



Steinbeis



# Steinbeis Consulting Studie

## Vergleichende Kompetenzanalyse und strategische Kompetenzentwicklung

Unternehmen in Baden-Württemberg im Wandel von Märkten und Arbeitswelten

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Michael Ortiz, Marlene Gottwald

Steinbeis-Studie  
in Kooperation mit den



WIRTSCHAFTSJUNIOREN  
BADEN-WÜRTTEMBERG



*Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)*  
Vergleichende Kompetenzanalyse und  
strategische Kompetenzentwicklung



**Dr. Michael Ortiz** (Dipl.-Soz. Univ.) promovierte an der Universität Mannheim im Fachgebiet der vergleichenden Innovationssystemforschung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Mannheim und Oldenburg befasste er sich mit den thematischen Schwerpunkten Innovationsforschung, Innovationsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, regionale Wissensökonomien, Wirtschafts- und Organisationssoziologie, Europäisierungsprozesse, vergleichende Makrosoziologie sowie qualitativ-empirische Methoden. Seit 2013 ist er als Projektleiter für Unternehmens- und Strategieberatung, wettbewerblichen Wissens- und Technologietransfer, Unternehmenskompetenzanalyse, Unternehmensgründungen, Clustermanagement, Studien und Evaluierungen bei der Steinbeis Beratungszentren GmbH in Stuttgart tätig.



**Dr. Marlene Gottwald** promovierte im Rahmen des von der EU geförderten Marie Curie Initial Training Network EXACT (EU External Action) im Fach Europäische Politik an der University of Edinburgh und der Universität zu Köln (co-tutelle). Als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Finnish Institute of International Affairs (FIIA) in Helsinki, der Trans European Policy Studies Association (TEPSA) in Brüssel sowie an den Universitäten Köln und Edinburgh beschäftigte sie sich in Forschung und Lehre mit Europäischen Außenbeziehungen, insbesondere der deutschen, französischen und britischen Außenpolitik sowie den Theorien der Europäischen Integration und Internationalen Beziehungen. Seit November 2014 ist sie als Projektleiterin für wettbewerblichen Wissens- und Technologietransfer, Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten, Studien und wissenschaftliche Abhandlungen zu den gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung bei der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer tätig.

Steinbeis Consulting Studie

# **Vergleichende Kompetenzanalyse und strategische Kompetenzentwicklung**

**Unternehmen in Baden-Württemberg im Wandel von Märkten und Arbeitswelten**

---

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Michael Ortiz, Marlene Gottwald

## Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz, Marlene Gottwald

Vergleichende Kompetenzanalyse und strategische Kompetenzentwicklung  
Unternehmen in Baden-Württemberg im Wandel von Märkten und Arbeitswelten

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-083-5

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©Shutterstock.com/Ellagrin

Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

183768-2016-06 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

---

## Geleitwort

Wer sein eigenes Unternehmen erfolgreich führen möchte, muss dessen Stärken und Schwächen kennen. Wir sind sogar der Meinung, dass das ein entscheidender Faktor ist. Märkte verändern sich immer schneller und es ist wichtig zu erkennen, wo neue Chancen entstehen und wie man mit Schwächen und daraus entstehenden Risiken umzugehen hat.

Daher hatten wir als Landesvorstand Baden-Württemberg den Wunsch, den Mitgliedern einen systematischen Überblick über die Kompetenzen der in unserem Landesverband vertretenen Unternehmen zu geben. Damit war der Grundstein für die hier vorliegende Studie gelegt, die wir in Kooperation mit Steinbeis auf Basis des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks durchgeführt haben. In dieser Studie werden die spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmen unserer Mitglieder analysiert, um daraus gezielt Handlungsempfehlungen für die Unternehmen, aber auch für die Politik abzuleiten.

