

Gesichtspunkte für die Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsprogrammen zur Förderung betrieblicher Prozessinnovationen

Ulrich Sassenbach

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



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

Inhalt*

Einleitende Bemerkungen	3
Ohne konsistente Anreizsystematik kein optimales Erreichen von Förderzielen	4
Nutzen und Grenzen des Wettbewerbs von Beratungsförderprogrammen	8
Die Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU gezielter fördern	9
Ganzheitliche Innovationsstrategien fördern.....	13
Fehlanreize in der Programmsteuerung können zu ungewollten Diskriminierungseffekten in einzelnen Marktsegmenten führen.....	15
„Förderbürokratie“ – Opportunitätskosten beachten, Transaktionskosten senken.....	20
Programmspezifische Beratungsstellen: Zusatznutzen zwischen Beratung, Service und Kontrolle	22
Von Programmcontrolling und -evaluierung zu einem partizipativ-reflexiven Monitoringkonzept.....	26
Wechselseitige Investitionen in Vertrauen.....	27
Schlussbemerkungen.....	31
Literatur	35

* Ich danke Robert Cywinski, Friedhelm Keuken, Achim Loose und Jürgen Schultze für die konstruktive Diskussion vorausgehender Fassungen dieses im Juni 2011 fertig gestellten Aufsatzes im Rahmen des Projekts KMU-INNOSTRAT.

Einleitende Bemerkungen

Kaum jemand wird ernsthaft bestreiten, dass kleine und mittlere Unternehmen an die Durchführung öffentlich geförderter Unternehmensberatungsleistungen hohe Anforderungen stellen dürfen. Als solche benannt werden beispielsweise: „Effiziente Organisation, professionelle Autonomie, die Partizipation der Adressaten und Vertrauen als Grundvoraussetzung professioneller Leistungserbringung auf der Mikroebene“ (Langer 2004: 296). Der folgende Beitrag stellt einige Überlegungen zur Gestaltung und Steuerung von KMU-Beratungsförderprogrammen an, die dabei helfen sollen, diesen hohen Erwartungen in der Förderpraxis von KMU-Beratungen Rechnung zu tragen.

KMU-Beratungsförderprogramme sind Instrumente, die in Marktbeziehungen eingreifen, um strukturelle Wettbewerbsnachteile kleiner und mittlerer Unternehmen zu kompensieren. Nicht zuletzt dienen diese Programme auch der Umsetzung spezifischer wirtschafts-, forschungs- und arbeitspolitischer Ziele der Länder und des Bundes. Typische Akteure, die solche Förderprogramme gestalten und umsetzen, sind die einschlägigen Fachministerien, öffentliche Einrichtungen mit entsprechender Unterstützungsfunktion (u. a. Behörden und Landesförderbanken), mit der Umsetzung von Programmen beauftragte, sog. Projektträger sowie flächendeckend die Kammern und die kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungen.

Die den Beratungsförderprogrammen zugrunde liegende, stets auch von Marktbedingungen und dem jeweils spezifischen Handeln der beteiligten Akteure abhängige Anreizsystematik ist dabei nicht immer widerspruchsfrei. Potentielle Kooperationschancen zwischen der Bundes- und der Landesebene sowie zwischen unterschiedlichen Fachministerien werden eher selten ausgeschöpft. Arbeits- und organisationswissenschaftliche Aspekte von Beratungsprozessen geraten gegenüber einer Technologie- und Produktzentrierung leicht ins Hintertreffen. Einzelne Marktteilnehmer fühlen sich mangels Förderfähigkeit pauschal diskriminiert, andere durch Umsetzungsrichtlinien benachteiligt. Mitnahmeeffekte auch jenseits förderfähiger Beratungsinhalte werden von Seiten der Fördergeber beklagt, bürokratische Verfahren von Unternehmen und Beratern. Dabei sind Unternehmensberaterinnen und -berater, aber auch Akteure öffentlicher Einrichtungen regelmäßig nicht nur dem Wohle ihrer Kunden verpflichtet, sondern – programmbedingt – ‚Diener vieler Herren‘, die nicht immer deckungsgleiche Ziele und Interessen haben.

Beim überwiegenden Teil der mit öffentlichen Mitteln geförderten Beratungen aktiver, d. h., nicht mehr im Gründungsprozess befindlicher, Unternehmen spielt die Veränderung betrieblicher Prozesse eine zentrale Rolle. Mithilfe von Unternehmensberatern werden dabei Neuerungen eingeführt, die – jedenfalls aus der Perspektive der entsprechenden Unternehmen – häufig auch einen innovativen Gehalt aufweisen.

Es lohnt sich vor allem auch zur Förderung von prozessbezogenen Innovationsstrategien in KMU – so die hier vertretene These –, Effektivität und Effizienz von Beratungsförderprogrammen zu verbessern. Dabei stellen sich u. a. die folgenden Fragen:

- Wie können die beteiligten Akteure bestehende Kooperationsregeln optimieren und neue Regeln institutionalisieren?
- Führen wechselseitige Investitionen in Vertrauen zur Minimierung von Überwachungskosten?
- Wie lassen sich Verfahren von Förderprogrammen so verbessern, dass die Opportunitätskosten der geförderten KMU verringert werden?
- Wie lässt sich der Einsatz von programmspezifischen Multiplikatoren und Intermediären verbessern, um Förderziele besser zu erreichen?

Eine auch nur annähernd erschöpfende Antwort auf diese Fragen kann im Rahmen dieses Beitrags nicht gegeben werden. Die hier vorgestellten Überlegungen zur Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsförderprogrammen weisen jedoch auf Probleme hin und deuten Lösungsmöglichkeiten an, deren Problemrelevanz und Lösungspotenzial vor allem auch unter interaktions- und institutionenökonomischen Fragestellungen im Weiteren empirisch erforscht werden sollte.

Angemerkt werden muss im Übrigen auch, dass es hier nicht Ziel sein kann, einzelne Förderprogramme zu kommentieren oder gar in Hinblick auf ihre Förderziele sowie ihre Effektivität und Effizienz zu bewerten. An den Stellen, an denen Beispiele zur Erläuterung der Argumentation benutzt werden, die der aktuellen Förderpraxis entnommen oder nachempfunden sind, sind diese Sachverhalte aus dem jeweiligen Förderzusammenhang herausgelöst, in dem sie ihre spezifische Funktion haben.

Ohne konsistente Anreizsystematik kein optimales Erreichen von Förderzielen

Bei jeder Beratungsförderung sind monetäre wie nichtmonetäre Handlungsanreize für Unternehmen, Berater und ggf. auch für Anlaufstellen und andere intermediäre Dienstleister von zentraler Bedeutung. Die Anreizsystematik innerhalb von Einzelprogrammen und zwischen sich ergänzenden Programmen sollte dabei weitgehend konsistent sein.

Programmspezifische Anreize können dabei ganz unterschiedlicher Art sein. Selbstverständlich ist für jedes eine Unternehmensberatung benötigende Unternehmen die Höhe der Subvention, des Zuschusses zum Beraterhonorar, von erheblicher Bedeutung. Darüber hinaus kann die Tatsache, dass ein bestimmtes Beratungsunternehmen für ein Förderprogramm zugelassen oder bei einer öffentlichen Anlaufstelle als erfahren bekannt ist, dem potenziellen Beratungskunden im unübersichtlichen Beratungsmarkt ein Stück Sicherheit verschaffen und damit einen Anreiz, die Hemmschwelle vor allem bei einer erstmaligen Beratung zu überwinden. Ist eine solche Anlaufstelle als kompetent bekannt, besteht ein Anreiz, sie bereits im Vorfeld einer Beratungsentscheidung zu kontaktieren. Für das Beratungsunternehmen wirken die beschriebenen Sachverhalte als Anreize, weil es den Beratungskostenzuschuss und seine Reputation bei der Anlaufstelle zur Kundengewinnung nutzen kann. Seine Akquisitionstätigkeit wird durch diese Anreize auf die Programmziele gelenkt. Für öffentliche Anlaufstellen wiederum besteht ein

Anreiz, im Wettbewerb der Standorte öffentliche Mittel auf den eigenen Standort zu lenken und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit ‚heimischer‘ Unternehmen tendenziell zu stärken. Natürlich sind diese Beispiele nur ein kleiner Ausschnitt aus der Systematik der hier wirksamen Anreize.

Welche unerwünschten Folgen kann im hier beschriebenen Zusammenhang eine inkonsistente Anreizsystematik haben? – Ein Beispiel

Stellen wir uns ein Förderprogramm vor, das es KMU zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen will, in einem Zeitraum von vier Jahren nach eigener Entscheidung zwei zu 50 % geförderte Unternehmensberatungen mit einem Subventionswert von maximal je 2.000 Euro durchzuführen. Natürlich könnte der Fördergeber von vornherein verbindlich festlegen, dass eine geförderte Beratung nur alle zwei Jahre möglich ist. Aber die wirtschaftliche Entwicklung von KMU verläuft ja bekanntermaßen häufig unterschiedlich und mit wechselhaftem Erfolg. Deshalb ist es sinnvoll, dass die Zeitpunkte für die beiden subventionierten Beratungen durch die Unternehmen selbst bestimmt werden können und dadurch flexibler handhabbar sind. Nicht gewollt von Seiten des Fördergebers sind allerdings ‚Doppelberatungen‘, bei denen der gesamte Förderanspruch faktisch schon für eine erste, umfangreiche Beratung genutzt und damit für die Zukunft verbraucht wird, wobei diese Beratung dann allerdings formell in zwei Verträge aufgeteilt wird, um den Förderrichtlinien Rechnung zu tragen – möglicherweise in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen, das zu denjenigen zählt, die aus geschäftspolitischen Gründen immer gleich den größtmöglichen Beratungsauftrag abschließen wollen und dieser Akquisestrategie den Kundennutzen regelmäßig unterordnen.

Selbstverständlich kann es Grenzfälle geben, die zwei Beratungen in zeitlich enger Abfolge erforderlich machen. Um diese Sonderfälle handhabbar zu machen, legt die Förderrichtlinie fest, dass in einer solchen Situation die in der Beratung zu bearbeitenden Sachverhalte thematisch unterschiedlich sein müssen, was im Rahmen der Beratungsberichte deutlich gemacht werden muss. Die Beantragung der Förderung durch das KMU geschieht in unserem Beispiel nach Abschluss des jeweiligen vertraglichen Beratungsverhältnisses und der Bezahlung der Beratungsrechnung. Die Förderung wird bewilligt, soweit die formellen Fördervoraussetzungen erfüllt sind und sobald der Beratungsbericht geprüft und für sachgerecht befunden wurde. Überdies steht die Förderung stets unter dem Vorbehalt, dass Fördermittel in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, was auf Grund begrenzter Haushaltsmittel oder einer zeitweiligen Haushaltssperre nicht immer oder nicht immer zeitnah der Fall sein kann.

Unterstellen wir nun, dass die für eine zeitnahe und gründliche Prüfung der oben beschriebenen Grenzfälle an Hand der Beratungsberichte erforderlichen Ressourcen nicht vorhanden sind und dies zumindest in der Beraterlandschaft auch bekannt ist. Es liegt also ein Kapazitätsproblem der beauftragten Einrichtung vor. In den meisten Fällen kann daher nur die Gliederung der Berichte gelesen werden. In seltenen Fällen wird die Förderung einer besonders ungeschickt ‚gedoppelten‘ Beratung wg. zu großer thematischer Nähe der Beratungsgegenstände abgelehnt – nach vielem Hin und Her und dem entsprechenden Zeitaufwand für die Auseinandersetzung mit dem Beratungsunternehmen und dem Antrag stellenden KMU.

Trotz dieser gelegentlich statuierten Exempel nimmt der Anteil ‚gedoppelter‘ Beratungen vor allem bei KMU, die sich überhaupt zum ersten Mal beraten lassen, kontinuierlich zu.

Woran kann das liegen? Und was hat das mit inkonsistenter Anreizsystematik zu tun?

Die Möglichkeit zu einer flexiblen Handhabung der Förderung gemäß dem spezifischen Beratungsbedarf der KMU ist in diesem Beispiel ein Anreiz, die Förderung zu wohlüberlegten, also betriebswirtschaftlich notwendigen oder zweckmäßigen Zeitpunkten in Anspruch zu nehmen. Und es ist vor allem für kleine Unternehmen immer auch eine Überlegung wert, sich die Option einer Bezuschussung offen zu halten. Denn es sind ja Liquiditätseingpässe möglich, bei denen ohne Bezuschussung eine Beratung nicht zu bezahlen ist. Ein (vermutlich eher schwacher) Anreiz auf Seiten des KMU wirkt einer solchen vorsichtigen Haltung allerdings entgegen: Die Befürchtung, dass zu einem späteren Zeitpunkt die Subvention nicht mehr zur Verfügung steht, kann dazu führen, bei voraussichtlich umfangreichem Beratungsbedarf die zweite Förderung schon mal ‚mitzunehmen‘. Dieser Anreiz bekommt immer dann ein größeres Gewicht, wenn er beraterseitig in Vertragsverhandlungen thematisiert wird. Wir haben es also schon auf der Seite des beratungsbedürftigen Unternehmens mit gegenläufigen Anreizen zu tun.

Schwerer wiegt die – hier beispielhaft konstruierte – Anreizsystematik auf der Beraterseite. Es ist davon auszugehen, dass ein Beratungsunternehmen grundsätzlich und langfristig Interesse an einer positiven Reputation hat, die vor allem durch erfolgreiche Beratungen erworben wird. Dabei steht jedes Beratungsunternehmen im Wettbewerb um Beratungskunden, denen es gute Konditionen unter Einbeziehung der verfügbaren Subventionen bieten will. Darüber hinaus gilt auch für in der Regel gut ausgelastete Beratungsunternehmen, dass sie zwischenzeitlich unter Auftragsmangel leiden können und gerade dann unbedingt einen möglichst umfangreichen Auftrag benötigen. Eine ‚gedoppelte‘ Beratung käme da gerade zur richtigen Zeit. Um es noch einmal deutlich zu sagen: Einem solchen Anreiz unterliegen auch solche Beratungsunternehmen, die grundsätzlich um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren Kunden bemüht und bereit sind, in ihre Reputation zu investieren. Sie unterliegen diesem Anreiz umso stärker, umso wahrscheinlicher es ist, dass die Wettbewerber im Beratungsmarkt sich eine solche Chance, den Umsatz zu steigern, nicht entgehen lassen. Denn auf Dauer kann und will der Ehrliche nicht der Dumme sein, der Wettbewerbsnachteile erleidet.

Die beschriebene Anreizsystematik würde völlig anders wirken, wenn der Fördergeber in der Lage wäre, ‚gedoppelte‘ Beratungen glaubhaft ‚abzuschrecken‘. Wird eine solche gegen Förderziele und -richtlinie verstoßende Beratung regelmäßig erkannt und ihre Förderung abgelehnt, dann droht eine Situation, die jedes auch nur ansatzweise um seine Reputation bemühte Beratungsunternehmen lieber vermeiden wird: Der Kunde hat wegen des Ausfalls der in der Regel durch den Berater in Aussicht gestellten Förderung einen finanziellen Schaden, den er möglicherweise gegen den Berater geltend machen kann; das Beratungsunternehmen erleidet in jedem Fall einen erheblichen Reputationsschaden beim Kunden wie beim Fördergeber.

