

Probleme der Interaktion, Kooperation und Partizipation beim Innovationstransfer – Fragen und Thesen –

Zweite Tagung des Förderschwerpunkts

Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements

Fokusgruppe: Innovationsstrategien und Partizipation

Workshop: Partizipation und Innovationsstrategien für die betriebliche Praxis

Dortmund, 24. Juni 2010

Dr. Ulrich Sassenbach, KMU-INNOSTRAT

Übersicht

- Unternehmerische Innovationen und Innovationstransfer
- Rahmenbedingungen und Engpassfaktoren für die Initiierung von Innovationsstrategien in KMU
- Partizipation als Grundlage des Innovationstransfers
- Stakeholder- und Wert(e)management als Bestandteile strategischen Innovationsmanagements
- Ansatzpunkte für breitenwirksame Interventionen zur Verbesserung des Innovationstransfers in KMU
- Investitionen in eine Vertrauenskultur zur Senkung der Transaktionskosten beim Innovationstransfer

Anhang: Literaturverzeichnis, Projektverbund/Kontakt

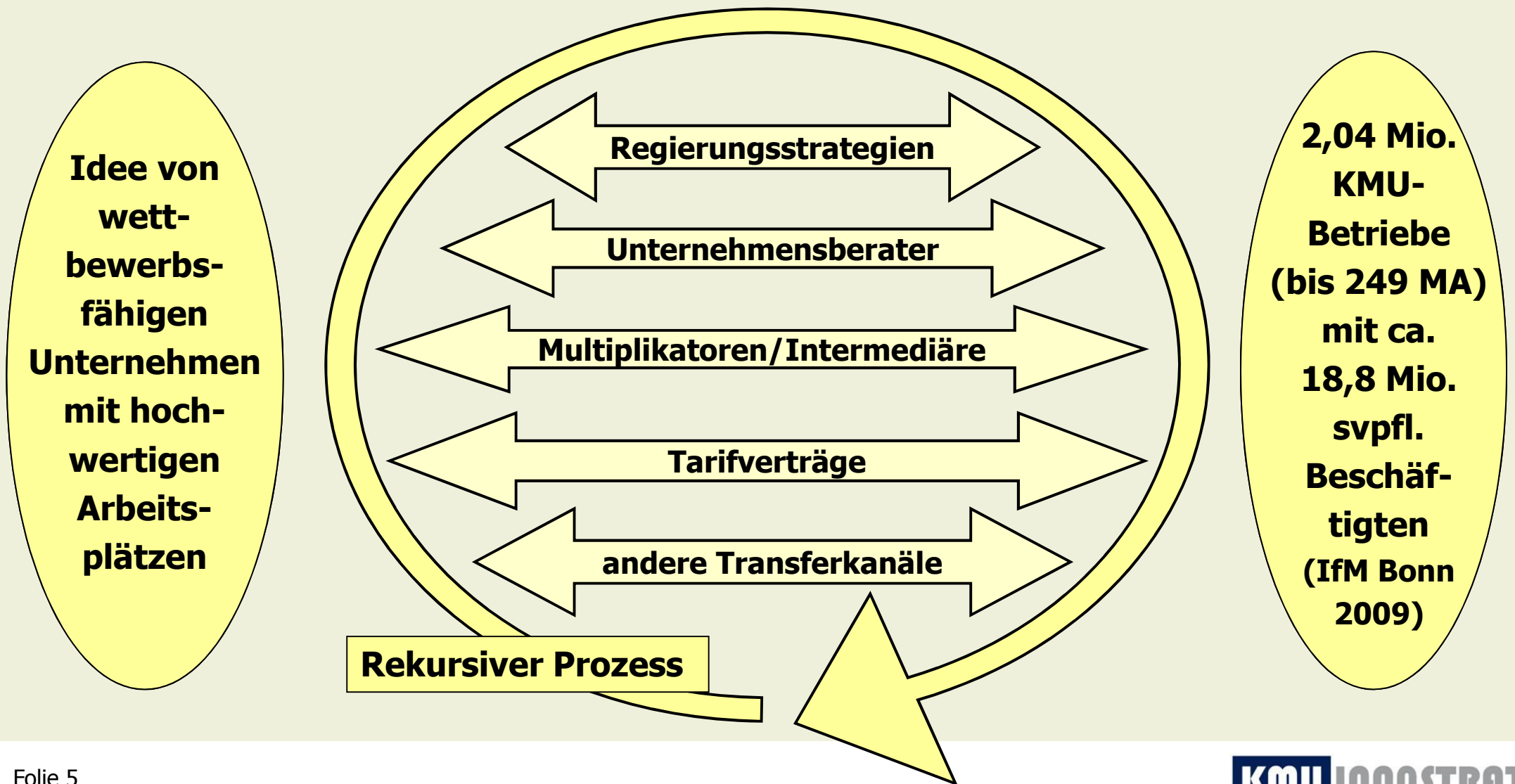
Unternehmerische Innovationen und Innovationstransfer (I)

