

Universität Leipzig

Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft

Prof. Dr. Thomas Lenk

Arbeitspapier Nr. 15

ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 9

ECOVIN: Zum Projektstand 31.12.1999

Dipl.-Kffr. Carolin Anders

Institut für Finanzen
- Finanzwissenschaft -
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Telefon: 0341/ 9733580

Fax: 0341/ 9733589

e-mail: iff_fiwi@wifa.uni-leipzig.de

ISSN 1437-5761

Leipzig, April 2000

Alle Rechte vorbehalten
© Institut für Finanzen

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	S. 2
1. Ablauf des Projektes 1999	S. 4
1.1. <i>Das Ausbildungsseminar</i>	S. 4
1.2. <i>Die Coaching-Phase</i>	S. 8
1.3. <i>Zusätzliche Aktivitäten</i>	S. 11
Die Workshops.....	S. 12
Der „Stammtisch“	S. 12
2. Weitere Ergebnisse des Projektes bis zum 31.12.1999	S. 13
2.1. <i>Arbeiten im Rahmen der Lehre an der Universität Leipzig</i> ...	S. 13
2.2. <i>Arbeitsberichte</i>	S. 14
2.3. <i>Konferenzen</i>	S. 15
3. Schlussbemerkung	S. 17

0. Einleitung

Das Projekt ECOVIN wird im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT als Pilotprojekt gefördert und durch die Universität Leipzig und die 8 teilnehmenden Unternehmen kofinanziert. Es hat zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit Klein- und Mittelständischer Unternehmen (KMU) durch die Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit und ihrer Anpassungsfähigkeit an den strukturellen Wandel nachhaltig zu verbessern. Das Projekt zielt darauf ab, die Fähigkeiten von KMU zu entwickeln, Informationen über technologische Innovationen methodisch fundiert zu nutzen. Diese Kompetenz erstreckt sich sowohl auf die systematische Auswertung von Informationen als auch auf deren kreative Anwendung. Durch Ausbildung, Einsatz und Evaluation der Arbeit eines Innovationsmanagers, sowie durch Entwicklung entsprechender Informations- und Organisationsstrukturen sollen die beteiligten Unternehmen in die Lage versetzt werden, ein effektives und zugleich effizientes Innovationsmanagement zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu betreiben.

Das Projekt wurde für KMU als ein berufsbegleitendes Ausbildungsprogramm zum Innovationsmanager konzipiert.

Als Laufzeit des Projektes waren zunächst 2 Jahre vorgesehen. Projektstart war am 01.01.1998 und geplantes Projektende am 31.12.1999. Das Projekt bestand im Kern aus einem Ausbildungsseminar und einer Coaching-Phase für die Partnerunternehmen. Zum Abschluss des Projektes wird ein Innovations-Handbuch für die beteiligten Unternehmen erstellt und veröffentlicht, das eine nachhaltige Nutzung aller im Projekt gesammelten Einsichten ermöglichen soll.

Das Projektjahr 1998

Im Jahr 1998 wurden in der ersten Phase des Projektes die Unternehmen, die am Projekt teilnehmen sollten, kontaktiert und ausgewählt. Mit Hilfe einer Mailing-Aktion und Telefongesprächen wurde die Kontaktaufnahme mit den KMU durchgeführt und abgeschlossen. Während eines Informationsseminars vor Geschäftsführern und Delegierten der interessierten KMU wurden die Projektziele und das Projektkonzept erläutert.

Am Anfang der Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen wurden die Innovationsbedürfnisse und –probleme evaluiert und bei der Planung des konkreten Ausbildungskonzepts berücksichtigt. Die Projektmitarbeiter entwickelten im Jahr 1998 das Ausbildungskonzept und arbeiteten die Inhalte für das Seminar aus, das für den Anfang des Jahres 1999 geplant war.

1. Ablauf des Projektes 1999

Zwischen Januar und April 1999 wurde das Ausbildungsseminar durchgeführt. Die Seminarstufe umfasste ein Volumen von ca. 80 Ausbildungsstunden. An das Seminar schloss sich im Verlauf des Jahres 1999 unmittelbar die Coaching-Phase an. Während dieser Coaching-Phase erhielt jeder Schulungsteilnehmer Coachingleistungen bei seiner unternehmensinternen Arbeit. Für jedes Partnerunternehmen waren insgesamt 10 Beratungsbesuche vorgesehen.

