

ProDi-ScorInG

Bewertung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zur Optimierung der Fremdfinanzierung von KMU

(entwickelt im Rahmen des Forschungsprojektes InnoWa-KMU
am Institut für Technologie und Arbeit e.V.)

HAUER Associates Consulting & Research GmbH
Berliner Allee 36
63225 Langen
Email: info@hauer-associates.com

Institut für Technologie und Arbeit e.V.
Kurt-Schumacher-Straße 74a
67663 Kaiserslautern
Email: info@ita-kl.de

ProDi-ScorInG

Das Bewertungsinstrument ProDi-ScorInG liefert einen Ansatz, um die Abstimmungsprozesse zwischen KMU und Finanzdienstleistern in Einklang zu bringen. Dies soll z.B. die Kapitalbeschaffung für die Umsetzung von Innovationen erleichtern oder dabei helfen Innovationen ökonomisch einfacher bewerten zu können. In diesem Zusammenhang spielen ganzheitliche Verfahren zur wirtschaftlichen Bewertung von Innovationen und Innovationsprozessen eine besondere Rolle.

Das Bewertungsinstrument soll folgenden Zielen gerecht werden:

- Einfachere Kreditvergabe für KMU zur Finanzierung von Innovationsvorhaben
- Informationen für Banken und Rating-Agenturen bereitstellen, um Fremdfinanzierungsmöglichkeiten für Innovationsvorhaben besser beurteilen zu können
- Bereitstellen eines ganzheitlichen Verfahrens zur wirtschaftlichen Bewertung von Innovationen und Innovationsprozessen
- Aussagen über wirtschaftliche Erfolgsaussichten von produktbegleitenden Dienstleistungsinnovationen ermöglichen
- Konformität der Bewertung mit Basel II gewährleisten
- Sichern der Erfolgsaussichten von Innovationsvorhaben durch die Gestaltung entsprechender betrieblicher Rahmenbedingungen auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse
- Ergänzende Informationen für die strategische Planung und langfristige Unternehmensentwicklung gewinnen

Das Bewertungsinstrument wurde in Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Technologie und Arbeit e.V. und der Hauer Associates Consulting & Research GmbH entwickelt. Es konnte bisher erfolgreich mit den Unternehmen John Deere Werke Mannheim und Northrop Grumman LITEF GmbH evaluiert und angewendet werden. Die Anwendung bei Pallmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG sowie Hager TEHALIT GmbH ist in den nächsten Monaten geplant.

Überblick über das Bewertungsinventar

ProDi-ScorInG gliedert sich in fünf verschiedene Module, die nacheinander zur Anwendung kommen. Die Inhalte der einzelnen Module werden im Folgenden erklärt.

