

Teil 1:

Innovationsfähigkeit strategisch bewerten

Das Rahmenwerk

*von Jan-Christoph Steinmann, Arne Ramm, Klaus Möller
und Wolfgang Schultze*

1. Eine ganzheitliche Sicht

„Was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern und schon gar nicht verbessern“ – das bekannte Schlagwort aus dem Prozessmanagement gilt auch für die Fähigkeit zur Innovation. Viele Ansätze zur Messung der Innovationsfähigkeit scheitern jedoch an einem grundsätzlichen Mangel: Man weiß oftmals gar nicht, auf welcher Basis man Innovation vergleichen oder gar messen soll. Zu vielfältig sind die verschiedenen Sichten auf das Thema, zu unterschiedlich die verwendeten Begriffe. Bild 4-1 im nachfolgenden Teil dieses Kapitels gibt einen Einblick, was gemeint ist.

Um die relevanten Bereiche für die Steuerung der Innovationsfähigkeit zu identifizieren, wurde eine bibliometrische Analyse zum Schlagwort ‚Innovativeness‘ realisiert. An dieser Stelle sei eine Bemerkung zur Nomenklatur gestattet: Die Arbeiten zur Bewertung der Innovationsfähigkeit, auf die hier zurückgegriffen wird, fanden in internationalem Rahmen statt. Deshalb wurden hauptsächlich englische Fachtermini verwendet, für die es nicht immer treffende Entsprechungen im Deutschen gibt. Deshalb kann auf den einen oder anderen Anglizismus nicht verzichtet werden. So wird der Term ‚Innovativeness‘ in der Innovationserfolgsfaktorenforschung häufig als abstraktes Schlagwort eingesetzt, um darauf einzugehen, was ein Unternehmen innovativ macht.

Durch die Anwendung einer Kozitationsanalyse und dem anschließende Einsatz der multivariaten Techniken (1) explorative Faktorenanalyse, (2) hierarchische Clusteranalyse und (3) multidimensionale Skalierung konnten in der wissenschaftlichen Literatur stark diskutierte Aspekte der Innovationsfähigkeit herauskristallisiert werden. Um den Impulsrichtungen aktuellster Forschungsbeiträge gerecht zu werden, wurden darüber hinaus sehr aktuelle Beiträge in einer den Horizont erweiternden Literaturdurchsicht einbezogen. So wurden insgesamt ca. 2000 Beiträge zur Innovationsfähigkeit qualitativ durchgeschaut – und das integrative Innovationsfähigkeitsverständnis um weitere aktuell diskutierte Forschungsrichtungen ergänzt.

Bibliometrische Analyse

Die bibliometrische Analyse oder Bibliometrie ist ursprünglich ein Instrumentarium zur Messung wissenschaftlicher Publikationen. Mit mathematischen oder statistischen Methoden wird untersucht, wie viele Aufsätze eine Universität oder ein Institut jährlich publizieren, um ein diesbezügliches Ranking wissenschaftlichen Arbeitens zu erstellen. Die Bibliometrie ist auf die rein quantitative Sicht (Output) begrenzt und macht keine Aussagen zur inhaltlichen Qualität der Publikationen.

Darüber hinaus kann die Bibliometrie (z.B. Zitationsanalyse) dazu eingesetzt werden, weit diskutierte auf den ersten Blick nicht erkennbare Themengebiete zu identifizieren. Dadurch ermöglicht sie quantitativ zu bewerten, welche Aufmerksamkeit bestimmten thematischen Aspekten zukommt.

Im hier vorliegenden Fall wird über die bibliometrische Analyse hinaus noch eine qualitative Aussage hinsichtlich der inhaltlichen Abdeckung des betrachteten Forschungsgegenstands, der Innovationserfolgswissenschaften, getroffen. Im Rahmen der hier durchgeführten bibliometrischen Analyse und der Literaturdurchsicht lassen sich vier essentielle Punkte hinsichtlich der Innovationserfolgswissenschaften feststellen:

- Innovationsorientierung (daher der auf Innovationbestrebungen ausgerichtete Teil einer Unternehmenskultur) wird überintensiv erforscht.
- Auf der Aktionsebene (d. h. präzisen Innovationshandlungen) forschen nur wenige Wissenschaftler.
- Die Ursachen des Innovationserfolges werden nicht ganzheitlich erforscht.
- Die kausalen Wirkungszusammenhänge bleiben weitgehend unklar.