Neben den klassischen Schwerpunktthemen der Wirtschaftsjunioren, wie beispielsweise der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, berücksichtigt die vorliegende Studie unter anderem die Auswirkungen einer fortschreitenden Digitalisierung und zunehmenden Vernetzung. Auch der derzeit viel diskutierten vierten industriellen Revolution trägt die Studie mit einem Einblick in die sogenannte „Industrie-4.0-Fitness“ unserer Mitgliedsunternehmen Rechnung. Weiteren dramatischen Veränderungen stehen Unternehmen aufgrund des demographischen Wandels gegenüber, dessen Auswirkungen zusammen mit den Herausforderungen durch den digitalen Wandel unter dem Stichwort „Fachkräftesicherung“ Eingang in die Untersuchung gefunden haben.

Wir hoffen mit der Studie dazu beizutragen, dass sich unsere Mitglieder noch stärker mit den Stärken und Schwächen im eigenen Unternehmen auseinandersetzen. Die hohe Teilnahmequote am Unternehmens-Kompetenzcheck zeigt uns, dass unsere Mitglieder interessiert und bestrebt sind, ihre Unternehmen mit ihren spezifischen Kompetenzen dauerhaft und erfolgreich am Markt zu positionieren. Von den politischen Akteuren erhoffen wir uns, dass

sie hierfür die nötigen Rahmenbedingung schaffen. Nur so bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland, insbesondere der Standort Baden-Württemberg, dauerhaft wettbewerbsfähig.

Allen Lesern dieser Publikation wünschen wir viel Freude beim Lesen und den Gewinn zahlreicher Erkenntnisse.

Stuttgart, im Juni 2016

Markus Bumiller  
*Landesvorsitzender  
der Wirtschaftsjuvenoren  
Baden-Württemberg 2016*

Mario Schnurr  
*Mitglied des Landesvorstands  
der Wirtschaftsjuvenoren  
Baden-Württemberg 2016  
Ressort Unternehmertum*



---

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Unternehmenskompetenzen begleitet uns im Rahmen des Steinbeis Consulting Forums schon seit einiger Zeit. Haben wir in der Vergangenheit hierüber meist perspektivisch diskutiert, so sind die Herausforderungen immer kürzerer Innovationszyklen, der Fachkräftesicherung, des demographischen Wandels, der Vereinbarkeit von Familien- und Privatleben mit dem Beruf sowie einer intensivierten Konvergenz und Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Technologien und ganzen Branchensegmenten inzwischen zur alltäglichen Realität in vielen Betrieben geworden.

Die fundierte Analyse von Unternehmenskompetenzen sowie eine daraus abgeleitete strategische Kompetenzentwicklung in den Unternehmen werden in den sich immer dynamischer wandelnden Märkten zu zentralen Handlungsfeldern, nicht nur für die Unternehmen selbst, sondern insbesondere auch für die Unternehmens- und Organisationsberatungen. Diese sind gefragt, die Unternehmen auf ihrem Weg zu einem erfolgreichen Kompetenzmanagement und damit zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit erfolgreich zu begleiten, und dabei selbst entsprechende Beratungskompetenz zu entwickeln.

Steinbeis hat sich in seinem Beratungsangebot hierzu aktuell positioniert und mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ein Instrument zur Unternehmens-Kompetenzanalyse entwickelt. Dieses besteht aus einem webbasierten Analysetool und einem darauf aufbauenden Beratungskonzept. Damit wird einerseits für das zu analysierende Unternehmen ein zeitgemäßes Instrument zur strukturierten Unterstützung ihrer strategischen Kompetenzentwicklung angeboten, und andererseits den beratenden Anwendern ein System für ihr kompetenzentwickelndes Konzept gestellt. Mit der Toolerweiterung „UKC-Research“ ist es gelungen, das umfassende Analysekonzept des UKC auch für vergleichende Untersuchungen mit großer Fallzahl nutzbar zu machen.

