

# Innovation Benchmarking Questionnaire

## ***Einverständniserklärung***

zu

# **Innovations Benchmarking und Hidden Champion Contest**

“I<sup>3</sup>SME - Einführung von Innovation in Klein- und Mittelbetriebe” ist ein Benchmarking-Projekt, das, unterstützt aus dem Central Europe Programm, von 9 Partner-Organisationen aus Italien, Österreich, Deutschland, Ungarn, Polen und Slowenien durchgeführt wurde.

Der übergebene Fragebogen und der anschließende Benchmark unterstützen Unternehmen dabei, die Unternehmens-Prozesse und Innovationsmaßnahmen des Unternehmens zu analysieren und zu bewerten.

Aus dem nationalen und internationalen Branchen-Vergleichen werden die “Hidden Champions” identifiziert und diese als Good Practice-Beispiele der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die ausgewerteten Daten werden im Sinne der Projekt-Ausrichtung gesammelt, bewertet und in Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche gebracht. Die Auswertung gibt den Unternehmen selbst einen Hinweis über den aktuellen Status, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten oder im Sinne der bereits laufenden Innovations-Prozesse im eigenen Unternehmen weiterzumachen.

Der Fragebogen kann entweder selbst bearbeitet oder durch ausgewählte ExertInnen unterstützt ausgefüllt werden.

Die persönlichen Daten werden unter Berücksichtigung der derzeit geltenden Gesetze und Datenschutzrichtlinien in Österreich vertraulich behandelt.

## Einverständniserklärung des Unternehmens

über die Teilnahme am Innovations Benchmarking und Hidden Champion Contest

Ich  
Vor- und Zuname, Titel .....

Unternehmen .....

Funktion/Position im Unternehmen .....

erkläre, dass ich befugt bin, über interne Daten des Unternehmens und die laufenden Prozesse Auskunft zu erteilen.

Namens des Unternehmens erkläre ich mich einverstanden, dass personen- und unternehmensbezogene Daten durch ProjektmitarbeiterInnen und ExpertInnen zur Umsetzung des Innovations Benchmarking und des Hidden Champion Contest bearbeitet werden.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## Erklärung des Gründer- & Servicezentrum Fürstenfeld

Wir erklären ausdrücklich, dass Daten des teilnehmenden Unternehmens nur zum Zwecke der Zielerreichung im Rahmen des Innovations Benchmarking und des Hidden Champion Contest verwendet werden.

Die erhobenen Daten helfen dabei, einerseits einen maßgeschneiderten Bericht über die Identifizierung von potentiellen Verbesserungs-Möglichkeiten in den Unternehmen zu finden.

Andererseits ist es angestrebt, dass die teilnehmenden Unternehmen selbst im Vergleich mit anderen ihr Entwicklungspotential in Innovation und Wettbewerbsfähigkeit identifizieren.

Ihre Daten werden nicht an projektfremde Dritte weitergegeben.

Fürstenfeld, 1. März 2013



Dr. Ludwig Ems, Geschäftsführer  
Gründer- & Servicezentrum Fürstenfeld Ems KG

Gründer- & Servicezentrum Fürstenfeld Ems KG, 8280 Fürstenfeld, Wallstraße 26  
Tel: +43 3382 54321; Email: office@gzsz-ff.at  
UID: ATU 504 51 309; Firmenbuch: FN 196784 p; Landesgericht für Zivilrechtssachen Graz

# UNTERNEHMENS DATEN

Bezugsjahr

Name des Unternehmens			
UID Nummer		Gründungsjahr	
Land	Stadt	Anschrift	Nr.
Unternehmens-Ausrichtung			NACE Code
Zuständige Person innerhalb des Unternehmens (Vor-und Zuname)		Funktion	
Telefonnummer	E-Mail		

## Details/1

	Anzahl		Anzahl
Mitarbeiter (gesamt ohne Eigentümer)		Hochschulabsolventen	
Leitende Angestellte		Eigentümer, im Unternehmen arbeitend	

	Anzahl		Anzahl
Kunden		Lieferanten	

	Bezugs-Jahr	Vorjahr	Vor-Vorjahr
Umsatz			
Aufwände			
Gewinn vor Steuern			

## Details/2

Prozesse	Anteil intern ausgeführt	Anteil extern ausgeführt	
Produktion, Prozesse, Dienstleistungen, Wertschöpfung	%	%	%
Produktdesign	%	%	%
Rohstoffbeschaffung, Einkauf	%	%	%
Assembling/Installation	%	%	%
Qualitätskontrolle	%	%	%
Administration	%	%	%
Markteinführung & Marketing	%	%	%
Wartung & Services	%	%	%
Auslieferung an den Kunden	%	%	%
IT	%	%	%
Branchenzugehörigkeit	Eigenes Unternehmen	Ihre Lieferanten	Ihre Kunden
Nahrungsmittel / Gastronomie / Tourismus			
Luftfahrt/Seefahrt			
Autoindustrie			
Textil/Bekleidung/Schuhe			
Holz und Möbel			
Papier / Presse / Verlagswesen			
Werkstoffe/ chemische/pharmazeutische Produkte			
Glas/Keramik/Stein/Baustoffe			
Mechanik / Maschinenbau			
Elektrische und Elektronische Maschinen			
Konstruktion / Anlagenbau			
Handel / Vermarktung			
Umwelt / Energie (Green Jobs)			
Transport / Logistik			
Informatik / Consulting / untern. Dienstleistungen			
Dienstleistungen für Menschen			
Öffentliche Dienste/Versorgungseinrichtungen			
<b>Gesamt 100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# Details/3

	Ja	Nein	
<b>Vorhandene Website:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<b>Zahl der Besucher/Monat</b>
a. Schaufenster im Web (Produkte/Leistungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<b>Anteile am Gesamten in %</b>
b. Lieferanten-Management im Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Anzahl Lieferanten</i>
c. E-Commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Umsatz</i>
d. Kundenbetreuung im Web (einschließlich Wartung und Logistik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Anzahl Kunden</i>

## Vorhandene IT-Systeme:

- |                                   |                          |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Verwaltung/Buchhaltung         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Kunden-/Lieferantenmanagement  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Produktions-/Bestandsplanung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Wissensmanagement              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Design- und Produktentwicklung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# KUNDEN, LIEFERANTEN UND MITBEWERB/1

## Kundenangaben

Wie verteilt sich der Umsatz des Unternehmens?

