

Impulse für das Innovationsmanagement

# OPEN INNOVATION – KUNDENWISSEN FÜR NEUE PRODUKTE NUTZEN

*Wer die Zukunft gestalten will, muss dafür heute die Weichen stellen. In Zeiten immer kürzer werdender Innovationszyklen und verstärkter Globalisierung gilt es insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), der Konkurrenz mit innovativen Produkten einen Schritt voraus zu sein. Der Weg dorthin ist steinig und die oftmals mühselig gesammelten Ideen bringen nicht immer den gewünschten Erfolg. Innovationen sind meist kein Produkt des Zufalls. Sie müssen systematisch erarbeitet werden. Dies setzt ein erfolgreiches und vor allem effizientes Innovationsmanagement voraus, bei dem es gilt, die Produktivität der „Ideenmacher“ gezielt zu fördern, die Ideen der Mitarbeiter und Kunden systematisch zu erfassen und entlang eines strukturierten Innovationsprozesses schrittweise zu entwickeln.*

Haben Sie Spaß am Heimwerken und zudem eine gute Idee, wie man den Staub beim Bohren, Schleifen oder Sägen vermeiden oder perfekt absaugen kann? Dann wären Sie momentan ein willkommener Kunde des Innovationsportals der Bosch GmbH (<https://www.bosch-pt.com/innovation/about.htm>). Bosch nutzt mit diesem externen Ideenwettbewerb das Wissen zahlreicher Hand- und Heimwerker für die Weiterentwicklung seiner eigenen Produkte und bietet damit ein gutes Beispiel für Open Innovation. Dies ist ein Ansatz, mit dem neue Produkte in Zusammenarbeit mit ausgewählten Kunden, Zulieferern, Forschungsinstituten und Wettbewerben interaktiv entwickelt werden. Open Innovation stellt dabei eine interessante Erweiterung des traditionellen, innerbetrieblich organisierten Innovationsmanagements dar.

Das vorliegende Faktenblatt liefert Basisinformationen und anschauliche Beispiele zu diesem Thema. Es zeigt, wie auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) diese Methode zur Steigerung der eigenen Innovationskraft nutzen können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Zusammenarbeit mit Kunden im Produktentstehungsprozess.

## Was ist Open Innovation?

**Open Innovation** bezeichnet eine **interaktive Wertschöpfung** im Produktentstehungsprozess, indem ein Herstellerunternehmen mit ausgewählten **Kunden**, sogenannten Lead Usern, **gemeinschaftlich** Innovationen generiert.

Kennzeichen von Open Innovation sind:

- Gezielte, informale und partizipative Koordination zwischen dem Hersteller und einer Vielzahl von potenziellen Kunden und Nutzern.
- Systematische Integration von Kundenaktivitäten und Kundenwissen in den frühen und mittleren Phasen des Produktentstehungsprozesses - das heißt von der Ideenentwicklung über die Produktkonzeption bis hin zur Gestaltung und Fertigung erster Prototypen.
- Das Organisationsprinzip „Commons-based Peer Production“ zur Koordination der arbeitsteiligen Wertschöpfung: beispielsweise in Internet-Nutzergemeinden, die nach den Prinzipien Selbstselektion, Mikrospezialisierung und Selbstintegration funktionieren (vgl. Reichwald et al. 2006: 132).

Open Innovation bietet sowohl dem Hersteller, als auch dem Kunden Vorteile:

- Der **Vorteil** für den **Hersteller** liegt in der besseren Anpassung seiner Produkte an die zukünftigen Marktbedürfnisse. Darüber hinaus spart er Zeit und Geld im Produktentstehungsprozess, da Marktforschung, technische Entwicklung und Prototypenbau zum Teil von seinen Kunden übernommen werden.

- Der **Vorteil** für den **Kunden** besteht darin, dass er seinen eigenen Bedarf artikulieren kann und dass das zukünftige Produkt besser auf seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten ist. Außerdem wird sein Wissen geschätzt und gegebenenfalls auch finanziell honoriert.

