



Zwischenbilanz des Projektes

Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)

gefördert durch:



Auftraggeber: G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
www.gib.nrw.de

Autor/-in: Dr. Friedhelm Keuken

Bearbeitung: Juni 2010

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FM08053 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Inhalt

1. Zur Genese des Projektes.....	4
2. Zur Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen	5
3. Projektaktivitäten der ersten Projektphase.....	7
4. Die Idee von wettbewerbsfähigen KMU mit hochwertigen Arbeitsplätzen... 	10
5. Innovationsstrategien – in jedem Unternehmen möglich	13
6. Innovationskreisläufe	15
7. Die Rollen der Akteure und ihre Handlungsspielräume	17
8. Transfermechanismen	19
9. Externe und interne Innovationstreiber in KMU	20
9.1 Interne Treiber für Innovationsstrategien	20
9.1.1 Alter und Größe.....	20
9.1.2 Managementkompetenz	21
9.1.3 Unternehmenskultur	21
9.1.4 Zusammenfassung der internen Innovationstreiber.....	22
9.2 Externe Treiber für Innovationsstrategien	23
9.2.1 Vorschriften, Konkurrenz, Druck von Außen	24
9.2.2 Anreizsysteme, Förderprogramme	24
9.2.3 Vertrauensnetzwerke, Promotoren.....	25
9.2.4 Zusammenfassung der externen Innovationstreiber	25
10. Partizipation als Gestaltungselement innovativen Wirtschaftens.....	29
11. Von der Mikro- zur Makroebene – Innovationsförderliche System-Umwelt- Beziehungen von KMU auf Bundesebene.....	31
12. Offene Fragen und Schwerpunkte der weiteren Arbeit des Projektes KMU-INNOSTRAT.....	34
13. Anhang.....	36

1. Zur Genese des Projektes

Die G.I.B., Leadpartner des Projektes KMU-INNOSTRAT, war fünf Jahre Partner des europäischen Forschungsnetzwerks „Labour and innovation: Work-oriented innovations – a key to better employment, cohesion and competitiveness in a knowledge-intensive society (WORK-IN-NET)“ www.workinnet.org/, das im März 2010 planmäßig abgeschlossen wurde. Gegenstand dieses von der EU unterstützten Projektes war der Erfahrungsaustausch, die Abstimmung und Zusammenarbeit von europäischen Förderorganisationen auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung und -organisation. 13 europäische Organisationen aus acht Ländern waren an diesem Projekt beteiligt, das nach Abschluss der Förderphase als informelle Assoziation weiter existiert.

Für die G.I.B. brachte die Zusammenarbeit mit den europäischen Partnern u. a. die Erkenntnis, dass es in NRW ein Fülle interessanter, positiver und spezifischer Erfahrungen mit der Unterstützung des Innovationstransfers insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt, die den europäischen Vergleich nicht zu scheuen brauchen. Dabei handelt es sich sowohl um erfolgreiche, etablierte Förderansätze als auch um besondere regionale oder branchenspezifische Beratungsangebote und Netzwerke.

Eine zentrale Erkenntnis, die aus der Zusammenarbeit im Rahmen von WORK-IN-NET gewonnen werden konnte, war, dass insbesondere in den nord-west europäischen Mitgliedsländern eine Fülle von Erkenntnissen und Lösungsansätzen für arbeitsorientierte Innovationen in KMU vorliegen. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die Umsetzungs- und Transferkonzepte dringend weiterentwickelt werden müssen. Anders ausgedrückt: Im Bereich der ganzheitlichen Innovationsförderung von KMU gibt es weniger ein Erkenntnis-, sondern vielmehr ein Umsetzungsproblem.

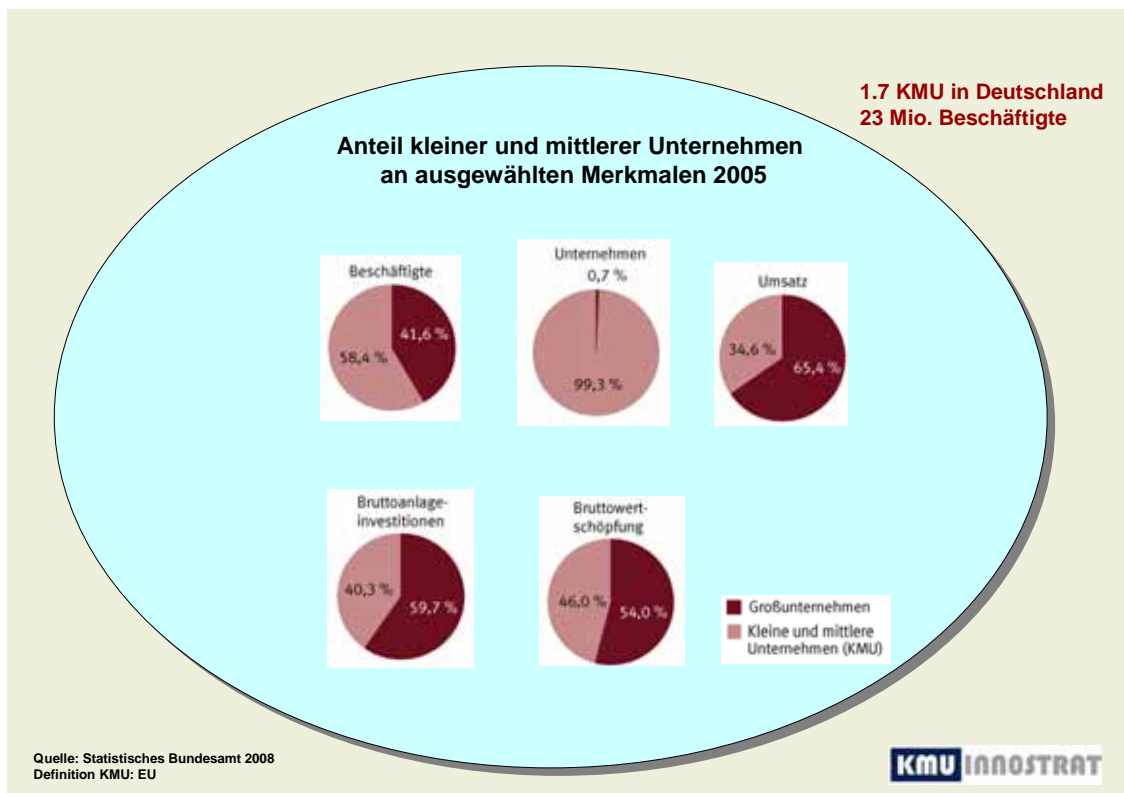
Vor dem Hintergrund der in Nordrhein-Westfalen bereits vorliegenden Erfahrungen mit breitenwirksamen Transfer- und Umsetzungskonzepten wurde die Idee geboren, beim BMBF ein Forschungsprojekt zu beantragen, das den breitenwirksamen Transfer von ganzheitlichen Innovationsimpulsen, die sich insbesondere an kleine und mittelständische Unternehmen richten, zum Gegenstand hat. Für die Umsetzung des Projektes konnte die G.I.B. zwei strategische Partner gewinnen, das Kompetenzzentrum Netzwerk-Management e. V., Köln, und die Sozialforschungsstelle an der Technischen Universität in Dortmund. Das Kompetenzzentrum Netzwerk-Management e. V. bringt vor allem seine Schlüsselkompetenzen im Bereich der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken ein und ist gleichzeitig Multiplikator für weitere Beratungsunternehmen.

Die Sozialforschungsstelle Dortmund bringt als wissenschaftlicher Partner sein Forschungs-Knowhow ein und beschäftigt sich im Rahmen des Projektes insbesondere mit dem Entscheidungsverhalten von Unternehmen.

Am 01. September 2008 startete das Projekt „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU (KMU-INNOSTRAT)“. Der vorliegende Bericht beschreibt die erste Arbeitsphase des Projektes von September 2008 bis Juni 2010 und stellt die bislang erarbeiteten Zwischenergebnisse vor.

2. Zur Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen

In Deutschland gibt es etwa 1,7 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Über 99 % aller Unternehmen in Deutschland gehören dieser Kategorie an. Etwa 60 % aller Beschäftigten arbeiten in solchen KMU, die etwa 35 % des Gesamtumsatzes der Unternehmen in Deutschland erwirtschaften. KMU stehen für etwa 40 % der Bruttoanlageinvestition und für 46 % der Bruttowertschöpfung (Kless, Sacha, Veldhues, Bernhard: Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2005, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2008).



Hinter diesen Zahlen verbirgt sich eine enorme Heterogenität. Das Größenspektrum erstreckt sich von Kleinstbetrieben mit nur einem Beschäftigten bis hin zu mittelständischen Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Es handelt sich um neu gegründete Unternehmen, um solche, die erst wenige Jahre alt sind als auch um alteingesessene Betriebe, die seit mehreren Generationen von einer Familie geführt werden. KMU finden sich in allen Branchen und allen Qualitäts- und Leistungsklassen. Sie verfügen über sehr unterschiedliche Führungs- und Managementstile und über höchst unterschiedliche Unternehmenskulturen. Hinter dem Begriff KMU verbirgt sich somit eine nahezu unüberblickbare Komplexität, die sich Klassifizierungsversuchen sehr schnell zu entziehen vermag.

Umso anspruchsvoller ist die Frage, wie es gelingen kann, diese Vielzahl und Vielfalt von kleinen und mittelständischen Unternehmen dabei zu unterstützen

- die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen,
- die Kompetenzen der Beschäftigten zu verbessern,
- Innovationen voranzutreiben und
- die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt am Standort Deutschland weiterzuentwickeln.

Auf der anderen Seite existiert eine große Anzahl von Institutionen, die ihre jeweiligen Kunden bzw. Mitglieder zu Innovationen anregen wollen. Solche Institutionen sind z. B.:

- Politische Interventionssysteme wie die EU, der Bund und die Länder mit ihren unterschiedlichen Fachressorts,
- die Sozialpartner und andere wirtschaftsnahe Verbände,
- vielfältige Clusterstrukturen und Netzwerke mit regionalen und/oder branchenbezogenen Arbeitsschwerpunkten,
- lokale und regionale Akteure wie Kammern, Wirtschaftsförderungen, Gründungs- und Technologiezentren, Transferdienstleister, Unternehmensberater usw.

3. Projektaktivitäten der ersten Projektphase

Im Rahmen der ersten Phase des Projektes KMU-INNOSTRAT wurde der Frage nachgegangen, wie das Wissen um eine erfolgversprechende Unternehmensführung an eine Vielzahl von KMU in ihrer oben dargestellten Heterogenität herangeführt werden kann und wie KMU dabei unterstützt werden können, dieses Wissen auf ihre jeweiligen individuellen Belange herunterzubrechen und nachhaltig in die Unternehmensführung und die Unternehmenskultur zu implementieren.

Dazu wurden explorative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Ministerien, Entwicklungsagenturen, Sozialpartnern, Handwerksorganisationen, Technologieförderern, Clustermanagern, Regionalagenturen, Wirtschaftsförderern, Unternehmensberatern u. a. geführt, im Einzelnen mit

- Bergische Entwicklungsagentur, Solingen
- DGB Bezirk NRW, Düsseldorf
- Handwerkskammer Düsseldorf
- Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e. V., Düsseldorf
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Düsseldorf
- OWL Maschinenbau e. V., Bielefeld
- Regionalagentur Aachen
- Regionalagentur Ostwestfalen-Lippe
- Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW, Düsseldorf
- Unternehmensberatung Kulig, Dortmund
- Unternehmensberatung Schürholz, Düsseldorf
- Westdeutscher Handwerkskammertag, Düsseldorf
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH, Ahaus
- Zentrum für Innovation und Technik in NRW, Mülheim

Diese Gespräche fanden in der Zeit von Januar 2009 bis April 2009 statt.

Zur Vorbereitung dieser Interviews wurde ein System von Leitfragen entwickelt, das im Anhang nachzulesen ist.

