

Berichte aus der Betriebswirtschaft

**Stefan Becker**

**Innovationsprozessmanagement –  
Ein fachkonzeptionelles Referenzmodell**

Shaker Verlag  
Aachen 2008

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2007, D6

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-6937-1

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Vorwort

Werte Leserin, werter Leser,

sicher haben auch Sie immer wieder mit Innovationen zu tun. Sei es im Alltag, wenn Sie sich ein innovatives, neues Produkt kaufen, oder sei es, dass Sie sich gar beruflich mit dem Thema Innovationsmanagement auseinandersetzen, z. B. als Ingenieur. Im Alltag steht sicherlich das innovative Endprodukt im Vordergrund für Sie - der neue PC, das neue Auto oder ein neues Paar Ski. All diese Produkte durchlaufen einen Innovationsprozess, an dessen Ende das fertige Produkt steht. Und wenn Sie sich beruflich mit dem Innovationsmanagement beschäftigen, ist für Sie der Weg zu diesem Endprodukt mit Sicherheit genau so wichtig wie das Endprodukt selbst. Doch wie lässt sich der Prozess von der ersten Idee bis zum Endprodukt erfolgreich gestalten? Eine mögliche Antwort geben zahlreiche Publikationen, die nach der eierlegenden Wollmilchsau für einen erfolgreichen Innovationsprozess suchen. Die Konzepte sind dabei recht simpel: Gesucht wird nach einem ausgeklügelten Phasenmodell, welches den Innovationsprozess möglichst realitätsnah widerspiegelt. Es wird jedoch schnell deutlich, dass dies aufgrund der Vielzahl der Branchen, Produkte und Besonderheiten von Unternehmen kaum möglich ist.

Dieses Werk reiht sich somit explizit nicht in die Reihe der Bücher ein, die einen erfolglosen Kampf auf der Suche nach einem allgemeingültigen Innovationsprozess führen. Vielmehr löst sich der hier beschriebene Ansatz von einem optimalen Innovationsprozess. Es wird ein neuer Weg beschritten: Mit Hilfe des Konzepts der Referenzmodellierung erhalten Unternehmen mit dem vorliegenden Werk einen prozessorientierten Baukasten mit vielen praxiserprobten Vorschlägen, um das eigene Innovationsmanagement besser zu strukturieren und damit erfolgreicher zu gestalten.

Ich lade Sie ein, liebe Leserin, lieber Leser, mehr über die erfolgreiche Gestaltung des Innovationsmanagements mit Referenzmodellen zu erfahren. Ich nehme Sie mit auf dem Weg von der ersten Idee bis zum fertigen Endprodukt. Sowohl im Alltag als auch beruflich wünsche ich Ihnen viel Erfolg mit Innovationen.

Herzlichst



[www.innovationsprozessmanagement.de](http://www.innovationsprozessmanagement.de)

Hier erhalten Sie viele weitere nützliche Informationen rund um dieses Werk.



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Tabellenverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII

### **A Problemstellung..... 1**

1 Herausforderungen an das Innovationsmanagement der Zukunft .....	1
2 Gang der Untersuchung .....	4
3 Stand der Forschung .....	7
3.1 Prozessorientiertes Innovationsmanagement .....	7
3.2 Referenzmodellierung .....	8
3.3 Ansätze zur Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	10

### **B Grundlagen eines Innovationsprozessmanagements mit Referenzmodellen.....13**

1 Prozessorientiertes Innovationsmanagement.....	13
1.1 Prozessorientierung .....	13
1.1.1 Prozessmanagement.....	13
1.1.2 Prozessorganisation .....	14
1.2 Innovationsmanagement .....	16
1.2.1 Definitionen .....	16
1.2.2 Managementaufgaben.....	19
1.2.3 Erfolgsfaktoren .....	22
1.3 Innovationsprozessmanagement .....	23
2 Referenzmodellierung.....	25
2.1 Überblick .....	25
2.1.1 Definitionen .....	25
2.1.2 Anforderungen .....	26
2.1.3 Zwecke und Ziele .....	29
2.1.4 Determinanten.....	31
2.2 Praktische Anwendung .....	34
2.3 Prozessorientierte Ausgestaltung .....	37
2.3.1 Methodenüberblick .....	37
2.3.2 Ereignisgesteuerte Prozessketten.....	39
2.3.2.1 Modellelemente .....	39
2.3.2.2 Paradigmen .....	44
2.3.2.3 Anwendung .....	48
2.4 Vorgehensmodell .....	50