Eigene Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Eigener Staat	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest Europa	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest der Welt	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Gesamt 100 %</b>		

Mit wie vielen Kunden haben Sie wie lange Geschäftsbeziehungen:

Mehr als 3 Jahre	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Länger als 1 Jahr	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Weniger als 1 Jahr	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>

## Lieferanten

Geben Sie den Ursprungsort Ihrer Hauptlieferanten im Verhältnis der Einkaufsvolumina an:

Eigene Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Eigener Staat	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest Europa	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest der Welt	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Gesamt 100 %</b>		

Mit wie vielen Lieferanten haben Sie wie lange Geschäftsbeziehungen:

Mehr als 3 Jahre	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Länger als 1 Jahr	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Weniger als 1 Jahr	Anz.	<input style="width: 95%;" type="text"/>

## Angaben zum Mitbewerb

Wo befinden sich Ihre Hauptkonkurrenten?

Eigene Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Eigener Staat	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest Europa	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Rest der Welt	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Gesamt 100 %</b>		

## Angaben zur Positionierung

Wie wichtig ist für Ihre Kunde (bitte markieren)?

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| a. Zuverlässigkeit in der Ausführung (Termineinhaltung etc.) | 1 2 3 4 5 (5 = sehr wichtig) |
| b. Verfügbarkeit der Produkte (lagernd, abrufbar...)         | 1 2 3 4 5                    |
| c. Geschwindigkeit in der Leistungs-Erbringung               | 1 2 3 4 5                    |

In welchem Ausmaß treffen diese Aussagen auf Ihr Unternehmen zu (bitte markieren)?

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| d. Ein guter Ruf ist für mein Unternehmen sehr wichtig  | 1 2 3 4 5 (5 = sehr zutreffend) |
| e. Ich bin mit Image und Bekanntheit meines Unternehmens zufrieden  | 1 2 3 4 5                       |
| f. Ich bin mit der Medienberichterstattung über mein Unternehmen zufrieden  | 1 2 3 4 5                       |
| g. Ich weiß, welche Meinungsbildner (Personen, Interessensgruppen, Firmen, Medienvertreter usw.) den Ruf meines Unternehmens in der Öffentlichkeit am stärksten beeinflussen können | 1 2 3 4 5                       |
| h. Diese Meinungsbildner sind über die Qualitäten/Stärken meines Unternehmens umfassend informiert  | 1 2 3 4 5                       |
| i. Ich lasse mich in meiner Öffentlichkeitsarbeit von Experten beraten/betreuen   | 1 2 3 4 5                       |
| j. Mein Unternehmen tritt regelmäßig (mindestens 6x/ Jahr) aktiv an Medien (z.B. persönlicher Kontakt, Presseaussendung, Pressekonferenz, Veranstaltung) heran                      | 1 2 3 4 5                       |

## 1. KUNDENBEDÜRFNISSE

Überprüfen Sie, ob das Unternehmen systematisch die Kundenbedürfnisse analysiert und ob es regelmäßig spezielle Methoden anwendet. Überlegen Sie, ob es systematisch erfolgt und ob sowohl Stammkunden als auch potentielle Kunden berücksichtigt werden.

## 2. PREISGESTALTUNG

Bestimmen Sie, wie das Unternehmen die Preise seiner Produkte oder Prozesse festlegt.

Berücksichtigen Sie, ob sich der Preis mit der Typologie des Kunden und den Marktsegmenten ändert, *auf Grundlage der Preispolitik, für welche sich das Unternehmen entschieden hat, der Marktanalyse und der Preise der Mitbewerber und ob er durch eine interne Kostenanalyse unterstützt wird, die für das Produkt und den Kunden spezifisch sind.*

## 3. KUNDENBEZIEHUNG

Bestimmen Sie, ob das Unternehmen regelmäßige Beziehungen mit seinen Kunden unterhält und in der Lage ist, ihnen gegenüber als zuverlässiger Partner aufzutreten.

Es muss bewertet werden, ob die regelmäßige Beziehung mit Kunden über die betriebliche Zusammenarbeit hinausgeht und sich zu einem effizienten Informationsaustausch über die strategischen Entwicklungen entwickelt und es dem Unternehmen ermöglicht, die Kunden auszuwählen, mit denen es partnerschaftliche Beziehungen pflegen möchte.

## 4. PRODUKTIONSPLANUNG

Bestimmen Sie, ob der Kundenmanagementprozess geeignet ist, um glaubwürdige Informationen über den Produktionsprozess zu erhalten. Es muss berücksichtigt werden, dass für Personen, die kommerzielle Beziehungen leiten, der Produktionsprozess der erste „Kunde“ ist, an den machbare Aufträge und, wenn möglich, mittelfristige Vorhersagen übertragen werden.

## 5. EINBEZIEHUNG IN DEN ENTWICKLUNGSPROZESS (von Kunden und Lieferanten)

Bestimmen Sie den Grad der Einbeziehung von Kunden und Lieferanten in den Prozess der Planung und Konstruktion neuer Produkte.

## 6. INNOVATIVER SCHLÜSSELKUNDE

Kunden sind ein Motor für Innovationen. Um die Frage bewerten zu können, betrachten Sie, ob die Schlüsselkunden eindeutig identifiziert worden sind und ob eine Strategie vorhanden ist, um die Interaktion und die Einführung der innovativen Lösungen im Unternehmen zu erleichtern.

## 7. INNOVATIVE SCHLÜSSELLIEFERANTEN

Lieferanten sind ein Motor für Innovationen. Bei der Frage erfolgt eine Aufteilung in Maschinen, Materialien und informative Systemlieferanten. Um die Frage einschätzen zu können, ziehen Sie in Betracht, ob die Schlüssellieferanten eindeutig identifiziert sind und ob eine Strategie vorhanden ist, um ihre neuen Ideen zu analysieren und um unverzüglich auf ihre Innovationen zu reagieren.

