

# **Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement**

Universität GH Essen  
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften  
Universitätsstraße 9, D - 45141 Essen  
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007, Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017

ECOVIN-Projektbericht 2/1999

## **Der Innovationsmanager Aufgaben und Instrumente im Unternehmen**

Dipl.-Kff. Katrin Wöhlert  
E-Mail: [katrin.woehlert@pim.uni-essen.de](mailto:katrin.woehlert@pim.uni-essen.de)



Das Drittmittelprojekt ECOVIN  
(„Enhancing Competitiveness in Small and Medium Enterprises via Innovation“)  
wird mit Finanzmitteln des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert  
(Aktenzeichen 512-30100198).  
Die Mitglieder des Projekt-Teams danken für die großzügige Unterstützung  
ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Juli 1999

Alle Rechte vorbehalten.

**Inhaltsverzeichnis**

---

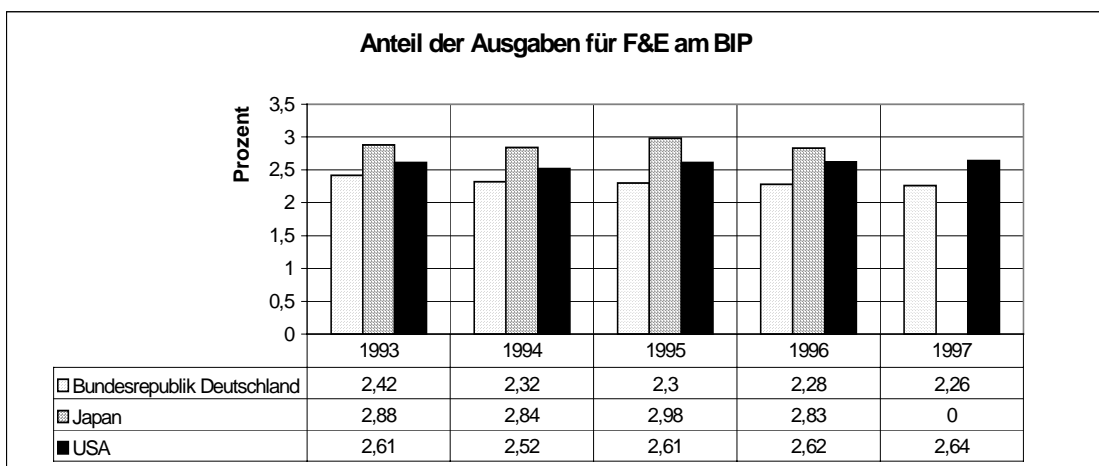
1	Einführung	1
2	Aufgaben des Innovationsmanagers	3
3	Instrumente des Innovationsmanagers	6
4	Zusammenfassung	10
	Literaturverzeichnis	12

## 1 EINFÜHRUNG

In der heutigen Zeit verändert sich das Unternehmensumfeld sowie die Bedingungen rapide, unter denen ein Unternehmen am Markt agiert. Die Entwicklungszeiten für neue Produkte verkürzen sich. Managementprozesse werden in verringerten Zeitabständen in den Unternehmen eingeführt. Darüber hinaus operieren die Unternehmen auf einem globalen Markt. Als Gründe für diese Veränderungen werden vor allem die gestiegene Dynamik sowie Komplexität im Wettbewerb auf den Marktplätzen genannt.

Im Zusammenhang mit den veränderten Bedingungen für die Unternehmen wird zunehmend der Ruf nach Innovationen laut. Insbesondere Deutschland hat aufgrund mangelnder Innovationstätigkeit im Vergleich zu den USA oder Japan als Innovationsstandort zu kämpfen. Derzeit existieren nach wie vor eine Reihe von Unternehmen in Deutschland, die sich dem Strukturwandel<sup>1</sup> noch nicht oder zu spät angepaßt haben. Diejenigen, die zu spät auf die veränderten Umweltbedingungen reagierten, müssen nun die technologischen Diskrepanzen aufholen, um ein Überleben auf dem Markt zu ermöglichen.

