

**Dokumentation des Workshops
„Innovationstransfer“ des Projektes KMU-INNOSTRAT
am 13.05.2009 bei der sfs, Dortmund**

ARBEITEN – LERNEN – KOMPETENZEN ENTWICKELN

Wettbewerbsfähige Unternehmen durch Innovationstransfer

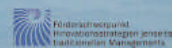


KMU INNOSTRAT

Projektpartner:



gefördert durch:



Inhalt:

1.	Einführung	3
2.	Tagesordnung	5
3.	Zusammenfassung der Diskussion	6
4.	Kurzvorstellung KMU-INNOSTRAT	14
5.	Entscheidungslogiken bei KMU	16
6.	Interne und externe Treiber für Innovationsstrategien in KMU	19
7.	Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozesse.....	20
8.	Fragen, Thesen und Erläuterungen zur Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU....	23
9.	Bilder der Veranstaltung.....	26
11.	Weitere Hinweise zum Projekt.....	31



1. Einführung

„Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)“ – dies ist der Titel eines Projektes, das sich die Aufgabe gestellt hat, aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für kleine und mittelständische Unternehmen besser verfügbar zu machen.

KMU-INNOSTRAT ist ein gemeinsames Projekt der

- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
- Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V., Solingen
- Sozialforschungsstelle Dortmund, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund.

Im Rahmes dieses Projektes gehen wir der Frage nach, wie es der Politik, den Sozialpartnern, Kammern, Verbänden, Agenturen, Netzwerken und Beratern gelingen kann, kleine und mittelständische Unternehmen für die Entwicklung nachhaltig wirksamer Innovationsstrategien zu gewinnen und sie dabei zu unterstützen.

In einer ersten explorativen Phase haben wir Hintergrundgespräche mit folgenden Institutionen geführt:

- Bergische Entwicklungsagentur, Solingen
- DGB Bezirk NRW, Düsseldorf
- Handwerkskammer Düsseldorf
- Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e.V., Düsseldorf
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Düsseldorf
- OWL Maschinenbau e.V., Bielefeld
- Regionalagentur Aachen
- Regionalagentur Ostwestfalen-Lippe
- Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW, Düsseldorf
- Unternehmensberatung Kulig, Dortmund
- Unternehmensberatung Schürholz, Düsseldorf
- Westdeutscher Handwerkskammertag, Düsseldorf

- Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH, Ahaus
- Zentrum für Innovation und Technik in NRW, Mülheim

Am 13. Mai 2009 fand in der Sozialforschungsstelle Dortmund ein Workshop statt, in dem viele der Interviewten sowie ausgewählte Expertinnen und Experten gemeinsam mit dem Projektteam folgenden Fragen nachgegangen sind:

- Was sind betriebsinterne Treiber und Hemmnisse für Innovationsstrategien in KMU?
- Was sind betriebsexterne Treiber und Hemmnisse für Innovationsstrategien in KMU?
- Wie kann Innovationstransfer gestärkt werden?
- Was kann KMU-INNOSTRAT dazu beitragen?

In der vorliegenden Dokumentation finden Sie die Zusammenfassung der Diskussion, die Präsentationen der Veranstaltung, weitere Hintergrundinformationen, die Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sowie einige Bilder der Veranstaltung.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre.

Ihr KMU-INNOSTRAT Team



2. Tagesordnung

Workshop „Innovationstransfer“

09.00 Uhr – 09.30 Uhr	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
09.30 Uhr – 10.00 Uhr	Einführung in das Projekt, Präsentation erster Thesen
10.00 Uhr – 10.30 Uhr	Bestandsaufnahme interner Hemmnisse und Treiber für Innovationsstrategien in KMU
10.30 Uhr – 11.00 Uhr	Bestandsaufnahme externer Hemmnisse und Treiber für Innovationsstrategien in/mit KMU
11.00 Uhr – 11.30 Uhr	Kaffeepause
11.30 Uhr – 12.00 Uhr	Wie kann Innovationstransfer gestärkt werden?
12.00 Uhr – 12.30 Uhr	Was kann KMU-INNOSTRAT dazu beitragen?
12.30 Uhr – 13.00 Uhr	Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit, abschließende Bemerkungen
13.00 Uhr – 14:00 Uhr	Imbiss, Ausklang



3. Zusammenfassung der Diskussion

Unternehmen

Die erste Diskussionssequenz bezog sich auf Unternehmen und deren interne Innovationstreiber.

Zu Beginn der Diskussion betonte Herr Riepert, dass für die nähere Betrachtung von KMU eine Ausdifferenzierung dieser Gruppe erforderlich wäre, da zwischen Kleinstunternehmen und mittleren Unternehmen, die definitorisch beide unter den Sammelbegriff „KMU“ fallen, enorme Unterschiede feststellbar seien.

Auf die Einstiegsfrage hin, was Unternehmen bräuchten, um innovativ zu sein und wie die innere Verfasstheit konstruiert sein müsste, antwortete Herr Iking, dass dem Unternehmer selbst, der „Unternehmerpersönlichkeit“, höchste Bedeutung zukomme. Dabei sei die Größenordnung eines Betriebes von Bedeutung, denn je kleiner ein Betrieb ist, desto gewichtiger sei dieser Faktor.

