

Welche Anknüpfungspunkte können partizipative Führungsstrukturen jenseits traditionellen Managements für Innovationsstrategien von KMU insbesondere im Hinblick auf einen breitenwirksamen Innovationstransfer bieten?

Which are the crucial factors of innovation strategies of SMEs provided by participative management structures beyond traditional management to support a broad impact of innovation transfer?

Dr. Friedhelm Keuken, G.I.B., Bottrop (Germany), f.keuken@gib.nrw.de
Dr. Ulrich Sassenbach, G.I.B., Bottrop (Germany), u.sassenbach@gib.nrw.de

Abstract: What does "broad impact of innovation transfer" mean for SME? This is the leading question of this paper. The article starts with a definition: "Innovation in a holistic understanding means the realisation of a new idea regarding products, services, manufacturing processes, and organisation or a combination of some of these items in order to create market advantages which lead to economic success for the company." The paper furthermore discusses the topics "broad impact" and "know-how-transfer". The success of know-how-transfer usually carried out by promoters of economic development, consultants, chambers of commerce and other influencers is highly dependent of the quality of their offers and of the quality of the SMEs as well. For achieving broad impact the know-how offers must be easily accessible for SMEs. On the other hand the companies should have a strategic innovation system based on sustainable values and imbedded in a stakeholder-oriented management system that is targeted at the long-term competitive capability of the company. This leads to a broader understanding of participation beyond traditional management. The participation of employees and the cooperation with work councils are no longer sufficient. Furthermore it is essential to involve all relevant internal and external stakeholders of the company in strategic decision making processes.

1 Einleitung

Die folgenden Überlegungen des Projektes KMU-INNOSTRAT nähern sich einer Antwort auf diese zugegebenermaßen etwas unübersichtliche Fragestellung vom Ende her: Was bedeutet die Forderung nach einem breitenwirksamen Innovationstransfer für kleine und mittlere Unternehmen?

2 Innovation

Das Wort Innovation ist in aller Munde, wird – jedenfalls im politischen Raum – nahezu inflationär benutzt und hat in der Zwischenzeit so viele Bedeutungen erlangt, dass es kaum noch greifbar ist. Im unternehmensnahen Bereich findet man darüber hinaus regelmäßig auch eine Engführung des Begriffs, von der sich viele KMU, jedenfalls im Hinblick auf die Entwicklung von Innovationsstrategien, kaum angesprochen fühlen. Wir halten es deshalb für sinnvoll zu skizzieren, welche Verengungen des Innovationsbegriffs die Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU eher hindern als fördern.

Viel zu häufig werden Innovationen gleichgesetzt mit technologischen Innovationen, tendenziell beschränkt auf die Umsetzung neuer ‚Erfindungen‘ – am liebsten in der Form bahnbrechender ‚Produkte‘ wie Fax, Hyperlink oder Nano-Technik. Auch die Promotoren technischer Innovationen weisen natürlich darauf hin, dass Innovationen für ein Unternehmen erst wirksam werden, wenn sie am Markt verkauft werden und bei Kunden eine wirtschaftlich erfolgreiche Anwendung finden. Breiter Konsens besteht bei Experten auch darin, dass technische Innovationen immer eingebettet werden müssen in entsprechende organisationale und soziale Bedingungen.

Die Entwicklung, Umsetzung und Vermarktung technischer Innovationen braucht moderne Unternehmen, die transparente kommunikative Organisationsstrukturen aufweisen, die Raum lassen für Kreativität, die die Beschäftigten und ihre Kompetenzen schätzen, die auf Weiterbildung setzen, die Autonomie und Eigenverantwortung nutzen, in denen ein entsprechendes Führungsverhalten vorzufinden ist und die damit insgesamt über eine Unternehmenskultur verfügen, die auch die innovative Weiterentwicklung dieser Organisationsmerkmale fördert.

