



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

Arbeitsbericht

Nr. 21 / 2008

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Manfred König / Christoph Thome

*„Innovation-Guide - Ein Leitfaden für F&E-intensive
KMU des Maschinen-, Anlagen- und Gerätebaus zur
Verbesserung der Innovationsgeschwindigkeit
auf Basis von Best Practices“*

Abschlussbericht

Copyright 2008

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges
Management
Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein
<http://kim.hs-lu.de>

1. Entwicklung eines Diagnoseinstrumentes (“Check”)

1.1 Einführung

Unternehmen in Hochlohnländern sind auf stetiges Innovieren angewiesen - dies zieht die Notwendigkeit und den Einsatz eines systematischen Innovationsmanagements im Unternehmen mit sich. Vor dem Aufbau bzw. der Weiterentwicklung eines effektiven und effizienten Innovationsmanagements ist es unabdingbar, die IST-Situation abzubilden und zu prüfen. Der entwickelte Bezugsrahmen ist hierzu hilfreich.

Durch den Check der sechs Elemente lässt sich der Stand der Leistungsfähigkeit des Innovationsmanagements im Unternehmen ermitteln. Anhand der Einstufung in Leistungsklassen (6 - sehr gut bis 1 - ungenügend) wird die Handlungsnotwendigkeit bezüglich der einzelnen Elemente auf einen Blick deutlich.

Der vorliegende Check ist ein ganzheitliches und pragmatisches Arbeitsmittel, dass eine erste unternehmensindividuelle Bewertung des Innovationsmanagements ermöglicht. Es dient dabei als Orientierung und Ausgangslage für weitere Vertiefungsschritte. Eine selbstkritische und offene Reflektion sind für die Erkenntniswerte zentral. Aufgrund branchen- und unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen ist dieser Check bewusst allgemein gehalten. Durch die optimale Kombination und Weiterentwicklung der Elemente können Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen entsprechend erhöht werden. Der vorliegende Innovations-Check ermöglicht dem Anwender:

- Grundlegende Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements kennen zu lernen,
- mit Hilfe einer IST-Analyse die eigenen Innovationsmechanismen auf die zentralen Merkmale des Innovationsmanagements hin zu untersuchen,
- aufbauend darauf, richtige Impulse zu setzen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren sowie
- Werkzeuge zur kontinuierlichen Innovationsbewertung im Unternehmen zu etablieren.

Für die Durchführung des Checks und die anschließende Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse sind folgende Aspekte zu beachten:

- Ausreichende Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Offene, vertrauensvolle, kritische und vor allem ergebnisorientierte Atmosphäre.
- Sensibilisierung und Steigerung der Motivation der Mitarbeiter sollte.
- Prozess der Bewertung zum Zweck positiver Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern.
- Auswahl der wesentlichen beeinflussbaren und erfolgsversprechenden Maßnahmen.
- Konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.

In einem auf den „Check“ folgenden Schritt, dem Guide, wird ein Leitfaden vorgestellt, mit dem die Unternehmen auf Basis der Erkenntnisse des Checks individuelle Arbeitsschwerpunkte zur Optimierung einzelner Elemente erfassen, entwickeln und umsetzen können. Der Bezugsrahmen, der Check und der Guide sind in Kombination als Inkubator für eine rasche Entwicklung von Innovationen zu sehen.

1.2 Check - Bewertung des Innovationsmanagements

Sobald alle Vorbereitungen und Voraussetzungen für eine Bewertung getroffen wurden, kann mit dem Innovations-Check begonnen werden.

Anhand bewährter Frageitems kann abgetestet werden, wie es im Unternehmen tendenziell um die wesentlichen Elemente des Innovationsmanagements „bestellt ist“. Nach Durchlaufen des Checks gibt es folgende Möglichkeiten zum weiteren Vorgehen:

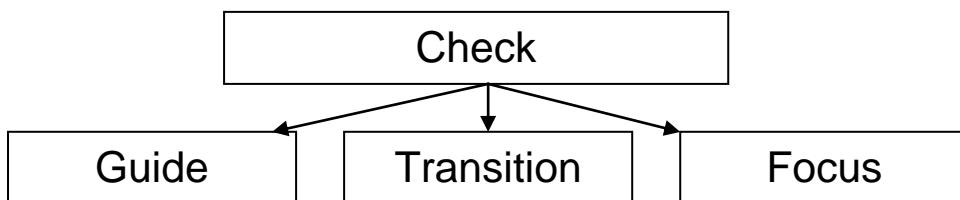


Abbildung 2: Möglichkeiten der Weiterverarbeitung des Checks

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Der „Check“ erfasst die Ist-Situation der Innovationsaktivitäten des Unternehmens. Daran anschließend ergeben sich drei Handlungsoptionen für das Unternehmen. In einem Leitfaden, dem "Guide", können beispielsweise konkrete organisatorische, prozessuale oder instrumentenspezifische Abläufe, Terminlichkeiten etc. festgehalten werden. Im Bereich der Umsetzung, der "Transition", können anhand der im Check abgeleiteten Aufgabenschwerpunkte konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, z.B. Entwicklung einer innovations-spezifischen Vision. Eine weitere Möglichkeit, dem "Focus", besteht darin, ein spezifisches Innovationsthema noch genauer zu analysieren und zu bearbeiten, beispielsweise das Element Ideenfindung und -bewertung im Rahmen des Innovationsprogramms.

Zur Durchführung des Checks sind u.a. die folgenden Wege möglich:

Methode	Vorteil	Grenzen
- Fragebogen (Einzelbeurteilung)	- Schnellste und einfachste Methode	- Keine Neutralität - Keine Erfassung der Ursachen - Ideenverluste

- Workshop (moderierte Diskussion)	- Integration und Motivation der Teilnehmer, dadurch höhere Akzeptanz - Mehr Hinweise und Erklärungen	- Vertrauensvolle und offene Atmosphäre nötig - Von der Kompetenz der Teilnehmer abhängig - Gefahr der Ineffizienz
- Externes Audit (Experten)	- Neutrale Beurteilung - Know-how (Erfahrung) - Zeitfaktor	- Kostenfaktor

Tabelle 7: Möglichkeiten der Durchführung des Checks

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Im Rahmen einer internen Durchführung des Checks bzw. bei der Erarbeitung des Leitfadens hat sich im Projekt der Workshop mit crossfunktionaler Besetzung (verschiedene Abteilungen) als bewährtes Mittel herauskristallisiert. Ebenfalls bewährt hat sich die Nutzung eines einfachen Scoringmodells zur Bewertung der Aussagen und damit der Elemente des Innovationsmanagements. Die folgende Bewertungsskala hat sich als hinzureichend erwiesen:

Bewertung	Bedeutung
1	Trifft in keiner Form zu (ungenügend)
2	Trifft nicht zu (mangelhaft)
3	Trifft weniger zu (ausreichend)
4	Trifft eher zu (befriedigend)
5	Trifft zu (gut)
6	Trifft voll und ganz zu (sehr gut)

Tabelle 8: Bewertungsskala

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Auf den nachfolgenden Seiten ist jeweils eine Bewertungsvorlage zu den einzelnen Elementen des Innovationsmanagements abgebildet.

