

# **UNIVERSITÄT LEIPZIG**

**Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft**

**Professor Dr. Thomas Lenk**

Arbeitspapier Nr. 20

Juni 2000

ECOVIN-Abschlussbericht (Arbeitsbericht Nr. 14)

## **Abschlussbericht zum ECOVIN-Projekt**

Professor Dr. Thomas Lenk  
Diplom - Kauffrau Carolin Anders  
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

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Projektverlauf .....</b>	<b>3</b>
2.1	Phase 1: Projektstart und Unternehmensauswahl .....	3
2.2	Phase 2: Ausarbeitung des Innovationsmanagement-Seminars und Definition der unternehmensindividuellen Innovationsprojekte .....	4
2.3	Phase 3: Durchführung des Seminars .....	5
2.4	Phase 4: Implementierung der Innovationsprojekte (Coaching) und Erstellung eines Innovationshandbuches .....	6
2.5	Phase 5: Vertiefende Bearbeitung von Innovationsproblemen und Evaluierung der Maßnahmen .....	7
2.6	Transnationale Arbeit im ECOVIN-Projekt .....	8
<b>3</b>	<b>Projektergebnisse .....</b>	<b>8</b>
3.1	Ausbildung von acht Innovationsmanagern .....	8
3.2	Ausbildungskonzept .....	8
3.3	Dokumentationsmaterial .....	9
3.4	Weitere Ergebnisse .....	10
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>11</b>

## 1 Einleitung

Im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT-BIS wurde an der Universität Leipzig das Projekt „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelunternehmen mittels Innovationen ‚ECOVIN‘ (**E**nhancing **C**ompetitiveness in Small and Medium Enterprises **v**ia **I**nnovation)“ durchgeführt.

Dabei sollte ein Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in Kleinen und Mittleren Unternehmen“ entwickelt und erprobt werden.

Mit dem Ausbildungskonzept wird angestrebt, ein methodisches Fundament für die sowohl systematische als auch kreative Akquisition, Verarbeitung und Bewertung von Wissen über potentiell relevante technologische Innovationen zu schaffen.

Hiervon wird erwartet, Innovationen in den beteiligten Unternehmen sachgerechter und schneller beurteilen, auswählen, finanzieren sowie schließlich auch anwenden zu können. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter der Unternehmen stimuliert werden, eine positive Grundhaltung gegenüber der nicht nur sporadischen, sondern kontinuierlichen Befassung mit Innovationen zu entwickeln.

Des Weiteren war beabsichtigt, die Erkenntnisse, die während der Projektdurchführung gesammelt wurden, unter den regionalen und transnationalen Projektpartnern auszutauschen, sorgfältig zu evaluieren und so zu publizieren, dass sie sich vor allem in der betrieblichen Praxis von KMU unmittelbar anwenden lassen. Das Leipziger ECOVIN-Projekt endet am 30. Juni 2000. Dieser Arbeitsbericht ist zugleich Bestandteil der Abschlussdokumentation der Projektarbeiten.

## 2 Projektverlauf

### 2.1 Phase 1: Projektstart und Unternehmensauswahl

Im Jahr 1998 wurden in der Erhebungsphase des Projektes 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 wurde eine möglichst große Anzahl von KMU angeschrieben.

Die Adressen für die Mailingaktion wurden in einer Datenbank erfasst und entsprechende Anschreiben verschickt. Die KMU waren aufgefordert, im Falle ihres Interesses ihre Bewerbung um die Teilnahme am ECOVIN-Projekt einzureichen. In dieser ersten Phase der Mailingaktion wurden 380 Unternehmen kontaktiert, von denen 67 Unternehmen Interesse an einer Teilnahme am Projekt bekundeten. Das Projekt war für eine Teilnahme von lediglich acht Unternehmen konzipiert. Deshalb wurden anhand eines strukturierten Fragebogens Telefoninterviews durchgeführt, die die 67 Bewerber evaluierten, um deren Motivation zur Projektteilnahme zu analysieren und die Anzahl der Bewerber auf 16 Unternehmen 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 16 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 am 16.6.1998 vor Geschäftsführern bzw. Vertretern der interessierten KMU wurden Projektziele und Projektkonzept aus der Sicht des Projektteams erläutert und mit den Vorstellungen der Anwesenden abgestimmt.

## 2.2 Phase 2: Ausarbeitung des Innovationsmanagement-Seminars und Definition der unternehmensindividuellen Innovationsprojekte

Der zweite Arbeitsschwerpunkt im Projekt war die Konzeption von Seminar und Coaching im Rahmen der Ausbildung der Innovationsmanager.

Ausgangspunkt für die Seminarplanung war die Sichtung vorhandener Literatur. Auf dieser Basis konnte ein Rahmen für die mit dem Innovationsmanagement verbundenen Gebiete erstellt werden, innerhalb dessen die einzelnen Seminarthemen vorzubereiten waren.