Nicht nur den Unternehmen in Deutschland kann die mangelnde Innovationstätigkeit vorgeworfen werden. Bei der Analyse von Statistiken fällt auf, daß die Anteile der Investitionsausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den letzten Jahren allgemein niedrig lagen. Die folgende Abbildung zeigt die Ausgaben für F&E in Deutschland im Vergleich zu den USA und Japan.



**Abbildung 1: Investitionsausgaben für F&E am BIP - ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland, den USA sowie Japan<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Mit dem Strukturwandel sind an dieser Stelle sowohl die Veränderungen von der Industrie- hin zur Dienstleistungsgesellschaft allgemein als auch die regionalen Veränderungen hinsichtlich des Rückgangs der Montanindustrie, speziell in Nordrhein Westfalen gemeint.

<sup>2</sup> Die Angabe „Null“ steht für „keine Angaben“.

Um in der Unternehmensumwelt zu bestehen sowie zukünftig eine Überlebens- und Entwicklungschance am Markt zu besitzen, streben die Unternehmen nach einer verbesserten Anpassungsfähigkeit. Die Kostenstruktur bei der Herstellung von Produkten sowie die Qualitätsstandards müssen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen verbessert werden.

Innovationen oder eine gesteigerte Innovationstätigkeit bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind in Deutschland derzeit aktuell. Im Gegensatz zu Konzernen, in denen sich ganze Abteilungen mit Innovationen beschäftigen, fehlt in KMU neben dem normalen Tagesgeschäft oftmals die Zeit, gezielt und umfassend nach neuen Ideen für innovative Entwicklungen im Unternehmen zu suchen. In KMU existiert meist keine Person, die planmäßig für Innovationen im Unternehmen verantwortlich ist. Darüber hinaus fehlt bei den Mitarbeitern weitgehend das entsprechende Know-how, um beispielsweise gezielt neue Ideen für Innovationen aufzudecken oder Informationen über technologische Neuerungen auf dem Markt zu identifizieren.

Aus diesem Grund widmet sich das Projekt-Team des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement im Rahmen des ECOVIN-Projekts der Ausbildung von Innovationsmanagern in KMU in Nordrhein-Westfalen. Es sollen Mitarbeiter von ausgewählten KMU in allen Techniken des Innovationsmanagements geschult werden, so daß in Zukunft Innovationen systematisch durchgeführt werden können.

Ziel dieses Projektberichts ist die Beschreibung des möglichen Arbeitsplatzes „Innovationsmanager“ in KMU. Dazu werden im zweiten Kapitel die Aufgaben vorgestellt, die der zukünftige Innovationsmanager in seinem Unternehmen besitzt. Im anschließenden dritten Kapitel erfolgt die Darstellung der verschiedenen Instrumente, die dem Innovationsmanager zur Verfügung stehen, um die ihm übertragenen Aufgaben in seinem Unternehmen zur Zufriedenheit der Geschäftsleitung erfüllen zu können.

Ein weiterer Punkt für die erfolgreiche Arbeit ist die organisatorische Einbindung des Arbeitsplatzes des Innovationsmanagers in das Unternehmen. Aus diesem Grund werden im abschließenden vierten Kapitel verschiedene Organisationsformen für den Arbeitsplatz eines Innovationsmanager vorgestellt sowie deren Vor- und Nachteile für das Unternehmen diskutiert.

## 2 AUFGABEN DES INNOVATIONSMANAGERS

Bevor die konkreten Aufgabenbereiche eines Innovationsmanagers umrissen werden, erscheint es zunächst sinnvoll, das Innovationsbewußtsein zu betrachten. Der Innovationsmanager muß ein Innovationsbewußtsein entwickeln sowie verinnerlichen mit dem Ziel, das Unternehmen voranzutreiben. Die Position des Innovationsmanagers sollte von der betreffenden Person nicht als eine weitere Routineaufgabe betrachtet werden. Wenn die Aufgaben des Innovationsmanagers als zusätzliche Routineaufgabe aufgefaßt wird, besteht die Gefahr, daß die Aufgabenbereiche halbherzig und ohne Elan erledigt werden. Dies widerspricht dem Anliegen des ECOVIN-Projekts. Statt dessen soll der Innovationsmanager einen „Blick für die Lücke“<sup>3</sup> entwickeln und geeignete Methoden sowie Maßnahmen identifizieren, um diese Lücken zu schließen. Hierzu sind analytisches Denken, technisches Geschick sowie geschäftlicher Weitblick erforderlich.

