

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft

Professor Dr. Thomas Lenk

Arbeitspapier Nr. 19

Juni 2000

ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 13

Das Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in KMU“

Professor Dr. Thomas Lenk
Diplom - Kauffrau Carolin Anders
Diplom - Kauffrau Katja Butzmann
Diplom - Volkswirt Dirk Bessau
Diplom - Volkswirt Olaf Hirschfeld

Institut für Finanzen
- Finanzwissenschaft -
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Telefon: 0341 / 97 33 580
Fax: 0341 / 97 33 589
e-mail: iff_fiwi@wifa.uni-leipzig.de

ISSN 1437-5761

Alle Rechte vorbehalten
© Institut für Finanzen

1	Einleitung: Ziel und Aufbau der Ausbildung	2
1.1	Konzeption des ECOVIN-Projekts und Entwicklung des Ausbildungskonzepts	2
1.2	Ziel: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Ausbildung von Innovationsmanagern.....	3
1.3	Aufbau: Kombination von Seminar und Coaching.....	4
2	Auswahl von Unternehmen und Teilnehmern.....	5
3	Das Ausbildungskonzept des Leipziger ECOVIN-Projekts	6
3.1	Inhalte des Ausbildungsprogramms	6
3.2	Seminarphase	6
3.2.1	Organisation und Ablauf	6
3.2.2	Ausbildungsformen und –inhalte.....	6
3.3	Coachingsphase	10
3.3.1	Ablauf.....	10
3.3.2	Ausbildungsformen und –inhalte.....	10

1 Einleitung: Ziel und Aufbau der Ausbildung

1.1 Konzeption des ECOVIN-Projekts und Entwicklung des Ausbildungskonzepts

Im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT wurde an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig unter Leitung von Professor Dr. Thomas Lenk das Projekt ECOVIN (Enhancing Competitiveness in Small and Medium Enterprises via Innovation: Stärkung der Wettbewerbskraft von Klein- und Mittelunternehmen mittels Innovationen) im Zeitraum von Januar 1998 bis Juni 2000 durchgeführt.¹

In transnationaler Zusammenarbeit wurde ECOVIN in Form von Einzelprojekten in Dänemark, Großbritannien und Deutschland durchgeführt.

Die Projektpartner verfolgten dabei unterschiedliche Ansätze im Rahmen des gemeinsamen Projekt-Ziels. In Aalborg wurde der Schwerpunkt der Arbeiten auf den Erwerb von Wissen und den Management von Wissen in Unternehmen gelegt. In Nottingham lag der Fokus auf der Unterstützung von Unternehmen in ihrer strategischen Orientierung sowie ihren Aktivitäten bei der Neuprodukt-Entwicklung. In Jena war die Ermittlung von Kundenanforderungen an Produkte sowie Möglichkeiten der Messung von Kundenzufriedenheit Ausgangspunkt bei der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Lösungen für Geschäftsprozessverbesserungen. In Essen und Leipzig wurde ein Konzept entwickelt und angewendet, mit dem "Innovationsmanager" ausgebildet werden sollen, deren Tätigkeit in Unternehmen in der systematischen Auswertung und kreativen Anwendung von Informationen über technologische Innovationen und einem dadurch ermöglichten methodisch fundierten Vorantreiben von Innovationsprozessen besteht.

¹ Die Antragstellung für das Leipziger Projekt erfolgte durch Professor Dr. Stephan Zelewski, zu Beginn des Projekts war Dr. Jürgen Bode Projektleiter. Nach dem Ausscheiden von Dr. Bode und der Annahme eines Rufes an die Universität Gesamthochschule Essen durch Prof. Zelewski wurde das Projekt an der Universität Leipzig von Professor Dr. Thomas Lenk geleitet. Unter Leitung von Prof. Zelewski wurde ein Teil-Projekt in Essen beantragt und durchgeführt, das in seiner Konzeption und Durchführung analog zum Leipziger Projekt gestaltet wurde.

Der Ablauf des Leipziger Projekts kann grob durch folgende Phasen beschrieben werden.