Damit Kunden als **Lead User** wirken können, müssen sie zwei **Bedingungen** erfüllen (vgl. Churchill et al. 2009: 7):

1. Sie sind mit dem bestehenden Produktangebot unzufrieden und haben bereits heute **Bedürfnisse** nach **neuen, verbesserten Produkten**, welche in ein paar Jahren von der Masse der Kunden nachgefragt werden.
2. Sie verfügen über **Lösungskompetenz** und beteiligen sich oftmals selbst an der Entwicklung neuer Produkte, da sie nicht warten wollen oder können, bis das neue Produkt von den Herstellern selbst entwickelt wird.


Dabei sind Lead User in jeder Branche zu finden, zum Beispiel als Mitglieder in Internet-Nutzergemeinden und als Teilnehmer an Ideenwettbewerben. Oder sie sind Kunden, die sich immer wieder über die mangelnde Qualität und Funktionalität der bestehenden Produkte beschweren, gleichzeitig aber qualifizierte Verbesserungsvorschläge unterbreiten.

## Formen von Open Innovation

Die Formen von Open Innovation lassen sich nach dem Grad der Offenheit in gemeinsame Produktentwicklungen, Ideenwettbewerbe, Lead User-Workshops und Internet-Nutzergemeinden unterteilen (s. Tab. 1). Die Offenheit bezieht sich dabei auf die Anzahl der beteiligten Akteure im Innovationsprozess. Den Kern der heutigen Diskussion bilden die Internet-Nutzergemeinden, da sie alle der oben genannten Kriterien erfüllen.

Die **gemeinsame Produktentwicklung** stellt eine sehr geschlossene Form von Open Innovation dar, bei der meist ein industrieller Kunde gemeinsam mit Lieferanten neue Bauteile oder Maschinen entwickelt, wie das Beispiel der Festo AG zeigt.

**Lead User-Workshops** sind dagegen von einer größeren Offenheit geprägt. Sie dienen dazu, im Rahmen eines persönlichen Treffens gemeinsam mit ausgewählten Kunden Ideen für zukünftige Produkte zu entwickeln (vgl. Cooper 2001: 165). Die spätere Produktentwicklung bleibt dabei dem Hersteller selbst überlassen. Lead User können aus bestehenden Kundendatenbanken identifiziert werden. Alternativ kann auch ein internetbasierter **Ideenwettbewerb** zur Gewinnung von neuen Produktideen genutzt werden, wie das eingangs erwähnte Beispiel von Bosch zeigt. Die besten Teilnehmer können anschließend zu einem vertiefenden Lead User-Workshop eingeladen werden.

| Offenheit im Innovationsprozess   | Form                                | Beschreibung  | Beispiel                             |
|---|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| gering<br><br>hoch | Gemeinsame Produktentwicklung       | Hersteller und Kunde entwickeln Produkte gemeinsam                                | 1: Festo AG<br>Melkmaschine          |
|   | Lead User-Workshop, Ideenwettbewerb | Hersteller und Kunde entwickeln Ideen gemeinsam                                   | 2: Webasto AG<br>Dachsysteme u. a.   |
|   | Internet-Nutzergemeinde             | Kunden entwickeln Teilprodukte und Hersteller integriert diese in sein Endprodukt | 3: Stata Corp. LP<br>Software        |
|   |                                     | Kunden entwickeln Produkte alleine und Hersteller übernimmt die Produktion        | 4: Lenkdrachen-Surfer<br>Lenkdrachen |

Tab. 1: Formen von Open Innovation, Quelle: Eigene Darstellung

**Internet-Nutzergemeinden** stellen heutzutage die offenste Form von Open Innovation dar. Durch sie ist es möglich, das Wissen einer Vielzahl von Endkunden und professionellen Endanwendern in den innerbetrieblichen Produktentstehungsprozess zu integrieren. Dies ist der Kern von Open Innovation. Erste Ansätze ihrer Verbreitung erfährt diese Methode in folgenden Bereichen:

- Softwareprodukte, wie zum Beispiel Statistikprogramme.
- Designintensive Konsumprodukte, wie zum Beispiel Bekleidung und Schmuck.
- Hobbyprodukte, wie zum Beispiel Skier und Lenkdrachen.

