Wissen teilen und Märkte gewinnen
Praxisleitfaden „Innovationsmanagement in Netzwerken“

www.bmwi.de
Wissen teilen und Märkte gewinnen
Praxisleitfaden „Innovationsmanagement in Netzwerken“
## Inhalt

1 Einleitung ................................................................. 5  
1.1 Aufgaben des netzwerkorientierten Innovationsmanagements 6  
1.2 Herausforderungen .................................................. 6  
1.3 Prozessphasen im Innovationsmanagement ...................... 8  

2 Module .................................................................... 11  
2.1 Kompetenzen ermitteln ............................................. 11  
2.2 Innovationsfelder analysieren ................................... 14  
2.3 Ideen generieren ...................................................... 18  
2.4 Ideen bewerten ......................................................... 22  
2.5 Projekte initiieren ..................................................... 26  
2.6 Ideen verwerten ......................................................... 30  

3 Fazit ...................................................................... 31  

4. Die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ .................... 33  

5. Weiterführende Links ................................................ 37  

6. Referenzen ................................................................ 38
1. Einleitung


Innovative Unternehmen, speziell kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), benötigen verlässliche Kooperationsbeziehungen mit anderen Partnern aus Wirtschaft und Forschung, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Technologienetzwerke sind eine Antwort auf derartige Bedürfnisse. Sie haben sich in den letzten Jahren als wichtige Innovations- treiber weltweit etabliert. Untersuchungen zeigen, dass Hightech-Unternehmen, die sich in Technologie- netzwerken engagieren, wettbewerbsfähiger und innovativer sind als solche, die nicht in derartigen Netzwerken agieren.1

Das Öffnen des Innovationsprozesses innerhalb eines Netzwerks aus Industrieunternehmen, Forschungsinstituten und weiteren Wissensträgern (also auch Kunden) erhielt die Bezeichnung „Open Innovation“. Durch „Open Innovation“ wird das Innovations- potenzial von Unternehmen durch die Erlangung externer und Verbreiterung internen Wissens vergrößert, weil es mit anderen zusammenarbeitet.2 Netzwerkmanager sind also dafür verantwortlich, das Wissen in ihrem Netzwerk an die richtigen Personen zu verteilen, sodass ein gegenseitiges voneinander Lernen entsteht. Die Bedeutung von Netzwerken für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen kann auf die grundsätzlich innovationsförderliche Eigenschaft von Netzwerkstrukturen zurückgeführt werden, denn auch Netzwerke innerhalb von Unternehmen tragen zum besseren Wissensaustausch bei.3

---

1 Meier zu Köcker, G., Müller, L., Zombori, Z. (2011)
3 Kehrbaum, T. (2009)
1.1 Aufgaben des netzwerkorientierten Innovationsmanagements


An dieser Stelle sei erwähnt, dass Innovationsmanagement immer wieder mit Teilen des Projektmanagements in Berührung kommt, denn viele Aktivitäten werden letztendlich auf operativer Ebene im Projektmanagement umgesetzt. Auch in diesem Leitfaden werden Elemente des Projektmanagements verwendet, jedoch stets in Bezug auf den übergreifenden Innovationsmanagementprozess.


1.2 Herausforderungen

Technologieorientierte Netzwerke, wie sie in der Initiative Kompetenznetze Deutschland versammelt sind, zeichnen sich durch eine Mitgliederstruktur aus, die mit Blick auf die Unternehmensmitglieder stark mittelständisch geprägt ist. Selbstverständlich sind an zahlreichen Netzwerken auch Großunternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen sowie Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung beteiligt. Einige Netzwerke werden vor allem von Großunternehmen maßgeblich getragen, doch kommt den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schon allein aufgrund ihrer Anzahl im Regelfall...
eine andere Rolle zu. Anders als Großunternehmen verfügen zahlreiche KMU aufgrund von Ressourcen- und Personalbegrenzungheit nicht über vollständig systematisierte/implementierte Prozesse des Innovationsmanagements (unzureichende Steuerung oder verkürzte Prozessketten etc.).


Netzwerke sehen sich also mit der Herausforderung konfrontiert, Prozesse und Strukturen aufzubauen, mit denen die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit erhöht werden kann und durch gemeinsame Prozesse eine netzwerkweite Steuerung des Innovationsgeschehens ermöglicht wird. Dabei ist anzumerken, dass Steuerung hier nicht als zentralistisches Regime zu verstehen ist, das weitreichend in die Autonomie der Netzwerkpartner einreicht. Vielmehr bezeichnet Steuerung den Prozeß eines strukturierten und systematischen Innovationsmanagements als Basis für gemeinsame und unternehmensübergreifende Innovationsaktivitäten (z. B. in der Technologie- und Produktentwicklung aber auch in der gemeinsamen Markteinführung).


Im Rahmen dieser Veröffentlichung sollen konkrete Mechanismen/Module für die Entwicklung und Implementierung eines Innovationsmanagements entwickelt werden. Als Strukturierungshilfe schlägt die Geschäftsstelle „Kompetenznetze Deutschland“ das „House of Innovation“ von A. T. Kearney vor, das auch in den „IMProve“-Aktivitäten der Europäischen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Großunternehmen</th>
<th>Komplexität</th>
<th>Verbindlichkeit</th>
<th>Steuerung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KMU⁸</td>
<td>hoch</td>
<td>mittel</td>
<td>hoch</td>
</tr>
<tr>
<td>Netzwerk</td>
<td>gering</td>
<td>hoch</td>
<td>gering</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 1: Vergleich Großunternehmen, KMU und Netzwerke bezüglich Innovationsmanagement (eigene Darstellung)

⁸ Der Einfachheit halber zielt diese Kategorisierung deutlich auf kleine KMU ab – mit wachsender Größe steigt die Komplexität und damit einhergehend auch das Maß an Steuerung.

⁹ Andererseits kann jedoch auch gesagt werden, dass KMU aufgrund ihrer Größe im Vergleich zu Großunternehmen flexibler im Innovationsprozess agieren können (geringere hierarchische Hürden).
Kommission zur Anwendung kommt. Wenngleich sich „IMProve“ in erster Linie an die einzelbetriebliche Ebene wendet (und hierfür versucht, gleichsam einen europäischen Standard zu etablieren), lassen sich auch wichtige Elemente für das Innovationsmanagement in Netzwerken ableiten.

