

systems modelling

sustainable regional development

Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte

vertraulich

knowledge networks

Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte Seminare

Petra Wagner-Luptacik

Dezember 2005
ARC--sys-0070

Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte Seminare

Endbericht zum Projekt Nr. 7.62.00211 im
Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft
und Arbeit

Petra Wagner-Luptacik¹

Dezember 2005
ARC--sys-0070

¹ ARC systems research GmbH, Geschäftsfeld Regionalforschung

Inhalt

1	Kontext	1
1.1	Innovation und Innovationsbarrieren in Unternehmen	1
1.2	Technologietransfer: Die TechnoKontakte-Seminare	3
1.3	Projektziel und Vorgangsweise	5
2	Exploration: Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte Seminare	6
2.1	Analyse	6
2.2	Innovationspolitische Ansatzpunkte	7
2.2.1	Best Practice Academy	8
2.2.2	Best Practice Start-ups	8
2.2.3	Best Practice Consultants	9
3	Pilot „Best Practice Consultants“	10
3.1	Ziel und Vorgangsweise	10
3.2	Ergebnisse	10
3.3	Zusammenfassung	12
3.3.1	Flankierende Maßnahme „Best Practice Berater“	12
3.3.2	Flankierende Maßnahme „Info-Portal und Plattform“	14
	Referenzen	15

1 Kontext

1.1 Innovation und Innovationsbarrieren in Unternehmen

Innovation ist ein wesentlicher Faktor für die langfristige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsakteuren. Dabei gelten kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) als *the real giants of the European economy* (EC 2002:4). KMUs tragen in erheblichem Ausmaß zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei und fungieren als Wettbewerbsmotoren bei „Qualität“ und „Service“. Zwischen 1988 und 2001 haben die großen Unternehmen mehr Arbeitsplätze verloren als geschaffen, während die Zahl der Arbeitsplätze in den KMUs kontinuierlich gewachsen ist. Diesen Stärken stehen aber auch Schwächen gegenüber. Dazu zählen der Mangel an qualifizierten Beschäftigten sowie an finanziellen Ressourcen und Nachteile in der Aneignung von Kooperations- bzw. Netzwerkvorteilen.

Gemessen an der Wichtigkeit von Innovation für den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, sollte die Innovationstätigkeit erhöht werden. In Europa ist weniger als die Hälfte der Firmen innovativ (EU 44%, Österreich 49%). Wiederum spielen die KMUs dabei eine wichtige Rolle, weil sie eine deutliche Tendenz zur Steigerung ihrer Innovationstätigkeit haben (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Unternehmen mit Innovationsaktivitäten (produzierender Bereich)

	1996 (CIS2)	2000 (CIS3)
Mittlere Unternehmen	30.000	35.000
Großunternehmen	10.000	8.000

Quelle: EC (2004: 36)

Die größten Innovationsbarrieren stellen - mehr oder weniger erwartungsgemäß - die ökonomischen Faktoren dar (vgl. Tabelle 2). Die Innovationskosten, die externe Finanzierung von Innovationsprojekten und das Innovationsrisiko sind mit Abstand die größten Hinderungsgründe. Dies gilt sowohl für KMUs als auch für große Unternehmen. An den Ergebnissen des aktuellen Innovation Survey (2002) überrascht, dass die Unterschiede in den wahrgenommenen Innovationsbarrieren zwischen den Unternehmensgrößenklassen insgesamt nicht sehr groß streuen. Der Mangel an qualifiziertem Personal wird bei allen Unternehmen als Problem gesehen. Größere Unterschiede gibt es jedoch beim Zugang zu externer Finanzierung von Innovation, der für die kleineren Unternehmen stärker als Innovationsbarriere wahrgenommen wird. Die meisten Unternehmen (aller Größenklassen) sehen sich hingegen gut informiert über Technologien und Märkte und als organisatorisch flexibel.

Tabelle 2: Anteil der Firmen in Europa, die ausgewählte Innovationsbarrieren als sehr bedeutend wahrnehmen (% , CIS 3)

	Klein	Mittel	Groß
Zu hohe ökonomische Risiken	16	13	18
Innovationskosten zu hoch	21	19	21
Fehlende Finanzquellen	16	13	10
Organisatorische Inflexibilität im Unternehmen	6	5	6
Fehlen von qualifiziertem Personal	13	14	13
Fehlende Information über Technologie	5	4	3
Fehlende Information über Märkte	5	4	4
Unzureichende Flexibilität für Regulierung bzw. Standards	10	8	7
Fehlende Kundenreaktionen auf neue Produkte bzw. Dienstleistungen	8	6	5

Quelle: EC (2004: 49)

In Österreich stellt sich die Situation anders dar als auf gesamteuropäischer Ebene (vgl. Tabelle 3). Hier werden tendenziell mehr oder größere Innovationsbarrieren wahrgenommen als im europäischen Durchschnitt. Dies trifft auf alle oben genannten Innovationsbarrieren zu - die Innovationskosten, die externe Finanzierung von Innovationsprojekten, das Innovationsrisiko und den Mangel an qualifiziertem Personal. Und hier sind auch die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen größer als im europäischen Durchschnitt. Was weiters auffällt ist, dass in Österreich die eigene Innovationskultur wie auch Standards und Regulierung als für KMUs überdurchschnittlich hohe Innovationsbarrieren darstellen.

Tabelle 3: Anteil österreichischer Firmen, die spezifische Innovationsbarrieren als sehr wichtig betrachten (% , CIS3)

	Kleines Unternehmen	Mittleres Unternehmen	Großunternehmen
Zu hohe ökonomische Risiken	25	21	20
Innovationskosten zu hoch	32	24	23
Fehlende Finanzquellen	24	12	11
Organisatorische Inflexibilität im Unternehmen	11	5	7
Fehlen von qualifiziertem Personal	16	19	10
Fehlende Information über Technologie	4	6	3
Fehlende Information über Märkte	8	5	3
Unzureichende Flexibilität für Regulierung bzw. Standards	16	10	5
Fehlende Kundenreaktionen auf neue Produkte bzw. Dienstleistungen	5	5	2

Quelle: EC (2004: 206)

Insgesamt können aufgrund der CIS Befunde und anderer Innovationsstudien als die größten Innovationsbarrieren für österreichische KMUs folgende genannt werden:

- Auf Grund des Mangels an qualifizierten Mitarbeitern sind KMU oft nicht in der Lage, eigene Entwicklungen in größerem Maßstab durchzuführen.
- Auch der Zugang von KMU zu externem Wissen und Information ist aus diesen Kapazitätsgründen beschränkt. Dies kann entweder dazu führen, dass sie schlecht in Unternehmens- und Forschungsnetzwerken verankert sind (und daher neue Entwicklungen und Marktchancen erst spät zur Kenntnis nehmen und deren Bedeutung für ihr Unternehmen nur unzureichend beurteilen können) oder dazu, dass sie zu wenig von den Netzwerken profitieren (weil sie zu wenig Zeit haben sich zu engagieren oder zu wenig qualifizierte Mitarbeiter, die imstande sind die Netzwerkressourcen in der eigenen Firma verfügbar zu machen).
- KMU haben auf Grund der hohen Involvierung ihrer Führungskräfte in das laufende Tagesgeschäft häufig Defizite in einem systematischen Innovationsmanagement und somit in der Entwicklung und Verfolgung längerfristiger Innovationsstrategien. Zudem fehlt KMU das Bewusstsein für ihre Bedürfnisse hinsichtlich neuer Technologien bzw. Kenntnis entsprechender Technologien.
- Die Innovationskultur in KMU ist suboptimal, gerade was die Überwindung unterschiedlicher Innovationskulturen, die Kommunikation, das Verständnis und die Vertrauensbildung z.B. in der Interaktion von KMU und Hochschulen betrifft.
- Die Innovationskosten und die externe Finanzierung von Innovation stellen eine besonders große Hürde dar. Dies gilt vor allem für kleine Hochtechnologie-Firmen, wenn eine Innovation neue Technologien mit neuen Märkten kombiniert oder wenn es sich um komplexe und riskante Innovationsprojekte handelt. Im Allgemeinen empfinden KMUs den Zugang zu öffentlichen Mitteln als zu langwierig und bürokratisch.
- Nicht zuletzt stellen Standards und Regulierungen eine Innovationsbarriere dar.

1.2 Technologietransfer: Die TechnoKontakte-Seminare

Technologietransfer ist ein wesentliches Instrument zur Erhöhung der Performance von Innovationssystemen. Besonders für KMU ist Technologietransfer aufgrund der geringen eigenen F&E-Potenziale und der begrenzten Finanzierungskraft (siehe oben) unumgänglich. Die Aneignung von externem technologischen Wissen ist notwendig, um Innovationen hervorbringen und vermarkten zu können.

Neueren Forschungserkenntnissen zufolge ist zum Verständnis einer Technologie in erheblichem Umfang implizites Wissen erforderlich, also personengebundenes Know-how, welches nicht oder nur schwer in eine kodifizierte Form zu bringen und deshalb nur schwer ‚transferierbar‘ ist. Beim Transfer von Wissen im Gegensatz zur Information wird immer auch neues Wissen geschaffen, weil es in einen neuen Erfahrungs- und Anwendungskontext verankert wird. Damit ist avancierter Technologietransfer auch immer mit Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens verbunden. Da beim Transfer von Technologie praktisch immer auch ein Transfer von implizitem Wissen erforderlich ist, sind grundsätzlich alle Transferformen besonders wirksam, die einen direkten Kontakt zwischen den am Transferprozess Beteiligten "über Köpfe" beinhalten.

Die Bedeutung längerfristiger, wechselseitiger Interaktionen zwischen den Beteiligten in der Technologietransferförderung steht somit auch im Vordergrund von innovationspolitischen Förderansätzen. In Österreich soll etwa das Technologietransferprogramm *protec2002+* die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren des Innovationssystems auf regionaler und nationaler Ebene auf Basis gemeinsamer Projekte und Netzwerke verbessern.

Innovationspolitisches Ziel des Technologietransferförderprogramms *TechnoKontakte* Seminare ist es wiederum, im Rahmen von *firm-to-firm visits* Best practice-Wissen zu transferieren und damit

Innovationsimpulse bei den teilnehmenden Unternehmen zu initiieren. Ziele des Programms TechnoKontakte Seminare sind konkret:

- Wissensvermittlung in praxisbezogenen Seminaren bei Best Practice Firmen
- Ermöglichung von Erfahrungsaustausch
- Initiierung von Nachfolgeaktivitäten wie etwa die Entwicklung strategischer Unternehmenskonzepte, Investitionsentscheidungen oder den optimalen Einsatz neuer Technologien
- Netzworkebildung durch Ermöglichung von Kontakten zu Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten oder Kooperationspartnern

Pro Jahr werden durchschnittlich 50 Seminare angeboten, überwiegend von größeren Unternehmen, die international tätig bzw. auch Töchter internationaler Konzerne sind. Von den jährlich rund 800 Teilnehmern stammt die Hälfte aus KMU. Zwei Drittel der Teilnehmer haben eine leitende Position in ihrem Unternehmen inne, was zum einen die Bedeutung des Themas für das eigene Unternehmen unterstreicht und zum anderen die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Anregungen und Ideen aus den Seminaren wesentlich erhöht.

Wie die letzte Evaluierung (Buchinger, Wagner 2003) gezeigt hat, werden die Ziele des TechnoKontakte Seminarprogramms auch erreicht. Dies betrifft sowohl den Markterfolg (wachsende Besucherzahl, hohe Kundenzufriedenheit) als auch die innovationspolitisch erwünschten Transfer- und Mobilisierungswirkungen. So werden durch das Programm innovationsorientierte Unternehmen angesprochen und auch zu konkreten Folgeaktivitäten angeregt, jedoch in unterschiedlichem Umfang und Bedeutung. So diskutiert fast jeder Teilnehmer die Inhalte des Seminars mit Kollegen im eigenen Unternehmen (93%), zwei von drei Unternehmen führen auch Anpassungen in der Unternehmensstrategie durch (65%). Weniger oft kommt es zu weiterführenden Recherchen (43%) oder Forschung und Entwicklung (20%). Jedes fünfte Besucherunternehmen findet auch Zutritt zu Clustern und Netzwerken (21%).

Mit einem Anteil von 43% konkreter Veränderungen bei den Besuchern erreichen die österreichischen TechnoKontakte Seminare ähnlichen Wert wie das vergleichbare deutsche TOP-Programm mit 45% (Kimpeler 2003). Die Erfahrungen mit TOP zeigen auch, dass die zentralen Erfolgsfaktoren dieses Programmtyps die "demonstrierte Machbarkeit" einer Lösung (2/3 der Befragten) und die "Übernahme von Implementierungs-Know-how" (ca. 1/2) sind. Die technologischen und organisatorischen Konzepte selbst werden von einem kleineren, aber nennenswerten Anteil der Firmen adoptiert (ca. 20%).

Was die innovationspolitisch erwünschte Wirkung anbelangt, so leistet das Transferprogramm TechnoKontakte Seminare in mehrfacher Hinsicht Beiträge:

- Die Themenpalette der Seminare ist breit: sie deckt unterschiedliche Dimensionen des betrieblichen Innovationsprozesses ab (Fertigung, F&E, Humanressourcen, Strategie, etc.).
- Die Klientel besteht zur Hälfte aus KMU, die in der österreichischen wie in der europäischen Innovationspolitik als besonders förderungswürdig gelten.
- Es wird Wissen vermittelt, das aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf anderem Weg nicht leicht hätte erworben werden können.
- Es wird eine breite Mobilisierungswirkung erreicht. Das erworbene Wissen wird vielfältig in den Besucherunternehmen umgesetzt und bewirkt Kooperationen und Netzworkebildung.
- Es wird eine nachhaltige Mobilisierungswirkung erreicht. Bei einem Teil der Firmen führt das erworbene Wissen zu organisationalem Lernen und stellt damit eine Basis für innovationspolitisch erwünschte Verhaltensänderung dar.

Für die Weiterführung des Programms beinhaltet die Evaluierung auch Empfehlungen, die innovationspolitische Wirkung u.a. durch eine Erhöhung des KMU-Anteils bei den Besucherfirmen zu erhö-

hen und auch neue Kundengruppen zu erschließen. Hier wird eine verstärkte Vermarktung bzw. auch Koordination oder Kooperation mit anderen Anbietern angeregt.

Aus innovationspolitischer Sicht ist für die Bewertung der Effekte von Technologietransfer auch die Hebelwirkung der Förderung relevant. So stellt sich die Frage, ob das Potenzial der TechnoKontakte bereits voll ausgeschöpft ist oder ob die Hebelwirkung noch gesteigert werden kann. Die Hebelwirkung bezieht sich dabei auf die Steigerung hinsichtlich Ausmaß und der Bedeutung der in den Besucherunternehmen stimulierten Innovationsaktivitäten. Grundsätzlich können folgende Strategien identifiziert werden:

- über Quantität (mehr Teilnehmer zu mehr Seminaren)
- über Qualität (insbes. Empfehlungen der Evaluierung)
- über Additionalität (d.h. Umsetzungserfolg: innovationsrelevante Folgeaktivitäten bei Besuchern).

Die beiden erstgenannten Ansätze wurden in der letzten Evaluierung adressiert und mit dem Programmträger bzw. den technologiepolitischen Entscheidungsträgern diskutiert. Für die Beurteilung des Potenzials der dritten Strategie ist die Informationsbasis unzureichend. Da besonders hier die innovationspolitisch erwünschten mittel- und längerfristig Wirkungen bei den Unternehmen liegen, besteht der Bedarf nach weiterführenden Analysen und der Identifizierung geeigneter Maßnahmen.

1.3 Projektziel und Vorgangsweise

Ziel dieses Projektes ist es daher, Ansatzpunkte für konkrete Aktivierungs- bzw. Unterstützungsmaßnahmen der TechnoKontakte Seminare zu formulieren und so Potenziale für eine größere Hebelwirkung zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurde das Projekt in zwei Phasen – eine Explorationsphase und eine Pilotphase – durchgeführt.

Im Zentrum der Explorationsphase stand die Entwicklung und Bewertung von innovationspolitischen Ansatzpunkten, die Hebelwirkung der TechnoKontakte Seminare vor dem Hintergrund der österreichischen Innovations- und Transferlandschaft zu erhöhen. Die ARC systems research führte zu diesem Zweck Datenbankanalysen zum Zusammenhang von Umsetzungserfolg der Seminare und ausgewählten Strukturvariablen auf Angebots- und Nachfrageseite sowie weiterführende Literaturrecherchen durch (Kapitel 1). Die TechnoKontakte GmbH führte parallel dazu Interviews mit TeilnehmerInnen aus Produktionsseminaren durch, um deren Bedarf nach weiterführenden Maßnahmen abzufragen. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden gemeinsam drei mögliche Entwicklungsrichtungen - Best Practice Academy, Best Practice Start-ups und Best Practice Consultants - vorgeschlagen und gemeinsam mit dem Auftraggeber diskutiert.

In der folgenden Pilotphase wurde eine ausgewählte Maßnahme – nämlich die Best Practice Consultants – vertiefend analysiert. Zu diesem Zweck wurden zwei TechnoKontakte-Seminare mit Beraterbeteiligung besucht und im Anschluss daran die TeilnehmerInnen nach dem Nutzen der Teilnahme des Beraters aus Sicht der Besucherunternehmen gefragt. Die Resultate wurden in einem Experten-Workshops mit Beratern und Unternehmern aus dem Umfeld der TechnoKontakte zur Diskussion gestellt und daraus konkrete Empfehlungen für die weitere Umsetzung der Unterstützungsmaßnahme „Best Practice Consultants“ abgeleitet.

2 Exploration: Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte Seminare

2.1 Analyse

Um den Zusammenhang von Umsetzungserfolg und ausgewählten Strukturvariablen bei den Gastgeber- bzw. Besucherfirmen der TechnoKontakte Seminare zu bewerten, wurden folgende Fragestellungen analysiert:

- Gibt es Unterschiede im Umsetzungsgrad nach Seminarthema bzw. Größe des Gastgeberunternehmens (Angebotsseite)?
- Gibt es Unterschiede im Umsetzungsgrad nach Branche und Größe des Besucherunternehmens (Nachfrageseite)?

Informationen zu den unmittelbaren Effekte und Anregungen für Folgeaktivitäten im eigenen Unternehmen werden vom Seminarveranstalter nach jedem Seminar in einem standardisierten schriftlichen Fragebogen erhoben (Exit survey). Um die Folgeaktivitäten bestimmen und lokalisieren zu können, wurde im Rahmen der letzten Evaluierung eine weitere Erhebung bei den Seminarbesuchern vorgenommen (Follow-up survey).

Die Kluft zwischen Idee (Exit survey) und Umsetzung (Follow-up survey) ist nur sehr schwierig zu ermitteln, da die telefonische Befragung der Unternehmen im Follow-up survey einen hohen Anteil an anonymen Respondenten beinhaltet. Eine Zuordnung von Exit-survey und Follow-up survey ist daher nur sehr eingeschränkt möglich, eine umfassendere Analyse somit nicht sinnvoll.

Gastgeberfirmen

46 der 86 erfassten Gastgeber-Unternehmen war unter jenen, deren Seminare bei den TeilnehmerInnen laut Follow-up survey konkrete Nachfolgeaktivitäten stimulierten. Darunter befanden sich große wie mittlere Unternehmen.

Fazit: Die Unternehmensgröße des Gastgebers hat keinen signifikanten Einfluss auf die Innovationsstimulierung bei den Besucherunternehmen.

Besucherfirmen

43% der Besucherunternehmen haben nach eigenen Angaben Veränderungen durchgeführt; davon waren 13% von größerer Bedeutung, 50% von mittlerer und 35% von geringer Bedeutung für das Unternehmen (Buchinger, Wagner 2003). Alle Unternehmen mit Nachfolgeaktivitäten von größerer und mittlerer Bedeutung wurden in weiterer Folge einer vertieften Analyse unterzogen:

Lediglich 9% dieser Teilnehmer weist Mehrfachteilnahmen auf (im Vergleich zu 43% der Teilnehmer gesamt). Bei diesen Unternehmen handelt es sich überwiegend um Großunternehmen. Der überwiegende Teil besuchte einen „Themen-Cluster“ über einen längeren Zeitraum. Nur wenige nahmen als „Gruppe“, d.h. mit mehr als einer Person, an einem Seminar teil.

Fazit: Von der Häufigkeit der Besuche kann nicht unmittelbar auf die Innovationswirkung geschlossen werden. Vielfach nutzen Unternehmen die Gelegenheit, Entwicklungen in einem bestimmten Themengebiet zu beobachten („Monitoring“).

Thema und Branche

In der gleichen Gruppe (Unternehmen mit Folgeaktivitäten mittlerer und höherer Bedeutung) war die Innovationswirkung am höchsten im Themenbereich Strategie / Management / Organisation, gefolgt von Produktion und Humanressourcen. Dieses Ranking spiegelt grundsätzlich das Seminarangebot nach Häufigkeit der Themen wider.

Die Analysen der TechnoKontakte Datenbank ergeben keine signifikanten Umsetzungsunterschiede auf der Angebotsseite, d.h. kein Seminartyp führt zu besonders hohem Umsetzungsgrad bei den Besuchern. Auch die Größe und die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer (Nachfrageseite) scheinen keinen zentralen Einfluss auszuüben.

Fazit: Der Umsetzungsgrad scheint nicht branchen- bzw. seminarspezifisch, sondern unternehmensspezifisch zu sein. Die thematische Variation der TechnoKontakte Seminare ermöglicht es, flexibel auf die unterschiedlichen Informations- bzw. Innovationsbedarfe der teilnehmenden Unternehmen einzugehen. Selektion ist jedoch notwendig für firmenspezifische Innovationsprojekte. Sehr ähnliche Ergebnisse zeigt das deutsche TOP-Programm.

Funktion der Teilnehmer im Unternehmen

Die Innovationswirkung des Transfers scheint nicht unabhängig von der Funktion des Teilnehmers im eigenen Unternehmen zu sein. Beim deutschen TOP Programm kommen Geschäftsführer überdurchschnittlich häufig aus allgemeinem Interesse am Thema, Bereichsleiter haben ein ausgeprägtes Projektinteresse, Mitarbeiter haben andere Beweggründe (Kimpeler 2003). Korrespondierend mit den Motiven zeigt die Gruppe der Bereichsleiter den umfassendsten Transfereffekt. Im TechnoKontakte Programm nehmen ebenfalls viele Personen mit hoher Entscheidungsbefugnis teil. 85% der Teilnehmer sind Geschäftsführer bzw. 83% kaufmännische Leiter, 65% sind technische Leiter.

Bei der TechnoKontakte Evaluierung stand die Gruppe der Unternehmen mit konkreten Nachfolgeaktivitäten im Zentrum. Im Rahmen der Evaluierung des deutschen TOP Programms (Kimpeler 2003) wurden auch vertiefend jene Unternehmen befragt, die über keine Wirkung berichten. 60% gaben hier an, Veränderungen seien nicht vorgesehen gewesen. Ein Drittel hielt die vorgestellte Lösung für das eigene Unternehmen unpassend. Jeweils 10% gab an, dass die Zeit gefehlt habe, dass Widerstände aufgetreten seien bzw. das hierfür erforderliche Personal gefehlt habe.

Fazit: Es lässt sich ableiten, dass die teilnehmenden Firmen TechnoKontakte auch als eine effiziente und effektive Möglichkeit der Markt- bzw. Trendbeobachtung („Monitoring“ bzw. „Screening“) nutzen.

2.2 Innovationspolitische Ansatzpunkte

Aus der Aufbereitung des analytischen Hintergrunds und den Interviews des Seminarveranstalters mit TeilnehmerInnen wurden drei innovationspolitische Ansatzpunkte zur Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte ausgewählt. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt.

2.2.1 Best Practice Academy

Ziel:

Praxisorientiertes innovationsrelevantes Wissen für junge Führungskräfte bereitstellen

Umsetzung:

Lehrgang mit Modulaufbau, Abschluss mit Zertifikat. Ein Lehrgang sollte sinnvollerweise in Kooperation mit einer Aus- und Weiterbildungseinrichtung entwickelt und abgewickelt werden.

Zielgruppe bzw. Ausrichtung:

Begleitend zur Ausbildung an Fachhochschulen bzw. für Studienabgänger (FH, WU, TU)

Mögliche Kooperationspartner:

Fachhochschulen, WU, TU, ÖPWZ, SAP Business School, Donau-Universität Krems, Innovation Relay Centres, etc.

Innovationspolitische Motivation:

Qualifikation und Innovation als zentrale Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit

2.2.2 Best Practice Start-ups

Ziel:

Förderung von Entrepreneurship, Neugründungen und Jungunternehmen

Zielgruppe:

(Neu-)Gründer, JungunternehmerInnen

Mögliche Kooperationspartner:

Diverse Gründungsinitiativen auf Bundes- und Landesebene (Wirtschaftskammer, RIZ, etc.)

Innovationspolitische Motivation:

Stimulierung von Unternehmensgründungen

2.2.3 Best Practice Consultants

Unternehmen inkorporieren externes Wissen zunehmen in Netzwerken, auch mit Beratern bzw. Intermediären („*how to*“). Die deutsche TOP Evaluierung zeigt, dass die Innovationswirkung bei Unternehmen vor allem in der Demonstration der Machbarkeit und der Übernahme von Implementierungs-Know how liegt. Technisch-organisatorische Lösungen werden in geringerem Maße transferiert (Kimpeler 2003: 50).

Ziel:

„Brokerage“ im Bereich Forschung und Entwicklung; Unterstützung im Innovationsprozess

Zielgruppe:

Gegenwärtige und zukünftige TechnoKontakte-Seminarbesucher, insbes. KMU

Mögliche Kooperationspartner:

Wirtschaftskammer(n)

Umsetzung:

- Best Practice Firmen führen Best Practice Seminare gemeinsam mit einem Berater durch, der wesentlich zum Projekterfolg beigetragen hat. Erste positive eingeschätzte Erfahrungen des Seminarveranstalters TechnoKontakte GmbH sind vorhanden (Best Practice-Seminare der Post AG zu „Logistik-Herausforderungen erfolgreich bewältigen“ oder der Fa. Engel zu „Erfolgreiches Wissensmanagement im Hochtechnologiebereich“).

Innovationspolitische Motivation:

Die Maßnahme setzt am direktesten an der Steigerung der Hebelwirkung der Seminare an. TechnoKontakte kennt Intermediäre-Landschaft und kann entsprechende Kontakte zur Wirtschaft bzw. Beratern vermitteln.

3 Pilot „Best Practice Consultants“

3.1 Ziel und Vorgangsweise

Da der Umsetzungserfolg von Folgeaktivitäten aus den TechnoKontakte-Seminaren als stark unternehmensspezifisch identifiziert wurde und der direkteste Ansatz an der Steigerung der Hebelwirkung der Seminare ansetzt, wurde die weitere Verfolgung der „Best Practice-Consultants“ entschieden. Der Einsatz von „Best Practice Consultants“ soll unsichere, aber „umsetzungswillige“ Unternehmen verstärkt zu innovationsrelevanten Folgeaktivitäten stimulieren (Breitenwirkung) bzw. bei innovationsbereiten Unternehmen zu einem nachhaltigeren Umsetzungserfolg (Tiefenwirkung) führen.

Dafür wurde in einem ersten Schritt die Akzeptanz, d.h. der erwartete Nutzen, von Beratern bei teilnehmenden Unternehmen geklärt. Dies erfolgte in zwei TechnoKontakte Seminare mit Beraterbeteiligung:

- Blaha (Klosterneuburg) am 14.4. 2005: „Production on Demand“ als zukunftsweisende Managementphilosophie
- Philips DAP (Klagenfurt) am 1.6.2005: Erfolgssteigerung durch rechtzeitiges Change Management.
- Im *Exit survey* am Ende des Seminartags wurden die Besucher befragt, wie sie den Nutzen der Teilnahme eines Beraters am Seminar einschätzen (hoch/mittel/gering). Weiters wurden sie befragt, ob sie sich für die Umsetzung der Anregungen im eigenen Unternehmen die Unterstützung eines Beraters vorstellen können.

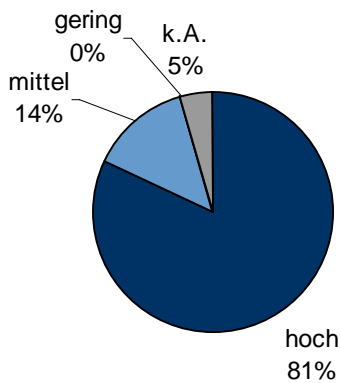
Im *Follow-up survey* im September 2005 wurden die TeilnehmerInnen befragt, ob sie die Anregungen tatsächlich umgesetzt haben und bei welchen konkreten Innovationsvorhaben sie sich die Unterstützung eines externen Beraters vorstellen können.

3.2 Ergebnisse

Aus dem Besuch der zwei TechnoKontakte Seminare lässt sich die Rolle der Berater wie folgt charakterisieren: die Berater übernehmen kurze Präsentationsteile, erläutern einzelne Umsetzungsaspekte auf Anfrage der Teilnehmer bzw. des Unternehmensvertreters. Sie stehen den Teilnehmern auch in den Pausen bzw. der Betriebsbesichtigung für individuelle Fragen und Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

Akzeptanz und erwarteter Nutzen des Beraters in den Seminaren war hoch. Zu Seminarende gaben 95% der Seminarteilnehmer an, dass die Beteiligung des Unternehmensberaters sehr nützlich war. Für 81% der Teilnehmer war der Nutzen sehr hoch, für 14% von mittlerer Bedeutung. Die Einbeziehung des Beraters in die Präsentation und die Diskussion des Best Practice-Falles wird von den Besuchern als sehr positiv hinsichtlich Verständnis und Praxisbezug bewertet.

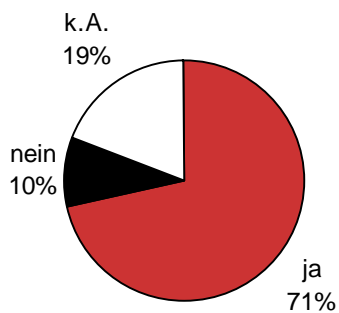
Abbildung 1: "Der Nutzen der Teilnahme des Beraters am Seminar war ..."



Quelle: Exit survey. N=21.

71% der Teilnehmer können sich darüber hinaus eine Beraterunterstützung bei der Umsetzung von Seminarinhalten im eigenen Unternehmen vorstellen (Abbildung 2).

Abbildung 2: „Können Sie sich die Unterstützung eines externen Beraters bei der Umsetzung im eigenen Unternehmen vorstellen?“

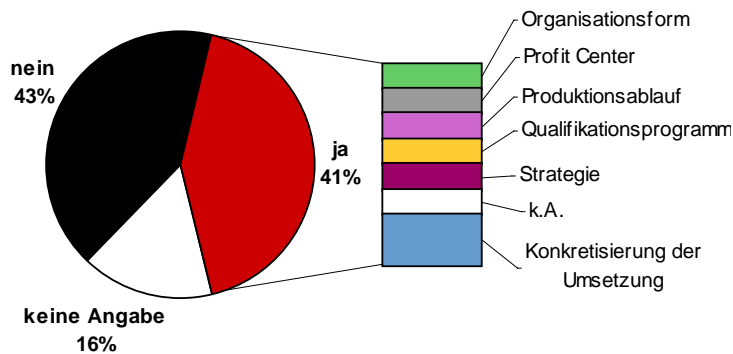


Quelle: Exit Survey. N=21.

Einige Wochen nach dem Seminar nochmals befragt (*Follow-up survey*), kann sich noch immer die Hälfte all jener Teilnehmer, die Interesse signalisiert haben, vorstellen, einen externen Berater für Innovationsaktivitäten zu engagieren. Die Hemmschwelle, einen externen Innovationsberater zu engagieren, scheint für die Teilnehmer somit nicht zuletzt aufgrund des direkten Kontaktes während des Seminars gering zu sein.

41% der Seminarteilnehmer können sich generell die Unterstützung durch einen externen Berater vorstellen, 46% nicht bzw. nicht mehr. Der überwiegende Teil der Befürworter nennt sehr konkrete und erwartungsgemäß diverse Innovationsaktivitäten wie die Wahl der Organisationsform, die Etablierung von Profit Centern bzw. Qualifikationsprogrammen, Strategieentwicklung oder die Optimierung von Produktionsabläufen.

Abbildung 3: „Können Sie sich die Unterstützung eines externen Beraters bei der Umsetzung ihres Innovationsvorhabens im eigenen Unternehmen vorstellen?“



Quelle: Follow-up Survey. N=19.

3.3 Zusammenfassung

3.3.1 Flankierende Maßnahme „Best Practice Berater“

Ein viel versprechender Ansatz zur Steigerung der Hebelwirkung der TechnoKontakte besteht in der stärkeren Involvierung von Beratern in den Seminaren und bei den Folgeaktivitäten in den Besucherunternehmen. Als flankierende Maßnahme wird die Etablierung eines „Best Practice“ Berater-Pools empfohlen:

Nutzen der Involvierung von Beratern

Wie die Erfahrungen in ausgewählten TechnoKontakte-Seminaren mit Beraterbeteiligung zeigen, ist der erwartete Nutzen von Beratern bei den Seminarteilnehmern hoch: direkt nach dem Seminar befragt können sich drei von vier Besucherfirmen auch die externe Unterstützung bei Folgeaktivitäten im eigenen Unternehmen vorstellen. Der Nutzen von Beratern besteht darin, dass sie als Partner der Gastgeberunternehmen in den Best-Practice Seminaren sowohl firmenspezifisches als auch firmenunabhängiges Know-how einbringen können. Dies erfolgt in Form von kurzen Inputs während des Seminars. Berater stehen den Besucherfirmen in Einzel- und Gruppengesprächen in den Pausen oder während der Betriebsbesichtigungen für Fragen zur Verfügung und können so bereits vor Ort eine wichtige zusätzliche Informationsquelle für jene Unternehmen sein, die gekommen sind, um betriebliche Entscheidungen vorzubereiten bzw. abzusichern.

Zielgruppe KMU

Die Berater sollen primär kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darin unterstützen, Ideen und Anregungen aus den Best Practice Seminaren strukturiert und systematisch im eigenen Unternehmen umzusetzen. Berater können hier wertvolle Unterstützung leisten. Gerade KMU verfügen jedoch nicht über ausreichend Wissen, um den Beratermarkt bzw. die Kompetenz einzelner Berater einschätzen zu können. Sie profitieren auch in dieser Hinsicht vergleichsweise wenig vom Innovationsrelevantem Know-how als dies etwa Großunternehmen mit ihren ExpertInnen tun.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Rolle von Beratern direkt in den Best-Practice Seminaren als Katalysatoren behutsam gestärkt werden kann, ohne jedoch dabei den erfolgreichen *firm-to-firm*

Ansatz grundlegend zu verändern. Die KMU-spezifische Innovationsbarriere, Kontakt mit Beratern aufzunehmen, scheint in einem derartigen Setting mit Gelegenheit für direkten, persönlichen Austausch sehr niedrig zu sein.

Nach einigen Wochen nochmals befragt, können sich weiterhin 41% der Besucherfirmen die Beziehung eines externen Beraters bei der Lösung ihres Innovationsproblems vorstellen. Dabei werden sehr konkrete unternehmensspezifische Ziele geäußert. Somit scheint auch Unterstützungsbedarf bei firmeninternen Folgeaktivitäten gegeben.

Kriterien und Spielregeln

Mit dem Branding „Best Practice“ wird die eingeführte Marke „TechnoKontakte“ genutzt, um die Qualität der Beraterleistung zu kommunizieren und so die Chance erhöht, dass die Besucherunternehmen dieses „Qualitätssiegel“ wahrnehmen, die Barriere der Kontaktaufnahme bei veränderungswilligen Unternehmen niedriger wird und damit die Realisierungschancen von Innovationsideen steigen.

Zu den zentralen Kriterien für die Aufnahme in den Beraterpool sollen die Involvierung in Projekten und die Empfehlung eines TechnoKontakte Gastgeberunternehmens zählen. Um das Risiko von „Berater-Eigenmarketing“ hintan zu halten, sind entsprechende Spielregeln – gemeinsam mit allen Beteiligten - zu entwickeln.

Implementierung und Disseminierung

Entsprechend den unterschiedlichen, firmenspezifischen Interessen und Bedürfnissen der Seminar Teilnehmer sollte ein breites Kompetenz-Portfolio unter den „Best Practice Consultants“ angestrebt werden. Das Beratungsangebot sollte Technologieanbieter, Finanzierungsexperten, Change Manager, Innovationsexperten, etc. umfassen. Aus Sicht von ExpertInnen aus dem TechnoKontakte-Umfeld bieten sich zurzeit rund ein Dutzend Beratungsunternehmen an.

Entsprechende Informationen über das Angebot des aktuellen „Best Practice“ Berater-Pools sollen künftig auch in den TechnoKontakte-Seminaren bzw. in den Publikationen (Club, Magazin INSight) disseminiert werden. Auch die Durchführung eigener „Berater-Tage“ wurde angeregt.

Monitoring und Evaluierung

Um die Überprüfung der Zielerreichung der Intervention – nämlich die Steigerung der Hebelwirkung – im Rahmen bewerten zu können, sind die erwarteten Ergebnisse in Form von Kriterien und Indikatoren zu definieren und im Monitoring zu erfassen (z.B. Fragen zu Beratern in die Bewertungsbögen). So können Unterschiede in Ausmaß und Bedeutung der Folgeaktivitäten in Seminaren mit bzw. ohne Beraterbeteiligung identifiziert und bewertet werden.

Auch Dauer und Umfang der Ressourcen für die Implementierung sind festzulegen. Für das Aufsetzen der Maßnahme sollte die öffentliche Hand mit Hinblick auf die zu erwartende höhere Hebelwirkung unterstützend wirken. Für die Implementierung kann mit Hinblick auf das (Geschäfts-)Interesse der Berater eine Beteiligung der öffentlichen Hand geringer ausfallen.

3.3.2 Flankierende Maßnahme „Info-Portal und Plattform“

Über die „Best Practice Berater“ hinaus wurden im abschließenden Experten-Workshop auch noch einige weitere Aktivitäten zur Steigerung der „Hebelwirkung“ diskutiert, die als „Informations-Plattform“ zusammengefasst werden können.

Das TechnoKontakte-Seminarprogramm nimmt mit seinem firm-to-firm Ansatz einen eigenständigen Platz in der österreichischen Technologietransferlandschaft ein. Zu seiner Bekanntheit tragen nicht zuletzt der gleichnamige Club und das Magazin bei. Nach Aussagen des Seminarveranstalters TechnoKontakte GmbH ist das eigene Potenzial für neue Kontakte bzw. Unternehmen damit weitgehend ausgeschöpft. Eine stärkere Vernetzung der TechnoKontakte mit anderen österreichischen Transfer- bzw. Innovationsförderaktivitäten würde Synergieeffekte erwarten lassen durch wechselseitige Öffentlichkeitsarbeit, Vermarktung etc.

Die Bekanntheit der Marke „TechnoKontakte“ (Seminare, Club, Magazin, Homepage) kann auch genutzt werden, um innovationsrelevante Informationen bereit zu stellen, die für (TechnoKontakte) Unternehmen von Interesse und Vorteil sind. So kann die TechnoKontakte-Homepage als Informationsportal für Innovation und Technologietransfer fungieren; insbesondere durch Informationen und Links zu entsprechenden Angeboten und Einrichtungen. Finanzierung und Förderung sind hier Themen, die gerade für KMU noch immer wesentliche Innovationsbarrieren darstellen. Auch der TechnoKontakte-Club, der sich aus interessierten Gastgeber- und Besucherunternehmen zusammensetzt, kann als Informationsdrehscheibe („Plattform“) genutzt werden, um aktuelle innovationspolitische Themen vorzustellen und zu diskutieren.

Referenzen

Buchinger, E. und P. Wagner (2003)

Evaluierung des Technologietransfer-Programms «TechnoKontakte Seminare ». ARC-S--0211. Seibersdorf.

Cantner, U. und A. Pyka (2001)

Classifying technology policy from an evolutionary perspective. Research Policy 30: 759-775.

Europäische Kommission (2002)

SMEs in focus: Main results from the 2002 observatory of European SMEs. European Commission, Luxembourg.

Europäische Kommission (2004)

Innovation in Europe: Results from the EU, Iceland and Norway. European Commission, Luxembourg.

Kimpeler, S. (2003)

Evaluierung des Projekts Technologieorientiertes Besuchs- und Informationsprogramm (TOP). Endbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Stuttgart.

OECD (2000)

Role of competition and co-operation in innovation and growth. Working Group on Innovation and Technology Policy. DSTI/STP/TIP(2000)12. Paris.

Pleschak F. (Hrsg.) (2003)

Technologietransfer - Anforderungen und Entwicklungstendenzen. Stuttgart: IRB.