Innovationen liegen allerdings nicht nur dann vor, wenn umwälzende Erfindungen gemacht und vermarktet werden. Gerade solche Entwicklungen, die sich als graduelle, inkrementelle Veränderungen an Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen darstellen und nachhaltig positive Effekte erzielen, sei es in der Problemlösungskompetenz der Produkte und Dienstleistungen oder einer Ressourcenersparnis, und die damit für besondere Anstrengungen auch entsprechende wirtschaftliche Ergebnisse erwarten lassen, sind die breite innovative Basis, auf der sich sog. Durchbruchinnovationen entwickeln und durchsetzen können.

Es gibt jedoch keinen Grund, den Begriff der Innovation auf technische Systeme und ihre unmittelbaren Rahmenbedingungen zu begrenzen. Tiefgreifende oder graduelle organisationale und soziale Innovationen in Unternehmen haben einen eigenen Stellenwert. Sie können grundsätzlich auch unabhängig von technologischen Veränderungen die Leistungsfähigkeit und insb. die Innovationsbereitschaft eines Unternehmens deutlich erhöhen. Eine solche organisationale bzw. soziale Innovation kann etwa vorliegen, wenn ein eigentümergeführtes Handwerksunternehmen einen wöchentlichen, sorgfältig vorbereiteten Besprechungstermin mit seinen Abteilungsleitern einführt. Es handelt sich hierbei scheinbar um eine kleine organisatorische Maßnahme, die aber in ganz entscheidendem Maße die Organisationskultur eines Familienunternehmens, das bis dahin vielleicht eher patriarchalisch geführt wurde, verändern kann.

Innovationen sind insofern nur in ihrem jeweiligen Kontext als solche identifizierbar. In innovativen Unternehmen sichert insbesondere die ständige Arbeit an graduellen Veränderungen auf lange Sicht den Innovationsvorsprung. Methodisch wird dieser Ansatz etwa durch Kaizen oder KVP repräsentiert. Basis solcher Ansätze ist eine konsequent entwickelte Lernfähigkeit auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens, die es ermöglicht, auch Regeln, Ziele und bisher erfolgreiche Vorgehensweisen zu hinterfragen. Mit anderen Worten: Innovationsstrategien sind immer auch Strategien organisationalen Lernens.

Dies alles zeigt, dass grundsätzlich in jedem Unternehmen Innovationen vorgenommen und Innovationsstrategien mit dem Ziel entwickelt werden können, die relative Marktposition immer wieder zu verbessern.

Aus diesen Gründen halten wir die folgende Definition von ‚Innovation‘ für eine fruchtbare Grundlage, um o. g. Frage in Hinblick auf Innovationsstrategien und ihren Transfer in KMU zu beantworten:

„Innovation nach einem ganzheitlichen Verständnis ist die Realisierung einer für das Unternehmen neuen Idee in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Herstellverfahren und Organisationsformen oder eine Kombination daraus, die darauf abzielt, Marktvorteile zu verschaffen und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern“ (Kirner/ Som/ Dreher/ Wiesenmaier, 2006, S. 17).

3 Breitenwirksamkeit

In Deutschland gibt es etwa 1,7 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Bei näherem Hinsehen lassen sich diese Unternehmen in vielfältiger Hinsicht aufschlüsseln, etwa nach Branche, Eigentümerstruktur oder Exportquote. Auf der anderen Seite existiert eine Vielzahl und Vielfalt von Interventionssystemen, die ihre jeweiligen Kunden bzw. Mitglieder zu Innovationen anregen wollen. Solche sind z. B. (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und trennscharfe Abgrenzung):

- politische Interventionssysteme (EU, Bund, Land mit unterschiedlichen Ressorts wie Forschung, Wirtschaft, Arbeit usw.),
- Sozialpartner (gegliedert nach regionalen Gesichtspunkten und/oder Branchen bzw. Berufsgruppen),
- wirtschaftsnahe Verbände (dito),
- Clusterstrukturen und Netzwerke (mit regionalen und/oder branchenbezogenen Arbeitsschwerpunkten),
- lokale und regionale öffentliche bzw. PPP-Akteure (Kammern, Wirtschaftsförderungen, Gründungs- und Technologiezentren, Transferdienstleister usw.).