I. Element Vision

Das erste Element des Bezugsrahmens ist die Vision. Ein langfristiges unternehmerisches Gesamtbild ist notwendig, um Orientierung zu bieten. Die Unternehmensvision muss in eine konkrete Innovations-Vision / -Roadmap heruntergebrochen werden, um eine Verankerung bzw. Bindung der langfristigen, unternehmerischen Ziele mit allen Innovationsentscheidungen und -aktivitäten herzustellen.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
		Trifft in keiner Form zu			Trifft voll und ganz zu			
1	Im Unternehmen existiert eine Vision							
2	Die Vision ist dokumentiert, den Mitarbeitern zugänglich und wird kommuniziert							
3	Die Vision wird über Jahre hinweg nicht verändert; sie ist langfristig ausgelegt							
4	Diese Vision wird in unserem Unternehmen „gelebt“ und im Tagesgeschäft umgesetzt							
5	Die Vision bildet den grundlegenden Rahmen für das Innovationsmanagement							
Gesamtscore								

Abbildung 3: Vorlage Vision

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

II. Element Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie umfasst die mittelfristigen Leitplanken für alle Innovationsaktivitäten und beantwortet u.a. die Fragen, welche zukünftigen Märkte als attraktiv erachtet werden und welche entsprechenden Technologien und Kompetenzen ein Unternehmen ggf. dafür aufbauen muss.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
1	Das Unternehmen hat festgelegt, was unter Innovationen verstanden wird	←					→	
2	Wir kennen unseren Wettbewerb und dadurch unsere Positionierung							
3	Wir suchen nach neuen Märkten, in denen wir unsere Kompetenzen einsetzen können							
4	Wir besitzen eine klare Produkt-Markt-Strategie							
5	Wir haben eine klare Technologiestrategie							
6	Wir nutzen Produktplattformen							
7	Die Innovationsstrategie gibt den Suchfokus für die Ideenfindung							
8	Innovationsprojekte erhalten Rückendeckung durch die Geschäftsleitung							
Gesamtscore								

Abbildung 4: Vorlage Innovationsstrategie

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

III. Element Innovationsprogramm

Ein weiteres Element ist das Innovationsprogramm, mit dem der operative Innovationsprozess beginnt. Das Programm enthält Sub-Elemente wie die Ideenfindung und -bewertung sowie die Planung und Steuerung der Gesamtheit der Innovationsprojekte.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
1	Wir zapfen sowohl interne als auch externe Ideenquellen an					Trifft in keinerster Form zu	Trifft voll und ganz zu	
2	Unsere Ideensitzungen sind effektiv							
3	Ideen werden bei uns vorbehaltlos zugelassen und diskutiert							
4	In unserem Unternehmen werden Ideen und Projekte sinnvoll bewertet und priorisiert							
5	Es existiert eine klare Projektkategorisierung							
6	Ein Ausschuss entscheidet, ob Ideen in das Programm aufgenommen werden							
7	Wir stellen Ressourcen für echte Innovationsprojekte ab							
8	Alle Innovationsprojekte werden zentral als Programm koordiniert und gesteuert							
Gesamtscore								

Abbildung 5: Vorlage Innovationsprogramm

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

IV. Element Innovationsprojekt

In einer noch tieferen Ebene, dem Innovationsprojekt, besteht die Zielsetzung Projekte zu konzipieren, zu realisieren und Produkte erfolgreich am Markt zu etablieren.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
1	Es existiert ein Standardablauf für Innovationsprojekte	←					→	
2	Projektteams werden frühzeitig und crossfunktional gebildet							
3	Innerhalb des Projektes wird die Parallelisierung der Abläufe sichergestellt							
4	Der Projektleiter reportet regelmäßig einem Ausschuss hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität der Projekte							
5	Echte Innovationsprojekte haben „Vorfahrt“							
6	Die Kommunikation im Projekt funktioniert reibungslos							
7	Innovationsprojekte werden vom „richtigen“ Projektleiter betreut							
8	Markteinführungskonzepte erhalten eine hohe Bedeutung							
Gesamtscore								

Abbildung 6: Vorlage Innovationsprojekt

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

V. Element Organisation und Prozesse

Im Hinblick auf ein effektives und effizientes Innovationsverhalten müssen sowohl die interne Organisation / Struktur und Prozesse als auch die Zusammenarbeit mit externen Organisationen entsprechend gestaltet sein. Hierbei muss ein Gleichgewicht zwischen zu wenigen und zu vielen Formalismen gefunden werden.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
		Trifft in keiner Form zu			Trifft voll und ganz zu			
1	Das Innovationsmanagement ist in einem eigenen Prozess eingebettet							
2	Das Innovationsmanagement wird separat vom Tages- bzw. Auftragsgeschäft behandelt							
3	Ein Team beschäftigt sich mit der Generierung, Findung und Vorbewertung von Ideen							
4	Ein Ausschuss entscheidet über neue Ideen und steuert laufende Projekte							
5	Wir arbeiten in einem breiten Netzwerk (Universitäten, Kunden, Experten, etc.)							
Gesamtscore								

Abbildung 7: Vorlage Organisation und Prozesse

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

VI. Element Kultur und Führung

Die Innovationskultur gilt als entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Innovationsmanagement. Wichtige Aspekte hierbei sind die individuelle Einstellung von Management und Mitarbeitern. Bereichsübergreifende Teams müssen die notwendigen Freiräume, Leitlinien und Verantwortungen zur erfolgreichen Gestaltung des Innovationsprozesses erhalten.

Nr.	Aussage	Bewertung						Bemerkungen
		1	2	3	4	5	6	
1	Die Geschäftsleitung nimmt visionär und aktiv am Innovationsprozess teil	←				→		
2	Der Führungsstil im Unternehmen begünstigt Innovationen							
3	Abteilungsdenken existiert bei uns nicht							
4	Es existieren sichtbare Anreize für Innovationen							
5	Es stehen genügend Ressourcen für Innovationen zur Verfügung							
Gesamtscore								

Abbildung 8: Vorlage Kultur und Führung

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Nach der Erfassung der Scores erfolgt im nächsten Schritt die Zusammenführung und Visualisierung der Ergebnisse.

1.3 Zusammenführung und Abbildung der Erkenntnisse

Bei jedem Element (z.B. Vision) wurde auf der jeweiligen Vorlage ein „Gesamtscore“ ermittelt. Jeder Score korrespondiert mit einer entsprechenden Note. Jede Note ist verbal erläutert (Tab.10). Entnehmen Sie den folgenden Tabellen die entsprechende Benotung pro Element:

I. Vision		
Note	Punkte	
1	0	- 5
2	4	- 10
3	11	- 15
4	16	- 20
5	21	- 25
6	26	- 30

II. Innovationsstrategie		
Note	Punkte	
1	0	- 8
2	9	- 16
3	17	- 24
4	25	- 32
5	33	- 40
6	41	- 48

III. Innovationsprogramm		
Note	Punkte	
1	0	- 8
2	9	- 16
3	17	- 24
4	25	- 32
5	33	- 40
6	41	- 48

IV. Innovationsprojekt		
Note	Punkte	
1	0	- 8
2	9	- 16
3	17	- 24
4	25	- 32
5	33	- 40
6	41	- 48

V. Organisation / Prozesse		
Note	Punkte	
1	0	- 5
2	4	- 10
3	11	- 15
4	16	- 20
5	21	- 25
6	26	- 30

VI. Kultur / Führung		
Note	Punkte	
1	0	- 5
2	4	- 10
3	11	- 15
4	16	- 20
5	21	- 25
6	26	- 30

Tabelle 9: Benotung

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Note	Bedeutung
1	Einige Voraussetzungen für das Bestehen im Innovationswettbewerb scheinen (noch) nicht gegeben. Ein detaillierter Check ist anzuraten.
2	Innovationsmanagement wird (noch) nicht umgesetzt. Überprüfen Sie v.a. die Punkte mit der Bewertung < 3 und führen ggf. einen detaillierten Check durch.
3	Einige Elemente scheinen noch nicht optimal zu sein. Überprüfen und optimieren Sie v.a. die Punkte mit der Bewertung < 3.
4	Nicht optimal, aber gute Voraussetzungen. Ein Check Ihrer Optimierungsmöglichkeiten lohnt sich auf jeden Fall.
5	Nicht schlecht! Überprüfen Sie zur weiteren Optimierung Ihres Innovationsmanagements die Punkte mit geringerer Bewertung und behalten Sie auch die anderen Elemente immer im Auge.
6	Sie scheinen gewappnet für den Wettbewerb! Eine regelmäßige Überprüfung des Innovationsmanagements kann jedoch nicht schaden.