- Ein ganzheitlicher Innovationsbegriff im Unternehmensbereich umfasst (nach Kriegesmann e.a. 2010) neben Innovationen
 - im Produkt-, Dienstleistungs- und Marktbereich auch solche
 - im arbeitsorganisatorischen,
 - im personalpolitischen und
 - im sozialen Bereich.
- So verstanden müssen Innovationen
 - sich im Wettbewerb ihrer Zielmärkte bewähren,
 - den Unternehmenserfolg langfristig steigern und
 - im Rahmen einer Innovationsstrategie partizipativ entwickelt und umgesetzt werden.

Unternehmerische Innovationen und Innovationstransfer (II)

- „Breitenwirksame Interventionssysteme“ zur Förderung des Innovationstransfers
 - Beispiel: Potentialberatung NRW
<http://www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfahigkeit/potentialberatung>
 - Leitidee: Wettbewerbsfähige Unternehmen mit hochwertigen Arbeitsplätzen
- Aber kann man überhaupt, z.B. qua Regierungs-, Berater- oder Leitungshandeln, erfolgreich in Unternehmen intervenieren und Ideen transferieren?
 - Innovationsstrategien erfordern „Partisanen statt Gouvernanten“ (Kriegesmann 2009).
 - Innovatoren in Institutionen brauchen Fach- und Machtpromotoren.
 - Innovationstransfer beruht also *nicht* auf einer einseitigen Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Wissenschaft/Regierung/Beratern etc. und Unternehmen oder zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten.

These: Der Transfer von Innovationen realisiert sich in Diffusionsprozessen



Rahmenbedingungen für die Initiierung von Innovationsstrategien in KMU

- **Unvollständige Information**

Auch Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmenszukunft finden unter Bedingungen unvollständiger und asymmetrisch verteilter Information statt.

- **Soziale Komplexität**

Der wirtschaftliche Erfolg von Innovationen ist stets abhängig von der Zusammenarbeit Vieler und dem Verhalten der Wettbewerber. Die kaum überschaubare soziale Komplexität in Unternehmen und auf Märkten führt dazu, dass sich KMU häufig auf reaktives Handeln beschränken.

- **Zeitknappheit**

Darüber hinaus unterliegen auch langfristige Entscheidungen fast immer einer permanenten Zeitknappheit.

Engpassfaktor Marktwissen?

- Ist eher Marktwissen als technologisches Wissen der entscheidende Engpassfaktor für Innovationsstrategien in KMU?
- Unternehmerische Innovationen erfordern vor allem die Fähigkeit, „wissenschaftliches bzw. technologisches Wissen in Marktwissen umzusetzen“. Marktwissen stellt nach Untersuchungen des IAT Gelsenkirchen – nicht nur in KMU – in einem noch höheren Maße als technologisches Wissen einen Engpass im Innovationsprozess dar. (Rehfeld 2007)
- Nach Untersuchungen des IAI Bochum erreichen nur etwa 10 % aller Neuproduktideen das Stadium der Markteinführung. Von diesen erfüllen wiederum nur rund 50 bis 70 % „die in sie gesetzten Erwartungen zumindest in Teilen“. (Kriegesmann/Kerka 2006)

Engpassfaktor Finanzierung?

