

DIN ISO/TR 56004

ICS 03.100.01; 03.100.40

**Innovationsmanagement Assessment –
Leitfaden (ISO/TR 56004:2019)**

Innovation Management Assessment –
Guidance (ISO/TR 56004:2019)

Évaluation du management de l'innovation –
Lignes directrices (ISO/TR 56004:2019)

Gesamtumfang 42 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich.....	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Gründe für die Durchführung eines Innovationsmanagements Assessments.....	10
5 Auswahl des IMA-Ansatzes.....	11
5.1 Allgemeines	11
5.2 Verständnis verschiedener IMA-Ansätze.....	11
5.2.1 Leistungskriterien für das Innovationsmanagement	13
5.2.2 Optionen für die Umsetzung des IMA.....	13
5.3 Art und Qualität der IMA-Ergebnisse	14
5.4 Formate von IMA-Ergebnissen	15
6 Der IMA-Prozess.....	15
7 Vorbereitung des IMA	17
7.1 Strategische Absicht und Umfang des IMA	17
7.2 Für die Organisation geeignete Gestaltung des IMA.....	18
7.3 Erwartete Ergebnisse des IMA.....	18
7.4 Leistungskennzahlen für das IMA	19
7.5 Ressourcenbedarf (intern und extern)	19
7.6 Fähigkeit und Bereitschaft der Organisation zur Veränderung.....	20
7.7 Vorbereitung für die Einrichtung des IMA	20
8 Durchführen des IMA	22
8.1 Einrichten von Tool(s).....	22
8.2 Datenerfassung (quantitativ und qualitativ)	22
8.3 Datenanalyse.....	23
8.3.1 Datenbereinigung.....	23
8.3.2 Interpretation von Daten und Feststellen von Lücken	24
9 Abschließen des IMA	24
9.1 Dokumentieren von Ergebnissen	24
9.2 Struktur und Inhalt des IMA-Berichts.....	25
9.2.1 Beispiele für Datenanalyseergebnisse, die nach Fachgebiet/Thema organisiert sind.....	25
9.2.2 Beispiele von Datenanalyseergebnissen, die nach Dringlichkeit oder Komplexität strukturiert sind	26
9.3 Kommunikation der IMA-Ergebnisse.....	26
9.4 Empfehlungen zur Verbesserung des Innovationsmanagements	27
10 Verbesserung des IMA selbst	28
10.1 Empfehlungen zur Verbesserung des IMA	28
10.2 Planung der Weiterentwicklung zukünftiger IMAs	29
10.3 Umsetzung der geplanten Maßnahmen	29

Anhang A (informativ) Grundsätze des IMA	30
A.1 Einleitung	30
A.2 PIMA 1 — Wertsteigerung für die Organisation und die interessierten Parteien	30
A.2.1 Erklärung	30
A.2.2 Begründung	30
A.2.3 Wesentliche Vorteile	31
A.2.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	31
A.3 PIMA 2 — Hinterfragen der Strategie und Ziele der Organisation	31
A.3.1 Erklärung	31
A.3.2 Begründung	31
A.3.3 Wesentliche Vorteile	32
A.3.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	32
A.4 PIMA 3 — Motivieren und Mobilisieren für die Entwicklung der Organisation	32
A.4.1 Erklärung	32
A.4.2 Begründung	32
A.4.3 Wesentliche Vorteile	33
A.4.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	33
A.5 PIMA 4 — Rechtzeitigkeit und Zukunftsorientierung	34
A.5.1 Erklärung	34
A.5.2 Begründung	34
A.5.3 Wesentliche Vorteile	34
A.5.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	34
A.6 Berücksichtigung des Kontextes und Förderung der Übernahme bewährter Praxis	35
A.6.1 Erklärung	35
A.6.2 Begründung	35
A.6.3 Wesentliche Vorteile	35
A.6.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	35
A.7 Flexibilität und Ganzheitlichkeit	36
A.7.1 Erklärung	36
A.7.2 Begründung	36
A.7.3 Wesentliche Vorteile	36
A.7.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMA ergriffen werden können	36
A.8 Wirksamkeit und Zuverlässigkeit des Prozesses	36
A.8.1 Erklärung	36
A.8.2 Begründung	36
A.8.3 Wesentliche Vorteile	37
A.8.4 Maßnahmen, die als Ergebnis des IMAs ergriffen werden können	37
A.9 Anwendung der PIMA	37
Anhang B (informativ) Darstellung der Ergebnisse des IMAs (Beispiele für Visualisierungen)	38
B.1 Allgemeines	38
B.2 Visualisierungen, die aggregierte Ergebnisse darstellen	38
B.3 Visualisierungen, die detaillierte Ergebnisse darstellen	39
Literaturhinweise	42

Nationales Vorwort

Technische Reports sind nicht Bestandteil des Deutschen Normenwerks.