Tabelle 10: Notenschlüssel

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Die Ergebnisse werden sodann in eine Grafik übertragen. Zunächst zeigt eine Beispielgrafik dem Anwender eine mögliche Darstellung der ausgewerteten Ergebnisse. Anschließend ist der Anwender aufgefordert - analog zur Beispielgrafik - die eigene Bewertung der sechs Elemente auf die entsprechenden Achsen zu übertragen.

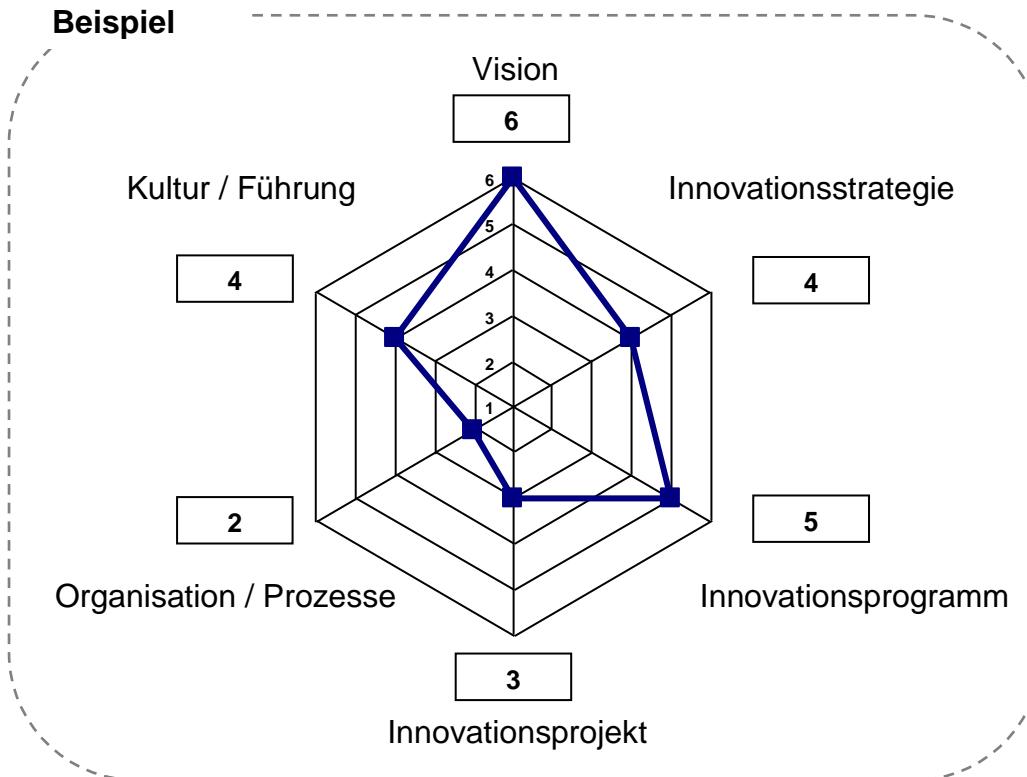


Abbildung 9: Beispiel Spinnendiagramm

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

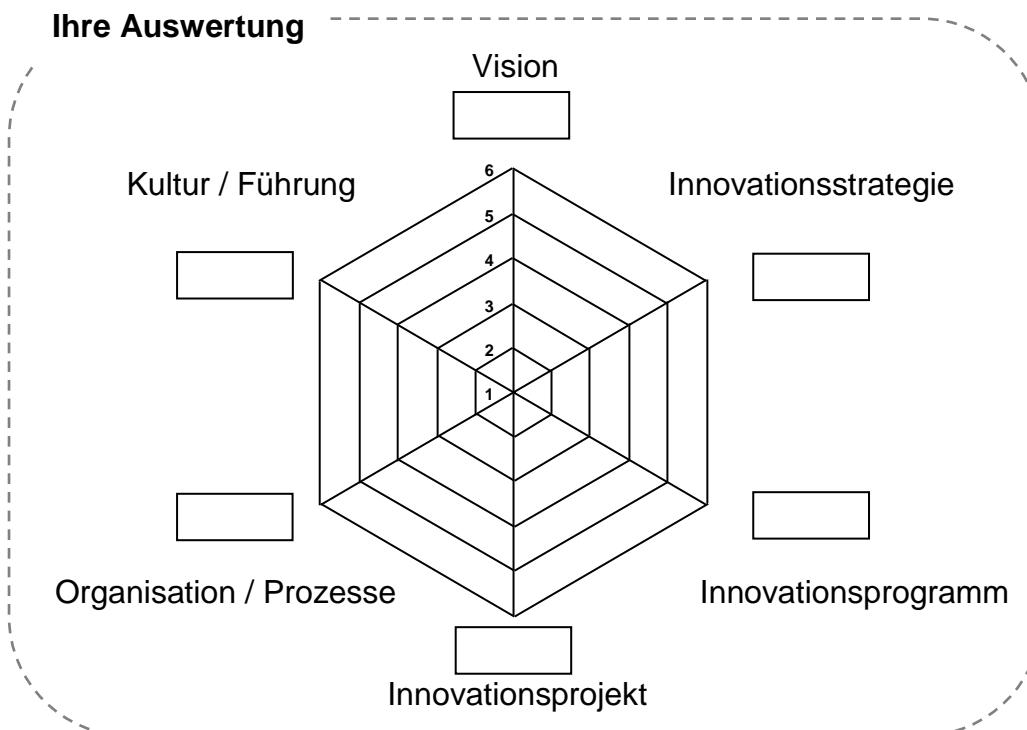


Abbildung 10: Ihre Auswertung

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Das erarbeitete Spinnendiagramm veranschaulicht das Innovationsprofil des untersuchten Unternehmens mit den jeweiligen stark oder weniger stark ausgeprägten Elementen.

Darüber hinaus ist es möglich, die einzelnen Elemente „aufzuklappen“ und die konkrete Ausprägung der Aussagen und somit die Bestandteile der Elemente (in den entsprechenden Vorlagen) zu untersuchen.

Grundsätzlich gilt: Bei allen Sub-Elementen, die mit Note 3 oder schlechter bewertet wurden, kann von einem Optimierungspotenzial ausgegangen werden.

Hiermit sollte der Anwender in die Lage versetzt sein, konkrete zukünftige Arbeitsschwerpunkte zu identifizieren.

Darüber hinaus erhält der Anwender über den anschließenden „Guide“ sehr konkrete Arbeitsanleitungen und -hilfen, wie das Innovationsmanagement bzw. einzelne Elemente daraus in der betrieblichen Praxis konkret ausgestaltet werden können.

2. Erstellung eines Leitfadens / Werkzeugkastens (“Guide”)

Der folgende Innovationsleitfaden ist aus der Praxis heraus entstanden und hat sich in den beteiligten Unternehmen bewährt. Es ist gelungen aus einer Vielzahl von Einzelmethoden, diversen Instrumenten-Sets und Konzepten einen für Unternehmen praktikablen Handlungsrahmen zu entwickeln. Im Leitfaden werden konkrete organisatorische, prozessuale oder instrumentenspezifische Abläufe, Terminlichkeiten etc. festgehalten.

