

DIN EN ISO 56003



ICS 03.100.01; 03.100.40

Entwurf

Einsprüche bis 2020-10-28
Vorgesehen als Ersatz für
DIN CEN/TS 16555-5
(DIN SPEC 77555-5):2015-03

**Innovationsmanagement –
Werkzeuge und Methoden für Innovationspartnerschaften –
Leitfaden (ISO 56003:2019);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 56003:2020**

Innovation management –
Tools and methods for innovation partnership –
Guidance (ISO 56003:2019);
German and English version prEN ISO 56003:2020

Management de l'innovation –
Outils et méthodes pour les partenariats en innovation –
Lignes directrices (ISO 56003:2019);
Version allemande et anglaise prEN ISO 56003:2020

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2020-08-28 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 57 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales Vorwort

Der Text von ISO 56003:2019 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als prEN ISO 56003:2020 durch das Technische Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ übernommen, dessen Sekretariat von UNE (Spanien) gehalten wird.

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

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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

ISO 19600	siehe	DIN ISO 19600
ISO 21500	siehe	DIN ISO 21500
ISO 37001	siehe	DIN ISO 37001

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

Änderungen

Gegenüber DIN CEN/TS 16555-5 (DIN SPEC 77555-5):2015-03 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Abschnitte neu strukturiert und inhaltlich überarbeitet;
- b) normative Verweisungen und Literaturhinweise aktualisiert;
- c) Anhang A (informativ) „Fallstudien“ entfernt;
- d) neuer Anhang A bis Anhang D (alle informativ) „Werkzeuge und Verfahren“ sowie Anhang E (informativ) „Leistungsbewertungskriterien“ hinzugefügt;
- e) redaktionelle Überarbeitung.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 19600, *Compliance-Managementsysteme — Leitlinien*

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement*

DIN ISO 37001, *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung*

— Leerseite —

<i>Titel de:</i>	Innovationsmanagement — Werkzeuge und Methoden für Innovationspartnerschaften — Leitfaden (ISO 56003:2019)
<i>Titel en:</i>	Innovation management — Tools and methods for innovation partnership — Guidance (ISO 56003:2019)
<i>Titel fr:</i>	Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les partenariats en innovation — Lignes directrices (ISO 56003:2019)

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	3
Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Rahmen für Innovationspartnerschaften	7
4.1 Rahmen	7
4.2 Eintrittsstellen in Innovationspartnerschaften	7
5 Eingehen einer Innovationpartnerschaft	8
5.1 Allgemeines	8
5.2 Entscheiden ob eine Innovationspartnerschaft eingegangen wird oder nicht	9
6 Auswahl des Partners	9
6.1 Allgemeines	9
6.2 Anlegen einer langen Liste potentieller Partner	9
6.3 Anlegen einer kurzen Liste potentieller Partner	11
6.4 Entscheidung zur Auswahl des Partners	13
7 Abstimmung mit dem Partner	13
7.1 Allgemeines	13
7.2 Vertraulichkeitsvereinbarung	13
7.3 Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses	13
8 Interaktionen zwischen den Partnern	14
8.1 Allgemeines	14
8.2 Schlüsselfaktoren der Interaktion	14
Anhang A (informativ) Werkzeuge und Verfahren für das Eingehen der Partnerschaft	15
Anhang B (informativ) Werkzeuge und Verfahren für das Auswählen von Partnern	18
Anhang C (informativ) Werkzeuge und Verfahren für das Abstimmen von Partnern	19
Anhang D (informativ) Werkzeuge und Verfahren für die Interaktion zwischen Partnern: Mustervereinbarung für eine Innovationspartnerschaft	21
Anhang E (informativ) Leistungsbewertungskriterien	26
Literaturhinweise	27

Europäisches Vorwort

Der Text von ISO 56003:2019 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als prEN ISO 56003:2020 durch das Technische Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ übernommen, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird CEN/TS 16555-5:2014 ersetzen.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 56003:2019 wurde von CEN als prEN ISO 56003:2020 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

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

Innovationspartnerschaften werden entwickelt, um für jeden der zusammenarbeitenden Partner Wert zu schaffen.