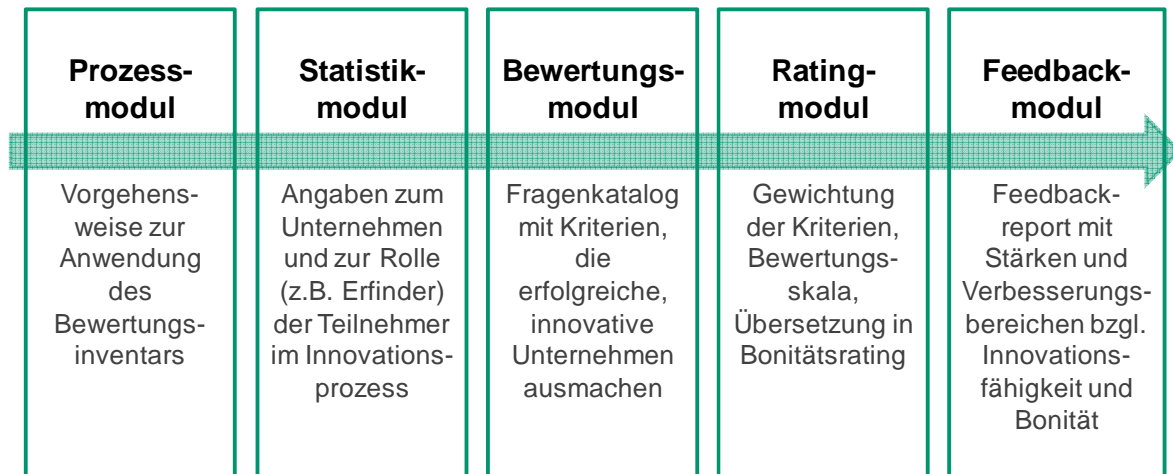


Abbildung 1: Module von ProDi-Scoring

Prozessmodul

Im Prozessmodul wird die Vorgehensweise für die Selbstbewertung festgelegt. Es erfolgt eine Auswahl der Personen, die an der Bewertung teilnehmen werden, und eine Zuordnung zu ihrer Rolle im Innovationsprozess. Die Rollen basieren dabei auf den verschiedenen Funktionen, die Personen in einem Innovationsnetzwerk einnehmen können. So gibt es z.B. den Erfinder (Inventor), welcher der Ideengeber für neue Innovationen ist, oder den Transformer, welcher die Idee produktions-/marktfähig macht. Weitere Rollen sind der Sponsor (Kapitalgeber), der Koordinator (Projektleiter, Verantwortlicher für die Projektabwicklung) und der Assessor (Begutachter). Als nächstes wird die Vorerfahrung mit ganzheitlichen Bewertungsinstrumenten sowohl des Unternehmens als auch der ausgewählten Personen bewertet. Im darauffolgenden Schritt wird festgelegt, welches Vorgehensmodell für die Bewertung angewendet werden soll. Die Wahl basiert auf den Vorerfahrungen der Teilnehmer bzw. Unternehmen mit dem Bewertungsinstrument ProDi-ScorInG. Zum einen ist das Vorgehensmodell „Trainee“ für die erstmalige Anwendung von ProDi-ScorInG vorgesehen, wobei ein moderierter Workshop für die Selbstbewertung stattfindet. Weniger erfahrene Anwender können jedoch auch bei der nächsten Bewertung auf diese Vorgehensweise zurückgreifen. Zum anderen gibt es das Vorgehensmodell „Expert“ welches für Anwender gedacht ist, die bereits Erfahrungen mit dem Bewertungsmodell haben und somit die Bewertung auch eigenständig durchführen können.

Statistikmodul

Im Statistikmodul werden allgemeine Angaben zum Unternehmen abgefragt, wie z.B. die Branchenzugehörigkeit und ausgewählte Unternehmenskennzahlen. Die Angaben zum Innovationsverhalten des Unternehmens beinhalten die Art der Innovationen (Produkt-, Dienstleistungs-, Prozessinnovationen) und die Innovationstypen (grundlegende Neuerungen, Verbesserungen von Abläufen etc.). Zudem wird an dieser Stelle auch die bisherige Erfahrung mit Selbstbewertungen oder Bewertungsmodellen sowie die Rolle der Teilnehmer festgehalten. Die Angaben in diesem Modul liefern die Basisdaten für das Ratingmodul.

1.2 Innovationstypen

Um welche Innovationstypen handelt es sich in Ihrem Unternehmen/ Unternehmensbereich?

	Nie	Selten	Teils/ Teils	Über- wiegend	Ausschließlich
Basisinnovationen (Grundlegende Neuerungen, Break-Through-Innovation, Markt-/Technologieneuheiten)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inkrementelle Innovationen (z.B. Verbesserungen an Abläufen, KVP, Relaunch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Um welche Arten von Innovationen handelt es sich bei Ihren Vorhaben?

	Nie	Selten	Teils/ Teils	Über- wiegend	Ausschließlich
a) Produktinnovationen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Dienstleistungsinnovationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Derivate/Hybride Innovationen (Kombinationen aus a) und b))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Prozessinnovationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Abbildung 2: Ausschnitt des Statistikmoduls

Bewertungsmodul

Mit Hilfe eines Fragenkatalogs wird das organisationale Innovationssystem dahingehend bewertet, inwieweit die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement vorhanden sind. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Bewertungsdimensionen, die im Rahmen von ProDi-ScorInG behandelt werden. Diese finden im Kern auch in anderen Bewertungsmodellen (EFQM, Malcolm Baldrige etc.) Anwendung. Zu den Potentialfaktoren zählen Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Ressourcenmanagement und Prozess-/Innovationsmanagement. Die Ergebnisse umfassen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Geschäftsergebnisse.