2.1 Grundlagen und Zielsetzung des Leitfadens

Mit dem Innovationsleitfaden wird Unternehmen ein Zugang geschaffen, welcher diese befähigt, Verbesserungspotentiale hinsichtlich des gesamten Innovationsmanagements und schnellerer Innovationszeiten zu identifizieren. Damit ermöglicht es, mittels konkreter Hinweise auf passende Methoden, Instrumente und organisatorische Muster Potentiale zu realisieren. Aufgrund der allgemein gehaltenen Inhalte und Konzepte ist der Einsatz des Leitfadens in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen möglich.

Vielfach sehen sich Unternehmen mit dem Problem konfrontiert, dass für die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen für sie geeignete Vorgehensweisen und Methoden fehlen. In Form einer strukturierten Anleitung wird

Schritt für Schritt ein durchgängiger Prozess vorgestellt, der den Ablauf ganzheitlich beschreibt. Somit bietet der Leitfaden ein praxisorientiertes Vorgehensmodell, um den gesamten Innovationsprozess von strategischen Entscheiden bis hin zu konkreten Innovationsprojekten im Unternehmen auszugestalten.

Der Leitfaden stellt einen Werkzeugkasten bzw. ein Angebot an Instrumenten zur Verfügung, aus welchem Unternehmen individuelle Ansätze auswählen können. Der Leitfaden ist in die folgenden vier Prozesse unterteilt:

- a) **Strategieprozess**, der beschreibt, wie innovative Zukunftskonzepte auf der Grundlage von Analysen entwickelt werden.
- b) **Ideenfindungs- und bewertungsprozess** mit dem Fokus auf die Generierung und Findung von Ideen und deren Bewertung anhand geeigneter Methoden.
- c) **Programmplanungs- und steuerungsprozess** gibt Informationen zur Koordination aller Innovationsprojekte im Unternehmen.
- d) **Projektprozess** zeigt sinnvolle Schritte zur Realisierung eines konkreten Innovationsprojektes auf.

Unternehmen, die sich bisher wenig oder erstmalig mit Innovationsmanagement beschäftigen, bietet der Leitfaden eine gute Einstiegsmöglichkeit. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es entsprechend dem allgemeingültigen Charakter des Leitfadens bei der praktischen Nutzung einer individuellen Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten bedarf. Je nach Ausgangssituation im Unternehmen ist das vorgestellte sequentielle Vorgehen flexibel zu betrachten, wobei die relevanten Arbeitsschritte auszuwählen und entsprechende Schwerpunkte festzulegen sind.

Zur erfolgreichen Etablierung einer systematischen Entwicklung von Innovationen sind neben dem vorgestellten Ablauf und den prozessbegleitenden Instrumenten jedoch auch weiterreichende Gestaltungsmaßnahmen auf Unternehmensebene erforderlich. Auf der Basis dieses Leitfadens lassen sich hierfür weiterführende Maßnahmen durchführen.

Der Leitfaden ...

- ... liefert eine praxisnahe Beschreibung des Gesamtprozesses und der einzelnen Prozesse.
- ... verzichtet auf eine umfassende Auflistung aller relevanten Methoden.
- ... besitzt allgemeingültigen Charakter und muss individuell angepasst werden.
- ... ermöglicht eine Auswahl relevanter Arbeitsschritte und das Setzen von Schwerpunkten.
- ... ist Basis für weiterführende Maßnahmen.

2.2 Aufgaben und Funktionen des Innovationsmanagements

Um Innovationspotenziale zu erschließen, braucht es in einem Unternehmen gesteuerte Prozesse. Das bedeutet, dass Innovationen „gemanagt“ werden müssen. Innovationen sind in der Regel das Ergebnis eines zielorientierten, systematischen Mitteleinsatzes und damit Folge überlegter Arbeitsschritte, Aktivitäten und Abläufe. Das Innovationsmanagement soll die Innovationsaktivitäten so ausrichten, ordnen und gestalten, dass diese in einer möglichst effektiven und effizienten Form realisiert werden und damit die strategischen und operativen Vorhaben eines Unternehmens unterstützen. Das Innovationsmanagement übernimmt hierbei nicht die Funktion des „Erfinders“, sondern die des „Verbinders“, organisiert und verknüpft - über alle Phasen des Innovationsprozesses hinweg - vielfältige Informations- und Kommunikationsströme und versucht, Funktionen oder Personen zu möglichst konkreten, abgestimmten Handlungen zu bewegen. Dies erfordert eine Vielzahl von kommunikativen, koordinierenden und unterstützenden Aktivitäten. Akteure müssen ständig motiviert und in Bewegung gehalten werden, Informationen gesammelt, verdichtet und weitergeleitet werden; Fachexperten aus den verschiedensten Bereichen sind vom ersten Schritt an miteinander ins Gespräch zu bringen.

Aufgaben und Funktionen des Innovationsmanagement

- Ziele und Strategien formulieren und verfolgen
- Entscheidungen treffen
- Durch die Gestaltung und Erhaltung eines Informationssystems den Informationsaustausch im Innovationsprozess gewährleisten
- Aufbau einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und Gestaltung sozialer Beziehungen

2.3 Der Aufbau des Leitfadens

Der eigentliche Innovationsleitfaden beginnt mit diesem Gliederungspunkt. Notizen, Anpassungen bzw. Ergänzungen der Inhalte auf individuelle Unternehmensbedürfnisse sind sinnvoll, da es sich bei den folgenden Ausführungen lediglich um grundlegende Empfehlungen bzw. um Leitplanken handelt.



Anhand von zwei Symbolen soll dem Anwender die Handhabung des Leitfadens erleichtert werden:

-  weist auf Textinhalte hin, welche informativen und einführenden Charakter besitzen.
-  kennzeichnet konkrete Arbeitsmaterialien

Die Struktur des Leitfadens sieht wie folgt aus:

- I. Grundlagen
 - Überblick über die Prozesse
 - Gültigkeit und Fahrplan des Leitfadens
 - Der Innovationsbegriff
 - Wesentliche Änderungen durch Einführung des Leitfadens
 - Liste offener Punkte
- II. Strategieprozess
- III. Ideenfindungs- und bewertungsprozess
- IV. Programmplanungs- und steuerungsprozess
- V. Projektprozess
- VI. Anlagen / ergänzende Arbeitsmaterialien

I. Grundlagen

- Überblick über die Prozesse

Es existieren zwei zentrale operative Geschäftsprozesse: Der Prozess des laufenden Geschäfts (Vertrieb und Produktion der existierenden Produkte) sowie der Innovationsprozess (die Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte). Beide Prozesse werden durch die strategischen Leitlinien, die im Strategieprozess erarbeitet werden, mit Eckpfeilern versehen.