Frau Beller stimmte dieser Einschätzung zu und ergänzte, dass neben dem Unternehmer auch das Umfeld berücksichtigt werden müsse. Dies treffe insbesondere bei Familienunternehmen zu.

Herr Pfeiffer wies auf die Bedeutung der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen hin. Ihnen sei es z.B. nicht so wichtig, wie viele Produkte mehr verkauft werden; sie würden das Unternehmen eher anhand ihrer spezifischen Arbeitstätigkeit und der konkreten Arbeitssituation bewerten. So würden sie im positiven Fall darüber berichten, dass sie aufgrund von Reorganisationen verantwortungsvollere und abwechslungsreichere Aufgaben übernehmen und dass sie eine Weiterbildungsmaßnahme absolviert hätten, die sie beruflich weiterbringe und sie dadurch mehr Spaß an der Arbeit hätten. Innovationen würden vor allem auf guter und profunder Bildung und Qualifikation der Beschäftigten basieren. Innovationen und Lohndumping würden sich immer ausschließen.



Innovationsbegriff, Zielsetzung

Die Diskussion der Anreizsysteme nahm einen großen Raum ein. Zunächst wurde der Innovationsbegriff thematisiert und die grundsätzlichen Zielsetzungen von Innovationsförderangeboten diskutiert.

Herr Riepert betonte, dass das Hauptaugenmerk der Unternehmen auf der Wettbewerbsfähigkeit liegen müsse. Die Entwicklung von Innovationen sei dabei nicht das Maß aller Dinge. Der Innovationsbegriff selbst könne nicht von außen aufgesetzt werden. Von daher gäbe es keine allgemeingültige Regel für Innovationsplanung. Das Bild des homo oeconomicus als Idealbild passe insofern nicht.

Dass man vor dem Hintergrund der erwünschten Breitenwirksamkeit von Innovationsstrategien solche Innovationen in KMU nicht mit zu hohen Ansprüchen befrachten sollte, erläuterte Herr Sassenbach. Das Projektkonsortium würde aus diesem Grund eine niederschwellige Definition verwenden, nach der die meisten KMU in der Lage seien, ihre Produkte und/oder Prozesse zu innovieren, z.B. durch die Verbesserung der Qualität oder des Kundennutzens.

Herr Keuken betonte, dass Innovationen immer kontextabhängig stattfinden und wahrgenommen würden.

Zielgruppe von Anreizsystemen

Engagiert wurde die Frage diskutiert, an welche Unternehmen sich solche Anreizsysteme sinnvoller Weise wenden sollen.

Herr Riepert hat betont, dass man Betriebe bräuchte, die offen und aufgeschlossen für Veränderungen sind und über eine ausgewogene Vertrauensbasis verfügen. Bei denen, die es nicht sind, könnte er sich vorstellen, dass man über Vorschriften mögliche Anreizeffekte setze.

Bezug nehmend auf die Unterscheidung zwischen offenen und nichtoffenen Unternehmen, betonte Herr Sassenbach, dass nicht nur die Offenen Zielgruppe öffentlicher Interventionssysteme sein

sollten, sondern mehr Anstrengungen unternommen werden sollten, die Nichtoffenen für eine größere Offenheit für Innovationen und Veränderungen zu gewinnen. Dabei würden Netzwerke eine wichtige Rolle spielen, wobei Unternehmen selbst auch aus ihrer betrieblichen Praxis heraus Netzwerke aufbauen könnten.

Herr Iking stellte die Frage, ob man denn jedes Unternehmen erreichen müsse. Angesichts knapper finanzieller Ressourcen der öffentlichen Hand seien nicht unbedingt breitenwirksame Strategien wichtig, sondern die Erreichung einer vordefinierten Zielgruppe ohne Streuverluste und externer Effekte. Dabei verwies er auf die ZIM-Programme (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie), die sich explizit an innovationsfähige Betriebe und Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (bis 1000 MA) richten. Außerdem dürfe man bei der Konzeption innovationsstimulierender Maßnahmen nicht vergessen, dass diese den Wettbewerb zwischen Unternehmen verzerren könnten. Wettbewerbsverzerrende Effekte seien jedoch möglichst zu vermeiden, da es unbestritten sei, dass ein funktionierender Wettbewerbsmechanismus der wirksamste Innovationsmotor sei, mittelfristig die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen stärke und damit gesamtwirtschaftlich wohlförderung wirke.

Laut Herrn Riepert müsste im Rahmen einer transparenten und effektiven Innovationsstrategie irgendwo die Grenze gezogen werden, denn man müsse sich eingestehen, dass einige Betriebe einfach nicht wollen würden. Um überprüfen zu können, ob es eine Innovationsfähigkeit in den Unternehmen gibt, müssten sich Unternehmen die Frage stellen, ob sie die richtigen Mitarbeiter haben, ob den Beschäftigten genügend Weiterbildungsangebote offeriert würden, ob man gut für die Zukunft aufgestellt sei und ob man Erfahrung mit dem konstruktiven Umgang von Diversity habe.

Breitenwirksamkeit von Förderangeboten

Die Diskutanten waren sich einig, dass breitenwirksame Förderangebote niedrigschwellig, einfach und unbürokratisch sein müssten.

Herr Loose merkte an, dass es seinem Anschein nach zwar genügend Förderangebote gäbe, aber der Einstieg in vielen Fällen sehr kompliziert wäre.

