


Mittelstandsorientierte Innovationswettbewerbe

Handlungsempfehlungen
für einen breitenwirksamen Innovationswettbewerb
unter Schirmherrschaft des BMWi



Projekt im Auftrag des BMWi,
Referat VII A 5

Dr. Andreas Blaeser-Benfer
Annette Kirschenbauer
Katrin Tetzl

Dr. Andreas Blaeser-Benfer (Projektleitung)
Annette Kirschenbauer
Katrin Tetzl

Eschborn, 31. August 2007

Mittelstandsorientierte Innovationswettbewerbe

Inhalt

1. Innovationsbeteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen	5
1.1. Einführung	5
1.2. Typen von innovativen KMU	6
2. Maßnahmen zum Innovationstransfer	9
2.1. Innovationsexzellenz und Innovationspolitik	9
2.2. Benchmarking	10
2.3. Besuchsprogramme	11
2.4. Innovationswettbewerbe	12
3. Nationale und internationale Innovationswettbewerbe	13
3.1. Schwerpunkte der Recherche	13
3.2. TOP 100	13
3.3. Innovationspreis der deutschen Wirtschaft	19
3.4. Dassault Systemes Innovationspreis	17
3.5. Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg	18
3.6. The Queen`s Award for Enterprises in UK	19
3.7. Best Innovator	20
4. Anreizstrukturen der Stakeholder von Innovationswettbewerben	22
4.1. Initiatoren und Multiplikatoren	22
4.2. Potenzielle Teilnehmer	23
4.3. Empirische Ergebnisse	25
4.3.1. Datenbasis	25
4.3.2. Kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern	30
4.3.3. Mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern	32
4.3.4. Große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern	34
4.3.5. Hightech-Startups	36
4.3.6. Innovative KMU in etablierter Branche	39
4.3.7. Größere innovative Unternehmen in innovativen Branchen	41
4.3.8. Wissensintensive Dienstleister	43
5. Handlungsempfehlungen	45

1. Innovationsbeteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen

1.1. Einführung

Ausgangslage	<p>Auf der Ebene der Bundesländer und des Bundes gibt es bereits seit einigen Jahren von verschiedenen Trägern und Organisationen durchgeführte Innovationswettbewerbe. Unter anderem für die beiden nationalen Wettbewerbe „Innovationspreis der deutschen Wirtschaft“ und „Best Innovator“ hat das BMWi die Schirmherrschaft übernommen.¹ Diese Wettbewerbe erreichen jeweils ca. 100 bereits innovative Unternehmen, die im Sinne der EU-Definition in der Regel nicht zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen. Es gilt aber, durch Transfermaßnahmen auch das Innovationspotenzial und die Wettbewerbsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu erhöhen. Daher stellt sich die Frage, ob und in welcher Form sie für die Beteiligung an Innovationswettbewerben und für die Investition in Innovationen nachhaltig motiviert werden können.</p>
Auftrag	<p>Das RKW hat daher im Auftrag des BMWi einen objektivierten Vergleich von nationalen und europäischen Innovationswettbewerben durchgeführt. Mit Hilfe von Informationen aus den öffentlichen Medien und durch systematische Befragung der Initiatoren, der beteiligten Multiplikatoren und potenzieller sowie tatsächlicher Teilnehmer der Wettbewerbe wurde folgenden Fragestellungen nachgegangen:</p>
Fragen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Zielsetzungen verfolgen die Wettbewerbe? ▪ Auf welchen Geschäftsmodellen basieren sie in Hinsicht auf ihre Finanzierung, z. B. durch Beiträge der teilnehmenden Unternehmen, Sponsoring oder Mischformen? ▪ Welche Unternehmen wurden in der Vergangenheit erreicht? ▪ Welche Zielgruppen wurden in welcher Form angesprochen? ▪ Welche Anreize werden den teilnehmenden Unternehmen geboten? ▪ Welche Multiplikatoren wurden zu diesem Zweck gewonnen (z.B. Ministerien, IHK, Verbände)? ▪ Wie kann die Breitenwirksamkeit der Wettbewerbe erhöht werden?
Methode	<p>Zu diesem Zweck wurden Interviewleitfäden für die Durchführung standardisierter, explorativer Telefoninterviews entwickelt. Insbesondere wurden die bei den Multiplikatoren, Medien und vor allem die bei den kleinen und mittleren Unternehmen vorliegenden Anreizstrukturen und Barrieren abgefragt, die einer Beteiligung entgegenstehen. Die vorliegende Studie fundiert auf der Auswertung von 100 Interviews mit Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen.</p>

¹ Das BMWi fördert zahlreiche Unternehmen. Eine aktuelle Liste ist veröffentlicht unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Ministerium/wettbewerbe.html.

Ziel

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden Politikempfehlungen zur Gestaltung von nachhaltigen, mittelstandsfreundlichen Innovationswettbewerben abgeleitet. Im Mittelpunkt stehen die Optimierung der Geschäftsmodelle, der Kommunikationsstrategien und der Nutzenorientierung (Incentives) der Wettbewerbe für KMU.

