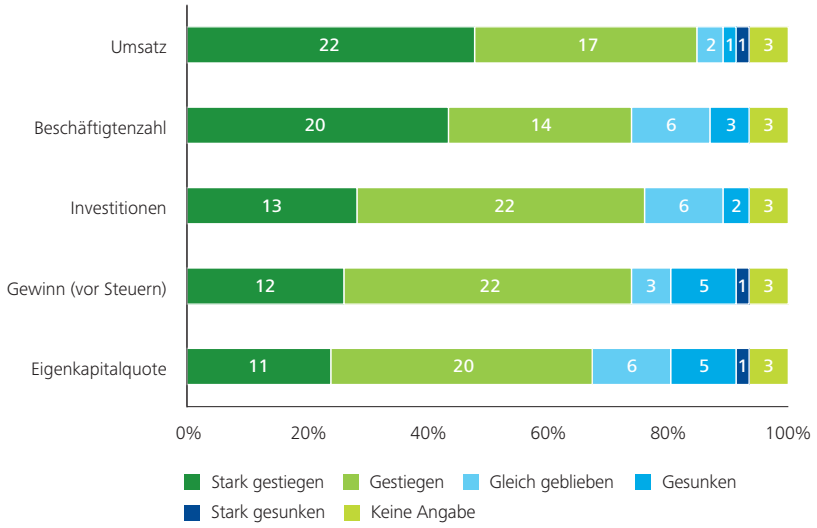
Executive Summary

Der Axia-Award des Jahres 2009 stand unter dem Motto „Erfolgreich durch stürmische Zeiten". Fand die damalige Untersuchung vor dem Hintergrund einer der größten Weltwirtschaftskrisen statt, zeigt sich heute, dass insbesondere die deutsche Wirtschaft schneller und kraftvoller als erwartet aus der Talsohle herausgekommen ist. Es wird mittlerweile von einem Boomjahr bezogen auf das Wirtschaftswachstum und die erfreuliche Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt gesprochen. Die Deutsche Industrie erlebt gerade eine Renaissance und ist erfolgreicher denn je. Im zweiten Quartal 2010 stiegen allein die Exporte um 8,2 Prozent. Im Vergleich zu allen anderen Ländern sind deutsche Unternehmen erstaunlich schnell aus dem Konjunkturtal herausgekommen und die Gewinner am globalen Markt. Diese „Zugpferde" der deutschen Wirtschaft – nach Hermann Simon „Hidden Champions" – sind zu zwei Drittel mittelständische und weltweit aktive Familienunternehmen, die professionell agieren und oft Weltmarktführer in ihrer Branche sind. Das Manager Magazin hat jüngst 1000 deutsche Weltmarktführer genannt, die die Stütze der deutschen Volkswirtschaft sind und den derzeitigen Boom ausmachen. Mehr als 90 Prozent gehören zum produzierenden Gewerbe, dem vor einigen Jahren noch als „Old Economy" die Zukunftsfähigkeit abgesprochen wurde. Dieser Erfolg kann nicht nur auf die gestiegene globale Nachfrage und die anziehende Wirtschaft zurückgeführt werden, sondern auch auf die harte und vorausschauende Arbeit, die die Unternehmen in die jetzige günstige Lage gebracht hat.

Was macht diese Unternehmen so erfolgreich und welche Faktoren spielen bei der Innovationsfähigkeit eine entscheidende Rolle? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Axia-Award 2010 „Ideenschmiede Mittelstand".

Prämiert werden Firmen, die sich durch eine besondere Innovationskultur auszeichnen und nachhaltig und erfolgreich den Kunden in den Innovationsprozess mit einbeziehen. Nahezu alle 46 Teilnehmer haben in den letzten fünf Jahren beeindruckende Entwicklungen im Hinblick auf Eigenkapitalquote, Umsatz und Gewinn erzielt, den Weg durch die Wirtschaftskrise exzellent gemeistert und erfüllen die gleichen Erfolgskriterien (Abb.1).

Abb. 1 – Wie haben sich die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe in den letzten fünf Jahren entwickelt?



Ideenschmiede Mittelstand – Bedeutung von Innovationen und Innovationsarten

Abb. 2 – Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe schwerpunktmäßig an?

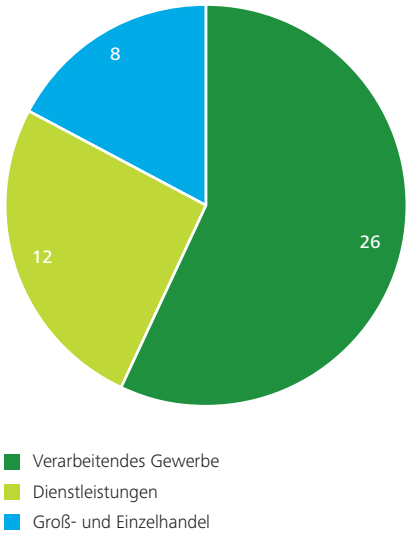
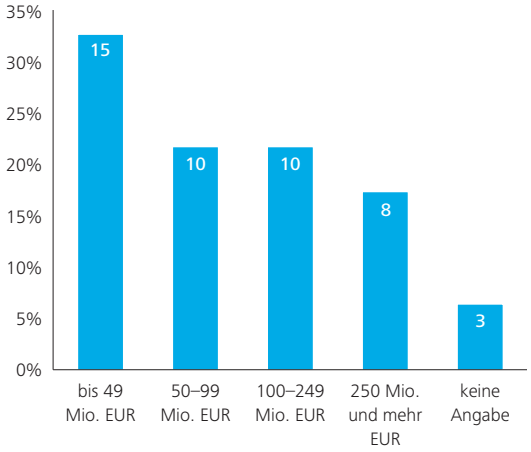


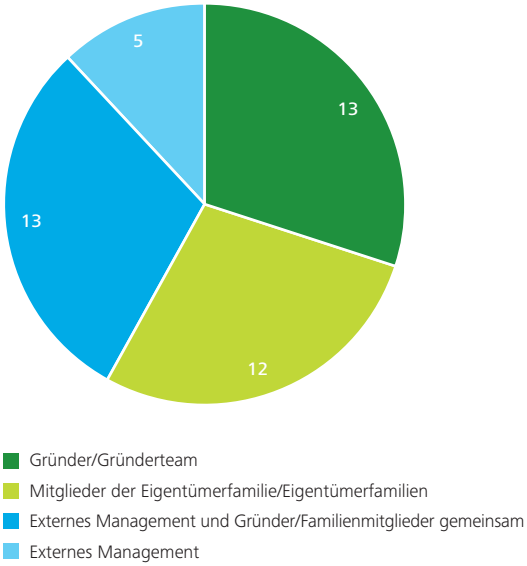
Abb. 3 – Wie hoch war in etwa Ihr Jahresumsatz in 2009?



Das Thema „Ideenschmiede Mittelstand" untersucht das vielschichtige Spannungsfeld zwischen internen Innovationsprozessen und der Einbeziehung von externen Innovationsinitiatoren bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Die spannende Frage ist: Wo entstehen die Ideen und wie wird die Invention zu einer erfolgreichen Innovation transformiert. Dabei spielt sowohl die individuelle und gruppenweite Kreativität des Unternehmens und seiner Mitarbeiter als auch die Integration der Kunden sowie die konsequente Einhaltung der Regeln innerhalb des Innovationsprozesses eine zentrale Rolle. In der Studie wird deutlich, dass sich die Teilnehmer diesem Anspruch stellen, unabhängig, welcher Branche sie angehören.

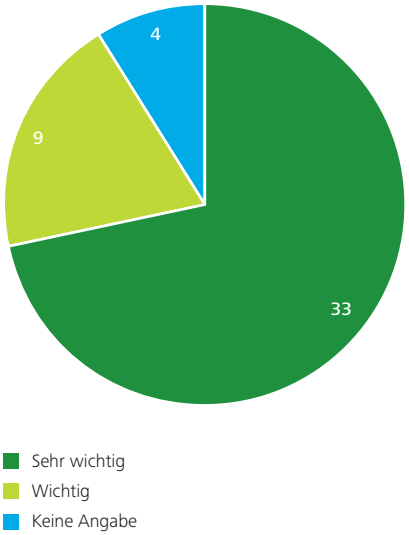
Dem Thema innewohnend ist die Dominanz des produzierenden Gewerbes, wohingegen die Dienstleistungsbranche unterteilt ist in Handel und generelle Dienstleistung. Bei der Charakterisierung zeigt sich, dass das produzierende Gewerbe über die Hälfte der Teilnehmer stellt und sich die verbleibenden Anteile auf Dienstleistungen und Groß- und Einzelhandel aufteilen. Die mittelständische Struktur wird insbesondere durch die Leitung der Unternehmen unterstrichen. Über 80% der Unternehmen werden von Gründern, Eigentümern allein bzw. gemeinsam mit einem externen Management geführt (Abb. 4).

Abb. 4 – Wer leitet Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe?



Die 46 Studienteilnehmer wurden in einem zweistufigen Verfahren untersucht. Neben dem Fragenbogen, der der Begleitstudie zugrunde liegt, wurden seitens Deloitte und der PFH persönliche Interviews zu den Themenblöcken „Innovationskultur" und „Von der Kundenidee zur Innovation" geführt.

Abb. 5 – Welche Bedeutung haben Innovationen in Ihrem Unternehmen?



Fragt man nach der Bedeutung von Innovationen, gibt die Mehrzahl der Unternehmen an, dass Innovationen eine sehr wichtige Rolle in der Unternehmensphilosophie und -strategie einnehmen, um langfristig marktfähig zu bleiben (Abb. 5). Geht man auf die Innovationsarten ein, wird deutlich, dass für den Großteil der Firmen, fast 80 Prozent, die Produktinnovation die wichtigste Rolle spielt, gefolgt von der Prozessinnovation, die für 65 Prozent der Befragten sehr wichtig ist (Abb. 6). Oft lassen sich Produkt- und Prozessinnovationen gar nicht trennen, da sie einander bedingen. Durch die Entwicklung und Herstellung eines neuen innovativen Produktes müssen sich zwangsläufig auch die Prozesse intern verändern und innovativer werden. Wenig Bedeutung haben dagegen die Finanzinnovationen, was die solide und langfristig ausgerichtete Finanzierungsstrategie im Mittelstand unterstreicht.