Am Anfang der Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen wurden die Innovationsbedürfnisse und –probleme evaluiert. Dazu wurden alle am Projekt teilnehmenden Unternehmen ein weiteres Mal durch die ECOVIN-Mitarbeiter besucht und anhand eines Fragebogens zu unternehmensspezifischen Bedarfen im Bereich des Innovationsmanagements befragt. Anhand der Auswertung dieser Befragung wurde die genaue inhaltliche und zeitliche Planung des Ausbildungsseminars für die Innovationsmanager erarbeitet.

Ferner wurde mit jedem Unternehmen ein Innovationsprojekt definiert, welches innerhalb der Projektlaufzeit in beidseitiger Kooperation weitmöglichst vorangetrieben werden sollte, sowie ein zeitlicher Rahmen für die Arbeit am Innovationsprojekt festgelegt. Anlässlich einer weiteren Reihe von Unternehmensbesuchen wurde das unternehmensspezifische Anforderungsprofil an einen Innovationsmanager sowie seine organisatorische Einbindung in die Unternehmenstätigkeit definiert.

## 2.3 Phase 3: Durchführung des Seminars<sup>1</sup>

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.

Das Seminar war in vier Themenblöcke unterteilt:

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

Im ersten Themenblock (**Strategisches und taktisches Innovationsmanagement**) 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. Diese Inhalte wurden anhand einer komplexen Fallstudie trainiert. Auch Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Finanzierung innovativer KMU und von Innovationsprojekten wurden diskutiert (insb. Risikokapitalfinanzierung). 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

---

<sup>1</sup> Vgl. auch ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 9: Bericht zum Projektstand 31.12.1999, S. 4-7.

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.

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

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.

## 2.4 Phase 4: Implementierung der Innovationsprojekte (Coaching) und Erstellung eines Innovationshandbuches

In der **Coaching-Phase**<sup>2</sup> wurde in den Unternehmen durch die Unterstützung der Projektmitarbeiter die Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements in der Praxis implementiert. Dieser Prozess des individuellen "learning by doing" ergänzte das Seminar als effiziente Vermittlung von allgemeinem Fach- und Methodenwissen.

---

<sup>2</sup> Vgl. auch ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 9: Bericht zum Projektstand 31.12.1999, S. 7-11.

Jedem Unternehmen wurde einem Mitarbeiter als sogenannter „Coach“ zugeordnet. Als ersten Schritt sollten die Unternehmen mit Hilfe ihrer Betreuer die definierten Innovationsprojekte in Teilprobleme spezifizieren und weitergehende Bedürfnisse des Unternehmens im Innovationsmanagement darstellen. 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.

Bei der **Erstellung des Handbuchs** für den Innovationsmanager in KMU wurde inhaltlich in Anlehnung an das Seminarkonzept vorgegangen. Mit dem Handbuch sollen die Innovationsmanager ein Nachschlagewerk erhalten, das in konkreten Situationen die Suche nach einer Problemlösung erleichtert bzw. ermöglicht. Während die inhaltlichen Arbeiten am Handbuch bis zum Jahresende 1999 aus Leipziger Sicht abgeschlossen waren, nahmen redaktionelle Koordination und Überarbeitung weitere Zeit in Anspruch, so dass das endgültige Handbuch erst im Juni 2000 fertig gestellt werden konnte.

## 2.5 Phase 5: Vertiefende Bearbeitung von Innovationsproblemen und Evaluierung der Maßnahmen

Begleitet von den Wünschen der teilnehmenden Unternehmen wurde im Herbst 1999 ein Antrag gestellt, der eine Projektverlängerung bis zum Juni 2000 ermöglichen sollte. Diese Zeit sollte weitergehendem Coaching, themenspezifischen Workshops, einer Evaluation der Projektarbeit sowie der Koordination der transnationalen Arbeit mit den ECOVIN-Projekten in Dänemark und Großbritannien dienen.

Die Workshops fanden zu folgenden Themen statt:

- Finanzierung innovativer Unternehmen mit Risikokapital
- Projektfinanzierung
- Strategieentwicklung in innovativen KMU
- Marketingmanagement in KMU sowie Messung von Kundenzufriedenheit und kundenorientierte Produktentwicklung.

## 2.6 Transnationale Arbeit im ECOVIN-Projekt

Im Rahmen der transnationalen Arbeit wurde das übergeordnete Ziel, die Stärkung der Wettbewerbskraft kleiner und mittlerer Unternehmen, in fünf regionalen Projekten aus unterschiedlicher Perspektive verfolgt. In Leipzig und Essen wurde das bereits erwähnte Ausbildungsprogramm zum Innovationsmanager in KMU entwickelt. Im ECOVIN-Projekt an der Universität Jena wurde untersucht, welche Bedeutung Kundenorientierung und –zufriedenheit für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat und durch welche Maßnahmen ggf. Verbesserungen in diesem Bereich möglich sind. In Großbritannien (Universität Nottingham) wurde insbesondere die strategische Orientierung von Unternehmen als Voraussetzung für zielgerichtete Innovationstätigkeit analysiert. In Dänemark (Universität Aalborg) wurde die Fähigkeit von Unternehmen zum Lernen als Voraussetzung von Innovationstätigkeit untersucht.