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO/TR 56004:2019, die vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von AFNOR (Frankreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-10 AA „Innovationsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 21500 siehe DIN ISO 21500

ISO 31000 siehe DIN ISO 31000

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement*

DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279, *Innovation Management* erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Innovation ist der Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen, um mit neuen Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Geschäftsmodellen Mehrwert zu erzielen. Daher ist es notwendig Innovation in systematischer Weise zu managen. Viele Organisationen haben bereits ihr Innovationsmanagement (IM) aufgebaut. Dies kann sich auf wesentliche Erfolgsfaktoren gründen, wie die Innovationsstrategie und -ziele, die Betriebsabläufe für Innovation einschließlich Prozesse und Organisationsstrukturen und die innovationsfördernde Faktoren, wie Innovationsunterstützung, einschließlich unter anderem der Innovationskultur, der Innovationsinstrumente und -verfahren, Kompetenzen, des Personal- und der Finanzressourcen. Systematisches Innovationsmanagement erzeugt Wert und sichert die Zukunft der Organisation. Dementsprechend suchen Organisationen nach einem Leitfaden, wie sie ihre Innovationsmanagementfähigkeiten und -leistungen fortlaufend weiterentwickeln können. Eine Vorbedingung ist Transparenz hinsichtlich der gegenwärtigen IM-Leistung der Organisation. Um hier die notwendige Transparenz zu erzielen, sind regelmäßige und wirkungsvolle Bewertungen des IM wichtig. In diesem Zusammenhang will dieses Dokument die folgende übergeordnete Frage zu beantworten: „Wie kann ein Innovationsmanagement Assessment (IMA) zur zukünftigen Entwicklung einer Organisation und ihres IM beitragen?“

Dieses Dokument enthält einen Leitfaden dazu, warum es von Nutzen ist, ein IMA durchzuführen, was von einem guten IMA erwartet werden kann, wie es durchgeführt wird und wie mit den Ergebnissen des IMA verfahren wird. Genauer gesagt, bietet das Dokument die Grundlagen für die Berücksichtigung eines IMA und es bietet das Fundament, um einen derartigen Prozess auszuführen. Es dient dazu dem Anwender zu helfen,

- den Wert und Nutzen der Durchführung eines IMA (Gründe für die Durchführung eines IMA),
- die verschiedenen Ansätze für ein IMA,
- den IMA-Prozess, seine Schritte und Auswirkung und
- das Verbesserungspotential für das IM, das IMA und im Ergebnis, für die beurteilte Organisation zu verstehen.

Vor dem Weiterlesen wird der Leser dazu aufgefordert, Anhang A dieses Dokuments einzusehen, in dem die Hauptprinzipien eines guten IMA umrissen werden.

Einzelheiten zu einem Innovationsmanagementsystem (IMS) können ISO 56002¹ entnommen werden, mit besonderem Bezug auf Abschnitt 9 und Abschnitt 10, die die Leistungsbewertung und -verbesserung behandeln. Einzelheiten zu spezifischen Instrumenten oder Techniken der Innovation oder des Innovationsmanagements können ISO 56003 entnommen werden und den folgenden Dokumenten der Normenreihe. Die gängige Terminologie zum Innovationsmanagement kann ISO 56000² „*Fundamentals and Vocabulary*“ entnommen werden.