Betrachtet man den zeitlichen Horizont für das projektorientierte Innovationsmanagement, ist deutlich zu erkennen, dass für die Hälfte der befragten Unternehmen eine Dauer von ein bis zwei Jahren realistisch ist. Jeweils knapp ein Viertel benötigt weniger als ein Jahr bzw. drei bis fünf Jahre. Eine geringe Anzahl von Unternehmen gibt mehr als fünf Jahre an, wobei es sich hier um komplexe Schlüsseltechnologien handelt (Abb. 7a).

Abb. 6 – Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen folgende Innovationsarten?

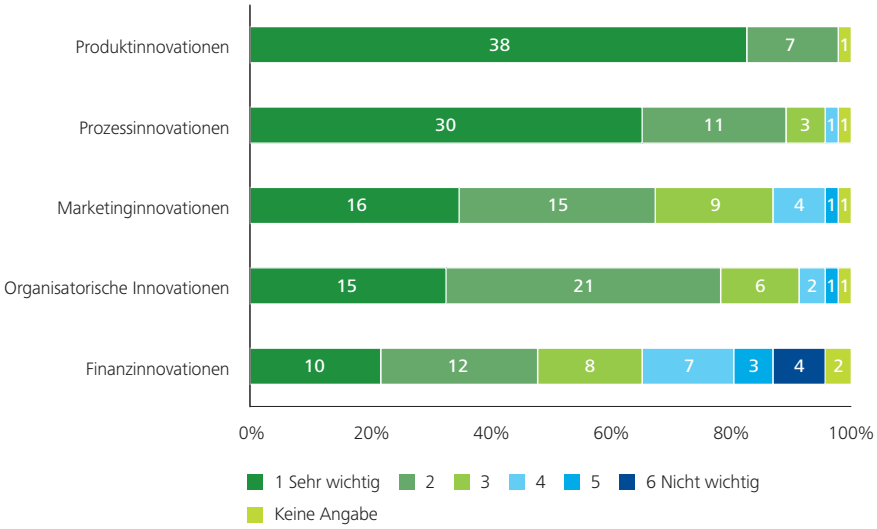
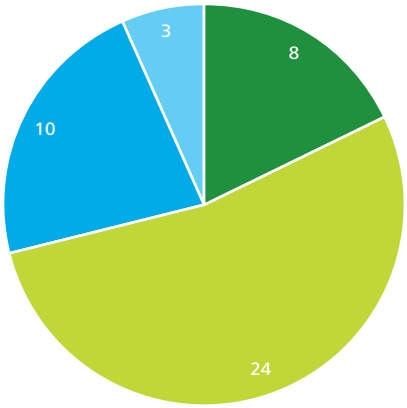
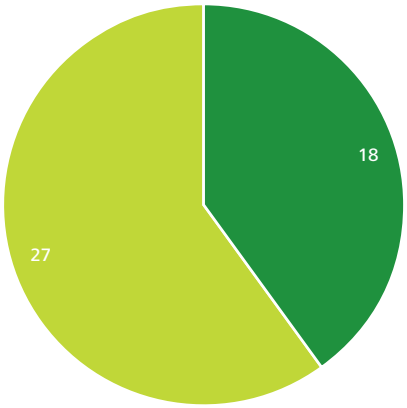


Abb. 7a – Welchen zeitlichen Horizont nimmt das projektorientierte Innovationsmanagement in Ihrem Unternehmen ein?



- Unter einem Jahr
- 1–2 Jahre
- 3–5 Jahre
- Mehr als fünf Jahre

Abb. 7b – Wo liegt der Schwerpunkt beim Neuheitsgrad der Innovationen in Ihrem Unternehmen?

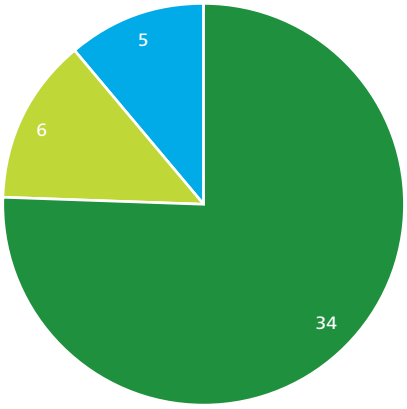


- Verbesserungsinnovationen
- Basisinnovationen bzw. Schlüsseltechnologien
- Imitationen

Der Schwerpunkt beim Neuheitsgrad von Innovationen liegt eindeutig auf Verbesserungsinnovationen. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gab an, den Schwerpunkt auf Basisinnovationen bzw. Schlüsseltechnologien zu legen (Abb. 7b). Innovationsstrategien werden von innen (technologiegetrieben) und/oder von außen (marktgetrieben) angestoßen. Die große Mehrheit der Teilnehmer gab an, dass ihre Strategien sowohl markt- als auch technologiegetrieben sind (Abb. 7c). Das heißt, die Unternehmen befassen sich intern in ihrer Organisation mit Innovationsprozessen und beziehen gleichzeitig den Kunden, die Marktseite, mit in ihre Entwicklungen ein. Durch die Integration von Markt und Technik werden so optimale Synergien von internen Kompetenzen und externen Marktchancen erreicht, da Markt- und Technikorientierung nicht als sich ausschließende Gegensätze, sondern als komplementäre Dimensionen verstanden werden.

Dies zeigt klar die Vielschichtigkeit von Innovation in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen; das Bewusstsein für ein stringentes Handeln. Unternehmenssicherung, verantwortliches Handeln und die Einbeziehung des Kunden werden für wichtiger erachtet als eine eindimensionale oder kurzfristige Wachstumsausrichtung.

Abb. 7c – Innovationsstrategien können von innen (technologiegetrieben) und/oder außen (marktgetrieben) angestoßen werden. Welcher Auslöser ist in Ihrem Unternehmen vorherrschend?



- Markt- & technologiegetrieben
- Marktgetrieben
- Technologiegetrieben

Innovationskultur – Erfolgsfaktor im Mittelstand

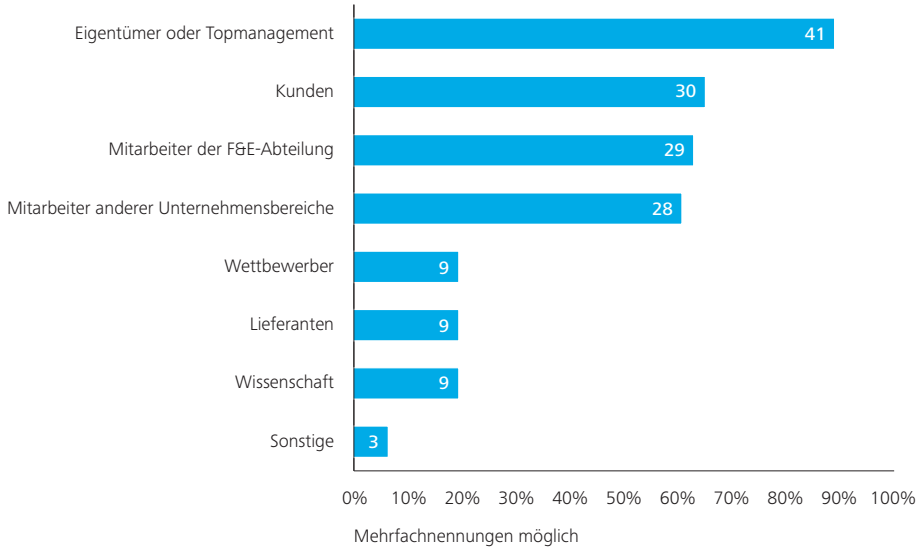
Innovationsstrategie und -kultur stellen einen integralen Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens dar. Sie bestimmt, wo und wann Innovation nötig ist, um die Ziele der Unternehmung zu erfüllen. Für die mittelständischen und zum Teil weltmarktführenden Hidden-Champion-Unternehmen ist es unumgänglich, dass sie, um langfristig Erfolg zu haben, Ideen in einem stringenten Prozess zu einer echten Innovation für den Markt entwickeln müssen. Unternehmen weisen dabei individuell sehr unterschiedliche Kulturen auf und die Charakteristiken dieser Kulturen beeinflussen die Innovationsebenen. Kultur wird als ein „Katalog an Werten, Auffassungen und Denkweisen" definiert, die von der Mehrheit geteilt und neuen Mitarbeitern als unternehmenstypisch vermittelt werden. Gerade der Mittelstand hat sich dieser Herausforderung gestellt und sich in den letzten Jahren eine langfristige strategische Perspektive für eine Innovationskultur verordnet. Dabei geht es sowohl um die Antriebskräfte im Unternehmen, die organisatorische Verankerung und Steuerung, die Anreizsysteme für Mitarbeiter als auch um Widerstände, denen neue Ideen und Innovationen oft ausgesetzt sind. Besonders interessant sind der Umgang mit Misserfolgen und der Lernprozess während einer Neuentwicklung.

Bei der Frage nach den Antriebskräften von Innovationen im Unternehmen wird unterschieden, ob die Impulse von innen oder von außen kommen. Die wichtigsten Anregungen von außen kommen über Kunden, aber auch Lieferanten oder Wettbewerber können Innovationsideen beisteuern. Von innen kommen das Topmanagement, die F&E-Abteilung oder andere Bereiche als Ideengeber in Betracht. Bei den Umfrageteilnehmern gaben fast 100 Prozent an, dass die Impulse zu Innovationen von den Eigentümern und dem Topmanagement ausgehen, was eine hohe Nähe zum Geschäft und Detailkenntnis erfordert oder Ausdruck einer stark unternehmergeführten Kultur ist. Weiterer Innovationsantrieb wird zu zwei Dritteln dem Kunden, den Mitarbeitern der F&E-Abteilung und den Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche zugeschrieben (Abb. 8). Wettbewerber oder Lieferanten nehmen hier einen untergeordneten Stellenwert ein.

Um Innovationen zu steuern, muss die Innovationstätigkeit im Unternehmen verankert sein. Dieses geschieht auf vielfältige Weise. Über die Hälfte der Befragten gab an, dass sie die Innovationstätigkeiten in der Organisation mittels Innovationsteams, einem internen Expertennetzwerk oder besonders engagierter Einzelpersonen, die mit hinreichend Kompetenz und Fachwissen ausgestattet sind, verankert haben. Bei circa 42 Prozent liegt die Verankerung bei der F&E-Abteilung und 32 Prozent sehen sie bei der Projektorganisation. Die Ausgliederung an externe Partner kommt für 20 Prozent der Teilnehmer in Frage (Abb. 9).