Notwendig seien für Herrn Dammer Angebote, die die Unternehmen auch verstünden. Seiner Meinung nach wären für viele Unternehmen Förderprogramme gleichbedeutend mit Bürokratie.

Frau Tschöpe lobte in diesem Zusammenhang das nordrhein-westfälische Instrument Potentialberatung. Aufgrund der neuen Förderkonditionen sei es möglich, nach einer Vertrauen schaffenden Einstiegsberatung eine Anschlussberatung durchzuführen und in weitere Bereiche des Unternehmens tiefer einzugreifen.

Herr Schürholz verwies auf den Innovationsgutschein und betonte, dass gute Förderangebote einfach gestrickt sein müssten.

Frau Beller erwähnte ebenfalls den Innovationsgutschein und fügte hinzu, dass dieser zunächst lediglich auf die Textilbranche beschränkt war, aber ab dem 16.04.09 erweitert wurde und ab diesem Zeitpunkt themenoffen sei. Des Weiteren nannte Frau Beller die Förderprogramme „ZIM“ und „Innovationsmanagement“ (BMWi/Bund).

Anschlussfähigkeit von Fördersystemen: Vor der Programmtheorie zur individuellen betrieblichen Umsetzung

Einen breiten Raum nahm auch die Diskussion zu der Frage ein, wie es gelingen kann, Fördersysteme so zu gestalten, dass sie anschlussfähig sind an die jeweiligen Problemlagen, Kulturen und Kontexte der individuellen Unternehmen.

Herr Schürholz betonte die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen von Akademikern und Praktikern, die in einem Unternehmen Verantwortungsfunktionen tragen. Unternehmen hätten jeweils individuelle Wertesysteme. Somit gäbe es keine branchen- und mitarbeitergrößenübergreifenden typischen Eigenschaften. Man müsse stattdessen diese individuellen Unterschiede berücksichtigen und darauf achten, wie man mögliche Anreize setzen könne. Im Idealfall müsse die entscheidende Person davon begeistert werden.

Herr Georg bestätigte Herr Rieper's Aussagen, wonach die betriebliche Praxis oft anders agieren würde als Akademiker. Er nannte als Beispiel das Thema des demografischen Wandels. Geschäftsführer bzw. Verantwortliche würden in der Praxis pragmatisch vorgehen. Sie würden keine Modelle altersgerechter Arbeit umsetzen sondern eher darauf achten, wie es um den einzelnen, konkreten Mitarbeiter bestellt sei.

Herr Dammer verwies auf die Wichtigkeit einer gemeinsamen Kommunikationsbasis zwischen Akademikern und Praktikern und schlug stattdessen vor, sich auf die jeweilige Wahrnehmung der Welt der einzelnen Betriebe zu konzentrieren und zu berücksichtigen, wie der jeweilige Ausschnitt spezifisch verfärbt sei.

Herr Riepert bestätigte die Aussage von Herr Dammer wonach die Wahrnehmung der jeweiligen Welt der Unternehmen unabdingbar sei. Seiner Auffassung nach würde man nicht „mit Transparenten“ in die Betriebe kommen. Man müsse stattdessen die Leute da abholen, wo sie stehen und zwar vor allen Dingen dadurch, dass man die jeweilige Rationalität des Betriebes zu erkennen und verstehen suche.

Lokale Umsetzungsstrukturen – Innovationsberater als Grenzgänger

Weitgehend einig war sich die Diskussionsrunde in der Frage, dass den lokalen Umsetzungsstrukturen und den darin agierenden Personen eine große Verantwortung zukomme bei der individuellen Ansprache der Unternehmen.

Frau Tschöpe betonte, dass es bei der jeweiligen Ansprache von Unternehmen nicht so sehr auf deren Mitarbeiterzahl ankäme, sondern auf die jeweilige anzusprechende Person. Hierbei seien vor allem die gesammelten Erfahrungen und die Art der Bildung/Qualifikation des Unternehmers bzw. des/der Verantwortlichen von Bedeutung. Sie bekräftigte Herr Schürholz's Aussage, dass es einen Unterschied machen würde, ob es sich bei den Verantwortlichen um „Praktiker“ oder um „Akademiker“ handele. Hierbei sei vor allem die „Kommunikation zwischeneinander“ entscheidend. Viele Betriebe bzw. die entsprechenden verantwortlichen Personen müsse man zunächst neugierig machen. Sie verwies auf die Aktivitäten der pro Wirtschaft GT des Kreises Gütersloh.

Im Rahmen vielfältiger Angebote hätten die Betriebe Gelegenheit, sich erst mal unverbindlich umzuschauen, was alles möglich sei und dann weiter zu entscheiden.

Bezogen auf die lokal wirkenden Akteure brachte Herr Schultze den Begriff des Grenzgängers in die Diskussion.

Frau Beller ergänzte, dass es sich dabei vor allem um Vertrauenspersonen handeln müsse.

Für Herrn Schürholz müssten diese Innovationsberater eine spezifische Querschnittsfunktion erfüllen und einem entsprechenden Anforderungsprofil genügen.

Herr Dammer meinte, dass man natürlich die richtigen Leuten bräuchte, aber vor allen Dingen auch die richtigen Strukturen.

