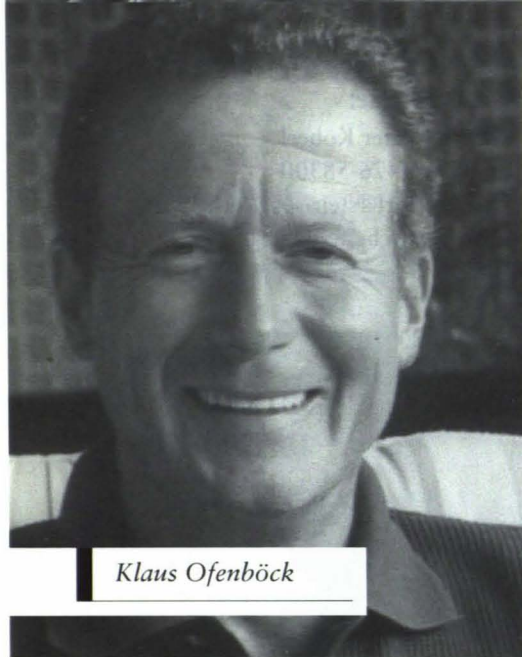


Reinhard Willfort

*Dipl.-Ing. Dr. techn.*

*Jg. 1966; 1981 bis 1985 Ausbildung zum Nachrichtenelektroniker bei Siemens, 1986 bis 1996 Nachrichtenelektroniker in der HZA Graz, Abend-HTL für Berufstätige im Fach Elektrotechnik an der BULME Graz, 1989-1996 Studium Irregulare Telematik und Wirtschaft, 1997 bis 2001 Univ.-Ass. am IWB der TU Graz, Arbeitsgruppe Industriebetriebslehre und Innovationsforschung, 2000 Promotion in den Fachgebieten Innovations- und Wissensmanagement, Lehrbeauftragter an der Donau-Universität Krems und an der Fachhochschule Joanneum, Mitbegründer des Wissensmanagement-Forums, seit 2001 Geschäftsführer der isn - innovation service network GmbH*



Klaus Ofenböck

*Ing.*

*Jg. 1942; Maschinenbauingenieur, Ausbildung zum Exportkaufmann an der Wirtschaftsuniversität Wien; jahrzehntelange Managementenerfahrung in der Aluminiumindustrie als Verkaufsleiter und Produktgruppenleiter, 10 Jahre als Geschäftsführer, Mitglied im Europäischen TRIZ-Zentrum, Spezialist für Innovationsmarketing und Innovationsmanagement mit neuen Technologien, seit 2001 Geschäftsführer der isn - innovation service network GmbH*

## Innovationsdienstleistungen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Die Feststellung „Das Einzige, was konstant bleibt, ist die Veränderung“ klingt dramatisch, verdeutlicht aber die aktuelle Situation und Herausforderung für Unternehmen. Die Tendenz zu noch rascherem Wandel, zur

Beschleunigung von Veränderungsgeschwindigkeiten hält aber nach wie vor an und betrifft alle Bereiche unserer Gesellschaft. In besonderer Weise gilt dies für Unternehmen, denn dort verursacht die Dynamik im Unternehmensumfeld

eine entsprechende Herausforderung in den Unternehmen selbst.

Immer kürzere Produktlebenszyklen bei zunehmender Technologiekomplexität erhöhen die Anforderungen an ein modernes Innovationsmanagement.

Damit wird Innovation zu einem zentralen Begriff zukunftsorientierter Unternehmensführung. Es geht dabei aber längst nicht mehr um die Frage, ob Innovationen in einem Unternehmen durchgesetzt werden sollen; es geht vielmehr um die Frage, ob die richtigen Innovationen effizient und zum richtigen Zeitpunkt möglichst erfolgreich realisiert werden können.

**Problemstellungen im Innovationsmanagement**

Im Jahr 1998 wurde an der Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU Graz unter dem Arbeitstitel „Innovationsdienstleistungen für steirische Industriebetriebe“ eine empirische Erhebung zum Innovationsverhalten steirischer Industriebetriebe durchgeführt.

Unter Innovationsdienstleistungen (IDL) werden spezifische Leistungspotenziale zur Unterstützung von Innovationsprozessen in Unternehmen verstanden. Diese resultieren aus einer besonderen Fähigkeit eines Anbieters und werden von Unternehmen im Rahmen von Innovationsprozessen extern bezogen. IDL können in die Kategorien Technologie, Markt, Recht, Finanzierung, Management und Broker eingeteilt werden.

