



Ergebnisbericht

“Markterfolg geförderter Innovationen“

Studie der EuroNorm

Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovationsmanagement mbH

im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder)

Neuenhagen bei Berlin, 09.03.2006

Die Ergebnisse der Analyse wurden nach Vorstellung in einem Abschlussworkshop am 28. Februar 2006 dem Auftraggeber in Form einer elektronischen Präsentation und eines Ergebnisberichtes übergeben. Schlussfolgerungen aus den Workshops der „Initiative Innovation und Markterfolg“ sowie Ergebnisse aus der Literaturrecherche von Prof. Dr. Rainer Voß (TFH Wildau) sind in den Bericht eingeflossen.

Als Ansprechpartner sowie für Rückfragen steht Ihnen gern Herr Dr. Karsten Koitz jederzeit zur Verfügung.

Telefon: 03342 2547-41; Fax: 03342 2547-46; E-Mail: koitz@euronorm.de

Dr. Karsten Koitz
Geschäftsführer

INHALT

Hintergrund und Zielstellung der Analyse	3
Problemhintergrund	3
Zielstellung	3
Methodik.....	4
Untersuchungsdesign, Projektverlauf.....	5
Untersuchungsdesign	5
Projektverlauf	6
Arbeitshypothesen (Prof. Dr. Rainer Voß).....	7
Merkmale von Innovationsprozessen	7
Innovationserfolg und Markterfolg	8
Bedeutung markt- bzw. marketingbezogener Aspekte für den Innovationserfolg	9
Hemmnis für die Realisierung von Innovation	10
Verbesserungspotenziale im Innovationsprozess von KMU	11
Weiterbildungsbedarf Innovationsmanagement in KMU	12
Unterstützungsbedarf von KMU im Innovationsmarketing	12
Fazit aus der Literaturrecherche	13
Interviews.....	14
Struktur und Auswahlverfahren	14
Kompetenz der Interviewten (Frage 2 und 3)	15
Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Innovationen	15
Schwerpunkte in den Phasen des Innovationsprozesses	20
Krautfeldanalyse	21
Probleme bei der Vermarktung von Innovationen	22
Externe Unterstützung	23
Fazit	24
Handlungsfelder	24
Empfehlungen an Multiplikatoren in Politik und Verwaltung	25
Vorschlag für einen Maßnahmenkatalog	25
Literaturhinweise.....	27
Anlagen	29
Interviewleitfaden	29
Abschlusspräsentation	29
Mindmap Schlussfolgerungen ... aus der Diskussion am 28.02.2006	29

Hintergrund und Zielstellung der Analyse

Problemhintergrund

Die Innovationsvermarktung gehört für die kleinen und mittleren Unternehmen zu den größten Herausforderungen sowohl kompetenzseitig als auch bezüglich notwendigen Finanzierungen und unternehmerischen Nachhaltigkeit. Sie kann objektiv nicht erfolgreich sein, wenn sie nur an einen Innovationsprozess nachträglich angekoppelt wird. Die Innovationsvermarktung erfordert die Berücksichtigung von Kundenanforderungen und ein präventives Produktmanagement bereits als strategische Blickrichtung bei der Vorbereitung des Innovationsprozesses. Sie erfordert auch erhebliche finanzielle Mittel und ein gutes Kooperationsmanagement. Eine große Zahl von Innovationsprozessen verläuft bei vorliegenden Entwicklungsergebnissen „nach Plan“ schlussendlich nicht erfolgreich, weil die Vermarktung nicht gelingt.

Zielstellung

Gemäß des Auftrages der IHK-Frankfurt (Oder) vom 16.09. 2005 zur Erarbeitung einer Studie „Markterfolg geförderter Innovationen“ wurde der tatsächliche, nachhaltige wirtschaftliche Erfolg von in der Entwicklungsphase geförderten Innovationen in KMU im Wirtschaftsraum von Brandenburg und Berlin analysiert. Innovationsförderliche Faktoren, Innovationshemmnisse und Unterstützungsbedarfe für kleine und mittlere innovative Unternehmen standen im Mittelpunkt der Analyse.

Insbesondere wurde eine Befragung von Experten, Multiplikatoren und Unternehmern durchgeführt, die mit geförderten innovativen Projekten durch Technologieförderprogramme des Bundes und des Landes Brandenburg als Innovationsförderer oder Innovationsentwickler und –vermarkter in Verbindung stehen.

Daraus abgeleitet wurden Handlungsempfehlungen für die Akteure in den KMU selbst, Politik und Wirtschaftsförderung des Landes Brandenburg vorgeschlagen, diskutiert und fixiert, die einer weiteren Vertiefung, Präzisierung und vor allem der praktischen Untersetzung und Umsetzung bedürfen.

Methodik

Die Studie wurde als Kraftfeldanalyse mit der Unterscheidung von hemmenden und fördernden Faktoren und entscheidenden Ursachen für Erfolg und Misserfolg der Innovationsvermarktung gestaltet. Als Analysegrundlagen wurden genutzt:

- Auf die Perspektive von KMU verdichtete Auswertung vorliegender wissenschaftlicher Standpunkte in Studien und Literaturquellen zum Thema
- Statusermittlung durch Expertenworkshops
- Potenzialdaten von FuE-betreibenden Unternehmen im Wirtschaftssektor der neuen Bundesländer und Brandenburg, wurden für die qualitative und quantitative Wertung als Bezugsrahmen berücksichtigt. Der Datenpool wurde durch die EuroNorm GmbH (bis 2000 Forschungsagentur Berlin GmbH) aufgebaut und durch regelmäßige Unternehmensbefragungen im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Zeitraum von 1990 bis 2005 aktualisiert und erweitert.

Die Analyse selbst wurde vor allem durch Experten- und Akteursinterviews sowie Expertenworkshops realisiert. Auf der Grundlage von Ausgangshypothesen wurden Interviews und strukturierte Gespräche zu den o. g. Gesichtspunkten geführt. Die Untersuchungsmethodik der Erfolgsanalyse folgt den Grundprinzipien der primären FuE-Potenzialanalyse und der vom Auftragnehmer selbst praktizierten Erfolgskontrolle und –bewertung von geförderten Entwicklungsvorhaben. Es wurden durch den Auftragnehmer erhobene Informationen und Daten zunächst über Mindmaps verdichtet und in einer Erfolgsportfoliodarstellung zusammengeführt. Die einzelnen Untersuchungsergebnisse wurden auf diese Weise aggregiert und anonymisiert dargestellt. Aktionsempfehlungen für Akteure in KMU selbst und für Politik und Verwaltung wurden herausgearbeitet.

An der Erarbeitung der Studie waren erfahrene Bearbeiter beteiligt, die bereits an einer Reihe von Studien, Praxisprojekten und Publikationen zum Thema gearbeitet haben.

Projektleitung: Dr. Karsten Koitz

Expertenteam: Claudia Herrmann-Koitz, Tatjana Konzack, Dr. Wolfgang Horlamus, Bernd Swietlik und Eckard Steinsiek

Projektassistenz: Anne Fathke

Die wissenschaftliche Begleitung des Auftrages erfolgte durch Prof. Rainer Voß, Dekan und Hochschullehrer an der TFH Wildau zum Fachgebiet Innovationsmanagement. Für die geführten Interviews standen weitere Mitarbeiter der EuroNorm GmbH sowie Experten aus dem Arbeitskreis zur Verfügung.