Für Herrn Sassenbach sind Innovationsberater absolut notwendig. Ob man das allerdings im Wesentlichen an den besonderen Eigenschaften einer Person festmachen könne, erschien Herrn Sassenbach fragwürdig. Er betonte, dass Rahmenbedingungen von entscheidender Bedeutung seien, denn man bräuchte belastbare Strukturen, damit innovationsbereite Unternehmen ein höheres Maß an Sicherheit bekommen, dass sie mit ihren Vorleistungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien erforderlichen Partnern erfolgreich sein können.

Aus Sicht von Herrn Iking müssten Innovationsberater idealerweise Erfahrung mit Unternehmen als auch mit der Wissenschaft haben sowie über kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenzen verfügen. Bei diesem anspruchsvollen Qualifikationsprofil sei es allerdings schwierig, adäquate Leute für diese Jobs zu gewinnen.

Herrn Dammer plädierte für eine erfolgsabhängige Bezahlung dieser Innovationsberater.

Messbarkeit von Innovationstransfer

Frau Beller betonte in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Erfolgsmessung. Derzeit würden beim LGH entsprechende Erfolgsfaktoren entwickelt.

Für Herrn Iking ist die Umwandlung von Patenten in marktrelevante Innovationen ein entscheidender Faktor.

Herr Sassenbach unterstützte den Vorschlag verstärkter Erfolgsmessung, weil dadurch der Blick der Transferverantwortlichen für die Unternehmen und die konkrete Umsetzung von Vorhaben geschärft würde.

Rationalitätsbegriff und faktisches Handeln von Unternehmen

Durch große Teile der Diskussion zog sich die Frage, inwieweit Unternehmenshandeln an Rationalitätskriterien gemessen werden kann.

Bezug nehmend auf die im vorangegangenen Input angesprochene Hyperkomplexität des Unternehmensumfeldes führte Herr Sassenbach an, dass alle Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen Probleme hätten, eine strategische Innovationsplanung zu implementieren.

Bezug nehmend auf den Aspekt der Rationalität, führte Herr Dammer an, dass es keinen empirischen Beleg für Rationalität gäbe. Sie sei seiner Auffassung nach vielmehr ein reines Postulat. Demzufolge sei dies kein geeigneter Begriff, mit dem das Projekt Unternehmen erreichen würde.

Herr Sassenbach betonte, dass man sich in Unternehmen selbstverständlich auf eine gemeinsame Strategie verständigen müsse und dass entsprechend sehr wohl rationale Entscheidungen (welchen Grades auch immer) in der Praxis stattfänden. Aus diesem Grund sei es durchaus berechtigt, im Zusammenhang mit der Entwicklung von Innovationsstrategien von rationaler Entscheidungsfindung zu sprechen.

Frau Beller verwies auf den Zusammenhang von Handwerk und Tradition. Viele Handwerksunternehmer würden als Weltmarktführer agieren, ohne je etwas von strategischer Innovationsplanung gehört zu haben. Auch sie stelle die Rationalität der Unternehmen in Frage.

Herr Riepert betonte, dass der angewendete Rationalitätsbegriff kritisch hinterfragt werden müsse. Es gäbe keinen objektiven Maßstab für Rationalität, jedes Unternehmen habe seinen eigenen. Von daher müsse man verschiedene Erklärungsmuster ausprobieren und auf ihre Anwendbarkeit hin überprüfen und sich gleichzeitig darüber im Klaren sein, dass es weitere Erklärungsmodelle geben könne und keines einen Allgemeingültigkeitsanspruch erheben können.

Herr Iking verwies im Zuge dieser Diskussion um den Rationalitätsbegriff auf das Buch „Animal Spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert“ von George Akerlof und Robert Shiller, in dem die Autoren das Bild des rationalen Homo oeconomicus kritisieren und auf die nicht-rationalen Aspekte des menschlichen Handelns in der Wirtschaft („Behavioral Economics“) verweisen.

Ausblick

Zum Abschluss benannte Herr Keuken die nächsten Arbeitsschritte des Projektes:

Der Blick soll auf die Bundesebene erweitert werden. Insbesondere wird dabei die Rolle der Beratungsunternehmen genauer untersucht werden. Außerdem werden ausgewählte europäische Anreizsysteme (Finnland, Niederlande u.a.) untersucht und diskutiert. Ergänzend hierzu wird eine Sammlung, Systematisierung und Erweiterung der Instrumente zur Beratung, Förderung, Sensibilisierung etc. durchgeführt, die zu einer nachhaltigen Entwicklung breitenwirksamer Interventionsstrategien in KMU beitragen können.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen dieses Workshops werden über den Fortgang des Projektes KMU-INNOSTRAT informiert und rechtzeitig herzlich eingeladen, an der weiteren Diskussion teilzunehmen.

4. Kurzvorstellung KMU-INNOSTRAT

Folie 1

**Erarbeitung eines breitenwirksamen
Interventionssystems zur Initiierung von
Innovationsstrategien in KMU**

KMU INNOSTRAT

Folie 2

Leitidee: Gute Unternehmen – gute Arbeitsplätze

Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit Beschäftigungswachstum

Qualitätsorientierung Wertemanagement

Mitarbeiterbeteiligung Kompetenzentwicklung

Einbeziehung der Stakeholder Neue Technologien

Moderne Arbeitsorganisation Diversity Management

Wissensmanagement Gesundheit bei der Arbeit u. v. a. m.