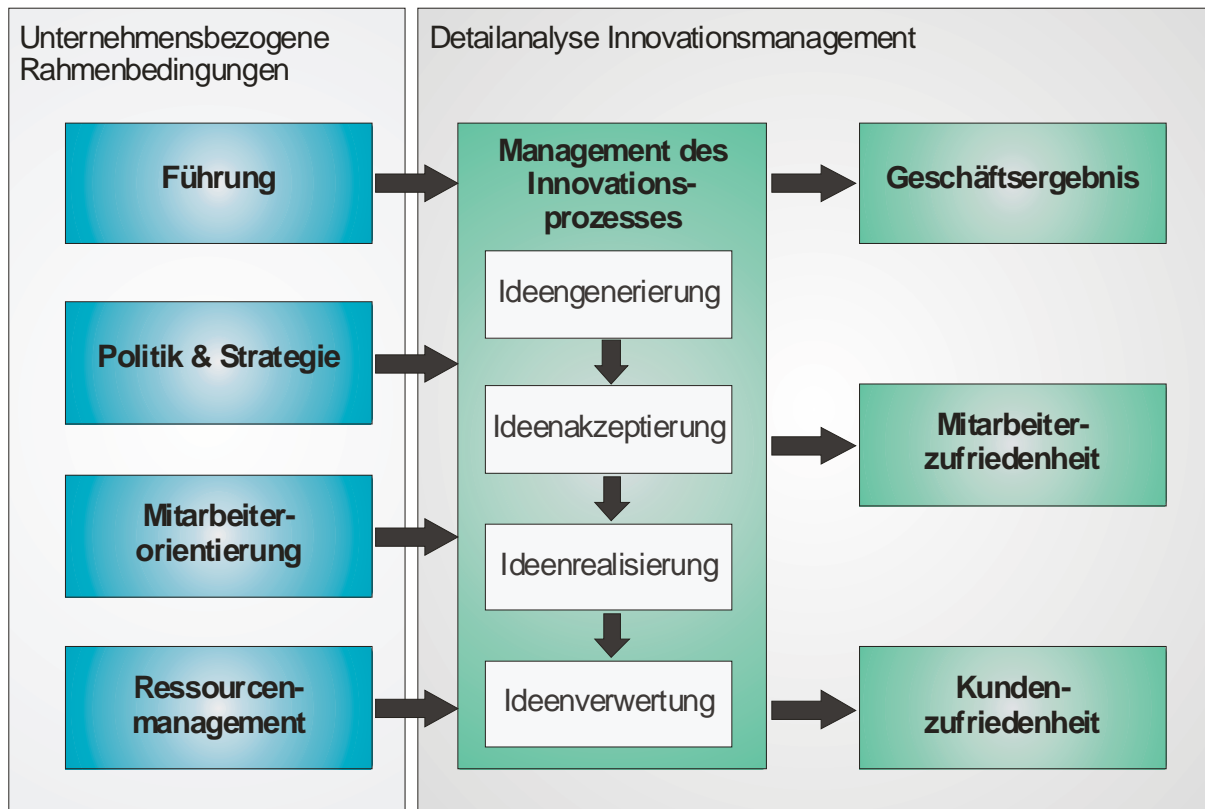


Abbildung 3: Bewertungsmodul von ProDi-ScorInG

Insgesamt werden 76 Indikatoren für innovationsförderliche Rahmenbedingungen bewertet, die erfolgreiche Unternehmen auszeichnen. Zur Plausibilisierung und Ergänzung der Gesamtbewertung werden 59 Nachweise (z.B. System zur Personalbeurteilung) in Bezug auf ihre Qualität bewertet.



Abbildung 4: Ausschnitt des Bewertungsmoduls aus dem Fragenkatalog

2.3 Mitarbeiterorientierung 100

Im Fragenkomplex Mitarbeiterorientierung geht es um die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiter(innen) ihr Potenzial einsetzen und ausbauen können. Die richtigen Mitarbeiter(innen) im Unternehmen zu integrieren, und mit den richtigen Aufgaben zu betrauen, sie weiterzuentwickeln und zu halten wird entscheidend für die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sein.

Bewertungshinweise

a) Einschätzung der Rahmenbedingungen

Unsere Mitarbeiter(innen) arbeiten gut zusammen und verstehen sich als Team	Neu <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Unsere Führungskräfte ermutigen und befähigen die Mitarbeiter(innen), ihre Kompetenzen zu entwickeln und berufliche Fortschritte zu erzielen	Neu <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Unsere Mitarbeiter(innen) identifizieren sich mit dem Unternehmen	Neu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Unsere Mitarbeiter(innen) sind erfolgsorientiert	Neu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Unsere Mitarbeiter(innen) verfügen über die entsprechenden Mittel, um erfolgreich arbeiten zu können	Neu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen unserer Mitarbeiter(innen) werden systematisch entwickelt	Neu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice
Unser Unternehmen schafft es, vor allem die Mitarbeiter(innen) in die Innovationsvorhaben zu integrieren, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen	Neu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Best Practice

