

# **Nutzung von externem Expertenwissen im Innovationsmanagement**

**TIM-Fachtagung  
12.10.2007**

**Dr. Udo Hoppe  
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH**

## Fragen, die das Management eines (mittelständischen) Unternehmens brennend interessieren, auf die es selbst aber oft keine Antwort hat

- Ist unser Produktportfolio zukunftssicher aufgestellt?
- Haben wir den richtigen Kompetenzmix in der Belegschaft?
- Liegen vorhandene Kompetenzen brach?
- Funktionieren unsere Kernprozesse effektiv?
- Wo sind in den Prozessen noch Effizienzreserven vorhanden?
- Fördert unsere Organisationsstruktur innovatives Handeln?
- Funktioniert ein organisationales Lernen in unserem Haus?
- Wie können wir unsere Vertriebsstruktur verbessern?
- ...

# Einbindung von externen Experten

- Unternehmensberater (i.w.S.)
  - Einzelberater
  - Beratungsgesellschaften
  
- Beirat
  
- ???

# Charakteristik Unternehmensberater (I)

- Beraterkompetenz
  - Kenntnis vergleichbarer Fälle aus anderen Unternehmen
  - Methodikbaukasten
- Auftragsverhältnis
  - hohe Prozesskontrolle durch Auftraggeber möglich
  - neutrale Sachbeurteilung kann durch Interessen des Auftraggebers oder des Beraters eingeschränkt sein
- Urteilsfindung
  - Einzelberater Einzelurteil
  - Beratungsgesellschaft Einzel- oder Gruppenurteil

## Charakteristik Unternehmensberater (II)

- Eindringtiefe
  - prinzipiell hohe Eindringtiefe - bei Einzelberater durch Kapazität begrenzt
  - Implementierungsplanung und -unterstützung möglich
- Kosten
  - Einzelberater je nach Qualifikationsprofil mittel bis hoch
  - Beratungsgesellschaft je nach Typ hoch bis sehr hoch
- Geeignet für
  - strategische Fragestellungen
  - operative Fragestellungen

## Charakteristik Beirat (I)

- Dauerhaft bestehendes Gremium
- (Top-) Managementkompetenz
  - Erfahrung aus Führungsposition in anderen Unternehmen
  - oft umfangreiches Kontaktnetzwerk
- Ungebundene Beiratsmitglieder
  - Arbeit ehrenamtlich oder nur geringes Entgelt
  - neutrale Sachbeurteilung
- Urteilsfindung tendenziell als Gruppenurteil

## Charakteristik Beirat (II)

- Eindringtiefe
  - tendenziell gering, abhängig von Einbindung und Sitzungszyklus
  - Implementierungsplanung und -unterstützung kaum möglich
- Kosten tendenziell gering
- Vorrangig geeignet für strategische Fragestellungen

**Gibt es noch eine andere gute Möglichkeit zur  
Einbindung von externem Expertenwissen???**

**Vielleicht!**

**Evaluation als neues Instrument  
im betrieblichen Innovationsmanagement**

# Methodischer Ansatz „Evaluation“

- Definition:
  - Wissenschaftliche Dienstleistung, die sich mit der systematischen und transparenten Bewertung eines Gegenstands befasst (Widmer 2006)
- Klassisches Einsatzgebiet ist die Politik, speziell die Bildungs- und Forschungspolitik, z.B. zur Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Förderprogrammen oder Bildungseinrichtungen
- Typen von Evaluationen:
  - ex ante- / begleitende / ex-post-Evaluationen
  - formativ (konstruktiv-gestaltend) / summativ (bilanzierend)

## Charakteristik Evaluation (I)

- (Top-) Managementkompetenz
  - Erfahrung aus Führungsposition in anderen Unternehmen
  - oft umfangreiches Kontaktnetzwerk
- Ungebundene Evaluatoren
  - Arbeit ehrenamtlich
  - neutrale Sachbeurteilung
  - begrenzte Prozesskontrolle des Unternehmens - nur das Evaluationssekretariat ist Auftragnehmer
- Urteilsfindung tendenziell als Gruppenurteil

## Charakteristik Evaluation (II)

- Eindringtiefe
  - begrenzt
  - keine Implementierungsplanung und -unterstützung
- Kosten tendenziell gering
- Vorrangig geeignet für strategische Fragestellungen
- setzt Offenheit für „unbequeme“ Ergebnisse voraus

## Kontakt

Dr. Udo Hoppe

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin

Tel.: 030/310078-215

Fax: 030/310078-104

[hoppe@vdivde-it.de](mailto:hoppe@vdivde-it.de)