Die im Folgenden genannten Teilgebiete und ihre Methoden tauchen in allen Prozessphasen des Innovationsmanagements auf. Deshalb besteht die besondere Herausforderung darin, die einzelnen Mechanismen immer wieder während des Prozesses auf deren Vorhandensein zu prüfen.

1.3 Prozessphasen im Innovationsmanagement

Innovationsprozessschritt: Problemdefinition

Die Problemerkennung und -beschreibung liefern die Grundlage für Innovationsaktivitäten. Je früher Akteure intern wie auch extern anstehende Änderungen erkennen, desto früher können sie sich den daraus ergebenden Herausforderungen stellen. Demnach ist es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, wenn sich Akteure in die Lage versetzen, nicht ad hoc auf Marktveränderungen reagieren zu müssen, sondern diese bereits vorausschauend im Visier zu haben. Ein derartiges pro-aktives, vorausschauendes Vorgehen kann methodisch unterstützt werden (siehe Kapitel 2.2 „Innovationsfelder analysieren“).

Innovationsprozessschritt: Ideengenerierung

Ist das Problem erkannt und beschrieben, folgt eine zentrale Herausforderung für einen erfolgreichen Innovationsprozess – das Finden und Hervorbringen von Ideen für neue Produkte, Prozesse oder Dienste (siehe Kapitel 2.3 „Ideen generieren“). Die Ideengenerierung kann im Austausch mit Kunden und Zulieferern im Rahmen von Messen, Vor-Ort-Terminen, Konferenzen etc. erfolgen. Diese insbesondere für KMU maßgebliche Quelle für meist inkrementelle Innovationen wird mehr oder minder systematisch
verwerten, indem kurze Gesprächsnotizen u. Ä. verfasst werden, die dann ggf. in einem weiterführenden Prozess münden. Häufig basiert dieser Prozess jedoch auf dem unmittelbaren Engagement der direkt involvierten Wissensträger, die die Anregungen im Zuge der laufenden Verbesserung („Kaizen“11) nutzen (siehe Kapitel 2.1 „Kompetenzen ermitteln“).

**Innovationsprozessschritt: Projektkonzeption**

Zum Ende der Initiierungsphase wird ein stimmiger Projektplan erarbeitet, der das Ziel des Projekts und dessen Potenzial beschreibt (siehe Kapitel 2.4 „Ideen bewerten“ und Kapitel 2.5 „Projekte initiieren“). Des Weiteren gibt der Projektplan Auskunft über die zeitliche Abfolge (Arbeits- und Meilensteinplanung) und Ressourcenplanung (Budget, Gerätschaften, Personal etc.) Grundlegende Ziele sind in handlungsorientierte Teilziele zu gliedern, die die Bearbeitung des Problems vereinfachen. Zudem wird hier überprüft, welche externen Ressourcen (Partner, Fördermittel etc.) in diesem Kontext nötig sind und wie diese akquiriert werden können. Oftmals bietet die beschriebene Ausarbeitung eine abermalige Möglichkeit, die Projektidee gründlich zu überprüfen. Da bei der systematischen Darstellung logische Brüche, Fehlerannahmen und unzureichende Informationen sehr schnell offenbar werden. Bei der Detaillierung des Projekts kommt es darauf an, stets die Marktsituation vor Augen zu halten, um marktorientierte und damit eher erfolgreiche Innovationen hervorzubringen.

Da die interne Ausarbeitung bereits alle Merkmale eines Förderantrags aufweist, kann die Skizze auch entsprechend für die Finanzmittelakquise genutzt werden.

**Innovationsprozessschritt: Projektrealisierung**


**Innovationsprozessschritt: Verwertung**


Wie bereits angedeutet, handelt es sich bei dem Innovationsprozess um einen iterativen Prozess. Diese Aussage kann in dieser Phase besonders deutlich illustriert werden (siehe Kapitel 2.6 „Ideen verwer- ten“). Sollen zum Beispiel Ergebnisse aus Forschungsprojekten auf ein spezifisches Unternehmen oder eine Produktionskette angewendet werden oder kauft ein Unternehmen Technologiekonzepte ein, ist oftmals eine Anpassung der entwickelten Technologie oder der Ergebnisse, die auf einer generellen und konzeptionellen Ebene vorliegen, nötig. In diesem Fall kann sich wiederum ein Bedarf für weitere F&E-Vorhaben ergeben, um allgemeine Konzepte oder existierende Technologie auf bestimmte Fragestellungen anzupassen.

---

Die Besonderheit im Netzwerk


Abbildung 3: Grafische Darstellung der Verantwortlichkeit des Innovationsmanagements in einem Netzwerk. Der farbig hervorgehobene Bereich markiert jene Prozessphasen (insbesondere die Projektdurchführung), in denen das Innovationsmanagement weniger intensiv bzw. kaum beteiligt ist (eigene Darstellung)
2. Module

Auf den folgenden Seiten werden insgesamt sechs Module vorgestellt, mit denen es insbesondere Netzwerken ermöglicht werden soll, ein systematisches Innovationsmanagement zu implementieren. Dabei handelt es sich um einen Orientierungsrahmen, der eine Einschätzung der eigenen Situation möglich macht und Anregung für den Einsatz von geeigneten Instrumenten gibt. Die Kapitel für die Module sind einheitlich nach dem folgenden Muster strukturiert:

- Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte: Für welche Zwecke ist das Modul geeignet?
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen: Wer macht was?
- Notwendige und nützliche Werkzeuge: Wie erfolgt die praktische Umsetzung des Moduls?
- Grenzen und Möglichkeiten: Was sind die zu erwartenden Ergebnisse des Moduls und welche Schwachpunkte und Fallstricke sind zu beachten?
- Netzwerkorientierung: Worin liegt der Vorteil, dieses Modul in einem Netzwerk anzuwenden?

Ergänzt wird die Ausarbeitung jeweils durch ein kurzes Praxis-Interview, in dem eine erfolgreiche Anwendung der Module inklusive der damit verbundenen Herausforderungen und Schwierigkeiten vorgestellt wird. Auf diese Weise soll ein realistisches Bild aus der Praxis des netzwerkorientierten Innovationsmanagements vermittelt werden.