Für die Tätigkeit als Innovationsmanager ergeben sich im Unternehmen verschiedene Aufgabenbereiche (siehe hierzu Abbildung 2). Diese Aufgabenbereiche werden im folgenden näher umrissen und sollen einen Einblick in die Komplexität des Tätigkeitsfeldes eines Innovationsmanagers eröffnen.

<b>Aufgabenbereich</b>	<b>Aufgaben des Innovationsmanagers</b>
Entscheidungsvorbereitung für Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifikation von Innovationspotentialen im Unternehmen,</li> <li>➤ Konkretisierung von Innovationsalternativen im Unternehmen,</li> <li>➤ Präsentation der Innovationsalternativen im Unternehmen</li> </ul>
Durchsetzung von Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Überwindung der Widerstände gegenüber Innovationen,</li> <li>➤ Kommunikation der Innovationen innerhalb des Unternehmens,</li> <li>➤ Kommunikation der Innovationen außerhalb des Unternehmens,</li> <li>➤ Erfolgskontrolle der Innovationen</li> </ul>

<sup>3</sup> In diesem Fall kann man auch von einer „strategischen Lücke“ sprechen, mit der die Differenz zwischen der möglichen Entwicklung eines Unternehmens und der Entwicklung unter Beibehaltung des derzeitigen Instrumentariums bezeichnet wird. Die strategische Lücke kann beispielsweise durch Innovationen geschlossen werden.

Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifikation von Wissenslücken im Unternehmen (internes Wissen),</li> <li>➤ Verwaltung und Vernetzung des unternehmensinternen Wissens,</li> <li>➤ Zusammenführung der Wissensträger im Unternehmen,</li> <li>➤ Erschließung unternehmensexternen Wissens</li> </ul>
-------------------	---

**Abbildung 2: Aufgabenbereiche des Innovationsmanagers**

Ein erster Aufgabenbereich des Innovationsmanagers ist die ***Entscheidungsvorbereitung für Innovationen*** im Unternehmen. Innovationsentscheidungen sind sehr komplex. Auf der einen Seite sind für den Innovationsmanager zu Beginn des Innovationsprozesses keine klaren Strukturen erkennbar. Aus diesem Grund bleiben eventuelle Folge- oder auch Nebenprobleme, die mit einer Innovation in Zusammenhang stehen, weitestgehend unbekannt.

Auf der anderen Seite bestehen zu Beginn einer Innovation geringe Kenntnisse über mögliche Komponenten, die eine Innovationsentscheidung maßgeblich beeinflussen können. Aus diesen Gründen muß der Innovationsmanager an dem Aufbau von Hintergrundwissen arbeiten, um die komplexen Entscheidungsprobleme lösen zu können. Ein Ziel dabei ist, zukünftig keine Innovationen als „Insellösungen“ im Unternehmen zu implementieren.

Im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung für Innovationen sollte der Innovationsmanager zunächst die *möglichen Innovationspotentiale* innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens aufdecken. Im Anschluß daran müssen die verschiedenen *Innovationsalternativen*, die sich aus den Innovationspotentialen ergeben, konkretisiert werden. Hier ist es durchaus sinnvoll, eine Reihenfolge hinsichtlich der Attraktivität und der Priorität zwischen den möglichen Innovationsalternativen festzulegen. Die am erfolgreichsten erscheinenden Innovationsalternativen müssen im Anschluß in ein konkretes Konzept für eine mögliche Durchführung der Innovation gebracht werden. An dieser Stelle sollte der Innovationsmanager bereits grobe Plandaten über die voraussichtliche Dauer, die Ressourcenbindung sowie den finanziellen Rahmen für die Durchführung der verschiedenen Innovationsalternativen erstellen.

