

Schritt 2: Exploration

Vorgehensweise:

Hier klicken

Matrizen:

Hier klicken

Leitfragen:

Hier klicken



Vorgehensweise Exploration

Im zweiten Schritt sollen die Entwicklungen des Unternehmensumfelds in den unter Schritt 1 ausgewählten Maßnahmenbereichen anhand von Erfolgsfaktoren analysiert werden. Dies geschieht zeitlich abgestuft für die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Im Anschluss werden daraus resultierende Problem Statements abgeleitet. Zuletzt werden prinzipielle Lösungsansätze gemeinsam gesammelt und erörtert.

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	

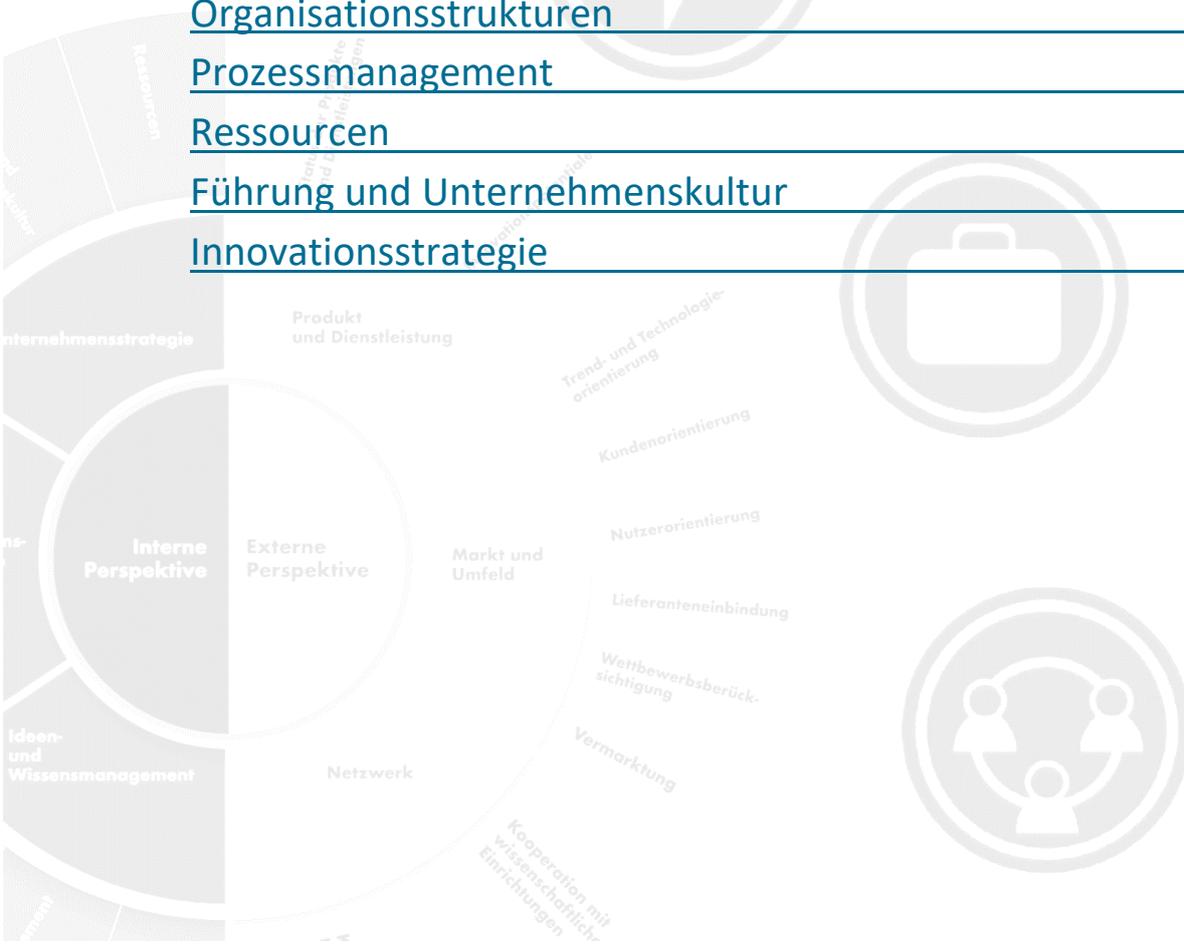
Ablauf:

- (1) Charakterisieren Sie sämtliche Maßnahmenbereiche, welche in die engere Auswahl kommen und skizzieren Sie die wesentlichen Treiber für Veränderungen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Nehmen Sie hierzu den Fragenkatalog, den Sie im Anhang dieses Dokuments finden zur Hand. Sie finden darin relevante Leitfragen zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren innerhalb der Maßnahmenbereiche. Die Leitfragen im Anhang zu diesem Dokument helfen Ihnen systematisch die wesentlichen Trends zu erforschen.
- (2) Identifizieren Sie anhand der Trends aus Schritt (1) die wesentlichen Problemstellungen für das Unternehmen. Dabei helfen die folgenden Fragen:
 - a. Was ist das Problem?
 - b. Welche Abteilungen / Bereiche oder Personen sind betroffen?
 - c. Wann tritt das Problem auf?
 - d. Welche Gründe gibt es dafür, dass das Problem auftritt?
- (3) Identifizieren Sie gemeinsam grundsätzliche Lösungsansätze, um die Problemstellungen aus Schritt (3) zu begegnen.