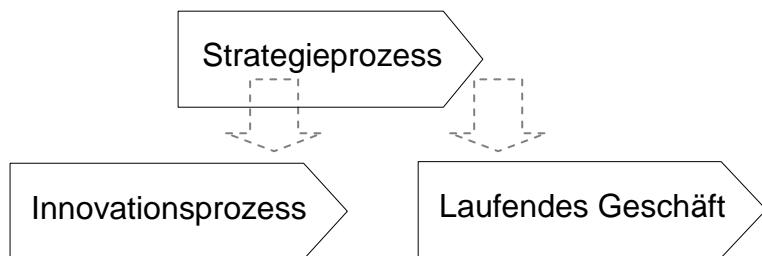
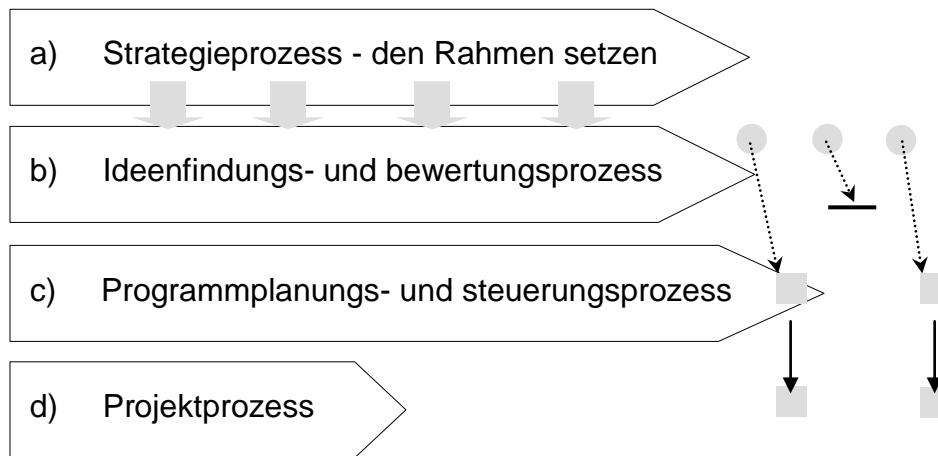


Abbildung 11: Die zwei operativen Geschäftsprozesse

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für diesen Leitfaden und das Innovationsmanagement insgesamt ist die klare und konsequente Trennung des Innovationsprozesses vom Auftrags- bzw. Tagesgeschäft zu nennen.

Der vorliegende Leitfaden gibt die Leitlinien für den Innovationsprozess bei
_____ (Unternehmen) vor. In Hinblick einer effektiven und effizienten Ausgestaltung des Innovationsmanagements und der notwendigen Verzahnung der Prozesse miteinander, werden die vier folgenden Prozessebenen unterschieden und auf den nächsten Seiten einzeln erläutert:

**Abbildung 12: Die vier Prozessebenen des Innovationsmanagements im Unternehmen**

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Der Strategieprozess wird maßgeblich von einem Innovations-Board geprägt und gibt die Leitplanken bzw. den Rahmen für das operative Innovationsmanagement. Im Ideenfindungs- und bewertungsprozess agiert ein definiertes Team im Rahmen eines zuvor festgelegten Suchkorridors und entlastet die Führungskräfte des Unternehmens maßgeblich. In einem weiteren Schritt, im Programmplanungs- und steuerungsprozess, wird die Gesamtheit der Innovationsprojekte geplant und gesteuert. Im Projektprozess werden die einzelnen Innovationsprojekte ausgearbeitet.



Im nächsten Schritt werden zeitliche Aspekte des Leitfadens festgelegt.

- Gültigkeit und Fahrplan des Leitfadens

Folgende Informationen werden dem Anwender angeboten:

Die im Leitfaden des Innovationsmanagements aufgestellten Prozesse treten ab dem _____ (Termin) in Kraft. Die gegenüber den bisherigen Organisationsregeln und Methoden wesentlichen Änderungen sind im nächsten Gliederungspunkt dargestellt. Aspekte, die per _____ (Termin) noch nicht entschieden wurden, werden im Rahmen des Innovationsleitfadens in einer Offenen-Punkteliste vom Innovations-Board geführt und zum _____ (Termin) aktualisiert. Der Leitfaden insgesamt wird am _____ (Termin) einer Prüfung durch die Geschäftsleitung unterzogen.



Nach Eintrag der erforderlichen Informationen ist der Anwender aufgefordert den in seinem Unternehmen zu verwendeten Innovationsbegriff zu beschreiben.

- **Der Innovationsbegriff**

Um im Rahmen des Innovationsmanagements zielorientiert vorzugehen und um die Leistung des Innovationsprozesses messen zu können, ist es essentiell, den Begriff Innovation im Unternehmen klar zu definieren.



Unter Innovation verstehen wir  _____ (Definition).



Beispiel: Innovationen führen zu Änderungen des Status Quo und setzen auch auf die Bereitschaft zu Entscheidungen unter Unsicherheit voraus. Innovationen generieren wir durch das Aufspüren von Problemen und Bedürfnissen, dem Erarbeiten von Lösungen sowie durch neue Ideen. Innovationen können Produkte, Verfahren, die Organisation und das Unternehmensumfeld betreffen. Unter Innovationen werden nicht nur Marktneuheiten, sondern auch Unternehmensneuheiten verstanden. Innovationsziele sind der Markterfolg und die Verbesserung als Beitrag zur Zukunftssicherung der Unternehmung. Der Innovationsleitfaden gibt den Rahmen für ein stringentes Vorgehen und ist maßgebend.

- **Wesentliche Änderungen durch Einführung des Leitfadens**

In diesem Abschnitt sollen alle wesentlichen Änderungen aufgelistet werden, die sich zur bisherigen Handhabung mit Innovationsmanagement ändern. Damit ist die Weiterentwicklung bzw. Historie und somit die Grundlage für eine Leistungsmessung des zukünftigen Innovationsmanagements festgehalten; andererseits erleichtert dies die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die wesentlichen Änderungen können sowohl Gesamthaft als auch pro Prozessschritt aufgelistet werden.



a) **Strategieprozess**



-  z.B. Etablierung eines Innovations-Board zum 31.10.2009, bestehend aus Geschäftsführung, Leiter Forschung & Entwicklung und Leiter Vertrieb

b) Ideenfindungs- und bewertungsprozess

- ↗ ...

c) Portfolioplanungs- und steuerungsprozess

- ↗ ...

d) Projektprozess

- ↗ ...

Zielsetzung dieses Abschnittes ist es eine kontinuierliche Entwicklung des Leitfadens und somit des Innovationsmanagements insgesamt zu erreichen.

- Liste offener Punkte

Aufgrund unterschiedlicher Einflüsse ist es in der Regel nicht möglich, alle Aufgaben im Rahmen des Innovationsmanagements gleichzeitig abzuarbeiten. Das heißt, zwischen bestimmten Aspekten muss priorisiert werden. Dadurch entstehen offene bzw. noch unbearbeitete Punkte, welche Schritt für Schritt abgearbeitet werden müssen. Aufgrund der damit verbundenen Dynamik im Leitfaden sollte daher mit einem Versionierungskonzept gearbeitet werden.



a) Strategieprozess



- ↗ z.B. Messung der Innovationsperformance ab dem Jahr 2010. Kennzahlen sind bis zum 30. November 2009 festzulegen (Hr. X).

- ↗ ...

b) Ideenfindungs- und bewertungsprozess

- ↗ z.B. Bewertungskritikerin für Ideenbeurteilung bis zum 31. Oktober 2009 festlegen (Fr. Y).

- ↗ ...

c) Portfolioplanungs- und steuerungsprozess

- ↗ ...

- ↗ ...

d) Projektprozess

-  ...
-  ...