Im folgenden Abschnitt wird einführend das Potenzial der zu unterscheidenden innovativen Unternehmen dargestellt, weil sich daraus die Zielgruppen der Innovationswettbewerbe ableiten lassen.²

1.2. Typen von innovativen KMU**>> a. Hightech-Startups****Hohe FuE-Aktivität, hohe Dynamik**

In Deutschland gab es 2003 ca. 5.000 Hightech-Startups. Dies sind sehr junge Unternehmen (maximal zehn Jahre alt) mit einer hohen FuE-Intensität von mindestens 10 % des Umsatzes. Im Durchschnitt hatten sie 25 Beschäftigte und eine FuE-Intensität von 40 %. Die Umsatzproduktivität war mit 80.000 Euro nahezu nur halb so groß wie im Durchschnitt der KMU. Bei vielen ist sie noch geringer, da sich die Unternehmen noch in der Entwicklungsphase befinden, häufig auch in Bezug auf die Leistungserstellung. Sie sind überwiegend in neuen Technologiefeldern tätig. Ihre Märkte sind durch eine hohe Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet. Die Hälfte der Unternehmen schreibt Verluste, weil die Innovationsaufwendungen noch nicht durch Innovationserträge abgedeckt sind.

Diese Gruppe von Unternehmen überlebt, weil zum einen privates Risikokapital gewonnen werden kann, zum anderen weil der größte Teil (ca. 80 %) öffentliche finanzielle Unterstützung für Innovationsprojekte erhält, sowohl in Form von Zuschüssen als auch in Form von öffentlichem Wagniskapital. Damit können die hohen, in der Regel Fixkosten darstellenden Innovationsaufwendungen finanziert werden. Risikokapital ist vor allem deshalb notwendig, weil bei Hightech-Startups der Zugang zu üblichen Bankkrediten eher begrenzt ist. Ihnen fehlen die oftmals geforderten materiellen und immateriellen Werte, die als Sicherheiten anerkannt werden können.

Innovationswettbewerbe wenig relevant

Für Hightech-Startups steht daher die finanzielle Förderung im Vordergrund. Für die Erhöhung ihrer Innovationskraft sind auf ihre Managementfähigkeiten gerichtete Innovationswettbewerbe weniger relevant, da sie nur selten über ein ausgeprägtes Innovationsmanagement verfügen können. Interessanter sind aus Reputationsgründen Wettbewerbe, die sich auf die Entwicklung und Markteinführung von innovativen Produkten beziehen.

² Zu allen angegebenen Daten vgl. Rammer et al. (2006), ZEW Wirtschaftsanalysen, Innovationspotenziale von kleinen und mittleren Unternehmen, S. 175 ff.

	>> b. FuE-Dienstleister
Hohe FuE-Aktivität	Im Jahr 2003 wurden 2.000 Unternehmen zu den FuE-Dienstleistern gezählt. Sie sind mindestens fünf Jahre alt und weisen eine sehr hohe FuE-Quote von über 25 % auf. Ihr durchschnittliches Alter beträgt 15 Jahre und im Mittel haben sie 40 Beschäftigte. Ihre durchschnittliche FuE-Quote beträgt über 50 % und die durchschnittliche Umsatzproduktivität ca. 110.000 Euro. In der Mehrzahl sind sie aus ehemaligen Hightech-Startups hervorgegangen. Im Gegensatz zu Hightech-Startups entwickeln sie jedoch überwiegend Technologien und Produkte im Auftrag von Dritten. So ist die Ausweitung der öffentlichen Innovationsförderung, z.B. in Form eines Voucher-Modells, für ihren Bestand von besonderer Bedeutung.
Keine Wettbewerbsbeteiligung	Bei den untersuchten Innovationswettbewerben sind diese Unternehmen erwartungsgemäß bisher weder als Zielgruppe noch als Interessenten in Erscheinung getreten.
	>> c. Forschende KMU
Mittlere FuE-Aktivität	Forschende Unternehmen betreiben kontinuierlich FuE mit einer mittleren FuE-Intensität von maximal 25 %, in der Regel jedoch von weniger als 10 %. Im Jahr 2003 betrug ihre Anzahl ca. 29.000. Sie verfügen über eine hohe technologische Kompetenz, haben gute Marktkenntnisse und etablierte Absatzkanäle. Sie innovieren kundennah und sind wachstumsorientiert. Ihre mittlere Größe liegt bei 120 Mitarbeitern. Aus ihnen entwickelten sich in der Vergangenheit häufiger Großunternehmen. Auf Grund der hohen Kosten und Risiken von Innovationsprozessen besteht die Gefahr, dass sich diese Unternehmen aus der FuE- und Innovationstätigkeit zurückziehen. Dies war nach dem Jahr 2000 bei etwa 40 % der Unternehmen der Fall, die dann 2003 nicht mehr zu dieser Gruppe zählten. Auf Grund ihrer Etablierung im Markt steht ihnen diese Option offen. Sie können an Stelle von Produktinnovationen ihre Wettbewerbsfähigkeit auch durch Rationalisierungsmaßnahmen, Produktions- und Vertriebskooperationen oder Internationalisierung ihres Unternehmens erhalten.
Wettbewerbe können stimulieren	Für solche Unternehmen können auf Grund der Kundenorientierung ihrer Produktinnovationen auf Managementfähigkeiten orientierte Innovationswettbewerbe stimulierender wirken als solche, die sich auf die Auszeichnung hervorragender Produktentwicklungen konzentrieren.
	>> d. Innovierende KMU ohne (kontinuierliche) FuE
Innovativ ohne FuE	Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die zwar innovieren, aber nicht kontinuierlich FuE betreiben. Ihre Zahl schwankt sehr stark, in den letzten Jahren lag ihr Anteil an den KMU mit Innovationsaktivitäten zwischen 50 und 70 %, d. h. in absoluten Zahlen zwischen 50.000 und 75.000. Ursache für die Fluktuation ist, dass forschende Unternehmen ihre FuE-Aktivitäten aufgeben und in diese Gruppe fallen