Anhangsverzeichnis

InnoScope Matrizen

<u>Status der Produkte und Dienstleistungen</u>	<u>6</u>
<u>Innovationspotentiale</u>	<u>7</u>
<u>Trend- und Technologieorientierung</u>	<u>8</u>
<u>Kundenorientierung</u>	<u>9</u>
<u>Nutzerorientierung</u>	<u>10</u>
<u>Lieferantenorientierung</u>	<u>11</u>
<u>Wettbewerbsberücksichtigung</u>	<u>12</u>
<u>Vermarktung</u>	<u>13</u>
<u>Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen</u>	<u>14</u>
<u>Kooperation mit Unternehmen und Konsortien</u>	<u>15</u>
<u>Qualifikation und Kompetenzen</u>	<u>16</u>
<u>Ideenmanagement</u>	<u>17</u>
<u>Wissensmanagement</u>	<u>18</u>
<u>Forschung und Entwicklung</u>	<u>19</u>
<u>Organisationsstrukturen</u>	<u>20</u>
<u>Prozessmanagement</u>	<u>21</u>
<u>Ressourcen</u>	<u>22</u>
<u>Führung und Unternehmenskultur</u>	<u>23</u>
<u>Innovationsstrategie</u>	<u>24</u>



Leitfragenkatalog

<u>Status der Produkte und Dienstleistungen</u>	26
<u>Innovationspotentiale</u>	27
<u>Trend- und Technologieorientierung</u>	28
<u>Kundenorientierung</u>	29
<u>Nutzerorientierung</u>	30
<u>Lieferantenorientierung</u>	31
<u>Wettbewerbsberücksichtigung</u>	32
<u>Vermarktung</u>	33
<u>Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen</u>	33
<u>Kooperation mit Unternehmen und Konsortien</u>	34
<u>Qualifikation und Kompetenzen</u>	36
<u>Ideenmanagement</u>	37
<u>Wissensmanagement</u>	38
<u>Forschung und Entwicklung</u>	38
<u>Organisationsstrukturen</u>	39
<u>Prozessmanagement</u>	40
<u>Ressourcen</u>	41
<u>Führung und Unternehmenskultur</u>	42
<u>Innovationsstrategie</u>	42



InnoScope Matrizen



Maßnahmenbereich: Status der Produkte und Dienstleistungen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Weiterentwicklung des Portfolios</p> <p>Ergänzende Dienstleistungen</p> <p>Alleinstellungsmerkmal</p>

Maßnahmenbereich: Innovationspotentiale

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Individualisierung des Portfolios			
Möglichkeiten für ergänzende Dienstleistungen			
Möglichkeiten der Individualisierung			
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	

Maßnahmenbereich: Trend- und Technologieorientierung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends
			Berücksichtigung technologischer Entwicklungen
			Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	

Maßnahmenbereich: Kundenorientierung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	
			After-Sales Aktivitäten Customer Relationship Stakeholder Wertorientierung

Maßnahmenbereich: Nutzerorientierung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			Verständnis über Nutzer und potentielle Nutzer
			Kenntnis über Nutzungsprozesse und Anwendungen
			Nutzereinbindung
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	

Maßnahmenbereich: Lieferantenorientierung

Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	Lieferanten- einbindung
				Förderung von Entwicklungs- lieferanten
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz		

Maßnahmenbereich: Wettbewerbsberücksichtigung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Wissen über Wettbewerbssituation</p> <p>Grad der Wettbewerbsorientierung</p>

Maßnahmenbereich: Vermarktung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Spezifische Absatzkanäle</p> <p>Kommunikationsstrategie</p> <p>Preispolitik</p>

Maßnahmenbereich: Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen</p> <p>Einbindung von Studierenden</p>

Maßnahmenbereich: Kooperation mit Unternehmen und Konsortien

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			Wissensaustausch in Netzwerken
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	Aktivitäten in Netzwerken

Maßnahmenbereich: Qualifikation und Kompetenzen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Maßnahmenbereich			Maßnahmen zum kontinuierlichen Lernen
Trends im jeweiligen			Systematisches Kompetenzmanagement
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	Berücksichtigung der Innovationsfähigkeit bei Neueinstellungen

Maßnahmenbereich: Ideenmanagement

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Systematische Ideenentwicklung und -auswahl</p> <p>Kreativitätsfördernde Methoden</p> <p>Einbindung von Mitarbeitern zur Ideenentwicklung</p>