1 In Erarbeitung. Stufe zum Zeitpunkt der Veröffentlichung ISO/DIS 56002.

2 In Erarbeitung. Stufe zum Zeitpunkt der Veröffentlichung ISO/CD 56000.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument soll dem Anwender dabei helfen zu verstehen, warum es sinnvoll ist, ein Innovationsmanagement Assessment (IMA) durchzuführen, was zu bewerten ist, wie das IMA durchzuführen ist und somit die daraus größtmöglichen Nutzen zu ziehen, die universal einsetzbar sind für

- Unternehmen, die einen nachhaltigen Erfolg bei ihren Innovationsaktivitäten anstreben,
- Organisationen, die IMAs durchführen,
- Anwender und andere interessierte Parteien (z. B. Kunden, Lieferanten, Partner, Förderorganisationen, Universitäten und Behörden), die Vertrauen in die Fähigkeit einer Organisation haben wollen, Innovationen effektiv zu managen,
- interessierte Parteien, die versuchen, die Kommunikation durch ein gemeinsames Verständnis von Innovationsmanagement (IM) durch seine Bewertung zu verbessern,
- Anbieter von Training, Bewertung oder Beratung in IM,
- Entwickler verwandter Standards und
- Akademiker, die sich für die Forschung im Bereich IMA interessieren.

Darüber hinaus soll dieses Dokument anwendbar sein auf

- alle Arten von Unternehmen, unabhängig von Branche, Alter, Größe oder Land,
- alle Ansätze für IM, unabhängig von ihrem Entwicklungsstand und ihrer Komplexität,
- alle Formen des Innovationsmanagements, ob zentral oder dezentral,
- alle Mittel zur Innovation, z. B. interne, kollaborative, offene, benutzer-, markt- oder technologiegetriebene Innovationen und
- alle Arten von Innovationen wie Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle, organisatorische Innovationen von inkrementell bis radikal.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Innovation

neue oder veränderte Einheit, die Wert schafft oder neu verteilt

Anmerkung 1 zum Begriff: Neuartigkeit und Wert hängen von der Organisation und den interessierten Parteien ab und werden durch deren Wahrnehmung bestimmt.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine Innovation kann ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Prozess, ein Modell, ein Verfahren usw. sein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Innovation ist ein Ergebnis. Das Wort „Innovation“ bezieht sich mitunter auf Aktivitäten oder Prozesse, die zu Innovation führen oder nach ihr streben. Wenn „Innovation“ in diesem Sinne verwendet wird, sollte das Wort stets zusammen mit einer näheren Bestimmung verwendet werden, z. B. „Innovationsaktivitäten“.

Anmerkung 4 zum Begriff: Zum Zweck statistischer Messung, wird auf das Oslo-Handbuch (OECD/Eurostat 2018) verwiesen: „neue oder veränderte Einheit“ entspricht „ein neues oder verbessertes Produkt bzw. ein neuer oder ein verbesserter Prozess oder eine Kombination davon, das/der/die sich signifikant von den früheren Produkten oder Prozessen der Einheit unterscheidet“. „Realisieren oder Umverteilen von Wert“ entspricht „und möglichen Nutzern zur Verfügung gestellt wurde oder durch die Einheit in Gebrauch genommen wurde“.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.6.15, modifiziert durch Verwendung der Benennung „Einheit“ anstatt „Objekt“ und durch Hinzufügen von Anmerkungen]

3.2

Innovationsmanagement

Management mit Bezug zu *Innovation* (3.1)

Anmerkung 1 zum Begriff: Innovationsmanagement kann die Festlegung einer Innovationsvision, Innovationspolitik und von Innovationszielen und Innovationsstrategien, Innovationsprozessen, -strukturen, -rollen und -verantwortlichkeiten sowie Innovationsunterstützung umfassen, um diese Ziele durch Innovationsplanung, innovationsbezogene Arbeitsvorgänge, Leistungsbewertungen, Verbesserungen und andere Aktivitäten zu erreichen.

3.3

Innovationsprozess

Prozess mit Bezug zu *Innovation* (3.1)

Anmerkung 1 zum Begriff: Innovationsprozesse werden im Allgemeinen unter geregelten Bedingungen geplant und ausgeführt, um Wert zu realisieren.

Anmerkung 2 zum Begriff: Innovationsprozesse sind dafür ausgelegt, Unsicherheit mit Innovation als beabsichtigtem Ergebnis zu managen. Nicht alle Innovationsprozesse führen zu Innovation.

Anmerkung 3 zum Begriff: Ein Innovationsprozess besteht aus mehreren Innovationsaktivitäten oder Prozess-elementen, z. B. Feststellen von Erkenntnissen und Chancen, Ideenbildung, Musterentwicklung, Entwicklung, Einsatz.

Anmerkung 4 zum Begriff: Innovationsprozesse können in einer Organisation oder organisationsübergreifend umgesetzt werden, z. B. im Fall von kollaborativer Innovation, Innovationscluster, Wertschöpfungsnetzwerken oder Ökosystemen.