<b>C</b>	<b>Anforderungen an das referenzmodellgestützte Innovationsmanagement aus theoriegeleiteter Perspektive.....</b>	<b>53</b>
1	Überblick .....	53
2	Systemtheoretische Implikationen.....	54
2.1	Überblick.....	54
2.2	Facetten.....	56
2.2.1	Wahl der systemtheoretischen Konzeption .....	56
2.2.2	Wahl des Systemansatzes .....	57
2.3	Abgeleitete Thesen.....	59
2.3.1	Das Unternehmen als offenes System .....	59
2.3.2	Reduktion von Komplexität.....	60
2.3.3	Ganzheitliches Denken.....	61
2.3.4	Systemspezifische Kontingenz .....	61
2.3.5	Bildung von Subsystemen .....	63
2.3.6	Herausbildung symbolischer Strukturen .....	64
2.3.7	Wandel im Zeitablauf und Erreichen eines Fließgleichgewichts .....	64
2.3.8	Praxisnähe und interdisziplinäre Zusammenarbeit.....	66
3	Innovationstheoretische Implikationen.....	67
3.1	Neoklassik.....	67
3.2	Neue Wachstumstheorie .....	68
3.3	Evolutorische Theorie .....	68
4	Implikationen weiterer Theorien .....	70
4.1	Situationstheorie.....	70
4.2	Informationsverarbeitungsansatz .....	72
5	Zwischenfazit.....	72
<b>D</b>	<b>Gestaltung des prozessorientierten Referenzmodells.....</b>	<b>77</b>
1	Phasenmodelle des Innovationsprozesses .....	77
1.1	Motivation.....	77
1.1.1	Einführung.....	77
1.1.2	Modelle der 1st generation .....	78
1.1.3	Modelle der 2nd generation .....	79
1.1.4	Zusammenführung der Ergebnisse .....	80
1.2	Charakterisierung der Phasenmodelle.....	81
1.2.1	Phasenmodelle der 1st generation .....	81
1.2.1.1	Modell nach <i>Thom</i> .....	81
1.2.1.2	Modell nach Schmitt-Grohé .....	82
1.2.1.3	Modell nach <i>Rothwell</i> .....	84
1.2.2	Phasenmodelle der 2nd generation.....	85
1.2.2.1	Modell nach <i>Witt</i> .....	85
1.2.2.2	Modell nach Pleschak/Sabisch .....	87
1.2.2.3	Modell nach Kline/Rosenberg .....	89
1.2.2.4	Modell nach Cooper/Kleinschmidt.....	91
1.2.2.5	Modell nach Vahs/Burmester .....	92
1.3	Erfolgsbeurteilung.....	94

2	Anwendung des Pyramidenprinzips auf den Innovationsprozess .....	99
2.1	Stand der Forschung .....	99
2.2	Didaktische Strukturierung mit Hilfe des Pyramidenprinzips .....	102
2.2.1	Motivation .....	102
2.2.2	Grundprinzip .....	102
2.2.3	Erweitertes Prinzip .....	103
2.2.3.1	Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz .....	103
2.2.3.2	Horizontaler und vertikaler Ansatz .....	105
2.2.3.3	MECE-Ansatz .....	106
2.3	Erfolgsbeurteilung .....	107
3	Entwurf des Referenzmodellrahmens .....	108
3.1	Referenzquellen .....	108
3.1.1	Überblick .....	108
3.1.2	Organisations- und Innovationstheorien .....	112
3.1.3	Theoretische Literatur zum Innovationsmanagement .....	112
3.1.4	Best-Practice-Fälle des Innovationsmanagements .....	114
3.1.5	Universitäre Lehre und Anwendung des Innovationsmanagements in der Praxis .....	116
3.1.6	Empirische Studien zum Innovationsmanagement .....	118
3.2	Basismodell .....	119
3.3	Erweiterungen .....	127
3.3.1	Innovationsleitstelle und Innovationscontrolling .....	127
3.3.2	Kunden und Lieferanten .....	132
3.3.3	Innovationskooperationen .....	135
3.3.4	Andere Innovationsprojekte .....	137
3.3.5	Innovationsauslöser und Markteinführung .....	140
3.4	Rahmenbedingungen .....	142
3.4.1	Überblick .....	142
3.4.2	Innovationsstrategie .....	144
3.4.3	Informationstechnologie .....	146
3.4.4	Sonstige Funktionsbereiche des Unternehmens .....	149