Die hier vorliegende dritte Steinbeis Consulting Studie analysiert auf der Basis von UKC-Research die Unternehmenskompetenzen der Unternehmen der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg. Michael Ortiz und Marlene Gottwald zeigen dabei ein differenziertes Bild der Kompetenzprofile der Unternehmen im Land, und arbeiten detailreich Stärken und Herausforderungen heraus. In Sonderbetrachtungen richten die Autoren das Augenmerk auf die Kompetenzmuster in den Kernthemen digitale Transformation, Fachkräftesicherung, Mitarbeiterqualifizierung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf und leiten spezifische Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik aus.

Wir bedanken uns für die erneut gute Zusammenarbeit mit den Partnern im Landesvorstand der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg, sowie bei den Unternehmen, die diese Studie durch ihre aktive Teilnahme an der Befragung unterstützt haben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern spannende Einblicke und Erkenntnisse bei der Lektüre dieser Publikation.

Stuttgart, im Juni 2016

Prof. Dr. Michael Auer  
*Vorstandsvorsitzender  
der Steinbeis-Stiftung  
für Wirtschaftsförderung*

August A. Musch  
*Geschäftsführer der  
Steinbeis Beratungs-  
zentren GmbH*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Kompetenzen vernetzt entwickeln</b> .....	<b>21</b>
<b>2 Unternehmenskompetenzen als Konzept</b> .....	<b>25</b>
2.1 Organisationale Fähigkeiten und kollektive Selbstorganisationsdispositionen .....	25
2.2 Indikatoren der Unternehmenskompetenz .....	30
2.2.1 Kompetenzebene Wissen .....	30
2.2.2 Kompetenzebene Innovieren .....	32
2.2.3 Kompetenzebene Umsetzen .....	34
2.2.4 Kompetenzebene Kommunizieren .....	35
<b>3 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck als qualitatives Analysetool</b> .....	<b>38</b>
3.1 Methodische Anmerkungen .....	38
3.2 UKC-Research.....	40
3.3 Design der Studie.....	42
<b>4 Analyseergebnisse</b> .....	<b>44</b>
4.1 Gesamtkompetenzprofil der untersuchten WJ-BW-Unternehmen.....	44
4.2 Stärken und Herausforderungen der WJ-Unternehmen .....	45
4.2.1 Kompetenzebene Wissen .....	45
4.2.2 Kompetenzebene Innovieren .....	47
4.2.3 Kompetenzebene Umsetzen .....	51
4.2.4 Kompetenzebene Kommunizieren .....	53
4.3 Stärken und Herausforderungen nach WJ-Kreisen, Branchen, Unternehmensgröße und Unternehmensalter.....	60
4.3.1 Stärken der WJ-Unternehmen.....	60
4.3.2 Herausforderungen für die WJ-Unternehmen.....	71
4.3.3 Differenzierte Befunde .....	85

<b>5</b>	<b>Schwerpunktthemen</b> .....	<b>101</b>
5.1	„Industrie-4.0-Fitness“ der WJ-Unternehmen .....	101
5.2	Fachkräftesicherung.....	113
5.3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	122
5.4	Sicherung eines hohen Bildungsstandes sowie der Qualifikation der Mitarbeiter .....	127
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>135</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>146</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>149</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisationale Kompetenzen .....	28
Abbildung 2:	Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck: Konzeptübersicht.....	30
Abbildung 3:	Kompetenzebene Wissen mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	32
Abbildung 4:	Kompetenzebene Innovieren mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	33
Abbildung 5:	Kompetenzebene Umsetzen mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	35
Abbildung 6:	Kompetenzebene Kommunizieren mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	37
Abbildung 7:	Gesamtkompetenzprofil der WJ-Unternehmen .....	45
Abbildung 8:	Ausstattung der WJ-Unternehmen mit Forschungs- und Entwicklungspersonal.....	46
Abbildung 9:	Teilkompetenzprofil der WJ-Unternehmen, Kompetenzebene Wissen .....	47
Abbildung 10:	Bereitschaft der WJ-Unternehmen, Wissen aus externen Quellen zu erschließen, im Unternehmen zu nutzen sowie mit externen Wissensquellen dauerhaft zu kooperieren.....	48
Abbildung 11:	Leistungsfähigkeit der WJ-Unternehmensstrukturen hinsichtlich der Realisierung von Transferprozessen .....	48
Abbildung 12:	Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen der WJ-Unternehmen.....	50
Abbildung 13:	Teilkompetenzprofil der WJ-Unternehmen, Kompetenzebene Innovieren .....	50
Abbildung 14:	Kompetenzwerte der WJ-Unternehmen in der Unterdimension .....	52
Abbildung 15:	Bedeutung des Humankapitals und der Mitarbeiterkompetenzen für den Erfolg der WJ-Unternehmen.....	52