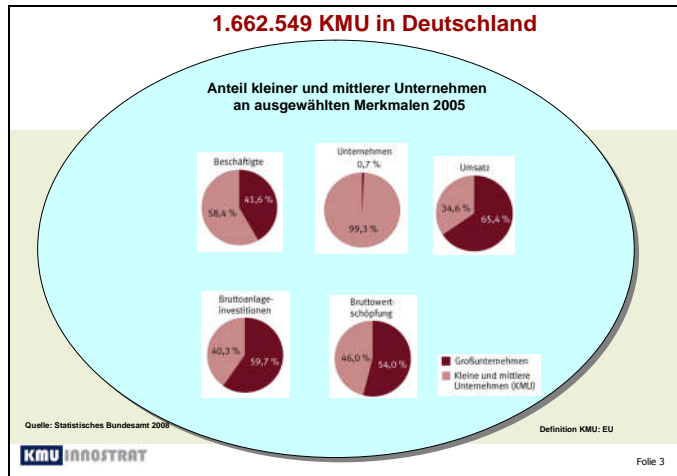
Demografischer Wandel Technologischer Wandel

Globalisierung

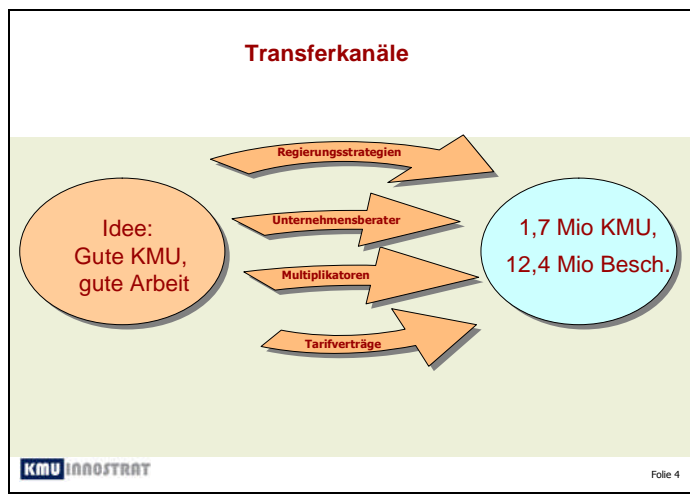
KMU INNOSTRAT Folie 2



Folie 3



Folie 4



Folie 5

Heute möchten wir mit Ihnen diskutieren:

Was sind die **internen** Treiber und Hemmnisse für Innovationsstrategien in KMU?

Was sind die **externen** Treiber und Hemmnisse für Innovationsstrategien in/mit KMU?

Wie kann Innovationstransfer gestärkt werden?

Was kann KMU-INNOSTRAT dazu beitragen?

5. Entscheidungslogiken bei KMU

Folie 1

Entscheidungslogiken bei KMU

Jürgen Schultze
TU Dortmund





Folie 2

KMU-Innostrat stellt KMU in den Mittelpunkt

Als ein erfolgreiches Geschäftsmodell

- Mit der größten Verbreitung, mit dem größten Umsatz, mit den meisten Beschäftigten


Als vielfältige Praxis

- KMU ist „nur“ Größenkategorie

Als von außen nicht so einfach durchschaubar

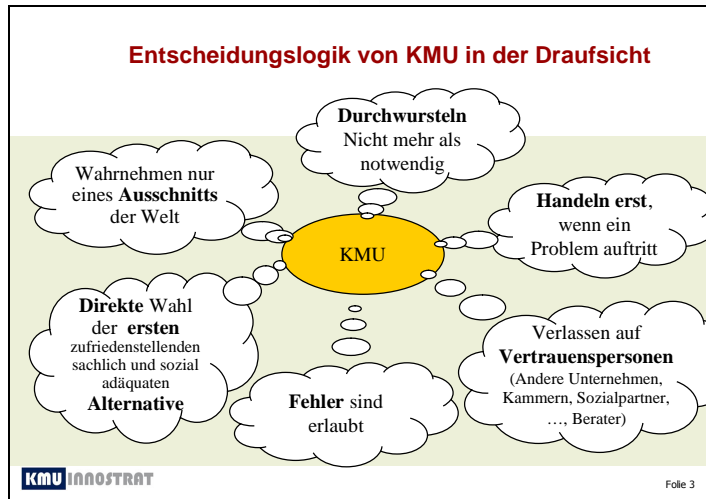
- KMU sollten breitenwirksame Interventionssysteme stärker nutzen

Fragestellung:
*Wo können breitenwirksame Interventionssysteme ansetzen?
An welcher Entscheidungslogik von KMU sollten breitenwirksame
Interventionssysteme anschließen?*

Folie 2



Folie 3



Folie 4

These: Eine hyperdynamische Komplexität lässt keine „vollkommen rationalen“ Entscheidungen zu