Maßnahmenbereich: Wissensmanagement

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Wissensaustausch in Organisation</p> <p>Identifizierung von relevantem externem Wissen</p> <p>Transparenz über vergangene Ideen und Fehler</p>

Maßnahmenbereich: Forschung und Entwicklung

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Zusammenarbeit mit Marketing und Vertrieb</p> <p>Technologische Kooperationen</p> <p>Patentapplikation und Invention</p>

Maßnahmenbereich: Organisationsstrukturen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Dezentrale Entscheidungen</p> <p>Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit</p> <p>Interdisziplinarität</p>

Maßnahmenbereich: Prozessmanagement

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Innovationsprozess</p> <p>Anwendung von Innovationsmethoden</p> <p>Bewusstsein über Wertschöpfende Schlüsselaktivitäten</p>

Maßnahmenbereich: Ressourcen

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Finanzielles Innovationsbudget</p> <p>Zeitliches Innovationsbudget</p> <p>Externe Finanzierungsmöglichkeiten</p>

Maßnahmenbereich: Führung und Unternehmenskultur

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			Einstellung und Verhalten gegenüber Wandel im Unternehmen
Herausforderungen für das Unternehmen	Was Wer Wann Warum	Lösungsansatz	Förderung von Innovationsaktivitäten durch Top-Management

Maßnahmenbereich: Innovationsstrategie

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Trends im jeweiligen Maßnahmenbereich			
Herausforderungen für das Unternehmen	<p>Was</p> <p>Wer</p> <p>Wann</p> <p>Warum</p>	Lösungsansatz	
			<p>Innovationsstrategie</p> <p>Umsetzung der Innovationsstrategie</p> <p>Kompatibilität der Innovationsstrategie mit Kernfähigkeiten</p>

Leitfragenkatalog



Produkt und Dienstleistung	Status der Produkte und Dienstleistungen	Weiterentwicklung des Portfolios	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde das Portfolio grundsätzlich bisher erweitert? • Was waren die zugrundeliegenden Treiber der Weiterentwicklung? • Durch welche Portfolioerweiterungen konnten Markterfolge erzielt werden? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Abteilungen sind bei der Weiterentwicklung des Portfolios involviert? • Was sind die Treiber der Portfolio Weiterentwicklung? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo könnten weitere Verbesserungen erfolgen? • Wie können Produkte und Dienstleistungen innovativer gestaltet werden? • Welche künftigen Anforderungen müssen die Produkte und Dienstleistungen bedienen? • Wie könnte eine Diversifizierung erfolgen?
		Ergänzende Dienstleistungen	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Dienstleistungen wurden angeboten? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche produktbegleitenden Dienstleistungen werden derzeit angeboten? • Haben Dienstleistungen einen signifikanten Anteil an Ihrem Umsatz? Welchen Wert stiften Dienstleistungen für Sie und Ihre Kunden? • Welche Dienstleistungen werden von Ihren Kunden erwartet? • Wie ist die Bezahlbereitschaft bezüglich dieser Dienstleistungen ausgeprägt? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum nimmt die Relevanz für ergänzende Dienstleistungen zu? • Welche Möglichkeiten für ergänzende Dienstleistungen bringt die Digitalisierung?
		Alleinstellungsmerkmal	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wodurch konnte in Vergangenheit das Alleinstellungsmerkmal gebildet werden? Worauf achteten Kunden primär? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was macht Ihre Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu Konkurrenzlösungen einzigartig? • Wodurch fallen Sie Ihren Kunden im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern besonders auf? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Ihren Kunden in Zukunft wichtig? • Wonach werden zukünftig Kaufentscheidungen getroffen? • Welche digitalen Möglichkeiten gibt es, sich von Ihrer Konkurrenz abzuheben?

Produkt und Dienstleistung	Innovations- potentiale	Individualisierung des Portfolios	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Gab es schon in Vergangenheit Individualisierungsmöglichkeiten im Portfolio?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Ist Ihr Produktportfolio modular aufgebaut? • Für welche Elemente wünscht sich der Kunde Individualisierungen? • Werden Individualisierungsmöglichkeiten angeboten?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wird der Wunsch nach Individualisierung in Zukunft steigen? • Welche Herausforderungen bestehen für Sie zur Umsetzung der Individualisierungsmöglichkeiten?
		Möglichkeiten für ergänzende Dienstleistungen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Welche ergänzenden Dienstleistungen werden schon seit langem angeboten?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Aus welchen Dienstleistungen entsteht bei Ihnen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz? • Welchen Nutzen stiften die Dienstleistungen für Sie und Ihre Kunden?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung für weitere Dienstleistungen?
		Möglichkeiten der Individualisierung	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Gab es früher schon Möglichkeiten, Produkte individuell zu gestalten?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Für welche Elemente wünscht sich der Kunde Individualisierungen? • Werden Individualisierungsmöglichkeiten angeboten?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wird der Wunsch nach Individualisierung in Zukunft steigen? • Welche Herausforderungen bestehen für Sie zur Umsetzung der Individualisierungsmöglichkeiten?