Die Inhalte und Erfahrungen des Seminars und der Coachingphase stellten die Grundlage für das Innovations-Handbuch dar.

Im Laufe des Projektjahres 1999 erschienen außerdem Beiträge und Arbeiten der Mitarbeiter in der Reihe des Instituts für Finanzen an der Universität Leipzig.

1.1. Das Ausbildungsseminar

Das Ausbildungsseminar 1999 verlief über einer Zeitspanne von 3 Monaten. Das Seminar fand am Freitag Nachmittag (4 Std.) und am Samstag (4,5 Std.) statt. Insgesamt umfasste es 80 Ausbildungsstunden. Das Ausbildungsseminar diente dazu, diejenigen methodischen und instrumentellen (Grund-)Kenntnisse zu vermitteln, die für die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben eines Innovationsmanagers wesentlich sind.

Im Rahmen der Seminar-Phase wurden zunächst phasenspezifische und phasenübergreifende Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements an die zukünftigen Innovationsmanager aus 8 regionalen KMU in Form von Vorträgen, Fallstudien oder Übungen vermittelt.

In der Tabelle 1 werden die im Seminar behandelten Themenbereiche und Methoden dargestellt.

Tabelle 1: Ausbildungsprogramm zum Seminar

	Themenbereich/Methode	Beispiele für Instrumente
A. Phasen-spezifische Instrumente und Methoden	1. Strategisches und taktisches Innovationsmanagement	Marktstrategien und Technologiestrategien
	2. Kreativitätstechniken	Brainstorming, Methode 6-3-5, Synektik
	3. Instrumente zur Ideenbewertung und –auswahl	Checklisten, Scoring-Modelle
	4. Kundenorientierte und strukturierte Produktentwicklung	Morphologischer Kasten, Produktklinik, Conjoint-Analyse, Quality Function Deployment
	5. Markteinführungsstrategien	First- oder Followerstrategie
B. Phasen-übergreifende Instrumente und Methoden	6. Finanzierung von innovativen Unternehmen und von Innovationsprojekten	Risikokapitalfinanzierung, Business-Plan, Kredit- und Fördermittelfinanzierung
	7. Wissensmanagement	externes und internes Wissensmanagement im strategischen und operativen Bereich
	8. Aspekte der Implementierung von Innovationsprojekten	Change Management, Kommunikations- und Präsentationstechniken
	9. Projektmanagement	Projektplanung, Projektorganisation, Projektcontrolling

Das Seminar war in vier Themenblöcke unterteilt:

- strategisches und taktisches Innovationsmanagement,
- Wissensmanagement,
- Implementierung von Innovationsprojekten sowie
- Projektmanagement.

Die 80 Ausbildungsstunden teilten sich folgendermaßen im Seminar auf (s. Tab. 2):

Tabelle 2: Seminaaraufbau und Stundenumfang

Anteil in %	Anteil in Stunden	Seminarblock
25%	20 Std.	Strategisches und taktisches Innovationsmanagement
37,5%	30 Std.	Wissensmanagement
25%	20 Std.	Implementierung von Innovationsprojekten
12,5%	10 Std.	Projektmanagement

Im ersten Themenblock wurden die einzelnen Schritte zur systematischen Erstellung einer SWOT-Analyse erarbeitet. Ebenso wurden Grundlagen des strategischen Managements durch PORTERs Wettbewerbsstrategien, insbesondere die Konzentrationsstrategien, sowie Markt- und Technologiestrategien vermittelt.¹ Diese Inhalte wurden anhand einer komplexen Fallstudie trainiert. Auch Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Finanzierung innovativer KMU und von Innovationsprojekten wurden diskutiert (insb. Risikokapitalfinanzierung).² Den Abschluss dieses Themenblocks bildeten die Markteinführungsstrategien.