Der rationale Weg in die ‚soziale Falle‘

Die Schwächen der in unserem Beispiel konstruierten Anreizsystematik – vor allem die Akquisevorteile für Berater bei einem regelmäßigen Verstoß gegen ‚Geist‘ und Richtlinie der Beratungsförderung bei gleichzeitig fehlenden Mitteln zur Durchsetzung der Regularien durch den Fördergeber – ziehen natürlich ‚Trittbrettfahrer‘ an, die sich Gelegenheiten zur Ausnutzung von Regelungs- oder Sanktionslücken nicht entgehen lassen.

Schädlicher als eine Einladung an potenzielle ‚Trittbrettfahrer‘ ist hier allerdings: Eine widersprüchliche Anreizsystematik führt jede Beraterin und jeden Berater in eine Dilemmasituation mit nichtintendierten negativen Handlungsfolgen. Denn ein – ja selbst unternehmerisch tätiger und damit im Wettbewerb stehender – Berater, der sich grundsätzlich lieber an die ‚Spielregeln‘ halten würde, kann dies rational nur dann tun, wenn diese Regeln glaubhaft für alle durchgesetzt werden und so allgemeine Geltung erlangen. Sonst ist unter Wettbewerbsbedingungen der Ehrliche nicht nur häufig der Dumme, sondern auch der Verlierer.

Werden Förderrichtlinien nicht glaubhaft durchgesetzt, gibt es also in unserem Beispiel einen starken Anreiz, geförderte Beratungen zu ‚doppeln‘, dann greift beraterseitig die folgende rationale Überlegung: Optimal wäre es, niemand würde die faktische Möglichkeit, sich einen förderseitig nicht gewollten Vorteil zu verschaffen, ausnutzen. Damit könnte die vernünftige Regel, die es KMU ermöglicht, zu selbst gewählten Zeitpunkten zwei geförderte Beratungen wahrzunehmen, dauerhaft Bestand haben und kein Berater würde sich an dieser Stelle einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Eine entsprechende Selbstbindung aller KMU-Berater lässt sich kurzfristig allerdings nicht herbeiführen. Also muss ich – als ein diese Situation nüchtern analysierender Berater – davon ausgehen, dass meine Wettbewerber auf Grund der Befürchtung, ansonsten Wettbewerbsnachteile zu erleiden, sich ihrerseits diesen potenziellen Vorteil nicht entgehen lassen werden. Wenn ich nun meinerseits keinen Wettbewerbsnachteil erleiden will, zwingt mich dieses Dilemma dazu, in gleicher Weise zu handeln.

Auf der Grundlage dieser rationalen Überlegungen in einer solchen Dilemmasituation nehmen folglich *alle* Berater – jedenfalls vom Grundsatz der hier rekonstruierten Situationslogik her – die Möglichkeit der ‚Dopplung‘ von geförderten Beratungen wahr. Soweit dies alle tun, stellt sich dadurch aber niemand besser, denn das gesamte Auftragsvolumen wird dadurch nicht größer und die einzelnen punktuellen Vorteile gleichen sich zwischen den Beratern auf Dauer wieder aus. Allerdings wird, soweit der Fördergeber sich nicht in der Lage sieht, mit zusätzlichen Ressourcen seine vernünftige und für KMU flexible Regel durchzusetzen, diese nach einiger Zeit wegen des – im hier rekonstruierten Modell allgemeinen, in der Realität eher kontinuierlich zunehmenden – Missbrauchs abgeschafft werden. Im Ergebnis führt in einer solchen Dilemmasituation das intentionale Handeln der Beteiligten nach einer rationalen Analyse der Handlungsbedingungen zu einer nicht intendierten Folge, die die Interaktionsökonomik als „soziale Falle“ bezeichnet (vgl. Homann/Suchanek 2005: 34).

Nutzen und Grenzen des Wettbewerbs von Beratungsförderprogrammen

Förderprogramme zur Beratung von KMU unterschiedlicher Fachministerien des Bundes und der Länder ergänzen sich idealerweise in Hinblick auf spezifische Förderziele und die jeweils verfügbaren finanziellen Mittel. Und selbstverständlich liegt es im berechtigten Interesse föderativ verbundener Länder, jeweils eigene förderpolitische Akzente zu setzen.

Dementsprechend ist beispielsweise eine Konstellation, bei der ein KMU die Wahl hat zwischen einem Beratungsförderprogramm, das eine unkomplizierte Subventionierung einer typischen Beratung rund um Themen wie Ertragsschwäche, Liquiditätssicherung, Marktauftritt, Effizienz der Abläufe und Einsatz neuer Technologien ermöglicht, und einem weiteren Beratungsförderprogramm, das bei solchen Themen die Partizipation der Mitarbeiter sowie ggf. ihrer Vertretung zur Bedingung macht und dafür natürlich bessere Förderkonditionen bietet, als eine fruchtbare Programmkonkurrenz auf der Basis unterschiedlicher Modelle und Bewertungen wirtschaftlicher Kooperation und Partizipation zu betrachten.

Allerdings liegen, wie vielleicht bei den Ausführungen zur Konsistenz der Anreizsystematik schon deutlich wurde, auch hier die Probleme im Detail. Eine partizipativ angelegte Beratung hat, so jedenfalls die hier vertretene Überzeugung, grundsätzlich eine höhere Effektivität, schlägt sich damit auf Dauer unter sonst gleichen Bedingungen in einer höheren Rentabilität nieder. Jedoch erfordert ein solcher Beratungsansatz kurzfristig einen höheren Zeitaufwand für Gespräche, Koordination, Klärung und Vermittlung von Interessen etc., benötigt also eine höhere Zahl an Beratungstagewerken und kostet somit erst einmal mehr als eine nicht-partizipative Beratung. Folglich wird ein Programm, das eine partizipativ angelegte Beratung fördert, mehr Beratungstagewerke zur Verfügung stellen und auch eine etwas bessere Förderquote bieten, da sich die finanzielle Gesamtbelastung des KMU durch die größere Anzahl erforderlicher Beratungstage grundsätzlich erhöhen wird.

Im Rahmen eines solchen Förderprogramms sollten die partizipativen Mindestanforderungen an die Beratung definiert und durchgesetzt werden. Gelingt dies nicht, verblieben als Anreize nur die besseren Förderkonditionen, die dann als isolierte Fehlanreize eine Sogwirkung auch auf nicht-partizipativ konzipierte Beratungsvorhaben entfalten würden. Faktisch läge dann eine Programmkonkurrenz vor, die sich nur an Konditionen orientieren und zu nicht gewollten Wettbewerbseffekten führen würde und im Übrigen gesamtwirtschaftlich tendenziell suboptimal wäre.

Eine andere Form von Programmkonkurrenz ist dem gegenüber immer sinnvoll: der Wettbewerb um möglichst geringe ‚bürokratische‘ Zugangshürden für KMU. Damit ist allerdings nicht der notwendige Regeldurchsetzungsaufwand gemeint, der von interessierter Seite gern als ‚Überbürokratisierung‘ beklagt wird. Stattdessen ist hier der Blick insbesondere auf die Suchkosten sowie den Antrags- und Abrechnungsaufwand zu richten, den ein KMU betreiben muss, um in den Genuss einer geförderten Beratung zu kommen. Darüber wird hier noch ausführlicher zu sprechen sein.

Wie immer in einer Marktwirtschaft sind einige wirtschaftliche Ziele besser durch Wettbewerb zu erreichen, andere dagegen eher durch Zusammenarbeit. ‚Ordnungspolitische‘ Präferenzen sind dabei stets auch abhängig von den einzel- und gesamtwirtschaftlichen Interessen der Akteure. Im Übrigen sind nahezu alle Details zum Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation in einer Marktwirtschaft wissenschaftlich hoch umstritten.

Es erscheint jedenfalls lohnenswert, nach Möglichkeiten zu einer besseren Verknüpfung von KMU-Beratungsförderprogrammen zu suchen und damit verstärkt fachübergreifende ‚integrierte Beratungsansätze‘ zu entwickeln. Natürlich müssen dabei die Förderziele und -gegenstände in einem engen sachlichen Zusammenhang stehen und die spezifische Anreizsystematik angepasst werden. Beispielsweise könnten Anreize geschaffen werden, um in KMU die Nutzung von Innovationsförderprogrammen oder auch von subventionierten investiven Finanzierungen stärker mit geförderten Beratungsansätzen zu verknüpfen, die einer partizipativen Personal- und Organisationsentwicklung einen hohen Stellenwert beimessen.

Die Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU gezielter fördern

Im Rahmen des Projekts KMU-INNOSTRAT setzen sich die Projektpartner mit der Frage auseinander, wie die Entwicklung und die Umsetzung von Innovationsstrategien in KMU mithilfe breitenwirksamer Interventionssysteme unterstützt werden können. Erfolgreiche Beratungsansätze zur Nutzung von Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements sollen systematisch vor allem auch in Teile der KMU-Landschaft mit einer eher gering ausgeprägten Beratungs- und Strategieaffinität transferiert und auf diese Weise eine breite Diffusion von positiven Erfahrungen unterstützt werden.

Aber: Lassen sich Innovationsstrategien überhaupt sinnvoll entwickeln? Schließlich sind Innovationen definitionsgemäß immer auch neu. Und Neues lässt sich, soweit überhaupt, nun einmal nicht so konkret voraussehen, dass darauf eine belastbare Unternehmensstrategie aufgebaut werden kann. „Die Chancen und die Kraft unternehmerischer Ideen in der Marktwirtschaft resultieren aus grundsätzlich unbekanntem Entwicklungen und offenen Prozessen. (...) *Opportunistisches* Verhalten – in anderen Situationen die Ursache von Konflikten – ist der Grund für Innovation und im Wirtschaftsleben der treibende Motor (...)“ (Schnebel/Bienert 2005: 137; Hervorhebung d. d. V.). Geht es also für Unternehmen im Allgemeinen und für KMU in besonderer Weise eher darum, Gelegenheiten beim Schopf zu ergreifen und sich neuen Entwicklungen rasch anzupassen, als selbst unternehmensspezifische Innovationsstrategien zu entwickeln?

Ob die Entwicklung sog. Basisinnovationen, die die Grundlagen wirtschaftlichen Handelns radikal verändern, im Rahmen von Strategien erfolgreich planbar ist, ist umstritten. Wenn überhaupt, so scheint dies vorstellbar im Rahmen von Konzernstrukturen mit erheblichen FuE-Budgets – z. B. in der Pharma- und Chemieindustrie oder der Verkehrstechnik. Jedoch lässt sich auch hier beobachten, dass Innovationen einschließlich der Unternehmen, die sie entwickelt haben, systematisch zugekauft werden. Zumindest scheinen solche Innovationsstrategien

die gewünschten Basisinnovationen nicht in einem geschlossenen Konzernsystem erzwingen zu können. Sie benötigen, trotz der erheblichen Skaleneffekte, die ja auch in Hinblick auf ungeplante Zufallsfunde wirksam sind und die sich Konzerne solcher Branchen ohnehin zunutze machen können, eine strategische Offenheit, um bisher unbekannte Neuerungen, die außerhalb der eigenen, unmittelbaren Ressourcen entwickelt wurden, integrieren zu können.

Für KMU, die Skaleneffekte in solchen Größenordnungen nicht in ihre Strategien einbeziehen können, geht es in Hinblick auf derartige Basisinnovationen daher in erster Linie um Offenheit für neue Ideen, unabhängig davon, ob diese nun selbst zu Innovationen entwickelt werden können oder ob sich die Unternehmensstrategien flexibel und „opportunistisch“ (s. o.) an neue Entwicklungen in den aktuellen und potenziellen Märkten des Unternehmens anpassen. Diese Offenheit ermöglicht es auch, bewährte Routinen in Frage zu stellen und mit verfügbaren Alternativen zu vergleichen. Im Ergebnis kann dies natürlich auch zur Beibehaltung des Bewährten führen, wenn Alternativen sich nicht als grundsätzlich effektiver bzw. effizienter darstellen. Auch dies kann ein schlüssiges Ergebnis der Verfolgung einer Innovationsstrategie sein (vgl. dazu aus der Perspektive sozio-kultureller Evolution von Innovationen Braun-Thürmann/John 2010: 63 ff.).

Warum steht hier die Förderung betrieblicher Prozessinnovationen im Vordergrund?

Die vorangehenden Ausführungen legen nahe, dass es bei der Förderung der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien in KMU nur im Ausnahmefall um radikale Produktinnovationen gehen kann. Im Vordergrund stehen in KMU zum einen eher inkrementelle Veränderungen an Produkten und Dienstleistungen, zum anderen v. a. aber Veränderungen in den Abläufen von Planung, Marktauftritt, Produktion, Controlling etc. Dabei steht jede Art inkrementeller Veränderung an Produkten und Dienstleistungen in einer starken Abhängigkeit von solchen Prozessinnovationen. Innovative Prozesse in der Unternehmensführung bedürfen darüber hinaus so gut wie immer einer entsprechenden kulturellen und sozialen Basis im Unternehmen, stehen damit in einem engen Zusammenhang mit denjenigen Veränderungen, die man unter dem Begriff „Soziale Innovation“ zusammenfassen kann (vgl. dazu Howaldt/Schwarz 2010: 87 ff., darüber hinaus insg. die von Howaldt/Jacobsen 2010 herausgegebene Aufsatzsammlung).

In vielen Fällen geht es für KMU auch gar nicht um Innovationen im strengen Sinne, sondern vor allem darum, mit dem technischen und sozialen Wandel Schritt zu halten. Denn selbstverständlich ist nicht jede Neuerung, nicht jeder technische oder soziale Wandel im Unternehmen sogleich eine Innovation – jedenfalls nicht aus der Perspektive des Marktes. Solche Neuerungen können sich aus der Perspektive eines Unternehmens trotzdem als innovativ darstellen, jedenfalls soweit sie als Handlungsalternativen bisher nicht zur Verfügung standen, es sich also nicht um Maßnahmen handelt, die in der Vergangenheit als unpraktikabel oder zu kostspielig verworfen wurden (vgl. zum sog. Inkrementalismus aus entscheidungstheoretischer Sicht Schimank 2005). Allerdings können – auch dies sollte berücksichtigt werden – äußerst unscheinbare Veränderungen ein hohes Innovationspotenzial beinhalten (vgl. Aderhold 2010).

Die forschungsseitigen Versuche einer genaueren Bestimmung der Wirkungszusammenhänge von Innovationen und Innovationsstrategien in KMU bleiben damit unübersichtlich. Der Verfasser dieses Aufsatzes fühlt sich auch nicht berufen, den vielen Versuchen, den Begriff der Innovation zu definieren oder zumindest hilfsweise näher bestimmen, einen eigenen hinzuzufügen (eine Übersicht geben u. a.: Cywinski 2010: 12 ff., Hauschildt/Salomo 2011: 3 ff., Rammert 2010: 21 ff.). Für die Zwecke des Projekts KMU-INNOSTRAT halten wir jedenfalls die von Kirner e. a. vorgelegte Definition für praktikabel:

„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 e. a. 2006: 17, siehe dazu auch Keuken/Sassenbach 2010: 391.)