Markt und Umfeld	Trend- und Technologieorientierung	Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit war Ihr Unternehmen von gesellschaftlichen Trends bereits betroffen? Wie wurde reagiert und was hat sich in Ihrem Unternehmen dadurch gewandelt?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> Wer ist für die Trendorientierung in Ihrem Unternehmen verantwortlich?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> Welche aktuellen gesellschaftlichen Trends sind für Ihr Unternehmen starke Veränderungstreiber in naher Zukunft? Haben Sie Strategien, wie Sie mit diesen Trends umgehen wollen? Welche Abteilungen sind betroffen oder involviert?
		Berücksichtigung technologischer Entwicklungen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> Inwieweit war Ihr Unternehmen von technologischen Trends bereits betroffen? Wie wurde reagiert und was hat sich in Ihrem Unternehmen dadurch gewandelt?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> Wie hoch ist das Bewusstsein für neue technologische Trends? Werden aktuelle technische Potentiale in Ihr Produkt-Service-Portfolio integriert?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> Verändert sich die Branchenlogik Ihres Unternehmens durch technologische Entwicklungen? Gibt es bereits eine Strategie, wie Sie in naher Zukunft mit den neuen Technologien umgehen werden?
		Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> Durch welche wirtschaftlichen Veränderungen gab es bereits weitreichende Anpassungen in Ihrem Unternehmen?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> Wie betroffen ist Ihr Unternehmen von aktuellen wirtschaftlichen Veränderungen?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> Verändern oder gefährden die steigende Globalisierung und Digitalisierung Ihre Marktposition? Wie können Sie von diesen Veränderungen profitieren?

Markt und Umfeld	Kunden-orientierung	After-Sales-Aktivitäten	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde in Vergangenheit langfristige Kundenbindung sichergestellt? • Mit welcher Interaktion endete früher grundsätzlich der Kontakt mit dem Kunden?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche After-Sales Aktivitäten führen Sie derzeit durch?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Möglichkeiten die After-Sales Aktivitäten zu intensivieren? Welche Potentiale würden sich dabei für Sie ergeben?
		Customer Relations	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie war früher die traditionelle Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Kunden aufgebaut?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwenden Sie ein CRM System? Wie wird dieses für Innovationsaktivitäten herangezogen? • Wie würden Sie die Beziehung zwischen den Kunden und Ihrem Unternehmen beschreiben?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Beziehung wünschen Sie sich zwischen Ihren Kunden und Ihrem Unternehmen?
		Stakeholder Wertorientierung	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer gehörte traditionell zu Ihren Stakeholdern?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Stakeholder gibt es gegenwärtig für Ihr Unternehmen? Wie stiften Sie derzeit Wert für alle Stakeholder?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche weiteren Stakeholder kommen in Zukunft hinzu? Welche Vorteile kann Ihnen eine ganzheitliche Stakeholder Wertorientierung bieten?

Markt und Umfeld	Nutzer-orientierung	Verständnis über Nutzer und potentielle Nutzer	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Worin unterscheiden sich frühere und heutige Nutzer Ihrer Produkte? • Welche Kundenbedürfnisse hatten Nutzer früher im Vergleich zu heute?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wie erfassen Sie Nutzerbedürfnisse? Welche Abteilung ist dafür verantwortlich? • Wer könnte von Nutzerwissen profitieren?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie könnten mithilfe neuer Technologien Nutzer analysiert werden? • Wie können Sie Kontakt zu Ihren Nutzern aufbauen? • Wodurch charakterisiert sich Ihr Nutzer der Zukunft?
		Kenntnis über Nutzungsprozesse und Anwendungen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Wie unterscheidet sich die Anwendung Ihrer Leistungen vom Kunden früher und heute?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wie erfahren Sie derzeitig über die Nutzungsprozesse Ihrer Produkte?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie könnten mithilfe neuer Technologien Nutzerverhalten erfasst und analysiert werden? • Welche Vorteile kann Wissen über die Nutzungsprozesse für Ihre Innovationen stiften?
		Nutzereinbindung	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Wie konnte Ihre Innovationsfähigkeit bereits von einer verbesserten Nutzerorientierung profitieren? • Wie wurden Nutzer bereits in die Innovationsprozesse eingebunden?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Relevanz hat die Nutzerorientierung aktuell für das Unternehmen? Wie werden Nutzer in Innovationsprozesse eingebunden? • Wie ausgeprägt ist die Nutzerorientierung Ihres Unternehmens?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Warum wird es für Ihr Unternehmen relevanter, Nutzer aktiv in Ihre Innovationsvorgänge einzubinden? Welche Vorteile können sich dadurch ergeben? • Welche Rahmenbedingungen müssen Sie für eine bessere Nutzerorientierung schaffen?