Die Vorteile einer Innovationspartnerschaft umfassen:

- Zugang zu Wissen, Fertigkeiten, Technologie und andere Intellectual Assets, die nicht in der Organisation vorhanden sind; und
- Zugang zu Infrastrukturressourcen, wie Untersuchungslaboratorien und -ausrüstungen, um neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Dieses Dokument enthält Empfehlungen für das Eingehen externer Partnerschaften, um Innovation zu realisieren. Die entsprechenden Werkzeuge und Verfahren sind in Anhang A bis Anhang E ausgeführt.

Dieses Dokument bezieht sich wie folgt auf die Normenreihe ISO 56000, die durch TC 279 erarbeitet wurde:

- a) ISO 56000, *Innovation management system — Fundamentals and vocabulary* bietet die wesentlichen Grundlagen für das Verständnis und die Umsetzung dieses Dokuments;
- b) ISO 56002, *Innovation management system — Guidance* bietet einen Leitfaden für die Erarbeitung, die Verwirklichung und die Aufrechterhaltung eines Innovationmanagementsystems; sämtliche nachfolgenden Normen der Normenreihe verhalten sich ergänzend dazu;
- c) ISO 56005, *Innovation management — intellectual property management — Guidance* bietet einen Leitfaden dazu, wie Intellectual Property Management anzuwenden ist, um Geschäftsziele zu erreichen.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet einen Leitfaden für Innovationspartnerschaften. Es beschreibt den Rahmen für Innovationspartnerschaften (siehe Abschnitt 4 bis Abschnitt 8) und die entsprechenden Werkzeuge (siehe Anhang A bis Anhang E) zum:

- Entscheiden, ob eine Innovationspartnerschaft eingegangen wird;
- Identifizieren, Bewerten und Auswählen von Partnern;
- aufeinander Abstimmen der Wertvorstellungen und Herausforderungen der Partnerschaft;
- Führen und Steuern der Partnerinteraktionen.

Der mit diesem Dokument zur Verfügung gestellte Leitfaden ist für jede Art von Partnerschaften und Kooperationen relevant und soll auf alle Organisationen anwendbar sein, unabhängig von Art, Größe, Produkt/Dienstleistung, wie z. B.:

- a) Start-ups, die mit größeren Organisationen zusammenarbeiten;
- b) KMU oder größere Organisationen;
- c) Unternehmen des privaten Sektors mit öffentlichen oder akademischen Einrichtungen;
- d) öffentliche, akademische oder nicht gewinnorientierte Organisationen.

Innovationspartnerschaften beginnen mit einer Schwachstellenanalyse, gefolgt von der Identifizierung und dem Engagement potenzieller Innovationspartner und der Steuerung ihrer Interaktion.

ANMERKUNG Das Wesen einer Innovationspartnerschaft besteht darin, dass alle Parteien gegenseitig von der Zusammenarbeit im Rahmen einer Chance für Innovation profitieren.

Dieses Dokument ist nicht anwendbar auf Organisationen, die Innovation durch Fusion oder Erwerb anstreben.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

In diesem Dokument werden keine Begriffe aufgeführt.

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

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

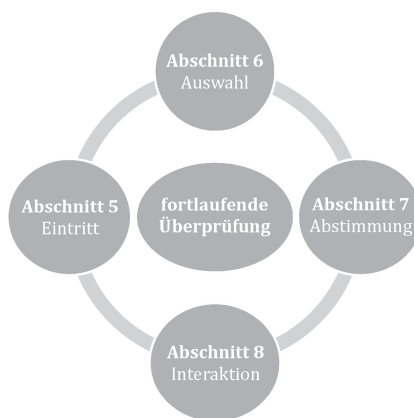
4 Rahmen für Innovationspartnerschaften

4.1 Rahmen

Wie in Bild 1 beschrieben, empfiehlt dieses Dokument einen strukturierten Ansatz und die entsprechenden Werkzeuge in Anhang A bis Anhang E. Es kann in jeder Phase ihres Innovationsprozesses durch eine einzelne Organisation angewendet werden, zum

- Entscheiden, ob eine Innovationspartnerschaft eingegangen wird oder nicht (siehe Abschnitt 5);
- Identifizieren und Auswählen von Partnern (siehe Abschnitt 6);
- aufeinander Abstimmen von Partnern und um sich auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen (siehe Abschnitt 7);
- Zuweisen von Rollen, Verantwortlichkeiten und Lenkung der Interaktion (siehe Abschnitt 8).