## **E Prozessorientierte Spezifizierung der Komponenten des**

<b>Referenzmodells .....</b>	<b>151</b>	
1	Überblick .....	151
2	Innovationsauslöser .....	155
3	Ideengewinnung .....	160
3.1	Überblick .....	160
3.2	Suchfeldbestimmung .....	163
3.3	Ideengenerierung .....	167
3.3.1	Überblick .....	167
3.3.2	Kreativitätstechniken .....	172
3.3.2.1	Überblick .....	172
3.3.2.2	Ausgewählte Aspekte .....	177
3.3.3	Ideensammlung .....	183
3.3.3.1	Überblick .....	183

3.3.3.2	Ausgewählte Aspekte .....	185
3.3.4	Betriebliches Vorschlagswesen .....	187
4	Ideenakzeptierung .....	189
4.1	Überblick .....	189
4.2	Ideenscreening .....	192
4.3	Ideenbewertung .....	196
4.3.1	Überblick .....	196
4.3.2	Ideenbewertung vorbereiten .....	199
4.3.3	Ideenbewertung durchführen .....	204
4.3.3.1	Überblick .....	204
4.3.3.2	Formlose Verfahren .....	208
4.3.3.3	Qualitative Verfahren .....	211
4.3.3.4	Quantitative Verfahren .....	212
4.3.3.5	Gemischte Verfahren .....	216
4.4	Ideenauswahl .....	221
5	Ideenrealisierung .....	224
5.1	Überblick .....	224
5.2	Einzelprojektmanagement .....	234
5.3	Technisches Konzept .....	238
5.3.1	Überblick .....	238
5.3.2	Prototypenerstellung und -test .....	241
5.4	Innovationsmarketing-Konzept .....	244
5.5	Rechtsschutzprüfung .....	247
5.5.1	Überblick .....	247
5.5.2	Patentpolitik .....	249
5.5.3	Patentanmeldung .....	252
6	Markteinführung .....	254
6.1.1	Überblick .....	254
6.1.2	Vorbereitung der Markteinführung .....	257
6.1.3	Übergang in die Routine .....	259
7	Funktionsübergreifende Komponenten .....	261
7.1	Überblick .....	261
7.2	Betriebliches Vorschlagswesen .....	262
7.2.1	Überblick .....	262
7.2.2	Prüfung des Verbesserungsvorschlags .....	267
7.3	Innovationscontrolling .....	271
7.3.1	Überblick .....	271
7.3.2	Bewertungsinstrumente .....	274
7.4	Innovationskooperation .....	279

**F Anwendung des Referenzmodells .....283**

1	Implikationen .....	283
1.1	Entlang des Innovationsprozesses .....	283
1.2	Entlang der Innovationsebenen .....	286
2	Prozess-Rollout .....	287
3	Weiterentwicklungen .....	292