Markt und Umfeld	Lieferanten-orientierung	Lieferanteneinbindung	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie charakterisieren Sie die Beziehung zu Ihren Lieferanten in Vergangenheit?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich die Beziehung zu Ihren Lieferanten bisher intensiviert? • Nehmen Sie Rücksicht auf die Bedürfnisse Ihrer Lieferanten? • Inwieweit gibt es mit Ihren Lieferanten innovationsbezogene Abstimmungen?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum ist in Zukunft eine gute Beziehung zu Ihren Lieferanten besonders wichtig? In welchen Bereichen ist eine stärkere Einbindung Ihrer Lieferanten besonders sinnvoll?
		Förderung von Entwicklungslieferanten	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fand in Vergangenheit bereits eine Einbindung Ihrer Lieferanten in die Entwicklungsprozesse statt?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche konkreten Vorteile könnten sich durch Entwicklungslieferanten ergeben? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehen Sie neue technische Möglichkeiten, Lieferanten in Entwicklungsprozesse einzubinden? • Welche Herausforderungen gibt es bezüglich des Aufbaus von Entwicklungslieferanten? 	

Markt und Umfeld	Wettbewerbs- berück- sichtigung	Wissen über Wettbewerbssituation	Vergangenheit:		
			<ul style="list-style-type: none"> • Wodurch charakterisierte sich Ihre Wettbewerbssituation in Vergangenheit? 		
			Gegenwart:		
					<ul style="list-style-type: none"> • Wie stark ist der Wettbewerbsdruck zurzeit? • Wie innovativ sind Ihre derzeitigen Wettbewerber? • Inwiefern unterscheiden sich die Leistungen Ihrer Wettbewerber von Ihrem Unternehmen? • Worin liegen die Stärken Ihrer Wettbewerber?
					Zukunft:
					<ul style="list-style-type: none"> • Steigt zukünftig der Wettbewerbsdruck? • Welche neuen und gegebenenfalls marktfremden Wettbewerber könnten auftreten?
		Grad der Wettbewerbsorientierung	Vergangenheit:		
			<ul style="list-style-type: none"> • Wie stark war der Einfluss von Konkurrenzlösungen auf Ihre Innovationen bisher? 		
			Gegenwart:		
			<ul style="list-style-type: none"> • Beobachten Sie aktiv das Innovationsgeschehen Ihrer Konkurrenten? 		
			Zukunft:		
			<ul style="list-style-type: none"> • Wird es für Ihr Unternehmen in Zukunft relevanter, Wettbewerbsaktivitäten zu berücksichtigen? • Welche Herausforderungen bestehen bei der zukünftigen Wettbewerbsorientierung? 		

Markt und Umfeld	Vermarktung	Spezifische Absatzkanäle	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Absatzkanäle sind bereits früher bei Ihnen primär eingesetzt worden? • Warum wurden die Absatzkanäle in Vergangenheit erweitert?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Absatzkanäle sind besonders erfolgreich und welche nicht? • Welche Kanäle sind besonders aufwendig zu pflegen?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie könnte der Absatz innovativer erfolgen? • Über welche weiteren Kanäle könnten die Produkte künftig vertrieben werden?
		Kommunikationsstrategie	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde mit Kunden früher kommuniziert?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine Kommunikationsstrategie? • Welche Vorteile bietet eine Kommunikationsstrategie?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie verändert sich in Zukunft die Kommunikation Ihres Unternehmens in das Unternehmensumfeld?
		Preispolitik	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Was war in Vergangenheit die Preisstrategie? Wie preiselastisch ist die Kundennachfrage gewesen?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wovon ist die Preispolitik getrieben?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann die Preispolitik innoviert werden? Welche neuen Möglichkeiten der Preisgestaltung gibt es?

Netzwerk	Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen	Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Relevanz hat wissenschaftliche Einrichtungen für Ihr Unternehmen früher gehabt?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Einrichtungen wird zusammengearbeitet? • Welche Vorteile haben sich aus diesen Kooperationen ergeben?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum Welche Vorteile bieten eine intensive Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen? • Mit welchen Einrichtungen könnte noch zusammengearbeitet werden? • Welche Formen der Kooperation könnten noch ergänzt werden? • Warum nimmt für Sie die Relevanz für Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen zu?
		Einbindung von Studierenden	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei welchen Projekten konnten Studierende in Vergangenheit bereits eingesetzt werden?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Formen der Einbindung von Studierenden gibt es in Ihrem Unternehmen? • Inwieweit wird Hochschulmarketing betrieben?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Bereichen sollen zukünftig außerdem eingesetzt werden? • Wie sollen Studierende gewonnen und eingebunden werden?

