

G.I.B. INFO _extra



Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen

*Innovationsregion Westmünsterland • Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW •
Innovation, Raum & Kultur • Innovationen im Familienunternehmen • SOPTIM AG •
LIMO GmbH • Prof. Bernd Kriegesmann • Prof. Gustav Horn*

G.I.B. NRW

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

KMU INNOSTRAT

So viel vorab

Seit fünf Jahren ist die G.I.B. Projektpartner im europäischen Forschungsnetzwerk „Labour and innovation: Work-oriented innovations – a key to better employment, cohesion and competitiveness in a knowledge-intensive society (WORK-IN-NET)“. Gegenstand dieses von der EU unterstützten Projektes ist zum einen die Abstimmung und Zusammenarbeit von europäischen Förderorganisationen auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung und -organisation, zum anderen aber vor allem auch die Frage, was die beteiligten Partner von einander lernen können. Dreizehn europäische Organisationen aus acht Ländern sind an diesem Projekt beteiligt.

Für die G.I.B. brachte die Zusammenarbeit mit den europäischen Partnern u. a. die Erkenntnis, dass es in NRW eine Fülle interessanter, positiver und spezifischer Erfahrungen mit der Unterstützung des Innovationstransfers insbesondere in kleine und mittelständische Unternehmen gibt, die den europäischen Vergleich nicht zu scheuen brauchen. Zum einen handelt es sich um erfolgreiche, etablierte Förderansätze, zum anderen um besondere regionale oder branchenspezifische Beratungsangebote und Netzwerke.

Doch es gibt auch Verbesserungsbedarf. Gerade kleine Unternehmen mit begrenzten Personalressourcen tun sich häufig schwer, Kooperations- und Unterstützungsangebote für innovative Vorhaben aufzunehmen oder gar Innovationsstrategien systematisch zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Entsprechend fehlt es manchem Unterstützungsangebot an der notwendigen Niederschwelligkeit wie an der erforderlichen Passgenauigkeit. Nicht selten versandet eine aussichtsreiche technologische Invention, ohne sich als wettbewerbsfähige Innovation auf ihrem Markt durchzusetzen. Häufig wird dabei zu sehr nur auf die technologischen Neuerungen fokussiert, sodass dabei die notwendigen Rahmenbedingungen jeder erfolgreichen Innovationsstrategie, z. B. organisatorische Veränderungen und die erforderliche Weiterbildung auf allen Unternehmensebenen sowie die finanzielle Stabilität des Unternehmens nicht ausreichend ins Sichtfeld gelangen.

Dies alles führte uns zu der Idee, den Innovationstransfer in KMU zum Thema eines Forschungsprojektes zu machen: Ziel des Projektes KMU-INNOSTRAT ist die Erarbeitung neuer Handlungskonzepte, die dazu beitragen, die Entwicklung wirksamer Innovationsstrategien in einer Vielzahl von KMU anzuregen und zu unterstützen. Partner in diesem durch das BMBF geförderten Projektverbund sind das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement, Köln, und die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund.

Mit diesem Sonderheft des G.I.B.-Infos wollen wir Ihnen einige Zwischenergebnisse aus der Arbeit unseres Projektes vorstellen und diese mithilfe von Fallbeispielen, Reportagen und Interviews illustrieren.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr KMU-INNOSTRAT-Team



- 02 So viel vorab

- 04 Zur Einführung: Förderung von Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen

- 10 Innovationsregion Westmünsterland. Selbstvertrauen und Kooperation
- 14 Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW. Innovatives Handwerk
- 18 Jenseits von Clustern und Technologien. Innovative Räume

- 24 Innovationen im Familienunternehmen Oskar Lehmann GmbH & Co. KG
- 28 Anforderungsmanagement bei der SOPTIM AG. Softwareprofis beraten Energiewirtschaft
- 31 Mit einem Instrument alles im Blick. Die Dortmunder LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH

- 35 Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, FH Gelsenkirchen: Partisanen statt Gouvernanten!
- 41 Prof. Dr. Gustav Horn, IMK: „Nicht nur Export-, sondern auch Importweltmeister sein, und Wachstum aus der Binnenwirtschaft beziehen“

- 49 KMU-INNOSTRAT – Ziele und Leitideen

Zur Einführung: Förderung von Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen

Gute Konzepte für einen breitenwirksamen Transfer erfolgreicher Innovationsstrategien



Mit Innovationsstrategien in der Arbeitspolitik und bei der Unterstützung mittelständischer Unternehmen in NRW befasst sich die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung seit mehr als zwanzig Jahren. Der Transfer erfolgreicher neuer Instrumente in die Praxis der arbeits- und wirtschaftspolitischen Akteure hat dabei stets einen hohen Stellenwert. Auch aus diesem Grund hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung im September letzten Jahres die G.I.B. im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ mit der Aufgabe betraut, als Lead-Partner des Projektverbundes KMU-INNOSTRAT ein Konzept für ein „breitenwirksames Interventionssystem zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU“ zu erarbeiten.

Beispiel eines „hidden champion“ im Kreis Borken:

Die Firma 2G Bio-Energietechnik aus Heek hat sich auf die Konzeption, Fertigung und Installation hoch effizienter Lösungen zur dezentralen Erzeugung von Strom und Wärme mittels Kraft-Wärme-Kopplung spezialisiert. Als einer der innovativen Technologieführer der Branche genießt die Firma international hohe Anerkennung.

Dieses G.I.B.Info_extra soll – in gebündelter Form und anknüpfend an vorausgegangene Ausgaben dieser Zeitschrift – einen ersten umfassenderen Einblick in die Arbeit des Projekts KMU-INNOSTRAT geben. Dabei geht es zunächst um einige grundlegende Gesichtspunkte und Konzepte, die ein solches Forschungsprojekt naturgemäß prägen. Eine kurze Video-Vorstellung über den Projektverbund, seine Aufgaben und Ziele haben wir diesem Heft als CD-ROM beigelegt. Sie wurde in Zusammenarbeit mit der LIMO GmbH, Dortmund, erstellt, über deren innovatives Geschäftsmodell wir natürlich ebenfalls berichten.

In weiteren Reportagen zeigen wir beispielhaft, wie Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden und wie dabei eine wirksame Unterstützung durch öffentliche Einrichtungen geleistet werden kann. Weitere Interviews bzw. Berichte zeigen, dass erfolgreiche Innovationsstrategien stabile volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen benötigen und auch kulturelle und regionale Faktoren ein entscheidender Beitrag für eine innovative Regionalentwicklung sein können. Natürlich beleuchten all diese Beispiele aus Innovationspraxis und Forschung nur einzelne Facetten eines höchst umfangreichen Innovationsgeschehens in NRW.

Innovationsstrategien – in jedem Unternehmen möglich

Das Wort Innovation ist heute in aller Munde, wird – jedenfalls im politischen Raum – nahezu inflationär benutzt und hat in der Zwischenzeit so viele Bedeutungen erlangt, dass es kaum noch greifbar ist. Im unternehmensnahen Bereich findet man darüber hinaus regelmäßig auch eine

Engführung des Begriffs, von der sich viele KMU, jedenfalls im Hinblick auf die Entwicklung von Innovationsstrategien, kaum angesprochen fühlen.

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. – Eine Unternehmenskultur, die „Partisanen statt Gouvernanten“ fördert, wie Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen und Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Universität Bochum, im G.I.B.-Interview eindrucksvoll darlegt.

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

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

In innovativen Unternehmen sichert insbesondere die ständige Arbeit an graduellen Veränderungen auf lange Sicht den



Für die Vorstandsmitglieder der 2G Bio-Energietechnik AG aus Heek, Christian Grotholt (Foto) und Ludger Gausling, haben Innovation und Technologietransfer sowie die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH einen hohen Stellenwert.

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. In zwei weiteren Reportagen zeigen die Oskar Lehmann GmbH & Co. KG, Blomberg, und die SOPTIM AG, Aachen, wie ein mittelständisches Familienunternehmen als Kunststoffteile-Fertiger bzw. ein größerer mittelständischer Softwareanbieter solche und andere Überlegungen im Rahmen erfolgreicher Innovationsstrategien in die Praxis umsetzen.

Vielfältige Angebote zur Unterstützung unternehmerischer Innovationen

In Deutschland gibt es etwa 1,7 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Auf der anderen Seite existiert eine Vielzahl und Vielfalt 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.

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 anspricht 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 G.I.B.-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, 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“, Innovationscoachs, den entsprechenden institutionellen Handlungsrahmen bieten, in dem individuelle Investitionen in Kenntnisse und Kompetenzen, Kontakte und Kooperationen auch eine langfristige und attraktive Perspektive haben.

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

Allerdings auch eine Herausforderung, der sich nicht wenige Einrichtungen in NRW tatkräftig und erfolgreich stellen. Die folgenden Reportagen über die Arbeit von Innovationscoachs bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken und beim Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW sind zwei Beispiele für eine breitenwirksame Innovationsförderung bei meist kleinen mittelständischen Unternehmen. Beide Einrichtungen unterstützen in ihren Arbeitsbereichen vornehmlich kleine mittelständische Unternehmen, die technologische Problemlösungen für ihre Kunden und für ihre eigenen Arbeitsabläufe benötigen. Dabei geht es in erster Linie gar nicht darum, den Zugang zu

ERLÄUTERUNGEN ZUM BEGRIFF DER UNTERNEHMENSINNOVATION

Der Begriff „Innovation“ wird in der Alltagssprache oft sehr unscharf und schlagwortartig für unterschiedliche Sachverhalte gebraucht. Dies gilt auch für die unternehmerische bzw. betriebliche Innovation. Die in der Literatur verwendeten einschlägigen Innovationsdefinitionen verdeutlichen, dass Innovation vielschichtig ist und unterschiedliche Aspekte wie Neuigkeit, Subjektivität, Marktbezug und einen prozessualen Charakter beinhaltet. Es wird deutlich, dass Innovation ohne ein Bezugssystem nicht zu verstehen ist. Erst relativ zu vorher definierten Bezugsgrößen kann die Innovativität eines Unternehmens bestimmt werden. Im Folgenden werden daher die wichtigsten in der Literatur verwendeten Dimensionen von Innovation erläutert.

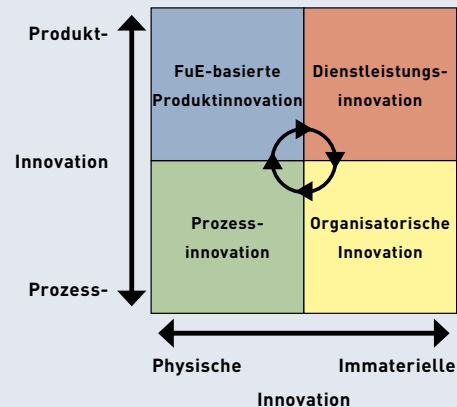
Dimensionen von Innovation

- Auslöser von Innovationen: Hier steht die Frage nach dem Anlass der Innovation im Mittelpunkt, z. B. Nachfrage von Kundenseite oder neue technologische Möglichkeiten.
- Neuigkeitsgrad: Hier kann zwischen Basisinnovation, Verbesserungsinnovation, Imitation und Scheininnovation differenziert werden.
- Veränderungsumfang von Innovationen: Es lassen sich Radikalinnovationen und inkrementelle Innovationen unterscheiden.
- Gegenstandsbereich von Innovationen: Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Prozessinnovationen, Innovationen in der Organisationsstruktur sowie soziale Innovationen.

Es wird deutlich, dass je nach Innovationsdimension andere Formen der Innovation gemeint sind und diese nicht ohne Weiteres miteinander vergleichbar oder gar gleichzusetzen sind. Eine Beurteilung von Innovationsfähigkeit muss sich daher notwendigerweise an der jeweiligen Innovationsart orientieren.

(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; <http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi06b18/InnoKMU-Thesenpapier.pdf>; abgerufen am 21.10.2009.)

Vier Felder der betrieblichen Innovation (in Anlehnung an Klinkel/Lay/Wengel 2004)



Die Beurteilung von Innovationsfähigkeit ist nur in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext der Innovation möglich. Die Passfähigkeit zwischen Unternehmens- und Innovationsstrategie kann am besten durch die integrierte Berücksichtigung unterschiedlicher Innovationsbereiche gewährleistet werden. Entlang der Innovationsfelder Produktion, Dienstleistung, Prozess und Organisation (siehe Grafik) kann die Festlegung der für das Unternehmen optimalen Innovationsstrategie erfolgen. Jeder Einzelne dieser vier Bereiche birgt Innovationspotenziale, sie weisen jedoch Interdependenzen auf. Diese müssen in einem ganzheitlichen, strategisch orientierten Innovationsverständnis stets berücksichtigt werden.

Definition

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.

Fördermitteln zu erleichtern, sondern vor allem um die Knüpfung von Kontakten zu Forschungsinstituten an Hochschulen, um die Bereitstellung von Informationen und Fortbildungsangeboten, um die Sicherung von Patenten sowie um die Initiierung und Unterstützung von branchenspezifischen Netzwerken und Kooperationen jeglicher Form zwischen innovativen Unternehmen und FuE-Dienstleistern – alles in allem eine Vielfalt von Unterstüt-

zungsleistungen, die es Mittelständlern erleichtern, Innovationen zu entwickeln und umzusetzen.

Solche Unterstützungsleistungen sind – wie oben schon dargestellt – selbstverständlich nicht nur bei Einrichtungen im öffentlichen Bereich zu finden. Höchst interessant in diesem Zusammenhang ist die folgende Reportage über die Team Steffen AG, Alsdorf. Hier wurde aus einem

Installationskleinstbetrieb im Heizungsbau mit Hilfe der Entwicklung und Nutzung unternehmensspezifischer Erfahrungen und Managementmethoden ein teils international agierender Dienstleister mit über 40 Mitarbeitern geschaffen, der – über das Kerngeschäft hinaus – seine Managementkonzepte und -erfahrungen heute als erfolgreicher Bildungsanbieter vermarktet.

Die Firma 2G Bio-Energietechnik AG
liefert kundengerechte hoch effiziente
Blockheizkraftwerke.



Erfolgreiche Innovationsstrategien benötigen geeignete Rahmenbedingungen

Die Erhebungen des Projektes KMU-IN-NOSTRAT 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 gefördert durch die konstitutionellen „Spielregeln“ sozialer Marktwirtschaft, sondern beispielsweise auch durch Vorschriften zur Minimierung sog. 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.

Das folgende Interview mit Prof. Dr. Gustav A. Horn, Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) bei der Hans-Böckler-Stiftung, macht den Stellenwert deutlich, den Investitionen in Human- und Sozialkapital, aber auch in die institutionellen Rahmenbedingungen haben, um –

nicht nur in der aktuellen Krisensituation – unternehmerische Innovationen zu fördern und nicht zuletzt auch hierdurch konjunkturelle Krisen zu überwinden.

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.

Auch Innovationsstrategien benötigen „innere Werte“

Damit stellt sich die Frage, über welche „inneren Werte“ ein Unternehmen verfügen muss, das vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen in der Lage sein will, seine Wettbewerbsfähigkeit so innovativ wie 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 wertorientiertes Innovationsmanagement, das eingebettet ist in eine offene Unternehmenskultur, die die Zusammenarbeit aller Stakeholder als Basis der Unternehmenszukunft begreift.

Partizipation – auch jenseits traditionellen Managements

Aber eine 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

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.**Dr. Friedhelm Keuken**

Tel.: 02041 767-272

E-Mail: f.keuken@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach

Tel.: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de

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 Pro-

blemlösungen 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.

Der folgende Bericht über den Forschungsschwerpunkt „Innovation, Raum und Kultur“ am Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen und ein Gespräch mit Forschungsdirektor Dr. Dieter Rehfeld macht u. a. auch solche Überlegungen deutlich.

Innovationsregion Westmünsterland

Selbstvertrauen und Kooperation

Heute ist das Westmünsterland eine der innovativsten Regionen in Nordrhein-Westfalen. Das war nicht immer so. Seit den siebziger Jahren verzeichnete die Textilindustrie, bis dahin der eindeutig führende Wirtschaftszweig, einen kontinuierlichen – manche sagen: einen dramatischen – Strukturwandel. Viele Tausende Arbeitsplätze gingen in dieser Branche verloren.

Ersatzjobs in anderen Branchen waren dringend nötig, wollte man ein wirtschaftliches Ausbluten der Region mit allen negativen Begleiteffekten wie Abwanderung und Verarmung verhindern. Damals war die Region aber industriell sehr einseitig ausgerichtet. Neben der Textilwirtschaft waren andere Branchen in der ansonsten landwirtschaftlich geprägten Region kaum zu finden.

Kooperation zwischen Hochschulen und Betrieben? Fehlanzeige. Die nächste Hochschule, Lieferant von Wissen und Ideen sowie Produzent hoch qualifizierter Fachkräfte, war weit entfernt. In dieser scheinbar aussichtslosen Lage wurde natürlich auch der Ruf nach Fördergeldern von Bund und Land immer lauter, gleichwohl setzte man aber auch auf die eigene Kraft.

Heute, dreißig Jahre später, blüht die Wirtschaft im Westmünsterland, die Arbeitslosenquote ist vergleichsweise niedrig, gleich mehrere Hochschulen zieren den Standort. Die verbliebenen Betriebe der Textilindustriebranche haben ihre Produktion und ihre Produkte über z. T. umfangreiche Innovationen den Anforderungen des Weltmarktes angepasst,



Ein gutes Beispiel für erfolgreiche technologische Kooperation zwischen Mittelstand und Wissenschaft im Westmünsterland: v. l. Hans-Gerd Stevens (Firma Spaleck-Stevens InnoTech GmbH & Co. KG aus Bocholt), Prof. Dr. Antonio Nisch (Abteilung Bocholt der Fachhochschule Gelsenkirchen) und Dipl.-Wirtschaftsingenieur Hermann-Josef Raatgering (Innovationsberater der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH) arbeiten bereits seit Jahren erfolgreich und vertrauensvoll zusammen.

z. B. durch Spezialisierung auf technische Textilien. Andere Branchen haben neue Schwerpunkte gebildet. Die Kunststoffindustrie z. B. hat sich zu einem europaweit einmaligen regionalen Cluster entwickelt, Metall- und Holzindustrie florieren mit Spitzenleistungen auf Weltmarktniveau! Wie konnte das gelingen?

Eigeninitiative und Selbstvertrauen

Für Dr. Heiner Kleinschneider, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH (WFG), sind Wirtschaftsaufschwung und Innovationskraft der Region auch eine Frage der Mentalität der ortsansässigen Menschen: „In der Zeit des wirtschaftlichen Problems mussten die Unternehmen sehen, wie sie ohne massive staatliche Unterstüt-

zung allein zurechtkamen. Sie besannen sie sich auf ihre traditionelle Stärke: Sich selbst helfen, das wird hier in der Region gelebt. Anders als etwa in anderen Teilregionen, in die enorme Fördermittel geflossen sind, gilt hier eher der Spruch „Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott!“

Inwieweit diese Maxime wirklich die entscheidende Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Region ist, dürfte schwer nachweisbar sein. Tatsache aber ist, dass sich die meisten Unternehmen sehr gut auf die Bedürfnisse des Weltmarktes eingestellt haben, immer mit Rückgriff auf das vorhandene Know-how. Ein Beispiel: Mit der Beantwortung der Frage „Wie lassen sich Kunststoffe mit Sintermethoden so bearbeiten, dass sie in spezifischen Anwendungen im Metallbereich eingesetzt werden können?“ erkundete ein Unternehmen der Kunststoffbranche –

Otto Spaleck (r.), innovativer mittelständischer Unternehmer aus Bocholt, unterstützt die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Hochschulen auch als stellvertretender Vorsitzender der Fördergesellschaft Fachhochschule Bocholt/Ahaus e. V., daneben Andreas Ahler, Mitglied der Geschäftsleitung der Spaleck-Gruppe.



nur ein Beispiel von vielen – neue Produktionsverfahren und Absatzmärkte, auf denen es heute äußerst erfolgreich agiert.

Das Leistungsspektrum der WFG Borken

Dass ohne Eigeninitiative und Selbstvertrauen keine Wirtschaft prosperiert, ist unumstritten. Doch ohne ein innovationsförderndes Umfeld wäre der ökonomische Aufstieg wohl kaum in dieser Weise gelungen. Zum „innovationsfördernden Umfeld“ aber gehört die WFG selbst. Als eine der ersten Wirtschaftsförderungsgesellschaften im Land NRW, die 2007 als „STARTERCENTER NRW“ zertifiziert wurden, ist ihr oberstes Ziel die Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Struktur im Kreis Borken sowie die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Dazu stärkt die Gesellschaft gezielt auch die Innovationskraft im Kreis und entwickelt die wirtschaftsnahe Infrastruktur in der Region.

Aktuell steht etwa der Aufbau einer Glasfaser-Netzstruktur im Kreisgebiet auf dem Arbeitsprogramm, denn die Sicherstellung leistungsfähiger moderner Kommunikationswege ist ein nicht zu unterschätzendes Alltags-Problem vieler mittelständischer Betriebe in ländlichen Regionen. Auch die Verlängerung der Start- und Landebahn am Flugplatz Stadtlohn-Vreden und ebenso der Ausbau des Fachhochschulangebots sowie das Standortmarketing haben hohe Priorität.

Konkret unterstützt die WFG Neugründungen und Ansiedlungen von Unternehmen, entwickelt zugleich den Gewerbebestand und informiert, berät und unterstützt Existenzgründerinnen und

-gründer sowie alle Unternehmen im Kreis Borken kostenfrei und individuell. Zwar haben sich mit Unterstützung der WFG eine ganze Reihe zugewanderter Betriebe in neu geschaffenen Gewerbegebieten niedergelassen, doch die Ansiedlungspolitik steht nach Aussage von Dr. Kleinschneider nicht im Mittelpunkt der Arbeit der WFG. Die wirtschaftliche Dynamik der Region hat sich weitgehend „von innen“ entwickelt – durch Neugründungen und Wachstum vorhandener Betriebe. So ist es konsequent, dass man – statt große Beträge in die Ansiedlungswerbung zu stecken – lieber in die Innovationsförderung investiert. Dr. Kleinschneider: „So verfahren wir auch gegenwärtig im Rahmen der Clusterstrategie, wo wir eine zusätzliche, von der Sparkasse Westmünsterland teilfinanzierte Stelle eingerichtet haben. Das ist aus unserer Sicht für unsere Region wesentlich effizienter!“ Dabei erfolgt die Innovationsstrategie der Gesellschaft zweigleisig: Zum einen umfasst sie die Unterstützung bei der Vorbereitung, Realisierung und Vermarktung betrieblicher Innovationsprojekte, zum anderen geht es um die Verbesserung der Standortqualität durch den Aufbau innovationsorientierter Institute, Verbundprojekte und Netzwerke.