Zur systematischen Auswertung der Interviewergebnisse wurde ein Analyseschema entwickelt mit folgender Grundstruktur:

1. Wer	2. Was	3. Wie	4. Warum	5. Kommentar
1.1 Auftraggeber	2.1 Zielsetzung	3.1 Wirkungsmechanismus	4.1 Interventionsgrundlage	5.1 Leistungsstärke
1.2. Operative Partner	2.2 Ergebnisse und Effekte	3.2. Ressourceneinsatz, Zeithorizont, Effizienz	4.2 Mehrwert	5.2. Mehrwert
1.3 Begünstigte Unternehmen/ Organisationen	2.3 Kontextbezug	3.3 Breitenwirksamkeit	4.3 Anschlussfähigkeit	5.3 Transferpotenzial
1.4 Strategische Partner	2.4 Art und Rolle der Intervention	3.4 Abwicklungsaufwand	4.4 Zielcontrolling und Weiterentwicklung	5.4 Breitenpotenzial

Das vollständige Analyseschema befindet sich ebenfalls im Anhang des Dokuments.

Die Zwischenergebnisse wurden im Rahmen des Workshops „Innovationstransfer“ am 13.05.2009 zusammen mit den Interviewpartnern diskutiert und weiterentwickelt. Die Dokumentation des Workshops findet sich auf den [Internetseiten des Projektes](#).

Parallel dazu führten wir Interviews mit folgenden Wissenschaftlern:

- Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, FH Gelsenkirchen,
- Dr. Dieter Rehfeld, Direktor des Forschungsschwerpunktes Innovation, Raum & Kultur beim Institut Arbeit und Technik
- Prof. Dr. Gustav Horn, IMK
- Prof. Dr. Josef Wieland, FH Konstanz.

Diese Interviews sowie daraus entwickelte Reportagen wurden in einem Sonderheft des [G.I.B.-Infos](#) veröffentlicht:

Während bei dem ersten Workshop die Arbeit der vielfältigen Multiplikatoren im Vordergrund stand, waren die Transferstrategien von Regierungssystemen Gegenstand eines zweiten Workshops, der am 05.02.2010 bei der G.I.B. in Bottrop stattfand. Unter dem Titel „Transfer arbeitspolitischer Erkenntnisse in die betriebliche Praxis“ diskutierten Fördergeber, Programmmanager und Forscher die Frage, wie es Forschungs- und Entwicklungsprogrammen gelingen kann, die Ergebnissicherung und den Ergebnistransfer zu verbessern. Die Dokumentation dieses Workshops ist [im Internet verfügbar](#).

Transferstrategien von Regierungssystemen waren auch Gegenstand eines Workshops, der am 25. März 2010 in Aachen stattfand. Über 30 Experten aus den Niederlanden, Flandern (Belgien) und Nordrhein-Westfalen tauschten sich über die Programmatik und Förderpolitik der beteiligten Länder und Regionen aus. Dies wurde insbesondere auch dadurch ermöglicht, dass die jeweiligen Programmverantwortlichen aus den Niederlanden, Flandern und Nordrhein-Westfalen sowie die an der Umsetzung der Instrumente beteiligten Multiplikatoren an dem Treffen beteiligt waren. Die Dokumentation des Workshops ist ebenfalls [im Internet verfügbar](#).

Alle Materialien des Projektes finden Sie hier: www.kmu-innostrat.de/download

Diese Projektaktivitäten bilden die empirische Basis für die Darstellungen der nachfolgenden Zwischenergebnisse.

4. Die Idee von wettbewerbsfähigen KMU mit hochwertigen Arbeitsplätzen

Aus arbeits- und wirtschaftspolitischer Sicht ist es wünschenswert, dass Unternehmen, insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen, nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und qualitatives und quantitatives Beschäftigungswachstum anstreben. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer dynamischen Umwelt, die geprägt ist durch Strukturwandel, demografischer Wandel, technologischer Fortschritt, Globalisierung und natürlich durch die aktuelle Krise.



Die Erfahrungen von Multiplikatoren in ihren unterschiedlichen Rollen und auf unterschiedlichen Ebenen bestätigen die Ergebnisse der Forschung: Nachhaltige wettbewerbsfähige Unternehmen, die auch zu einem qualitativen und quantitativen Beschäftigungswachstum beitragen, zeichnen sich vor allem durch eine Qualitätsorientierung bei ihren Produkten und Dienstleistungen aus. In den Hochlohnregionen westlicher Industrieländer können preisgünstige Standardprodukte kaum konkurrenzfähig erzeugt werden. Doch es existiert eine Vielzahl von KMU, die in ihren jeweiligen Nischen Marktführer sind. Oft handelt es sich um „hidden champions“, um Unternehmen, die konsequent um die Qualitätsführerschaft ringen und nicht selten Weltmarktführer sind. Viele Unternehmen, insbesondere Dienstleister, arbeiten in einem lokalen oder regional begrenzten Markt. Auch in einem solchen sehr viel überschaubaren Rahmen zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch die hohe Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen aus.

Die Voraussetzung für diese Qualitätsorientierung ist qualifiziertes Personal. Das in der beruflichen Erstausbildung erworbene Wissen reicht bei weitem nicht aus, um eine Erwerbsbiografie erfolgreich zu gestalten. Insofern müssten Beschäftigte, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, regelmäßig in die eigene Weiterbildung investieren. Qualitätsbewusste Unternehmen müssen ihrerseits ein Interesse daran haben, die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten regelmäßig zu fördern. Insofern ist die ständige Weiterbildung der Beschäftigten eine zwingende Voraussetzung für ein auf Qualität setzendes Unternehmen.

Der technologische Fortschritt führt dazu, dass Unternehmen und Beschäftigte sich ständig mit neuen Technologien auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig sind technische, organisatorische und soziale Innovationen die Grundlage für die Weiterentwicklung von Unternehmen und für die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Daraus wird deutlich, dass in einem dynamischen Umfeld nur solche Unternehmen nachhaltig Bestand haben, die sich selber dynamisch weiterentwickeln und so zur Weiterentwicklung der Wirtschaft und des Arbeitslebens aktiv beitragen. Diese Veränderungsprozesse, die sich manchmal langsam und kontinuierlich, manchmal aber auch sehr schnell und dynamisch ereignen, stellen für Management und Belegschaften eine große Herausforderung dar. Einmal erlernte Berufsbilder, einmal eingeübte berufliche Rollenbilder, entwickelte Arbeitsstrukturen wie Teams, Projektgruppe und Abteilungen sind einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen. Unternehmen müssen ein Interesse daran haben, dass Beschäftigte diese Modernisierungsprozesse mittragen und mit vorantreiben. Das Fachwissen der Beschäftigten, ihre Expertenrolle für ihren jeweiligen Arbeitsplatz sowie ein Konsens in der Belegschaft, Modernisierungsprozesse im Unternehmen zu unterstützen, bilden eine wesentliche Ressource für Innovationen im Unternehmen. Auch aus der Perspektive der Beschäftigten muss ein großes Interesse an der Mitgestaltung zukünftiger Arbeitsplätze bestehen. Partizipation stellt somit eine Ressource dar, die für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen für die Zukunftsgestaltung des Unternehmens und der Arbeitsplätze genutzt werden kann. Aus Unternehmenssicht ist es sinnvoll, nicht nur die Interessen der Beschäftigten in die strategische Unternehmensplanung einzubeziehen, sondern auch die Interessen weiterer relevanter Partner wie z. B. Geldgeber, räumliche Nachbarn, Umweltverbände und anderes. Dieses Konzept des Stakeholder-Managements wird weiter unten noch ausführlicher dargestellt.

Modernisierungs- und Veränderungsprozesse finden ihren Ausdruck darüber hinaus in der Art und Weise, wie Beschäftigte, Projektgruppen, Teams und Abteilungen in einem Unternehmen zusammenarbeiten. Die Arbeitsorganisation erfüllt hier eine Dienstleistungsfunktion im Arbeitsprozess. Vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Umwelt muss insofern die Arbeitsorganisation immer wieder betrachtet und entsprechend der Bedarfe angepasst werden.

Knowhow bildet die wichtigste Ressource für wettbewerbsfähige Unternehmen. Wissensmanagement, d. h. der Erhalt, die Weiterentwicklung und die zur Verfügung Stellung des Fach- und Erfahrungswissens ist insofern eine zentrale Aufgabe des Managements. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels müssen Unternehmen dafür sorgen, dass ihr Wissen nicht „in Rente geht“, sondern frühzeitig von den Älteren an die Jüngeren weitergegeben wird.

Attraktive Arbeitsplätze zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten suchen. Das am schnellsten wachsende Gesundheitsrisiko in der Arbeitswelt ist der Stress, der durch wachsende Arbeitsdichte, -geschwindigkeit und -komplexität hervorgerufen wird mit all seinen negativen Folgeerscheinungen wie Mobbing, Burnout-Syndrom und anderen Erkrankungen. Ein weiteres Merkmal hochwertiger Unternehmen ist der präventive Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Diese idealtypisch dargestellten Merkmale nachhaltig wettbewerbsfähiger Unternehmen mit hochwertigen Arbeitsplätzen können, so zeigt es die Praxis, nur gemanagt, aufrechterhalten und weiterentwickelt werden, wenn das Unternehmen und insbesondere die Unternehmensleitung über eine Unternehmenskultur verfügt, die diesen explizit und implizit genannten Wertmaßstäben verpflichtet ist und die ihre Unternehmenskultur aktiv pflegen und weiterentwickeln.

5. Innovationsstrategien – in jedem Unternehmen möglich

Das Wort Innovation ist heute in aller Munde, wird – jedenfalls im politischen Raum – nahezu inflationär benutzt und hat inzwischen so viele Bedeutungen erlangt, dass es kaum noch greifbar ist. Im unternehmensnahen Bereich findet man darüber hinaus regelmäßig einen auf Spitzentechnologie reduziert Innovationsbegriff, von dem sich viele KMU, jedenfalls im Hinblick auf die Entwicklung von Innovationsstrategien, kaum angesprochen fühlen.

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

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

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

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

In innovativen Unternehmen sichert insbesondere die ständige Arbeit an graduellen Veränderungen auf lange Sicht den Innovationsvorsprung. Basis solcher Arbeit ist eine konsequent entwickelte Lernfähigkeit auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens, die es ermöglicht, auch Regeln, Ziele und bisher erfolgreiche Vorgehensweisen zu hinterfragen. Mit anderen Worten: Innovationsstrategien sind immer auch Strategien organisationalen Lernens.

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

Vor diesem Hintergrund greifen wir auf eine Definition des Innovationsbegriffs von Kirner, Eva/Som, Oliver/Dreher, Carsten/Wiesenmaier, Victoria zurück:

„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.“

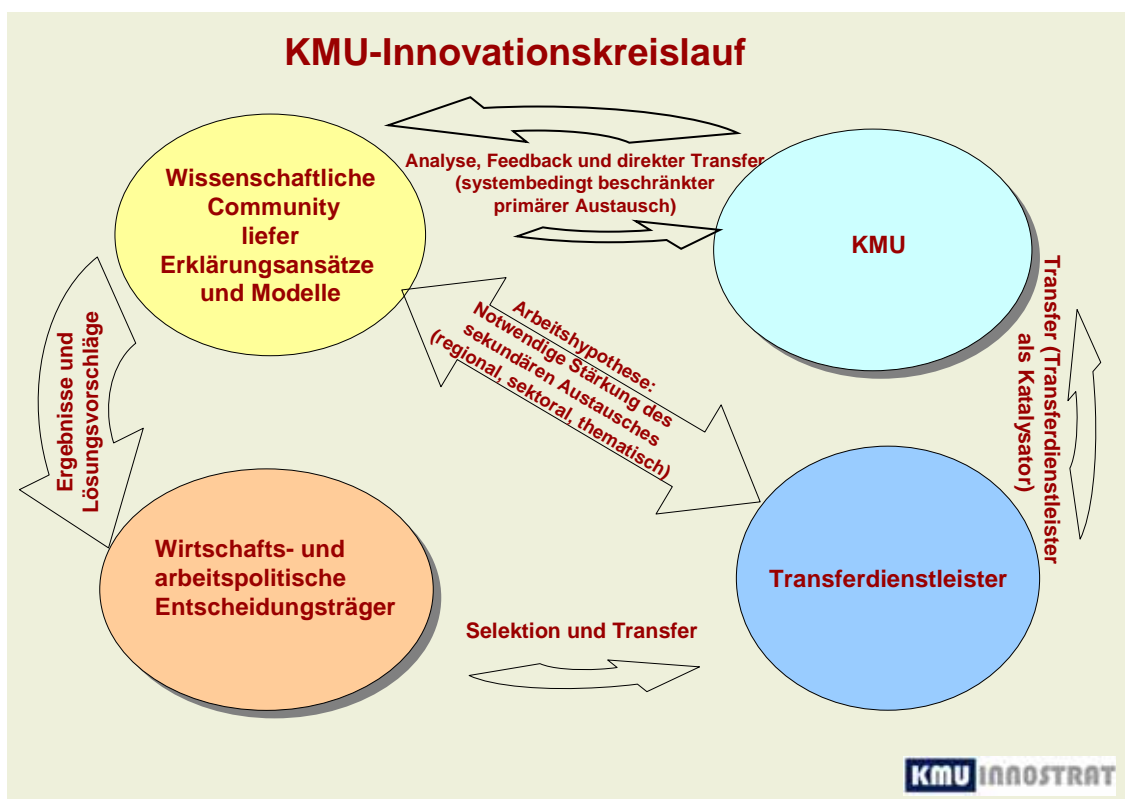
(Quelle: Kirner, Eva/Som, Oliver/Dreher, Carsten/Wiesenmaier, Victoria: Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe 2006, S. 17;

www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi06b18/InnoKMU-Thesenpapier.pdf; abgerufen am 21.10.2009.)