Im gesamten Prozess sollte eine fortlaufende Überprüfung durchgeführt und Maßnahmen angepasst werden, in Übereinstimmung mit Leistungsbewertungskriterien nach ISO 56002:—¹, 9.1.1.1 und 9.1.1.2, und wie in Anhang E dargelegt.



Instrumente und Verfahren
zum Bilden von
Innovationspartnerschaften

Abschnitt	5. Eintritt	6. Auswahl	7. Abstimmung	8. Interaktion
Zweck	Entscheidung, einer Innovationspartnerschaft beizutreten	Identifizieren, Bewerten und Auswählen von Innovationspartnern	gemeinsames Verständnis von vorgeschlagener Innovationschance	beschreibt die Art der Zusammenarbeit zwischen Partnern
Wie	Durchführen einer Schwachstellenanalyse, um Fähigkeiten und Ressourcen zu identifizieren	Aufstellen einer Liste von Partnern	Entwerfen des schriftlichen gemeinsamen Verständnisses	Entwerfen einer Innovationspartnerschaftsvereinbarung
Instrumentarium	Anhang A	Anhang B	Anhang C	Anhang D
Ergebnis	Liste der erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, der potentiellen Partner	Liste der Partner zum Schließen von Schwachstellen bei Fähigkeiten und Ressourcen	schriftliches gemeinsames Verständnis der vorgeschlagenen Chance für ein gemeinsames Innovationsergebnis	Innovationspartnerschaftsvereinbarung

Jedes Ergebnis ist Eingabe in den nächsten Abschnitt.

Bild 1 — Der Rahmen zur Entwicklung und Steuerung von Innovationspartnerschaften

4.2 Eintrittsstellen in Innovationspartnerschaften

Der Eintritt in eine Innovationspartnerschaft ist kein linearer Prozess. Organisationen können die Innovationspartnerschaft an einem beliebigen Punkt eingehen, abhängig von ihren Umständen. Zum Beispiel:

- wenn eine Organisation bereits über den Grund für das Eingehen einer Innovationspartnerschaft entschieden hat, kann sie Abschnitt 5 überspringen und ab Abschnitt 6 beginnen;
- wenn eine Organisation bereits mögliche Partner identifiziert hat oder von möglichen Partnern identifiziert wurde, kann sie Abschnitt 5 und Abschnitt 6 überspringen und ab Abschnitt 7 beginnen;
- wenn eine Organisation sich bereits mit Partnern abgestimmt hat, kann sie ab Abschnitt 8 beginnen.

¹ In Vorbereitung. Stufe zum Zeitpunkt der Veröffentlichung: ISO/DIS 56002:2019.

5 Eingehen einer Innovationpartnerschaft

5.1 Allgemeines

Sobald eine Innovationschance festgestellt wurde, sollte die Organisation eine Schwachstellenanalyse durchführen, um die Differenz zwischen den Kompetenzen, Fähigkeiten und Assets, über die die Organisation verfügt und denen, die sie benötigt, zu bewerten.

Auf Grundlage der Schwachstellenanalyse kann die Organisation entscheiden, ob das Projekt intern oder durch Schulung, Neueinstellungen und/oder Übernahme bewältigt werden kann. Wenn z. B. die Chance nicht zufriedenstellend innerhalb der Organisation gehandhabt werden kann, sollte die Organisation die Wahl eines Partners in Erwägung ziehen.

In den meisten Fällen erzeugt eine Schwachstellenanalyse eine Aufstellung des/der fehlenden technologischen und organisationseigenen Wissens, Kompetenzen, Fähigkeiten und Assets, die dann dazu verwendet wird, die geeignetsten Partner festzustellen und auszuwählen.

Es kann auch sein, dass eine Organisation auf Grundlage von relevanten internen und externen Themen, Erfordernissen und Erwartungen ohne festgelegte Innovationschance sich zur Zusammenarbeit entschließen kann. Sie kann möglicherweise die Kompetenzen, Fähigkeiten und Assets besitzen, um die Innovationsinitiative allein zu bewältigen, zieht aber dennoch eine Partnerschaft vor.

