

# Aufgabe 3

**Kolloquium zur Klausurnachbesprechung  
„Innovationscontrolling“  
Sommersemester 2011**

Thomas Hahn

# Agenda

<b>1</b>	<b>Aufgabe 3a</b>	}	Projektcontrolling
<b>2</b>	<b>Aufgabe 3b</b>		
<b>3</b>	<b>Aufgabe 3c</b>	}	Risikomanagement bei Innovationsprojekten
<b>4</b>	<b>Aufgabe 3d</b>		

# Agenda

**1** Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

## Aufgabe 3a: 20 Punkte

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung stellt der Innovationsgrad eine zentrale Schlüsselvariable für den Einsatz von Managementaktivitäten und -instrumenten im Verlaufe eines Innovationsprozesses dar.

Was versteht man unter dem Innovationsgrad?  
Wie kann man diesen auf Basis von Checklisten bestimmen? Skizzieren Sie eine Beispielcheckliste und erläutern Sie, inwieweit eine Checkliste allgemein helfen könnte.

# Aufgabe 3a - Lösung

## Innovationsgrad

Innovationen lassen sich als Zweck-/Mittel-Kombinationen klassifizieren, bspw. in folgende drei Klassen:

1. Verbesserung eines vorhandenen Ziels mit vorhandenen Methoden,
2. Erreichung eines alten Ziels auf neuen Wegen und
3. Setzung von neuen Zielen mit neuen Mitteln.

Der Innovationsgrad kennzeichnet die Komplexität des Innovationsvorhabens. Auf die obige Klassifizierung bezogen steht die 1. Klasse für einen niedrigen, die 2. Klasse für einen mittleren und die 3. Klasse für einen hohen Innovationsgrad.

# Aufgabe 3a - Lösung

## Ermittlung des Innovationsgrades auf der Basis von Check-Listen:

- Bestimmung möglichst vieler Anhaltspunkte für das Ausmaß des technologischen u. anwendungsbezogenen Fortschritts,
- Zusammenstellung der Anhaltspunkte in einer Art Innovations-Check-Liste (z. B. nach betrieblichen Funktionen),
- Vergabe von Punkten (z. B. von 1 bis 7) für jeden einzelnen Anhaltspunkt,
- Addition der Punkte zu einem Gesamt-Innovations-Score und
- Einstufung des Vorhabens als „innovativ“ oder „nicht innovativ“ (z. B. durch Festlegung eines Grenzwertes).

## Aufgabe 3a - Lösung

Die Vorgehensweise ähnelt der eines Scoring-Modells.

Verfeinerungen der Innovations-Checkliste sind bspw. möglich durch unterschiedliche Gewichtungen bei den einzelnen Anhaltspunkten oder bei der Festlegung der „Innovativität“ durch unterschiedliche Abstufungen (Grade) wie z. B. niedrig, mittel oder hoch.

# Aufgabe 3a - Lösung

## Erstes Beispiel: Checkliste mit Ja/Nein-Kategorisierung (KE 4, Abb. 28, S. 79)

Gegenstand der Beurteilung _____ (Kurzbeschreibung) _____		
	Bitte ankreuzen	
	ja	nein
1. Verlangt das neue Produkt oder Verfahren neuartige		
1.1 Fertigungstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Produktionsanlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Messtechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Fertigungsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Weitere Änderungen der Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bewirkt das Produkt oder Verfahren neuartige		
2.1 Produktionsgeschwindigkeit/Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Umweltbelastung/-entlastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Raumanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Montage-Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 bessere Kapazitätsauslastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Leistungserhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Weitere Auswirkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Erfordert der Absatz des neuen Produktes		
3.1 die Ansprache neuer Kundengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 die Wahl neuer Distributionswege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Auseinandersetzung mit neuen Wettbewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Neubestimmung der Preispolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Weitere Änderungen der Absatzpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verlangt das neue Produkt oder Verfahren neuartige		
4.1 Rohstoffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Bezugsquellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Bezugspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Bezugsländer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Weitere Änderungen der Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ich schlage vor, das neue Produkt/Verfahren als Innovation einzustufen</b>	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Datum:	Unterschrift:	