6. Innovationskreisläufe

Die Generierung von Innovationen im KMU entsteht in einem komplexen Zusammenspiel von unternehmensinternen und unternehmensexternen Akteuren. Um dieses Zusammenspiel zu veranschaulichen, wird im Folgenden die Komplexität auf folgende Akteure reduziert:

- KMU
- wissenschaftliche Community
- politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger
- Transferdienstleister



Die Gruppe der KMU wurde bereits weiter oben dargestellt.

Unter „wissenschaftliche Community“ werden Forscher und Forschungsinstitutionen verstanden, die sich im weitesten Sinne mit dem Thema Innovationen in KMU auseinandersetzen. Dazu gehören alle Einzelaspekte und Kombinationen von Innovationen, die bereits weiter oben beschrieben worden sind.

Unter dem Begriff der politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger werden Institutionen zusammengefasst wie Regierungssysteme der unterschiedlichen Ebenen (Bund, Länder), Selbstregulierungseinrichtungen der Branchen, Verbände und Interessensvertretungen u. a. Es sind also solche Institutionen, die wirtschafts- und/oder arbeitspolitische Entscheidungen treffen und diese in Form von Vorschriften, Sanktionen oder Anreizsystemen in die Wirtschaft einspeisen.

Unter Transferdienstleistern werden öffentliche und private Akteure verstanden, die die Botschaften der politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger in Richtung KMU transportieren wie z. B. Sozialpartner, Wirtschaftsförderer, Kammern, Technologietransferstellen, regionale Agenturen, Unternehmensberatern u. a.

7. Die Rollen der Akteure und ihre Handlungsspielräume

Die Funktion der wissenschaftlichen Community ist es, die vorgefundene Praxis in KMU zu analysieren, die Zusammenhänge zu verstehen, gute Praxis zu identifizieren, Schwachstellen aufzudecken und einen Beitrag zu leisten, das gesellschaftliche Wissen über nachhaltige und wettbewerbsfähige Unternehmensführung und hochwertige Arbeitsplätze zu mehrern und weiterzuentwickeln.

Die Rolle der Wissenschaft ist also im Wesentlichen eine analysierende und abstrahierende Tätigkeit, die aus der schier unüberschaubaren Komplexität und Heterogenität der Welt der KMU versucht, generellere, allgemein gültigere Erkenntnisse und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Diese Forschungstätigkeit erfolgt meist im Rahmen von klassischen Forschungsprojekten, die in der Regel gesamtgesellschaftlich (steuerfinanziert) oder gemeinwirtschaftlich (z. B. von Branchenverbänden) finanziert wird. Die KMU fungieren in diesem Forschungsarrangement im Wesentlichen als Datenquelle. Obwohl im Rahmen dieser Projektdesigns auch Feedbackschleifen für die teilnehmenden Unternehmen vorgesehen sind, besteht die Hauptaufgabe dieser Projekte im wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn. Insofern ist es folgerichtig, dass solche Projekte in der Regel zum überwiegenden Teil öffentlich finanziert werden.

Die wissenschaftliche Community erzeugt eine Vielzahl von Erkenntnissen, die sowohl in Hypothesen und Empfehlungen für die Praxis als auch in der Identifizierung weiterer Forschungsbedarfe münden. Diese Ergebnisse sind vielfältig, sie ergänzen und verstärken sich zum Teil gegenseitig, zum Teil widersprechen sie auch einander. Der Ergebnistransfer der wissenschaftlichen Community richtet sich in der Regel an die Community selbst sowie an Entscheidungsträger, die mit diesen Ergebnissen weiterarbeiten. Ein direkter Ergebnistransfer in Richtung Unternehmen ist eher die Ausnahme. Dieses spiegelt sich auch in der geringen Teilnahme von KMU in wissenschaftlichen Veranstaltungen wider.

Die Rolle der Entscheidungsträger in diesem Zusammenhang ist es, einerseits die vorgefundene Praxis aufzunehmen und andererseits die Erkenntnisse der Wissenschaft kritisch zu würdigen, sie selektiv aufzugreifen und sie in ihre weitere Arbeit einzuspeisen.

Die Kommunikation der getroffenen Entscheidungen erfolgt mittels Transferdienstleister, die, wie oben beschrieben, sehr vielfältig sein können und deren Interventionsinventar ein sehr breites Spektrum umfasst – von der Weitergabe und Interpretation von Gesetzestexten und Vorschriften über die Vermarktung von Förderprogrammen bis hin zu konkreten Beratungsdienstleistungen die wiederum branchenspezifisch, durch Unternehmensfunktionen oder auch methodisch definiert sein können.

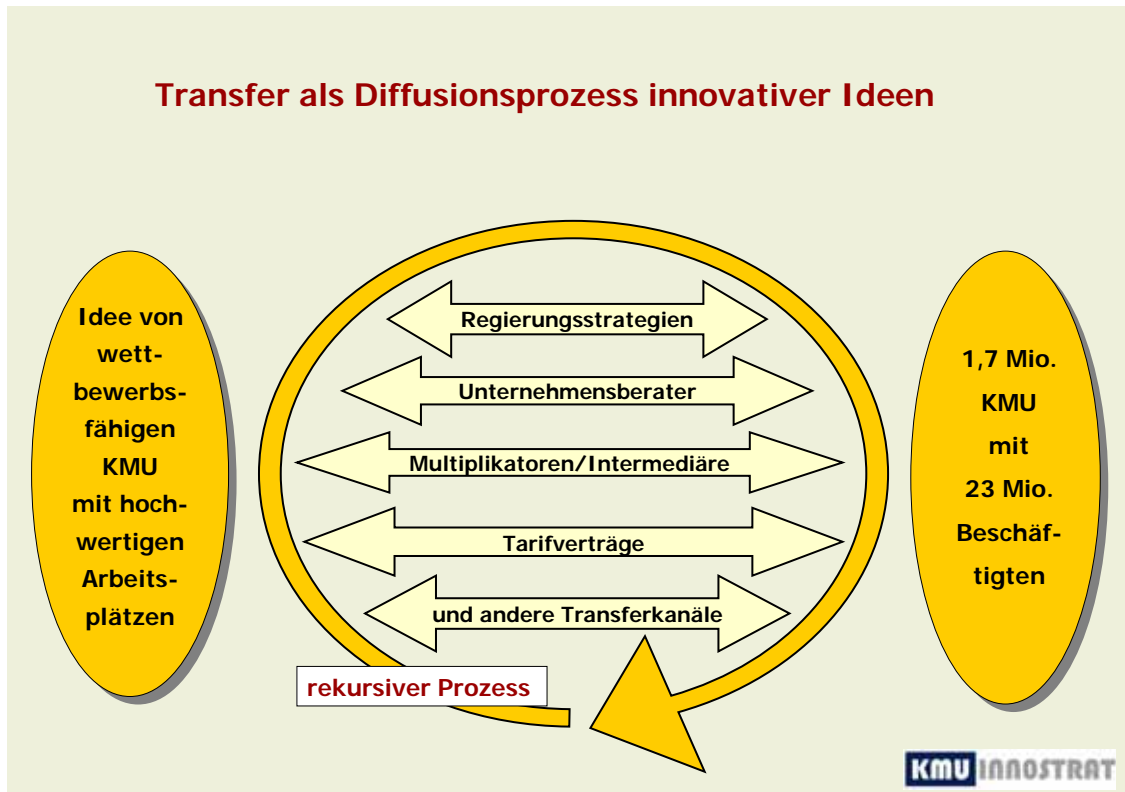
Die Komplexitätsreduzierung bei der Beschreibung dieses Mechanismus ist erheblich. Selbstverständlich findet der Wissensfluss zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren tendenziell in allen Richtungen statt. Er wird nur zu einem bestimmten Anteil durch die Politik oder durch Interessensvereinigungen organisiert und wird darüber hinaus in hohem Maße durch die Einzelakteure selbst organisiert. Insofern ergibt sich insgesamt ein Bild des Wissensflusses, das sich letztendlich einer systematischen Betrachtung entzieht.

Gleichwohl hat die Politik, haben die Sozialpartner, Interessensverbände u. a. wirtschafts- und arbeitspolitische Akteure die Möglichkeit und Aufgabe, gesellschaftlich gewünschte Wissensströme positiv zu verstärken und zu unterstützen.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich die Rollen der wissenschaftlichen Community und die der Transferdienstleister grundlegend unterscheiden. Während die Rolle der Wissenschaft darin besteht, vorgefundene Praxis zu analysieren, Hypothesen zu generieren, Lösungsvorschläge zu entwickeln und diese etwa durch Beispiele guter Praxis zu illustrieren, besteht die Aufgabe von Transferdienstleistern darin, gewonnene Erkenntnisse auf die konkrete Praxis eines einzelnen Unternehmens herunterzubrechen, individuelle, unternehmensadäquate Lösungen zu entwickeln und diese nachhaltig zu implementieren. Dabei handelt es sich um einen Prozess, abstraktes Wissen zu konkretisieren und auf das jeweils spezifische Unternehmen zu beziehen unter Berücksichtigung der jeweiligen Branchensituation, der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der vorgefundenen Unternehmenskultur und der handelnden Personen. Während also Wissenschaft im Wesentlichen das konkret vorgefundene abstrahiert, um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen, ist es die Aufgabe von Transferdienstleistern, gewonnene Erkenntnisse herunterzubrechen, jeweils individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln und sie in einem jeweils individuellen Prozess im einzelnen Unternehmen nachhaltig zu verankern. Versuche von Organisationen, beide Rollen in sich zu vereinen, seien es Forschungsunternehmen, die Beratung anbieten oder Beratungsunternehmen, die Forschung anbieten, führen tendenziell zu einer Überforderung der jeweiligen Organisation. Die Arbeitsteilung von „Wissenschaft“ und „Transfer“ ist grundsätzlich sinnvoll, weil sich dadurch jede Organisation auf ihre Kernkompetenz konzentrieren kann. Gleichwohl ist der systematische Austausch zwischen „Abstrahierenden“ und „Konkretisierenden“ erforderlich, um die Erfahrungen der jeweils anderen Instanz für die eigene Kernkompetenz zu nutzen. Ein systematischer Austausch zwischen der wissenschaftlichen Community und den Transferdienstleistern ist, soweit erkennbar, in Deutschland und offensichtlich auch in Europa nur unzureichend entwickelt.

8. Transfermechanismen

Für die weitere Betrachtung wird der Fokus auf die Frage gelegt, wie wissenschaftliche und gesellschaftliche Erkenntnisse über nachhaltige, innovative Unternehmensführung und die Gestaltung zukunftsfähiger Erwerbsarbeit für KMU fruchtbar gemacht werden kann. Die nachfolgende Grafik versucht dies zu verdeutlichen.



Der Transfer zwischen dem gesellschaftlich verfügbaren Wissen um wettbewerbsfähige KMU mit hochwertigen Arbeitsplätzen und den etwa 1,7 Mio. KMU unterschiedlichster Art (Größe, Alter, Branche, Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenskultur usw.) mit ihren ca. 23 Mio. Beschäftigten wird von unterschiedlichsten Akteuren mit unterschiedlichsten Interventionen bewerkstelligt.