Im Bereich des Wissensmanagements wurden Aspekte des strategischen und operativen Wissensmanagements in der internen und externen Dimension behandelt. So wurden beispielsweise das Konzept der lernenden Organisation, die Umsetzung von strategischen Wissenszielen durch die Wissensbausteine von Porbst et. al und der Einsatz des Internets bei der externen Wissenssuche und -beschaffung durch Vorträge und Übungen bearbeitet.³

Die Implementierung von Innovationsprojekten ist abhängig sowohl von der Generierung von Lösungsalternativen, der internen Kommunikation und Präsentation der Innovationsprojekte, einer erfolgreichen

¹ Vgl. zum strategischen Management Bessau/Lenk 1999a, Hauschildt 1997, Pleschak/Sabisch 1996, Pfeiffer 1991, Wolfrum 1994.

² Vgl. zur Finanzierung über Risikokapital Butzmann 1999.

³ Vgl. zum Wissensmanagement Hirschfeld 1999, North 1998, Probst et. al 1998.

Teamarbeit und der strukturierten und kundenorientierten Produktentwicklung. So wurden in diesem Themenblock Kreativitätstechniken vorgestellt und geübt, Techniken der Kommunikation und Moderation behandelt und Elemente des Teammanagements bearbeitet. Auch wurden Methoden der strukturierten und kundenorientierten Produktentwicklung vorgestellt.

Den Seminarabschluss bildete der Themenbereich Projektmanagement. Neben der Projektplanung, -organisation und dem Projektcontrolling wurde hierbei insbesondere das EDV-gestützte Projektmanagement vorgestellt und an Beispielen trainiert

Das Seminarkonzept und seine Inhalte wurde von den ECOVIN-Mitarbeiter entwickelt und durchgeführt. Für die Durchführung des Seminars konnten auch externe Referenten gewonnen werden, die durch ihre praktischen Kenntnisse und Erfahrungen das Ausbildungsseminar bereicherten.

Folgende Themen wurden von externen Referenten übernommen (s. Tab. 3):

Tabelle 3: Externe Referenten und dem zugehörigen Seminarblock

Referenten	Seminarblock	Thema,
Herr P.Guazzo PA Consulting Group	Strategisches und taktisches Innovationsmanagement	Entwicklungen im Technologie-management
Frau M. Ullrich ScandiCon		Finanzierung von Innovations-projekten
Herr I. Böhmer ECOVIN-Projektpatner Universität Essen	Wissensmanagement	Sicherheitsaspekte und Internet
Frau Dipl.-Kffr. K. Wöhlert ECOVIN-Projektpatner Universität Essen		Nutzung von Suchmaschinen
Herr W. Wasmer Gaedertz Rechtsanwälte		Patentrecht für KMU
Frau I. Przygodda ECOVIN-Projektpatner Universität Essen	Wissensmanagement	Kreativitätstechniken mit Fallbeispiel: morphologischer Kasten
Frau Dr. S. Lippert Wissenstransfer Ideensuche Neue Strategien für Organisation, Personal, Führung und Existenzgründung	Implementierung von Innovationsprojekten	Grundlagen der Kommunikation

Während des Seminars machten die Teilnehmer regen Gebrauch von der Möglichkeit, einschlägige Erfahrungen untereinander auszutauschen.

Durch die Auffächerung des Seminars auf zwölf Wochenenden wechselten Phasen der unmittelbaren Ausbildung und Phasen der „Verinnerlichung“ des Erlernten einander ab und förderten somit die nachhaltige Verfestigung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten.

1.2. Die Coaching-Phase

In der Coaching-Phase wurde in den Unternehmen durch die Unterstützung der Projektmitarbeiter die Methoden und Instrumente des Innovations-managements in der Praxis implementiert. Dieser Prozess des individuellen "learning by doing" ergänzte das Seminar als effiziente Vermittlung von allgemeinem Fach- und Methodenwissen.