Dabei arbeiten die Kunden zunächst in einer Internet-Nutzergemeinde interaktiv an der Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes. Hat sich am Ende dieses Prozesses eine zufriedenstellende Lösung herausgebildet, stellen sie diese dem Hersteller zur Fertigung zur Verfügung. Alternativ beobachtet der Hersteller die Gemeinde aus eigener Initiative und integriert die beste Lösung ab einem bestimmten Reifegrad selbst in sein neues Produkt. Dabei ist kein persönlicher Kontakt zwischen den Beteiligten nötig, denn die Lösungsvorschläge sind in allgemein verständliche „Informationsformate“ gepackt, wie die Beispiele Stata und Lenkdrachen-Surfer zeigen. Verständliche „Informationsformate“ sind beispielsweise

- Konstruktionsentwürfe und Blaupausen,
- Programmierskripte,
- computergestützte Designentwürfe (CAD) oder
- Prototypen (vgl. Reichwald et al. 2006: 56).

Der Vorteil für den Hersteller liegt darin, dass er die oftmals unkonkreten Bedürfnisinformationen der Kunden nicht erst mühselig im Gespräch „entschlüsseln“ muss. Er erhält gleich konkrete Lösungsvorschläge, die er verstehen und weiterverarbeiten kann. Dadurch sinken die Transaktionskosten im Innovationsprozess. Der Unterschied zur reinen Auftragsfertigung ist darin zu sehen, dass der Hersteller nicht eine einzelne Unternehmenslösung, sondern eine allgemeine – von den Lead Usern vorgeschlagene – Branchenlösung fertigt. Sie bietet ein dauerhaftes Ertragspotenzial.

### Beispiel 1: Gemeinsame Produktentwicklung bei der Festo AG

Kühe neigen dazu, im Umgang mit Maschinen weniger geschickt zu sein. So kann es schon mal vorkommen, dass sie sich verletzen, wenn der Arm des Melkroboters zu starr und unnachgiebig ist. Aus diesem Grund kontaktierte das niederländische Unternehmen Lely Industries NV den deutschen Spezialisten für pneumatische und elektrische Antriebstechnik Festo. Das Ziel war die Entwicklung eines verbesserten Roboterarms, um damit die Verletzungsgefahr der Kühe zu reduzieren.

Der Roboterarm einer Melkmaschine hat zum einen die Aufgabe, den Melkvorgang vorzubereiten und das Euter zu reinigen. Zum Anderen

erfolgt über ihn das eigentliche Melken. Die Kuh stellt sich in eine Box, alles Weitere geschieht automatisch: Der Roboterarm findet das Euter, da die Bewegung der Kuh per Lasersensor überwacht wird.

Es wurde von Beginn an gemeinsam entwickelt. Zunächst wurden unterschiedliche Konzepte analysiert, bevor sich beide Unternehmen für eines entschieden und dieses dann gemeinsam umsetzten. Festo brachte Expertenwissen aus dem Bereich der pneumatischen Automatisierungstechnik in die Zusammenarbeit ein, Lely Marktkenntnisse und Anwendungswissen. Die Komplexität des Systems sowie die unterschiedlichen Kompetenzen der beiden Hersteller führten dazu, dass sich die Ingenieure oft persönlich treffen und austauschen mussten. Die präzise und robuste Melkmaschine wurde für beide Unternehmen zum Erfolg: Lely hat sie seit der gemeinsamen Entwicklung tausendfach verkaufen können, Festo konnte sich ein neues Innovationsfeld erschließen. Zudem wurde Lely zu einem sehr wichtigen Kunden für Festo.

#### Voraussetzungen:

- Technische Lösungskompetenz
- Ausreichende Vertrauensbasis zu dem Kunden
- Rahmenbedingungen für den Umgang mit geistigem Eigentum müssen geklärt sein

#### Grenzen:

- Die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse erfordert je nach Komplexität des zu entwickelnden Produkts ein hohes Maß an Interaktionsbereitschaft und Ressourceneinsatz.

### Beispiel 2: Lead User-Workshops bei der Webasto AG

Webasto ist ein führender Automobilzulieferer aus dem Bereich Dachsysteme, Standheizungen und Klimaanlage mit Sitz in der Nähe von München. In den letzten Jahren verschärfte sich ein Problem: Als Zulieferer wurden die Produkte des Unternehmens vom Endkunden, den Autofahrern, nicht wahrgenommen. Standheizungen oder Schiebedächer wurden als Teil des Autos betrachtet und nicht mit dem Markennamen Webasto in Verbindung gebracht. Zudem wollen Kunden immer weniger für Autos bezahlen. Autohersteller geben diesen Druck unvermittelt an ihre Zulieferer weiter. Webasto zog daraus die Schlussfolgerung, dass neue Produkte entwickelt werden mussten, für die die Autofahrer auch bereit sind, mehr Geld auszugeben.