Als Akteure sind zu nennen: Regierungen, Sozialpartner, Verbände, Kammern, Wirtschaftsförderung und Technologieförderungsagenturen, Unternehmensberater und sonstige Multiplikatoren und Intermediäre.

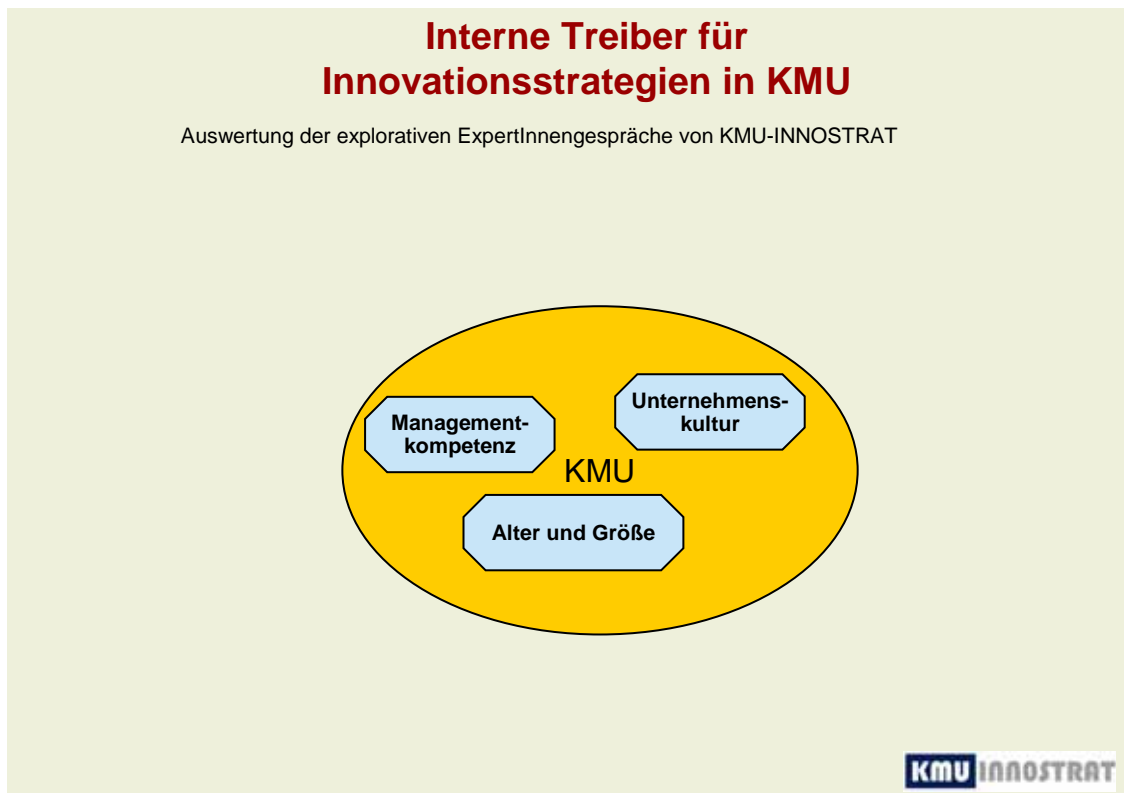
Als Instrumente sind zu nennen: Gesetze und Vorschriften, Tarifverträge, Förderprogramme/Förderinstrumente, Beratungsmethoden, Netzwerke u. a.

Dieser Transfer erfolgt selbstverständlich bidirektional, d. h. in einem ständigen gegenseitigen Austausch mit dem Ziel, dass einerseits die Qualität der Unternehmen und der Erwerbsarbeit verbessert wird und andererseits der gesellschaftliche Wissensspeicher ständig erweitert wird. Gleichzeitig entwickeln sich auch die Transferakteure und Transferinstrumente kontinuierlich weiter. Insofern existiert ein sehr komplexes und heterogenes gesellschaftliches Diffusionssystem für innovative Ideen für KMU.

9. Externe und interne Innovationstreiber in KMU

In den Expertengesprächen und den anschließenden Workshops wurde intensiv die Frage diskutiert, wie interne und externe Faktoren zusammenwirken, die das Innovationsverhalten von KMU beeinflussen. Der folgende Abschnitt stellt die identifizierten internen und externen Innovationstreiber da.

9.1 Interne Treiber für Innovationsstrategien



9.1.1 Alter und Größe

Auf die Frage, welche Voraussetzungen Unternehmen erfüllen müssen, um Innovationen voranzutreiben, waren sich die interviewten Praktiker einig, dass offensichtlich das Alter und die Größe eines Unternehmens zu den Grundvoraussetzungen zählen.

Die Vertreter der Handwerksorganisationen markierten das kritische Mindestalter bei etwa fünf Jahren. Diese Grenze variiert natürlich innerhalb der Branchen und ist abhängig von Unternehmensgegenstand und Gründungsprozess, aber es bestand Einigkeit in der Feststellung, dass für die Herausbildung mehr oder weniger systematischer Innovationsstrategien ein gewisses kritisches Mindestalter des Unternehmens erforderlich ist.

Ähnlich verhält es sich mit der Unternehmensgröße. Die Vertreter des Handwerks sahen die kritische Schwelle bei einer Größe jenseits von 15 - 20 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Auch hier scheint wiederum abhängig von Branche, Unternehmensgegenstand und anderen Faktoren, eine kritische Mindestgröße erforderlich zu sein, um Innovationsstrategien in Unternehmen zu verankern. Einigkeit bestand auch darin, dass diese Innovationsstrategien selten systematisch erfolgen, sondern oft „aus dem Bauch heraus“ vorangetrieben werden. Entscheidend ist aber, dass die Unternehmen immer wieder die mittelfristige Zukunft ihres Unternehmens in den Blick nehmen, von außen auf das Gesamtunternehmen oder auch auf Einzelaspekte schauen, Perspektiven entwickeln und entsprechende Programme umsetzen.

9.1.2 Managementkompetenz

Eine weitere interne Voraussetzung für die Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU sind ausreichende Managementkompetenzen. Das Vorhandensein dieser Managementkompetenzen kann festgemacht werden an

- der Entwicklung stabiler Abläufe und Prozesse im Unternehmen,
- dem Streben nach Qualität bei Produkten und Dienstleistungen,
- dem Vorhandensein hochwertiger personeller und technischer Ausstattung als Voraussetzung für die Produktion von Qualität,
- systematischer und langfristiger Personalplanung,
- einer Balance zwischen neuem (Technologie-) Wissen, repräsentiert durch jüngere Mitarbeiter und vorhandenem Erfahrungswissen, repräsentiert durch ältere Mitarbeiter,
- strategischen Kontakt zum Bildungssystem und systematische Weiterbildung.

9.1.3 Unternehmenskultur

Alle Experten waren sich einig, dass die wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige, auf ständige Verbesserung setzende Unternehmenspolitik das Vorhandensein einer entsprechenden Unternehmenskultur ist. Entscheidend sind dabei insbesondere die Unternehmerpersönlichkeit sowie das soziale Umfeld (Familie). Dies gilt umso mehr, je kleiner die jeweiligen Unternehmen sind. In einem Diskussionsbeitrag wurden Familienunternehmen als das „Kapital der Region bezeichnet“, wobei hier Familienunternehmen als Synonym für eine auf Langfristigkeit eingelegte Unternehmenskultur angesehen werden kann. Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur findet ihren Ausdruck

- in der Einbettung von Erneuerungs- und Verbesserungsstrategien in die Unternehmenspolitik und ist sowohl nach innen (Verbesserung der internen Prozesse) als auch nach außen gerichtet (Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen),
- in der Verknüpfung von technischen und sozialen Innovationen,
- in der Marktorientierung,
- in der Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen im Unternehmen,

- im Vorleben dieser Kultur durch die Unternehmensleitung,
- in der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

Eine hohe Relevanz für die Entwicklung und das „Leben“ dieser Unternehmenskultur hat die Dimension „Vertrauen“. Die Unternehmenskultur und ihre zugrunde liegenden Werte sind nur dann belastbar, wenn sie von allen Beteiligten des Unternehmens im täglichen Leben gelebt, d. h. verlässlich reproduziert und weiterentwickelt werden. Unter diesen Voraussetzungen kann zwischen allen Beteiligten im Unternehmen (Leitung – Mitarbeiter/-innen, zwischen Abteilungen, zwischen Teams) Vertrauen entstehen. Vertrauen erzeugt eine enorme komplexitätsreduzierende Wirkung, verringert Kontrollaufwendungen und setzt Ressourcen für die Zukunftsgestaltung frei.

9.1.4 Zusammenfassung der internen Innovationstreiber

Über welche „inneren Werte“ muss also ein Unternehmen verfügen, das vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen in der Lage sein will, seine Wettbewerbsfähigkeit innovativ und nachhaltig zu sichern und dadurch zu qualitativem wie quantitativem Beschäftigungswachstum beizutragen?

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

Innovative, wettbewerbsfähige Unternehmen zeichnen sich häufig u. a. durch folgende Merkmale aus:

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

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

Interne Treiber für Innovationsstrategien in KMU

Auswertung der explorativen ExpertInnengespräche von KMU-INNOSTRAT

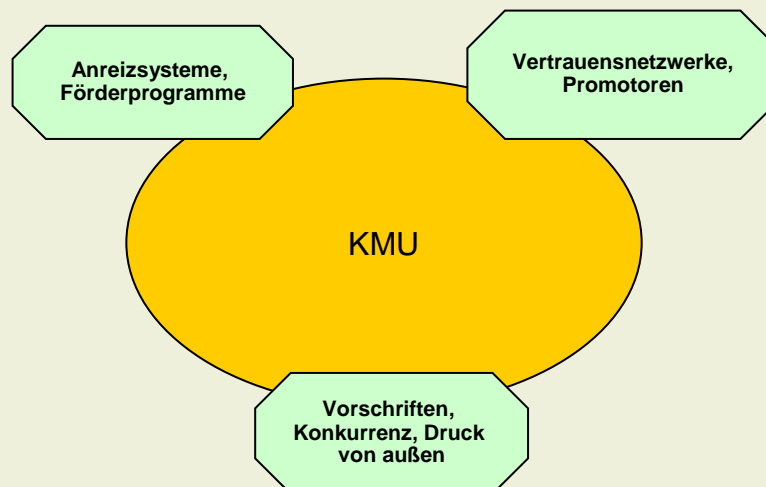
Alter und Größe	Alter: z.B. > 5 Jahre, Größe: z.B. > 20 Beschäftigte
Managementkompetenz	Entwicklung stabiler Produktionsabläufe, Entwicklung ganzheitlicher Innovationskreisläufe, technisch gut aufgestellt, langfristige Personalplanung, strategische Weiterbildung, Marktorientierung
Unternehmenskultur	Unternehmensspezifische, offene Innovationskultur, partizipative Unternehmenskultur, Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, Identitätsstiftung und Identifikation über Qualität, Vorleben dieser Kultur durch Unternehmensleitung

KMU INNOSTRAT

9.2 Externe Treiber für Innovationsstrategien

Externe Treiber für Innovationsstrategien in KMU

Auswertung der explorativen ExpertInnengespräche von KMU-INNOSTRAT



KMU INNOSTRAT

9.2.1 Vorschriften, Konkurrenz, Druck von Außen

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit von Unternehmen und für die Gestaltung der Arbeit, werden durch äußere Regeln gesetzt. Diese beeinflussen auch die Innovationsentwicklung in Unternehmen. Dazu gehören Herstellervorschriften, etwa für die Automobilzulieferindustrie, gesetzliche Vorschriften, wie z. B. das Verbot bestimmter Zusatzstoffe für Lebensmittel, die die Ernährungsindustrie zu berücksichtigen hat oder auch Sicherheitsvorschriften in der Produktion.

Auch der Konkurrenzdruck setzt Maßstäbe. Um Produkte und Dienstleistungen am Markt halten zu können, müssen die Unternehmen zumindest die Standards der Mitbewerber erfüllen.

Äußere Zwänge werden auch durch Banken und andere Geldgeber ausgeübt, die ihrerseits Interesse daran haben, das von ihnen mitfinanzierte Unternehmen konkurrenzfähig zu erhalten.