Jedem Unternehmen wurde einem Mitarbeiter als sogenannter „Coach“ zugeordnet. Als ersten Schritt sollten die Unternehmen mit Hilfe ihrer Betreuer ein Innovationsprojekt definieren. In jeweils ca. 10 Unternehmensbesuchen wurden die verschiedenen während des Seminars vorgestellten und erläuterten Instrumente des Innovationsmanagements erprobt, um einzelne Innovationsprojekte zu verwirklichen oder in ihrer Realisierung zu unterstützen. Die folgende Tabelle gibt einen ersten Überblick über die im Jahre 1999 durchgeführten Anwendungen in der Coaching-Phase (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: ECOVIN-Coaching-Phase 1999/ Anwendung des Seminars in der Coaching-Phase

Thema des Seminars	Inhalte/ Methoden	Anwendungen in der Coaching-Phase
Auswahl von Innovationsprojekten und Bewertung	Prognoseverfahren, qualitative Beurteilungsverfahren, quantitative Bewertungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Information zum Stand des Unternehmens und des Innovationsvorhabens, Erarbeitung eines inhaltlichen und zeitlichen Plans der Coaching-Phase - Entwicklung eines Fragebogens zur Bewertung des neuen Produktes/ Kundenbefragung - Delphi-Studie: Entdecken von neuen technologischen Trends - Expertenbefragung über zukünftigen Entwicklungen/ Fragebogen
Analyse der Ist-Situation	Aufgabendefinition, Kernkompetenzen,	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche und Marktanalyse/ Pflanzenextrakte - Marktbeobachtung zur Etablierung neuer Geschäftsfelder

(SWOT)	Potentialanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Allgemeine Umweltanalyse, Spezielle Branchenanalyse, Markt- und Technologiestrategien, Produktportfolio, Technologieportfolio	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken- und Schwächen- Analyse - Matrix: Struktur und Durchführung einer Marktanalyse (insb. Konkurrenz-Analyse, Kunden-Identifikation und Standorte), Aufbau und Dokumentation eines Kundengesprächs sowie Frage des Aufbaus von Angeboten - Marktbearbeitung: Strategie für Allianzen und Unternehmenskooperation/ Bestimmung der strategischen Ausrichtung, des Ziels der Zusammenarbeit, der eigenen Kernkompetenzen, der Maßnahmenpakete ... - Analyse der Produkt und Serviceleistungen - Matrix: Strategie Produkt/ Zielgruppe - Erstellung eines Zielgruppen-Portfolios - Strategie-Portfolio: modifiziertes Portfolio zur Kundenanalyse
Finanzierung von Innovationsprojekten	Venture/ Risk Capital und Neuer Markt	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung zur Akquisition von Fördermitteln im Bereich FuE - Workshop zur Generierung eines Gemeinschaftsforschungsprojektes/ Ziel des Workshops war die Kreation eines Gemeinschaftsprojektes, welches den produktionsintegrierten Umweltschutz in den Mittelpunkt der F&E-Tätigkeit stellt. - Diskussion um Eigenfinanzierung und eventuelle Kooperationsmöglichkeiten - Vorstellung der Grundformen und Vorgehensweisen einer Venture-Capital-Finanzierung - Möglichkeiten zur Risikokapitalfinanzierung - Erarbeitung eines Business-Plans
Organisation des wissensbasierten Unternehmens	Wissensbasis, Wissenssystematisierung, Gestaltung von Lernprozessen	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation von Wissenslücken anhand einer Matrix/ Auswertung der Zwischenergebnisse zur Schließung der Wissenslücken
Strategisches Wissensmanagement	Langfristiger Aufbau von Kompetenzen, Konkretisierung von strategischer Wissensvorgaben für operative Einheiten, Kompetenzbedarf und Kompetenzportfolio	<ul style="list-style-type: none"> - Definition der Kernkompetenzen eines Unternehmens - Entwicklung eines strategischen Vertriebskonzeptes/ Auswahl von alternativen Ideen einer Vertriebsstrategie (Zielgruppen, Produkt, Preis, Vertriebsgebiet, Vertriebskanal, Werbung, Verpackung, Kooperationen, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung) - Strategische Entscheidung zum Weiterverfolgen der Produktneuentwicklungsidee - Diskussion über die Pionier- und Imitationsstrategie sowie der First-Mover und der time-to-market Strategie - Organisationsinterne Probleme analysieren und lösen
Operatives Wissensmanagement	Bausteine des Wissensmanagement, Angebot externer Wissensanbieter, Möglichkeiten der Informationssuche	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsrecherche zum Thema Rechtsform; Teilnahme an einem Informationsforum - Informationssuche zur Unterstützung der Marktanalyse / Pflanzenextrakte und über neuen Anwendungsfeldern des neuen Produktes (Zeitschriften u.a. Veröffentlichungen)
Externes Wissensmanagement	Suchmaschinen im Internet, Sicherheitsaspekte im Internet, das Internet als Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop: Einführung zum Thema Internet - Internetrecherche: Rechtsformmöglichkeiten, Suche nach internationalen Partnern - Besprechung eines möglichen Internetauftritts - Erarbeitung eines Konzepts durch Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen einer eigenen Homepage mit Demonstration einiger Gestaltungselemente im Internet - Informationssuche bezüglich des neuen Produktes (aktuelle Situation auf dem Markt) - Internetrecherche: Suchstrategien und Suchmaschinen testen; Informationen über Konkurrenten und bestimmten Zielgruppen