Abbildung 5: Ausschnitt des Bewertungsmoduls aus dem Fragenkatalog

Ratingmodul

Die Bewertungsergebnisse werden in Ratingergebnisse übersetzt, wodurch eine Aussage über das ökonomische Ausfallrisiko getätigt und damit ggf. die Möglichkeit einer Fremdfinanzierung erleichtert werden kann. Im Ratingmodul besteht zudem die Möglichkeit, die einzelnen Dimensionen unterschiedlich zu gewichten, was jedoch durch einen Experten (externe Assessoren oder Ratingagenturen) erfolgen muss. Eine Anpassung kann z.B. aufgrund des Innovatortyps des Unternehmens erfolgen. Die Abbildung zeigt eine beispielhafte Gewichtung der Dimensionen am Beispiel des Innovatortyps „Standalone“ mit einem Fokus auf Basisinnovationen und langjähriger Markterfahrung.

Preisklasse	A	B	C	D	E	F	
Rating-Klassen analog KfW	hohe bis höchste Bonität, kaum höheres bis geringstes Ausfallrisiko	überdurchschnittliche Bonität, etwas höheres Risiko	mittlere Bonität, stärkere Anfälligkeit bei negativer Entwicklung im Umfeld	spekulativ, Zins- und Tilgungszahlungen bei negativen Entwicklungen gefährdet	geringe Bonität, relativ hohes Ausfallrisiko	geringste Bonität, höchstes Ausfallrisiko	Gewichtung
Ratingklassen analog S&P	AAA	A- bis AA+	BBB- bis BBB+	BB- bis BB+	B- bis B+	C bis CCC	
Ratingklassen analog Moody's	Aaa	A3 bis Aa1	Baa3 bis Baa1	Ba3 bis Ba1	B3 bis B1	C bis Caa	
Potentialfaktoren	100%	80%	60%	40%	20%	0%	60%
Führung	Unterkriterien gleichgewichtet						10%
Politik & Strategie	Unterkriterien gleichgewichtet						10%
Mitarbeiterorientierung	Unterkriterien gleichgewichtet						10%
Ressourcenmanagement	Unterkriterien gleichgewichtet						10%
Prozess-/Innovationsmanagement	Unterkriterien gleichgewichtet						20%
Ergebnisse	100%	80%	60%	40%	20%	0%	40%
Mitarbeiterzufriedenheit	Unterkriterium a) 75% b) 25% gewichtet						10%
Kundenzufriedenheit	Unterkriterium a) 75% b) 25% gewichtet						10%
Geschäftsergebnisse	Unterkriterien gleichgewichtet						20%
Total	A	B	C	D	E	F	100%
Beschreibung Potentialfaktoren	Es gibt umfassende Nachweise für ein klar begründetes Vorgehen, basiert auf definierten Prozessen und berücksichtigt alle Stakeholder. Das Vorgehen unterstützt die Politik & Strategie. Das Vorgehen ist eingeführt. Die Wirksamkeit des Vorgehens wird regelmäßig gemessen und optimiert.						
Beschreibung Ergebnisse	Alle Trends sind positiv und nachhaltig. Gute Leistungen für alle Ergebnisse über mindestens 3 Jahre, Ziele sind angemessen und wurden für alle Ergebnisse erreicht, günstige Vergleiche mit Wettbewerbern, Ursache und Wirkung sind für alle Ergebnisse nachweisbar, Ergebnisse betreffen alle relevanten Bereiche und Aktivitäten.						

Übersetzung in Bonitätsrating

Bewertungsskala für Fragenkatalog

Gewichtung der einzelnen Dimensionen (kann durch Experten (Assessoren, Ratingagentur) unterschiedlich festgelegt werden)

Abbildung 6: Ratingmodul – Beispiel

Feedbackmodul

Das Feedbackmodul kombiniert eine tabellarische und grafische Aufbereitung der Bewertungsergebnisse mit einer Zusammenfassung der Stärken und Verbesserungsbereiche. Die Informationen dieses Feedbackreports liefern sowohl Kapitalgebern als auch dem Unternehmen selbst eine Einschätzung über die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten von geplanten Innovationsvorhaben. Zudem enthält das Feedback Anhaltspunkte, wie und wo die Innovationsfähigkeit des Unternehmens weiter ausgebaut werden kann und inwieweit z.B. durch vorhandene Potentialfaktoren oder Ergebnisse ein verbessertes Bonitätsrating erreicht werden kann. Der Feedbackreport kann auf Wunsch durch eine Präsentation vor Ort ergänzt werden.