Diese Definition fokussiert den Neuigkeitsaspekt einer Innovation auf das jeweilige Unternehmen selbst, bezieht dabei die Prozesse wie auch deren interne Rahmenbedingungen ein und verknüpft die Intention der Akteure mit einem wirtschaftlichen Vorteil. Sie ist deshalb insbesondere für Innovationsstrategien in KMU gut handhabbar.

Betriebliche Prozessinnovationen stehen hier in Hinblick auf KMU-Beratungsförderprogramme im Vordergrund, weil für die Masse der KMU die Prozessinnovation ein realistischer Ansatzpunkt ist, um systematisch in die eigene Innovationsfähigkeit zu investieren, hierfür – v. a. auch zeitliche – Ressourcen aufzuwenden und damit die Schaffung, Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit als eine strategische Aufgabe zu begreifen. Auch wenn man die beharrliche Verbesserung des Kundennutzens am Produkt bzw. an einer Dienstleistung für den entscheidenden Ausgangspunkt jeder Entwicklung unternehmerischer Innovationsfähigkeit hält, wird man kaum bestreiten können, dass auch aus dieser Perspektive die erfolgreiche Veränderung interner Prozesse und Strukturen eine notwendige Erfolgsbedingung ist; man denke hier nur an die Aufgabe der Qualitätssicherung.

Maßgeblich für den Erfolg betrieblicher Prozessinnovationen ist der Nutzen auf Seiten der Akteure – Unternehmer, Beschäftigte und Kunden, um nur einige der wichtigsten Stakeholder zu nennen. Ein Nutzen, der in der Regel dauerhaft nicht auf Kosten der jeweils anderen beteiligten Akteure zu haben ist, sondern einer Kooperation zum gegenseitigen Vorteil bedarf. Dabei ist es von eher akademischem Interesse, ob es sich bei einer solchen Prozessinnovation nun aus Sicht der Branche um eine ‚echte‘ Innovation handelt oder eher um eine unternehmensbezogene Neuerung, die den notwendigen technischen, ökonomischen oder sozialen Wandel unter dem Druck des Wettbewerbs nachholt.

Der Blick auf die Prozessinnovation ist m. E. daher in besonderer Weise geeignet, ein kleines oder mittleres Unternehmen strategisch auf seine Innovationsfähigkeit auszurichten. Unternehmer, Führungskräfte, aber auch technisch-gewerblich oder kaufmännisch tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich systematisch mit *Prozessinnovationen* auseinandersetzen, entwickeln auch einen Blick für die Möglichkeiten *inkrementeller* Innovationen im *Produkt- und Dienstleistungsbereich* und würden ggf. auch mit großem Interesse die Chancen für die Entwicklung einer *Basisinnovation* ausloten.

Die Entwicklung und Umsetzung von Basisinnovationen dagegen zum strategischen Förderziel von KMU zu erklären, ein solcher Ansatz stünde stark in der Gefahr, Engagement nicht herauszufordern, sondern zu blockieren. (Hier mögen Forschungs- und Entwicklungsdienstleister sowie hochinnovative Unternehmen bestimmter Branchen eine Ausnahme sein. Aber auch hier – so jedenfalls meine Vermutung – ist eine große Zahl von Basisinnovationen doch eher ein ‚Abfallprodukt‘ inkrementeller Bemühungen, dessen Potenzial rechtzeitig erkannt wurde.) Basisinnovationen zum Ziel einer das ganze Unternehmen umfassenden Innovationsstrategie zu erklären, würde bei der Masse der KMU in der Gefahr stehen, nicht Ernst genommen zu werden. Eine solche Strategie konnotiert die Ausnahmesituation, das Spezialistentum, die geringe Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Sie ist deshalb für die Masse der KMU kaum geeignet, die erforderlichen Energien aller Akteure zu mobilisieren.

Cum grano salis lässt sich vermutlich auch sagen: Die Offenheit für Neuerungen, die Einbindung der wichtigsten Stakeholder in ein Bemühen um inkrementelle Verbesserung an Produkten und Dienstleistung, Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt eine produktive Fehlermanagementkultur, all dies wäre, systematisch verfolgt, für viele kleine Unternehmen die entscheidende Innovation für ihre Zukunft im Wettbewerb – ein Wandel der Unternehmenskultur und damit eine Prozessinnovation auf einer Metaebene spezifischer unternehmerischer Innovations- und Wettbewerbsstrategien.

Und was heißt das nun alles für KMU-Beratungsförderprogramme?

Es ist eine Überlegung wert, auch für *nicht*-innovationsspezifische Beratungsprogramme zu prüfen, wie weit die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien mit der hier dargelegten Fokussierung auf *Prozess*innovationen ein prägender Parameter sein könnte.

Die Befürchtung, dass eine solche Ausrichtung der Beratungsförderung die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen überfordern könnte, wäre nur dann berechtigt, wenn man bei der Förderung von KMU-Innovationsstrategien die Entwicklung und Umsetzung von weitreichenden *Basis*innovationen in den Mittelpunkt stellen würde. Ich hoffe, gezeigt zu haben, dass dies weder nötig noch sinnvoll ist. Es reicht m. E. vollständig aus, die Konzentration von KMU gezielt und auf Dauer auf *Prozess*innovationen in einem weiten Sinne zu lenken, auf Prozessinnovationen, die sowohl wirtschaftliche Effizienz als auch Kundennutzen, gute Arbeitsbedingungen und die Interessen der übrigen Stakeholder umfassen.

Natürlich ist es eine stark verkürzte und vielleicht auch etwas vermessene Aussage, hier im Rahmen von Beratungsförderung davon zu sprechen, die „Konzentration“ von KMU auf bestimmte Ziele hin „lenken“ zu wollen. Denn selbstverständlich lenkt hier in einem unmittelbaren Sinn stets die Unternehmensführung, wobei allerdings – mittelbar – auch alle Stakeholder ihren spezifischen Einfluss entfalten, sei es durch eigene Handlungen oder durch die vorausschauende Berücksichtigung ihrer potenziellen Handlungen durch die Unternehmensführung. Der Fördergeber setzt mit seinem Beratungsprogramm hier also bestenfalls geeignete, berücksichtigungsfähige Anreize. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Anlass einer typischen Beratung von KMU ist in aller Regel nicht die Behebung eines Defizits bei der strategischen Innovationskompetenz. Eher stehen hier Umsatz-, Ertrags- und Finanzierungsschwächen im Vordergrund. Wenn eine Beratung, die solche Probleme lösen hilft, aber nicht Flickwerk sein soll – nach dem Muster: mehr Werbung für den Umsatz, weniger Personalkosten für die Ertragskraft und zusätzliche Sicherheiten für die Liquidität –, dann muss neben vielem anderen auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Ergebnis könnte dabei u. a. sein, eine unternehmensspezifische Innovationsstrategie in einem konkreten Handlungsplan festzuhalten und ihre Umsetzung zu einem kontinuierlichen Thema im Rahmen der Unternehmensführung und -entwicklung zu machen.

Wie könnten konkrete Anreize im Rahmen eines Beratungsprogramms aussehen? Es spricht einiges dafür, Beratungsaufgaben wie ‚Erwerb strategischer Innovationskompetenz‘ bzw. ‚Entwicklung einer unternehmensspezifischen Innovationsstrategie‘ in einer der Unternehmensgröße, der Marktpositionierung etc. angemessenen Form und in einem passenden Verhältnis zur Gesamtdauer der Beratung im ‚Pflichtenheft‘ einer KMU-Beratung zu verankern. Vermutlich würde dadurch der Gestaltungswille des öffentlichen Fördergebers in vielen Fällen in ein Spannungsverhältnis zu begrenzten Beratungszielen von Unternehmensführungen treten. Hier müsste die Höhe der Subvention einen angemessenen Anreiz bieten, zusätzliche, unternehmensseitig nicht unmittelbar intendierte Beratungsthemen zu bearbeiten.

Entscheidend bleibt jedoch die inhaltliche Ebene: Beraterseitig muss die Unternehmensführung vom Sinn einer umfassenden Beratung, die nicht nur Symptome behandelt, sondern die Probleme bei der Wurzel fasst, überzeugt werden. Der maximale Umfang an förderfähigen Tagewerken sollte zu einem derart umfassenden Beratungsansatz nicht im Widerspruch stehen. Ein geringer ausgeprägter Gestaltungswille des Fördergebers könnte einen solchen ‚Beratungsbau-stein Innovationsstrategie‘ fakultativ machen: Wird dieser Baustein bearbeitet, steht eine gewisse Anzahl von geförderten Beratungstagewerken zusätzlich zur Verfügung.

Selbstredend gilt, dass die gesamte Anreizsystematik des betreffenden Beratungsprogramms die Umsetzung der förderpolitischen Ziele sicherstellen muss. Ansonsten droht ein Unterlaufen der Förderziele bei Mitnahme der höchstmöglichen Subvention, ein – wie oben bereits ausführlich dargelegt – rationales Verhalten der beteiligten Akteure unter den Anreizbedingungen von Märkten.

Ganzheitliche Innovationsstrategien fördern

Seit Schumpeters 1928 erschienenen „Beiträge(n) zur Sozialökonomik“ kann man von „mindestens fünf Möglichkeiten der Innovation“ sprechen: „Produkte, Prozesse, neue Märkte, Energie/ Finanzquellen und Schaffung neuer sozialer Institutionen“ (Aderhold 2010: 112). Selbstverständlich kann in einem Bereich dieser Möglichkeiten eine Innovation realisiert werden, ohne dass in den anderen Bereichen Innovationen im Gleichschritt stattfinden. Aber auf längere Sicht und damit in strategischer Hinsicht dürften die verschiedenen Möglichkeiten zu innovieren in einem mehr oder minder eng gekoppelten Zusammenhang stehen. Über Zusammenhänge zwischen Prozessinnovationen und Produktinnovationen wurden hier schon einige An-

merkungen gemacht. Unter dem Stichwort „ganzheitliche Innovationsstrategien“ geht es nun um den engen Zusammenhang zwischen Schumpeters „Schaffung neuer sozialer Institutionen“ und der strategischen Innovationsfähigkeit von KMU.

Aderhold gibt unter dem schönen Titel „Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen“ u. a. auch Hinweise darauf, dass es für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien entscheidend ist, „Innovationsbereitschaft herzustellen“ und ein „Alternativ-Bewusstsein“ zu erzeugen, „das stetig und ständig präsent bleiben muss“ (Aderhold 2010: 117). Eine solche Innovationsbereitschaft mit stetig präsentem Bewusstsein für konkrete Gestaltungsalternativen des Unternehmens bedarf einer Grundlage in der Unternehmenskultur. Mit anderen Worten: Für diese Innovationsbereitschaft müssen Voraussetzungen auf der persönlichen und der organisatorischen Ebene vorhanden sein oder geschaffen werden, die als Humankapital, als soziales Kapital des Unternehmens bezeichnet werden können.

Soweit hierfür Veränderungen erforderlich sind, handelt es sich um sozialen Wandel in Unternehmen, Neuerungen in Arbeitsprozessen und Kooperationsstrukturen, die – jedenfalls aus der Sicht des Unternehmens – in vielen Fällen als soziale Innovationen bezeichnet werden können. *Dass* zur Sicherstellung einer langfristig wirksamen Innovationsbereitschaft in den meisten Unternehmen – nicht nur in KMU – ein erheblicher sozialer Wandel mit vielfältigen sozialen Innovationen erforderlich ist, kann im Kontext von Beratungsförderprogrammen getrost unterstellt werden.

Selbst wenn die Beschäftigten systematisch in Innovationsprozesse einbezogen werden, kann das nur als ein erster Schritt gewertet werden. Ob dieser dann langfristig in Richtung auf eine ganzheitliche Innovationsstrategie wirksam werden kann, hängt auch davon ab, ob dabei die *Interessen* der Beteiligten ausreichend berücksichtigt werden. Drohen beispielsweise Prozessinnovationen zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu führen, kann nicht von einer Mitwirkung der Betroffenen ausgegangen werden. Kurz stellt in diesem Zusammenhang beispielsweise fest: „Die Produktionsbeschäftigten sind im Gefolge neuer Organisationskonzepte (...) im betrieblichen Alltag gefordert, (...) am betrieblichen Innovationsprozess mitzuwirken.“ Trotzdem drohe vielfach „eine Retaylorisierung der Arbeit“ (Kurz 2011: 13).

Die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung betont allenthalben den hohen Stellenwert sozialer Innovationen, ihre „hohe wirtschaftliche Relevanz“ (Howaldt 2010: 78) für wirksame Innovationsstrategien (vgl. insg. Howaldt/Jacobsen 2010). Nicht nur hier finden sich gute Gründe, die hochgradige Produkt- bzw. Technikzentrierung so mancher Innovations- oder Technologie-Förderprogramme in Frage zu stellen. Gerade Beratungsprogramme, die sich der Förderung von Innovationen in KMU verschrieben haben, sollten das Schumpetersche Innovationsquintett berücksichtigen. In Hinblick auf die Schaffung neuer sozialer Institutionen, mit anderen Worten: die Schaffung der sozialen bzw. kulturellen Bedingungen für Innovationsstrategien in Unternehmen, besteht m. E. ein erheblicher (Nachhol-)Bedarf.

Es spricht also vieles dafür, bei der Weiterentwicklung von Innovations- bzw. Technologie-Förderprogrammen zu berücksichtigen, dass technologisch anspruchsvolle Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und auch weitreichende Prozessinnovationen besser zu entwickeln bzw.

umzusetzen sind, wenn von vornherein die eng damit zusammenhängenden Fragestellungen und Rahmenbedingungen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung einbezogen werden. Entsprechende, förderfähige Beratungsbausteine sollten entwickelt und in die Förderprogramme integriert, vorhandene Ansätze in dieser Hinsicht optimiert werden.

Trotz des engen Zusammenhangs zwischen der Entwicklung technischer und sozialer Innovationen bleibt es fraglich, ob KMU-Unternehmer bzw. -Geschäftsführungen, die häufig ja schon mehr oder minder explizite Vorbehalte gegen kaufmännisch oder technologisch orientierte Beratungsleistungen hegen, ausreichend für die hier skizzierten, darüber noch hinaus gehenden Fragestellungen sensibilisiert werden können, um hier einen entsprechenden, stets auch erst einmal knappe Ressourcen verzehrenden Handlungsbedarf zu erkennen – ein Punkt, an dem, neben den notwendigen Anreizen, die Überzeugungskraft öffentlicher Multiplikatoren im Bereich der Innovationsförderung sowie von Unternehmensberaterinnen und -beratern in besonderer Weise gefordert ist.