Ein weiteres Beispiel für äußere Regulierungen, die das Innovationsverhalten von Unternehmen positiv beeinflussen sollen, sind die Qualifizierungstarifverträge in der Metall- und Chemieindustrie.

9.2.2 Anreizsysteme, Förderprogramme

Neben diesen externen Zwängen, die in der Regel Mindeststandards kommunizieren, gibt es eine Fülle von Anreizsystemen, die Unternehmen dabei unterstützen, die Unternehmensmodernisierung voranzutreiben. Diese Anreizsysteme sind sehr vielfältig und fördern, um nur einige Beispiele zu nennen, entweder Einzelaspekte, wie technologische Innovationen, das Einstellen von Jungakademikern, die Qualifizierung von Beschäftigten oder die Verbesserung der Umweltstandards. Andere Förderinstrumente verfolgen das Ziel, Unternehmen ganzheitlich zu modernisieren, wie z. B. das Instrument Potentialberatung in NRW.

Die Expertenmeinung bezüglich dieser Anreizsysteme ist eindeutig: sie bilden einen unverzichtbaren Teil der Innovationsförderung für KMU. Aus Expertensicht erscheinen öffentliche Anreizsysteme in vielen Fällen als zu bürokratisch und damit ineffizient. Daraus leitet sich die klare Forderung ab, dass Förderinstrumente einfach zu verstehen und einfach anwendbar sein müssen, um eine breitenwirksame Wirkung entfalten zu können. Positiv hervorgehoben wurden in den Diskussionen

- der Innovationsgutschein (Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie NRW),
- kostenlose „Quick-Schecks“ mit anschließenden Beratungsangeboten (z. B. von Wirtschaftsförderungen),
- Potentialberatung (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW),
- Bildungsscheck (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW),
- ZIM (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie),
- und andere.

In den Diskussionen wurde deutlich, dass nicht nur die Förderangebote anschlussfähig sein müssen, sondern auch die vermittelnden Instanzen und ihre darin wirkenden jeweiligen Akteure. Sie müssen in der Lage sein, die jeweiligen Angebote in der Sprache der Unternehmen und im Rahmen ihrer Wertesysteme an die Unternehmen heranzutragen. Es handelt sich um „Grenzgänger“, also um Vertrauenspersonen mit entsprechenden fachlichen und kommunikativen Kompetenzen, also um die „richtigen Leute“ in den richtigen Vermittlungsstrukturen, die auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Unternehmen setzen. Die entsprechenden Vermittlungsstrukturen (Agenturen, Vermittlungsinstanzen) müssen auch als Organisation dieses Vertrauen sicherstellen und den beschriebenen „Grenzgängern“ dementsprechenden institutionellen Rahmen für ihr Handeln bieten.

9.2.3 Vertrauensnetzwerke, Promotoren

Das Thema Vertrauen spielt auch bei der Diskussion externer Anreizsysteme eine entscheidende Rolle. Die unterschiedlichen externen Anreize werden von Unternehmen tendenziell als unüberschaubar wahrgenommen, sozusagen als Umweltrauschen. Unternehmen sind daher bei der Suche nach externen Unterstützungen darauf angewiesen, aus diesem Rauschen selektiv einzelne für sie jeweils passend erscheinende Angebote herauszufiltern. Auch hier spielt die Dimension Vertrauen eine entscheidende Rolle. Unternehmen neigen dazu mit Menschen zu sprechen, die ihnen bereits in der Vergangenheit hilfreiche Tipps haben geben können, denen sie also insofern Vertrauen entgegenbringen. Viele Unternehmen setzen auf den Erfahrungsaustausch mit Branchenkollegen und entwickeln damit auch kollektive Sensorikwerkzeuge, um die Umwelten nach geeigneten Unterstützungsangeboten zu scannen. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass insbesondere solche Wirtschafts- und Innovationsförderer erfolgreich sind, die über langfristige persönliche Kontakte in die Wirtschaft verfügen und über einen längeren Zeitraum hinweg Vertrauen in ihre Arbeit haben aufbauen können.

Unternehmensnetzwerke spielen insgesamt eine bedeutende Rolle für die Weiterentwicklung der beteiligten Einzelunternehmen. Insbesondere in Ostwestfalen-Lippe hat sich eine Netzwerkkultur herausgebildet, in denen große Unternehmen bestimmte Themen vorantreiben und dabei kleinere Unternehmen mitnehmen. Auch die Idee der Unternehmenscluster funktioniert bei weitem nicht „automatisch“ und kann kaum am Reisbrett entwickelt werden, sondern braucht interne und externe Promotoren, die auch wiederum Vertrauen aufbauen müssen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit.

9.2.4 Zusammenfassung der externen Innovationstreiber

Die Erhebungen des Projektes KMU-INNOSTRAT zeigen im Übrigen, dass – neben unternehmensinternen Treibern: von der intrinsischen Motivation zur Entwicklung von Neuem bis zur an der systematischen Verbesserung der Wettbewerbsposition orientierten, unternehmensspezifischen Innovationsstrategie – auch externe, institutionelle Rahmenbedingungen wichtige Innovationstreiber sein können.

So wird der Innovationstransfer in KMU nicht nur maßgeblich durch die konstitutionellen „Spielregeln“ sozialer Marktwirtschaft gefördert, sondern beispielsweise auch durch Vorschriften zur Minimierung sogenannter negativer externer Kosten, etwa bei der Verminderung des CO₂-Ausstoßes, oder durch Tarifverträge, die dazu beitragen, dass Unternehmen in einzelwirtschaftlicher Perspektive weniger über Kostensenkungen bei Lohn und Gehalt konkurrieren und damit gesamtwirtschaftlich die Binnennachfrage schädigen (müssen), sondern sich auf das konzentrieren, was doch eigentlich die Stärke von Marktwirtschaft ist: der Leistungswettbewerb um die beste Befriedigung der Kundenbedarfe – und dies ist immer auch ein Wettbewerb um innovative Produkte und Dienstleistungen.

Investitionen in Human- und Sozialkapital, aber auch in die institutionellen Rahmenbedingungen haben – nicht nur in der aktuellen Krisensituation – die Aufgabe, unternehmerische Innovationen zu fördern und nicht zuletzt auch hierdurch konjunkturelle Krisen zu überwinden.

Entscheidend für ihre Wirkung ist, dass solche breitenwirksamen Interventionssysteme effektiv sind, also die Innovationsbedarfe von KMU treffen, und dabei effiziente Interventionsinstrumente nutzen – mit anderen Worten: ein Maß an Breite entfalten, das die Zusammenarbeit potenzieller Partner fördert, den Wettbewerb um innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Arbeitsbedingungen anspornt und auf diesem Wege Impulse mit nachhaltiger Wirkung setzt.

Aber KMU in großer Zahl zu erreichen und damit Informationen bzw. Anreize an sie heranzubringen, ist das eine. Ein wirksamer Innovationstransfer benötigt jedoch naturgemäß auch die unternehmerische Entscheidung, solche Anreize zu nutzen. Die Erfahrungen des Projektes KMU-INNOSTRAT zeigen, dass Anreizsysteme dafür vor allem niederschwellig, einfach und unbürokratisch sein müssen.

Gute Beispiele dafür sind die EU-kofinanzierten nordrhein-westfälischen Förderinstrumente „Potentialberatung“, „Bildungsscheck-NRW“ oder auch der „Innovationsgutschein“. Die Angebote müssen anschlussfähig sein an die Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen, an typische Entscheidungssituationen und nicht zuletzt an mittelständische Unternehmenskulturen und müssen vermittelt werden in der spezifischen „Sprache“ des jeweiligen Unternehmens.

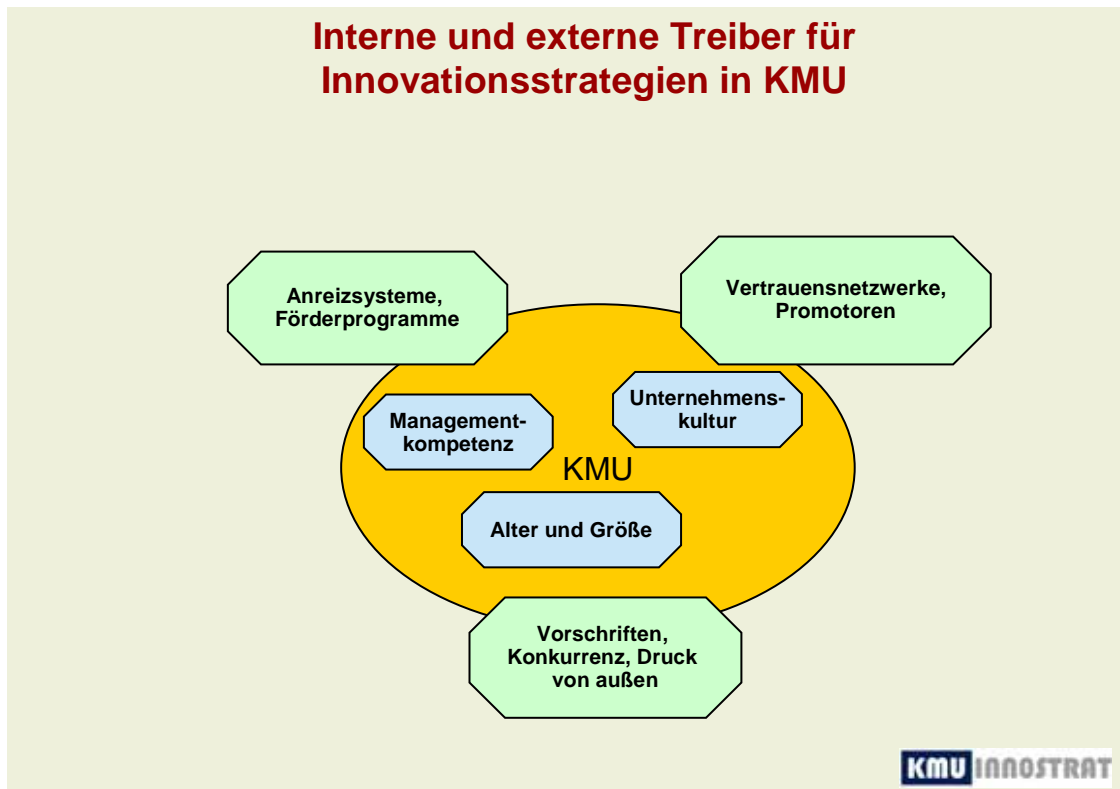
Dazu bedarf es vermittelnder Einrichtungen mit entsprechend qualifiziertem Personal. Im Idealfall handelt es sich dabei um „Grenzgänger“, ausgestattet mit fachlicher und kommunikativer Kompetenz, die auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und auf die spezifischen Stärken der Unternehmen setzen. Die entsprechenden Vermittlungsstrukturen müssen auch als Organisationen dieses Vertrauen sicherstellen und den „Grenzgängern“, den Innovationscoachs, einen entsprechenden institutionellen Handlungsrahmen bieten, in dem individuelle Investitionen in Kenntnisse und Kompetenzen, Kontakte und Kooperationen auch eine langfristige und attraktive Perspektive haben.

Mit anderen Worten: Zur Schaffung nachhaltiger Strukturen der Innovationsförderung von KMU muss das personalisierte Vertrauen der Unternehmen zu solchen Innovationscoachs institutionalisiert werden – eine vielfach ungelöste Herausforderung.

Bei externen Treibern für den Innovationstransfer sollte allerdings nicht nur an staatliche und tarifvertragliche Anreize gedacht werden. Auch freiwillige Branchenvereinbarungen, Absprachen zwischen Unternehmen(-sverbänden) und NGOs oder Selbstbindungen von Unternehmen an bestimmte Mindeststandards, all dies mit dem Ziel der Verbesserung der Reputation und/oder zur Investition in künftige Kooperationschancen, werden im globalen, überstaatlich kaum geregelten Leistungswettbewerb immer wichtiger.