4	Zwischenfazit.....	295
<b>G</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>297</b>
1	Zusammenfassung .....	297
2	Weiterer Forschungsbedarf.....	301
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>305</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>327</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vorgehensmodell zur Konstruktion eines Referenzmodells für das Innovationsmanagement .....	5
Abb. 2:	Referenzrahmen des Innovationsmanagements nach <i>Völker</i> .....	11
Abb. 3:	Erste Sichtweise zur Überschneidung zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement .....	20
Abb. 4:	Zweite Sichtweise zur Überschneidung zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement .....	21
Abb. 5:	Zwecke und Ziele von Referenzmodellen .....	30
Abb. 6:	Typologie von Referenzmodellen .....	34
Abb. 7:	EPK-Element „Funktion“ .....	40
Abb. 8:	EPK-Element „Ereignis“ .....	40
Abb. 9:	Rudimentäre EPK mit EPK-Element „Kontrollfluss“ .....	40
Abb. 10:	EPK mit EPK-Element „Verknüpfungsoperator“ .....	41
Abb. 11:	Mögliche Verknüpfungen in der EPK-Notation .....	42
Abb. 12:	EPK mit Doppelverknüpfung .....	43
Abb. 13:	EPK-Elemente „Organisationseinheit“ mit „Funktion“ .....	43
Abb. 14:	EPK-Element „Informationsobjekt“ .....	44
Abb. 15:	EPK-Element „Prozesswegweiser“ .....	45
Abb. 16:	EPK-Element „Prozesswegweiser“ mit aufrufender und aufgerufener EPK .....	46
Abb. 17:	EPK-Hierarchisierung .....	47
Abb. 18:	Vorgehensmodell zur Referenzmodellierung nach <i>Schütte</i> .....	50
Abb. 19:	Vergleich gängiger Vorgehensmodelle zur Referenzmodellierung mit dem Vorgehensmodell zur Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	52
Abb. 20:	Theoretischer Bezugsrahmen des Forschungsprojekts .....	53
Abb. 21:	Klassifikation der Systemansätze .....	58
Abb. 22:	Konzeptskizze zur neoklassischen Innovationstheorie .....	67
Abb. 23:	Grundkonzeption der Situationstheorie .....	71
Abb. 24:	Technology-Push-Modell .....	77
Abb. 25:	Market-Pull-Modell .....	78
Abb. 26:	Prägende Phasenmodelle für die Anwendung auf die Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	80
Abb. 27:	Phasenmodell nach <i>Thom</i> .....	81
Abb. 28:	Phasenmodell nach <i>Schmitt-Grohé</i> .....	83
Abb. 29:	Phasenmodell nach <i>Rothwell</i> .....	84
Abb. 30:	Phasenmodell nach <i>Witt</i> .....	86
Abb. 31:	Phasenmodell nach <i>Pleschak/Sabisch</i> .....	88

---

Abb. 32:	Phasenmodell nach <i>Kline/Rosenberg</i> .....	90
Abb. 33:	Phasenmodell nach <i>Cooper/Kleinschmidt</i> .....	91
Abb. 34:	Phasenmodell nach <i>Vahs/Burmester</i> .....	93
Abb. 35:	Integration einer Objektorientierung im Rahmen einer Verrichtungsorientierung .....	97
Abb. 36:	Integration einer Objektorientierung im Rahmen einer Verrichtungsorientierung sowie einer Projektabbruchsentscheidung.....	97
Abb. 37:	Y-CIM-Modell.....	100
Abb. 38:	Handels-H-Modell .....	101
Abb. 39:	Anwendung des Top-Down-Ansatzes auf das Innovationsmanagement .....	104
Abb. 40:	Anwendung der vertikalen Beziehung des Pyramidenprinzips .....	105
Abb. 41:	Beispielhafte Anwendung des MECE-Prinzips auf den Innovationsprozess ....	106
Abb. 42:	Abgrenzung des Referenzmodells zum Innovationsmanagement gegenüber klassischen Referenzmodellen .....	111
Abb. 43:	Best-Practice-Faktoren für den Innovationsprozess .....	115
Abb. 44:	Profilvergleich zur Bedeutung einzelner Teile des Innovationsmanagements in universitärer Lehre und praktischer Anwendung .....	117
Abb. 45:	Komponenten eines systematischen Problemlösungsprozesses .....	120
Abb. 46:	Basisreferenzmodellskizze zum Innovationsmanagement .....	121
Abb. 47:	Basisreferenzmodell zum Innovationsmanagement (mit Referenzquellen).....	122
Abb. 48:	Basisreferenzmodell zum Innovationsmanagement mit BVW .....	124
Abb. 49:	Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	125
Abb. 50:	Umsetzung des phasenspezifischen Ideentrichters im Rahmen des Basisreferenzmodells zum Innovationsmanagement.....	126
Abb. 51:	Unterschiedliche Ausprägungsmöglichkeiten einer aufbauorganisatorischen Einordnung des Innovationsmanagements .....	128
Abb. 52:	Basisreferenzmodell mit Innovationsleitstelle.....	131
Abb. 53:	Innovations-i mit Integration von Kunden und Lieferanten .....	134
Abb. 54:	Innovations-i mit Integration der Kooperationspartner .....	136
Abb. 55:	Innovations-i mit Integration anderer Innovationsprojekte .....	138
Abb. 56:	Innovations-i .....	141
Abb. 57:	Vereinfachtes Innovations-i mit Rahmenbedingungen .....	143
Abb. 58:	Abdeckungsbereich für ein konformes IT-System im Rahmen eines referenzmodellgestützten Innovationsmanagements .....	148
Abb. 59:	Top-Level-Prozess .....	152
Abb. 60:	Transformation des Innovations-i in ein Wertschöpfungskettendiagramm .....	154
Abb. 61:	Anregungsbereiche für Ideen- und Informationsquellen.....	158