- Nur 12 % der Finanzierung von Innovationen im Mittelstand werden in Deutschland über Bankkredite finanziert. (KfW 2010)
 - Hinzu kommen 7 % aus Fördermitteln und 2 % aus Beteiligungskapital.
 - Der Anteil der Bankkredite sinkt mit steigender FuE-Intensität.
 - Ursachen: Informationsasymmetrien und fehlende Sicherheiten
 - Diese Finanzierungsstruktur geht v.a. zu Lasten langfristiger Innovationen.
- Innovative KMU müssen also nicht nur Ideen generieren, sondern deren Umsetzung auch i.H.v. mehr als 70 % aus Eigenmitteln bestreiten.
- Eine solche Kopplung ist volkswirtschaftlich suboptimal und Ausdruck eines Versagens der Kreditwirtschaft, die nicht in der Lage ist, ausreichende finanzielle Ressourcen für die Umsetzung von Innovationsstrategien bereitzustellen und deren Risiken angemessen zu verteilen.

Engpassfaktor Unternehmenskultur?

- Skizze eines Leitbildes für eine innovative Unternehmenskultur:
In Unternehmen wie in Märkten kooperieren die beteiligten Akteure im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensstrategien mit dem Ziel der Realisierung wechselseitiger Vorteile.
- Davon ist die Realität traditionellen Managements – bis auf Ausnahmen – weit entfernt.
- These: Ein kultureller Wandel in Unternehmen (und auch in anderen Kooperationsformen wie z.B. Innovationsnetzwerken) mit dem Ziel der Entwicklung eines Klimas, das u.a. Eigeninitiative, Kooperation, konstruktives Fehlermanagement und Innovationen fördert, verlangt immer auch wechselseitige, systematische Investitionen in Vertrauen zwischen den Akteuren.

Engpassfaktor Beratung?

- Ist neben einem Cluster- bzw. Netzwerkmanagement zur Schaffung von Marktplatzsituationen für den Innovationstransfer ...
- ... v.a. auch eine bessere unternehmensspezifische Beratung erforderlich?
- Was ist die spezifische Kompetenz
 - öffentlicher Innovationsberater/Innovationscoaches,
 - gewerblicher/freiberuflicher Innovationsberater oder
 - von Forschungs- und Entwicklungsdienstleisternbei der Initiierung und Umsetzung von Innovationsstrategien in KMU?
- Welche Beratungskonzepte haben sich bewährt?
- In welche breitenwirksamen Interventionssysteme sind diese eingebettet?

Partizipation als Grundlage des Innovationstransfers (I)

- Innovationstransfer findet statt:
 - innerhalb von Innovationsstrategien zwischen den beteiligten Partnern,
 - als Transfer von Erfahrungen mit erfolgreichen Innovationsstrategien Dritter.
- Ein solcher Innovationstransfer erfordert eine partizipative Lernkultur:
 - Hauptproblem: fehlende produktive Fehlermanagementkultur?
 - Ausrichtung an der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette (v.a.: FuE, Beschaffung, Prozess- und Produktkenntnisse, Systemkompetenz für das Schnittstellenmanagement und die sog. weichen Faktoren)
 - Management impliziten Wissens der Beschäftigten (v.a.: Nutzung für Prozessinnovationen und Sicherung beim Ausscheiden von Mitarbeitern)
 - Beispiel: Partizipative Weiterbildungsverbände für KMU mit Moderatoren und Kooperationspartnern aus Forschung und Wissenschaft (vgl. Pantel 2010)

Partizipation als Grundlage des Innovationstransfers (II)