Nun führt die bibliometrische Analyse zwar zur Verdichtung und Clusterung zentraler Begriffe, aber noch nicht zwingend zu einem konsistenten Bild von Innovationsfähigkeit und Innovationserfolg, das gleichzeitig als Rahmenwerk für die Messung der relevanten Größen herangezogen werden kann. An ein solches Rahmenwerk sind weitere Anforderungen zu stellen. So sollten dessen Elemente erstens in einem kausalen Zusammenhang zueinander stehen und zweitens logisch voneinander unterscheidbar sowie entsprechend darstellbar sein. Drittens schließlich sollten Messmethoden zur Verfügung stehen, die den Inhalt der einzelnen Elemente erfassen. Eine Darstellung,

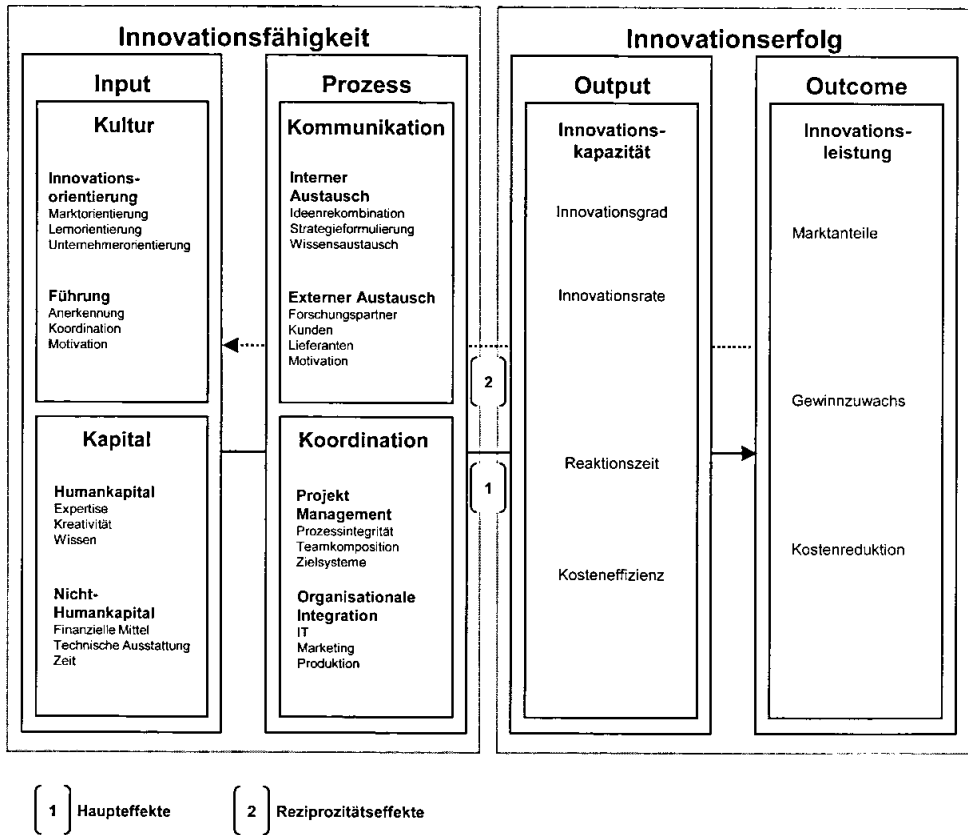


Bild 4-1: Integratives Innovationsfähigkeitsverständnis

die diesen Anforderungen genügt, ist in der Literatur als Input-Prozess-Output-Outcome-Ansatz bekannt. Aus einer organisatorischen Perspektive repräsentieren Inputs Ausgangsmaterialien oder Stimuli, die ein System benötigt. Diese Inputs werden im so genannten Prozesssystem durch bestimmte Aktivitäten in Outputs umgewandelt. Als Outputs kommen Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen in Frage, die wiederum in die so genannten Outcomes münden, beispielsweise in Marktanteile, Gewinne oder Kosteneinsparungen.