Bei der Frage nach den Methoden zur Ideengenerierung gab über die Hälfte der Teilnehmer an, keine standardisierten Verfahren anzuwenden, sondern Ideen im Rahmen von Gesprächen zu generieren. Eine große Innovationsquelle liegt bei den Mitarbeitern. Sie sind mit den Gegebenheiten sehr eng vertraut und damit in der Lage, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Bei ent-

Abb. 8 – Wer sind die Antriebskräfte von Innovationen in Ihrem Unternehmen?



sprechender Motivation werden sie ihre Ideen bekannt geben und damit zur ständigen Verbesserung beitragen. Um die Initiative bei den Mitarbeitern zu wecken, veranstalten über 60 Prozent Ideenworkshops oder haben ein betriebliches Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement installiert (50 Prozent). Es werden ebenso systematisch Freiräume für Mitarbeiter angeboten, um Ideen zu generieren (Abb. 10). Um dieses Verhalten zu stärken, haben 15 Prozent der Teilnehmer systematische Anreiz- und Belohnungssysteme und 59 Prozent gaben an, dass sie fallweise über ein solches System in ihrer Unternehmung verfügen (Abb. 11).

Mit wirklich gravierenden Widerständen gegenüber Innovationen sehen sich die befragten Unternehmen nicht konfrontiert. Zwar existieren teilweise innerbetriebliche als auch marktseitige Widerstände, welche die Hauptquellen für Widerstand darstellen, jedoch sind diese nicht sehr stark ausgeprägt und führen vielmehr zu einem konstruktiven Austausch (Abb. 12). Die betrieblichen Innovationsprozesse werden bei über 65 Prozent durch das Setzen von klaren und realistischen Terminen gesteuert. Dabei wird die Vorgabe von Resultaten anstatt einzelner Handlungsweisungen bevorzugt (Abb. 13).

Abb. 9 – Wie ist die Innovationstätigkeit in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert?

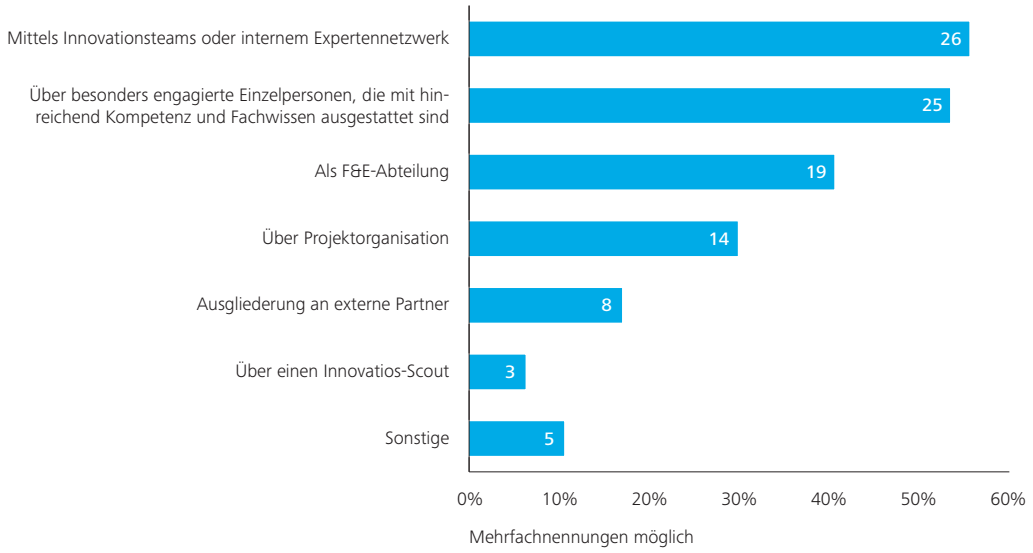


Abb. 10 – Wie wecken Sie die Initiative Ihrer Mitarbeiter?

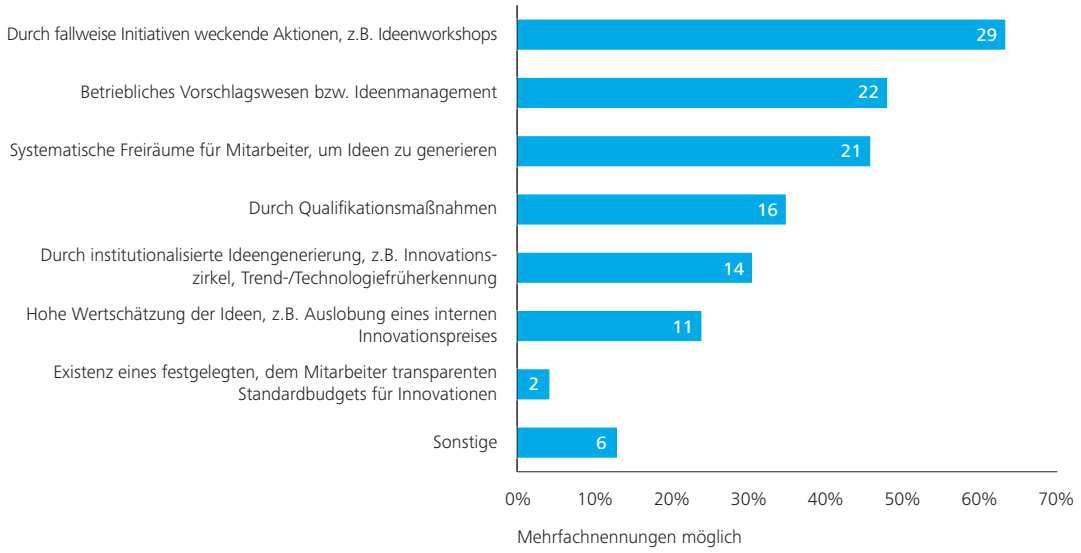
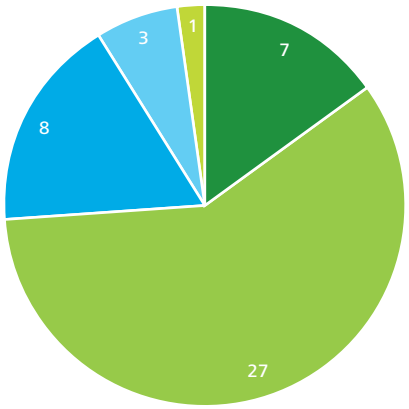


Abb. 11 – Gibt es ein Anreiz- und Belohnungssystem für Innovationsverhalten bei Mitarbeitern?



- Ja, systematisch
- Ja, fallweise
- Nein
- In Planung
- Keine Angabe

Abb. 12 – Sind bei Ihnen Innovationen stets starken Widerständen ausgesetzt, die es dann abzubauen gilt?

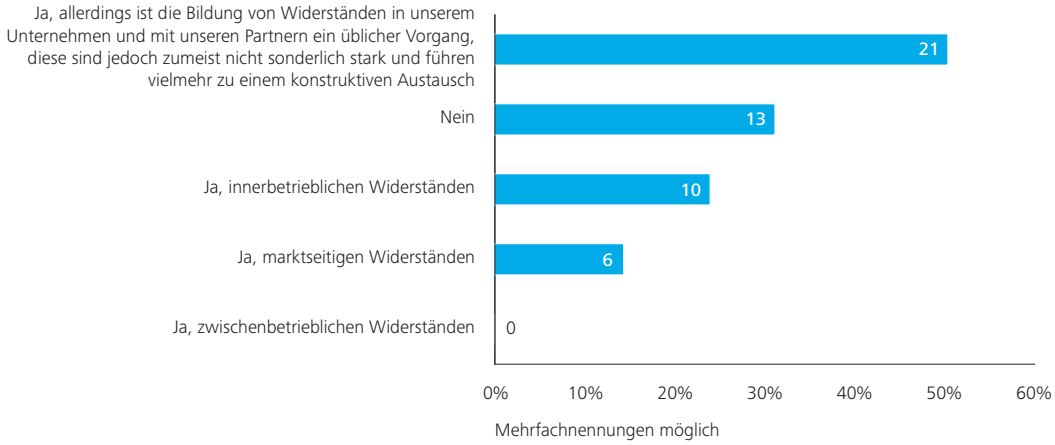
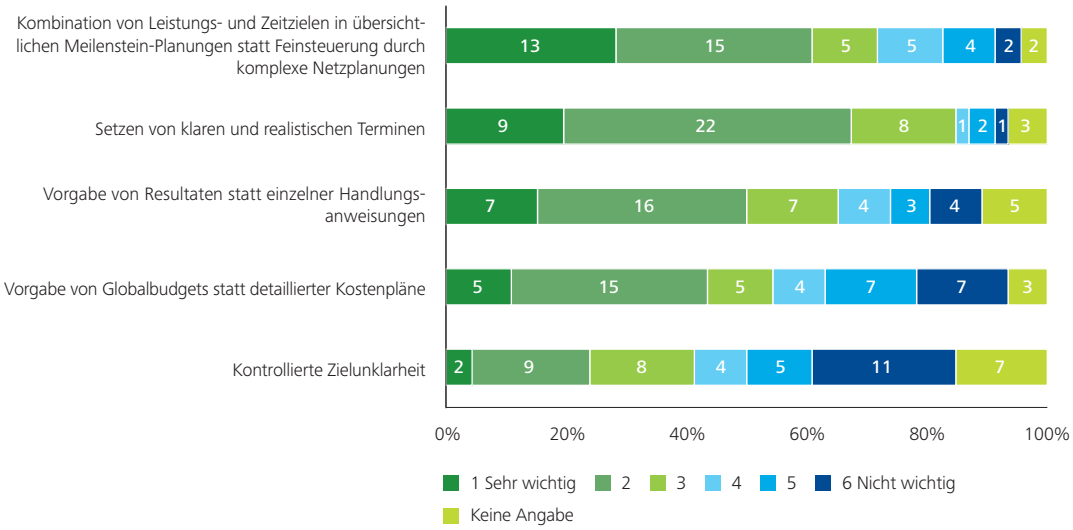


Abb. 13 – Wodurch ist die Steuerung Ihrer betrieblichen Innovationsprozesse gekennzeichnet?



Eine wichtige Komponente des Innovationsprozesses stellt die Evaluation von Innovationen dar, um Erfolge, Schwachstellen oder Wirkungen rechtzeitig zu erkennen. Umso erstaunlicher ist es, dass nur bei 16 Prozent der Studieneilnehmer ein formalisierter, mehrstufiger Evaluationsprozess existiert (Abb. 14). Jeweils circa 40 Prozent gaben an, dass kein formalisierter Evaluationsprozess existiere, jedoch ein Evaluationsprozess gelebt oder dass situativ evaluiert werde. Auch werden von 37 Prozent Innovationen wie Investitionen behandelt und entsprechend evaluiert. Die Geschäftsleitung, die Inhaber und der innovationstreibende Unternehmensbereich leisten den größten Beitrag für die Evaluierung des Innovationserfolges. Die Involvierung des Hauptinitiators der Innovation in die Evaluation wirft Fragen auf, wie ergebnisoffen der Evaluationsprozess gestaltet werden kann (Abb. 15).

