

# Akteurskonstellationen und Interventionssysteme im Vergleich: Breitenwirksam – Transfer- und Multiplikationspotentiale – Community Building

Achim Loose/Jürgen Schultze

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Projektträger im DLR  
Deutsches Zentrum für  
Luft- und Raumfahrt e.V.



## Inhalt

1. Akteure und untersuchte Akteurskonstellationen .....	3
Akteure in Akteurskonstellationen .....	3
Überblick über die untersuchten Akteurskonstellationen .....	4
2. Die untersuchten Akteurskonstellationen im Vergleich .....	5
Arbeits- und wirtschaftspolitisch initiierte Anreizsysteme für innovationsorientierte Beratungsdienstleistungen für KMU.....	5
Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern .....	10
Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution.....	12
Förderinstrumente für tarifliche Rahmenvereinbarungen.....	14
Selbstorganisierte Kooperationen und Unternehmensnetzwerke .....	16
3. Fazit: Vielfalt der Akteurslandschaft und Erfolgsfaktoren in Akteurskonstellationen .....	20
4. Literatur .....	23

## 1. Akteure und untersuchte Akteurskonstellationen

Eine zentrale Frage, die wir uns im Verlauf des Projektes KMU-INNOSTRAT immer wieder neu gestellt haben, war diejenige nach der Breitenwirksamkeit vorhandener Akteurskonstellationen, die Innovationsprozesse in KMU anregen, initiieren und/oder nachhaltig etablieren helfen wollen. Oder anders gefragt: Wie kann eine Vielzahl von KMU für unternehmensindividuelle Innovationsprozesse durch unternehmensexterne Akteure sensibilisiert und aufgeschlossen werden? Und welche Rolle spielt hierbei ein „*Community Building*“, d. h. der gezielte Aufbau von dauerhaften Netzwerken und Akteurskonstellationen zur Unterstützung von Innovationsinteressen in KMU?

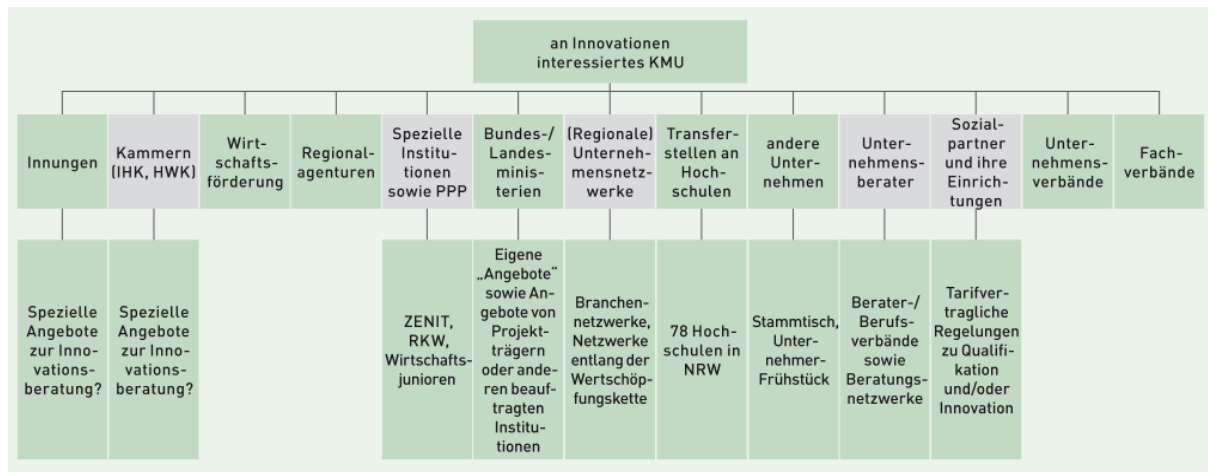
### Akteure in Akteurskonstellationen

Die Akteure und Akteurskonstellationen, die Unterstützungsdienstleistungen (auch) zur Anregung von Innovationsprozessen in KMU anbieten sind zahlreich. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit tragen im Besonderen folgende Akteure mit zu dem Hintergrundrauschen bei, welches von den KMU mal mehr, mal weniger detailliert wahrgenommen wird:

- Industrie- und Handelskammern,
- Handwerkskammern sowie verbundene Organisationen (z. B. TTH – Technologietransferring Handwerk),
- (regionale) Wirtschaftsförderungen,
- Arbeitgeberverbände und -vereinigungen,
- Gewerkschaften,
- Transferstellen an Universitäten und Fachhochschulen,
- Technologiezentren,
- (spezielle) Public Private Partnerships (PPP),
- (unterschiedliche) politische Akteure (Land, Bund, EU) sowie
- eine Vielzahl von – auf KMU spezialisierte – Unternehmensberater.

Im Rahmen unseres Projektes haben wir aus dieser Vielfalt ausgewählte Akteure und Akteurskonstellationen qualitativ und leitfadengestützt untersucht und dabei fünf praxisrelevante „Interventionssysteme“ identifiziert, die nicht zuletzt das Thema Innovation an die KMU heran und nachhaltig in sie hineinragen (wollen). Unsere folgende Betrachtung dieser Institutionen bzw. „Innovations(be)förderer“ orientiert sich an den Themen Breitenwirksamkeit, Multiplikations- und Transferpotentiale sowie *Community Building* und Reziprozität. Vorgreifend soll bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass diese Konstellationen ein mehr oder weniger intensives und strategisches *Community Building* betreiben und genau dieses Vorgehen ein Schlüsselfaktor für den nachhaltigen Erfolg ihrer innovationsförderlichen Aktivitäten ist.

Abbildung 1: Übersicht über Intermediäre, die u. a. Informationen und Hilfestellungen zum Thema Innovation für KMU anbieten.



## Überblick über die untersuchten Akteurskonstellationen

Aus unseren Erhebungen haben wir folgende Akteurskonstellationen abgeleitet, die im nächsten Abschnitt dann detaillierter vorgestellt werden.

### 1. Arbeits- und wirtschaftspolitisch initiierte Anreizsysteme (z. B. Fördermittel) für innovationsorientierte Beratungsdienstleistungen:

Hierbei übernehmen intermediäre Akteure einerseits und (Beratungs-) Dienstleister andererseits zentrale Aufgaben zwischen ziel- und mittelgebender Politik und den KMU. Der direkte Dialog zwischen Politik und Unternehmen spielt keine Rolle. Vielmehr erfolgt die Abstimmung der Akteure über spezielle Netzwerke sowie Kommunikationsbeziehungen und Diskursstränge.

### 2. Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern:

In dieser Konstellation übernimmt ein zentraler Kompetenzträger, der mit entsprechenden Ressourcen (Personal, Finanzmittel) ausgestattet ist, den direkten Kontakt zu den KMU und berät diese umfassend zu innovationsrelevanten Themen. In Einzelfällen werden weitere (externe) Berater hinzugezogen, um ergänzende, zumeist wissensintensive Dienstleistungen zu erbringen. Die Politik stellt mit einer dauerhaften institutionellen Förderung entsprechende Mittel bereit.

### 3. Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution:

Die Innovationsberatung wird in dieser Konstellation durch eine Institution wie Kammer oder Verband angeboten, die dieses Angebot innerhalb ihrer regionalen Vertretung bereitstellt. Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die Unternehmen ist oftmals das Vertrauensverhältnis zwischen Institution und Unternehmen, welches mit dem Renommee der Vereinigung verbunden wird. Ein wichtiger breitenwirksamer Effekt wird durch die regionale Präsenz der Institution mit lokalen Vertretungen (Geschäftsstellen) oder Ansprechpartnern erreicht.

#### **4. Förderinstrumente für tarifliche Rahmenvereinbarungen:**

Tarifverträge geben einen verbindlichen Rahmen vor, innerhalb dessen Regelungen in den Betrieben ausgestaltet werden können. In den letzten Jahren sind u. a. auch solche Tarifverträge abgeschlossen worden, die Weiterbildungsmaßnahmen vorsehen. Die Interventionsstrategien knüpfen z. B. an solchen Regelungen an und unterstützen diese durch geeignete Fördermaßnahmen. Ein Beispiel hierfür ist das Förderinstrument des nordrhein-westfälischen Bildungsschecks.

#### **5. Selbstorganisierte Kooperationen und Unternehmensnetzwerke:**

Kooperations- und Netzwerkbeziehungen von kleinen und mittleren Unternehmen sind keine exklusiv politisch intendierten Vorhaben, sondern werden von Unternehmern zumeist dann etabliert, wenn sie nach Entwicklungschancen suchen und dabei auf Themen stoßen, die sie alleine nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand weiter verfolgen können. Die Politik versucht ggf. über gezielte Fördermaßnahmen die Unternehmen für längerfristig angelegte Kooperationen zu interessieren und/oder deren Gründung zu unterstützen.

## **2. Die untersuchten Akteurskonstellationen im Vergleich**

### **Arbeits- und wirtschaftspolitisch initiierte Anreizsysteme für innovationsorientierte Beratungsdienstleistungen für KMU**

Ist es ein Ziel landes-, bundes- und/oder europapolitischer Aktivitäten, die Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu unterstützen, so werden beispielsweise Förderprogramme entwickelt, die mit monetären Anreizen für Unternehmen und Beratungsdienstleister entsprechende Aktivitäten in diesem Bereich initiieren und intensivieren wollen.