4 Gründe für die Durchführung eines Innovationsmanagements Assessments

Vor Beginn eines IMA ist es empfehlenswert, dass die Organisation ein eingehendes Verständnis der Gründe für die Durchführung eines IMA und über ihre gegenwärtige IM-Leistung erlangt. Es kann einen Klärungsbedarf hinsichtlich des IM und seiner Leistungsfähigkeit geben oder es kann Änderungsbedarf in der Organisation bestehen, um ihre Leistung zu verbessern. Im ersten Fall besteht das Ziel des IMA darin, Erkenntnisse zur gegenwärtigen Leistung zu bieten, sowohl Stärken, Schwächen als auch Lücken bei der Sollwerterschöpfung durch besseres IM. Dies wird die Basis für die Festlegung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sein. Im zweiten Fall kann das IMA zu einer Transformationsroadmap führen, einschließlich Änderungen in der Organisation, um das Niveau eines sehr leistungsfähigen Innovators zu erreichen. Die folgenden Gründe können eine Organisation dazu anregen, ein IMA zu beginnen.

Tabelle 1 — Mögliche Gründe für eine Organisation, ein IMA durchzuführen

Erlangen eines besseren Verständnisses des IM — Verstehen, was die wesentlichen Erfolgsfaktoren für wirksames IM sind, und wie diese zielführend eingesetzt werden; — Besser verstehen, wie die wesentlichen Erfolgsfaktoren für IM in der Organisation integriert sind und von ihr wirksam eingesetzt werden.	Bestimmen der aktuellen IM-Leistung — Erkennen der Aspekte des IM, die zu Leistungslücken führen, z. B. zwischen Wertschöpfungszielen und tatsächlichen Ergebnissen; — Bewerten der Organisationsposition auf Grundlage der Wertschöpfung durch Innovation; — Feststellen von Fehlausrichtungen in der Organisation (Aktivitäten, Strukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Kultur, Personalwesen, Finanzen usw.), die IM-Ergebnisse beeinträchtigen; — Vergleichen der eigenen Organisationsleistung mit externen Bezugspunkten: wie beispielsweise bekannte Innovationsführer/Wachstumsspitzenreiter, Wettbewerber oder andere externe Stakeholder oder erfolgreiche Vorgehensweise im IM.
Erfüllen interner/externer Anforderungen — Erfüllen strategischer Ziele; — Übereinstimmen mit Anforderungen an die Finanzierung von Innovationsprojekten oder Qualifikation der Organisation im Zusammenhang der Due Diligence.	Verbessern der Leistung und Steigern des Organisationswertes — Strukturierte Eingabe in eine Roadmap und die erforderlichen Ressourcen zur Verbesserung der IM-Leistung; — Fördern einer Innovationskultur, Lernkultur und dynamischen Kultur zur Unterstützung der Entwicklung der Organisation.

Die in Tabelle 1 genannten Motivationsgründe sind weder vollständig noch dazu angelegt, alle möglichen Vorteile der Durchführung eines IMA zu umreißen. Die Gründe ein IMA zu beginnen, bestimmen dessen Umfang, das strategische Ziel, die erforderlichen Ressourcen und – am wichtigsten – den sich daraus ergebenden Umfang der Änderungen.

5 Auswahl des IMA-Ansatzes

5.1 Allgemeines

Bei der Auswahl des am besten geeigneten IMA-Ansatzes, wird von der Organisation erwartet, dass sie ein klares Verständnis hat:

- der verschiedenen IMA-Ansätze;
- des Umfangs des IMA;
- der Art und Qualität der IMA-Ergebnisse;
- der Formate des IMA-Ergebnisses.

Diese Überlegungen können als Auswahlkriterien für den am besten geeigneten IMA-Ansatz dienen.