Abb. 14 – Wie verläuft der Evaluationsprozess für Innovationen in Ihrem Unternehmen?

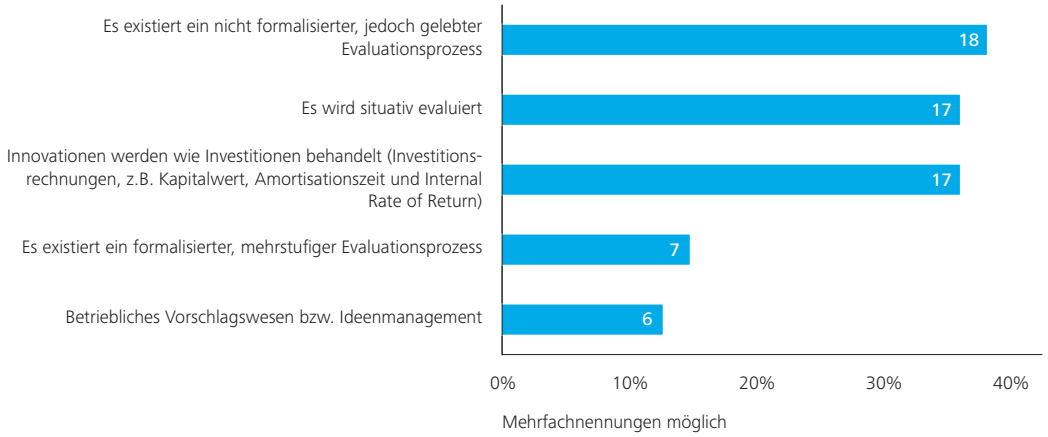
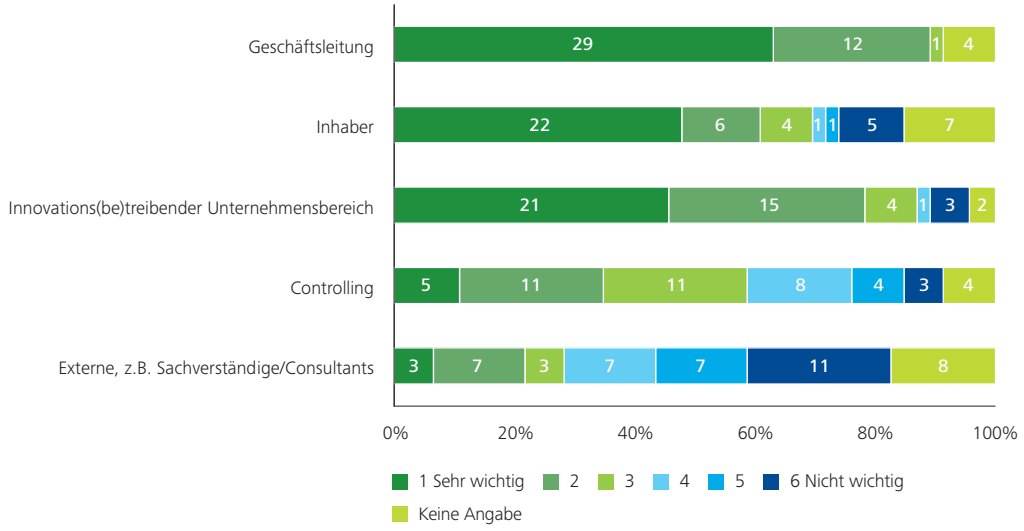


Abb. 15 – Welchen Beitrag leisten folgende Personen(-gruppen) in Ihrem Unternehmen im Rahmen der Evaluierung des Innovationserfolges?



Entscheidend für den Erfolg von Innovationen sind die Rückkopplung der gemachten Erfahrungen und das organisationale Lernen aus diesen. Selbst wenn ein Innovationsprojekt nicht zum gewünschten Ergebnis führt, oder wenn Fehler gemacht worden sind, bietet dies wertvolle Lernimpulse für das zukünftige Handeln. Durch entsprechende Routinen können sowohl der kontinuierliche Lernprozess als auch der Innovationsprozess gefestigt werden. Die Teilnehmer der Studie gaben ebenfalls an, dass Misserfolge die Problemlösungsfähigkeiten des Unternehmens stärken, dass sie für wertvolle Lerneffekte sorgen und im Innovationsgeschehen unvermeidbar sind. Es wird viel Wert darauf gelegt, dass konstruktives Feedback gegeben und Innovationsroutinen aufgebaut werden (Abb. 16).

Innovation setzt häufig Technologietransfer voraus, besonders in der Industrie und im Bereich der Schlüsseltechnologien. Drei Viertel der Studienteilnehmer gaben daher an, im Bereich des Technologietransfers mit Hochschulen oder anderen Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten (Abb. 17). Bei wenigstens 17 Prozent ist eine Kooperation mit Hochschulen in Planung. Hier wird der zum Teil beklagte geringe Austausch zwischen Hochschulen und der Wirtschaft nicht bestätigt, sondern vielmehr auf hohem Niveau eine Intensivierung deutlich (Abb. 18).

Abb. 16 – Wie lässt sich Ihr Selbstverständnis zu der Akzeptanz von Misserfolgen beschreiben?

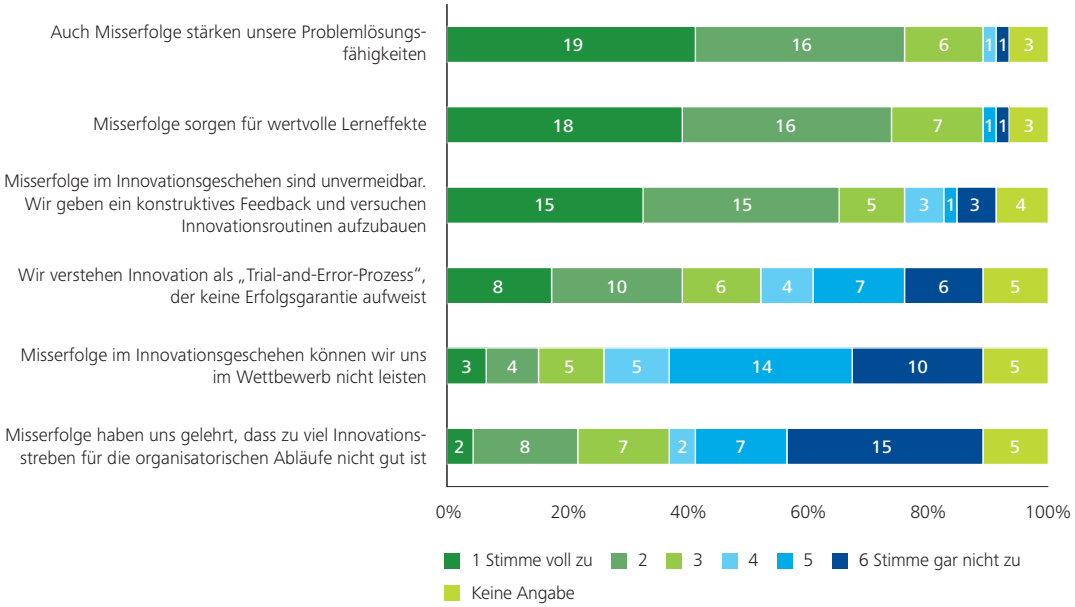


Abb. 17 – Wird aktiv im Bereich des Technologietransfers mit Hochschulen oder anderen Forschungseinrichtungen zusammengearbeitet?

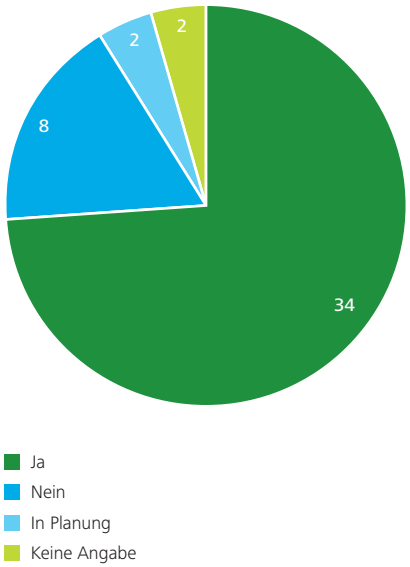
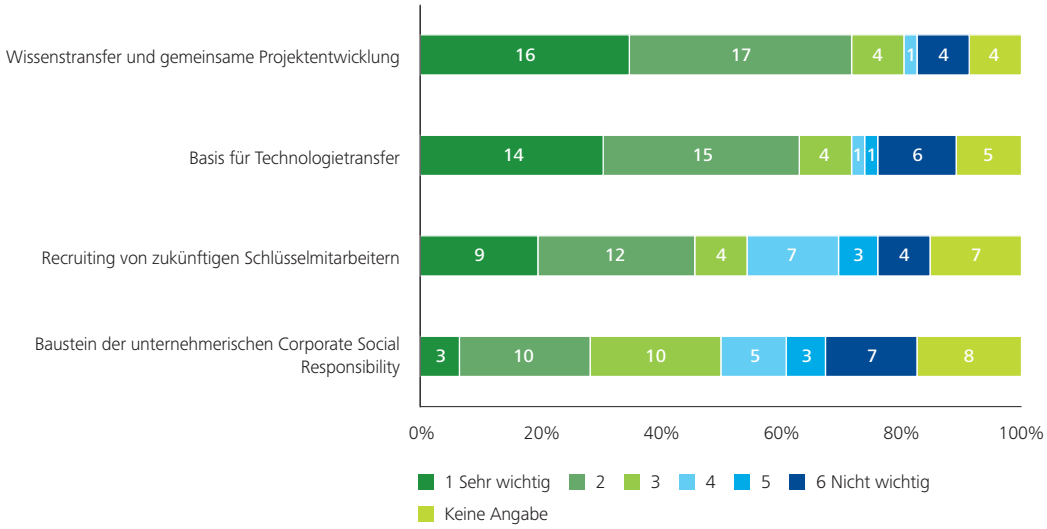


Abb. 18 – Eine aktive bzw. geplante Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist für unser Unternehmen wichtig als:



Best Practice in der Kategorie „Innovationskultur" – Sennheiser

Die Sennheiser electronic GmbH & Co. KG wurde 1945 gegründet, ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Wennebostel in der Wedemark und ein idealtypischer Hidden Champion nach Hermann Simon. Sennheiser ist weltweit führender Anbieter von Gesamtlösungen für elektroakustische Produkte, Systeme und Dienstleistungen. Das Unternehmen befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz und erzielte 2009 einen Umsatz von 390 Mio. €. Das Produktangebot umfasst Kopfhörer, Mikrofone, drahtlose Mikrofon-Systeme, Konferenz- und Informationssysteme sowie Aviation- und Audiologie-Produkte. Zur Sennheiser-Gruppe gehören außerdem der weltweit führende Studiomikrofon-Spezialist Georg Neumann sowie das in Dänemark ansässige Joint Venture Sennheiser Communications, das Headsets für den PC-, Office- und Callcenter-Markt entwickelt.