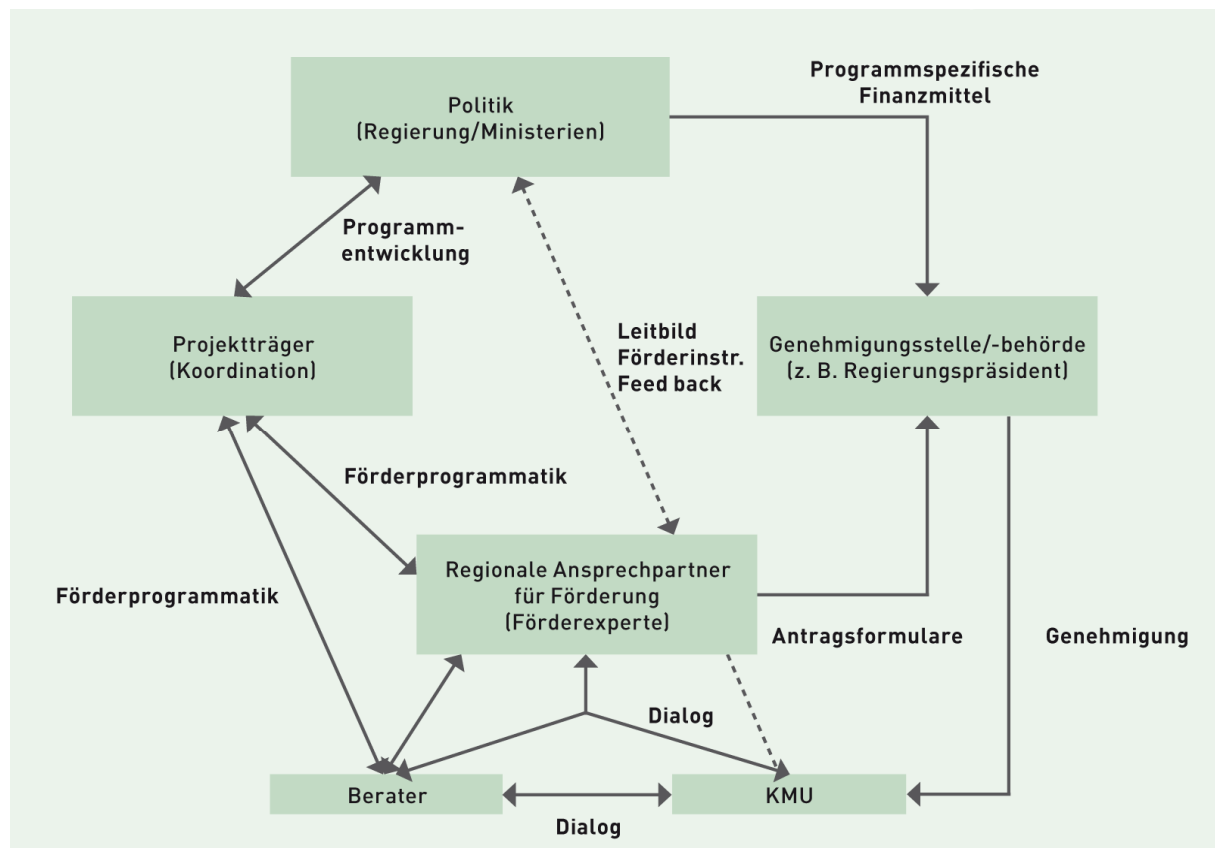
Entsprechend den Vorgaben des Beratungsförderprogramms und unter Beteiligung unterschiedlicher Gruppen im Unternehmen (Eigentümer, Geschäftsführer, Mitarbeiter, Kunden) sollen die KMU in die Lage versetzt werden, Innovationen erfordernde Unternehmensprobleme zu identifizieren, und in einem – mehr oder weniger ganzheitlichen und beteiligungsorientierten Prozess – Lösungskonzepte zu erarbeiten sowie zielführende Entwicklungsschritte einzuleiten. Mit Bezug auf die hierbei erforderlichen Analyse-, Auswertungs- und Entwicklungsprozesse werden von einigen Förderprogrammen auch diejenigen Themenbereiche näher spezifiziert, die im Rahmen einer Beratung *zum Thema* gemacht werden sollen oder müssen (z. B. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur und Fachkräftebedarf, Innovation u. v. a. m.).

Hierbei übernehmen oftmals intermediäre Akteure (z. B. regionale Förderberatungsstellen) einerseits und (Beratungs-) Dienstleister andererseits wichtige Funktionen zwischen geld- und zielgebender Politik sowie der Ebene der Unternehmen. Die direkte Verbindung zwischen Politik und Unternehmen spielt zumeist keine Rolle. Vielmehr erfolgt die Abstimmung über Multiplikatoren und Intermediäre sowie entsprechende Kommunikationsbeziehungen bzw. Diskursstränge.

Konkret bedeutet dies, dass die Experten für Förderbedingungen, Antragsverfahren, Prozessbegleitung, Zielgruppen etc. i. d. R. jenseits der politischen Akteure angesiedelt sind und entweder in bereits bestehenden Institutionen (Wirtschaftsförderung, IHK, Handwerkskammer) oder ggf. neu zu schaffenden Anlaufstellen (Regionalagenturen, Förderberatungsstellen) zu finden sind. Zudem können deren regionale Aktivitäten durch eine weitere übergeordnete Stelle koordiniert und entwickelt werden. Für das Zustandekommen einer Förderung bedarf es somit zumindest der Kommunikation und des Zusammenwirkens folgender Akteure:

1. Ratsuchendes Unternehmen (Klient);
2. Beratender Dienstleister (Berater);
3. Ansprechpartner einer regionalen Institution (Förderexperte);
4. Vertreter der Genehmigungsstelle/-behörde.

Abbildung 2: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen



Interessiert sich ein Unternehmen für eine Beratungsförderung, so läuft i. d. R. folgender (Kommunikations-) Prozess ab:

1. Das Unternehmen und/oder der Berater nehmen Kontakt mit dem jeweiligen Ansprechpartner in der regional zuständigen Institution auf und es kommt zu einem, den geplanten Beratungsprozess klärenden Vorgespräch. Entweder wird der Antrag auf Beratungsförderung bereits zu diesem Zeitpunkt gestellt oder es kommt – beispielsweise wenn das Unternehmen noch keinen geeigneten Berater gefunden hat – bei einem weiteren Termin zur Antragsstellung.
2. Der Fachexperte für die Förderung reicht den Antrag an die bewilligende Stelle weiter und zumeist kurzfristig, d. h. innerhalb von zwei Wochen, erhält das Unternehmen die Förderungszusage.
3. Nach Rücksprache mit dem Berater kann im Anschluss an die Bewilligung der Beratungsprozess unmittelbar beginnen.

### Breitenwirksamkeit und Transferierbarkeit

Die Breitenwirksamkeit dieses Modells, also die Frage, wie viele KMU erreicht werden können, hängt von der Verfügbarkeit der Fördermittel sowie – an zentraler Stelle – einer funktionierenden, die Förderung erfolgreich vermittelnden regionalen Infrastruktur ab. Die Chancen auf eine hohe Breitenwirksamkeit sind durchaus gegeben, da in dieser Konstellation gleich an mehreren Stellen Multiplikationsmechanismen angelegt sind.

Erster Mechanismus der Breitenwirksamkeit ist die **institutionelle Regionalisierung**. Die Anlaufstellen sind nicht zentral, sondern in den institutionellen Gliederungen, also etwa in den Arbeitsmarkt-Regionen oder den Gebietsbürgerschaften installiert. Damit stehen regional eingebettet Ansprechpartner zur Verfügung, die von einer zentralen Instanz, dem Projektträger, unterstützt werden.

Der zweite Mechanismus ist die **Verbindung der regionalen Ansprechpartner zu den Unternehmen**. Die regionalen Ansprechpartner nutzen institutionelle und informelle Netzwerke, um KMU anzusprechen und in ihrem Innovationsbestreben zu unterstützen. Ergänzend werden erfolgreiche Innovationsbeispiele als sog. Leuchttürme herausgestellt, damit diese Unternehmen die Funktion übernehmen, andere Unternehmer zu überzeugen.

Über einen dritten Mechanismus werden Berater und Dienstleister angesprochen und über eine **anreizgesteuerte Dienstleistung** aktiviert. Diese nutzen einen Teil ihrer Geschäftsaktivitäten und Kundenakquise, um die von den Förderzielen unterstützte Beratungsleistung zu vermarkten.

Hat der Fördergeber (z. B. ein Ministerium) einen *langen Atem* und finanziert ggf. über Jahre oder Jahrzehnte entsprechende Maßnahmen und kann sich hierbei auf eine etablierte, bei den Unternehmen bekannte und akzeptierte Infra- bzw. Vermittlungsstruktur verlassen, können eine Vielzahl von Unternehmen erreicht werden. Aber selbst bei Vorliegen derart günstiger Förderungsvoraussetzungen bleibt die Zahl der insgesamt geförderten Unternehmen, gemessen an der Gesamtzahl der KMU, eher gering.

Als ein erfolgreich etabliertes Förderkonzept hat das in Abbildung 2 skizzierte Modell für andere – auch transnationale – Regionen Modellcharakter und ist grundsätzlich transferfähig. Es kann – bei Vorliegen der zuvor bereits angesprochenen Rahmenbedingungen – von anderen Ministerien, Ländern bzw. Regionen kopiert und dort etabliert werden.

### **Reziprozität der Konstellation und *Community Building***

Die Visualisierung in der Grafik (vgl. Abb. 3) verdeutlicht, dass in der Konstellation sehr unterschiedliche Subsysteme angelegt sind.