	<p>bzw. dass innovierende KMU ohne FuE solche Aktivitäten wieder kontinuierlich aufnehmen. Neben den bekannten Innovationshemmnissen kommt in diesen Unternehmen auf Grund häufiger Umgestaltungen organisatorischen Problemen eine große Bedeutung zu. Hierzu gehört auch die Tatsache, dass sie nur selten wissenschaftliche Einrichtungen als Kooperationspartner nutzen und kaum wissenschaftlich-technische Beratung in Anspruch nehmen.</p>
Wettbewerbe können motivieren	<p>Daher sind sie eine geeignete Zielgruppe für Maßnahmen, die auf das Management von Innovationsprojekten zielen, z.B. Innovationsmanagement-Beratung und Verbreitung von Good Practice. Für sie können auch auf die Managementfähigkeiten zielende Innovationswettbewerbe motivierend und damit gesamtwirtschaftlich förderlich sein.</p>
	<p>>> e. Nicht innovierende KMU</p>
Potenzial für Innovationen	<p>Dieser Gruppe gehören Unternehmen an, die in den letzten drei Jahren keine erfolgreichen Innovationsaktivitäten hatten. Sie sind die größte Gruppe. Ihre Anzahl wird vom ZEW mit 55.000 angegeben. Sie verzichten auf Innovationsaktivitäten, weil wegen Innovationen in der Vergangenheit zunächst kein neuer Bedarf besteht oder weil der Markt keine erfordert. Relevante Innovationshemmnisse sind die Finanzierung und die Entwicklung der Absatzerwartungen. Bei erwarteter negativer Entwicklung ist von diesen Unternehmen mit neuen Investitionen kaum zu rechnen. Trotzdem sind sie gerade auf Grund ihrer Vielzahl ein wichtiger Teil der Unternehmen, die eine entscheidende Erhöhung der Innovationsbeteiligung im deutschen KMU-Sektor bewirken könnten.</p>
Wettbewerbe ungeeignet	<p>Es ist nicht zu erwarten, dass die Innovationswettbewerbe trotz ihrer positiven Signalwirkung zur Stimulierung der Innovationstätigkeit dieser Unternehmen beitragen können, denn die (oftmals geringen) finanziellen Anreize der Wettbewerbe können kaum negative Erwartungen und Einstellungen der Unternehmen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kompensieren.</p>
Maßnahmen	<p>Im folgenden Abschnitt werden kurz die möglichen Maßnahmen zur Erhöhung der Innovationsbeteiligung und die Bedeutung von Innovationswettbewerben für den Innovationstransfer dargestellt.</p>

2. Maßnahmen zum Innovationstransfer

2.1. Innovationsexzellenz und Innovationspolitik

Innovationen sichern den nachhaltigen Unternehmenserfolg und haben gesamtwirtschaftlich positive Effekte. KMU in ihrer dargestellten Differenzierung tragen hierzu wesentlich bei. Trotzdem stellt sich die Frage, wie ihre Innovationsbeteiligung durch öffentliche bzw. öffentlich unterstützte Maßnahmen erhöht werden kann.

Bench- marking und Good Practice

Sowohl wissenschaftliche Studien als auch die Erfahrung zeigen, dass sich Unternehmer und Unternehmen gerne an ihresgleichen orientieren und gut an erfolgreichen Beispielen lernen. Bevor solche aufbereitet werden können, müssen Indikatoren und Standards entwickelt werden, anhand derer die Qualität von Unternehmen und deren Unternehmensführung erfasst und die Innovationsexzellenz beurteilt werden kann. Dies betrifft vor allem die nicht-technischen Aspekte von Innovationsprozessen.

Mit Hilfe solcher Instrumente sind die exzellenten Unternehmen zu identifizieren und es ist die Frage zu beantworten, wie sie dieses Niveau erreicht haben. Liegt eine hinreichende Anzahl von strukturierten und in den erhobenen Indikatoren einheitlichen Datensätzen vor, dann ist ein Benchmarking möglich. Im Anschluss können die identifizierten und als führend bewerteten Unternehmen und Innovationsprozesse in Form von Good Practice veröffentlicht werden und auf diese Weise anderen Unternehmen als Handlungsbeispiel dienen.