- Partizipation jenseits traditionellen Managements sollte bewährte tradierte Partizipationsformen einschließen und für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Partizipationsformen im Rahmen innovativer Managementstrategien offen sein.
- Ausprägungen von Partizipation in Unternehmen sind u.a.:
 - die gesetzlich geregelte Mitbestimmung als kodifizierte Sozialpartnerschaft,
 - die Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen über den gesetzlich geregelten Bereich hinaus,
 - vielfältige Entwicklungspartnerschaften in zentralen Teilen der Wertschöpfungskette,
 - die Teilnahme an durch Branchenverbände oder Einrichtungen der Wirtschaftsförderung initiierten „Netzwerken“ z.B. im Rahmen der sog. Clusterpolitik,
 - ein strategisches Stakeholder-Management, das in der Lage ist, alle oben genannten Ausprägungen von Partizipation zu nutzen, abgestimmt aufeinander zu beziehen und in eine spezifische Unternehmensstrategie einzubetten.

Partizipation als Grundlage des Innovationstransfers (III)

- Versteht man Unternehmen als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile, schließt dies die Logik einer Gewährung partizipativer Rechte im Sinne einer „Verdünnung von Verfügungsrechten“ aus. Partizipation ist damit grundsätzlich als *legitimer Anspruch* zu verstehen, der in einem sachgerechten und fairen Verhältnis zum Kooperationsbeitrag des Ressourcenträgers steht.
- Für viele Unternehmen heißt das: Beschäftigte (und andere Ressourcenträger) sind nicht nur im Rahmen einer sog. Reparaturpartizipation in Krisenzeiten einzubeziehen, sondern – jenseits traditionellen Managements – in eine Konzeptpartizipation zur Entwicklung von Innovationsstrategien.
- Ein strategisch angelegtes Stakeholder-Management könnte dabei ein hilfreiches Mittel sein, insb. für die Entwicklung innovativer Wertschöpfungspartnerschaften.

Stakeholder- und Wert(e)management als Bestandteile strategischen Innovationsmanagements

- Ausgangspunkt: Unternehmen als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile.
- Wer ist überhaupt ein Stakeholder im Innovationsprozess? – Einige Kriterien:
 - Wer kann dem Innovationsprozess nutzen bzw. schaden?
 - Wer investiert (intern oder extern) Ressourcen in den Innovationsprozess?
 - Wer kann, z.B. aus negativen externen Kosten, legitime Ansprüche geltend machen?
- Das Problem der Stakeholder-Gewichtung in Wertschöpfungspartnerschaften
 - Maßstab: Wer hat welche Ressourcen spezifisch und ungesichert investiert?
- Beim Wert(e)management im Rahmen von Innovationsstrategien stellen sich u.a. Gerechtigkeitsfragen bei der Verteilung der Wertschöpfung aus dem Innovationserfolg unter den Stakeholdern der gesamten Wertschöpfungskette.

Ansatzpunkte für breitenwirksame Interventionen zur Verbesserung des Innovationstransfers in KMU

- Öffentliche Innovationscoaches, u.a. bei
 - Wirtschaftsförderungen
 - Technologiezentren
 - Kammern (z.B. TTH NRW)
 - Hochschulen (z.B. Transferstellen)
- Regionale Netzwerke in Branchen und Clustern
- Finanzierungshilfen für Investitionen und Beratung
- KMU-Forschung und Beratungspraxis sind sich einig:
Unterstützungsangebote zur Förderung des Innovationstransfers in KMU müssen „niedrigschwellig“ sein!

Investitionen in eine Vertrauenskultur zur Senkung der Transaktionskosten beim Innovationstransfer (I)

- These: Die notwendige Niedrigschwelligkeit der Kooperationschancen wird in der Praxis des Innovationstransfers nur ausnahmsweise realisiert.
- Welche „Schwellen“ bzw. Transaktionskosten sind beim Innovationstransfer möglicherweise zu hoch? Das können u.a. sein:
 - Zeitliche Überlastung von Akteuren, die zu hohen Opportunitätskosten führt
 - Zusätzlicher Informations- und Kooperationsaufwand (z.B. in Branchen-netzwerken)
 - Risiko der Know-how-Enteignung durch opportunistische Akteure (z.B. neuer Entwicklungen und Strategien)
 - Schlechtes Management von Dilemmasituationen (z.B. in der Kooperation mit Wettbewerbern oder sog. Trittbrettfahrern)