Innovationsberatung für Unternehmen

Trotz vorhandener Selbsthilfe-Mentalität stellt sich die Frage „Wie kommt man als mittelständisches Unternehmen an öffentliche Förderprogramme, um das mit jedem Innovationsvorhaben verbundene Risiko zu reduzieren?“ Diese Frage steht laut Dr. Kleinschneider natürlich auch im Kreis Borken im Zentrum vieler Anfragen innovationswilliger Unterneh-

men. Die WFG weiß Rat und informiert die Betriebe über alle relevanten Landes-, Bundes- und EU-Förderprogramme. Besondere Aktualität hat hier zurzeit die mittelstandsorientierte Forschungs- und Entwicklungsförderung des Bundesministeriums für Wirtschaft, wie sie im „Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM) umgesetzt wird. Aber auch die Landesprogramme wie etwa das Ziel 2-Programm sowie der Innovationsgutschein und „Personaltransfer NRW“ bieten nach Auffassung der WFG wichtige Innovationsimpulse.

Dabei beschränkt sich die WFG nicht auf die Weitergabe von Informationen, sondern übernimmt in geeigneten Fällen die gesamte Antragsabwicklung und Verfahrenskoordination. Nicht ohne Grund, denn die meisten kleinen und mittelständischen Betriebe sind mit der teils komplizierten Fördermittelbeantragung und -abwicklung zumindest zeitlich überfordert. „Entweder ich arbeite mich intensiv in die Antragstellung ein oder ich leite mein Unternehmen weiter – beides zusammen geht nicht“, lautet ein übertrieben formulierter, gelegentlich gehörter Kommentar von Unternehmern.

Zentraler erster Schritt in der Innovationsberatung der WFG sind oft die sogenannten „Vor-Ort-Aufschlussberatungen“. Dabei werden die grundsätzlichen Chancen und Risiken konkreter Innovationen für den einzelnen Betrieb besprochen sowie die Wege zur Realisierung dieser Innovationen, ebenso auch die Möglichkeiten staatlicher Unterstützung. Dazu gehören oft auch intensive Recherchen über die Möglichkeiten gewerblicher Schutzrechte zur Absicherung der geplanten Innovation. Dabei geht es häufig auch um mög-



Dr. Heiner Kleinschneider



Hermann-Josef Raatgering

liche Kooperationspartner, um Netzwerkorganisation, Technologietransfer und Vermarktungswege. Dr. Kleinschneider: „Unser Anspruch ist, mittelständische Unternehmen während des gesamten Innovationsprozesses zu begleiten und zu betreuen.“ Insgesamt hat die WFG Borken allein im vergangenen Jahr 74 innovatorientierte Unternehmen in mehr als 300 Beratungsgesprächen bei konkreten Innovationsvorhaben unterstützt.

Zum Leistungsspektrum der WFG zählt auch die Betreuung in organisatorischen Fragen, denn die Einführung technologischer Innovationen ist oft auch mit Umstrukturierungen der Aufbau- und Ablauforganisation verknüpft – und mit Qualifizierung! Dr. Kleinschneider: „Lebenslanges Lernen ist in der Prioritätenliste der Unternehmen ganz weit nach oben gerückt. Die Auseinandersetzung mit Organisationsstrukturen und beruflicher Fortbildung gehören deshalb zum Portfolio eines Innovationsberaters!“ Immer mehr Unternehmen nutzen dabei nach seiner Erfahrung die landesgeförderte Potentialberatung: „Wenn es im Zuge technologischer Innovationen um die organisatorische Neugestaltung und um berufliche Fortbildung geht, ist der Link auf die Potentialberatung und auf den Bildungsscheck NRW gut gelegt!“

Vertrauen und Nähe

Bei der traditionellen betriebswirtschaftlichen Beratung geht der Kontakt häufig von den Unternehmen aus. Bei der Innovationsberatung hingegen kommt die Initiative nicht selten unmittelbar von der WFG. Für den Geschäftsführer ist eine gelegentliche Reserviertheit der Unternehmen – zumindest dann, wenn die handelnden Personen sich noch nicht kennen,

– durchaus nachvollziehbar, denn: Im frühen Innovationsstadium wissen die Betriebe noch nicht mit Sicherheit, ob ihnen ihr Vorhaben auch wirklich gelingt. Sie wollen ihre Pläne aus nachvollziehbaren Gründen zunächst geheim halten: vor der Konkurrenz sowieso, aber gelegentlich auch vor den Kunden. Deshalb wenden sie sich nach Einschätzung von Hermann-Josef Raatgering, Dipl.-Wirtschaftsingenieur und bei der WFG unter anderem zuständig für Technologietransfer und Kooperationsvermittlung, in Innovationsfragen nur an Personen und Institutionen, zu denen sie absolutes Vertrauen haben. Nach seiner Meinung ist dies auch ein Grund, warum Unternehmen die Transferstellen der Hochschulen zu wenig in Anspruch nehmen: „Die Betriebe fürchten, dass auch Unbefugte Wind bekommen können von den Innovationsplänen. Zudem gibt es in manchen Transferstellen eine relativ hohe Fluktuation bei den Ansprechpartnern. Für das Entstehen von Vertrauen und Nähe ist personelle Kontinuität unerlässlich.“ Der Berater: „Dieses Vertrauen haben wir uns in langen Jahren und in unzähligen Projekten erarbeitet. Die Betriebe wissen: Wir wollen die bestmögliche Lösung für sie erreichen und sie können sich darauf verlassen, dass alles Besprochene unter vier Augen bleibt.“

Außerdem sind nach seiner Meinung Hochschulen verständlicherweise auf den „Verkauf“ ihres eigenen Leistungsspektrums fokussiert und damit angebotsorientiert, auch wenn im Zuge der Innovationsallianz NRW deutliche Fortschritte erkennbar sind. Die WFG hingegen orientiert sich an der Nachfrage, am konkreten Problem des Betriebs und an dessen Nutzen. Unabdingbar sei dafür, sich in

die Bedarfe des Betriebs hineinzudenken. Ein konkretes Beispiel: Ein Unternehmer will zukünftig eine besonders leistungsfähige Art von Elektromotoren entwickeln und produzieren. Hermann-Josef Raatgering: „Hier stellt sich die Frage: Wo fängt man überhaupt an? Es gibt völlig unterschiedliche Ansätze etwa hinsichtlich der Produktentwicklung und/oder der Prozess-Automation. Wir können an dieser Stelle sagen: Wir kennen z. B. einen Experten etwa für Robotik. Mit dem Einverständnis des Inhabers laden wir ihn ins Unternehmen ein. Dort können sich Geschäftsführung, Entwicklungsleiter und Arbeitsvorbereiter sowie externer Experte gemeinsam tief in die Materie einarbeiten und Lösungswege skizzieren.“

Aufbau von Kooperationen und Netzwerken

Gefragt ist bei der Innovationsberatung immer eine individuelle Lösung. Die aber lässt sich oft nur in Kooperation mit anderen Personen oder Einrichtungen finden, die ihre unterschiedlichen Kompetenzen zusammenführen. Die Integration externen Sachverstands gewinnt für Technologieunternehmen im internationalen Wettbewerb zunehmend an Bedeutung, denn Technologietransfer erweitert die unternehmenseigene Technikkompetenz und beschleunigt die Entwicklung neuer Technologien.

Deshalb arbeitet die WFG mit vielen „Know-how-Lieferanten“ wie etwa der Fachhochschule Münster, der Fachhochschule Gelsenkirchen (Abteilung Bocholt) sowie der Universität Twente in den Niederlanden eng zusammen. Dr. Kleinschneider: „Zum einen gilt es, den Bedarf der Unternehmen zu erfassen und zu bündeln,

zum anderen sind für diese Betriebe relevante Zukunftstechnologien zu identifizieren und anschließend ein entsprechender Transfer zu organisieren. Inzwischen gibt es im Kreis Borken zum Beispiel an der Fachhochschulabteilung in Bocholt hervorragendes Expertenwissen in maßgeblichen Schlüsseltechnologien wie der Mechatronik.“

Aktuell unterstützt die WFG Projekte mit Hochschulen und Ingenieurgesellschaften beispielsweise in folgenden Technikfeldern: mechatronische Entwicklungen, neue Fertigungskonzepte, Automatisierungskonzepte für die Produktion einschließlich Robotik, intelligente Steuerungskonzepte für Produkte und Produktion, künstliche Intelligenz in der Maschinen- und Anlagensteuerung (Selbstoptimierung), Finite-Elemente-Methoden und Mehrkörper-Simulation zur Produktoptimierung.

Besondere Transferaktivitäten wurden 2008 für das Mechatronik-Institut (MIB) in Bocholt in Form der Kooperation in sieben neuen FuE-Firmenprojekten entfaltet. Dr. Kleinschneider: „Damit konnte das MIB als ´verlängerte Entwicklungswerkbank` besonders für kleine und mittlere Firmen weiter ausgebaut werden.“ Und am kürzlich beendeten Netzwerk-Projekt „Künstliche Intelligenz in Ihrem Betrieb?“ (kiib) waren 70 Firmen beteiligt, am Projekt „Produktionstechnik-Center (PIC)“ 40 weitere Unternehmen.

Mit der Einbindung Externer und der Betreuung der Kooperation von Unternehmen bei gemeinsamen Neuentwicklungen setzt die WFG zugleich Impulse für die regionale Wirtschaft. Zu den Aktivitäten in diesem Handlungsfeld zählt aktuell auch die Gestaltung eines „BIONIK FuE-Netzwerkes für kleine und mittlere Unterneh-

men“. Hier entwickelt die WFG derzeit gemeinsam mit niederländischen Partnern ein Gesamtkonzept für die Wirtschaft in der EUREGIO.

Kooperationspartner im Rahmen der Innovationsstrategie können aber auch „geeignete Dritte“ aus Partnerbetrieben sein. Dass auch reine Unternehmenskooperationen erfolgreich agieren, zeigt folgendes Beispiel: Zwölf Unternehmen hatten sich bereits in der 1990er Jahren in einem von der WFG koordinierten Verbundprojekt zum Thema Qualitätsmanagement mit einer Hochschule zusammengeschlossen. Sechs von ihnen arbeiten noch heute, lange Zeit nach Projektabschluss, immer noch eng zusammen und ziehen nach wie vor erheblichen Nutzen aus dieser Zusammenarbeit. Von derartigen Kooperationen profitiert jeder einzelne Betrieb – und damit auch die gesamte Region.

Monteur Marc Heinemann gibt einer Anlage der Firma Spaleck-Stevens InnoTech aus Bocholt den letzten Schliff.



KONTAKT

WFG für den Kreis Borken mbH

Dr. Heiner Kleinschneider

Geschäftsführer

Tel.: 02561 97999-10

Hermann-Josef Raatgering

Innovationsberatung

Tel.: 02561 97999-40

Erhardstr. 11

48683 Ahaus

E-Mail: info@wfg-borken.de

AUTOR

Paul Pantel

Tel.: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW

Innovatives Handwerk

Dirk Tenhumberg, Junior-Chef der Fa. Tenhumberg Haustechnik in Vreden, beteiligte sich an einem Verbundprojekt zur Erschließung des niederländischen Marktes für KMU im Kreis Borken

Hartnäckig hält sich das Vorurteil, das Handwerk sei wenig innovativ. Dabei hat zum Beispiel die Nanotechnologie zur Reparatur von Haarschäden längst Eingang in das Friseurhandwerk gefunden, kommt bei der Umsetzung innovativer, energiesparender Gebäude-Modernisierungssysteme neueste Technologie regelmäßig zum Einsatz. Richtig ist aber auch, dass Handwerksbetriebe, meist Klein- und Kleinstunternehmen, in einem hohen Maße auf ihr Alltagsgeschäft konzentriert sind. Aufträge müssen schnell bearbeitet werden, oft am selben Tag – die Kunden warten nicht. Zeit, sich um Innovationen zu kümmern, bleibt dabei kaum. Unterstützung finden Handwerksbetriebe deshalb beim Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW (TTH), einer Einrichtung der nordrhein-westfälischen Handwerksorganisationen, angesiedelt bei der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH).





TTH-Projektleiterin
Dr.-Ing. Ursula Beller

Im TTH sind sechs Handwerkskammern aus NRW vertreten sowie – als Vertreter der Fachverbände – die Bildungszentren des Baugewerbes (BZB) in Krefeld, der Fachverband des Tischlerhandwerks NRW in Dortmund und der Fachverband Sanitär Heizung Klima NRW in Düsseldorf. Die Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld ist kooperierender Partner des TTH-Projekts. Seit über 20 Jahren sind die hier angesiedelten TTH-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erste, neutrale und kompetente Ansprechpartner für Handwerksbetriebe in allen Fragen technologischer und organisatorischer Veränderungen mit Innovationspotenzial.

Sensibilisierung für Schlüsseltechnologien

„Tradition beherrschen, Innovationen fördern, Netzwerke knüpfen und dadurch die Zukunftsfähigkeit des Handwerks als Stütze der nordrhein-westfälischen Wirtschaft steigern“ – das ist das Leitbild des Technologie-Transfer-Rings. Hauptaufgabe des TTH ist dabei, Handwerksunternehmen für innovative Schlüsseltechnologien zu sensibilisieren, ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen und die Durchsetzung von Innovationen im Handwerk zu fördern. Bei Bedarf vermittelt der TTH Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen und initiiert in den Regionen Netzwerke aus Handwerksbetrieben, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistern sowie anderen interessierten Organisationen. TTH-Projektleiterin Dr.-Ing. Ursula Beller: „Weil wir sowohl die Sprache der Wissenschaft als auch die des Handwerks sprechen, übernehmen wir eine Übersetzerrolle und tragen so als Bindeglied zwischen Handwerk und Wissenschaft zu einem besseren Verständnis der unterschiedlichen Parteien bei.“

Die Schwerpunktthemen des TTH orientieren sich hauptsächlich an den aktuellen technologischen Entwicklungen und werden eigenverantwortlich durch die TTH-Berater bei den Mitgliedsverbänden bearbeitet. Technologische Schwerpunktthemen sind Life Sciences, Fügetechnik, Geothermie, optische Technologien, IuK-Technologien, Logistik und Nanotechnologien, aber auch Energie & Umwelt, neue Materialien, RFID, Geodaten-Mikrosystemtechnik sowie Automatisierungstechnik und Produktionstechnologien. Dr. Ursula Beller: „Nur durch die Spezialisierung der TTH-Stellen ist die Bearbeitung dieser Themenvielfalt möglich.“

Beispiel Nanotechnologie

Die Nanotechnologie, erläutert sie, habe das Potenzial, neue umweltverträgliche, energiesparende und ressourcenschonende Materialien für die verschiedensten Branchen hervorzubringen. Der Einsatz von Nanoprodukten werde in vielen Fällen zu Wettbewerbsvorteilen führen. Ein Grund mehr für Handwerksunternehmen, sich näher mit den Anwendungsfeldern dieser Technologie zu beschäftigen: „Untersuchungen sehen in unserem anwendungsorientierten Ansatz den besten Weg, diese Technologie voranzubringen.“

Doch die Förderung von Innovationen ist beim TTH nicht auf neue Technologien beschränkt. Das Augenmerk der Beraterinnen und Berater liegt vor allem auch auf einer erfolgreichen Durchsetzung von innovativen Technologien in den Zielmärkten. Dr. Ursula Beller: „Um aus einer Produktentwicklung tatsächlich eine Innovation zu machen, ist eine Konzentration auf die reinen Technologien nicht ausreichend. Daher gehören zu

unserem Portfolio für den Innovationsprozess auch wichtige nicht technische Schwerpunkte.“ Diese umfassen insb. eine innovative Unternehmensführung und gewerbliche Schutzrechte, aber auch Projekt-, Zeit- und Personalmanagement sowie Rhetorik und Kommunikation.

Netzwerk aus Forschung und Wirtschaft

Ein Netzwerk aus Forschung und Wirtschaft, erläutert die Projektleiterin das TTH-Konzept, soll die Grundlagenforschung früh in anwendungsbezogene Bahnen lenken. Ein Netzwerkpartner ist etwa das Center for Nanotechnology (CeNTech) in Münster, ein interdisziplinäres Transferzentrum, das universitäre Forschung und Entwicklung sowie die industrielle Umsetzung nanotechnologischer Erkenntnisse unter einem Dach realisiert.

Ziel des TTH ist es, die unterschiedlichen Akteure aus Wirtschaft, Forschung und öffentlicher Hand zusammenzubringen und die Netzwerkbildung zu fördern. Dazu dienen u. a. auch dezentrale Informationsveranstaltungen unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten. So etwa das 1. Unternehmer- und Wirtschaftsforum auf dem Campus der FH Münster in Steinfurt über „Energiechancen – Ressourcen, Potenziale und Perspektiven“. Anhand praktischer Beispiele werden Energieeinsparpotenziale aufgezeigt, die zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit führen. Gleichzeitig werden aber auch Möglichkeiten im Hinblick auf die Entwicklung und Erforschung neuer Ideen, deren Finanzierbarkeit und Förderung thematisiert. Angesprochen sind Unternehmer, die in der Energiebranche tätig sind und hier für sich ein neues Zukunftsfeld se-



Wolfgang Diebke,
regionaler TTH-Technologie-Berater
der Handwerkskammer Dortmund

hen oder auch ihre Energiekosten durch moderne Maßnahmen senken möchten. Darüber hinaus sind aber auch kommunale Vertreter aus den Bereichen Planen und Bauen angesprochen. In dieser Veranstaltung soll insbesondere der nachhaltige Umgang mit Ressourcen auf europäischer Ebene aufgegriffen werden. Deshalb wird die Veranstaltung von einem Mitglied des Europäischen Parlaments unterstützt. Da Handwerksunternehmen bei der Markter-

heute so komplex und weit entwickelt, da gibt es genug schlaue Köpfe, die helfen können, gute Ideen in die Praxis umzusetzen!“ So konnte eine Frauenärztin ein von ihr entwickeltes Verfahren zur Vereinfachung von Untersuchungsmethoden nur umsetzen, nachdem der TTH sie an einen externen Experten vermittelt hatte: ein Handwerksunternehmen aus der Sparte System- und Messtechnik.

muss. Die Reaktionszeiten auf Unvorhergesehenes sind knapp bemessen. Technologieberater können in solchen Situationen helfen, Probleme direkt zu lösen, oder das entsprechende Handwerksunternehmen zumindest an kompetente Dritte weiter vermitteln.

Wolfgang Diebke berät nicht nur einzelne Betriebe im gesamten Innovationsprozess, sondern hat vor zehn Jahren auch den „Innovationskreis Handwerk“ gegründet. Ziel dieser Initiative ist es, innovative oder innovationsorientierte Betriebe des Kammerbezirks aus unterschiedlichen Gewerken zusammenzuführen. Angesprochen sind nicht zuletzt Innovatoren, die nicht in der Lage sind, ihre Projektidee allein zu realisieren und somit auf Kooperationspartner angewiesen sind. Wolfgang Diebke: „Im Innovationszirkel erfahren sie, dass Technologieberater Partner sind, wenn Betriebe eine Produkt- oder Verfahrensinnovation planen und entsprechende Unterstützung bei der Umsetzung in ein marktfähiges Angebot benötigen.“



schließung für neue Produkte und damit auch für neue Technologien eine wichtige Rolle einnehmen, fordert Dr. Ursula Beller eine stärkere Beteiligung des Handwerks bei der Entwicklung neuer Technologien „von Anfang an“, insbesondere bei der anwendungsbezogenen Forschung. Ihre Kritik: „In vielen Förderprogrammen ist die Beteiligung von Hochschulen verbindlich vorgeschrieben. Man kann Förderprogramme aber auch andersherum denken und die Einbeziehung von Handwerkern „vorschreiben“, denn das Handwerk ist

Innovationszirkel und Potentialberatung

Einer der regionalen TTH-Technologieberater ist Wolfgang Diebke von der Handwerkskammer Dortmund. Der Wirtschaftsingenieur weiß, dass im Handwerk alles schnell gehen muss. Lange Entwicklungsphasen können sich die meisten Betriebe nicht erlauben. Lösungen müssen oft innerhalb von Tagen gefunden werden, weil der Auftrag zum vertraglich vereinbarten Zeitpunkt fertiggestellt sein

Im Dortmunder „Innovationszirkel“ treffen sich regelmäßig mehr als zehn an neuen Ideen, Produkten und Dienstleistungen interessierte Unternehmen. Die Themen der Frühjahrs- und Herbstveranstaltungen mit externen Referenten legen die Teilnehmer selbst fest. Ein aktuelles Thema ist – in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund – der „Einsatz von Nanotechnik in der Architektur“. Hinzu kommen Exkursionen, z. B.: zum Institut für Spanende Fertigung an der Universität Dortmund, zur MST.factory (Mikrosystemtechnik), aber auch zum WDR nach Köln. Hier stand das Thema „Betriebsinterne und betriebsexter-

TTH-Schwerpunktthema „Neue Materialien“:
Experimentelle Architektur mit gekanteten
Stahlblechen: der Colourdome, ein von Studenten
konstruierter Pavillon an der RWTH Aachen

ne Kommunikation“ auf dem Programm. Technologieberater Wolfgang Diebke: „Das zeigt, dass Innovationen weit über den technologischen Aspekt hinausgehen. Deshalb ist die EU-kofinanzierte Potentialberatung auch selbstverständliches und oft angewandtes Instrument im Kontext von Innovationsprozessen!“

Ein Beispiel: Wolfram Ungermann System-Kälte GmbH und Co. KG in Wetter

Wie innovativ Handwerksbetriebe sein können, illustriert Diebke am Beispiel der Wolfram Ungermann System-Kälte GmbH und Co. KG in Wetter. Orientiert an den Kundenwünschen, konzentriert sich der Kältetechniker auf die technologische Weiterentwicklung der von ihm produzierten Vollautomaten für Bäckereien. Eine seiner Innovationen ist der Gärvollautomat. Ursprünglich wollte der Geschäftsführer mit der Neuentwicklung Energiekosten senken. „Dann haben wir gesehen, dass sich dabei auch der Teig verändert hat – und zwar zum Positiven.“ Ein feiner Nebel, die von Ungermann patentierte MicroTec-Befeuchtung, wurde der Schlüssel zu einem neuartigen Gärverfahren. Mithilfe von Ultraschall wird dabei in einer Kammer – dem Gärvollautomaten – ein Nebel erzeugt, dessen Tropfen tausendmal kleiner sind als ein herkömmlicher Wassertropfen. Mit dieser Methode wird der Energieverbrauch deutlich gesenkt. Doch die Erfindung hatte noch einen zweiten Effekt: Die Backwaren schmecken anschließend besser und bleiben nach dem Erhitzen sogar noch länger frisch. Im Rahmen eines Forschungsprojekts hat der Unternehmer gemeinsam mit Professor Klaus Lösche und seinem Projektassistenten Markus Füchsel vom Bremerhavener Institut für



KONTAKTE

Dr.-Ing. Ursula Beller

Technologie-Transfer-Ring

Handwerk NRW (TTH)

Auf'm Tetelberg 7

40221 Düsseldorf

Tel.: 0211 30108-350

E-Mail: beller@tgh.de

Internet: www.tgh.de | www.tth-nrw.de

Wolfgang Diebke

Handwerkskammer Dortmund

Tel.: 0231 5493-409

E-Mail: wolfgang.diebke@hwk-do.de

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

Lebensmitteltechnologie und Bioverfahrenstechnik insgesamt eineinhalb Jahre an dem Kühlungsprinzip gearbeitet.