Abbildung 16:	Teilkompetenzprofil der WJ-Unternehmen, Kompetenzebene Umsetzen .....	53
Abbildung 17:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Kunden/Zulieferern .....	54
Abbildung 18:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Kammern/Verbänden.....	55
Abbildung 19:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Netzwerken/Clustern .....	55
Abbildung 20:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Beratern/Business Angels/Intermediären.....	56
Abbildung 21:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen in der Unterdimension Internationalisierung.....	56
Abbildung 22:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen in der Unterdimension Marketing .....	58
Abbildung 23:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich einer kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	58
Abbildung 24:	Teilkompetenzprofil der WJ-Unternehmen, Kompetenzebene Kommunizieren .....	59
Abbildung 25:	Kompetenzverteilung der kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) in der Unterdimension Flexibilität/Anpassungsfähigkeit.....	60
Abbildung 26:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen in der Automotivebranche in der Unterdimension Geschäftsprozesse .....	61
Abbildung 27:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau in der Unterdimension Geschäftsprozesse .....	62
Abbildung 28:	Stellenwert des Geschäftsprozessmanagements in kleinen WJ-Unternehmen (5–9 Mitarbeiter) .....	63
Abbildung 29:	Stellenwert des Geschäftsprozessmanagements in großen WJ-Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter).....	63
Abbildung 30:	Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse in großen WJ-Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter).....	64
Abbildung 31:	Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse in kleinen WJ-Unternehmen (5–9 Mitarbeiter) .....	64

---

Abbildung 32:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Automotivebranche in der Unterdimension Innovationsgrad.....	65
Abbildung 33:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen in der Branche Baugewerbe, Handwerk, Fertigung in der Unterdimension Innovationsgrad.....	65
Abbildung 34:	Innovationsgrad der Produkte und Dienstleistungen in Unternehmen mit 5–9 Mitarbeitern.....	66
Abbildung 35:	Bedeutung des Innovationsmanagements für Unternehmen mit 5–9 Mitarbeitern.....	66
Abbildung 36:	Bedeutung des Innovationsmanagements in Unternehmen im Alter von 0–3 Jahren .....	67
Abbildung 37:	Innovationsgrad der Produkte und Dienstleistungen in Unternehmen im Alter von 11–25 Jahren .....	67
Abbildung 38:	Kompetenzen der kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) in der Unterdimension Kundennutzen.....	68
Abbildung 39:	Kompetenzen der kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) in der Unterdimension Customer Relationship Management.....	68
Abbildung 40:	Kompetenzen der WJ-Unternehmensberatungen in der Unterdimension Marketing. ....	69
Abbildung 41:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik .....	70
Abbildung 42:	Marktauftritt und Wirkung der zentralen PR- und Werbemaßnahmen auf den Bekanntheitsgrad der WJ-Unternehmen .....	71
Abbildung 43:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Automotivebranche in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen .....	72
Abbildung 44:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Branche IT, Telekommunikation, Datenverarbeitung in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen .....	72
Abbildung 45:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen.....	72