Fehlanreize in der Programmsteuerung können zu ungewollten Diskriminierungseffekten in einzelnen Marktsegmenten führen

Selbstverständlich benötigen Beratungsförderprogramme detaillierte Vorschriften, die u. a. festlegen, welche Unternehmen und welche Beratungsleistungen überhaupt förderfähig sind. Darüber hinaus, dies wurde schon ausgeführt, haben EU, Bund und Länder im Rahmen ihrer Förderpolitik die Aufgabe, positiv bewertete Entwicklungen voranzutreiben und andere, zu politisch nicht hinnehmbaren negativen externen Effekten führende Handlungsoptionen im Wettbewerb zu bremsen. Auch die Umsetzung dieser Aufgabe benötigt ausdifferenzierte Fördervorschriften. Auf die Notwendigkeit ihrer Durchsetzung im realen Beratungsgeschehen wurde hier schon mehrfach hingewiesen. Und was dabei nicht konkret festgelegt ist, kann auch nicht wirksam überprüft werden. Wer schon bei solch grundlegenden Wirkungszusammenhängen von Überbürokratisierung spricht, verkennt die Aufgaben öffentlicher Förderprogramme. Aber der Teufel steckt eben wie so oft im Detail.

Beispiel: Altersbeschränkung

So manch ein ambitioniertes Beratungsprogramm – sei es zur Entwicklung von Unternehmenspotenzialen, zu notwendigen Umstrukturierungen oder zum Unternehmensverkauf – schließt beispielsweise junge Unternehmen, die bis zu fünf Jahre alt sind, von einer Förderung aus.

Natürlich gibt es hierfür sachliche Gründe. So sollen z. B. Förderschwerpunkte gesetzt werden, weil Haushaltsmittel jeweils nur begrenzt zur Verfügung stehen. Und Programmen, die nur zu einem Teil des Jahres nutzbar sind, weil der ‚Fördertopf leer‘ ist, fehlt die notwendige Verlässlichkeit. Dies führt, wie schon gezeigt, zu Fehlanreizen in Hinblick auf den optimalen Beratungszeitpunkt und -umfang. Ein weiterer Grund für eine solche Beschränkung der förderfähigen Unternehmenszielgruppe liegt häufig in der notwendigen Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen. Wenn der Bund z. B. ein Beratungsprogramm für junge Unternehmen bis zu fünf Jahren auflegt, setzen Programme der Länder eben erst ab dem sechsten Jahr an. Dies ist in

der Regel auch sinnvoll, um eine Programmkonkurrenz zu vermeiden, in deren Rahmen sich Unternehmen häufig an den jeweils besseren Konditionen orientieren. Auch darüber wurde hier schon einiges gesagt.

Indessen sollten in der Struktur der Anreizsystematik eines Förderprogramms nachgeordnete Steuerungsziele nicht die übergeordneten Förderziele konterkarieren. Gerade dies ist bei unserem Beispiel zu befürchten. Denn unstreitig gibt es unter den KMU bis zu einem Alter von fünf Jahren einen großen Anteil von Unternehmen mit hohem Innovationspotenzial. Vielleicht ist dieser Anteil sogar in keiner Altersgruppe von Unternehmen größer. Sicher haben aber gerade junge innovative Unternehmen einen besonderen Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung ihres Potenzials. Denn häufig mangelt es hier an unternehmerischer Erfahrung und Marktübersicht, fehlen Kenntnisse und Fertigkeiten im kaufmännischen Bereich, bei der Personalführung und dem Aufbau einer effizienten Unternehmensstruktur. Und vor allem erfolgreiche innovative Jungunternehmen mit neuen Produkten und Dienstleistungen wachsen besonders schnell, haben dadurch Umstrukturierungs- und hierbei mangels Erfahrung eben auch Unterstützungsbedarf. Auch Fragen des Unternehmensverkaufs oder der -nachfolge stehen bei jungen Unternehmen im Hochtechnologiebereich häufig auf der Agenda, sei es weil die Unternehmensgründer als Forscher und Entwickler die langfristige Führung eines größeren Unternehmens nicht präferieren oder weil die Probleme der Finanzierung von Entwicklungskosten oder des Unternehmenswachstums eine andere Lösung nicht zulassen.

Ich hoffe, mit diesen Beispielen deutlich gemacht zu haben, dass sich die Altersbeschränkungen für förderfähige Unternehmen an den maßgeblichen wirtschaftspolitischen Beratungszielen orientieren sollten. Gerade innovative, junge und damit in vielen Fragen unerfahrene KMU sollten nicht aus den leicht zugänglichen Standardförderprogrammen herausfallen.

Eine solche Forderung lässt sich natürlich leicht aufstellen. Sie auch umzusetzen, macht das öffentliche ‚Fördergeschäft‘ nicht gerade einfacher. Denn es wäre unrealistisch, einfach davon auszugehen, dass für sachlich gerechtfertigte Förderziele auch stets mehr Mittel zur Verfügung stehen. Soll also eine einfache Altersabgrenzung der förderfähigen KMU entfallen, sind detailliertere Abgrenzungen der förderfähigen Zielgruppen oder Beratungsleistungen erforderlich, um mit dem gleichen Fördervolumen volkswirtschaftlich effektiver zu fördern. Dies ist förder-technische Detailarbeit, die hier nicht geleistet werden kann – und vielleicht auch unvermeidlich ein wenig Versuch und Irrtum bleibt.

Ein weiteres Beispiel: Fokussierung des förderfähigen Beratungsaufwands

Mit einem weiteren Beispiel soll deutlich gemacht werden, wie spezifische Förderbedingungen zu ungewollten Ergebnissen führen können – sei es zu einer Diskriminierung bestimmter Beratungszielgruppen, sei es zu Verabredungen der Akteure, die das im Beratungsbereich notwendige Vertrauen langfristig untergraben.

Stellen wir uns dafür ein Beratungsförderprogramm vor, das aus Gründen der förderpolitisch präferierten ‚Beratungsphilosophie‘ und den damit verbundenen Vorstellungen über die Effektivität von durch Unternehmensberater abgerechneten Zeiten *ausschließlich* die direkt im zu be-

ratenden Unternehmen durchgeführten Beratungsleistungen fördert. Auch Fahrt-, Vor- und Nachbereitungszeiten sollen dabei nicht förderfähig sein. Die Beratungsform soll mit dieser Regelung weitgehend auf Face-to-Face-Beratungen mit der Unternehmensleitung und den Beschäftigten konzentriert werden. Insbesondere die kooperative Erarbeitung, z. B. von Innovationsstrategien und entsprechenden Umsetzungsplänen, soll hierdurch stärker ins Zentrum der Beratung gerückt werden – ein in Hinblick auf die Entwicklung von Potenzialen in KMU schlüssiges Förderziel, vor allem, wenn man berücksichtigt, dass es sowieso nicht möglich ist, alles finanziell zu fördern, was in der KMU-Beratung notwendig oder sinnvoll wäre.

Im Übrigen muss die inhaltlich und formal korrekte Durchführung der förderfähigen Beratungszeiten durch den Unternehmer bzw. die Geschäftsführung auch gegenüber dem Fördergeber schriftlich bestätigt werden.

Ein Widerspruch fällt hier direkt ins Auge: So wichtig z. B. ein gemeinsamer Workshop mit Unternehmensführung und Beschäftigten ist, seine Wirksamkeit hängt immer auch von einer guten Vorbereitung der Beraterseite ab. Solche Vorbereitungszeiten *nicht* zu fördern, ist also offensichtlich ein erster Fehlanreiz. Natürlich kann auch eine solche Vorbereitung durch die Einbeziehung eines unternehmensinternen Mitarbeiters ein Stück weit partizipativ und damit förderfähig gestaltet werden. Eine fördertechnisch nahegelegte ‚Permanentpartizipation‘ ist allerdings nicht immer sachgerecht und damit ebenfalls ein Fehlanreiz. Denn letztlich gehört zu einer guten Vorbereitung eine Phase, in der die Beraterin oder der Berater sorgfältig Unterlagen studiert und einfach den eigenen Kopf anstrengt.

Eine Zwischenbemerkung zur sog. Ganzheitlichkeit der Entwicklung von Unternehmenspotenzialen durch Unternehmensberatung: An einer solchen Ganzheitlichkeit mangelt es zweifellos, wenn sich ein Beratungsauftrag beispielsweise auf Fragen der Finanzierung beschränkt. Das Gleiche gilt, wenn bei einer Beratung zur strategischen Marktpositionierung Mitarbeiter des Unternehmens nicht einbezogen werden. Aber es gibt auch eine andere, eher inverse Form fehlender Ganzheitlichkeit in der Beratung, beispielsweise dann, wenn zwar engagiert die Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens vorangetrieben wird, eine konkrete Analyse der Rentabilität und Liquidität und damit des wirtschaftlichen Handlungsspielraums aber unterbleibt.

Auch solche Aufgaben müssen beraterseitig geleistet werden. Hinzu kommen häufig noch Marktrecherchen oder die Überprüfung von Kalkulationen, die Erarbeitung von Finanzierungskonzepten und die schriftliche Zusammenstellung von Beratungsergebnissen. Natürlich befragt jeder Berater dabei die Fachleute im Unternehmen oder die Steuerberatung. Das kann allerdings problemlos auch telefonisch erledigt werden. Und macht es wirklich Sinn, jede notwendige Rechercheaufgabe, Vorbereitung oder Konzepterstellung gemeinsam mit der Unternehmensführung oder einem Beschäftigten durchzuführen? Die Grenzen sind hier sicherlich fließend. Und weil das so ist, führen die Anreiz- und Nachweisbedingungen des hier konstruierten Beispiels dann in praxi dazu, dass sich die Entscheidung über die Förderfähigkeit einer in diesem Sinne ‚grenzwertigen‘ Beratungsleistung grundsätzlich an der Anwesenheit in den Räumen des Unternehmens orientiert. Die räumliche Anwesenheit ermöglicht dann eben eine sinnvolle Ad-hoc-Einbeziehung von Mitarbeitern auf Zuruf, die Abwesenheit nicht.

Damit werden die räumlichen Bedingungen eines Unternehmens zu einer wesentlichen Voraussetzung der Förderhöhe einer KMU-Beratung. Stellen wir zur Verdeutlichung dieser Behauptung einmal eine Vergleichsrechnung an.

Dazu nehmen wir an, dass zwei KMU jeweils einen Beratungsvertrag über zehn je achtstündige Beratungstage mit einem Gesamthonorar von je 10.000 Euro netto abschließen. Der Förderersatz beträgt 50 %, höchstens jedoch 500 Euro pro Beratungstag. Beide Unternehmen haben den Beratungsvertrag abgeschlossen, weil sie ihr Marktpotenzial entwickeln und dafür unter Einbeziehung von Mitarbeitern eine Innovationsstrategie erarbeiten und in ersten Schritten umsetzen wollen.

Bei einem der beiden Unternehmen handelt es sich um einen Medizintechniker, der eigene Entwicklungen vermarktet und zum Teil selbst produziert. Er hat 80 Mitarbeiter und ist in einer Gewerbeimmobilie mit großzügigen Räumlichkeiten tätig. Dem Berater wird ein gerade nicht genutztes Büro zur Verfügung gestellt. Besprechungsräume sind ausreichend vorhanden. Der Berater wickelt den gesamten Beratungsauftrag in den Räumen des Unternehmens ab.

Bei unserem zweiten Unternehmen handelt es sich um einen kleinen Software-Entwickler mit 14 permanent anwesenden Mitarbeitern, der aus Kostengründen unter angespannten räumlichen und personellen Bedingungen arbeitet. Ein häufig genutzter Besprechungsraum ist zwar vorhanden, aber alle Büros sind mit mehreren Mitarbeitern besetzt. Unsere Beraterin hat immer wieder Probleme, einen Ort für ein ungestörtes Gespräch zu finden. Angesichts dieser Bedingungen bearbeitet sie alles, was aus sachlichen Gründen nicht unbedingt im Unternehmen gemacht werden muss, in den Räumen ihres Beratungsunternehmens. Nehmen wir an, es handelt sich hier um einen Umfang von drei Beratungstagen für Rechercheaufgaben und Konzepterstellung, die damit nicht förderfähig sind.

Vergleichen wir nun die den Richtlinien entsprechenden Förderungen, so finden wir, dass unser Medizintechnik-Unternehmen für zehn Beratungstage eine Förderung in Höhe von insgesamt 5.000 Euro erhält (50 % von 10.000 Euro netto), der Software-Entwickler dagegen nur 3.500 Euro (50 % von 7.000 Euro bei einer Rechnungshöhe von 10.000 Euro netto), da die drei Tage, die die Beraterin nicht in den Räumen des Unternehmens gearbeitet hat, nicht förderfähig sind – eine offensichtliche Benachteiligung des kleineren Unternehmens, das unter angespannten finanziellen und räumlichen Verhältnissen arbeitet.

Aber damit ist die Geschichte noch nicht zu Ende. Denn der Geschäftsführer unseres Software-Entwicklers, dem die grundsätzliche Förderfähigkeit von zehn Beratungstagen bekannt ist, will diese Benachteiligung nicht hinnehmen. Er schlägt vor, das Beratungsprotokoll zu überarbeiten und die darin vermerkten Tätigkeitsorte der Beraterin in das Unternehmen zu verlegen, um alle zehn Beratungstage förderfähig zu machen (und geht dabei von einem ‚Kavaliersdelikt‘ aus, das rechtlich, wie er vermutet, allenfalls als eine Ordnungswidrigkeit zu bewerten sei). Unsere Beraterin lehnt (unter Hinweis auf den Tatbestand des in § 264 StGB geregelten Subventionsbetrugs) einen solchen Verstoß gegen die Förderrichtlinie ab. Um die weitere Zusammenarbeit mit ihrem Kunden nicht zu gefährden, rechnet sie für die umstrittenen drei Beratungstage nur den Eigenanteil des Unternehmens in Höhe von je 500 Euro ab. Die Benachteiligung wird da-

mit allerdings nur von einem kleinen Unternehmen auf die Beraterin verlagert, die typischerweise kleine Unternehmen berät und sich einen solchen Umsatzverlust genauso wenig leisten kann, wie ihr Beratungskunde den Kostennachteil. Wie man es hier auch immer wendet, es bleibt ein volkswirtschaftlich nicht sinnvoller Diskriminierungseffekt gegenüber kleineren Marktteilnehmern mit beengten räumlichen Verhältnissen.

Aber machen wir uns nichts vor: Die präzise Einhaltung solcher Förderregularien stellt für die Mehrheit der Unternehmensberater eine Herausforderung dar, weil sie dadurch entweder selbst Nachteile einstecken oder ihren Kunden Nachteile zumuten müssen. An anderer Stelle in diesem Aufsatz wurde ja schon ausgeführt, dass Berater, die Fördervorschriften auch im Detail einhalten, stets Gefahr laufen, ihre Kunden an solche Berater zu verlieren, die es mit den Vorschriften nicht so genau nehmen. Dies gilt jedenfalls dann, wenn solche Verstöße nicht verlässlich ‚abgeschreckt‘ werden können, wovon regelmäßig auszugehen ist. (Auch § 264 StGB ist hier nur ein ‚Papiertiger‘, nicht weil der Strafraum zu niedrig ist, sondern, wie in vielen anderen Bereichen auch, der politische wie fiskalische ‚Aufwand‘ für die Rechtsdurchsetzung zu hoch.) Beratungskunde und Berater sind sich also meistens schnell einig, dass ‚Förderbürokraten‘ sowieso keine realistischen Vorstellungen davon haben, wie es in einem kleinen Unternehmen zugeht und wie eine KMU-Beratung in der Praxis funktionieren kann.