Technologieberater Wolfgang Diebke war von der Innovation so begeistert, dass er sie für den renommierten Adalbert-Seifriz-Preis vorgeschlagen hat. „Meister sucht Professor“ lautet das Motto des Wettbewerbs. Prämiert werden erfolgreiche Kooperationen zwischen Handwerk und Wissenschaft. Wichtig dabei ist, dass sich die Zusammenarbeit auf die Entwicklung von Produkten und Verfahren, auf Dienstleistungen oder die Einführung einer neuen betrieblichen Organisation beziehen kön-

nen. Einer der Preisträger des Jahres 2009 ist auf Vorschlag des TTH-Beraters die Wolfram Ungermann System-Kälte GmbH und Co. KG aus Wetter. Nach der aktuellen 21. Auflage des Wettbewerbs steht Nordrhein-Westfalen ganz dicht davor, 50 Prozent der Sieger zu stellen: 47 von 95 Preisträgern kommen nun aus dem bevölkerungsreichsten Bundesland. Für Dr. Ursula Beller geht diese Bilanz vor allem auf das von der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) geleitete Netzwerk der Technologieberater zurück.

Jenseits von Clustern und Technologien

Innovative Räume

Warum hat es Dortmund geschafft, einen blühenden Technologiepark im Umfeld der Universität aufzubauen, andere Städte des Ruhrgebiets aber nicht? Warum hat sich mit dem Münsterland eine Region als wachstumsstark erwiesen, die lange Zeit als strukturschwach galt? Welche Faktoren treiben Innovationen an, welche hemmen sie? Und: Wie lässt sich die Handlungs- und Strategiefähigkeit innovationsrelevanter Akteure optimieren? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum und Kultur (im Folgenden IRK genannt) am Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen (IAT). Bezugspunkt für die Beantwortung der Fragen ist das Konzept „Innovative Räume“. Im Zentrum stehen hier nicht die einzelnen Innovationen, sondern die Rahmenbedingungen für ihre Entstehung und breite Umsetzung.



Bis 2001 wurde im letzten Stahlwerk Dortmunds Stahl gekocht – heute gilt die Revitalisierung des PHOENIX-Geländes als zukunftsweisend.

Egal ob Kommunen oder Bundesländer, Bund oder EU, nahezu alle strukturellen Strategien zielen auf die Entwicklung und Gestaltung von Clustern oder clusterähnlichen Strukturen. Nicht unbegründet, denn tatsächlich existiert eine Vielzahl erfolgreicher Cluster und hier agierender Clustermanagements. Der Cluster OWL Maschinenbau oder der Mediencluster in Köln sind nur zwei Beispiele dafür. Tradierte Konzepte, die sich ausschließlich an politisch-administrativen Regionen, Branchen oder Wirtschaftsgruppen orientieren, so die empirischen Erkenntnisse des Forschungsschwerpunkts IRK, sind nicht mehr in der Lage, die realen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen angemessen zu erfassen und verlieren entsprechend an Erklärungskraft. Forschungsdirektor Dr. Dieter Rehfeld: „Innovationen finden immer in einem sozialen, politischen und kulturellen Kontext statt. Je mehr sich die Innovationszyklen verkürzen und die Diffusion neuen Wissens verbreitert, desto mehr steigt die Unsicherheit und desto wesentlicher wird der räumliche Kontext.“

Erweiterter Innovationsbegriff

Ungeeignet für eine realistische Beschreibung der Wirklichkeit ist auch der herkömmliche, technisch-ökonomisch geprägte Innovationsbegriff, der sich auf die „triple helix“ Staat, Wissenschaft und Wirtschaft fokussiert. IRK hingegen will die realen Prozesse im Strukturwandel „nicht weiter in vorgegebene, überholte Kategorien pressen“ und ergänzt deshalb den sozio-ökonomischen Theorieansatz um ein Kulturverständnis, das sowohl die unterschiedlichen Strategien der jeweiligen Akteure und deren Rah-



Dr. Dieter Rehfeld,
Direktor des Forschungsschwerpunktes
Innovation, Raum & Kultur beim
Institut Arbeit und Technik

menbedingungen in den Regionen thematisiert als auch das spezifische Innovationsverhalten der kleinen und mittleren Unternehmen.

Bei der Identifikation außerökonomischer Erfolgsbedingungen von Innovationen und innovativen Räumen stehen Kulturen im Sinne von Einstellungen und Mentalitäten im Fokus. Schlüsselbegriffe sind hier Offenheit und Kreativität, aber auch Entrepreneurship und regionale Verankerung. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit spezifische Unternehmens- oder Regionalkulturen existieren und welche Konsequenzen sie für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen haben könnten.

Ein so erweiterter Innovationsbegriff berücksichtigt auch Veränderungen im Produktions- und Vermarktungsprozess, wo immer deutlicher werde, dass sich Wettbewerbsvorteile nicht nur durch Kostensenkung erzielen lassen, sondern beispielsweise auch durch ein anspruchsvolles Produktdesign, das für Kunden einen zusätzlichen, oft nur symbolischen Nutzen generiere. Das gelte nicht nur für Branchen wie die Möbelindustrie, sondern auch für die Kunststoffverarbeitung oder den Maschinenbau. Diesen zusätzlichen Nutzen, das „symbolische Kapital“, gibt es nach dem Verständnis der IRK-Forscher auch in Regionen, und zwar hinsichtlich ihrer historischen Qualität, ihres Lebensstils oder ihrer wirtschaftlichen Kompetenz.

Besonderes Augenmerk verdient in diesem Zusammenhang die Kultur- oder Kreativitätswirtschaft selbst. Aufgrund veränderter gesellschaftlicher Werthaltungen gewinnt dieser Wirtschaftsbe- reich ähnlich der Umwelt- oder der Ge-

sundheitswirtschaft eine neue Dynamik und entwickelt sich vom vermeintlichen Kostenfaktor öffentlicher Haushalte zu einem Träger wirtschaftlicher Potenziale, „wobei“, so Dieter Rehfeld, „die Arbeits- und Innovationsprozesse dieser spezifischen Wertschöpfungsketten für viele andere Wertschöpfungsketten wegweisend sein werden.“

Kurzum: Was bislang fehle, sei ein Konzept, das eine Entwicklung von Innovationen „jenseits von Clustern oder Technologien positiv formuliert“. Diese Lücke soll das Konzept „innovative Räume“ schließen.

Merkmale innovativer Räume

Innovative Räume sind nach der Definition des IRK Räume, in denen die Chance für Innovationen größer ist als in anderen Räumen, in denen die Offenheit für die Nutzung und Umsetzung von Innovationen gegeben ist, also Raum geschaffen wird für Neues, und in denen die Fähigkeit besteht, Innovationen konsequent nutzbar zu machen und umzusetzen, die damit verbundenen Konflikte zu lösen sowie die eigene Position in einer zunehmend globalen Welt immer wieder zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Typisch für innovative Räume ist ihre „Inhomogenität“. Hier setzen Akteure aus unterschiedlichen Kulturen eine Vielzahl von Impulsen, aus denen eine Eigendynamik entsteht, die etwas Neues hervorbringt, wobei keine Kultur so dominieren dürfe, dass sie eine andere ausschließt oder blockiert. Andererseits dürfen innovative Räume nicht so heterogen sein, dass keine gemeinsamen Anknüpfungspunkte mehr bestehen. Charakteristisch für innova-

tive Räume sind zudem die Offenheit für Neues, für Zugänge und Anregungen von außen, sei es in Form von Personen oder von Informationen. Wobei auch hier gilt: Die Offenheit darf nicht beliebig und Kooperationschancen sollten erkennbar sein, da sonst eigendynamische Entwicklungen nicht stattfinden können.

Voraussetzung für das Entstehen einer Eigendynamik in innovativen Räumen ist auch das Vorhandensein einer „Zukunftsorientierung, die durch konkrete und nicht nur für eine Gruppe geltende Bezugspunkte, Symbole oder Identitätsprofile fassbar und erlebbar ist – also Innovation als Versprechen auf eine gute Zukunft.“ Weitere Merkmale innovativer Räume sind der freie Austausch von Wissen, unterschiedliche Formen der Interaktion wie Vertrauen, aber auch Konflikt und Wettbewerb, sowie ein hohes Maß an Toleranz, weshalb innovative Räume eher in metropolitanen Gegenden zu finden seien als in ländlichen Regionen mit ihrem meist höheren Maß an sozialer Kontrolle. Des Weiteren zeichnen sich innovative Räume dadurch aus, dass sie „das Spannungsverhältnis zwischen gemeinsamer Strategie und Vernetzung im Innern und Offenheit für Entwicklungen und Impulse von außen immer wieder ausbalancieren und als Basis für Lernprozesse nutzen.“

Beispiele innovativer Räume

Historische Beispiele für zeitlich begrenzte und sehr spezifische innovative Räume sind etwa die Orte klassischer Weltausstellungen Ende des 19. Jahrhunderts oder das literarische Paris der zwanziger, dreißiger Jahre, wo Künstler aus aller Welt, von Ernest Hemingway bis James Joyce,

Auf einem Areal von 110 Hektar entsteht der Technologiestandort PHOENIX.

Der Westteil des PHOENIX-Geländes wird Schwerpunktstandort für Mikrotechnologie und Informationstechnik sowie Dienstleistung.

zusammentrafen und sich gegenseitig inspirierten, in einer Stadt, die sich ständig kulturell erneuerte und immer wieder gesellschaftliche und kulturelle Innovationen hervorbrachte.

Ein innovativer Raum in Deutschland war etwa das Umfeld des Bauhauses. Die 1919 von Walter Gropius als Kunstschule gegründete „Wiege der Moderne“ bündelte ein bis dahin weltweit zerstreutes künstlerisch-intellektuelles Potenzial und entwickelte ein völlig neues Konzept, das die traditionell getrennten Sparten der bildenden, der angewandten und der dar-

Ein zeitlich und räumlich näher gelegenes Beispiel für einen innovativen Raum ist Dortmund, für Dieter Rehfeld „die innovativste Stadt im Ruhrgebiet“. Gründe für den gelungenen Strukturwandel von der Bier-, Kohle- und Stahl-Stadt zur Technologie- und Dienstleistungsregion gibt es gleich mehrere: Hier war der Handlungsdruck am größten. Gleichzeitig aber lagen strukturell günstige Voraussetzungen vor. Dazu gehörte die Existenz der Universität mit der seinerzeit größten informationstechnischen Fakultät in einer Zeit, in der die IT-Branche gerade erst entstand. Eine „große Koalition“ aus Kammern, Gewerk-

mann. Der spätere Geschäftsführer der Projekt Ruhr GmbH hatte das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML aufgebaut, aus dem heraus sich 40 Unternehmen gründeten – er steht für eine Reihe weiterer Entrepreneurs, darunter etwa auch Materna, Gründer, einer der führenden mittelständischen IT-Dienstleister in Deutschland. So entstand eine Dynamik, die sich hinsichtlich ihres langfristigen Erfolgs wesentlich von singulären Großansiedlungen wie Nokia in Bochum unterschied.

Doch die Dortmunder Akteure haben nicht nur Innovationsprojekte initiiert, sondern ihr Handeln auch professionell kommuniziert, haben sich in europäische Netze eingebracht und Innovationspreise ausgeschrieben – „immer an der Grenze zwischen Realismus und Übermut“, urteilt Forschungsdirektor Dieter Rehfeld, „wobei noch offen ist, ob das See-Projekt PHOENIX West der wirtschaftlichen Entwicklung nicht so weit voraus ist, dass sich die damit verknüpften Erwartungen nicht erfüllen lassen.“ Dass Dortmund für seinen Strukturwandel massiv Fördergelder eingeworben hat, schmälere die eigenen Leistungen nicht: „Wenn mithilfe von Fördergeldern eine Eigendynamik entsteht, ist das Ziel der klassischen Anschubfinanzierung erreicht.“



stellenden Kunst miteinander verknüpfte. Das Werkstattprinzip, die praxisorientierte handwerklich-künstlerische Ausbildung wurden ebenso typisch für das Bauhaus wie das Teamwork der Lehrenden und Lernenden. Künstler von Weltrang vermittelten die neuen Ideen: etwa Lyonel Feininger und Laszlo Moholy-Nagy, Paul Klee und Wassily Kandinsky – eine ungeheure Konzentration von Kreativität und Kompetenz.

schaften, Sparkasse, Kommune und Land hat hier nicht nur ein Technologiezentrum errichtet und Bedingungen für das Wachstum eines Technologieparks geschaffen, sondern, so der IRK-Forschungsdirektor, auch „mit Leben gefüllt“.

Das zeigt: Das Entstehen innovativer Räume ist immer auch von der treibenden Kraft einzelner Personen abhängig. Zu ihnen zählte in Dortmund Reinhardt Jüne-

Gilt die Ruhrgebietsstadt Dortmund als innovativer Raum, so trifft das Attribut keineswegs auf das gesamte Ruhrgebiet zu. Dieter Rehfeld erläutert, warum dies nicht der Fall ist: „Das Ruhrgebiet hat eine gemeinsame Vergangenheit und muss den Strukturwandel auch gemeinsam bewältigen, aber das Ruhrgebiet ist hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Strukturen ökonomisch-technisch fragmen-

tiert, die großen Kohle-Stahl-Komplexe gibt es nicht mehr, die klassischen Netzwerke sind zerbrochen.“

Zwar hatten auch das Münsterland oder Ostwestfalen mit dem Niedergang der Textilindustrie strukturelle Brüche zu verkraften, jedoch ohne massive soziale Verwerfungen. Außerdem verfügen sie aufgrund ihrer inhabergeführten klein- und mittelbetrieblichen Struktur über eine stärkere Kontinuität: „Anders als bei vielen mittleren und großen Kapitalgesellschaften, wo Verantwortlichkeiten oft eher im Verborgenen bleiben, sind Inhaber sichtbar, fühlen sich für die Region verantwortlich und sind in Netzwerke eingebunden. Das heißt: In diesen Netzwerken sitzen Personen, die auch im Unternehmen entscheiden. Das ist ein guter Nährboden für weitere Vernetzung und Kooperation.“ Für das Ruhrgebiet dagegen kommt erschwerend hinzu, dass die unterschiedlichen Akteure aus Politik und Wirtschaft bislang unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Entwicklungsrichtung haben: „Unter diesen Voraussetzungen ist es schwierig, Netzwerke strategisch aufzubauen und mit Leben zu füllen.“

Innovative Kerne in den Regionen

Immerhin: „Innovative Kerne“ gebe es im Ruhrgebiet an verschiedenen Orten: Neben Dortmund als bestem Beispiel seien hier etwa Marl mit seinen Chemieunternehmen oder Gelsenkirchen mit seiner Solartechnologie zu nennen. Noch kleinräumiger und eher ein potenzieller innovativer Kern ist die „Zeche Zollverein“ in Essen. Dieter Rehfeld: „Noch ist es politisch organisiert, noch hat sich keine Eigendynamik entwickelt, noch gibt es keine

Treiber, die das Thema Kreativität bzw. Design in das Denken der Menschen dort hineingebracht haben.“

Auch die oft zitierte Netzwerk-Region OWL, die sich als Technologieregion organisiert und nach den zentralen Indikatoren auch tatsächlich als innovativ zu bezeichnen ist, sieht der Forscher nicht in Gänze als innovativen Raum: „OWL ist eher ein politisches Konstrukt. Um die Frage letztlich zu beantworten, müsste man zunächst die Interaktionsmechanismen analysieren und abwarten, ob sich etwa mit dem Aufbau der sog. Fürstenmeile oder im Umfeld des „MARTa“ in Herford mit seinem Dreiklang aus Design (M für Möbel), Kunst (ART) und Architektur beziehungsweise Ambiente (a) eine Szene herausbildet, die etwas Neues generiert; oder in Paderborn mit dem Fraunhofer- und dem Nixdorf-Institut. Das ist nur empirisch und im weiteren Verlauf der Entwicklung zu beantworten.“

Unabhängig davon warnt Rehfeld davor, innovative Räume mit administrativen Regionen gleichzusetzen. So ist – nicht regional-administrativ, sondern unter dem Aspekt „Cluster“ betrachtet – der Medien-Cluster in Köln ein weiteres gutes Beispiel für einen innovativen Raum: „Er hat alle Erwartungen erfüllt und dem Handwerk und dem gesamten Umland wichtige Impulse gegeben. Hier erleben wir eine der dynamischsten und innovativsten Entwicklungen der letzten 30, 40 Jahre.“ Unter rein technologischen Aspekten, wobei Unternehmensausgründungen aus Hochschulen eine entscheidende Rolle spielten, führe auch kein Weg an Aachen oder Münster als innovativen Räumen vorbei. Und wenn es um die Gestaltung des Strukturwandels geht, konzidiert Dieter

Rehfeld, ist selbst das Ruhrgebiet „in gewisser Hinsicht“ ein innovativer Raum, der mit dem Planungsmodell „IBA Emischer Park“ ein enormes Spektrum an Ideen und Projekten kreiert hat, die in der ganzen Welt imitiert werden. Kritik bleibt dennoch: „Das Ruhrgebiet hat solche Innovationen im Strukturwandel nicht systematisch ausgewertet und weiter verfolgt, die Erfahrungen der 1990er Jahre, vor allem der IBA, sind nicht konsequent in die nächste Phase der Strukturpolitik eingegangen!“

Erforschung realer Innovationsprozesse: Das Instrument „Innovationsbiografien“

Um Innovationsprozesse in ihren realen Dynamiken, ihren Mustern der Wissens- und in ihren Pfaden oder auch Pfadabweichungen zu erfassen, greift der Forschungsschwerpunkt IRK auf das Instrument der Innovationsbiografie zurück. Grundidee des von Prof. Dr. Ernst Helmstädter – ehemaliger Direktor des Instituts für industriewirtschaftliche Forschung und der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft der Universität Münster sowie in den achtziger Jahren einer der sog. „fünf Wirtschaftsweisen“, seit Ende der 1990er Jahre Research Fellow am IAT – entwickelten Konzepts ist die Kritik an klassischen Innovationsanalysen, die sich auf standardisierte Umfragen zu neuen Produkten, Verfahren oder Patenten als Innovations-Indikatoren konzentrieren.

Mit Innovationsbiografien hingegen wird dem prozesshaften und vernetzten Charakter von Innovationen Rechnung getragen. Sie erfassen Innovationsprozesse von den Anfängen bis zur Umsetzung me-

Erstes Spitzenprojekt ist das neue Kompetenzzentrum für die Zukunftsbranche MST – die MST.factory dortmund, die bisher im TechnologieZentrumDortmund untergebracht war und in ein eigens errichtetes Gebäude auf PHOENIX-West umzieht.

thodisch durch Interviews mit den für die jeweiligen Innovationsprozesse zentralen Personen. Diese „Rekonstruktion des Innovationsgeschehens“ ermöglicht es, Meilensteine, Hemmnisse und Treiber sowie spezifische Innovationsprobleme von Unternehmen zu erkennen, und sie erlaubt Erkenntnisse über die Entstehung und die Diffusion von Innovationen. Also: Wie funktionieren Innovationsprozesse wirklich und welche Rolle spielt dabei die Region? „Hier zeigt sich“, so Dieter Rehfeld, „dass sich das Innovationsgeschehen wesentlich differenzierter darstellt als generalisierende Konzepte wie etwa ‚regionale Innovationssysteme‘ vermuten lassen, weil sich die Arbeits- und Wissensteilung im Innovationsprozess auf sektoraler und regionaler Ebene äußerst unterschiedlich darstellt.“

Auf sektoraler Ebene hat der Forschungsschwerpunkt IRK Innovationsprozesse am Beispiel von Innovationsbiografien in der Bauwirtschaft erforscht. Im Zentrum der jüngsten Studie standen zehn Innovationsbiografien, die anhand der folgenden Fragen analysiert wurden: Wer waren die wichtigen Akteure im Innovationsprozess? Wie verlief der Innovationsprozess auf der inner- und überbetrieblichen Ebene? Welche organisatorischen und sozialen Aspekte beeinflussten die Entwicklung und Diffusion der Innovation? Gab es zentrale Innovationshemmnisse?

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Innovationen in der Bauwirtschaft sind stark prozessorientiert und oft auf ein kurzfristig zu lösendes Problem bezogen. Vorrangiges Motiv für Innovationen seitens der Unternehmen ist die Optimierung interner Prozesse und Verfahren zur Kosteneinsparung. Zudem haben gerade kleine

und mittlere Unternehmen oft Schwierigkeiten, sich von ihrem Selbstverständnis als „Einzelkämpfer“ zu lösen. Innovationen werden aber zunehmend komplexer und von mehreren, unterschiedlichen Partnern entwickelt. Unternehmen sind also zukünftig stärker als bisher auf Netzwerke angewiesen, in denen eine gelingende Kommunikation die Voraussetzung für überbetriebliche Zusammenarbeit und die gemeinsame Suche nach neuen Lösungen ist. Darüber hinaus stellen Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit – gerade auch gewerke- und spartenübergreifend – wesentliche Voraussetzungen für die Diffusion von Innovationen dar.