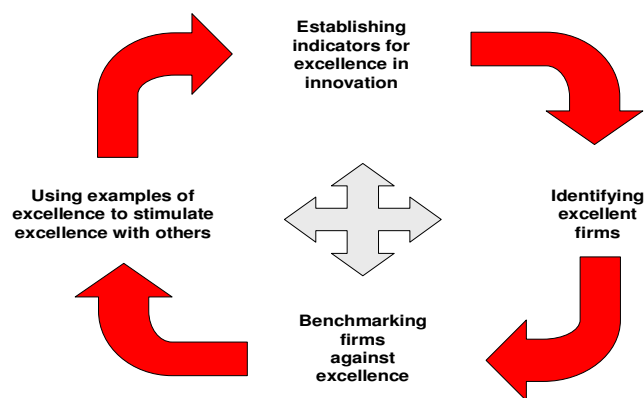


Abb. 1: Innovationsexzellenz und Innovationspolitik³

³ Quelle: Boekholt et al., *Benchmarking Innovation Excellence as a tool for Innovation Policy*, Background Paper zum Trend Chart Policy Workshop am 11. und 12. Oktober 2004 in Leiden (http://trendchart.cordis.lu/ws_paper.cfm?ID=3).

2.2. Benchmarking

Wettbewerber beobachten

Die Analyse der Konkurrenz ist eine unverzichtbare Aufgabe. Es ist zu ermitteln, wer die Konkurrenten sind, welche Pläne sie verfolgen und wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Das Augenmerk muss dabei auf den wichtigsten Wettbewerbern liegen. Welche Produkt-Markt-Strategien verfolgen sie? Wie ist ihre Finanz- und Kostensituation? Welche Forschungsprojekte werden betrieben? Wie sind ihre Preise, Konditionen und Marketingstrategien? Der Beantwortung dieser Fragen dient die systematische Konkurrenzanalyse durch den Außendienst bei Kunden und die Auswertung von öffentlich verfügbaren Materialien (neben Prospekten, Pressemitteilungen und Veröffentlichungen z.B. die systematische Patentanalyse). Testkäufe und reverse engineering sind ebenfalls weit verbreitete Methoden im bilateralen Vergleich.

Benchmarking: Vorgehen

Diese Maßnahmen können durch ein Benchmarking erweitert werden. Darunter versteht man den kontinuierlichen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen mit mehreren Unternehmen, um Leistungslücken und deren Ursachen zu erkennen. Ein Benchmarking umfasst folgende Arbeitsschritte:

- Erfassung der internen Leistungsfähigkeit
- Vergleich mit anderen (externen) Unternehmen
- Feststellung der Stärken und Schwächen
- Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen
- Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen
- Wiederholung des Benchmarkprozesses

Innovationsmanagement

Ein Benchmarking zum Innovationsmanagement sollte sowohl harte finanzielle Daten als auch Daten zum Innovationsmanagement selbst enthalten. Die Gewinnung der Vergleichsdaten muss strengen Regeln unterliegen, damit das System frei von Datenfehlern bleibt und es Grundlage für die Identifikation guter Innovationspraxis sein kann.

Von der Vielzahl der im Internet frei verfügbaren Innovationsaudits und Innovationschecks sind zwei aktuelle Neueinführungen durch die Fraunhofer Gesellschaft (FhG) auf Grund ihrer Qualität und ihrem Beitrag zu einer Vereinheitlichung der Bewertung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen besonders hervorzuheben:

InnoScore

Unter www.innoscore.de wurde als Ergebnis des vom BMBF im Rahmen des Programms „Forschung für die Produktion von morgen“ geförderten Projektes InnoKMU ein „Verfahren zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit produzierender KMU“ kostenfrei für den Anwender zur Verfügung gestellt.

Datengrundlage für den Vergleich der Innovationskenngrößen sind 1.302 Datensätze der Erhebung „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer ISI und 1.896 Datensätze der Erhebung „Mannheimer Innovationspanel“ des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

Datengrundlage für den so genannten InnoScore sind 151 Datensätze von besonders innovativen Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau und Elektroindustrie, die mit Unterstützung des VDMA und ZVEI gewonnen wurden. Der InnoScore stellt eine Einstufung des Unternehmens in Form eines Reifegrades auf einer Skala von ein bis vier Sternen dar. Neben dem InnoScore und dem Vergleich der Kenngrößen erhält das Unternehmen unmittelbar nach dem Absenden des ausgefüllten Fragebogens einen umfassenden (ca. 90 Seiten), durch einen automatisierten Algorithmus erstellten Ergebnisbericht zu seinen individuellen Stärken und Schwächen im Innovationsprozess. Hierin sind zusätzlich Handlungsempfehlungen für das Unternehmen zur Verbesserung seiner Innovationsfähigkeit enthalten.

Durch die Mitwirkung des DIN sind die entwickelten Kriterien in eine sog. Publicly Available Specification (PAS) eingegangen. Am 28.06.2007 fand in Fortsetzung dieser Entwicklung das Kick-off Meeting des europäischen CEN Workshops 35 - Standardization of the Approach of Innovation Rating for Manufacturing SMEs - in Brüssel statt.