Der in Bild 4-1 dargestellte Ansatz zur Strukturierung des Themenkomplexes ‚Strategische Innovationsfähigkeit‘ stellt den kausalen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationserfolg dar. Allerdings muss hinzugefügt werden, dass nicht nur ein logischer Zusammenhang ‚von links nach rechts‘ existiert, sondern dass es durchaus Rückkopplungen in umgekehrter Richtung geben kann.

Heißt: Erfolgreich durchgeführte Innovationen können positiv auf die Innovationsfähigkeit rückwirken, getreu dem Motto ‚nothing succeeds like success‘.

Elemente des Systems

Zum besseren Verständnis seien wesentliche Elemente des Systems – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – kurz beschrieben.

Ein wesentlicher Stimulus für Innovationsfähigkeit sind entsprechende kulturelle Voraussetzungen wie das Vorhandensein einer Innovationsorientierung bei den Mitarbeitern oder aber eine innovationsförderliche Führung, wie sie im Rahmen des transformationellen Führungsstils beschrieben wird. Die Innovationsorientierung umfasst Faktoren der mentalen Einstellung wie Marktorientierung, Lernorientierung oder unternehmerisches Denken. Ziel der Führung ist es, dass Aufmerksamkeit, Motivation und die richtige Koordination der Mitarbeiter auf ein innovationsförderndes Klima im Unternehmen ausgerichtet werden. Anhand der Zielstellungen dieser beiden organisationalen Kompetenzen wird deutlich, dass sie in der Praxis stark wechselwirken und sich daher auch gegenseitig zu einem bestimmten Ausmaß bedingen. Die Verbesserung dieser beiden organisationalen Kompetenzen bedarf zudem eines tiefgründigen Change Managements, sodass sie nur über einen längerfristigen Zeitraum zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens verändert werden können. Der Langfristcharakter beider Kompetenzen führt auch dazu, dass sie im Rahmen des integrativen Innovationsverständnisses als Inputs verstanden werden. Inputs zeichnen sich im Allgemeinen durch eine länger ausgelegte Bindung des Unternehmens an die entsprechenden Ressourcen aus. Bezogen auf die Messung dieser beiden sozialen Kompetenzen lässt sich feststellen, dass sowohl Innovationsorientierung als auch Führung nur anhand qualitativer Kriterien messbar sind. Zwar wirken sich die beiden kulturellen Kompetenzen auch stark auf andere soziale, fachliche und methodische Kompetenzen der Innovationsfähigkeit aus, doch sind diese Einflüsse kaum objektivierbar und entziehen sich damit einer direkten quantitativen Messung.

Zum Input zählen neben der kulturellen Dimension auch die im Alltag weitbekannten Kapitalformen, die wegen ihrer unterschiedlichen Bedeutung bei Innovationsaktivitäten am besten in Humankapital und Nicht-Humankapital unterteilt werden sollten. Letzteres, zu dem beispielsweise die finanziellen, zeitlichen und technischen Mittel gehören, weist eine hohe finanzielle Substituierbarkeit auf und ist dementsprechend relativ gut durch quantitative Messungen zu erfassen. Die positive Einflussrichtung des Nicht-Humankapitals auf die Innovationsfähigkeit ist in der Literatur jedoch nicht völlig unumstritten. Dem Humankapital, also den kumulierten Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens in Form von z.B. Wissen, Expertise, Kreativität und Intelligenz, wird dagegen weitgehend eine positive Wirkung zugeschrieben. Die einzelnen

Elemente des Humankapitals sind im Vergleich zum Nicht-Humankapital häufig auch nicht quantitativ messbar, sondern bedürfen einer künstlichen-quantitativen Operationalisierung (in Form von Intelligenz- oder Kreativitätstests) oder müssen aus Gründen eines gerechten Nutzen-Aufwandsverhältnis qualitativ erfasst werden. Der Begriff des Humankapitals, der in den letzten zwei Jahrzehnten den Begriff der Human Ressourcen immer stärker verdrängt hat, soll verstärkt zum Ausdruck bringen, dass Menschen einerseits nicht als Verbrauchsmaterialien zu verstehen sind und andererseits, dass Unternehmen durch die Bindung der branchenbesten Mitarbeiter einen langfristigen Wettbewerbsvorteil erreichen können, der durch Konkurrenten nur schwer zu kompensieren ist. Da organisationale Kompetenzen auf Inputebene häufig keinen direkten Einfluss auf den Innovationserfolg nehmen, aber weitgehend nachgewiesen einen indirekten positiven Effekt durch Inklusion von Moderatoren in Form von Kompetenzen auf Prozessebene erzeugen, kann ihnen auch der Begriff eines ‚Befähigers‘ (Enabler) beigegeben werden.