#### **1. (Politik) – Regionale Ansprechpartner – KMU**

Die Politik adressiert die Unternehmen nicht unmittelbar, sondern der Kontakt besteht aus Sicht der Unternehmen direkt mit regionalen, vertrauten „Autoritäten“ und geschäftsnahen Dienstleistern. Eine ausgeglichene Reziprozität – Hilfe suchen und Hilfe anbieten – scheint in diesen Konstellationen gesichert. Damit erfolgt hier ein *Community Building* in einer Form, das aufgrund der Nähe zu den Unternehmen Aussicht auf mittelfristige Dynamik hat, zumal wichtige Erfahrungen in dieser Community verbleiben und wiederholt werden können.

#### **2. Politik – Projektträger (Koordination) – Regionale Ansprechpartner**

Die vermittelnden regionalen Ansprechpartner sind im Rahmen eines zweiten Subsystems mit der Politik und dem Projektträger verbunden. Der hier stattfindende Dialog ermöglicht den Austausch von Programmzielen, Verfahrensmodellen und Umsetzungserfahrungen und ist, aus einer netzwerktheoretischen Sicht auch eine reziproke Situation. Diese Verbindung von Reflektion und Agieren ermöglicht die Bildung einer weiteren *Community*, die gemeinsam an den Programmzielen arbeitet.

#### **3. Genehmigungsstelle/-behörde – Regionale Ansprechpartner – KMU**

Die Genehmigungsstelle bildet mit den Unternehmen und regionalen Ansprechpartnern ein weiteres Subsystem, das auf die finanztechnische Abwicklung ausgelegt ist.

#### **4. Projektträger (Koordination) – Regionale Ansprechpartner – Berater**

Der Projektträger organisiert regelmäßig Informationsveranstaltungen und Workshops mit Beispielen guter Beratungspraxis für Berater sowie die regional zuständigen Ansprechpartner und tritt hierbei in Austausch und Dialog mit den von dem Programm angesprochenen bzw. in das Programm involvierten Akteuren.

#### **5. Projektträger (Koordination) – Regionale Ansprechpartner – KMU**

Dieses weitere Subsystem wurde bislang noch nicht aktiv initiiert bzw. in Maßnahmen eines entsprechenden *Community Buildings* einbezogen. Grundsätzlich erscheint aus unserer Perspektive eine weitere, gezielte Sensibilisierung gerade der im Fokus der Bemühungen stehenden KMU für Akteure, Ziele und Themen der Programme sinnvoll und überfällig.

## 6. Regionale Ansprechpartner – Berater – KMU

Im Fokus stehen hierbei regional mögliche Aktivitäten bzw. ein Community Building „vor Ort“, welche/s ggf. durch den Projektträger stimuliert aber auch eigenverantwortlich in den Regionen organisiert werden könnte. Ein, durch einen neutralen Akteur moderiertes, Zusammentreffen von (skeptischen) Nachfragern nach sowie Anbietern von Beratungsdienstleistungen könnte ggf. helfen, die nach wie vor vorhandenen, wechselseitigen Vorurteile zu reduzieren und einen anderen Umgang miteinander zu entwickeln. Auch hierzu finden bislang allerdings keine entsprechenden Veranstaltungen statt.

Abbildung 3: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen

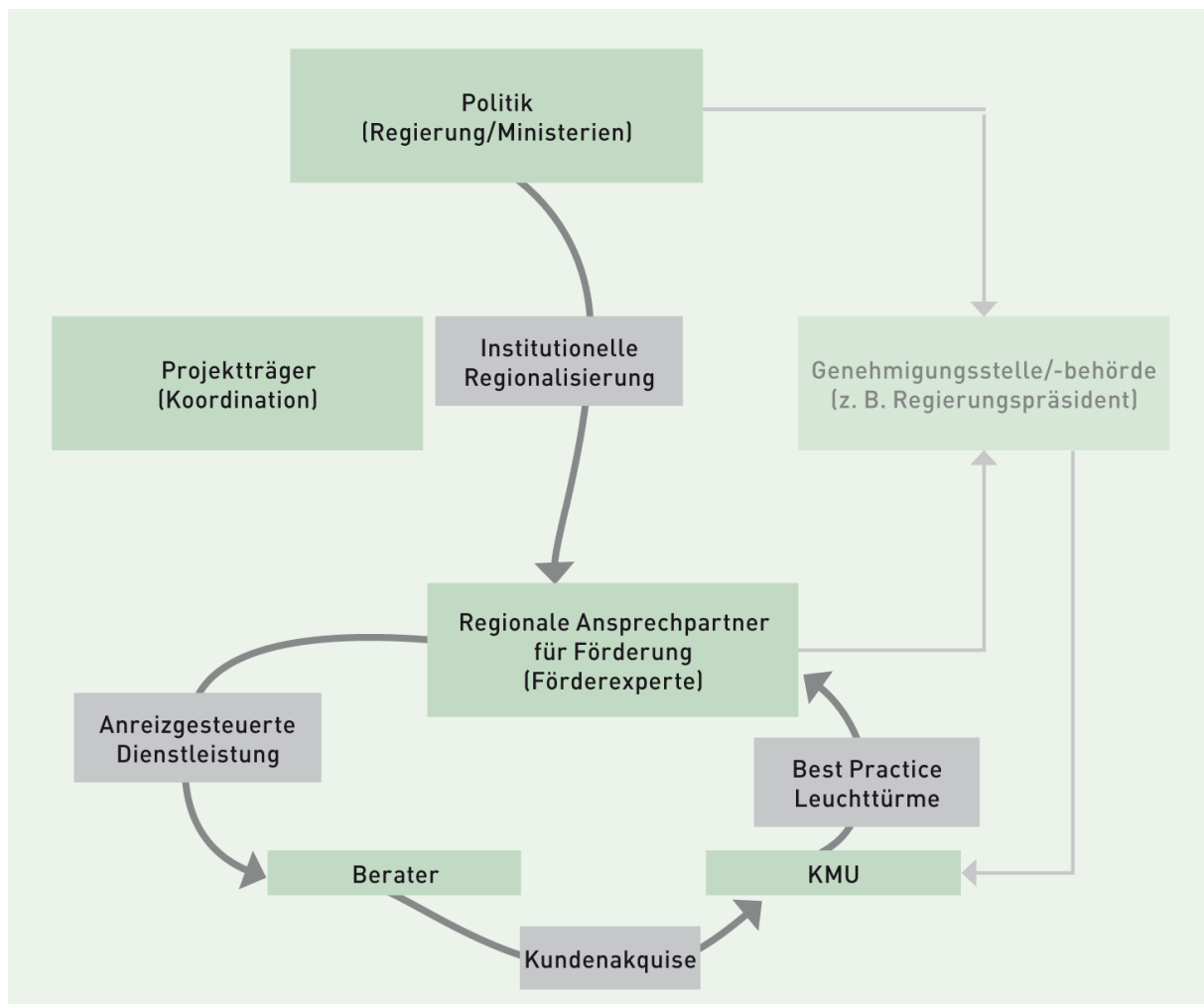
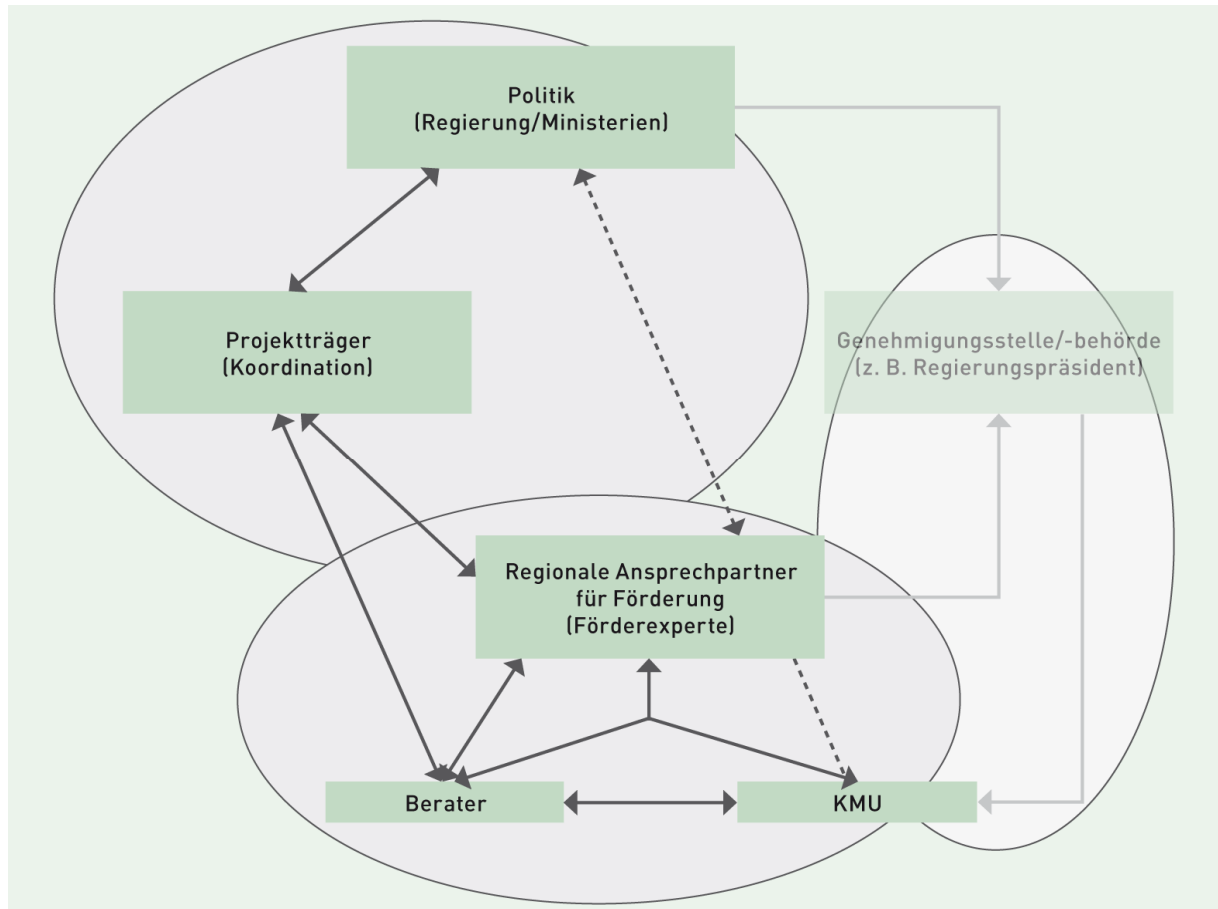