EU Projekt imp³rove

Ein weiteres Selbstbewertungsinstrument wurde im Rahmen des EU-Projektes imp³rove von Fraunhofer IAO und A.T. Kearney und mehreren europäischen Partnern entwickelt und im Frühjahr 2007 unter www.improve-innovation.eu veröffentlicht. Im Unterschied zum Projekt InnoKMU ist die Datensammlung noch nicht abgeschlossen. Bis zum Frühjahr 2008 sollen 2.500 Datensätze gewonnen und eingepflegt werden, so dass im Ergebnis ein europäisches Benchmarking möglich sein wird. An der Gewinnung der Daten für das Benchmarking beteiligen sich mehrere Multiplikatoren.

2.3. Besuchsprogramme

Besuchsprogramme sind ein weiterer Weg des Technologietransfers und der Unterstützung von FuE-Kooperationen. Im Unterschied zu Benchmarking-Systemen ermöglichen sie den Teilnehmern, sich in Vorreiterunternehmen über den erfolgreichen Einsatz von Technologien und über die die Wettbewerbsfähigkeit steigernden, innovativen Konzepte der Unternehmensorganisation zu informieren. Für die gastgebenden Firmen können zwei Motive unterschieden werden:

Motive der Gastgeber

Zum einen kann durch die Verbreitung und die Schaffung eines Labels für die gastgebenden Firmen ein Marketing-Effekt erzielt werden, nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“. Sie gewinnen das Image, in einem bestimmten Bereich vorbildlich zu sein, und sie können sich durch die Unternehmensbesuche und die Marketingmaßnahmen der Initiative neue Kundenkontakte und Geschäftsbeziehungen aufbauen.

Zum anderen können die gastgebenden Firmen auch von den Teilnehmern im Sinne eines „Voneinander-Lernens“ profitieren. Durch den Austausch und Dialog

mit anderen interessierten Unternehmen und kompetenten Teilnehmern können Anregungen für die eigene Arbeit und die vorgestellten Lösungen gewonnen werden. Der Effekt ist dann besonders hoch, wenn eine strukturierte Datenerfassung im Sinne eines bilateralen Benchmarking stattfindet.

Erfolgreiche Programme

Auf Grund der über fünfzehnjährigen Tradition und des erfolgreichen Wirkens sei beispielhaft das vom BMWi initiierte und heute noch finanziell bezuschusste TOP-Besuchsprogramm des F.A.Z. Instituts genannt. Im Mai 2007 wurde dort die Grenze von 30.000 Teilnehmern überschritten. Ähnlich funktioniert seit über zehn Jahren das von der Europäischen Kommission initiierte EUNET-TOP.

2.4. Innovationswettbewerbe

Technologie-transfer

Innovationswettbewerbe ergänzen den Technologietransfer. Hier messen sich innovative Unternehmen auf freiwilliger Basis anhand der von den Initiatoren bzw. Ausrichtern festgelegten Kriterien. Es gibt mittlerweile viele regionale, nationale und internationale Innovationswettbewerbe unterschiedlichen Profils, wie eine ausführliche Recherche zeigte.⁴ Einige der Wettbewerbe werden im Abschnitt 3 vertiefend behandelt, denn es stellt sich die Frage, was einen Innovationswettbewerb im Sinne des Innovationstransfers in kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich macht.

Benchmarking

Eindeutig ist der Bezug zum Benchmarking. Alle Wettbewerbe müssen aus einer Vielzahl von Bewerbungen auswählen und dazu ein Ranking der Unternehmen, deren Organisation und Management bzw. deren Produkte und Prozesse erstellen. Dies setzt, auch wenn man keinen umfassenden Vergleichsdatensatz zur Verfügung hat, ein qualifiziertes Benchmarking voraus. Die Attraktivität von Innovationswettbewerben kann von folgenden Faktoren abhängen:

- Status, Profil und Glaubwürdigkeit des Wettbewerbs
- der erwarteten Fairness im Umgang mit den erhobenen Daten
- der Transparenz des Bewertungsprozesses durch die statistischen Verfahren und die Jury
- der Zusammensetzung der Jury
- der Wahrscheinlichkeit, Gewinner zu werden
- der Qualität des Checks, des Benchmarks und des Feedbacks
- dem Commitment lokaler, regionaler und nationaler Partner, Multiplikatoren und Ministerien
- der Möglichkeit, sich in Kooperationen und Netzwerke zu integrieren
- der in den Medien erzielten Aufmerksamkeit
- der finanziellen Ausschüttung bzw. Art und Umfang der Preise
- den Erwartungen der Unternehmen über die Motive der Ausrichter

⁴ Die Ergebnisse der Recherche sind auf Grund des Umfangs in einem separaten Dokument zusammengefasst.