Wie Innovationsprobleme spartenübergreifend gelöst werden können, illustriert ein Beispiel eines Werkstoffunternehmens aus dem Ruhrgebiet. Dieses hatte im Forschungsbereich Nanotechnologie eine keramische Tapete entwickelt und dabei die positiven Materialeigenschaften von Fliese und Tapete kombiniert, sodass man mithilfe der Nanotechnologie keramische Tapeten ähnlich wie herkömmliche rollen und anbringen kann. Ein zunächst unlösbar erscheinendes Problem war der exakte Zuschnitt der Bahnen, denn korrigierend schieben wie eine herkömmliche Tapete lassen sich keramische Tapeten nicht. Fündig wurden die Entwickler in einer ganz anderen Branche: der Filmindustrie – hier sitzen die Cutter, Experten für den exakten Schnitt!

Dass bei Innovationen immer auch kulturelle Hintergründe zu berücksichtigen sind, zeigt ein Beispiel aus dem Handwerk, von dem ja häufig gefordert wird, zur Verbesserung seiner Arbeitsabläufe den EDV-Einsatz zu optimieren. Doch die meisten EDV-Systeme sind komplex und

anspruchsvoll und für Beschäftigte etwa „auf dem Bau“ nicht immer einfach zu bedienen. Hinzu kommt, dass sich im Handwerk eine pragmatische ad hoc-Konfliktlösungskultur entwickelt hat, die sich in ihren Lösungsstrategien eingengt fühlt, wenn sie formalen Abläufen und Regeln folgen muss. So fand sich unter den Innovationsbiografien ein Großprojekt, das in extreme Zeitnot geraten war. Die Problemlösungsstrategie der Handwerker in diesem Fall: Alle elektronischen Systeme wurden beiseite gelegt. Der Rückgriff auf die traditionelle Problemlösungskultur sollte sich in diesem Fall als wesentlich effektiver erweisen.

Weiterentwicklung der Handlungs- und Strategiefähigkeit

Die zentrale Frage der kommenden Jahre lautet: Gelingt es, durch das Zusammenspiel der verschiedenen privaten und öffentlichen Akteure eine Eigendynamik ins Leben zu rufen, die den Regionen einen entscheidenden Modernisierungsschub bringt? Dabei kommt es in erster Linie nicht darauf an, einzelne Innovationen anzustoßen und zu unterstützen, sondern vor allem auch Erfahrungen in der Entwicklung und Implementierung, in der Diffusion und dem übergreifenden Transfer von Innovationen breit zur Geltung kommen zu lassen. Mit anderen Worten: Bedingungen zu schaffen, die es den Unternehmen erleichtern, Innovationsstrategien erfolgreich umzusetzen. Dieter Rehfeld: „Es geht künftig immer stärker um die Rahmenbedingungen für die Entstehung neuer Branchen, um die umfassende Positionierung von Regionen und um das kulturelle und soziale Klima in den Städten und Regionen.“



Es gilt, „Kontexte“ zu organisieren, die die Chancen für Innovationen erhöhen, Kontexte, die „in ökonomischer Perspektive differenziert und anregend, aber nicht beliebig und unstrukturiert sein sollten, sondern einem Muster entsprechen, das sich als sektorale Spezialisierung und funktionale Differenzierung bezeichnen lässt.“ Und solche Kontexte sollten nicht technisch-ökonomisch verkürzt gedacht werden, denn „weit über das Ökonomische hinausgehende Freiräume in Form eines kulturellen urbanen Umfelds sind von zentraler Bedeutung auch für wirtschaftliche Innovationen, wie Beispiele erfolgreicher Umstrukturierungen von Metropolen wie New York oder Köln zeigen.“

In allen Regionen ist Kooperationspotenzial vorhanden, das nicht genutzt wird, weil es nicht organisiert wird. Und es gebe einen „Überhang an technischen Möglichkeiten“, die nicht in vernünftige, innovative Nutzungskonzepte umgesetzt werden – immer wieder auch, weil einzelnen Betrieben teilweise das dazu erforderliche Marktwissen fehlt, weil betriebs- und branchenübergreifende Zusammenarbeit für integrierte Lösungen immer noch die Ausnahme ist. Warum, fragt Dieter Rehfeld konkret und beispielhaft, gibt es keine professionelle Infrastruktur für die Nutzung von Informationstechnologien? Warum gibt es Contracting-Modelle im Energiebereich nur für Großunternehmen und Wohnungsbaugesellschaften, nicht aber für Einfamilienhäuser?

Wichtigste Aufgaben von Innovationsberatern wären die Vermittlung neuer Trends, die Strategieentwicklung zur Lösung von Problemen, das Organisieren von Lernprozessen und Wissensvermittlung sowie die Organisation des Erfahrungsaus-

tauschs. Funktionieren könnten aber nur Bottom-up-Netzwerke, getragen von Unternehmen, wie etwa das Netzwerk OWL Maschinenbau. „Entweder bringt so ein Netzwerk einem Unternehmen einen Mehrwert oder es stirbt.“

Der Forschungsschwerpunkt IRK hat ebenfalls untersucht, ob Forschungs- und Entwicklungsdienstleister die Lücke zwischen wissenschaftlich generiertem Wissen und wirtschaftlich nutzbarem Wissen schließen können und Einfluss auf die Verbreitung und Umsetzung neuen Wissens und effizienterer Innovationsprozesse haben. Dazu hat IRK drei unterschiedliche Modelle – ein angebotsorientiertes, ein nachfrageorientiertes und ein innovationsorientiertes Modell – untersucht. Das Ergebnis: „Forschungs- und Entwicklungsdienstleister können im Vergleich zu herkömmlichen Transferinstitutionen einen besseren Wissenstransfer leisten, weil sie näher am Markt sind und einen starken Anwendungsbezug haben. Ihr Dienstleistungscharakter erlaubt, dass sie neues Wissen direkt in die Wissensbasis anderer Unternehmen implantieren, dass sie somit grundlegend für die Erneuerung von Innovationssystemen sein können.“

Das innovationsorientierte Modell sei dabei ideal. Dieter Rehfeld: „Das Wissen der Forschungs- und Entwicklungsdienstleister wird aus Forschungseinrichtungen und vielen unterschiedlichen Branchen akkumuliert. Der Transfer von der Wissenschaft zu einer Branche und der zusätzliche Transfer des Wissens von Branche zu Branche scheinen optimal, sodass Innovationsprozesse effizienter ablaufen können. Gleichzeitig sind diese Innovationsprozesse offener, weil sie nicht auf das Wissen und die Innovationspfade einer einzigen Branche begrenzt

sind. Das innovationsorientierte Modell kommt dem Konzept der offenen Innovationssysteme („open innovation“) am nächsten. Durch ihre Spezialisierung auf F&E können sich solche Dienstleister eine tiefere Kenntnis neuerer Entwicklungen aneignen als die herstellenden Unternehmen der jeweiligen Branche. Die engen Kundenbeziehungen ermöglichen Verbindungen zwischen neuem und vorhandenem Wissen und können die Lücke zwischen wissenschaftlichem Wissen und wirtschaftlich nützlichem Wissen verringern.“

Aber auch daran erinnert der Forschungsdirektor IRK: „Wenn es richtig ist, dass KMU wenig mit kodifiziertem Wissen arbeiten und eher selten mit Hochschulen kooperieren, dann ist der wichtigste Innovationsträger die Qualität der Beschäftigten.“ Die Fähigkeit, neue Aspekte aufzunehmen, zu kommunizieren und mit anderen Akteuren zusammenzuarbeiten, ist einerseits eine Frage von Ausbildung und Kompetenzentwicklung, aber auch eine Frage von Arbeitseinsatz und Arbeitsorganisation. Wissens- und Kompetenzmanagement aber ist in vielen Betrieben ein riesiges, oft brach liegendes Potenzial. Voraussetzung, es zu nutzen, ist „die Anerkennung der Beschäftigten als Träger von Kompetenz.“ Das heißt: Auch Einzelbetriebe können innovative Räume sein!

KONTAKT

Dr. Dieter Rehfeld

Innovation, Raum & Kultur

Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen

Tel.: 0209 1707-268

E-Mail: rehfeld@iat.eu, Internet: www.iat.eu

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

Innovationen im Familienunternehmen

Bewusstsein für Herkunft und Zukunft



Am Anfang stand eine Innovation: Als Oskar Lehmann eine Spritzgussmaschine entwickelt hatte und sich mit ihrer seriellen Produktion selbstständig machen wollte, sprang überraschend sein Partner ab. Die eigenen finanziellen Ressourcen reichten nicht aus, den Plan zu realisieren. Statt zu resignieren, kreierte er kurzerhand eine neue Geschäftsidee, funktionierte die ursprünglich als Produkt gedachte Spritzgussmaschine zum Produktionsmittel um und fertigte damit 1961 in der nun von ihm allein gegründeten Firma Kunststoffteile.

Heute entwickelt die von ihm gegründete Oskar Lehmann GmbH & Co. KG Lösungen in Blomberg-Donop aus thermoplastischen Kunststoffen für unterschiedlichste Branchen und Aufgabenstellungen und vertreibt ihre Produkte in ganz Europa und Übersee, nach Australien, Südamerika und Singapur. Neben dem umfangreichen Standardprogramm zählen individuelle Entwicklungen und Sonderanfertigungen zum Angebot, von der Änderung bestehender Artikel bis zur Erstellung komplexer Baugruppen. Im Standardprogramm ist Lehmann längst zum Marktführer avanciert, bei den kunden-

spezifischen Lösungen im Sondereilebereich hingegen muss sich der Betrieb im harten Wettbewerb mit vielen Konkurrenten messen.

Inkrementelle Innovationen im engen Kundenkontakt

Etwas komplett Neues, Radikalinnovationen also wie die von Oskar Lehmann, weiß Melanie Lehmann, Tochter des Firmengründers und Geschäftsführerin des Unternehmens, „sind heute äußerst selten“. Dennoch: Ein- oder zweimal im Jahr bringt das Unternehmen neue Produkte auf den

Markt, den Gelenkleiter zum Beispiel oder aktuell, noch in der Testphase, den Leisegleiter sowie Spezialkonstruktionen zur Höhenverstellung von Möbeln. „Hier“, so Melanie Lehmann, „sind wir die Erfinder und Entwickler. Diese Produkte resultieren ausschließlich aus unseren Ideen!“ Eine genaue Beobachtung der Endabnehmerbranche zur Identifikation von Zukunftstrends ist dafür unabdingbar.

Anders sieht der Innovationsprozess bei den kundenspezifischen Teilen aus. Hier geben die Auftraggeber vor, welche Ansprüche sie an Funktion und Formgebung stellen. Mitunter legen sie dazu Pläne vor, die so jedoch meist nicht umsetzbar sind. Das ist die Stunde der technischen Kundenberater im Hause Lehmann. Sie transformieren nicht nur die Skizzen in fertigungscompatible Zeichnungen, sondern optimieren zugleich im engen Kundenkontakt Funktibilität und Design der Produkte. Zurückgreifen können sie dabei auf langjährige Erfahrung und neuestes technologisches Know-how.

Zugute kommt den Kunden dabei, dass Lehmann die vollständige Wertschöpfungskette abdeckt: Von der Beratung und Entwicklung, über Prototyping und Musterbau, Fertigung und Produktion bis hin zur Qualitätssicherung und Logistik. Das heißt: Noch vor Auftragserteilung kann das Unternehmen schnell und kostengünstig, bei späterer Auftragserteilung auch kostenneutral, einen Entwurf anfertigen – Grundlage für die Präzisierung von Kundenwünschen oder für die endgültige Produktion. Auch für die etwaige Montage verschiedener Baugruppen ist gesorgt. Dazu arbeitet Lehmann mit Behindertenwerkstätten oder Justizvollzugsanstalten als Anbietern einfacher

Firma OL-Plastik, Oskar Lehmann GmbH & Co. KG,
die beiden Geschäftsführer Melanie Lehmann und Philip Lehmann

Montagetätigkeiten zusammen Kunden brauchen sich darum nicht zu kümmern. Die wissen das All-inclusive-Angebot der Blomberger Firma zu schätzen. Zu vielen von ihnen bestehen, wie auch zu den Lieferanten, teils jahrzehntelange Beziehungen. So partnerschaftlich ist der Kontakt, dass einige von ihnen neu entworfene Lehmann-Produkte vor ihrer seriellen Fertigung auf ihre endgültige Marktauglichkeit hin prüfen.

Innovationsmanagement: „Offene Türen“ statt geschlossener Entwicklungsabteilung

Trotz stetiger Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen – über eine eigene Entwicklungsabteilung, die sich ausschließlich der Erfindung innovativer Produkte widmet, verfügt Lehmann nicht. Zuständig für Produktinnovationen, so Melanie Lehmann, sind im Prinzip alle direkt am Markt tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Beschäftigte aus der Produktion, hier vor allem die technische Kundenberatung, verantwortlich für die Projektbetreuung und zugleich erste Schnittstelle zwischen Kunden und Betrieb. Die Geschäftsführerin: „Es gibt kein formalisiertes Innovationsverfahren mit festgelegtem Personenkreis. Jeder steht für seinen Bereich in der Verantwortung, Augen und Ohren offen zu halten, Lieferanten- und Kundenmärkte zu beobachten, Informationen zu beschaffen und darüber nachzudenken, inwieweit sie verwertbar sind für Innovationen, aber auch zur kontinuierlichen Sicherstellung von Qualität und Wirtschaftlichkeit.“

Einmal im Jahr allerdings wird gezielt und intensiv über mögliche Neu-Kreationen diskutiert – vor der Erstellung des jähr-

lich erscheinenden Katalogs oder Präsentationen auf Messen. Ansonsten können alle Beschäftigten ihre Ideen jederzeit vorbringen, auch gegenüber der Geschäftsleitung. Der zwanglose Austausch ist ein etabliertes Verfahren. Melanie Lehmann: „Mag sein, dass sich das Vorgehen bei wachsender Unternehmensgröße ändern muss, bis jetzt aber funktioniert es bestens. So war es bei meinem Vater, so ist es bei meinem Cousin, der ebenfalls Geschäftsführer ist, und so ist es bei mir: Die Türen stehen immer offen!“ Heißt: Innovationsfähigkeit ist auch eine Frage der Unternehmenskultur.

Klare Prioritäten: Marktdurchdringung statt Erschließung neuer Märkte

Mit neuen Produkten in bestehende Märkte, mit bestehenden Produkten in neue Märkte – beide Strategien sind für Lehmann eine Selbstverständlichkeit. Noch nicht praktiziert jedoch wurde bislang der Versuch, das technologische Know-how für neue Produkte in neuen Märkten zu nutzen. Obwohl, darüber nachgedacht hat Melanie Lehmann schon und dabei auch einen potenziellen Markt identifiziert: die Medizintechnik. Vom technologischen Können her wäre das Unternehmen dazu in der Lage, konkret weiterverfolgt hat sie den Gedanken aber nicht – aus guten Gründen: „Dazu müssten wir uns zunächst fundierte Marktkenntnisse aneignen und prüfen, ob wir hinsichtlich unserer räumlichen und personellen Ressourcen überhaupt über die Voraussetzungen erfüllen. Produktion für die Medizintechnik setzt zum Beispiel sterile Reinraumtechnik voraus, darüber verfügen wir verständlicherweise nicht. Hinzu kommt: In mittelständischen Unterneh-

men gibt es weniger Spezialisten als vielmehr Generalisten, die verschiedene Tätigkeitsfelder beherrschen und nicht auf einen Bereich fokussiert sind.“

Komplett aussichtslos ist die praktische Umsetzung der Idee dennoch nicht, steht aber auch mittelfristig nicht auf der Agenda, sondern wäre Teil einer langfristigen Planung, sagt Melanie Lehmann und spricht selbst von der „strategischen Lücke“ vieler mittelständischer Unternehmen. „Natürlich“, ergänzt sie, „überlegen wir, wie wir das Unternehmen langfristig entwickeln wollen. Doch oberste Priorität hat für uns die Marktdurchdringung, nicht die Erschließung komplett neuer Märkte!“

Die Konzentration auf Kernkompetenzen hängt mit der Unternehmensgeschichte zusammen. „Wir sind langsam gewachsen und wollen Bezug halten zum Kern, zum Ursprung. Das ist es, was uns ausmacht, die langjährige, über Jahrzehnte erworbene Kompetenz! Von ihr profitieren die Kunden und das beweist sich im Markt.“ Bei allem Mut zum unternehmerischen Risiko: Neben Innovation und Qualität sind Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Solidität für Melanie Lehmann die Basis des Unternehmenserfolgs: „Das ist unser ganz großer Vorteil. Auf neuen Märkten ist man einer unter vielen und muss sich erst beweisen.“ Mit ursächlich für die Entscheidung ist aber auch die Bindung des Familienunternehmens an den Standort. Melanie Lehmann: „Zur Zeit der Unternehmensgründung war in unserer Region die Möbelindustrie sehr stark vertreten. Daran haben wir uns ausgerichtet. Säßen wir in einer Region mit ausgeprägter Medizintechnologie, könnten wir uns eher an diesem Markt orientieren. Hier aber ist es nach wie vor die Möbelbranche.“

Das vielfältige Sortiment der Oskar Lehmann GmbH & Co. KG umfasst Kunststoffteile wie Kappen, Gleiter usw. für viele Branchen, insbesondere für die Möbelproduktion. Darüber hinaus werden Sonderartikel nach kundenspezifischen Anforderungen angefertigt.

Kooperation Wissenschaft und Weiterbildungseinrichtungen

Konzentration auf Kernkompetenzen, Bezug zum Ursprung, Festhalten am Standort sind gleichermaßen typische wie erfolgreiche Verhaltensmuster von Familienunternehmen – von Stillstand trotzdem keine Spur. Die Vitalität des Betriebs zeigt sich nicht nur in steigenden Umsatzzahlen oder dem Bau einer neuen Werkzeughalle im letzten Jahr, sondern auch in der Kooperation mit der Wissenschaft, konkret mit der Fachhochschule OWL und ihrem Standort in Lemgo. An sie wendet sich das Unternehmen, wenn es um Materialanalysen oder Materialspezifikationen geht. Auch die Hochschule profitiert vom Austausch mit der Wirtschaft. Prof. Dr.-Ing. Christoph Barth, Inhaber des Lehrstuhls für Kunststoff an der FH: „Die Firma Lehmann bietet unseren Diplomanden und Doktoranden Praktikumsplätze in fast allen Unternehmensbereichen, aktuell im Qualitätswesen. Unsere Studenten bekommen so Einblick in die wirkliche Arbeitswelt und lernen, weil das Unternehmen über einen eigenen erstklassigen Werkzeugbau verfügt, auch die neuesten Techniken dieser Branche kennen. Gleichzeitig erwirbt Lehmann so die Chance auf einen Transfer neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse aus den Hochschulen in den Betrieb und kann zugleich potenzielle Fachkräfte kennenlernen.“

„Immer auf dem neuesten Stand“ – dieser Eigenanspruch der Oskar Lehmann GmbH & Co. KG gilt nicht nur für die Technologie, sondern auch für die Personalentwicklung und hier speziell für die Weiterbildung. Dazu kooperiert das Unternehmen mit dem neu gegründeten Kunststoffzentrum „I-KU OWL“, dessen Träger die Lippe Bildung eG ist. Im Beirat des Instituts sitzen neben dem



Hochschullehrer Prof. Christoph Barth und einigen regionalen Großunternehmen auch Vertreter des Lütje Berufskollegs und die Firma Lehmann, stellvertretend für die mittelständische Wirtschaft. Das Institut setzt auf ein integriertes Qualifizierungsangebot für Gesellen und Meister ebenso wie für Techniker und Ingenieure. Daneben bietet es eine Plattform für fachlichen Austausch, Vernetzung und Beratung.

Als standortnahe Weiterbildungseinrichtung ist das Institut den ortsansässigen Unternehmen hoch willkommen. Zurzeit müssen Lehmann-Beschäftigte für Fortbildungen noch nach Lüdenscheid fahren. Prokuristin Anke Brunsiek: „Das bedeutet weite Anfahrtswege und heißt zugleich lange Abwesenheit aus dem Betrieb. Jetzt haben wir die Weiterbildungseinrichtung direkt vor der Tür, Fahrtzeit: zehn Minuten. So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mal für halbe Tage an beruflichen Fortbildungen teilnehmen.“

Neben der Weiterbildung ist die Erstausbildung wesentlicher Bestandteil der strategischen Personalentwicklung. Zwölf Jugendliche bildet Lehmann zurzeit im

kaufmännischen wie im gewerblichen Bereich aus und damit über Bedarf. Anspruch ist dennoch, die Auszubildenden im Anschluss zu übernehmen: „Wir wollen nutzen, was wir zuvor an Energie in die Ausbildung investiert haben.“ Die Folge: 25 Prozent aller gegenwärtigen Beschäftigten haben ihre fachliche Ausbildung bei Lehmann absolviert, sind im Anschluss geblieben oder haben sich nach einer Anschlussweiterbildung zum Meister oder Techniker bei Lehmann zurückgemeldet. „Wir halten in der Zwischenzeit Kontakt zu ihnen, um sie später nach Möglichkeit hier wieder vernünftig zu platzieren.“

Potentialberatung: Instrument für die organisatorische Innovation

Innovatives Verhalten beweist der Familienbetrieb nicht nur im Produktbereich, sondern auch bei der Arbeitsorganisation. Dazu hat das Unternehmen eine mit Landes- und EU-Mittel geförderte Potentialberatung in Anspruch genommen, durchgeführt von „MACH2 Personalentwicklung. Arbeitsgemeinschaft der Wirtschaft für Weiterbildung und Personalentwicklung e. V.“ in Herford.

Anke Brunsiek
Assistenz der Geschäftsführung

Neben Umstrukturierungen auf Meisterebene in der Fertigung, dem Neuzuschnitt der Verantwortlichkeiten und der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Fertigung und Qualitätssicherung stand im vergangenen Jahr die Umsetzung eines Verfahrens zur Rüstzeitreduzierung (SMED = Single Minute Exchange of Die) im Zentrum der Potentialberatung. SMED beschleunigt die Reaktionszeiten auf differenzierte Kundenwünsche, erlaubt flexible Fertigung und die wirtschaftliche Produktion geringer Losgrößen. Parallel dazu wurde neben der Qualifizierung der Beschäftigten in mehrtägigen Workshops das bisher nur für die Maschinenbediener geltende Drei-Schicht-System auf die Gruppe der Verfahrensmechaniker – sie sind für die Einrichtung der Spritzgussmaschinen zuständig – ausgeweitet.