Die Module stellen in ihrer Anordnung zwar den Idealverlauf eines Innovationsmanagementprozesses dar. Es ist aber ebenso vorstellbar, dass die einzelnen Schritte nicht in der hier angegebenen Reihenfolge stattfinden müssen. Vielmehr stellen sie die einzelnen Teile eines Puzzles dar, welche je nach Bedarf eingesetzt werden.

2.1 Kompetenzen ermitteln

Übersicht


Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte

Kompetenzen ermitteln, bedeutet einerseits sich generell einen Überblick zu verschaffen, was das Netzwerk bietet, und andererseits sich gezielt entsprechende Projektpartner auszuwählen, wenn bereits eine konkrete Idee vorliegt. Ziel ist es, eine Wissensbasis anzulegen, aus der dann zu einem Projektthema geschöpft werden kann. Dies hilft auch, Kompetenzlücken innerhalb eines Netzwerks aufzudecken, wodurch gezielter nach oben dem fehltenden Know-how gesucht werden kann. Im weitesten Sinne geht es darum, ausreichend Informationen für alle Beteiligten bereitzustellen. Für die Mitglieder eines Netzwerks entsteht somit gleichermaßen eine Erhöhung der eigenen Bekanntheit.

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Mit der Erfassung aller Kompetenzen innerhalb eines Netzwerks können die Mitglieder desselben überzeugt werden, dass es besser ist, gemeinsam an einem Innovationsmanagementprozess mitzuwirken als „außen vor“ zu sein.

**Notwendige und nützliche Werkzeuge**


- Förderdatenbanken (regionale Wirtschaftsförderung, Patentdatenbank), z. B. Fachagentur nachwachsende Rohstoffe
- Expertengespräche
- Besuch von fachorientierten Tagungen, um Kontakte zu knüpfen
- Branchenführer erstellen und vertreiben
- Erstellung von Fragebögen und Durchführung von Umfragen
- Laufende Projekte auflisten und daraus vorhandene Kompetenzen ableiten

Ein gutes Werkzeug, um die benötigten Kompetenzen zu erkennen, ist das Aufzeigen der Wertschöpfungskette, an der horizontal der Qualifizierungsbedarf, die Partner und Fachleute pro Segment ermittelt werden können. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Querschnittsthemen, welche zum Beispiel zeigen können, wie Rohstoffe in die Anwendung gebracht werden können. Dabei kann man alle Beteiligten auf einem Gebiet erfassen, z. B. Zulieferer. Ebenso können entlang dieser Wertschöpfungskette Projekte, die bereits laufen, aufgelistet werden, um zu sehen wo es bereits Überschneidungen interdisziplinärer Art gibt.

**Grenzen und Möglichkeiten**


**Besondere Herausforderung im Netzwerk**

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein Netzwerk weitaus mehr Ressourcen bereithält als eine einzelne Firma. Diese zu systematisieren und zuordnen, ist Aufgabe eines Netzwerkmanagers. Hier beginnt die eigentliche „Networking“-Arbeit.
Interview mit Peter Richter, Geschäftsführer des Kompetenznetzes ENERGIEregion Nürnberg e. V.


Webseite: www.energieregion.de

Mit welcher Methode finden Sie die passenden Partner / Kompetenzen für ein neues Projekt?


Wie ermitteln Sie Kompetenzen quantitativ und qualitativ?


Welche Unterstützung bei der Ermittlung von Kompetenzen bekommen Sie von den Netzwerkpartnern?

Peter Richter: Man muss immer selbst aktiv werden als Netzwerkmanager. Man kann nicht warten, dass sich die Netzwerkmitglieder melden. Für die Informationsbeschaffung ist man als Netzwerkmanager selbst verantwortlich.

Wie bringen Sie Partner zusammen?

Peter Richter: Ich setze Themenimpulse, zu denen sich dann die Netzwerkmitglieder durch ihre Rückmeldungen zusammenfinden. Das heißt, die Treffen der potentiellen Projektpartner stehen immer unter einem vorgegebenen Themenschwerpunkt, den ich mir im Vorfeld durch Interviews mit den Netzwerkmitgliedern und andere oben genannte Informationseinholung erarbeitet habe.
2.2 Innovationsfelder analysieren

Übersicht

Bei der Analyse von Innovationsfeldern müssen zwei Fragestellungen geklärt werden:

Wo ist die kritische Masse in einem Gebiet? Was ist förderpolitisch gefragt?

Aus unserer Perspektive ist ein Innovationsfeld eine bestimmte Branche oder ein in einer bestimmten Branche vorgegebener Fokus. Auf jeden Fall bietet der jeweilige Fokus genügend Möglichkeiten für Innovationen, welche in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen können in Sachen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in dieser Branche.

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte

Die Ermittlung von Innovationsfeldern für ein Unternehmen zieht unter Umständen eine strategische Ausrichtung nach sich. Bei der Ermittlung von Innovationsfeldern spielt zum einen die technologische Seite eine Rolle, zum anderen die organisatorische. Technologische Innovationen betreffen das Produkt an sich, während es bei den organisatorischen Innovationen um eine Neuerung des Prozesses geht. Das heißt, hierbei geht es nicht nur um das Aufspüren von neuen Technologien und Trends, sondern auch um die Entwicklung innovativer Organisationsstrukturen und Prozesse. Zum Beispiel kann auf organisatorischer Ebene innerhalb eines Netzwerks die Interoperabilität als Innovationsfeld begriffen werden, wie es zum Beispiel bei Automobilzulieferern der Fall ist.


Notwendige und nützliche Werkzeuge

Werkzeuge zum selbstständigen Auffinden von Innovationsfeldern sind deshalb:

- Elemente des Foresight, um zukünftige Perspektiven in den einzelnen Innovationsfeldern abzuschätzen
- Trendanalyse
- Marktanalyse
- Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)
- Umfeldanalyse (PEST)
- Expertenmeinung, Experteninterviews, Paneldiskussionen


Die Werkzeuge sind im weiteren Verlauf des Innovationsmanagementprozesses für die Bewertung von Ideen geeignet und finden daher noch des Öfteren Erwähnung.