Durch diesen Sachverhalt wird nun auch deutlich, dass eine Trennung zwischen organisationalen Kompetenzen auf Input- und Prozessebene sinnvoll erscheint. Aus heutiger Sicht kann es demnach keinen Zweifel geben, dass der offene Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und die zielgerichtete Interaktion mit relevanten Stakeholdern eine direkte positive Wirkung auf den Innovationserfolg, d.h. verschiedene Dimensionen des Innovationsoutput und daraus resultierenden Outcomes, nehmen. Diese beiden Aspekte sind im integrativen Innovationsverständnis auf Prozessebene in der Kommunikationsdimension als interner und externer Austausch eingebettet. Während der interne Austausch widerspiegelt, wie gut der Austausch und die Kombination von Ideen sowie die daraus resultierende Formulierung einer gemeinsamen Strategie im Innovationsteam funktioniert, fokussiert der externe Austausch darauf, mit welcher Güte Stakeholder außerhalb der Unternehmensgrößen bei den unternehmerischen Innovationsaktivitäten berücksichtigt werden. Dies umfasst neben dem weit verbreiteten Open Innovation-Gedanken daher Modelle und Ansätze, d.h. wie relevante Informationen der Stakeholder in den Innovationsprozess integriert werden können, auch das Innovationsmarketing, d. h. die gezielte Informationsstreuung nach außen vor. Open Innovation soll während und nach dem Innovationsprojekt zu einer möglichst schnellen widerstandsfreien Innovationsdiffusion (Marktdurchdringung durch die Innovation) führen. Demnach kann durch die frühe Identifikation von Lead-Usern und die Möglichkeit, diese die Innovation frühzeitig konsumieren zu lassen, eine Nachfrage zum Market Launch hin erzeugt werden, die so groß ist, dass z.B. durch Formen der Preisdiskriminierung zusätzliche Gewinne abgeschöpft werden können.

Neben der Kommunikationsdimension spielen aber auch Koordinationsaktivitäten auf Prozessebene eine bedeutende Rolle. Projekt Management und Organisationale Integration sind zwei Kompetenzen, die gerade in jüngster Zeit vermehrt aufgegriffen

werden und denen allgemein viel Optimierungspotenzial zugeschrieben wird. Während das Ziel beim Projektmanagement darin liegt, einen gleichzeitig strukturierten und flexiblen Ablauf bei Innovationsprojekten zu realisieren, bei der das einzelne Projektteammitglied weiß, welche Aufgaben es wie unternehmenszielkonform zu verrichten hat, liegt bei der organisationalen Integration das Hauptaugenmerk auf einer reibungslosen Zusammenarbeit mit unterstützenden Organisationsbereichen wie IT, Produktion, Marketing oder Personalwesen. Diese unterstützenden Bereiche, die teils eigenständige direkte Wertschöpfung betreiben, teils aber auch nur indirekt werttreibende Funktionen wahrnehmen, dienen nicht nur den Innovationsaktivitäten im Unternehmen. Dennoch können sie durch Einbringen bestimmter Beiträge an punktuellen Stellen entscheidend zum Erfolg beitragen. Einschlägiger Literatur zufolge sollten aus einer Innovationsperspektive daher organisch-dezentrale Strukturen in der Gesamtorganisation geschaffen werden, die trotz eines bestimmten Formalisierungsgrades eine hohe Flexibilität ermöglichen.