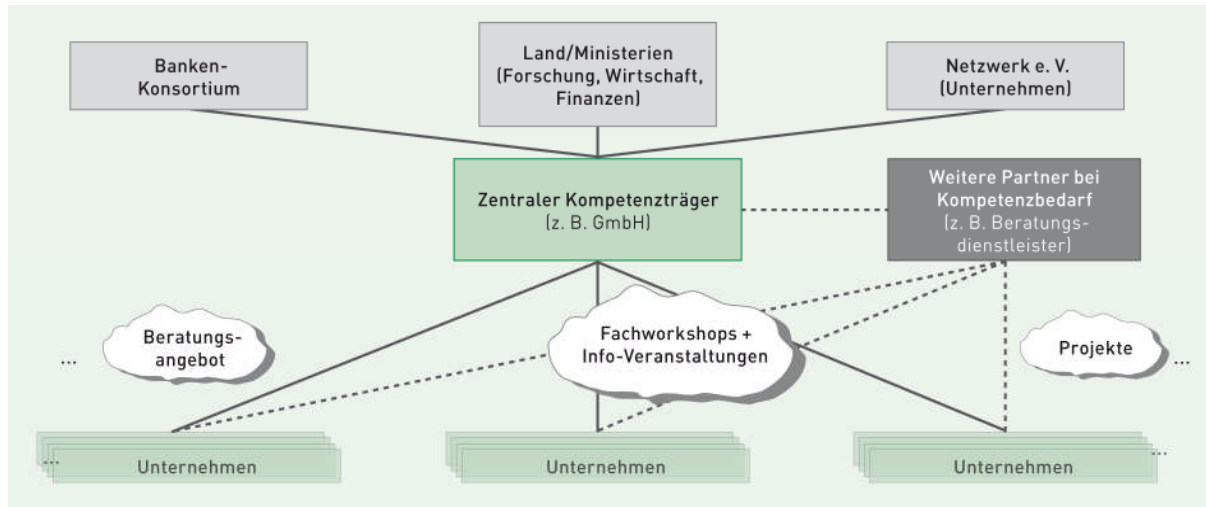
Abbildung 4: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen



### Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern

In dieser Konstellation übernimmt ein zentraler Kompetenzträger, der langfristig mit den erforderlichen Finanzmitteln und Personalressourcen ausgestattet ist, den direkten Kontakt zu den KMU und berät diese zu innovationsrelevanten Themen- und Problemstellungen. *Wir* sind die zentralen Kompetenzträger in Sachen Innovation, fragt zunächst *uns*, wenn Innovation euer aktuelles Thema ist. So könnte man pointiert das Selbstverständnis und Vorgehen dieser Akteurskonstellation skizzieren. Nur in Einzelfällen werden weitere institutionelle oder freie Berater hinzugezogen, um spezielle, zumeist wissensintensive Dienstleistungen im Kontext einer Beratung zu erbringen. Die Politik stellt mit einer dauerhaften institutionellen Förderung entsprechende Mittel bereit.

Abbildung 5: Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern



### Breitenwirksamkeit und Transferierbarkeit

Die Anzahl der KMU, die ein derart monopolistisch agierender Akteur mit seinem Angebot erreichen kann, ist aufgrund der hier realisierten Vorgehensweise gering. Nur eine zentrale Institution sowie eine überschaubare Anzahl an internen Beratern begrenzen zwangsläufig die Reichweite des Wissenstransfers und der Beratungsmandate.

Die Multiplikationsmechanismen bestehen hier nebeneinander und können sich nicht wie in der ersten Konstellation mehrfach vervielfältigen.

- Die breit aufgestellte Trägerstruktur mit Banken, Unternehmen und Ministerien bietet die Chance, deren Geschäftspartner auf die Leistungen der zentralen Institution aufmerksam zu machen.
- Regelmäßige Informationsveranstaltungen und hausinterne Workshops zielen auf eine Vielzahl von Teilnehmern zwecks Anregung und Aufschließung.

Diese Multiplikationsbeziehungen setzen aber nicht direkt am Kerngeschäft der Partner an und führen insgesamt zu eher wenigen Beratungsprozessen. Dies kann jedoch – aufgrund einer Orientierung an Spitzenförderung bzw. High-Tech-Themen – durchaus beabsichtigt sein.

Das derart realisierte Förderungs- und Beratungsmodell ist – eine entsprechende dauerhafte Finanzierungsbereitschaft der Politik und/oder anderer Geldgeber vorausgesetzt – relativ einfach und unaufwändig übertrag- und in andere Regionen kopierbar. Hierbei sollte dann allerdings die Zusammenarbeit mit den dort bereits etablierten Förder- und/oder Interventionsstrukturen im Vordergrund der Aktivitäten – etwa der Ansprache der KMU – stehen.

### Reziprozität der Konstellation

In dieser Konstellation werden eine ganze Reihe von Positionen in einer Institution zusammengefasst. Damit wird nicht nur, wie dargelegt, die Breitenwirksamkeit begrenzt, sondern vielmehr auch ein Set von Positionen übereinander gelegt, die so in Organisationen und Netzwerken von verschiedenen Positionen ausgefüllt werden. Damit wird die in diesen Konstellationen entstehende

Synergie durch den Ansatz „Kompetenz aus einer Hand“ ersetzt. Die Frage stellt sich, ob diese Konzentration bei einem so breiten Thema wie Innovation sinnvoll ist, im Besonderen dann, wenn Breitenwirksamkeit eine zentrale Zielrichtung des Interventionssystems ist.

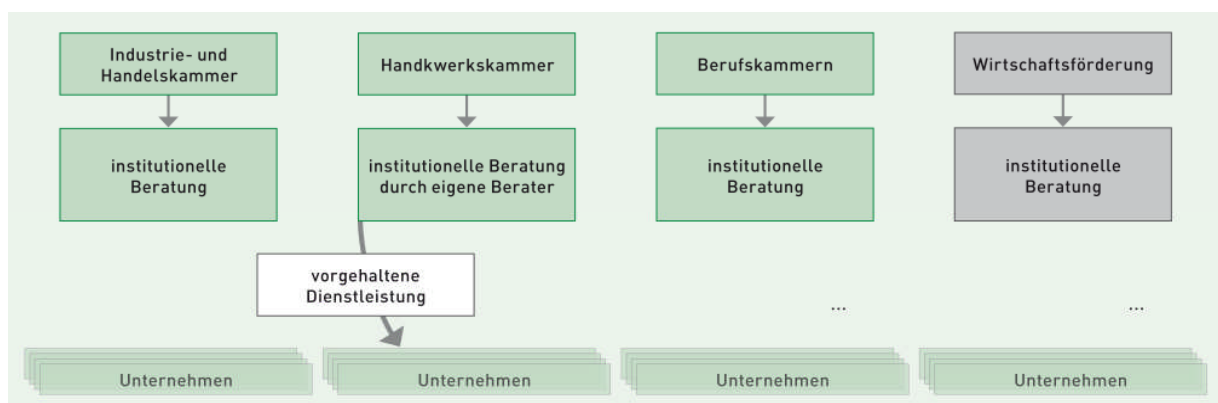
## Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution

In dieser Konstellation wird die Innovationsberatung – neben anderen Beratungs- und Bildungsangeboten – durch eine bundesweit vertretene Institution wie Kammer, Wirtschaftsförderung oder Verband angeboten, die diese Dienstleistungen in ihrer regionalen Vertretung „vor Ort“ für die verkammerten bzw. angeschlossenen Unternehmen bereitstellt. Die zentralen Akteure sind die *hausinternen* Ansprechpartner und Berater der Kammern bzw. der Verbände sowie die ratsuchenden Unternehmen.

Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die (ratsuchenden) Unternehmen ist ihre gesetzlich vorgeschriebene und/oder freiwillige Mitgliedschaft sowie die Bekanntheit der jeweiligen Institution aufgrund ihrer regionalen Präsenz und Reputation. In Folge besteht zwischen dienstleistender Institution und den Unternehmen oftmals ein Vertrauensverhältnis, welches u. a. mit dem Renommee der Vereinigung – als institutionelles Vertrauen – oder dem Handeln zentraler Akteure – als personalisiertes Vertrauen – verbunden wird. Die innovationsfördernden Maßnahmen bestehen zumeist in einer ersten Problemklärung, einer betrieblichen (Vor-)Analyse oder einem Potenzialcheck und umfassen in der Regel keine weiteren bzw. längerfristig andauernden Beratungsmaßnahmen. Eine nachhaltige Lösungsumsetzung und Unternehmensentwicklung findet hierbei eher selten statt.

Insofern die Institution die regionale Beratungsszene bzw. Dienstleistungslandschaft für KMU kennt und diese verlässlich beurteilen kann, ist die Übergabe der Beratung an einen freiberuflich tätigen Berater grundsätzlich möglich (vgl. zu Qualitäts- und Wirkungsmessung externer Beratung den Beitrag von F. Keuken in diesem Band). Sinnvoll ist dies im Besonderen immer dann, wenn – wie es bei dieser institutionellen Beratungsform die Regel ist – das Mandat der Kammer- bzw. Verbandsberater fachlich und/oder zeitlich begrenzt ist.