Betriebsleiter Bernd Flakowski: „Mit der Potentialberatung und der Umsetzung des für dieses Instrument obligatorischen Handlungsplans sind wir genau im richtigen Augenblick gestartet, als es mit der Wirtschaft bergab ging, denn mit Beginn der Krise hat sich auch das Bestellverhalten der Kunden geändert. Gefragt waren seitdem eher geringe Losgrößen: statt 10.000 wie zuvor zum Beispiel nur noch 2.000. Unsere Marktbegleiter können, wenn überhaupt, solche geringen Losgrößen nur mit einem erheblichen Mindermengenzuschlag fertigen. Mit dem über die Potentialberatung eingeführten verschlankten Verfahren, der Reduzierung der Maschinenstillstandszeiten und dem verkleinerten Maschinenpark können wir auf solche Zuschläge verzichten – ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil!“

Mit Innovationen, produktbezogenen wie organisatorischen, will sich die Oskar Lehmann GmbH & Co. KG auch zukünftig – „gemeinsam mit unserer Mitarbeitervertretung“ – wie Melanie Lehmann betont – am Markt positionieren, den Standort sichern und die Stammebelegschaft halten. Die Unternehmerin: „Betriebsbedingte Entlassungen wären das Schlimmste, was wir uns vorstellen können und keiner will.“ Anders als viele andere mittelständische Betriebe hat Lehmann auch in der aktuellen Wirtschaftskrise zwei Ausbildungsabsolventen aus dem gewerblich-technischen Bereich in ein Anstellungsverhältnis übernommen. Melanie Lehmann: „Wir brauchen sie – für die Entwicklung und Fertigung innovativer Zukunftsprodukte!“



ABSTRACT

In Nordrhein-Westfalen gibt es eine Vielzahl innovativer kleiner und mittelständischer Betriebe, darunter viele Familienunternehmen. Typisch für sie sind die Konzentration auf Kernkompetenzen, der enge Kundenkontakt, die Kooperation mit der Wissenschaft sowie eine beschäftigtenorientierte Unternehmenskultur. Ein Beispiel dafür ist die Oskar Lehmann GmbH & Co. KG in Blomberg-Donop.

KONTAKT

Oskar Lehmann GmbH & Co. KG
Kunststoffverarbeitung – Werkzeugbau
Alte Chaussee 59 – 70
32825 Blomberg-Donop
Anke Brunsiek
Assistenz der Geschäftsführung
Tel.: 05236 898-588
E-Mail: Anke.Brunsiek@olplastik.de
Internet: www.olplastik.de

AUTOR

Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
E-Mail: paul.pantel@arcor.de

Anforderungsmanagement bei der SOPTIM AG

Softwareprofis beraten Energiewirtschaft

„Maßgeschneiderte IT-Lösungen für den liberalisierten Energiemarkt“ – die Unternehmenspräsentation der Softwareschmiede SOPTIM AG erinnert mehr an die Aufbruchstimmung der 1980er Jahre in der Computerbranche als an die von Rezessionsängsten geplagte deutsche Wirtschaft 25 Jahre später. Der vorsichtige Optimismus ist begründet: Seit Jahren erzielt die SOPTIM AG jährliche Umsatzsteigerungen von 15 bis 20 Prozent. Dennoch fand der Vorstand, dass sich Produkte und Arbeitsabläufe noch verbessern ließen, und nahm eine mit EU-Mitteln kofinanzierte Potenzialberatung des Landes NRW in Anspruch. „Anforderungsmanagement“, im Sommer 2007 noch ein Fremdwort für Geschäftsleitung und Mitarbeiter von SOPTIM, stand im Zentrum der Beratung und sorgt mittlerweile dafür, dass Kundenwünsche noch individueller und flexibler erfüllt werden können.



1971 gegründet, beschäftigt das IT-Unternehmen heute 160 Mitarbeiter an den Standorten Aachen und Essen. Die Softwareprofis beraten die mit den Herausforderungen der Liberalisierung konfrontierte Energiewirtschaft und versorgen Strom-, Wasser- und Gasversorger mit Computerprogrammen, die den neuen Rahmenbedingungen dieser Branche gerecht werden. Stadtwerke und Regionalversorger erhalten von SOPTIM Anwendungen, die etwa die Abbildung von Geschäftsprozessen mit enormen Datenmengen, die Bereitstellung individueller und komplexer Tarifsysteme sowie die branchenspezifische EDV-Kommunikation mit anderen Marktteilnehmern gewährleisten. Nicht nur die Ver-, sondern auch die Entsorgungsbranche profitiert von der Power der Programmierprofis. Die sogenannte Kreislaufwirtschaft wird aus Aachen und Essen mit spezifischer Betriebs- und Informationssoftware rund um Entsorgung, Recycling und Tierkörperverwertung beliefert. Nur rund 30 Prozent des Gesamtumsatzes, so schätzt SOP-

TIM-Vorstandschef Dr. Hans Röllinger, erzielt das Unternehmen mit standardisierten Produkten. Der Hauptgewinn wird mit Software erzielt, die auf individuelle Kundenwünsche zurückgeht.

Anforderungsmanagement durch Potenzialberatung

Obwohl die Umsatzzahlen keine Wünsche offen ließen, registrierte der Vorstand dennoch, dass das Unternehmen nicht so effizient arbeitete wie gewünscht. Man war zwar in der Lage, „einzigartige“ Software zu schaffen – doch wurden Programme und Produktionsabläufe den hochkomplexen Anforderungen der Energiebranche und der Entwickler selbst nicht immer gerecht. In dieser Situation machte die IHK Aachen den Vorstand auf die Möglichkeit einer Potenzialberatung aufmerksam. „Wir waren erst skeptisch“, erinnert sich Dr. Heiner Halbach vom Vorstand der SOPTIM heute, „haben dann aber gemerkt, dass der Aufwand für uns recht überschaubar sein würde.“ Im Juli 2007 begann der freiberufliche Unternehmensberater Mauricio Jungbauer mit der Arbeit. In der Aachener SOPTIM-Niederlassung machte er zunächst 21 Mitarbeiter mit dem Anforderungsmanagement vertraut. Bei dessen Anwendung wird der Kunde nicht nur vor Erstellung der Software nach seinen Wünschen gefragt, sondern er begleitet den gesamten Produktionsprozess, sodass er selbst Einsicht in die Entstehung der Software erhält, seine eigenen Anforderungen auf den neuesten Stand bringen und den Programmierern so helfen kann, den Bedürfnissen seines Unternehmens noch besser gerecht zu werden. Auch die Vorteile für SOPTIM liegen auf der Hand: Durch

Vorstand der SOPTIM AG:

Dr. Hans Röllinger (li.), Dr. Wolfgang Thiele
(Mitte), Dr. Heiner Halbach (re.)



die ständige Einbeziehung des Kunden verringern sich Reibungsverluste und damit auch die Kosten. Die Arbeit gestaltet sich wesentlich effizienter, während die Kundenzufriedenheit gesteigert wird.

Für die Entwickler ist Fortentwicklung nichts Neues

Doch bevor sich die Kunden mit der eigenen Software vertraut machen konnten, mussten zunächst die SOPTIM-Entwickler das Anforderungsmanagement lernen. Am Anfang der Potenzialberatung sahen sich die Mitarbeiter mit folgender Aufgabenstellung konfrontiert: Verschiedene Stromversorger beauftragen das Unternehmen mit der Entwicklung einer Software, die die jeweilige Tarifstruktur erfasst. Während des Produktionsprozesses ergeben sich wiederum durch die Programmierer selbst Verbesserungsvorschläge, während Wirtschaftsberater Empfehlungen aussprechen und die Politiker die gesetzlichen Vorgaben ändern. Gleichzeitig treten weitere Interessenten an einer Tarifstruktur-Software mit wiederum eigenen Anforderungen an SOPTIM heran. Berater Mauricio Jungbauer hat es bei seiner

Potenzialberatung von Anfang an mit motivierten Entwicklern zu tun, für die ständige berufliche Fortentwicklung nichts Neues ist. Tobias Röttschke, Softwarearchitekt bei SOPTIM, erinnert sich: „Früher konnten wir nach einem Gespräch mit dem Kunden meist ad hoc das Programm entwickeln. Heute brauchen wir ein strukturiertes Programm, um die vielen Fakten bewältigen zu können.“

Die neuen Ziele immer im Blickfeld

Schritt für Schritt macht Berater Jungbauer eine Mitarbeiter-Gruppe nach der anderen mit der Anwendung des Anforderungsmanagements bekannt. Sie lernen nicht nur, wie Kundenwünsche und technische Anforderungen in Workshops erfasst werden, sondern auch, wie wichtig die immer wiederkehrende Abstimmung, die spätere Nachvollziehbarkeit von Anforderungen und dazugehörigen Änderungen sowie Dokumentation und zentrale Bereitstellung von Informationen für andere Entwickler und deren Kunden sind. Dabei haben sie die Ziele des Anforderungsmanagements immer im Blick: klarere Ent-

wicklungsvorgaben, mehr Planungstransparenz, die bessere Rückverfolgbarkeit von Anforderungen und deren Umsetzung, eine Verringerung des Entwicklungsaufwands und – vor allem – eine weitere Verbesserung der Produktqualität. Im September 2007, zwei Monate nach Beginn der Potenzialberatung, ist diese abgeschlossen. Zum 1. Januar 2008 wird die neue, den Erfordernissen des Anforderungsmanagements angepasste Aufbauorganisation in Kraft gesetzt. Von nun an würden, so Dr. Halbach, mit der praktischen Einführung des Anforderungsmanagements bei SOPTIM betraut, „die veränderten Prozesse, Verantwortlichkeiten und Rollen ‚gelebt‘“. Doch die Gesetze des Anforderungsmanagements gelten auch bei der Umsetzung des Anforderungsmanagements selbst. Das ausgewählte Softwarewerkzeug erweist sich als nicht geeignet. So muss kurzfristig ein alternatives getestet werden, das sich dann als passend für die Anforderungen von SOPTIM erweist.

Beratung setzte neue Energien frei

Im April 2008 können Mitarbeiter und Vorstand bereits eine positive Bilanz ziehen. „Wir können auf die Kundenwünsche jetzt schneller und flexibler reagieren“, sagt Softwarearchitekt Tobias Röttschke bei einer Diskussion anlässlich des Besuchs von Arbeitsminister Karl-Josef Laumann bei SOPTIM in Aachen. Doch nicht nur das neue Anforderungsmanagement, sondern auch die Potenzialberatung an sich hat bei dem IT-Unternehmen neue Energien freigesetzt. „Sie hat einen Impuls gesetzt für eine neue Aufbau- und Ablauforganisation“, so Vorstandschef Dr. Röllinger. Eine



Tobias Röttschke, Softwarearchitekt bei SOPTIM:
 „Wir können auf die Kundenwünsche jetzt schneller
 und flexibler reagieren.“

Entwicklung, die auch im Sinne der Regionalpolitik ist. Seit 25 Jahren, so Aachens Oberbürgermeister Dr. Jürgen Linden, befindet sich die Region angesichts des Strukturwandels und nun auch der Globalisierung in einem ständigen wirtschaftlichen Anpassungsprozess. Die Erforschung neuer Technologien und der Informationsaustausch zwischen zukunftsfähigen Branchen seien für das ökonomische Überleben notwendig. Nicht zufällig hätten allein 2007 in der Region Aachen 144 kleine und mittlere Unternehmen die vom Arbeitsministerium und mit EU-Mitteln geförderte Potenzialberatung in Anspruch genommen – „eine richtig gute Hilfe der Landesregierung“, so Dr. Linden.

Standortstärke: Betriebsklima

Arbeitsminister Laumann konnte sich während seines Besuchs bei den Softwareentwicklern von SOPTIM noch in einer anderen Hinsicht bestätigt sehen. „Ich bin

überzeugt davon, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung eine der ganz großen Standortstärken Deutschlands ist“, hatte er eingangs in einer kurzen Rede gesagt. Während der späteren Diskussion wurde das gute Betriebsklima bei SOPTIM von den Mitarbeitern dann selbst angesprochen. „Wenn man hier anfängt, gehört man sofort dazu“, so der für die Energielogistik verantwortliche Andreas Eiden. Dass man bei dem IT-Unternehmen offene Worte zu schätzen weiß, bewies später Tobias Röttschke. Von Diskussionsmoderatorin und Regionalagentur-Leiterin Elke Breidenbach auf die Gründe seines Umzugs in die Region Aachen angesprochen, antwortete der Softwarearchitekt völlig ungezwungen: „Das wollen Sie jetzt wahrscheinlich nicht so gern hören, aber das hatte vor allem persönliche Gründe“ – und ertete damit allgemeine Heiterkeit.



ABSTRACT

Um mittelständische Unternehmen in NRW zu einer weiteren Modernisierung von Arbeitsprozessen anzuregen und damit noch wettbewerbsfähiger zu machen, bezuschusst das Landesarbeitsministerium seit 2000 – kofinanziert durch den ESF – Potenzialberatung für kleinere und mittlere Unternehmen. Seither haben mehr als 11.000 Betriebe dieses Instrument genutzt und damit bisher über 5.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Unter dem Motto „Moderne Arbeit – Wettbewerbsfähige Betriebe“ stellt Arbeitsminister Karl-Josef Laumann seit Frühjahr 2007 Unternehmen vor, die die Potenzialberatung beispielhaft umgesetzt haben.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Friedhelm Keuken
 Telefon: 02041 767-272
 E-Mail: f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKTE

SOPTIM AG
 Im Süsterfeld 5 – 7
 52072 Aachen
 Telefon: 0241 918790
 E-Mail: info@soptim.de
 Internet: www.soptim.de

SQE Jungbauer
 Melanieweg 23
 52072 Aachen
 Telefon: 0163 7380632
 E-Mail: ju@sqe-jungbauer.de
 Internet: www.sqe-jungbauer.de

AUTOR

Christian Besse
 Telefon: 0172 2004807
 E-Mail: christianbesse@web.de

Mit einem Instrument alles im Blick

Die Dortmunder LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH nutzte bereits zum zweiten Mal die landesgeförderte Potenzialberatung und verdeutlicht damit die Notwendigkeit permanenter Modernisierung für mehr Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit



Kreativität und Eigeninitiative fordert Dr. Vitalij Lissotschenko von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Voraussetzung dafür, weiß der geschäftsführende Gesellschafter der LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH, sind eine Arbeitsorganisation mit flachen Hierarchien, strategische Weiterbildung und Work-Life-Balance – Elemente von Beschäftigungsfähigkeit, die mit Unterstützung einer vom Land geförderten Potentialberatung im Unternehmen gestärkt werden können. Kaum verwunderlich, dass bei so weitgehender Übereinstimmung zwischen Firmen- und Förderphilosophie das Dortmunder Hightech-Unternehmen, Weltmarktführer im Sektor refraktiver Mikrooptiken, bereits zum zweiten Mal das arbeitsmarktpolitische Instrument der Landesregierung NRW in Anspruch genommen hat.

Mit ihrem patentierten Produktionsverfahren, das Serienproduktion bei höchster Qualität ermöglicht, agiert die LIMO GmbH bereits seit 16 Jahren auf dem Zukunftsmarkt Mikrotechnologie. Mehr als 220 Ingenieure, Physiker, Techniker und andere Fachkräfte aus insgesamt 24 Nationen integrieren in der Dortmunder Firmenzentrale Mikrooptiken in technisch fortgeschrittene Systeme. Mehr als 300 Patente hat der Technologieführer bei Hochleistungs-Diodenlaser-Systemen sowie in der Strahlformung von Festkörper-, Excimer- und Diodenlasern angemeldet –

Hightech-Produkte für die verschiedensten Bereiche in Medizin und Industrie. Die hohe Wertschätzung der Kunden dokumentiert sich in stetig steigenden Umsatz- und Beschäftigtenzahlen.

„Bei so viel technologischem und wirtschaftlichem Erfolg: Warum dann überhaupt eine Potentialberatung?“, ließe sich fragen. „Genau deswegen“, lautet die Antwort von Susanne Schwager, kaufmännische Leiterin der LIMO GmbH, und sie erläutert: „Das kontinuierliche Wachstum unseres Unternehmens in einem dynamischen

Markt erforderte schnelle Entscheidungen im Alltagsgeschäft. Für eine strategische Steuerung, für eine Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation an die veränderten Rahmenbedingungen blieb kaum Zeit. Mit Unterstützung einer landesgeförderten Potentialberatung, die immer das Unternehmen als Ganzes betrachtet, wollten wir alle Dimensionen des komplexen Veränderungsprozesses, von der Organisation über die Kundenbeziehungen bis hin zur Weiterbildung und zur Gesundheit am Arbeitsplatz, also die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Kontext bewerten, um Schlussfolgerungen zu ziehen für zukünftige Strategien, aber auch für eine Optimierung aller Unternehmensbereiche.“

Stärken-Schwächen-Analyse und Handlungsplan

Unternehmensberater Theo Strauch mit Sitz in St. Augustin, Absolvent der RWTH Aachen mit den Schwerpunkten Industrie-soziologie und Organisationspsychologie sowie spezieller Weiterbildung zum Informationsanalytiker, fungierte dabei als

neutraler Moderator. Der Vorstandsvorsitzende der Initiative Qualitätssicherung NRW e. V. hatte zuvor bereits Analyse-, Planungs- und Managementmethoden zur Optimierung von Unternehmenssteuerungen entwickelt.

Seine Stärken-Schwächen-Analyse – sie umfasste Dokumentenstudium, Fragebogenaktion sowie ausführliche Gespräche mit Geschäftsleitung und Beschäftigten – nahm Markt- und Kundenanforderungen, Aufbau- und Ablauforganisation, Finanzziele und Personalentwicklung im Zusam-

menhang in den Blick. Die differenzierte Untersuchung offenbarte vor allem Verbesserungspotenziale in der strategischen Ausrichtung und in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

maßnahmen erstellt. Komprimiert in Stichworten liest sich das komplexe Vorhaben so: Neue Produktlinien und Vertriebswege auswählen, Alleinstellungsmerkmale und Produktvorteile herausstellen, Produktlinienmanagement, Vertrieb, F&E, Konstruktion und Personalmanagement besser aufeinander abstimmen, Organisation, Informationsfluss und Qualitätsmanagement bei der Auftragsabwicklung optimieren sowie Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit durch gezielte Weiterbildung. Die anvisierten Maßnahmen wurden nach Priorität ge-

mens. In „Strategie-Workshops“ wurden dazu Märkte – gegenwärtig sind das hauptsächlich Europa, Asien, USA – und Kundenanforderungen systematisch ermittelt und von der Geschäftsleitung mit Unterstützung des neutralen Beraters strategisch aktualisiert. Nach eingehender Marktanalyse ließen sich die Flachbildschirm- und Solarindustrie als neue Absatzbranchen identifizieren sowie die Automobilindustrie, wo der Einsatz hochwertiger Laser, wie sie LIMO produziert, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Weiteres Ergebnis der strategischen Überlegungen ist, das Unternehmen zukünftig mehr auf ausgewählte Märkte zu fokussieren. Eine stärkere Standardisierung und Modularisierung soll zudem Risiken minimieren, die Flexibilität erhöhen und dazu beitragen, die Marktreife neuer, kundenorientierter Projekte zu beschleunigen. Auf Basis der zuvor analysierten Unternehmenspotenziale wurde die Erweiterung des bestehenden Produktportfolios um 17 neue Produktlinien beschlossen sowie die Optimierung von Produktionssteuerung und Qualitätsmanagement.

Eine bessere Kooperation und Kommunikation an den Schnittstellen der verschiedenen Abteilungen, das abteilungsübergreifende Denken und Handeln, war einer der zentralen Bestandteile des für Potentialberatungen obligatorischen Handlungsplans. Dazu wurden „kritische“ Prozesse und Arbeitsabläufe visualisiert. Bei Neuentwicklungen werden nunmehr die Abteilungen vor Projektgenehmigung und im laufenden Projekt systematisch informiert, um Rückmeldung gebeten und zielgerichtet stärker in die Aufgabenstellungen einbezogen: von Produktlinienmanagement, Vertrieb, Produktentwicklung, Produktmanagement, Konstruktion



menhang in den Blick. Die differenzierte Untersuchung offenbarte vor allem Verbesserungspotenziale in der strategischen Ausrichtung und in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Entsprechend der für LIMO wie für die Potentialberatung geltenden Maxime, nicht nur Probleme aufzuzeigen, wurde ein Handlungsplan mit konkreten Maß-

staffelt und für ein späteres Controlling mit Kennzahlen versehen.

Strategische Steuerung und abteilungsübergreifende Kooperation

Ganz oben auf der Prioritätenliste: Die Stabilisierung des wirtschaftlichen Erfolgs und das weitere Wachstum des Unterneh-



und Produktion über den Einkauf bis hin zum Qualitätsmanagement. Die Erstellung von „Roadmaps“ für strategische Projekte soll langfristig die Effizienz und den Erfolg neuer Produktlinien steigern. In neu eingerichteten, abteilungsübergreifenden „Meilenstein-Meetings“ werden „Meilensteine“ als verbindliche Zielvereinbarungen bestimmt, werden Kundenanforderungen und jeweiliger Projektstand thematisiert und gegebenenfalls wird die Projektvorgehensweise optimiert.

Ein Beitrag zur verbesserten Kommunikation zwischen den Abteilungen ist auch die Zusammenarbeit der Produktmanager, hauptsächlich technisch versierte Ingenieure, und der Verkäufer bei der Erstellung von Applikationsdatenblättern zur Präsentation neuer Produkte. Hier galt es, Alleinstellungsmerkmale herauszustellen und den Kundennutzen überzeugend darzulegen. Eine weitere Maßnahme in diesem Handlungsfeld ist die Einführung

eines ERP-Systems. Mit dem neuen Economic-Resource-Planning-System werden alle Informationen über Kundenanforderungen systematisch aufgenommen, gebündelt und an das Produktmanagement weitergeleitet. Die kaufmännische Leiterin: „Die Insellösungen in Form von Excel-Listen, die zuvor den jeweiligen Stand der Projekte dokumentierten, werden so ersetzt durch ein integriertes Informationssystem. Die, wenn auch seltenen, Kommunikationsprobleme, die in der Stärken-Schwächen-Analyse festgestellt worden sind, lassen sich so gänzlich vermeiden.“

Alle Maßnahmen zur Verbesserung von Organisation und Projektsteuerung wurden mit den Betroffenen in Workshops abgestimmt, die Wirksamkeit der Maßnahmen systematisch überprüft. Ergebnis: Insbesondere in den Bereichen Qualitätsmanagement, Verkauf, Kommunikation und Zusammenarbeit sind messbare Fortschritte

nachweisbar, der Auftragsdurchlauf ist beschleunigt. Geplant ist, die Stärken-Schwächen-Analyse schon bald zu wiederholen: „Uns nutzen keine punktuellen Aktionen“, stellt Susanne Schwager klar, „wir wollen eine permanente Optimierung.“ Dazu zählte bereits – ein Resultat der ersten Potentialberatung – die Einführung flexibler Arbeitszeiten mit Gleitzeit und Zeitkonten im Bereich der Produktion.

Personalentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit

Das alles illustriert den umfassenden Ansatz der Potentialberatung, sowohl im methodischen Vorgehen wie auch bei der Umsetzung des Handlungsplans. Er betrifft nicht nur Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch deren Weiterbildung.

Ein Beispiel: Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verkauf zukünftig von Beginn an stärker in die Entwicklung neuer Produktlinien involviert sind, ist eine Fortbildung unerlässlich, weiß Susanne Schwager: „Wenn sie in neuen Märkten und Branchen aktiv sein wollen, müssen sie auch die Sprache der Branche kennen und sich entsprechend einarbeiten.“ Systematische, bedarfsorientierte Qualifizierungen – teilweise unter Nutzung des Bildungsschecks NRW – reichen deshalb vom Training zur Kundenpriorisierung bei den Vertrieblern über Kanban-Schulungen – Kanban ist die flexible Produktionssteuerung mit autonomen Regelkreisen auf Workflow-Ebene als Kernelement – und Englischunterricht bis hin zu interkulturellen Basisworkshops, wobei Aufstiegsqualifizierungen für gering qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integraler Bestandteil des strategischen Weiterbildungskonzepts sind.

Hinzulernen müssen auch die Führungskräfte. Führungsstil, Arbeitsorganisation, Mitarbeitergespräche, Konfliktbewältigung sowie Aufgaben- und Verantwortungsdelegation in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien sind hier Gegenstand der beruflichen Weiterbildung. Ein „Leitfaden zur Handhabung von Zielvereinbarungen“ dient darüber hinaus zukünftig Teamleitern als Instrument, „Unternehmensziele und individuelle Ziele der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ in Einklang zu bringen. Angebote und Treffs für die Sportarten Tischtennis, Fußball, Laufen und Badminton, des Weiteren Antiraucherkurse,

Gesundheitstage (geplant) sowie Grippeimpfungen komplettieren das Work-Life-Balance-Konzept als Element der LIMO-Firmenphilosophie.

Ebenfalls ein Ergebnis der Potentialberatung sind die strategischen Maßnahmen für eine effektivere Personalbeschaffung. Inplacement als Instrument zur Personalrekrutierung und Personalentwicklung gewinnt an Relevanz. Deshalb wird bei LIMO nicht nur die Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Instituten für gemeinsame Forschungsprojekte und für die Gewinnung von Praktikanten und Absolventen intensiviert,

sondern zugleich sind infolge der Potentialberatung Verfahrensanleitungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Probezeit entstanden. Susanne Schwager: „Wir beschäftigen viele Ingenieure und Physiker, bekanntlich Mangelware auf dem Arbeitsmarkt. Doch als wachsendes Unternehmen mit innovativen, in der Herstellung sehr anspruchsvollen, erklärungsbedürftigen Produkten ist unser Unternehmen auf erstklassige Fachkräfte angewiesen. Wir müssen also alles tun, um sie zu gewinnen – und zu halten. Die Potentialberatung hat uns dabei maßgeblich geholfen.“

ABSTRACT

Bereits zum zweiten Mal hat die Dortmunder LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH eine landesgeförderte Potenzialberatung in Anspruch genommen. Der Weltmarktführer im Sektor refraktiver Mikrooptiken hat mit Unterstützung dieses arbeitspolitischen Instruments das gesamte Unternehmen in den Blick nehmen lassen: von der Organisation

über die Kundenbeziehungen bis hin zur Weiterbildung und zur Gesundheit am Arbeitsplatz. Ziele waren eine Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Entwicklung neuer Strategien zur Unternehmensentwicklung.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Walter Siepe

Telefon: 02041 767-275

E-Mail: w.siepe@gib.nrw.de

AUTOR

Paul Pantel

Telefon: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@garcor.de

KONTAKTE

Susanne Schwager

LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH

Bookenburgweg 4 – 8

44319 Dortmund

Telefon: 0231 22241-0

E-Mail: s.schwager@limo.de

HINWEIS!

Nähere Informationen zu LIMO finden Sie auf der CD-ROM (Umschlagseite).

Theo Strauch

Unternehmensberater

Am Burggarten 3

53347 Alfter

Telefon: 0228 82377066

E-Mail: theostrauch@freenet.de

Partisanen statt Gouvernanten!

In Nordrhein-Westfalen will „KMU-INNOSTRAT“, ein gemeinsames Projekt der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e. V. (KNM) und der TU Dortmund, Sozialforschungsstelle (SfS) innovative Handlungskonzepte und Interventionssysteme erarbeiten, die dazu beitragen, die Entwicklung ganzheitlicher und nachhaltig wirksamer Innovationsstrategien in einer Vielzahl von KMU anzuregen und zu unterstützen. In einem umfassenden fachlichen Austausch mit Partnern aus den Bereichen Forschung, Politik, mit Sozialpartnern und intermediären Akteuren sowie Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen will KMU INNOSTRAT die Frage klären, wie KMU dabei unterstützt werden können, ihre Wissensbasis zur Entwicklung von Innovationsstrategien zu verbessern. Die G.I.B. sprach mit Professor Dr. Bernd Kriegesmann, Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen und zugleich Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Universität Bochum, über das Thema „Innovationen im Mittelstand“.

G.I.B.: Herr Prof. Kriegesmann, welche Auswirkungen hat die Wirtschaftskrise auf die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Unternehmen – eher fördernde oder eher hemmende?

Prof. Kriegesmann: Gelegentlich kann der Leidensdruck durchaus Impulsgeber für Neuerungen in den Unternehmen sein, aber sicher wird der Mittelstand durch die Krise nicht per se innovationsfreudiger, denn anders als in der Vergangenheit sind die Ausgangsbedingungen für Innovationen bei dieser Krise extrem schlecht, weil es eine existenzielle Krise ist, die sich in blitzartiger Geschwindigkeit an eine extreme Boomzeit anschloss und viele Unternehmen in die Defensive geworfen hat. Die Reaktionsmuster auf diese Situation sind unterschiedlich.

Einige Mittelständler, die in den Jahren voller Auftragsbücher kaum Zeit fanden, „nach vorne zu investieren“, nutzen jetzt den Nachfragerückgang zum konstruktiven Nachdenken. Doch leider gibt es auch Unternehmen, die den Kopf in den Sand stecken, das Krisenende abwarten und allein auf Kostensenkung setzen, vor allem beim Personal. Das werden wir im zweiten Halbjahr noch erleben. Wohl dem Unternehmen, das nicht erst mit dem Rücken zur Wand aktiv wird, sondern immer ein Stück weit vorangeht.

Dabei gibt es Faktoren, die ein Unternehmen auch in der Krise selbst beeinflussen kann, beispielsweise durch „Bündelung der Kräfte“: bei knappen Innovationsressourcen und höherer Erwartungsunsicherheit in Krisenzeiten gilt es, sich nicht in zu vielen Projekten zu

verzetteln, sondern sich zu fokussieren und die Anforderungen an Innovationsprojekte rigider zu gestalten.

G.I.B.: Was sind, unabhängig von der Krise, die strukturellen und personellen Voraussetzungen in den Unternehmen, damit Innovationen zustande kommen?

Prof. Kriegesmann: Ein professionelles Innovationsmanagement in Unternehmen umfasst drei Aufgabefelder: Orientierung schaffen, Umsetzung sichern und Personifizierung von Innovationsprojekten.

Zum ersten Aspekt „Orientierung schaffen“: Innovationserfolg lässt sich nicht zuverlässig planen, aber man kann den Zufall provozieren, indem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orientierung bekommen, in welche Richtung sie Initiative entfalten sollen. Innovationen nicht der völligen Beliebigkeit zu überlassen, hilft zudem, fehlgesteuerte Ressourcenallokation zu vermeiden.

Dabei kann die Orientierung potenzial- oder kundenorientiert sein. Kundenorientierung bedeutet, die Kundenstrukturen von heute und Wertschöpfungsstrukturen für morgen zu durchdenken, dafür Lösungen zu entwickeln und dem Markt anzubieten. Probleme zu erkennen, die der Kunde heute noch gar nicht hat, ist eine extrem exklusive Innovationsaufgabe.

Beim zweiten Orientierungsweg geht es darum, die eigenen Potenziale und den Kunden von morgen in den Blick zu nehmen – vor den Hintergrund dessen, was das Unternehmen jetzt schon kann. Ein Beispiel für

die potenzialorientierte Perspektive im Mittelstand ist etwa ein Zulieferer für den Druckmaschinenbau, der Druckwalzen, also rollierende Metallkörper mit Polymerverbindungen beschichtet hat. Irgendwann kam das Unternehmen auf die Idee, das vorhandene technologische Know-how auf die Handläufe von Rolltreppen zu übertragen.

Ein weiteres Beispiel für potenzialorientiertes Denken sind Mineralölunternehmen. Diese Unternehmen haben ihre dezentralen und hoch frequentierten Verkaufsfächen, geschützt durchs Ladenschlussgesetz, vermarktet und erzielen so heute 50 Prozent des Umsatzes jenseits vom Mineralöl im Einzelhandelsbereich! Bei diesen Beispielen für die Potenzialorientierung kommt es darauf an, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sagen: Denkt das, was wir können, neu!

Zweiter Bestandteil eines Innovationsmanagements ist: „die Umsetzung ermöglichen!“ Entgegen anders lautenden Behauptungen haben wir in den meisten Unternehmen keinen Mangel an Ideen. Es gibt aber einen Mangel an Umsetzung der Ideen. Ein Grund dafür ist, dass oft zu viele Projekte parallel vorangetrieben, aber nicht richtig umgesetzt werden. Also kommt es darauf an zu selektieren, denn Innovation heißt auch ganz bewusste Selektionsentscheidung. Erforderlich ist ein klares Scanning, ohne allerdings schon in frühen Innovationsphasen extreme Wirtschaftlichkeitsrechnungen abzufordern.

Zur Umsetzung gehört aber auch, technologisch induzierte Innovation nicht als minimal invasiven Eingriff misszuverstehen, sondern zu wissen, dass man mit Innovationen in komplexe Gebilde eingreift. Das heißt: Wer eine neue Technologie in einem neuen Produkt einsetzt, braucht zugleich geänderte Fertigungsstrukturen und möglicherweise andere Schichtmodelle, damit die betriebswirtschaftliche Umsetzung des neuen Produkts gelingen kann. Oft sind zudem etablierte Zuliefererstrukturen völlig neu zu ordnen, weil frühere Lieferanten die notwendigen neuen Grundstoffe oder Komponenten nicht liefern können und die eigenen Einkäufer nicht über das Fachwissen

verfügen, um mit den neuen Zulieferern verhandeln zu können. Soweit sie die neuen Produkte, die eingekauft werden müssen, nicht hinreichend beschreiben, geschweige verstehen können, dann brauchen die Einkäufer zusätzliche Kompetenzen zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. So pflanzen sich die Folgewirkungen von Innovationen im gesamten Unternehmen fort. Bei jeder Innovation sind also die Systemkonsequenzen mit zu bedenken. Dabei gilt: Je höher der Innovationsgrad ist, umso intensiver und komplexer sind die Auswirkungen, wobei technische und soziale Innovationen immer interdependent sind. Innovationen minimal invasiv zu denken, ist einer ihrer größten Scheiterungsgründe. Zu meinen, ich ändere im abgeschotteten Bereich und der Rest der Welt bleibt, wie er ist, funktioniert in der Regel nicht.

Ein historisches Beispiel ist die Einführung der Innovation „Automobil“. Damit es in den Markt diffundieren konnte, musste es rechtlich integriert werden in die bis dahin nur auf Pferdefuhrwerke ausgerichtete Straßenverkehrsordnung. Eine Infrastruktur sowie ein Service- und Wartungsnetzwerk, woraus dann das Kfz-Handwerk entstanden ist, mussten aufgebaut werden und der einzelne Fahrer brauchte fast eine Ingenieurskompetenz, um ein Auto fahren zu können, das damals noch alle 20 Kilometer stehen blieb.

Neben der Produktentwicklung und -herstellung sind also viele Parallelentwicklungen zu stemmen, die nicht alle linear sequenziell bearbeitet werden dürfen, sondern simultan bewältigt werden müssen. Unternehmen, die solche Parallelentwicklungen bei der Umsetzung zusammenfassen, also „simultaneous venturing“ betreiben – das ist empirisch belegt – sind innovativer erfolgreicher. Aber das ist kein mittelstandstypisches Phänomen, sondern passiert auch in Großunternehmen.

G.I.B.: Fehlen noch die Menschen als „drittes Aufgabenfeld“ in einem professionellen Innovationsmanagement!

Prof. Kriegesmann: Richtig. Drittes Element eines systematischen Innovationsmanagements sind die Perso-



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann,
Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen

nifizierung und damit zusammenhängende Rahmenbedingungen. Wenn ein Unternehmen keine Beschäftigten hat, die bereit sind, für das Projekt, das sie vorantreiben sollen, ihren eigenen Kopf hinzuhalten, sollte es die Finger davonlassen. Ohne Menschen, die mit Herzblut Themen vorantreiben, wird sowieso nie etwas daraus. Doch in jedem Unternehmen gibt es einen entwicklungsdynamischen Rand an Mitarbeitern, 10 bis 15 Prozent der Belegschaft, die zukunftsorientiert agieren, Neues anstoßen und gegen Widerstände durchsetzen. Diese Köpfe sind herauszufiltern und zu aktivieren! Daneben existiert ein breites Feld von Beschäftigten, die, ohne je selbst aktiv zu werden, nur mitgehen, wenn sie angestoßen werden. Darüber hinaus gibt es die Bedenkenträger bis hin zu den aktiven, aber nicht mehr konstruktiven Opponenten. Diese Gaußsche Verteilung findet sich in jedem Unternehmen, wobei diese Verteilung nie zeitstabil ist. Wer früher der absolute Innovator war, kann jetzt der Besitzstandswahrer dessen sein, was er vor zehn Jahren durchgesetzt hat.

Innovationen entstehen meist aus Versuchen und Irrtümern sowie aus Lernprozessen dezentraler Innovationskräfte, die häufig im Untergrund arbeiten und erst an die Oberfläche kommen, wenn sie vom Erfolg überzeugt sind. Es sind immer Einzelne oder kleine Gruppen, die auch gegen den Mainstream Ideen entwickeln und gegen Widerstände umsetzen. Innovationsprojekte entfalten nur Dynamik, wenn sie an Personen mit (Eigen-)Interesse am Projekterfolg gebunden sind. Diese „Partisanen“ brauchen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Potentiale zur Entfaltung bringen können: Zunächst sind Handlungsfreiräume zu sichern, indem innovative Kräfte von Routinearbeiten entlastet und Ressourcen ohne die kontraproduktiven Kontrollschleifen eingefahrener Regulierungssysteme bereitgestellt werden. Darüber hinaus sollten die einzelnen Projektschritte durch die Unternehmensleitung abgesichert, also Rückendeckung durch Machtpromotoren gegeben werden, die zwar von der Sache nicht alles verstehen müssen, aber den Innovatoren vertrauen. Nach dem Motto: Ich verstehe zwar nicht mehr, was

du da machst, aber wenn du das anpackst, traue ich dir das auch zu. Also: „Partisanenstrategien machen den Aufbruch zu Neuem möglich!“

Da aber Handlungsfreiräume ohne daran gekoppelte Erwartungen schnell zu „Spielwiesen“ geraten, müssen neben die gewährten Freiräume noch Handlungsanreize durch die Art der Aufgabenstellung selbst, durch mit dem Projekt verbundene Karrierechancen oder durch die Aussicht auf herausfordernde Folgeprojekte treten. So überwinden „Partisanen“ Hindernisse und gehen Risiken ein, die in Gremien gar nicht diskutierbar sind. Auf sich selbst gestellt, haben sie den Unternehmergeist, der in weitgehend kontrollierten Organisationen nicht mehr aufkommen kann. Die Ermutigung und Befähigung, selbstständig zu handeln und ohne zentrale Planvorgaben neue Wege zu beschreiten, ist in Altorganisationen der einzige mögliche Weg, das Potential dezentraler Innovationskräfte jenseits von Trends und Moden zu entfalten.

Das alles gilt für Sprunginnovationen. Bei inkrementellen Innovationen sieht es anders aus. Da braucht man ein aktivierendes Ideenmanagement auch im Mittelstand. Das erschöpft sich hier allerdings oft in einem betrieblichen Vorschlagswesen, was in den meisten Unternehmen Verwaltungswesen, geradezu Verwaltungsunwesen ist.

G.I.B.: Sie betonen die zentrale Rolle des Faktors Mensch im unternehmerischen Innovationsprozess und sprechen die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern an. Heißt das: Qualifizierte Beschäftigte an einem gesunden Arbeitsplatz in einer modernen Arbeitsorganisation sind eine Voraussetzung für Innovationen?

Prof. Kriegesmann: Selbstverständlich! Zwischen Employability und Innovationen gibt es eine Reihe von Überschneidungen. Innovationen werden von Menschen gemacht, das ist übrigens der Leitsatz unseres Instituts, und zwar von beschäftigungsfähigen Menschen für heute und für morgen. Künstliche Intelligenz haben wir noch nicht. Wer sollte also sonst Innovation hervorbringen?

In einem aktuellen Projekt untersuchen wir am IAI, ob Gesundheitsmanagement und Innovationsmanagement in bestimmten Bereichen komplementär sein könnten. Wir diskutieren im Kontext Gesundheitsmanagement in den letzten Jahren immer stärker Themen wie Entgrenzung und Selbstausschöpfung, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem Hintergrund der zunehmenden Arbeitsverdichtung im Routinegeschäft zu 120 Prozent ausgelastet sind. Unter solchen Bedingungen sind Menschen auf Dauer nicht beschäftigungsfähig, können sich nicht fit für den Wandel halten und sind nicht mehr in der Lage, über Neues nachzudenken. In manchen Großunternehmen erbringen die Beschäftigten heute 50 Prozent mehr Leistung als vor fünf Jahren und das bei einer um 30 Prozent reduzierten Belegschaft. Was im Produktionsbereich richtig war, „Lean production, Lean management“, hat im Innovationsbereich gelegentlich zur Magersucht geführt. Wenn ich alle „Organizational slacks“ abbaue, habe ich keine Freiräume mehr, um Innovationen zu ermöglichen. Da sind Mittelständler oft intelligenter.

G.I.B.: Alle sind sich einig: Innovationen werden positiv bewertet und sind dringend erforderlich, denn sie schaffen die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung oder Schaffung neuer Arbeitsplätze. Aber können Innovationen, gerade weil es sich nicht um minimal invasive Eingriffe handelt, in Unternehmen auch zum Störfaktor werden und auf Widerstand stoßen?

Prof. Kriegesmann: Allerdings, denn wenn es ernst wird mit Innovationen, gerade mit organisatorischen Veränderungen, ist schnell ein Aufschrei zu hören, weil mit Innovationen auch Umbauprozesse verbunden sind, Besitzstände infrage gestellt und Privilegien aufgebrochen werden, die sich der ein oder andere Beschäftigte lange erarbeitet hat. Darüber hinaus können auch Kompetenzen entwertet werden, über die eine Vormachtstellung begründet wurde. In diesem Fall zerbricht die vordergründig programmatische Allianz der Innovationsbefürworter leicht. Dabei erzeugen kleinschrittige Verbesserungen keinen großen Widerstand. Doch je größer die Innovationssprünge,

desto intensiver der Gegenwind, die Blockaden, wobei die personellen Innovationsbarrieren meist die höchsten sind.

Zu diesen personellen Barrieren zählen die Bedenkenträger, von denen aber nicht alle für das Innovationsprojekt schädlich sind, denn eine wichtige Funktion der Bedenken ist die Bewahrung des Bewährten. Das muss jedes Unternehmen ernst nehmen, denn viele der Bedenken beinhalten gelegentlich durchaus konstruktive Elemente. Da Innovationsprozesse nicht immer von Anfang an bis ins Letzte durchdacht sind, kann der kritische Opponent in manchen Innovationsprozessen durchaus hilfreich sein und das Projekt weiter entwickeln, weil der Innovator jetzt Aspekte aufgreift, die er vorher nicht im Fokus hatte.

G.I.B.: Gibt es strukturelle Hindernisse für Innovationen, die besonders den Mittelstand betreffen, oder konkrete Umsetzungslücken wie unzureichende Marktkenntnisse?

Prof. Kriegesmann: Sicher gibt es sehr traditionelle Mittelständler, die einmal zu Sprunginnovationen fähig sind, und dann herrscht für drei Generationen Ruhe. Doch zu behaupten, Innovationstreiber seien die Großen und der Mittelstand sei eine träge Masse, ist völliger Unsinn. Der Mittelstand ist überhaupt nicht entwicklungslethargisch, im Gegenteil, die Entwicklungsdynamik kommt sogar fast dominant aus dem Mittelstand. Das hat daher nicht unbedingt mit der Branche zu tun, denn neben den innovativen High-tech-Unternehmen gibt es etwa auch viele entwicklungs-dynamische Handwerksbetriebe. Nicht umsonst versuchen Großunternehmen inzwischen mittelständische Strukturen zu synthetisieren und Partisanen zu externalisieren, weil sie Entwicklungen in den eigenen, großbetrieblichen Strukturen nicht mehr anstoßen können.

Zum Thema Marktkenntnisse: Mittelständler sind meist viel marktnäher als die Stabsabteilungen in Großunternehmen. Innovationen im Mittelstand sind häufig Entwicklungen im Auftrag des Kunden. Deshalb müssen sie sich ganz intensiv mit dem Kunden auseinandersetzen. Insofern sind Mittelständler per

se extrem marktnah, allerdings oft nur marktnah an den Märkten von heute und nicht an denen von morgen. Bei der Frage „Wie schafft man es, den Markt von morgen zu entwickeln?“ denken Mittelständler häufig sehr konservativ in engen Leitplanken. Weil sie sehr etablierte, eingefahrene Kundenbeziehungen pflegen, brechen sie selten aus den gewohnten Bahnen aus. Stattdessen wäre etwa einem Mittelständler, der seine Membrantechnologie verwertungsorientiert immer an Klärschlammanlagenbauer liefert, zu empfehlen, einmal darüber nachzudenken, ob er seine Produkte nicht in völlig andere Märkte, zum Beispiel die Medizintechnik, liefern könnte.