Im Rahmen des Expertenteams der Initiative „Innovation und Markterfolg“ haben sich an den Fachdiskussionen zur Hypothesenbildung, den Interviews von Unternehmen und den Ergebnisdiskussionen beteiligt:

- Herr Mai, IHK Frankfurt (Oder)
- Herr Dr. Wäsche, IHK Potsdam
- Herr Niehardt, IHK Berlin
- Herr Telschow, Zukunftsagentur Brandenburg
- Herr Helling, TSB Innovationsagentur Berlin GmbH
- Frau Rohrberg-Gräf, Synexa Consult GmbH
- Prof. Quaas, ESYS GmbH, Berlin
- Herr Dr. Hartmann, FQZ-Oderbrücke gGmbH Forschungs- und Qualitätszentrum Oderbrücke und weitere

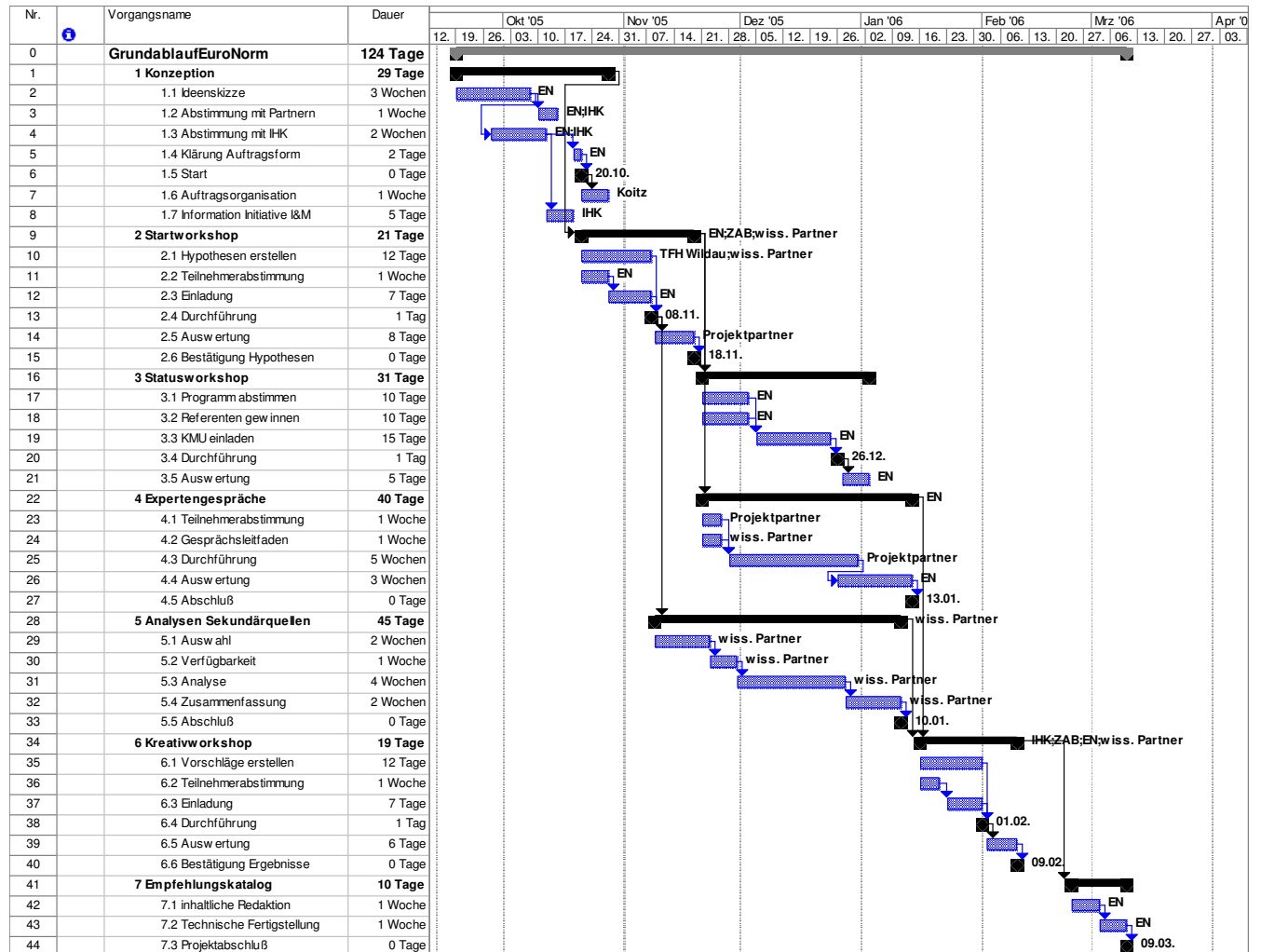
Untersuchungsdesign, Projektverlauf

Untersuchungsdesign

- Kreativworkshop
- Bildung von Arbeitshypothesen
- Analyse von Literatur und Forschungsergebnissen
- Korrektur / Vertiefung der Arbeitshypothesen mit Indikatorenbildung
- Entwicklung eines Interviewleitfadens
- Validierung durch Testinterviews
- Durchführung und Auswertung der Interviews
- Ableitung von Schlussfolgerungen

Projektverlauf

Die Einzelheiten des Projektablaufes sind in dem nachfolgenden Balkendiagramm dargestellt.



Die Umsetzung der Arbeitspakete erfolgte im Wesentlichen planmäßig, wenige operative Änderungen wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt.

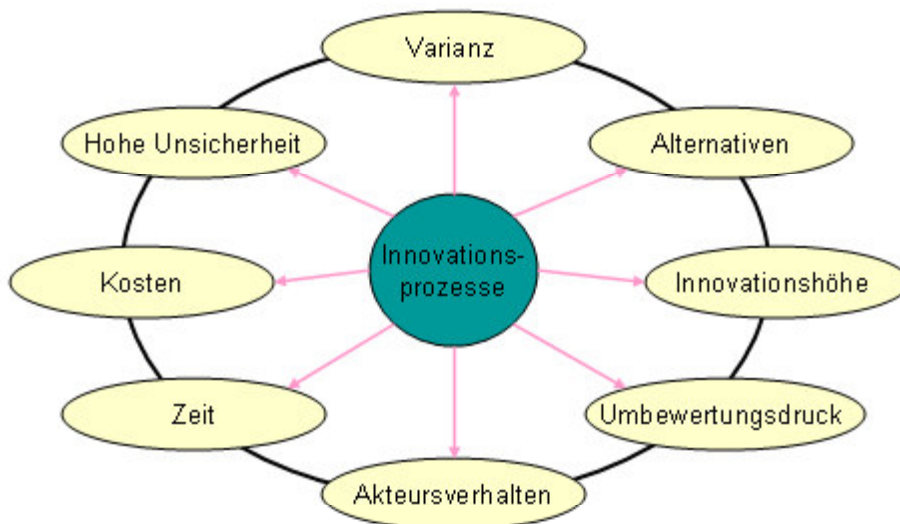
Arbeitshypothesen (Prof. Dr. Rainer Voß)

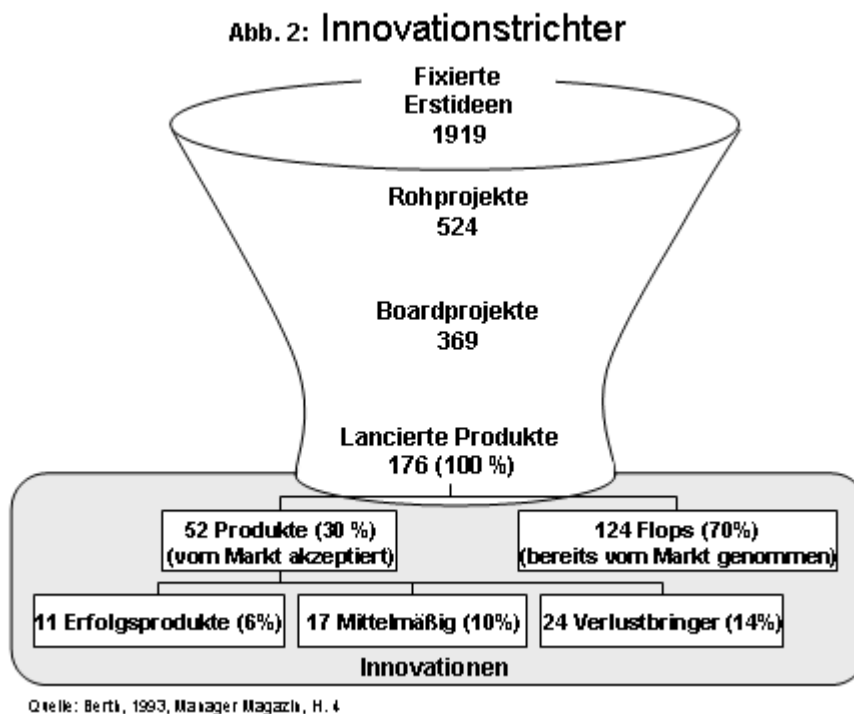
(Auszug aus einer 71-seitigen Literaturstudie)