Um Ideen zu generieren und Kundenbedürfnisse nicht nur über den Umweg der Automobilhersteller zu erfahren, ging Webasto direkt auf die Endkunden zu: Das Unternehmen erarbeitete ein Verfahren, um aus einem Pool von mehreren Tausend Autofahrern Lead User zu identifizieren. Die Kundenanfragen wurden dabei zum Aufbau einer Endkundendatenbank genutzt. So können jeweils zu bestimmten Produktbereichen rund 20 Endkunden ausgewählt werden, die auf Unternehmenskosten zu einem Workshop-Wochenende eingeladen werden.

Designer visualisieren die entstehenden Ideen dort bereits vor Ort. Webasto profitiert von der hohen Motivation sozial kompetenter und technisch versierter Lead User, am Innovationsprozess teilzunehmen. Pro Wochenende – mittlerweile wurden bereits mehrere Workshops durchgeführt – erhält der Zulieferer etwa 100 Ideen, die dann über ein internetbasiertes Tool von Mitarbeitern bewertet und ergänzt werden. Webasto ist mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Es sind bereits ganz neue und auf Kundenbedürfnissen beruhende Produktideen entstanden.

#### Voraussetzungen:

- Ausreichend große Endkundendatenbank
- Motivierte Kunden mit sozialer Kompetenz und technischem Verständnis
- Methodenwissen zur Auswahl der Lead User
- Ressourcen und Methodenwissen zur Durchführung von Lead User-Workshops
- Methoden und evtl. Inter-/Intranetlösung zur Bewertung der Ideen

#### Grenzen:

- Auswahl der Lead User und der Ideen ist zeitintensiv und bindet Ressourcen

### Beispiel 3: Internet-Nutzergemeinden programmieren Statistik-Software von der Stata Corp. LP

Stata ist ein weltbekannter Softwarehersteller von Statistikprogrammen mit Sitz in der texanischen Kleinstadt Bryan, zwei Autostunden von Houston entfernt. Zu den Kunden zählen häufig Wissenschaftler und Statistiker, die die Software für eine Vielzahl von Tests anwenden. Die Software erlaubt dabei eine einfache Programmierung neuer Tests, falls die vorhandenen Anwendungen nicht ausreichen. Dieses Angebot wird von den Nutzern in hohem Maße angenommen. Sie programmieren eigene Tests, tauschen diese über eine Internetplattform mit anderen Nutzern aus und lassen sie dort sogar weiterentwickeln. Dieser weltweite Austausch findet seit 1994 über einen an der Universität von Harvard lokalisierten E-Mail-Server statt, der die E-Mails der angemeldeten Nutzer über einen Verteiler an alle Gemeinschaftsmitglieder weiterleitet. So kann die gesamte Internet-Gemeinde parallel an der Diskussion und Weiterentwicklung teilhaben. Im Durchschnitt werden 40 E-Mails pro Tag an die circa 2.500 weltweit registrierten Nutzer verschickt (Stand: 08/2009). Um das Wissen dieser Experten für Stata nutzbar zu machen, beobachten Stata-Entwickler die Diskussionen in den Online-Foren. Sie wählen regelmäßig die besten Programmierungen aus, machen sie für den Massenmarkt kompatibel und integrieren sie in die nächste Softwareversion. Die geistigen Eigentumsrechte liegen bei Stata. Die Experten stellen ihre Eigenentwicklungen in der Regel

ohne finanzielle Gegenleistung zur Verfügung. Ihnen reicht es aus, dass ihre Programmierungen professionell getestet werden und dass sie zeitnah mit der nächsten Stata-Version einen Programmbaustein erhalten, welcher genau ihren Vorstellungen entspricht (vgl. von Hippel 2005: 128 f.). Alle Gewährleistungs- und Haftungsansprüche liegen dagegen bei Stata.

