



# **Innovationsmanager in Klein- und Mittelunternehmen**

## **Ein Ausbildungskonzept**

**Dr. Utz Dornberger**

---

## **Inhaltsverzeichnis:**

|  |    |
|--|----|
| 1. <i>Innovationen und Innovationsmanagement</i>         | 1  |
| 2. <i>Der Innovationsmanager</i>                         | 3  |
| 2.1. Aufgaben im Management von Innovationsprozessen     | 3  |
| 2.2. Organisatorische Einbindung des Innovationsmanagers | 5  |
| 3. <i>Das Ausbildungskonzept zum Innovationsmanager</i>  | 6  |
| 3.1. Zielgruppe des Ausbildungsprogramms                 | 6  |
| 3.2. Inhalte des Ausbildungsprogramms                    | 6  |
| 3.3. Methodik des Ausbildungsprogramms                   | 6  |
| 3.4. Ablauf der Seminarphase                             | 7  |
| 3.5. Coachingsphase                                      | 9  |
| 3.6. Organisatorische Aspekte                            | 10 |
| 3.7. Referenzen  | 10 |

## **Abbildungsverzeichnis:**

|  |   |
|--|---|
| Abbildung 1: Der unternehmensinterne Innovationsprozess                                    | 1 |
| Abbildung 2: An Innovationsprozessen beteiligte Bereiche/Abteilungen<br>eines Unternehmens | 3 |

# 1. Innovationen und Innovationsmanagement

Innovationen sind in der globalen Wissensökonomie die zentrale Determinante für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Sowohl neue, marktfähige Produkte wie auch intelligente Prozesserneuerungen oder Organisationsveränderungen sind die entscheidenden Größen im Wettbewerb.

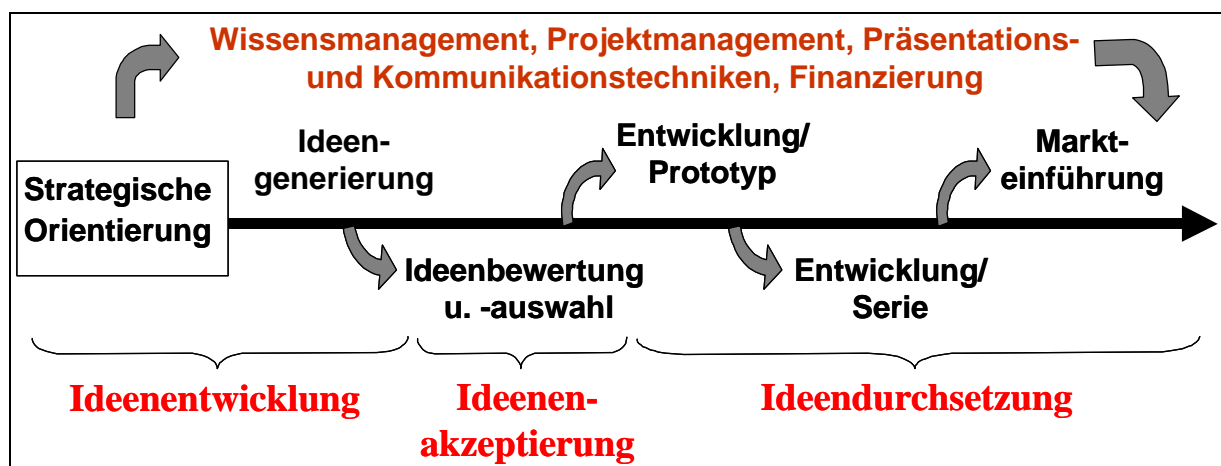
Innovation ist hierbei die kommerzielle Nutzung einer Neuerung und grenzt sich somit gegenüber der Invention ab. Innovationen können in den folgenden Bereichen umgesetzt werden:

1. bei den Produkten/Leistungen als Produktinnovationen,
2. bei den internen Herstellungsprozessen als Prozessinnovationen oder
3. in der Organisation des Unternehmens als Organisationsinnovationen.