Die *Präsentation der Innovationsalternativen* vor der Geschäftsleitung gehört ebenso zu dem Aufgabenbereich der Entscheidungsvorbereitung von Innovationen. Der Innovationsmanager muß der Geschäftsleitung die jeweiligen Vor- und Nachteile der Innovationsalternativen erläutern können sowie auf mögliche Engpässe (bspw. per-

sonell oder finanziell) und notwendige strukturelle Veränderungen (bspw. Gründung eines Projekt-Teams) hinweisen.

Der zweite Aufgabenbereich des Innovationsmanagers wird aus der Sicht des Projekt-Teams in der **Durchsetzung von Innovationen** im Unternehmen gesehen. Zum einen muß der Innovationsmanager *Widerstände* der Mitarbeiter, die im Zusammenhang mit Innovationen entstehen können, überwinden. Die Mitarbeiter des Unternehmens können Innovationen mit Angst, Ignoranz, Desinteresse oder auch Verantwortungsscheu begegnen, weil sie sich mit dem bestehenden Status quo arrangiert haben. Ferner stehen die technologisch begründeten Abwehrhaltungen, ökologische Einwände oder Argumente der Investitionspolitik, mit denen sich der Innovationsmanager auseinandersetzen muß. Deshalb gehört hier insbesondere die *Kommunikation über Innovationen innerhalb des Unternehmens* zu den Aufgaben des Innovationsmanagers. Zum anderen sollte der Innovationsmanager ebenso für die *Präsentation der Innovationen außerhalb des Unternehmens* verantwortlich sein.

Nicht zuletzt gehört die *Erfolgskontrolle* der durchgeführten Innovationen zu den Aufgaben des Innovationsmanagers. Denkbar wäre hier bspw. eine Aufstellung einer internen Innovationserfolgsrechnung.

Das **Wissensmanagement** ist ein dritter übergreifender Aufgabenbereich des Innovationsmanagers. Er muß die Informationsströme im Unternehmen initiieren und beherrschen. Wissen gehört heute mit zu den Wettbewerbsfaktoren eines Unternehmens. Aus diesem Grund sollte der Innovationsmanager *Wissenslücken im Unternehmen aufdecken* können.

Nach dem Identifizieren eventueller Wissenslücken muß der Innovationsmanager herausfinden, welches Wissen im Unternehmen selbst vorhanden ist. Hierbei handelt es sich um *internes Wissen*. Der Innovationsmanager muß Anreize schaffen, damit die Mitarbeiter des Unternehmen ihre Innovationsideen offenlegen. Darüber hinaus umfaßt das Management internen Wissens ebenso die *Verwaltung sowie die Vernetzung des unternehmenseigenen Wissens*. Denkbar wäre hier die Nutzung sowie der Aufbau unternehmensübergreifender Datenquellen wie beispielsweise Datenbanken, die von allen Mitarbeitern genutzt werden können. Anzumerken ist außerdem, daß zu dem Aufgabenbereich des Wissensmanagements des Innovationsmanagers ebenso die *Zusammenführung der jeweiligen Wissensträger* gehört, damit es zu einem befruchtenden Gedankenaustausch innerhalb des Unternehmens kommen kann.

Darüber hinaus sollte der Innovationsmanager Wissensquellen außerhalb des Unternehmens aufdecken, wenn das interne Wissen für die Innovation nicht ausreicht.

Hierbei handelt es sich um *externes Wissen*. Für die Erschließung externen Wissens ist es für den Innovationsmanager beispielsweise notwendig, regelmäßig Fachmessen zu besuchen und enge Kontakte zu Hochschulen zu pflegen. Denkbar wäre auch die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für die Durchführung von Innovationen. Selbstverständlich umfaßt die externe Wissensakquisition ebenso die Erschließung von Fachliteratur und Patentinformationen.