Die hier dargestellten acht organisationalen Kompetenzen stellen die grundlegenden Ressourcen dar, auf die Unternehmen im Rahmen ihrer Innovationsaktivitäten immer wieder zurückgreifen müssen. Da keiner dieser Inputs oder Prozesse jedoch das Ergebnis selbst beschreibt, kann das komplexe Zusammenspiel dieser Kompetenzen als Innovationsfähigkeit einer Organisation bezeichnet werden. Damit ist insbesondere dem in der Literatur häufig geäußerten Kritikpunkt, dass bisherige Fähigkeitsverständnisse in ihrer Natur tautologisch sind, eine gerechte Konzeption entwickelt worden. Der Oberbegriff der Innovationsfähigkeit (Innovation Capability) umfasst also alle Stimuli und Aktivitäten, die zum Hervorbringen von Innovationen notwendig sind. Da die dargestellten Ressourcen jedoch stark voneinander abhängen, ist von einer isolierten Bewertung bestimmter Kompetenzen abzuraten, da dies zu einer Ableitung schädlicher Handlungsmaßnahmen führen kann.

Im Gegensatz dazu reduziert eine Unterscheidung des Innovationserfolgs in Output und Outcome die Gefahr von Doppeldeutigkeiten. Der Output äußert sich in der organisationalen Innovationskapazität, die grundsätzlich als mehrdimensional zu verstehen ist. Die Innovationskapazität eines Unternehmens zielt nicht nur auf reine Produktinnovationen, sondern umfasst auch Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen. Neben der bisherig dargestellten messtechnischen Perspektive kann daher auch eine inhaltliche Untergliederung vorgenommen werden, die die unterschiedlichen inhaltlichen Ausbringungsformen von Innovationsprojekten gemäß ihrem technologischen und/oder administrativen Anteil in den Vordergrund rückt (vgl. Abb. 4-2). So kann eine Geschäftsmodellinnovation in ihrer Natur erstmalig rein administrativ auch eine technologische Innovation bedingen, sodass Innovationen häufig einen technologischen als auch administrativen Anteil haben. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass insbesondere administrative Innovationen die Innovationsfähigkeit verbessern können, da

z.B. durch effizienter gestaltete Managementprozesse weniger Aufwand hinsichtlich der Koordination besteht.

Auf Outcome-Ebene werden dann schließlich die unterschiedlichen Dimensionen der Innovationsleistungen, die durch die innerbetriebliche oder marktliche Verwertung der Innovation entstehen, bewertet. Diese umfasst neben den mehr auf Kurzsicht ausgelegten finanziell-orientierten Kennzahlen auch indirekt unternehmenswerttreibende Wirkungen wie bspw. den Zuwachs von Marktanteilen oder (wertschöpfungskettenbasierte) Synergieeffekte. Insbesondere die letztgenannten versetzen das Innovationsmanagement in die Lage, Aufmerksamkeit auf den Einfluss der verkannten Innovationen mit stark administrativen Charakter zu lenken.

Das bisher dargestellte integrative Innovationsfähigkeitsverständnis dient im Weiteren als der grundsätzliche Messrahmen. Dieser kann dann als tauglicher Ansatz für die erfolgreiche Steuerung von Innovation verstanden werden, wenn die unterschiedlich zur Verfügung stehenden Messmethoden den materiellen und immateriellen Merkmalen der organisationalen Kompetenzen und der Erfolgsgrößen gerecht werden: Grundsätzlich stehen qualitative, semi-quantitative und quantitative Messmethoden zur Erfassung monetärer und nicht-monetärer Aspekte zur Verfügung.

Wenn man die vorstehenden Absätze betrachtet, stellt man fest, dass die Mehrzahl der organisationalen Kompetenzen und teils auch Erfolgsgrößen stark immaterieller Natur sind, die häufig nur qualitativ oder semi-quantitativ messbar sind, wenn man den inhaltlichen Charakter in seiner Gänze erfassen will. Dies kann beispielsweise durch eine Umfrage im Unternehmen realisiert werden. Mit diesem Hintergrundwissen wurde zur

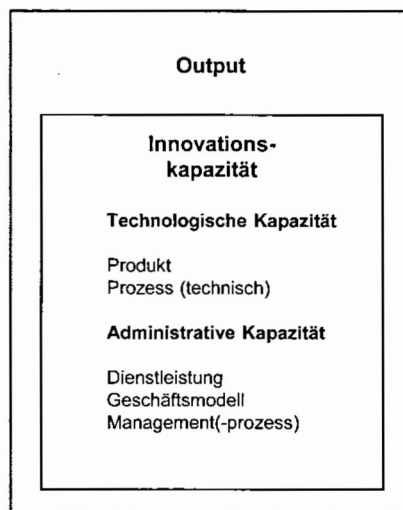


Bild 4-2: Innovationskapazität – technologische und administrative Komponenten

Reduzierung der in den Messobjekten inhärenten Subjektivität ein Fragebogen entwickelt und mit ca. 25 industriellen Partnern validiert. Der Fragebogen folgt dem Vorbild eines ganzheitlichen Innovations-Assessment und soll Benchmarks entlang der internationalen forschungsintensiven Industrie aufdecken. Auf die Hintergründe, den Ablauf und die elementaren Ergebnisse dieser Studie wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