Damit haben wir nun ein wirklich gravierendes Problem. Und dies wiegt m. E. erheblich schwerer, als das Problem, das mit dieser speziellen Fördervorschrift gelöst werden sollte (nämlich dass manche Berater einige Aufgaben lieber im eigenen Büro erledigen, die man zwecks Potenzialentwicklung vielleicht doch besser unter Einbeziehung von Mitarbeitern beim Beratungskunden durchführen könnte). Denn Beratung lebt in vieler Hinsicht von Vertrauen.

Der Beratungskunde muss auf die Kompetenz und den Leistungswillen der Beraterin oder des Beraters vertrauen können. Dies ist umso schwieriger, je weniger das Beratungsunternehmen dem Kunden bekannt ist. Potenzielle Beratungskunden müssen also in vielen Fällen darauf vertrauen können, dass das gesamte Beraterumfeld eines Beratungsprogramms und seiner Anlaufstellen entsprechend ‚vorsortiert‘ ist. Der Fördergeber muss in einem hohen Maße darauf vertrauen, dass dieses Beraterumfeld die spezifischen Förderziele des Beratungsprogramms ernst nimmt. Und dies alles sind nur einzelne Vertrauensbeziehungen in einem viel umfassenderen und differenzierteren Netzwerk von gegenseitigen Vertrauensverhältnissen. Dabei impliziert Vertrauen immer auch eine risikobehaftete Vorleistung. Darüber soll im weiteren Verlauf dieses Aufsatzes noch ausführlicher gesprochen werden.

An dieser Stelle ist festzuhalten: Trotz nachvollziehbarer Förderziele wirkt die zur Feinsteuerung des Programms eingesetzte Anreizsystematik vertrauensschädigend. Sie unterminiert damit tendenziell das Sozialkapital, das auch für das Funktionieren öffentlicher Beratungsförderprogramme unverzichtbar ist. Dort, wo arbeits- und wirtschaftspolitische Förderziele nicht auf der Basis von Vertrauensbeziehungen erreicht werden können, müssen Mittel zur Kontrolle und Sanktionierung eingesetzt werden. Selbstverständlich muss es solche Mittel in einem bestimmten Ausmaß ebenfalls geben. Bei allen Förderinstrumenten und Subventionen, die auf Breitenwirkung setzen, sollten Kontrolle und Sanktion allerdings als letzte Mittel für den Ausnahmefall eher im Hintergrund wirken.

Das Ziel, im Rahmen einer Unternehmensberatung zur Potenzialentwicklung auch möglichst viele analytische Aufgaben und konzeptionelle Arbeiten in enger Kooperation mit der Unternehmensführung und Beschäftigten durchzuführen und den Umfang der darüber hinausgehenden Nebenarbeiten klein zu halten, dieses Ziel muss also auf einem Weg erreicht werden, der den Aufbau der notwendigen Vertrauensbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren nicht konterkariert, besser: auf dem systematisch in Vertrauensbeziehungen investiert wird.

Auch hierzu werden später noch einige Anmerkungen folgen. Zunächst soll jedoch noch auf einige weitere Detailfragen des täglichen ‚Beratungsgeschäfts‘ eingegangen werden.

‚Förderbürokratie‘ – Opportunitätskosten beachten, Transaktionskosten senken

Man muss wohl davon ausgehen, dass die Mehrzahl der KMU nur geringe oder keinerlei Erfahrungen mit der – teilweise nicht ganz unkomplizierten – Beantragung von Fördermitteln hat. Dies gilt umso mehr, je kleiner das Unternehmen ist. Aus diesem Grund sollten beim Aufbau der notwendigen Förderbürokratie systematisch die sog. Opportunitätskosten der potenziellen Beratungskunden beachtet werden. Diese gehen weit über direkte monetäre Belastungen hinaus und werden – so die hier vertretene These – deshalb häufig nicht ausreichend berücksichtigt.

Unter den Opportunitätskosten einer Handlung oder einer Entscheidung soll hier ganz allgemein der entgangene Nutzen der besten nicht gewählten Alternative verstanden werden (vgl. Gabler online). Entscheidet sich ein Unternehmer beispielsweise dafür, vor einer notwendigen Investition in ein neues Produktionsverfahren einen erfahrenen Unternehmensberater zu konsultieren, so ist die vielleicht aus zeitlichen Gründen beste *nicht* gewählte Alternative möglicherweise eine ohne (aufwandswirksame) Beratung durchgeführte Investitionsplanung auf der Basis eines Gesprächs mit einem befreundeten Unternehmer, der in solchen Fragen auf einige Erfahrungen zurückgreifen kann. Zur Erfassung des *entgangenen* Nutzens dieser *nicht* gewählten Lösung sind von der damit verbundenen Honorarersparnis u. a. die möglicherweise geringere Expertise des befreundeten Unternehmers und die damit verbundenen Risiken sowie der vermutlich erheblich höhere Zeitaufwand gegenüber der Beraterlösung abzuziehen. Natürlich kann hier z. B. die Bewertung des Zeitaufwands ganz unterschiedlich ausfallen, abhängig davon, ob diese Zeit produktiv im Unternehmen oder für eine interessante Freizeitgestaltung oder wie auch immer genutzt werden kann.

Bekanntermaßen ist die Verrechnung ganz unterschiedlicher Formen von Nutzen in der Ökonomie eine höchst umstrittene Angelegenheit. Aber es geht hier nicht um einen in irgendeiner Weise, geschweige denn in Euro und Cent objektivierbaren Maßstab. In einer solchen Entscheidungs- oder Bewertungssituation unter einem hohen Maß an Unsicherheit geht es vor allem um den subjektiven Eindruck des Unternehmers über den jeweiligen Nutzen seiner Handlungsalternativen. Und dabei wird in aller Regel vorher eine grobe Abschätzung vorgenommen und im Nachhinein bewertet, was die Entscheidung eingebracht hat.

Es versteht sich bei unserem Beispiel von selbst, dass die Opportunitätskosten und damit der entgangene Nutzen der besten nicht gewählten Alternative (hier: Gespräch mit befreundetem Unternehmer etc.) nicht höher sein sollten, als der Vorteil aus der Entscheidung für die Unternehmensberatung. Dies gilt vor der Entscheidung, aber selbstverständlich auch für eine Bewertung auf Grund der vorliegenden Erfahrungen nach Abschluss der Beratung, die dann wiederum Einfluss auf künftige Entscheidungen hat.

Für eine solche Bewertung ist allerdings nicht nur der Saldo aus der gesamten Beratung wichtig. Auch einzelne Teilschritte haben hier ihre Bedeutung. Ist zum Beispiel der formale Aufwand für Antragstellung und Abrechnung hoch und dabei für den Unternehmer sachlich nicht nachvollziehbar, heißt es schnell: „Mit dieser Zeit hätte ich Besseres anfangen können!“ Auch wenn die Beratung insgesamt als erfolgreich und damit als eine richtige Entscheidung bewertet wird, haben die fördertechnischen ‚Treiber‘ unternehmerischer Opportunitätskosten – jedenfalls solange sie nicht überzeugend als unvermeidbar kommuniziert werden – häufig negative Folgen. Sie wirken sich zum einen auf die Bewertung von Fördergeber und Förderprogramm negativ aus. Sie sind zum anderen eine Schwelle, die vor jeder Entscheidung für eine Beratung erst einmal wieder überschritten werden muss – vor allem auch, weil „Änderungen in der Rate der Zeitdiskontierung (...) im Tauschverhältnis zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Gütern“ stattfinden (Keynes 2009: 80), mit anderen Worten: weil zeitlich näher liegende Belastungen oder auch Vorteile tendenziell stärker bewertet werden als solche, die unter sonst gleichen Bedingungen zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten sind.

Damit sollte deutlich geworden sein, dass viele Details des Antrags-, Berichts- und Abrechnungsaufwands einen erheblichen Beitrag zur Anreizsystematik eines Förderprogramms leisten. Beratungsprogramme sollten grundsätzlich einen niedrighschwelligen Zugang zur einzelnen Beratung und damit zu den mit ihr verbundenen Zielen ermöglichen. Es sollte also gezielt nach Ansatzpunkten gesucht werden, die Transaktionskosten (vgl. zu diesem Begriff: Richter/Furobotn 2003: 55 ff., Williamson 1990: 21 ff.) zur Nutzung einer geförderten Unternehmensberatung zu verringern. Hier geht es insb. um die notwendigen Such-, Vertragsanbahnungs- und Kontrollkosten, mit anderen Worten: um die spezifischen Kosten, die einem KMU entstehen, wenn es auf dem Markt für öffentlich geförderte Unternehmensberatungen erfolgreich Verträge schließen und Dienstleistungen einkaufen will.

Sind solche Transaktionskosten hoch, lassen sich viele KMU leicht entmutigen. Führt beispielsweise ein nicht unerheblicher Suchaufwand im Unternehmensberatermarkt *nicht* zu einem Vertragsabschluss, wird, trotz ungelöster betrieblicher Probleme, häufig auf eine weitere Suche verzichtet. Dies hängt vermutlich mit einer verzerrten Wahrnehmung sog. versunkener Kosten zusammen. Denn unabhängig vom (vergeblichen und damit versunkenen) Aufwand für die Suchbewegungen ist das durch Beratung zu lösende Problem nach jedem Fehlversuch immer noch da und die ‚versunkenen‘ Kosten auf keinerlei Weise rückholbar – und auch die Schlussfolgerung von der eigenen begrenzten Suchbewegung auf die Nichtexistenz geeigneter Berater wäre bei den meisten Sachverhalten vermutlich doch sehr voreilig. Zu denken, man habe also jetzt schon so viel Zeit ‚versenkt‘, dass eine weitere Suche nicht mehr zu rechtfertigen sei, ist deshalb eine logisch verzerrte Rationalisierung eines zugegebenermaßen ärgerlichen Vorgangs.

Sinnvoll erscheint es hier, typische Reaktionsmuster von Unternehmern und Geschäftsführern, die stets unter Unsicherheit und meist unter Zeitdruck entscheiden und handeln müssen, auch in der Anreizsystematik von Beratungsprogrammen zu berücksichtigen.

Zwei Beispiele für solche Überlegungen zur Senkung von Transaktionskosten bei der Nutzung von KMU-Förderprogrammen lassen sich den Entscheidungen der Europäischen Kommission zur Umsetzung des im April 2010 vorgestellten, sog. Vereinfachungsplans entnehmen. Durch ihn soll die Teilnahme am EU-Forschungsrahmenprogramm „für die besten Wissenschaftler und innovativsten Unternehmen, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, (...) attraktiver und einfacher“ gemacht werden. So wird u. a. „eine größere Flexibilität bei der Berechnung der Personalkosten erlaubt, damit Empfänger von EU-Forschungsgeldern zur Beantragung der Erstattung durchschnittlicher Personalkosten ihre üblichen Buchhaltungssysteme verwenden können. Dadurch werden sie nicht mehr gezwungen sein, allein hierfür eine komplette parallele Buchhaltung einzurichten.“ Eine weitere Erleichterung: „KMU-Eigentümer, die ihr eigenes Gehalt in ihrer Buchhaltung nicht ausweisen, können nun für ihren Beitrag zur Arbeit der Forschungsprojekte eine Pauschalerstattung erhalten.“ (Europäische Kommission 2011.)

Ob diese Maßnahmen der EU-Kommission ausreichend sind, um das genannte Ziel zu erreichen, soll und kann hier nicht beurteilt werden. Aber die Beispiele zeigen treffend, um welche konkreten Fragen es beim Plädoyer für einen niedrigschwelligen Zugang zu KMU-Förderprogrammen und eine wirksame Anreizsystematik geht.

Programmspezifische Beratungsstellen:

Zusatznutzen zwischen Beratung, Service und Kontrolle

Die Wirksamkeit öffentlicher Beratungsförderprogramme wird häufig durch öffentliche Beratungsstellen unterstützt. Sie sind als ‚Anlaufstelle für das Programm XY‘, als ‚Starter Center‘, als ‚Projektträger‘ etc. in der Regel bei Kammern, Wirtschaftsförderungen, Förderbanken sowie bei in öffentlichem Eigentum oder unter öffentlicher Kontrolle stehenden Gesellschaften und Vereinen tätig. Als Multiplikatoren werben sie für die durch sie betreuten Beratungs- und Förderangebote. Als intermediäre Institutionen unterstützen sie Fördergeber, Unternehmen und Berater bei der effektiven Nutzung und effizienten Abwicklung der Förderprogramme.

Häufig haben solche programmspezifischen Beratungsstellen eine zentrale Rolle als regionale oder kommunale Schnittstelle zwischen EU, Bund und Land als Fördergeber und den Zielgruppen der Beratungs- und Förderangebote. Sie sind in vielen Fällen zwar nicht mit der endgültigen Bewilligung und der finanziellen Abwicklung der Förderung betraut, können aber häufig – unter bestimmten fördertechnischen Vorbehalten – eine faktische Bewilligung zusichern. Sie prüfen entsprechend im Vorfeld einer Beratung in einem persönlichen Gespräch mit dem Antragsteller vor allem, ob der Beratungsbedarf des KMU überhaupt förderfähig ist, ob das betreute Programm für diesen Beratungsbedarf in Frage kommt und ob alternative Programme zur Verfügung stehen, die vielleicht sogar besser geeignet sind, um den spezifischen Beratungsbedarf zu decken.

Der verantwortliche Fördergeber kann sich einerseits für eine solche, ‚regionalisierte‘ Form der Programmführung entscheiden. Andererseits steht ihm grundsätzlich auch immer die Option einer ‚zentralisierten‘ Abwicklung zur Verfügung. Dabei wird beispielsweise eine Behörde oder eine langeseigene Bank mit der Programmabwicklung beauftragt. Ein persönlicher Kontakt mit dem antragstellenden Unternehmen ist hierbei grundsätzlich nicht erforderlich.

Es wäre allerdings voreilig, davon auszugehen, dass die beratungsintensivere, regionalisierte Variante aus Sicht der KMU stets vorzugswürdig ist. Natürlich investiert der Fördergeber hier stärker in die Programmführung und beauftragt regionale Partner mit Beratungs- und Service-Aufgaben, aber selbstverständlich auch mit einer gewissen Kontrollfunktion über den Umgang mit öffentlichen Mitteln; der Fördergeber sucht den Kontakt mit den Beratungskunden, wobei Fördergespräche der regionalen Partner in den antragstellenden Unternehmen selbst erwünscht sind. Aber alles das kostet den Unternehmer immer auch Zeit, die er möglicherweise lieber für andere Aufgaben verwendet hätte – über den Gesichtspunkt der Opportunitätskosten wurde an anderer Stelle dieser Arbeit bereits gesprochen.