II. Strategieprozess

- Einführung

Die Unternehmensstrategie erläutert die wesentlichen, mittel- bis langfristigen Gedanken zur Gestaltung eines Unternehmens. Sie gibt die allgemeinen, aber konkreten Ziele und Wege unter Berücksichtigung der Unternehmensvision vor. Es sollen beispielsweise die Fragen geklärt werden, in welchen Märkten agiert werden soll, welche Strategiealternativen angegangen werden und in welchen Bereichen Investitionen getätigt werden sollen. Aus der Unternehmensstrategie lassen sich viele Teilstrategien, unter anderem auch eine Innovationsstrategie, ableiten. Für jedes Unternehmen existieren unterschiedlich attraktive Innovationspotentiale. Ein Element der Innovationsstrategie muss sein, die attraktivsten Innovationsfelder zu finden. Dies ist beispielsweise für KMU von entscheidender Bedeutung, da sie häufig nur eine oder wenige Innovationen gleichzeitig verfolgen können. Die effektive und effiziente Verfolgung von interessanten Ideen und Projekten erfordert, dass innovatives Verhalten und die bewusste Nutzung von Innovationsvorsprüngen zur Strategie des Unternehmens gehören. Somit umfasst die Innovationsstrategie die mittelfristigen Leitplanken für alle Innovationsaktivitäten und beantwortet u.a. die Fragen, welche zukünftigen Märkte als attraktiv erachtet werden und welche entsprechenden Technologien und Kompetenzen ein Unternehmen ggf. dafür weiterentwickeln oder aufbauen muss.



- Organisation und Prozess

Die Teilaufgaben des Strategieprozesses sind in der folgenden Tabelle dargestellt - ebenso Verantwortlichkeiten, empfohlene Terminierung und Instrumente. Im Rahmen der strategischen Planung ist die Verwendung der Portfoliotechnik zu empfehlen; sie gibt einen ersten Überblick, welche Geschäftsfelder in welcher Form existieren bzw. welche neuen Geschäftsfelder möglich und wie Ressourcen (Personal und Finanzmittel) tendenziell auf die Geschäftsfelder zu verteilen sind.



Dem Anwender wird in diesem Teil ein Muster vorgegeben, welches er speziell für sein Unternehmen als Vorlage verwenden kann - zusätzlich zur Vorlage wird dem Anwender Feld für Bemerkungen angeboten.



Nr.	Was	Wer	Wann	Wie
1	Zielmärkte festlegen (u.a. Markt- / Wettbewerbs-entwicklungen, eigene Kompetenzen, Technologien berücksichtigen)	EIB ¹	1 - 2 x im Jahr (z.B. je 2 Tage Strategie-Workshop)	Datenbasis und Erst-identifikation durch ein Innovations-Team oder Marketing / Vertrieb
2	Strategie pro Markt erarbeiten (d.h. Produkt-Markt-Strategie, ergänzend und ableitend daraus Kompetenz-, Technologie- und Plattformstrategie)	EIB ¹		Portfoliotechnik
3	Verabschiedung der Strategie und Vorgabe der Innovations-Schwerpunkte an das Innovations-Team	IB ²	Sofort bzw. Nachjustierung innerhalb von ca. 4 Wochen nach Nr. 1 und 2	Zielgespräch
4	Strategie steuern	GF ³	Quartalsweise	Balanced Scorecard

¹ EIB (Erweitertes Innovations-Board): Geschäftsführung, Leiter Forschung & Entwicklung, Leiter Marketing & Vertrieb + fallweises Heranziehen anderer Personen / Führungskräfte wie z.B. Gesellschafter, Führungskreis, Innovations-Team, Leiter Einkauf, Leiter Produktion etc.

² IB (Innovations-Board): Geschäftsführung, Leiter Forschung & Entwicklung, Leiter Marketing und Vertrieb

³ GF (Geschäftsführung)

Tabelle 11: Strategieprozess

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Die Innovationsstrategie gibt den Rahmen für die operative Ideenfindung und -bewertung vor.

- Bemerkungen

Zu Schritt Nr. 1 (Wie)

Es ist darauf zu achten, dass eine Erstidentifikation hinsichtlich potenzieller Zielmärkte und eine Datenbasis für bestehende Märkte vorliegen, um den

Strategieworkshop effektiv durchführen zu können. Beispielsweise sind Innovations-Team und/oder Marketing, Vertrieb, Produktmanagement in der Bringschuld.

Zu Schritt Nr.2 (Wie)

Es muss sichergestellt sein, dass der Methodeneinsatz im Strategieprozess (Portfolio-Technik) verstanden und gelebt wird - insbesondere in einer gemeinschaftlichen Erarbeitung.

Zu Schritt Nr. 4 (Wann/Wie)

Eine geeignete Methode zur Operationalisierung und Verfolgung und Kontrolle abgeleiteter Maßnahmen (quartalsweise) von der Strategie ist die Balanced Scorecard.

III. Ideenfindungs- und bewertungsprozess

- Einführung

Bei der Findung und Generierung von Ideen kommt es auf zwei Aspekte an: auf die Zahl der Ideen und deren Qualität. In etwas konkreterer Form könnte man die Ziele in der Ideenfindungsphase folgendermaßen formulieren: Es sollen möglichst viele reife, umsetzungsfähige und ökonomisch werthaltige Ideen generiert werden. Ob der Anteil von Ideen mit hoher Qualität eher niedrig oder hoch ist, hängt vor allem davon ab, ob die Ideenfindung in einer systematischen, zielorientierten Form durchgeführt wird, unterstützende Tools, wie Kreativitätstechniken zur Generierung von Ideen eingesetzt werden und wie mit neuen Ideen umgegangen wird bzw. diese bewertet werden. Die Ideen sollen auf dieser Prozessebene zur Entscheidungsreife geführt und ausgewählt werden.





- Organisation und Prozess

Nr.	Was	Wer	Wann	Wie
1	Ideen finden und generieren	IT ¹ / ALLE	Ständig (Treffen Team ca. 1 X im Monat)	Festzulegende Quellen
2	Ideen sammeln	Leiter IT	Ständig	Ideenliste führen (z.B. Excel). Sicherstellung der Auskunfts-fähigkeit
3	Ideen vorbewerten	IT / Leiter IT	Ständig (1 X im Monat (bei Treffen) / bzw. vor der Vorstellung vor dem IB)	Bewertungsvorlage
4	Ideen priorisieren und auswählen	IB / Leiter IT	Quartalsweise	Auf Basis der Vorbewertung (Bewertungsvorlage und Vorstellung)
5	Ideen Projektleitern zur Grobplanung geben	IB	Quartalsweise	Projektplanungsformular

¹ IT (Innovations-Team): Crossfunktional mit einem Leiter (insgesamt ca. 5 Mitglieder)

Tabelle 12: Ideenfindungs- und bewertungsprozess

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

- Bemerkungen

Zu Schritt 3 (Wann)

Die Ideenbewertung ist zeitlich so zu organisieren, dass zur quartalsweisen Auswahl von Ideen eine erste Bewertung vorliegt. Auch sollen hierfür geeignete Methoden ausgewählt (z.B. Scoringmodell) und konsequent angewandt werden.

IV. Programmplanungs- und steuerungsprozess

- Einführung

Die Gesamtheit aller Innovationsprojekte im Unternehmen wird als Innovationsprogramm bezeichnet. Es ist Aufgabe einer definierten Instanz, das Innovationsprogramm zu planen und zu steuern. Hierbei wird die Gesamtheit der bevorstehenden bzw. parallel ablaufenden Innovationsprojekte koordiniert und geplant. An erster Stelle steht allerdings immer die Frage, welche Projekte überhaupt realisiert werden sollen. Es geht darum, das Innovationsprogramm optimal zu



gestalten, d.h. die Wahl der Projekte an den Oberzielen der Innovationsstrategie auszurichten, da diese die Leitlinie für alle Detailziele vorgeben. Insofern müssen einzelne Projekte im Zeitablauf bezüglich der Einhaltung der Ziele kontrolliert werden. Doch Projekte können nicht separat beurteilt werden; sind mehrere Alternativen bei knappen Ressourcen vorhanden, so ist zwischen den Alternativen zu wählen. Die folgende Übersicht stellt die wesentlichen Aspekte der Programmplanung und -steuerung dar.