#### Voraussetzungen:

- Modulares Produkt, das in abgegrenzten Teilbereichen weiterentwickelt werden kann
- Motivierte Kunden mit Fachwissen, in diesem Fall mit Programmierkenntnissen
- Internetplattform und Existenz einer Internet-Nutzergemeinde
- Verständliches „Informationsformat“ in Form eines Programmierskriptes
- Qualifiziertes Personal, das die Weiterentwicklungen der Internet-Gemeinde beobachten, bewerten und in das eigene Produkt integrieren kann.

#### Grenzen:

- Fehlt eine Internet-Gemeinde, ist von deren Initiierung durch den Hersteller abzuraten. Dies ist mit hohen Kosten verbunden und schon bei vielen Herstellern gescheitert (vgl. Reichwald et al. 2006: 188).
- Radikal neue Produkte werden mit dieser Methode nicht entwickelt. Stützt der Hersteller sich zu stark auf das Wissen seiner Kunden, besteht zudem die Gefahr der Abhängigkeit vom Kunden und der Abkopplung von neuen technologischen Entwicklungen.

### Beispiel 4: Internet-Nutzergemeinden konstruieren Lenkdrachen für Surfer

Lenkdrachen-Surfen ist eine aufstrebende Trendsportart. Sie wurde von Surfern angeregt, die auf der Suche nach immer höheren und weiteren Sprüngen das Surfboard mit einem Lenkdrachen kombinierten. Herausgekommen ist das Lenkdrachen-Surfen, welches sich zu einer beachtlichen Nischenindustrie mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen US-Dollar pro Jahr entwickelt hat. Viele der einstigen Pioniere haben ihr Hobby zum Beruf gemacht und wurden zu professionellen Herstellern von Lenkdrachen. Neben den Herstellern existieren weiterhin zahlreiche Internet-Nutzergemeinden, die durch begeisterte Surfer initiiert und koordiniert werden. Mit Hilfe einer lizenzfreien CAD-Software entwerfen diese ihre Lenkdrachen selbst und stellen sie in Form von CAD-Entwürfen zum Diskutieren, Testen und Weiterentwickeln ins Netz. Die besten Weiterentwicklungen werden dann entweder von den Nutzern selbst zur Produktion an einen Hersteller übergeben, oder der Hersteller beobachtet von sich aus die Diskussionen und wählt die besten Ideen aus.

# Checkliste – Open Innovation

## Voraussetzungen

## Eigene Position mit X markieren

### Produkt

1 Ist Ihr **Produkt** den Kunden so **wichtig**, dass sie Zeit darauf verwenden würden, es zu verbessern? (z. B. Design- u. Hobbyprodukte; Maschinen, Werkzeuge und Software für professionelle Anwender)



2 Lässt sich Ihr Produkt in technisch abgegrenzten Teilbereichen weiterentwickeln? (**Modularer Produktaufbau**)



### Kunde

3 Haben Sie **Kunden**, die des Öfteren **Produktverbesserungen anregen**?



4 Haben Sie **Kunden**, die in der Lage sind, ihre Anregungen für Produktverbesserungen auch in **konkrete Problemlösungen** zu überführen?



5 Haben Sie **langjährige** und **vertrauenswürdige Kunden**, mit denen Sie sich eine gemeinsame Produktentwicklung vorstellen können?



6 Existieren **Internet-Nutzergemeinden**, die das von Ihnen hergestellte Produkt diskutieren, bewerten und weiterentwickeln?



7 Verwenden die **Internet-Nutzergemeinden** für ihre Lösungen **verständliche „Informationsformate“**, wie z.B. CAD-Entwürfe oder Programmierskripte?



### Personal und IT

8 Haben Sie **qualifiziertes Personal**, das die Methoden Lead User-Workshop, Ideenwettbewerb und Internet-Nutzergemeinde anwenden kann?



9 Haben Sie eine umfassende **Endkundendatenbank**, mit deren Hilfe Sie Lead User identifizieren können?



10 Haben Sie eine **Internetplattform** über die Sie einen Ideenwettbewerb initiierten könnten?



### Geschäftsführung

11 Sind Sie bereit, **Zeit und Geld** für Lead User-Workshops, Ideenwettbewerbe und die Beobachtung von Internet-Nutzergemeinden auszugeben?