Abbildung 46:	Kompetenzen der neugegründeten Unternehmen (0–3 Jahre) in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen.....	73
Abbildung 47:	Kompetenzen der bestehenden WJ-Unternehmen (4–10 Jahre) in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen.....	73
Abbildung 48:	Kompetenzen der großen Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter) in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen .....	74
Abbildung 49:	Kompetenzen der kleinen und mittleren Unternehmen (10–49 Mitarbeiter) in der Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen .....	75
Abbildung 50:	Qualität der Überprüfung der Projektfortschritte der WJ-Unternehmen in der Kreativwirtschaft.....	75
Abbildung 51:	Qualität der Überprüfung der Projektfortschritte der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau .....	76
Abbildung 52:	Kompetenzen der kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) in der Unterdimension Projektmanagement ....	76
Abbildung 53:	Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen der kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) .....	78
Abbildung 54:	Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte der mittleren WJ-Unternehmen (50–249 Mitarbeiter).....	78
Abbildung 55:	Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen der WJ-Unternehmen im Alter von 4–10 Jahren .....	79
Abbildung 56:	Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen der WJ-Unternehmen im Alter von über 25 Jahren.....	79
Abbildung 57:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Branche IT, Telekommunikation, Datenverarbeitung in der Unterdimension Internationalisierung .....	80



---

Abbildung 58:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Branche Elektronik, Elektrotechnik, Technik in der Unterdimension Internationalisierung .....	80
Abbildung 59:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) in der Unterdimension Internationalisierung .....	81
Abbildung 60:	Marktkennntnis über relevante Geschäftsfelder und Marktpartner der WJ-Unternehmen in der Kreativwirtschaft .....	82
Abbildung 61:	Marktkennntnis über relevante Geschäftsfelder und Marktpartner der WJ-Unternehmen in der Branche IT, Telekommunikation, Datenverarbeitung .....	82
Abbildung 62:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau im Bereich der kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	83
Abbildung 63:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Automotivebranche im Bereich der kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	83
Abbildung 64:	Kompetenzen der kleinen WJ-Unternehmen (5–9 Mitarbeiter) im Bereich der kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	84
Abbildung 65:	Kompetenzen der mittleren WJ-Unternehmen (50–249 Mitarbeiter) im Bereich der kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	84
Abbildung 66:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Alter von über 25 Jahren im Bereich der kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse .....	85
Abbildung 67:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Dienstleistungsbranche in der Unterdimension Transferprozesse.....	85
Abbildung 68:	Kompetenzen der WJ-Unternehmensberatungen in der Unterdimension Transferprozesse.....	86
Abbildung 69:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau mit externen Wissensquellen .....	86

Abbildung 70:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen der Kreativwirtschaft mit externen Wissensquellen .....	87
Abbildung 71:	Leistungsfähigkeit der WJ-Unternehmensstrukturen in der Kreativwirtschaft .....	87
Abbildung 72:	Leistungsfähigkeit der WJ-Unternehmensstrukturen in der Branche Banken, Finanzen, Versicherungen .....	88
Abbildung 73:	Leistungsfähigkeit der WJ-Unternehmensstrukturen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) hinsichtlich der Realisierung von Transferprozessen .....	89
Abbildung 74:	Leistungsfähigkeit der WJ-Unternehmensstrukturen nach Unternehmensalter hinsichtlich der Realisierung von Transferprozessen .....	90
Abbildung 75:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen der Automotivebranche mit Zulieferern und Kunden .....	91
Abbildung 76:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen der Branche IT, Telekommunikation, Datenverarbeitung mit Zulieferern und Kunden .....	91
Abbildung 77:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Hochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen ..	92
Abbildung 78:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen der Branche Elektronik, Elektrotechnik, Technik mit Hochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen ..	93
Abbildung 79:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Hochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) .....	94
Abbildung 80:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen im Handel und Vertrieb mit Kammern und Verbänden .....	95
Abbildung 81:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitern mit Kammern und Verbänden .....	96
Abbildung 82:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen im Alter von 11–25 Jahren mit Kammern und Verbänden .....	96
Abbildung 83:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen in der Branche Transport, Logistik, Verkehr mit Clustern und Netzwerken .....	97