- Organisation und Prozess



Nr.	Was	Wer	Wann	Wie
1	Projekte grob planen	PL ¹ / PT ²		Projektplanungsformular/Lastenheft (max. 1 Seite)
2	Grobplan bewerten / Entscheid	IB	Innerhalb von 2 Wochen nach Beauftragung	Anhand des Projektplanungs-Formulars
3	Projekte priorisieren	IB	Ständig	Projektliste/ Ressourcen F&E
4	Programm steuern	IB	Ständig	Projektliste

¹ Projektleiter

² ggf. Projektteam

Tabelle 13: Programmplanungs- und steuerungsprozess

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

- Bemerkungen

Zu Schritt Nr. 2

Im Programmprozess ist darauf zu achten, dass die Projektbewertung und -priorisierung mit Konsequenz durchgeführt wird. Zu beachten ist nicht, nur neue Innovationsprojekte zu diskutieren, sondern auch über laufende Innovationsprojekte zu entscheiden, bzw. diese zu steuern.

V. Projektprozess

- Einführung

Innovationsprojekte werden in enger Abstimmung zwischen Projektleitung und Innovations-Board zum Erfolg geführt. Zentral für die Durchführung eines Innovationsprojektes ist die Etablierung eines geeigneten krossfunktionalen Projektteams und Projektleiters. Eine weitere Frage ist, welche Befugnisse das Team und insbesondere der Projektleiter haben. Die „Handlungsfähigkeit“ des Projektleiters manifestiert sich vor allem darin, welchen direkten Zugriff er auf Ressourcen und Mitarbeiter hat. Weiterhin ist darüber zu entscheiden, ob es für das Projekt ausreicht, ein funktional organisiertes Projektteam einzusetzen oder ein „Spezialistenteam“, dass sich ausschließlich mit dem Fortschritt des Projektes befasst. Ab welchem Zeitpunkt im Innovationsprozess ein Projektteam eingesetzt wird ist von verschiedenen, durch das Innovations-Board festgelegte Faktoren, abhängig.



- Organisation und Prozess

Nr.	Was	Wer	Wann	Wie
1	Projekte detailliert planen	PL ¹ / PT ² (durch IB bzw. PL festgelegt)	Innerhalb von 2 Wochen nach Entscheid	Zu berücksichtigend Aspekte in einen Projektplan:
2	Projekte leiten	PL	Ständig	- Markt/Kunden - Machbarkeit - Arbeitsaspekte - Zeitplanung - Ressourcen/Kosten - Umsätze - „geeignete Projektleiter“ - etc.
3	Projekte durchführen	PL / PT	Ständig	
4	Projekte „controllen“	PL / SB	Ständig bzw. nach Bedarf	



¹ Projektleiter

² ggf. Projektteam

Tabelle 14: Projektprozess

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Mit der Darstellung des Projektprozesses endet der eigentliche „Guide“ - ihm beigefügt sind ergänzende Arbeitsmaterialien, die für die Erarbeitung der einzelnen Phasen des Innovationsmanagements hilfreich sein können.

V. Anlagen / ergänzende Arbeitsmaterialien

Anlage 1 - Strategieprozess

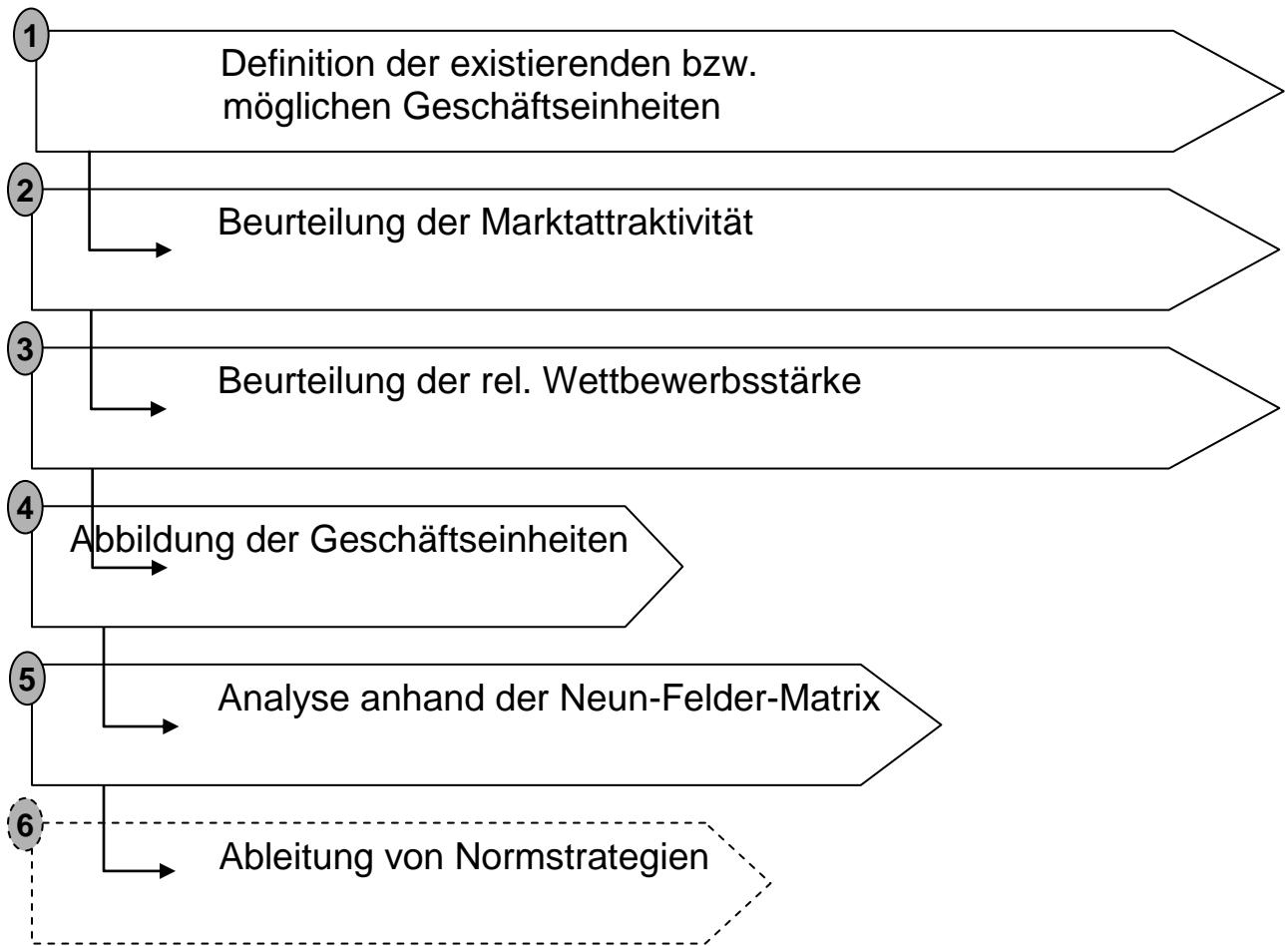


Abbildung 12: Vorgehensweise Portfolio Analyse

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Nr.	Kriterien	Gewichtung	Attraktivität des Marktes					Gesamtbeurteilung
			1	2	3	4	5	
1	Marktvolumen	25 %		x				
2	Marktwachstum	25 %		x				
3	Wettbewerbssituation	25 %		x				
4	Substitutionsgefahr	25 %		x				
		100 %						