Merkmale von Innovationsprozessen

- Innovationen sind „per definitionem“ durch Merkmale charakterisiert die ihren Erfolg ebenso wahrscheinlich erscheinen lassen, wie ihren Misserfolg. (vgl. Abb. 1)
- Die Vielfalt der Wege, die zur Lösung eines Problems führen können, beinhalten meist mehr Sackgassen als Erfolgspfade. Mehr als zwei Drittel aller Innovationen, an denen in den Entwicklungsabteilungen deutscher Unternehmen gearbeitet wird, schaffen es nicht einmal bis zur Marktreife. Und von den wenigen, die durchkommen, enden viele als Flops.
- Vor ihrem Beschreiten ist diese Unterscheidung schwer möglich, sondern nur im Fortschreiten des Innovationsprozesses selbst. (vgl. Abb. 2)

Abb. 1: Merkmale von Innovationsprozessen





1. Das Scheitern vieler Innovationen an der Markteinführung ist ihrem Charakter entsprechend „normal“!
2. „Unnormal“ ist, wenn aussichtsreiche Innovationen (ausgereift, Alleinstellungen, Kundennutzen) durch fehlerhaftes Verhalten der Unternehmer und ihrer Partner es nicht bis zur Markteinführung schaffen!

Wenn es gelingt, durch Beeinflussung förderlicher interner und externer Faktoren den Anteil solcher Innovationen, die die Einführung schaffen zu erhöhen, steigt auch die Chance, dass mehr Innovationen Markterfolg erzielen.

Innovationserfolg und Markterfolg

1. Ein Innovationsprozess gilt als erfolgreich abgeschlossen, wenn ein entwickeltes und gefertigtes funktionsfähiges Leistungsangebot erstmalig auf dem Markt platziert werden konnte. Markteinführung gilt hier als Abschluss der Betrachtung. Markterfolg hat dann einen „weitaus längeren Atem“, der hier aber nicht betrachtet werden kann.
2. Markterfolg (markseitiger Erfolg) einer Innovation liegt dann vor, wenn sie sich am Markt bewährt, relevante Absatzzahlen und Wiederholungskäufe erreicht, Marktanteile gewinnt, Deckungsbeiträge und ROI erzielt.

Wichtig ist es deshalb, fördernde und hemmende Faktoren sowie Ursachen für Erfolg und Misserfolg der Innovationsvermarktung im Sinne von Punkt 1 „gelungene Markteinführung“ zu betrachten!

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Erfolgsfaktorenforschung im Rahmen des Innovationsmanagements die besondere Relevanz von Risiken und Unbestimmtheiten ausdrücklich betont, das Bedürfnis von Entscheidungsträgern (z. B. Manager in innovierenden Unternehmen, Finanziers bei der Vergabe von Venture Capital) nach Reduzierung von Unsicherheit andererseits legitim und nachvollziehbar ist.

Vorgehen und Methodik vorhandener Studien müssen jedoch äußerst kritisch hinterfragt werden, bevor Ergebnisse weiterverwendet werden können. Auch ist der Nutzen und die Sinnhaftigkeit von großzahligen weiteren empirischen Erhebungen kritisch zu hinterfragen.

Sinnvoller scheint es zu sein, fallbezogen, zum aktuellen Innovationsvorhaben „hinreichend ähnliche“ Beispiele von Produkten oder Leistungen der Vergangenheit heranzuziehen, um an den gemachten Erfahrungen zu partizipieren.

Vollständige Erklärungsmuster und Gesetzmäßigkeiten für den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen können auf diese Art und Weise nicht gewonnen werden, aber mit einem reduzierten Anspruch an die „Erfolgsfaktorenforschung“ kann so zumindest versucht werden, Hinweise auf z.B. Schwierigkeiten vergangener Innovationen zu erhalten und in Analogie auf die konkrete Herausforderung zu übertragen.

Bedeutung markt- bzw. marketingbezogener Aspekte für den Innovationserfolg

Ergebnis: Erfolgreiche Innovationen finden sich vornehmlich in Firmen mit stärkerer Kundenorientierung und besserem Marketing, nämlich mit

- besserem Verständnis der Kundenbedürfnisse,
- früherer Erkenntnis von Kundenproblemen,
- größeren Verkaufsanstrengungen,
- intensiverer Kundens Schulung,
- besserer Innovationspublizität.

Misserfolge sind in erster Linie durch ein wenig professionelles und vernachlässigtes Einführungsmarketing determiniert.

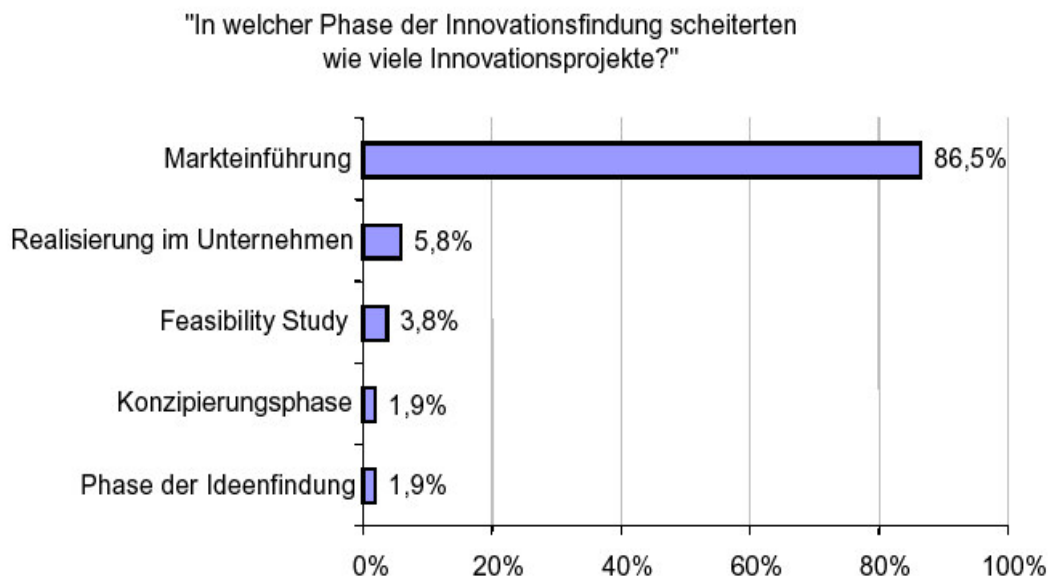


Abbildung 3: Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von Innovationen in den unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses

Hemmnis für die Realisierung von Innovation

- zu großer Abstand des Neuprodukts von der bisherigen Unternehmenskompetenz
- Kostenunterschätzung und unzureichende Mittelzuteilung für Markteinführung
- Überschätzung der Diffusionsgeschwindigkeit der Innovation
- ungenügende Marktforschungsaktivitäten
- schlechtes Timing
- Unterschätzung der Reaktionen des Wettbewerbs
- technologische Unausgereiftheiten
- mangelnde Marktorientierung¹

¹ Siemers, Sven.H.A.: Innovationsprozess im Mittelstand : teamorientierte Arbeitformen zur Förderung von Innovationen, Wiesbaden 1997 , S. 134