Das Unternehmen hat mit seinem strukturierten Innovationsprozess überzeugt, der im gesamten Unternehmen als „Sennheiser Innovationskultur" gelebt wird. Das Unternehmen hat es geschafft, diese Kultur vom Stammsitz in der Wedemark aus global in alle Standorte zu bringen. Der eigene Anspruch ist, zu wissen, was der Konsument braucht, bevor dieser es selbst weiß. Die Innovationskultur lässt sich mit vier Bereichen beschreiben, zu denen Innovationsnetzwerke, die Mitarbeiter, die Technologie und die Produkte mit dem Marketing gehören. Die verschiedenen Bereiche arbeiten eng und vernetzt miteinander, immer den Kunden im Fokus. Durch die Innovationsnetzwerke hält Sennheiser die Nähe zu Forschungseinrichtungen und Trendsettern und geht Entwicklungskooperationen mit branchenfremden Partnern ein, wie z.B. adidas. In der Tradition des Gründers Fritz Sennheiser, der bereits vor über 60 Jahren eine Spielwiese für Ingenieure forderte, wurden für den Technologiebereich eigene „Thinktanks" in der Schweiz, Kalifornien und Singapur installiert, die die zukünftigen Trends eruieren und damit die Technologieführerschaft als „First Mover" erhalten. Die Mitarbeiter fungieren als Scouts, für die es ein konzernweites internetbasiertes Vorschlagswesen sowie einen Ideenwettbewerb gibt. Sie sehen sich im Innovationsprozess als Problemlöser für den Kunden und schaffen Referenzprodukte, die das maximal Mögliche zeigen. Kernkompetenzen und Trendaufnahmen werden erfolgreich verbunden. Beispiele hierfür sind die Erschließung neuer, besonders jüngerer Kundengruppen, für die das technische Know-how mit einer günstigeren Produktion sowie Funktion und Optik verbunden wurde. Sennheiser hat es verstanden, zu einem langfristigen Verständnis des Konsumentendenkens und -verhaltens zu gelangen und dem Trend der Individualisierung Rechnung zu tragen. Die Kundenwünsche werden mittels technologischer Innovationen umgesetzt.

Best Practice in der Kategorie „Innovationskultur" – SOLARLUX

Die SOLARLUX Aluminium Systeme GmbH wurde 1983 gegründet und hat ihren Firmensitz in Bissendorf bei Osnabrück. Sie ist auf die Entwicklung und Ausführung individueller Verglasungssysteme spezialisiert und hat sich in fast 30 Jahren national und international positioniert. Das Unternehmen befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz und gilt heute als Marktführer für Glas-Faltwände und Glas-Anbauten. SOLARLUX stellt an seine Produkte höchste Anforderungen hinsichtlich Design, Qualität und die besten energetischen Standards. Auch im Ausland setzen Architekten und Planer auf SOLARLUX: Die Exportquote trägt zu rund 50 Prozent zum Unternehmensergebnis bei, das 2009 bei 53,4 Mio. Umsatz lag. Alle SOLARLUX-Produkte sind durch nationale und internationale Prüfinstitute mehrfach zertifiziert und werden ständig getestet und weiterentwickelt – auch das Design der Glas-Faltwände ist mehrfach ausgezeichnet.

Dieser Erfolg ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es dem Unternehmen gelungen ist, einen formalisierten und strukturierten Innovationsprozess im Managementsystem zu implementieren, der auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt wird. Es findet eine gezielte Ideensammlung über den Außendienst, durch Beobachtung der Wettbewerber und den Kontakt zum Kunden statt. Wichtig ist für SOLARLUX die Förderung einer unabhängigen Gedankenwelt im Unternehmen, um Ideen zu generieren. Diese können dann an das innerbetriebliche Vorschlagswesen gegeben werden. In regelmäßigen Sitzungen der Geschäftsführung mit der F&E-Abteilung, der Technik, der Produktion und der kaufmännischen Leitung werden neue Ideen diskutiert, neue Projekte festgelegt und laufende Projekte besprochen.

Zur Unterstützung dieser Prozesse dient das Projektportal im Intranet der Gesellschaft, dessen Software von der eigenen IT-Abteilung entwickelt wurde. Dort ist der Bearbeitungsstand einer Entwicklung anhand von Projektplänen, Verantwortlichkeiten, Zeitplänen, Aufgaben und Arbeitspaketen jederzeit ersichtlich. Dabei werden von

den Projektteams regelmäßig der Bearbeitungsfortschritt und die angefallenen Projektstunden dokumentiert. Die Mitarbeiter arbeiten eng mit dem Projektportal zusammen und haben Transparenz über alle Abläufe und Entwicklungen im Unternehmen. Da das Projektportal als eigenständige Innovation im Unternehmen entwickelt wurde, ist die Identifikation und Akzeptanz der Mitarbeiter sehr hoch.

Beide mit dem Axia-Award ausgezeichneten Unternehmen haben einen ganzheitlichen Innovationsprozess mit Vorbildcharakter implementiert, der die strategische Abstimmung zwischen verschiedenen Innovationsbereichen und -arten sowie den effektiven Einsatz von Innovationsroutinen abbildet. Die Innovationsstrategie ist außerdem eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft, um den optimalen Innovationspfad ableiten zu können und interne Kompetenzen sowie externe Marktchancen zu verbinden. Die Ausprägungen aller Unternehmen sind größen-, branchen- und entwicklungsbedingt individuell ausgestaltet. Die Best-Practice-Unternehmen zeigen darin den Spannungsbogen hervorragend auf.

Mit dem Kunden zur Innovation

Kundenintegration im Innovationsprozess bedeutet die konsequente Ausrichtung relevanter Innovationsaktivitäten eines Unternehmens auf eine proaktive Rolle einzelner Kunden. Denn neben der Bedürfnisinformation sind Kunden auch eine wichtige Quelle für Lösungsinformationen. Der Kundenbeitrag beschränkt sich dabei nicht nur auf die Beteiligung an Markttests, sondern umfasst den Transfer konkreter Innovationsideen, ausgereifter Produktkonzepte oder auch fertig entwickelter Prototypen. In dieser Rolle agiert der Kunde als aktiver und kreativer Partner im Innovationsprozess. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Kunden der befragten Unternehmen regelmäßig innovative Leistungen initiieren und so entscheidend zum Innovationserfolg beitragen.

Mittelständische Unternehmen pflegen eine enge und interaktive Beziehung zu ihren Kunden. Das ist darauf zurückzuführen, dass überwiegend komplexe Produkte und Leistungsprogramme insbesondere im Business to Business Bereich (B2B) angeboten werden. Diese Lösungen werden selten in Serie produziert, sondern erfordern eingehende Abstimmungsprozesse. Konsequente Markt- bzw. Kundenorientierung, Qualitätsstreben, Fehlervermeidung und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung sind wichtige Gründe für die Innovationseinbindung von Kunden der befragten Unternehmen (Abb. 19). Auch ist für über die Hälfte dabei wichtig, dass sie dadurch bessere Informationen über die Kundenbedürfnisse erhalten. Kostenreduktion oder Zeitersparnis nehmen bei der Einbindung von Kunden einen untergeordneten Stellenwert ein. Die drei wichtigsten Ausprägungen der Kundenbeziehung finden sich in den kaufmännisch relevanten Sekundärtugenden der Verlässlichkeit, des Vertrauens und der Dauerhaftigkeit wieder (Abb. 20). Dabei finden über 80 Prozent im Business-to-Business-Bereich statt und aufgrund von Zweitnennungen 50% im Business-to-Consumer-Bereich (B2C). Die Kunden haben hohe Ansprüche und weisen ein komplexes Anforderungsprofil auf. Kundenwünsche werden daher von einem Großteil der Unternehmen durch direkte Kundenansprache eruiert, gefolgt von Ideenscreening beim Kunden und der Auswertung der Ergebnisse des Beschwerdemanagements (Abb. 21).

Abb. 19 – Bewerten Sie die Gründe für die Innovationseinbindung von Kunden:

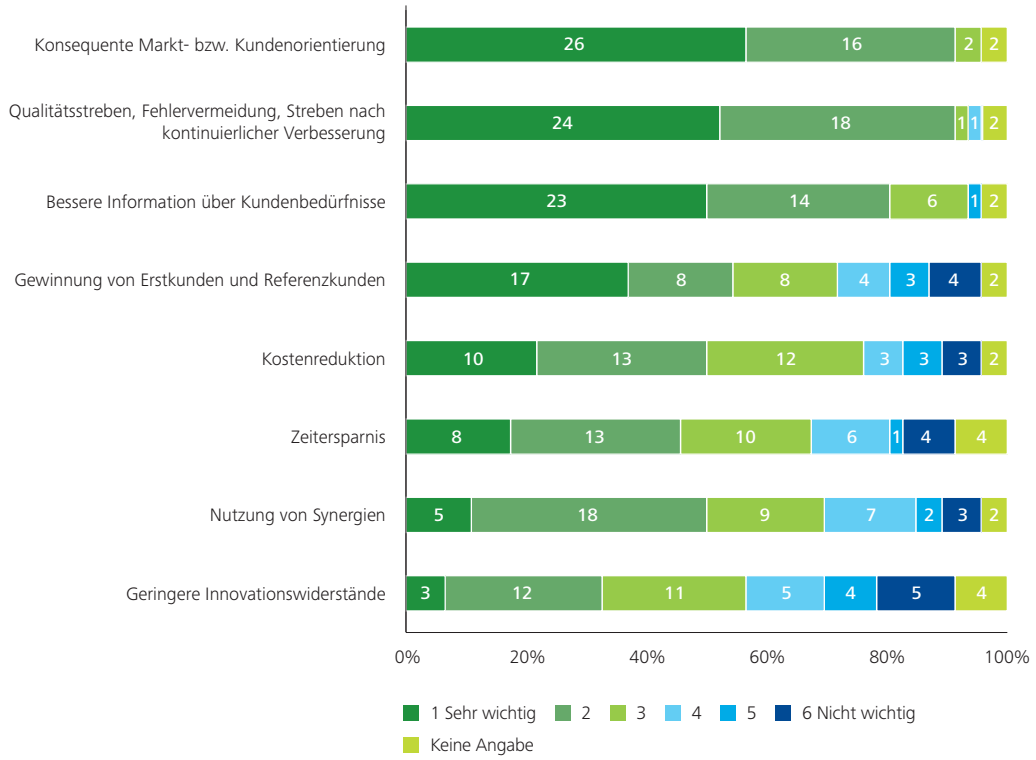


Abb. 20 – Was kennzeichnet Ihre Kundenbeziehungen? Nennen Sie die drei wichtigsten Ausprägungen.