---

Abbildung 84:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen im Baugewerbe mit Clustern und Netzwerken.....	97
Abbildung 85:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen über 25 Jahre mit Clustern und Netzwerken .....	98
Abbildung 86:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Beratern, Business Angels und Intermediären .....	99
Abbildung 87:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitern mit Beratern, Business Angels und Intermediären.....	99
Abbildung 88:	Kooperationskompetenzen der WJ-Unternehmen mit Beratern, Business Angels und Intermediären nach Unternehmensalter .....	100
Abbildung 89:	Industrie-4.0-Fitness der WJ-Unternehmen (Gesamtbetrachtung der vier ausgewählten Indikatoren) ..	103
Abbildung 90:	Industrie-4.0-Fitness der WJ-Unternehmen nach WJ-Kreis .....	104
Abbildung 91:	Industrie-4.0-Fitness der WJ-Unternehmen im Branchenvergleich .....	106
Abbildung 92:	Industrie-4.0-Fitness der WJ-Unternehmen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) .....	107
Abbildung 93:	Industrie-4.0-Fitness der WJ-Unternehmen nach Unternehmensalter .....	108
Abbildung 94:	Anpassungsfähigkeit der IT-Strukturen der WJ-Unternehmen (Indikator 1 – IT-Strukturen).....	109
Abbildung 95:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich der Vernetzung der einzelnen Geschäftsbereiche (Indikator 2 – Organisation).....	111
Abbildung 96:	Anpassungsfähigkeit der Produktions-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen der WJ-Unternehmen (Indikator 3 – Veränderung) .....	112
Abbildung 97:	Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse der WJ-Unternehmen (Indikator 4 – Geschäftsprozesse) .....	113
Abbildung 98:	Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich der Fachkräftesicherung .....	115

Abbildung 99: Qualität des Personalmanagements in den WJ-Unternehmen hinsichtlich des Erfolgs bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation .....	115
Abbildung 100: Kompetenzen der WJ-Unternehmen zur Sicherung der rechtzeitigen Heranbildung von qualifiziertem (Führungs-)Nachwuchs.....	116
Abbildung 101: Kompetenzen der WJ-Unternehmen im WJ-Kreis Karlsruhe zur Sicherung der rechtzeitigen Heranbildung von qualifiziertem (Führungs-)Nachwuchs.....	117
Abbildung 102: Kompetenzen der WJ-Unternehmen im WJ-Kreis Schwarzwald-Baar-Heuberg zur Sicherung der rechtzeitigen Heranbildung von qualifiziertem (Führungs-)Nachwuchs.....	117
Abbildung 103: Qualität des Personalmanagements bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation in der Dienstleistungsbranche .....	118
Abbildung 104: Qualität des Personalmanagements bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation im Baugewerbe .....	119
Abbildung 105: Qualität des Personalmanagements bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation in Unternehmen mit 250–499 Mitarbeitern .....	119
Abbildung 106: Qualität des Personalmanagements bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation in Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern.....	120
Abbildung 107: Qualität des Personalmanagements bei der Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und dem Verhindern unerwünschter Fluktuation in den kleinsten WJ-Unternehmen (0–4 Mitarbeiter) .....	120