12 Bleibt Ihnen Ihr **technologisches Know-how** trotz der Weitergabe von Informationen an Kunden erhalten?



**POTENZIAL ZUR NUTZUNG VON OPEN INNOVATION**

**HOCH**

**GERING**

Da die Hersteller nicht alle Anregungen aufnehmen, gehen einige Nutzer einen Schritt weiter. Sie haben herausgefunden, dass es an jedem größeren See einen Segelmacher gibt, der CAD-Dateien verarbeiten kann. Er tut dies in etwa um die Hälfte billiger als ein professioneller Hersteller. Setzt sich dieser Trend fort, ist mit einer Umstrukturierung der Lenkdrachen-Industrie zu rechnen: weg von den professionellen Herstellern, hin zu den Segelmachern vor Ort (vgl. von Hippel 2005: 103 f.).

#### Voraussetzungen:

- Motivierte Kunden mit Fachwissen, in diesem Fall mit Konstruktionskenntnissen
- Internetplattform und Existenz einer Internet-Nutzergemeinde
- Verständliches „Informationsformat“ in Form eines CAD-Entwurfs
- Qualifiziertes Personal, das die Weiterentwicklungen der Internet-Gemeinde beobachten, bewerten und in das eigene Produkt integrieren kann.

#### Grenzen:

- Existiert keine Internet-Gemeinde, sollte diese auch nicht vom Hersteller initiiert werden (siehe Stata-Beispiel).
- Übergibt der Hersteller zu viele Entwicklungsleistungen an seine Kunden, so droht ihm der Verlust der eigenen Entwicklungskompetenz. Er gerät in die Gefahr, von den eigenen Kunden vom Markt verdrängt zu werden.

#### Fazit

Open Innovation unterstützt das traditionelle Innovationsmanagement von KMU, indem es das Wissen der Kunden zielgerichtet in die Entwicklung neuer Produkte einfließen lässt. Gängige Methoden sind die gemeinsame Produktentwicklung, Ideenwettbewerbe, Lead User-Workshops und Internet-Nutzergemeinden. Dadurch gelingt es den Herstellern, ihre Produkte besser an die zukünftigen Marktbedürfnisse anzupassen.

Welche Methode im Einzelfall geeignet ist, hängt von der Branche, den Kunden, der Unternehmensgröße, den vorhandenen Ressourcen

und der Bereitschaft des Unternehmens ab, das Innovationsgeschehen nach außen hin zu öffnen.

Methoden des Open Innovation sind jedoch keine Selbstläufer. Sie verlangen in unterschiedlichem Maße Personal- und Finanzeinsatz. Zudem können auch von Kunden initiierte Produkte floppen. Daher ist es für Unternehmer umso wichtiger, das Potenzial von Open Innovation richtig einschätzen zu können.

Dazu dient die Checkliste. Sie gibt einen groben Überblick über die wichtigsten Voraussetzungen für die Nutzung von Open Innovation und deutet auf jene Bereiche hin, mit denen sich das Unternehmen in Zukunft verstärkt befassen sollte.

#### Literatur

- Churchill, J./ von Hippel, E./ Sonnack, M. (2009): Lead User Project Handbook – A practical guide for lead user project teams. ([http://web.mit.edu/evhippel/www/Lead%20User%20Project%20Handbook%20\(Full%20Version\).pdf](http://web.mit.edu/evhippel/www/Lead%20User%20Project%20Handbook%20(Full%20Version).pdf), abgerufen am 11.2.2010)
- Cooper, R. G. (2001): Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch, New York.
- Reichwald, R./ Piller, F. (2006): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation – Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.
- von Hippel, E. (2005): Democratizing Innovation, Cambridge (Massachusetts).



**Der RKW-Inno-Check ([www.inno-check.de](http://www.inno-check.de)) hilft Ihnen, Ihr Innovationspotenzial einzuschätzen. Sie erfahren, in welchen Bereichen Ihr Unternehmen stark ist und an welchen Stellen Verbesserungen in Ihrem Innovationsmanagement nötig und möglich sind. Darauf aufbauend liefert er sofort Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen für die nächsten Schritte.**

#### Impressum

##### Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, [www.rkw.de](http://www.rkw.de)

**Autoren:** Dr. Carsten Lohmann, Dr. Heiner Depner

**Redaktion/Layout:** Rabena Ahluwalia, Claudia Weinhold

**Verantwortlich:** Dr. Ingrid Voigt, Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Februar 2010