Die internen und externen Innovationstreiber können zusammen wie folgt dargestellt werden:



10. Partizipation als Gestaltungselement innovativen Wirtschaftens

Die innovationsförderliche Beteiligung selbst der eigenen Mitarbeiter ist in der Führungspraxis vieler KMU noch keineswegs selbstverständlich. Es scheint dabei grundsätzlich hilfreich, aber in vielen Fällen auch nicht entscheidend zu sein, dass ein KMU über eine institutionalisierte Beschäftigtenvertretung verfügt. Wichtiger ist eine auf Kooperationswerten basierende Unternehmenskultur, die die Beteiligung der Belegschaft als ein notwendiges Element der betrieblichen Weiterentwicklung begreift und lebt. Insbesondere die Generierung von „Alltagsinnovationen“ in inkrementellen, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, die einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten können, ist ohne eine gut verankerte Beteiligungskultur nicht denkbar.

Aber auch das Verständnis von Partizipation und Kooperation unterliegt häufig – nicht nur in KMU – einer Engführung. Die Leitlinie lautet dann etwa so: Gerade so viel Kooperation wie nötig, denn jede Schnittstelle bindet Ressourcen. Nicht erkannt wird hier: Jede Form von Partizipation und Kooperation ist Chancenmanagement und Frühwarnsystem zugleich. Der dabei erforderliche Aufwand ist eine Investition in das wechselseitige Vertrauen der beteiligten Partner. Zusammenarbeit bei und Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens steht damit unter dem Leitbild des Aufbaus einer Kooperationskultur zum gegenseitigen Vorteil – im Unternehmen selbst und auf den relevanten Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Ideenmärkten.

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

Diese hier dargestellten Zwischenergebnisse des Projekts KMU-INNOSTRAT ergänzen sich mit aktuellen Diskussionen, die heute unter dem Stichwort „Open Innovation“ geführt werden. Eine Innovationsstrategie lässt sich heute – so die These – konkreter entwickeln und nachhaltiger umsetzen, wenn sie nicht nur eine Aufgabenstellung für einzelne Spezialisten oder eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist. Die prinzipielle Einbeziehung der spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen aller Mitarbeiter bietet nach den Erfahrungen mit offen ausgestalteten Innovationsprozessen eine breitere Grundlage und ein notwendiges Feedback für die Arbeit der Spezialisten.

Die Einbeziehung nicht nur der unmittelbaren Kunden und Lieferanten, sondern aller Beteiligten der gesamten Wertschöpfungskette gilt – in technologischer wie in wirtschaftlicher Hinsicht – als ein weiterer wichtiger Treiber erfolgreicher Innovationsstrategien, der nicht im Widerspruch stehen muss zur immer auch bestehenden Notwendigkeit, neue Entwicklungen vor einer vorzeitigen Kenntnisnahme durch den Wettbewerb zu schützen.

Offene Innovationsprozesse beschränken sich auch nicht auf die eigenen Geschäftspartner. Selbstverständlich werden Problemlösungen gesucht in der Zusammenarbeit mit Hochschulen etwa im Rahmen von Auftragsforschungen, durch die Kooperation mit branchenkundigen Forschungs- und Entwicklungsdienstleistern, die über eine umfassende Übersicht über potenzielle Anbieter wissenschaftlicher und technologischer Problemlösungen verfügen, durch das Engagement von Unternehmensberatern, die ein Unternehmen u. a. dabei unterstützen können, eine Innovationsstrategie in die passende Finanzierungs- und Kostenstruktur einzubetten, aber auch das innovative Produkt oder die neue Dienstleistung erfolgreich im Markt bekannt zu machen.

Aber auch auf der gleichen Wertschöpfungsstufe in derselben Branche – also grundsätzlich auch mit Wettbewerbern – ist in vielen Fällen eine engere Zusammenarbeit sinnvoll. Manch aufwändige technologische Entwicklung lässt sich besser gemeinsam vorantreiben, gerade wenn sie später in differierende Produkte und Dienstleistungen für unterschiedliche Kunden umgesetzt werden soll. Clusterstrategien und regionale Branchennetzwerke sind für ihr Funktionieren auf eine Zusammenarbeit auch mit Wettbewerbern angewiesen. Darüber hinaus nutzen offene Innovationsprozesse auch die spezifischen Stärken von Regionen und Räumen, seien es Mentalitäten, kulturelle Erfahrungen oder ein Bündel spezifischer Qualifikationen, die Menschen und ihr Handeln in Hinblick auf die Offenheit für Neues prägen.

11. Von der Mikro- zur Makroebene – Innovationsförderliche System-Umwelt-Beziehungen von KMU auf Bundesebene

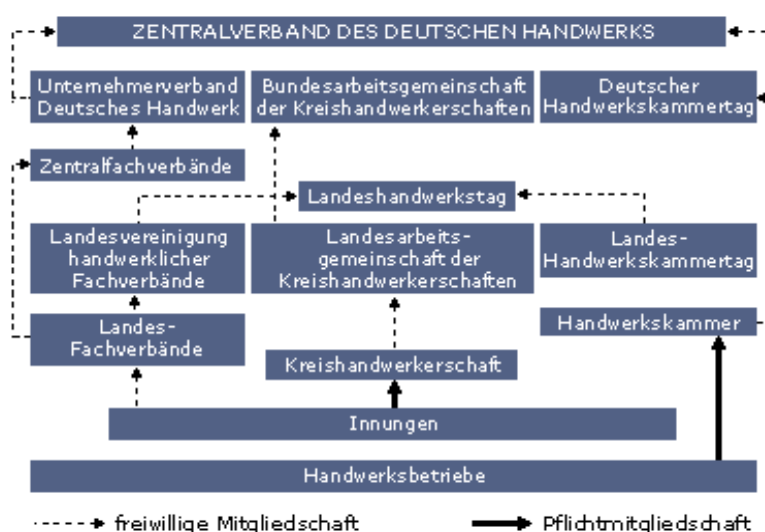
Die System-Umwelt-Beziehungen von KMU zur Generierung von Innovationsstrategien mit Hilfe der Diffusion von Knowhow wurde in den bisherigen Ausführungen vorwiegend auf der Mikroebene betrachtet: Im Vordergrund stand das Interaktionsverhalten des einzelnen KMU und seiner jeweiligen Umwelt. Wenn wir das Innovationsgeschehen gleichsam durch ein Zoomobjektiv betrachten und die Brennweite derart verändern, dass nicht das einzelne Unternehmen sondern die Gesamtheit der ca. 1,7 Mio. KMU und die Gesamtheit der innovationsunterstützenden Umwelten betrachtet werden, so sehen wir zum einen das bereits weiter oben beschriebene heterogene Bild unterschiedlichster KMU (nach Branchen, Größe, Qualität, Produktivität, Organisationskulturen usw.). Wir nehmen außerdem die heterogene Gesamtstruktur unterstützender Systeme wahr, wie wissenschaftliche Einrichtungen, Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Sozialpartner, Förderprogramme auf Länder-, Bundes- und EU-Ebene usw. Zur Veranschaulichung der quantitativen Dimension seien beispielhaft einige Infrastrukturen genannt:

In der Bundesrepublik existieren etwa 152 Innovations- und Gründerzentren
www.adt-online.de/homepage.html.

Bundesweit existieren ca. 80 Industrie- und Handelskammern
www.dihk.de/inhalt/ihk/adressen.pdf.

Die nachfolgende Grafik stellt die Förderstruktur des deutschen Handwerks dar:

DAS HANDWERK UND SEINE ORGANISATION



Datum: 06.04.2010

URL: <http://www.diekreishandwerkerschaften.de/docdtl.htm?nid=1220&cid=227&id=1217>

Darin enthalten sind

- 53 Handwerkskammer
- 36 Zentralverbände des Handwerks www.zdh.de/der-zdh.html
- ca. 150 Kreishandwerkerschaften

„Zurzeit kann davon ausgegangen werden, dass sich in Deutschland auf den verschiedenen Ebenen rund 1000 Organisationen mit der Materie der ‚Wirtschaftsförderung‘ beschäftigen“. Zu dieser Einschätzung kamen bereits vor 10 Jahren die Autoren Geilen/Vielhaber: „KMU-Förderprogramme und Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Deutschland. Ein kritischer Überblick über das bestehende System. Eine Studie von Dirk Geilen und Burkhard Vielhaber, Bonn, Februar 1999, im Auftrag der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), Abteilung 41 „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung ‚Arbeitsfeld‘ Privatwirtschaftsförderung“. Hinzu kommen hunderte von Förderprogrammen und -instrumenten auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene.

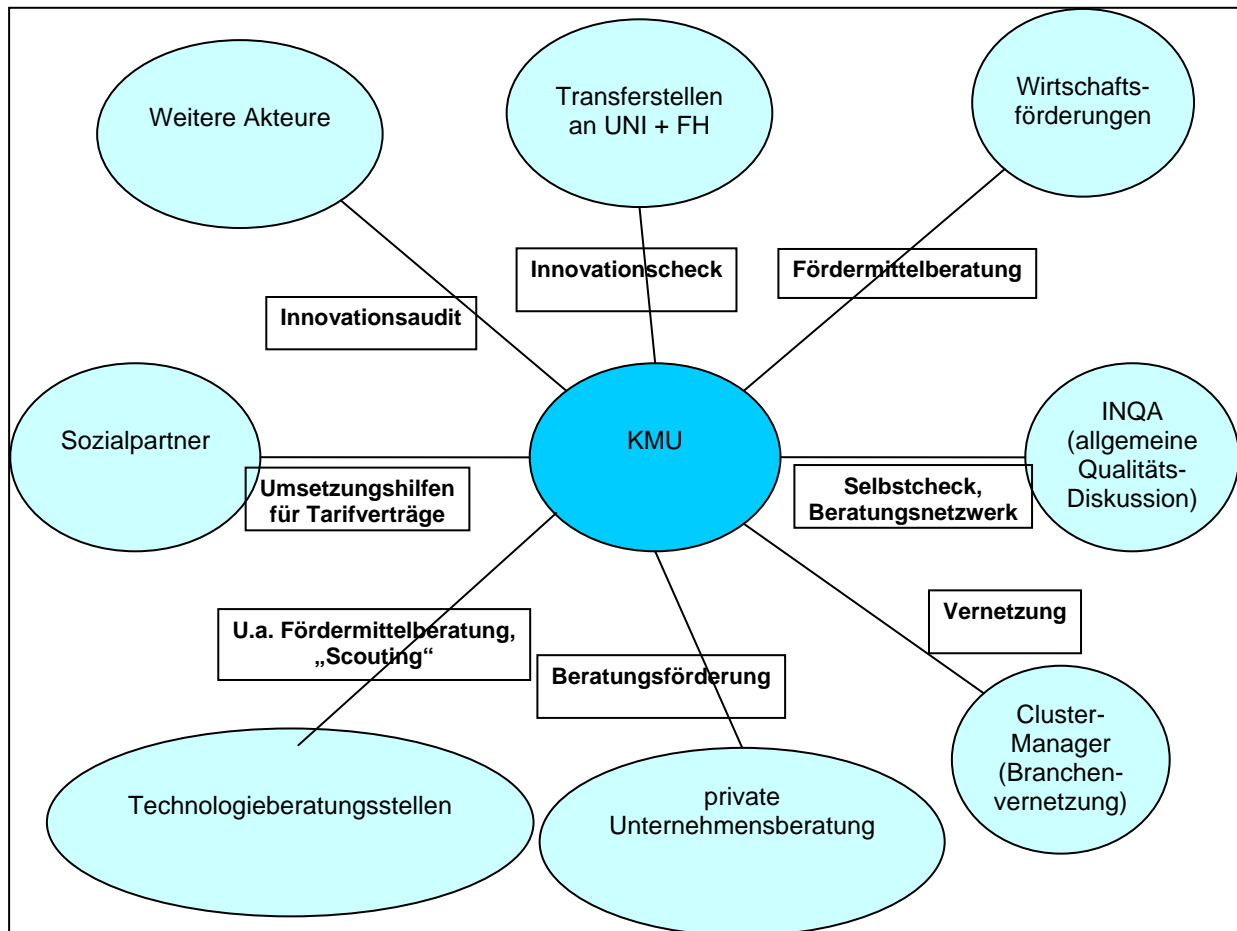
Diese Heterogenität und Dichte des Gesamtangebotes ist selbst für Experten schwierig zu überblicken und für Unternehmen naturgemäß undurchschaubar. Daraus wird häufig die Forderung abgeleitet, der Förderdschungel müsse gelichtet und transparenter gemacht werden. Auch wenn diese Forderung auf den ersten Blick als sinnvoll erscheinen mag, so relativiert sie sich doch bei näherer Betrachtung. Für ein bestimmtes Unternehmen ist jeweils nur eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft zuständig, für ein Handwerksunternehmen nur eine Handwerkskammer, nur eine Innung, nur eine Kreishandwerkerschaft. Interessiert sich ein Unternehmen für ein Technologiezentrum, so kommen in der Praxis auch da nur einige wenige infrage. Von den hunderten von Förderprogrammen ist immer nur eine kleine Anzahl von potenziellem Interesse für ein Unternehmen, von den tausenden von Beratungsunternehmen kommen als potenzielle Dienstleister für ein konkretes Unternehmen unter regionalen, fachlichen und methodischen Gesichtspunkten auch nur einige wenige infrage. Insofern überprüft jedes Unternehmen bewusst oder unbewusst seine Umwelt und greift selektiv auf einzelne Anreize und Unterstützungssysteme zu, die in seiner aktuellen Situation interessante Angebote darstellen.

