

Wie beurteilt man Innovation? – Das Konzept für eine aussagekräftige Evaluation

Dr. Wolf Bonsiep
Malik Management Zentrum St. Gallen

Berlin, 25. April 2006

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Ziele der Untersuchung

1. Beurteilung der Zielerreichung der Wachstumskerne
2. Beurteilung der Kompatibilität der Ziele des Wachstumskerns und der Programmziele
3. Validierung von Indikatoren zur Bewertung der Initiativen in verschiedenen Entwicklungsstadien und zur Beurteilung von deren langfristiger Lebensfähigkeit (Nachhaltigkeit)
4. Beurteilung der inhaltlichen und konzeptionellen Wirksamkeit der Förderung (Erreichen der Förderprogrammziele)
5. Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Förderaktivität

Wie beurteilt man Innovation?

Verwendete theoretische Konzepte

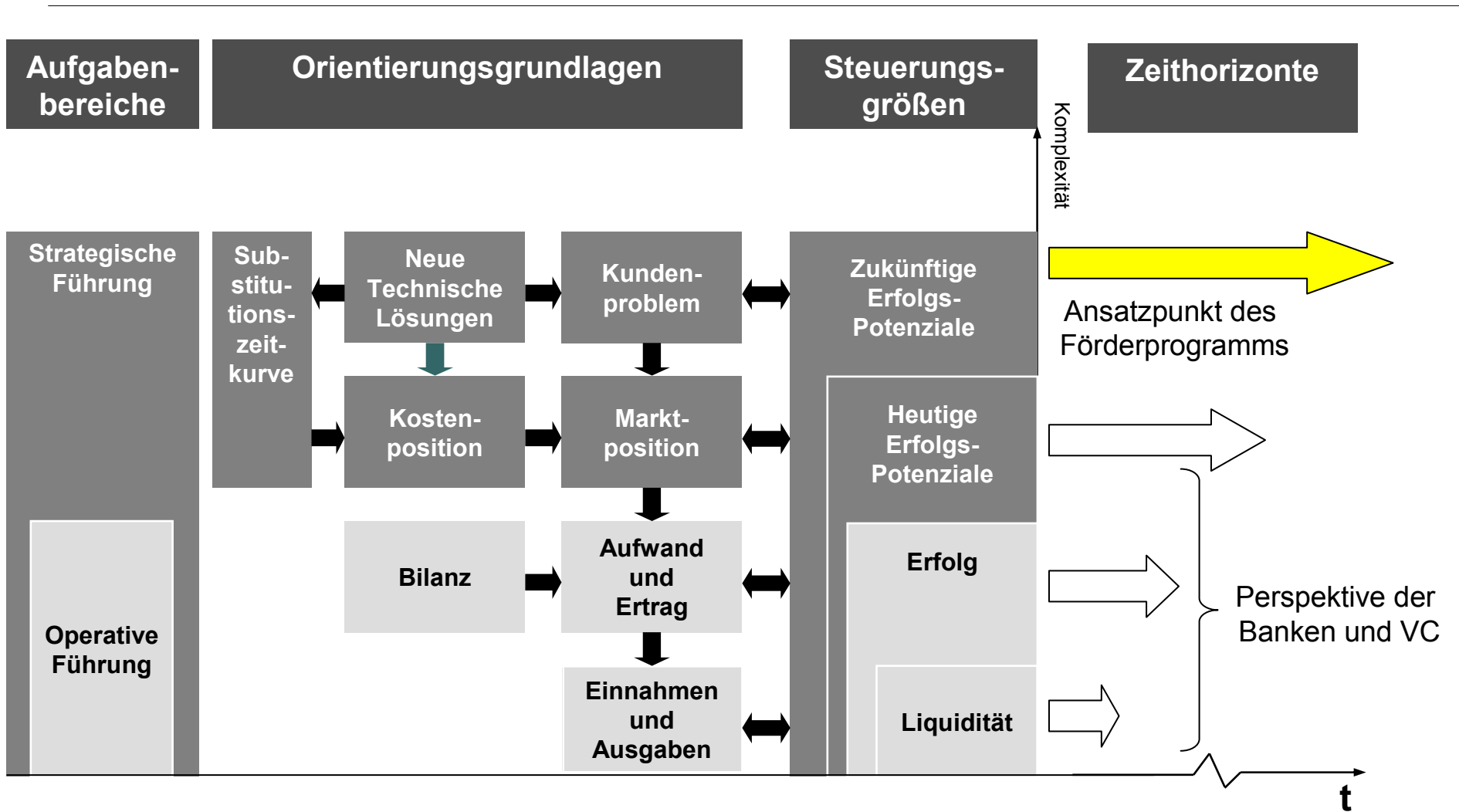


Unternehmerisches Navigationssystem nach Gälweiler
Profit Impact of Market Strategies (PIMS) – Programm
Start-up-Analyse nach PIMS
Integriertes Managementsystem nach Malik

**Entwicklungsorientiertes
Indikatorensystem zur Beurteilung
der zukünftigen Erfolgspotenziale**

Wie beurteilt man Innovation?