Netzwerk	Kooperation mit Unternehmen und Konsortien	Wissensaustausch in Netzwerken	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Mit wem wurde früher Wissen im Netzwerk ausgetauscht? Welche Ängste waren mit dem Austausch von Wissen verbunden?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Netzwerken ist Ihr Unternehmen aktiv? • Welche Ängste hemmen den Wissensaustausch? • Wie kann das Unternehmen durch Netzwerke profitieren?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Warum sollte der Wissensaustausch intensiviert werden? • Welches Wissen sollte im Netzwerk getauscht werden? In welchen Unternehmensbereichen wäre eine Kooperation sinnvoll? • Welche Unternehmen und Konsortien könnten dem Unternehmen helfen, innovativer zu werden?
		Aktivitäten in Netzwerken	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aktivitäten im Unternehmensnetzwerk sind zurückgegangen?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird das Unternehmensnetzwerk bisher genutzt?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Welche weiteren Aktivitäten wären für das Unternehmen potentiell interessant?

Ideen und Wissensmanagement	Qualifikation und Kompetenzen	Maßnahmen zum kontinuierlichen Lernen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Wurden Maßnahmen zum kontinuierlichen Lernen eingeführt? Was war dessen Hintergrund?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Unternehmen und die Belegschaft durch kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung? • Durch welche Maßnahmen wird kontinuierliches Lernen unterstützt?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Warum ist Mitarbeiterentwicklung zunehmend relevant für Ihr Unternehmen? • Was kann im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung in Ihrem Unternehmen noch verbessert werden?
		Systematisches Kompetenzmanagement	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen hat Ihr Unternehmen in Vergangenheit erfolgreich gemacht?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die vorhandenen Kompetenzen in Ihrem Unternehmen erfasst? Wie wird über Kompetenzentwicklungsmaßnahmen entschieden?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen werden in Zukunft vor allem gebraucht? • Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen für ein systematisches Kompetenzmanagement? • Welche Vorteile könnten sich durch ein systematischeres Kompetenzmanagement in Ihrem Unternehmen ergeben?
		Berücksichtigung der Innovationsfähigkeit bei Neueinstellungen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen waren früher für erfolgreiche Innovationen gefragt?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Woran können Sie die Innovationsfähigkeit von Bewerbern erkennen? • Wie verfügbar sind innovative Fachkräfte für Sie?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Warum spielt für Sie die persönliche Innovationskraft bei potentiellen Neueinstellungen eine größer werdende Rolle? • Wie können Sie in Zukunft die Innovationsfähigkeit bei Neueinstellungen stärker berücksichtigen? • Wie können Sie Ihre Attraktivität für innovationsstarke Bewerber erhöhen?

Ideen-
management

Systematische Ideenentwicklung und -auswahl	Vergangenheit:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Wer war früher für Ideenentwicklung zuständig? • Nach welchen Kriterien erfolgte die Ideenauswahl? • Was geschah mit den Ideen, die zunächst nicht weiterverfolgt worden sind? 	
	Gegenwart:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vor welchen Herausforderungen stehen Sie im Bereich der Ideenentwicklung? • Nach welchen Kriterien wählen Sie weiterzuverfolgende Ideen aus? 	
	Zukunft:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann die Ideengenerierung stärker systematisiert werden? Welche Vorteile würden damit einhergehen? • Welche Stakeholder könnten bei der Ideenentwicklung mitwirken? 	
	Kreativitätsfördernde Methoden	Vergangenheit:
		<ul style="list-style-type: none"> • Wie kreativitätsgetrieben war Ihre Produktentwicklung in Vergangenheit?
		Gegenwart:
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Methoden setzen Sie ein? Wie gewährleisten Sie Austausch in den Kreativphasen? • Wieviel Kreativität verlangt die Entwicklung Ihrer Produkte und Geschäftsmodelle? 		
Zukunft:		
<ul style="list-style-type: none"> • Warum wird Kreativität immer relevanter in der Gestaltung Ihrer Geschäftsmodelle? • Welche digitalen Möglichkeiten können genutzt werden, um kreativen Austausch zu fördern? 		
Einbindung von Mitarbeitern zur Ideenentwicklung	Vergangenheit:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Konnten seit jeher Mitarbeiter Ideen zur Verbesserung der Produkte einbringen? • Konnten Vorschläge zu organisationalen Veränderungen eingebracht werden? 	
	Gegenwart:	
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Abteilungen sind bei der Ideenentwicklung beteiligt? • Wie werden Mitarbeiterideen verwertet? • Wie wirkt sich die gegenwärtige Praxis mit den Ideen Ihrer Mitarbeiter auf die Zufriedenheit aus? 		
Zukunft:		
<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Mitarbeiter stärker motiviert werden, ihre Ideen einzubringen? Welche Anreize gibt es? • Wie können vorhandene Ideen und Vorschläge besser umgesetzt werden? 		