Abbildung 13: Bewertung der Marktattraktivität

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Nr.	Kriterien	Gewichtung g	Relative Wettbewerbsstärke				
			1	2	3	4	5
1	Relative Qualität der Leistungserbringung	25 %		x			
2	Relative Kostenstruktur-/vorteile	25 %		x			
3	Relative Innovationsstärke	25 %		x			
4	Relative Marketing- und Vertriebsstärke	25 %		x			
		Gesamtbeurteilung	100 %				

Abbildung 14: Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

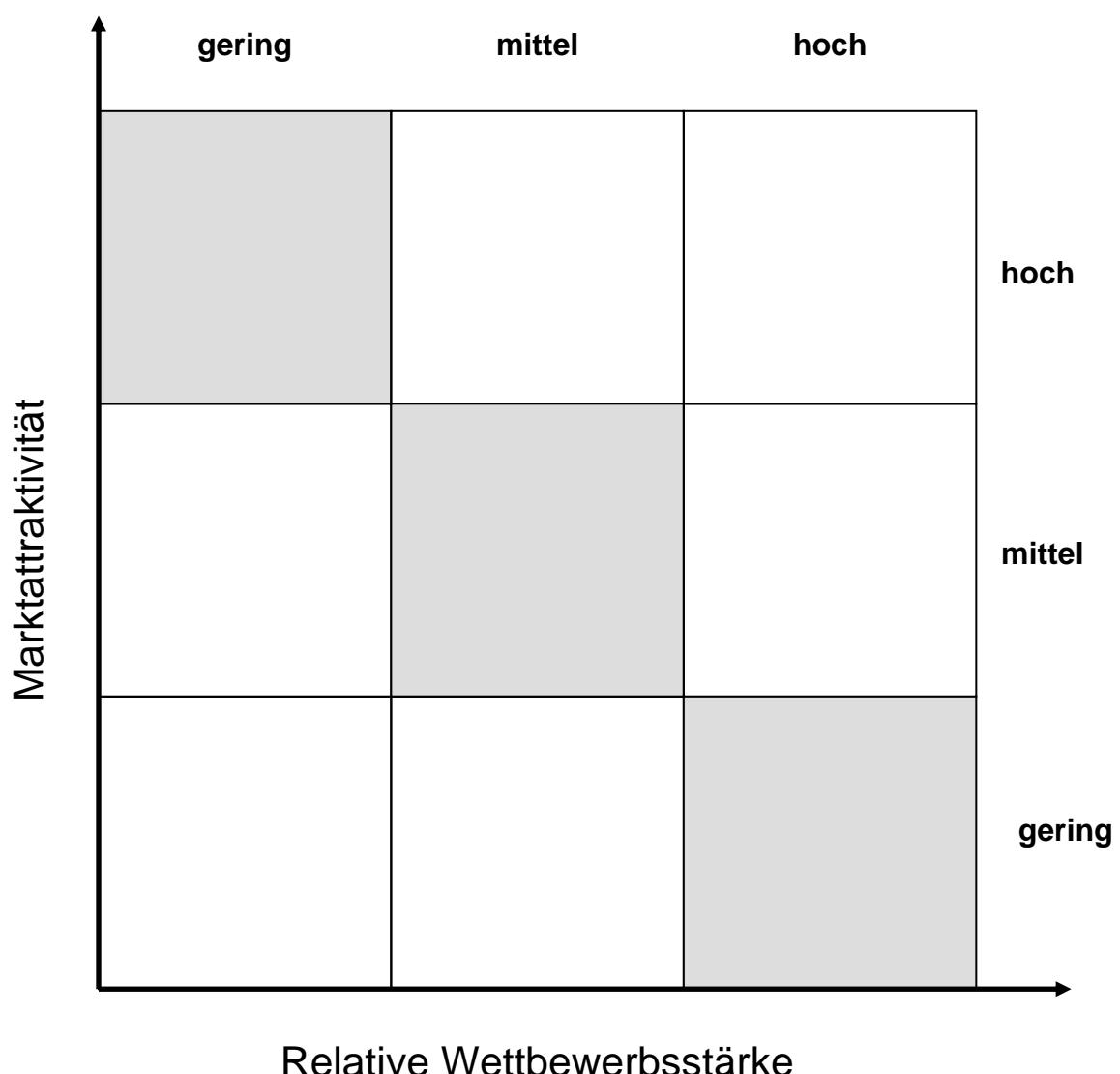


Abbildung 15: Erstellung des Portfolios

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Anlage 2 - Ideenfindungs- und bewertungsprozess

Lfd. Nr.	Idee:	Bewertung	:-)	:-)	:-)	Bemerkungen / Erläuterungen	
	Kundennutzen		x		...		
	Neuigkeitsgrad		x		...		
	Geschätztes Marktpotential			x	...		
	Relevanter Markt (€)			x	...		
	Marktwachstum			x	...		
	Wettbewerbssituation		x		...		
	Patentsituation			x	...		
	Sonstige Markteintrittsbarrieren				x	...	
	Know-How vorhanden		x			...	
	Machbarkeit (Produktion / F&E)			x		...	
	Technologielevel des Wettbewerbs		x			...	
	Zeitliche Dringlichkeit (time to market)				x	...	
						Legende	
	Anzahl Bewertung je Spalte	4	2	6	Summe	Bewertung	
	Gewichtung	1	2	3	(:-)2-20		
	Summe	26			21-28	(:-)28-36	(:-)28-36

Abbildung 16: Ideenbewertung I

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Bewertungs-kriterium	Gewichtung	Bewertung 1 - 5	erreichte Punkte
Marktgröße Marktwachstum Machbarkeit Kompetenzen Kundennutzen Neuigkeitsgrad Ressourcenbedarf etc.			

Abbildung 17: Ideenbewertung II

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Anlage 3 - Programmplanung und -steuerung

Abbildung 18: Projektliste

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Anlage 4 - Projektprozess

Projektplan			Datum	
Projekt-Nr.	Projektkurzbeschreibung	Projektleiter	Initiator	
Projektbezeichnung	...	Herr / Frau	Herr / Frau	
Projektdauer	Projektteam	Bemerkung		
Projektstart	Name	Abteilung		
Projektende				
Kategorie				
Mögliche Risiken				
Termine	Bezeichnung	wann	Abnahme	
Meilenstein 1				
Meilenstein 2				
Meilenstein 3				
Meilenstein 4				
Meilenstein 5				
Qualität	Bezeichnung			
Anforderung 1				
Anforderung 2				
Anforderung 3				
Kosten	Bezeichnung	Einheit	Menge	€ gesamt
Personalkosten				
Gesamt				
Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift		
Geschäftsführung	Leiter F&E	Projektleiter		

Abbildung 19: Projektplan /-bericht I

(Quelle: eigene Darstellung [2008])

Projektbericht		Datum
Projektname	Projekt-Kurzbeschreibung	Projektleiter
Projekt-Nr.		
		Qualität
		Abweichungen <% _____ keine / geringe <% _____ mittlere / >% _____ schwerwiegende
		Projekttermine
		Abweichungen <% _____ keine / geringe <% _____ mittlere / >% _____ schwerwiegende
		Projektkosten
		Abweichungen <% _____ keine / geringe <% _____ mittlere / >% _____ schwerwiegende
		Produktkosten
		Abweichungen <% _____ keine / geringe <% _____ mittlere / >% _____ schwerwiegende
		Probleme, Risiken
		Gesamtbeurteilung

Abbildung 20: Projektplan /-bericht II

(Quelle: eigene Darstellung [2008])