Unternehmen haben im Laufe ihrer Biografie und vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung, der konjunkturellen Entwicklung und anderer interner und externer Veränderungen jeweils unterschiedliche situations- und unternehmensspezifische Bedarfe. Entsprechend nutzen Unternehmen jeweils spezifische Suchsysteme und Filter, um dann jeweils sinnvolle Unterstützungsangebote in ihrer Umwelt zu identifizieren. Für ein Unternehmen in einer Gründungs- oder Erweiterungsinvestitionsphase stehen möglicherweise technische Lösungen und Finanzierungsfragen im Vordergrund. Für sie sind insofern Beratungs- und Förderungsangebote interessant, die ihnen helfen, technische Fragestellungen zu lösen und günstige Finanzierungsformen für ihr Unternehmen zu finden. Für andere Unternehmen mögen kontinuierliche Knowhow-Verbesserungen im Vordergrund stehen. Sie werden besonders sensibel auf Angebote zur Förderung der Kompetenzentwicklung, zur Unterstützung des Wissensmanagements und der Einführung von QM-Systemen reagieren.

Wieder andere Unternehmen sind an der Weiterentwicklung ihrer Kooperationsbeziehungen interessiert. Sie sind insbesondere offen für Angebote im Bereich Netzwerkmanagement, Clusterentwicklungen, ERFA-Kreise u. a.

Diese Aufzählung ließe sich beliebig weiterführen.

Die nachfolgende Grafik illustriert eine beispielhafte System-Umwelt-Beziehung eines KMU.



Fragt man sich vor diesem Hintergrund, wie Innovationsfördersysteme gestaltet werden müssen, um für KMU in ihrer Vielzahl und Heterogenität und vor dem Hintergrund ihrer jeweils unterschiedlichen Entscheidungssituationen möglichst hilfreiche Unterstützungsangebote bereitzustellen, so liegt es auf der Hand, dass diese Unterstützungsangebote dieser Vielfalt unterschiedlichster Bedarfe entsprechen müssen. Was sich auf den ersten Blick als unübersichtlicher Förderduschgel darstellt, scheint beim näheren Hinsehen im Wesentlichen die Förderstruktur zu sein, die KMU benötigen. Insofern sind nicht Klarheit, Übersichtlichkeit und Transparenz die wesentlichen Kriterien für hilfreiche Unterstützungssysteme, sondern vielmehr Vielfalt und Dichte der Angebote. Um es anders auszudrücken: Jedes Unternehmen muss die Möglichkeit haben, mit begrenztem Aufwand in seinem Umfeld die Unterstützungsangebote zu finden, die es in seiner Situation aktuell benötigt.

12. Offene Fragen und Schwerpunkte der weiteren Arbeit des Projektes KMU-INNOSTRAT

Trotz der vorgefundenen Dichte und Vielfalt der Angebote bleibt ein wesentliches Problem bestehen: Viele KMU verfügen nicht über das notwendige Knowhow! Wie also kann vor diesem Hintergrund der Innovationstransfer für KMU verbessert werden?

Reichen die Kriterien „Dichte“ und „Vielfalt“ aus, um die Qualität von unterstützenden Unternehmensumwelten hinreichend zu beschreiben? Wie steht es mit der Werteorientierung der jeweiligen Angebote? Welche Annahmen über Innovation liegen ihnen zugrunde?

Fördernde Unternehmensumwelten bieten sehr unterschiedliche Unterstützungsangebote in Fragen der Technologieerneuerung, der Finanzierungsangebote, zur Förderung des Know-how-Transfers und der Weiterbildung und vieles mehr. Es kann davon ausgegangen werden, dass die dem jeweiligen Förderangebot zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Theorien und Annahmen über erfolgreiche Unternehmensführung unterschiedlich und zum Teil auch widersprüchlich sind. Es stellt sich die Frage, ob dies als ein Manko oder als ein Vorteil verstanden werden muss. Anders ausgedrückt: Ist es erstrebenswert, dass die Förderangebote gemeinsame Annahmen über gute Unternehmensführung teilen oder ist auch hier die Vielfalt konkurrierender Theorien als ein Vorteil zu sehen?

Schaut man auf die Nord-Süd-Achse des westlichen Europas, so lässt sich feststellen, dass sich die Gesellschaften in den nordischen Staaten eher durch Homogenität und Konsensorientierung auszeichnen, während nach Süden hin der gesellschaftliche Dissens zunimmt. Dies ist beispielsweise bei den Formen der Auseinandersetzungen der Sozialpartner zu beobachten. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass konsensorientierte Volkswirtschaften deutlich erfolgreicher sind (gemessen Indikatoren wie Arbeitslosigkeit, Beschäftigungsquote, Pro-Kopf-Einkommen, Forschungsaufwendungen in % des BIP usw.) als dissensorientierte Volkswirtschaften in Südeuropa, deren Krisenanfälligkeit aktuell insbesondere in Griechenland, Spanien und Italien offenkundig wird. Daraus ließe sich ableiten, dass es sinnvoll wäre, die unterschiedlichsten Unterstützungsangebote für Unternehmen an einem gesellschaftlich geteilten Bild von zukunftsfähiger Wirtschafts- und Arbeitspolitik zu orientieren.

Ist dies in einem föderalen Rechtsstaat überhaupt wünschenswert bzw. möglich?

Oder sollte die Heterogenität als gegeben akzeptiert werden und jedes Angebot im Wettbewerb zu den anderen Unterstützungsangeboten eigenständig weiterentwickelt werden?

Inwieweit können über das Setzen von externen Anreizen die einzelnen Angebote weiterentwickelt werden?

Dies sind Fragen auf der Makro-Ebene, mit denen sich das Projekt KMU-INNOSTRAT ergebnisoffen beschäftigen wird.

Auf der Mikroebene sollte der Frage nachgegangen werden, wie die Interaktionsmuster zwischen KMU und Unterstützungssystemen verbessert werden können. Insbesondere soll an methodischen Fragen zur Beratung von KMU gearbeitet werden. Dazu sollen in Kooperation mit dem Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ vom RKW Deutschland eine Reihe von Workshops aufgelegt und durchgeführt werden, mit dem Ziel, die methodischen Grundlagen zur Beratung von KMU auf der Basis von Praxisbeispielen zu untersuchen.

Außerdem werden die Interventionssysteme „Innovationscoach“ und „Unternehmensnetzwerk“ näher in den Blick genommen.

13. Anhang

Leitfragen für explorative Interviews

1. Fragen, die sich an Regierungsprogramme/Förderprogramme richten

Programmatik:

- Innovationsbegriff
- politische Grundlage
- verantwortliche Institution (verantwortlicher Ansprechpartner)
- rechtliche Grundlage
- Zielsetzung sowie gewünschte Wirkung
- Beschreibung des Produkts/der Dienstleistung
- definiertes Budget
- zeitliche Begrenzung
- Würden Sie das Produkt eher als standardisiert oder eher als gestaltbare Förderoption bezeichnen?
- Mit welchem Slogan würden Sie Ihr Angebot beschreiben?

Wie sehen die Durchführungsstrukturen aus?

- Wie wird die Förder-/Interventions-Leitbilder und -Leitlinie verbreitet?
- Wie sieht die „vermakelnde“ Unterstützungsstruktur aus? Welches (Zeit-)Budget steht zur Verfügung?
- Wer führt die Beratungsleistungen durch? Wie breit ist das Spektrum, wer führt die Dienstleistungen typischerweise durch?
- Würden Sie die Beratungsleistungen aus Sicht der Unternehmen eher als Angebots- oder Nachfrage-orientiert charakterisieren?
- Welche Unternehmen interessieren sich für Ihr Angebot?
- Warum interessieren sich Unternehmen für Ihr Angebot?

2. Fragen, die sich an Multiplikatoren/ Intermediäre richten

Innerorganisatorische Verankerung:

- Welche Bedeutung hat das Thema Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in ihrer Institution?
- Wie gehen sie intern, in ihrer Institution mit dem Thema Innovation (in KMU) um?
- Gibt es hierzu:
 - Arbeitskreise,
 - (Innovations-) Experten,
 - eine Dokumentation von Best practice Beispielen
 - einen Innovationspreis
- Mit welchem Slogan vermarkten Sie Ihr Angebot an Ihre Mitglieder?
- Welche Unternehmen interessieren sich für Ihr Angebot?
- Warum interessieren sich Unternehmen für Ihr Angebot?

- Ist bei ihnen „Innovation“ bzw. die „Innovationsfähigkeit“ der Mitgliedsbetriebe ein Thema?
- Wenn ja, gibt es hierfür eine eigene Stelle, eine zuständige Person, einen kompetenten Ansprechpartner?
- Wenn nein, sind zukünftig Aktivitäten zu diesem Thema geplant? Welche?
- Gibt es bei ihnen aktuelle Projekte, (Förder-) Maßnahmen, Beratungsansätze etc. zum Thema Innovation, Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement in KMU etc.?
- Wie stehen ihre Mitgliedsbetriebe zu diesem Thema?
- Gibt es aktuelle Studien und Untersuchungen zur Innovationsentscheidung, zum Innovationsverhalten, zur Innovationsfähigkeit der Mitglieder?

3. Was ist das entsprechende Transferprodukt? (von Programmen, Instrumenten, Multiplikatoren/Intermediären, Projekten)

- Wie lässt sich das Produkt zusammenfassend beschreiben?
- Welchen Veränderungen spezifischer Rahmenbedingungen soll damit insb. Rechnung getragen werden?
- Welche Zielsetzungen bzw. erwünschte Wirkungen sind damit konkret verbunden?
- Auf welcher struktur-, wirtschafts- bzw. arbeitspolitischen Grundlage wurde es entwickelt?
- Wurde mit der Einführung ggf. auf spezifische politische/gesellschaftliche Bedarfe/Diskussionen reagiert?
- Wer sind inhaltlich und formal die Zielgruppen bzw. Adressaten?
- Liegen internationale Erfahrungen zu Grunde?
- Was sind seine rechtlichen Voraussetzungen und Bedingungen?
- Wer ist/sind verantwortliche Institution/en?
- Welche konkreten Anreize zur Nutzung bestehen für KMU?
- Werden besondere partizipative Elemente gefördert?
- Welche Wissensressourcen werden einbezogen (Wissenschaft, Unternehmensberatung, Weiterbildung, sektorale/regionale Kooperation etc.)?
- Gibt es insb. Schnittstellen zwischen KMU-Dienstleistern und Wissenschaft?
- Wie hoch ist das Budget zur Förderung entspr. Vorhaben (insgesamt, pro Unternehmen bzw. Verbund)?
- Was sind die zeitlichen Begrenzungen (Förderzeitraum und -dauer) für eine Nutzung?
- Wie hoch ist der Nutzungsgrad? Wie lässt er sich aufgliedern?
- Gibt es Wirkungsindikatoren? Was sind die gemessenen Ergebnisse?
- Wer ist für Erfolgscontrolling und Evaluierung verantwortlich?