Ideen und Wissensmanagement	Wissens- management	Wissensaustausch in Organisation	<p>Vergangenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten gab es früher, Wissen innerhalb der Organisation auszutauschen? • War Wissen früher eher branchenspezifisch oder bereits interdisziplinär? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum ist es für Sie wichtig, Wissensaustausch zu unterstützen? • Welche Herausforderungen bestehen im Zusammenhang mit Wissensaustausch in Ihrer Organisation? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird Wissen ein zunehmend relevanter Faktor? Welches Fachwissen kann Ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen? • Wie wirkt sich die wandelnde Unternehmensdemographie auf den Wissensaustausch aus?
		Identifizierung von relevantem externem Wissen	<p>Vergangenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie geht das Wissensmanagement bislang vor? • Wie war Wissen für ein Unternehmen früher charakterisiert und wie ist es das heute? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann das Wissensmanagement zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen? • Wie identifizieren und verknüpfen Sie vorhandenes Wissen? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum nimmt die Relevanz für ein systematisches Wissensmanagement zu? Welche Vorteile würde das für Sie bieten?
		Transparenz über vergangene Ideen und Fehler	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde früher mit Fehlern umgegangen? • Aus welchen Fehlern konnten Sie bereits lernen? Konnten Sie bereits aus den Fehlern Ihrer Kollegen lernen? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Fehlerkultur besteht in Ihrem Unternehmen? • Wie wird gewährleistet, dass sich alte Fehler nicht wiederholen? Sind diese Maßnahmen ausreichend? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dürfen Sie sich in Zukunft noch Fehler erlauben? • Welche Fehler sehen Sie bereits mit offenen Augen auf Ihr Unternehmen zukommen?

Unternehmensorganisation	Forschung und Entwicklung	Zusammenarbeit mit Marketing und Vertrieb	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Phasen wurde in der Produktentwicklung mit Marketing und Vertrieb kooperiert? • Inwieweit haben Erkenntnisse aus Marketing und Vertrieb bereits die Forschung und Entwicklung unterstützen können?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie gestaltet sich die gegenwärtige Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb und Forschung und Entwicklung? • Gibt es konkrete Projekte zur Zusammenarbeit? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ab welchem Stadium der Entwicklung werden Marketing und Vertrieb zukünftig eingebunden werden? • Gibt es Möglichkeiten das Marketing und den Vertrieb noch früher in den Entwicklungsprozess einzubeziehen und wenn ja, welche? • Welche Vorteile können durch eine frühere Zusammenarbeit entstehen? 	
		Technologische Kooperationen	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gab es eine Plattform, um technologischen Austausch in der Firma zu ermöglichen? • Wie gestaltete sich dieser Austausch und was sind die Ergebnisse?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird die Möglichkeit von technologischen Kooperationen zwischen verschiedenen Abteilungen wahrgenommen? • Welche Herausforderungen treten dabei auf? • Welchen Nutzen bringen sie in der Produktentwicklung? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sollen solche Kooperationen in Zukunft gefördert werden und warum? 	
		Patentapplikation und Invention	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben die bisherigen Patente einen positiven Nutzen für das Unternehmen ergeben?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine große Diskrepanz zwischen der Anzahl an Patenten und deren Überführung in Innovationen? • Was sind Restriktionen, die eine solche Diskrepanz begünstigen? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten gibt es eine höhere Anzahl an Patenten in Innovationen zu überführen? • Welche Fachabteilungen können diesen Prozess unterstützen? 	

Unternehmensorganisation	Organisationsstrukturen	Dezentrale Entscheidungen	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat die Entscheidungsfindung bisher stattgefunden? • Welche Art von Entscheidungen wurden dezentral getroffen? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Bereichen sind dezentrale Entscheidungen wichtig für die Arbeitsabläufe? • Wo haben zentrale Entscheidungen einen Mehrwert für das Unternehmen? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Unternehmensbereichen können dezentrale Entscheidungen eine Optimierung der Arbeitsabläufe darstellen? • Welche technologischen und digitalen Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?
		Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	<p>Vergangenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Abteilungen haben in Vergangenheit bereits erfolgreich zusammengearbeitet? • Was waren zentrale Herausforderungen bei den interdisziplinären Kooperationen? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind zentrale Voraussetzungen, damit eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gelingt? • In welchen Bereichen ist eine solche Zusammenarbeit relevant? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche positiven Effekte für das Unternehmen können sich daraus ergeben?
		Interdisziplinarität	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde interdisziplinärer Kompetenzaufbau bisher unterstützt? • Welche neuen Möglichkeiten haben sich daraus ergeben? <p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann führt fachübergreifendes Arbeiten gegenwärtig zu schnelleren Projekterfolgen? <p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche interdisziplinären Kompetenzen können in Zukunft zu erfolgreichen Innovationen führen?