Die spezifische Breitenwirksamkeit eines Interventionssystems kann nur aus dem Kontext und den Zielen des jeweiligen Interventionssystems bestimmt werden. Die maximale Zielgruppe etwa des Westdeutschen Handwerkskammertags umfasst die Unternehmen und Beschäftigten des NRW-Handwerks. Insofern könnte die Breitenwirksamkeit seiner Interventionen gemessen werden als Verhältnis der dadurch erreichten Unternehmen/Beschäftigten zu allen handwerklichen Unternehmen/Beschäftigten in NRW. Die Sozialpartner wiederum könnten sich fragen, für welchen Anteil der Betriebe und Beschäftigten ihre Tarifverträge unmittelbar (oder mittelbar durch Verknüpfung mit einem politischen Interventionssystem qua Allgemeinverbindlichkeitserklärung) bindend sind.

Allerdings kann es bei einer solchen Betrachtung nicht einfach um die bessere Erfüllung quantitativer Ziele auf einer linearen Erfolgsskala gehen. Entscheidend ist, dass breitenwirksame Interventionssysteme effektiv sind, also die Innovationsbedarfe von KMU treffen, und dabei effiziente Interventionsinstrumente nutzen – mit anderen Worten: ein Maß an Breite entfalten, das die Zusammenarbeit potenzieller Partner fördert, den Wettbewerb um innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Arbeitsbedingungen anspricht und auf diesem Wege Impulse mit nachhaltiger Wirkung setzt.

4 Transfer

Es bleibt die Frage zu beantworten, wie vor dem Hintergrund des Ziels eines breitenwirksamen Innovationstransfers in KMU eben dieser Transfer verstanden werden kann. Man darf vermutlich davon ausgehen, dass die bislang als Teilausschnitte geschilderten Interventionssysteme in einer Gesamtschau einen hinreichend vollständigen und in diesem eingeschränk-

ten Sinne auch ‚ganzheitlichen‘ Interventionsansatz zur Innovationsförderung von KMU abbilden.

So unterstützen etwa das Zentrum für Innovation und Technik in NRW (ZENIT), die lokalen Technologiezentren und der Technologietransferring des Handwerks in NRW die Erhöhung der technologischen Kompetenz ihrer Mitglieder bzw. Kunden, während das Arbeitsministerium NRW eher die sozialen Schlüsselkompetenzen von Organisationen und Beschäftigten zu erhöhen sucht. Die Wirtschaftsministerien auf Bundes- und Länderebene und ihre Dienstleister fördern ihrerseits wiederum eher die unmittelbar wirtschaftlich verwertbaren Fassetten von Innovationen.

Insgesamt erbringen diese vielfältigen Interventionssysteme eine Summe von unterstützenden Aktivitäten, die mehr oder minder die Vielzahl und Vielfalt von KMU in Deutschland erreichen. Dies ist eine gute Grundlage. Aber KMU auf breiter Front zu erreichen und damit Informationen bzw. Anreize an sie heranzubringen, ist das eine. Ein wirksamer Innovationstransfer benötigt jedoch naturgemäß auch die unternehmerische Entscheidung, diese Anreize zu nutzen.

Innovationsanreize müssen so gestaltet werden, dass sie von KMU unter ihren typischen Bedingungen adaptiert werden können. Die Erfahrungen des Projektes KMU-INNOSTRAT zeigen, dass Anreizsysteme vor allem niederschwellig, einfach und unbürokratisch sein müssen. Beispiele dafür sind die nordrhein-westfälischen Förderinstrumente „Potentialberatung“, „Bildungsscheck-NRW“ oder auch der „Innovationsgutschein“. Die Angebote müssen anschlussfähig sein an Problemlagen, Entscheidungssituationen und Unternehmenskulturen, müssen vermittelt werden in der spezifischen ‚Sprache‘ des jeweiligen Unternehmens.