Soweit also eine zusätzliche, regionale Beratungsstelle der unternehmensseitig angestrebten Beratungsförderung ‚vorgesaltet‘ wird, muss diese für die Unternehmen einen spezifischen Nutzen und nicht nur zusätzlichen Aufwand bewirken. Ob dieser Zusatznutzen schon allein durch die Wahrnehmung von Serviceaufgaben bei der Antragstellung entsteht, ist fraglich. Denn bei ‚zentralisierten‘ Förderprogrammen ist es weithin üblich, dass das unternehmensseitig favorisierte Beratungsunternehmen diese Servicefunktion bei der Antragstellung übernimmt. Der spezifische Zusatznutzen einer regionalen Beratungsstelle muss also vor allem im Bereich der Beratung im *Vorfeld* der Beauftragung einer Unternehmensberatung liegen. (Deshalb wurde hier die Bezeichnung ‚Beratungsstelle‘ gewählt.)

Natürlich soll und kann dort nicht ein Teil der fachspezifischen Unternehmensberatung vorgezogen werden. Es gibt allerdings ein paar Fragen und Probleme, die grundsätzlich unabhängig vom legitimen wirtschaftlichen Interesse der Unternehmensberater mit einer neutralen Beratungsstelle besprochen werden sollten. Solche Frage sind beispielsweise: Wie finde ich überhaupt einen geeigneten Berater auf dem äußerst unübersichtlichen Beratungsmarkt? Wird das Angebot, das mein Berater erstellt hat, den Problemen meines Unternehmens gerecht? Welche Handlungsmöglichkeiten sind vielleicht gar nicht berücksichtigt? Ist das Honorar angemessen? Ist die geplante Beratung eigentlich noch das richtige Mittel in einer finanziell höchst angespannten Unternehmenssituation oder zehrt sie voraussichtlich nur letzte Liquiditätsreserven auf?

Solche und andere Fragen sind nicht immer leicht zu beantworten. Mangelt es der Beratungsstelle hier aber an der erforderlichen Kompetenz, ist der zusätzliche Aufwand, den der Unternehmer zwecks Beantragung der Beratungsförderung in regionalisierten Fördervarianten treiben muss, nur schwer zu rechtfertigen. Das Gefühl, gegängelt zu werden, stellt sich ein, Vertrauen geht verloren.

Vor großer Bedeutung ist deshalb eine hohe fachliche Kompetenz der Beratungsstellen. Die immer auch notwendigen Lenkungs- und Kontrollaufgaben zur Vermeidung von Missbrauch öf-

fentlicher Mittel, zur Durchsetzung der Programmrichtlinien wie der geförderten ‚Beratungsphilosophie‘ müssen dabei offen kommuniziert werden. Es versteht sich von selbst, dass für solch eine fachlich anspruchsvolle und kommunikativ subtile Aufgabenstellung erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen. Eine hohe Personalkontinuität ist dabei sicher förderlich.

Beratung ist Vertrauenssache. Nicht umsonst wird von jedem Unternehmensberater erwartet, im Rahmen des abgeschlossenen Vertragsverhältnisses den Kundennutzen an die erste Stelle zu setzen und sich dabei als ein Treuhänder in fremden Vermögensangelegenheiten zu verstehen. Soweit es um Beratungsaufgaben gegenüber dem antragstellenden Unternehmen geht, kann von einer öffentlichen Beratungsstelle ein ähnliches Selbstverständnis erwartet werden – unbesehen der Tatsache, dass Kontrollaufgaben im Interesse des Fördergebers wahrgenommen werden.

Die Beraterinnen und Berater der hier beschriebenen Beratungsstellen stehen dabei in einem mehrfachen Loyalitätsverhältnis. Sie sind verantwortlich für eine sachgerechte Beratung der antragstellenden KMU. Sie haben eine Verantwortung für die durch den Fördergeber übertragenen Aufgaben. Sie stehen dabei in einem weisungsgebundenen Arbeitsverhältnis zum Träger der Beratungsstelle und haben hier oftmals auch noch weitere Aufgaben wahrzunehmen.

In der Ökonomik wird eine solche Konstellation häufig als sog. Prinzipal-Agent-Problem modelliert (vgl. dazu: Richter/Furobotn 2003: 30 f., 173 ff., 224 ff., 588 f., Langer 2004: 289 ff., Ripperger 2003: 64 ff.). In freier Übersetzung könnte man hier auch von einem Problem in der Leistungsempfänger-Leistungserbringer-Beziehung sprechen. Von typischen Prinzipal-Agent-Beziehungen wird beispielsweise bei Aktionären und dem Vorstand einer Aktiengesellschaft, bei Wählern und Abgeordneten, bei Parlament und Regierung, bei Unternehmern und ihren Beschäftigten aber auch bei vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern gesprochen. Ein zentrales Problem der Kooperation ist dabei eine stets vorliegende Informationsasymmetrie. Der ‚Agent‘ (bzw. Leistungserbringer) verfügt u. a. in Bezug auf die konkrete Beschaffenheit von Problemen, seine Grenzleistungsfähigkeit und die Qualität der erbrachten Leistung über einen relevanten Informationsvorsprung gegenüber dem ‚Prinzipal‘ (bzw. Leistungsempfänger). Diese Informationsasymmetrie vor allem durch den Einsatz formeller Macht und detaillierter Kontrollmaßnahmen kompensieren zu wollen, würde zu prohibitiven Kosten führen. Von zentraler Bedeutung für die Produktivität einer solchen Kooperationsbeziehung ist deshalb der Bestand an ‚sozialem Kapital‘. Loyalität, Arbeitsethos, Verantwortungsbewusstsein, Führungskompetenz, gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren und vieles andere mehr müssen immer ein wirksames Gegengewicht zum legitimen Nutzen sein, den die beteiligten Akteure aus dem jeweiligen Kooperationsverhältnis ziehen wollen.

Auch die Leistungserbringung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Förderprogramm-spezifischen Beratungsstelle lässt sich als eine Prinzipal-Agent-Beziehung beschreiben. Sie sind dabei in dreifacher Hinsicht ‚Agenten‘ für jeweils unterschiedliche Typen von ‚Prinzipalen‘: den zuständigen Fördergeber als der programmverantwortlichen Institution, den eigenen Arbeitgeber und den verschiedenen ‚Kunden‘ (als fördertechnisch Letztbegünstigte). Alle drei sind Emp-

fänger der Leistung der Beratungsstelle und haben ihr gegenüber starke Informationsdefizite über relevante Gesichtspunkte der Leistungserbringung. Trotz einer formal subordinierten Position gegenüber Fördergeber und Dienstherr stehen die Mitarbeiter der Beratungsstelle in Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und damit die Effektivität und Effizienz der entsprechenden Beratungsförderung in einer außerordentlich starken Position.

Diese Position wird noch gestärkt durch die Tatsache, dass die Interessen dieser drei ‚Prinzipale‘ nicht deckungsgleich sind. Dies kann auch gar nicht anders sein, denn auch partiell gleichgerichtete Interessen gehen immer einher mit institutionenspezifisch divergierenden Interessen anderer Art.

Typischerweise möchte der Fördergeber die lokale oder regionale Programmbetreuung in bester Qualität, aber zu möglichst geringen Kosten erhalten. Die Trägerinstitution der Beratungsstelle erwartet dagegen einen möglichst hohen Deckungsbeitrag zu den zusätzlich aufgewandten Ressourcen und in vielen Fällen auch Impulse für die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts. Der Beratungskunde möchte – beispielsweise als Spin-off eines Forschungsinstitutes – bei der Standortsuche neutral informiert und entsprechend seiner Interessen beraten werden; die örtliche Wirtschaftsförderung als Träger der Beratungsstelle und Arbeitgeber der Förderberater unterhält aber möglicherweise ein nur gering ausgelastetes Technologie- und Gründerzentrum mit suboptimalen Arbeits- und Kooperationsbedingungen für einen solchen Beratungskunden und steht im kommunalen Wirtschaftsausschuss unter einem gewissen ‚politischen Vermietungsdruck‘. Der Fördergeber möchte seine wirtschafts- und arbeitspolitischen Ziele und seine ‚Förderphilosophie‘ möglichst präzise umsetzen, der Beratungskunde hat aber grundsätzlich Interesse an einer großen Gestaltungsfreiheit im Rahmen einer geförderten Beratung.

All diese unterschiedlichen Interessen haben eine explizite oder implizite Anreizwirkung auf die beteiligten Akteure, sind damit Teil der komplexen Anreizsystematik eines Beratungsprogramms. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Wenn hier von Anreizen gesprochen wird, sind ausschließlich legale Anreize gemeint; andere mag es im Einzelfall geben, sie spielen für die hier dargelegten, systematischen Überlegungen allerdings keine Rolle. Allerdings entfalten selbst unausgesprochene Erwartungen der beteiligten Akteure eine erhebliche Anreizwirkung.

Die Beratungsstellen stehen also vor der Herausforderung, zu *allen* ihren ‚Prinzipalen‘ Loyalitäten und Vertrauensverhältnisse aufzubauen – wohlgemerkt: bei divergierenden und sich möglicherweise sogar direkt widersprechenden expliziten und impliziten Anreizen. Sie sind nicht nur „Grenzgänger“ zwischen öffentlichen Interessen und den privaten Bedarfen von Unternehmen, sondern vor allem auch „Boundary-spanners“, Schnittstellenmanager in mehrseitigen Kooperations- und Loyalitätsbeziehungen und unter hochkomplexen Anreizbedingungen (vgl. dazu: Jostmeier/Hasselkuß 2011: 15, Keuken/Sassenbach 2010: 392 f.).

Damit wird deutlich, dass ein bloßer Appell an das Verantwortungsbewusstsein und die Loyalität der beratenden Akteure die Vielschichtigkeit der Anreizsystematik übersieht. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer pro-

grammspezifischen Beratungsstelle geeignete Bedingungen, unter denen sie eine ausreichende fachliche Sicherheit, aber vor allem auch das häufig nur schwer kommunizierbare implizite Wissen erwerben können, das sie für eine effektive und effiziente Ausgestaltung ihrer Beratungsaufgaben benötigen. Auch Zeitsouveränität ist hierfür ein entscheidender Faktor: als aktuell verfügbare Ressource wie als stabile Rahmenbedingung des Erfahrungslernens.

Von Programmcontrolling und -evaluierung zu einem partizipativ-reflexiven Monitoringkonzept

Die programmspezifische Anreizsystematik hat vielfältige Auswirkungen. Von herausragender Bedeutung sind dabei die förderpolitische Effektivität in Hinblick auf die intendierte Zielerreichung und die zielabhängige Effizienz mit einer möglichst Ressourcen schonenden Umsetzung.

Hierbei geht es u. a. um eine optimierte Hebelwirkung im Verhältnis von Fördermitteleinsatz zu volkswirtschaftlich wirksamem Beratungsumsatz. Auch wenn es vermutlich richtig ist, dass mehr KMU auf die Dienstleistungen von Unternehmensberaterinnen und -beratern zurückgreifen sollten, so wäre es doch ein Trugschluss zu glauben: je mehr KMU-Beratung, desto besser. Denn auch hier muss davon ausgegangen werden, dass der Grenznutzen einer Dienstleistung abnimmt – nicht nur im einzelnen Unternehmen, sondern auch für Branchen und Wirtschaftsräume. Dabei ist weniger eine quantitative Optimierung von KMU-Beratungen unter Vermeidung von Mitnahmeeffekten (bei Beratungen, die auch unabhängig von einer Förderung durchgeführt worden wären) von Bedeutung, sondern vorrangig, diese Beratungen auf bestimmte förderpolitische Ziele zu fokussieren.

Dabei sind nicht nur unmittelbar positive Folgen für diejenigen KMU intendiert, die eine geförderte Beratung nutzen, sondern vor allem auch mittelbare, positive externe Effekte auf Branchen, Märkte und Wirtschaftsräume – durch Stärkung ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zwecks Mehrung des gesamtwirtschaftlichen Nutzens. Allerdings verhindert die Knappheit öffentlicher Mittel vermutlich, dass KMU-Förderpolitik ihre gesamtwirtschaftliche Grenzproduktivität und den damit verbundenen potenziellen Wohlfahrtszuwachs ausschöpfen kann.

Das Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes bei KMU-Beratungsprogrammen sollte sich nicht nur auf den direkten Einsatz von Fördermitteln beziehen (dies wäre eine eher begrenzte, förderbürokratische Perspektive), sondern auch auf die begleitenden Transaktions- bzw. Opportunitätskosten, die bei Unternehmen, Beratern, Intermediären und Multiplikatoren anfallen.

Die hier ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit angedeuteten, vielfältigen und komplexen Folgen einer für Beratungsförderprogramme spezifischen Anreizsystematik verlangen offensichtlich nach einem wirksamen „Monitoring, das als Instrument der Feinsteuerung laufend erfolgt,“ und einer „Evaluierung“ zur Beurteilung der (Zwischen-)Ergebnisse (vgl. zur Abgrenzung dieser Begriffe: Hauschildt/Salomo 2011: 338, 348). Auf die entsprechenden methodischen Probleme kann und soll hier nicht eingegangen werden.

Selbstverständlich ist – bei allen hier bekannten Schwierigkeiten – die Messung von Kennzahlen zur Abschätzung der spezifischen Effektivität und Effizienz von Beratungsförderprogrammen wichtig. Und auch die bei vielen Gelegenheiten immer wieder genutzten Best-Practice-Beispiele tun sicher gute Dienste. Aber es gilt auch: Aus Fehlern lernt man immer noch am besten.

Aber wie lernen auf Zusammenarbeit angewiesene Akteure mit nur partiell deckungsgleichen Interessen vor dem Hintergrund der hier geschilderten Anreizprobleme *gemeinsam* aus Fehlern? Gibt es dafür überhaupt eine realistische Chance? Ad hoc und entsprechend in einer eher sporadischen Form ist ein wirksamer kooperativer Lernprozess kaum zu erwarten, insbesondere wenn es nicht nur um die Korrektur einzelner Handlungen, sondern auch um die Infragestellung der hinter den Handlungen stehenden und diese prägenden Prinzipien und Werte geht. Ohne einen gleichzeitigen Prozess der wechselseitigen Vertrauensbildung zwischen den beteiligten Akteuren wird ein gemeinsamer Lernprozess kaum möglich sein. Nur auf einer breiten Vertrauensbasis wird sich ein offener fachlicher Austausch entwickeln können, der die Realität der Förder- und Beratungsdienstleistungen adäquat widerspiegelt und auch zu informellen Regeln, fehlerhaftem Handeln und – von wem auch immer – unerwünschten Entwicklungen im Beratungs- und Fördergeschehen vordringt.

Aus diesen Gründen scheint es eine Überlegung wert zu sein, programmbegleitend einen Monitoringprozess zu initiieren, der nicht nur Daten erfasst, auswertet, interpretiert und nachträglich bewertet, sondern die Zwischenergebnisse laufend den Verantwortlichen und allen übrigen Beteiligten zur Verfügung stellt. Dadurch würde die Möglichkeit geschaffen, die Programmumsetzung kontinuierlich sowohl den gemeinsamen Erfahrungen als auch möglicherweise veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Ansatzpunkte für ein solches reflexives Beratungsförderprogramm-Monitoring sind in einigen programmbegleitenden Strukturen und Arbeitsweisen durchaus schon angelegt. Man denke hier nur an die oben besprochenen programmspezifischen Beratungsstellen und entsprechende Beraterfortbildungen und -konferenzen.