Abbildung 6: Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution





## Breitenwirksamkeit

Ein breitenwirksamer Effekt wird durch die gesetzlich vorgeschriebene (Zwangs-) Mitgliedschaft sowie die flächendeckende regionale Präsenz der bundesweit etablierten Institutionen erreicht. D. h. in allen Regionen finden sich Anlaufstellen und Ansprechpartner, die *vor Ort* ggf. über eigene weiterführende personelle und institutionelle Netzwerke (z. B. zum Thema Innovation) verfügen. Aufgrund ihrer Größe, der Ressourcenausstattung und der Reichweite ihrer Aktivitäten (z. B. der Öffentlichkeitsarbeit) sind diese Institutionen – zumindest theoretisch – in der Lage, auf Seiten der Unternehmen Gehör für bestimmte Entwicklungstrends zu finden, hier zentrale Themen zu platzieren und zukünftige Handlungsbedarfe der Unternehmen nachvollziehbar skizzieren zu können.

Ein besonders ausdifferenziertes Beispiel hierzu bietet das Handwerk. Insgesamt verfügen bundesweit 53 Handwerkskammern und 36 Zentralfachverbände über ein „Ansprachepotential“ von ca. 988.000 kleinen und mittleren Unternehmen.<sup>1</sup>

## Transferier- und Multiplizierbarkeit

Die hier Beispiel gebenden Infrastrukturen mit Kammern (IHK und DIHK, HWK und ZDH)<sup>2</sup>, Verbänden der Wirtschaft bzw. der Unternehmen sowie der Wirtschaftsförderungen sind aufgrund der Vielzahl der hier aktiven Akteure, der Vielfältigkeit hier behandelte Themen und Problemstellungen sowie ihrer enormen Ressourcenbindung nur schwer und unter großem Aufwand zu transferieren bzw. zu multiplizieren. Mit Blick auf die Bundesrepublik Deutschland ist aufgrund der erwähnten, flächendeckenden Präsenz dieser Akteurskonstellationen aber auch kein derartiger Transfer erforderlich. Anders sieht es hingegen mit Blick auf die Zusammenarbeit und eine Synergieeffekte berücksichtigende Abstimmung zwischen diesen Konstellationen hinsichtlich ihrer umfangreichen Aktivitäten und Kompetenzen sowie die Kooperation mit weiteren (externen) Akteuren aus. Hier besteht – nicht nur mit Blick auf das Thema Innovation – enormer zukünftiger Handlungsbedarf, der auch und gerade den KMU zugute kommen könnte.

## Community Building und Reziprozität

Die mit der zuvor angesprochenen Zusammenarbeit und Kooperation erforderliche Öffnung dieser etablierten Institutionen und damit auch der Abschied vom oftmals eingeübten „Platzhirschverhalten“ dürfte allerdings eine Neudefinition des eigenen Selbstverständnisses sowie einen kulturellen Umbruch in diesen Konstellationen voraussetzen. Erst wenn die Idee des *Wir gewinnt* hier angekommen ist, umgesetzt und praktisch gelebt wird, haben auch neue Formen der Vernetzung und des – die eigenen Institutionen und Interessen überschreiten-

<sup>1</sup> Im Jahr 2010 arbeiteten hier ca. 4,73 Millionen Menschen und erhielten 440.000 Lehrlinge eine Ausbildung. Damit waren in diesem Jahr 11,7 % aller Erwerbstätigen und 29,3 % aller Auszubildenden in Deutschland im Handwerk beschäftigt und erreichte der Umsatz im Handwerk rund 492 Milliarden Euro (inkl. MwSt.).

<sup>2</sup> IHK: Industrie- und Handelskammer; DIHK: Deutscher Industrie- und Handelstag; HWK: Handwerkskammer; ZDH: Zentralverband des Deutschen Handwerks.

den – *Community Building* eine Chance auf Verwirklichung. Das hierdurch vielfältige Synergieeffekte möglich werden, Ressourcen eingespart und/oder effektiver eingesetzt werden können, soll heißen: den KMU bessere, abgestimmte, umfassendere, anschlussfähige etc. Dienstleistungen angeboten werden könn(t)en, wäre **der** (Neben-) Effekt einer solchen Zusammenarbeit.

Daher gilt es zukünftig verstärkt auszuloten, welche wechselseitigen Vorteile die Akteure aus einer solchen nachhaltigen Kooperation ziehen könnten; und dies zum einen auf der institutionellen wie auch auf der Ebene der KMU.

Bisher ist der Konnex zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Kammern, Verbänden und Wirtschaftsförderungen auf der anderen Seite in Bezug auf Innovationen zumeist auf einen informatorischen Dialog – zugespitzt könnte man auch formulieren: einen informatorischen Monolog – ausgerichtet. Die Institutionen sind von ihrem institutionellen Auftrag aktuell nicht in der Lage, Unternehmen in der konkreten Umsetzung mittel- bis längerfristig zu beraten. Hier entsteht üblicherweise ein Bruch zwischen Information bzw. Anspruch einer möglichst direkten Umsetzung bzw. einfachen Adaption in den Unternehmen, der u. a. durch Öffnung und Kooperation zu schließen wäre.

### **Förderinstrumente für tarifliche Rahmenvereinbarungen**

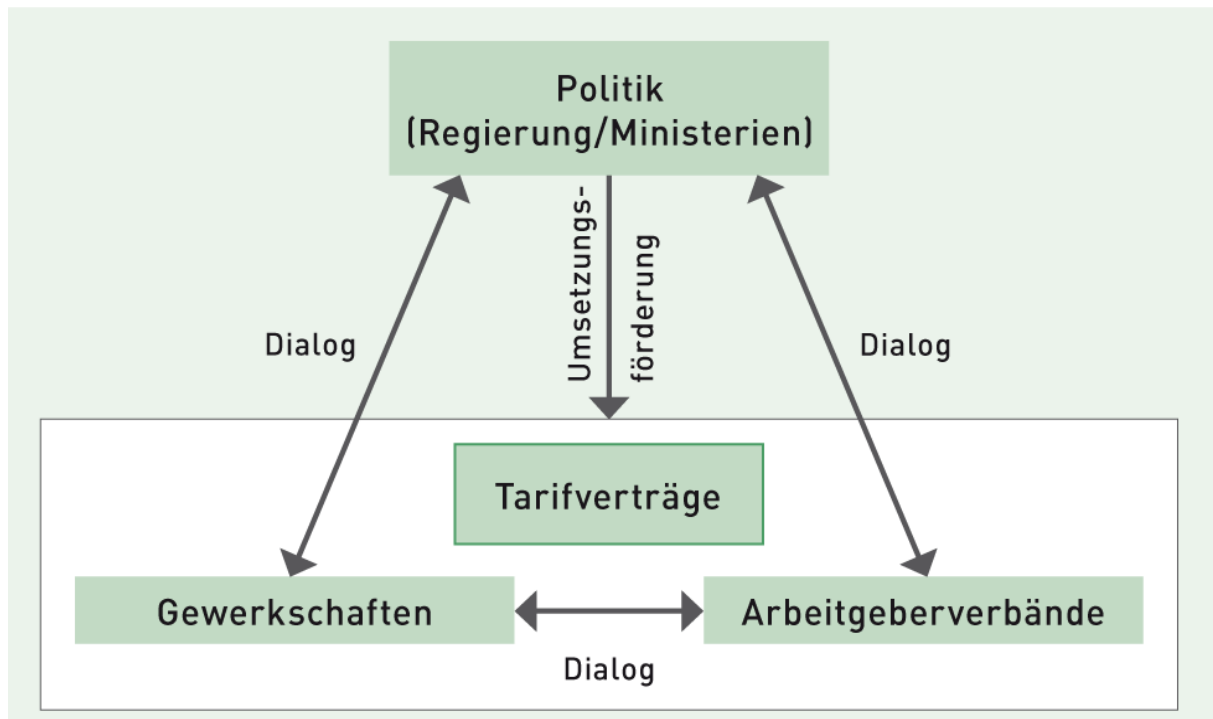
Im Rahmen tarifvertraglicher Prozesse ist der zentrale Modus derjenige der Verhandlung. Tarifverträge geben einen verbindlichen, betriebsübergreifenden Handlungsrahmen vor, innerhalb dessen konkrete, einzelbetriebliche Regelungen ausgestaltet werden können. In den letzten Jahren sind vermehrt auch solche Tarifverträge abgeschlossen worden, die z. B. explizit Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten berücksichtigen. Mit Blick auf die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen spielen – so nicht nur unsere Untersuchungsergebnisse – Qualifikation, Kompetenz, Motivation und Beteiligung der Beschäftigten eine zentrale Rolle und dies wiederum setzt u. a. – selbst wiederum innovative – Formen beteiligungsorientierter Weiterbildungsplanung und selbstgesteuerter Lernstrategien voraus (vgl. hierzu den Beitrag von R. Cywinski in diesem Band).

Externe, politisch motivierte Interventionsstrategien können explizit (oder implizit) an solchen tarifvertraglich vereinbarten Regelungen anknüpfen und unterstützen dann u. a. deren Umsetzung durch entsprechende Fördermaßnahmen. Ein Beispiel hierfür ist das Instrument des nordrhein-westfälischen Bildungsschecks, der speziell auf die Förderung der Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten in KMU abzielt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Um die berufliche Weiterbildung für die Beschäftigten in NRW attraktiv(er) zu machen, bietet die Landesregierung mit dem Bildungsscheck finanzielle Unterstützungsleistungen an. Hierbei werden sowohl die Beschäftigten in den KMU als auch die Betriebe selbst angesprochen. Die zentrale Zielsetzung für den Einsatz des ESF-geförderten Bildungsschecks ist die Verbesserung der beruflichen Weiterbildung und der Beschäftigungsfähigkeit (vgl. [www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/beschaeftigungs-faehigkeit/bildungsschecks](http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/beschaeftigungs-faehigkeit/bildungsschecks)).