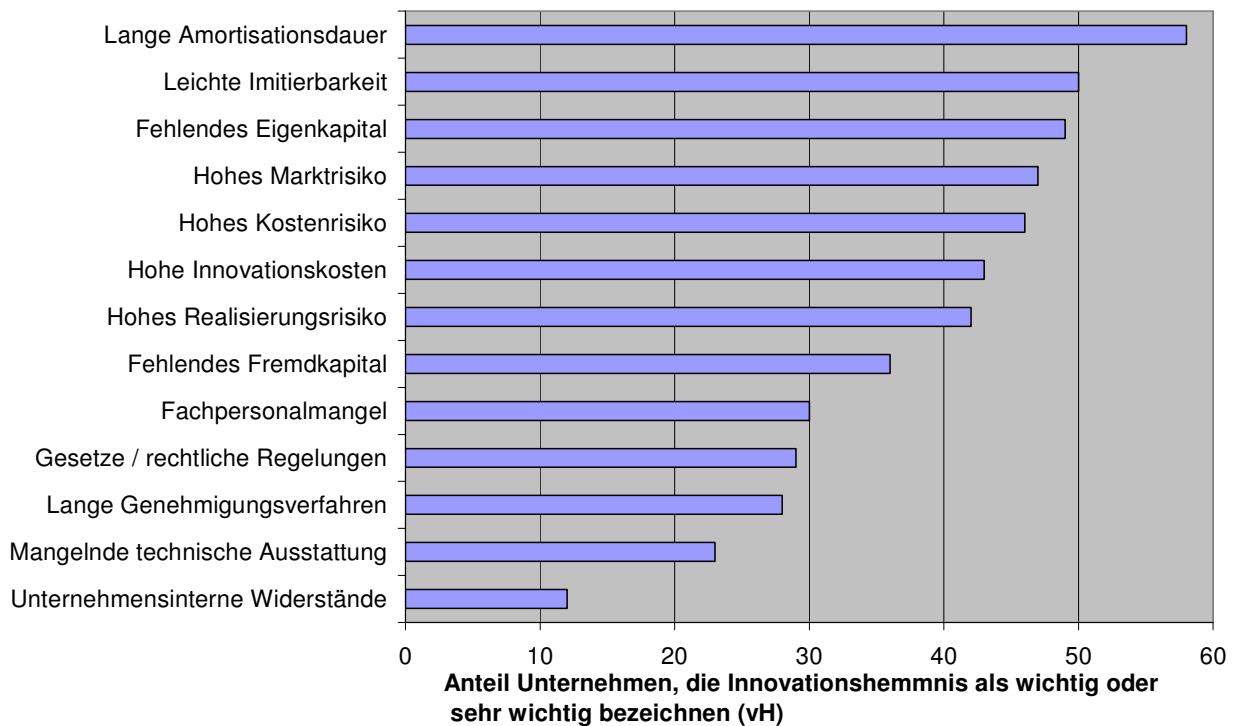


Abbildung 4: Innovationshemmnisse für KMU²

Verbesserungspotenziale im Innovationsprozess von KMU

Bereiche, in denen nach Angaben der KMU Verbesserungen notwendig sind (n=266)	Anteil der KMU, die Verbesserungen für notwendig halten
Markteinführung	54,6 %
Entwicklung der Produkt-/Marktstrategie	46,4 %
Ideenfindung	43,3 %
Entwicklung der Technologiestrategie	34,0 %
Konzeptentwicklung	27,8 %
Ideenbewertung	15,5 %
Konzepttest	11,3 %

Tabelle 1: Verbesserungspotenziale im Innovationsprozess von KMU

Quelle: KIM FH Ludwigshafen

² KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik 5/98

Weiterbildungsbedarf Innovationsmanagement in KMU

Bereiche für Weiterbildungsbedarf	Angaben in %
Markteinführungsstrategien	57,9
Innovationsfinanzierung	54,2
Entwicklung von Produkt-/Marktstrategien	51,4
Marketingkonzepte	48,6
Identifizierung v. Kernkompetenzen/S-S-Analyse	47,7
Projektmanagement	43,9
Markt- u. Produktpositionierungsanalysen	40,3
Entwicklung von Technologiestrategien	40,2
Innovationsbewertung/-controlling	36,4
Methoden des Innovationsmanagement	34,6
Innovationsklima	29,9
Marktsegmentierung	29,2