Idealtypisch verlaufen die Innovationsprozesse im Unternehmen entsprechend der Abbildung 1. Ausgangspunkt ist die Definition von Problemfeldern und die damit verbundene strategische Orientierung des Unternehmens. Ausgehend von dieser strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden in der Phase der Ideenfindung Neuerungen gesucht. In der Phase der Ideenakzeptierung werden neue Vorschläge und Ansätze im Unternehmen bewertet und ausgewählt. Die entscheidende Frage ist hierbei, die knappen Ressourcen im Unternehmen Kapital, Humankapital, Zeit - auf die erfolgversprechendsten Projekte zu konzentrieren.

In der Phase der Ideendurchsetzung muss schließlich die Innovation an den Kundenbedürfnissen orientiert und entsprechend des geplanten time-to-market umgesetzt werden. Dieser gesamte Prozess ist ein hochgradig wissensverarbeitender Prozess und ist durch die typischen Merkmale eines Projektes Projektanfangs- und -endtermine, Teilaufgaben, Zwischenergebnisse, Ressourcenaufwand, etc. gekennzeichnet. Ebenso wie die Finanzierung zählt daher das Wissensmanagement und das Projektmanagement zu den phasenübergreifenden Aufgaben des Innovationsmanagements.

**Abbildung 1: Der unternehmensinterne Innovationsprozess**



---

Wesentlich ist dabei der Prozesscharakter von Innovationsprojekten. Der Innovationsprozess erfordert die Mitwirkung verschiedener Mitarbeiter, die im Rahmen des Unternehmens für FuE, Marketing/Vertrieb oder den Einkauf zuständig sind. Das Innovationsmanagement muss daher insbesondere auch ein professionelles Schnittstellenmanagement betreiben.

Der Unterschied vom Routinemanagement des Tagesgeschäftes wird auch hinsichtlich der Dimensionen Komplexität und Unsicherheit deutlich. Aufgrund des hohen Neuheitsgrades von Innovationen dabei wird für eine Operationalisierbarkeit von einer subjektiven Neuheit ausgegangen verbindet sich mit ihnen automatisch eine erhebliche höhere Komplexität im Problemlösungsprozess und eine Unsicherheit bezüglich der Realisierbarkeit, die sich auch in Ängsten oder in Ablehnung von Innovationsprojekten äußern kann. Diese Barrieren müssen durch ein systematisches Innovationsmanagement für eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit abgebaut werden.