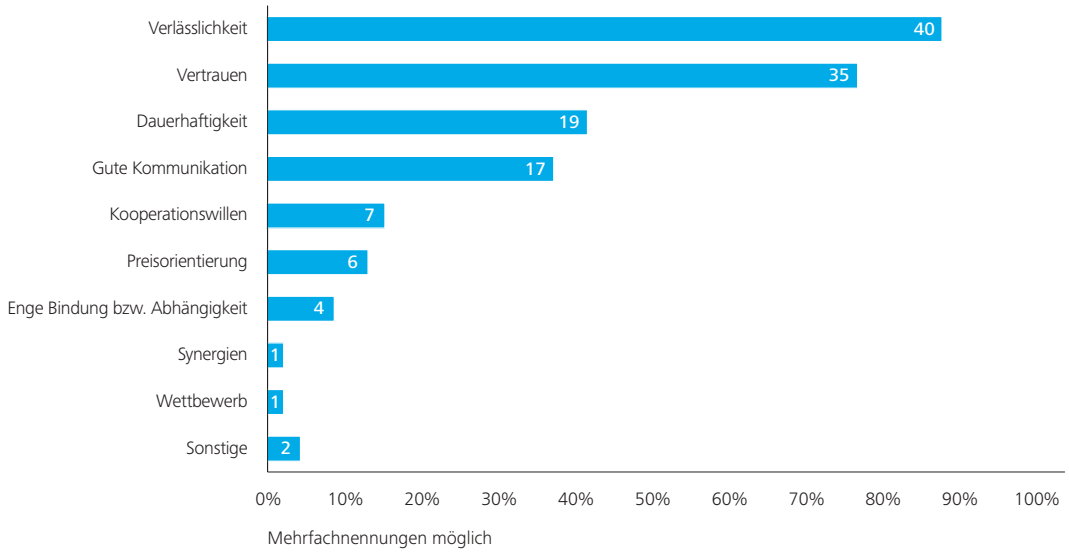
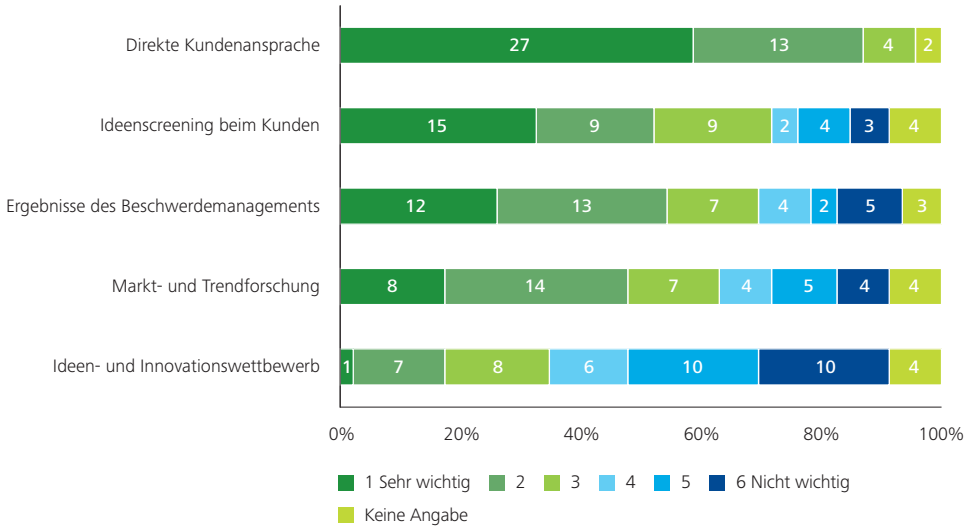


Abb. 21 – Wie versuchen Sie, die Kundenwünsche und -erwartungen zu erfassen?



Markt- und Trendforschung sind für die Hälfte der Befragten sehr wichtig bis wichtig. Bei der Frage nach der Relevanz von Kundenideen wird deutlich, dass diese von der Mehrheit als sehr hoch bis hoch eingestuft wird und die Integration des Kunden in den Innovationsprozess einen großen Stellenwert einnimmt (Abb. 22). Die kundenseitig gewonnenen Ideen werden hauptsächlich in Besprechungen mit Mitarbeitern und in strategischen Unternehmenssitzungen in die Umsetzung gebracht (Abb.23). Die weitere Einbindung des Kunden findet bei den befragten Unternehmen nur sehr zögerlich statt. Somit ist es eine Herausforderung bei der Integration von Kundenideen, diese im Innovationsprozess umzusetzen. Zu nennen ist hier die Überwindung eventuell auftretender Schwierigkeiten, die in der Abstimmung und Koordination des gemeinsamen Projektes entstehen können. Dabei treten häufig ein hoher Informations- und Kommunikationsbedarf, ein erhöhter Koordinationsbedarf sowie Probleme bei der Identifikation geeigneter Mitarbeiter auf. Hohe Kosten oder interne Akzeptanzprobleme spielen eher eine untergeordnete Rolle (Abb. 24).

Abb. 22 – Wie hoch schätzen Sie …

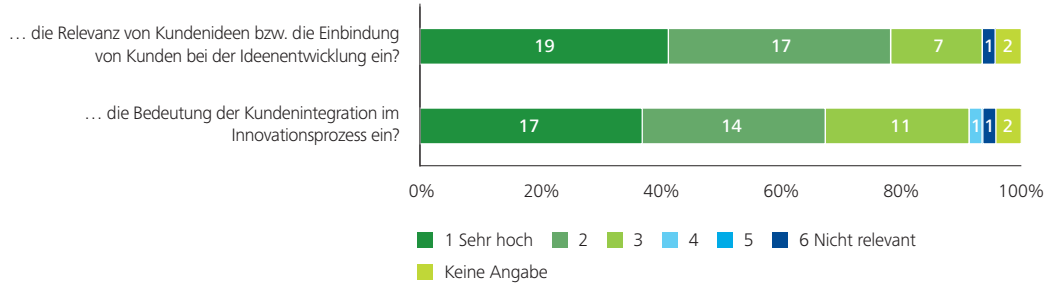


Abb. 23 – Wie werden die kundenseitig gewonnenen Ideen im Innovationsprozess umgesetzt?

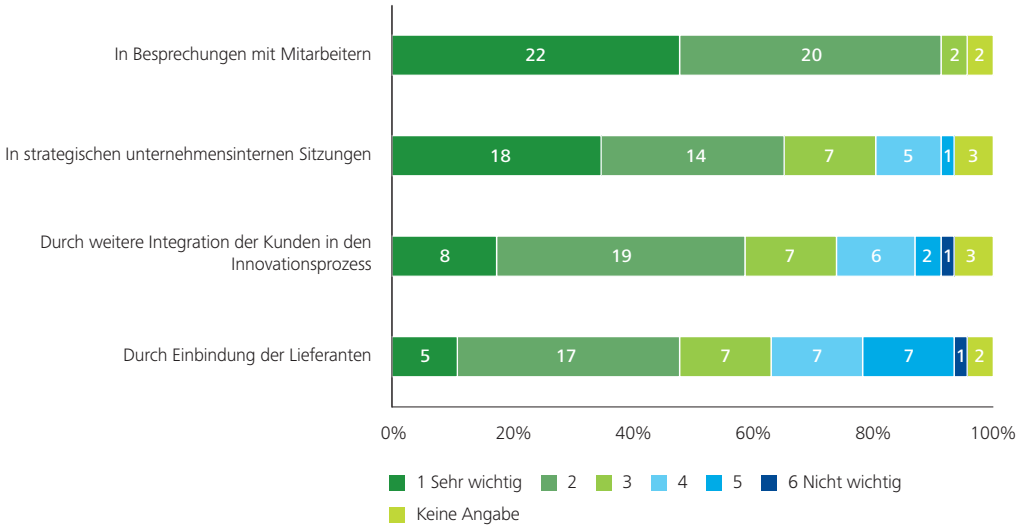
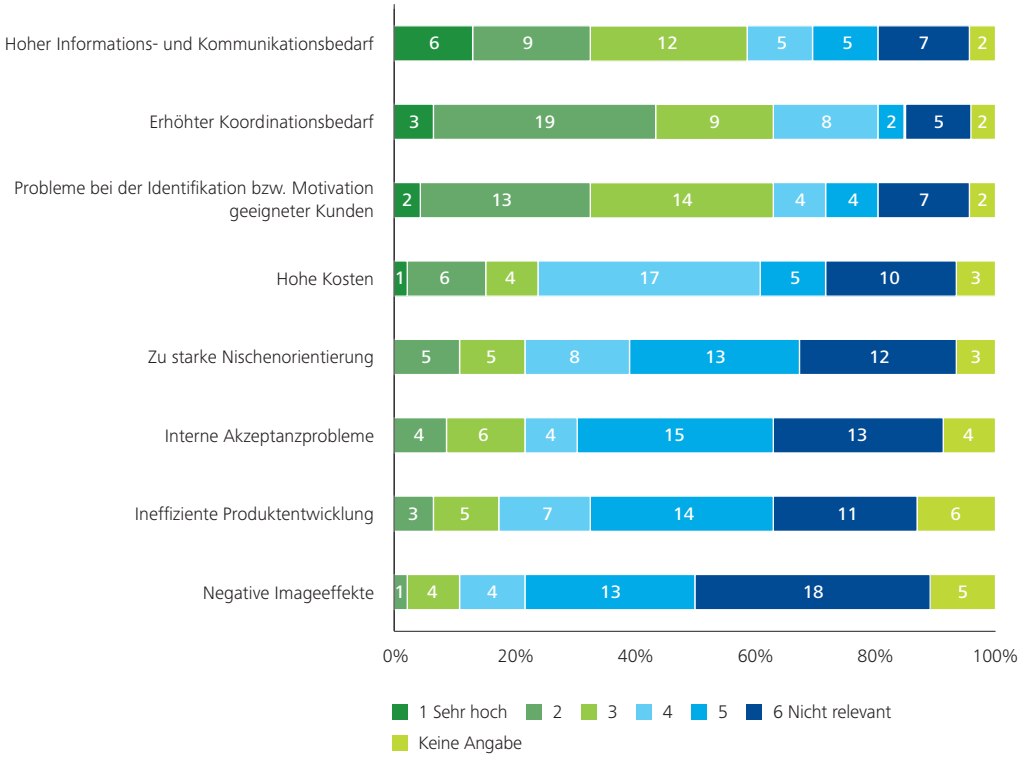


Abb. 24 – Welche Schwierigkeiten ergeben sich bei der Einbeziehung von Kunden in den Innovationsprozess?