Gewerblicher Rechtsschutz	Patentrecherche im Internet, Externer Patentanwalt, Deutsches Patentamt.	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzungsmöglichkeiten von Lizenzen zur Neuproduktentwicklung - Recherche zu lizenzrechtlichen Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten von lizenzrechtlichen Vereinbarung - Vortrag über mögliche Schutzrechte für Innovationen - Beratungsgespräch bzgl. der Gestaltung von Lizenzverträgen bei der Patentinformationsstelle der Agentur für Innovationsförderung und Technologietransfer
Internes Wissensmanagement	Kreativitätstechniken, Methoden 635, Morphologische Kasten	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung eines Mind-Map zur Unterstützung des Projektmanagements- Mind-Map: Analyse der internen Möglichkeiten des Unternehmens und seiner Stärken und Schwächen für die Wissensvermittlung - Methode 6-3-5: Suche nach weiteren komplexen Anwendungsfeldern für das neue Produkt- Markteinführung eines neuen Produktes; Entwurf einer Matrix mit den Dimensionen "nach außen/ nach innen gerichtete Massnahmen" und "Kunde/ Technologie/ Strategische Massnahmen"- Produktentwicklung und Produktgestaltung- eine Ideengenerierung zum Thema „Zielgruppen für die Wissensvermittlung“; Festlegung von Kriterien zur Sortierung der Ideen- Ideengenerierung zur neuen Produktentwicklung und –gestaltung - Morphologischer Kasten: Entwicklung einer Vertriebsstrategie- Entwicklung eines neuen Produktes
Kundenorientierte Produktentwicklung	Grundlagen der Kundenorientierung, Kundeneinbindung in Produktentwicklung, FCD, Conjoint Analyse, Produktklinik, QFD	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenanalyse: Segmentierung der Kunden in Gruppen; Identifizierung der Entscheidungsprozesse und –personen bei den Kunden - Vorgehen der Kundenanalyse: Ansprache der Zielgruppen - Kundenorientierung (Kundenanalyse und –Bewertung)/ Auftragsbearbeitung/ Preisbildung: Metaplantchnik/ Entwicklung eines Scoring-Modells/ ABC- Analyse - Bearbeitung eines Fragebogens zur Kundenanalyse - Diplomarbeit zum Thema „kundenorientierte Produktentwicklung“
Projektmanagement	Projektorganisation, Zeitplanung, Kostenplanung, Projektcontrolling, Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung eines Gemeinschaftsprojektes: Projektorganisation, Zuordnung der Teilprojekte zu einer Wertschöpfungskette, Recherche der fehlenden Informationen. (Mind-Map) - Einführung in den Umgang mit Projektmanagement-Software (MS- Project). Fallstudie als Übungsbeispiel für Zeit- und Kostenplanung eines komplexen Projektes am Rechner mit Einzelplatzbetreuung. Demonstration von Einsatzmöglichkeiten einer Projektmanagement-Software, Variationsmöglichkeiten von Parametern, Projektplanung und –controlling - Anwendung der Projektmanagement Software: Erstellung eines Projektablaufplans sowie der Projektkontrolle - Strukturierung einer strategischen Ausrichtung und Projektdurchführung: Aufgabendefinition, Ziel und Zeitrahmen definieren, Zeit-, Arbeitspakete und Ressourcenplanung - Projektplanung und Projektcontrolling: Checkliste für den Ablauf einer Projektplanung, EDV-gestützte Projektplanung, Aufbau eines Innovationsnetzwerkes - Umsetzung des Innovationsprojektes in MS-Projekt; Kalkulation der Entwicklungskosten

In dieser engen Zusammenarbeit zeigte sich, dass die teilnehmenden Unternehmen trotz ihrer branchen- und größenspezifischen Unterschiede ähnliche Instrumente bevorzugten.