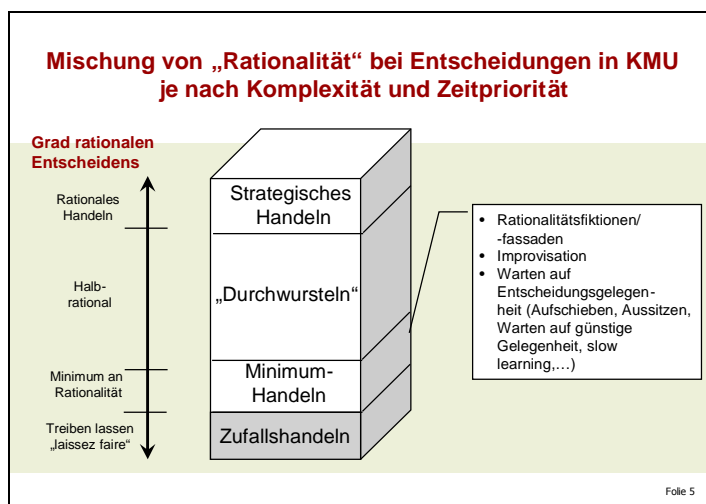
Die Welt ist komplex. Die Welt ist hochdynamisch.

Die Zielgruppe breitenwirksamer Interventionsinstrumente trifft laufend Entscheidungen.

Für „vollkommen rationale“ Entscheidungen fehlt den Entscheidungsträgern in KMU die Zeit und die Ressourcen, alle Facetten rational zu erfassen und daraus eine Entscheidung systematisch abzuleiten.

KMU INNOSTRAT Folie 4

Folie 5



Folie 6

**These: KMU „wursteln sich durch“
eine hyperdynamische Komplexität**

Hinter dem „Durchwursteln“ steckt mehr Rationalität, als es zunächst den Anschein hat.

Wenn das stimmt, liegen hier Treiber und Hemmnisse für breitenwirksame Interventionssysteme.

Im Projekt werden wir die Entscheidungsrationaltäten von KMU zur Nutzung oder Nicht-Nutzung von breitenwirksamen Interventionssystemen in Fallstudien überprüfen.

HEUTE interessiert uns Ihre Einschätzung interner und externer Treiber für Innovationsstrategien in/mit KMU

KMU INNOSTRAT Folie 6

Folie 7

Ihre Einschätzung der Treiber für Innovationsstrategien in/mit KMU extern intern
Zusammenfassung der Interviews

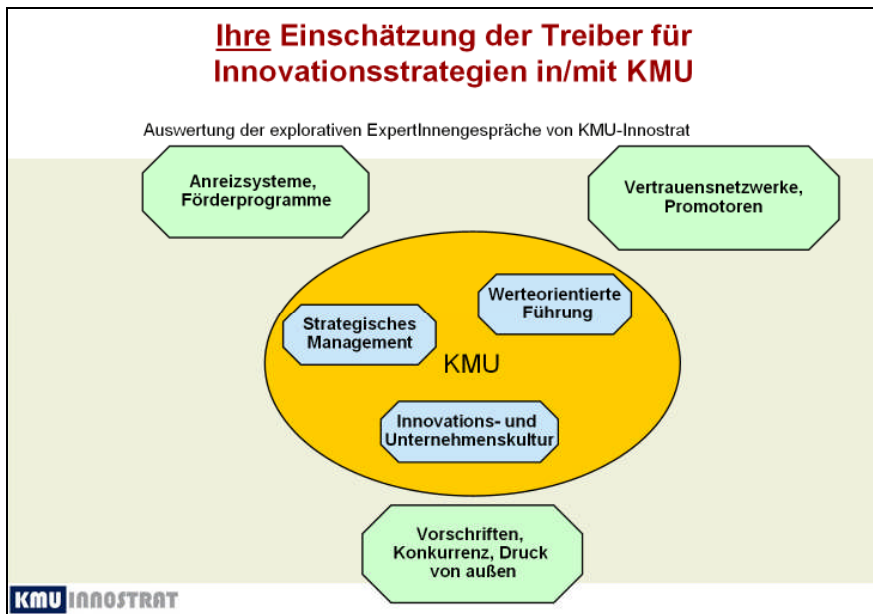
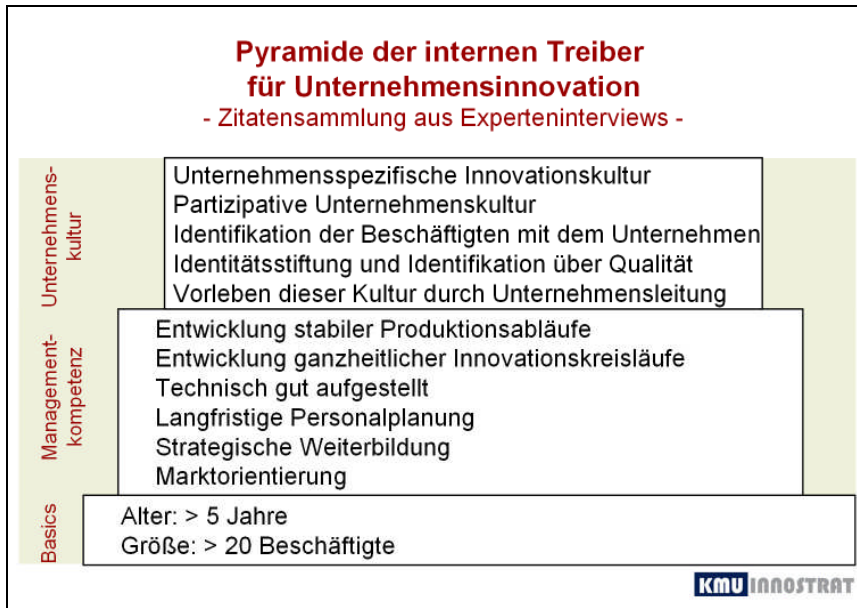
KMU INNOSTRAT Auswertung der explorativen ExpertInnengespräche von KMU-Innostrat, G.I.B. Folie 7