Nach dem Projektstart zu Beginn des Jahres 1998 war zunächst - ausgehend vom Projektantrag - die Ausbildung von Innovationsmanagern zu planen und vorzubereiten. Außerdem waren Unternehmen zu finden, die sich an der Ausbildung beteiligen würden - insbesondere in Form der Freistellung der auszubildenden Mitarbeiter. Beide Aktivitäten sowie ein Englisch-Sprachkurs im Herbst waren Gegenstand der Arbeit im ersten Projektjahr.

Im folgenden Jahr schloss sich die Durchführung der Ausbildung an. Zwischen Januar und April fanden Seminare statt, von April bis Jahresende folgte die Coaching-Phase, eine individuelle Zusammenarbeit mit den auszubildenden Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen.

Eine Verlängerung des Leipziger Projekts von Ende 1999 auf Ende Juni 2000 ermöglichte es, sowohl zusätzliche Arbeit für die Ausbildungs-Unterlagen aufzuwenden, als auch das vorzulegende Ausbildungskonzept detailliert zu formulieren und mit einer Evaluation der Beteiligten zu ergänzen. 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.

1.2 Ziel: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Ausbildung von Innovationsmanagern

Dem Projektziel ist der Fokus der Aktivitäten zu entnehmen: Es sollten kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden, in dem ihre Fähigkeit zur Innovation verbessert wird.

Dem Vorgehen im Leipziger Projekt lag die Annahme zu Grunde, dass die Innovationsfähigkeit von KMU entscheidend verbessert werden kann, wenn eine bestimmte Person im Unternehmen - der Innovationsmanager - über Methodenkenntnis zum Verfolgen von Innovationsprozessen verfügt und damit eine systematische, zielorientiert Innovationstätigkeit gesichert wird.

1.3 Aufbau: Kombination von Seminar und Coaching

Mit der Ausbildung sollten zwei Zielrichtungen verfolgt werden: Einerseits sollten den Innovationsmanagern systematische, fundierte und möglichst weit reichende Kenntnisse zum Innovationsmanagement vermittelt werden. Andererseits sollte durch die Ausbildung für die Unternehmen eine spürbare Verbesserung der Innovationstätigkeit erreicht werden.

Für das erste Anliegen wurde die Ausbildungsform des **Seminars** gewählt. In Gruppenveranstaltungen sollten Themenbereiche des Innovationsmanagements vorgestellt werden, Methoden und Instrumente erläutert und ihr Einsatz durch Beispiele und Fallstudien verdeutlicht werden. Für die Seminarform sprachen dabei unter anderem, dass die grundlegende Ausbildung für die Teilnehmer die gleichen Inhalte umfasste. Die Veranstaltungen konnten außerdem in den Diskussionen und bei der Bearbeitung von Fallstudien durch die Erfahrungen verschiedener Personen bzw. aus verschiedenen Unternehmen profitieren.

Eine Wirkung der Ausbildung bezüglich der Innovationstätigkeit der einzelnen Unternehmen bedurfte jedoch der Anwendung bzw. Umsetzung von Innovationsmanagement an Innovationsprojekten vor Ort. Dafür wurden **Coaching-Sitzungen** vorgesehen, in denen an konkreten Projekten der Einsatz von Methoden und Instrumenten des Innovationsmanagements geprüft und durchgeführt werden sollte.

Das Ausbildungsprogramm erstreckte sich durch die aufeinanderfolgenden Phasen von Seminar und Coaching über einen Zeitraum von in der Regel etwa 10 Monaten. Dadurch ließen sich nachhaltigere Wissens- und Erfahrungszuwächse erwarten als bei einem zeitlich verdichteten Ablauf.

2 Auswahl von Unternehmen und Teilnehmern

In der Erhebungsphase des Projektes wurden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) des produzierenden Gewerbes hauptsächlich in der Region Leipzig kontaktiert, um ihnen die Gelegenheit zu geben, am ECOVIN-Projekt teilzunehmen. Im Rahmen einer Mailingaktion sollte eine möglichst große Anzahl von KMU angeschrieben werden.