2. Innovationsfähigkeit im internationalen Vergleich

Die Aussagekraft von Statistiken beruht nicht zuletzt auf dem ‚Gesetz der großen Zahl‘. Heißt: je umfangreicher die Grundgesamtheit einer Befragung ist, desto valider sind die Ergebnisse. Deshalb ist die hier skizzierte Benchmarking-Studie so angelegt, dass ca. 3000 Unternehmen in Nordamerika und Europa kontaktiert und zu einer Teilnahme eingeladen wurden. Die angefragten Organisationen sind in forschungsintensiven High-Tech-Sektoren wie der Automobilindustrie, der Chemiebranche, der Pharmaziebranche etc. tätig und decken alle Unternehmen ab, die in den NACE-Klassifikationen 20-21 und 26-30 agieren. Alle Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten weisen mindestens eine Mitarbeiterzahl von 500 auf. Die Umfrage wurde im Zeitraum von April bis Oktober 2014 durchgeführt. Primär setzen sich die Umfrageteilnehmer aus Managern der mittleren Führungsebene, Projektleitern und Personen mit Führungsverantwortlichkeit aus dem Innovations- bzw. F&E-Bereich zusammen. Vor Beginn der Datenauswertung sind alle eingegangenen Fragebögen auf Echtheit, rationale Antworten und Zielgruppenverträglichkeit geprüft worden.

Essentielle Trends und Tendenzen der Innovationsfähigkeit

Mit einer Rücklaufquote oberhalb von 25% lässt sich ein reges Interesse der Grundmasse an Geschäftseinheiten/Unternehmen feststellen. Alle organisationalen Kompetenzen der Innovationsfähigkeit und alle Kenngrößen des Innovationserfolgs sind durch validierte Aussagen operationalisiert worden, die bereits in vergangenen Umfragen zum Einsatz kamen. Die Auswahl der spezifischen Fragen wurde aus mehr als 2500 hochgerankten Journalartikeln vorgenommen. Bei der Selektion spezifischer Fragen wurde insbesondere Wert auf die statistische Reliabilität und Validität der Aussagen in vergangenen Studien geachtet. Die Teilnehmer konnten die Ausprägung der erfragten Merkmale in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Geschäftseinheit auf einer siebenstufigen Skala – von ‚sehr negativ/wenig/schlecht...‘ bis ‚sehr positiv/viel/gut/...‘ bewerten. Bild 4-3 zeigt ein Auswertungsbeispiel.

Die hier dargestellten Ergebnisse unterscheiden die Teilnehmer weder nach Branchen noch nach Regionen. Dementsprechend wird ein Gesamtbild für die forschungsinten-