Und dennoch: Das Thema Innovationsmanagement auf ein Marketingproblem zu reduzieren, wäre schlicht falsch. Ich erinnere noch einmal an das Thema Umsetzungsprobleme: Nehmen Sie etwa einen High-Tech-Betrieb. Der startet häufig als „Spin-off“ mit einem total FuE-lastigen Team, das mitunter ausschließlich aus Forschern und Entwicklern, aus frischen Hochschulabsolventen besteht. Mit 5 oder 10 Beschäftigten bauen sie das Unternehmen langsam auf und endlich ist ein Prototyp geschaffen, aber er ist nicht reproduzierbar, weil die Fertigungstechnik fehlt. Und wenn sie vielleicht noch in Kooperation mit einem Zulieferer die Fertigungstechnik bewältigen, merken sie, dass sie nicht über die Köpfe verfügen, die das Produkt auch tatsächlich produzieren können, weil es dafür noch kein Berufsbild gibt und entsprechende Fachkräfte am Markt nicht zu finden sind.

G.I.B.: Wie kann Politik das Innovationsgeschehen in den Unternehmen von außen anstoßen oder fördern?

Prof. Kriegesmann: Seit Jahren haben die Bundesländer, hat Deutschland, haben die Mitgliedsstaaten der EU das Thema Innovationen wenn auch teils nur programmatisch auf ihre Fahnen geschrieben, wobei die Technologiepolitik begrifflich gegen die Innovationspolitik ausgetauscht wurde. Mit ihrer Innovationspolitik versucht die Politik, angebotsorientiert Technologiefelder zu präjudizieren, die für die Volkswirtschaft als besonders wichtig erachtet werden, wobei die Pro-

jektionen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene identisch sind. Die Politik proklamiert Cluster und lockt die Entwicklungsaktivitäten auf genau diese, im Extremfall dann überbesetzten Felder und – das ist sehr ernst zu nehmen – diskriminiert damit andere Technologiefelder. Wer etwa heute ein Oberflächenbeschichtungsthema als Forschungsprojekt gefördert haben will, muss es mit „Nano“ etiketieren, obwohl andere Technologien vielleicht viel bessere Lösungen bieten würden.

Dabei hat schon der Nationalökonom von Hayek vor der „Anmaßung von Wissen“ gewarnt! Warum soll der Staat die Zukunftsfelder für morgen besser vorhersehen können als die vielen dezentral verteilten Innovatoren, die diese Felder erschließen müssen? Soll der Staat der bessere Unternehmer sein? Dass der Staat Innovationen fördern und dabei seinen Ressourceneinsatz bündeln will, ist eine völlig legitime politische Entscheidung. Aber viel interessanter wäre doch, zumindest flankierend, eine nachfrageorientierte Innovationspolitik zu betreiben und die Mittel für die Lösung bestimmter gesellschaftlicher Problemstellungen etwa zur Krebsheilung einzusetzen, ohne vorzuschreiben, mit welcher Technologie das Problem gelöst werden soll. Eine stärkere Nachfrageorientierung würde auch die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen freisetzen. Also: Weniger staatliche Vorsteuerung, sondern Aktivierung der dezentralen Kräfte mit nachfrageorientierter Innovationspolitik.

Darüber hinaus muss Innovationspolitik ihre Technologiezentrierung überwinden. Wohin diese führt, hat die Green-card-Debatte Mitte der neunziger Jahre gezeigt. Was ist da passiert? Mit Milliardenaufwand hat der Staat über Jahre den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie subventioniert und damit eine rein technologieorientierte Innovationsförderung betrieben, bis er feststellte, dass am Arbeitsmarkt die Menschen fehlen, die über die Kompetenzen verfügen, um die entwickelten Technologien in neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse umzusetzen. Deutschland mit seinen vielen Millionen Arbeitslosen musste

sich in Osteuropa, in Indien und anderen Schwellenländern umsehen, die besser in die Kompetenzen der Menschen investiert hatten als wir. Wir hatten kein quantitatives, sondern ein rein kompetenzbedingtes Problem als Ergebnis einer, von der Bildungspolitik total entkoppelten Technologieförderung.

„Simultaneous venturing“, also Innovationen nicht als minimal invasive Eingriffe misszuverstehen, sondern Parallelentwicklungen voranzutreiben, gilt also nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Politik. Das heißt: Technologie- und Bildungspolitik, um nur zwei Felder zu nennen, sind in einer Innovationspolitik zusammenzuführen. Im Rahmen der High-Tech-Strategie der Bundesregierung zeigen sich hier erste Ansätze.

G.I.B.: Wenn es nicht so sehr der Staat ist, der Innovationen in den Betrieben unterstützen kann: Welche Rolle können Netzwerke spielen? Ist es nicht sinnvoll, unterschiedliche Berufsgruppen einer Branche und Forschungseinrichtungen für spezifische Problemlösungen in Netzwerken zusammenzuführen, weil einzelne Betriebe mit ihren begrenzten Mitteln häufig die erforderlichen Kompetenzen gar nicht umfassend vorhalten können?

Prof. Kriegesmann: Sie beschreiben einen Bottom-up-Ansatz, dem ein konkretes technisches Entwicklungsproblem zugrunde liegt. Das ist viel sinnvoller, als Kopfgeburten zu schaffen und zu sagen: Lasst uns mal ein Netzwerk knüpfen mit einem Clustermanager an der Spitze.

Wir haben auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene eine völlig gleichschrittige Politik, die nur noch in Clustern fördert und damit in vielen Bereichen Beute-Gemeinschaften kultiviert, denn jede Subvention sucht sich ihre Bewirtschaftung. So werden öffentliche Fördermittel abgegriffen, aber das eigentliche Ziel wird nicht erreicht.

Nehmen Sie den Maschinenbau: Der deutsche Maschinenbau ist weltweit erfolgreich. Soll die Politik dieser

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach, Tel.: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de

Paul Pantel, Tel. 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann

Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen

Neidenburger Straße 43

45897 Gelsenkirchen

Tel.: 0209 9596461

Erschienen im G.I.B.info 3_2009

Branche jetzt sagen: Ihr braucht Netzwerke, in denen sich viele, möglicherweise in Konkurrenz zueinander stehende Betriebe zusammenfinden? Wir müssen uns schon fragen: Brauchen wir in allen Bereichen die externe Innovationsgouvernante oder müssen wir nicht viel respektvoller umgehen mit dem, was Unternehmen können und tun?

G.I.B.: Wie lässt sich Innovationstransfer breitenwirksam organisieren?

Prof. Kriegesmann: Innovationstransfer ist streng genommen eigentlich der falsche Begriff, denn Innovationstransfer – das ist eins der Missverständnisse, dem Transfer und Transferförderung unterliegt – suggeriert etwas Fertiges, das sich durchgesetzt hat und 1 zu 1 übernommen werden kann. Das ist der absolute Grenzfall und findet in der Regel nicht statt, sondern Transfer ist ein Entwicklungsprozess, bei dem ein Lösungspotenzial in einem komplexen Entwicklungs- und Anpassungsgeschehen in ein neues System eingebracht wird.

Wir haben so viele Studien zum Technologietransfer in Deutschland und alle hier entwickelten Lösungen funktionieren nicht. Jede Regierung versucht aufs Neue, den Clou zu finden mit einem neuem Label und alten Instrumenten.

Dabei hat Innovationstransfer immer stattgefunden. Doch Technologietransfer läuft über Köpfe! Also müssen wir darüber nachdenken, wie wir die Köpfe aktivieren, die in diesem Geschäft tätig sind!

„Nicht nur Export-, sondern auch Importweltmeister sein, und Wachstum aus der Binnenwirtschaft beziehen“

Herbstaufschwung und Kurzarbeit entlasten im Oktober 2009 den Arbeitsmarkt. Der Geschäftsklimaindex steigt im September erneut an, die Stimmung in der deutschen Wirtschaft hellt sich weiter auf. Welche konjunkturpolitischen Instrumente können diesen Trend unterstützen? Wie wirkt sich die Wirtschaftskrise auf die Innovationsbereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen aus? Welche Rolle spielt die enorme Ungleichheit im Lohnbereich? Die G.I.B. sprach mit Professor Dr. Gustav Horn, der seit Januar 2005 das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung mit Sitz in Düsseldorf leitet.

G.I.B.: Herr Prof. Horn, zu Beginn eine kurze Standortbestimmung: Stabilisierung, Erholung, Aufschwung – in welcher Phase befindet sich die Bundesrepublik im September 2009?

Prof. Gustav Horn: Nach Ende des freien Falls hat sich die Lage der Wirtschaft stabilisiert. Vor uns liegt eine Talwanderung mit einigen Auf und Abs, die in einer durchgreifenden Erholung enden kann, wenn die richtigen politischen Weichen gestellt werden. Basis meiner Einschätzung ist die Entwicklung der Realwirtschaft, gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP), die sich letztlich zeitverzögert auch auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Ausreichend für eine Besserung hier ist allerdings nicht eine Erholungs-, sondern eine Aufschwungphase.

G.I.B.: Welche Gefahren sehen Sie auf dieser Talwanderung? Was passiert, wenn falsche Wege eingeschlagen werden?

Prof. Gustav Horn: Fehler werden sich bitter rächen, wie wir in Japan sehen. Hier schien es ebenfalls zuerst so, als hätte die Wirtschaft die Talsohle durchschritten. Als man dann aber begann, die Mehrwertsteuer zu erhöhen und die Staatsschulden zu verringern, war die Krise wieder da. Das war vor rund 20 Jahren. In Deutschland müssen wir also die Wirtschaft weiter anschieben, auch wenn die Dramatik des Produktionsabfalls vorbei ist ...

G.I.B.: ... beispielsweise durch ein neues Konjunkturpaket, wie Sie es fordern?

Prof. Gustav Horn: Ja, nur nicht sofort. Erst einmal müssen wir analysieren, welche Wirkungen die laufenden Konjunkturprogramme zeigen. Dass sie im Laufe des nächsten Jahres schwächer werden, ist wahrscheinlich.

Unklar bleibt, ob von der Geldpolitik flankierend die Unterstützung kommt, die für einen Aufschwung bzw. eine Erholung notwendig ist. Man muss auf jeden Fall bereit und in der Lage sein, dann nachzulegen, beispiels-

In Deutschland müssen wir also die Wirtschaft weiter anschieben, auch wenn die Dramatik des Produktionsabfalls vorbei ist.

weise durch ein neues Konjunkturprogramm, durch das der Staat in den öffentlichen Bereich investiert und damit private Investitionen anregt.

G.I.B.: An welche Bereiche denken Sie dabei?

Prof. Gustav Horn: Dies sollte hauptsächlich in Bereichen passieren, in denen in naher Zukunft sowieso systematische Weichenstellungen anstehen. Wird der Autoverkehr immer fossile Brennstoffe benötigen oder sind andere Antriebsenergien wie Strom möglich? Wie sieht dann die Versorgungssituation aus? Wie erzeugen wir Strom? Ist unser Stromnetz dafür richtig ausgelegt? All das erfordert Investition – und hier passiert ja auch schon einiges, wie die Kooperation von VW mit dem Öko-Strom-Unternehmen LichtBlick zeigt, das den Bau tausender Keller-Kraftwerke angekündigt hat.

Der zweite große Bereich ist Bildung. Wir müssen den Ehrgeiz entwickeln, eines der besten Bildungssysteme der Welt zu haben, ein Ziel, das von der Politik bisher kaum formuliert wird. Man will eigentlich nur besser werden oder Fehler beseitigen, wobei die Realisierung dann meist auch bescheidener ausfällt – gerade in den Länderhaushalten.

G.I.B.: Hat die Geldpolitik der Zentralbanken überhaupt noch Spielraum, um solche Konjunkturprogramme wirksam zu flankieren, oder sind hier die Möglichkeiten mit den zurzeit sehr niedrigen Leitzinsen schon ausgereizt?

Prof. Gustav Horn: Leitzinssenkungen sind noch nicht ausgereizt, der Spielraum nach unten bei einem Zinssatz von 1 % aber gering. Spielräume in der Geldpolitik sehe ich in der direkten Liquiditätszuführung und dem, was wir „quantitative easing“ nennen, also „quantitative Lockerung“. Gemeint ist, dass die Zentralbank Wertpapiere aufkauft und dafür Liquidität, also Geld, in den Markt gibt. Hier hat sie letztendlich unbegrenzten Spielraum.

Man könnte diese Puffer der Geldpolitik besser ausnutzen, die Effekte hielten sich aber in Grenzen, weil der Bankensektor selbst in der Krise steckt und die geldpolitischen Impulse noch nicht auf die Realwirtschaft

G.I.B.: Im Zentrum des Konjunkturpakets III, das Sie vorschlagen, steht die Anregung der Binnenkonjunktur. Warum ist die Zunahme der Inlandsnachfrage von solch einer zentralen Bedeutung?

Prof. Gustav Horn: Eine der Ursachen der Krise sind die strukturellen Handelsungleichgewichte in der Weltwirtschaft. Länder wie die USA und Großbritannien haben permanent mehr Waren und Dienstleistungen gekauft als verkauft, was im kleinen Rahmen kein Problem, auf Dauer aber nicht durchzuhalten ist. Ihre zunehmende Verschuldung auf dem Weltmarkt geht so lange gut, bis ihre Bonität angezweifelt wird.

Umgekehrt gibt es Länder wie China, Japan und Deutschland, die – zum Teil seit Langem und verstärkt in den letzten Jahren – erheblich mehr exportiert als importiert haben. Um die Konkurrenzfähigkeit weiter zu steigern, erzeugten sie u. a. einen hohen Druck auf die Löhne. Da unsere Wirtschaftspolitik stark auf exportierende Unternehmen fixiert war, standen die Senkung der Lohnstückkosten und eine entsprechende Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit auf den Exportmärkten ganz oben auf der „To-do-Liste“. Auch die Arbeitsmarktreformen schlugen in die gleiche Kerbe, nämlich über möglichst günstige Lohnentwicklungen möglichst gute preisliche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen, um auf den Exportmärkten erfolgreich zu bleiben. Die Sparpolitik im Rahmen der sozialen Sicherungssysteme zielte auf eine Senkung der Lohnnebenkosten, Hartz IV und die verschärften Zumutbarkeitsbedingungen übten direkten Druck auf die Löhne aus.

G.I.B.: Lohnungleichheit ist für Sie also auch eine Krisenursache?

Prof. Gustav Horn: Die in den letzten zehn Jahren gewachsene, enorme Ungleichheit im Lohnbereich ist meines Erachtens auch ein Krisenphänomen. Ganze Bevölkerungsschichten sind in ihrem Konsumverhalten gedämpft worden, und zwar genau diejenigen, die besonders konsumintensiv sind, nämlich die Unterschicht und der Mittelstand. Um den Lohndruck insb. am unteren Ende der Lohnskala zu mindern, muss die Politik ändernd eingreifen und einen gesetzlichen Mindestlohn einführen.

Die in den letzten zehn Jahren gewachsene, enorme Ungleichheit im Lohnbereich ist meines Erachtens auch ein Krisenphänomen.

übergreifen. Die Banken konsolidieren sich zurzeit erst einmal selbst, indem sie ihre Margen erhöhen und über Gewinne wieder Eigenkapital bilden. Dafür kann man sie kaum kritisieren, denn das ist Teil ihrer Therapie.

Umgekehrt heißt das: Wir können von der Geldpolitik realwirtschaftlich nicht viel erwarten. Großunternehmen umgehen diese Situation durch Unternehmensanleihen, der Mittelstand hat diese Möglichkeit kaum. Eine fiskalpolitische Alternative bietet der als „Rettungsschirm“ bekannt gewordene Wirtschaftsfonds Deutschland, der aus Kredit- und Bürgschaftsprogrammen von insgesamt 115 Mrd. Euro besteht. Mein Fazit: Primär läuft die Belebung der Wirtschaft noch rein fiskalpolitisch, mit anderen Worten: nicht über die geldpolitischen Zentralbank-Instrumente, sondern über die konjunkturpolitischen Impulse der Regierungen. Das sollte sich aber Ende 2010, Anfang 2011 ändern.



Prof. Gustav Horn
Wissenschaftlicher Direktor des Institut
für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

G.I.B.: Wie sollte eine Lohnpolitik der Sozialpartner aussehen, die die Binnennachfrage anregt, Investitionen und Wachstum aber nicht behindert?

Prof. Gustav Horn: Das wäre eine Lohnpolitik, die die Löhne gesamtwirtschaftlich im Trend an die Entwicklung der Produktivität koppelt und zudem mit dem Inflationsziel der Europäischen Zentralbank vereinbar ist: also für Deutschland eine Nominallohnsteigerung um zurzeit ca. 3,5 %. Das hängt auch davon ab, wie die Lohnnebenkosten steigen oder sinken. Eine solche Entwicklung würde sich positiv auf die Binnennachfrage auswirken, ohne die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft im Vergleich zum Ausland zu mindern. Im Jahr 2008 hatten wir vergleichsweise hohe Lohnsteigerungen, von denen der Konsum gerade im laufenden Jahr profitiert, sodass er entsprechend zur Stabilisierung der Binnennachfrage beitragen kann.

G.I.B.: Die Exporteinbrüche in den meisten Ländern sind ähnlich groß wie in Deutschland. Warum sind die Auswirkungen hierzulande so viel stärker?

Prof. Gustav Horn: Das ganze System passt so lange zusammen, bis Kredite platzen, weil die Schuldnerseite nicht mehr kreditwürdig ist. Dann verlieren auch die den Weltmarkt überproportional mit Gütern beliefernden Länder. Hans-Werner Sinn (Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München) hat das so formuliert: „Wir haben Daimler verkauft und Lehmann-Zertifikate dafür bekommen“. Deutschland ist deshalb von der Produktionsseite her aktuell ein besonders krisengeschütteltes Land, denn sein ganzes Wachstum ist seit vielen Jahren auf Exportüberschüsse aufgebaut. Länder, die eine starke Binnennachfrage haben, konnten dies in einer gewissen Weise kompensieren. Aus Gründen der weltwirtschaftlichen Stabilität und eines nachhaltigen Wachstumsprozesses in Deutschland müssen wir auf einen balancierten Wachstumsrahmen setzen, d. h. weiter exportieren, aber keine strukturellen Überschüsse aufbauen, sondern nach der Regel handeln: Wenn wir Exportweltmeister sind, müssen wir auch Importweltmeister werden und Wachstum aus der Binnenwirtschaft beziehen.

G.I.B.: Werden weitere Konjunkturprogramme die Staatsverschuldung nicht auf eine gefährliche Höhe schrauben?

Prof. Gustav Horn: Die Staatsverschuldung wird relativ hoch sein, wenn wir weitere Konjunkturprogramme auflegen. Wir liegen im IMK mit unseren Schätzungen bei 80 % des BIP. Das bedeutet allerdings keinen Staatsbankrott, wie häufig fälschlich dramatisiert wird. Die Zinsbelastung der öffentlichen Haushalte wird weiter steigen; das kann und soll auch nicht so bleiben. Aber Krisenzeiten, in denen ja die Fähigkeiten des Staates, Einnahmen zu erzielen, gestört sind, sind nicht der Zeitpunkt, das zu ändern. Eine Sanierung der Staats-

Wir müssen den Ehrgeiz entwickeln, eines der besten Bildungssysteme der Welt zu haben, ein Ziel, das von der Politik bisher kaum formuliert wird.

finanzen kann erst nach der Wirtschafts- und Finanzkrise beginnen, wenn die Steuereinnahmen wieder ausreichend fließen. Dann beginnt für mich die politische Konsolidierungsaufgabe, dann muss jeder Cent, der mehr eingenommen wird, für die Konsolidierung staatlicher Haushalte eingesetzt werden.

In den vergangenen Aufschwungphasen haben wir erlebt, dass mit einer gefüllten Staatskasse eine Debatte über Steuersenkungen begonnen wurde – erwiesenermaßen ein Fehler. Gerade bei einer ausgeglichenen Haushaltslage muss vernünftig konsolidiert werden, denn der nächste Abschwung steht bevor.

G.I.B.: Wir erleben aber jetzt gerade wieder, dass Vertreter von Wirtschaftsverbänden und viele Politiker fordern, umgehend mit Sparanstrengungen zu beginnen, und diese Position von vielen Medien als mutiges Statement gefeiert wird!

Prof. Gustav Horn: Diese Äußerungen mitten in der Krise irritieren mich zutiefst. Beinahe ist man geneigt zu sagen, das deutsche System der Finanzpolitik provo-

ziere diese Reaktionen. Denn die Kommunen als öffentlicher Hauptinvestor dürfen keine langfristigen Defizite machen und sind beinahe dazu gezwungen, sich prozyklisch zu verhalten, also in der Krise zu sparen.

G.I.B.: Die sog. Schuldenbremse, die ja sogar ins Grundgesetz aufgenommen wurde, ist also das falsche Signal?

Prof. Gustav Horn: Aus meiner Sicht ja. Nun kommt es zwar immer darauf an, wie so etwas faktisch gehandhabt wird. Aber ich halte die Schuldenbremse für einen ideologischen Schritt. Es ist eine Beleidigung der Verfassung. Eine solche Absichtserklärung gehört eher in Koalitionsverträge und in Beschlüsse des Bundestages. Hier ist die Politik gezielt Opfer von Lobbyisten, wie dem Bund der Steuerzahler, geworden. Die Frage ist: Was passiert, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird? Keine Opposition wird sich dann die Gelegenheit entgehen lassen, in Karlsruhe zu klagen. Hier entsteht ein lohnendes Betätigungsfeld für Juristen.

gelitten hatte, die Automobilindustrie. Sie hat positive Wirkungen gezeigt und hiervon hat auch der Einzelhandel profitiert.

G.I.B.: Nun diskutieren Konjunkturforscher ja verschiedene Szenarien zur weiteren Entwicklung der aktuellen Krise. Einige sind eher optimistisch und sehen die größten Schwierigkeiten überwunden, andere sehen erhebliche Inflationsgefahren. Auch eine „japanische Entwicklung“, ein langjähriges Verharren in einer nur schwer überwindbaren deflationären Stagnation, wird von einem Teil der Forschung für möglich gehalten. Was bedeuten diese Szenarien jeweils für die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen?

Prof. Gustav Horn: Der Unterschied wäre sehr drastisch. In einem deflationären Szenario würden die Preise tendenziell fallen, der reale Wert bestehender Schulden sich entsprechend erhöhen. Das ist gerade für den Mittelstand, der sich für größere Investitionen ja regelmäßig verschulden muss, ein besonderes Problem. Die Motivation für Investitionen nimmt also erheblich ab, zumal ja in einem deflationären Szenario das wirtschaftspolitische Umfeld durch Absatzmangel, schlechte Gewinnaussichten und die real steigenden Kreditkosten alles andere als günstig ist.