Das Projekt war für eine Teilnahme von lediglich acht Unternehmen konzipiert. Deshalb wurden anhand eines strukturierten Fragebogens Telefoninterviews durchgeführt, die die Bewerber evaluierten, um deren Motivation zur Projektteilnahme zu analysieren und die Anzahl der Bewerber zu begrenzen. Bei den Telefongesprächen war es wichtig, genaue Information zu den einzelnen Unternehmen zu erhalten, insbesondere in Bezug auf ihre Erwartungen an eine Projektteilnahme und auf ihr bisheriges Innovationsverhalten.

Die Unternehmen in der engeren Wahl wurden durch Unternehmensbesuche genauer geprüft, um letztendlich acht KMUs für die Projektteilnahme auszuwählen. Bei diesen Unternehmensbesuchen wurden in persönlichen Interviews innovationsspezifische Stärken und Schwächen der Unternehmen sowie unternehmensexterne Chancen und Risiken ermittelt sowie die Motivation und Bereitschaft zur Kooperation im Rahmen eines solchen Projektes diskutiert. Auf diese Weise konnten Gebiete für eine mögliche Zusammenarbeit identifiziert werden. Auf der Grundlage der bei den Unternehmensbesuchen gewonnenen Angaben wurden von den Projektmitarbeitern mit Hilfe der Scoring-Methode die 8 teilnehmenden Unternehmensausgewählt.

Diese Unternehmen stellen bewußt einen Branchenmix mit sehr unterschiedlicher Anzahl an Mitarbeitern dar. Während eines Informationsseminars vor Geschäftsführern bzw. Vertretern der interessierten KMU wurden Projektziele und Projektkonzept aus der Sicht des Projektteams erläutert und mit den Vorstellungen der Anwesenden abgestimmt.

3 Das Ausbildungskonzept des Leipziger ECOVIN-Projekts

3.1 Inhalte des Ausbildungsprogramms

Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements sollten nach folgenden Themenbereichen vermittelt werden:

Strategisches und taktisches Innovationsmanagement als Voraussetzung für die grundlegende Orientierung und Leitlinie für Innovationsprozesse;

Wissensmanagement als Grundlage, vorhandenes und erforderliches Wissen zu erkennen, zu entwickeln und anzuwenden; Aspekte der **Implementierung von**

Innovationsprojekten als Aufgabe des Innovationsmanagers sowie

Projektmanagement zur kontinuierlichen Planung, Durchführung und Kontrolle von Innovationsprojekten und einzelner Teilaufgaben.

3.2 Seminarphase

3.2.1 Organisation und Ablauf

Die auszubildenden Innovationsmanager mussten ihre Teilnahme grundsätzlich neben der Erfüllung ihrer Aufgaben in den einzelnen Unternehmen ermöglichen.

Deshalb wurden die Seminare, die im Zeitraum Januar bis April 1999 statt fanden, an Freitagnachmittagen und Sonnabenden gehalten.

Der inhaltliche Ablauf des Seminars folgte dabei den oben angegebenen

Themenbereichen, wobei die einzelnen Bereiche durch Einstiegsvorträge vorbereitet wurden.

Thematisch konnte der größte Teil von Mitarbeitern des Leipziger ECOVIN-Projekts vorbereitet und vorgetragen werden. Für einzelne spezielle Themen wurden externe Referenten gewonnen.

3.2.2 Ausbildungsformen und –inhalte

Das Seminar war im Wesentlichen durch Fachvorträge geprägt. Die Vorträge zu einzelnen Themen oder Teilbereichen wurden durch Frage- und Diskussionsphasen abgeschlossen. Zu Beginn eines jeden Seminartages erfolgte ein kurzes inhaltliches Feedback zu den vorangegangenen Vorträgen durch alle Teilnehmer. Dabei konnten auch im Nachhinein aufgetretene Fragen oder Unklarheiten behandelt werden.

Regelmäßig wurde die Vorstellung von Methoden und Instrumenten durch Anwendungsbeispiele ergänzt; zu verschiedenen Gelegenheiten wurden Fallstudien bearbeitet.

Die einzelnen Bereiche wurden in folgendem Umfang im Seminar behandelt:

Seminarblock	Anteil in Stunden
Strategisches und taktisches Innovationsmanagement	20 Std.
Wissensmanagement	30 Std.
Implementierung von Innovationsprojekten	20 Std.
Projektmanagement	10 Std.