In persönlichen Interviews mit Innovationsverantwortlichen in insgesamt 39 Unternehmen wurden konkrete Innovationsprojekte – vorwiegend Produkt- und Prozessinnovationen – systematisch hinterfragt. Dabei gewonnene Eindrücke seien hier beispielhaft anhand einiger Originalzitate wiedergegeben:

„... externe Dienstleister brauchen zu lange, bis sie den Blick haben, damit Sie aktiv ins Geschehen eingreifen können...“

„... mein Gedanke ist, wir sind ja oft schon sehr betriebsblind und übersehen vielleicht etwas; es wäre gut, wenn vielleicht jemand von außen hereinkommen würde und uns auf gewisse Sachen aufmerksam macht ...“

„... Sie schaffen es nicht, dass Sie zwei Universitätsinstitute so zusammenbringen, dass sie gemeinsam an einem Projekt mit uns arbeiten ...“

„... bei Innovationsprojekten wird vom Projektmanager nur dieses eine Projekt betreut, weil wir draufgekommen sind, dass gute Koordination unheimlich viel Geld sparen kann ...“

Aus dem umfangreichen Material konnten neun Problemfelder im betrieblichen Innovationsmanagement abgeleitet werden:

- Strategische Ausrichtung
- Identifikation von Marktchancen
- Identifikation von Technologiechancen
- Finanzierung von Innovationsaktivitäten
- Vermarktung von Produkten
- Gewerbliche Schutzrechte
- Prozessinnovationen
- Technologie- und Methodentransfer
- Schaffung von Personalressourcen

Es stellte sich heraus, dass viele Unternehmen vor allem im strategischen Bereich und bei Personalressourcen für Innovationen große Defizite haben.

**Der Transfer von Innovationsdienstleistungen unter Wissensmanagement-Aspekten**

Die Ergebnisse dieser Marktstudie waren Anstoß für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Management von Innovationsprozessen unter Einbindung von Innovationsdienstleistungen (IDL). Da Innovationsprozesse in der Regel mit hoher Wissensintensität behaftet sind, galt es in dieser Arbeit die Brücke zum Wissensmanagement zu schlagen und Vorschläge für den Umgang mit IDL in Unternehmen zu erarbeiten. In Abbildung 1 wird ein Modell eines Innovationsprozesses mit unterschiedlichen Wissensgebieten und Wissenslücken beispielhaft dargestellt. (Abb. 1)

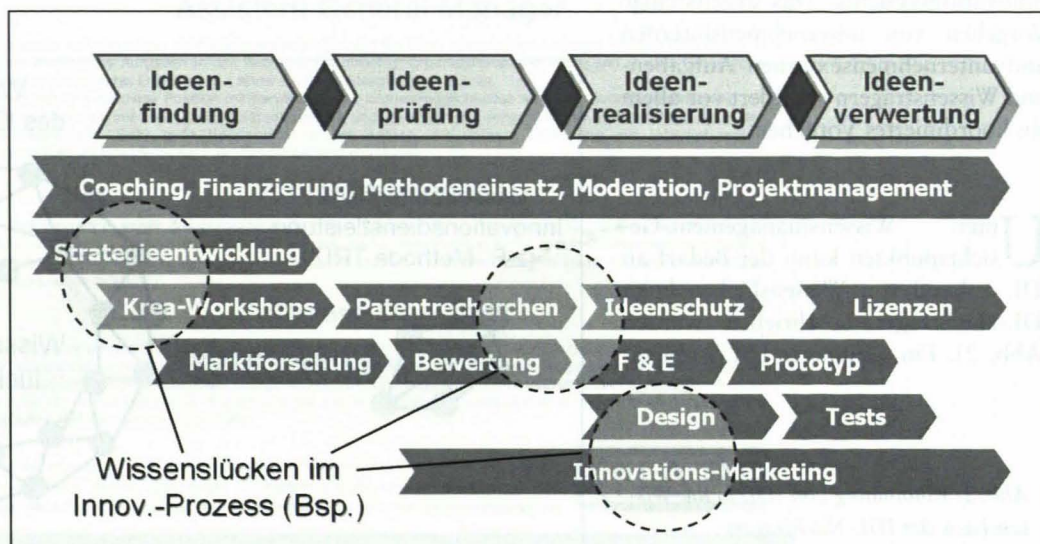


Abb. 1: Wissensgebiete und Wissenslücken im Innovationsprozess