5.2 Verständnis verschiedener IMA-Ansätze

Verschiedene IMA-Ansätze umfassen Bewertungen anhand von Prüflisten oder Benchmarking. Prüflisten bieten eine Liste von Themen, die bei der Beurteilung des IM und seiner Einrichtung zu berücksichtigen sind. Benchmarking beruhen auf festgelegten IM-Werten von internen oder externen Vergleichs-Gruppen und bieten Transparenz bezüglich der IM-Leistung und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

Tabelle 2 — Mögliche Ansätze für eine IMA

IMA-Merkmale	Optionen zur Umsetzung der IMA-Merkmale			
IMA-Ziel	☐ Übereinstimmung mit festgelegten Zielen	☐ Wertschöpfung aus verbessertem IM	☐ Verbesserung der IM-Fähigkeit	
Umfang des IMA (Bandbreite)	☐ einzelne Organisations-einheit	☐ einige Einheiten der Gesamtorganisation	☐ gesamte, aus mehreren Einheiten bestehende Organisation	
bewertete Objekte (Fokus)	☐ Schwerpunkt auf Einzelelement		☐ alle Elemente	
Einbeziehung von Experten	☐ intern		☐ externe Experten	
Datensammlung	☐ Literaturrecherche	☐ Interviews	☐ Online-Befragung	
Tools zur Datensammlung	☐ manuell		☐ automatisiert	
Datentypen	☐ qualitativ		☐ quantitativ	
Datenanalyseverfahren	☐ manuell	☐ toolunterstützt	☐ vollständig automatisiert	
Referenztypen	☐ vorher und nachher	☐ Ist-Wert gegen Sollwert	☐ bewährte Praktiken (Benchmark)	
Vergleichstypen	☐ frühere(s) IMA(s)	☐ Korrelationsanalyse	☐ Benchmarking	
Dateninterpretation	☐ normativ		☐ nicht-normativ	
IMA-Ergebnis	☐ Stärken und Schwächen	☐ festgestellte Lücken	☐ Verbesserungsvorschläge	
Format des IMA-Ergebnisses	☐ Zusammenfassung	☐ toolunterstützt	☐ Gesamtbericht	
IMA-Empfehlungen	☐ für IM-Verbesserungen	☐ für IMA-Verbesserungen	☐ für Verbesserungen der beurteilten Organisation	

Unabhängig davon, ob das IMA basierend auf einem Prüflisten- oder einem Benchmarking-Ansatz durchgeführt wird, kann das IMA in mehreren Dimensionen ausgeführt werden, siehe Tabelle 2.

- Das „IMA-Ziel“ wird als erster Schritt bei der Planung eines IMA festgelegt. Der Umfang und folglich die gestellten Fragen werden sich dahingehend unterscheiden, ob das IMA auf die Übereinstimmung mit festgelegten Zielen, auf die Wertschöpfung aus einem verbesserten IM oder auf die Fähigkeit des organisationseigenen IM zur Verbesserung abzielt.
- Der „Umfang des IMA (Breite)“ bezieht sich auf die gesamte Einheit, die entweder entsprechend der üblichen Gewinn-Verlust-Rechnung oder anhand eines Jahresabschlusses definiert ist. In dieser Einheit werden alle Erfolgsfaktoren des IM im IMA behandelt, um ihre gegenseitige Abhängigkeit widerzuspiegeln.
- Die Auswahl der „bewerteten Objekte (Fokus)“ stellt sicher, dass die IMA-Ergebnisse die gegenseitige Abhängigkeit, z. B. der organisationseigenen Innovationsstrategie, -kultur/-führung, und des Innovationsprozesses aufzeigt. Nur dann lassen sich grundlegende Ursachen/Gründe zur IM-Verbesserung feststellen.
- Bei der Entscheidung zur „Einbeziehung von Experten“ trifft die Organisation eine nüchterne Entscheidung zur Qualität, Verfügbarkeit und Unabhängigkeit der internen Ressourcen. Die Empfehlungen eines Externen haben möglicherweise mehr Glaubwürdigkeit und Auswirkung auf die Umsetzung der notwendigen Verbesserungen.
- Die „Datensammlung“ wird bestimmt durch den festgelegten Umfang des IMA und durch die Verfügbarkeit von Daten, die für das IMA festgelegt wurden.
- Die Auswahl der „Methoden zur Datensammlung“, ist insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) einfacher geworden, weil bewährte Online-Tools verfügbar sind, die einen umfassenden Fragebogen bereitstellen, der z. B. die gegenseitigen Abhängigkeiten von Innovationsstrategie, Innovationsorganisation und -kultur sowie die Innovationsprozesse widerspiegelt und die IM-Leistung der Organisation mit einem Mausklick in einem gut strukturierten Bericht darstellt.
- „Datentypen“ – qualitative oder quantitative – werden üblicherweise in Kombination verwendet, um die Wirksamkeit und Effizienz des IM einer Organisation zu messen.
- „Datenanalyseverfahren“ werden bei Verwendung eines online IMA-Tools, das diese Dienstleistung bietet, vollständig automatisiert sein. Eine wirkungsvolle Auslegung der IMA-Ergebnisse trägt dem Ehrgeiz (en: level of ambition) der Organisation, dem Wettbewerbsdruck/externen Druck zur Veränderung, den verfügbaren Ressourcen und den Fähigkeiten zur Veränderung Rechnung.
- Die Auswahl der „Referenzgruppen“ und „Vergleichsgruppen“ ist abhängig vom Zugang der Organisation zu Referenz-/Vergleichsdaten. Wenn eine Organisation erstmalig eine IMA durchführt, stehen keine internen Daten zur Verfügung. Hier könnten die festgelegten Ziele oder die externen Benchmarks als ein Bezug dienen.
- Die „Dateninterpretation“ stellt im Idealfall Maßnahmen für die weiterführende Verbesserung des IM bereit. „Dateninterpretation“ kann auch Möglichkeiten beschreiben oder voraussagen, was als Ergebnis bestimmter Maßnahmen eintreten könnte.
- Unter „Format des IMA-Ergebnisses“ legt die Organisation fest, welche Arten von umsetzbarem Ergebnis für welche Hierarchieebene in der Organisation erforderlich sind, um die nötige Transparenz und Wirkung des IMA zu erreichen.
- Die „IMA-Empfehlungen“ decken den gesamten Umfang des IMA ab. Sie können sich auch auf die gesamte bewertete Organisation oder sogar auf ihre Wertschöpfungsnetzwerke auswirken.