Um die gemeinsame Innovation voranzubringen bedarf es bestimmter Koordinationsformen und eines ständigen Informationsaustauschs, die jedes Unternehmen für sich organisieren muss. Dazu bildet die Mehrheit der Studienteilnehmer gemeinsame Projektteams, 20 Prozent führen Kundenbefragungen durch und 15 Prozent stimmen sich über eine unternehmensübergreifende Kommunikation wie z.B. E-Mail oder Telefon ab (Abb. 25).

Der Informationsaustausch findet problembewusst, informell und vor allem gleichrangig statt (Abb. 26). Dies untermauert das enge und partnerschaftliche Verhältnis zwischen den Unternehmen und ihren Kunden, was die Innovationsfähigkeit beider Seiten stärken kann. Optimierungspotenziale über die Wertkette hinweg bzw. durch die weitere Einbindung von Endverbrauchern in den Entwicklungsprozess scheinen noch nicht ausgeschöpft bzw. durch das Selbstverständnis der Unternehmen nicht vorrangig.

Abb. 25 – Was beschreibt am besten Ihre bevorzugte Koordinationsform mit dem Kunden in Ihrem Innovationsprozess?

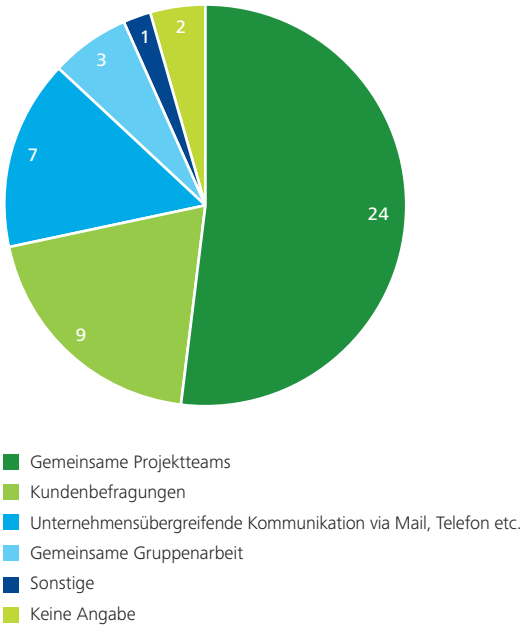
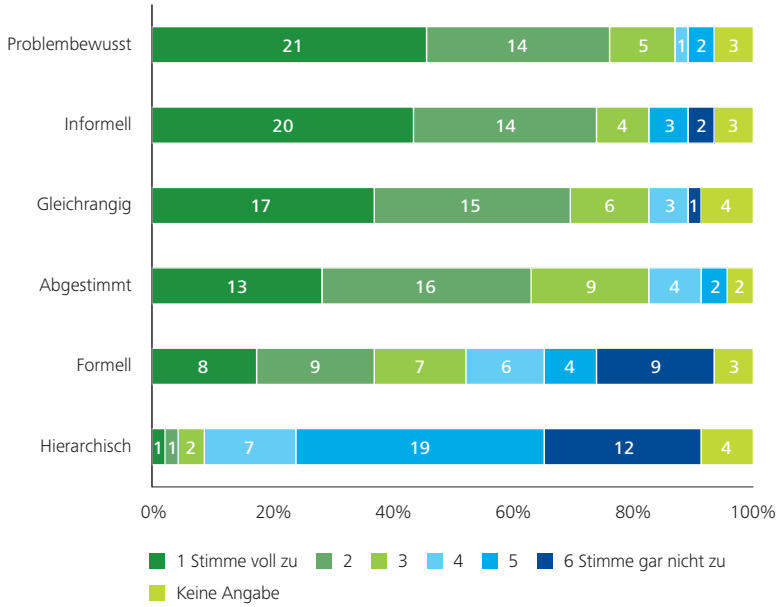


Abb. 26 – Schätzen Sie bitte ein, wie der Informationsaustausch mit dem Kunden gestaltet ist.



Best Practice in der Kategorie „Mit dem Kunden zur Innovation" – Büter Maschinenfabrik GmbH

Die Büter Maschinenfabrik GmbH wurde 1965 gegründet und hat sich auf die Entwicklung und Herstellung von Hydraulik- sowie Pneumatikkomponenten spezialisiert. Das Hauptaugenmerk kommt der Entwicklung und Herstellung von Hydraulikzylindern zu, deren Umsatz ca. 75% des Gesamtumsatzes der Firmengruppe Büter ausmacht, der 2009 bei 49 Mio. € lag. Das Unternehmen hat seinen Firmensitz in Haren an der Ems, ist zu 100 Prozent in Familienbesitz und wird durch den Gründer Josef Büter und einen externen Geschäftsführer geführt. Büter zeichnet sich besonders als Problemlöser für seine Kunden aus, der mit höchster Qualität die individuellen Wünsche bedient. Daraus hat sich eine hervorragende Kundenstruktur für Büter entwickelt, die sich über verschiedene Branchen wie Agrarwirtschaft, Baumaschinen, Fahrzeugbau, Fördertechnik und Offshore erstreckt. Der Kundenstamm der Firmengruppe Büter ist international und hat seinen Schwerpunkt in Europa, wo ein Großteil der Kunden aus Deutschland, den Beneluxländern, Frankreich und dem United Kingdom kommt. Neben der Serienfertigung von patentierten Schraubzylindern werden die Innovationen durch den Kunden vorangetrieben und gemeinsam mit ihm entwickelt und umgesetzt. Dem eigenen Anspruch, dass ein Produkt aus dem Hause Büter erst dann optimal ist, wenn es eigentlich gar nicht bemerkt wird, wird das Unternehmen durch kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Produkte und Materialien gerecht. Die Entwicklungen folgen den Kundenwünschen und -problemen und die Marktführerschaft wird durch mehr als 200 Patente und geschützte Gebrauchsmuster gesichert. Der Kunde profitiert vom großen technischen Know-how und der starken Innovationskraft. Die Bandbreite bei der Umsetzung von Kundenanforderungen reicht von der Entwicklung geräuscharmer Müllfahrzeuge bis zum Bau einer speziellen Hebebühne für einen Live-Act auf der Hannover Messe 2009. Anerkennung und Kundenwertschätzung erfährt Büter unter anderem durch Auszeichnungen von Weltmarktführern wie der Maschinenfabrik Bernhard Krone, die das Unternehmen in der Sparte Hydraulik mit der Auszeichnung „Supplier of the Year" geehrt hat. Dies belegt eindrucksvoll die Kreativität und den Erfolg des gründergeführten, mittelständischen Unternehmens.

Best Practice in der Kategorie „Mit dem Kunden zur Innovation" – CEWE COLOR AG & Co. OHG

Die CEWE COLOR AG & Co. OHG wurde im Jahr 1961 in Oldenburg gegründet und hat sich auf die industrielle Fertigung personalisierter Fotoprodukte spezialisiert. Sie verfügt über ein großes Know-how bei der Automatisierung und Prozessführung im Druckbereich. Mit hoher Technologie-Kompetenz, einem starken Internet-Vertrieb und einer breiten Distribution mit über 50.000 Handelspartnern hat sich das Unternehmen erfolgreich die Marktführerschaft im europäischen Fotofinishing erarbeitet. CEWE COLOR ist noch zu 25 Prozent im Familienbesitz und wird von einem externen Management geleitet. Der Umsatz im Jahr 2009 lag bei 410 Mio. €, wobei der Anteil von neuen Produkten 20 bis 50 Prozent ausmacht.

Der Kunde wird bei CEWE COLOR konsequent in den Innovationsprozess eingebunden und das Unternehmen sieht sich selbst als „Voice of Customer"-driven. Es hat den Anspruch, das Ohr über verschiedene Kanäle stets am Konsumenten zu haben. Die Kundenzufriedenheit steht daher im Unternehmen an erster Stelle. Dazu werden regelmäßig die Daten über das Kundenverhalten analysiert und für jede Innovation Testkunden eingebunden, die die neuen Produkte prüfen und bewerten. Kundenideen werden über die Verarbeitung von Kundenfeedback, aus Testergebnissen der Kundenzufriedenheit und der Interaktion in sozialen Netzwerken eruiert. Hervorzuheben ist dabei das moderierte Kundenforum im Internet, in dem CEWE COLOR in ständigen Dialog mit den Kunden steht. Besonders daraus ergeben sich neue Ideen, mit denen die Produkte zum Kundennutzen stetig weiter entwickelt werden.

Dem Unternehmen ist es besonders gut gelungen, auf verschiedene Kundentypen einzugehen und damit jeden bei seinem Bedürfnis abzuholen. Die Software für die Erstellung des CEWE Fotobuchs wurde so weiter entwickelt, dass sie sich auf die Vorkenntnisse des Nutzers einstellen kann. Anfänger als auch Profis können damit optimal arbeiten, da das flexible und stufenweise Zu- oder Abschalten zusätzlicher Funktionsmodule möglich ist. Außerdem kann das Fotobuch mittlerweile in Social Networks integriert und auch mit einer iPhone App erstellt werden. In einer Branche, die sich in den letzten 15 Jahren durch die Digitalisierung komplett gewandelt hat, konnte CEWE COLOR durch die konsequente Kundenorientierung die Umstellung von der Analog- zur Digitalfotografie erfolgreich meistern und sich als Marktführer in Deutschland etablieren.