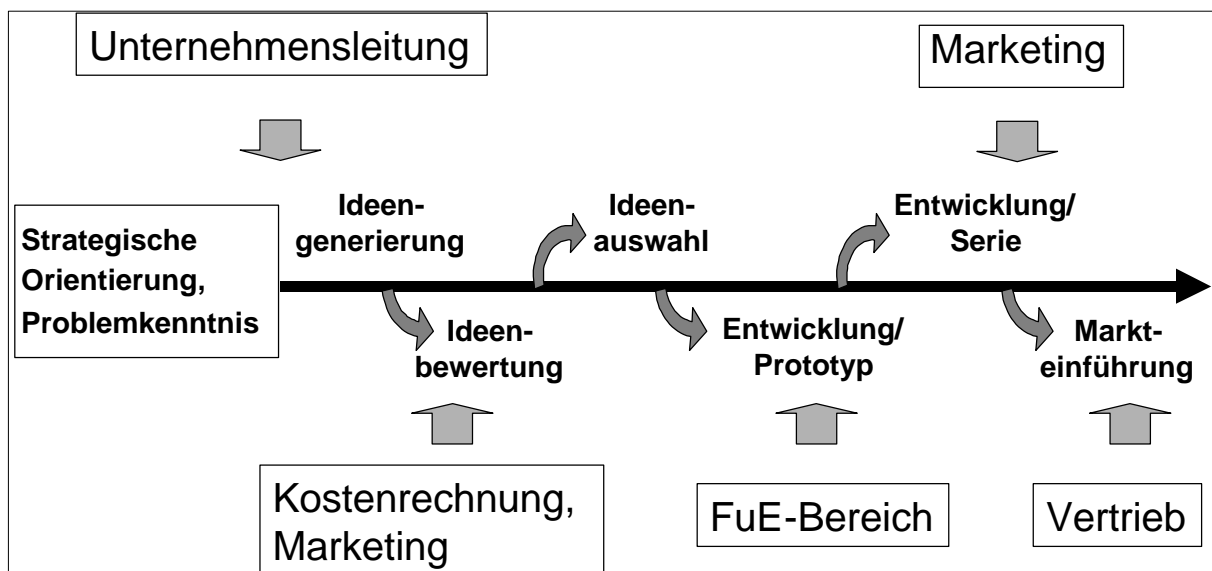
---

## 2. Der Innovationsmanager

### 2.1. Aufgaben im Management von Innovationsprozessen

Im ersten Kapitel wurde der Prozesscharakter von Innovationsprojekten in Unternehmen herausgestellt. Damit ist auch das Management von Innovationsprojekten eine **prozessorientierte Aufgabe** und nicht eine abteilungsbezogene. Im Rahmen des Innovationsprozesses müssen die verschiedenen Bereiche/Abteilungen des Unternehmens eng zusammenarbeiten (vgl. Abbildung 2). Diese "interdisziplinäre" Arbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Innovationen.

**Abbildung 2: An Innovationsprozessen beteiligte Bereiche/Abteilungen eines Unternehmens**



Neben dieser interdisziplinären Managementaufgabe ist es im Rahmen von Innovationsprojekten teilweise notwendig, eine **organisatorische Trennung von Innovationsprozessen und dem Routinemanagement** herbeizuführen. Besonders die Phasen der Ideengenerierung, -bewertung und -auswahl sind keine Aufgaben des Routinemanagements und sollten in interdisziplinären Innovationszirkeln oder Kreativitätsteams erfolgen. In dieser Trennung kann durch die spezialisierten Teams auch eine Reduktion der Komplexität durch Zerlegung in Teilprobleme und gezielte Datenbeschaffung und -auswertung erreicht werden und damit nach und nach auch eine Reduktion der Unsicherheit.

Eine entscheidende Aufgabe des Innovationsmanagements ist es dann aber auch, die **Überführung der neuen Problemlösung in das Routinemanagement** mit der Markteinführung sicherzustellen. Denn das Ziel innovativer Produkte oder Verfahren ist es, gerade das langfristige Überleben des Unternehmens am Markt zu sichern.

Im Verlauf des Innovationsprozesses ist es schließlich die Aufgabe des Innovationsmanagements, **entscheidungsvorbereitende** und damit entscheidungsrelevante **Unterlagen der Unternehmensleitung vorzulegen**. Dies kann die Darstellung einer

---

akuten oder drohenden Problemsituation des Unternehmens (etwa durch das Auslaufen von Produktlebenszyklen oder die Marktreife neuer Technologien), die Erstellung von Kriterien zur Auswahl von Innovationsprojekten sowie deren nachvollziehbare Anwendung oder die Präsentation von Produktvarianten bezüglich deren technischer und/oder ästhetischer Ausgestaltungen bei Produktinnovationen umfassen.

Somit ergeben sich für Manager von Innovationsprozessen folgende Fähigkeitsanforderungen:

- Managementwissen und -erfahrungensowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht,
- interdisziplinäres Arbeiten, Teamfähigkeit,
- Anwendung von Kommunikations- und Präsentationstechniken,
- Technologische Kompetenz für die neuen Produkte/Verfahren und deren Technologien,
- Machtpromotor für neue Ideen, Organisation der Zusammenarbeit mit Fachpromotoren,
- Förderung der Kreativität bei den Mitarbeitern sowie zugleich
- zielorientierte und effiziente Durchführung einer Innovation zur Markteinführung.

Aus diesen Fähigkeitsanforderungen ergibt sich wiederum ein **"Instrumentenkoffer" für den Manager von Innovationsprozessen**, dessen Beherrschung die **Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit** darstellt:

1. Techniken des strategischen Managements,
2. Kreativitätstechniken,
3. Präsentations- und Kommunikationstechniken,
4. Methoden und Techniken der strukturierten und kundenorientierten Produktentwicklung,
5. Projektmanagement-Techniken und
6. Methoden und Instrumente des Wissensmanagements.

In vielen Kleinunternehmen ist das Innovationsmanagement ein Aufgabengebiet des Geschäftsführers. Dies führt jedoch oft dazu, dass dieser aufgrund seiner hohen Arbeitsbelastung mit vielfältigen Managementaufgaben den spezifischen Anforderungen des Innovationsmanagements nicht gerecht werden kann. In Unternehmen die über eine Abteilung für FuE verfügen, übernimmt oft der Leiter dieses Arbeitsbereiches die Aufgaben des Innovationsmanagements. Hier handelt es sich jedoch meistens um Personen, die über eine technische Ausbildung verfügen und auf das Management abteilungsübergreifender Prozesse nicht vorbereitet sind.