### 3 INSTRUMENTE DES INNOVATIONSMANAGERS

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Managementinstrumente vorgestellt, die dem Innovationsmanager zur Erfüllung der vorangehend erläuterten Aufgaben zur Verfügung stehen. In der Abbildung 3 sind die Aufgaben sowie die entsprechenden Instrumente in einer Übersicht dargestellt. Die einzelnen Managementinstrumente werden in diesem Projektbericht nur kurz vorgestellt, da eine detaillierte Beschreibung in gesonderten Projektberichten erfolgt. Bei einigen Instrumenten hat der Leser die Möglichkeit, aus den Literaturangaben der Fußnoten Anregungen für ein vertiefendes Studium zu gewinnen<sup>4</sup>.

Innerhalb des Aufgabenbereiches der *Entscheidungsvorbereitung* soll der Innovationsmanager Innovationspotentiale in dem Unternehmen aufdecken. Hier besteht beispielsweise die Möglichkeit, *Portfoliotechniken*<sup>5</sup>, wie Technologieportfolios, einzusetzen. Darüber hinaus bietet es sich an, systematisch die unternehmensinternen *Stärken und Schwächen* des Unternehmens im Vergleich mit den Wettbewerbern zu analysieren<sup>6</sup>. Ein weiteres Instrument für die Identifikation von Innovationspotentialen ist die *Branchenanalyse*<sup>7</sup>. Für ein Unternehmen ist es beispielsweise interessant zu erfahren, welche Entwicklungen in der Branche stattfinden und welche spezifischen Eintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber bestehen. Außerdem können durch eine Branchenanalyse Informationen über den Grad der Rivalität unter den Akteuren am Markt durchaus mögliche Innovationspotentiale aufgedeckt werden. *Kreativitätstechniken*<sup>8</sup> können dem Innovationsmanager ebenso helfen, Innovationspotentiale durch die Ideen der Mitarbeiter zu identifizieren. Dazu werden verschiedene Kreativitätstechniken sowie die bei der Durchführung zu beachtenden Regeln und Abläufe in einem gesonderten Projektbericht vorgestellt.

<sup>4</sup> An dieser Stelle wird angemerkt, daß eine genaue Abgrenzung zwischen den Aufgabenbereichen und deren zur Verfügung stehenden Instrumenten zur Aufgabenerfüllung nicht möglich ist. Aus diesem Grund kann es durchaus vorkommen, daß Instrumente mehrfach zugeordnet werden.

<sup>5</sup> Vgl. Porter (1997), S. 29 ff.; Aaker (1989), S. 69 ff.; Pfeiffer (1991).

<sup>6</sup> Vgl. Porter (1997), S. 29 ff.; Aaker (1989), S. 69 ff.; Pfeiffer (1991).

<sup>7</sup> Vgl. Porter (1997), S. 29 ff.; Aaker (1989), S. 69 ff.; Pfeiffer (1991).

<sup>8</sup> Vgl. Krause (1996), S. 125 ff.; Schlicksupp (1992), S. 59 ff.; Higgins/Wiese (1996), S. 75 ff.





Im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung muß der Innovationsmanager einzelne Innovationsalternativen konkretisieren sowie die am vielversprechendste Alternative auswählen. Für eine Konkretisierung von Innovationsalternativen bietet sich für den Innovationsmanager die Durchführung von *Stärken-Schwächen-Analysen* sowie *Branchenanalysen* an. Um im Anschluß daran Innovationsalternativen auswählen zu können, benötigt der Innovationsmanager verschiedene *Bewertungsmethoden*<sup>9</sup>. Diese Bewertungsmethoden werden in den Projektberichten des Leipziger ECOVIN-Teams vorgestellt und vertieft. Für die Präsentation der Innovationsalternativen vor der Geschäftsleitung kann der Innovationsmanager auf verschiedene *Präsentations-, Kommunikations- und Moderationstechniken* zurückgreifen.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angemerkt, können während der **Durchsetzung von Innovationen** im Unternehmen Widerstände bei den Mitarbeitern auftreten. Der Innovationsmanager muß aus diesem Grund mit verschiedenen *Techniken des Konfliktmanagements*<sup>10</sup> vertraut sein, um auf die Widerstände der Mitarbeiter gezielt und in angemessener Art und Weise zu reagieren. Ferner werden den zukünftigen Innovationsmanagern im Rahmen des ECOVIN-Projekts verschiedene *Präsentations-, Moderations- sowie Kommunikationstechniken*<sup>11</sup> vermittelt, um sich in Konfliktsituationen im Unternehmen sowie bei der internen und der externen Kommunikation der Innovationen entsprechend zu verhalten. Denkbar ist außerdem, diese Techniken bei Mitarbeiterbesprechungen zu nutzen, um diese effizient durchzuführen.