Investitionen in eine Vertrauenskultur zur Senkung der Transaktionskosten beim Innovationstransfer (II)

- Fazit: Für Unternehmen, Wertschöpfungspartner und Multiplikatoren ist die Kooperation zum gegenseitigen Vorteil in einem durch Wettbewerb geprägten Umfeld überhaupt nicht selbstverständlich. Die Umsetzung eines solchen Leitbilds erfordert ein systematisches Wertemanagement.
- Ein solches Wertemanagement benötigt langfristig angelegte Investitionen in eine belastbare Vertrauenskultur, insb. in:
 - das wechselseitige Vertrauen zwischen den (potenziellen) Kooperationspartnern,
 - institutionelle „Stützen“: von belastbaren Leitbildern und Führungsgrundsätzen bis zu sanktionsfähigen Kooperationsregeln für den Leistungsaustausch.
- These: Ungelöstes Problem eines breitenwirksamen Innovationstransfers ist in vielen Fällen der Schritt von persönlichem zu institutionalisiertem Vertrauen in die Professionalität und Integrität der spezifischen Anbieter und Angebote.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anhang: Literatur (I)

- Axelrod, R. (2000): Die Evolution der Kooperation, München (Erstveröffentlichung 1984).
- Beckert, J. (2009): Pragmatismus und wirtschaftliches Handeln. MPIfG Working Paper 09/4, Köln.
- Blume, L./ Gerstlberger, W. (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: Industrielle Beziehungen, Heft 3/ 2007, Mering.
- BMBF (Hg.) (2009): Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur, Bonn u. Berlin.
- Breyer, T./ Curth, S./ Martins, E./ Pundt, A./ Nerdinger, F. W. (2009): Innovatives Verhalten – Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, Rostock.
- Brink, A. (2009): Normatives Stakeholder Management – Eine governancetheoretische Rekonstruktion. In: Wieland, J. (Hg.): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten, Marburg.
- Butzin, A./ Rehfeld, D./ Widmaier, B. (2006): Forschungs- und Entwicklungsdienstleister: Neue Schnittstellen im Innovationsprozess. In: IAT Jahrbuch 2006, Gelsenkirchen.
- Butzin, A./ Widmaier, B. (2007): Innovationsbiographien. In: IAT Jahrbuch 2007, Gelsenkirchen.
- Canzler, W./ Knie, A./ Simon, D. (2010): Kaskaden zu Schleifen. Deutschlands Innovationssystem ist herausgefordert. In: WZB-Mitteilungen Heft 127, März 2010, Berlin.
- Fichter, K./ Beucker, S. (2008): Innovation Communities. Promotorennetzwerke als Erfolgsfaktor bei radikalen Innovationen, Stuttgart.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston e.a.

Anhang: Literatur (II)

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.

Freeman, R. E./ Velamuri, S. R. (2006): A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, A./ Morsing, M. (Ed.): Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application, Hampshire, U.K.

Freese, M./ Tornau, K./ Fay, D. (2008): Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it. In: Zeitschrift für Personalführung 3/2008.

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

Hoffmann, T./ Tetzl, K./ Hingst, M./ Schlieper, H. (2006): Wissenstransfer – Arbeitsforschung für die betriebliche Praxis, Eschborn.

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

Howaldt, J./ Kopp, R./ Schwarz, M. (2008): Innovationen (forschend) gestalten – Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften. In: WSI Mitteilungen 2/2008, Frankfurt am Main.

IfM Bonn (Hg.) (2009): Ergebnisse aus der BA-Statistik (<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=108>).

Jensen, M. C./ Meckling, W. H. (1994): The Nature of Man. In: Journal of Applied Corporate Finance, V. 7, No. 2 (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5471#).