Dazu bedarf es vermittelnder Einrichtungen mit entsprechend qualifiziertem Personal. Im Idealfall handelt es sich um ‚Grenzgänger‘, ausgestattet mit fachlicher und kommunikativer Kompetenz, die auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und auf die spezifischen Stärken der Unternehmen setzen. Die entsprechenden Vermittlungsstrukturen müssen auch als Organisationen dieses Vertrauen sicherstellen und den ‚Grenzgängern‘, Innovationscoaches, den entsprechenden institutionellen Handlungsrahmen bieten, in dem individuelle Investitionen in Kenntnisse und Kompetenzen, Kontakte und Kooperationen auch eine langfristige und attraktive Perspektive haben. Mit anderen Worten: Zur Schaffung nachhaltiger Strukturen der Innovationsförderung von KMU muss das personalisierte Vertrauen der Unternehmen zu solchen Innovationscoaches institutionalisiert werden – eine vielfach ungelöste Herausforderung.

Die Erhebungen des Projektes KMU-INNOSTRAT zeigen insgesamt, dass – neben unternehmensinternen Treibern: von der intrinsischen Motivation zur Entwicklung von Neuem bis zur an der systematischen Verbesserung der Wettbewerbsposition orientierten, unternehmensspezifischen Innovationsstrategie – auch externe institutionalisierte Rahmenbedingungen wichtige Innovationstreiber sein können. So wird u. E. der Innovationstransfer in KMU beispielsweise maßgeblich gefördert durch die konstitutionellen ‚Spielregeln‘ sozialer Marktwirtschaft, durch Vorschriften zwecks Minimierung negativer externer Kosten oder durch Tarifverträge, die dazu beitragen, dass Unternehmen in einzelwirtschaftlicher Perspektive weniger über Kostensenkungen bei Lohn und Gehalt konkurrieren und damit gesamtwirtschaftlich die Binnennachfrage schädigen (müssen), sondern sich auf das konzentrieren, was doch eigentlich die Stärke von Marktwirtschaft ist: der Leistungswettbewerb um die beste Befriedigung der Kundenbedarfe – und dies ist immer auch ein Wettbewerb um innovative Produkte und Dienstleistungen.

Bei solchen externen Transfertreibern sollte allerdings nicht nur an staatliche und tarifvertragliche Anreize gedacht werden. Auch freiwillige Branchenvereinbarungen, Absprachen zwischen Unternehmen(sverbänden) und NGOs oder Selbstbindungen von Unternehmen an Mindeststandards zur Verbesserung der Reputation und/oder zur Investition in künftige Kooperationschancen werden im globalen, überstaatlich kaum geregelten Leistungswettbewerb immer wichtiger.

Damit stellt sich aus unserer Sicht die Frage, über welche ‚inneren Werte‘ ein Unternehmen verfügen muss, dass vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen in der Lage sein will, seine Wettbewerbsfähigkeit innovativ und nachhaltig zu sichern und dadurch zu qualitativem und quantitativem Beschäftigungswachstum beizutragen.

Die bisherigen Untersuchungen des Projektes KMU-INNOSTRAT zeigen, dass insbesondere die durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägte Unternehmenskultur von großer Bedeutung für die Innovationsfähigkeit von KMU ist. Dies gilt umso mehr, je kleiner die Unternehmen sind. Ebenso notwendig für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sind Beschäftigte, die sich in hohem Maße mit den Unternehmenszielen identifizieren. Voraussetzung dafür ist u. a., dass ihnen Verantwortung übertragen wird, sie über eine gute Aus- und Weiterbildung verfügen und eine angemessene Entlohnung erhalten. Dies sind Mindestvoraussetzungen, um in Unternehmen eine nachhaltige wirksame Innovationskultur zu etablieren. Innovative, wettbewerbsfähige Unternehmen zeichnen sich häufig u. a. durch folgende Merkmale aus:

- Qualitätsorientierung: Erstellung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen,
- qualifiziertes Personal durch strategische berufliche Weiterbildung,
- Nutzung und Beherrschung neuer Technologien,
- moderne Arbeitsorganisation,
- systematische Einbeziehung der Stakeholder,
- produktives Management von Verschiedenheit,
- Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Pointiert zusammengefasst lässt sich dies alles auf die Formel bringen: Langfristig erfolgreiche KMU verfügen über ein strategisches wert- und werteorientiertes Innovationsmanagement, das eingebettet ist eine offene Unternehmenskultur, die die Zusammenarbeit aller Stakeholder als Basis der Unternehmenszukunft begreift.

5 Partizipation

Damit ist der Stellenwert von Partizipation für innovative KMU schon ein gutes Stück umrissen. Aber eine wert(e)orientierte und innovationsförderliche Beteiligung der Beschäftigten ist in der Führungspraxis vieler KMU noch keinesfalls selbstverständlich. Partizipation ist nicht denkbar ohne eine intensive Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Es scheint dabei grundsätzlich hilfreich, aber in vielen Fällen auch nicht entscheidend zu sein, dass ein KMU über eine institutionalisierte Beschäftigtenvertretung verfügt. Wichtiger ist eine auf Kooperationswerten basierende Unternehmenskultur, die die Beteiligung der Belegschaft als ein notwendiges Element der betrieblichen Weiterentwicklung begreift und lebt. Insbesondere die Generierung von ‚Alltagsinnovationen‘ in inkrementellen, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, die einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten, sind ohne eine gut verankerte Beteiligungskultur nicht denkbar.

Aber auch das Verständnis von Partizipation und Kooperation unterliegt häufig – nicht nur in KMU – einer Engführung. Das Motto lautet dann etwa so: Gerade so viel Kooperation wie nötig, denn jede Schnittstelle bindet Ressourcen. Nicht erkannt wird hier: Jede Form von Partizipation und Kooperation ist Chancenmanagement und Frühwarnsystem zugleich. Der dabei erforderliche Aufwand ist eine Investition in das wechselseitige Vertrauen der beteiligten Partner. Solche Investitionen bieten die Chance, durch eine mittel- und langfristige Senkung der Transaktionskosten und ein wirksames Management von Dilemmasituationen einen entscheidenden Beitrag zu einer erfolgreichen Zukunft auch kleiner und mittlerer Unternehmen zu leisten.

Zusammenarbeit und Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens steht damit unter dem Leitbild des Aufbaus einer Kooperationskultur zum gegenseitigen Vorteil im Unternehmen selbst und auf den relevanten Absatz, Beschaffungs-, Arbeits- und Ideenmärkten.

Die offensichtliche Tatsache, dass jede Unternehmensinnovation sich direkt oder indirekt im Markt bewähren muss, hat schon vor etwa einem halben Jahrhundert zu der Forderung nach einer systematischen Kundenintegration bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien geführt. Wir halten es heute für eine Überlegung wert, in Hinblick auf die Entwicklung und die Umsetzung von Innovationsstrategien diesen Kooperationsansatz zu verbreitern und zu prüfen, inwieweit eine systematische Stakeholderintegration einen geeigneten Rahmen für einen partizipativen Führungsansatz bieten kann und wie dies in der konkreten Managementpraxis von KMU ausgestaltet werden könnte.

Literatur

Kirner, Eva/ Som, Oliver/ Dreher, Carsten/ Wiesenmaier, Victoria: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe 2006, S.17;
www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi06b18/InnoKMU-Thesenpapier.pdf; abgerufen am 21.10.2009.

Bottrop, 23. Oktober 2009/Keuken, Sassenbach