---

Abb. 62:	Prozess „Innovationsauslöser systematisieren“ .....	159
Abb. 63:	Prozess „Ideengewinnung durchführen“ .....	161
Abb. 64:	Prozess „Suchfeldbestimmung durchführen“ .....	166
Abb. 65:	Zusammenhang zwischen Innovationsmanagement und Betrieblichem Vorschlagswesen .....	168
Abb. 66:	Prozess „Ideengenerierung durchführen“ .....	170
Abb. 67:	Prozess „Kreativitätstechniken durchführen“ .....	176
Abb. 68:	Prozess „Methode 635 durchführen“ .....	178
Abb. 69:	Ablaufdiagramm des kreativen Problemlösungsprozesses (nach <i>Douglas</i> ).....	180
Abb. 70:	Prozess „Kreativitätstechniken nach <i>Douglas</i> durchführen“ .....	182
Abb. 71:	Prozess „Ideensammlung durchführen“ .....	184
Abb. 72:	Prozess „Vorschlag bei Kunde sammeln“ .....	186
Abb. 73:	Prozess „Idee aus dem BVW überführen“ .....	188
Abb. 74:	Prozess „Ideenakzeptierung durchführen“ .....	191
Abb. 75:	Prozess „Ideenscreening durchführen“ .....	193
Abb. 76:	Prozess „Ideenbewertung durchführen“ .....	198
Abb. 77:	Prozess „Ideenbewertung vorbereiten“ .....	203
Abb. 78:	Prozess „Verfahren der Ideenbewertung anwenden“ .....	206
Abb. 79:	Einordnung der Ideenbewertungsinstrumente .....	208
Abb. 80:	Prozess „Formlose Bewertung durchführen“ .....	210
Abb. 81:	Prozess „Qualitative Verfahren durchführen“ .....	212
Abb. 82:	Prozess „Quantitative Verfahren durchführen“ .....	215
Abb. 83:	Prozess „Gemischte Verfahren durchführen“ .....	218
Abb. 84:	Prozess „Scoringmodell durchführen“ .....	220
Abb. 85:	Prozess „Ideenauswahl durchführen“ .....	223
Abb. 86:	Prozess „Ideenrealisierung durchführen“ (Teil 1) .....	226
Abb. 87:	Prozess „Ideenrealisierung durchführen“ (Teil 2) .....	230
Abb. 88:	Vergleich von sequentieller und simultaner Vorgehensweise .....	231
Abb. 89:	Prozess „Simultaneous Engineering durchführen“ .....	233
Abb. 90:	Prozess „Einzelprojektmanagement festlegen“ .....	237
Abb. 91:	Prozess „Technisches Konzept erstellen“ .....	241
Abb. 92:	Prozess „Prototyp erstellen und testen“ .....	243
Abb. 93:	Erfolgsfaktoren und Barrieren einer Innovation .....	244
Abb. 94:	Prozess „Marketingkonzept erstellen“ .....	246
Abb. 95:	Prozess „Rechtsschutz festlegen“ .....	248
Abb. 96:	Prozess „Patentpolitik festlegen“ .....	251
Abb. 97:	Prozess „Patent anmelden“ .....	253