---

Aus diesen Gründen wird im Rahmen des hier vorgestellten Konzeptes für die Einführung eines **Innovationsmanagers** in Klein- und Mittelunternehmen plädiert. Dabei soll die Position des Innovationsmanagers, gerade in Kleinunternehmen, durch schon vorhandene Manager, z.B. aus den Bereichen FuE, Produktion oder Marketing besetzt werden. Damit ergibt sich für diese Personen eine Doppelfunktion als Innovationsmanager und z.B. als Leiter der Abteilung für FuE oder als Produktmanager. Dieser Doppelfunktion muss seitens der Geschäftsführung sowohl in Hinsicht der Verteilung der Zeitbudgets als auch in Hinsicht der Weiterbildung der leitenden Mitarbeiter Rechnung getragen werden.

## **2.2. Organisatorische Einbindung des Innovationsmanagers**

An dieser Stelle kann keine allgemeingültige Beschreibung der Organisationsform zur Einbeziehung eines Innovationsmanagers in KMU erfolgen. Vielmehr muss sich seine Integration an bestehenden Strukturen des Unternehmens orientieren. Im Falle von innovationshindernden Strukturen im Unternehmen kann deren Änderung nur durch die Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit dem Innovationsmanager und Idealerweise den Betroffenen erfolgen (Change-Management).

Jedoch können einige **notwendige Bedingungen für eine erfolgreiche Arbeit** eines Innovationsmanagers in KMU hinsichtlich der Ausgestaltung seines Arbeitsplatzes herausgearbeitet werden. Durch seinen **Bedarf an Weisungsbefugnis** (Anforderung nötiger Zuarbeiten) und **operativer Gestaltungsfreiheit** (etwa situationsbezogene Einberufung von Innovationszirkeln, Durchführung von Kreativitätssitzungen oder Entscheidung über Zuteilung von Projektressourcen) muss er mit entsprechenden Machtbefugnissen ausgestattet sein.

Ebenso benötigt der Innovationsmanager den **direkten Zugang** nicht nur **zu den Leitern verschiedener Unternehmensbereiche** (insbesondere FuE-Abteilung, Marketing und Vertrieb), sondern auch **zur Geschäftsführung**. Letzteres ist die Folge seiner Arbeit auf Grundlage der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Pflicht, im Innovationsprozess entscheidungsvorbereitende Unterlagen direkt und zügig an die Unternehmensführung zu leiten.

Sollte hierbei durch die Stellenausgestaltung sein Zugang zur Geschäftsführung behindert sein, kann dies erhebliche Reibungsverluste bei der Umsetzung von Innovationen im Unternehmen haben und damit eine suboptimale Innovationsfähigkeit des Unternehmens bedeuten. Dies gilt auch dann, wenn dem Innovationsmanager neben seinen Aufgaben im Tagesgeschäft keine Arbeitszeit explizit zum Ausüben seiner Tätigkeit garantiert wird.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die organisatorische Einbindung des Innovationsmanagers auf der oberen oder obersten Leitungsebene des Unternehmens erfolgen muss. Dabei ist es insbesondere in Kleinunternehmen auch vorstellbar, dass der Innovationsmanager eine Doppelfunktion etwa als Leiter der FuE-Abteilung oder als Produktmanager wahrnimmt.

---

### 3. Das Ausbildungskonzept zum Innovationsmanager

#### 3.1. Zielgruppe des Ausbildungsprogramms

Zielgruppe dieses Weiterbildungsangebotes sind Mitarbeiter im mittleren bis oberen Management von Klein- und Mittelunternehmen von Entwicklungs- und Transformationsländern, die sich mit der Planung, Umsetzung und Steuerung von Innovationsprozessen beschäftigen. Dazu gehören insbesondere Forschungsleiter, Produktionsleiter, Qualitäts- und Produktmanager.

#### 3.2. 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.

#### 3.3. Methodik des Ausbildungsprogramms

Ein Grundprinzip in unseren Ausbildungsangeboten ist der Wechsel von objektivistisch und subjektivistisch geprägten Phasen im Unterrichtsprozess.