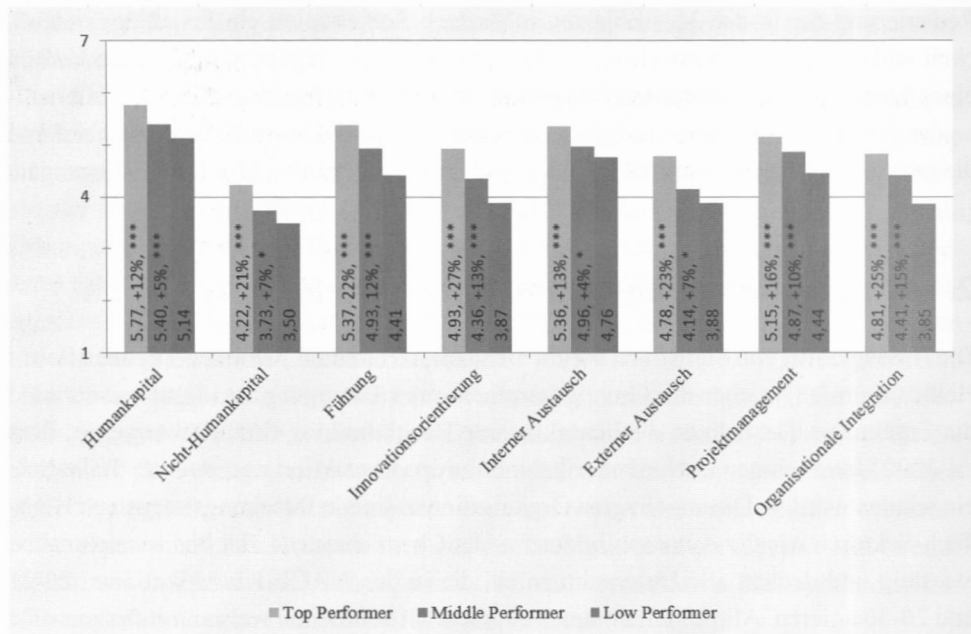


Bild 4-3: Gruppenvergleich bei organisationalen Kompetenzen der Innovationsfähigkeit

siven Industrien im internationalen Raum aufgezeigt. Bei der Studie wurde anhand der finanziellen und der marktorientierten Innovationsleistung der Unternehmen eine Einteilung in drei gleichgroße Gruppen vorgenommen: Top Performer, Middle Performer und Low Performer. Bei den folgenden Auswertungen werden jeweils die Unterschiede zwischen den Mittelwerten dieser Gruppen aufgezeigt. Dabei unterscheiden Top Performer sich von den Low Performern mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1% statistisch signifikant bei allen organisationalen Kompetenzen der Innovationsfähigkeit. Die statistische Signifikanz zwischen Middle Performern und Low Performern ist ebenfalls bei allen organisationalen Kompetenzen der Innovationsfähigkeit gegeben, wobei hier Irrtumswahrscheinlichkeiten von 0,1% bis 5% gegeben sind.

Es kann festgestellt werden, dass unternehmensübergreifend die Bewertung der Qualität des Humankapitals insgesamt am besten ausfällt. Die durchschnittlich schlechteste Bewertung bekommt das Nicht-Humankapital, also die Ausstattung der Unternehmen hinsichtlich finanzieller, zeitlicher und technischer Mittel. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern in punkto Innovationen viel zutrauen – und dass der Innovationserfolg ggf. dadurch beschnitten wird, dass Unternehmen nicht bereit sind, grundsätzlich ausreichend finanzielle Mittel für Innovationsprojekte zur Verfügung zu stellen.

Des Weiteren kann beobachtet werden, dass die Unterschiede zwischen den guten und den schlechteren Unternehmen bei allen Faktoren relativ gering ausfallen. Dieses Ergebnis reflektiert die hohe Wettbewerbsintensität in den forschungsintensiven Industrien, die das Fortbestehen schlecht aufgestellter Unternehmen nicht zulässt. Die in Reichweite liegenden Unterschiede zwischen den Performer-Gruppen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit verdeutlichen, dass ein oder zwei ungünstig ausgeprägte organisationale Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens bereits zu einem massiven Wettbewerbsnachteil führen können. In anderen Worten können kleine Unterschiede bei den organisationalen Kompetenzen bereits einen großen Vor- oder Nachteil für die Innovationsaktivitäten des Unternehmens darstellen.

Während das Rating bei den organisationalen Kompetenzen der Innovationsfähigkeit zwischen Top und Low Performer bereits einen Unterschied von 12% bis 27% ausmacht, so macht sich die unterschiedliche Ressourcenausstattung noch stärker im Innovationserfolg bemerkbar. Wie in Bild 4-4 zu sehen, sind bei den erfassten Out-