## 8. INNOVATIVE SCHLÜSSELMITBEWERBER

Die Analyse der Mitbewerber kann es ermöglichen, dass man unverzüglich auf Innovationen auf dem Markt reagiert und dass Nachfolgerstrategien aktiviert werden. Um die Frage einschätzen zu können, berücksichtigen Sie, ob die Schlüsselmitbewerber eindeutig identifiziert worden sind und ob eine Strategie zur Analyse ihrer neuen Ideen und zum unverzüglichen Reagieren auf ihre Innovationen vorhanden ist.

## 9. BEZIEHUNG MIT LABORATORIEN UND FORSCHUNGSINSTITUTEN

Dieser Punkt identifiziert, ob das Unternehmen eine ständige Beziehung mit Laboratorien oder Forschungsinstituten aktiviert hat. Die Bewertung sollte auch berücksichtigen, ob die Beziehung nur mit einem speziellen Institut abgewickelt wird oder ob, vice versa, die Schaffung einer Beziehung mit Einrichtungen für die Entwicklung von innovativen Ideen als Routine angesehen werden kann, um innerhalb des Unternehmens tätig zu sein.

## 10. EXTERNE BERATUNGEN FÜR INNOVATIONEN

Überprüfen Sie, ob sich das Unternehmen an externe Berater wendet, um neue Ideen zu entwickeln. Dieser Punkt bewertet, ob dies gelegentlich oder systematisch erfolgt.

## 11. KUNDENZUFRIEDENHEIT

Überprüfen Sie, ob das Unternehmen Kundenbeschwerden verfolgt und zufriedene Kunden hat.

## 12. UMSATZ IN NEUEN MÄRKTEN (letzte 2 Jahre)

Dieser Indikator bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, Einkommen aus dem Verkauf von Produkten auf neuen Märkten zu generieren.



## KUNDEN, LIEFERANTEN UND MITBEWERB/2

	1	2	3	4	5	Pkt.
<b>1. KUNDENBEDÜRFNISSE</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Unregelmäßige Analyse mit Stammkunden</i>		<i>Regelmäßig, potentielle Kundenbedürfnisse sind gut bekannt und systematisches Monitoring</i>		
<b>2. PREISGESTALTUNG</b>	<i>Reaktiv ohne interne Kostenanalyse</i>	<i>Auf Grundlage interner Analysen</i>		<i>Auf Grundlage einer definierten Preisstrategie + Analysen</i>		
<b>3. KUNDENBEZIEHUNG</b>	<i>1x Kauf ohne Folgewirkung</i>	<i>Beidseitiges Verständnis und funktionierende Zusammenarbeit</i>		<i>Effektiver Austausch strategischer Informationen auf Basis funktionierender Zusammenarbeit</i>		
<b>4. PRODUKTIONS-PLANUNG</b>	<i>Keine Infos seitens der Kunden</i>	<i>Auftragsbearbeitung mit zeitweisen produktspezifischen Infos seitens des Kunden</i>		<i>Zuverlässige Vorhersage, Kunden werden permanent in die Prod.Planung miteinbezogen</i>		
<b>5. EINBEZIEHUNG IN DEN ENTWICKLUNGSPROZESS (von Kunden und Lieferanten)</b>	<i>Keine Interaktion mit Lieferanten und Kunden</i>	<i>Regelmäßige Interaktion, abzielend auf das Entwerfen neuer Produkte</i>		<i>Partnerlieferanten und Kunden sind vollständig einbezogen und werden vom Informationssystem unterstützt</i>		
<b>6. INNOVATIVE SCHLÜSSELKUNDEN</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Identifiziert</i>		<i>Strategie zur Stärkung der Beziehung</i>		
<b>7. INNOVATIVE SCHLÜSSELLIEFERANTEN</b>						
<b>a. Maschinen</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Identifiziert</i>		<i>Strategie zur Stärkung der Beziehung</i>		
<b>b. Rohstoffe/Produkte/ Netzwerkspartner</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Identifiziert</i>		<i>Strategie zur Stärkung der Beziehung</i>		
<b>c. Informations-System</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Identifiziert</i>		<i>Strategie zur Stärkung der Beziehung</i>		
<b>8. INNOVATIVE SCHLÜSSELMITBEWERB</b>	<i>Nicht identifiziert</i>	<i>Identifiziert</i>		<i>Strategie zur Identifizierung innovativer Lösungen und deren Maßnahmen der Gegenstrategie</i>		
<b>9. BEZIEHUNG MIT LABORATORIEN UND FORSCHUNGSINSTITUTEN</b>	<i>Nicht vorhanden</i>	<i>Fallweise Rückgriff aufgrund gelegentlicher Bedürfnisse</i>		<i>Enge weitergehende Beziehung mit mehr als einer Einrichtung</i>		
<b>10. EXTERNE BERATUNGEN FÜR INNOVATIONEN</b>	<i>Nicht vorhanden</i>	<i>Fallweiser Einsatz aufgrund gelegentlicher Bedürfnisse</i>		<i>Enge weitergehende Beziehung, um die Wettbewerbsvorteile zu verbessern</i>		
<b>11. KUNDENZUFRIEDENHEIT</b>	<i>Viele Kundenbeschwerden</i>	<i>Kunde ist zufrieden. Wenig Beschwerden und mit Priorität behandelt.</i>		<i>„Entzückter“ Kunde - Zufriedenheit wird regelmäßig untersucht</i>		
<b>12. UMSATZ IN NEUEN MÄRKTEN (letzte 2 Jahre)</b>	<i>Keine Umsätze in neuen Märkten</i>	<i>Weniger als 10% des Umsatzes in neuen Märkten</i>		<i>Mehr als 30% des Umsatzes in neuen Märkten</i>		

## STRATEGIE, INVESTITIONEN und FINANZIERUNG Hilfe

### 13. GESCHÄFTSSTRATEGIE

Bestimmen Sie, ob die Strategie, die in dem Unternehmen Anwendung findet, festgelegt ist, Berücksichtigung seiner Typologie und Geschäftsziele

Die Qualität muss sowohl in Bezug auf die Einhaltung hoher interner Standards und in Bezug auf die Qualität von Produkten/Dienstleistungen berücksichtigt werden, die Kunden geliefert werden.