Fragen zur Verbreitung der Transferprodukte

- Wie wird die Verbreitung gesteuert und von wem?
- Gibt es ein Konzept für die Verbreitung bzw. die Ansprache von KMU oder Multiplikatoren?
- Wer verbreitet die Botschaft? Welche Intermediäre sind beteiligt?
- An wen wendet sich die Botschaft konkret?
- Wie wird sie verbreitet, auf welchen Wegen, über welche Medien?
- Ist die Verbreitung in einen umfassenderen Diskussionszusammenhang eingebettet („Lisabon-Strategie“, „Qualitätsführerschaft“, „Corporate Social Responsibility“, „Nachhaltiges Wirtschaften“ etc.)?
- Gibt es Erfahrungen mit den „Grenzen der Aufnahmefähigkeit“ von KMU?
- Höhe des Budgets für Vermarktung?

- Meilensteine für die Verbreitung?
- Gibt es Kooperationspartner bei der Verbreitung?
- Wer finanziert die Verbreitung? Wie hoch ist hierfür das Budget?
- Wer ist für das Erfolgscontrolling verantwortlich?
- Gibt es Erfolgsindikatoren für die Verbreitung?
- Gibt es Erfolgsindikatoren für entfaltete Wirkung?
- Was sind die ggf. gemessenen Ergebnisse?

4. Fragen, die sich an die KMU-Ebene richten

Innovationsbegriff:

- Handelt es sich vorrangig um Produktentwicklungsstrategien? Was ist dabei das innovative Moment?
- Handelt es sich v. a. um Prozessinnovationen in der Wertschöpfungskette? Welche Wirkungen werden damit erzielt?
- Inwieweit beziehen sich die Prozessinnovationen auf die Beschäftigungsfähigkeit bzw. die sog. arbeitsorientierte Modernisierung im Unternehmen?
- Haben die Innovationen bzw. Innovationsstrategien ihren Ursprung in KMU oder stammen sie aus anderen wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Bereichen?

Innerbetriebliche Dimension:

- Welche Ebenen, Arbeitsbereiche, Handlungsfelder etc. werden dabei einbezogen oder davon berührt?
- Wird dabei systematisch ein TQM/EFQM-Ansatz verfolgt?
- Wie hat sich dabei das Verhältnis von Organisations- und Personalentwicklung verändert?
- Inwieweit werden Interessenvertretungen der Arbeitnehmer einbezogen?
- Durch wen wurde die Entwicklung von Innovationen bzw. eines Innovationssystems im Unternehmen angeregt?
- Was waren Treiber? Was Hemmnisse?
- Wer wurde an der Entwicklung beteiligt?
- Gab es dabei eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit? Was sind die Erfahrungen mit diesem Vorgehen?
- Sind die Innovationen in eine innovative Strategie zur Entwicklung des Unternehmens eingebettet?
- Ist dies in einem Unternehmensleitbild zusammengefasst?

Transferprodukte aus Sicht der KMU

- Wurde dabei externe Beratung in Anspruch genommen? Erfahrungen?
- Gibt es insb. Erfahrungen mit der Zusammenarbeit von KMU-Dienstleistern und Wissenschaft bei der Entwicklung von Innovationen bzw. Innovationsstrategien?
- Wurden dabei öffentliche Angebote zur Information, Beratung oder Finanzierung genutzt?
- Welchen Nutzen ziehen die KMU aus den Beratungsleistungen?
- Warum entscheiden sich KMU aus ihrer Sicht gerade für Nutzung dieser Beratungsleistungen angesichts der Vielfalt der Angebote?
- Was gibt typischerweise den letzten Ausschlag bei der Entscheidung?

- Ist die Entscheidung eine Ein-Personen-Entscheidung oder Resultat einer Abstimmung im Unternehmen?
- Ist der Entscheidungsträger in der Regel auch der Protagonist der Nutzung der Beratungsleistung?
- Auf welchen Akteur vertrauen die Unternehmen in erster Linie bei Ihrer Entscheidung zur Nutzung der Beratungsleistung? Woher stammt dieses Vertrauen?

Ergebnisse/Wirkungen:

- Hat die Innovationsstrategie nachhaltige Wirkungen auf den Geschäftserfolg entfalten können?
- Lassen sich Folgen für Wachstum oder Sicherung von Beschäftigung feststellen?
- Haben sich dabei Managementstrategien oder -techniken verändert?
- Gibt es Auswirkungen auf Entscheidungsabläufe im Unternehmen?
- Hat sich die Kultur des Unternehmens insgesamt verändert (Kommunikation, Vertrauen, Werte etc.)?

Analyseschema für Interventionssysteme mit dem Ziel einer breitenwirksamen Innovationsförderung

Analyseschema in der Übersicht

6. Wer	7. Was	8. Wie	9. Warum	10. Kommentar
1.1 Auftraggeber	2.1 Zielsetzung	3.1 Wirkungsmechanismus	4.1 Interventionsgrundlage	5.1 Leistungsstärke
1.2. Operative Partner	2.2 Ergebnisse und Effekte	3.2. Ressourceneinsatz, Zeithorizont, Effizienz	4.2 Mehrwert	5.2. Mehrwert
1.3 Begünstigte Unternehmen/Organisationen	2.3 Kontextbezug	3.3 Breitenwirksamkeit	4.3 Anschlussfähigkeit	5.3 Transferpotenzial
1.4 Strategische Partner	2.4 Art und Rolle der Intervention	3.4 Abwicklungsaufwand	4.4 Zielcontrolling und Weiterentwicklung	5.4 Breitenpotenzial

1. *Wer* treibt die Entwicklungen voran, für wen und mit wem?

1.1. Auftraggeber:

- 1.1.1. Wer vergibt den Auftrag?
- 1.1.2. Wer setzt die (politischen bzw. strategischen) Ziele?
- 1.1.3. Wer stellt die Ressourcen bereit?

1.2. Operative Partner:

- 1.2.1. Wer führt den Auftrag durch?
- 1.2.2. Wer nimmt an der Entwicklungsarbeit teil?
- 1.2.3. Wer liefert Know-how in welcher Expertenrolle?

1.3. Begünstigte Unternehmen/Organisationen:

- 1.3.1. Welche Unternehmen/Organisationen sind die ‚Kunden‘?
- 1.3.2. In welchem Umfeld bzw. Markt bewegen sich die ‚Kunden‘?
- 1.3.3. Gibt es eine besondere Zielgruppe als „Letztbegünstigte“?

1.4. Strategische Partner:

- 1.4.1. Wer unterstützt das Vorhaben maßgeblich?
- 1.4.2. Wer sind die wichtigsten Stakeholder?
- 1.4.3. Wie wird die Beteiligung der (unterschiedlichen) Partner gefördert?

2. Was wird entwickelt?

2.1. Zielsetzung:

- 2.1.1. Was ist das Ziel des implementierten Innovationssystems?
- 2.1.2. Wie wird dieses Ziel konzeptionell begründet?

2.2. Ergebnisse und Effekte:

- 2.2.1. Was konkret wird mit Hilfe des Innovationssystems erreicht?
- 2.2.2. Welche Produkte, Prozesse, Dienstleistungen usw. werden verändert?
- 2.2.3. Was sind mittelbare Effekte und Wirkungen?
- 2.2.4. Welche relevanten Entwicklungen haben in den letzten 3 Jahren stattgefunden?

2.3. Kontextbezug:

- 2.3.1. Was ist der Kontext (Branche, Unternehmensgröße usw.)?
- 2.3.2. Wie ist die Dynamik von Technik, Markt und Menschen im Zielbereich?

2.4. Art und Rolle der Intervention:

- 2.4.1. Welcher Art ist die Intervention?
- 2.4.2. Welche Rolle spielt sie?
- 2.4.3. Welches sind die Kernaktivitäten und worauf sind diese gerichtet?

3. Wie wird die Entwicklungsarbeit durchgeführt?

3.1. Wirkungsmechanismus:

- 3.1.1. Was ist der grundlegende Wirkungsmechanismus?
- 3.1.2. Welche Konzepte liegen diesem zu Grunde?
- 3.1.3. Welche Instrumente und Methoden werden eingesetzt?
- 3.1.4. Wie werden dabei Ergebnisse aus Wissenschaft/Forschung einbezogen?
- 3.1.5. Wie werden Erfahrungen anderer (auch internationaler) Interventionsträger einbezogen?
- 3.1.6. Welche konkreten Fragestellungen/Themen werden bearbeitet?
- 3.1.7. Erzielen Persönlichkeit, Thema oder ein Instrument die besondere Wirkung?

3.2. Ressourceneinsatz, Zeithorizont, Effizienz:

- 3.2.1. In welchem Ressourcenrahmen liegt das Interventionssystem insgesamt?
- 3.2.2. In welchem liegen besondere Einzelmaßnahmen und der Personaleinsatz?
- 3.2.3. Ist die Grundlage eine temporäre oder strukturelle Finanzierung?
- 3.2.4. Für welchen Zeitraum ist die strukturelle Basis finanziell abgesichert?
- 3.2.5. In welchem Zeitraum werden spezifische Einzelmaßnahmen durchgeführt?
- 3.2.6. Wie lange besteht das Interventionssystem bereits?
- 3.2.7. Werden öffentliche Fördermittel eingesetzt? Ggf. mit welcher Quote?
- 3.2.8. Gibt es eine Nutzen/Aufwand-Gegenüberstellung?

3.3. Breitenwirksamkeit:

- 3.3.1. Welche Reichweite hat das Interventionssystem? Welcher Anteil des Kontextes wird erreicht?
- 3.3.2. Wirkt es eher als ein Einzelinstrument oder als ein Netzwerk?
- 3.3.3. Mit wem findet Austausch statt?

3.4. **Abwicklungsaufwand:**

- 3.4.1. Welcher Anteil der Finanzierung bzw. der Förderung entfällt auf die laufende Abwicklung nach Implementierung des Interventionssystems?
- 3.4.2. Welchem absoluten Betrag entspricht dies?

4. **Warum wird die Entwicklung in einer bestimmten Weise und mit einer bestimmten Zielrichtung durchgeführt?**

4.1. **Interventionsgrundlage:**

- 4.1.1. Was ist die Genese der Intervention?
- 4.1.2. Was berechtigt die Akteure zur Intervention (hoheitliche Aufsicht, Funktion, Überblickswissen/Erfahrung usw.)?
- 4.1.3. Worin liegt die institutionelle, wissenschaftliche und wertebezogene Legitimation genau?

4.2. **Mehrwert:**

- 4.2.1. Wie wird der Mehrwert gegenüber dem Status quo (Marktgeschehen sowie ggf. bisher übliche Instrumente) begründet?
- 4.2.2. Lässt sich ein Mehrwert spezifisch für begünstigte Unternehmen/Organisationen bzw. deren Stakeholder beschreiben?

4.3. **Anschlussfähigkeit:**

- 4.3.1. Wie begründet sich die Anschlussfähigkeit an die konkrete Marktsituation und ihre voraussichtliche Entwicklung?
- 4.3.2. Inwieweit besteht Kompatibilität und Anschlussfähigkeit mit politischen Vorgaben, Rahmenbedingungen, Anreizen usw.?
- 4.3.3. Zu welchen weiteren Systemen besteht Kompatibilität und Anschlussfähigkeit?

4.4. **Zielcontrolling und Weiterentwicklung:**

- 4.4.1. Wie erfolgt das Zielcontrolling?
- 4.4.2. Worüber findet hierbei ein Austausch mit Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen statt?
- 4.4.3. Worüber mit anderen (auch internationalen) Interventionsträgern?

5. **Kommentar**

5.1. Leistungsstärke: Worin liegt die besondere Leistungsstärke des Innovationssystems?

5.2. Mehrwert: Worin liegt der Mehrwert gegenüber dem Marktgeschehen und bisher üblichen Interventions- bzw. Förderinstrumenten?

5.3. Transferpotenzial: Worin liegt der Vorbildcharakter und das Transferpotenzial für KMU-Innostrat?

5.4. Breitenpotenzial: Welche Einsatzmöglichkeiten für eine breitenwirksame Anwendung bieten sich an?

Quellennachweis:

Dieses Analyseschema wurde durch eine Liste von Fragen angeregt, die von Keijo Räsänen, Helsinki School of Economics and Business Administration, entwickelt wurde. Vgl. dazu: Tuomo Alasoini/ Tiina Hanhike/ Elise Ramstad, Benchmarking of Different R&D Approaches in Different Workplace Contexts, Helsinki, Oktober 2006, insb. S. 7, (http://www.workinnet.org/dateien/Del_6-4-Benchmark-report-No_2.pdf, Zugriff am 18.08.2009).