Hierfür interessante Webseiten zur Marktbeobachtung sind u.a.:
www.trendwatching.com/de/trends
www.zukunftsinstitut.de
www.springwise.com

Grenzen und Möglichkeiten


Besondere Herausforderung im Netzwerk

Durch das Einbeziehen eines Netzwerks kann das Wissen um Trends vergrößert und die Einschätzung von Potenzialen verbessert werden.

Für die möglichen Foresight-Aktivitäten bietet die Tool-Box des von der z_punkt GmbH aufgelegten Angebots „Corporate Foresight für den Mittelstand“ eine nützliche Quelle: www.zukunft-im-mittelstand.de/corporate-foresight.html

Webseite: www.hamburg-logistik.net

Welche Werkzeuge nutzen Sie zur Analyse des Innovationsumfelds?


Wie finden Sie Ihre Themen für neue Projekte?

Katrin Vogt: Entweder wir (das Netzwerkmanagement) oder die Mitglieder haben eine Idee. In beiden Fällen erachte ich es jedoch als sehr wichtig, in andere Branchen zu schauen, also über den Tellerrand hinaus.

Kann ein Netzwerk eine Strategie vorgeben? Wie?

Katrin Vogt: Das Vorgeben einer Strategie ist schwierig, aber man muss an bestimmten Themen dranbleiben und die Netzwerkmitglieder zum Mitdenken animieren, z.B. indem man einen Preis für innovative Konzepte wie Nachhaltigkeit oder Fachkräftesicherung auslobt.

Wie kann man als Netzwerk den Prozess begleiten?

Katrin Vogt: Man muss sich selbst einen Part im Projekt sichern, sonst wird man nicht als gleichwertiger Projektpartner wahrgenommen.
Mit welchen Mitteln / Incentives überzeugen Sie Ihre Mitglieder, dass es besser ist, gemeinsam an einem Innovationsmanagementprozess mitzuwirken als „außen vor“ zu sein?

Katrin Vogt: Der Mehrwert für potenzielle Projektpartner wird dann nachvollziehbar, wenn man bereits bestehende Erfolge sichtbar macht, also aufzeigen kann, dass das Endprodukt die Zusammenarbeit wert war und es einen allgemeinen Nutzen bringt. Das funktioniert durch das Erwähnen erfolgreicher Projekte, das Versenden von Mailings, in denen Partner für Projekte gesucht werden, durch Mitgliederversammlungen und durch den Austausch von Erfolgsmeldungen unter den Mitgliedern.

An welcher Stelle des Innovationsmanagementprozesses sehen Sie die meisten Vorteile, die ein Netzwerk bringen kann?


Inwiefern agieren Sie als Türöffner für die Mitglieder in Ihrem Netzwerk?

Katrin Vogt: Durch das Zusammenbringen von Netzwerkmitgliedern ergeben sich neue Gruppenkonstellationen, die die Netzwerkmitglieder im Nachhinein oft als Türöffner und Horizontenerweiterung beurteilen.

An welchem Punkt der Wertschöpfungskette fühlen Sie sich als Netzwerkmanager besonders gefragt und warum?

Katrin Vogt: Als Netzwerkmanagerin werde ich begleitend zur gesamten Wertschöpfungskette angefragt, insbesondere bei Fragen zu Infrastruktur und Nachhaltigkeit.
2.3 Ideen generieren

Übersicht

Wie kann insbesondere der Anfang, also die Ideenfindung, als Teil des Innovationsmanagementprozesses organisiert werden? Dieser Prozessschritt wurde von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen des Workshops als am schwierigsten erachtet und als derjenige, der am meisten Struktur bedarf. Das daraus resultierende Ideenmanagement steht einerseits am Anfang des Prozesses und sollte andererseits immer wieder während des Prozesses aufgegriffen werden.

Weitere Fragen, die in diesem Zusammenhang auftreten, sind:

- Wie kann man Kreativität fördern ohne sie durch Funktionen zu „beschränken“? Meistens sind nur die Geschäftsführer in die betriebsübergreifenden Prozesse eingebunden. Sinnvoll wäre es, weitere so genannte Vorantreiber einzubeziehen bzw. speziell dafür einzusetzen.
- Wer ist also innerhalb eines Netzwerks qualitativ für das Thema Innovationsmanagement zuständig?
- Wie können Interessierte beteiligt werden? Mit „Interessierten“ sind hier die Netzwerkmitglieder gemeint, die unternehmensübergreifend über Innovationsmanagement nachdenken (also nicht nur für das eigene Unternehmen agieren), dabei nah am Geschäft bleiben und deshalb immer die nötige Praxiserfahrung und Fachkompetenz in die Ideenfindung einbringen.

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte


Verantwortlichkeiten und Kompetenzen


► Offenheit zu Beginn
► Mut zum gegenseitigen Fördern anstatt Behinderung
► Partner eines Netzwerks müssen passend sein
► Nicht verleugnen, dass auch Konkurrenz im Netz herrscht
► An einer Stelle der Wertschöpfungskette muss man sich immer für einen Partner entscheiden, weil sonst an anderer Stelle die Wertschöpfungskette blockiert wird.
► Sachen / Partner, die nicht unbedingt zusammenpassen, sollte man trotzdem versuchen zueinander in Beziehung zu bringen.

Notwendige und nützliche Werkzeuge

Um die Möglichkeiten der bestehenden Findung und Generierung von Ideen vollständig auszunutzen, ist es notwendig, auch hierfür eine gewisse Systematik zu entwickeln. So können die eher zufälligen Kundengespräche durch eigene Kunden-Workshops ergänzt werden (Beispiel Materialhersteller, die mit bestimmten Kunden wie etwa Herstellern von Armaturen, Fliesen, Duschen etc., Workshops zum Thema „Bad 2020“ durchführen), oder es können firmeneigene Foresight-Aktivitäten aufgelegt werden: Wie entwickeln sich Märkte, welche technischen Fortschritte sind zu erwarten etc.?


Nach der kreativen Ideengenerierung findet die analytische Ideenbewertung und -auswahl statt. Während eine erste Bewertung der Innovationsideen zunächst nur ein grobes Raster und eine zeitliche Einordnung der jeweiligen Ansätze anstrebt, um die grundsätzliche Eignung einzuschätzen (entsprechend gering ist die Filterwirkung dieses Schritts), zielt die Machbarkeits- und Potenzialanalyse darauf ab, verlässliche Aussagen zu möglichen Produkten zu erhalten. Das interne Wissen kann dabei durch Marktanalysen, Befragungen, vergleichende Analysen etc. ergänzt werden.