Strategisches und taktisches Innovationsmanagement

Im Rahmen dieses Themenfeldes waren einerseits Kenntnisse zu vermitteln, die im Unternehmen ein Erkennen von Kernkompetenzen und daraus resultierenden Entwicklungspotenzialen ermöglichen. Hierzu zählen unterschiedliche Ansätze für Stärken-Schwächen-Analysen.

Andererseits sollten die Innovationsmanager in die Lage versetzt werden, Märkte und Konkurrenten – das Umfeld ihres Unternehmens – einzuschätzen und die Innovationsstrategien entsprechend abzustimmen. Hierbei wurden Markt-, Branchen- und Technologieportfolios vorgestellt.

Überblick über behandelte Themen:

- Analyse der Ist-Situation (SWOT)
- Analyse der Soll-Situation
- Finanzierung von innovativen Unternehmen/ von Innovationsprojekten
- Auswahl und Bewertung von Innovationsprojekten

Wissensmanagement

Das Initiieren und Umsetzen von Innovationsprozessen ist in erheblichem Umfang ein Umgehen mit Wissen: Information aus dem Unternehmensumfeld dient zur strategischen Orientierung ebenso wie Bewusstsein über interne Stärken und Schwächen; Wissen verschiedener Beteiligten am Innovationsprojekt muss zusammengeführt und auf kreative Weise zu neuem Wissen verarbeitet werden. Für den Bereich des Wissensmanagements stehen dabei zum Einen zunehmend mächtige Instrumente zur Wissenssuche, -speicherung und -weitergabe bereit. Zum Anderen ist ein erhebliches Wachstum des Angebots an Wissen zu verzeichnen, insbesondere resultierend aus der Entwicklung von elektronischen Medien wie den Techniken des World-Wide-Web oder der E-mail.

Für den Innovationsmanager sollten deshalb solche Wissensquellen ebenso wie die zu ihrer Erschließung und Nutzung verfügbaren Instrumente vorgestellt werden.

Überblick über behandelte Themen:

- Organisation des wissensbasierten Unternehmens
- Management externen und internen Wissens
- Strategisches und operatives Wissensmanagement
- Gewerblicher Rechtsschutz

Implementierung von Innovationsprojekten

Die Beschäftigung mit Innovationen ist in der Regel durch das Zusammenwirken von Personen unterschiedlicher Unternehmensbereiche gekennzeichnet. Dem Innovationsmanager als Prozessverantwortlichen obliegt es dabei auch, die sozialen und kommunikativen Voraussetzungen für die Arbeit am Innovationsprojekt zu schaffen und zu sichern. Aus diesem Grunde waren Techniken der Kommunikation (Gesprächsführung, Moderation, Präsentation) sowie des Team- und Konfliktmanagements zu vermitteln.

Überblick über behandelte Themen:

- Change-Management
- Kommunikation
- Präsentation
- Team- und Konfliktmanagement
- Kundenorientierung der Produktentwicklung

Projektmanagement

Innovationsprojekte sind einmalige Aufgaben im Unternehmen. Dennoch ist ihr Erfolg in hohem Maße von einer gezielten und systematischen Herangehensweise abhängig.

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.

Überblick über behandelte Themen:

- Projektorganisation
- Projektplanung
- Projektcontrolling
- Techniken der strukturierten Produktentwicklung
- Zeitmanagement

3.3 Coachingsphase

3.3.1 Ablauf

Das Coaching war dem Seminar zeitlich nachgelagert. Grundsätzlich sollte ein kompletter Innovationsprozess am Beispiel eines Projektes durchlaufen werden, dabei sollten phasenübergreifende Methoden und Instrumente – wie Wissensmanagement und Projektmanagement – und phasenspezifische Methoden und Instrumente – etwa Strategieformulierung oder Ideengenerierung und – bewertung – eingesetzt werden.

Das Coaching unterschied sich daher von Unternehmen zu Unternehmen, da unterschiedliche Projekte in unterschiedlichen Stadien zu betreuen waren.