Überprüfen Sie auch, ob die **Menschen das Gefühl haben**, in die Festlegung von Geschäftszielen und –strategien einbezogen zu werden.

### 14. PRODUKTIONSSTRATEGIE

Überprüfen Sie, ob das Unternehmen seine Prioritäten und Investitionslinien umgesetzt/definiert hat.

Bei Beantwortung berücksichtigen Sie,

- ob die Identifizierung des Ressourcenbedarfs (personelle, finanzielle und technologische Ressourcen), welcher zur Erzielung der Geschäftsziele notwendig ist, einen Gegenstand bildet, der Berücksichtigung findet.
- ob das Unternehmen mittels Voraussage von Markttrends oder regulatorischen Einschränkungen agiert (zum Beispiel, hat es ein proaktives Verhalten im Hinblick auf die Entwicklung von Umweltregeln);
- ob es durch die Voraussage von Ausbildungsbedarf in Bezug auf technische Fertigkeiten agiert, anstatt eine reagible Haltung bei kurzfristigen Dringlichkeiten anzunehmen.

### 15. STRATEGIE ZUM AUFBAU NEUER TECHNOLOGIEN

Identifizierung, ob die Organisation systematische Aktionen durchgeführt hat, um sich neue Technologien anzueignen, und insbesondere, Berücksichtigung, ob innerhalb des Unternehmens die folgenden Aktivitäten durchgeführt werden:

- *Überwachung von Technologien und Innovationen, die von Mitbewerbern erzeugt worden sind,*
- *Planung und Terminierung von neuen Produktentwicklungen,*
- *Technologische Partnerschaften mit anderen Akteuren (Lieferanten, Kunden, Forschungszentren).*

### 16. INNOVATIONS-STRATEGIE

Überprüfen Sie, ob und wie das Unternehmen einen speziellen Plan festgelegt hat, um in Innovationen zu investieren.

### 17. INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Geben Sie an, ob das Unternehmen Investitionen in Forschung und Entwicklung tätigt und ob es ein spezielles Budget identifiziert hat.

### 18. EXTERNE RESSOURCENSTRATEGIE IN DER SUPPLY CHAIN

Überprüfen Sie, ob und wie das Unternehmen die externen Ressourcen ausnutzt (zum Beispiel Lieferanten von Herstellungsprozessen oder Komponenten, Dienstleistungsgesellschaften, etc.) und wie es diese in seine eigene Strategie einbezieht.

### 19. INVESTITIONEN IN HANDELSMARKEN, LIZENZEN ODER PATENTE

Lizenzen, Handelsmarken oder Patente, gekauft von Forschungseinrichtungen, können eine relevante Quelle darstellen, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern zu erzeugen. Dieser Punkt wird bewertet, wenn diese potentielle Quelle vom Unternehmen berücksichtigt und genutzt wird. Für eine bessere Einschätzung müssen traditionelle Lizenzen wie Standardpakete für die Büroautomatisierung als ein Bereichsstandard angesehen werden.

### 20. INNOVATIONSUNTERSTÜTZUNG (der letzten beiden Jahre)

Dieser Punkt analysiert, ob das Unternehmen öffentliche Gelder zur Unterstützung von Innovationen nutzt, um innovative Projekte zu unterstützen.

### 21. GELDGEBER ODER INVESTOREN

Überprüfen Sie, ob das Unternehmen, während seines Bestehens, externe Finanzierungsquellen genutzt hat, die für das Anlaufen oder die Entwicklung von innovativen Projekten gedacht sind. Der Punkt misst, ob der Eingriff des Investors auf die finanzielle Unterstützung begrenzt ist oder ob sie dem Unternehmen auch bei der Verbesserung des Managements helfen.

### 22. WAHRGENOMMENER WERT AUF DEM MARKT

Bewerten Sie, ob das Unternehmen so auf dem Markt wahrgenommen wird, dass es in der Lage ist, einen Wert zu erbringen, d.h. mit einem hohen Verhältnis zwischen der angebotenen Qualität (einschließlich der Image- und Dienstleistungsaspekte) und den Preisen, auf die sie Anwendung finden.

Diese Bewertung muss darauf basieren, *wie das Geschäft extern wahrgenommen wird und nicht* auf dem Wert, von dem es annimmt, ihn wirklich anzubieten.

### 23. CASH FLOW

Dieser Punkt bezieht sich auf die Bewegung von Barmitteln in oder aus dem Geschäft im letzten Jahr. Es bestimmt die Fähigkeit des Unternehmens, Liquidität zu erzeugen, um die Geschäftsentwicklung nachhaltig zu gestalten.