Das unternehmerische Navigationssystem



Wie beurteilt man Innovation?

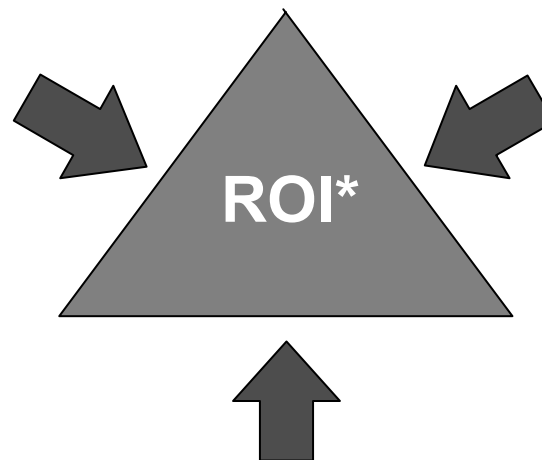
Kernfaktoren für den Unternehmenserfolg nach PIMS

Wettbewerbsposition

- (Relativer) Marktanteil
- Relative Produktqualität
- Umsatzanteil neuer Produkte

Marktumwelt

- Reales Marktwachstum
- Kundenkonzentration
- Marketingintensität



Kosten- und Kapitalstruktur

- Investmentintensität
- Produktivität
- Kapazitätsauslastung
- Relative Herstellkosten

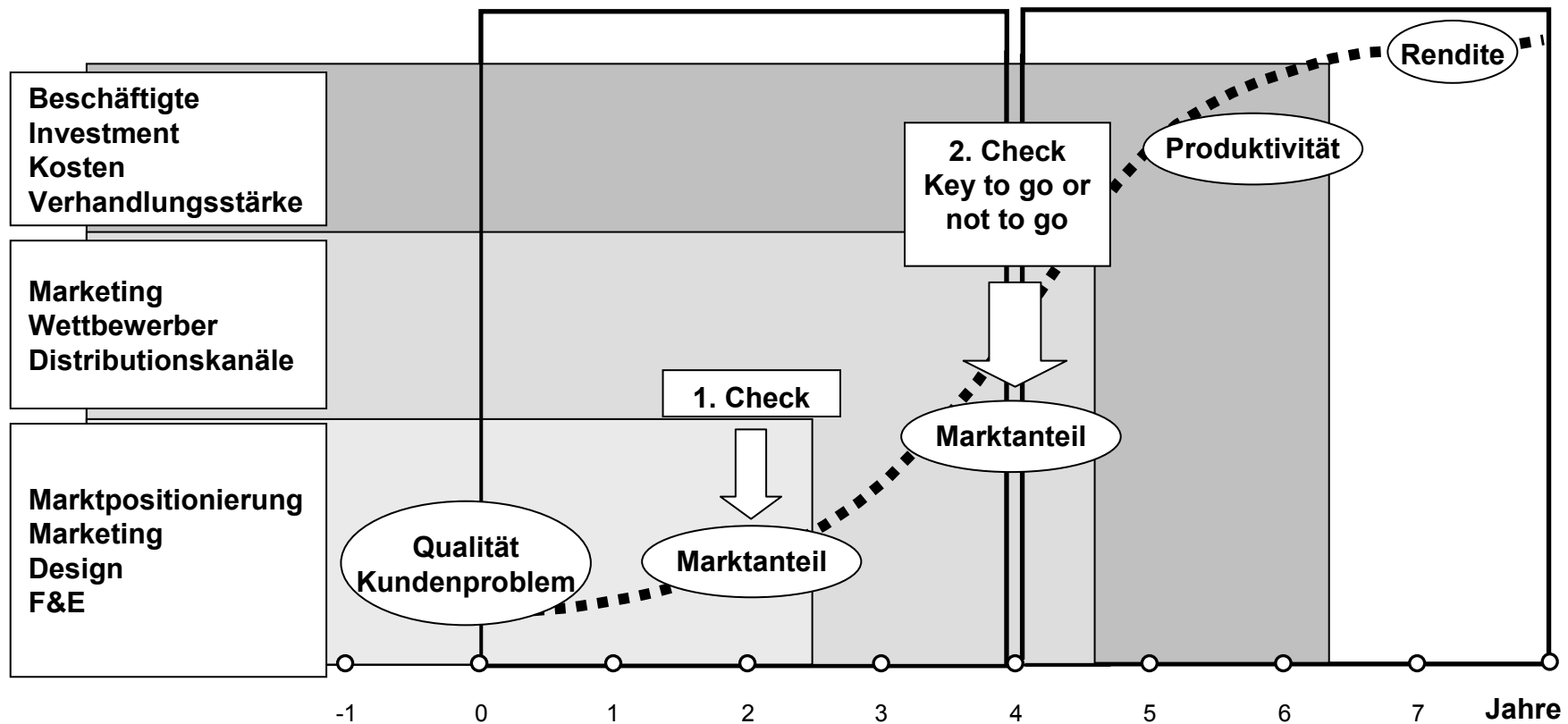
*ROI = Ergebnis vor Zinsen und Steuern bezogen auf das Investment

Investment = Kasse + Vorräte + Forderungen + Netto-Anlagevermögen - Verbindlichkeiten

Wie beurteilt man Innovation?