Auf verschiedenen Konferenzen wurden Ziele, Herangehensweisen und Projektergebnisse vorgestellt. Stets stand dabei die Frage, in welcher Beziehung die regionalen Ansätze zueinander stehen, mit im Vordergrund.

Darüber hinaus wurden durch den Austausch von Referenten für die Zusammenarbeit mit den regionalen KMU gewährleistet, dass Vorgehensweisen und Ergebnisse der Partner-Projekte transferiert werden konnten.

## 3 Projektergebnisse

### 3.1 Ausbildung von acht Innovationsmanagern

Während des Projektes wurden Mitarbeiter aus acht Unternehmen zu Innovationsmanagern ausgebildet. Bestandteil der Ausbildung waren das Seminar, das Coaching im Unternehmen sowie themenspezifische Workshops.

Eine Evaluierung der Ausbildung aus Sicht von Innovationsmanagern sowie aus Sicht der Geschäftsführer der teilnehmenden Unternehmen erfolgt in einem separaten Arbeitsbericht (Nr. 15).

### 3.2 Ausbildungskonzept

Für die Ausbildung zum Innovationsmanager wurde im Rahmen des Leipziger Projekts ein Konzept entwickelt, das Bildungsträgern ermöglichen soll, die

Ausbildung anderen Unternehmen bzw. Personen zugänglich zu machen. Insbesondere wäre ein Einbezug in Ausbildungsprogramme bei Industrie- und Handelskammern oder im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik denkbar. Das Konzept selber ist in einem speziellen Arbeitsbericht dargestellt. (Nr. 13)

### 3.3 Dokumentationsmaterial

Wichtigstes Material für die Innovationsmanager ist das **Handbuch**. Daneben wurden zu einzelnen Themen **Arbeitsberichte** angefertigt, in denen Projektergebnisse detaillierter dargestellt werden konnten. Zudem unterstützt eine interaktive **CD-Rom** die Arbeit des Innovationsmanagers. Sie umfasst Seminarunterlagen, Arbeitsberichte sowie das Handbuch der ECOVIN-Projekte in Leipzig und Essen.

Folgende Arbeitsberichte sind erschienen bzw. in Vorbereitung:

- 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 Mittelunetrnehmen, 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

- Anders, Carolin: Das Management externen Wissens: Das Internet als Hilfsmittel bei der Informationsbeschaffung, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 7, Leipzig 2000.
- Bessau, Dirk/ Hirschfeld, Olaf: Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 8, Leipzig 2000.
- Anders, Carolin: ECOVIN: Zum Projektstand 31.12.99, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 9, Leipzig 2000.
- Schwarz, Claudia: ECOVIN: Telearbeit. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 10, Leipzig 2000.
- Hirschfeld, Olaf: Workshop-Paper: „Towards a learning society“ a seminar based on socio-economic research and european policy, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 11, Leipzig 2000.
- Hirschfeld, Olaf: Elemente des Wissensmanagements in Innovationsprozessen in KMU. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 12, Leipzig 2000.
- Lenk, Thomas; Anders, Carolin; Butzmann, Katja; Bessau, Dirk; Hirschfeld, Olaf: Das Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in KMU“, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 13.
- Anders, Carolin; Bessau, Dirk; Hirschfeld, Olaf; Lenk, Thomas: Abschlussbericht zum ECOVIN-Projekt, ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 14, Leipzig 2000.

### 3.4 Weitere Ergebnisse

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 (Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Katja Butzmann)

- Anders, Carolin: Technologiefrühaufklärung im Rahmen des Innovationsmanagements. Methoden, Instrumente und Fallbeispiel, (Betreuer: Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Katja Butzmann)
- Kleemann, Yvonne: Unternehmensinterne Anreizsysteme als Instrument zur Förderung von Innovationen in KMU (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 (Sommersemester 2000)

#### **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Das Leipziger ECOVIN-Projekt wurde zum 30. Juni 2000 abgeschlossen. Auf einem Abschlussworkshop im Juni 2000 haben die teilnehmenden Unternehmen nochmals zum Ausdruck gebracht, dass Sie die Zusammenarbeit im ECOVIN-Projekt außerordentlich schätzen und die Ergebnisse als gewinnbringend und fruchtbar für ihre Arbeiten betrachten. Aus Sicht der Projektleitung liegt diese Einschätzung darin begründet, dass die im Projekt verfolgte Kombination aus allgemeinen, theoretisch basierten Seminaren, vor Ort durchgeführten, an unternehmensspezifischen Problemen orientierten Coaching-Maßnahmen und ergänzenden thematischen Workshops einen Zuwachs an anwendungsbereitem Wissen für alle Beteiligten ergeben hat.

Auch wenn es bislang noch nicht gelungen ist, das im Projekt erarbeitete und fortentwickelte Ausbildungskonzept in die Angebote anderer Bildungsträger zu integrieren sollten deshalb entsprechende Bemühungen fortgesetzt werden.

Das ECOVIN-Projektteam dankt den teilnehmenden Unternehmen und den Trägern bzw. Unterstützern des Projektes für die gute Zusammenarbeit.