Trotzdem benötigt das jeweilige programmspezifische Umfeld der hier vertretenen Auffassung nach einen institutionellen Wandel (zum Begriff des institutionellen Wandels vgl. insg. North 1992). Denn ein punktuell zwar durchaus beteiligungsorientiertes, insgesamt aber doch eher hierarchisch geprägtes Set institutioneller Instrumente zur Kontrolle des Einsatzes öffentlicher Mittel ist keine ausreichende Grundlage für ein partizipatives und reflexives Monitoringkonzept. Stattdessen ist an die Schaffung eines institutionellen Umfelds zu denken, das kollektives Handeln ermöglicht (vgl. insg. Olson 2004), das der kooperativen Bewirtschaftung eines auf die Unternehmensführung von KMU bezogenen Transformationsprozesses bei Nutzung teils individueller teils öffentlicher Ressourcen Raum gibt. Hierzu könnten auch Forschungsergebnisse zur sog. Allmende-Bewirtschaftung wichtige Hinweise geben (vgl. insg. Ostrom 1999).

Wechselseitige Investitionen in Vertrauen

Ein wie oben skizzierter institutioneller Wandel des Umfelds von KMU-Beratungsförderprogrammen trägt der Tatsache Rechnung, dass es sich bei der Beratung von kleinen und

mittleren Unternehmen um ein sog. meritorisches Gut handelt: ein zwar grundsätzlich privates Dienstleistungsangebot, das allerdings aus volkswirtschaftlicher bzw. wirtschaftspolitischer Sicht nur suboptimal nachgefragt und dessen Bereitstellung und Nutzung deshalb von staatlicher Seite aus unterstützt wird (vgl. Gabler online). Ziel ist es dabei, für alle Beteiligten Win-Win-Situationen zu schaffen: KMU verbessern durch die Nutzung von Beratungsangeboten ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbssituation, Beratungsunternehmen erfahren eine breitere und kontinuierlichere Nachfrage ihrer Angebote und die wirtschaftspolitisch Verantwortlichen bewirken die von ihnen präferierten gesamtwirtschaftlichen Strukturveränderungen durch eine optimierte Allokation von Management- und Unternehmensführungskompetenzen.

Die gezielte Schaffung einer Win-Win-Situation bei der Umsetzung eines Beratungsförderprogramms benötigt ein kulturelles und institutionelles Umfeld, das nicht von Misstrauen und Kontrolle, sondern von Vertrauen, Kooperation und Partizipation geprägt ist und den Blick der Beteiligten auf die nur gemeinsam mögliche Zielerreichung fokussiert. Hier gibt es interessante Parallelen zur Arbeit innovativer Netzwerkstrukturen; mit Sicherheit sind viele der dort generierten Erfahrungen und Forschungsergebnisse auch im hier diskutierten Zusammenhang lehrreich (vgl. dazu u. a.: Loose/Sydow 1994: 160 ff., Duschek/Lerch/Sydow 2010: 125 ff.).

Aber es gibt auch Unterschiede: So ist die Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren im Kontext einer Beratungsförderung grundsätzlich nicht auf gleiche Dauer angelegt, sondern differiert von einer einzelnen Beratung bis hin zur gesamten Programmlaufzeit; die Zusammenarbeit zwischen so wichtigen Akteuren wie Programmverantwortlichen und Unternehmensberatern ist in vielen Fällen eher schwach gekoppelt; KMU – als die eigentliche Zielgruppe der gesamten Zusammenarbeit – sind vor und nach einer Beratung nicht unmittelbar einbezogen, sondern als potenzielle oder ehemalige ‚Beratungskunden‘ in der gebotenen Breite nur mittelbar über Medien, Verbände, Unternehmensberater etc. ansprechbar.

Vor dem Hintergrund der Heterogenität und des Umfangs einer solchen ‚Programm-Community‘ spielen monetäre und sanktionierende Anreize selbstverständlich eine wichtige Rolle. Auf Stärken und Schwächen solcher Anreizstrukturen und insbesondere die Notwendigkeit ihrer Konsistenz wurde in diesem Aufsatz an verschiedenen Stellen hingewiesen. Im Kernbereich einer solchen Kooperation zwischen regelmäßig interagierenden Partnern kann allerdings davon ausgegangen werden, dass die beteiligten Akteure Bindungen aufbauen, die eine stärkere Verbindlichkeit aufweisen und eine bessere Kalkulierbarkeit sicherstellen, als dies eher monetär geprägte und sanktionierende Anreizstrukturen leisten können.

Solche Bindungen basieren stets auf Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Sie in wirtschaftlichen Interaktionen von vornherein vorauszusetzen, wäre naiv. Denn jedes wirtschaftliche Handeln ist kooperativ und konflikthaltig zugleich. Es strebt Kooperationsgewinne an, die in mal schwächer, mal stärker ausgeprägten, stets aber latent vorhandenen Verteilungskonflikten realisiert werden. Hier ist kein Platz für Vertrauensseligkeit. Vertrauen als Kooperationsbasis allerdings grundsätzlich auszuschließen, wäre bürokratisch. Wer glaubt, Vertrauen sei gut und Kontrolle stets besser, verfügt vermutlich über die dafür notwendigen Ressourcen, ohne sich um ihren effizienten Einsatz bemühen zu müssen. Wirksame Kontrollen und

Sanktionen benötigen möglichst eindeutige und detaillierte Verträge oder Vorschriften, eine Voraussetzung, die in vielen Förder- und Beratungssituationen mit wechselnden Rahmenbedingungen überhaupt nicht sachgerecht und mit akzeptablem Aufwand realisiert werden kann. Faktisch handelt es sich hier – wie in vielen anderen Bereichen wirtschaftlichen Handelns auch – um in hohem Maße „unvollständige Verträge“ (vgl.: Homann/Suchanek 2005: 107 ff., Ripperger 2003: 32 f., Williamson 1990: 203). Solche Verträge und Vorschriften müssen relevante Fragen offen lassen. Denn die notwendigen Transaktionskosten ihrer annähernden ‚Vervollständigung‘ stünden in keinem angemessenen Verhältnis zum dadurch realisierbaren Grenznutzen und auch nicht zu den möglichen Handlungsalternativen.

Die entscheidende Handlungsalternative ist hier die wechselseitige Investition in Vertrauen durch die beteiligten Akteure. Akteure mit Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit sind erfahrungsgemäß auch bereit, in diese Zusammenarbeit zu investieren. Mit anderen Worten: Sie wenden Ressourcen auf – in der Regel Zeit und/oder Geld –, die nicht unmittelbar zu mehr Ertrag führen, sondern sich erst im Laufe der Zusammenarbeit amortisieren, um auf längere Sicht ihre Kooperationsgewinne zu erhöhen.

Beispielsweise könnte ein Unternehmensberater überdurchschnittlich viel Zeit aufwenden, um sich auf die besonderen Aufgaben und Zielgruppen eines neuen Förderprogramms zu spezialisieren, indem er entsprechende Fortbildungen wahrnimmt, Programmträger und öffentliche Beratungsstellen besucht usw. Verbesserte sich hierdurch seine Fähigkeit zur Kundengewinnung und Beratung, erhöhten sich damit mittelfristig seine Umsätze, dann würde er sich in seiner Investitionsstrategie bestärkt fühlen und diese bei anderen Gelegenheiten erneut verfolgen. Schon dies wäre in gewisser Weise nicht nur eine Investition in Know-how und Kontakte, sondern auch in Vertrauen. Denn auf Seiten des hier beschriebenen Unternehmensberaters entstünde zunehmend Vertrauen in das programmspezifische Umfeld: Programmziele und -konditionen sprechen KMU in einem ausreichenden Maße an, die Programmabwicklung funktioniert ohne größere Reibungsverluste, kurz und gut: Man kann damit Kundenbedarfe decken und sein Geld verdienen.

Wechselseitige Investitionen in Vertrauen als Basis einer tragfähigen Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren gehen jedoch weit darüber hinaus (vgl. Ripperger 2003: 77, 164 ff.). Erst wenn die riskante, da unter Unsicherheit stattfindende Investition unseres Unternehmensberaters durch eine ähnlich risikoreiche Vertrauensinvestition eines anderen Kooperationspartners beantwortet wird, kann hier von wechselseitigen Investitionen gesprochen werden. Zur Konkretisierung dieses Gedankens ein Beispiel: Die Vorleistung des Unternehmensberaters, mit der dieser um das Vertrauen in seine Kompetenz und Seriosität auf Seiten einer Beratungsstelle geworben hat, beantwortet diese mit einer ebenfalls risikobehafteten Vorleistung, indem sie den Berater beispielsweise bei einem Unternehmen mit Beratungsbedarf ins Gespräch bringt oder zu einem ‚handverlesenen‘ Erfahrungsaustausch mit anderen Programmakteuren einlädt. Die risikobehaftete Vorleistung der Beratungsstelle besteht in diesem Falle darin, dass ihre Reputation beschädigt wird, wenn der Berater sich als nicht ausreichend fachkundig oder seriös herausstellt.

Die Logik einer wechselseitigen Investition in Vertrauen sollte damit deutlich geworden sein. Die Kunst einer solchen Investition besteht darin, in kleinen, der spezifischen Situation angemessenen Schritten ins Risiko zu gehen, sich – mit anderen Worten – bewusst und begrenzt in die Hand eines oder mehrerer Kooperationspartner zu begeben und diese dadurch herauszufordern, Ähnliches zu tun, also Vertrauen mit Vertrauen zu beantworten. Erste positive Erfahrungen ermutigen die Kooperationspartner zu größeren Investitionen – eine Entwicklung, die sich ‚aufschaukeln‘ kann zu einer breiten und tragfähigen Zusammenarbeit, die mit deutlich geringeren Transaktionskosten auskommt als eine Handlungsalternative, die im Wesentlichen auf formellen Absprachen und der Kontrolle ihrer Einhaltung beruht. Mit anderen Worten: Ohne ‚Sicherheiten‘ und hochspezifisch in eine bestimmte Aufgabe oder ein Geschäftsfeld zu investieren, schafft für den einzelnen Akteur starke Bindungen, nicht nur an die Aufgabe bzw. das Geschäftsfeld, sondern vor allem auch an die darin tätigen Akteure.

Damit hierbei keine einseitigen Abhängigkeiten entstehen, müssen solche risikobehafteten Vertrauensinvestitionen allerdings stets wechselseitig geschehen. Beispielsweise könnte dies beraterseitig in der Form öffentlich erklärter, spezifischer Selbstbindungen in Hinblick auf Beratungsqualität, Zuverlässigkeit, Integrität etc. geschehen. Eine entsprechende, komplementäre Selbstbindung auf Seiten des Fördergebers könnte Dauer und Kontinuität der Verfügbarkeit von Fördermitteln und die Höhe der Förderkonditionen garantieren. Programmspezifische Multiplikatoren wiederum könnten sich verpflichten, durch den Einsatz unterschiedlicher öffentlichkeitswirksamer Instrumente für eine Resonanz zu sorgen, die sowohl das Erreichen der Förderziele als auch die Akquisetätigkeit der Unternehmensberater erheblich erleichtert. Anlauf- und Bewilligungsstellen wiederum könnten sich zu ‚Durchlaufzeiten‘ und Aufwandsminderungen für die Antragsteller verpflichten, die die Hürde der Opportunitätskosten weiter abzubauen helfen.

Solche Selbstverpflichtungen bekräftigen die Absicht der beteiligten Akteure, unter den gegebenen Rahmenbedingungen das ihnen Mögliche zu tun, um die zu dieser Verpflichtung gehörenden Aufgaben mit den darin beschriebenen Spezifikationen zu erfüllen, ohne dass es hier zu rechtsverbindlichen Vereinbarungen kommen müsste, die in solchen Kooperationen in vieler Hinsicht weder möglich noch sinnvoll wären. Dabei können Veränderungen der Rahmenbedingungen allerdings Probleme aufwerfen – auch wenn alle beteiligten Akteure wissen, dass die Rahmenbedingungen für die Schaffung und Umsetzung von Förderprogrammen politischen Entscheidungen und haushalts- wie personaltechnischen Zwängen unterliegen.

Veränderungen dieser Rahmenbedingungen erschweren die Einhaltung spezifischer Selbstverpflichtungen von Akteuren in einer Weise, dass die Gefahr des Reputationsverlustes gegenüber den Kooperationspartnern nicht auszuschließen ist. Auch ein solcher Reputationsverlust wäre schon eine spürbare Sanktion. Denn in einem solchen Fall ist immer mit Veränderungen im Kooperationsverhalten anderer Partner zu rechnen, da in einem solchen Vertrauensgleichgewicht der Verstoß gegen Selbstverpflichtungen des einen die übrigen Beteiligten von der Einhaltung der ihrigen entbindet (vgl. grundlegend zur Entwicklung von Kooperationsverhältnissen Axelrod 2000: 3 ff., 97 ff.).

Wie kann die Vertrauensbasis trotz dieser stets zu erwartenden Gefährdung der wechselseitigen Selbstverpflichtungen bei veränderten Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden? Durch einen offenen Dialog mit allen Stakeholdern über Ursachen und Folgen solcher extern bewirkten Veränderungen und hierbei insb. auch über die verbliebenen und die neu entstandenen Handlungsspielräume. Umso besser, wenn ein solcher Dialog nicht nur ad hoc geführt wird, sondern in einen kontinuierlichen Kommunikations- und Kooperationsprozess eingebunden ist, der den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder Rechnung trägt (vgl. zum Konzept des Stakeholder-Managements grundlegend: Freeman 1984, Freeman 2004, Donaldson/Preston 1995, Freeman e. a. 2007, Brink 2009).

Besser als die Metapher vom ‚Aufbau eines Beratungsnetzwerks‘ trifft vielleicht die Vorstellung eines ‚Community-Buildings‘ das, was hier zu leisten ist: Eine Gruppe von mit unterschiedlicher Intensität und Verbindlichkeit beteiligten Stakeholdern eines Beratungsförderprogramms, die selbstverständlich auch divergierende Interessen haben, schafft, pflegt und verändert eine Beratungsinfrastruktur, die über eine systematische Erarbeitung von Win-Win-Situationen zu einer Erfüllung der programmspezifischen Förderziele führt.

Ein solcher Multi-Stakeholder-Dialog kann eine Basis sein, um das zunächst auf die interagierenden Personen beschränkte wechselseitige Vertrauen zu institutionalisieren und damit in gewissem Maße unabhängig zu machen von den jeweils beteiligten konkreten Akteuren. Institutionalisiertes Vertrauen in den Kern eines Kooperationszusammenhangs einzubauen, ist dabei eine anspruchsvolle Management-Aufgabe.