Ein weiteres Instrument für die Überwindung von Widerständen gegenüber Innovationen im Unternehmen ist das *Teammanagement*<sup>12</sup>. Der Innovationsmanager muß in der Lage sein, ein Team von Mitarbeitern, die an der Innovation maßgeblich beteiligt sind, zu führen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, daß der Innovationsmanager beispielsweise mit den unterschiedlichen Charakteren der Mitarbeiter umgehen sowie in Diskussionen reagieren kann.

Als ein Instrument der Erfolgskontrolle wäre zum einen vorstellbar, verschiedene *Bewertungsmethoden* für Innovationsalternativen sowie zum anderen ein *Innovations-Controlling*<sup>13</sup> im Unternehmen einzusetzen. Einerseits sollen durch das Innovations-Controlling die Freiräume der Entwickler nicht eingeschränkt werden. Andererseits sollen die Innovationsvorhaben „beherrschbar“ gestaltet werden, indem die In-

<sup>9</sup> Vgl. Sabisch (1991), S.127 ff.; Wicher/Deubet (1991), S. 171 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Hausschildt (1997), S. 125 ff.; Jost (1998), S. 9 ff.; Motamedi (1993), S. 7 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Lenzen (1999), S. 10 ff.; Hartmann/Funk/Nietmann (1998), S. 9 ff.; Lehmann (1998), S. 15 ff.

<sup>12</sup> Ausführliche Informationen zu den Grundlagen der Teamarbeit können bei Patzak (1997), S. 47 ff. nachgelesen werden.

<sup>13</sup> Ausführliche Informationen zu diesem Thema können bei: Werner (1996), S. 61 ff.; Brockhoff (1994), S. 36 ff. nachgelesen werden.

novationsaktivitäten verstärkt in das Planungs-, das Steuerungs- sowie das Kontrollsystems des Unternehmens eingebunden werden. Allerdings ist dem Projekt-Team durchaus bewußt, daß ein solches Innovations-Controlling erhebliche Probleme hinsichtlich einer praktischen Umsetzung besitzt. Auf der einen Seite ist es schwierig, Innovationsprojekte genau voneinander abzugrenzen sowie die entstandenen Kosten zuzurechnen. Auf der anderen Seite ist zumeist eine exakte Erfassung der Innovationserlöse nicht möglich. Darüber hinaus ist die geplante Dauer von Innovationen schwer kalkulierbar, da der Innovationsmanager auf keine Erfahrungswerte zurückgreifen kann. Die aufgezeigten Probleme hinsichtlich des Innovations-Controllings können an dieser Stelle jedoch nur angerissen werden, da eine Umsetzung innerhalb der Laufzeit des ECOVIN-Projekts nicht möglich ist.

Zur Erfüllung der Aufgaben aus dem Bereich des *Wissensmanagements* stehen dem Innovationsmanager ebenso verschiedene Instrumentarien zur Verfügung. Zum einen sind hier natürlich die *Kreativitätstechniken* zu nennen, um die innovativen Ideen der Mitarbeiter im Unternehmen (internes Wissen) aufdecken zu können.