Tabelle 2: Weiterbildungsbedarf Innovationsmanagement in KMU

Quelle: KIM FH Ludwigshafen

Unterstützungsbedarf von KMU im Innovationsmarketing

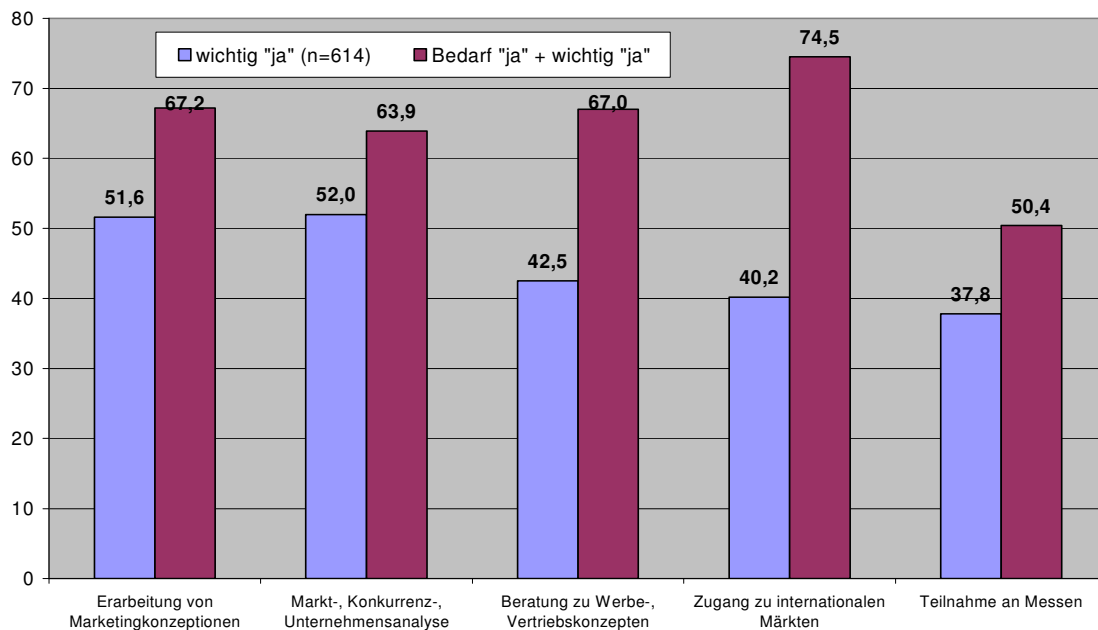


Abbildung 5 Unterstützungsbedarf von KMU im Innovationsmarketing

Quelle: KIM FH Ludwigshafen: Arbeitsbericht Nr. 9

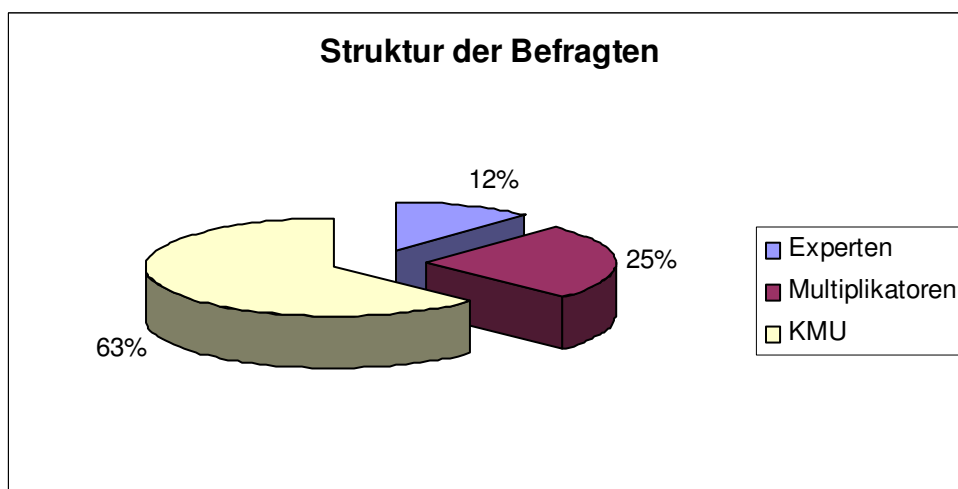
Fazit aus der Literaturrecherche

1. Die fördernden und hemmenden Faktoren für den Innovationserfolg sind deutschlandweit vergleichbar.
2. Ob ein Faktor für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich ist, hängt von seiner Wahrnehmung, Bewertung und dem Umgang mit ihm seitens des Unternehmens ab.
3. Es ist sehr schwer Erfolgsindikatoren für die Vermarktung zu identifizieren bzw. zu isolieren.
4. Marktkenntnis und Kundenorientierung müssen auf spezifische Weise in allen Phasen des Innovationsprozesses verfolgt werden.
5. Die große Mehrheit der fördernden oder hemmenden Faktoren sind unternehmensinterne und können durch diese beeinflusst werden.
6. Die Lösung auch von Vermarktungsproblemen bei Innovationen wird nicht in einzelne auf Markterfolgsindikatoren bezogene Maßnahmen gesehen, sondern in einer konsequenteren Anwendung von Methoden des Innovationsmanagement und –marketing einschließlich der dafür erforderlichen Qualifizierung der Mitarbeiter.

Interviews

Struktur und Auswahlverfahren

Von Anfang Januar 2006 bis zum 15.02.2006 wurden 75 Interviews geführt. 61 Prozent der befragten Personen vertraten innovative kleine und mittlere Unternehmen, knapp 13 Prozent der Befragungsteilnehmer ordneten sich als Experten des Innovationsmanagements und etwa 26 Prozent der Befragten bezeichneten sich als Multiplikatoren insbesondere auf dem Gebiet der Innovationsförderung und betriebswirtschaftliche Beratung und Begleitung.



Grafik 1 Struktur der Befragungsteilnehmer

50 der Interviews wurden nach einem strukturierten Interviewleitfaden durchgeführt. Zur Vertiefung der gesammelten Erkenntnisse wurden in 25 innovativen KMU Befragungen zur allen zu Erfolgsfaktoren und hemmenden Faktoren in den verschiedenen Phasen der Innovationsvermarktung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser konkreten Befragungen sind genauso wie die Ergebnisse der Expertenworkshops die Grundlage einer qualitativen Einordnung von „Erfolgs- und Misserfolgsindikatoren“ der Innovationsvermarktung. Die Auswahl der Befragten erfolgte aus dem Umfeld der Akteure der Initiative „Innovation und Markterfolg“, um eine derart kurzfristige Bearbeitung der Fragebögen zu ermöglichen. Sie ist im Sinne statistischer Verfahren und Methode nicht repräsentativ, sondern diente vor allem dazu, situativ Argumente zu fördernden und hemmenden Faktoren der Innovationsvermarktung zusammenzutragen. Nach einer offenen Eingangsabfrage zu Erfolgsfaktoren wurde auf der Basis von wissenschaftlich anerkannten Indikatoren im zweiten Schritt der Blick der Befragten für die wesentlichen Indikatoren der Innovationsvermarktung geschärft und es wurden unterschiedliche Sichtweisen der am Innovationsgeschehen beteiligten Akteure zusammengetragen und verdeutlicht. Der Unterstützungsbedarf innovierender Unternehmen in Brandenburg sollte dabei

möglichst authentisch erfasst und dokumentiert werden. Im Schlussteil der Gespräche wurden Schwerpunkte für verschiedene Phasen des Innovationsprozesses gesetzt.

Kompetenz der Interviewten (Frage 2 und 3)

Die Interviewten weisen Erfahrungen in verschiedenen Branchen und innovativen Technologiefeldern aus:

- innovative Wachstumsträger generell, KMU
- Energietechnik, phys. Technologien, Textiltechnik
- Lebensmittelbereich
- Medizintechnik / Medizin, Diagnostik
- Maschinenbau, Anlagenbau
- chem. Technologien, Werkstoff- und Materialentwicklungen
- Elektrotechnik, Elektronik, Sensorik, Automatisierungstechnik, Mess- und Prüftechnik
- Verpackung/ Druck
- Möbelproduktion
- Informations- / Kommunikationstechnologie, spez. Netzwerktechnologie & Internet-Technologie & Mobile Computing, E-Business
- Biotechnologie, Umweltbiologie
- Recycling, Umwelttechnik
- Bauwesen, Bau/ Ingenieursleistung, Gebäude/ Dienstleistung
- Unternehmensnahe Dienstleistung
- Bildung

Der Erfahrungshintergrund der Befragten Experten und Multiplikatoren bezüglich der Vermarktung von Innovationen bezieht sich vor allem auf konzeptionelle und marktanalytische Tätigkeiten. Alle Interviewten KMU-Vertreter haben selbst Innovationen vermarktet oder befinden sich auf dem Wege der Innovationsvermarktung.

Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Innovationen

Im ersten Schritt wurde den Interviewten die freie, situative Nennung von Erfolgsfaktoren der Innovationsvermarktung ermöglicht. Die verbalen Antworten wurden inhaltlich bewertet und Indikatoren folgenden Innovationsvermarktung zugeordnet. Dabei wurden folgende Schwerpunkte sichtbar:

Markt und Wettbewerb

- Markt- und Wettbewerbsanalyse
- Kapital, Finanzen
- Gewinn, Umsatz des Unternehmens
- Bekanntheitsgrad auf dem Markt und beim Kunden
- Technologie- und Branchenkompetenz des Unternehmens

Management und Unternehmensorganisation

- Projektmanagement (inkl. Zeitmanagement)
- Innovationskonzept
- Risikomanagement
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Unternehmenskultur

Innovationsgrad- und Umfeld

- Patentanmeldung, Schutzrechtsstrategie, Innovationshöhe
- Nischen, Spezialisierung oder auch branchen- und technologiefeldübergreifende Innovationen
- Neuheit der Produkte, Innovationshöhe
- Preis-Leistungs-Verhältnis des innovativen Produktes, DL bzw. der Prozessinnovation

Kundenkontakt- und Kooperation

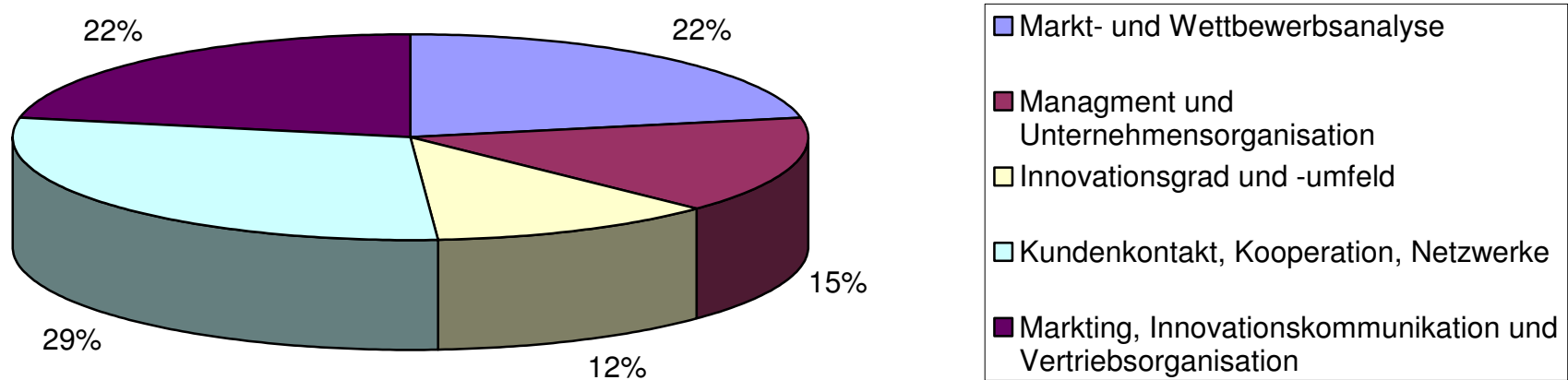
- Kundennutzen, Zielgruppenorientierung; Nachfrage
- Kundenkontakt, Kooperation, Netzwerke