---

Abbildung 108: Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich der Fachkräftesicherung nach Unternehmensalter .....	121
Abbildung 109: Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit in den WJ-Unternehmen .....	124
Abbildung 110: Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit in den WJ-Unternehmen nach WJ-Kreis .....	125
Abbildung 111: Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit in den WJ-Unternehmen der Kreativwirtschaft .....	126
Abbildung 112: Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit in den WJ-Unternehmen im Baugewerbe.....	126
Abbildung 113: Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit in den WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau.....	127
Abbildung 114: Ausstattung der WJ-Unternehmen mit Forschungs- und Entwicklungspersonal .....	129
Abbildung 115: Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung .....	129
Abbildung 116: Ausstattung der WJ-Unternehmen der Automotivebranche mit F&E-Personal .....	131
Abbildung 117: Kompetenzen der WJ-Unternehmen der Automotivebranche im Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung .....	131
Abbildung 118: Ausstattung der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau mit F&E-Personal.....	132
Abbildung 119: Kompetenzen der WJ-Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau im Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung .....	132
Abbildung 120: Ausstattung der WJ-Unternehmen in der Größe von 10–49 Mitarbeitern mit F&E-Personal.....	133

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stärken und Herausforderungen im Gesamtkompetenzprofil der WJ-Unternehmen .....	59
Tabelle 2: Teilnehmeranzahl nach WJ-Kreis .....	146
Tabelle 3: Teilnehmeranzahl nach Branche .....	147
Tabelle 4: Teilnehmeranzahl nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) .....	148
Tabelle 5: Teilnehmeranzahl nach Unternehmensalter. ....	148

## 1 Kompetenzen vernetzt entwickeln

Die Wirtschaftsjuvenen Baden-Württemberg und Steinbeis möchten mit dieser gemeinsam durchgeführten Studie einen systematischen Überblick über die Kompetenzprofile der von den Wirtschaftsjuvenen vertretenen Unternehmen im Land bereitstellen. Das Ziel dieser Studie ist es, die spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmen der Wirtschaftsjuvenen Baden-Württemberg hinsichtlich ihrer Kompetenzprofile auszuweisen, um daraus gezielt Ansatzpunkte für Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### **Die Wirtschaftsjuvenen Baden-Württemberg**

Die Wirtschaftsjuvenen sind mit rund 10.000 aktiven Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft der größte Verband junger Unternehmer und Führungskräfte in Deutschland. Die Unternehmen der Wirtschaftsjuvenen repräsentieren ca. 300.000 Arbeitsplätze, 35.000 Ausbildungsplätze und mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz. Die Mitglieder der Wirtschaftsjuvenen sind zwischen 18 und 40 Jahre jung, denken unternehmerisch und engagieren sich ehrenamtlich im WJ-Netzwerk. Dieses Engagement spiegelt sich in der aktiven Mitwirkung in Projekten auf der Kreis-, Landes- oder Bundesebene wider. Die Erfahrungen aus diesen Projekten bilden die Grundlage für die politische Positionierung der Wirtschaftsjuvenen, die sich als Sprachrohr der jungen deutschen Wirtschaft sehen und die Anliegen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik vertreten (Wirtschaftsjuvenen 2013: 10f.).

Auf der Landesebene ist der Landesverband der Wirtschaftsjuvenen Baden-Württemberg (WJ BW) der zweitgrößte der Wirtschaftsjuvenen Deutschland. Mit rund 2.000 Mitgliedern in derzeit 22 regionalen Kreisen sind in Baden-Württemberg flächendeckend junge Unternehmer und Führungskräfte ehrenamtlich aktiv. Der Ansatz der Wirtschaftsjuvenen Baden-Württemberg ist es, Bindeglied zwischen den einzelnen Kreisen und dem Bundesverband zu sein, Impulse in die Kreise zu geben, Ideen aus den Kreisen aufzunehmen und weiterzutragen sowie eigene Projekte und Veranstaltungen durchzuführen. Hierzu treffen sich die Wirtschaftsjuvenen in Baden-Württemberg dreimal jährlich zu den „Landes-sitzungen der Kreise“, auf denen neben den Kreissprechern für offizielle Verbandsthemen auch interessierte Mitglieder zu aktuellen Themen zusammen-