Unter dem objektivistischen Didaktikansatz verstehen wir die Vermittlung von objektiven Wissenseinheiten, wie z.B. den Grundlagen des strategischen Innovationsmanagements oder des Wissensmanagements in Unternehmen etc. Methodisch gesehen werden hier universitätstypische Formen der Wissensvermittlung angewandt: Einzelvorträge, Seminare, schriftlich vorbereitete Fallstudien. Ergänzend werden Praktikervorträge von Innovationsmanagern und Leitern von Forschungsabteilungen erfolgreicher Unternehmen angeboten. Charakteristisch für diese Formen ist, dass die aktive Rolle weitgehend beim Lehrenden bzw. Vortragenden liegt. Die Lernenden nehmen das vermittelte Know how auf und analysieren aufbereitete Fälle mit Hilfe des Gelernten.

Beim subjektivistischen Didaktikansatz geht es um die individuellen Kräfte des Subjektes - des Kursteilnehmers. Die Inhalte werden zum bloßen Stoff, an dem die Subjekte ihre Erfahrungen machen können, um daran zu wachsen. Inhaltlich sollen hier insbesondere komplexe, realitätsnahe und ganzheitlich verfasste Problemfelder behandelt werden. In den Vordergrund rücken die sogenannten außerfachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Anstatt auf **Know how**, verstanden als Bezeichnung von technologischen Fähigkeiten, liegt der Schwerpunkt auf **Know why** als Inbegriff der Einstellungen, Werte und Motive einer Person, auf **Know who** als das Vermögen, soziale Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, auf **Know when** als Fingerspitzengefühl für angemessenes Handeln und **Know what** als das Kennen von Informationen. Die Methoden des subjektivistischen



---

Didaktikansatzes sind stärker unternehmerisch angelegt. Sie sollen dem Lernenden Raum zu eigenen Entscheidungen sowie die erforderliche Flexibilität zur Entwicklung seiner Fähigkeiten und Kompetenzen bieten.

Dem entsprechend ist das Ausbildungsprogramm in zwei Phasen eine **Seminarphase** und eine **Coachingphase** gegliedert.

Die Seminarphase ist durch eine Mischung aus Fachvorträge und Fallstudienarbeit/Workshops geprägt. Die Vorträge zu einzelnen Themen oder Teilbereichen werden durch Frage- und Diskussionsphasen abgeschlossen. Zu ausgewählten Themenstellungen werden Kurzworkshops angeboten, z.B. im Bereich der kundenorientierten Produktentwicklung ein Workshop zur Methode der Produktklinik oder ein Workshop zur Evaluierung von Innovationsprojekten.

In der Coachingphase soll den Seminarteilnehmern die Möglichkeit geboten werden, ein konkretes Innovationsprojekt des eigenen Unternehmens unter Anwendung der in der Seminarphase vorgestellten Techniken und Methoden des Innovationsmanagers weiterzuentwickeln.

### **3.4. Ablauf der Seminarphase**

Die einzelnen, oben genannten Themenbereiche werden in folgendem Umfang im Seminar behandelt:

| <b>Seminarblock</b>                                | <b>Anteil in Stunden</b> |
|--|--------------------------|
| Strategisches und taktisches Innovationsmanagement | 15 Std.                  |
| Wissensmanagement                                  | 15 Std.                  |
| Implementierung von Innovationsprojekten           | 25 Std.                  |
| Projektmanagement                                  | 25 Std.                  |

Die Seminarphase hat einen Umfang von insgesamt 2 Wochen a 40 Stunden.

#### **Strategisches und taktisches Innovationsmanagement**

Im Rahmen dieses Themenfeldes sind 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 sollen 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 (insb. Portfolio-Methode)
- Auswahl und Bewertung von Innovationsprojekten
- Finanzierung von innovativen Unternehmen/ von Innovationsprojekten

### **Wissensmanagement**

Im Innovationsprozess bedeutet die Integration des Wissensmanagements eine systematische Berücksichtigung der Ressource Wissen in allen Phasen des innerbetrieblichen Innovationsprozesses. Das Initiieren und Umsetzen von Innovationsprozessen ist in erheblichem Umfang ein Umgehen mit Wissen. Information aus dem Unternehmensumfeld und das Bewusstsein über interne Stärken und Schwächen dient zur strategischen Orientierung. Wissen verschiedener Beteiligter am Innovationsprojekt muss zusammengeführt und auf kreative Weise zu neuem Wissen verarbeitet werden. Für den Bereich des Wissensmanagements stehen dabei zum Einen verschiedene Instrumente zur **Wissenssuche, -speicherung und weitergabe** zur Verfügung. 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 u.a..