Marketing; Innovationskommunikation und Vertriebsorganisation

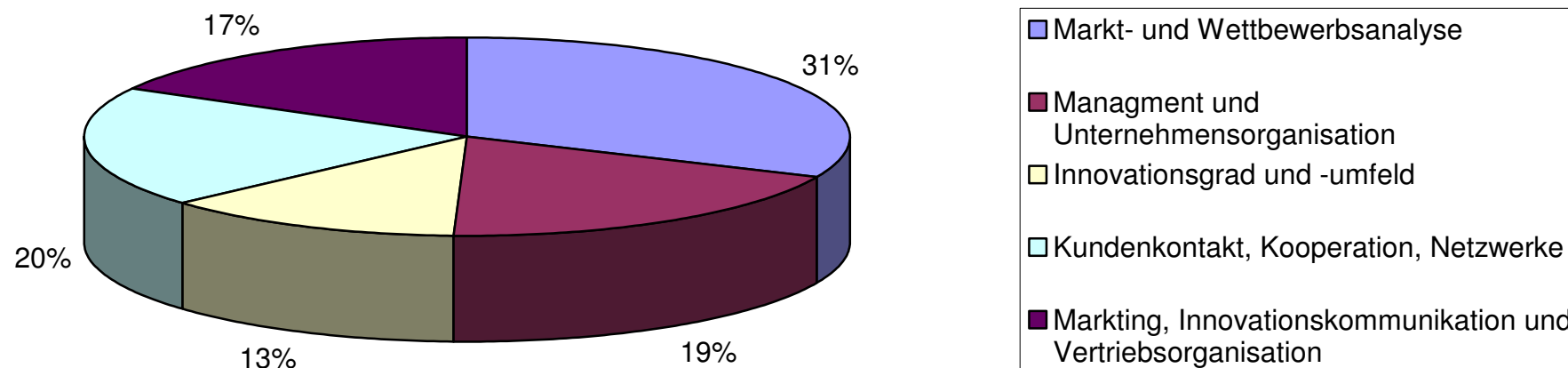
- Marketing, Messen, Innovationskommunikation, PR
- Vertriebskonzept, Vertriebsorganisation, Vertriebspartner

Während über alle Interviewte das Abbild der Erfolgsfaktoren eine relativ gleichmäßige Verteilung über das Tortendiagramm zeigt, werden die unterschiedlichen Sichtweisen von Experten und Multiplikatoren einerseits und Unternehmern innovativer KMU andererseits deutlich, wenn man die Befragungsergebnisse nach diesen beiden Interviewgruppen auswertet.

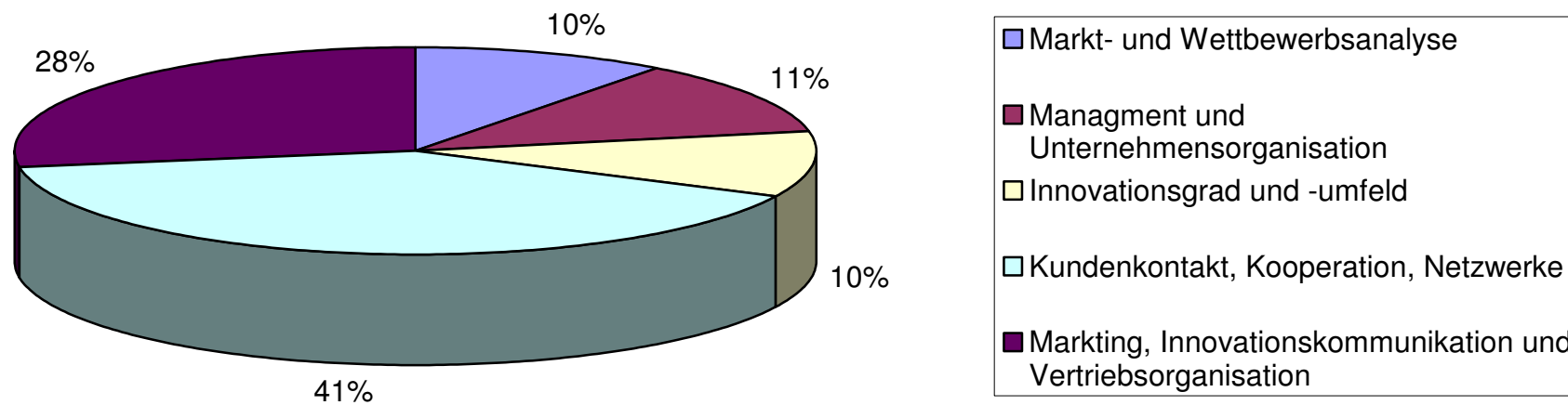
Interviewte insgesamt



Experten und Multiplkatoren



Unternehmer



Bemerkenswert ist im ersten Teil des Interviews aus der unvorbereiteten Situation heraus mit freien Antwortmöglichkeiten, dass Experten und Multiplikatoren der Markt- und Wettbewerbsanalyse höchste Priorität beimessen, während für innovative Unternehmen dieser Faktor von geringerer Bedeutung ist.

Das könnte verschiedene Ursachen haben:

- Da nur innovative und geförderte Unternehmen befragt wurden, ist Ihnen durch die Prozedur der Genehmigung des Förderantrages ein Konzept mit Markteinschätzung und Marktchancen des Innovationsprojektes bereits abverlangt worden, so dass die Frage nach der Markt- und Wettbewerbsanalyse momentan nicht ins Bewusstsein rückte.
- Eine andere Hypothese: KMU können sich umfängliche Analysen nicht leisten und sie entscheiden aus der Kenntnis des Kundenbedarfes heraus. Darauf deutet der hohe Stellenwert des Indikators "Kundenkontakt ..." im freien Antwortteil hin.

Marketing; Innovationskommunikation und Vertriebsorganisation haben dagegen für Unternehmer einen noch höheren Stellenwert als bei Experten und Multiplikatoren. Differenzierter wird die Sicht, wenn man die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses beleuchtet und die Interviewten nach ihren diesbezüglichen Erfahrungen befragt.

Schwerpunkte in den Phasen des Innovationsprozesses

Besonders wichtig für die erfolgreiche Vermarktung von Innovationen

a) bei der Vorbereitung des Innovationsprojektes

Die Befragungsgruppen betonen gleichermaßen stark die Notwendigkeit von Markt- und Wettbewerbsanalysen in dieser Phase des Innovationsprojektes. Multiplikatoren und Experten spezifizieren dies noch im Hinblick auf Erfassung von (technischen) Entwicklungstrends in den jeweiligen Branchen. Die Realisierbarkeitsabwägung steht neben der Markt- und Wettbewerbsanalyse im Vordergrund auf Seiten der Unternehmen. Darüber hinaus wird ein Projektmanagement von allen Gruppen genannt. Der Einbezug der Kunden bereits in die Entwicklung findet gesondert deutlich Erwähnung bei den Unternehmern.

b) im Entwicklungsprozess selbst

Starker Kundenbezug und Flexibilität in Bezug auf Anforderungen seitens des Marktes in der Entwicklung wird von allen Befragten als wichtigstes Kriterium in dieser Phase genannt (u. a. verbunden mit dem Stichwort „rapid prototyping“). Aber auch Projektmanagement (insbeson-

dere Sicherung und Controlling der finanziellen und personellen Ressourcen) gilt als ein wesentlicher Erfolgstreiber bei allen. Experten und Multiplikatoren betonen die Notwendigkeit des parallelen Aufbaus der Vertriebsstruktur in dieser Phase (keine Nennung bei den Unternehmen)

c) bei der Gestaltung der Transfer und Vermarktungsprozesse

Für diese Phase besonders relevant sind für beide Gruppen gleichermaßen die Vermarktung und die Gewinnung von Kooperationspartnern für die Vermarktung. Besondere Erwähnung findet Öffentlichkeitsarbeit (Teilnahme an Messen, Publikationen) bei den Multiplikatoren und den Unternehmen. Die Notwendigkeit von finanziellen Ressourcen wird explizit von Multiplikatoren und Experten genannt, wohingegen dieser Aspekt von Unternehmerseite nicht so stark verbalisiert wurde. In diesem Zusammenhang wird auch die hohe Bedeutung der schnellen Überführung von Prototypen zur Serienreife von Multiplikatoren und Experten genannt.