# STRATEGIE, INVESTITIONEN und FINANZIERUNG

	1	2	3	4	5	Pkt.
<b>13. GESCHÄFTS-STRATEGIE</b>	<i>Überleben durch Kostenminimierung</i>		<i>Hohe Standards in Produkt- und Servicequalität und MitarbeiterInnen (MA) kennen die Ziele</i>		<i>MA sind in die Zielentwicklung und -verfolgung miteinbezogen</i>	
<b>14. PRODUKTIONS-STRATEGIE</b>	<i>Reaktiv</i>		<i>Mittelfristig (1 – 2 Jahre)</i>		<i>Langfristig, proaktiv (3 – 5 Jahre)</i>	
<b>15. STRATEGIE ZUM AUFBAU NEUER TECHNOLOGIEN</b>	<i>Keine festgelegte Strategie</i>		<i>Geplant entsprechend interner Kosten- und Nutzenanalyse</i>		<i>Geplant mit Unterstützung externer Experten und Mitbewerber-Monitoring</i>	
<b>16. INNOVATIONS-STRATEGIE</b>	<i>Nicht vorhanden</i>		<i>Fallweise Investitionen in Innovationsmanagement</i>		<i>Ressourcen speziell für Innovationsmanagement gewidmet und regelmäßig geplant</i>	
<b>17. EXTERNE RESSOURCENSTRATEGIE IN DER SUPPLY CHAIN</b>	<i>Keine Nutzung</i>		<i>Für wenige aber bedeutende Aktivitäten</i>		<i>Strategie mit Kosten- &amp; Nutzenanalyse zur Optimierung der gesamten Wertschöpfung unter Einbeziehung externer Ressourcen</i>	
<b>18. INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>	<i>Keine Investitionen</i>		<i>Ja, aber kein dediziertes Budget</i>		<i>Mehr als 5% des Umsatzes werden regelmäßig für Forschung und Entwicklung ausgegeben</i>	
<b>19. INVESTITIONEN IN HANDELSMARKEN, LIZENZEN ODER PATENTE</b>	<i>Keine Investitionen</i>		<i>Investitionen in Lizenzen über dem Branchendurchschnitt</i>		<i>Darüber hinaus exklusive Vereinbarungen und Alleinstellungsmerkmale in Bezug auf Marken, Lizenzen, Patente</i>	
<b>20. INNOVATIONS-UNTERSTÜTZUNG</b>	<i>Keine</i>		<i>Mindestens 2 Projekte finanziert mit Förderung</i>		<i>Mehr als fünf Projekte finanziert und gefördert</i>	
<b>21. GELDGEBER UND INVESTOREN</b>	<i>Keine</i>		<i>Unterstützung hauptsächlich im Rahmen der Investition der Start-up-Phase (Gründung)</i>		<i>Laufende Unterstützung des Unternehmens mit strategischen und operativen Kompetenzen</i>	
<b>22. WAHRGENOMMENER WERT AM MARKT</b>	<i>Niedriger als bei Mitbewerber</i>		<i>Vergleichbar mit Mitbewerber</i>		<i>Marktführer</i>	
<b>23. CASH FLOW</b>	<i>Negativ</i>		<i>Gerade genügend</i>		<i>Stark</i>	

### 24. MANAGEMENTSTIL

Dieser Indikator berücksichtigt die Managementhaltung.

Delegieren und Teamarbeit bedeuten nicht, dass man die gesamte Verantwortung an andere abgibt. Betrachten Sie sorgsam, welche Rolle der „Leader“ spielt und welches die anerkannten Aktivitäten einzelner Personen sind, die mit ihm/ihr arbeiten.

Versteht die Belegschaft, dass die Organisation eine offene Umgebung ermöglicht und fördert, in der es möglich ist, frei und ohne Angst zu diskutieren und seine Ideen zu möglichen Verbesserungen zum Ausdruck zu bringen?

### 25. WISSENSTEILUNG

Bewerten Sie, ob die Aktivitäten und Vermittlung von Menschen im Unternehmen durch das Management gefördert werden. Betrachtung des Willens seitens des Managements, Wissen mit der Belegschaft zu teilen, ist notwendig.

### 26. VERANTWORTUNG DER MITARBEITERINNEN

Geben Sie an, ob und wie das Unternehmen seine Angestellten auch durch Delegieren von entscheidungsfindenden Fähigkeiten einbezieht.

### 27. TEAMARBEIT

Betrachten Sie, ob Teamarbeit eine gemeinsame, übliche Methode innerhalb der Organisation ist und ob Teams auch Externe einbeziehen, wie Kunden, Lieferanten, Berater.

### 28. INNOVATIVE IDEEN UND BELOHNUNG

Spezifizieren Sie, ob das Unternehmen es Personen ermöglicht und diese ermutigt, innovative Ideen vorzutragen, was für diese mit einem Belohnungssystem verbunden ist.

### 29. DER BELEGSCHAFT ZUHÖREN

Berücksichtigen Sie, ob das Unternehmen ein Unternehmensvorschlagssystem aktiviert hat. Der Mechanismus sollte sowohl formelle als auch informelle Vorschläge seitens der Angestellten berücksichtigen.

### 30. TRAINING S

Geben Sie an, ob das Unternehmen Investitionen für die Ausbildung seiner Angestellten tätigt und über ein spezielles Budget dafür in der Bilanz verfügt.

### 31. PFLEGE EXTERNER KONTAKTE

Dieser Punkt bewertet, ob es eine oder mehrere identifizierte Personen gibt, die mit der Einrichtung von Verbindungen mit externen Organisationen wie Forschungszentren, Universität, Banken, Vereinigungen und anderen Unternehmen betraut sind.

### 32. REKRUTIERUNG

Gibt den Grad der Identifikation der Fertigkeiten an, die das Unternehmen benötigt, und den Grad der Einfachheit oder Schwierigkeit, den das Unternehmen erfährt, diese auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

### 33. FLUKTUATION

Gibt den Prozentsatz an Personen an, die das Unternehmen in den letzten beiden Jahren verlassen haben.

Dieser Indikator berücksichtigt nicht die Motivationen, die Menschen dazu bringen, das Unternehmen zu verlassen, deshalb müssen auch Pensionierungen und andere Gründe zum Ausscheiden berücksichtigt werden.

### 34. ABWESENHEITSRATE

Angabe des Werteverhältnisses zwischen den Arbeitstagen und den Abwesenheitstagen von der Arbeit.

Betrachten Sie als Zähler die Gesamtzahl der im letzten Jahr „verlorenen“ Tage, wegen eines beliebigen Grundes, einschließlich Jahresurlaub, Feiertage und gesetzliche Ansprüche. Als Nenner muss die Zahl der jährlichen Arbeitstage, multipliziert mit der durchschnittlichen Zahl der Angestellten, berücksichtigt werden. Dieser Indikator muss entsprechend dem letzten Jahr berücksichtigt werden.

Wenn es Saisonarbeiter oder Gelegenheitsarbeiter oder Kollaborateure gibt, dann beachten Sie die Zahl der Tage, an denen diese wirklich auf Arbeit gewesen sein sollten.