Abbildung 7: Förderung tariflicher Rahmenvereinbarungen



### Breitenwirksamkeit

Die zentralen Akteure in diesem Modell sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Als verantwortliche Sozialpartner verhandeln diese Akteure regelmäßig ausgewählte betriebliche Themen-, Frage- und Problemstellungen autonom und vereinbaren mehr oder weniger konsensual entsprechende Regelungen. Das System ist in Deutschland etabliert und akzeptiert.

In Westdeutschland arbeiteten 2009 – so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) – 56 Prozent der Beschäftigten in einem Betrieb, der einem Branchentarifvertrag unterlag, in Ostdeutschland waren es 38 Prozent. Firmentarifverträge galten für 9 Prozent der westdeutschen und 13 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten. In Unternehmen, die tarifvertraglich nicht gebunden waren, arbeiteten rund 36 Prozent der westdeutschen und 49 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten (vgl. IAB-Aktuell vom 29.03.2010).<sup>4</sup>

Da die im Rahmen von Tarifverhandlungen abgeschlossenen Verträge zum Teil bundes- und branchenweit Gültigkeit haben, ist ihre prinzipielle Reichweite bzw. Breitenwirksamkeit hoch. Sie erreichen ca. 56 % der Beschäftigten (s. o.). Beziehen sich diese Verträge direkt auf das Thema soziale und/oder technische Innovationen in Unternehmen oder tangieren sie das Thema indirekt über Vereinbarungen zur Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten, so sind von der Politik bereitgestellte Fördermaßnahmen in der Regel zumindest umsetzungsunterstützend. Entsprechende thematische Anstöße, etwa zu den Stichworten Unternehmensentwicklung, Innovationsfähigkeit und/oder Innovationsmanagement, können hier-

<sup>4</sup> Rund die Hälfte der tarifvertraglich ungebundenen Unternehmen orientieren sich – nach eigenen Angaben – allerdings in der Entlohnung an den jeweils geltenden tarifvertraglichen Abschlüssen.



bei entweder von den (autonomen) Sozialpartnern selbst kommen oder werden von der Politik in bi- oder multilateralen Gesprächsrunden angeregt.

Allerdings gilt dies nur eingeschränkt für die uns hier besonders interessierenden KMU, die häufig zu denjenigen Unternehmen gehören, die tarifvertraglich nicht gebunden sind und daher durch entsprechende Regelungen auch nicht in Richtung auf mehr Qualifikation und/oder mehr Innovation „bewegt“ werden können.

### **Transferierbarkeit**

Der Modellcharakter bzw. die Übertragbarkeit dieses tarifvertraglichen Verhandlungsmodells für andere Staaten ist zwar grundsätzlich gegeben. Allerdings müssen hierfür die entsprechenden politischen bzw. demokratischen Rahmenbedingungen vorliegen, die u. a. autonome tarifvertragliche Verhandlungen zwischen den entsprechend organisierten Akteuren ermöglichen.

### **Community Building und Reziprozität**

Das Thema *Community Building* – etwa unter Einbezug weiterer Akteure jenseits der tarifvertraglichen Parteien bzw. bei Einbindung (aller) relevanter Stakeholder in das etablierte Verhandlungsmodell – steht gegenwärtig noch am Anfang seiner möglichen Entwicklung. Bisher sind hierzu keine tragfähigen Ansätze zu erkennen, die dritten (oder weiteren) Parteien einen wie auch immer gearteten Zugang zu dem bilateralen Verhandlungsprozess ermöglichen, den die Tarifvertragsparteien regelmäßig zelebrieren (vgl. hierzu im Besonderen die Dokumentation unseres Workshops „Partizipation jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft“ vom 22.11.2010 in Köln sowie der Fachkonferenz „Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?“ am 29.06.2011 in Dortmund; <http://www.kmu-innostrat.de/download/service/specials/kmu-innostrat/download/#veranstaltungsdocumentationen>).

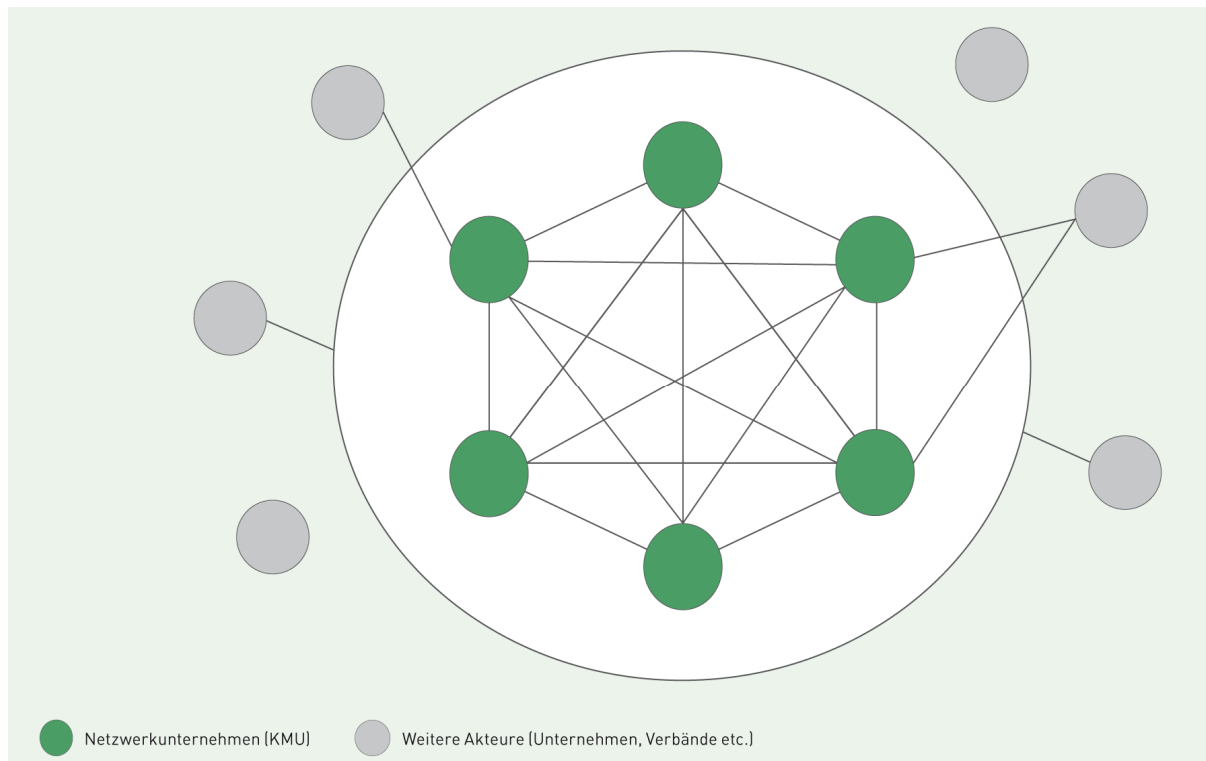
Reziprozität lässt sich daher bisher nur auf einer Ebene lokalisieren. Diese liegt in der Verbindung zweier unterschiedlicher Systeme: der (autonomen) tarifvertraglichen Regelung und der (gezielten) staatlichen (Innovations-) Förderung.

### **Selbstorganisierte Kooperationen und Unternehmensnetzwerke**

Die aktuell anhaltende Diskussion zum Thema Netzwerke hat nahezu alle gesellschaftlichen und zahlreiche wissenschaftliche (Forschungs-) Bereiche erreicht (vgl. zu letzterem Stegbauer/Häußling 2010). Kooperations- und Vernetzungsprozessen – nicht nur aber im Besonderen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen – werden wichtige Potenziale zur Lösung aktueller Probleme und Herausforderungen einer zukünftigen Unternehmensentwicklung zugeschrieben. Derartige Potenziale liegen beispielsweise in der Ermöglichung veränderter Steuerungs- und Koordinationsmechanismen, die zwischen oder auch jenseits von marktförmiger und hierarchischer Koordination verortet werden sowie einer – selbst innovativen – Form der Innovationsfähigkeit von in Netzwerken einge-

bundenen Unternehmen.<sup>5</sup> Konkret ermöglichen Kooperationen u. a. die gemeinsame Erschließung neuer Märkte, die Senkung von Kosten, die Minimierung von (Investitions-) Risiken sowie die flexible Anpassung an veränderte und sich weiter verändernde Kundenwünsche.