Weitere Gründe für Partnerschaften können einschließen:

- das Aufteilen von Risiken (einschließlich finanzieller Risiken) und wirksamerer Umgang mit diesen;
- das Erlangen eines deutlicheren Einblicks in ein Ökosystem, als Bestandteil des Kontextes der Organisation (z. B. neuer Markt, Branche usw.);
- das Motivieren von Personen (z. B. interne Arbeitsgruppen) und Bildung einer Einheit als Teil der Führungs- und Innovationskultur, die darauf abzielt die Koexistenz von Kreativität und Maßnahmen zu ermöglichen, die dazu erforderlich sind, neue Lösungen, die Wert realisieren, zu erkennen und zu liefern;
- Lernen anhand von Benchmarking und anhand von anderen Mitteln zur Überwachung und Bewertung der innovationsbezogenen Kapazität und Leistungsfähigkeit der Organisation;
- Verkürzen der Zeitdauer bis zur Markteinführung durch verbesserte Planungs- und Betriebsprozesse der Organisation;
- Kostensenkung und/oder Optimierung von Ressourcen und Assets der Organisation;
- Festlegen von bewährten Vorgehensweisen, um wertbezogene neue Lösungen zu identifizieren und zu erbringen;
- Verbessern des Ansehens oder des Rufes; und
- Verringern eigener Investitionen.

Zu den Gründen, die gegen eine Partnerschaft sprechen, gehören:

- a) Verlust der Unabhängigkeit;
- b) der internen Entwicklung von Fähigkeiten den Vorzug zu geben;
- c) Widerwillen gegen das Teilen proprietären Wissens; und

- d) Vorzuziehen, den Besitz an geistigem Eigentum zu bewahren.

Das Ergebnis der Analyse ermöglicht der Organisation zu entscheiden, ob sie eine Innovationspartnerschaft eingeht (siehe 5.2 und Anhang A).

5.2 Entscheiden ob eine Innovationspartnerschaft eingegangen wird oder nicht

Die Bestimmung, ob eine strategische Beziehung eingegangen wird oder nicht umfasst die folgenden Schritte:

- a) Identifizieren von Schwachstellen (siehe A.1, unter Verwendung von Tabelle A.1 als Leitfaden für diese Analyse);
- b) der beste Ansatz zum Schließen dieser Schwachstelle wird bestimmt – intern oder durch eine Partnerschaft (siehe A.2, unter Verwendung von Tabelle A.2 und Tabelle A.3 als Leitfaden für diese Analyse).

Die Entscheidung bestimmt den besten Ansatz.

ANMERKUNG 1 Anhang A bietet Werkzeuge die als Leitfaden bei der Schwachstellenanalyse dienen können, als Hilfestellung bei der Bestimmung des besten Partnerschaftsansatzes.

ANMERKUNG 2 Die Bewertungskriterien zur Bestimmung des besten Ansatzes, die für Ihre Organisation relevant sein könnten, können dieser gesamten Internationalen Norm entnommen werden (siehe 5.1, 6.3, Anhang C und Anhang D).

6 Auswahl des Partners

6.1 Allgemeines

Die Auswahl des Partners dient als Leitfaden dazu, wie eine Organisation den/die geeigneten Partner identifizieren, bewerten und auswählen kann. Dieser Abschnitt behandelt die Eignung jedes potentiellen Partners, indem die Art und Weise bewertet wird, in der zwei oder mehr Organisationen zum gegenseitigen Vorteil zusammenarbeiten können.

6.2 Anlegen einer langen Liste potentieller Partner

Eine interne fachübergreifende Arbeitsgruppe darf gebildet werden, um den Prozess der Identifizierung von Partnern zu unterstützen.

Potentielle Partner können sich auf die Analyse des Kontextes der Organisation zurückführen lassen, d. h. ihre interessierten Parteien und bestehenden Beziehungen und ihre internen und externen Quellen, wie folgt:

- a) Intern:
 - organisationseigene Dokumentation;
 - strategische Erkenntnisse, wie Prognose, Vorausschau, Szenarienplanung, Fahrplan, Marktplan, Marktanalyse, Kundenerfordernisse;
 - Lieferketten;
 - Beschaffungsketten;
 - Projektteams;

- Innovationsabteilung;
- Vertrieb und Vermarktung;
- Produktentwicklung;
- Herstellung;
- Finanzen;
- geistiges Eigentum;
- Abteilung Forschung und Entwicklung;
- Ausschüsse zu Ethik und Einhaltung.

b) Extern:

- Rückmeldungen/Erfordernisse von Kunden und Endnutzern;
- Lieferketten von Wettbewerbern;
- konkurrierende Hersteller;
- Tätigkeiten von Wettbewerbern;
- Cluster und Netzwerke;
- Branchenverbände;
- Wirtschaftsverbände;
- Handelsabkommen;
- Verordnungen und Normen;
- Veröffentlichungen, wie Forschungsaufsätze, Fachzeitschriften, Jahresberichte, Marktberichte;
- Datenbanken zu Patentrechten und Rechten des geistigen Eigentums;
- Universitäten/Professoren/Berater;
- Forschungs- und Technologieorganisationen (RTO).

Es wird jedoch zu einem ergebnisoffenen Ansatz geraten, anstatt sich zu früh auf bekannte Organisationen im Netzwerk zu konzentrieren. Das Anlegen einer langen Liste potentieller Partner kann hilfreich sein, da sie neue und unerwartete Chancen für Zusammenarbeit aufzeigen kann.

Bild 2 stellt Beispiele für Organisationen dar, die potentiell Partner für eine Zusammenarbeit werden können oder dabei helfen können, Partner zu identifizieren.



Bild 2 — Beispiele für potentielle Partner

6.3 Anlegen einer kurzen Liste potentieller Partner

Um die lange Liste auf eine kurze Liste einzukürzen, sollte die Eignung der identifizierten potentiellen Partner auf der langen Liste nach 6.2 anhand der folgenden Kriterien bewertet werden:

- a) Erfahrung mit einer früheren Partnerschaft:
 - Erfolgsbilanz zurückliegender Zusammenarbeit;
 - Gründe für den Beitritt und das Ausscheiden;
 - Beschränkungen für eine Partnerschaft, mögliche zukünftige Ausschlussgründe für eine Zusammenarbeit.
- b) Wissen und Kompetenzen der Organisation:
 - Intellectual Assets oder Zugang zu Intellectual Assets;
 - Fähigkeiten bei Forschung und Entwicklung;
 - Ursprung des Wissens oder Zugang zu Expertenwissen;
 - Systeme zum Schutz des Wissens.
- c) innovationsbezogene Erfolgsbilanz:
 - neue und innovative Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und/oder andere Entwicklungen, sowohl inkrementeller als auch disruptiver Art;
 - Patente, Veröffentlichungen und Zitate;

- Erhöhung des Marktanteils;
 - gemeinschaftliche Innovationsergebnisse.
- d) Betriebstauglichkeit:
- unterstützende Innovationskultur und Arbeitsumgebung;
 - Risikobereitschaft und Risikotoleranz;
 - Personalwesen und Fluktuationsrate;
 - Fähigkeit und Effizienz von Prozessen;
 - Zeitdauer bis zur Markteinführung.
- e) Finanzprofil:
- Jahresberichte;
 - Ressourcen.
- f) Management des geistigen Eigentums:
- Datenbanksuche zu Intellectual Assets;
 - Eigentümerschaft;
 - Erfolgsbilanzen bei Lizenzierungen und Rechtsstreitigkeiten;
 - Strategien zu bestehenden und neuen (en: background and foreground) Kenntnissen und Rechten.
- g) geopolitische, unternehmensbezogene, ethische und sonstige Risiken:
- Wahrscheinlichkeit für spontan auftretenden Wettbewerb, Risiko dafür, einen Kooperationspartner in einen Wettbewerber zu verwandeln;
 - Bereitschaft Risiken, Chancen, Wissen und Assets zu teilen;
 - qualitätsbezogene Risiken, z. B.: Versagen, die Kundenanforderungen zu erfüllen, Versagen bei der Sicherstellung einer geeigneten Qualitätskontrolle;
 - Risiken für das Ansehen;
 - Zugang zu Wissen, Assets und/oder Netzwerken;
 - geopolitisches Verhalten und damit verbundene soziale, technologische und ökonomische Auswirkungen;
 - kulturelle Aspekte und Sprache;
 - gesetzliche und behördliche Anforderungen und/oder Beschränkungen;
 - Kostenstrukturanalyse.

Organisationen sollten derartige Kriterien dazu nutzen, die Eignung der potentiellen Partner (siehe 6.4) anhand ihrer Fertigkeiten, ihres Wissens und/oder ressourcenbezogener Schwachstellen zu beurteilen.