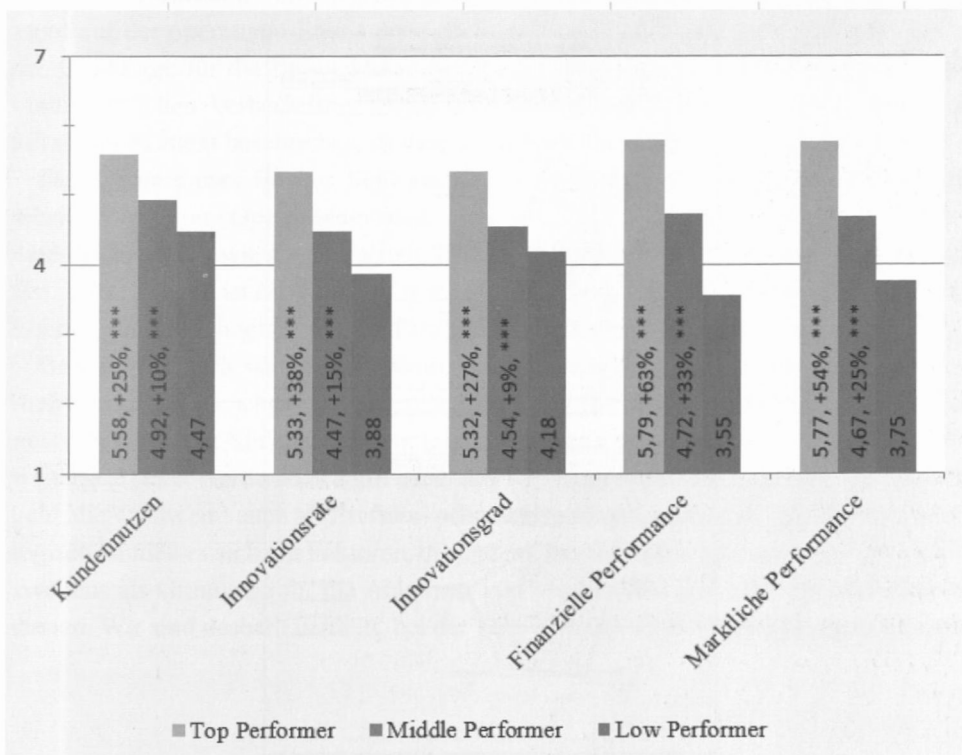


Bild 4-4: Gruppenvergleich bei den Innovationserfolgsdimensionen

putdimensionen Kundennutzen, Innovationsrate und Innovationsgrad die Ratings der Top-Performer bis zu 38% gegenüber den Low-Performern besser verortet. Der größte Unterschied kann allerdings am Ende der Ursachen-Wirkungs-Kette bei den Outcome-Ratings identifiziert werden, wo sich Top-Performer sowohl bei der finanziellen als auch bei der marktlichen Performance durchschnittlich um jeweils mehr als 50% besser werten als die Low Performer. Sämtliche Unterschiede zwischen den Performergruppen sind dabei mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1% systematisch bedingt.

Neben der Identifizierung internationaler Benchmarks wurde im Rahmen des Forschungsprojekts ein Werkzeug für die individuelle Bewertung einzelner Unternehmen erstellt, das auch nach Beendigung der Umfrage potenziellen Interessenten die Möglichkeit gibt, eine Einordnung der eigenen Geschäftseinheit bzw. Organisation anzeigen zu lassen. Damit bekommen Interessenten eine Möglichkeit, ihre eigene Positionierung zu bestimmen und Handlungsmaßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Innovationsfähigkeit abzuleiten. Bild 4-5 zeigt ein idealtypisches und anonymisiertes Beispiel.

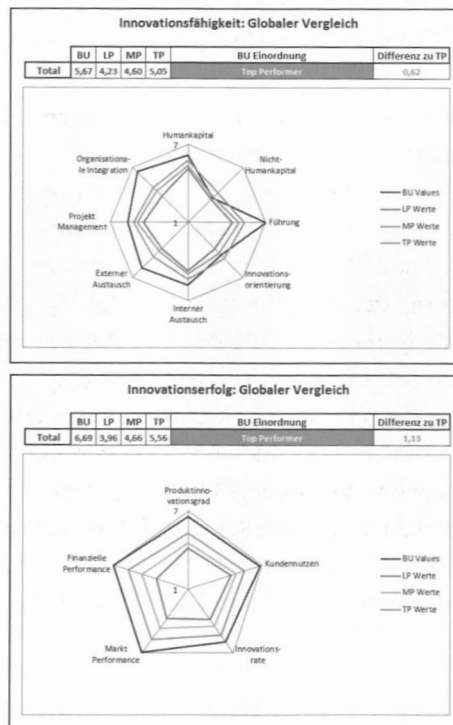


Bild 4-5: Ausschnitt der Ausgabe des Benchmarktools