Unternehmensorganisation	Prozess- management	Innovationsprozess	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch welche Prozesse konnten bisher Innovationen erfolgreich hervorgebracht werden?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind aktuelle Veränderungen in der Innovationsprozessgestaltung? • Welche Auswirkungen haben diese auf die Innovationsfähigkeit? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie müssten die Prozesse abgestimmt sein, um mehr Innovationen hervorzubringen? • Welche Prozesse müssten verändert werden / neu hinzukommen, um Innovationen zu fördern? 	
		Anwendung von Innovationsmethoden	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Innovationsmethoden waren in der Vergangenheit erfolgreich? • Bei welchen Methoden gab es Schwierigkeiten in der Anwendung?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche neuen Innovationsmethoden wenden Sie in Ihrem Unternehmen an? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können Sie neues Methodenwissen gewinnen? 	
		Bewusstsein über wertschöpfende Schlüsselaktivitäten	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselaktivitäten waren früher mit einer hohen Wertschöpfung verbunden?
		<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselaktivitäten sind bei Ihnen maßgeblich für die Wertschöpfung verantwortlich? 	
		<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein zur Wertschöpfung ihrer Aktivitäten geschaffen werden? 	

Unternehmensstrategie	Ressourcen	Finanzielles Innovationsbudget	Vergangenheit:		
			<ul style="list-style-type: none"> • Hat die bisherige Ressourcenverteilung Innovationen bislang begünstigt? 		
			Gegenwart:		
				Zeitliches Innovationsbudget	<ul style="list-style-type: none"> • Wie weit fördert die Ressourcenverteilung die Risikobereitschaft?
			<ul style="list-style-type: none"> • Zukunft: Wofür braucht es in Zukunft mehr Kapital im Innovationsprozess? 		
		Vergangenheit:			
				Externe Finanzierungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es früher mehr Zeit für Innovationsprozesse?
			<ul style="list-style-type: none"> • Wird gegenwärtig ausreichend Zeit für Innovation gewährleistet? • Was sind die Auswirkungen der Beschleunigung auf den Innovationsprozess? 		
		Gegenwart:			
			<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann mehr Zeit für Innovationsprozesse geschaffen werden? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche externen Finanzierungsmöglichkeiten wurde früher zurückgegriffen? 				
Vergangenheit:					
			<ul style="list-style-type: none"> • Welche externen Finanzierungsmöglichkeiten werden momentan bevorzugt? • Gibt es dabei Transparenz zu den jeweiligen Konditionen? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie findet das Unternehmen Zugang zu neuen Finanzierungsmöglichkeiten? 				
Gegenwart:					
			<ul style="list-style-type: none"> • Wie findet das Unternehmen Zugang zu neuen Finanzierungsmöglichkeiten? 		
Zukunft:					

Unternehmensstrategie	Führung und Unternehmenskultur	Einstellung und Verhalten gegenüber Wandel im Unternehmen	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Gab es Änderung im Führungsstil mit Auswirkungen auf den Innovations-Output?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wie wirken sich die verschiedenen Führungsstile auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus? • Welcher Führungsstil begünstigt Innovation? • Welcher Führungsstil wird ausgelebt?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann das Unternehmen Maßnahmen zur Anpassung an ein wandelndes Umfeld ergreifen? • Was ist dabei der erste Schritt?
		Förderung von Innovations-aktivitäten durch Top-Management	Vergangenheit: <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich der Führungsstil im Bereich Innovation gewandelt? • Wie haben sich die Aufgaben der Führungskräfte insgesamt verändert und warum?
			Gegenwart: <ul style="list-style-type: none"> • Wodurch schafft das Top-Management Freiräume für erfolgreiche Innovationen?
			Zukunft: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Weichen müssen für die Zukunftsfähigkeit durch das Top-Management gestellt werden? • Wie verändert sich dadurch das Rollenbild des Top-Managers?

Unternehmensstrategie	Innovations- strategie	Innovationsstrategie	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Innovationsstrategie haben Sie aufgegeben?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit welcher Innovationsstrategie sind Sie erfolgreich?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Veränderungen im Unternehmensumfeld muss die Innovationsstrategie noch angepasst werden?
		Umsetzung der Innovationsstrategie	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen traten bei der Umsetzung früherer Innovationsstrategien auf? Wie konnten Sie diese Herausforderungen auflösen?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit gelingt die Umsetzung Ihrer Innovationsstrategie bislang?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was muss sich ändern, damit Innovationsstrategien besser eingehalten werden können?
		Kompatibilität der Innovationsstrategie mit Kernfähigkeiten	<p>Vergangenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gab es schon mal Divergenzen zwischen Ihrer Innovationsstrategie und den vorhandenen Kompetenzen Ihrer Belegschaft?
			<p>Gegenwart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit berücksichtigt Ihre Innovationsstrategie die Kernfähigkeiten Ihres Unternehmens?
			<p>Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kernfähigkeiten werden noch gebraucht, um zukünftige Innovationsstrategien bedienen zu können?