Folie 8

Ihre Einschätzung der Treiber für Innovationsstrategien in/mit KMU extern intern

KMU INNOSTRAT Auswertung der explorativen ExpertInnengespräche von KMU-Innostrat, G.I.B. Folie 8

6. Interne und externe Treiber für Innovationsstrategien in KMU



7. Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozesse

Folie 1

Workshop am 13.05.2009
Diskussionsbeitrag Loose

KMU INNOSTRAT



Folie 2

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess

Vertreter der Innovationsforschung sehen in der Zusammenarbeit mit externen Partnern – z.B. auf der Beschaffungs- und/oder Absatzseite sowie – umfassender - entlang der Wertschöpfungskette – einen zunehmend wichtigen Erfolgsfaktor für Innovationen.

Folie 2

Folie 3

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess

Vertreter der Netzwerkperspektive betonen die große Bedeutung von (inter-) organisationaler Diversität für die Stimulierung von Innovationen. Das Innovationsgeschäft sei *netzwerkaffin*, da der Innovationserfolg zunehmend vom Input zahlreicher, unterschiedlich spezialisierter und kompetenter Partner abhängt.

Folie 3

Folie 4

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess

Auch in der Organisationsforschung gilt es als unstrittig, „dass Innovationen [...] weniger *in als zwischen* Organisationen, also in interorganisationaler Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten, aber auch Wettbewerbern entstehen“ (Sydow 2007, S. 315).

„The locus of innovation is found within networks of inter-organizational relationships that sustain a fluid and evolving community“ (Powell et al. 1996, S.142).

Folie 4

Folie 5

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess

Fazit

Innovations-, Netzwerk- und Organisationsforschung sind sich zumindest in einem Punkt einig: Unternehmensnetzwerke und –kooperationen sind eine wichtige Struktur und bieten förderliche Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Umsetzung von – technologischen und/oder sozialen – Innovationen!

Folie 5



Folie 6

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess: Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für Kooperationen und Netzwerke

1. Promotoren – im Besonderen in der Initiierungs- und Aufbauphase
2. Kompetentes Netzwerkmanagement
3. Stabile Kerne
4. Vertrauen / vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie persönliche Kontinuität
5. Flexible Regelsysteme
6. Identitätsbildende Maßnahmen
7. Praxiswissen und Erfahrungsaustausch
8. Professionelle Arbeit (netzwerkintern sowie extern für die Kunden)

Folie 6

Folie 7

Unternehmensnetzwerke und Innovationsprozess – Am Rande bemerkt

Nach einem Bericht des Prognos Institutes zum Förderhintergrund PRO INNO aus dem Jahr 2002 erzielen Unternehmen in festen Kooperationen ca. 5%ige Umsatzzuwächse und legen im Beschäftigungssaldo um ca. 8% zu.

Folie 7



8. Fragen, Thesen und Erläuterungen zur Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU

Folie 1

Workshop Innovationstransfer
Dortmund, 13.04.2009

KMU INNOSTRAT

Fragen, Thesen und Erläuterungen
zur Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU



Folie 2

Engpassfaktoren
bei der Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU
(Fragen und Thesen)

Engpassfaktor ...

- **Marktwissen?**
- **Unternehmenskultur?**
- **Beratung?**

Folie 2



Folie 3

**Systematische Investitionen in Vertrauen –
ein nachhaltiger Beitrag zur Entwicklung von Innovationsstrategien?
(Fragen und Thesen)**

These:

**Kultureller Wandel in Unternehmen und
Kooperation zum gegenseitigen Vorteil
mit dem Ziel der Entwicklung von
Innovationsstrategien
verlangen immer auch wechselseitige,
systematische Investitionen in Vertrauen.**

Folie 3

Folie 4

**Systematische Investitionen in Vertrauen –
ein nachhaltiger Beitrag zur Entwicklung von Innovationsstrategien?
(Fragen und Thesen)**

These:

**Von der Kundenintegration zur
Stakeholderintegration –
ein Weg zur systematischen Vertrauensbildung
in Geschäftsbeziehungen und
ein entscheidender Beitrag zur Entwicklung
von Innovationsstrategien in KMU.**

Folie 4

Folie 5

**Engpassfaktoren
bei der Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU
(Erläuterungen)**

- Allgemeine Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns:
 - Entscheidungsfindung unter Bedingungen unvollständiger Information
 - Kaum überschaubare soziale Komplexität im Unternehmen und auf Märkten
 - Permanente Zeitknappheit
- Engpassfaktor Marktwissen?
 - Ist eher Marktwissen als technologisches Wissen ein entscheidender Engpassfaktor?
 - „Innovationen erfordern vor allem die Fähigkeit, wissenschaftliches bzw. technologisches Wissen in Marktwissen umzusetzen.“ (D. Rehfeld)
- Engpassfaktor Unternehmenskultur?
 - Leitbild: Kooperation zum gegenseitigen Vorteil in Unternehmen und in Märkten
- Engpassfaktor Beratung?
 - Ist neben Cluster- und Netzwerkmanagement zur Schaffung von Marktplatzsituationen für den Innovationstransfer ...
 - ... v.a. auch eine bessere unternehmensspezifische Beratung erforderlich?