6.4 Entscheidung zur Auswahl des Partners

Um die Eignung der nach 6.3 auf einer Kurzliste identifizierten, potentiellen Partner zu beurteilen, werden Management-Analyseinstrumente und der empfohlene Prozess nach Anhang B angewendet, um die in 6.3 aufgeführten Kriterien weiter nach Vorrang zu ordnen und anschließend jeden potentiellen Partner entsprechend der relativen Wichtigkeit der Kriterien zu bewerten.

ANMERKUNG Anhang B enthält die Instrumente, um eine Entscheidung zur Auswahl eines Partners zu treffen.

Es wird empfohlen, dass die gebührende Sorgfalt (en: due diligence) auf einer Reihe von Kriterien beruht, wie den in 6.3 aufgeführten und weiteren, in 7.3 aufgeführten und in Anhang C eingehender ausgeführten Abstimmungsfaktoren.

Sobald die jeweiligen Vor- und Nachteile potentieller Partner bekannt sind, werden mit den auf der Kurzliste eingeordneten üblicherweise vorläufige Verhandlungen aufgenommen, um ihre Kompatibilität und Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu bestimmen. Es kann möglicherweise erforderlich sein, den Auswahlprozess zu wiederholen.

7 Abstimmung mit dem Partner

7.1 Allgemeines

Bevor Organisationen einen rechtlich bindenden Vertrag abschließen, ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis der vorgeschlagenen Chance auf Innovation und Partnerschaft sicherzustellen. Dafür sollte eine Anzahl von Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses behandelt werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Innovationspartnerschaft zu erhöhen.

7.2 Vertraulichkeitsvereinbarung

Die Partner sollten die Vereinbarung unterzeichnen, bevor sie in Gespräche oder Verhandlungen eintreten und bevor vertrauliche Informationen ausgetauscht werden.

7.3 und Anhang C beschreiben die Faktoren, die ein gemeinsames Verständnis und einen empfohlenen Inhalt für eine förmliche Partnerschaftvereinbarung beeinflussen können.

7.3 Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses

Um eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln, sollten die Partner sich auf ein gemeinsames Verständnis einigen von:

- Kundennutzen;
- Faktoren, die die erforderlichen Eingaben beeinflussen können;
- Faktoren, die das Ergebnis beeinflussen können; und
- Faktoren, die in Zusammenhang mit dem Maßnahmenplan stehen.

Die Abstimmung der Parteien sollte in Form einer gemeinsamen Absichtserklärung oder einer Vereinbarung zur Zusammenarbeit aufgezeichnet werden.

ANMERKUNG Anhang C enthält den empfohlenen Inhalt für eine gemeinsame Absichtserklärung oder eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit.

8 Interaktionen zwischen den Partnern

8.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt beschreibt die Interaktionen zwischen Partnern im Kontext einer Innovationspartnerschaft. Diese Interaktionen können in Abhängigkeit von der Art der Zusammenarbeit und den Rollen der Partner variieren.

In der Vereinbarung zur Innovationspartnerschaft wird formalisiert, wie die Partner miteinander interagieren werden. Die Art und der Inhalt der Interaktionen werden von der Art der Zusammenarbeit und der zugewiesenen Rollen abhängig sein. Interaktionen können auch von äußeren Faktoren beeinflusst werden, wie der Dauer der Partnerschaft, Organisationskulturen, bestehenden Beziehungen, Verpflichtungen und Vereinbarungen.

8.2 Schlüsselfaktoren der Interaktion

Die folgenden Elemente können behandelt werden:

- Vertraulichkeit,
- Programm und Ziele der Innovationspartnerschaft,
- Umsetzung der Innovationspartnerschaft,
- Management,
- organisationsbezogene Elemente,
- Governance,
- Finanzierung und Ressourcen,
- Kostenbudgetierung,
- Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Befugnisse jedes Vorstands,
- Intellectual Assets;
- Haftungen, Schadenersatz und Gewährleistungen;
- eine Strategie zur Beendigung.

Das Ergebnis dieses Abschnitts darf die Form einer förmlichen Innovationspartnerschaftsvereinbarung annehmen, die die Art der Interaktion der Partner im Detail ausführt.

ANMERKUNG Anhang D enthält einen Leitfaden zur Erarbeitung einer Innovationspartnerschaftsvereinbarung.