Allgemein kommen bei der Ideenfindung (intern) vor allem Kreativitätstechniken als Werkzeuge zum Einsatz. Diese sind:

► Brainstorming
► Brainwriting
► Mindmapping
► Rollenspiele
Außerdem sind auch folgende externe Maßnahmen sinnvoll:

- Workshops
- Kundenworkshops
- Konferenzbesuche
- Messebesuche
- Wettbewerb mit Anreizen, wie z. B. Weiterbildung
- Individuelle Besuche inklusive Dialoge
- Orientierung an anderen Regionen / Konkurrenz

Grenzen und Möglichkeiten


Besondere Herausforderung im Netzwerk

Wie in der Abbildung 2 zu erkennen, ist die Ideenfindung die Phase, in der das gesamte Netzwerk am meisten eingebunden ist. Somit ist gleich zu Beginn des Innovationsmanagementprozesses ein voll funktionsfähiges Netzwerk sehr wichtig. Dies bedeutet wiederum, dass möglicherweise die Ideenfindungsphase auch die meiste Zeit in Anspruch nimmt, da sich nicht nur die Idee finden lassen muss, sondern auch die dazu passenden Netzwerkpartner. Im Falle einer Initialzündung, die nur von dem „Erfinder“ ausgeht, muss für das Finden von Partnern im nächsten Schritt die Kompetenzermittlung erfolgen. Dies bedeutet, dass der hier vorgegebene Ablauf nicht unbedingt eingehalten werden muss. Ideen-/Wissensmanagement muss so betrieben werden, dass die neuen Ideen, die in den Organisationen eines Netzwerks entstehen, auch bei den Netzwerkmanagern ankommen. Das heißt, der Netzwerkmanager muss sich permanent selbst einbringen und Informationen richtig streuen und gleichzeitig das Vertrauen gewinnen, dass mit den gewonnenen Informationen vertraulich umgegangen wird.

Interview mit Dr. Olga Speck, Projekt- und Netzwerkmanagerin im Kompetenznetz Biomimetik


Mit welcher Methode strukturieren Sie den Anfang des Innovationsmanagementprozesses (Ideenfindung)?


Wie gestalten Sie Ihr Ideenmanagement so, dass jedes Netzwerkmitglied davon profitiert?

Dr. Olga Speck: Auf Wunsch der Netzwerkmitglieder treffen wir uns mindestens einmal pro Jahr zu einem „Brainstorming“.

Wie kann man Kreativität fördern ohne sie durch Funktionen zu „beschränken“?


Wer ist innerhalb eines Netzwerks qualitativ für das Thema Innovationsmanagement zuständig?

Dr. Olga Speck: Es sind alle Mitglieder aufgefordert, sich aktiv am Thema Innovationsmanagement zu beteiligen. Die Ideen werden zentral vom Management des Kompetenznetzes zusammengestellt und allen Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellt.
2.4 Ideen bewerten

Übersicht

Die aus dem Modul 3 hervorgegangenen Ideen für mögliche gemeinsame Innovationsprojekte stellen oftmals zwar strukturierte aber dennoch im Regelfall noch inkonsistente Sammlungen dar, die zudem in vielen Fällen von Einzelinteressen und persönlichen Sichtweisen geprägt sind. Die Herausforderung der sich nun anschließenden Ideenbewertung besteht darin, sowohl die Perspektive der angestrebten Innovation als auch deren Umsetzbarkeit anhand von nachprüfaren Kriterien abzuschätzen, um auf diese Weise festzulegen, welche Projektidee tatsächlich umgesetzt werden soll.

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte


Bei großen und / oder in unterschiedlichen Feldern tätigen Netzwerken (beispielsweise übergreifende Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Netzwerke, die sowohl verschiedene Software-Anwendungen als auch Hardware-Komponenten und dazu noch Services umfassen) ist anzunehmen, dass es keine Innovationsideen und -projekte gibt, die für alle Netzwerkpartner gleichermaßen geeignet sind. Hier ist es überlegenswert und sinnvoll, die Bewertung der Ideen innerhalb unterschiedlicher Sektionen des Netzwerks (gegliedert nach Produkten oder ohnehin bestehenden Arbeitsgruppen) durchzuführen, um so dem sehr breiten Profil des Netzwerks Rechnung zu tragen.


Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Notwendige und nützliche Werkzeuge

**Erfolgskriterien**
Jedes Netzwerk sollte ein Set von 3 bis 5 zentralen Erfolgs- bzw. K.-o.-Kriterien formulieren, die möglichst eindeutig sind und wenig Raum für Interpretationen lassen.

**Kriterien-gestützte Bewertungsmatrix**
Erstellen einer Matrix, in die die jeweiligen Projektideen eingeordnet werden können. Ein vorab bestimmter Zielraum (zum Beispiel „geringe Investition x mittlere Erfolgssichtschaft“) dient der Eingrenzung derjenigen Themen, die als Finalisten in Qualifizierungs- und Quantifizierungsphase überführt werden.

**Qualitative und quantitative Bewertung**
Erstellen eines Projektsteckbriefs, in dem verschiedene quantitative und qualitative Informationen zusammengetragen werden:

- Technische Realisierbarkeit (inkl. des dafür benötigten / vorhandenen Know-hows).
- Finanzielle Realisierbarkeit (inkl. der dafür bereitstehenden Mittel / Quellen)
- Marktvolumen und return on investment (für jeden beteiligten Partner)
- Erfolgswahrscheinlichkeit und Risiko (inkl. Konsequenzen durch ein Worst-case-Szenario)


Sollten die Informationen nicht bereits vorliegen (z. B. durch Quellen Dritter) ist es denkbar, eigene Untersuchungen vorzunehmen (z. B. Befragungen von Kunden und Zulieferern).