Abbildung 8: Unternehmensnetzwerk



Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sind zumeist keine exklusiv politisch intendierten Vorhaben, sondern werden von den Akteuren dann eingegangen, wenn sie nach Entwicklungschancen für das eigene Unternehmen suchen und bei diesen Suchbewegungen auf Themen, Probleme, Ideen und/oder Herausforderungen stoßen, die sie alleine nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand weiter verfolgen können. Im Besonderen offenbart sich ein das eigene Unternehmen übergreifendes Kooperationsinteresse, wenn es um die Suche nach Neuem, d. h. dem noch nicht Bestehenden geht. Heißt die Aufgabe „Zukunft gestalten“ und verfügen die Unternehmer nicht über die Vorher-

<sup>5</sup> Verbindungen, Beziehungen oder Kopplungen sind ein zentrales Merkmal von Netzwerken. Hierbei geht es um die strukturierten und sich in der Handlungspraxis (re-) strukturierenden Beziehungen zwischen Akteuren. Wer mit wem oder was womit verbunden ist, ist eine weitere Themenstellung im Umgang mit vernetzten Phänomenen. Oder wie es die quantitative Netzwerkanalyse lapidar formuliert: Es geht um (Netzwerk-) *Kanten* bzw. *Linien* sowie (Netzwerk-) *Knoten* (vgl. Jansen 2003, S. 13). Abweichend von nur auf einzelne Akteure fokussierte Betrachtungen adressieren Netzwerkanalysen die jeweils interessierenden Akteure in ihren Beziehungen zu anderen. Unterhalten beispielsweise Personen oder Organisationen Beziehungen zu anderen Personen und/oder Organisationen – und das tun sie in der Regel immer –, so entsteht ein zumeist mehrdimensionales Beziehungsgeflecht. Das Handeln der Akteure wird dann – so der Ansatz netzwerktheoretischer Reflexionen – aus den spezifischen Beziehungen verstanden und interpretiert. Denn Handeln, so Granovetter (1985, S. 487), ist nur in seiner „social embeddedness“ hinreichend verstehbar.

sagekraft eines Propheten, so tun sie in der Regel gut daran, sich nicht ausschließlich mit den eigenen Überlegungen zu beschäftigen, sondern sich mit anderen auszutauschen, vielfältige Dialoge zu führen, mehr oder weniger zielgerichtete (Umwege sind nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht!) Kommunikation zu betreiben.

Nimmt man die Themen Innovation **und** Kooperation in den Blick, so wird deutlich, welches Potential – gerade auch von der Wissenschaft – hier verortet wird. So spricht Hans-Jörg Bullinger – der Präsident der Fraunhofer Gesellschaft – von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems. [...] An die Stelle der traditionellen großen Unternehmen und staatlicher Forschungseinrichtungen treten flexible Innovationsnetzwerke“ (Bullinger 2006, S. 14). Auch die internationale sozialwissenschaftliche Forschung stellt die Komplexität und den systemischen Charakter von Innovationsprozessen in das Zentrum ihres Interesses (vgl. Fagenberg/Mowery/Nelson 2005). Thematisiert wird hier vor allem die Bedeutung der Vielzahl und der Heterogenität der an erfolgreichen Innovationsprozessen beteiligten Akteure, Organisationen und Institutionen. Dieser – in der Praxis beobachteten und/oder immer wieder geforderten – Öffnung folgt konsequent die Idee der Open Innovation (vgl. Reichwald/Piller 2005), die speziell auf Kommunikation und Wissensaustausch unterschiedlichster Wissens-träger gerade auch aus heterogenen Kontexten setzt.

Welche konkreten (Anregungs-) Potenziale jeweils in welchen Beziehungsstrukturen und Austauschprozessen der Netzwerkakteure liegen und wie jeweils diese Anregungen individuell aufgenommen und unternehmens- bzw. netzwerkintern prozessiert werden, ist eine zentrale Fragestellung im Kontext der Entstehung von (Innovations-) Netzwerken und (Netzwerk-) Innovationen. Ist es doch ein wichtiges Ziel der Kooperation sich gegenseitig anzuregen, voneinander zu lernen, Bewährtes an andere weiterzugeben und/oder – Erfolgreiches von anderen – im eigenen Unternehmen zu etablieren. Speziell in denjenigen Kooperationen, die sich als Innovationsnetzwerke verstehen, sind – positiv verstandene und wechselseitig befruchtende – Kommunikationen, Beeinflussungen und Verhandlungen zur Hervorbringung von Innovationen gewünschte (Interaktions-) Ziele.<sup>6</sup>

Aufgrund der (zumeist extern) moderierten, gemeinsamen Kommunikationsprozesse und wiederkehrenden Arbeitskontexte kann es den Akteuren gelingen, die für eine nachhaltig gelingende Zusammenarbeit basale Sympathie und unverzichtbare Vertrauensbeziehung zu entwickeln und darauf aufbauend, (lose) Vereinbarungen, (verbindliche) Verträge sowie (sozial kontrollierte) Selbstbindungen zu schaffen, die u. a.

- unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen bündeln,
- gemeinsame Lern- und Weiterbildungsprozesse initiieren,

---

<sup>6</sup> Spätestens seit den 90er Jahren wird aufgrund von zahlreichen Forschungsergebnissen deutlich, dass technische und soziale Innovationen auf einem komplexen sozialen Prozess beruhen, bei dem gelingendes Zusammenwirken vieler Akteure in Netzwerken eine erfolgsbestimmende Rolle spielt (vgl. Howaldt/Dammer 2011, S. 78).



- abgestimmte regionale Entwicklungsprozesse mit netzwerkexternen (Produktions-) Unternehmen, unternehmensnahen Dienstleistern sowie ggf. weiteren Akteuren in Gang bringen sowie
- durch fortgesetzte gemeinsame Aktivitäten gemeinsame Sichtweisen vertiefen, eine Kooperationskultur etablieren und zur Stärkung regionaler und/oder sektoraler Identitäten beitragen (vgl. Howaldt/Dammer 2011, S. 78).

### **Breitenwirksamkeit**

Eine Organisation bzw. ein Intermediär, der exklusiv die Themen „Kooperation, Vernetzung und Innovation“ für sich entdeckt hat, diese gezielt bundesweit protegiert und Kooperationen – im Besonderen zwischen KMU – regionenübergreifend initiiert fehlt bisher in Deutschland.<sup>7</sup> Allerdings haben sich nahezu alle zuvor genannten Intermediäre seit Jahren des Themas angenommen und betreiben mit unterschiedlichem Aufwand und Intensität die Verkündung des Kooperationsgebotes. Ob infolge das Thema in der Breite der KMU angekommen ist und in den Unternehmen der Zusammenhang zwischen Kooperation und Innovation nachvollzogen werden kann, kann an dieser Stelle nicht zuverlässig beantwortet werden. Eine KMU-nahe Forschung, die eine wissenschaftlich angeleitete, zeitpunkt- und zeitraumbezogene Untersuchung von Kooperationen im Mittelstand betreibt, fehlt bisher ebenso.

Allgemeine Umfragen, die u. a. das Thema Kooperation und Zusammenarbeit im Mittelstand zum Gegenstand machen, verdeutlichen aber das nach wie vor anhaltende Interesse bzw. den Stellenwert von netzwerkförmigen Organisationsformen von und in KMU. So antworteten 2006 – im Rahmen der MIND Studie – mittelständische Unternehmen auf die Frage, welche Maßnahmen sie zum Erhalt bzw. zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit kurz- bis mittelfristig ergreifen wollen: (1) Kooperation mit inländischen Unternehmen: 17,3 % (Rang 4); (2) Kooperation mit ausländischen Unternehmen: 11,4 % (Rang 7). In der entsprechenden Untersuchung aus dem Jahr 1999 wollten insgesamt 35,5 % mit anderen in- oder ausländischen Unternehmen kooperieren (Rang 4). Befragt nach den geplanten Investitionen in den kommenden fünf Jahren stand das Thema „Innovation: Neue Produkte und Dienstleistungen“ 2006 mit 44,1 % der Nennungen auf dem zweiten Platz – nach „Ersatzanschaffungen“ mit 76,3 %. Und in der Studie aus dem Jahr 1999 antworteten die Unternehmen auf die Frage nach aktuell vorhandenen Kooperationen: (1) Mit inländischen Unternehmen: 31,9 %; (2) Mit ausländischen Unternehmen: 10,3 %; (3) Beteiligung an ausländischen Unternehmen: 7,0 %.

---

<sup>7</sup> Lediglich die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie entwickelt entsprechende Überlegungen sowie strategische Konzepte und bündelt Know-how zu diesem Thema. Sie dokumentiert innovative und leistungsstarke nationale Kompetenznetze mit technologischer Ausrichtung. Diese Netzwerke sind u.a. geprägt durch das intensive Agieren und Kooperieren der Partner sowie gemeinsam definierte Zielsetzungen und zeichnen sich durch eine hohe Markt- und Industrienähe, regionale Verankerung, Dynamik sowie Flexibilität aus. Allerdings ist diese Initiative eher (hoch-) technologieorientiert und nicht explizit an KMU orientiert. Ebenso fehlt hier (noch) das – für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmensentwicklung – aber zunehmend bedeutsamer werdende Themenfeld der sozialen Innovation.



Man könnte diese Ergebnisse folgendermaßen zusammenfassen: Das Thema Kooperation war und ist von Interesse für die mittelständischen Unternehmen, aber es steht nicht auf einem der ersten Plätze, wenn es um den Erhalt oder den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie um die unternehmerische Zukunftssicherung geht.

### **Transferierbarkeit**

Unternehmensnetzwerke sind in ihrem Entstehungszusammenhang zunächst singuläre Konstellationen, denen erst dann ein Potenzial zum Transfer bzw. zur Verbreitung zukommt, wenn andere Unternehmen für sich, für ihre potenziellen Kooperationspartner und das (spätere) Netzwerk insgesamt wechselseitige Vorteile im Rahmen einer derartigen Zusammenarbeit sehen und es gelingt, diese im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten auch zu realisieren. Als Best-practice Beispiele und verbunden mit einer Betonung der Vorteile kooperativer Zusammenarbeit (ohne deren Nachteile zu verschweigen) werden – nicht nur im Kontext von Innovationsprozessen – Transferprozesse möglich. Unterstützt wird der Transfer durch eine politische Perspektive auf Unternehmensnetzwerke, die diese als „ein Erfolg versprechendes Modell moderner Innovationspolitik“ (Howaldt/Dammer 2011, S. 78) versteht und oftmals zum Gegenstand gezielter und geförderter Impulsgebung zur Initiierung von regionalen Netzwerkiniciativen mit der berechtigten Aussicht auf Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit macht.