Umgekehrt wird sich in einem inflationären Szenario die Innovationsbereitschaft von Unternehmen positiv entwickeln. Weil meine nominalen Schulden im Laufe der Zeit real sinken, werde ich als Schuldner begünstigt. Die Kreditnachfrage wird also relativ hoch sein. Solange das in einem relativ stabilen Rahmen von unter 2 % pro Jahr geschieht, was, wie schon gesagt, dem Inflationsziel der Europäischen Zentralbank Rechnung trägt, haben wir ein sehr dynamisches Szenario. Das kann allerdings in eine akzelerierende, also sich beschleunigende Inflation umschlagen: Gläubiger werden sehr vorsichtig, verleihen kein Geld mehr, weil das Verlustrisiko zu hoch ist. Oder sie veranschlagen die Zinsen so hoch, dass potenzielle Investoren abgeschreckt werden. Inflation ist also kein Allheilmittel, moderate Preissteigerungen entlang der o. g. Stabilitätslinie aber sind sicherlich vernünftig.

Die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte geht einher mit einer internen Flexibilisierung in den Unternehmen, und zwar in den großen wie in den kleinen.

G.I.B.: Staatliche Investitionen sollen private Investitionen in Unternehmen anregen. Wie werden sich Ihre Vorschläge auf die Bereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen auswirken, in Innovationen zu investieren?

Prof. Gustav Horn: Von direkten Investitionen des Staates und von Anreizen für private Investitionen werden eindeutig auch kleine und mittlere Unternehmen profitieren. Die sog. Abwrackprämie war nur eine Behelfsmaßnahme, die dazu diente, möglichst schnell Teile des Konjunkturpakets wirksam werden zu lassen. Sie war auf den Sektor zugeschnitten, der am meisten

G.I.B.: Wäre es für die Politik – auch vor dem Hintergrund der von Ihnen angesprochenen Reallohnsenkungen der letzten Jahre – vertretbar, ein gewisses Inflationsrisiko einzugehen?

Prof. Gustav Horn: Über den Lohnkanal wird eine solche Risikostrategie nicht möglich sein. Denn wer setzt heute in Deutschland eine 4 %ige Lohnsteigerung durch? Deshalb werden häufig die Staatsausgaben als Stellschrauben einer Inflationsstrategie angeführt. Wir haben das mal durchgerechnet: Viele Laufzeiten der Staatskredite sind zu kurz. Sie müssen sich immer wieder refinanzieren. Wenn dann ein Inflationsszenario eintritt und die Zinsen stark angehoben werden, muss der Staat dafür letztendlich mehr zahlen. Ins Risiko zu gehen, Inflation zu erzeugen jenseits der 2 %, rechnet sich nicht und ist keine vernünftige Strategie.

G.I.B.: Wie schätzen Sie die Wirksamkeit von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zur Krisenbewältigung ein?

Prof. Gustav Horn: Vor dem Hintergrund der dramatischen Einbrüche bei der Produktion auch im Vergleich zur gesamten Wirtschaftsgeschichte der Nachkriegszeit haben wir bereits einiges erreicht. Der Einbruch betrug 9,9 % und hat sich nun auf 5,5 % gesenkt. Trotz allem ist die Arbeitslosigkeit nur maßvoll gestiegen. Das verdanken wir dem arbeitsmarktpolitischen Instrument der Kurzarbeit, ...

G.I.B.: ... das endlich ist, ...

Prof. Gustav Horn: ... aber bisher noch wirkt. Und die Hoffnung bleibt, dass es so lange wirkt, bis die Wirtschaft wieder anläuft. Natürlich erschöpft sich dieses Instrument irgendwann einmal, und gerade KMU werden sich einen längeren Einsatz von Kurzarbeit kaum leisten können. Aber wenn Sie sich England, Amerika oder Spanien anschauen, dann sehen Sie dort viel höhere Steigerungen bei den Arbeitslosenzahlen im Vergleich zu Deutschland. Kurzarbeit wirkt, wenn die Konjunktur möglichst schnell wieder anläuft.

Dies ist, kurz skizziert, die Offensivstrategie. Wenn diese nicht aufgeht, müssen wir auch darüber nach-

denken, die Bezugsdauer von Arbeitslosengeld I zu verlängern, um wenigstens die Einkommen auf einem gewissen Level zu stabilisieren. Das wäre dann die Defensivstrategie.

G.I.B.: Wir haben in Deutschland aber auch ein strukturelles Arbeitsmarktproblem.

Prof. Gustav Horn: Ja, die relativ hohe Langzeitarbeitslosigkeit ist auch ein Ergebnis von falschen Kriseninterventionen in der Vergangenheit. Hier hat sich ein relativ hoher Sockel an Langzeitarbeitslosen entwickelt, die von Tag zu Tag an Qualifikation verlieren und mit der Zeit immer größere Wiedereinstellungsprobleme haben. Neben allen sinnvollen Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen ist ein langfristiger Aufschwung die beste Bekämpfung von Ar-

Unternehmen mussten sich vor Analysten und Bankern rechtfertigen, die noch nie ein Unternehmen geleitet und nur ihre Bilanzdaten und Finanzmarktzahlen auf dem Schirm hatten.

beitslosigkeit. Während des letzten Aufschwungs wurde auch ein erheblicher Teil der strukturellen Arbeitslosigkeit abgebaut. Allerdings spielte auch die Bereinigung der Statistik nach der Einführung von Hartz IV eine gewisse Rolle. Hinzu kommt die segenreiche Wirkung der Demografie, in deren Folge der Strom der Arbeitskräfte nachlässt. Dies führt dazu, dass die Unternehmen sich stärker um ihre Arbeitskräfte bemühen, weil sie nicht wissen, ob sie so einfach Ersatz auf dem Arbeitsmarkt finden.

G.I.B.: Reagieren die Unternehmen im Vergleich zu vorhergehenden Krisen nicht viel flexibler? Viele kleine und mittlere Unternehmen haben Krisenstrategiepläne erstellt, die, angefangen bei Arbeitszeitkonten bis hin zur Prüfung innovativer Geschäftsfelderweiterungen, die ganze Palette von Kostenreduzierungen bis zur

Verstärkung der Auftragsakquise umfassen. Deutet dies alles nicht auf einen sehr flexiblen und weitsichtigen Umgang mit der Krise hin?

Prof. Gustav Horn: Die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte – dies wird häufig nicht erkannt – geht einher mit einer internen Flexibilisierung in den Unternehmen, und zwar in den großen wie in den kleinen. Schon im Aufschwung wurden nicht so viele neue Leute eingestellt wie früher. Man hat mit den Belegschaften z. B. Arbeitszeitkonten vereinbart, setzt damit ohne großen bürokratischen Aufwand und Kosten Mehrarbeit

gesunken, weil die Lohnstrategie die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen nicht ausreichend berücksichtigt hat.

Die heutige Krise hat eine andere Natur, hat eher mit zu geringen Lohnsteigerungen zu tun. Teil einer unternehmensspezifischen Sanierungsstrategie könnte es sein, die Arbeitnehmer mit ins Boot zu holen, in dem sie, wie jetzt auch von der IG Metall propagiert wird, einen Teil ihres Lohns in das Unternehmen investieren. Sie verzichten also z. B. auf die eigentlich vereinbarten Lohnanhebungen und bringen den Betrag sozusagen als Eigenkapitalerhöhung von Arbeitnehmerseite in das Unternehmen ein. So kann diese Krise eher der Weiterentwicklung von Partizipation nutzen.

Warum hatte die moderne Volkswirtschaftslehre keine Konzepte für die Krise? Diese Frage wird in Deutschland leider kaum diskutiert.

ein, wenn es die Auftragslage erfordert. In Zeiten geringer Auslastung konnte auf die Konten zurückgegriffen, konnten Entlassungen vermieden werden. Diese Flexibilität bietet die Möglichkeit, Vorhaben, die man vielleicht in der Hochkonjunktur auch aus Kapazitätsengpässen heraus nicht realisieren konnte, gerade jetzt umzusetzen und weitsichtiger zu agieren.

G.I.B.: Sind Krisenzeiten schlechte Zeiten für Partizipation in Unternehmen oder beobachten Sie auch, dass sich vor dem Hintergrund der aktuellen Problemlage verstärkt partizipative Elemente entwickeln und Neues versucht wird?

Prof. Gustav Horn: Das kommt immer auf die Art der Krise an. Eine Krise, wie z. B. in den 1970er Jahren oder Anfang der 1980er Jahre, die auf überhöhte Ansprüche, z. B. zu hohe Lohnsteigerungen, zurückzuführen ist, wird Partizipation nicht befördern. Weil in einer solchen Situation alle Beteiligten gegen die Auswirkungen der Krise auf die eigene Lage kämpfen. Das hat den Gewerkschaften wahrlich nicht genutzt, was da passiert ist. Sie sind in der Folge schwächer geworden: Ihr gesellschaftlicher Einfluss ist

G.I.B.: Warum nutzt das sowohl den Unternehmen als auch den Arbeitnehmern?

Prof. Gustav Horn: Das Finanzierungssystem hat viele Unternehmen stark unter Druck gesetzt. Immer wenn sie Kapital brauchten, mussten sie sich vor Heerscharen von Analysten und Bankern rechtfertigen, die noch nie ein Unternehmen geleitet und nur ihre Bilanzdaten und Finanzmarktzahlen auf dem Schirm hatten. Ich habe mit vielen Unternehmern gesprochen, die mit Horror an diese Gespräche zurückdachten. Niemand hat dagegen ein stärkeres Interesse an einer langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens als ein Arbeitnehmer. Sie stecken ihr Kapital nicht für zwei Tage in ein Unternehmen, sind also ein Gegengewicht zur Kurzfristorientierung der Finanzmärkte. Schon gar nicht lassen sie zu, dass ein Unternehmen geplündert wird, wie wir es gerade bei etlichen Hedgefonds erlebt haben.

G.I.B.: Wie bewerten Sie das Argument des sog. Klumpenrisikos, das ja darauf hinweist, dass Arbeitnehmer sich auf diesem Weg der Gefahr aussetzen, in der Insolvenz ihres Arbeitgebers nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch noch ihre Kapitaleinlagen zu verlieren?

Prof. Gustav Horn: Die Investition von Lohnanteilen ist eine Notmaßnahme, wenn es um die Rettung eines Unternehmens geht. Ich wäre viel skeptischer, wenn

es darum gehen sollte, diese Strategie bei Lohnverhandlungen einzusetzen. Wenn wir produktivitätsorientierte Lohnerhöhungen haben, dann ist das auch eine Lohnentwicklung, die am Erfolg der Wirtschaft partizipiert. Aber der Arbeitnehmer entscheidet selbst, was er mit dem Geld macht, ob er es ins Unternehmen seines Arbeitgebers oder sonst wo oder überhaupt nicht investiert. Und das ist dann auch von der Risikoverteilung her besser, als prinzipiell festzulegen, einen Teil der Lohnerhöhung ins eigene Unternehmen zu investieren.

G.I.B.: Wir sind – in diesem Gespräch – bisher von der Voraussetzung ausgegangen, dass der durch die Finanzmarktkrise in einer seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs nicht erlebten Weise verschärfte Abschwung der Weltwirtschaft seine sog. Bodenbildung erreicht hat. Ist das nicht vielleicht doch etwas zu optimistisch gedacht? Besteht nicht auch die Gefahr, dass v. a. in



den USA weitere Kreditblasen platzen, z. B. im Bereich der Finanzierung von Gewerbeimmobilien oder Kreditkartenschulden, und in der Folge weitere Verwerfungen in der Weltwirtschaft entstehen? Zudem handeln Investmentbanker offensichtlich auch schon wieder in ähnlicher Weise wie vor der Krise mit schwer durchschaubaren Kreditverbriefungen und Derivaten, steigen auf breiter Front also erneut in höchst risikoreiche Finanztransaktionen ein, die heute von vielen Ökonomen als Casinospiele bezeichnet werden.

Prof. Gustav Horn: Die Gefahr sehe ich auch. Im Grunde ist die Situation gefährlicher als zuvor. Die Banker verhalten sich wie vorher bzw. so, wie sie es gelernt haben. Aber die neuen Regulierungsmaßnahmen gelten noch nicht. Mittlerweile sind zwar schon viele Banken vom Markt verschwunden, aber die verbleibenden sind größer und damit auch zu einem größeren Risiko geworden. Wir brauchen deshalb dringend Regulierungsmaßnahmen, die die Banken zwingen, ihre Eigenkapitalausstattung deutlich zu erhöhen, und die über einen solchen Weg bestimmte, zur Kreditversorgung der Realwirtschaft unnötige, aber risikoreiche Produkte unrentabel machen.

G.I.B.: Müssen Großbanken nicht auch auf ein Maß gestutzt werden, das ihnen ihre sog. Systemrelevanz nimmt; dass also eine Bankeninsolvenz nicht mehr eine solche Sprengkraft wie zurzeit entfalten, die Politik also angesichts der zu befürchtenden Folgen auch nicht mehr in Geiselhaft genommen werden kann?

Prof. Gustav Horn: Sie kennen das Sprichwort: „Too big to fail is too big!“ Das darf nicht sein. Wie erreicht man das? Der Staat kann eine bestimmte Größe nicht vorschreiben, aber er kann Größe bestrafen, in dem er große Banken härter reguliert. Wenn ihr Geschäftsgebaren teurer wird, dann sorgt der Markt dafür, dass es mehr kleinere als größere Banken gibt. Das erreicht man, indem die Anforderungen an die Höhe des Eigenkapitals mit der Größe zunehmen. Bei einem gleichartigen Geschäft muss dann beispielsweise eine kleine Bank 20 % Eigenkapital hinterlegen, eine große 40 %.

G.I.B.: Was macht die Krise eigentlich mit den Ökonomen selbst?

Prof. Gustav Horn: Sie stürzt sie in die Krise. Ich habe gerade mit meinen Institutsmitarbeitern über diese Frage diskutiert. Es ist interessant, dass mitten in der Krise, als es um die Krisenbekämpfung ging, fast alle Ökonomen auf keynesianische Instrumente umschwenkten, und zwar nicht auf neue, sondern auf die traditionellen, deren Schlussfolgerungen man früher als steinzeitlich bewertet hatte – im Grunde ein intellektuelles Armutszeugnis. Für mich, der diese „steinzeitlichen“ Instrumente schon immer vertreten hat, war das mit einer gewissen Genugtuung verbunden, die letztendlich aber auch nicht viel weiter hilft.

Es zeigt sich, dass vieles, was Volkswirte in den letzten 60 Jahren getrieben haben, offensichtlich überflüssig war. Konzepte und Vorschläge sind im Normalbetrieb schön und gut, aber wirklich gebraucht hätte man sie in der Krise. Manche Kollegen sprechen deshalb vom ethischen Versagen dieser Wissenschaft. Und das ist nicht völlig von der Hand zu weisen.

Warum hatte die moderne Volkswirtschaftslehre keine Konzepte für die Krise? Diese Frage wird in angelsächsischen Ländern ausführlich, in Deutschland aber leider kaum diskutiert. Hier geht man „back to business as usual“. Wir werden damit eine intellektuelle Diskussion, wie sie u. a. von Paul Krugman, dem Wirtschafts-Nobelpreisträger des Jahres 2008, vorangetrieben wird, verschlafen oder nur rezipierend an ihr teilnehmen. Aber ich denke, es wird eine Zeitenwende in der Volkswirtschaftslehre geben, und wir werden über diese Krise noch in 20 oder 30 Jahren sprechen. Sie wird genauso ihre wissenschaftlichen Spuren hinterlassen wie die Krisen in den 1970er Jahren.



DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Dr. Friedhelm Keuken

Tel.: 02041 767-272

E-Mail: f.keuken@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach

Tel.: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT

Prof. Dr. Gustav A. Horn

Wissenschaftlicher Direktor

Institut für Makroökonomie und

Konjunkturforschung (IMK)

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 7778331

Internet: www.imk-boeckler.de

Erschienen im G.I.B.info 4_2009

KMU-INNOSTRAT

Ziele und Leitideen

Ziel des Projekts KMU-INNOSTRAT ist die Erarbeitung innovativer Handlungskonzepte, die dazu beitragen, die Entwicklung wirksamer Innovationsstrategien in einer Vielzahl von KMU anzuregen und zu unterstützen. Dabei lassen wir uns von der Überlegung leiten, dass insbesondere auch gute Arbeitsplätze notwendig sind, um Innovationsstrategien in KMU erfolgreich zu entwickeln und wirksam umzusetzen.

Die Zusammenarbeit zur Entwicklung von Innovationsstrategien geht dabei über eine innerbetriebliche Sozialpartnerschaft weit hinaus. Innovative KMU kooperieren mit Kunden und Lieferanten, Gewerkschaften und Verbänden, Anwohnern und Interessengruppen, Politik und Verwaltung, Beratern und Wissenschaftlern. Sie sind nicht nur auf der Suche nach neuen Erkenntnissen über Märkte und Verfahren, nach wirtschaftlichem Erfolg und tragfähigen Kompromissen, sondern vor allem nach wechselseitigen Vorteilen.

KMU finden heute vielfältige Informations-, Weiterbildungs- und Beratungsangebote, die Unterstützung bei ihren Innovationsanstrengungen versprechen. Solche Angebote scheinen allerdings nur selten systematisch und umfassend genutzt zu werden. Aus Sicht vieler Wirtschaftsförderer und Unternehmensberater sind die Entscheidungen in KMU zur Nutzung von Dienstleistungsangeboten zur Innovationsförderung nur schwer kalkulierbar. KMU-INNOSTRAT wird deshalb auch das individuelle und kooperative Entscheidungsverhalten in KMU zum Gegenstand seiner Untersuchungen machen. Ziel ist dabei, konkrete Hinweise zur Verbesserung der Anschlussfähigkeit wirtschafts-, arbeits- und strukturpolitischer Instrumente an betriebliche Entscheidungsstrukturen und -prozesse zu geben.

KMU-INNOSTRAT-PROJEKTKONSORTIUM

G.I.B., Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop

www.gib.nrw.de

Ansprechpartner:

Dr. Friedhelm Keuken, Telefon: 02041 767-272

E-Mail: f.keuken@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach, Telefon: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de

Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.

Eupener Str. 70, 50933 Köln

www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de

Ansprechpartner:

Dr. Achim Loose, Telefon: 0212 2244312

E-Mail: achimloose@gmx.de

Technische Universität Dortmund –

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

Sozialforschungsstelle Dortmund

Evinger Platz 17, 44339 Dortmund

www.sfs-dortmund.de

Ansprechpartner:

Jürgen Schultze, Telefon: 0231 8596-245

E-Mail: schultze@sfs-dortmund.de

LINK ZUR PROJEKT-HOMEPAGE

www.kmu-innostrat.de

LAUFZEIT

01. September 2008 bis 31. August 2011

TRANSNATIONALE ZUSAMMENARBEIT WORK-IN-NET

www.workinnet.org

G.I.B._info-Abo

In unserem vierteljährlich erscheinenden G.I.B._info berichten wir regelmäßig über aktuelle arbeitsmarktpolitische Schwerpunktthemen, Beispiele guter Praxis und führen Interviews mit Expertinnen und Experten.

Abonnieren können Sie das G.I.B._info über unseren Internetshop unter www.gib.nrw.de/service/shop

oder mit der beiliegenden Bestellpostkarte.

Preis: 30,00 EUR

G.I.B. VIP-Account!

Erweitertes Abo des G.I.B._info: VIPs (die Abkürzung steht für Very Informed Person) erhalten neben dem G.I.B._info noch weitere Publikationen der G.I.B. und genießen zahlreiche Vergünstigungen sowie exklusive Serviceangebote:

- das Jahresabo des G.I.B.-Infos inklusive Porto und Verpackung
- die Möglichkeit, neben der Papierversion auch eine G.I.B.-Info-PDF als E-Mail zu erhalten,
- Aufnahme in einen Verteiler für alle kostenlosen G.I.B.-Publikationen (zusätzliche Porto- und Verpackungskosten fallen nur bei der Nachbestellung von Einzelheften an),
- 25 Prozent Rabatt auf alle kostenpflichtigen G.I.B.-Publikationen,
- einen Passwort geschützten Zugang zum G.I.B.-Info-Online-Archiv

Abonnieren können Sie den G.I.B. VIP-Account über unseren Internetshop unter www.gib.nrw.de/service/shop

oder mit der beiliegenden Bestellpostkarte.

Preis: 40,00 EUR



Impressum

Herausgeber: G.I.B. – Gesellschaft für innovative

Beschäftigungsförderung mbH, Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop

Verantwortlicher Redakteur: Manfred Keuler

Redaktionskonferenz: Dr. Friedhelm Keuken, Dr. Ulrich Sassenbach, Manfred Keuler, Andrea Kodura

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Dr. Friedhelm Keuken, Dr. Ulrich Sassenbach, Paul Pantel, Dr. Heiner Kleinschneider (WFG, Borken), Hermann-Josef Raatgering (WFG, Borken), Dr. Ursula Beller (TTH, Düsseldorf), Wolfgang Diebke (Handwerkskammer Dortmund), Dr. Dieter Rehfeld (IAT, Gelsenkirchen), Anke Brunsiek (Oskar Lehmann GmbH & Co. KG), Christian Besse, Walter Siepe, Susanne Schwager (LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH), Theo Strauch (Unternehmensberater), Prof. Dr. Bernd Kriegesmann (Präsident der Fachhochschule Gelsenkirchen), Prof. Gustav Horn (IMK)

Zur einfacheren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, stets männliche und weibliche Schreibformen zu verwenden. Wenn nicht anders kenntlich gemacht, sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:

G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop
Telefon: 02041 767-0 | Fax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de | Internet: www.gib.nrw.de

Gestaltung: Andrea Kodura, G.I.B.

Fotos: Arnd Drifte, Michel Koczy, Julia Reschucha, Joe Kramer, Frank Stefan Krupop, Bert Butzke, Andreas Küster, SOPTIM AG, www.photocase.com: Karsten Jipp, Andreas Gärtner

Titelfoto: Michel Koczy, Essen/Berlin

Druck: Druckerei Pomp Bottrop

ZKZ: K31228 | ISSN 1860 – 9384

Bezugspreis: 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung
Erscheint vierteljährlich – November 2009

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH ist eine Einrichtung der Landesregierung NRW.

Sie unterstützt die Arbeitspolitik des Landes. Auch bei der Umsetzung des ESF ist die G.I.B. strategischer Partner des MAGS.

Gefördert durch:



G.I.B. NRW

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

KMU INNOSTRAT