3. Nationale und internationale Innovationswettbewerbe

3.1. Schwerpunkte der Recherche

Analyse von 34 Wettbewerben

Zur Vorbereitung der Befragung der Initiatoren, Multiplikatoren und der potenziellen Teilnehmer hat das RKW eine umfassende Recherche der europäischen und nationalen Innovationswettbewerbe durchgeführt. Dabei wurden auch Wettbewerbe berücksichtigt, die innovative Themen aufgreifen und interessante Geschäftsmodelle aufweisen. Insgesamt wurden 34 Wettbewerbe nach folgenden Kriterien analysiert:

- Initiator(en)
- Kooperationspartner (Sponsoren, Medienpartner)
- Wettbewerbsrhythmus
- Auszeichnungsanlass
- Teilnahmeberechtigte (Unternehmen, Personen)
- Letzte Auszeichnungsempfänger
- Teilnahme-/Auswahlverfahren
- Bewertungskriterien
- Jury
- Rahmen der Preisverleihung
- Nutzen für Gewinner/Preis
- Details der Finanzierung

Fünf Wettbewerbe untersucht

Diese Vielzahl der Innovationswettbewerbe konnte auf Grund der Beschränkung der zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht vollständig in die Befragung einbezogen werden. Zudem erschien in Hinsicht auf die Bearbeitung der oben erläuterten Fragestellungen eine Begrenzung auf fünf Innovationswettbewerbe sinnvoll, da eine Ausweitung kaum zu neuen Erkenntnissen geführt hätte.

Die nachfolgend beschriebenen Wettbewerbe wurden zum einen wegen ihrer Eigenschaften und ihres Bekanntheitsgrades für die Erhebung ausgewählt. Zum anderen sollte in der Analyse jeweils ein internationaler, ein regionaler und ein Wettbewerb mit einem Unternehmen als Ausrichter vertreten sein.

3.2. TOP 100

Selbstverständnis

Der TOP 100 Wettbewerb wird seit 15 Jahren ausgetragen und versteht sich zum einen als PR- und Benchmarking Instrument zur Förderung innovativer Strukturen im Mittelstand. Zum anderen versteht er sich auch als Vergleichsstudie zur Messung der Innovationskraft mittelständischer Unternehmen.

Zielgruppe Schirmherr

Beteiligen können sich Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern. Werbeträger und Mentor ist der ehemalige Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg,

Ausrichter

Dr. Lothar Späth, der auch als erfolgreicher Manager der Jenoptik AG bundesweit große Anerkennung erreicht hat. Initiator ist die Compamedia GmbH aus Überlingen am Bodensee. Partner sind:

- Süddeutsche Zeitung als überregionale und international beachtete Tageszeitung
- Fraunhofer Gesellschaft, in der Jury vertreten durch Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger
- das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
- der Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik VDE
- der Verband der Deutschen Ingenieure VDI und
- als wissenschaftlicher Partner die Wirtschaftsuniversität Wien, die größte wirtschaftswissenschaftliche Hochschule Europas, im speziellen das Institut für Entrepreneurship und Innovation, vertreten durch Prof. Dr. Nikolaus Franke. Er ist seit 2003 wissenschaftlicher Leiter von TOP 100.

Verfahren

Es wird ein zweistufiges Verfahren angewendet. In der ersten Stufe kann das teilnehmende Unternehmen gegen eine Gebühr von 400 Euro zzgl. MwSt. einen so genannten Qualifizierungsbogen ausfüllen. Die wissenschaftliche Leitung bewertet anhand dieser Daten das Innovationspotenzial in den fünf Bereichen Innovationserfolg, Innovationsklima, Innovative Prozesse und Organisation, innovationsförderndes TOP-Management sowie Innovationsmarketing. Das Ergebnis entscheidet über die Vergabe eines Finalplatzes. Als Gegenleistung erhält der Bewerber auch im Falle des Verpassens der Finalteilnahme ein Fact-Sheet mit seinem Rating.

Ist die Qualifikation gelungen, füllt das Unternehmen einen zweiten Fragebogen aus. Danach wird ein bisher nicht in einer PAS oder Norm erfasstes Innovationsrating vorgenommen.

Leistung und Kosten

Die für das Finale qualifizierten Unternehmen profitieren gegen einen Teilnahmebeitrag von 2.900 Euro zzgl. MwSt. von folgenden Leistungen:

- Individueller Benchmarkingbericht, in dem ein Vergleich mit den anderen am Wettbewerb teilnehmenden Unternehmen erfolgt und Hinweise auf das Verbesserungspotenzial gegeben werden.
- Vorlage für einen Presstext
- namentliche Nennung des Unternehmens im TOP 100 Buch
- ein Exemplar des TOP 100 Buchs
- Vorlage für einen Presstext über die Finalteilnahme
- Teilnahme an der Preisverleihung (fand im Jahr 2006 auf der Zugspitze statt, 2007 in der Phönixhalle in Stuttgart)
- Teilnahme an den Innovationszirkeln, d. h. die Unternehmen werden Mitglied in der TOP 100 Gemeinschaft und erhalten auch die Möglichkeit, Gastgeber für andere Unternehmen zu sein.

	<p>Den hundert innovativsten Unternehmen (TOP 100) kommen darüber hinaus folgende Leistungen zu Gute:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ umfangreiche Pressearbeit ▪ ausführliches Porträt des Unternehmens im TOP 100 Buch ▪ 50 Exemplare des Buchs ▪ Preisverleihung durch Herrn Dr. Späth (mit Einzelfoto) ▪ Nutzung des TOP 100-Logos <p>Die Kosten für dieses Leistungspaket der TOP 100 belaufen sich auf 3.900 Euro zzgl. MwSt. Die Gesamtinvestition für die TOP 100 beträgt somit 7.200 Euro zzgl. MwSt.</p>
Vorteile	<p>Ausdrücklich wird auf der Internetseite der Vorteil genannt, das dass Unternehmen durch die erstellten Berichte seine Kommunikation mit den Banken verbessern kann.</p>
Preise	<p>Insgesamt werden sechs Titel verliehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovator des Jahres (Hauptpreis) ▪ Innovationserfolg (Markterfolg und Kosteneinsparungen) ▪ Innovationsklima (Einräumung von Freiräumen, Honorierung von Ideen) ▪ Innovative Prozesse und Organisation (auch Innovationsmanagement) ▪ Innovationsförderndes Top-Management (Innovationspromotoren) ▪ Innovationsmarketing (Marktorientierung, Integration von Marketing in den Innovationsprozess) <p>Nach der Auswertung von Qualifizierungs- und Bewertungsbogen werden anhand dieser Kriterien pro Jahrgang die fünf besten Unternehmen ausgewählt, besucht und der Jury für die Prämierung vorgeschlagen. Diese wählt daraus den Innovator des Jahres. Die Sieger erhalten eine Glastrophäe. Ein Geldpreis über die oben beschriebenen Incentives hinaus wird nicht vergeben.</p>
Bewertung	<p>Im Buch „TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand“ werden nicht nur die 100 besten Unternehmen porträtiert und ihre „Erfolgsrezepte“ vorgestellt, sondern auch die Finalisten finden sich in der TOP 100 Umgebung namentlich wieder. Es wird ein Benchmarking je Kategorie ausgewertet, es werden Beiträge von Wissenschaftlern und Praktikern veröffentlicht. Zudem wird die Beteiligung am Wettbewerb strukturiert aufbereitet, und zwar nach Zuordnung zu Unternehmensgrößenklassen sowie zu Branchen (z.B. Maschinenbau, ITK und Automobil).</p> <p>An der ersten Qualifikationsrunde für 2007 nahmen 282 Unternehmen teil, wovon 178 ins Finale kamen. Sieger im Durchgang 2007 wurde die rose plastic GmbH aus Hergensweiler bei Lindau, die in Deutschland 278 und weltweit 600 Mitarbeiter hat.</p>

3.3. Innovationspreis der deutschen Wirtschaft

Ältester Innovationspreis	<p>Der Innovationspreis der deutschen Wirtschaft wurde 2006 zum 27. Mal vergeben, d. h. es gab seit 1980 kontinuierlich in jedem Jahr eine Ausrichtung des Wettbewerbs. Sowohl Alter als auch Kontinuität heben ihn damit von anderen Wettbewerben ab. Er darf den Markennamen „Erster Innovationspreis der Welt“ tragen.</p>
Zielgruppe Schirmherr Ausrichter	<p>Der Wettbewerb unterscheidet die Kategorien Großunternehmen, Mittelständler und Startups. Für jede dieser Kategorien gibt es einen verantwortlichen Sponsor. Bei den Startups ist es die juragent AG aus Berlin, für die mittelständischen Unternehmen die EnBW Energie Baden-Württemberg, für Großunternehmen die Unternehmensberatung accenture aus Kronberg.</p> <p>Die Schirmherrschaft wurde vom BMWi übernommen. Der Bundeswirtschaftsminister verleiht die Preise jährlich in der alten Oper in Frankfurt am Main (aktuell: 19. Januar 2008). Zielgruppen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei den Startups: Unternehmen, die jünger als fünf Jahre sind ▪ Bei den mittelständischen Unternehmen: solche, die älter als fünf Jahre und konzernunabhängig sind, deren Umsatz weniger als 600 Mio. Euro beträgt und die weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen ▪ Großunternehmen: ohne weitere Ausschlusskriterien
Bewertung	<p>Die Beurteilungskriterien sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektkonzept, u. a. die Neuartigkeit der Lösung, die angenommene Marktherausforderungen und der Kundennutzen ▪ Innovationshöhe, u. a. die Positionierung zum Stand der Technik, die Kreativität der Lösung und die Positionierung relativ zum Wettbewerb ▪ Markterfolg und Marktchancen, u. a. die Marktreife, das Marktpotenzial und die Erschließung neuer Geschäftsfelder ▪ Innovationsmanagement, u. a. die Organisation des Projektes und die Nutzung externer fachlicher und finanzieller Ressourcen ▪ Nutzen für die Umwelt und die Gesellschaft, z.B. die Verbesserung der Lebensqualität, die Ressourceneffizienz, das Beschäftigungspotenzial und die Unterstützung flexibler Formen der Zusammenarbeit. ▪ Wirtschaftlichkeit, z.B. Einfluss auf die Wertschöpfungsperspektive, Steigerung des Unternehmenswertes ▪ Zusätzliche Anwendungsmöglichkeiten und Synergieeffekte ▪ Informationstechnische Strategie: Rolle von IT im Innovationsprozess, Wissensmanagement
Verfahren und Teilnehmer	<p>Die Bewerbung kann im Unterschied zu TOP 100 relativ frei formuliert werden, da kein Fragebogen vorgegeben wird. Musterbeispiele für die verschiedenen Unternehmensgrößen findet man auf der Homepage des Wettbewerbs. Dies ist bei keinem der anderen hier beschriebenen Wettbewerbe der Fall. Bewerbungshilfen</p>