# Aufgabe 3a - Lösung

## Zweites Beispiel: Checkliste mit Scoring-Verfahren (KE 4, Abb. 29, S. 80)

Gegenstand der Beurteilung: (Kurzbeschreibung)								
<b>1. Produkttechnologie</b>								
1.1	Die in die Innovation eingehende Technologie ist für uns sehr neu	___						
1.2	Die neue Technologie ersetzt die bisherige größtenteils	___						
1.3	Die neue Konstruktion greift wenig auf unsere bisherige Technik zurück	___						
1.4	Mit den technischen Komponenten haben wir keine Erfahrungen	___						
<b>2. Absatzmarkt</b>								
2.1	Die Innovation verlangt Vertriebskanäle, mit denen wir keine Erfahrung haben	___						
2.2	Mit den neuartigen Kundenbedürfnissen haben wir keine Erfahrung	___						
2.3	Die Innovation spricht Kunden an, die wir bisher nicht bedient haben	___						
<b>3. Produktionsprozess</b>								
3.1	Die benötigten Produktionsanlagen sind bei uns weitgehend nicht vorhanden	___						
3.2	Die Produktmontage der Innovation weicht stark vom bisherigen Vorgehen ab	___						
3.3	Unsere Erfahrung mit den Produktionsverfahren der Innovation ist sehr gering	___						
<b>4. Beschaffung</b>								
4.1	Das Verhalten der Materiallieferanten für die Innovation ist kaum vorhersagbar	___						
4.2	Mit den Materialien für die Innovation haben wir sehr wenig Erfahrung	___						
4.3	Wir können nur auf wenige vertraute Lieferanten zurückgreifen	___						
<b>5. Kapitalbedarf</b>								
5.1	Die Innovation verlangt Marketing-Kosten bisher unbekannter Höhe	___						
5.2	Die Innovation verlangt F&E-Kosten bisher unbekannter Höhe	___						
5.3	Die Innovation verlangt Produktionsinvestitionen in bisher unbekannter Höhe	___						
<b>6. Formale Organisation</b>								
6.1	Für die Innovation ist ein hauptamtlicher Produktmanager zu bestellen	___						
6.2	Für die Innovation ist eine eigenständige Abteilung oder Gruppe zu bilden	___						
<b>7. Informale Organisation</b>								
7.1	Die Innovation verändert das Miteinander in unserem Unternehmen	___						
7.2	Die Innovation verändert unsere bisherige Unternehmenskultur	___						
7.3	Die Innovation verlangt bisher nicht vorhandene soziale Kompetenzen	___						
7.4	Die Innovation verlangt neuartige Management-Fähigkeiten	___						
7.5	Die Innovation ist ein Symbol für die Wertänderung im Unternehmen	___						
7.6	Die Innovation verlangt starke Strategieveränderung des Produktbereichs	___						

# Agenda

1 Aufgabe 3a

**2 Aufgabe 3b**

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

## Aufgabe 3b: 5 Punkte

Erläutern Sie kurz, was genau unter einem *Risiko* zu verstehen ist und inwiefern sich der Begriff des *Risikos* vom Begriff der *Chance* abgrenzt.

## Aufgabe 3b - Lösung

Das Risiko ist die **Gefahr eines Verlustes** und bestimmt sich aus der **Eintrittswahrscheinlichkeit** und dem **Ausmaß des Verlustes**.

Es wird charakterisiert durch die Unsicherheit des Eintritts, die Verlustgefahr bei Eintritt und die Entscheidungsmöglichkeit, das Risiko einzugehen oder nicht. Das Risiko entsteht nach der Entscheidung, es einzugehen. Tritt ein Risiko ein, so handelt es sich um ein Problem.

Der mögliche Verlust aufgrund des Eintritts eines aus einem Risiko resultierenden Ereignisses kann sich auch als **Gewinn** darstellen. Damit entsteht eine **Chance im Gegensatz zur Gefahr**.

# Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

**3 Aufgabe 3c**

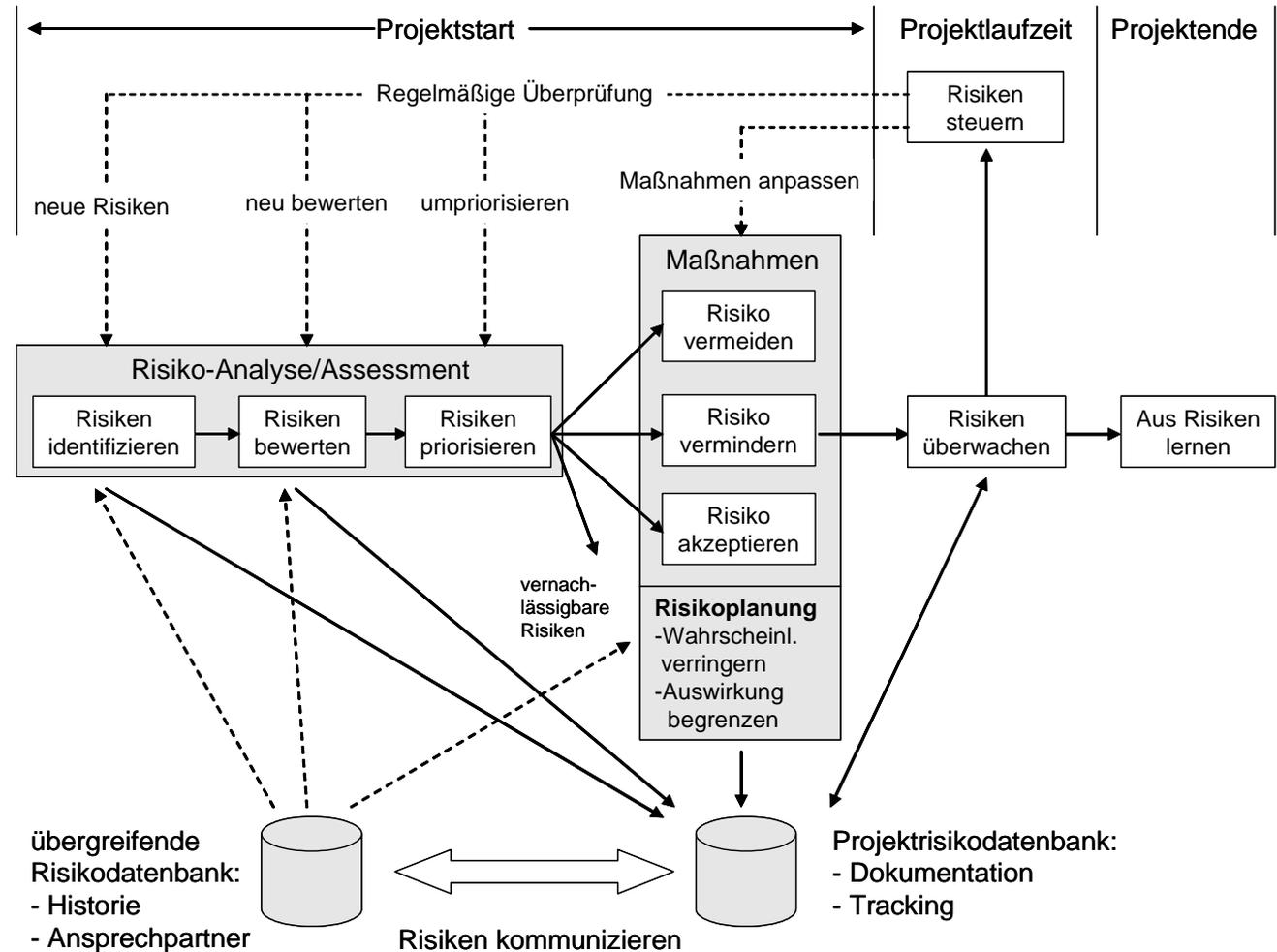
4 Aufgabe 3d

## Aufgabe 3c: 10 Punkte

Der verallgemeinerte Projekt-Risikomanagement-Prozess beinhaltet u. a. die Risikobehandlung. Benennen und skizzieren Sie kurz diese Aufgaben der projektinternen Risikobehandlung. Gliedern Sie Ihre Antwort mit Hilfe von Spiegelstrichen.

# Aufgabe 3c - Lösung

Nach dem  
allgemeinen  
RM-Prozess  
war nicht  
gefragt!!



## Aufgabe 3c - Lösung

Die **Aufgaben** der projektinternen **Risikobehandlung** sind:

- **Risikovermeidung** durch Vermeidung des Eintritts oder durch Kompensation der Auswirkung,
- **Risikominderung** durch Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder Reduktion der Auswirkung,
- **Risikoverschiebung**, d. h. prinzipiell Akzeptanz des Risikos, jedoch Übertragung auf einen Risikoeigner außerhalb des Projekts,
- **Problembegrenzung**, d. h. Reduktion des Bereichs der Auswirkung und
- **Problemlösung**, d. h. Beseitigung der Ursache oder der Auswirkung.

# Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

**4 Aufgabe 3d**

## Aufgabe 3d: 5 Punkte

Die Geschäftsführung der *QUETSCH & PRESS GmbH* kommentiert Ihren Vorschlag, ein unternehmensweites Risikomanagementsystem im Unternehmen einzuführen, mit folgender Aussage:

*„Das brauchen wir doch nicht mehr zu machen, dieses Risikodingsbums haben wir doch schon vor Jahren mal gemacht!“*

Was können Sie der Geschäftsführung sofort entgegenen?

## Aufgabe 3d - Lösung

Beim Risikomanagement handelt es sich um einen **kontinuierlichen Prozess mit wiederkehrenden Aufgaben**, da sich Risiken, ihre Bewertung und Priorisierung sowie die Maßnahmen zur Risikobehandlung **im Laufe der Zeit verändern** können.

# Kontakt

**Dipl.-Kfm. Thomas Hahn**

**Sprechstunde: Mittwoch 10.00 – 12.00**

**Tel. 02331 / 987 - 2166**

**Mail: [thomas.hahn@fernuni-hagen.de](mailto:thomas.hahn@fernuni-hagen.de)**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit  
und viel Erfolg bei Ihrer Klausur!**