## MENSCHEN

	1	2	3	4	5	Pkt.
<b>24. MANAGMENT-STIL</b>	<i>Reaktiv, rein zufällig</i>	<i>Führung durch Vorbild</i>			<i>Klare Regelung zur Verantwortung, Delegation, Zusammenarbeit und diese sind allgemein bekannt</i>	
<b>25. WISSENSTEILUNG</b>	<i>Schlüsselfertigkeiten nur auf Managementebene</i>	<i>Wissen ist allgemein leicht zugänglich</i>			<i>Lernen und Einbeziehung auf allen Ebenen, MA werden besonders ermutigt</i>	
<b>26. VERANTWORTUNG DER MA</b>	<i>Strikte Vorgaben an die MA</i>	<i>Entscheidungsfähigkeit innerhalb gut definierter Grenzen</i>			<i>Ermessensvollmacht mit Unterstützung von oben</i>	
<b>27. TEAMARBEIT</b>	<i>Keine</i>	<i>Teamarbeit steigt nach Bedarf</i>			<i>Systematisch und multifunktional unter Einbeziehung Externer</i>	
<b>28. INNOVATIVE IDEEN UND BELOHNUNG</b>	<i>Kein Interesse</i>	<i>Ermutigt zu innovativen Ideen ohne Systematik</i>			<i>Nachhaltiges Belohnungssystem für innovative Ideen</i>	
<b>29. DER BELEGSCHAFT ZUHÖREN</b>	<i>Es wird von den Angestellten erwartet, dass sie ihren Job machen</i>	<i>Wenige Mechanismen, hauptsächlich informell, um Ansichten und Ideen zu erhalten</i>			<i>Unternehmensvorschlags-System inklusive Rückmeldung mit Bewertung</i>	
<b>30. TRAININGS</b>	<i>Keine</i>	<i>Ad-hoc-Ausbildung bei speziellem Bedarf</i>			<i>Mehr als 5% des Umsatzes werden für Ausbildung aufgewandt</i>	
<b>31. PFLEGE EXTERNER KONTAKTE</b>	<i>Nicht vorhanden</i>	<i>Mindestens 1 MA intern beauftragt</i>			<i>Regelmäßig durch MA und externe Organisationen</i>	
<b>32. REKRUTIERUNG</b>	<i>Anhaltende Probleme beim Rekrutieren</i>	<i>Überdurchschnittlich lange Suche nach passenden MA</i>			<i>Keine Probleme, die passenden MA mit entsprechender Qualifikation zu finden</i>	
<b>33. FLUKTUATION (letzte 2 Jahre)</b>	<i>Mehr als 30% der MA ausgeschiedenen</i>	<i>10-20%</i>			<i>&lt;5%</i>	
<b>34. ABWESENHEITSRATE bezogen auf Arbeitstage (letzte 2 Jahre)</b>	<i>Nicht dokumentiert bzw. Schätzwert &gt;10%</i>	<i>3-4%</i>			<i>&lt;2%</i>	

### **35. PRODUKTIONSPLAN**

Bestimmt die Methode, durch welche die Produktion geplant wird und welches Prinzip dies reguliert.

### **36. QUALITÄTSPROZESSE**

Identifiziert, ob das Unternehmen ein Qualitätssystem aktiviert hat. Total Quality Management (TQM) bedeutet, dass das Unternehmen ein System umgesetzt hat, wo das Ziel in einer Null-Fehler-Produktion besteht, und es werden alle Prozesse gesteuert.

### **37. PROZESS DER PRODUKTNEUENTWICKLUNG**

Überprüfen Sie, ob das Unternehmen einen klar definierten Prozess für Produktneuentwicklung hat. Bewerten Sie, ob das Unternehmen eine Person oder ein Team hat, welche für die spezielle Funktion der Konstruktion und der Produktentwicklung zuständig sind.

### **38. ORGANISATION UND ORDNUNG**

Überprüfung der Unternehmenskapazitäten, um laufende Arbeiten zu reduzieren und einen Arbeitsplatz zu erhalten, der "bereit zur Inspektion" ist.

### **39. RECHTZEITIGE LIEFERUNGEN**

Bestimmen Sie den Prozentsatz der rechtzeitigen Lieferungen durch das gesamte Unternehmen, auch unter Berücksichtigung der Einhaltung von Pünktlichkeit im Hinblick auf Saisonbedingtheit und Markttrends, und ob die vereinbarten Mengen vollständig geliefert worden sind.

Wie in diesem Fragebogen verwendet, bedeutet der Ausdruck "rechtzeitige Lieferungen" die Lieferungen, welche die vereinbarten Liefertermine einhalten, wenn der Auftrag eingegangen ist. Die Lieferungen, die nach diesem Datum erfolgen, auch wenn mit dem Kunden verhandelt, müssen als Verzögerungen angesehen werden.

### **40. EFFIZIENZ DES PRODUKTIONSKREISLAUFES (DER HAUPTPRODUKTE /-AKTIVITÄT)**

Berücksichtigen Sie das Hauptprodukt oder den Hauptprozess Ihres Unternehmens. Bestimmen Sie das Verhältnis zwischen der Bearbeitungszeit und der Zeit, die notwendig ist, um die Produktbearbeitung durchzuführen.

Wie in diesem Fragebogen verwendet, ist "theoretische Produktionszeit" der Zeitraum von der Materialeinführung in den Prozess bis zum Zeitpunkt, wann das Produkt bereit für die Lieferung an den Kunden ist.

Wie in diesem Fragebogen verwendet, bedeutet "Vorlaufzeit" die Zeit, die physisch notwendig ist, um die Charge und die Mehrwert erzeugenden Phasen für das Produkt zu erstellen.

### **41. RETOUREN/REKLAMATIONEN**

Festlegung der Zuverlässigkeit des Produktes auf dem Markt durch Messung des Prozentsatzes der Mitteilung zu den Projektspezifikationen des auf dem Markt platzierten Projektes. Die verwendeten Indikatoren sind die Breakdown-Rate des Produktes bei seiner ersten Nutzung und der Prozentsatz der Erträge.

### **(42. ZEIT ZWISCHEN KONZEPT UND PRODUKTION)**

Berücksichtigung der aufgewandten Zeit zwischen der Erstellung des industriellen Konzeptes und der Herstellung eines neuen Produktes oder für Unterauftragsunternehmen zwischen dem Konzept und der Umsetzung eines neuen Prozesses. Spezifizierung des Trends dieses Zeitraumes im Hinblick auf die letzten beiden Jahre. Für den Produktionsbeginn muss die Realisierung der zuverlässigen Prototypen des Produktes berücksichtigt werden.