Folie 5



Folie 6

Systematische Investitionen in Vertrauen – ein nachhaltiger Beitrag zur Entwicklung von Innovationsstrategien? (Erläuterungen)

- Die Entwicklung von Innovationsstrategien stellt als langfristiges Planungsinstrument *erhöhte* Anforderungen an unternehmerische Entscheidungen.
- Die skizzierten Rahmenbedingungen drücken sich u.a. aus in:
 - dem Zwang zur Entscheidung unter erhöhter Unsicherheit,
 - einem erhöhten Risiko aus dem unvermeidbaren Problem unvollständiger Verträge,
 - einer erhöhten Gefahr der Ausnutzung von Informationsgefällen.
- All dies macht die notwendige Kooperation in Innovationsprozessen schwieriger und erhöht entsprechend die sog. Transaktionskosten.
- Erfolgreiche Investitionen in Vertrauen senken Risiken und Transaktionskosten.
- These: Kultureller Wandel in Unternehmen und Kooperation zum gegenseitigen Vorteil mit dem Ziel der Entwicklung von Innovationsstrategien verlangen immer auch wechselseitige, systematische Investitionen in Vertrauen.

Folie 6

Folie 7

Konsequente Stakeholderintegration – ein Beitrag zur Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU? (Erläuterungen)

- Von der Kundenintegration zur Stakeholderintegration
 - Kundenintegration ist in Unternehmen in der Regel ansatzweise vorhanden
 - Entwicklung einer umfassenderen Kooperation zum gegenseitigen Vorteil
 - Ziel: die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens
- Wer ist ein Stakeholder?
 - Grundsätzlich: jeder, der einen legitimen Anspruch an das Unternehmen stellen kann.
 - Pragmatisch: jeder, der dem Unternehmen nutzen oder schaden kann.
 - Handhabbare Eingrenzung der Einbeziehung von Stakeholdern bzgl. Breite und Tiefe
 - Temporäre Schwerpunktsetzungen in Hinblick auf zentrale Unternehmensziele
- Vorteile
 - Einbeziehung weiterer Perspektiven, Erfahrungen und Informationen
 - Beitrag zur Komplexitätsreduktion der Unternehmensumwelt
 - Strategischer Beitrag zur systematischen Vertrauensbildung in den Geschäftsbeziehungen

Folie 7



9. Bilder der Veranstaltung









10. Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Name	Vorname	Institution	Ort	Mail
Beller	Ursula	Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW	Düsseldorf	beller@lgh.de
Brämer	Marie	SfS an der TU Dortmund	Dortmund	braemer@sfs-dortmund.de
Dammer	Ingo	Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.	Köln	office@conpara.de
Cywinski	Robert	G.I.B.	Bottrop	r.cywinski@gib.nrw.de
Georg	Arno	SfS an der TU Dortmund	Dortmund	Georg@sfs-dortmund.de
Iking	Bernhard	Zenit GmbH	Mülheim	ik@zenit.de
Jostmeier	Milena	SfS an der TU Dortmund	Dortmund	Jostmeier@sfs-dortmund.de
Keuken	Friedhelm	G.I.B.	Bottrop	f.keuken@gib.nrw.de
Loose	Achim	Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.	Köln	achimloose@gmx.de
Pfeifer	Stefan	DGB-Bezirk NRW	Düsseldorf	stefan.pfeifer@dgb.de
Riepert	Wilhelm	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW	Düsseldorf	Wilhelm.Riepert@mags.nrw.de
Sassenbach	Ulrich	G.I.B.	Bottrop	u.sassenbach@gib.nrw.de
Schultze	Jürgen	SfS an der TU Dortmund	Dortmund	Schultze@sfs-dortmund.de
Schürholz	Meinolf	Unternehmensberater	Düsseldorf	kontakt@schuerholz.net
Tschöpe	Dorothee	Regionalagentur OWL	Bielefeld	d.tschoepe@regionalagentur-owl.de

11. Weitere Hinweise zum Projekt

KMU-INNOSTRAT-Projektkonsortium



G.I.B., Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop
www.gib.nrw.de

Ansprechpartner:

Dr. Friedhelm Keuken, Telefon: 02041 767-272

E-Mail: f.keuken@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach, Telefon: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de



Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.
Eupener Str. 70, 50933 Köln

www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de

Ansprechpartner:

Dr. Achim Loose, Telefon: 0212 2244312

E-Mail: achimloose@gmx.de



Technische Universität Dortmund –
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17, 44339 Dortmund
www.sfs-dortmund.de

Ansprechpartner:

Jürgen Schultze, Telefon: 0231 8596-245

E-Mail: schultze@sfs-dortmund.de

Link zur Projekt-Homepage:

www.kmu-innostrat.de

Laufzeit:

01. September 2008 bis 31. August 2011

Transnationale Zusammenarbeit Work-In-Net:

www.workinnet.org

Gefördert durch:



Bottrop, 06.07.2009