Dies waren insbesondere:

- relativ einfache Kreativitätstechniken wie die 6-3-5 Methode oder der morphologische Kasten,
- Projektmanagementtechniken mit EDV-Unterstützung und
- Recherche nach externem Wissen mit Hilfe des Internets.

Der Mangel einer klaren Strategief Formulierung in einigen Unternehmen wurde im Rahmen des Coachings von dem Projekt-Team angegangen. Diese berufsbegleitende Ausbildung von Mitarbeitern aus KMU in der Kombination von Seminar und Coaching verknüpfte die klassische Wissensvermittlung von explizitem, kodifiziertem und damit leicht übertragbarem Wissen mit dem Aufbau von implizitem Wissen als an Personen gebundenes, schwer zu kodifizierendes Wissen. Während im Seminar primär explizites Wissen dargestellt und vermittelt werden konnte, verband es sich bereits mit der Praxiserfahrung der Teilnehmer zu spezifischem, unternehmensrelevantem Wissen („Welche Methoden/ Instrumente sind für das Unternehmen besonders relevant und wie werden sie im Unternehmen bisher und zukünftig umgesetzt?“). Die Coachingphase lieferte dann vertiefendes und ergänzendes Wissen im Kontext und führte über das "learning by doing" zu neuem implizitem Wissen.⁴

1.3. Zusätzliche Aktivitäten

Die Aktivitäten im Projektjahr 1999 beschränkten sich nicht auf die ursprünglich geplanten Elemente Ausbildungsseminar und Coaching, sondern es ergaben sich nicht zuletzt auf Wunsch der beteiligten Unternehmen noch weitere Zusammenarbeiten zwischen Projektmitarbeitern und Partnerunternehmen in Form von Workshops und den sog. Stammtischen. In den Workshops wurde das fachliche Wissen der Teilnehmer im Bereich des Innovationsmanagements weiter

⁴ Vgl. für die Bedeutung von explizitem und implizitem Wissen im Lernprozess für die Innovationsfähigkeit Lam 1998.

vertieft und die Stammtische stellten einen weiteren Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen dar.

Die Workshops

Die Workshops resultierten aus der Nachfrage und Bedürfnissen der Partnerunternehmen. Sowohl im Ausbildungsseminar, als auch in der Coaching-Phase konnten die Projektmitarbeiter feststellen, dass bestimmte Inhalte des Innovationsmanagements vertieft werden mussten.

Zum Beispiel wurden im Bereich des Projektmanagements Workshops angeboten, in denen die EDV-gestützte Anwendung von Projektmanagement-Software vorgestellt und am Computer getestet wurden. Ein anderer Workshop konzentrierte sich auf die Anwendung des Internets und stellte mögliche Suchmaschinen für die erfolgreiche Informationsrecherche vor.

Diese Workshops wurden allen Partnerunternehmen angeboten.

Der „Stammtisch“

Die Idee des sog. Stammtisches entstand im Laufe des Seminars. Nach der Seminar-Phase war zunächst außerhalb der internationalen Treffen mit den Projektpartnern kein Zusammentreffen der Partnerunternehmen mehr vorgesehen und somit auch kein weiterer Wissens- und Erfahrungsaustausch. Zusätzlich ins Leben gerufene Stammtische hatten deshalb zum Ziel, die Partnerunternehmen zusammenzuführen, um so über das Fortschreiten der Innovationsprojekte innerhalb der Coaching-Phase zu diskutieren. Während der Stammtisch-Treffen fanden auch einige der Workshops statt. Der Stammtisch war nicht nur ein fachliches Treffen, sondern am Ende des Stammtisches sollten die Partnerunternehmen die Gelegenheit haben frei, ohne Moderation, über ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ECOVIN zu diskutieren. Dieses Konzept erwies sich als erfolgreich, da neue Ideen für den weiteren Verlauf der Coaching-Phase entwickelt wurden.