### **43. INNOVATIONSFÄHIGKEIT**

Geben Sie an, ob in den letzten beiden Jahren Änderungen im gelieferten Produkt- oder Prozesssortiment stattgefunden haben und ob neue Produkte oder Prozesse eingeführt worden sind.

Es muss beobachtet werden, dass für den Modesektor, wie Textil-, Bekleidungs- und Schuhindustrie, die neuen Produkte neue Produktlinien oder wirklich innovative Produkte sind (wie Materialien, erforderliche Produktionstechnologien oder Marktsegmente, auf die sie sich beziehen) und nicht wie die neu umgesetzte Kollektion einer Punktzahl 2 entsprechen.

### **44. EINGETRAGENE PATENTE ODER HANDELSMARKEN**

Dies ist die Zahl der eingetragenen Patente oder Handelsmarken, die vom Unternehmen registriert worden sind. Der Indikator berücksichtigt auch, ob die eingetragenen Aktivitäten gelegentlicher Natur sind oder zur Routine des Unternehmens gehören.

### **45. UMSATZ AUS NEUEN PRODUKTEN (entwickelt innerhalb der letzten beiden Jahre)**

Dieser Indikator bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, Einkommen aus dem Verkauf neuer Produkte zu generieren. Neue Produkte bedeutet etwas vollkommen anderes, als die zuvor vom Unternehmen hergestellten Produkte, und zum Beispiel im Bekleidungssektor bezieht sich das nicht auf eine neue Saisonkollektion, immer wenn diese keine radikalen Änderungen bei den Materialien, Prozessen oder Zielkunden einführt.

### **46. EINGESPARTE KOSTEN ODER UMSATZSTEIGERUNG DURCH INNOVATIVES MANAGEMENT (entwickelt innerhalb der letzten beiden Jahre)**

Dieser Indikator bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, Einkommen aus dem Verkauf neuer Produkte zu erzeugen. Neue Produkte sind vollständig andere als die anderen vorherigen Produkte.

## PROZESSE

	1	2	3	4	5	Pkt.
<b>35. PRODUKTIONS-PLANUNG</b>	<i>Nicht geplant. Bei Auftragseingang beginnt die Materialbeschaffung</i>	<i>Wöchentlich, basierend auf den eingegangenen Aufträgen und einer Produktionsplanung</i>	<i>Täglich basierend auf den eingegangenen Aufträgen und Infos der Kunden</i>			
<b>36. QUALITÄTS-PROZESSE</b>	<i>Keine Dokumentation</i>	<i>Dokumentiert. ISO 9000 oder Gleichwertiges</i>	<i>TQM. Ständige Verbesserung und Hauptaugenmerk auf den Kunden in allen Prozessen</i>			
<b>37. PROZESS DER PRODUKTNEU-ENTWICKLUNG</b>	<i>Nicht festgelegt</i>	<i>Dokumentierter Prozess mit klar definierten Rollen und Funktionen</i>	<i>Zusätzlich mit dediziertem Entwicklungsteam</i>			
<b>38. ORGANISATION UND ORDNUNG</b>	<i>Unordnung und Missorganisation, viele Arbeitsschritte zugleich</i>	<i>Im Allgemeinen ordentlich und organisiert</i>	<i>Sehr ordentlich und organisiert, wenige Arbeitsprozesse gleichzeitig</i>			
<b>39. RECHTZEITIGE LIEFERUNGEN</b>	<i>&lt; 60%</i>	<i>80-90%</i>	<i>&gt;95%</i>			
<b>40. EFFIZIENZ DES PRODUKTIONS-KREISLAUFES</b>	<i>Echtzeit 8 x höher als theoretische Produktionszeit</i>	<i>5-3 x</i>	<i>&lt;2 x</i>			
<b>41. RETOUREN/ REKLAMATIONEN/ QUALITÄT</b>	<i>Nicht gemessen, geschätzt &gt; 70%</i>	<i>Geschätzt 5-2%</i>	<i>Gemessen &lt;1%</i>			
<b>(42. ZEIT ZWISCHEN IDEE/KONZEPT UND PRODUKTION )</b>	<i>Ansteigend</i>	<i>Unverändert</i>	<i>Sinkt ständig im Laufe der Zeit durch gewonnene Erfahrungen</i>			
<b>43. INNOVATIONS-FÄHIGKEIT (letzte 2 Jahre)</b>	<i>Keine Änderung bei vorhandenen Produkten</i>	<i>Neues Produkt im gleichen Sortiment</i>	<i>Änderungen im Produkt-&amp; Sortimentsangebot</i>			
<b>44. EINGETRAGENE PATENTE ODER HANDELSMARKEN</b>	<i>Keine eingetragen</i>	<i>2 oder weniger eingetragen</i>	<i>Mehr als 10 Patente und Handelsmarken eingetragen</i>			
<b>45. UMSATZ AUS NEUEN PRODUKTEN (letzte 2 Jahre)</b>	<i>0% Umsatz</i>	<i>Weniger als 10% des Umsatzes</i>	<i>Mehr als 30% des Umsatzes</i>			
<b>46. EINGESPARTE KOSTEN ODER UMSATZSTEIGERUNG DURCH INNOVATIVES MANAGEMENT</b>	<i>Keine</i>	<i>Weniger als 10%</i>	<i>Mehr als 30%</i>			

# IKT Applikationen

## IKT Applikationen im Unternehmen (IKT Teil des Benchmarking-Fragebogens)

**F2 - Die Firmen-Website wird neben Ihrer Funktion als Präsentationsfläche noch genutzt für:**

- Ein zugangsbeschränkter Bereich zum Austausch von Informationen mit KundInnen oder LieferantInnen
- Katalog mit Preislisten für Erzeugnisse/Produkte
- Post-Sale (beinhaltet Wartung und Logistik)
- Link zum Facebook Profil
- Link zum Twitter Profil
- Link zum LinkedIn Profil

**F3 – Wann wurden die Inhalte der Firmen-Website zum letzten Mal aktualisiert?**

- Letztes Monat
- Letztes Jahr
- Vor zwei Jahren
- Sie wurde länger als 2 Jahre nicht aktualisiert.