**Erstellen einer Technologie-S-Kurve**
Um einzuschätzen, wie sich das neue Produkt im Hinblick auf die Produktvielfalt entwickelt und wie es sich im Vergleich zu bestehenden Produkten / Verfahren (auch die der Konkurrenz) einordnen wird, wird eine S-Kurvengrafik erstellt. Darin werden die Phasen der technologischen Entwicklung vom Prototyp bis zum voll ausgereiften Produkt auf einer Zeitskala abgebildet um festzustellen, ab wann das Produkt voll etabliert ist, ab wann es eine bestehende Produktgeneration ablöst und ab wann es selbst vermutlich abgelöst werden wird. An einer solchen Kurve lässt sich auch abschätzen, wann bestehende eigene Produkte kannibalisiert werden.

**Realitäts-Check**
Mit ausgewählten Kunden und / oder Zulieferern werden die Projektidee und deren Leistungspotenzial besprochen. In einem kleinen und vertraulichen Workshop besteht so die Möglichkeit, die Akzeptanz eines neuen Produkts abzuschätzen: Wartet der Markt auf eine solche Lösung oder muss noch Überzeugungsarbeit geleistet werden? Dies gilt insbesondere, wenn ein völlig neues Produkt angestrebt wird (radikale Innovation).

**Grenzen und Möglichkeiten**
Mit der Festlegung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung von Innovationsideen wird der Prozess der direkten persönlichen Einflussnahme und des Sich-stark-Machens für eine bestimmte Idee zu einem Gutteil relativiert. Auf diese Weise bietet ein solcher Katalog einen willkommenen Ansatz, um Willkür und Verzerrung bis zu einem gewissen Grad zu verhindern.


Eine weitere Variation ist durch den angestrebten Zeithorizont gegeben. Soll das nächste oder das übernächste Produkt entwickelt werden? Je nach zeitlicher Einordnung variieren auch die Kriterien bzw. ihre Schärfe und Quantifizierung durch harte Fakten.

**Besondere Herausforderung im Netzwerk**

Interview mit Katrin Petersen, ehemalige Projekt- und Netzwerkmanagerin im Kompetenznetz BioCon Valley GmbH


Wie ermöglichen Sie es, die Einschätzung einer Idee auf möglichst viele Schultern zu verteilen, um das versammelte Wissen zusammenzuführen?


Wer aus Ihrem Netzwerk wird bei der Ideenbewertung eingebunden und wie?


Mit welchen Mitteln / Incentives überzeugen Sie Ihre Mitglieder, dass es besser ist, gemeinsam an einem Innovationsmanagementprozess mitzuwirken als „außen vor“ zu sein?


An welcher Stelle des Innovationsmanagementprozesses sehen Sie die meisten Vorteile, die ein Netzwerk bringen kann?

Katrin Petersen: Nur die systematische Steuerung des gesamten Innovationsmanagementprozesses führt dazu, dass eine Idee wirtschaftlich umgesetzt werden kann. Netzwerke erhöhen die Flexibilität der Partner und führen zur Leistungstesteigerung eines jeden Einzelnen im Verbund. Das beginnt bei der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zum Marketing und Vertrieb.

Inwiefern agieren Sie als Türöffner für die Mitglieder in Ihrem Netzwerk?

Katrin Petersen: Als Netzwerker sind wir Wegbereiter und können Mitglieder auf vielfältige Weise unterstützen, beispielsweise beim Aufbau internationaler Kooperationsbeziehungen.

An welchem Punkt der Wertschöpfungskette fühlen Sie sich als Netzwerkmanager besonders gefragt und warum?

2.5 Projekte initiieren

Übersicht


Es geht im Folgenden darum, die in Modul 4 ausgewählten Projekte zu initiieren und umzusetzen. Mit der notwendigen Verpflichtung erstellen die Projektpartner zunächst eine Planung, die detailliert die einzelnen Arbeitsschritte, Meilensteine, die Aufgabenteilung, die Kosten- und Ressourcenplanung etc. umfasst. Diese Planung sollte zudem klären, durch welche Form der Finanzierung das Projekt realisiert wird (Eigenmittel, Fördergelder etc.). Außerdem sollte ganz klar definiert werden, durch welche Merkmale (auch im Vergleich zu bestehenden) sich das neue Produkt auszeichnet und wie es auf den Markt gebracht werden soll. Untrennbar damit verbunden ist die Klärung von Rechten an dem Produkt, Finanzzuschüssen, Patenten und Lizenzen und Veröffentlichungen (Forschungsmitarbeiter). Ein durchdachter, professioneller Kooperationsvertrag ist hier sehr empfehlenswert. Merke: Verträge werden in Zeiten, in denen man sich gut versteht, geschlossen für Zeiten, in denen man sich nicht mehr so gut versteht.


Einsatzmöglicheiten und Anwendungskontexte


Ergänzend zum Monitoring wird die Entstehung und Durchführung des Projekts abschließend evaluiert. Zu diesem Zweck kann ein allgemeines Schema (Fragebogen) entwickelt werden, das zentrale Faktoren abfragt und so Stärken und Schwächen des Entwicklungsprozesses sowie der Ergebnisverwertung (Vermarktung) aufdeckt. Dabei sollte insbesondere Wert darauf gelegt werden, systemische Mängel aufzudecken, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Einfluss auf andere, vergleichbare Projekte haben. Externe und damit nicht unmittelbar beeinflussbare Faktoren sollten dabei gesondert betrachtet werden.
Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Die für die Umsetzung des Projekts notwendigen Kompetenzen sollten sich in der Partnerstruktur widerspiegeln. Im Regelfall werden sowohl Industrie- als auch Forschungspartner einbezogen. Wenn bei den Partnern bestimmte Kompetenzen nicht vorhanden sind, muss versucht werden, diese innerhalb des Netzwerks (vgl. Modul 1 – Kompetenzen ermitteln) oder aber auch extern zu finden und in das Projekt zu integrieren. Bei der Aufstellung der folgenden Arbeitsplanung sind genaue Zuständigkeiten inkl. der zeitlichen Abfolge notwendig: Wer macht was bis wann? Bei dieser Planung müssen Faktoren wie Urlaubszeit, andere, ggf. prioritäre Aktivitäten etc. berücksichtigt werden, um ein realistisches Bild von den Projektphasen zu erlangen.