2. Weitere Ergebnisse des Projektes bis zum 31.12.1999

Innerhalb des Projektes ECOVIN wurden weitere Ergebnisse erzielt. Manche Bedürfnisse zur Entwicklung von Innovationsprojekten konnten innerhalb der Coaching-Phase nicht ausreichend behandelt werden. Aus diesem Grund bot das Institut für Finanzen im Rahmen des ECOVIN-Projekts Diplomarbeitsthemen an, die die Coaching-Phase in ihrer Aufgabe unterstützen sollten. Die Projektmitarbeiter erstellten weitere wissenschaftliche Beiträge und ermöglichten Studenten innerhalb ihres Studiums an Seminaren zum Thema Innovationsmanagement teilzunehmen.

Im Rahmen des Projektes fanden mehrere Konferenzen mit den internationalen Projektpartnern statt. Zusätzlich nahmen die Mitarbeiter an anderen Konferenzen teil, die weitere Informationen zum Thema Innovationsmanagement vermitteln konnten.

2.1. Arbeiten im Rahmen der Lehre an der Universität Leipzig

Am Institut für Finanzen wurden parallel zum ECOVIN-Projekt folgende **Diplomarbeiten** betreut:

- Schubert, Manuela: Das Wissen als Einflußfaktor auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Ressource Wissen und ihre betriebswirtschaftliche Nutzung, Leipzig 1998 (Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk)
- Hirschfeld, Olaf: Wissensmanagement. Grundlagen und Ansätze für kleine und mittlere Unternehmen, Leipzig 1999 (Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk, Dipl.-Volksw. Dirk Bessau)
- Tauber, Markus: Kundenorientierte Produktentwicklung, Leipzig 1999 (in Bearbeitung, Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Katja Butzmann)

- Anders, Carolin: Technologiefrühaufklärung im Rahmen des Innovationsmanagements. Methoden, Instrumente und Fallbeispiel, (in Bearbeitung, Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Katja Butzmann)
- Kleemann, Yvonne: Unternehmensinterne Anreizsysteme als Instrument zur Förderung von Innovationen in KMU (in Bearbeitung, Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Volksw. Dirk Bessau)

Außerdem wurde an der Durchführung bzw. Vorbereitung folgender **Seminare** des Instituts für Finanzen mitgewirkt:

- Betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte von Innovationen in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (Wintersemester 1998/1999)
- Innovationsökonomik: Erklärungsansätze zum technologischen Fortschritt und wirtschaftlichen Wandel (in Planung für Sommersemester 2000)

2.2. Arbeitsberichte

Es sind folgende Arbeitsberichte erschienen bzw. noch in Arbeit:

- Bessau, Dirk: Enhancing Competitiveness in Small and Medium Enterprises via Innovation. National Project Aims and Transnational Contributions, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.1, Leipzig 1998
- Bessau, Dirk: Das EU-Projekt ECOVIN. Untersuchung des Innovationsverhaltens von Klein- und Mittelunternehmen am Institut für Finanzen; in: Journal "Universität Leipzig", 1998, Nr. 6/98
- Bessau, Dirk: Ein Vorschlag zur Durchführung des EU-Projekts ENTRE in der Region Leipzig, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.2, Leipzig 1999
- Bessau, Dirk / Lenk, Thomas: Strategisches Innovationsmanagement. Allgemeine Ansätze und besondere Aspekte für Klein- und Mittelunternehmen, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.3, Leipzig 1999

- Bessau, Dirk / Lenk, Thomas: Innovationsökonomik. Ansätze der Innovationstheorie und der Innovationsforschung, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.4, Leipzig 1999
- Bessau, Dirk / Lenk, Thomas: Der Innovationsmanager in KMU: Ein Instrument zur Förderung der Innovationsfähigkeit?, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.5, Leipzig 1999
- Butzmann, Katja: Finanzierung innovativer KMU durch Beteiligungskapital (Venture Capital), ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.6, Leipzig 1999