3.3.2 Ausbildungsformen und –inhalte

Es waren je Unternehmen zehn Coaching-Sitzungen vorgesehen. Während der Coachingphase gab es für jedes Unternehmen einen konkreten Ansprechpartner, der die Sitzungen vor- und nachbereitete und in der Regel auch moderierte. Bei manchen Themen waren weitere Teilnehmer als Coach zugegen, manche Themen wurden auch in kleinen Gruppen bearbeitet, etwa Anleitungen zu Internet-Recherchen oder Übungen zum Umgang mit Projektmanagement-Software.

Je nach aktuellem Stand der betreuten Innovationsprojekte wurden verschiedene Techniken des Innovationsmanagements „im Nachhinein“ angewendet – um getroffene Entscheidungen nachzuvollziehen bzw. zu überprüfen, dienten sie dem Treffen anstehender Entscheidungen oder der Simulation künftiger Entscheidungssituationen.

Am Anfang stand damit eine strategische Analyse der Unternehmens- bzw. Marktsituation. Hier erwiesen sich insbesondere Wettbewerber- und Marktanalysen als sowohl interessant als auch aufwändig. Ziel dieser Analyse sollte eine strategische Orientierung der Innovationstätigkeit des Unternehmens sein, mit der die Fragen: Welchen Markt wollen wir bedienen? Was ist das Überzeugende an

unserem Produkt? In welchen Bereichen liegen Stärken und Schwächen im Vergleich mit den Wettbewerbern? zu beantworten waren.

Es schloss sich eine Beschäftigung mit Aspekte der Ideengenerierung, -bewertung und –auswahl an. Dies dient dazu, sich im Rahmen der strategischen Orientierung zu verfolgende Innovationsprojekte zu definieren und auf Unternehmens- und Marktsituation abzustimmen. Dabei zeigte sich Interesse insbesondere an Kreativitätstechniken.

Die folgende Übersicht stellt eine Auswahl der im Coaching verwendeten Instrumente bzw. der im Coaching behandelten Themen dar.

Themenbereich	Anwendungen in der Coaching-Phase
Strategisches und taktisches Innovationsmanagement	
Auswahl von Innovationsprojekten und Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Fragebogens zur Bewertung des neuen Produktes/ Kundenbefragung - Delphi-Studie: Aufdecken von technologischen Trends
Analyse der Ist-Situation (SWOT)	<ul style="list-style-type: none"> - Marktbeobachtung zur Etablierung neuer Geschäftsfelder - 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 - Erstellung eines Zielgruppen-Portfolios - Strategie-Portfolio: modifiziertes Portfolio zur Kundenanalyse
Finanzierung von Innovationsprojekten	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung zur Akquisition von Fördermitteln im Bereich FuE - Vorstellung der Grundformen und Vorgehensweisen einer Venture-Capital-Finanzierung - Möglichkeiten zur Risikokapitalfinanzierung - Erarbeitung eines Business-Plans
Wissensmanagement	
Organisation des wissensbasierten Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation von Wissenslücken anhand einer Matrix/ Auswertung der Zwischenergebnisse zur Schließung der Wissenslücken
Strategisches Wissensmanagement	<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) - Organisationsinterne Probleme analysieren und lösen

Externes Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop: Einführung zum Thema Internet - Erarbeitung eines Konzepts durch Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen einer eigenen Homepage mit Demonstration einiger Gestaltungselemente im Internet - Internetrecherche: Suchstrategien und Suchmaschinen testen; Informationen über Konkurrenten und bestimmten Zielgruppen
Gewerblicher Rechtsschutz	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzungsmöglichkeiten von Lizenzen zur Neuproduktentwicklung - Recherche zu lizenzrechtlichen Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten von lizenzrechtlichen Vereinbarungen
Internes Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung eines Mind-Map zur Unterstützung des Projektmanagements - Methode 6-3-5: Festlegung von Kriterien zur Sortierung der Ideen - Morphologischer Kasten: Entwicklung einer Vertriebsstrategie
Implementierung von Innovationsprojekten	
Kundenorientierte Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenanalyse: Segmentierung der Kunden in Gruppen; Identifizierung der Entscheidungsprozesse und –personen bei den Kunden
Projektmanagement	
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung eines Gemeinschaftsprojektes: Projektorganisation, Zuordnung der Teilprojekte zu einer Wertschöpfungskette, Recherche der fehlenden Informationen. (Mind-Map) - 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