Als Instrumente für die Aufgabe der Verwaltung und Vernetzung des unternehmensinternen Wissens stehen dem Innovationsmanager *Datenbanken* zur Verfügung, in denen das Wissen der Mitarbeiter regelmäßig eingestellt wird und so dem gesamten Unternehmen zur Verfügung steht. Zur Unterstützung der Wissensvernetzung innerhalb des Unternehmens ist außerdem die Einrichtung von *Knowledge-Worker-Arbeitsplätzen* denkbar. Diese bieten beispielsweise den Vorteil, daß Informationsrecherchen direkt von dem Arbeitsplatz durchgeführt werden können. Darüber hinaus ist der Datenzugriff auf alle unternehmensinternen Wissensressourcen von einem Knowledge-Worker-Arbeitsplatz möglich. Verschiedene Konfigurationen für einen Knowledge-Worker-Arbeitsplatz werden den Innovationsmanagern im ECOVIN-Projekt vorgestellt.

Für die Zusammenführung der Wissensträger im Unternehmen besteht für den Innovationsmanager die Möglichkeit, *Kreativitätstechniken* einzusetzen, um gemeinsam mit anderen Mitarbeitern Ideen zu generieren. Darüber hinaus dient das *Teammanagement* dazu, auf die unterschiedlichen Personentypen einzugehen, mit dem Ziel der Schaffung von Anreizen für die Wissensträger, ihr Wissen preiszugeben. Der Innovationsmanager muß außerdem auf *Kommunikations-, Präsentations- sowie Moderationstechniken* zurückgreifen, um beispielsweise „konspirative“ Treffen der Wissensträger zu leiten.

Um externes Wissen für das Unternehmen zu gewinnen, bietet es sich beispielsweise an *Patentdatenbanken*<sup>14</sup> einzusetzen. Im Verlauf des ECOVIN-Projekts werden die Teilnehmer die verschiedenen Möglichkeiten zur Gewinnung von Patentinformationen kennenlernen. Dabei wird den zukünftigen Innovationsmanagern insbesondere das notwendige Know-how vermittelt, um die relevanten Informationsquellen für Patente zu erschließen. Auf der einen Seite spielt bei der Beschaffung von Patentinformationen das *Internet* eine herausragende Rolle. Es wird überprüft, inwieweit Patentdatenbanken bzw. Patentinformationen über das Internet verfügbar sind. Auf der anderen Seite werden ebenso die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über Patentinformationsstellen dargestellt.

Die Innovationsmanager werden gezielt das *Internet* für die Suche nach unternehmensexternen Informationen einsetzen. Aus diesem Grund werden den zukünftigen Innovationsmanagern innerhalb des ECOVIN-Projekts die Vor- und Nachteile sowie die Arbeitsweisen verschiedener Suchmaschinen im Internet dargestellt. Außerdem wird überprüft, inwieweit derzeit im Internet verfügbare *Intelligente Softwareagenten*<sup>15</sup> für die Informationssuche genutzt werden können<sup>16</sup>.

#### 4 ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Projektbericht wurde dargestellt, wie aus der Sicht des Projekt-Teams die Position eines Innovationsmanagers in einem KMU gestaltet werden kann. Zum einen wurde ein Überblick über die Aufgabenbereiche vermittelt, die im Zusammenhang mit der Durchführung und Implementierung eines Innovationsmanagements in einem KMU betrachtet werden müssen. Ziel war es dabei, die verschiedenen Betätigungsfelder darzustellen, um die Position eines Innovationsmanagers weniger abstrakt zu vermitteln.

Zum anderen wurde versucht, einen Überblick der verschiedenen Instrumente zu geben, die dem Innovationsmanager zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung stehen. Die einzelnen Instrumente werden ausführlich in nachfolgenden Projektberichten

---

<sup>14</sup> Im Internet stehen verschiedene Patentdatenbanken zur Verfügung. Bei Interesse kann bspw. unter den folgenden Internetadressen recherchiert werden: <http://www.patents.ibm.com/>, <http://www.micropat.com/>, <http://www.depanet.de/>.