5.2.1 Leistungskriterien für das Innovationsmanagement

Für jeden der Erfolgsfaktoren des IM, wie Innovationsstrategie, Innovationsorganisation und -kultur, Innovationsprozesse, innovations-unterstützende Faktoren und Innovationsergebnisse, können Leistungskriterien quantitative und qualitative Kennzahlen einschließen. Quantitative Kennzahlen ermöglichen numerische Analysen, während qualitative Kennzahlen zusätzliche Vielfalt und Tiefe bieten.

Die Kriterien werden danach ausgewählt, in welchem Maß sie Erkenntnisse zur Auswirkung des IM auf die Wertschöpfung der Organisation durch Innovation liefern. Das kann z. B. wertbezogen festgelegt werden über

- die Steigerung von
 - Umsatz aus Innovation,
 - Gewinn aus Innovation,
 - Marktanteil durch Innovation,
 - Anzahl der Angestellten,
 - geographischer Reichweite durch Innovation,
 - Anzahl der Leistungsempfänger (z. B. von gemeinnützigen Unternehmen oder von Organisationen des öffentlichen Sektors), die durch die angebotene Innovation erreicht werden,
 - Wertschöpfung für die erreichten Leistungsempfänger, für die gesellschaftliche Entwicklung und/oder für die ökologische Nachhaltigkeit,
- ihre Fähigkeit, das Tempo für Innovation vorzugeben durch
 - das Optimieren des Innovationslebenszyklus,
 - die Geschwindigkeit der Innovation,
- ihre Effizienz beruhend auf
 - den Ressourcen, die zum Erreichen des festgelegten Wertes eingesetzt werden,
 - den festgelegten Zeitrahmen, die eingehalten oder sogar beschleunigt wurden und
 - den festgelegten Qualitätsansprüchen, die erreicht oder sogar übertroffen wurden.

5.2.2 Optionen für die Umsetzung des IMA

Das IMA kann ein sehr einfacher Scan auf hoher Ebene sein, der nur auf wenigen Fragen beruht, um einen erster Eindruck der IM-Leistung zu gewinnen, oder es kann eine sehr detaillierte Untersuchung sein, die auf einer breiteren Basis von qualitativen und/oder quantitativen Fragen beruht. Wo erforderlich kann sowohl ein einfaches als auch ein detaillierteres IMA Teil eines schrittweisen IMA-Ansatzes sein. Bei großen Organisationen mit vielen eigenständigen Organisationseinheiten oder geographisch verteilten Einheiten können mehrere unterschiedliche IM-Ansätze existieren. In diesen Fällen kann es ein Vorteil sein, mehrere parallele Assessments durchzuführen, um die übergreifende (oder die individuelle) IM-Leistung vollumfänglich zu beurteilen. Effizienz und Wirksamkeit des IMA steigen mit dem Einsatz bewährter automatisierter Tools.