Für den Innovationsmanager sollen deshalb verschiedene 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 müssen **Techniken der Kommunikation** (Gesprächsführung, Moderation, Präsentation) sowie des **Team- und Konfliktmanagements** vermittelt werden.

---

Überblick über behandelte Themen:

- Change-Management
- Kommunikation
- Präsentation
- Team- und Konfliktmanagement
- Techniken der strukturierten Produktentwicklung
- 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 bildet der Themenbereich Projektmanagement. Neben der **Projektplanung, -organisation und dem Projektcontrolling** werden hierbei auch das **EDV-gestützte Projektmanagement** vorgestellt und an Beispielen trainiert.

Überblick über behandelte Themen:

- Projektorganisation
- Projektplanung
- Projektcontrolling
- Zeitmanagement
- Evaluierung von Innovationsprojekten

### **3.5. Coachingsphase**

Der Seminarphase sollte eine einwöchige Coachingphase angeschlossen werden. Grundsätzlich wird hierbei ein Innovationsprozess am Beispiel eines Projektes aus den Unternehmen der Seminarteilnehmer durchlaufen werden. Die Teilnehmer werden angeregt, die verschiedenen Instrumente des Innovationsmanagers insbesondere aus den Bereichen unternehmensinterne und externe Analyse, Strategieformulierung sowie Projektplanung an ihrem konkreten Innovationsprojekten anzuwenden.

Dieser Anwendungs- und Trainingsprozess wird durch verschiedene Coaching-Sitzungen begleitet. Dabei können die Seminarteilnehmer in bilateralen aber auch multilateralen (unter Einschluss aller Seminarteilnehmer) über ihre Erfolge und Probleme bei der Anwendung der oben genannten Techniken und Instrumente des Innovationsmanagers diskutieren. Insgesamt stehen pro Teilnehmer 5 Coaching-Sitzungen zur Verfügung. Am Ende der dritten Woche präsentieren alle Seminarteilnehmer ihre Projektvorschläge im Podium.

---

Ergebnis der Coachingphase soll sein, dass die Teilnehmer, dass in den zwei vorangegangenen Wochen erworbene Wissen praktisch am Beispiel eines eigenen Innovationsprojekt umsetzen und dass dieser Prozess gleichzeitig der Ausgangspunkt darstellt, für eine konkrete Implementierung dieses Projektes im Unternehmen nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme.

### **3.6. Organisatorische Aspekte**

Das hier vorgestellte Ausbildungsprogramm hat einen zeitlichen Umfang von 3 Wochen und kann sowohl in Deutschland als auch in den jeweiligen Entwicklungs- und Transformationsländern durchgeführt werden.

Je nach Zielgruppe bestände die Möglichkeit das Ausbildungsprogramm in englischer oder spanischer Sprache durchzuführen. Darüber hinaus bestände ist es auch möglich, bei Einsatz entsprechend vorhandener Dolmetscher dieses Ausbildungsprogramm in chinesischer oder vietnamesischer Sprache durchzuführen. Deutschkenntnisse sind damit bei den Kursteilnehmern nicht erforderlich.

Ein Ausbildungszertifikat der Universität Leipzig könnte an alle erfolgreichen Teilnehmer übergeben werden.

### **3.7. Referenzen**

Verschiedene Teile und Aspekte dieses Ausbildungskonzeptes wurden bei folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- ECOVIN-Projekt der Universität Leipzig für deutsche Klein- und Mittelunternehmen
- CDG-Programm, Technologiekonzepte Lateinamerika
- Programm Exporte der Cooperacion Andino de Fomento (CAF)
- Trainingsmaßnahmen für chinesische Manager an der Universität Leipzig im Bereich des Innovationsmanagement
- Trainingsmaßnahme an der Universität in Concepcion, Chile zum Innovationsmanagement, finanziert durch CORFO