Anhang: Literatur (III)

- Keuken, F./ Sassenbach, U. (2009): Förderung von Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen. In: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 4_09, Bottrop.
- KfW Bankengruppe (Hg.) (2010): Wie finanzieren Mittelständler ihre Innovationen? In: KfW-Research Akzente Nr. 23, Frankfurt am Main.
- Kirner, E./ Som, O./ Dreher, C./ Wiesenmaier, V. (2006): Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe.
- Kirner, E./ Weißfloch, U./ Jäger, A. (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: WSI Mitteilungen 2/2010, Frankfurt am Main.
- Kriegesmann, B. (2009): Partisanen statt Gouvernanten! Interview in: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 3_09, Bottrop.
- Kriegesmann, B./ Kerka, F. (2006): Innovationsmanagement – Tüftelei und systematische Entwicklung. In: Krüger, W./ Klippstein, G./ Merk, R./ Wittberg, V. (2006): Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.
- Kriegesmann, B./ Kley, T./ Kublik, S. (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung. In: WSI Mitteilungen 2/2010, Frankfurt am Main.
- Loose, A./ Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./ Windeler, A. (Hg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen.
- Maurer, A./ Schimank, U. (2008): Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen, Wiesbaden.

Anhang: Literatur (IV)

- Möllering, G. (2006): Das Aufheben von Ungewissheit als Kern des Vertrauens: Just do it? MPIfG Working Paper 06/5, Köln.
- Pantel, P. (2010): Systemkompetenz in Wertschöpfungsketten. Die Weiterbildungsverbände MACH2 und InnoLern. In: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 1_10, Bottrop.
- Pies, I./ Hielscher, S./ Beckmann, M. (2009): Zum Curriculum der Wirtschafts- und Unternehmensethik – Anregungen für die Ausbildung von Führungskräften. In: zfwu 2/2009, Mering.
- Rehfeld, D. (2007): Innovation, Raum, Kultur. In: IAT Jahrbuch 2007, Gelsenkirchen.
- 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.
- Scholz, C./ Stein, V. (2002): Darwiportunismus und Wissensgesellschaft: eine fatale Kombination. In: Bleicher, K./ Berthel, J. (Hg.) (2002): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt am Main.
- Schreyögg, G./ Sydow, J. (Hg.) (2003): Strategische Prozesse und Pfade, Wiesbaden.
- Schultze, J./ Loose, A. (2009): Das Projekt KMU-INNOSTRAT untersucht Innovationssysteme. In: Sozialforschungsstelle Dortmund/ Howaldt, J. (Hg.) (2009): Innovationsmanagement 2.0, Journal Arbeit – 9.Jg./Nr. 1 – Sommer 2009, Münster.

Anhang: Literatur (V)

- Sozialforschungsstelle Dortmund/ Howaldt, J. (Hg.) (2009): Innovationsmanagement 2.0, Journal Arbeit – 9.Jg./Nr. 1 – Sommer 2009, Münster.
- Technische Universität Dresden, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation (Hg.) (2010): Innovation durch Kooperation. Szenarien für erfolgreichen Transfer, Dresden.
- Wieland, J. (1997): Die neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden.
- Wieland, J. (Hg.) (2004): Handbuch Wertemanagement, Hamburg.
- Wieland, J. (2009): Die Firma als Kooperationsprojekt der Gesellschaft. In: Wieland, J. (Hg.): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten, Marburg.
- Wieland, J. (2010): Ein Unternehmen muss genau sagen, wofür es sich zuständig fühlt. Interview in: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 1_10, Bottrop.
- Wieland, J./ Pforr, S. (2007): Schlussbericht zum Forschungsprojekt: Wissensgovernance und Innovationsmanagement, Konstanz.
- Wilkesmann, U. (2010): Die Organisation von Wissensarbeit. Die Dysfunktionalität von Kontrolle und Anreize bei Wissensarbeit. In: Moldaschl, M./ Stehr, N. (Hg.): Wissensökonomie und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft, Marburg.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen (Erstveröffentlichung 1985).

Projektverbund **KMU** INNOSTRAT

Kontakt: www.kmu-innostrat.de



Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop



Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.,
Köln



Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund