

Evaluierung FINT 2

Endbericht

im Auftrag der Inhouse GmbH
der Wirtschaftskammern Österreichs

Leonhard Jörg, Claudia Gamsjäger, Jörg Mahlich

Mai 2002

Technopolis
Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH
Prinz Eugen Straße 80/12
1040 Wien
Tel. 01 503 95 92 – 13
Fax.01 5039592 – 11
leonhard.joerg@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com

Inhaltsverzeichnis

1	BUNT-MINT-FINT: Die Genese des Programms	1
2	Evaluierungsdesign	3
2.1	Umfang und Ziel der Evaluierung	3
2.2	Methoden und Informationsbasis	4
3	Programmumsetzung	7
3.1	Überblick über die Aktivitäten	7
3.2	Charakterisierung der Teilnehmer	12
3.2.1	Berater	13
3.2.2	Unternehmen	17
3.3	Einschätzung der MUT-Aktion durch die Teilnehmer	21
3.3.1	Beurteilung des Pilotberatungsprozesses durch die teilnehmenden Unternehmen	21
3.3.2	Beurteilung der entwickelten Tools aus Sicht der Berater	22
3.3.3	Wirkung der Teilnahme an den FINT 2 Pilotberatungen	25
3.3.4	Einschätzung des künftigen Beratungsbedarfs von KMU's durch die Berater	31
4	Positionierung des FINT Programms	32
4.1	Einbettung in die innovationsunterstützende Infrastruktur Österreichs	32
4.2	Positionierung von FINT im internationalen Vergleich	34
5	Zusammenfassende Beurteilung des Programms	38
6	Perspektiven und Empfehlungen	41

1 BUNT-MINT-FINT: Die Genese des Programms

FINT (Förderung von Innovation und Technologieeinsatz) ist das Nachfolgeprogramm von MINT¹ und steht in der Programmtradition von BUNT², dem norwegischen Programm zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Einführung neuer Technologien. Diese Programmtradition setzt sich von anderen Formen der Innovationsförderung insofern ab, als hier nicht die Förderung des konkreten F&E-, Innovations- oder Transferprojekts im Mittelpunkt steht, sondern das innovierende Unternehmen als Ganzes. Die BUNT-Philosophie beginnt mit der Sensibilisierung des Unternehmens für Innovation und setzt fort bei der nachhaltigen Verankerung von Innovationsmanagement in Strukturen und Köpfen. Auf der operativen Ebene sind zwei Stoßrichtungen hervorzuheben: Zum Einen arbeitet BUNT und seine Nachfolgeprogramme mit sogenannten Multiplikatoren, insbesondere mit Unternehmensberatern und Technologietransferinstitutionen. Zum Anderen geht es um die Systematisierung und Weiterentwicklung von Innovationsmanagement. Dazu gehört insbesondere Entwicklung und Test von Innovationsmanagementtools (IMT).

Diese spezifische Form der Innovationsförderung hat mittlerweile Ableger in den meisten Mitgliedsstaaten der EU gefunden. Die EU hat sich als eine der treibenden Kräfte hinter die Verbreitung der BUNT-Philosophie gestellt. So wurden im Rahmen von SPRINT unter dem Programmtitel MINT bereits während des 3. Rahmenprogramms der EU 1.600 Beratungsaktionen in allen Beitrittsländern durchgeführt. Eine weitere Fortsetzung fand dieser Ansatz im Rahmen von INNOVATION, dem einschlägigen Programm des 4. Rahmenprogramms. Im Mittelpunkt dabei stand die Entwicklung und Test von IMT's.

In Österreich hat sich das WIFI Österreich als Projektträger von MINT der Verbreitung und Verankerung von Innovationsmanagement in KMU's angenommen. Der Einstieg erfolgte auch hier über BUNT. Neben dem Erwerb der Lizenz für die Übernahme von BUNT wurde die Ausbildung von 16 Beratern durch norwegische Trainer organisiert. Damit war der Grundstein für die weitere Verbreitung des Ansatzes gelegt.

Mit Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten bzw. des Innovations- und Technologiefonds wurde die von der Europäischen Kommission finanzierte Pilotphase als österreichisches MINT weitergeführt. Insgesamt wurden in diesem Setting rund 243 Berater in die BUNT-Methodik eingeführt und ca. 300 Beratungen durchgeführt. Damit zählt Österreich zu den Ländern, die im europäischen Vergleich am aktivsten diese spezifische Form der Innovationsunterstützung weitergetragen haben. Die Evaluierung des österreichischen MINT-Programms (siehe Ohler³ 1998) bestätigt die Wirksamkeit des Programmansatzes und den anhaltenden Bedarf nach qualifizierter Innovationsmanagementberatung und einschlägigen Beratungstools.

¹ MINT = Managing the Integration of New Technologies.

² BUNT = Business Development Using New Technologies

³ F. Ohler: *Evaluierung des österreichischen MINT-Programms*, OEFZS-A—4284, Forschungszentrum Seibersdorf, April 1998

FINT (Förderung von Innovation und Technologieeinsatz) schließt an MINT an und kann als dessen logische Weiterentwicklung angesehen werden. Durchaus im Einklang mit den Aktivitäten auf EU-Ebene, wo mit INNOVATION, dem Nachfolgeprogramm von SPRINT, vor allem die Entwicklung und Verbreitung von Innovationsmanagementtools (IMT) in den Vordergrund gerückt wurde, hat sich auch FINT die Entwicklung bzw. Adaption von IMT's sowie deren Weitergabe an Berater und Transfereinrichtungen zum Ziel gesetzt. Die im Rahmen von FINT entwickelten Tools decken bewusst den gesamten Innovationszyklus ab: Vom Erkennen von Veränderungserfordernissen bis zur Unterstützung der Umsetzung erarbeiteter Lösungswege.

Für die Weitergabe der Tools im Rahmen von spezifischen Schulungen wurde vom WIFI Österreich eine eigene Marketingplattform unter dem Markennamen **MUT** aufgebaut⁴. Wie schon MINT hat auch FINT die Durchführung von Pilotberatungen ermöglicht, die einerseits den Berater den Umgang mit den Werkzeugen beim Kunden vertraut machen und andererseits Inputs für die Verfeinerung und Weiterentwicklung der Werkzeuge liefern sollten. FINT wurde in zwei Programmphasen durchgeführt. Der Großteil der Entwicklungsarbeiten an neuen bzw. adaptierten Tools fand in Programmphase 1 (FINT 1) statt. In FINT 2, das Gegenstand dieser Evaluierung ist, stand die Schulung von Beratern und die Vertiefung der Anwendungspraxis im Rahmen von Pilotberatungen im Vordergrund.

⁴ Ein umfassender Überblick über das Leistungsangebot von MUT findet sich auf der eigens eingerichteten Homepage: <http://www.wifi.at/mut>.

2 Evaluierungsdesign

2.1 Umfang und Ziel der Evaluierung

Gegenstand dieser Evaluierung ist FINT 2, also die zweite und mit dieser Evaluierung abgeschlossene Programmphase. Zur Motivation dieser Evaluierung ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sowohl MINT als auch FINT 1 bereits evaluiert wurden⁵. Während die Evaluierung von MINT in erster Linie auf die durch das Programm erreichten Unternehmen, also die im Zuge von Pilotberatungen beratenen KMU's abstellt, um dort die Wirksamkeit des Programms nachzuzeichnen, versteht sich die Evaluierung von FINT 1 durch das Institut für Gewerbe und Handwerksforschung als begleitende Evaluierung. Der Schwerpunkt dieser Analyse liegt auf der Bewertung des Programmdesigns also der Programmziele und die Umsetzungsstrategie inklusive der bis zum Evaluierungszeitpunkt gemachten Erfahrungen im Programmmanagement. Darüber hinaus werden in der Evaluierung von FINT 1 die bis dahin entwickelten Werkzeuge positioniert und bewertet.

Ein weiterer Aspekt der hier vorausgeschickt werden soll, betrifft die jüngsten Entwicklungen in der Trägerorganisation von FINT, dem WIFI Österreich. Im Zuge der laufenden Kammerreform werden die Aktivitäten des WIFI Österreich im Bereich Unternehmensberatung substantiell zurückgeschraubt. Für die Weiterentwicklung und Weiterführung des mit MINT und FINT eingeführten Programmansatzes bedeutet dies eine klare Zäsur.

Vor diesem Hintergrund stellt diese Evaluierung einen echten Rückblick dar. Nachdem das Programm in seiner jetzigen Form nicht weitergeführt werden wird, ist es wenig zielführend, sich in dieser Evaluierung auf das Aufspüren von Potentialen für kontinuierliche Verbesserungen zu konzentrieren. Ziel ist es vielmehr, eine Schlussbilanz zu erstellen, d.h. eine Beurteilung des Gesamterfolgs vorzunehmen. Darauf aufbauend, und vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen, sollen in einem letzten Schritt Orientierungslinien und Perspektiven für künftige Aktivitäten skizziert werden. Ausgehend von diesem Anspruch wurde für die Evaluierung folgender Aufbau gewählt:

- Überblick über die im Rahmen von FINT durchgeführten Aktivitäten.
- Das Programm aus Sicht der Teilnehmer: Motivation der Teilnahme, Erfahrungen und Wirkung der Pilotberatung aus Sicht der Berater und der beratenen Unternehmen.
- Positionierung des Programms im österreichischen Innovationssystem vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen.
- Schlussbilanz: Zusammenfassende Bewertung des Programms.
- Orientierungslinien und Handlungsspielräume für künftige Aktivitäten.

⁵ MINT wurde vom Forschungszentrum Seibersdorf evaluiert, siehe dazu: Ohler F.: *Evaluierung des österreichischen MINT-Programms*, OEFZS-A—4284, Forschungszentrum Seibersdorf, April 1998. Die erste Programmphase von FINT wurde vom Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung evaluiert, siehe dazu: Kaufmann P., Sheikh S., Radauer A: *Evaluierung des Projektes FINT*, Wien 1999.

Insgesamt geht es also darum, noch einmal einen Schritt zurück zu tun und FINT mit seinen Aktivitäten rückblickend in einen breiteren Kontext zu stellen. Dazu wird in Kapitel 3 ein Überblick über die Aktivitäten gegeben. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel jene Beobachtungen über die Wirksamkeit und Wahrnehmung des Programms beim Teilnehmer nachgetragen, die zum Zeitpunkt der letzten Evaluierung noch nicht zu Verfügung standen. Kapitel 4 stellt FINT in den breiteren Kontext der österreichischen Förderlandschaft. Dazu ist es hilfreich, Vergleiche mit Erfahrungen in anderen Ländern anzustellen. Welche Spuren haben die einschlägigen Programme der EU (Sprint, Innovation) in anderen Mitgliedsstaaten hinterlassen? Inwieweit lässt sich für Österreich hier lernen?

2.2 Methoden und Informationsbasis

Im Rahmen der Evaluierung des FINT 2 Programms kam folgendes Methodeninventar zur Anwendung:

Datenanalyse (DA)

Die Evaluierung konnte im Wesentlichen auf folgendes Datenmaterial zurück greifen:

- den Zwischenbericht des Programmmanagements an das BMWA,
- Berichte früherer Evaluierungen,
- die Liste der SchulungsteilnehmerInnen (FINT 2),
- die Auswertung der Feedbackbögen zu den durchgeführten Schulungen und
- die im Rahmen der Selbstevaluierung durch die Inhouse GmbH der Wirtschaftskammer Österreich an pilotberatene Unternehmen versandten und retournierten Fragebögen.

Letztere wurden von uns ausgewertet und für die vorliegende Evaluierung genutzt. Die Selbstevaluierung erfolgte in zwei Etappen: Ein Fragebogen ging unmittelbar nach Beendigung der Pilotberatung an die Unternehmen (MUT I), ein zweiter folgte ca. ein halbes Jahr später (MUT II), um die mittelfristigen Wirkungen der Pilotberatungen zu erfassen. Bei dieser schriftlichen Befragung kamen die vom Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (IfG) im Rahmen der Evaluierung von FINT 1 zu diesem Zwecke konstruierten und standardisierten Erhebungsinstrumente zur Anwendung, wobei diese in verkürzter Form an die zu befragenden Unternehmen versandt worden sind.

Interviews (I)

Neben den vorgefundenen Informationsquellen wurden im Rahmen dieser Evaluierung Interviews sowohl mit an FINT 2 aktiv beteiligten Beratern als auch mit Unternehmen geführt. Die Auswahl der Unternehmen und Berater erfolgte mit Fokus auf die durchgeführten Pilotberatungen, da diese Aktionslinie in der Programmausrichtung von FINT 2 den Schwerpunkt dargestellt hat. Insgesamt wurden 13 Interviews geführt, 6 mit Unternehmen und 7 mit Beratern. Darüber hinaus wurden die Mitglieder der Steuergruppe sowie die verantwortlichen Vertreter des BMWA interviewt.

Fragebogenerhebung (FB)

FINT hat in erster Instanz den Berater adressiert und diesen bewusst als wesentlichen Multiplikator und Mittler eingebunden. Vor diesem Hintergrund war es in dieser abschließenden Evaluierung wichtig, die Wahrnehmung und Wirkung des Programms aus der Perspektive der eigentlichen Zielgruppe nachzuzeichnen. Dazu wurde eine Fragebogenerhebung (siehe Anhang) durchgeführt. Angeschrieben wurden sämtliche Beratungsunternehmen (42), die im Rahmen von FINT 2 Pilotberatungen (200) durchgeführt haben.

Workshops (WS)

Wichtige Inputs für diese Evaluierung kamen schließlich aus dem Workshop am 30. April 2002. Hier wurden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten Analysen dem Programmmanagement, Vertretern des BMWA sowie der Steuergruppe vorgestellt. Dieses Rückspiegeln an die mit der Programmumsetzung befassten Akteure hat insbesondere dazu gedient, Optionen für künftige Aktivitäten auszuloten. Die Ergebnisse dieses Workshops sind im vorliegenden Bericht eingearbeitet.

Rücklauf und Rücklaufquoten

Um die Relationen der Befragung besser erfassen zu können, wird in Tabelle 1 ein Überblick über Stichprobengrößen, Zahl der retournierten Fragebögen und den daraus resultierenden Rücklaufquoten gegeben. Klar ersichtlich ist, dass vor allem toolbezogene Aussagen auf Grund der geringen Zahl an Respondenten mit Vorsicht zu behandeln sind.

Technopolis-Fragebogenerhebung

Es wurden insgesamt 42 Fragebögen auf postalischem Wege an jene Berater versandt, welche zur Erprobung der im Rahmen von Schulungen vermittelten Tools FINT 2 Pilotberatungen durchgeführt haben. Nach zwei Nachrufaktionen wurden 24 Fragebögen retourniert, was einer Rücklaufquote von 57% gleichkommt. Obwohl dies eine schmale Basis für eine fundierte statistische Analyse ist, handelt es sich bei den mit dieser Befragung erreichten Beratern dennoch um eine repräsentative Stichprobe. Wie Tabelle 2 unter Betrachtung der kumulativen Prozentanteile zu entnehmen ist, gilt dies hinsichtlich ihrer Beteiligung an der FINT 2 Programmlinie 'Pilotberatungen'.

WIFI-Fragebogenerhebung

Insgesamt wurden 156 Unternehmen beraten und 190 Pilotberatungen durchgeführt. Bei den direkt nach der Beratung an die Unternehmen versandten Fragebögen (MUT I), sind dem WIFI (heute Inhouse GmbH der Wirtschaftskammer Österreich) 33 Fragebögen zurückgesandt worden, was einer Rücklaufquote von 21,2% gleichkommt. Bei den sechs Monate später an die Unternehmen gesandten Fragebögen, ist mit 23 retournierten Fragebögen eine Rücklaufquote von 14,7% zu verzeichnen.

Tabelle 1: Rücklauf der Fragebogenerhebungen

TOOLS	TECH* (FB)			MUT I** (FB)			MUT II** (FB)	
	Berater	Unter-nehmen	Pilot-beratung	Berater	Unter-nehmen	Pilot-beratung	Berater	Unter-nehmen
ADVIA	6	16	16	1	2	2		
IG	4	8	8	2	3	3		
KK	5	8	8	5	6	6		
KNA	3	7	7	1	1	1		
MIP	5	16	16	5	6	6		
PM	2	9	9	5	5	5		
SEMS	2	10	10	3	7	8		
NiMM	2	3	3	2	5	5		
SM	1	1	1	0	0	0		
TO	3	5	5	2	2	2		
TRIZ	7	12	13	2	2	2		
TOTAL (inkl. MN)	40	95		28	39			
TOTAL (bereinigt um MN)	24	78	96	17	33	40	11	23
Bezugsgröße im Datensatz	42	156	190	42	156	190	42	156
Rücklauf in %	57,1	50,0	50,5	40,5	21,2	21,1	26,2	14,7

Quelle: eigene Berechnungen

*von Technopolis durchgeführte Fragebogenerhebung

** von der Inhouse GmbH im Rahmen der begleitenden Evaluierung durchgeführt

Tabelle 2: Repräsentativität der erreichten Berater hinsichtlich ihrer Involvierung in die Aktionslinie Pilotberatungen

	% [kumulativ] [Rücklauf; N=24]			% [kumulativ] [Stichprobe; N=42]		
	#	%		%	%	%
1 Beratung	10	41,7%	41,7%	17	40,5%	40,5%
2 Beratungen	2	8,3%	8,3%	5	11,9%	11,9%
3 Beratungen	2	8,3%	8,3%	3	7,1%	7,1%
4 Beratungen	2	8,3%	8,3%	2	4,8%	4,8%
5 Beratungen	3	12,5%	12,5%	5	11,9%	11,9%
6 Beratungen	3	12,5%	12,5%	4	9,5%	9,5%
9 Beratungen	0	0,0%	0,0%	1	2,4%	2,4%
10 Beratungen	0	0,0%	0,0%	1	2,4%	2,4%
12 Beratungen	1	4,2%	4,2%	1	2,4%	2,4%
18 Beratungen	0	0,0%	0,0%	1	2,4%	2,4%
23 Beratungen	1	4,2%	4,2%	1	2,4%	2,4%
25 Beratungen	0	0,0%	0,0%	1	2,4%	2,4%
	24	100,0%	100,0%	42	100,0%	100,0%

Quelle: eigene Berechnungen

3 Programmumsetzung

3.1 Überblick über die Aktivitäten

Die Aktivitäten, die im Rahmen von FINT gesetzt wurden gruppieren sich um die Entwicklung bzw. Adaption von Innovationsmanagementtools für die österreichischen KMU's. Die zentrale Stossrichtung war eingebettet in eine Reihe von unterstützenden Maßnahmen zur Sensibilisierung der angesprochenen Zielgruppen. Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigsten Umsetzungsmodule dargestellt.

Beratungen

Bei den Beratungsaktionen sind zwei Formen von Beratungen zu verzeichnen. Zum Einen wurden Pilotberatungen durchgeführt, welche dem Zweck dienten, Berater praktische Erfahrungen bei der Anwendung der Tools zu ermöglichen und gleichzeitig KMU's an Innovationsmanagementberatung heranzuführen. Die Unternehmen hatten bei dieser Aktion nur die Mehrwertsteuer zu tragen. Bei der zweiten Form der Beratung handelt es sich um eine reguläre Beratung, die auf Vermittlung des WIFI zustande gekommen sind. Diese Beratungen sind zu 50% gefördert worden, den Rest der Beratungskosten brachten die Unternehmen selbst auf.

In der Laufzeit von FINT 2, d.h. von September 1999 bis März 2002, sind insgesamt 190 Pilotberatungen sowie 33 reguläre Beratungen durchgeführt worden. Ergänzt wurden diese Aktivitäten um weitere 175 reguläre Beratungen, die unter Bezugnahme auf die MINT-Aktion durchgeführt worden sind (vgl. hierzu Tabelle 3).

Tabelle 3: Überblick über die Beratungsaktivitäten [1999 bis März 2002]

	Beratungsart	
	Pilotberatung	reguläre Beratung
ADVIA	23	
IDEENGEGENERATOR (IG)	16	
KERNKOMPETENZEN (KK)	17	
KNA	9	
MIP	23	
MINT99		175
PROJEKTMANAGEMENT (PM)	14	
SEMS	26	
NiMM	13	
SUCCESS-MANAGER (SM)	4	
TECHOPTIMIZER (TO)	18	
TRIZ-TECHOPTIMIZER		33
TRIZ	27	
Total	190	208

Quelle: Inhouse GmbH

Tools

Eine wesentliche Zielsetzung des Programms FINT war die Vermittlung und Verbreitung von Innovationsmanagementtools. Im Rahmen von Schulungen wurden Berater mit den Beratungsinstrumenten vertraut gemacht worden. In den anschließenden Pilotberatungen wurde die Anwendungspraxis der Berater mit dem Beratungswerkzeug vertieft. Der Großteil der Tools wurde in der Programmphase FINT 1 entwickelt bzw. für österreichische KMU's adaptiert, u.zw.

- ADVIA
- Kernkompetenzen (KK)
- Ideengenerator (IG)
- MIP
- Projektmanagement (PM)
- SEMS
- SIF
- Techoptimizer (TO) und
- TRIZ.

Unter FINT 2 wurde die Toolpalette um den

- Success-Manager (SM)
- NiMM und
- KNA

erweitert, wobei NiMM eine Weiterentwicklung von SIF darstellt und das letztgenannte Tool im Praxiseinsatz ersetzt hat. Die Tools sind auf alle Phasen des Innovationszyklus abgestimmt und pro Zyklus stehen mehrere Tools zur Auswahl⁶ (vgl. Abbildung 1).

WIFI-Homepage

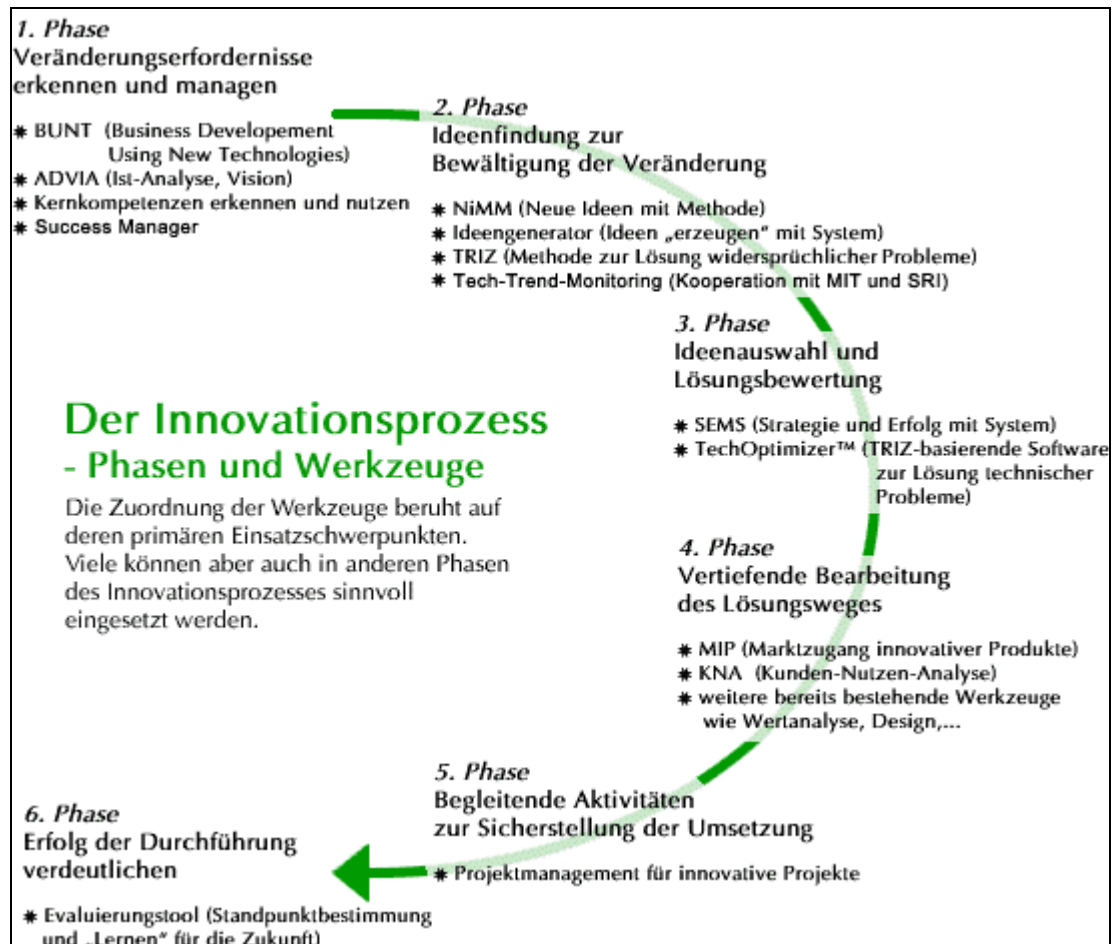
Begleitend und unterstützend zum konkreten Ausbildungsangebot vor Ort hat das Programmmanagement die MUT als Markennamen etabliert und unter diesem eine eigene Homepage aufgebaut. Auf der Website <http://www.wifi.at/mut/> finden sich umfassende Informationen zur MUT-Initiative, Zielgruppe ist der an der Aktion interessierte österreichische Klein- und Mittelbetrieb. Die Unternehmen können sich über Berater in ihrem Bundesland informieren und erfahren, auf welche Innovationsmanagement-Tools diese geschult worden sind. Zahlreiche Fallbeispiele ermöglichen es den Unternehmen, einen Einblick in die Beratungserfolge der Aktion zu gewinnen.

Das Thema Innovationsmanagement wird den Unternehmen auf der Homepage auch über einen Test 'Wie fit ist Ihr Unternehmen?' nahegebracht und es wird auf einschlägige Publikationen verwiesen, die es auch zu bestellen gibt. Betrieben wird die Website seit November 1999. Die Zahl der verzeichneten Arbeitssitzungen hat nach vier Monaten erstmals 1.000 überschritten und sich im weiteren Verlauf auf eine Bandbreite zwischen 1.500 und 2.000 eingependelt.

⁶ Die Tools wurden im Rahmen der begleitenden Evaluierung durch das IfG beleuchtet.

Insgesamt ist mit der MUT-Homepage ein wichtiger Baustein für eine aktive Informations- und Marketingschiene gelegt worden. Den Anspruch, einen umfassenden Überblick über Inhalte und Aktivitäten der MUT-Aktion zu geben, wurde auf man in durchaus ansprechender Weise gerecht.

Abbildung 1: Innovationszyklus und der Einsatz der Tools



Quelle: WIFI-Website

Die Zahl der Zugriffe ist auf dem ersten Blick relativ gering, stellt man sie in Beziehung zu den rund 5.000 Mitgliedern des Fachverband Unternehmensberatung und der um ein Vielfaches höheren Zahl österreichischer Klein- und Mittelbetriebe. Allerdings ist hier fairerweise festzuhalten, dass FINT in erster Linie die Entwicklung bzw. Adaption von IMT für österreichische KMU's zum Ziel hatte und nicht die Durchführung einer breit angelegten Innovationsmanagementkampagne. Vor diesem Hintergrund stellt die Homepage zunächst ein Arbeitsinstrument dar, das die Aktivitäten von FINT einer bereits sensibilisierten Gruppe von Beratern und KMU's kommuniziert und auf laufende Schulungsangebote aufmerksam macht.

Im Vergleich zum Informationsangebot in Sachen Innovationsmanagement und IMT's, das von diversen Einrichtungen (Fonds, Netzwerken, Universitäten) im deutschsprachigen und angelsächsischem Raum zu finden ist, hebt sich die MUT-Homepage positiv durch ein hohes Maß an Anschaulichkeit (Fallstudien) und Unmittelbarkeit ab. Allerdings scheint die aktive und passive Vernetzung der MUT-Homepage zu relevanten Sites im In- und Ausland etwas vernachlässigt worden zu

sein. Insgesamt ist mit der MUT-Hompage eine solide Basis gelegt, die es wert ist, weiterentwickelt und offensiv beworben zu werden.

Schulungen

Die Zahl der im Rahmen von FINT 1 und FINT 2 geschulten Berater/Multiplikatoren liegt mit 295 (FINT 1) und 240 (FINT 2) in etwa auf dem Niveau der österreichischen Bunt-Ausbildung mit 243 geBUNTeten Beratern. Die geBUNTeten Beratern repräsentieren den stabilen Kern der im Rahmen von FINT 1 und FINT 2 erreichten Teilnehmer. Nimmt man die Ergebnisse der von Technopolis durchgeführten Fragebogenerhebung als Benchmark, so stellen die geBUNTeten Berater den stabilen Teilnehmerkern von FINT 1&2 dar. Ungefähr die Hälfte der FINT-Teilnehmer rekrutieren sich aus den österreichischen BUNT-Beratern. Dies kann in zwei Richtungen interpretiert werden: Einerseits scheint Innovationsmanagement keine Kompetenz zu sein, die, einmal erlernt, dauerhaft beherrscht wird. Offenbar geht es hier in erster Linie um ein kontinuierliches Weiterentwickeln der eigenen Zugänge und ein Verfeinern der Repertoires. Weiterbildung ist vor diesem Hintergrund nicht nur eine Einstiegshilfe, sondern vor allem eine begleitende Entwicklungsmaßnahme. Andererseits ist das Marktsegment relativ volatil, d.h. neben einem Kern von Stammkunden, gibt es doch eine beachtliche Gruppe von Einsteigern. Bei einer relativ stabilen Zahl von Schulungsteilnehmern bedeutet dies auch eine ähnlich große Gruppe von Beratern, die nur punktuell das Weiterbildungsangebot in Anspruch nimmt. Diese Interpretation bleibt auf Basis der vorliegenden Daten zwangsläufig etwas spekulativ und ist hier in erster Linie als Anregung zu einer wichtigen Frage für künftige Aktivitäten zu sehen: Wie gestalte ich das Weiterbildungsangebot, um für Fortgeschrittene und Einsteiger gleichermaßen interessant zu bleiben?

Awareness: Veranstaltung und Presse

Die Weiterentwicklung und Verbreitung von IMT's im Rahmen von Schulungen und Pilotberatungen wurden von einer Öffentlichkeits- und Informationsschiene begleitet, die in erster Linie auf die Sensibilisierung einer breiteren Öffentlichkeit ausgerichtet war. So wurde unter dem Label MUT

- eine Veranstaltungsreihe für Unternehmer in Bezirkstellen der WK organisiert.
- Darüber hinaus wurde mit dem MUT-Report ein Periodikum entwickelt (4xp.a.; Auflage 10.000 Stk.), in dem die Programminhalte motiviert und für die potentielle Zielgruppe aufbereitet werden.
- Zudem hat das Programmmanagement über gezielte Pressearbeit versucht, die Breitenwirkung des Programms zu erhöhen. Dabei hat man sich mit den Kammernachrichten, sowohl der hauseigenen Kanäle bedient als auch einschlägige Fachmedien genutzt. Beispielsweise ist im Industriemagazin eine ganze Artikelserie zu MUT erschienen.
- Schließlich sind in diesem Zusammenhang auch die Innovationscheck-Gespräche anzuführen, die einerseits Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Werkzeuge bringen und andererseits die Eintrittsschwelle für Unternehmer absenken sollten.

Die Bewertung der aufgelisteten Awareness-Aktivitäten hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zur Erschließung neuer Kunden würde eine detaillierte Analyse der

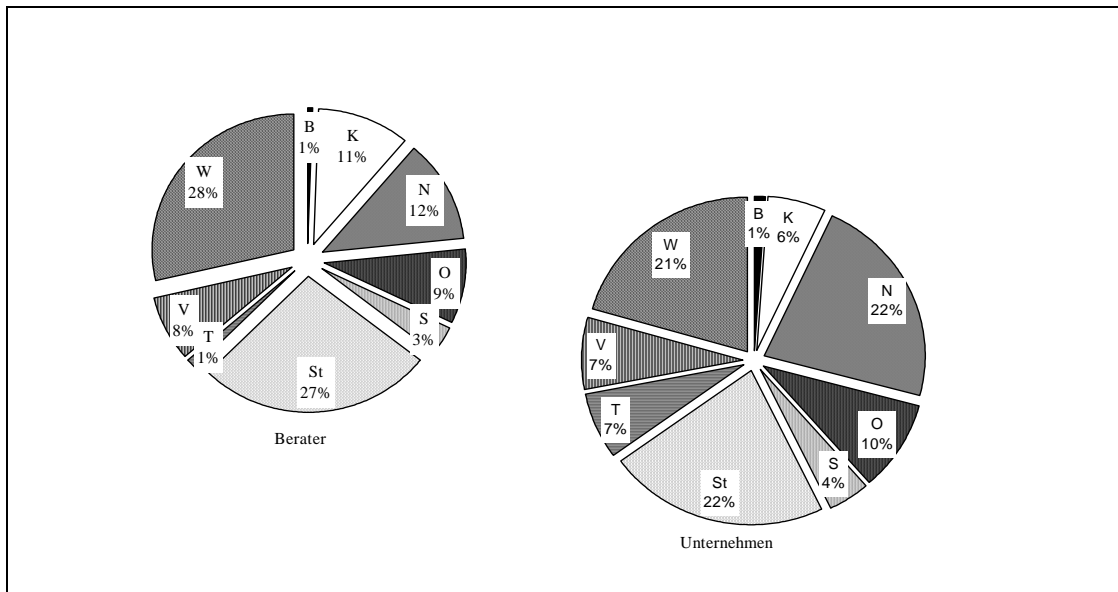
Bekanntheit und Wahrnehmung von MUT durch einen repräsentativen Interessentenkreis erfordern und den Rahmen dieser Evaluierung sprengen. An dieser Stelle beschränkt sich die Bewertung auf die reine Tatsache, dass das Thema Öffentlichkeitsarbeit aktiv und auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen wurde. Dies ist keineswegs selbstverständlich. Gerade im Bereich Innovationsmanagement sind diese Sensibilisierungsaktivitäten wichtig, wenn auch im Einzelnen oftmals ernüchternd, als nicht immer auf die gewünschte Resonanz erzielbar ist. Dies trifft insbesondere auf Veranstaltungsreihen abseits der großen Management-Hypes zu. Vor diesem Hintergrund scheinen die Awareness-Aktivitäten im Rahmen von FINT durchaus ambitioniert und in der Wahl der Instrumente richtig zu liegen. Allenfalls bleibt eine gewisse Redundanz zwischen MUT-Report und der MUT-Homepage anzumerken. Bei der mittlerweile doch weiten Verbreitung des Internets und der allgemein hohen Aufmerksamkeitsschwelle für breit angelegte Informationsbroschüren, bleibt der Zusatznutzen des MUT-Reports für die Zukunft fraglich.

Reichweite des Programms

Unter der FINT Aktionslinie 'Pilotberatungen' haben 42 Berater insgesamt 190 Pilotberatungen durchgeführt. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, waren Berater aus den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Steiermark und Kärnten besonders stark involviert. Die proportionale Verteilung der Berater über die Bundesländer spiegelt sich auch in der proportionalen Verteilung der pilotberatenen Unternehmen über die Bundesländer hinweg betrachtet wider. Diese Beobachtung deckt sich mit der stark regionalen Ausrichtung der Berater (siehe Abbildung 6). 50 % der Aufträge entfällt auf Kunden in unmittelbarer Nähe (innerhalb 50 km).

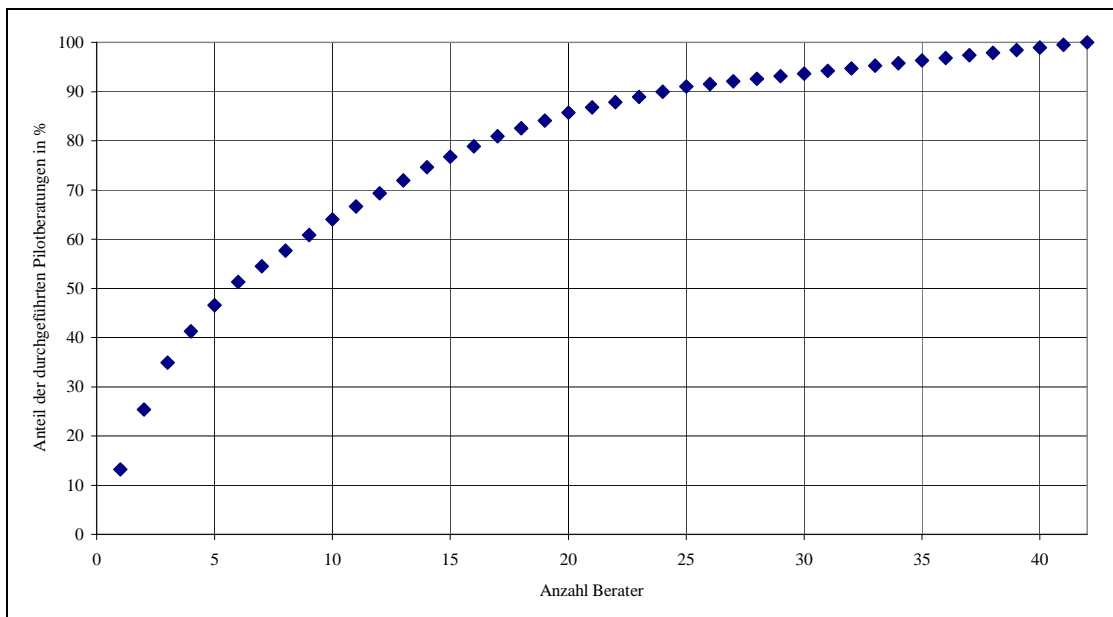
Abbildung 3 illustriert die Verteilung der durchgeführten Pilotberatung auf die beteiligten Berater: 5 der 42 Berater haben 50% der insgesamt durchgeführten Pilotberatungen abgewickelt. Diese starke Konzentration auf wenige Berater ist Ausdruck dessen, dass FINT hauptsächlich vom Engagement einer kleinen Gruppe von Beratern gelebt hat. Zu einem Zeitpunkt, wo die Hauptaufmerksamkeit auf der Entwicklung und Adaption von Tools und nicht auf die breit angelegte Diffusion derselben gelegt war, ist dies zunächst nachvollziehbar. Allerdings ist hier anzumerken, dass die Pilotberatungen auch einen zweiten Zweck erfüllen: Dem Berater mit dem Umgang mit dem Tool in einem weitgehend risikolosen Umfeld (das Risiko des Kunden für eine Beratung zu bezahlen, die keine verwertbaren Ergebnisse hervorbringt ist durch die Kostenübernahme durch das WIFI abgedeckt) vertraut zu machen. Vor diesem Hintergrund würde es nahe liegen, möglichst viele Berater in die Aktion Pilotberatung einzubinden, also die Konzentration von Pilotberatungen auf einzelne Berater gering zu halten. Die in Abbildung 3 dargestellte Konzentration beschreibt die Verteilung der Pilotberatungen auf die gesamte Programmphase und spiegelt damit eine Kombination aus beiden Elementen wieder: Die erste Phase von Pilotberatungen, in der eine kleine Gruppe von Beratern möglichst viele Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Werkzeuge generiert hat und die zweite Phase, in der die Diffusion der Tools im Vordergrund stand. Die vorliegende Informationsbasis erlaubt keine genaue Trennung dieser zwei Phasen. An dieser Stelle soll lediglich auf die zweifache Einsatzmöglichkeit für das Instrument Pilotberatung aufmerksam gemacht werden.

Abbildung 2: Regionale Verteilung der Pilotberatungen in % [N=190]



Quelle: eigene Berechnungen

Abbildung 3: Verteilung der Pilotberatungen auf die Berater



Quelle: eigene Berechnungen

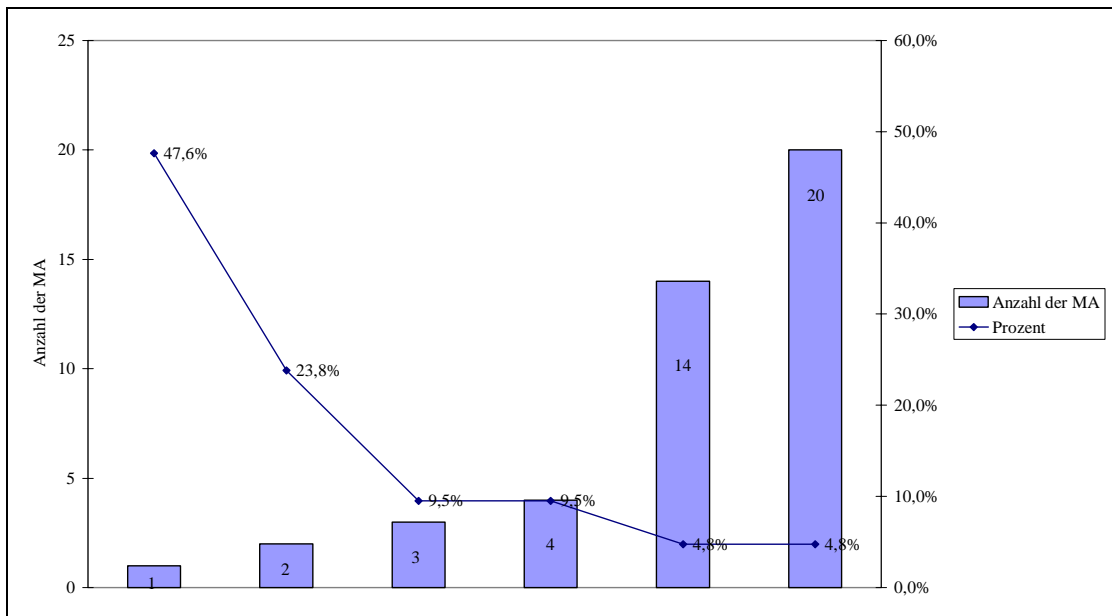
3.2 Charakterisierung der Teilnehmer

In diesem Kapitel soll veranschaulicht werden, welche Berater und Unternehmen in der Programmphase FINT 2 an der Aktionslinie 'Pilotberatungen' teilgenommen haben, d.h. wie die Programmteilnehmer zu charakterisieren sind, die mit dieser Programmlinie erreicht worden sind.

3.2.1 Berater

Bei der Durchführung der Pilotberatungen haben sich vor allem (Klein-)Berater beteiligt, so machen die Ein-Mann-Unternehmen immerhin 47,6% aus und nur 8,8% verfügen über 14 bzw. 20 Mitarbeiter (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Mitarbeiterstand des Beratungsunternehmens

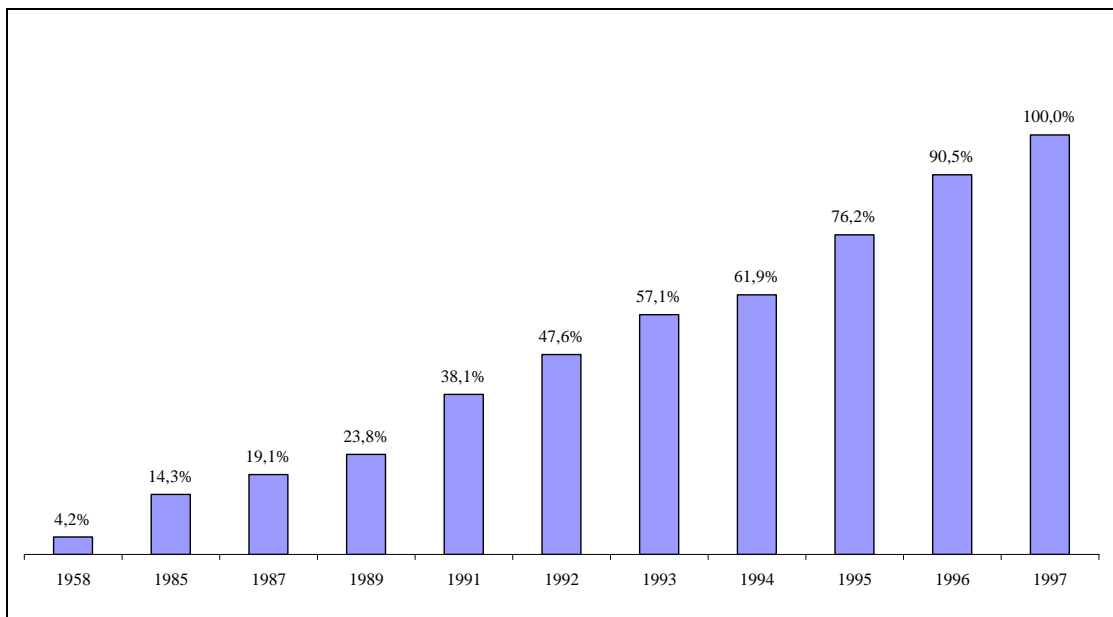


Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Zur Altersstruktur der Beratungsunternehmen, die im Rahmen von FINT 2 Pilotberatungen durchgeführt haben, fällt auf, dass die Teilnehmer relativ jung sind: 61,9% der Beratungsunternehmen wurden im Laufe der letzten 10 Jahren gegründet. (vgl. Abbildung 5). Gleichzeitig wurde kein Unternehmen nach 1997 gegründet. Diese Zahlen sind vor dem Hintergrund der Entwicklung im gesamten österreichischen Beratermarkt zu sehen. Bezogen auf die Mitgliederzahlen der Fachverbandes für Unternehmensberater, hat sich die Zahl der Beratungsunternehmen seit Anfang der 90er Jahre mehr als verdreifacht.

Darin spiegelt sich zunächst die Novellierung der Gewerbeordnung im Februar 1998 wider, welche die Eintrittsbarriere in den Beratermarkt reduziert hat. Verstärkt wurde dieser Trend in der zweiten Hälfte der 90er Jahre durch die massive Ausweitung des Beratungsbedarfs im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Vor diesem Hintergrund fallen die Teilnehmer an FINT 2 vorwiegend in die erste, durch die Novellierung der Gewerbeordnung ausgelöste Wachstumsphase.

Abbildung 5: Gründungsjahr des Beratungsunternehmens

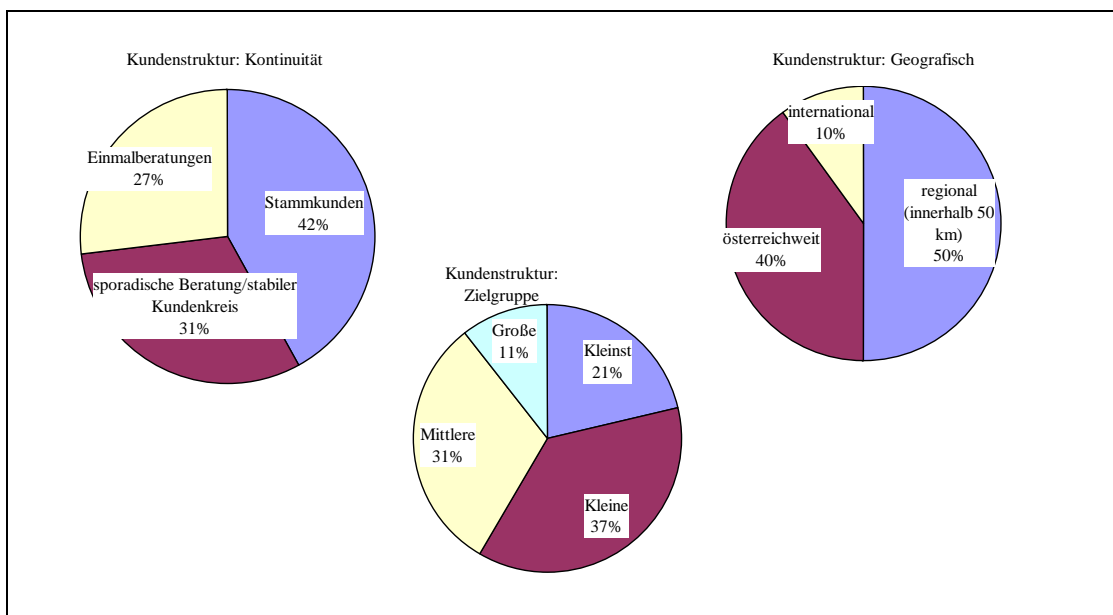


Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Abbildung 6 illustriert die Kundenstruktur der hier repräsentierten Beratungsunternehmen. Drei Beobachtungen sind hervorzuheben:

- Die Beratungsunternehmen sind lokale Anbieter. 50 % der Kunden sind im geografischen Umfeld von 50 km.
- Kleine (11 – 49 MA) und mittelgroße (50 – 249 MA) Unternehmen sind mit insgesamt 68% die wichtigsten Kunden.
- Der Kundenstock ist relativ stabil. Insbesondere der hohe Anteil der Stammkunden, die kontinuierlich betreut werden, ist mit 42% hoch.

Abbildung 6: Kundenstruktur der Beratungsunternehmen

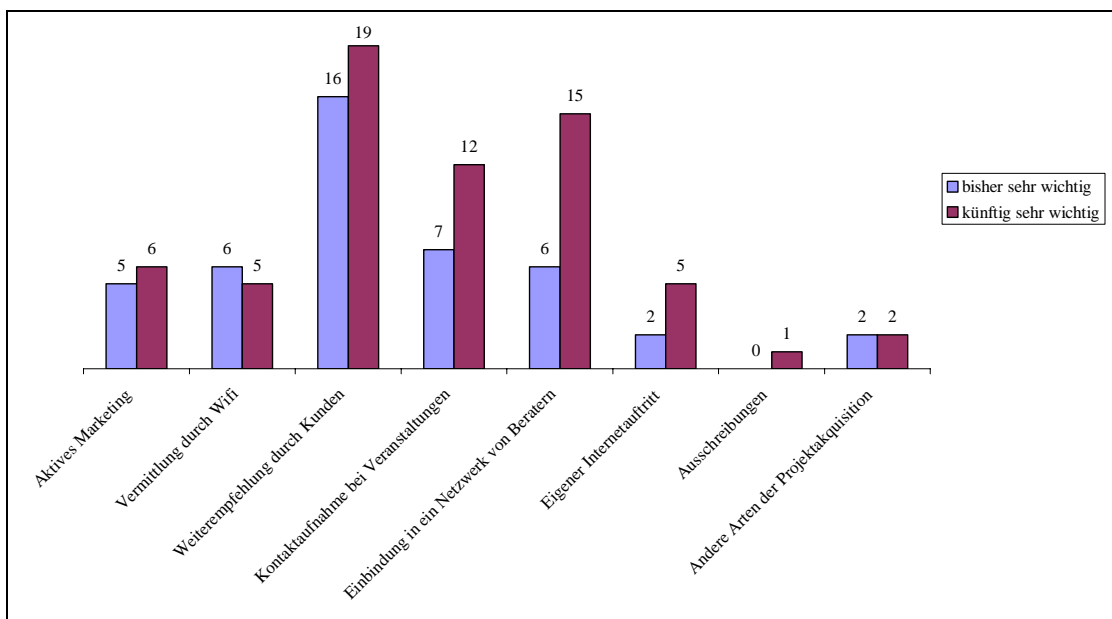


Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Die Kundenstruktur der hier erfassten Berater spiegelt einen Dienstleistungsmarkt wider, in dem der Wert der angebotenen Leistung schwer zu bemessen ist und überdies sehr stark von der Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter abhängt. Beides erschwert den Einstieg und begünstigt tendenziell bestehenden und erprobte Arbeitsbeziehungen. Vor diesem Hintergrund sind auch die Akquisitionskanäle (vgl. Abbildung 7) zu sehen.

Der bisher weitaus wichtigste Akquisitionskanal ist die 'Weiterempfehlung durch Kunden'. Bei Informationsdefiziten über Qualität und Nutzen der angebotenen Leistung kommt zufriedenen Kunden eine wichtige Türöffnerfunktion zu. Das Gleiche mit umgekehrten Vorzeichen trifft allerdings auch auf unzufriedene Kunden zu.

Abbildung 7: Bedeutung verschiedener Akquisitionskanäle [absolute Häufigkeiten – Mehrfachnennungen möglich]

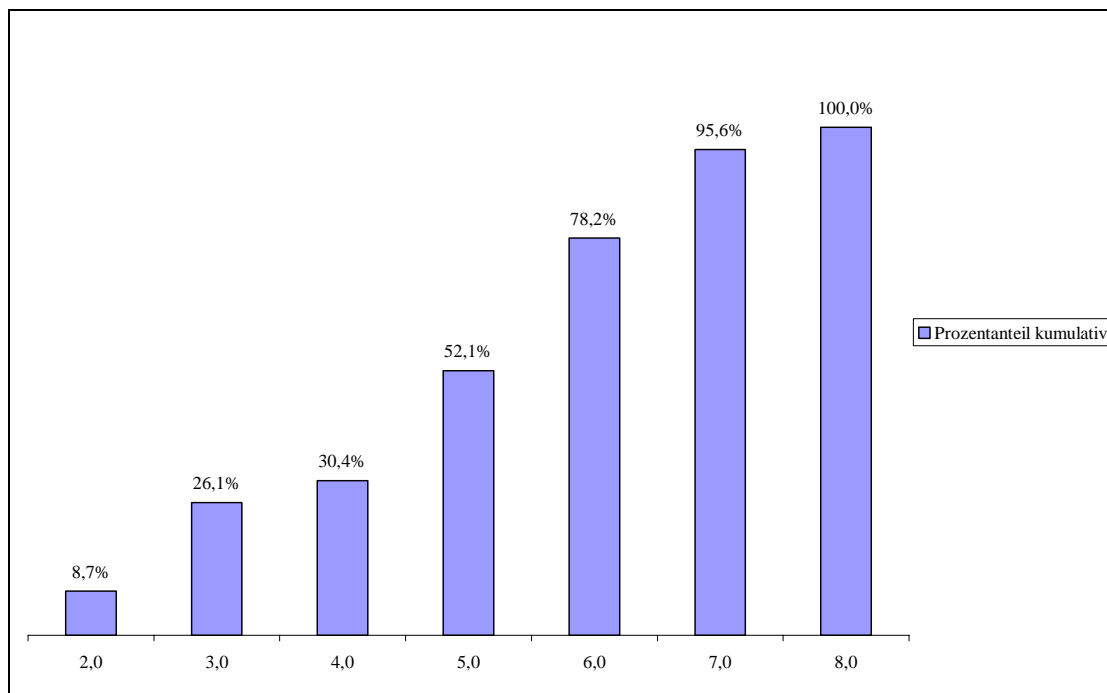


Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Für die Bedeutung künftiger Akquisitionskanäle aus Sicht der hier vertretenen Berater ist ein Ergebnis besonders positiv hervorzuheben: 'Einbindung in ein Netzwerk von Beratern' wird nach der 'Weiterempfehlung durch Kunden' als die wichtigste Akquisitionsschiene gesehen. Positiv ist dies deshalb, als die Einbindung in Netzwerke auch ein höheres Maß an Spezialisierung ermöglicht und damit insgesamt die Qualität des Beratungsprozesses profitieren könnte. Diese Wertung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass hinter dem 'typischen' österreichischen Beratungsunternehmen ein Einzelberater und Generalist steht. Die Kehrseite von Letzterem ist ein Defizit an Spezialisten-Know-how. Dies ist im Rahmen der durchgeführten Interviews vielfach als Grund für mangelnde Glaubwürdigkeit des Beraters und in weiterer Folge für die Beratungsskepsis angeführt worden. Insbesondere im Bereich Innovationsmanagement, wo das Gegenüber vielfach Ingenieure sind, scheint dieses Problem massiver zu sein.

Die Breite des Spezialisierungsprofils wurde auch im hier eingesetzten Fragebogen abgefragt (vgl. Abbildung 8). Mehr als 69,6% der Berater geben an, 5 oder mehr Beratungssegmente abzudecken.

**Abbildung 8: Abdeckung von Beratungssegmenten durch den Berater
(kumulativer Prozentanteil an der angeführten Zahl an
abgedeckten Beratungssegmenten)**



Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

**Tabelle 4: Spezialisierungsprofile der Beratungsunternehmen und Berater
anhand von ihm abgedeckten Beratungssegmenten**

Beratungssegment	Abdeckung der Segmente durch das Unternehmen			Abdeckung der Segmente durch den Berater		
	trifft zu		Total	trifft zu		Total
	Anzahl Nennungen	%	N	Anzahl Nennungen	%	N
Organisation	11	55,00	20	10	43,48	23
PR, Marketing	7	35,00	20	5	21,74	23
Strategie	12	60,00	20	19	82,61	23
Controllino	8	40,00	20	8	34,78	23
Innovation	11	55,00	20	17	73,91	23
Finanzierung	5	25,00	20	3	13,04	23
IKT-Wissensmanagement	3	15,00	20	5	21,74	23
Qualitätsmanagement	9	45,00	20	11	47,83	23
Projektmanagement	10	50,00	20	12	52,17	23
Produktion / Logistik	5	25,00	20	6	26,09	23
Umweltmanagement	5	25,00	20	4	17,39	23
Personalentwicklung	6	30,00	20	5	21,74	23
Förderberatung	7	35,00	20	6	26,09	23
Anderes Beratungssegment	3	17,65	17	6	31,58	19

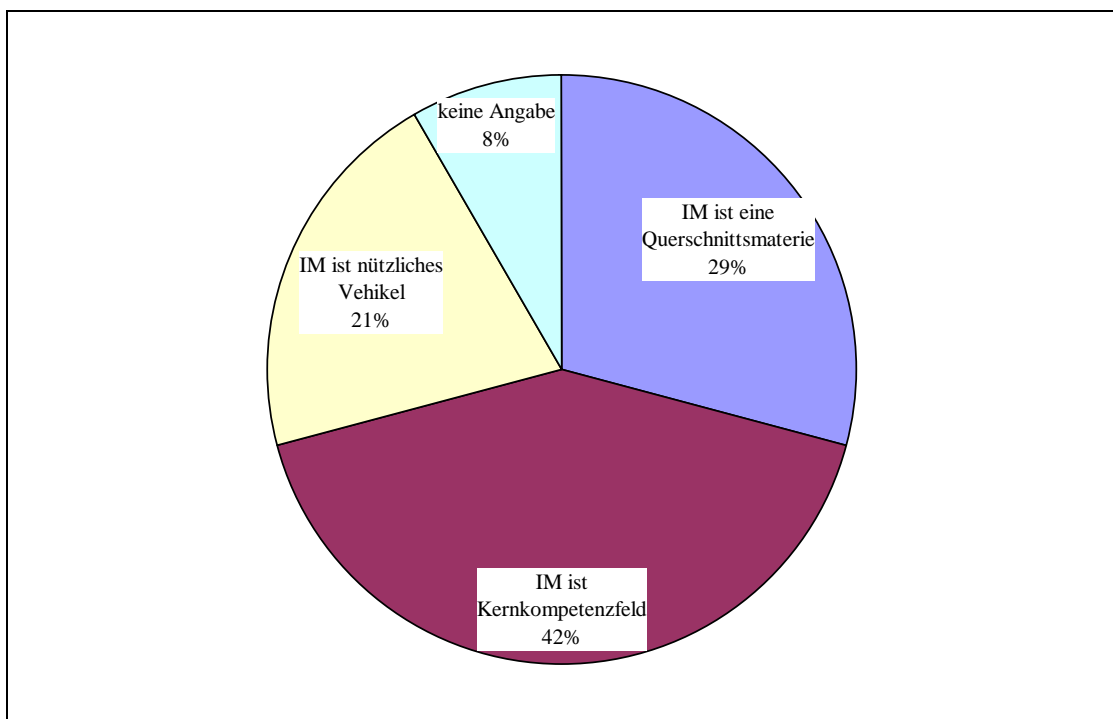
Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Offenbar werden die dominierenden Segmente (vgl. Tabelle 4) – 'Organisation', 'Strategie', 'Innovation', 'Qualitätsmanagement', 'Projektmanagement' – als Cluster von Managementfunktionen wahrgenommen, der weniger Spezialisten-Know-how

erfordert als vielmehr ein solides Fundament von generischem Beratungs-Know-how. An diesem Punkt gehen die Meinungen durchaus auseinander. Insgesamt ist hier mitzudenken, dass das Spezialisierungsprofil von Beratern selten Ergebnis strategischer Entscheidungen ist, sondern hauptsächlich dem vorgefundenen Marktumfeld und dem eigenen Aktionsradius folgt. Einzelberater mit starker lokaler Ausrichtung und Fokussierung auf Klein- und Mittelbetriebe sind fast zwangsläufig Generalisten. Für eine ausgeprägte Spezialisierung fehlt in der Regel der Markt.

Immerhin stellt das Marktsegment 'Innovationsmanagementberatung (IM)' für 42% ein 'Kernkompetenzfeld' dar. Die Hälfte sehen darin eine 'Querschnittsmaterie' (29%) oder fassen IM als 'nützliches Vehikel' auf (21%) (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Bedeutung des Marktsegments Innovationsmanagementberatung (IM)



Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Die Tatsache, dass die größte Gruppe der Berater IM zu ihrem Kernkompetenzfeld zählt, ist zumindest teilweise dadurch zu erklären, dass über die Hälfte der hier erfassten Berater die BUNT-Ausbildung absolviert haben. Obwohl BUNT in erster Linie auf die Stärkung der Strategiekompetenz ausgelegt war, spielte IM eine wichtige Rolle. In diesem Kontext ist das Ergebnis durchaus erfreulich. Die, an die BUNT-Ausbildung anschließenden Aktivitäten, haben in Summe doch eine Gruppe von Beratern hervorgebracht, die kontinuierlich Kompetenz in IM aufbauen konnten.

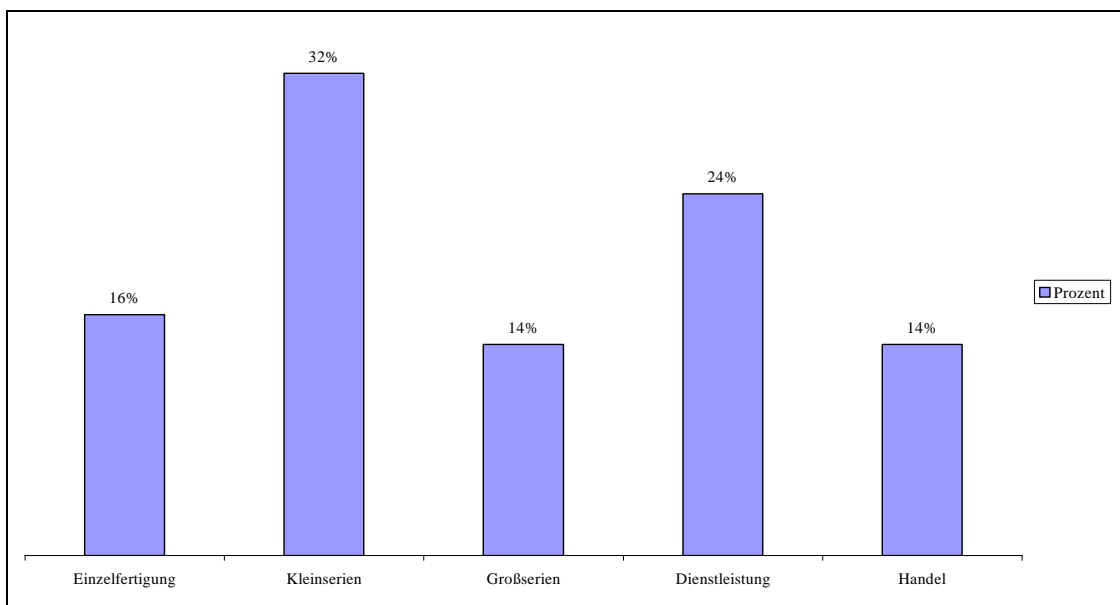
3.2.2 Unternehmen

Welche Unternehmen sind im Rahmen von FINT 2 in Form von Pilotberatungen beraten worden? Wie Abbildung 10 zeigt, ist Innovationsmanagement nicht nur für reine Produktionsbetriebe (62%) und dort vor allem bei Kleinserienherstellern ein Thema. Auch für den Dienstleistungssektor (inklusive Handel) ist IM ein Thema,

zumindest insoweit als man sich für eine Pilotberatung zur Verfügung gestellt hat. Dies trifft immerhin bei 38% der beratenen Unternehmen zu.

Betrachtet man die Verteilung des Kundenstocks (vgl. Abbildung 11), so zeigt sich, dass die gewerblichen Kunden mit durchschnittlich 78% Umsatzanteil dominieren. Dieser hohe Umsatzanteil gewerblicher Kunden deutet auf das typische Zulieferunternehmen hin. Entsprechend des Standortes der Kunden agieren die KMU's vorwiegend auf dem nationalen Markt, 23% geben an, auch internationale Kunden zu bedienen. Insgesamt deutet das hier gezeichnet Kundenprofil auf das typische österreichische Zulieferunternehmen hin, das insbesondere im gegenwärtigen Marktumfeld verstärktem Wettbewerbs- und Innovationsdruck ausgesetzt ist.

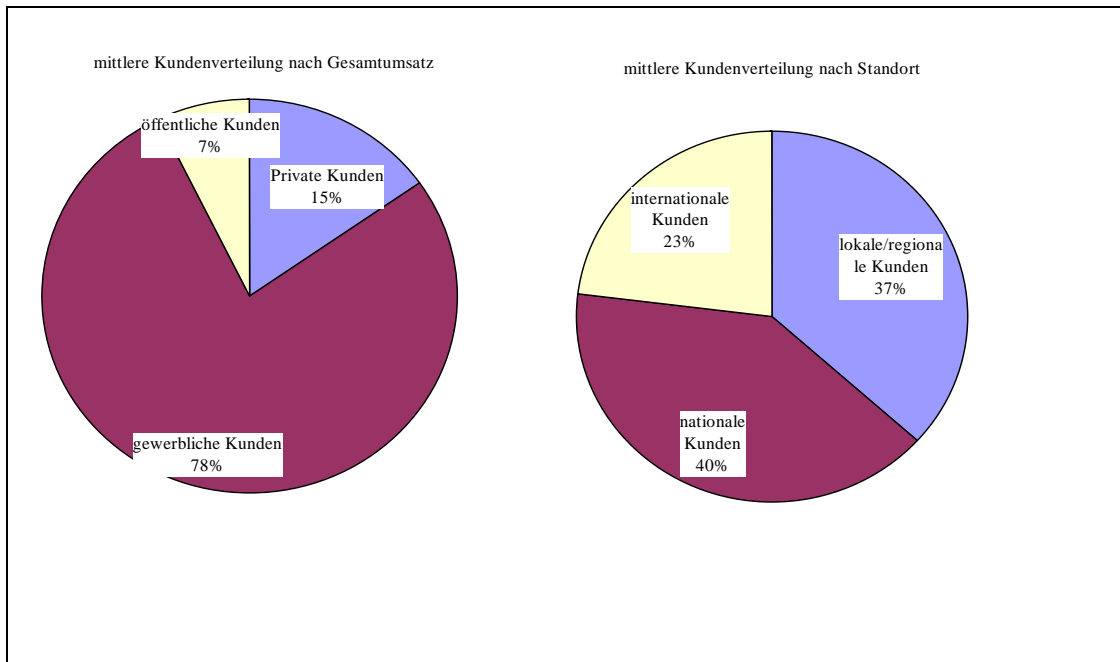
**Abbildung 10: Schwerpunkte der Leistungserstellung des Unternehmens
(Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

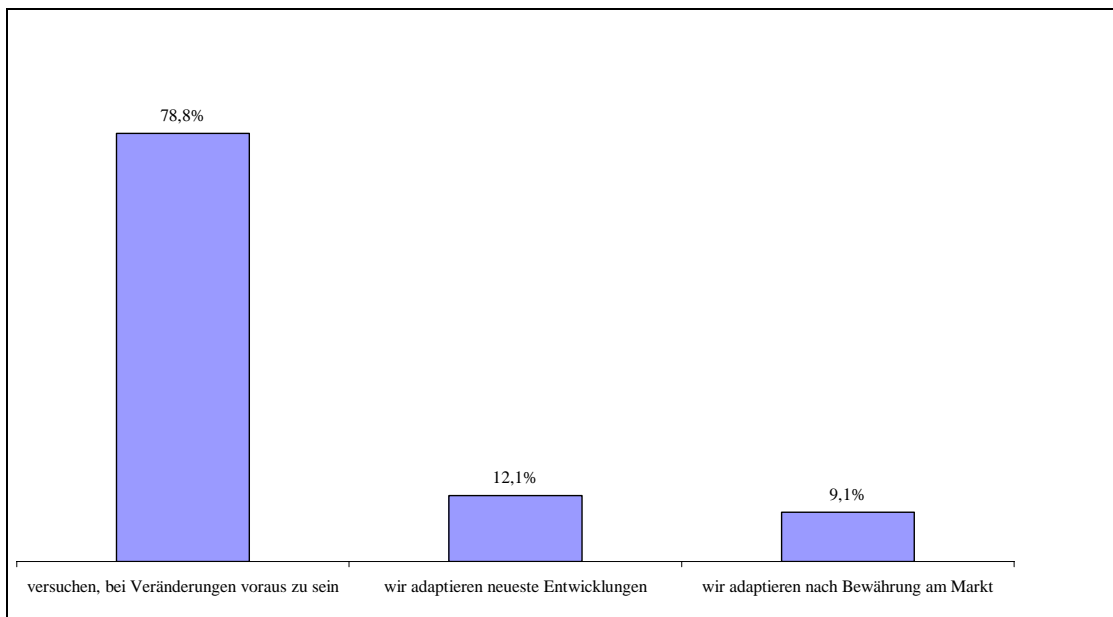
In die gleiche Richtung zeigt auch die Selbstwahrnehmung der eigenen Innovationsneigung (Abbildung 12). So geben 78,8% an, 'zu versuchen, bei Veränderungen voraus zu sein'. Nur eine kleine Gruppe schätzt sich selbst hinsichtlich des eigenen Veränderungspotentials als eher konservativ ein. 12,1% adaptieren neueste Entwicklungen und 9,1% adaptieren Entwicklungen erst dann, wenn sie sich schon am Markt bewährt haben. Diese positive Selbsteinschätzung dürfte sich auch daraus erklären, dass Berater für die Durchführung von Pilotberatungen in erster Linie an Stammkunden herantreten sind. Zumindest geht dies klar aus den Interviews hervor. Damit dürfte die Gruppe der im Rahmen von FINT 2 beratenen Unternehmen, doch zum innovativen Spitzenfeld zählen und weniger Beratungsskepsis mitbringen als der Durchschnitt.

Abbildung 11: Verteilung des Kundenstocks der beratenen Unternehmen nach Anteil am Gesamtumsatz und Standort



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Abbildung 12: Aufgeschlossenheit des Unternehmens gegenüber Innovationen bzw. neuen Technologien



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Wenig überraschend ist gleichfalls, dass die Impulse zur Veränderung meist von Seiten der Geschäftsführung kommen. Vor allem Strukturinnovationen sind und bleiben Sache der Geschäftsführung. Häufig gehen innovative Impulse jedoch auch von den Mitarbeitern und Kunden aus, dies dürfte vor allem Produkt- und Prozessinnovationen betreffen.

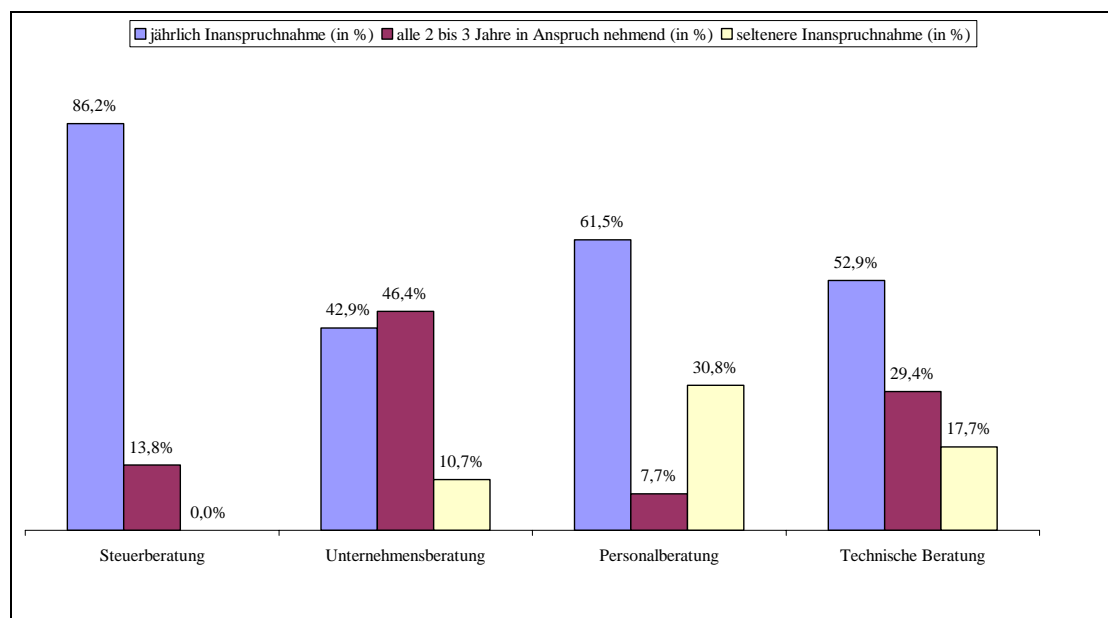
Die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen scheint für die pilotberatenen KMU's eine Selbstverständlichkeit darzustellen, so haben 87% in den vergangenen 5 Jahren Beratungsdienste genutzt. Nur 13% haben keine nachgefragt. Dazu ist zu sagen, dass unter externen Beratungsleistungen sowohl Steuerberatung, Unternehmensberatung, Personalberatung und technische Beratung subsumiert werden, wobei hier die Nachfrage nach Steuerberatung mit einer jährlichen Inanspruchnahme von 86,2% die größte Bedeutung hat. Beratung, die sich mit Fragestellungen der 'Tagesgeschäfte' orientiert (Steuer- und Personalberatung) scheint dabei im Vordergrund zu stehen. Allerdings sind die Kategorien 'Unternehmensberatung' und 'technische Beratung' doch überraschend stark besetzt.

Tabelle 5: Von wem geht der Impuls für Veränderungen/Innovationen im allgemeinen aus?

Impuls zur Veränderung: Von wem ausgehend?	Mittelwert	Anzahl der Nennungen				
		sehr häufig	häufig	teilweise	selten	nie
Unternehmer/Geschäftsführer	1,45	21,00	5,00	1,00	2,00	0,00
externe Berater/Ingenieurbüros	3,18	3,00	2,00	11,00	11,00	1,00
Kunden	2,83	3,00	10,00	6,00	9,00	1,00
Konkurrenz	3,38	1,00	3,00	13,00	8,00	4,00
Lieferanten	4,00	0,00	1,00	6,00	13,00	8,00
Mitarbeiter	2,50	4,00	10,00	10,00	4,00	0,00
Forschungseinrichtungen	4,07	2,00	2,00	1,00	10,00	13,00

Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Abbildung 13: Art der Beratung und Häufigkeit ihrer Inanspruchnahme



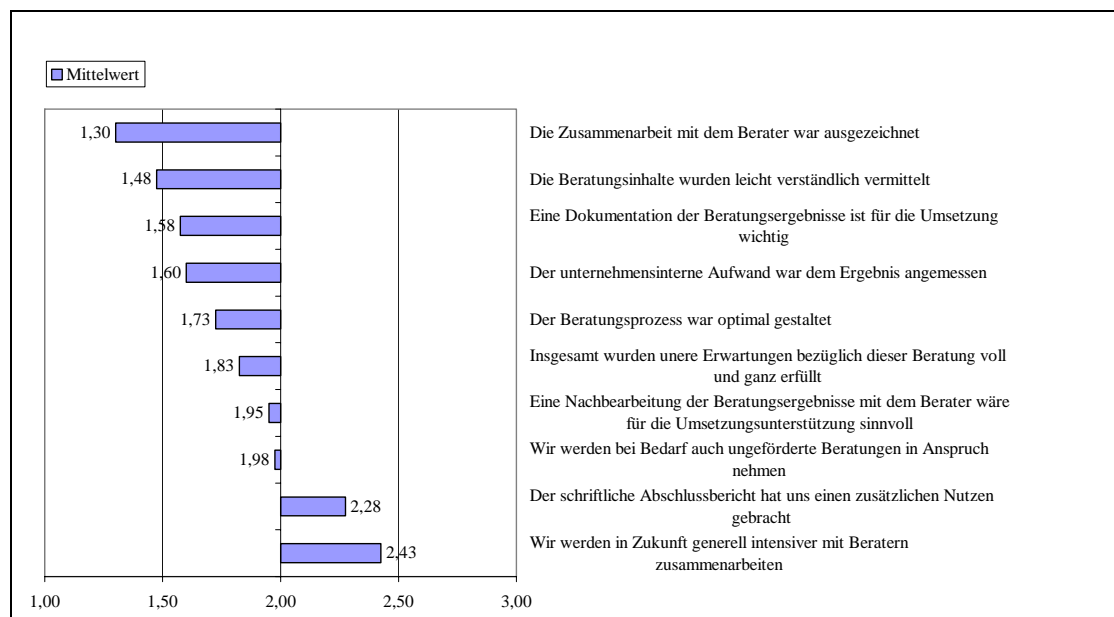
Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

3.3 Einschätzung der MUT-Aktion durch die Teilnehmer

3.3.1 Beurteilung des Pilotberatungsprozesses durch die teilnehmenden Unternehmen

Der Beratungsprozess wird durchwegs positiv beurteilt (vgl. Abbildung 14) und im Besonderen die Zusammenarbeit mit dem Berater. Allerdings kann diese Einschätzung durch die Vorauswahl der Unternehmen bedingt sein kann: Da das zu erprobende Tool zum ersten Mal in einen Beratungsprozess einfließt, ist es naheliegend, dass der Berater ein Unternehmen aussucht, zu dem bereits eine gute Vertrauensbeziehung besteht. Diese Vermutung stützt sich auch auf Aussagen der Berater in den Interviews. Dennoch kann man davon ausgehen, dass die Berater in der Handhabung des Tools erfolgreich gewesen sind. Es ist Ihnen gelungen, 'die Beratungsinhalte leicht verständlich zu vermitteln', 'die Dokumentation der Beratungsergebnisse wurde als für die Umsetzung wichtig eingestuft' und der 'Beratungsprozess selbst war optimal gestaltet'. Wesentlich ist auch, dass der 'unternehmerische Aufwand dem Ergebnis angemessen erscheint', d.h. die Beratung ist von den Unternehmen als effizient und ressourcenschonend wahrgenommen worden. Die effiziente und transparente Gestaltung des Beratungsprozesse ist ein zentrales Anliegen der Vermittlung der Innovationsmanagementtools, das somit erreicht worden ist. Es ist jedoch gleichzeitig festzustellen, dass die generelle Bereitschaft, bei Schwierigkeiten im Innovationsprozess auf externe Beratung zurückzugreifen, durch die Teilnahme nur 'teilweise bis kaum' erhöht werden konnte, die Bereitschaft, bei 'Bedarf auch ungeförderete Beratung in Anspruch zu nehmen' hat 'teilweise' und die generelle Intensivierung der Zusammenarbeit mit Beratern hat auch nur 'teilweise bis kaum' zugenommen. Es liegt daher der Schluss nahe, dass die allgemeine Skepsis der KMU's gegenüber Beratungen nach wie vor nicht ausgeräumt worden ist.

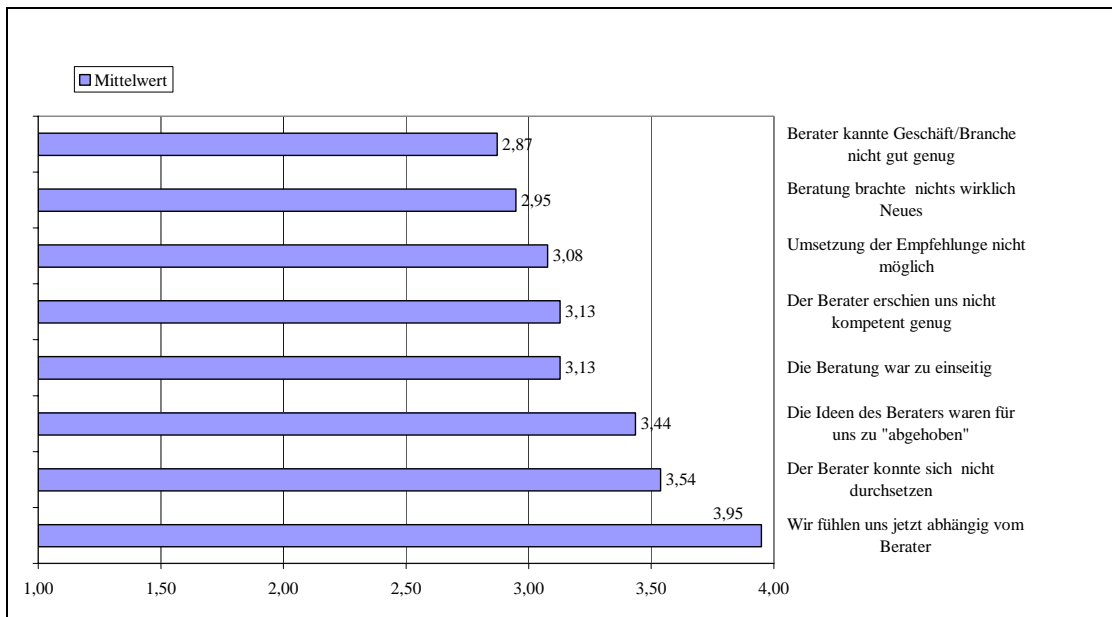
Abbildung 14: Wie beurteilen Sie folgende Aussagen im Bezug auf den Beratungsprozess aus heutiger Sicht? [1=trifft eindeutig zu; 2=trifft teilweise zu; 3= trifft kaum zu; 4=trifft gar nicht zu]



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Abbildung 15 zeigt, dass von den pilotberatenen Unternehmen kaum Schwierigkeiten und Probleme im Zusammenhang mit dem Beratungsprozess wahrgenommen worden sind. Die Inanspruchnahme der Beratung führt nicht zu Abhängigkeitsgefühlen dem Berater gegenüber.

Abbildung 15: Probleme und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Beratung [1=trifft eindeutig zu; 2=trifft teilweise zu; 3=trifft kaum zu; 4=trifft gar nicht zu]



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Beratungsprozess von den Unternehmen durchgehend als sehr positiv wahrgenommen wurde und keine gravierenden Schwierigkeiten und Probleme ausgemacht wurden.

3.3.2 Beurteilung der entwickelten Tools aus Sicht der Berater

Nachdem im letzten Abschnitt die Sicht der Beratungsempfänger dargestellt wurde, sollen nun die Erfahrungen beleuchtet werden, die Berater mit den unter dem Programm FINT vermittelten Tools gemacht haben.

Die Mehrheit der Berater setzt folgende Tools regelmäßig in ihrer täglichen Beraterpraxis ein⁷ (vgl. Abbildung 16):

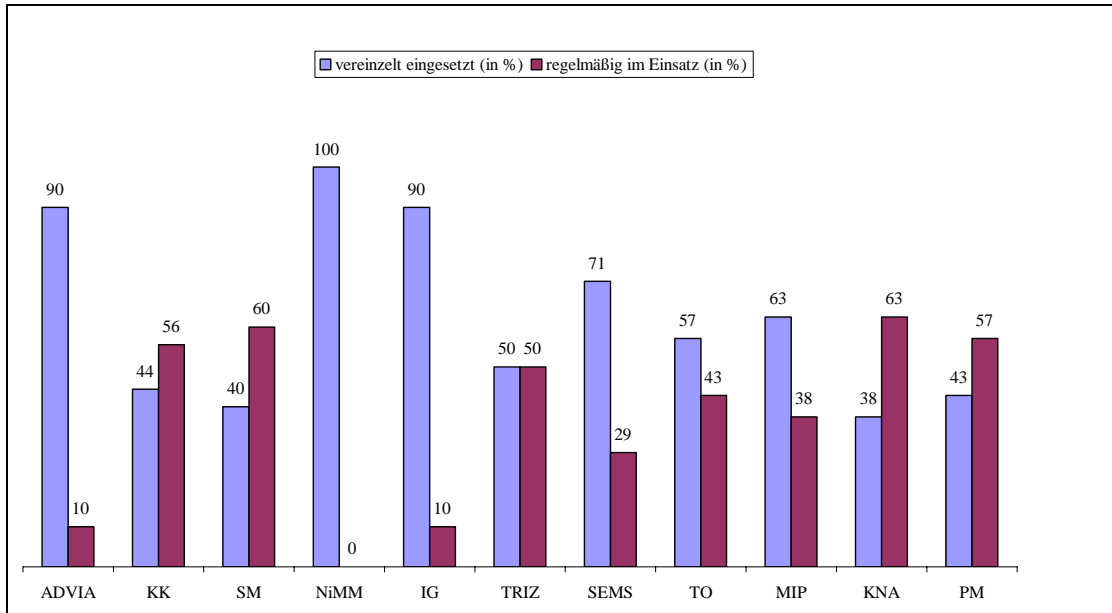
- Kundennutzenanalyse (KNA)
- Success Manager (SM)
- Projektmanagement (PM) und
- Kernkompetenzen (KK).

Aufgrund der geringen Stichprobengröße bei einigen Tools leidet allerdings die Aussagekraft der Ergebnisse. So ist der 'Success Manager' ein erst unter FINT 2 neu entstandenes Tool, was auch erklärt, dass bisher nur wenige Berater damit

⁷ Die Frage bezieht sich ausdrücklich nicht nur auf die FINT 2 Pilotberatungen, sondern auf das Tagesgeschäft der Berater.

Erfahrungen gemacht haben. Daher sollten die Resultate lediglich als eine Momentaufnahme gewertet werden.

Abbildung 16: Einsatz der im Rahmen von MUT vermittelten Tools in der Beraterpraxis



Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Tabelle 6 enthält die Einschätzungen der Berater bezüglich der Leistungsfähigkeit der verschiedenen Tools, wobei sich hier konkret jene toolbezogenen Erfahrungen widerspiegeln, welche die Berater im Rahmen von FINT 2 Pilotberatungen gemacht haben. Besonders gute Beurteilungen im Sinne von 'trifft zu' sind hell, eher ablehnende Aussagen im Sinne von 'trifft nicht zu' sind dunkel markiert. Grundsätzlich erkennt man, dass die Tools lediglich unterstützende Funktion haben und den Berater im Grunde nicht ersetzen können. Dies deckt sich auch mit Vorstellung, dass der Beratungserfolg nicht allein von der Fachkompetenz des Beraters abhängt, sondern dass vor allem auch die soziale Kompetenz des Beraters ein maßgeblicher Erfolgsfaktor ist.

Es wird gleichfalls deutlich, dass der Einsatz der Tools den Beratungsprozess aus Beratersicht konzentriert und dabei hilft, die Beratungsergebnisse zu konkretisieren. Die Verwendung von Tools führt damit zu einer Effizienzsteigerung des Beratungsprozesses. Dies ist insofern ein bemerkenswertes Ergebnis, als dass dadurch die allgemeine Skepsis widerlegt wird, die im Vorfeld gegenüber Tools geherrscht hat. Es wurde befürchtet, dass der Einsatz von Tools den Beratungsprozess zu sehr standardisiert und zu wenig Raum für individuelle Problemlösungsansätze lässt. Die vorliegenden Ergebnisse hingegen legen den Schluss nahe, dass die Person des Beraters im Zentrum steht und die Tools lediglich eine unterstützende Funktion haben.

Tabelle 6: Leistung der Tools für den Berater [Mittelwerte; 1=trifft eindeutig zu; 5=trifft gar nicht zu]

Aktionsname (Tool)	ADVIA	IG	KK	KNA	MIP	PM	SEMS	NiMM	SM	TO	TRIZ
N	6	4	4	3	4	2	2	1	1	3	7
Tool macht Berater glaubwürdiger	3,5	2,3	1,5	1,7	2,3	2,5	3,0	3,0	1,0	1,3	2,6
Tool erleichtert Einstieg in Beratungsprozess	2,8	2,0	1,5	1,3	2,0	4,5	2,5	3,0	1,0	2,0	2,1
Tool ist Sicherheitsnetz	3,5	2,8	2,3	2,7	3,3	4,0	4,0	2,0	1,0	3,0	3,0
Tool erleichtert Verankerung im Unternehmen	3,0	2,8	2,3	3,3	3,3	3,5	2,5	3,0	2,0	2,7	3,1
Verbesserung der Strukturierung der Beratung	2,7	2,5	1,5	1,7	1,5	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,7
Beratung wird konzentrierter	3,3	2,0	1,3	1,7	1,8	2,5	2,0	3,0	2,0	3,0	2,7
Ergebnisse werden greifbarer	2,8	2,5	1,5	1,3	2,0	2,0	2,5	2,0	1,0	1,7	2,6
Tool öffnet die Beratung - Integrieren unterschiedlicher Meinungen	2,7	2,3	1,8	1,3	2,5	3,5	3,0	2,0	1,0	1,3	2,4
Tool wiegt Defizite des Beraters auf	4,5	3,3	3,3	4,7	3,3	3,5	4,0	5,0	5,0	4,7	4,1
Tool verstellt Blick auf das Wesentliche	3,5	3,8	4,8	4,3	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	4,3	3,9
Beratungssituation leidet unter dem Einsatz des Tools	3,8	4,0	4,5	3,7	4,0	4,0	4,5	2,0	4,0	4,0	4,1
Informations- und Datenbedarf ist zu hoch, zu spezifisch	3,3	3,5	4,5	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	5,0	3,3	3,4

Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Bezogen auf die einzelnen Tools sieht man, dass jene Tools am positivsten beurteilt wurden, die von den Beratern auch am häufigsten eingesetzt werden. Besonders die Module Kundennutzenanalyse und Kernkompetenzen scheinen sich in der Praxis bewährt zu haben.

Die Einschätzung der Zweckmäßigkeit der verschiedenen Tools, aufgeschlüsselt nach Größe, Innovationsniveau und Entwicklungsphase der Betriebe findet sich in Tabelle 7. Insgesamt ist aus Beratersicht die Zweckmäßigkeit der Tools vor allem bei den kleinen und mittelgroßen Betrieben zwischen 11 und 149 Mitarbeitern besonders hoch. Für Großbetriebe (ab 250 Mitarbeiter) wird die Zweckmäßigkeit hingegen eher skeptischer gesehen. Eine mögliche Erklärung ist, dass Großbetrieben eine höhere hauseigene Kompetenz zugetraut wird, so dass der Einsatz der Tools bei dieser Klientel nur einen geringen Zusatznutzen erzeugen kann. Bei Kleinstbetrieben bis zu 10 Mitarbeitern dürften in der Wahrnehmung der Berater auf der anderen Seite Strukturen und Absorptionskapazität fehlen, um die Möglichkeiten, die die Tools bieten, in ihrer ganzen Breite zu nützen. Gleiches gilt bei der Aufschlüsselung nach Innovationsstufen. Dem 'Routinier' könne durch den Einsatz der Tools offenbar kaum geholfen werden, während das 'ambitionierte Mittelfeld' und der 'Gelegenheitsinnovator' besonders von dem Einsatz der Beratungstools zu profitieren imstande wären.

Ausnahmen bilden jeweils die komplexen Module Techoptimizer und TRIZ, die sich nach Ansicht der Berater besonders für größere Betriebe und Innovationsspitzenreiter eignen.

Tabelle 7: Beurteilung der Zweckmäßigkeit der Tools nach Unternehmensgröße (Anzahl der MA), Innovationsniveau und Entwicklungsphase des Unternehmens

Einsatzprofil des Tools / Einschätzung durch die Berater (Mehrfachnennungen möglich)	Tool ist am ehesten geeignet für...											
	Kleinbetriebe (0-10 MA)	Kleine Betriebe (11-49 MA)	Mittelbetriebe (50-249 MA)	Großbetriebe (>249 MA)	Einsteiger	Gelegenheitsinnovator	ambitioniertes Mittelfeld	Routinierte Spitzenreiter	junges Unternehmen	expandierendes Unternehmen	Unternehmenskonsolidierung	Unternehmensschumpfung
ADVIA	3	4	2	1	3	2	2		3	4	1	1
IDEENGENERATOR (IG)	3	3	3		1	4	2	1	3	3	1	1
KERNKOMPETENZEN (KK)	2	4	4	2	3	4	3	1	3	4	3	2
KANN	1	1	3	1	1	1	2		2	3	1	
MIP	2	4	3	2	2	3	3	2	2	4	1	1
PROJEKTMANAGEMENT (PM)	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2
SEMS		2	1	1		1	1	1	2	1	1	1
NiMM	1	1	1	1		1	1	1	1	1		
SUCCESS-MANAGER (SM)			1		1	1			1	1	1	1
TECHOPTIMIZER (TO)	2	2	3	3		1	3	3	2	2	1	
TRIZ	4	5	6	6		5	6	5	2	6	5	1
Gesamt	19	27	28	19	12	24	24	16	22	31	17	10

Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Die in Tabelle 7 dargestellten Ergebnisse über die Zweckmäßigkeit der Tools nach Unternehmensgröße stellen insofern keine Überraschung dar, als kleine und mittlere Unternehmen die explizite Zielgruppe der MUT Aktion waren. Es kann also die Zielgenauigkeit der Tools hervorgehoben werden, deren Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit offenbar gut mit den Bedürfnissen dieser Zielgruppe harmoniert.

3.3.3 Wirkung der Teilnahme an den FINT 2 Pilotberatungen

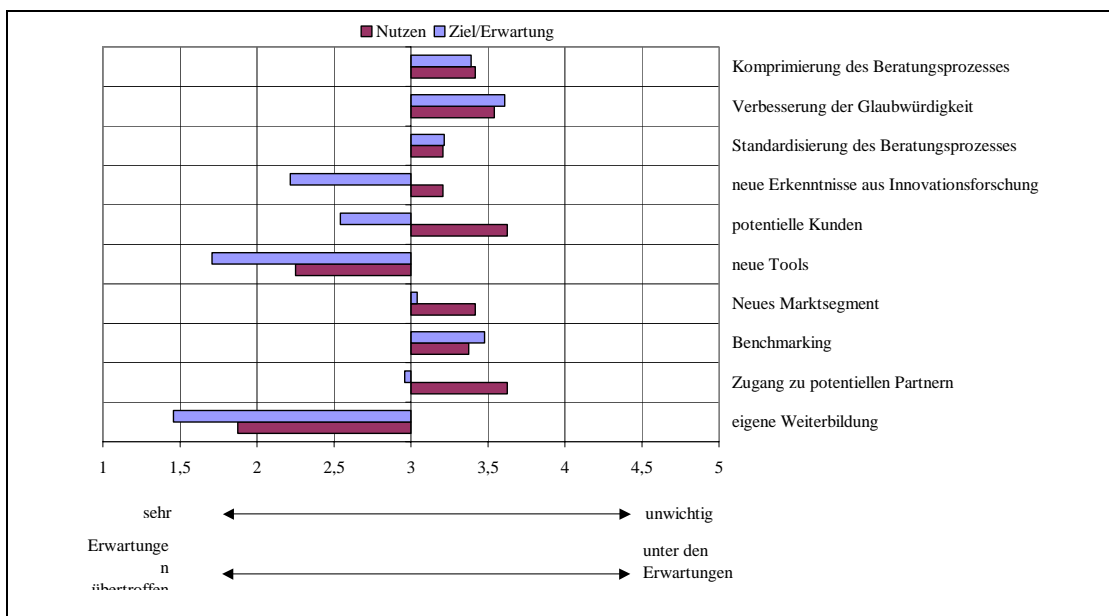
Im diesem Abschnitt soll untersucht werden, welche Wirkung mit den FINT 2 Pilotberatungen bei Beratern als auch beratenen Unternehmen erzielt wurde. Methodisch ist die Wirkungsanalyse nicht unproblematisch. Zunächst stellt sich die Frage der Zurechenbarkeit, also die Rückführung von beobachteten Wirkungen auf das Programm als auslösendes Moment. Es bleibt in der Regel schwierig abzuschätzen, was von den erhobenen Wirkungen tatsächlich auf das Programm zurückzuführen ist und was nicht ohnehin passiert wäre. Ein weiterer Punkt, der insbesondere die Wirkungsanalyse bei Programmen, die in erster Linie auf Kompetenzaufbau abzielen, erschwert, betrifft die Quantifizierbarkeit der ökonomischen Wirkung im Sinne von Wachstum und Beschäftigung. In der Evaluierungspraxis hat sich mittlerweile durchgesetzt, sich den Programmwirkungen über die Motive der Teilnahme, Ziele und Zielerreichung anzunähern. Die Ergebnisse dieser Analyse werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

Erwartungen und Nutzen aus Beratersicht

Welche Erwartungen hatten die Berater an die Teilnahme am FINT-Programm. Abbildung 17 verdeutlicht, dass die drei wichtigsten Ziele die 'eigene Weiterbildung', das 'Erlernen neuer Tools' sowie die 'Vermittlung neuer Erkenntnisse aus der Innovationsforschung' waren. In den ersten beiden Kategorien wurden die hohen Erwartungen erfüllt, lediglich hinsichtlich der Gewinnung 'neuer Erkenntnisse aus der Innovationsforschung' blieb der Nutzen deutlich hinter den Erwartungen der Berater. Dies mag dadurch zu erklären sein, dass immerhin 42% der Berater IM als ihr Kernkompetenzfeld betrachten und daher davon ausgegangen werden kann, dass sie über aktuelle Entwicklungen im Bereich des Innovationsmanagements bestens informiert sind.

Eine große Diskrepanz zeichnet sich in den Kategorien 'Gewinnung neuer Kunden' und 'Zugang zu potentiellen Partnern' ab. Diese Ergebnisse lassen sich nur schwer interpretieren, da sich zum einen die Auswirkungen der Kammerreform und das Wegfallen der Beraterdienste durch das WIFI widerspiegeln kann, zum anderen aber von vornherein unrealistische Erwartungen eine Rolle gespielt haben können. Bei Zielen, die eine niedrige Priorität hatten ('Verbesserung der Glaubwürdigkeit', 'Benchmarking', 'Komprimierung des Beratungsprozesses'), sind die niedrigen Erwartungen tendenziell auch im Sinne von 'Nutzen' nicht erreicht worden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass relevante Ziele auch mit hohem Nutzen einhergegangen sind.

Abbildung 17: Ziele/Erwartungen an die Teilnahme an der MUT-Aktion



Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

Erwartungen und Nutzen aus Unternehmenssicht

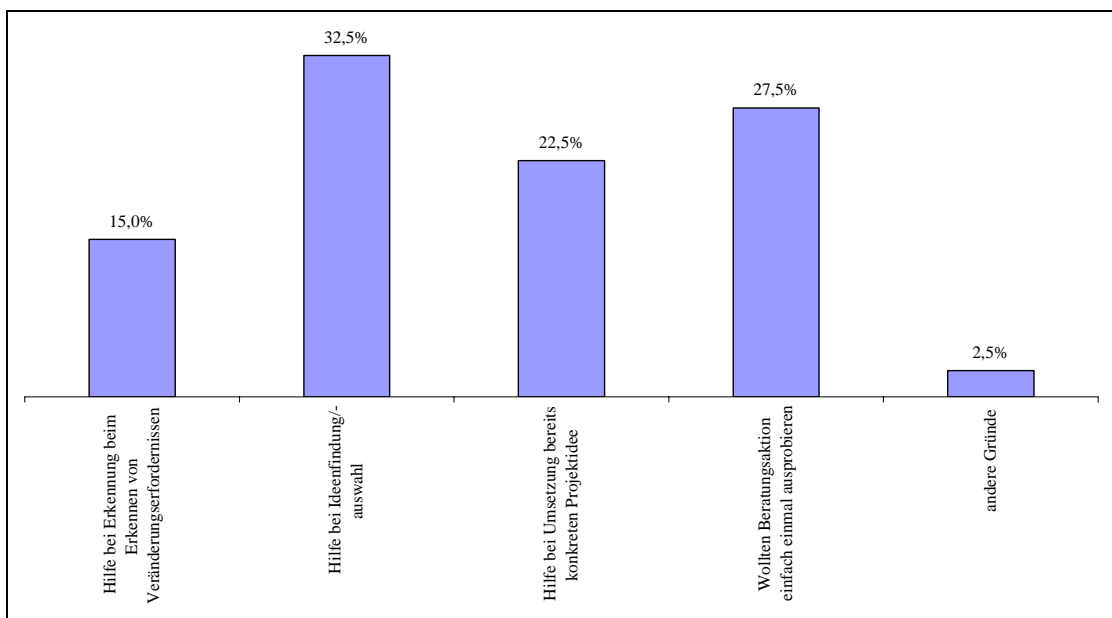
Als Grund für die Teilnahme an der Pilotberatungsaktion geben 27,5% der Unternehmen an, dass sie die Beratungsaktion einfach einmal ausprobieren wollten, 70% der beratenen Unternehmen führen Problemfelder, wie sie sich im Innovationsprozess auftun, als Grund für ihre Teilnahme an der Aktion an (vgl. Abbildung 18). Sie haben entweder Hilfe bei der Erkennung von Veränderungserfordernissen erwartet

(15%) oder aber bereits selbst Veränderungserfordernisse erkannt und Hilfe bei der Ideenfindung bzw. Ideenauswahl (32,5%) gesucht. Es scheint eine hohe Nachfrage nach 'Kreativität' vorzuliegen.

Eine Frage, die bei den meisten Evaluierungen gerne gestellt wird, ist: 'Was hätten Sie gemacht, wenn es das Programm nicht gegeben hätte?'. Mit dieser Frage soll erfasst werden, inwieweit das Programm substitutive oder komplementäre Effekte ausgelöst hat. Ein Programm, das mit öffentlichen Geldern etwas finanziert, was die teilnehmenden Firmen ohnehin auch aus eigener Kraft unternommen hätten, ist aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht legitimierbar. Abbildung 19 zeigt, dass 2/3 der Teilnehmer ohne die FINT 2 Pilotberatungsaktion gar keine Beratung in Anspruch genommen hätten.

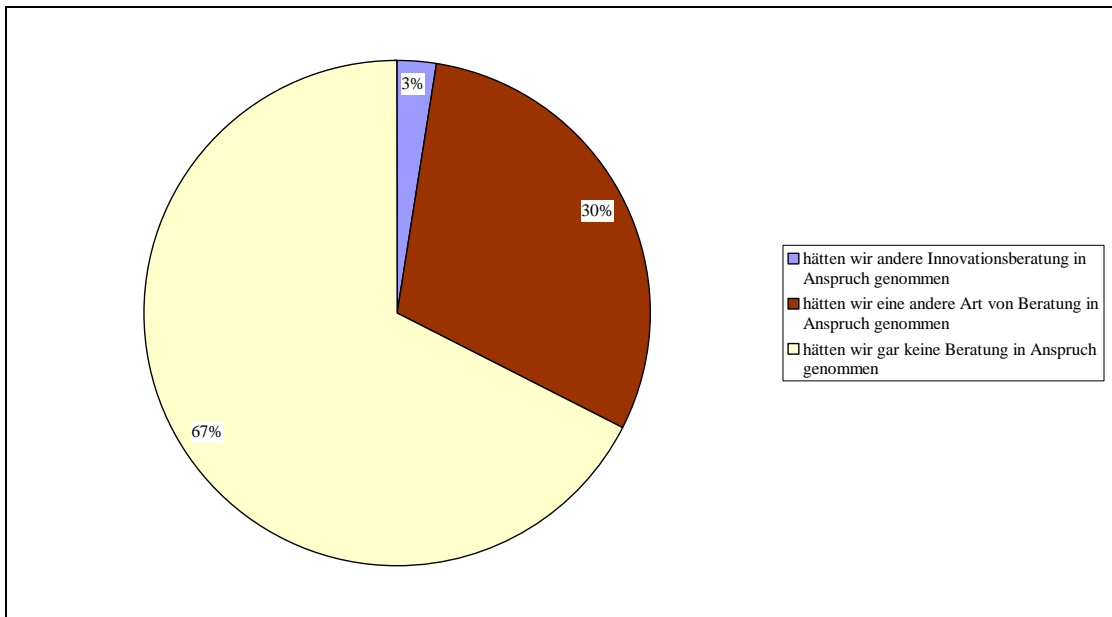
Daraus folgt, dass das Programm mehrheitlich neue Verhaltensweisen induziert hat, was prinzipiell positiv zu beurteilen ist. Jedoch ist dieser Effekt alleine noch kein Kriterium für ein gutes Programm, da die bloße Teilnahme an einer Beratung natürlich kein Ziel an sich ist, sondern lediglich Mittel zum Zweck. Der Zweck ist aus Sicht der öffentlichen Hand eine bessere Performance der Unternehmen und ein damit einhergehendes Wachstum von regionaler Wertschöpfung und Beschäftigung. Da jedoch der Einfluss der Beratung auf die Performance der teilnehmenden Firmen langfristig und darüber hinaus selbst mit detaillierten Zeitreihendaten auf Firmenebene nur schwer zu messen ist, muss man sich deshalb in der Bewertung des Programms auf die unmittelbaren Programmergebnisse konzentrieren.

Abbildung 18: Grund für die Inanspruchnahme einer Pilotberatung im Rahmen der Aktion MUT



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

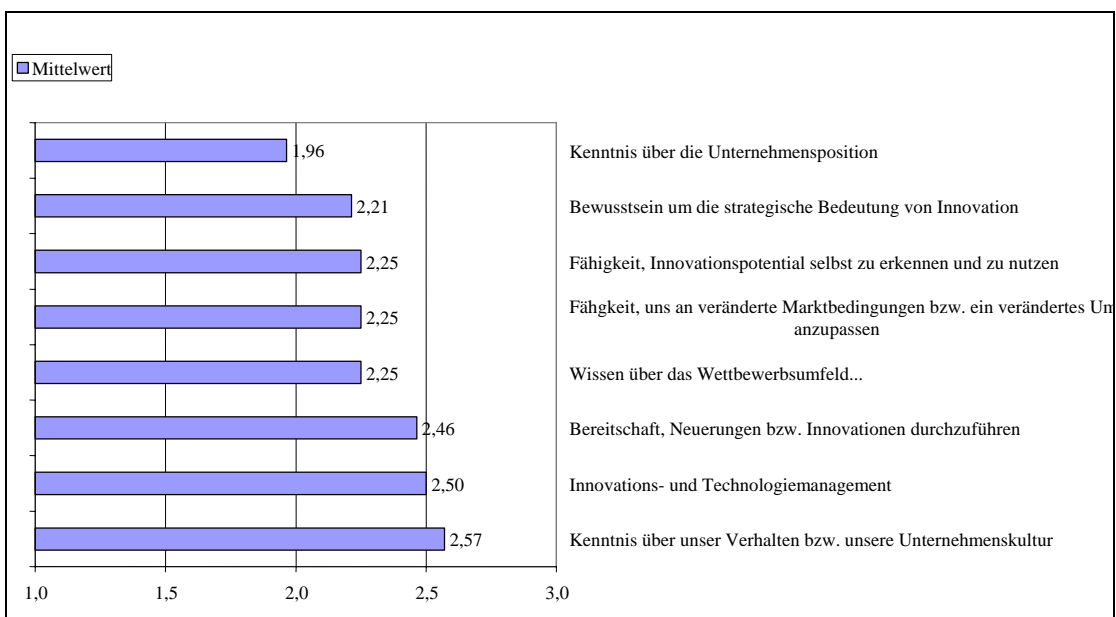
Abbildung 19: Wenn es die Aktion MUT nicht gegeben hätte, ...



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Von Interesse ist, welche unmittelbaren Effekte auf Wahrnehmung und Handeln sich für die an der FINT 2 Pilotberatungsaktion teilnehmenden Unternehmen ergeben haben. Wie Abbildung 20 zeigt, konnten die Unternehmer vor allem ihre Kenntnis der Unternehmensposition leicht verbessern. Geringe Wirkungen im Bezug auf das 'Bewusstsein um die strategische Bedeutung von Innovation', 'die Fähigkeit Innovationspotential selbst zu erkennen und zu nutzen', 'die Fähigkeit sich an veränderte Markt- und Umweltbedingungen anzupassen' sowie 'das Wissen über das Wettbewerbsumfeld' zeichnen sich ab.

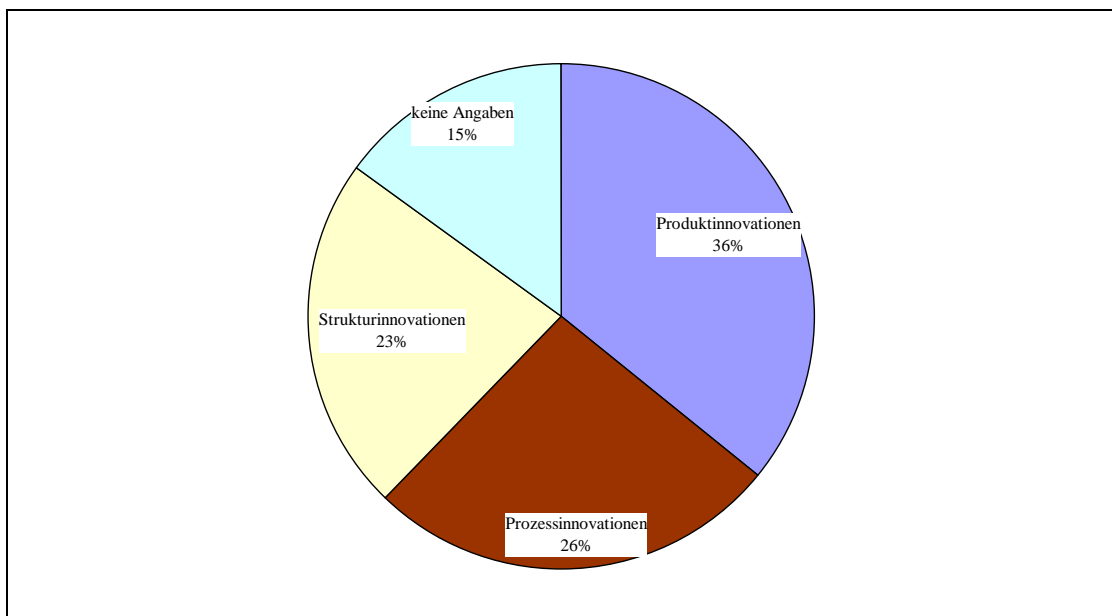
Abbildung 20: Wie stellen sich folgende Faktoren nach der Pilotberatung dar?
[1=deutlich verbessert; 2= leicht verbessert; 3=ist gleichgeblieben; 4=verschlechtert]



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Ein wichtiges unmittelbares Ergebnis der Beratung ist das von Berater und Firma gemeinsam erarbeitete Maßnahmenpaket. Abbildung 21 zeigt, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen den gesamten Innovationszyklus abdecken. In 36% der Fälle wurden Konzepte zu Produktinnovationen erarbeitet, in etwas geringerem Umfang sind Prozess- und Strukturinnovationen vertreten. Letztere beziehen sich z.B. auf Veränderungen in der Unternehmensorganisation. Der relativ hohe Anteil der Strukturinnovationen zeigt deutlich, dass es gelungen ist, innovative Managementmethoden im Unternehmen konzeptuell zu verankern, die – losgelöst von einzelnen Projekten – die Struktur des Unternehmens positiv beeinflussen können.

Abbildung 21: Handelt es sich bei den erarbeiteten Maßnahmen um Produkt-, Prozess- oder Strukturinnovationen?

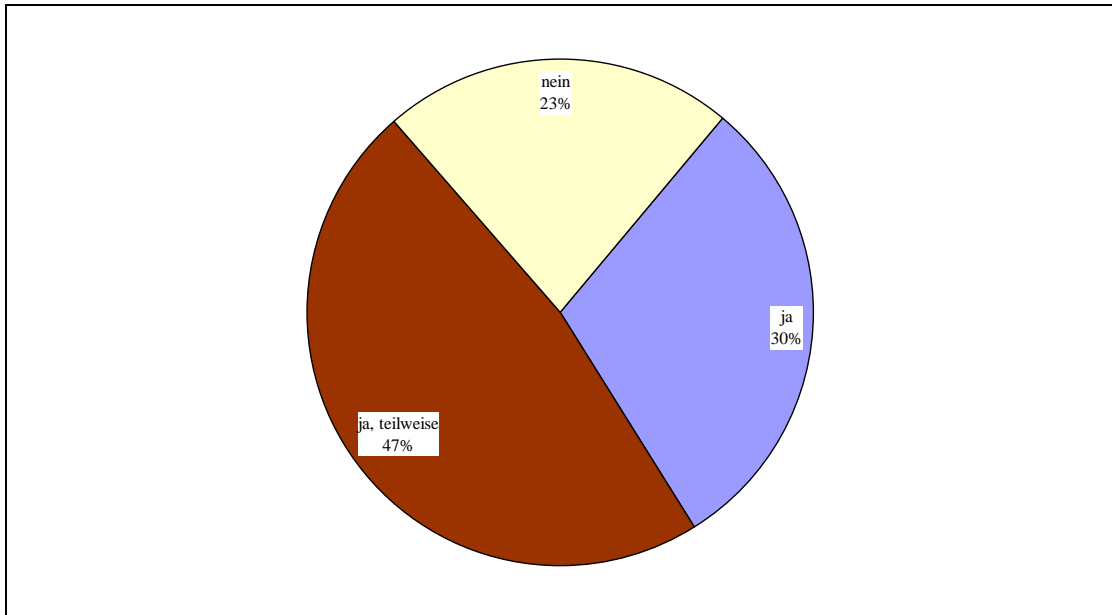


Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Wohlgermerkt handelt es sich bei den vorgeschlagenen Maßnahmen um Konzepte und Strategien, und nicht alle Maßnahmenpakete wurden auch in die Tat umgesetzt. Abbildung 22 zeigt jedoch, dass nur 23% der vorgeschlagenen Maßnahmen **nicht** implementiert wurden. Die große Mehrheit der Maßnahmen wird zumindest teilweise umgesetzt. Dies zeigt, dass die Innovationsberatung nicht nur eine theoretische Übung war, sondern reale Konsequenzen in den Unternehmen nach sich gezogen hat.

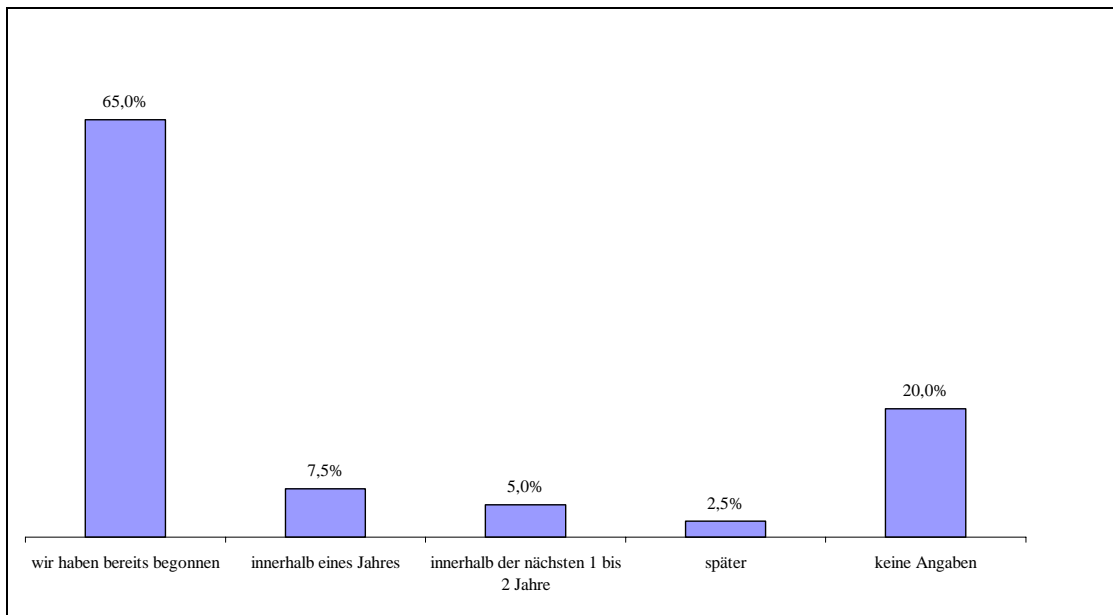
Nicht nur hat die Mehrheit der Beratungen zu sichtbaren und konkreten Ergebnissen geführt, auch der Zeitraum, innerhalb dessen die Maßnahmen eingeführt wurden, hat sich als äußerst kurz erwiesen. 65% der Befragten gaben an, dass sie bereits an der Implementierung arbeiten, in nur 2,5% der Fälle ist diese in mehr als zwei Jahren zu erwarten.

Abbildung 22: Werden Sie die in der Aktion MUT erarbeiteten Maßnahmen umsetzen?



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Abbildung 23: Wann werden Sie mit der Umsetzung der Maßnahmen beginnen?



Quelle: WIFI-Fragebogenerhebung

Abschließend ist festzuhalten, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ohne die FINT 2 Pilotberatungsaktion keine Beratung in Anspruch genommen hätte, d.h. die Zielsetzung, auf diesem Wege Innovationsberatung an KMU's heranzutragen, wurde erreicht. Weiterhin hat die Teilnahme an dem Programm zu sichtbaren Veränderungen geführt, die sich in zügig ausgeführten Produkt-, Prozess und Strukturinnovationen ausdrücken.

3.3.4 Einschätzung des künftigen Beratungsbedarfs von KMU's durch die Berater

Da von Interesse ist, bei welchen Phasen des Innovationszyklus KMU's sich am schwersten tun, also am ehesten externer Unterstützung bedürfen, sind die Berater er- sucht worden, ihre Beratererfahrung einfließen zu lassen und den Unterstützungs- bedarf von KMU's in Abstimmung auf den Innovationszyklus zu priorisieren. Höchste Priorität erhält aus Beratersicht Phase 1, also 'Erkennen und Managen von Veränderungserfordernissen' gleich gefolgt von Phase 2 'der Ideenfindung und Bewältigung von Veränderung' und Phase 5 'der Sicherstellung der Umsetzung'. Daraus lässt sich ableiten, dass aus Beratersicht schon einmal das Eintreten in den Innovationsprozess eine Hürde für KMU's darstellt, und dass es an Ideen mangelt, wie Veränderungsprozesse zu initiieren und durchzuführen sind. Diese Beobachtung deckt sich mit der allgemeinen Einschätzung, dass die österreichischen KMU's aus eigener Kraft Schwierigkeiten haben, Innovationsbedarf zu erkennen. Unter Verweis auf Abbildung 18 ist festzustellen, dass auch die pilotberatenen KMU's zu 32,5% angeführt haben, mit der Teilnahme Hilfe bei der Ideenfindung und –auswahl zu erwarten. Selbst- und Fremdwahrnehmung der KMU's decken sich diesbezüglich.

Tabelle 8: In welcher Innovationsphase brauchen KMU's aus Beratererfahrung am dringlichsten externe Unterstützung

	Mittelwert [1=höchste, 5=fünfhöchste Priorität]	Median [1=höchste Priorität, 5=fünfhöchste Priorität]	höchste Priorität [%]				fünft höchste Priorität [%]
Veränderungs- erfordernisse erkennen und managen	2,26	2,00	39,1	17,4	21,7	21,7	0,0
Ideenfindung zur Bewältigung von Veränderung	2,48	2,00	34,8	17,4	21,7	17,4	8,7
Sicherstellung der Umsetzung	2,74	2,00	17,4	34,8	17,4	17,4	13,0
Ideenauswahl und Lösungsbewertung	3,17	3,00	4,3	30,4	26,1	21,7	17,4
Vertiefende Bearbeitung des Lösungsweges	3,78	4,00	4,3	13,0	26,1	13,0	43,5

Quelle: Technopolis-Fragebogenerhebung

4 Positionierung des FINT Programms

4.1 Einbettung in die innovationsunterstützende Infrastruktur Österreichs

Mit der Bereitschaft des WIFI Österreich, die Programmträgerschaft für MINT zu übernehmen, ist bereits eine wichtige Weichenstellung erfolgt. Das WIFI Österreich hat sich als richtige Wahl insofern bestätigt, als hier sowohl der Zugang zu den Beratern als auch zu den KMU's sichergestellt war. Darüber hinaus ist es gelungen, zusätzlich zur externen Finanzierung – zuerst der EU und später des BMWA bzw. des ITF – interne Ressourcen für die Ausweitung und Fortsetzung der MINT-Aktivitäten zu mobilisieren. FINT konnte vor diesem Hintergrund auf eine solide Know-how Basis in das WIFI Österreich aufgesetzt werden und unmittelbar an die im Zuge der MINT-Aktivitäten (BUNT-Beraterausbildung, Pilotberatungen, diverse Veranstaltungen) etablierten Netzwerke anknüpfen. Damit waren sowohl Kontinuität als auch eine sensibilisierte Zielgruppe sicher gestellt, beides wichtige Faktoren für die Fortführung der Aktivitäten.

Rückblickend war das WIFI Österreich, sowohl was Ausstattung, Commitment und Zugang zu den adressierten Zielgruppen betrifft, prädestiniert für die Abwicklung von FINT. Ohne auf die Organisation des Programmmanagements im Detail einzugehen (vgl. dazu ausführlich Kaufmann 1999), ist hier doch auf die Rolle und Zusammensetzung der für die Durchführung von FINT eingerichteten Steuergruppe zu verweisen. Im Kern bestand die Steuergruppe aus einem Kreis erfahrener Unternehmensberater, die neben ihrer Erfahrung auch noch ein weit gefächertes Netzwerk einbringen konnten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist insbesondere die gute Verankerung einzelner Mitglieder der Steuergruppe im Fachverband für Unternehmensberatung, ein bedeutender Stakeholder, wenn es darum geht neue Akzente in der Beraterausbildung zu setzen.

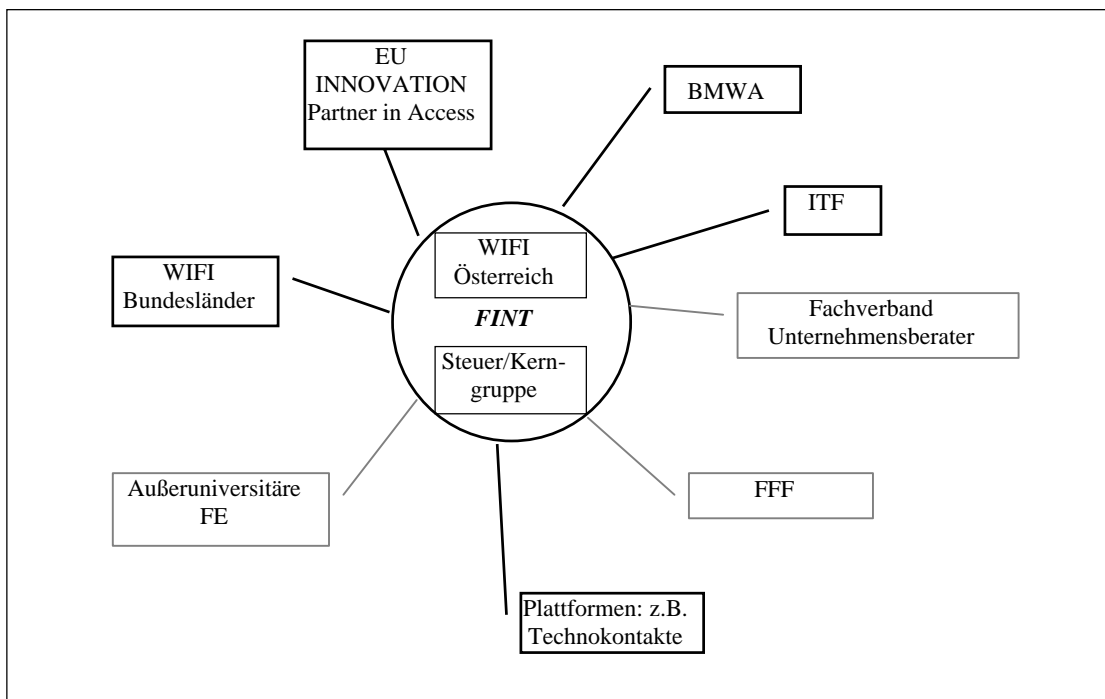
Auf dem ersten Blick scheint also die organisatorische Einbettung von FINT günstig zu sein. Allerdings ist angesichts der unter der Erwartung gebliebenen Breitenwirkung von FINT die Frage zu stellen, welchen Anteil die organisatorische Verankerung von FINT an diesem Befund hat und inwieweit durch die Mobilisierung weiterer Multiplikatoren die Breitenwirkung erhöht werden könnte. Diesem Punkt kommt deshalb eine gewisse Bedeutung zu⁸, als die eigentliche Herausforderung von künftigen Aktivitäten in der Sensibilisierung und Verankerung von Innovationsmanagement in möglichst vielen bislang innovationsschwachen KMU's zu sehen ist. Die Entwicklung neuer Werkzeuge, die auf den spezifischen Bedarf von Beratern und KMU eingehen, ist hier ein wichtiger und notwendiger Schritt, zumal sich viele Initiativen in diesem Bereich auf reine *Awareness*- und Vernetzungsaktivitäten

⁸ Hier soll nicht dem ersten Reflex nachgeben werden ein Mehr an Vernetzung oder gar eine 'Vernetzung der Netzwerke' eingemahnt werden. Im Gegenteil, die Erfahrung mit ähnlich gelagerten Programmen zeigt nicht selten, wie Vernetzungsaktivitäten eine Eigendynamik entwickeln, die der eigentlichen Aufgabenstellung unverhältnismäßig viel Aufmerksamkeit und Ressourcen entziehen und letztendlich mehr dem Ego der Programmverantwortlichen als dem Programmerfolg dienen. Vernetzung sollte kein Selbstzweck sein.

beschränken, vor Ort aber kaum Ankerpunkte in den KMU finden. FINT hebt sich in diesem Punkt positiv ab.

Die aktive Einbettung von FINT in die innovationsunterstützende Infrastruktur war noch nicht explizite Zielsetzung. Im Vordergrund stand die Entwicklung von Innovationsmanagementtools. Trotzdem scheint uns wichtig, an dieser Stelle die durch die Trägerschaft des WIFI betriebene Vernetzung von FINT zu anderen Programmen, Fördereinrichtungen oder Initiativen nachzuzeichnen. Die folgende Skizze (Abbildung 24) illustriert FINT in seinem weiteren Umfeld.

Abbildung 24: Die Einbettung von FINT in der Vergangenheit



Zur Erläuterung: Die schwarz umrandeten Kästchen stehen für jene Akteure, die aktiv die Umsetzung von FINT unterstützt haben bzw. zu denen konkrete Kooperationsbeziehungen aufgebaut wurden. Neben dem BMWA als Hauptfinancier und den einschlägigen WIFI-Einrichtungen in den Bundesländern, die insbesondere die Schulungsaktivitäten in den Bundesländern mitgetragen haben, ist hier die Mitwirkung in ACCESS zu nennen, einem EU-Projekt innerhalb des INNOVATION Programms, das sich unter Federführung von VDI-VDE/IT mit der Weiterentwicklung und Erprobung von IMT befasst hat. Zudem ist in diesem Zusammenhang auch die Zusammenarbeit mit dem ITF zu erwähnen, über den insbesondere die reguläre MINT- und TRIZ-Beratung gefördert wurde. Schließlich ist in diesem Zusammenhang auch die Zusammenarbeit mit der Plattform „Technokontakte“ zu erwähnen, die in erster Linie für die Durchführung von Veranstaltungen genutzt wurde.

Die grau umrandeten Kästchen signalisieren informelle Kooperationsbeziehungen, die punktuell für Öffentlichkeitsarbeit und Ideenaustausch genutzt wurden. Hier gab es einerseits erste Fühlungskontakte zur außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die sich in den vergangenen Jahren des Themas Technologiemanagement ver-

stärkt annehmen. Ein potentiell wichtiges, aber in der konkreten Zusammenarbeit im Rahmen von FINT doch etwas ambivalentes Gegenüber war der Fachverband der Unternehmensberater im selben Haus.⁹ Hier gab es sehr positive Resonanz aus den Bundesländern. Andererseits ist es auf Bundesebene noch nicht wirklich gelungen, die im Rahmen von FINT erarbeiteten Inhalte in die Weiterbildungsaktivitäten des Fachverbandes einzubringen bzw. sich diesen abzustimmen. Die Zusammenarbeit hat sich auf dieser Ebene in erste Linie auf die Nutzung der Fachverbandszeitschrift für die Bewerbung von MUT beschränkt.

Der hier wiedergegebene Befund ist als Beobachtung von externer Seite zu verstehen und unterstreicht zunächst die Schwerpunktsetzung im Programm. FINT war in erster Linie darauf ausgelegt, konkrete Feldarbeit zu leisten, also Innovationsmanagementtools zu entwickeln und über Beraterschulungen und Pilotberatungen direkt in die Unternehmen heran zu tragen. Die Vernetzung und Abstimmung und Koordination innerhalb der österreichischen Unterstützungslandschaft tritt demgegenüber in den Hintergrund.

Bevor nun weiterführende Schlussfolgerungen und schließlich Empfehlungen abgeleitet werden, ist es hilfreich, einen Blick über die Grenze zu tun. In welchem Umfeld werden in anderen EU-Mitgliedstaaten die Nachfolgeaktivitäten von MINT organisiert?

4.2 Positionierung von FINT im internationalen Vergleich

Als Einstieg in diesen Streifzug durch die Aktivitäten in anderen europäischen Ländern bieten sich die einschlägigen Programme der EU an. Wie bereits eingangs erwähnt, hat die EU-Kommission eine treibende Rolle für die Etablierung nationaler Programme zur Stärkung der Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen gespielt. Das Thema Innovationsmanagement und Innovationsmanagementtools kam dabei relativ spät auf die Agenda. Noch im 3. Rahmenprogramm wurden die meisten Aktivitäten in diesem Bereich dem Technologietransfer zugeordnet, also der schnelleren und effizienteren, ökonomischen Nutzung vorhandener Technologie. Erst im Zuge des 4. Rahmenprogramms wurden Innovationsmanagement und –tools explizit in die Programmatik aufgenommen und Gegenstand spezifischer Maßnahmen. Hintergrund dieser Entwicklung mag die Einsicht sein, dass Technologietransfer und die Etablierung von funktionierenden Transfermärkten nicht nur an der ungenügenden Information und den hohen Suchkosten scheitert, sondern in erster Linie an der mangelnden Absorptions- und Adaptionfähigkeit der potentiellen Technologieanwender. Damit ist man Mitten im Innovationsmanagement.

MINT stellt erstmals Beratung in der Mittelpunkt. Die Zuspitzung auf Innovationsmanagementtools erfolgte in den Nachfolgeprogramme des 4. Rahmenprogramms, im wesentlichen durch IMT (Innovation Management Techniques), eine Aktionslinie des Innovation Programms. Zwischen 1997 und 1999 wurden 23 spezifische Projekte und 6 *accompanying measures* in IMT durchgeführt. Insgesamt haben sich

⁹ Die Ambivalenz geht darauf zurück, dass der Fachverband in seiner Funktion als Landesvertretung mit einer eigenen Beraterschulungs- und Weiterbildungstradition der natürliche Partner für FINT darstellen würde. Allerdings blieb die Beratungsaktion des WIFI mit dem Argument der Marktverzerrung zugunsten einer ausgewählten Beratergruppe ein Konfliktherd, der eine intensivere Zusammenarbeit erschwert hat.

daran 90 Organisationen in 18 Ländern (EU plus Norwegen, Island und Israel) (vgl. auch die Evaluierung von Erdyn Consultants 1999)¹⁰. Auch das WIFI Österreich hat sich als Partner im Projekt ACCESS in diese Aktivitäten eingebracht.

Die Liste der Teilnehmer am IMT ist insofern interessant, als hier ein erster Abdruck der Szene vorliegt. Welche Einrichtungen bearbeiten in anderen Mitgliedstaaten, das was hierzulande durch das WIFI Österreich mit MINT und FINT abgedeckt wurde? Nach ihrem Hintergrund lassen sich die Teilnehmer in drei Kategorien einteilen:

- Nationale Förderagenturen: Beispiele hierfür sind Tekes (Finnland), VDI/VDE-IT (Deutschland) oder Forbairt (Irland, mittlerweile aufgegangen in Enterprise Ireland)
- Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.
- Private Forschungs- und Beratungseinrichtungen.

Vor diesem Hintergrund hebt sich das WIFI Österreich in mehrerer Hinsicht ab:

- Aus- und Weiterbildung für KMU's ist eine Kernaktivität des WIFI-Österreich. Dies ist nicht der Fall bei der überwiegenden Anzahl der an IMT teilnehmenden Einrichtungen anderer Länder.
- Die WIFI-Struktur gewährleistet die Verankerung in den Regionen und mit der geografischen Nähe den Fühlungskontakt zu KMU's vor Ort. Auch dafür findet sich kaum ein Beispiel in den Teilnehmerlisten zu IMT.
- Durch die Schulungsaktivitäten im Rahmen von MINT und das entsprechende Beratungsprogramm verfügt das WIFI-Österreich über einen unmittelbaren Zugang zu einem für Innovationsmanagement sensibilisierten Stock an Unternehmensberatern.

Wir beurteilen die angeführten Punkte durchaus positiv. Letztendlich sind es Voraussetzungen, um aus dem Experimentierstadium und dem Stadium der konzeptuellen Vorarbeiten tatsächlich in die breite Diffusion von IMT's zu gelangen.

Dieser Eindruck bestätigt sich, wenn man die einschlägigen Aktivitäten nachzeichnet, die in den einzelnen Mitgliedsstaaten parallel oder als Folge der Teilnahme an INNOVATION / IMT gesetzt wurden. Interessanterweise verlaufen sich in den meisten Ländern die unmittelbaren Spuren von IMT¹¹. Die Entwicklung und Vermittlung von IMT's ist selten exklusiver Gegenstand eines spezifischen nationalen Programms geworden. Innovationsmanagement findet sich entweder als eine von vielen Aktivitäten nationaler Netzwerke und Plattformen im Umkreis von Technologietransfer und Forschungsmanagement wieder, oder geht auf in breit angelegte Unterstützungsprogramme.

¹⁰ European Commission, Enterprise Directorate-General, Innovation and SME-Programme: *Promoting Innovation Management Techniques in Europe: Progress achieved by the Innovation Programme of the European Community, Assessment and scope of further actions.* Durchgeführt von ERDYN CONSULTANTS; Dezember 1999.

¹¹ Dies zeigt sich am unmittelbarsten dann, wenn man versucht, Kontakt mit genannten Ansprechpartnern aus den teilnehmenden Einrichtungen aufzunehmen. In der Mehrzahl der Fälle hat entweder der Ansprechpartner die Einrichtung mittlerweile verlassen oder aber ist das Thema nach Abschluss des Projektes nicht weiter verfolgt worden.

Insgesamt lässt sich ein weitgefächerter Strauß von Maßnahmen, Programmen und Einrichtungen ausmachen, der von verschiedenen Elementen von Innovationsmanagementberatung geprägt wird. Folgende Kategorien lassen sich dabei unterscheiden:

- Innovationsmanagement als **Begleitaktivität von Technologieförderung**. Entsprechende Aktivitäten werden beispielsweise von VDE/VDI-IT (Deutschland), TEKES (Finnland) oder auch im Rahmen von ANVAR (dem französischen KMU-Förderprogramm) angeboten.
- **Förderung externer Beratungsleistungen**. Hier gibt es eine Vielzahl von Programmen. Neben dem relativ breit angelegten Programm zur Förderung von Beratungsleistungen, wie es beispielsweise das BAFA (Bundesministerium für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle) in Deutschland anbietet, gibt es in den meisten Ländern spezifische Beratungsprogramme, welche die Nutzung von wissenschaftlicher Expertise aus Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen anregen sollen. Im Mittelpunkt stehen hier Variationen des auch in Österreich bekannten Innovationsassistenten-Programms. Bei der Mehrheit der Programme wird Innovationsmanagement einem inhaltlichen Schwerpunkt wie beispielsweise Informationstechnologie oder Umwelt zugeordnet, also Innovation, und Technologieeinsatz in diesem Umfeld gefördert.
- **Netzwerke und Plattformen**: Angefangen von relativen exklusiven Clubs die sich dem Know-how-Austausch in Sachen Forschungs- bzw. Technologiemanagement zum Ziel gesetzt haben, findet sich hier ein breites Spektrum von Plattformen und Netzwerken mit unterschiedlicher Strahlkraft. Ein Beispiel für das obere Ende dieser Aktivitäten ist *EIRMA* (European Industrial Research Organisation¹²) in dessen Mitgliederliste sich namhafte Unternehmen der europäischen Industrie befinden. Weitere Beispiele sind das CTM (Centre of Technology Management¹³) das im Umfeld der Cambridge University sich als Brückenkopf zwischen wissenschaftlicher Aufbereitung der Thematik und konkreter Anwendung von Technologiemanagement in Unternehmen positioniert hat. Der wichtigste Financier des CTM ist das DTI (Department of Trade and Industry).

Zusammenfassend zeigt der Blick auf die europäische Entwicklung ein sehr heterogenes Bild: Zwar hat sich mittlerweile eine weit aufgefächerte Gemeinde etabliert, die Innovationsmanagement in ihr Leistungsportfolio aufgenommen hat. Allerdings kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass man in der tatsächlichen Verbreitung und Verankerung von Innovationsmanagement in den Unternehmen kaum voran gekommen ist.

Vor diesem Hintergrund hebt sich Österreich wohltuend ab. Mit FINT hat Österreich die Impulse, die mit der BUNT / MINT-Initiative ausgelöst wurden, am konsequentesten aufgenommen und weitergetragen. Im Vergleich zur europäischen Entwicklung lässt sich die Positionierung von FINT an folgenden Punkten festmachen:

- Gegenüber anderer Initiativen im europäischen Raum ist FINT auffallend stark auf Entwicklung und Verbreitung von Werkzeugen für den Berater fokussiert.
- Die Wahl des Programmträgers hat eine vergleichsweise hohe regionale Präsenz und damit den direkten Zugang zu den Zielgruppen gewährleistet. Nimmt man die Zahl und Intensität der tatsächlich erfolgten Kundenkontakte als einen Wir-

¹² <http://www.eirma.asso.fr>

¹³ <http://www-mmd.eng.cam.ac.uk>

kungsindikator hebt sich FINT gegenüber ähnlichen Initiativen deutlich positiv ab.

- FINT als möglichen Ankerpunkt und Know-how-Pool für die österreichische Förder- und Innovationslandschaft in Sachen Innovationsmanagement ist für diesen Zweck jedoch nicht systematisch vernetzt.

Abschließend zur Positionierung von FINT zeigt sich ein etwas ambivalentes Bild. Einerseits ist FINT eines der wenigen Beispiele, wo versucht wurde, Innovationsmanagement tatsächlich in den Unternehmen zu verankern. Dahinter steht konkrete Entwicklungsarbeit in Bezug auf neue Tools und eine beachtliche Anzahl von durchgeführten Pilotberatungen. Dem steht eine relativ isolierte Stellung von FINT innerhalb der innovationsunterstützenden Infrastruktur gegenüber. Der Schluss ist naheliegend, dass hier ein Trade-off vorliegt. Offensichtlich ist beides – Bearbeitung des Feldes vor Ort und Vernetzung im System – nicht gleichzeitig leistbar.

5 Zusammenfassende Beurteilung des Programms

Mit FINT 2 geht eine Programmserie zu Ende, die ausgelöst und angeschoben durch das europäische MINT-Programm, Pionierarbeit in der Verbreitung und Verankerung von Innovationsmanagement in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben geleistet hat. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zeichnet sich FINT durch hohe regionale Präsenz und ein klares Engagement zur Entwicklung und Verbreitung konkreter Werkzeuge aus. In kaum einem anderen Land wurde ein ähnliches Aktivitätsniveau erreicht wie in Österreich. Rückblickend ist Beachtliches gelungen und es wurden wichtige Erfahrungen über Möglichkeiten und Grenzen derartiger Initiativen gesammelt. Im Folgenden seien die wesentlichen Erkenntnisse dieser Evaluierung zusammen gefasst.

Berater haben sich als wichtiger Multiplikator und Türöffner bestätigt

FINT hat konsequent die Berater als Zielgruppe erster Instanz adressiert. Diese Strategie hat sich im Nachhinein durchaus als richtig erwiesen. Die Gespräche mit beratenen Unternehmen bestätigen klar, dass ohne kompetente externe Unterstützung Innovationsmanagement nicht dauerhaft im Unternehmen zu verankern ist. Offensichtlich bleibt es für Unternehmen schwer, ohne klar abgesteckten Rahmen und ohne die Einbindung eines Außenstehenden, die für Innovation zentralen Kommunikationsprozesse auszulösen und zielführend durchzuführen. Vor diesem Hintergrund bestätigt sich für uns die Ausrichtung von FINT auf die Berater.

An dieser Stelle muss auch vor allzu großen Erwartungen gegenüber direkten Schulungsangeboten und Werkzeugen gewarnt werden, die sich ohne begleitenden Intermediär direkt an Führungskräfte in KMU's wenden. Aus jetziger Perspektive kann diese Vermittlungsschiene als Ergänzung zur Vermittlung über den Berater zwar Sinn machen, diese aber nicht ersetzen.

Starke Fokussierung auf IMT's

Im Vergleich zur internationalen Szene fällt FINT durch die starke Fokussierung auf Werkzeuge auf. Am Ende der Programmlaufzeit liegt ein knappes Dutzend adaptierter und ausgetesteter Beratungstools vor. Diese Fokussierung war zunächst sinnvoll, insofern die Arbeit an den Tools die Entwickler gezwungen hat, vorhandene Ansätze in handhabbare Arbeitsmodule zu gießen, sie also tatsächlich zu operationalisieren. Dies ist keineswegs selbstverständlich. Nicht wenige Innovationsmanagementansätze bleiben auf einer appellativen Ebene hängen und erweisen sich in der tatsächlichen Anwendung oftmals als unterwartet sperrig. Hier hat FINT sicherlich wertvolle Entwicklungsarbeit geleistet.

Breitenwirkung des Programms blieb unter den Erwartungen

Ein wichtiges Moment ist die Erprobung und Weitergabe der Tools im Rahmen von Pilotberatungen. Rückblickend fällt hier allerdings die große Konzentration der durchgeführten Pilotberatungen auf wenige Berater auf: 5 Berater haben rund die Hälfte der insgesamt 190 Pilotberatungen durchgeführt. Die angestrebte Breitenwirkung des Programms wird durch diese Verteilung konterkariert. Insgesamt ist diese

Verteilung auch Ausdruck einer gewissen Eigendynamik, die sich in der Programm-durchführung entfaltet hat. Der Motor des Programms war letztlich eine kleine Gruppe engagierter Personen. Rückblickend geht ein wesentlicher Teil des Programm-erfolgs gerade auf dieses Engagement zurück.

Zufriedenheit der beratenen Unternehmen trotz anhaltender Skepsis gegenüber externer Beratung

Erfreulich sind die Ergebnisse dieser Evaluierung was die Akzeptanz des Programms bei den beratenen Unternehmen anbelangt. Herauszustreichen sind insbesondere folgende Aspekte:

- Die Unternehmen waren mit der Qualität der Beratung und der Kompetenz der Berater überwiegend zufrieden. Bei der vielfach geäußerten Skepsis vor allem kleiner Unternehmer gegenüber externer Beratung ist dieses Ergebnis ermutigend.
- Pilotberatungen scheinen ein geeignetes Instrument dafür zu sein, Unternehmen den Einstieg in Innovationsmanagementberatung zu erleichtern. Immerhin wollte eine Viertel der Unternehmen das externe Unterstützungsangebot '*einfach einmal ausprobieren*'.
- Trotz der durchwegs positiven Erfahrungen aus den Pilotberatungen bleibt eine Grundskepsis gegenüber externer Unterstützung vorhanden. Nur eine Minderheit gibt an, auf Basis der Erfahrungen künftig intensiver mit Beratern zusammenarbeiten zu wollen.

Die Umsetzungsrelevanz der erarbeiteten Lösungen ist hoch

Zwei Drittel der Unternehmen geben an, dass die Umsetzung der im Rahmen der Beratung erarbeiteten Ergebnisse bereits eingeleitet wurde. Dies ist bei dem Testcharakter der durchgeführten Pilotberatungen überraschend hoch und bestätigt die Leistungsfähigkeit der entwickelten Tools.

Tools unterstützen den Berater und konzentrieren der Beratungsprozess

Was die Zweckmäßigkeit der Tools anbelangt, so bestätigt die Befragung der Berater im Wesentlichen die Erwartungen des Programmmanagements. Tools haben eine Weiterbildungskomponente, d.h. der Berater kann sich entlang der Tools qualifizieren. Allerdings kompensieren Tools nicht Defizite des Beraters. Ein wirksamer Umgang mit Tools setzt Erfahrung beim Berater voraus. Schließlich suggerieren die Einschätzungen der Berater, dass Tools tendenziell den Beratungsprozess konzentrieren und damit effizienter machen können.

Verankerung von FINT in der Weiterbildungs- und Förderlandschaft noch nicht gelungen

Die Ausrichtung von FINT hat Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die Entwicklung- und Erprobung konkreter IMT's konzentriert. Damit einhergehend stand die Verankerung von Innovationsmanagement im Unternehmen im Vordergrund. Demgegenüber ist die Verankerung des Programms als Plattform und Bezugspunkt für andere Einrichtungen in den Hintergrund getreten. Dies gilt sowohl für die Einbindung von FINT in die Beraterweiterbildungsbranche als auch für die Einbindung

wissenschaftlicher Einrichtungen, die sowohl in ihrem Forschungs- als auch Lehrangebot Anknüpfungspunkte bieten.

Fazit

Angesichts der Rahmenbedingungen für die Abwicklung von FINT ist die Programmperformance positiv zu beurteilen. Das unmittelbare Ziel, Innovationsmanagementtools für den österreichischen Bedarf zu adaptieren und im Rahmen von Schulungsaktivitäten zu verbreiten, wurde erreicht. Die in der Programmumsetzung gemachten Erfahrungen bestätigen allerdings gleichzeitig, dass bei der Verankerung von Innovationsmanagement im österreichischen Innovationssystem viel Beharrlichkeit und Kreativität erforderlich ist. Schließlich ist nicht zu erwarten, dass sich auf absehbare Zeit ein sich selbst tragender Markt für Innovationsmanagementberatung etablieren wird können. Vor diesem Hintergrund bleibt das Engagement der öffentlichen Hand und der Interessensvertretung der österreichischen Wirtschaft gerechtfertigt und notwendig.

6 Perspektiven und Empfehlungen

Die Unterstützung von KMU's in ihren innovativen Anstrengungen wird weiterhin auf der technologiepolitischen Agenda bleiben. Die Notwendigkeit des Engagements der öffentlichen Hand ist weitgehend unbestritten. Die Instrumentierung wirtschafts- und innovationspolitischer Aktivitäten bleibt allerdings schwierig. Neben der finanziellen Unterstützung konkreter Innovationsvorhaben wie sie in Österreich beispielsweise durch den FFF erfolgt, wurden in den letzten Jahren Instrumente entwickelt, die nichtfinanzielle Aspekte von Innovation stärker berücksichtigen. Im Mittelpunkt steht dabei die Unterstützung des Managements im Umgang mit Innovation, also nicht die Finanzierung, sondern die vielzitierten *soft factor*'. Beispiele dafür sind Programme, die KMU's den Zugang zu wissenschaftlichem Know-how erleichtern, Kooperationsbarrieren und Informationsdefizite abbauen oder allgemein *Awareness* für Innovation und neue Technologie schaffen.

All diese Instrumente bleiben im Grunde Angebote von Außen. Inwieweit sie angenommen werden, hängt in erster Instanz von der Neugierde und Bereitschaft der Unternehmen ab, sich überhaupt auf Veränderung und neue Technologien einzulassen. Dies ist der limitierende Faktor. Wie schwierig es ist, Innovationsmanagement direkt im Unternehmen zu verankern, zeigen die Erfahrungen aus FINT und bestätigen ähnliche Erfahrungen in anderen Ländern, die Ähnliches versucht haben. Trotzdem bleiben die Gründe für das Engagement der öffentlichen Hand weiter bestehen.

Im Folgenden werden ausgehend und aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluierung einige Anhaltspunkte für künftige Aktivitäten dargestellt.

Unternehmensberater bleiben zentrale Vermittler

In unseren Überlegungen gehen wir zunächst davon aus, dass die Einbindung von Unternehmensberatern in künftige Aktivitäten weiterhin ein zentrales Prinzip bleiben sollte. Die Gründe dafür liegen in der Natur der Innovation: Innovieren ist zu einem Gutteil kommunizieren. Unternehmen mit keiner ausgeprägten Innovationskultur scheitern regelmäßig daran, den dazu erforderlichen Kommunikationsprozess (intern und extern) in den Griff zu bekommen. Nicht zuletzt deshalb sind die Mehrzahl der Innovationsmanagementtools im Grunde Kommunikations- und Moderationstechniken. Die Interviews mit den beratenen Unternehmen bestätigen diesbezüglich, dass hier dem externen Berater eine entscheidende und von innen nicht besetzbare Rolle zukommt. Mit anderen Worten, Innovationsmanagementtools brauchen einen *human carrier*. Diesen wird es auf absehbare Zeit nicht in dem Ausmaß geben, wie es innovationspolitisch wünschenswert wäre. Dazu fehlen die Voraussetzung einer selbsttragenden Entwicklung im Marktsegment Innovationsmanagement. Dies liegt hauptsächlich in Folgendem:

- an der nach wie vor **anhaltenden Skepsis** österreichischer KMU's gegenüber externer Beratung.
- an der damit einhergehend **niedrigen Zahlungsbereitschaft** für externe Beratungsleistungen.

- an der insgesamt **unterkritischen Nachfrage**. Als potentielles Spezialisierungsfeld für den Berater ist Innovationsmanagement nicht tragfähig. Damit bleibt der kontinuierliche Aufbau von Kompetenz und die Schärfung des Profils schwierig.

Zusammenfassend ist der Markt für Innovationsmanagementberatung zu wenig lukrativ, um aus eigener Kraft die Weiterentwicklung der Innovationsmanagementinstrumente zu bewältigen. In diesem *Setting* scheinen sich also Angebot und Nachfrage nach Innovationsmanagementberatung gegenseitig auf einem niedrigen Niveau zu stabilisieren.

Nutzung des aufgebauten Kapitals

Beschreibt man FINT ausschließlich entlang der auf Ebene der Teilnehmer wahrgenommenen Wirkungen und konkreten Programmergebnisse übersieht man, dass FINT auch eine Arbeitsplattform geworden ist, die als solche eine Reihe von *assets* aufgebaut hat. Diese *assets* sind vornehmlich intangibler Natur und waren rückblickend wesentliche Arbeitsgrundlagen für den Erfolg des Programms. Was ist also geblieben nach 5 Jahren FINT?

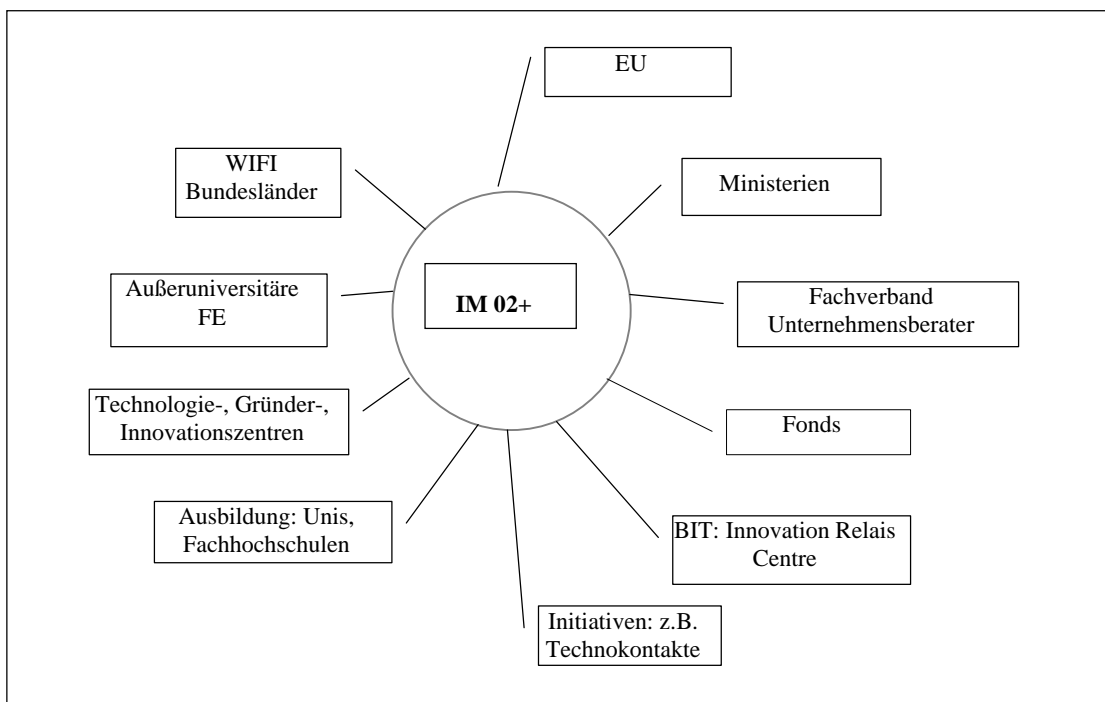
- Zunächst sind hier die entwickelten **Tools** zu erwähnen. Es geht dabei weniger um die Tools an sich, als um das Know-how, das sich im Zuge der Entwicklung und Verbreitung etabliert hat. Einen Eindruck, was dieses **Know-how** letztendlich ausmacht, erhält man, wenn man die Tools nach ihrem Alter nebeneinander stellt. Hier wird augenfällig, dass sich die Qualität der Tools, was Darstellung, die Zuspitzung auf Wesentliches, Handhabbarkeit und Praxisnähe betrifft, im Zeitverlauf verbessert. Dahinter steht Erfahrungswissen, das beim Programmträger aufgebaut wurde und auch nach dem Ende von FINT aktivierbar bleibt.
- Der Name: FINT ist gegenüber seiner Klientel als MUT aufgetreten. Hier wurde ein **Markennamen** geschaffen und positioniert. Dieser Name ist mittlerweile eingeführt und positiv besetzt. Gerade im sensiblen Bereich Innovationsmanagement, wo man sich mit den KMU's doch an eine eher skeptische Zielgruppe richtet, sind Sichtbarkeit und Image wichtige Erfolgsfaktoren.
- Ein *asset*, das nicht ausschließlich im Rahmen von FINT aufgebaut wurde, aber doch dadurch mobilisiert und verstärkt wird, ist der **Zugang zu KMU's und Beratern**. Hier stand mit den WIFI-Strukturen ein sehr hilfreicher Marketing- und Vermittlungskanal zur Verfügung. Durch MUT wird diese Struktur mit Innovationsmanagement assoziiert. Damit wird das Thema auch mit
- **Glaubwürdigkeit** unterlegt, die gerade für das Erreichen kleiner Unternehmen mit geringer Sensibilisierung wichtig ist.
- Schließlich steht am Ende von FINT eine **Gruppe sensibilisierter Unternehmer und Berater**, die als Pioniergruppe für künftige Aktivitäten herangezogen werden kann.
- Am Ende von FINT steht eine Reihe von *assets*, die den **Boden für künftige Aktivitäten** bereiten. Allerdings ist hier zu bemerken, dass diese *assets* nicht beliebig lang aktiviert werden können.

Der Träger künftiger Aktivitäten soll Leuchtturm und Partner sein

Aus den beschriebenen Erfahrungen mit FINT lassen sich einige Anhaltspunkte für die Profilierung der Trägerorganisation künftiger Aktivitäten festmachen. Zum Einen geht es um eine Staffelübergabe von FINT, also die Sicherstellung einer gewissen Kontinuität, damit die aufgebauten *assets* tatsächlich genutzt werden können. Zum Anderen wird es aber darauf ankommen, sich gezielt innerhalb der innovationsunterstützenden Infrastruktur zu positionieren. Zielrichtung ist hier eindeutig, die Breitenwirkung zu erhöhen.

Das folgende Bild soll in Anlehnung an die beobachtete Einbettung von FINT (vgl. Abbildung 25) den Kooperationsraum für den künftigen Träger skizzieren. Die Skizze erhebt nicht Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber die wichtigsten Einrichtungen aufzeigen, die Lösungen, Probleme, Ressourcen oder Kontakte einbringen können und als potentielle Kooperationspartner von Anfang an mitgedacht werden sollten.

Abbildung 25: Die Einbettung von FINT in Zukunft



Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Überlegungen lassen sich auch wesentliche Eckpfeiler für die Ausstattung und das Leistungsportfolio einer künftigen Trägerereinrichtung festmachen. Die folgende Übersicht unterscheidet zwischen Strukturkapital und Leistungen. Strukturkapital umschreibt im Grunde organisatorische Voraussetzungen und Eigenschaften, die wichtig sind um das skizzierte Leistungsangebot auf hohem Niveau anbieten zu können.

Strukturkapital

Zugang zu KMU's und Beratern

FINT zeichnet sich u.a. durch eine hohe Präsenz vor Ort aus. Dies hat sich auch im Vergleich mit ähnlichen Aktivitäten anderer Länder als echter Vorteil erwiesen und sollte auch für künftige Aktivitäten gewährleistet sein.

Unparteiische IM-Kompetenz

Sowohl das Unternehmen als auch der Berater sehen sich einer Vielzahl verschiedensten Ansätze, Tools, Philosophien gegenüber. Hier ist kompetente Reduktion von Unübersichtlichkeit gefragt. Dazu gehört es sich nicht von einzelnen Gruppen vereinnahmen zu lassen. Der Träger sollte nicht der erweiterte Marketingkanal einer bestimmten Beraerschule werden

Innovationsmanagement als Hauptaktivität

Innovationsmanagement findet sich im Leistungsportfolio vieler Einrichtungen, die sich der Unterstützung von KMU's in ihren innovativen Aktivitäten verschrieben haben. Nur wenige schaffen es, tatsächlich den eigenen Ansprüchen und jener ihrer Klientel gerecht zu werden. Das liegt vielfach daran, dass Innovationsmanagement meistens nur im Nebengeschäft betrieben wird. FINT hat dies erfolgreich vermieden. Hier besteht dringender Bedarf, dass es eine Einrichtung auf Bundesebene gibt, die sich um die Belange des Innovationsmanagement in ihrer Kerntätigkeit annimmt. Insgesamt geht es darum, eine Art Kompetenzzentrum 'Innovationsmanagement' mit überregionaler Signalwirkung zu etablieren.

Innovativität

Innovationsmanagement ist ein Experimentierfeld. Es gibt keine einfachen Rezepte und keine dauerhaft gültigen Lösungen. Das trifft gleichermaßen für die Vermittlung von Innovationsmanagement zu. Hier ist es wichtig, dass das organisatorische *Setting* künftiger Aktivitäten selbst Raum für Experimente lässt.

Dauerhaftigkeit

Vielleicht die wichtigste Erkenntnis aus FINT ist jene, dass die Verankerung von IM in den KMU's am Ende ein langwieriger und zäher Prozess ist. Dabei sind keine schnellen Erfolge zu erwarten. Dauerhaftigkeit impliziert dauerhaftes Commitment der Trägerorganisation und auch eine gewisse Kontinuität in Ressourcenausstattung und Personal.

Verankerung im System

Die Erfahrungen von FINT zeigen, dass es schwierig ist, Feldarbeit und Vernetzung im System gleichzeitig in den Griff zu kriegen. Dennoch bleibt es notwendig, relevante Akteure (Fonds, Zentren, Forschungseinrichtungen) aktiv einzubinden.

Leistungsprofil

Schnittstelle zur internationalen Szene

Mittlerweile hat sich eine aktive und lebendige Community um das Thema Innovationsmanagement etabliert. Sich hier aktiv einzubringen, sichert den Zugang zu Erfahrungen anderer und eröffnet neue Optionen für Kooperationen.

Screening und Weiterentwicklung neuer Ansätze

Innovationsmanagement ist in Zugang und Methodik ein dynamisches Beratungssegment. Nicht zuletzt durch die technologische Entwicklung und Veränderung von Marktstrukturen ergeben sich neue Engpässe. Die Weiterentwicklung der Ansätze bleibt eine wichtige Aufgabe

Kooperationen mit relevanten Akteuren

Kooperation und Vernetzung sind nur begrenzt planbar. Der Anspruch hier sollte in erster Linie der sein, ein attraktiver Kooperationspartner zu werden, also Kompetenz und Reichweite aufzubauen. Dies erspart einem aber nicht, bereits im Vorfeld zu klären, für wen man ein Kooperationspartner sein möchte. Hier sei insbesondere auf die 'reguläre' Beraterausbildung sowie auf universitäre und außeruniversitäre Ausbildungseinrichtungen verwiesen, die Innovationsmanagement derzeit noch unterkritisch abdecken.

Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote

FINT hat sich sehr stark auf die Entwicklung von Werkzeugen konzentriert. Dies unterscheidet FINT von ähnlichen Programmen anderer Länder. Rückblickend waren die Tools ein starker und dankbarer Anker. Allerdings scheint uns für die Zukunft eine Öffnung für andere Vermittlungsinstrumente notwendig.

Systematischer Aufbau von Know-how

FINT hat im Kern von einem engagierten und erfahrenem Programmmanagement und einer gleichermaßen erfahrenen Gruppe von Beratern (Steuergruppe) gelebt. Damit war das Thema Know-how-Aufbau sekundär. Für künftige Aktivitäten sollte man nicht davon ausgehen. Hier ist ein explizites Human-Ressource-Management mitzudenken, das sowohl den Aufbau neuer Mitarbeiter als auch eine in Maßen gewünschte Fluktuation einschließt.

Aufbau eines avancierten Informationssystems

Effizienz und Effektivität in der Umsetzung von Förderprogrammen hängt nicht unwesentlich mit der Qualität der internen Informationsverwaltung zusammen. Ein umfassendes Informationssystem, das Aktivitäten, Kontakte, Inhalte erfasst und dokumentiert, erleichtert nicht nur die Arbeit, sondern ist auch Voraussetzung für das laufende Monitoring.