Kraftfeldanalyse

Geht man von den freien Antworten ab und gibt Indikatoren vor, die aus der wissenschaftlichen Analyse bekannt und klar definiert, sind ergibt sich folgendes Ranking:

Erfolgsfaktoren	Experten/Multiplikatoren		Unternehmer	
	wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig
Kapital	100 %	0 %	72 %	28 %
Marktanalysen/ Kundenpotenziale	100 %	0 %	83 %	17 %
Wettbewerbsanalysen	93 %	7 %	67 %	33 %
Innovationskonzept	93 %	7 %	72 %	28 %
Projektmanagement im Innovationsprozess	93 %	7 %	89 %	11 %
Kooperationen & Partnerschaften	92 %	8 %	72 %	28 %
politische/rechtliche Rahmenbedingungen	76 %	24 %	28 %	72 %
Unternehmensgröße	48 %	52 %	9 %	91 %

Tabelle: Ranking der Erfolgsfaktoren im Vergleich (Experten & Multiplikatoren, Unternehmer)

Von den Unternehmern werden die Erfolgsfaktoren für die Innovationsvermarktung in folgender Reihenfolge definiert:

- Projektmanagement im Innovationsprozess
- Marktanalysen/ Kundenpotenziale
- Kooperationen & Partnerschaften
- Innovationskonzept

- Kapital
- Wettbewerbsanalysen

Die eigene betriebliche Organisation und das Projektmanagement im Innovationsprozess werden als der bedeutsamste Erfolgsfaktoren hervorgehoben. Die Kapitalausstattung wird von Unternehmern jedoch nicht so hoch für den Innovationserfolg gewichtet, wie das bei den Experten und Multiplikatoren der Fall ist.

Für Experten und Multiplikatoren sind demnach die wichtigsten Erfolgsfaktoren:

- Kapital
- Marktanalysen/ Kundenpotenziale
- Wettbewerbsanalysen
- Innovationskonzept
- Projektmanagement im Innovationsprozess
- Kooperationen & Partnerschaften

Auffallend im Ranking ist, dass Unternehmer bei der Innovationsvermarktung den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und der Unternehmensgröße eine untergeordnetere Bedeutung für den Innovationserfolg beimessen. Sie müssen von den Gegebenheiten in ihrem Unternehmen ausgehen und können die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen kaum selbst beeinflussen.

Probleme bei der Vermarktung von Innovationen

Was ist bei der Vermarktung von Innovationen besonders schwer gefallen?

Die Befragungsgruppen nennen als größte Hemmnisse die Finanzierung der Überführung von Prototypen zur Serienreife und die Kosten für die Vermarktung. Hierbei fehlt es den Unternehmen aber auch an grundsätzlichem Know-how, wie Kundengesprächstechniken zur nachhaltigen Vermittlung des Kundennutzens sowie für Marktanalysen. Die Vermittlung vom Nutzen der Innovation für den Kunden fällt also den Unternehmen schwer (Selbstwahrnehmung und Einschätzung durch Experten), ist aber in der Vermarktungsphase bei der Arbeit am Kunden von entscheidender Bedeutung.

Externe Unterstützung

Auf die Frage, welche externe Unterstützung sinnvoll ist und gewünscht wird, wurden von allen Interviewten Unterstützungen im Bereich:

- Vermarktung und Vertrieb,
- Methodische Qualifizierung des Personals und
- Marktanalysen genannt

Darüber hinaus werden als relevant von allen Befragten die Unterstützung bei Suche nach Kooperationspartnern und Akquise von Finanzmitteln für Vermarktung gesehen.

In diesem Punkt kommen alle Akteure zu den grundsätzlich gleichen Einschätzungen.

Die Einschätzung der Machbarkeit der Innovation setzt seitens der Unternehmen in einer späteren Phase ein, als die Experten und Multiplikatoren das für notwendig halten. Auch die Bedeutung der zeitlichen Einordnung von der Entwicklung von Marketingstrategien wird unterschiedlich gesehen (auch hier sehen Experten und Multiplikatoren einen früheren Handlungsbedarf).

Allgemein lässt sich sagen, dass die strategische Herangehensweise (untersetzt durch ein entsprechendes Projektmanagement) bei den Unternehmen nicht so stark ausgeprägt ist bzw. im Vordergrund steht, wie von Experten und Multiplikatoren formuliert und eingefordert.

Eine Verifizierung der einen oder anderen Notwendigkeit ist aber auf Grund fehlender Ausagemöglichkeiten im Vergleich von erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Projekten in der Innovationsvermarktung nicht zu treffen. Oder aber wie ein Interviewter stellvertretend für alle drei Seiten sagt: „Es kommt auf die Idee an, die muss genial sein, da muss dann kein Konzept sein“

Fazit

Viele Hypothesen, die sich aus der Literaturrecherche und den Interviews ergeben haben, wurden in all ihrer Widersprüchlichkeit bestätigt. Grundsätzlich kommen alle Akteure zu den gleichen Einschätzungen und definieren Unterstützungsbedarf zu folgenden inhaltlichen Schwerpunkten der Innovationsvermarktung:

Handlungsfelder

- **Marktanalysen**
 - Kundenwelt
 - Technisch
 - Technologisch
 - Wettbewerblich
 - Schutzrechte

- **Vertrieb**
 - eigene Kompetenz
 - in Zeiten der Globalisierung gewinnt internationale Vertriebstätigkeit erheblich an Bedeutung
 - gezielte Weiterbildung auf diesem Gebiet wird ergänzend gewünscht

- **Kooperative Aufstellung**

- **Kundenmanagement, User-Requirementmanagement**

- **Marketing, Innovationskommunikation, PR**

- **Unterstützung bei Erfahrungstransfer, Coaching, Training & Weiterbildung**
 - Vermarktung und Vertrieb
 - Projekt- und Produktmanagement
 - Innovationsaudits
 - Handlungsbegleitung, „Erfolgskontrolle“ und finanzielle Ausstattung hat für Innovationsvermarktung aus Sicht der Unternehmen höchste Priorität

Empfehlungen an Multiplikatoren in Politik und Verwaltung

Wenn Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung gegeben werden sollen, können diese unter der Prämisse, dass Vermarktungsaktivitäten staatlich nicht gefördert werden können, -weil Wettbewerb verzerrend-, nur in folgende Richtungen zielen:

1. Fördermittelgeber legen noch größeren Wert auf marktbezogene Informationen und Kompetenzen der beantragenden Firmen.
2. In Förderprojekten werden begleitende Analysen hinsichtlich Marktentwicklung und -aufbau durch Berater gefördert.
3. Marktforschungsstudien für Branchenkompetenzfelder und Anwendungsfelder der Innovationen recherchieren, zusammenfassen und interessierten KMU zur Verfügung stellen
4. Finanzierte Veranstaltungen und Qualifizierungsvorhaben zu Themen wie Marktstrategien, Marktpotentialabschätzung und Marketinginstrumenten für Gruppen bewilligter Projekte.