Ein hilfreiches Verfahren kann dabei das von Hirsch/Meyer (2005: 161 ff.) vorgeschlagene „Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauensstreibern“ sein. Vertrauensstreiber sind hier: eine „geringe Ausprägung der Opportunismusgefahr“, die „Reputation des Kooperationspartners“ und die „Ähnlichkeit von Wertvorstellungen“ (170 ff.). „Zunächst sind Informationen über die Ausprägung der Opportunismusgefahr zu sammeln. Zeigt sich bereits auf Basis dieser Informationen, dass das Verhaltensrisiko nur gering ist (...), kann auf die Erfassung der weiteren Treiber verzichtet werden. Ist dies nicht der Fall, gilt es, zusätzlich Informationen über die Reputation des Interaktionspartners zu generieren. Ist der gewünschte Schwellenwert (zur Reduktion des Verhaltensrisikos, d. V.) noch nicht erreicht, ist darüber hinaus noch der Treiber Wertvorstellungen zu erfassen.“ (172 f.)

Schlussbemerkungen

Mit diesem Aufsatz sollte deutlich gemacht werden, dass die Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsprogrammen zur Förderung betrieblicher Prozessinnovationen durch eine systematische Nutzung innovativer Analyse- und Steuerungsinstrumente optimiert werden kann; Instrumente, die im Kontext interaktions- und institutionenökonomischer Fragestellungen und der Forschungen über Stakeholder-Management, Netzwerk-Governance, Wertemanagement etc. diskutiert und erprobt werden.

Die wichtigsten der auf den vorangehenden Seiten im Hinblick auf die Förderung betrieblicher Prozessinnovationen diskutierten Ansatzpunkte zur Optimierung von KMU-Beratungs-

programmen sollen hier nun abschließend zusammengeführt werden – in übersichtlicher Form und der an dieser Stelle gebotenen Kürze:

- Die Anreizsystematik einer Beratungsförderung hat die Umsetzung der förderpolitischen Ziele zu unterstützen. Dafür ist ein hohes Maß an Konsistenz erforderlich, denn widersprüchliche Anreize führen die beteiligten Akteure in Dilemmasituationen, die nichtintendierte negative Handlungsfolgen nach sich ziehen können. Anreize im Rahmen der Feinsteuerung eines Förderprogramms dürfen die übergeordneten Förderziele nicht konterkarieren.
- Die Förderregularien müssen für alle beteiligten Akteure glaubhaft durchgesetzt werden, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist die Einhaltung von Regeln für die Beteiligten nur bei allgemeiner Geltung nicht wettbewerbsverzerrend und damit rational.
- Beim Abbau ‚bürokratischer‘ Zugangshürden für KMU kann es nicht um den notwendigen Regeldurchsetzungsaufwand gehen, sondern vor allem um die Suchkosten sowie den Antrags- und Abrechnungsaufwand. Dabei ist es sinnvoll, die typischen Handlungs- und Reaktionsmuster von Unternehmern und Geschäftsführern, die stets unter Unsicherheit und meist unter Zeitdruck entscheiden und handeln müssen, auch in der Anreizsystematik von Beratungsprogrammen zu berücksichtigen. Entsprechend sind für einen niedrigschwelligen Zugang zu einer öffentlich geförderten Unternehmensberatung – in ökonomischer Terminologie – die Transaktions- bzw. Opportunitätskosten des Beratungskunden systematisch zu verringern.
- Eine Programmkonkurrenz kann fruchtbar sein, soweit sie sich nicht auf Konditionen, sondern auf unterschiedliche Beratungskonzepte bezieht, z. B. in Hinblick auf die Bedeutung wirtschaftlicher Kooperation und Partizipation.
- Es erscheint lohnenswert, nach Möglichkeiten einer besseren Verknüpfung von KMU-Beratungsförderprogrammen zu suchen und verstärkt fachübergreifende ‚integrierte Beratungsansätze‘ zu entwickeln, deren Förderziele und -gegenstände in einem engen sachlichen Zusammenhang stehen.
- Die Förderung von Prozessinnovationen ist nach hier vertretener Auffassung in besonderer Weise geeignet, die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen bei der strategischen Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit zu unterstützen.
- Auch für *nicht*-innovationsspezifische Beratungsprogramme scheint es deshalb sinnvoll zu sein, die Entwicklung und Umsetzung von prozessfokussierten Innovationsstrategien systematisch in die Förderung einzubeziehen. Entsprechend könnten Beratungsaufgaben wie der ‚Erwerb strategischer Innovationskompetenz‘ bzw. die ‚Entwicklung einer unternehmensspezifischen Innovationsstrategie‘ in einer der Unternehmensgröße, der Marktpositionierung etc. angemessenen Form und in einem passenden Verhältnis zur Gesamtdauer der Beratung im ‚Pflichtenheft‘ einer KMU-Beratung verankert werden. Ein solcher ‚Beratungsbaustein Innovationsstrategie‘ könnte allerdings auch fakultativ ausgestaltet sein und durch eine angemessene Anzahl von zusätzlich Beratungstagewerken gefördert werden.

- Bei der Weiterentwicklung von Innovations- bzw. Technologie-Förderprogrammen ist zu berücksichtigen, dass technologisch anspruchsvolle Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und auch weitreichende Prozessinnovationen besser zu entwickeln bzw. umzusetzen sind, wenn von vornherein die eng damit zusammenhängenden Fragestellungen und Rahmenbedingungen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung einbezogen werden. Entsprechende, förderfähige Beratungsbausteine sollten entwickelt und in die Förderprogramme integriert, vorhandene Ansätze in dieser Hinsicht optimiert werden.
- Die ‚Betriebskosten‘ eines Beratungsförderprogramms sind für alle beteiligten Akteure umso geringer, je stärker die Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Kooperationspartnern ist. Denn dort, wo arbeits- und wirtschaftspolitische Förderziele nicht auf der Basis von Vertrauensbeziehungen erreicht werden können, müssen Mittel zur Kontrolle und Sanktionierung eingesetzt werden. Programmverantwortliche sollten daher jede Gelegenheit nutzen, wechselseitige Investitionen in Vertrauensbeziehungen anzustoßen, um den Bestand an ‚sozialem Kapital‘ in der programmspezifischen Akteurskonstellation zu erhöhen.
- Soweit eine zusätzliche, regionale Beratungsstelle der unternehmensseitig angestrebten Beratungsförderung ‚vorgeschaltet‘ wird, muss diese für die Unternehmen einen spezifischen Nutzen und nicht nur zusätzlichen Aufwand bewirken. Von großer Bedeutung ist deshalb eine hohe fachliche Kompetenz der Beratungsstellen. Die immer auch notwendigen Lenkungs- und Kontrollaufgaben zur Vermeidung von Missbrauch öffentlicher Mittel, zur Durchsetzung der Programmrichtlinien wie der geförderten ‚Beratungsphilosophie‘ müssen dabei offen kommuniziert werden.
- Ein bloßer Appell an das Verantwortungsbewusstsein und die Loyalität der hier beratenden Akteure übersieht die Vielschichtigkeit der Anreizsystematik. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer programmspezifischen Beratungsstelle geeignete Bedingungen, unter denen sie eine ausreichende fachliche Sicherheit, aber vor allem auch das häufig nur schwer kommunizierbare implizite Wissen erwerben können, das sie für eine effektive und effiziente Ausgestaltung ihrer Beratungsaufgaben benötigen. Auch Zeitsouveränität ist hierbei ein wichtiger Faktor: als aktuell verfügbare Ressource wie als stabile Rahmenbedingung des Erfahrungslernens.
- Ein effizienter Ressourceneinsatz sollte sich nicht nur auf den direkten Einsatz von Fördermitteln beziehen, sondern auch auf die begleitenden Transaktionskosten, die bei Unternehmen, Beratern, Intermediären und Multiplikatoren anfallen.
- Es ist eine Überlegung wert, programmbegleitend einen partizipativ und reflexiv strukturierten Monitoringprozess zu initiieren, der nicht nur quantitative Daten erfasst, auswertet und interpretiert, sondern auch qualitative Bewertungen der beteiligten Akteure aufnimmt und die Zwischenergebnisse den Verantwortlichen wie allen übrigen Beteiligten regelmäßig zur Verfügung stellt. Dadurch könnte die laufende Programmsteuerung kontinuierlich auf gemeinsamen Erfahrungen der beteiligten Akteure aufbauen und sich möglicherweise veränderten Rahmenbedingungen besser anpassen. Auf diese Weise könnte ein gemeinsa-

mer Lernprozess entstehen, der auch die Voraussetzungen für einen Transfer programmspezifischer Erfahrungen verbessern würde. Nur auf einer breiten Vertrauensbasis der programmspezifischen Akteurskonstellation wird sich ein offener fachlicher Austausch entwickeln können, der die Realität der Förder- und Beratungsdienstleistungen adäquat widerspiegelt und auch zu informellen ‚Regeln‘, fehlerhaftem Handeln und unerwünschten Entwicklungen im Beratungs- und Fördergeschehen vordringt.

- Besser als die Metapher vom ‚Aufbau eines Beratungsnetzwerks‘ trifft vielleicht die Vorstellung eines ‚Community-Buildings‘ das, was hier zu leisten ist: Eine Gruppe von mit unterschiedlicher Intensität und Verbindlichkeit beteiligten Stakeholdern eines Beratungsförderprogramms, die selbstverständlich auch divergierende Interessen haben, schafft, pflegt und verändert eine Beratungsinfrastruktur, die über eine systematische Erarbeitung von Win-Win-Situationen zu einer Erfüllung der programmspezifischen Förderziele führt.
- Vor dem Hintergrund der Heterogenität und des Umfangs einer solchen ‚Programm-Community‘ spielen monetäre und sanktionierende Anreize selbstverständlich eine wichtige Rolle. Eine substituierende Handlungsalternative ist aber auch an dieser Stelle die wechselseitige Investition in Vertrauen durch die beteiligten Akteure, die aufgrund ihres Interesses an einer langfristigen Zusammenarbeit erfahrungsgemäß auch bereit sind, in eine solche Zusammenarbeit zu investieren.
- Ein Multi-Stakeholder-Dialog, der den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder Rechnung trägt, kann eine Basis sein, um das zunächst auf die interagierenden Personen beschränkte wechselseitige Vertrauen zu institutionalisieren und damit in gewissem Maße unabhängig zu machen von den jeweils konkret beteiligten Akteuren. Institutionalisiertes Vertrauen im Kerngeschäft eines Kooperationszusammenhangs zu befördern, ist dabei eine anspruchsvolle Aufgabe des Programmmanagements.

Man darf vermutlich davon ausgehen, dass viele der hier dargelegten Überlegungen und Interaktionsformen auch in der Förder- und Beratungspraxis von KMU punktuell erprobt werden. Dies geschieht jedoch eher intuitiv als diskursiv und reflektiert, bleibt somit eine vereinzelt Erfahrung. Eine Systematisierung dieser Erfahrungen steht aus. Sie könnte am Beginn einer innovativen Strategie zur Weiterentwicklung der hier diskutierten Beratungsförderprogramme stehen.

Literatur

Aderhold, J. (2010): Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.

Axelrod, R. (2000): Die Evolution der Kooperation, München (Erstveröffentlichung 1984).

Braun-Thürmann, H./John, R. (2010): Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.

Brink, A. (2009): Normatives Stakeholder Management – Eine governancetheoretische Rekonstruktion. In: Wieland, J. (Hg.): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten, Marburg.

Cywinski, R. (2010): Betriebliche Weiterbildung und ihr Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine kritisch-konstruktivistische Literaturanalyse. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen.

Donaldson, T./Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Jan. 1995.

Duschek, S./Lerch, F./Sydow, J. (2010): Netzwerkberatung in Clustern. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, Ausgabe 2/2010, Wiesbaden.

Europäische Kommission (2011): EU-Forschungs- und Innovationsförderung – sofortiger Bürokratieabbau für Forscher und KMU, Pressemitteilung v. 24. Januar 2011, Brüssel, abrufbar unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/57&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (03.05.2011).

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston e.a.

Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: zfwu 3/2004, Mering.

Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C. (2007): Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success, New Haven & London.

Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Opportunitätskosten, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6755/opportunitaetskosten-v6.html> (08.02.2011).

Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: meritorische Güter, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3357/meritorische-gueter-v7.html> (12.04.2011).

G.I.B. NRW (Hg.) (2010): Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen. G.I.B.INFO_extra, Bottrop.

Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement (5. Auflage), München.

Hirsch, B./Meyer, M. (2005): Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauenstreibern. In: Homann, K./Koslowski, P./Lütge, C. (Hg.) (2005): Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen.

Homann, K./Suchanek, A. (2005): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.

Howaldt, J. (2010): Soziale Innovationen haben eine hohe wirtschaftliche Relevanz. Interview in: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 2_10, Bottrop.

- Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- Howaldt, J./Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- Jacobsen, H./Schallock, B. (Hg.) (2010): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin; Stuttgart.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1994): The Nature of Man. In: Journal of Applied Corporate Finance, V. 7, No. 2., abrufbar unter: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5471# (03.05.2011).
- Jostmeier, M./Hasselkuß, M. (2011): „Wie werden Innovationen gemacht?“ Innovation als Arbeit. In: Sozialforschungsstelle Dortmund/Howaldt, J. (Hg.) (2011): Wissensarbeit im Innovationsprozess, Journal Arbeit – 10. Jg./Nr. 1 – Januar 2011, Münster.
- Keuken, F./Sassenbach, U. (2010): Welche Anknüpfungspunkte können partizipative Führungsstrukturen jenseits traditionellen Managements für Innovationsstrategien in KMU insbesondere im Hinblick auf einen breitenwirksamen Innovationstransfer bieten? In: Jacobsen, H./Schallock, B. (Hg.) (2010): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin; Stuttgart.
- Keynes, J. M. (2009): Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Übersetzung von Fritz Waeger; elfte, erneut verbesserte Auflage; Berlin (Erstveröffentlichung 1936).
- Kirner, E./Som, O./Dreher, C./Wiesenmaier, V. (2006): Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe.
- Kurz, C. (2011): Zwischenruf: Innovationsarbeit als Handlungsfeld kollektiver Interessenvertretung. In: Sozialforschungsstelle Dortmund/Howaldt, J. (Hg.) (2011): Wissensarbeit im Innovationsprozess, Journal Arbeit – 10. Jg./ Nr. 1 – Januar 2011, Münster.
- Langer, A. (2004): Professionsökonomik, Verträge und Vertrauen. Zur Mikrofundierung professioneller Dienstleistungen durch die Agenturtheorie am Beispiel der sozialen Arbeit. In: zfwu 3/2004, Mering.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen.
- North, D. C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen (Erstveröffentlichung 1990).
- Olson, M. (2004): Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen (Erstveröffentlichung 1965).
- Ostrom, E. (1999): Die Verfassung der Allmende, Tübingen (Erstveröffentlichung 1990).
- Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- Richter, R./Furobotn, E. (2003): Neue Institutionenökonomik, Tübingen (Erstveröffentlichung 1996).
- Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen (Erstveröffentlichung 1998).
- Schimank, U. (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden.

Schnebel, E./Bienert, M. A. (2005): Zur ökonomischen Rolle von Werten in internationalen Unternehmen.
In: Homann, K./Koslowski, P./Lütge, C. (Hg.) (2005): Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen.

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen
(Erstveröffentlichung 1985).