Als Arbeitstitel vorgesehen:

- Anders, Carolin: Wissensmanagement in innovativen KMU (in Arbeit)
- Hirschfeld, Olaf: Instrumente des Wissensmanagements in KMU (in Arbeit)
- Bessau, Dirk/Hirschfeld, Olaf: Volks- und betriebswirtschaftliche Aspekte der Ressource Wissen (in Arbeit)

2.3. Konferenzen

Im Rahmen des ECOVIN-Projektes fanden:

- eine Konferenz in Aalborg,
- eine Konferenz in Nottingham mit Teilnahme der Partnerunternehmen und
- zwei Konferenzen in Leipzig statt. Zusätzlich bot das Leipziger Team eine Presse-Konferenz an, um die Arbeit im Rahmen des ECOVIN-Projektes der Öffentlichkeit vorzustellen.

Die nächste Konferenz ist für Frühjahr 2000 in Jena vorgesehen.

Weiterhin nahmen bzw. nehmen die Universitätsmitarbeiter an Konferenzen oder Tagungen teil, die dem Projekt ECOVIN weitere Informationen zum Thema Innovationsmanagement vermitteln.

- „4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 1999“ an der DFK in Saarbrücken- Zum Thema Suchmaschinen im Internet (<http://wi99.iwi.uni-sb.de/>). Teilnahme: Carolin Anders (Leipzig) und Kathrin Wöhlert (Essen).
- 2. Paderborner Frühjahrstagung Logistikorientierte Betriebswirtschaft "Das reagible Unternehmen durch Kunden-, Prozeß-, Innovations-, Wert- und Systemmanagement schaffen", 13.04.2000. Eingeladen: Dirk Bessau, Paper und Vortrag: "Der Innovationsmanager in Klein- und Mittelunternehmen - Ein Weg zum reagiblen und innovativen KMU?"

Zusätzlich fanden weitere Zusammenarbeiten mit den Unternehmen statt, die nicht direkt Seminar bzw. Coaching betreffen. Dabei konnten unter anderem vier Praktikanten aus der Universität an teilnehmende Unternehmen vermittelt, die über den Rahmen des Projekts hinaus gehende Unterstützung leisten konnten.

3. Schlussbemerkung

Die 1999 im Projekt gemachten Erfahrungen belegen, dass das Ausbildungskonzept für Innovationsmanager von den teilnehmenden Personen und Unternehmen mit Interesse aufgenommen wurde. In vielen Fällen konnten durch vermittelte Instrumente und Methoden Verbesserungen in den Unternehmen bewirkt werden. Es zeigte sich, dass die Ausbildungsformen und –möglichkeiten sowohl des Seminars als auch des Coachings für notwendig erachtet wurden, so dass weder auf die eine noch auf die andere Form verzichtet werden sollte.

Die Betreuung der Unternehmen durch die Projektmitarbeiter wurde von den Beteiligten als fruchtbar aufgenommen.

Aussagen über die Nachhaltigkeit der Projekt-Wirkungen können nach der noch vorgesehenen Evaluation der Maßnahmen getroffen werden.

Eine Verlängerung des Leipziger Projekts von Ende 1999 auf Ende Juni 2000 ermöglichte es, sowohl zusätzliche Arbeit für die Ausbildungsunterlagen aufzuwenden, als auch das vorzulegende Ausbildungskonzept detaillierter zu formulieren und mit einer Evaluation der Beteiligten zu ergänzen. Im ersten Halbjahr 2000 werden den teilnehmenden Unternehmen weitere Coachingleistungen sowie Workshops zu den Themen

- Finanzierung innovativer Unternehmen mit Risikokapital
- Projektfinanzierung
- Strategieentwicklung für KMU
- Messung von Kundenzufriedenheit und kundenorientierte Produktentwicklung

angeboten.

Insbesondere war die Verlängerung aber dem Anliegen gewidmet, die transnationale Komponente des Projekts berücksichtigen zu können. Dies betraf einen Vergleich der unterschiedlichen Ansätze, Vorgehensweise und Erfahrungen sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse für einen gemeinsamen Abschlussbericht.