



Leseprobe

Tobias Müller-Prothmann, Nora Dörr

Innovationsmanagement

Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische
Innovationsprozesse

ISBN: 978-3-446-41799-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41799-1>

sowie im Buchhandel.

4 Planungs- und Analysemethoden

4.1 Innovationsanalyse

WORUM GEHT ES?

Eine Innovationsanalyse hat das Ziel, die Istsituation hinsichtlich der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens festzustellen, zu dokumentieren und zu bewerten sowie auf dieser Basis Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte zur Verbesserung abzuleiten. Die Innovationsanalyse wird oftmals auch als Innovationsaudit bezeichnet.

WAS BRINGT ES?

Direkter Nutzen einer Innovationsanalyse ist die Bewertung und Dokumentation der Innovationsfähigkeit des Unternehmens oder von Unternehmenseinheiten (Geschäftsbereiche, Standorte) und auf dieser Basis die Identifikation von unternehmensspezifischen Verbesserungspotenzialen. Dies ermöglicht zudem eine Gegenüberstellung der Wahrnehmung zwischen den verschiedenen Unternehmensebenen oder -bereichen hinsichtlich der eigenen Innovationsfähigkeit sowie eine möglichst neutrale Bewertung durch externe Unterstützung.

Der indirekte Nutzen einer Innovationsanalyse reicht von der bloßen Bescheinigung über die Durchführung des Innovationsaudits beispielsweise für das Rating gegenüber Kapitalgebern oder als Hilfe für die interne und externe Kommunikation (Marketing), über das Benchmarking der eigenen Innovationsfähigkeit mit vergleichbaren Unternehmen bis hin zu einer langfristigen Optimierung der Innovationsstrategie und Verbesserung der Innovationskultur. Dazu kann es

hilfreich sein, die Innovationsanalyse in regelmäßigen Abständen fortzuschreiben, die Ergebnisse miteinander zu vergleichen und dadurch die eigene Veränderung zu evaluieren und zu dokumentieren.

WIE GEHE ICH VOR?

Es gibt verschiedene Methoden für die Innovationsanalyse wie beispielsweise die im Rahmen eines europäischen Verbundforschungsprojekts entwickelte IMP³rove-Methode (www.improve-innovation.eu) oder den von den Autoren entwickelten INNOPLEX „Innovation Profiler“ (siehe Beispiel). Die grundlegenden Vorgehensschritte sind bei den meisten Ansätzen jedoch ähnlich:

- ▶ Am Beginn steht die Festlegung eines Ziels für die Innovationsanalyse.
- ▶ Hinsichtlich des definierten Ziels werden dann die relevanten Innovationsfaktoren erhoben und bewertet.
- ▶ Auf Basis der Bewertung der Innovationsfaktoren erfolgen die Auswertung und die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Die Erhebung der Daten zur Analyse des Istzustands reicht von einem einfachen (Online-)Fragebogen, der von einer mit den notwendigen Informationen vertrauten (Führungs-)Person ausgefüllt wird, über die Befragung mehrerer (oder gar aller) Mitarbeiter bis hin zu ausgefeilten Workshop-Konzepten und den Einbezug von Kunden und Lieferanten in die Erhebung.

Die Bewertung kann entweder anhand eines Vergleichs mit den maximalen Optimalwerten, anhand einer individuellen Gewichtung von wichtigen Merkmalen und Kenn-

zahlen oder mittels eines Benchmarkings mit (möglichst vergleichbaren) anderen Unternehmen erfolgen. Auch eine Kombination der Vergleichsansätze ist möglich.



INNOPLEX® „Innovation Profiler“*

Der INNOPLEX „Innovation Profiler“ ist ein von den Autoren entwickelter Ansatz zur Innovationsanalyse, der unter besonderer Berücksichtigung von Störfaktoren im Innovationsprozess (siehe 3.8) die Unterstützung eines robusten Innovationsmanagements zum Ziel hat (vgl. Müller-Prothmann et al., 2008). Das Vorgehen ist hierbei wie folgt:

- Schritt 1: Zieldefinition und Festlegung der Analyseeinheit (Gesamtunternehmen, Geschäftsbereich, Standort etc.).
- Schritt 2: Erhebung und Analyse des Istzustands bezüglich (1) Innovationsverhalten („Innovation Finger Print“, Bild 12), (2) Innovationsinfrastruktur („Innovation Inventory Map“) und (3) Störfaktoren („Innovation Management Devils“). Dabei kommen Verfahren von der Dokumentenanalyse über Befragungen bis hin zu Diagnoseworkshops mit heterogenen Teams zum Einsatz, abhängig vom individuellen Bedarf.
- Schritt 3: Bewertung der Innovationsfähigkeit sowohl auf Basis einer individuellen Gewichtung wie auch mittels Benchmarking mit anderen Unternehmen.
- Schritt 4: Identifikation von zentralen Innovationsfaktoren, die die eigene Innovationsfähigkeit besonders positiv oder negativ beeinflussen, mittels spezieller Netzwerk-Metriken und Kennzahlen unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation.

* Der „Innovation Profiler“ wurde von der Pumacy Technologies AG im Rahmen des INNOPLEX-Projektes mit Kofinanzierung der Europäischen Union (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung in Berlin) entwickelt.

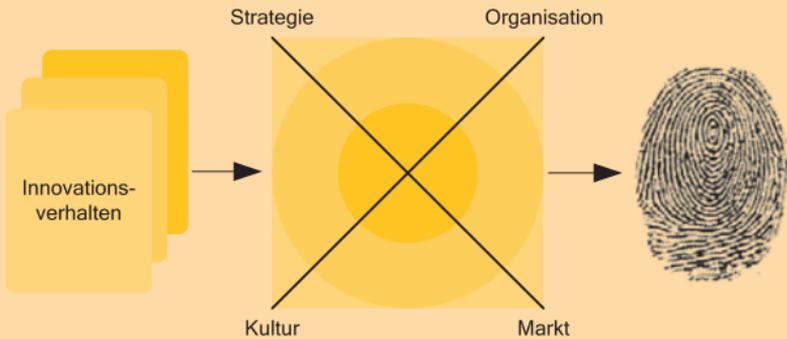


Bild 12: INNOPLEX „Innovation Finger Print“ (www.innoplex.eu)

- Schritt 5: Ableitung von Handlungsempfehlungen und Ansätze zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit (Aktionsplan) sowie auf Wunsch deren Umsetzungsbegleitung.

Der INNOPLEX „Innovation Profiler“ weist einige Besonderheiten und damit einzigartige Vorteile gegenüber anderen Analyseansätzen auf. Dies ist einerseits vor allem die Berücksichtigung der Komplexität von Innovationsprozessen durch Einbezug von Störfaktoren. Andererseits erlaubt die Identifikation von einflussreichen Innovationsfaktoren als zentrale Stellgrößen eine klare Priorisierung der Maßnahmen und damit letztendlich die zielgerichtete Nutzung der stets begrenzt vorhandenen Ressourcen.

4.2 Innovationsplanung und -bewertung

WORUM GEHT ES?

Am Anfang des Innovationsprozesses steht die Ideengenerierung. Ist diese erfolgreich, verfügt das Unternehmen über eine Vielzahl von Möglichkeiten, die es verfolgen kann. Die vorhandenen Entwicklungsressourcen sind jedoch begrenzt.