Beide mit dem Axia-Award ausgezeichneten Unternehmen haben eine ausgesprochen enge Beziehung zu ihren Kunden und liefern ihnen nicht nur beste Qualität, sondern auch umfassende Services und Systemlösungen. Der Kunde, dessen Erfolg sowie eine langjährige Kundenbeziehung stehen im Vordergrund und die konsequente Ausrichtung und die Einbindung des Kunden zeigen deutlich die Stärke der Innovationsfähigkeit der beiden Gewinner-Unternehmen. Auch hier wird der Spannungsbogen vom B2B-„Nischen-Problemlöser“ mit „deutscher Ingenieurskunst“ bis zum erfolgreichen B2C Anbieter, der durch Kundenfokussierung einen revolutionären Branchenwandel meistert und gestärkt daraus hervorgeht, deutlich.

Zusammenfassung

Der Axia-Award 2010 mit dem Thema „Ideenschmiede Mittelstand“ ist der vierte seiner Art, nach den Themen „Corporate Governance – Werte schaffen und bewahren“ 2007, „Strategie – Erfolgsfaktor für den Mittelstand“ 2008 und „Erfolgreich in stürmischen Zeiten“ 2009. Die Themen belegen, dass der Axia-Award in seinem zweistufigen Verfahren der Primärerhebung mittels Fragebogen mit anschließendem Interview sich sowohl aktueller Themen als auch zentraler Thematiken des Mittelstands annimmt und zugleich eine beeindruckende Breite aufweist. Der Axia-Award zur „Ideenschmiede Mittelstand“ ist ein starkes inhaltliches Thema, das sich mit dem entscheidenden Erfolgspotenzial mittelständischer deutscher Unternehmen auseinandersetzt. Die 46 teilnehmenden Unternehmen sind themenspezifisch zu einem überdurchschnittlichen Anteil dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen. Die Innovationen sind erwartungsgemäß primär markt- und gleichzeitig technologiegetrieben und decken sich damit mit anderen Studien. Ein Schwerpunkt liegt im Bereich der Verbesserungsinnovationen. Die Wichtigkeit der Innovation wird einerseits qualitativ unterstrichen durch die Zustimmung zu den Aussagen zum generellen Innovationsumfeld (Abb. 27), andererseits durch quantitative Aussagen, in denen sowohl die Wichtigkeit durch Aufwandspositionen (Abb. 28) untermauert wird als auch die Umsatzanteile mit neuen Produkten – was jedoch nicht immer mit innovativen Produkten gleichzusetzen ist (Abb. 29). Des Weiteren belegen Einsparpotenziale aus Verfahrensinnovationen die Wertschöpfungsmöglichkeiten eines steten Innovationsmanagements (Abb. 30).

Abb. 27 – Bewerten Sie folgende Aussagen zum generellen Innovationsumfeld im Mittelstand:

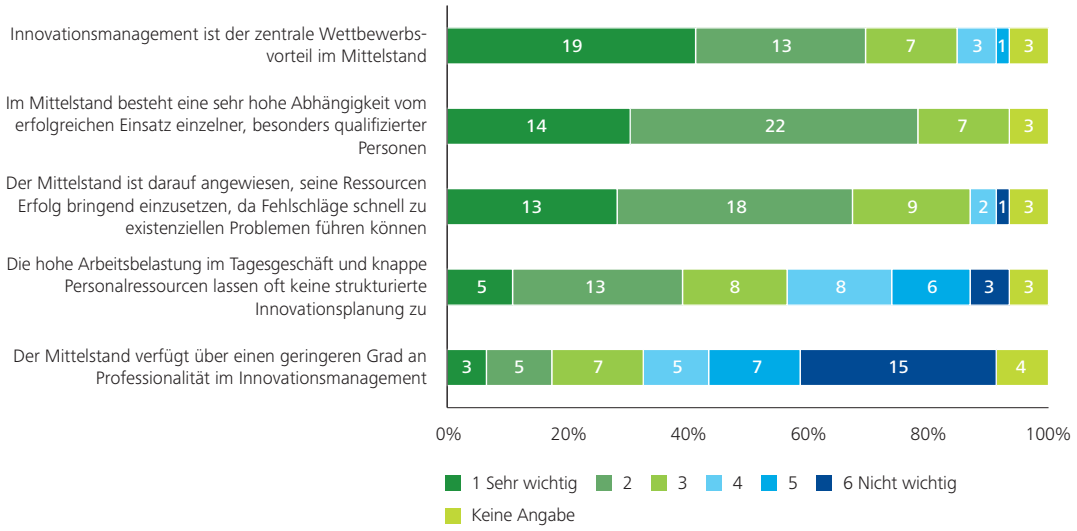
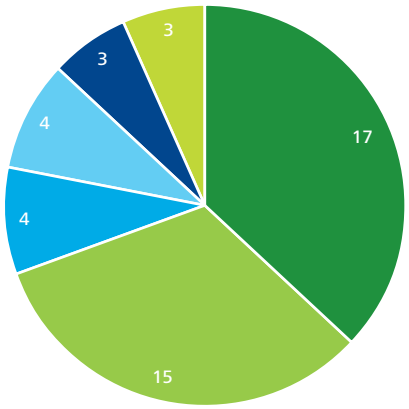
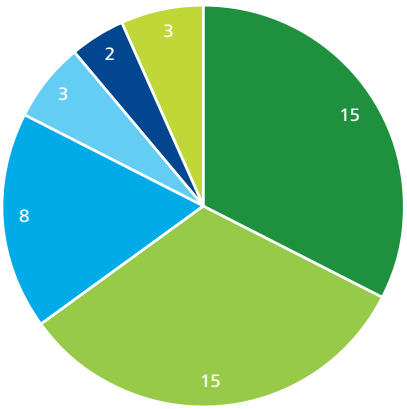


Abb. 28 – Wie hoch ist Ihr geschätzter F&E-Aufwand bezogen auf den Umsatz?



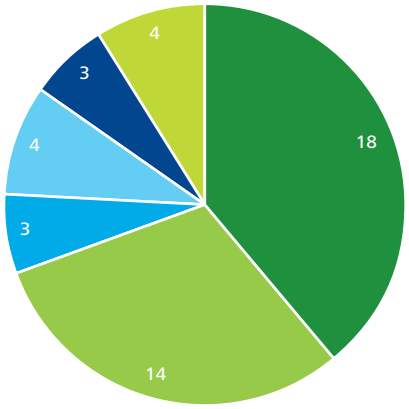
1–3% 3–6% 6–8% 8–10% Über 10%
Keine Angabe

Abb. 29 – Wie hoch ist der geschätzte Umsatzanteil, den Ihr Unternehmen mit neuen Produkten (Produkte sind maximal drei Jahre am Markt) erzielt?



Bis 10% 10–25% 25–50% 50–75% Über 75%
Keine Angabe

Abb. 30 – Wie hoch sind die geschätzten, umsatzbezogenen Einsparungen, die Sie durch Prozessinnovationen erzielen?



Bis 10% 10–25% 25–50% 50–75% Über 75%
Keine Angabe

Die qualitativen Aussagen unterstreichen, dass Innovationen einen zentralen und existenziellen Wettbewerbsfaktor darstellen. Ein entscheidender Engpass können dabei die Mitarbeiter sein. Ein erfolgreiches, professionelles Innovationsmanagement wird dem Mittelstand von einer Mehrheit zugestanden. Diese Einschätzung deckt sich mit dem Selbstverständnis der zu über 80% unternehmergeführten Teilnehmer.

Hierin steckt einerseits das Selbstverständnis des initiativen Unternehmers, der richtunggebend Innovationen vorantreibt, die er in der Regel später selbst evaluiert. Standardisierte Prozesse, transparente Gratifikationen bzw. theoriegeleitete Innovationsinstrumente werden unterproportional eingesetzt. In diesen Innovationsprozess und -kultur berührenden Ergebnissen liegen sicherlich Anknüpfungspunkte für Optimierungen. Hierbei sind größen- und branchenabhängige Unterschiede selbstverständlich zu beachten. Der Kunde wird neben dem Mitarbeiter als zentraler Innovationstreiber auf Seiten der Stakeholder gewertet. Die Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess ist erweiterbar. Er wird sehr stark als anfänglicher „Sparringspartner" gesehen. In späteren Stadien des Innovationsprozesses ist die Beteiligung des Kunden durchaus unterproportional, dieses auch vor dem Hintergrund, dass ansteigende Entwicklungszeiten schnelllebigen Trends und kürzeren Produktlebenszyklen gegenüberstehen.

Die Sieger in den beiden Preiskategorien setzten sich gegen eine sehr starke Konkurrenz durch und waren zum Teil in beiden Kategorien preiswürdig, was ein Beleg der Interdependenzen des Innovationsmanagements darstellt. Der programmatische Titel „Ideenschmiede Mittelstand" hat zumindest durch die teilnehmenden Unternehmen eindrucksvoll seine Berechtigung unterstrichen.

Literatur

Burmester, Ralf/Vahs, Dietmar: Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Esslingen 2004.

Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Schneider, Herfried: Grundlagen des Innovationsmanagements, München 2006.

Dreher, Carsten/Kirner, Eva/Som, Oliver/Wiesenmaier, Victoria: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe 2006.

Gassmann, Oliver/Kobe, Carmen: Management von Innovation und Risiko, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 2006.

Goffin, Keith/Herstatt, Cornelius/Mitchell, Rick: Innovationsmanagement, 1. Aufl., München 2009.

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: Innovationsmanagement, 4. Aufl., München 2007.

Machatschke, Michael/Schwarzer, Ursula: Endlich Weltmeister, Manager Magazin, Ausgabe 10/2010.

Prahalad, C. K./Krishnan, M. S.: Die Revolution der Innovation – Wertschöpfung durch neue Formen in der globalen Zusammenarbeit, München 2009.

Simon, Herrmann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main 2007.

Wo Sie uns finden

10719 Berlin
Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden
Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf
Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt
Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main
Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

85354 Freising
Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 0

06108 Halle (Saale)
Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg
Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover
Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln
Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig
Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg
Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim
Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München
Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg
Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart
Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf
Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihre Ansprechpartner

Autoren

Prof. Dr. Frank Albe
Geschäftsführer & Hochschulleitung
PFH – Private Hochschule Göttingen
Tel: +49 (0)551 54700 141
albe@pfh.de

Dipl. Soz.-wirt. Ev Zirkler-Christiansen
Leiterin Business Services
PFH – Private Hochschule Göttingen
Tel: +49 (0)551 54700 145
zirkler@pfh.de

Ansprechpartner

Peter Dietterle
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)40 32080 4534
pdietterle@deloitte.de

Heiko Engelhardt
Director Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 272
hengelhardt@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf www.axia-award.de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence" – für rund 170.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

www.deloitte.com/de

Stand 01/2011

FSC Mix
Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SCS-COC-001391
© 1996 Forest Stewardship Council