Vorschlag für einen Maßnahmenkatalog

Im Einzelnen wird vorgeschlagen, folgende aktionale Maßnahmen durchzuführen:

- Erarbeitung eines Leitfadens für die Entwicklungstätigkeit in KMU als Handreichung unter besonderer Berücksichtigung der Innovationsvermarktung mit branchenspezifischen Untersetzungen
- Unterstützung der Umsetzung des Landesinnovationskonzeptes Brandenburg 2006 (LIK)³, Orientierung der Innovationsvermarktung auf die dort definierten Branchenkompetenzfelder, Einbringung in die Diskussion zu den Regionalen Wachstumskernen (RWK) mit Empfehlungen, Handlungsorientierungen und Konzepten
- Schnellstmögliche Entwicklung eines anspruchsvollen Qualifizierungsprogramms mit unterschiedlichen Komponenten und Methoden zum angewandten Innovationsmanagement für technologie- und innovationsorientierte Unternehmen (TOU) – am besten veranstaltet nach dem „Tandem-Prinzip“ im Zusammenspiel von Wissenschaftlern / Experten und Erfahrungsträgern aus Unternehmen(vgl. oben)
- Förderung und Durchführung von Innovationsaudits in KMU des Landes Brandenburg (Konzept Prof. Dr. Voß, TFH Wildau)

³ Vgl: <http://www.brandenburg.de/sixcms/media.php/gsid=lbm1.a.1312.de/LIK2006.pdf>

- Orientierung von Unternehmen und Fördereinrichtungen auf eine besonders frühzeitige Einbindung von Kunden und weiteren Partnern (Kompetenz- und Finanzierungspartner) in den Entwicklungsprozess.
- Erfahrungsaustausch zwischen interessierten Projektträgern in der Innovationsvermarktung zur Anlage und Methodik der Erfolgskontrolle

Literaturhinweise

Berth, R. (1993): Der kleine Wurf, in: Manager Magazin, Jg. 23 (1993), H. 4 S. 214-227

Borchert, J.; Goos, P.; Hagenhoff, S. (hrsg. v. Schumann, M.): Innovations- und Technologiemanagement: Eine Bestandsaufnahme) Georg-August-Universität Göttingen; Institut für Wirtschaftsinformatik. Arbeitsbericht Nr. 4/2003

Bruhn, M.; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2004): Dienstleistungsinnovationen: Forum Dienstleistungsmanagement; Gabler Verlag Wiesbaden 2004

D. Little, A. (2004): Mit Innovation gegen Stagnation - Innovation Excellence Studie 2004: Innovationsmanagement als strategischer Hebel zur Ergebnisverbesserung; LRP Branchengespräche – Innovationsmanagement Mainz, 29.11.2004 – Georg Beyer –

Diller/Lücking 1993: Diller, H./Lücking, J.: Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 63 (1993) 12, S. 1229-1249

Ernst 2001: Ernst, H.: Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden 2001

Gemünden, H. G.; Salomo, S.; Weise, J.; Talke, K.; Trommsdorff, V. (o. J.): Erfolgsorientierte Steuerung von Innovationsprojekten (Innovationskompass TU Berlin)

Hauschildt 1991: Hauschildt, J.: Zur Messung des Innovationserfolges. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1991) 53, S. 451-476

Hauschildt 1993: Hauschildt, J.: Innovationsmanagement: Determinanten des Innovationserfolges. In: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung ; Festschrift für Eberhard Witte: Stuttgart 1993, S. 295-326.

Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement. Verlag Franz Vahlen München 1997

Heinlein, M.: Innovationen kleiner Unternehmen in regionalen Netzwerken. Fanrankfurt/Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien 2004. 296 Seiten

http://www.innoguide.de/index.php?page_name=InnoGuideScreening

<http://www.brandenburg.de/sixcms/media.php/gsid=lbm1.a.1312.de/LIK2006.pdf>

IAW-Kurzbericht 4/2005: Strotmann, H.; Mattes, A: Innovationstätigkeit, Innovationshemmnisse und Investitionsfinanzierung baden-württembergischer Betriebe. Ergebnisse der Auswertung des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg 2004; Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, August 2005

Innovation, McK Wissen, Das magazin von McKinsey, Nr. 15, Dezember 2005

Innovationsfähigkeit: Deutschland unter den führenden Industrieländern nur im Mittelfeld. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 49/2006, S. 736 ff

ISI (2004): Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 33, Mai 2004 (Kinkel, S.; Lay, G.; Wengel, J.: Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden)

IWAK, Betriebspanel Report Hessen 2005: Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur: Betriebspanel Report Hessen: Dera, S.; Baden, C.; Schmid, A.: Innovationsverhalten hessischer Unternehmen 2004. erste Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel – Hessen 2004; April 2005

Landesinnovationskonzept Brandenburg 2006. Potsdam Dezember 2005

KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik 5/98

KIM, FH Ludwigshafen: Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung; Fachhochschule Ludwigshafen, Arbeitsbericht Nr. 1 (König, M.: Typische Problemfelder des Innovationsmanagement bei KMU)

KIM, FH Ludwigshafen: Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung; Fachhochschule Ludwigshafen, Arbeitsbericht Nr. 7 (Call, G.; Völker, R.: Innovations-Check. Wie die Innovationsfähigkeit nachhaltig verbessert werden kann; Herausforderung „Innovationsmanagement“)

KIM, FH Ludwigshafen: Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung; Fachhochschule Ludwigshafen, Arbeitsbericht Nr. 9 (König, M.; Völker, R.: Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Rheinland-Pfalz)

KIM, FH Ludwigshafen: Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmensführung; Fachhochschule Ludwigshafen, Arbeitsbericht Nr. 10 (König, M.: Konzept zur Sensibilisierung und Qualifizierung für die Anwendung / Nutzung neuer Techniken in KMU – Innovationsmanagement –)

Köhler 1993: Köhler, R.: Produktpolitik: strategische Stoßrichtung und Erfolg von Produktinnovationen. In: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung ; Festschrift für Eberhard Witte: Stuttgart 1993, S. 255-293

Kulicke, M u. a. (1993): Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs „Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen“; Physica-Verlag Heidelberg 1993

Lindemann, U.: Entwicklungsmanagement – Innovationsmanagement, Vorlesungsskript Technische Universität München 2003

March/Sutton 1997: March, J. G./Sutton, R. I.: Organizational performance as a dependent variable. In: Organization Science 6 (1997) o. Nr., S. 698-706

MittelstandsMonitor 2003: Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Veröffentlicht am 10. Februar 2003

Nicolai/Kieser 2002: Nicolai, A./Kieser, A.: Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62 (2002) 6, S. 579-596

Pleschak, F.; Berteit, H.; Ossenkopf, B.; Stummer, F. (2002): Gründung und Wachstum FuE-intensiver Unternehmen. Untersuchungen in Ostdeutschland; Physica-Verlag Heidelberg 2002

Sauter, M. (2001): Internationale Markteinführung technologischer Innovationen – eine Management-Konzeption; Shaker Verlag Aachen 2001

Siemers, S. H. A. (1997): Innovationsprozess im Mittelstand: teamorientierte Arbeitsformen zur Förderung von Innovationen; Gabler Verlag Wiesbaden 1997

Stippel, N. (1999): Innovations-Controlling: Managementunterstützung zur effektiven und effizienten Steuerung des Innovationsprozesses im Unternehmen; Verlag Franz Vahlen München 1999

Trommsdorff 1990: Trommsdorff, V.: Erfolgsfaktorenforschung, Produktinnovation und Schnittstelle Marketing-F--E, Berlin 1990

Vahs, D.; Burmester, R. (2002): Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung; Schäfer-Pöschel-Verlag Stuttgart 2002

„Wirkungen der Programme des BMWi zur Förderung der Industrieforschung auf die Entwicklung des verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland“ – Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft - Endbericht (DIW, SÖSTRA ISS) Berlin 1997

Anlagen

Interviewleitfaden

Abschlusspräsentation

Mindmap Schlussfolgerungen ... aus der Diskussion am 28.02.2006