### **Community Building und Reziprozität**

Kooperationen und Netzwerke sind immer auch Gemeinschaften und wer Kooperations- und Vernetzungsprozesse vorantreiben will, betreibt immer auch *Community Building*. Zwar sind Netzwerke zumeist mehr oder weniger offen (geschlossen), umfassend (begrenzt), einschließend (ausschließend) und von der Konzeption her zumeist enger verfasst als „Communities“, aber zugleich verdeutlicht die aktuelle Diskussion um Innovations- und Lernnetzwerke, Learning Communities, Communities of Practice, Communities of Chance etc. die Verbindung zwischen eher geschlossenen (Unternehmens-) Netzwerken und eher offenen (Innovations-) Communities, die, als einzelne Netzwerke übergreifende Formen, zukünftig zunehmend Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammenführen können.

## **3. Fazit: Vielfalt der Akteurslandschaft und Erfolgsfaktoren in Akteurskonstellationen**

### **Vielfalt zeichnet die Akteurslandschaft in Deutschland aus**

Zunächst kann festgehalten werden, dass aus Sicht der in der Erhebungsphase von uns interviewten Personen unterschiedlichste Akteurskonstellationen als positive, d. h. erfolgreich tätige Beispiele von Interventionssystemen genannt wurden. Unsere Erhebung kann nicht als repräsentativ angesehen werden, aber dennoch liegt die Schlussfolgerung nahe, dass in der vielfältig ausdifferenzierten KMU-Landschaft, die die Bundesrepublik auszeichnet, auch eine Vielfalt von Interventionssystemen berechtigt nebeneinander bestehen.

Unterschiedliche Zielsetzungen, Ressourcen, Kontexte und gewachsene institutionelle Verankerungen haben zu den recht unterschiedlichen Ausprägungen von Akteurskonstellationen geführt. Unter den von uns in den Mittelpunkt gestellten Aspekten der Breitenwirksamkeit und der systemisch verankerten Wirkmechanismen unterscheiden sich die verschiedenen Konstellationen erheblich.

Gemeinsam ist aber allen typisierten Beispielen, dass die Innovationsfähigkeit durch eine „aktive Vernetzung“ und Inanspruchnahme von professionellen Dienstleistungen gestärkt werden kann. Ein Modell des „lonesome innovators“ wurde von keinem der Interviewten protegiert. Stattdessen bieten sich den Verantwortlichen in den kleinen und mittleren Unternehmen sehr unterschiedliche Innovationssysteme an, unter denen die für das Unternehmen am besten geeignete Schnittstelle ausgewählt werden kann. Allerdings berühren die Interventionssysteme ohnehin nur einen (sehr) kleinen Teil der Innovationen und Innovationsprozesse in den KMU.

Schlussfolgerung ist, dass der besondere individuelle Bedarf des Unternehmens ausschlaggebend für die Nutzung einer Akteurskonstellation ist und sich die Innovationsnetzwerke am potenziellen Bedarf der Unternehmen ausrichten müssen.

Die differenzierte Sicht entlang der Kategorien der Untersuchungsperspektive öffnet aber auch den Blick für Erfolgsfaktoren von Akteurskonstellationen und unsere nachfolgende Quintessenz.

### **Erfolgsfaktor Vertrauen und Kompetenz**

Ein gemeinsames Merkmal der unterschiedlichen Konstellationen sind Kontexte für die Unternehmen, die sich durch Kompetenz und Vertrauen auszeichnen. Diese können durch Fördermaßnahmen stimuliert werden oder durch Empfehlungen auch neu entstehen. Vertrauen spielt eine bedeutende Rolle in den Beziehungen sowohl zwischen den intermediären Institutionen und Personen wie auch zu Beratungsdienstleistern. Breitenwirksame Interventionsinstrumente können an diesen Vertrauensbeziehungen ansetzen, und sie für den Transport neuer Themen bzw. Innovationsanstrengungen generell nutzen oder über niederschwellige Instrumente (z. B. Kurzdiagnosen) aufbauen (vgl. hierzu den Beitrag von U. Sassenbach in diesem Band).

Die Frage, die sich dabei stellt, lautet: wie extern und damit fremd darf bzw. muss eine innovationsanregende Institution bzw. Person sein, um Innovationen in den Unternehmen initiieren zu können? In einer ersten Übersicht lassen sich hierzu folgende Kontexte identifizieren:

1. Leistungsmerkmale einer formalen Institution.
2. Renommee und Vertrauen in die Vermittler/Berater eines Public-Private-Partnership-Intermediären.
3. Kompetenz und Vertrauen in den Dienstleister/Berater.
4. Niederschwelliges, unternehmensnahes Förderangebot.
5. Eigeninitiative unter Gleichen.

Idealerweise werden diese einzelnen Kontexte über sinnvolle „reziproke“ Anordnungen in einer Akteurskonstellation miteinander verbunden und die Entwicklung der Beziehungen der Akteurskonstellation mit einem entsprechenden *Community Building* flankiert.

### **Erfolgsfaktor Breitenwirksamkeit**

Wenn das Ziel einer Akteurskonstellation die möglichst breitenwirksame Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen in ihren Innovationsanstrengungen ist, dann können sich wechselseitig verstärkende Multiplikationsmechanismen einen wichtigen Beitrag zu diesem Ziel leisten.

Breitenwirksamkeit wird in den Konstellationen aber mittels verschiedener Stellhebel erreicht: Aktivierung einer Vielzahl von Dienstleistern durch einen „offenen“ Ansatz innerhalb eines Förderrahmens, Angebotsinduzierung durch rechtliche Regelungen, Nutzung einer (Kammer- oder Verbands-) Struktur, Einrichtung eines zentralen Kompetenzträgers mit öffentlichkeitswirksamer Ausstrahlung sowie der Einsatz von Multiplikationseffekten von (Unternehmens-) Netzwerken.

### **Erfolgsfaktor gelungene Reziprozität in den Akteurskonstellationen**

Wie passend sind die konkreten Beziehungen der Akteure in der jeweiligen Position und dem Beziehungsgeflecht? Wie können diese mit dem eigenen Kerngeschäft und dem Organisationsziel verbunden werden? Wie gelingt es, Kompetenz und Professionalität in den Netzwerkbeziehungen zum Tragen kommen zu lassen? Diese Fragen beschreiben die Suche nach einer gelungenen Reziprozität, die ein zentraler Erfolgsfaktor für Akteurskonstellation ist.

### **Erfolgsfaktor *Community Building***

Einer der wichtigen Erfolgsfaktoren ist das Zusammenwirken der einzelnen Systemelemente und deren gegenseitige Unterstützung. In größeren wie in kleineren Konstellationen kann dieses durch den Aufbau einer gemeinschaftlich getragenen Identität, aufeinander bezogenen Handlungssträngen und gemeinsamen Reflexionen unterstützt und somit der Aufbau einer „Community“ erreicht werden. In größeren Akteurskonstellationen ist es durchaus ange raten, hierbei eine entsprechend sinnvoll ausgewählte Teilmenge im Blick zu haben.

Zum Abschluss möchten wir auf eine Idee hinweisen, die sich bei unseren Erhebungen wiederholt ergeben hat.

### **Ausblick: Neue Entwicklungsoptionen für neue Fördersysteme: Tandem aus KMU und Dienstleister berät KMU**

Als eine Idee lässt sich aus der Reziprozität der betrachteten Konstellationen ableiten, dass die unmittelbare Beratung von Unternehmen durch eine Kombination von anderen (im Idealfall nicht konkurrierenden) Unternehmen in Verbindung mit einem Dienstleister sich in den dargestellten Fällen kaum wiederfindet. Eine Vielzahl der uns gegenüber geäußerten Argumente verweist auf eine solche innovationsanregende und zugleich praxisorientierte Unterstützung: Konkrete unternehmensindividuelle Erfahrungen werden von einem Unternehmer in Kooperation mit einem professionellem Dienstleistungsangebot (Moderation, Beratung, Coaching) an interessierte Unternehmen vermittelt. Und dieser Prozess umfasst ebenso weitere Lernoptionen für das sein Wissen und seine Erfahrungen „abgebende“ Unternehmen.



## 4. Literatur

- Bullinger, H.-J. (2006): Verdammt zur Innovation. In: RKW-Magazin, Nr. 1, 57. Jg., S. 12 – 14.
- Fagerberg, J./Mowery, D.C./Nelson, R.R. (2005): The Oxford Handbook of Innovation (Oxford Handbooks Business & Management). Oxford.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91, S. 481 – 510.
- Howaldt, J./Dammer, I. (2011): Innovation in Netzwerken. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A.: Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 77 – 87.
- Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Opladen.
- Mayntz, R./Nedelmann, B. (1987): Eigendynamische soziale Prozesse. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, S. 648 – 668.
- MIND – Mittelstand in Deutschland (2006): Aufschwung aus eigener Kraft. Köln.
- MIND – Mittelstand in Deutschland (1999). Köln.
- Reichwald, R./Piller, F. T. (2005): Open Innovation. Kunden als Partner im Innovationsprozess. München.
- Schimank, U. (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 4. völlig überarbeitete Auflage. Weinheim und München.
- Stegbauer, C./Häussling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden.
- Stegbauer, C. (2010): Positionen und positionale Systeme. In: Stegbauer, C./Häussling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 5. Auflage. Wiesbaden, S. 373 – 470.