Notwendige und nützliche Werkzeuge


Hoffentlich wichtiger als die Kooperationsvereinbarung ist im weiteren Verlauf die gemeinsame Projektplanung. Die Planung geht einher mit einer detaillierten Ausformulierung des Projekts unter Einschluss der im Modul 4 herangezogenen Bewertungskriterien und zusätzlichen Informationen zur Qualifizierung und Quantifizierung. Eine solche Projektbeschreibung und Planung kann unter Umständen die Grundlage für einen gleichlautenden Förderantrag bilden – die folgende Darstellung gibt eine grundlegende Gliederung für die Projektbeschreibung wieder.


Interview mit Alexander Schwock, Projekt- und Netzwerkmanager im Kompetenznetz BalticNet-PlasmaTec e. V.


Website: www.balticnet-plasmatec.org

An welcher Stelle des Innovationsmanagementprozesses sehen Sie die meisten Vorteile, die ein Netzwerk bringen kann?


Inwiefern agieren Sie als Türöffner für die Mitglieder in Ihrem Netzwerk?

Alexander Schwock: Vor allem bei der Kontaktanbahnung zu ausländischen Partnern ist die Schaffung von Vertrauen sehr wichtig und benötigt teilweise längere Zeit. Hier können die Kontakte des Netzwerks den Mitgliedern einfacher die Türen öffnen (z. B. in Russland).

An welchem Punkt der Wertschöpfungskette fühlen Sie sich als Netzwerkmanager besonders gefragt und warum?


Wie werden Sie an der Umsetzung von Ideen beteiligt?

2.6 Ideen verwerten

Übersicht

Mit dem Modul „Ideen verwerten“ folgt die nächste Innovationskurve. Bedingt durch die Elemente Monitoring, Controlling und Evaluation wird sich im Idealfall aus der abgeschlossenen Idee eine neue entwickeln.


Ein solch gemeinschaftlicher Fortschritt sorgt dafür, dass nicht nur alle Partner Rückflüsse aus der Kommerzialisierung erhalten, sondern dass diese gleichsam gemeinsam „wachsen“ (in erster Linie technologisch) und so auch in Zukunft eine leistungsfähige Plattform bilden. Profitiert hingegen nur ein Partner von der Ideenverwertung, kann es schnell zu Asymmetrien hinsichtlich Wissen und Technologie-Niveau kommen.

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungskontexte

Das Modul unterstützt die gezielte Verwertung der Projektergebnisse und damit den zentralen „Proof of Concept“ der ursprünglichen Idee – nur wenn die beteiligten Partner ein auf absehbare Zeit vermarktbares Resultat erzielen, war der ganze Prozess erfolgreich. Bei der Verwertung kommt es daher darauf an, dass sich für alle notwendigen Teilschritte, die für die Erzeugung des Endprodukts nötig sind, verantwortliche Partner finden. Dabei ist zu überprüfen, ob die Teilschritte allesamt in einem vorgegebenen Kostenrahmen durchgeführt werden können. Neben diesen formalen Prozessen ist zu überlegen, wie das neue Produkt auf den Markt gebracht werden soll. So ist zu klären, ob die bestehenden Vertriebsstrukturen geeignet sind (bei inkrementellen Innovationen wird dies in der Regel so sein), ob damit Zugänge zu neuen Märkten verbunden sind, wie im entsprechenden Fall der Marktzugang erfolgen kann, wann der beste Zeitpunkt („Window of Opportunity“) für den Marktstart ist etc.

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

Bei der Verwertung von Projektergebnissen in Form von Produkten können unterschiedliche Wege beschritten werden, die auch unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen erfordern. Wurde in dem Projekt ein Element oder Verfahren entwickelt, das mehreren Projektpartnern gleichermaßen zugutekommt (und die darauf basierend ihre jeweiligen Produkte eigenständig weiterentwickeln und vermarkten) oder handelt es sich um eine Wertschöpfungskette, die zu einem Endprodukt führt, das dann von einem Netzwerkpartner vermarktet wird? Handelt es sich um ein Endprodukt entlang der Wertschöpfungskette, fällt die Zuständigkeit der Prüfung und Zulassung im Regelfall in die Zuständigkeit von dessen Hersteller.

**Notwendige und nützliche Werkzeuge**

### Zulassung und Patentierung


Je nach Anwendung und Marktsegment sind weitergehende Zulassungen notwendig, die anhand der etablierten Richtlinien erfolgen (CE-Kennzeichnung, REACH etc.) – diese Verfahren sind vorgegeben und müssen entsprechend umgesetzt werden.

### Entwickeln / Implementieren eines Marketing- und Vertriebsmodells


### Moderation und Klärung von Interessenskonflikten


### Grenzen und Möglichkeiten


### Besondere Herausforderung im Netzwerk

Die Stärke der gemeinsamen Produktentwicklung innerhalb eines Netzwerks besteht insbesondere in Nischenmärkten darin, aufgrund der Vielzahl von
Partnern und deren gemeinsamer Produktausrichtung gleichsam Standards in ihrem Feld zu setzen. Wird demnach von einem Netzwerk eine neuartige Systemlösung entwickelt und angeboten, die bestehenden Lösungen überlegen ist bzw. überhaupt erst neue Anwendungen erschließt (first mover), kann für diesen Anwendungsfall die zukünftige technische Basis festgelegt werden, ohne dass dafür zwingend formale Standards nach DIN oder ISO notwendig werden – allein durch die Implementierung und Verwendung etabliert sich ein solcher „quasi-Standard“.


Interview mit Dr. Olga Speck, Projekt- und Netzwerkmanagerin im Kompetenznetz Biomimetik

Wie gestalten Sie die Verwertung für direkte Projektpartner?

Dr. Olga Speck: Ideen sind der Grundstein für F&E-Projekte, die in Form von gemeinsamen Patenten, Lizenzverträgen oder bionischen Produkten von den Projektpartnern verwertet werden. Der jeweilige Auftraggeber oder Projektträger gibt den Rahmen für die Verwertung vor.

Wie gestalten Sie die Verwertung für das gesamte Netzwerk?

Dr. Olga Speck: Die Bionik-Projekte aller Netzwerkträger werden auf der Internetseite präsentiert, um die Kompetenzen der Netzwerkträger für zukünftige potentielle Kooperationspartner darzustellen.