<sup>15</sup> Mit dem Begriff „Intelligenter Softwareagent“ werden allgemein (Software)-Programme verstanden, die in ihrer Funktionsweise sowie in ihrer Art der Ausführung den Benutzer aktiv und autonom bei der Informationssuche im Internet unterstützen.

<sup>16</sup> Ausführliche Informationen zu dem Thema Intelligente Softwareagenten im Internet werden in einem nachfolgenden Projektbericht veröffentlicht.

vorgestellt. Die Verweise auf Literaturquellen geben dem Leser die Möglichkeit, die Thematik sowie die Instrumente weiter zu vertiefen.

An dieser Stelle möchte die Verfasserin noch einmal insbesondere die Persönlichkeit des Innovationsmanagers eingehen. Die dargestellten Aufgaben zeigen, daß der Innovationsmanager engen Kontakt zu den Mitarbeiter des Unternehmens haben muß. Soziale Beziehungen werden hergestellt und gestaltet. Aus diesem Grund muß der Innovationsmanager insbesondere über kommunikative Fähigkeiten verfügen, um einerseits Informationsflüsse zwischen den Mitarbeitern zu schaffen sowie andererseits Widerstände gegenüber Innovationen zu überwinden. Diese Fähigkeit stellt die eigentliche Herausforderung für den Innovationsmanager in einem Unternehmen dar.

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung in Verbindung steht, ist die organisatorische Einbindung des Innovationsmanagers in das Unternehmen. Die Stellung in der Hierarchie ist für die Durchsetzung sowie für den Informationsfluß im Unternehmen von Bedeutung. Beispielsweise wäre vorstellbar, daß ein Innovationsmanager in der untersten Hierarchiestufe und mit minimalen Entscheidungsbefugnis Schwierigkeiten hat, relevante Informationen aus allen Unternehmensbereichen zusammenzutragen. Aus diesem Grund muß die Position des Innovationsmanager im Unternehmen durchdacht werden.

## Literaturverzeichnis

Aaker (1989)

Aaker, D.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989.

Brockhoff (1994)

Brockhoff, K.: Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle, 4. Aufl., München et al. 1994.

Hartmann/Funk/Nietmann (1998)

Hartmann, M./Funk, R./Nietmann, H.: Präsentieren: Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert, 4. Aufl., Weinheim 1998.

Hausschildt (1997)

Hausschildt, J.: Innovationsmanagement, 2. Aufl., München 1997).

Higgins/Wiese (1996)

Higgins, J./Wiese, G.: Innovationsmanagement: Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg, Berlin et al. 1996.

Jost (1998)

Jost, P.-J.: Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen: eine spieltheoretische Einführung, Wiesbaden 1998.

Krause (1996)

Krause, R.: Unternehmensressource Kreativität, Köln 1996.

Lehmann (1998)

Lehmann, G.: Grundlagen der Kommunikation – die Moderation, Frankfurt et al. 1998.

Lenzen (1999)

Lenzen, A.: Präsentieren – Moderieren, Berlin 1999.

Motamedi (1999)

Motamedi, S.: Konfliktmanagement: vom Konfliktvermeider zum Konfliktmanagement, Offenbach 1999.

Patzak (1997)

Patzak, G.: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 1997.

Pfeiffer (1991)

Pfeiffer, W.: Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsfelder, 6. Aufl., Göttingen 1991.

Porter (1997)

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie (Competitiv Startegy), 9. Auflage, Frankfurt 1997.

Sabisch (1991)

Sabisch, H.: Produktinnovationen, Stuttgart 1991.

Schlicksupp (1992)

Schlicksupp, H.: Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 4. Aufl., Würzburg 1992.

Werner (1996)

Werner, H.: Strategisches Forschungs- und Entwicklungs-Controlling, Wiesbaden 1997.

Wicher/Deubet (1991)

Wicher, H./Deubet, W.: Bewertung und Auswahl von Neuproduktideen. In: Wirtschaftsstudium, o.Jg., Heft 3, 1991, S. 171-176.