### IKT System

F4 - Wie lange dauert die Einschulungsphase des Personals für das IKT-System?		
<i>&gt; 6 Monate</i>	<i>2 bis 6 Monate</i>	<i>&lt; 2 Monate</i>

F5 - GESCHÄFTSPROZESSE			
Welche Arten von Geschäftsprozessen werden durch Ihr aktuelles IKT-System unterstützt?			
	<i>Nicht verfügbar</i>	<i>Verfügbar, aber ungenutzt</i>	<i>Verfügbar und genutzt</i>
<b>Finanz- und Management-Kontrolle</b>			
<b>Lohnverrechnung</b>			
<b>Personal-Management</b>			
<b>Administration / Buchhaltung</b>			
<b>Geteilter Kalender</b>			
<b>Dokumenten-Verwaltung</b>			
<b>Preis-Management</b>			
<b>Supply Chain Management</b>			
<b>Qualitätskontrolle</b>			
<b>Customer Relationship Management</b>			
<b>Produktionsmanagement</b>			
<b>Produktionsplanung</b>			
<b>Lager- und LieferantInnen-Management</b>			
<b>Marketing</b>			



<b>F6 - Ist Ihr IKT System mit anderen externen Systemen verbunden?</b>			
(zB im Falle von CRM sind unter "Basis-Leistungen" der Austausch von Mails mit Anhängen und unter "Fortgeschrittene Leistungen" etwa die Möglichkeit für KundInnen verstanden, deren Bestellungen extern im System einsehen zu können)			
	Nein	Basis-Leistungen	Fortgeschr. Leistungen
<b>Banken-System</b>			
<b>Verbindung zu externem Buchhaltungssystem</b>			
<b>Externe Datebanken</b>			
<b>Systeme zur gemeinsamen Planung</b>			
<b>KundInnen-Management</b>			
<b>LieferantInnen-Management</b>			
<b>F7 - Allgemeine positive Effekte des IKT Systems auf den KMU-Betrieb</b>			
	Kein Effekt	Begrenzter Effekt	Signifikante Verbesserung
<b>Veränderungen der operativen Effektivität</b>			
<b>Veränderungen in der Produktivität des Personals</b>			
<b>Verbesserung der Personal-Fähigkeiten</b>			
<b>Veränderungen in der KundInnen-Zufriedenheit</b>			
<b>Veränderungen in der Datensicherheit</b>			
<b>Veränderungen in der Qualität des Produkts/der Dienstleistung</b>			
<b>Veränderung in der Verwaltung von Finanzdaten</b>			
<b>Anstieg der Wettbewerbsfähigkeit</b>			
<b>Mehr Informationen zur Unterstützung bei Entscheidungen</b>			
<b>Sonstiges</b>			
<b>F8 -Gibt es Zukunftziele?</b>			
<b>Planen Sie, das aktuelle IKT-System zu verbessern?</b>	Nein	Ja, aber finanzielle Ressourcen fehlen	Ja und finanzielle Ressourcen sind verfügbar
<b>Planen Sie die Einführung eines völlig neuen IKT-Systems?</b>	Ja, das aktuelle System ist unzureichend	Darüber wurde noch nicht nachgedacht	Nein, mit dem aktuellen System völlig zufrieden



This questionnaire was elaborated under the benchmarking methodology by:

**CNA INNOVAZIONE S.r.l.**

Via Rimini, 7, 40128 BOLOGNA (ITALY)

[www.cnainnovazione.net](http://www.cnainnovazione.net)

**Contact Details:**

If you need some more information about this Report, the Benchmarking Analysis, and the other activities offered to SMEs, your Facilitator and the Project Partners will be glad to support you:

ITALY (Lead Partner)	<b>CNA Regional Association of Emilia Romagna - CNA Associazione Regionale dell'Emilia Romagna</b> Bologna, Italy <a href="http://www.cnaemiliaromagna.it">www.cnaemiliaromagna.it</a>
GREECE	<b>Development Agency of Evia S.A</b> Chalkida, Evia, Greece <a href="http://www.anevia.gr">www.anevia.gr</a>
ROMANIA	<b>Executive Agency for Higher Education, Research, Development and Innovation Funding</b> Bucharest, Romania <a href="http://www.uefisdcdi.gov.ro">www.uefisdcdi.gov.ro</a>
AUSTRIA	<b>Start up &amp; Service Centre Furstenfeld – Grunder &amp; Servicezentrum Furstenfeld Ems KG</b> Furstenfeld, Austria <a href="http://www.qzsz-ff.at">www.qzsz-ff.at</a>
BULGARIA	<b>Business Agency Association</b> Bulgaria, Bulgaria <a href="http://www.vba.bg">www.vba.bg</a>
HUNGARY	<b>Pannon Business Network Association - Pannon Gazdasági Hálózat Egyesület</b> Gyor, Hungary <a href="http://www.pbn.hu">www.pbn.hu</a>
ITALY	<b>The Association of the Chamber of Commerce of Veneto Region – Unioncamere del Veneto</b> Venezia, Italy <a href="http://www.ven.camcom.it">www.ven.camcom.it</a>
SLOVENIA	<b>Pomurje Technology Park</b> Murska Sobota, Slovenia <a href="http://www.p-tech.si">www.p-tech.si</a>
SERBIA	<b>Belgrade Chamber of Commerce – Privedna Komora Beograda</b> Belgrado, Serbia <a href="http://www.komberg.org.rs">www.komberg.org.rs</a>
BOSNIA AND HERZEGOVINA	<b>Sarajevo Economic Region Development Agency – Sarajevska regionalna razvojna agencija</b> Sarajevo, Bosnia and Herzegovina <a href="http://www.serda.ba">www.serda.ba</a>
ALBANIA	<b>Institute for Contemporary Studies – Instituti i Studimeve Bashkekehore</b> Tirana, Albania <a href="http://www.isb.al">www.isb.al</a>