---

Abb. 98: Prozess „Markteinführung und Übergang in die Routine durchführen“ .....	256
Abb. 99: Prozess „Markteinführung vorbereiten“ .....	258
Abb. 100: Prozess „In die Routine übergehen“ .....	260
Abb. 101: Prozess „BVW durchführen“ (Teil 1).....	264
Abb. 102: Prozess „BVW durchführen“ (Teil 2).....	266
Abb. 103: Prozess „Verbesserungsvorschlag prüfen“ .....	269
Abb. 104: Prozess „Innovationscontrolling durchführen“ .....	273
Abb. 105: Prozess „Bewertung durchführen“ .....	275
Abb. 106: Prozess „Kooperationspartner akquirieren“ .....	281
Abb. 107: Beispielhafte Konfiguration des Innovations-i.....	288
Abb. 108: Beispielhafte Anwendung eines Entity-Relationship-Modells auf das Innovationsmanagement .....	290
Abb. 109: Erweiterung des SEQ-Operators zur Darstellung paralleler Prozesse.....	294

---

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Ziele der Prozessorganisation .....	16
Tab. 2:	Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements .....	23
Tab. 3:	Herleitung des Innovationsprozessmanagementbegriffs .....	24
Tab. 4:	Implikationen der GoM für den Innovationsprozess .....	28
Tab. 5:	Prozessmodellierungstechniken im Vergleich.....	38
Tab. 6:	Gegenüberstellung von EPK- und ARIS-Notation.....	49
Tab. 7:	Übertragung des St. Galler Management-Modells auf die Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	57
Tab. 8:	Beispiel zur Spezialisierung wissenschaftlicher Arbeiten .....	62
Tab. 9:	Elemente des Innovationssystems mit gegenüberstehender Umwelt .....	63
Tab. 10:	Übertragung eines Fließgleichgewichts auf die Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	65
Tab. 11:	Übertragung der Ideen <i>Schumpeters</i> auf die Referenzmodellierung im Innovationsmanagement .....	69
Tab. 12:	Zusammenfassung theoriegeleiteter Gestaltungsempfehlungen für das referenzmodellgestützte Innovationsmanagement.....	75
Tab. 13:	Beispielhafte Anwendung des Pyramidenprinzips im Fall des Innovationsmanagements.....	103
Tab. 14:	Evaluierungskriterien des Innovationserfolgs .....	199
Tab. 15:	Weiterentwicklung der Evaluierungskriterien des Innovationserfolgs .....	200
Tab. 16:	Ausgewählte situative Faktoren der Ideenbewertung.....	205
Tab. 17:	Möglichkeiten des gewerblichen Rechtsschutzes.....	228
Tab. 18:	Chancen und Risiken der Patentanmeldung aus Unternehmenssicht.....	249
Tab. 19:	Phasenspezifische Kennzahlen des Innovationscontrollings.....	277



---

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADL	Arthur D. Little
AG	Aktiengesellschaft
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Blog	Weblog
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BPMN	Business Process Modeling Notation
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAP	Computer Aided Planning
CAQ	Computer Aided Quality Assurance
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computerized Numerical Control
d. h.	das heißt
DB	Datenbank
DCF	Discounted Cashflow
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DNC	Distributed Numerical Control
DPMA	Deutsche Patent- und Markenamt
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EIS	Executive Information System
EN	Europäische Norm
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
ERM	Entity-Relationship-Modell
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
FAQ	Frequently Asked Questions
ff.	fortfolgend
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
ggf.	gegebenenfalls
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GoM	Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinne

i. w. S.	im weiteren Sinne
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKS	Informations- und Kommunikationssystem
insb.	insbesondere
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
ITIL	IT Infrastructure Library
iwd	Institut der deutschen Wirtschaft
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
konstr.	konstruktiv
Lat.	lateinisch
MaFo	Marktforschung
MECE	mutually exclusive, collectively exhaustive
naturwiss.	naturwissenschaftlich
NC	Numerical Control
NPD	New product development
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannt
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
OMG	Object Management Group
PatG	Patentgesetz
PC	Personalcomputer
QFD	Quality Function Deployment
R&D	Research and Development
s. o.	siehe oben
S.	Seite
sog.	sogenannte
St.	Sankt
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
Tab.	Tabelle
TIM	Technologie- und Innovationsmanagement
u. a.	unter anderem
U.	Unternehmen
U.-Plan.	Unternehmensplanung
UML	Unified Modeling Language
USA	United States of America
VDI	Verein Deutscher Ingenieure e.V.
Vgl.	Vergleiche
VRM	Verteilte Referenzmodellierung
vs.	versus
VV	Verbesserungsvorschlag
WM	Weltmeisterschaft
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel