

AKTUELLE STUDIE

Holger Seidel, Jörg von Garrel und Rolf Walter

Innovation durch Kooperationen

Eine Bestandsaufnahme des Innovationsverhaltens in KMU



Es entspricht dem gesunden Menschenverstand, dass man gemeinsam stärker ist. Dennoch gibt es in KMU Vorbehalte und Hinderungsgründe für Erfolg versprechende Kooperationen.

Foto: Alexander Stein/JOKER

Kooperationen bzw. Netzwerke stellen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) trotz ihrer begrenzten Ressourcen eine gute Möglichkeit dar, marktwirksame Innovationsaktivitäten durchzuführen. Ein systematischer – mit Methoden unteretzter – Innovationsprozess kann KMU wirksam dabei unterstützen, ihre Innovationen auch anschließend erfolgreich am Markt zu positionieren. Der vorliegende Artikel widmet sich diesem Themenfeld in zweierlei Hinsicht: Im ersten Teil des Artikels erfolgt eine Betrachtung der Ausgangssituation mittels der in der Managementliteratur bereits vorliegenden Erkenntnisse. Der zweite Teil fasst die Ergebnisse einer aktuellen Studie zum Innovationsverhalten in KMU zusammen.

Innovationen sind das Ergebnis eines zielorientierten, systematischen Mitteleinsatzes und damit Folge überlegter Arbeitsschritte, Aktivitäten und Abläufe und entstehen somit kaum zufällig. Daher besteht im Unternehmen die Notwendigkeit, diesen Prozess zu koordinieren, zu lenken und zu kontrollieren. Ein systematischer Innovationsprozess durchläuft idealerweise folgende Phasen:

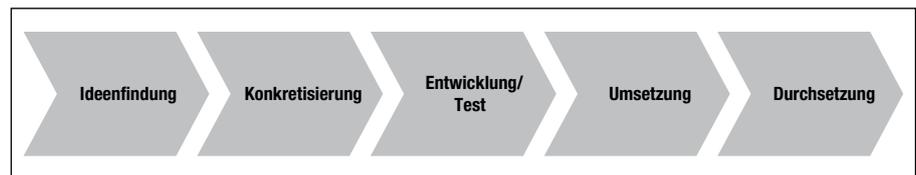


Abb. 1: Innovationsprozess.

Die Aktivitäten im Innovationsprozess erfolgen dabei nicht nur chronologisch, sondern sind teilweise parallel, teilweise sequenzieller Natur, wobei aber auch Rückkopplungen zwischen den einzelnen Aktivitäten vorherrschen. Innovationsprozesse sind dabei durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- ◆ **Neuartigkeit:** Der betrachtete Änderungsprozess vollzieht sich als Mindestanforderung erstmalig in einem sozio- technischen System.
- ◆ **Komplexität:** Gründe dafür sind die Nichtlinearität des Innovationsprozesses und die notwendige Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Aufgabenträgern unterschiedlicher Disziplinen.
- ◆ **Unsicherheit:** der Ausgang von Innovationsprozessen ist ungewiss, da das Risiko des Scheiterns besteht.
- ◆ **Konfliktgehalt:** Er entsteht durch personale Widerstände gegen die Innovation (Staudt/Auf-fermann 1996, S.6).

Da viele KMU in diesem Zusammenhang nur beschränkte technische Möglichkeiten haben und nicht über die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen für eine kontinuierliche

Umsetzung einer neuen Produktidee bis zur Durchsetzung verfügen, besitzen sie eine äußerst begrenzte Fähigkeit zum Risikoausgleich. Vor diesem Hintergrund stellen integrative Innovationsprozesse ein geeignetes Mittel dar, gemeinsam Innovationen zu fördern. Dabei lassen sich allgemein drei Kooperationsvarianten unterscheiden:

1. **Auftragsforschung (auch Vertrags- oder Kontraktforschung):** Ein Unternehmen beauftragt andere Unternehmen, Institutionen oder Spezialisten ein Produkt zu entwickeln oder ein Verfahren zu erforschen. Gründe hierfür können z.B. fehlende Kapazitäten, technologischer Vorsprung, niedrigere F&E-Kosten des Partners oder der Wunsch nach Beschleunigung des Forschungs- und Entwicklungsprozesses sein.
2. **Gemeinschaftsforschung:** Forschungs- und Entwicklungskapazität findet in speziellen Institutionen statt, die dauerhaft von beteiligten Unternehmen eingerichtet und finanziert werden. Dabei handelt es sich überwiegend um fachliche Forschungsvereinigungen.
3. **Innovationskooperation im engeren Sinne:** Unternehmen bringen in Zusammenarbeit mit mindestens einem externen Partner eine Innovation hervor. Die Initiative ist nicht einseitig, sondern als gemeinsam zu erbringendes Arbeitsprogramm mit bewusster Arbeitsteilung artikuliert. Die Kooperation erfolgt mit externen Partnern aus unterschiedlichen Sektoren (Hauschildt 1997, S. 73).

Diese Netzwerke sollen sich nicht nur ausschließlich auf kleine und mittelständische Unternehmen beschränken, sondern auch wissenschaftliche Einrichtungen, wie Universitäten, Hochschulen und andere Forschungsinstitutionen kooperativ und thematisch mit einschließen (Link/Rees 1991; Davis/Botkin 1995; Leimstoll 2001). Dadurch ist es möglich, weitere Wissenslücken zu schließen bzw. mangelnde eigene Investitionen in F&E über diese Kooperationen auszugleichen. Die Ausprägung dieser Kooperationen kann sehr unterschiedlich sein, von der Nutzung von Ergebnissen der wissenschaftlichen Einrichtungen seitens der Unternehmen bis zur Etablierung gemeinsamer F&E-Vorhaben. Dadurch können KMU auch ohne erheblichen F&E-Aufwand innovativ tätig werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht ein mögliches Spektrum an beteiligten Partnern in Innovationsnetzwerken.

Im Rahmen dieses Artikels wird unter **integralen Innovationsprozessen** eine Zusammenarbeit verstanden, die sich der Innovationskooperation im engeren Sinne zuordnen lässt. Unter Innovationsnetzwerken sind somit soziale Systeme zu verstehen, die auf Entwicklung von Innovationen und deren Einführung in den Markt ausgerichtet sind. Dabei handelt es sich um Beziehungen, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren und im Erfolgsfall zu längeren Kooperationsdauern führen können. Der Aspekt des Vertrauens nimmt in integralen Innovationsprozessen eine herausragende Rolle ein, so dass im späteren Verlauf hierauf genauer eingegangen wird. Bei einem integrativen Innovationsprozess sind die Innovationsaktivitäten daher nicht mehr primär auf einzelne Unternehmen beschränkt, sondern mit den Innovationsaktivitäten anderer Netzwerkteilnehmer verbunden (Borchert/Goos/Hagenhoff 2004, S.7).

KMU werden sich nur dann zu Innovationsnetzwerken zusammenschließen, wenn die Chance besteht, gemeinsam die anvisierten Ziele besser zu erreichen als im Alleingang bzw. wenn sie sich unmittelbare Vorteile aus dieser Organisationsform versprechen. Prinzipiell ermöglicht diese Zusammenarbeit den Ausgleich eigener Defizite durch Nutzung der Kompetenzen des Partners, durch Synergieeffekte beim gemeinsamen Aufbau fehlender Kernkompetenzen, durch Nutzung gemeinsamer Kapazitäten und die Verteilung des Investitionsrisikos (Wojda 2000, S. 216). Das Risiko eines wirtschaftlichen Misserfolgs ist auf mehrere „Schultern“ verteilt und Innovations-



Dipl.-Ing. Holger Seidel arbeitet seit 1992 am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg, Geschäftsfeldleiter Logistik- und Fabrikssysteme.



Jörg von Garrel M.A. ist seit 2006 Mitarbeiter und Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rolf Walter arbeitet seit 2006 als Mitarbeiter und Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg.

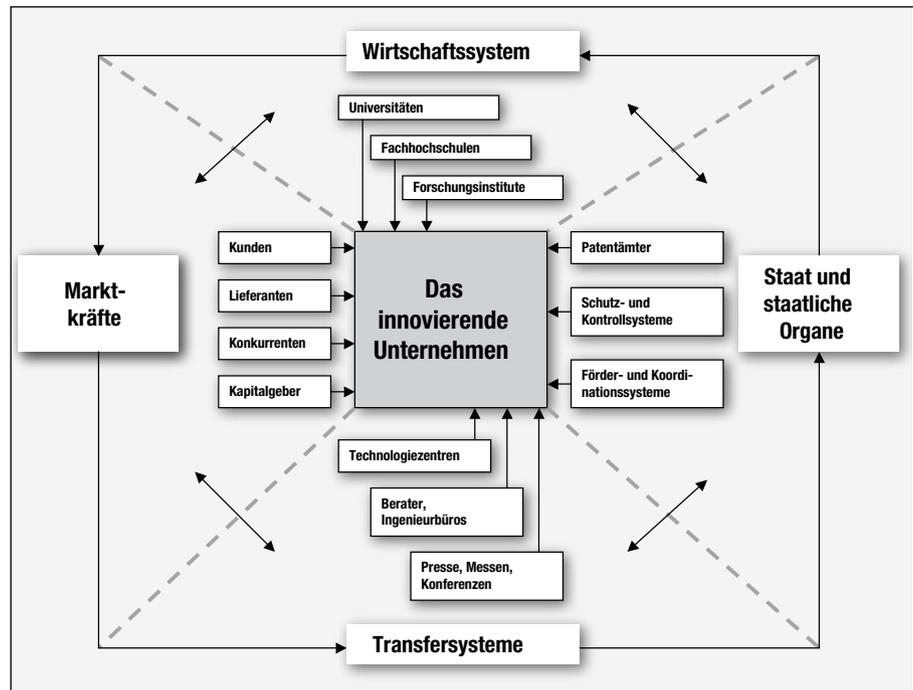


Abb. 2: Partner in Innovationsnetzwerken (Hauschild 1997, S.73).

vorhaben können durch „gepoolte“ Ressourcen schneller und in einer verbesserten Qualität umgesetzt werden. Ein nicht unwesentlicher Zusatznutzen besteht in Verwertungsvorteilen, da im Innovationsprozess anfallende Neben- oder Zufallsergebnisse im Netzwerk eher Anwendungsmöglichkeiten finden (Borchert/Goos/Hagenhoff 2004, S.15ff; Fischer 2006, S.43).

Kein Licht ohne Schatten – Innovationsnetzwerke können auch neue Risiken generieren, da ein alleiniger Anspruch auf die wirtschaftliche Nutzung der Innovation generell nicht gegeben ist. In den Projekten werden Informationsvorsprünge aufgegeben bzw. weitergegeben und aufgrund der flexiblen Strukturen und den damit verbundenen geringeren Bindungen der Mitarbeiter besteht zudem eine erhöhte Gefahr, dass wichtige Wissensträger das Unternehmen verlassen (Borchert/Goos/Hagenhoff 2004, S.15ff; Fischer 2006, S.43).

Kooperationsgrad

Vertrauen zwischen den Partnern nimmt somit einen besonderen Stellenwert hinsichtlich integrativer Innovationsprozesse ein. Daher ist es sinnvoll, eine Unterscheidung integraler Innovationsprozesse nach dem Grad des Vertrauens durchzuführen. Der Grad des Vertrauens wird durch die beiden Faktoren **Kommunikation und Information** bestimmt. Bair unterscheidet vier Stufen der Kommunikation, deren Grad der Kommunikationsintensität steigt: Informing, Coordinating, Collaborating und Cooperating. Sie können sowohl für den Grad des Informationsbedarfs als auch für den Grad der Kommunikationsintensität stehen (Bair 1989, S. 209f.).

Die erste Ebene bildet ein **gelegentlicher Gedankenaustausch**. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Parteien kaum kennen und das Hauptziel ausschließlich in der Vermittlung oder dem Austausch von Informationen besteht, wobei der Austausch in unregelmäßigen Abständen stattfindet. Kennen sich die Partner hingegen und treten kontinuierlich in Kontakt, ist die Ebene des **regelmäßigen Informationsaustausches** erreicht. Auf der Stufe der **Kollaboration** arbeiten die Partner in einer Gruppe, um gemeinsame Ziele zu erreichen, wobei die Zusammenarbeit der Partner eher als „locker“ anzusehen ist. Es können gemeinsame Produkte

Stichwörter

Innovation

Innovationsprozess

KMU

Integrative Innovationsprozesse

Methoden

Innovationsverhalten von KMU

entstehen, dennoch wird jeder Partner unabhängig bewertet. Am Ende eines Kollaborationsprozesses dienen alle Teilergebnisse dem Gesamtergebnis der Kollaboration. Die Ebene der **Kooperation** stellt die höchste Form der Zusammenarbeit dar. Charakteristisch für die Kooperation sind Präsenztreffen, ein hoher Grad an Interaktionen (Häufigkeit) und eine kontinuierliche Kommunikation. Die Ebene der Kooperation ist von Gruppenentscheidungen geprägt und zeichnet sich dadurch aus, dass die Gruppe im Gegensatz zur Kollaboration nicht nur auf ein gemeinsames Ziel, sondern zudem auch auf ein gemeinsames Ergebnis hinarbeitet. Die einzelnen Ziele innerhalb der Zusammenarbeit werden stets im Sinne der Gemeinschaftsziele verfolgt und Entscheidungen in einer Gruppe getroffen. Ferner wird, im Gegensatz zur Kollaboration, das Team als Ganzes bewertet und somit der Wettbewerb zwischen den Partnern minimiert bzw. ausgesetzt (Bair, 1989, S. 209f.).

Diese Abstufungen bezüglich des Grades des Vertrauens im Rahmen der Zusammenarbeit implizieren eine differenzierte Anwendung von Methoden innerhalb des integrativen Innovationsprozesses. (Welchen Informationsgehalt benötigt die Methode? Wie hoch ist der Kommunikationsbedarf der Methode zwischen den Partnern?)

Methoden des integrativen Innovationsprozesses

Aufgrund der immer kürzeren Marktzyklen und dem dadurch bedingten hohen Innovationsdruck unterliegen Innovationen in einem sehr hohen Maße dem zeitlichen Aspekt. Eine Möglichkeit, den Prozess zu beschleunigen, ist der systematische Einsatz von Methoden. Generell lassen sich drei Wirkungen, die sich durch einen Methodeneinsatz ergeben, darstellen:

- ◆ **Systematik:** Der Einsatz von Methoden bewirkt ein strukturiertes Vorgehen und führt zu strukturierten Ergebnissen.
- ◆ **Transparenz:** Methoden bewirken verbesserte Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Arbeitsergebnissen
- ◆ **Standardisierung:** Der mehrfache Einsatz einer Methode bewirkt eine einheitliche Vorgehensweise (Dobberkau 2002, S. 15).

Obwohl in erster Linie der Methodeneinsatz im Sinne eines konkreten Umganges mit Methoden, d.h. Auswahl, Anpassung und Anwendung von Methoden, zur Bearbeitung von Problem- bzw. Aufgabenstellungen betrachtet wird, darf die Thematik der Methodenimplementierung nicht vernachlässigt werden. Diese betrifft vor allem „den Veränderungsprozess, der zur Integration einer Methode in ein Unternehmen führt“ (Dobberkau 2002, S. 33). Dieser Veränderungsprozess bezieht sich dabei vor allem auf die Mitarbeiterqualifikation und die Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens (Dobberkau 2002, S. 33).

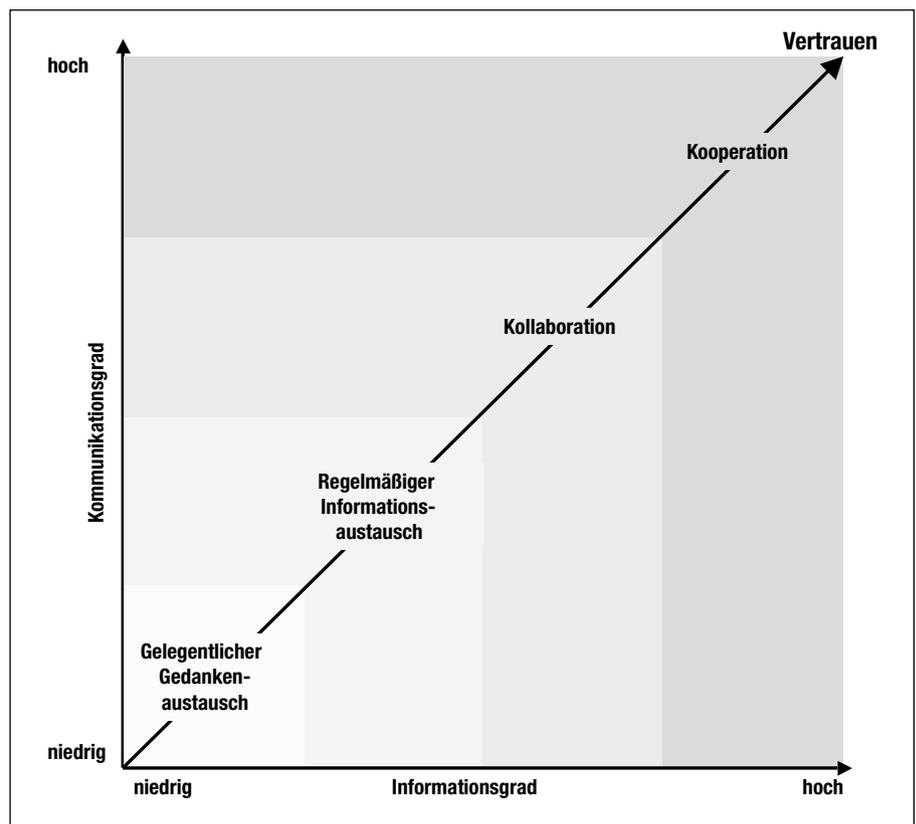


Abb. 3: Grad des Vertrauens (in Anlehnung an Bair 1989, S. 209f.).

keywords**Innovation****innovation process****SME****integrative innovation processes****methods****characteristics of innovation****of SME**

In der Praxis ist jedoch ein verhaltener Einsatz von Methoden festzustellen. Eine Untersuchung der Europäischen Kommission ergab, dass eine Vielzahl der Unternehmen Innovationsmanagementtechniken nicht oder nur unzureichend kennt bzw. anwendet. Dabei nimmt die Häufigkeit eines Einsatzes von Methoden mit der Unternehmensgröße zu (Bonaccorsi/Manfredi 1999, S. 416). So kann der Tendenz gefolgt werden kann, dass Forschungsergebnisse die Praxis beeinflussen, ein Transfer der Ergebnisse aber nicht in dem erforderlichen Maße zielgerichtet stattfindet. Eine Integration verschiedener Methoden in einen systematischen integrativen Innovationsprozess für KMU-Netzwerke ist bisher – auch in der Literatur – nicht zu finden.

Generell werden Methoden, die eher auf eine Steigerung der operativen Effizienz abzielen, häufiger eingesetzt und auch in ihrer Bedeutung hoch eingeschätzt. Dabei handelt es sich vorwiegend um Methoden, die zur Bearbeitung klar abgrenzbarer Problemstellungen dienen.

Komplexere Methoden, die auf die Steigerung des langfristigen Unternehmenserfolgs abzielen, werden hingegen seltener eingesetzt und auch in ihrer Bedeutung als eher gering eingeschätzt (Gausemeier et al. 2000, S. 110). Die geringe Praxisanwendung von Methoden kann insbesondere darauf zurückgeführt werden, dass die Forschungsergebnisse zu allgemein und zu abstrakt sind, um in der Industrie angewendet werden zu können (Wallace 1999, S. 1669f.).

Unternehmensbefragung zum Innovationsverhaltens in KMU

Von September 2007 bis November 2007 wurde vom Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg eine Unternehmensbefragung unter dem Titel „Innovationsstudie“ durchgeführt. Eine Veröffentlichung der gesamten Studie ist in Arbeit. Im Folgenden werden ausgewählte Schwerpunkte der Studie dargestellt. Ziel der Unternehmensbefragung, die mittels eines Online-Fragebogens erfolgte, war die Bestimmung des aktuellen Standes des Innovationsverhaltens von KMU. Insgesamt beteiligten sich 78 Unternehmen aus verschiedenen Branchen. In Erweiterung vorheriger Untersuchungen hinsichtlich integrativer Innovationsprozesse in KMU konzentrierte sich diese Befragung sowohl auf die Anwendung systematischer und integrativer Innovationsprozesse als auch auf den Methodeneinsatz innerhalb des Innovationsprozesses in Unternehmen und integrierte diese Aspekte in eine ganzheitliche Betrachtung.

Stand des Innovationsverhaltens in KMU

Die oben dargestellte Ausgangslage spiegelte sich in der Unternehmensbefragung wider. Um eine Differenzierung der Unternehmen hinsichtlich ihres Innovationspotenzials zu gewährleisten, wurde der **Umsatzanteil neu eingeführter Produkte bzw. Dienstleistungen der letzten zwei Jahre** als Kennzahl verwendet, da dieser Anteil in der einschlägigen Literatur sowie unterschiedlichen Studien als wichtigste Innovationskennzahl abgeleitet wurde. Anhand dieses Indikators wurde eine Analyse durchgeführt, durch die die Top-Ten-Innovatoren bestimmt werden konnten. Insgesamt lässt sich der Stand des Innovationsverhaltens folgendermaßen zusammenfassen: Ein systematischer Innovationsprozess findet in den Unternehmen nur in geringem Maße statt. Bei fast zwei Drittel der Unternehmen existieren keine standardisierten Innovationsprozesse. Betrachtet man hingegen die Top-Ten-Innovatoren, so liegt hier ein höherer Grad hinsichtlich systematischer Innovationsprozesse vor.

Um zu überprüfen, für welche Phasen des Innovationsprozesses den Unternehmen in einem besonderen Maße Methoden an die Hand gereicht werden bzw. Partner im Innovationsprozess gefunden werden müssen, wurde im Rahmen der Studie die derzeitige Problemlage in den jeweiligen Phasen des Innovationsprozesses erfasst. Neben der Wirtschaftlichkeitsanalyse im

summary

Precisely because small and medium-sized enterprises (SME) have limited resources, cooperations and networks represent an excellent opportunity for them to implement innovation activities. A methodological, systematic innovation process can provide SME the requisite support to effectively position their innovations on the market. This paper approaches this topic from two directions. Findings and conclusions available in the literature on management are referenced to analyze and present the initial situation and then the findings of a current study on the characteristics of innovation in SME are comparatively analyzed and summarized.

Rahmen der Ideenfindung stellt vor allem die Überprüfung und Anpassung der Marketingaktivitäten und die Einführung der Produkte bzw. Dienstleistungen die Unternehmen vor die größten Probleme, so dass es gerade in diesen Phasen für KMU notwendig ist, sowohl Partner zu finden als auch geeignete Methoden zu besitzen, mit denen die Probleme angegangen werden können.

Generell stellen sich aber diese Partnerschaften im Innovationsprozess als Formen der Zusammenarbeit dar, die einen geringen Grad an Vertrauen aufweisen. In hochinnovativen Unternehmen herrschen aber ausnahmslos höhere Kooperationsgrade und damit auch ein stärker ausgeprägter Vertrauensgrad vor.

Mit Blick auf die Partner dieser Zusammenarbeit lässt sich feststellen, dass als wichtigste Partner neben dem Kunden vor allem Forschungseinrichtungen/Hochschulen anzusehen sind. Fast ein Viertel der Unternehmen arbeitet bzw. arbeitete mit Forschungseinrichtungen/Hochschulen in ihrem Innovationsprozess zusammen. Dennoch erfolgt eine Anwendung von Methoden nur in ca. 50 Prozent der Unternehmen. Dabei besitzen Kreativitätstechniken, Analysemethoden und Berechnungen den höchsten Bekanntheitsgrad. Entsprechend ihrer Bekanntheit weisen diese Techniken auch den höchsten

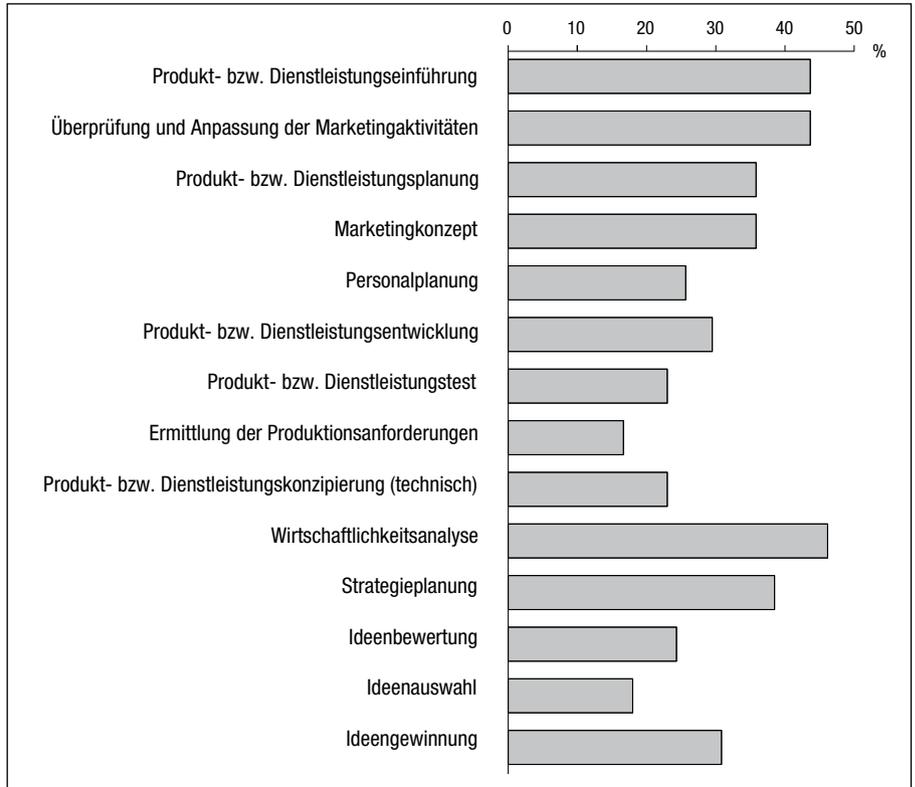


Abb. 4: Phasenspezifische Probleme im Innovationsprozess.

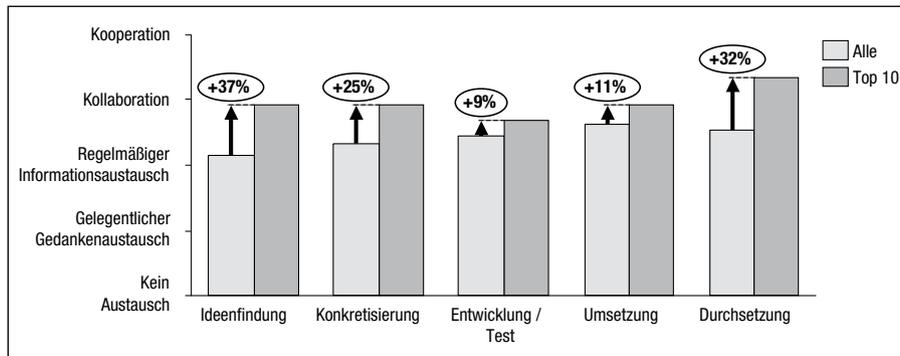


Abb. 5: Kooperationsgrad im Innovationsprozess.

Anwendungsgrad auf. So ergibt sich bei einer Betrachtung des Bekanntheits- und Anwendungsgrades ein Korrelationsgrad von 85%. Als Gründe für einen Nicht-Einsatz von Methoden bilden neben der Zeitintensivität sowohl der personelle als auch der finanzielle Aufwand die höchsten Ausprägungen.

Fazit und abgeleiteter Handlungsbedarf

Die Integration des Innovationsmanagements in die Unternehmensstrategie einerseits, die Durchsetzung am Markt mit den entsprechenden Marketingaktivitäten andererseits, stellen die Unternehmen vor die größten Herausforderungen, so dass es gerade in diesen Phasen für KMU notwendig ist, sowohl Partner zu finden als auch geeignete Methoden zu besitzen, mit denen die

Literatur:

Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich Ebert Stiftung: KMU und Innovation – Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke, 2004.

Bair, J.H., Supporting Cooperative work with computers: Addressing meeting mania, CompCon Computer Society of the IEEE, San Francisco 1989.

Bonaccorsi, A./Manfredi, E., Design methods in practice: A survey on their adoption by the mechanical industry. In: Lindemann, U. et al. (Eds.): Proceedings of ICED 99, München: Lehrstuhl für Konstruktion im Maschinenbau 1999, Schriftenreihe WDK 26, Vol. 1, S. 413-416.

Borchert, J.E./Goos, P.; Hagenhoff, S., Innovationsnetzwerke als Quelle von Wettbewerbsvorteilen; Göttingen 2004.

Dobberkau, K., Aufgabenorientierte Methodenanspassung in der Produktentwicklung am Beispiel des Qualitätsmanagements, Kaiserslautern: Univ., Lehrstuhl für Fertigungstechnik und Betriebsorganisation 2002.

Gausemeier, J./Lindemann, U./Reinhart, G./Wiendahl, H.-P., Kooperatives Produktengineering – Ein neues Selbstverständnis des ingenieurmäßigen Wirkens, Paderborn: HNI 2000.

Hauschild, J., Innovationsmanagement, München 1997.

Leimstoll, U., Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen – Eine mikroökonomische und empirische Untersuchung, Frankfurt 2001.

Link, A.N./Rees, J., Firm size, university-based research and the returns to R&D, in: Acs, Z.J./Audretsch, D.B. (Eds.), Innovation and Technological Change – An International Comparison, 1991.

Staudt, E./Auffermann, S., Der Innovationsprozess im Unternehmen, Bochum 1996.

Wallace, K., Developing a vision of engineering design in the future, in: Lindemann, U. et al. (Eds.), Proceedings of ICED 99, München: Lehrstuhl für Konstruktion im Maschinenbau 1999, Schriftenreihe WDK 26, Vol. 3, S. 1665-1674.

Wojda, F., Innovative Organisationsformen; Stuttgart 2000.

Kontakt:

**Jörg von Garrel M.A.
Sandtorstr. 22
39106 Magdeburg
Tel.: +49 391 4090-714
E-mail: joerg.garrel@iff.fraunhofer.de**

Probleme angegangen werden können. Generell stellen sich diese Partnerschaften im Innovationsprozess als Formen der Zusammenarbeit dar, die einen geringen Grad an Vertrauen aufweisen. In hochinnovativen Unternehmen herrschen aber ausnahmslos höhere Kooperationsgrade und damit auch ein stärker ausgeprägter Vertrauensgrad vor. Daraus kann ein positiver Zusammenhang zwischen einem integrativen Innovationsprozess (im Sinne einer vertrauensbasierten, strategischen Zusammenarbeit) und einer Erhöhung des Innovationspotenzials geschlossen werden.

Gerade in der Durchsetzungsphase, in der sich entscheidet, ob sich die Invention zu einer Innovation entwickelt und erfolgreich in den Markt gelangt, weisen die Unternehmen einerseits die meisten Probleme andererseits den geringsten Kooperationsumfang auf. Hochinnovative Unternehmen hingegen verstärken gerade hier ihre Kooperationsintensitäten. Intensivere Formen der Zusammenarbeit und damit ein höherer Grad an Vertrauen könnten KMU helfen, diese Probleme zu überwinden. Vertrauen lässt sich aber nur aufbauen, wenn die KMU strategische Partnerschaften eingehen. Weiterhin erfolgt eine Anwendung von Methoden und Instrumenten zur Optimierung und Standardisierung des Innovationsprozesses bei den befragten Unternehmen nur im geringen Maße. Neben dem Zeitfaktor besitzt der personelle Faktor die höchste Bedeutung, um sich gegen die Anwendung einer Methode im Rahmen des Innovationsprozesses zu entscheiden. Ein Methodeinsatz, der die Einbeziehung eines hohen zeitlichen Aufwands benötigt und zahlreiche Personen voraussetzt, bindet einen großen Anteil der Gesamtkapazität des Unternehmens und tritt damit direkt in Konflikt zur Bewältigung des Tagesgeschäfts. Paradoxerweise ist gerade die Ressourceneinsparung eines der wesentlichen Ziele jeder Methodenanwendung, wie etwa Zeitersparnis durch Vermeidung von Fehlentwicklungen. Natürlich benötigt die Implementierung einer Methode zunächst Aufwand. Der meist erst zeitlich versetzt erkennbare Nutzen einer Methodenanwendung scheint somit die Ursache für das in den Unternehmen festgestellte unzureichende Problem-/Nutzenverständnis zu sein.

Methoden müssen, damit sie zum Einsatz kommen, überschaubar und einfach sowie schnell anzuwenden sein und dabei für klar abzugrenzende (Teil-)Aufgabenstellungen eindeutige (Teil-)Ergebnisse liefern. Um also eine Ableitung der Erkenntnisse in die Praxis zu garantieren und somit das Innovationspotenzial von KMU zu erhöhen, ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

Erstens ist ein standardisierter betrieblicher und integrativer Innovationsprozess als Vorlage und Orientierungshilfe für KMU bzw. Netzwerke aufzustellen (im Sinne eines Standard-Projektlaufes für Innovationsprozesse). Zweitens muss einfach handhabbares KMU-taugliches Instrument zur Analyse von betrieblichen und integrativen Innovationsprozessen hervorgebracht werden, damit die Unternehmen in die Lage versetzt werden, selbstständig ihre Prozesse kontinuierlich optimieren zu können. Und drittens muss die Vielzahl bestehender Methoden für KMU leichter erschließbar gemacht werden. Hierzu müssen diese stark vereinfacht, mit Hilfsmitteln und Anwendungsbeispielen unterlegt und leicht zugänglich gemacht werden.