Wie gestalten Sie die Verwertung der Idee als allgemeines Gut?

Dr. Olga Speck: In Zusammenarbeit mit dem VDI (Verein Deutscher Ingenieure) wurden unter Mitarbeit von mehreren Netzwerkträgern sieben Richtlinien zur Bionik (VDI 6220-6226) für verschiedene Technologiebereiche erarbeitet. Diese Richtlinien regeln die Unterscheidung zwischen bionischem und nicht-bionischem Produkt und geben Handreichungen für den Prozess „Vom biologischen Vorbild zum technischen Produkt“. 
3. Fazit


---

14 Howaldt, J., Kopp, R., Beerheide, E. (2011)
Welche Aufgabe als Netzwerkmanager/in würden Sie als Ihre Lieblingsaufgabe bezeichnen, und worin sehen Sie sich in Ihrer Arbeit bestätigt?


Peter Richter: Die Faszination, dass man Menschen bewegen kann, etwas zu tun, was uns nachhaltig weiterbringt, macht mir am meisten Spaß. Ich fühle mich darin bestätigt, dass ich ab und zu mal ein Steinchen in die richtige Richtung bewegt habe.


Katrin Vogt: Wenn sich in einem Projektanbahnungsgespräch herausstellt, dass andere Netzwerkmitglieder ähnliche Ideen haben und alle Beteiligten der Meinung sind, zusammen effektiver arbeiten zu können als allein, und diese gemeinsame Arbeit den Standort voranbringt, macht die Arbeit Spaß, und man fühlt sich bestätigt.

Wer die Vorteile eines Netzwerks voll ausschöpfen möchte, sollte Mitglied in einem der derzeit 100 Kompetenznetze der Initiative werden. Viele Kompetenznetze können beispielhaftes Innovationsmanagement vorweisen und nehmen damit eine Vorreiterrolle ein, sowohl im klassischen Sinne des Innovationsmanagements als auch im Sinne moderner Dienstleistungsinnovationen, die diese Netzwerke darstellen.


Zusätzlich zur regionalen und branchenorientierten Profilbildung ist die internationale Wahrnehmung eine Voraussetzung für die erfolgreiche Positionierung im internationalen Wettbewerb. Der Standort Deutschland muss dabei Themen und Technologien fokussieren, in denen er sein vorhandenes Innovationspotenzial optimal am Markt umsetzen kann. Die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ agiert hier als ein Instrument des internationalen Standortmarktings.

Außerdem bündelt die Initiative Wissenswertes zu den Innovationsnetzwerken und Clustern des Standortes Deutschland und unterstützt Mitgliedsnetze bei der strategischen Weiterentwicklung, bei Veränderungsprozessen und horizontaler Vernetzung.

In der Geschäftsstelle der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ steht den Mitgliedsnetzwerken kompetenter Sachverstand zur Verfügung. Sie berät interessierte Netzwerke über das Aufnahmeverfahren, bietet bedarfsgerechte Serviceleistungen zur Weiterentwicklung der Mitgliedsnetze an, organisiert intensiven Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit, sichert die Qualität der Mitgliedsnetze durch regelmäßiges Benchmarking, unterstützt u. a. bei der Anbahnung internationaler Kooperationen und repräsentiert die Initiative in der Öffentlichkeit.

Mehrwerte für die Mitglieder der Initiative

- Die Mitgliedschaft ist ein wichtiges Qualitätslabel für besonders leistungsfähige Technologienetzwerke in Deutschland. Es zeichnet die Innovationsfähigkeit dieser Netzwerke aus.
- Durch die Verwendung des eingetragenen Gütesiegels „Kompetenznetz“ werden die aufgenommenen Netzwerke von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik deutlich besser wahrgenommen und ihre Leistungen öffentlich anerkannt.
- Erleichterung internationaler Geschäftsbeziehungen durch verbesserte internationale Sichtbarkeit; die Webseite der Initiative (www.kompetenznetze.de) verzeichnet monatlich etwa 160.000 Besucher.
Leistungsspektrum der Geschäftsstelle „Kompetenznetze Deutschland“

- Beratung, Coaching und Unterstützung der Mitglieder in ausgewählten Fragestellungen, z. B. Internationalisierung; Konzeptionelle und organisatorische Leitung von Arbeitskreisen und Workshops zu speziellen Fragestellungen der Technologienetzwerke, z. B. nachhaltige Finanzierung.
- Außendarstellung der Technologienetzwerke und deren Mitglieder (Steigerung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit durch Publikationen, Messeauftritte, Webseite etc.)

Webseite

www.kompetenznetze.de
5. Weiterführende Links

**EU-Info Deutschland**
www.eu-info.de/foerderprogramme
Potenzielle Antragsteller finden hier einen Überblick zu allen Fördermöglichkeiten durch die europäische Kommission.

**Förderberatung „Forschung und Innovation“ des Bundes**
www.foerderinfo.bund.de
Anlaufstelle für alle Fragen zur Forschungs- und Innovationsförderung, Informationen über Forschungsstruktur des Bundes, Förderprogramme und Ansprechpartner.

**Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union**
www.foerderdatenbank.de
Umfassender, aktueller Überblick über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der EU.

**BMWi-Innovationsgutscheine (go-Inno)**
www.bmwii-innovationsgutscheine.de

**IMP³rove**
www.improve-innovation.eu
Hier kann man mit einem Online-Instrument eine Potenzialanalyse der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen durchführen (auf Englisch).

**Innovationsmanagement**
www.innovationsmanagement.de
Auf dieser Webseite findet man eine Kurzdarstellung wichtiger Begriffe und Techniken, die relevant für Innovationsmanagement sind.

**Investitionsbank Berlin**
www.ibb.de
Unternehmen erhalten hier Informationen über die Fördermöglichkeiten für innovative Produkte und Dienstleistungen durch die IBB.

**RKW Kompetenzzentrum (Inno Check)**
www.rkw-kompetenzzentrum.de
Mittels Online-Tool kann man hier als Unternehmen sein Innovationspotenzial testen.

**Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)**
www.zim-bmwi.de
Mit ZIM werden kleinen und mittleren Unternehmen, die mit Forschungseinrichtungen kooperieren, Teilfinanzierungen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten ermöglicht.
6. Referenzen