Was Start-up-Geschäfte im Zuge ihrer Entwicklung anstreben sollten

Ziele eines erfolgreichen Start-up-Geschäftes



Wie beurteilt man Innovation?

Start-up- Analyse nach PIMS - Erfolgsrelevante Umweltfaktoren

Wachstumskern: _____

Produkt: _____

Rahmenbedingungen	ungünstig	Position	günstig	Erläuterung
Marktwachstum	klein		gross	
Lebenszyklusphase	Reifephase		Einführung	
Art des Markteintritts	Nachfolger		Pionier	
Anzahl der Wettbewerber	viele		wenige	
Wichtigkeit des Marktes für den Hauptkonkurrenten	wichtig		unwichtig	
Marktanteil drei grösste Hauptkonkurrenten	klein		gross	
Anzahl Kunden	viele		wenige	

Wie beurteilt man Innovation?

Start-up- Analyse nach PIMS - Strategische Faktoren der Eintrittsstrategie

Wachstums Kern: _____

Produkt: _____

Strategischer Faktor	ungünstig	Position	günstig	Erläuterung
Erfahrungen mit F&E	klein	○—○—○—○—○—○	gross	
Erfahrungen im allg. Management	klein	○—○—○—○—○—○	gross	
Relative Anzahl von Kunden	kleiner	○—○—○—○—○—○	grösser	
Relative Vielfalt der Kundengruppen	kleiner	○—○—○—○—○—○	grösser	
Relative Grösse der Kunden	kleiner	○—○—○—○—○—○	grösser	
Grad der Produktinnovation	keine Innov.	○—○—○—○—○—○	gross	
Kapazität	niedrig	○—○—○—○—○—○	hoch	
Breite der (vollständigen) Produktpalette	kleiner	○—○—○—○—○—○	grösser	
Distributionsstrategie	alte	○—○—○—○—○—○	neue	
Relativer Service	niedriger	○—○—○—○—○—○	höher	
Relatives Image	niedriger	○—○—○—○—○—○	höher	
Relative Qualität	niedriger	○—○—○—○—○—○	höher	
Preis-Leistungsverhältnis	negativ	○—○—○—○—○—○	positiv	
Marketingindex	niedrig	○—○—○—○—○—○	hoch	
Marketingausgaben / Marktvolumen	niedrig	○—○—○—○—○—○	hoch	

Wie beurteilt man Innovation?

Indikatorensystem - Ausgewählte Arbeitsfragen

Wettbewerber & Markt:

- Was hindert das Bündnis ihre Produktvorteile am Markt zu nutzen?
- Wie ist die Kenntnis der wichtigsten Wettbewerber im WK einzuschätzen?
- Liegen plausible Marktschätzungen vor?

Organisation & Führungsstruktur

- Gibt es klare AKV in der Führung des Bündnisses?
- Ist mit der heutigen Organisation die Vermarktung der angestrebten Produkte und Services möglich?
- Wie wirtschaftlich stabil ist die Institution, aus der der Wachstumskern-Sprecher stammt?

Strategie/ Ziele/ Leitidee des WK

- Dient die strategische SWOT-Analyse als Basis für Prioritäten des Managements?
- Wie groß ist die Gefahr der Verzettelung durch die Vielfalt der technologischen Ziele, Vielfalt von Kunden etc.?

Planung & Projektmanagement

- Ist ein funktionsfähiges Berichtssystem zur Fortschrittskontrolle auf Ebene des Wachstumskerns eingerichtet?

Controlling

- Werden die kritischen Punkte für den Erfolg der Strategie (technologische Meilensteine, Annahmen über den Markt, sonstige Planungsprämissen) aktiv aktualisiert?

Vermarktung & Kundenorientierung

- Liegen im Bündnis fundierte Vermarktungserfahrungen vor?
- Wie intensiv sind Kontakte mit Kunden? Mit wem wird genau gesprochen? (Region, Funktion)
- Was sind die zentralen Produkte/ Dienstleistungen (zukünftige Hauptumsatzträger), auf die der Wachstumskern hinarbeitet?

Wie beurteilt man Innovation?

Stufen der Entwicklung von Netzwerken und geeignete Koordinationsmechanismen