	<p>finden sich ebenso bei den Seiten zur Anmeldung für den Wettbewerb. Der Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass die erhobenen Daten kein Benchmarking im Sinne der statistischen Verfahren ermöglichen. Die Teilnahme am Wettbewerb ist im Unterschied zu TOP 100 für die Unternehmen beitragsfrei.</p> <p>Im letzten Durchgang haben sich 100 mittelständische Unternehmen, 80 Start-ups und 50 Großunternehmen beworben. Es ist keine Schwerpunktbildung nach Branchen festzustellen. Mittelständische Unternehmen sind die wichtigste Zielgruppe. Um sie zu erreichen werden die IHKs in die Kommunikation eingebunden, z.B. über gemeinsame Anschreiben an die Unternehmen. Starke Unterstützung erfährt der Wettbewerb durch das Kuratorium. Als Medienpartner sind zudem der ZDF-Infokanal und die Zeitschrift WirtschaftsWoche für den Wettbewerb aktiv.</p>
Preise	<p>Es werden bewusst keine finanziellen Preise vergeben, sondern die Preise sind symbolischer Art und bestehen aus einer Skulptur. Es handelt sich um eine 50 cm x 64 cm große gebürstete Aluminiumplatte mit Gravur und fein geschliffenen Stahlelementen vom Bildhauer Bernd Fischer. Relevanter für die Finalisten und Preisträger ist ihre ausführliche Präsentation im ZDF-Infokanal und in der Zeitschrift WirtschaftsWoche, die den Preis gemeinsam mit dem Wirtschaftsclub Rhein-Main initiiert hat und bis heute ausrichtet. Im neuesten Durchgang erhalten die Teilnehmer ein Qualitätssiegel, das sie in ihrer Kommunikation verwenden können. Zudem werden alle Bewerber in der sog. Bewerber-Datenbank gelistet, die nach den Angaben im Internet über eine Milliarde Zugriffe pro Jahr hat.</p>
Bewertung	<p>Die Jury ist mit zahlreichen, hochkarätigen Persönlichkeiten besetzt, so dass der Auswahlprozess vermutlich mit hohen Transaktionskosten verbunden ist. Neben der Präsentation in der Zeitschrift WirtschaftsWoche erfolgt eine Nennung der Teilnehmer des Wettbewerbs im Internet (zurückgehend bis auf das Jahr 1997). Nach unseren Kenntnissen erfolgt jedoch kein systematisches Mentoring oder Networking durch die Veranstalter über den Wettbewerb hinaus.</p>

3.4. Dassault Systemes Innovationspreis

Neuer Preis	<p>Der Dassault Systemes Innovationspreis ist im Unterschied zum Innovationspreis der deutschen Wirtschaft ein junger Preis und wird erst seit dem Jahr 2006 vergeben.</p>
Zielgruppe Ausrichter	<p>Zielgruppe sind junge mittelständische Unternehmen bis 100 Mitarbeiter des produzierenden Gewerbes, die nach dem Jahr 2000 gegründet wurden und innerhalb von zwei Jahren innovative Produktideen zur Marktreife gebracht haben. Sie dürfen zum Zeitpunkt der Bewerbung keine Kunden von Dassault sein.</p> <p>Ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal dieses Wettbewerbs ist die Höhe des ausgelobten Sachpreises, nämlich 100.000 Euro für Soft-, Hardware und Beratung von der Dassault Systemes AG, die zusammen mit IBM und der cenit AG der Initiator des Wettbewerbs ist.</p>

	<p>Die Dassault Systemes AG hat 6.200 Mitarbeiter und ist die Nummer drei im europäischen Software-Markt. Sie ist bekannt als Hersteller von Konstruktionsprogrammen für die Fertigungsindustrie.</p>
Verfahren	<p>Die Bewerbung kann formfrei erfolgen, wobei die Bewertungskriterien nicht veröffentlicht werden. Im Jahr 2006 war die Teilnahme sehr gering, die Anzahl der Bewerber lag im unteren zweistelligen Bereich.</p> <p>Die Jury besteht aus vier Personen, wobei neben einem Wissenschaftler (Vizepräsident der TU Darmstadt) ein Unternehmensvertreter von Dassault Systemes und zwei Vertreter des VDI entsandt wurden, u. a. der Chefredakteur der VDI Nachrichten.</p> <p>Die Struktur des Wettbewerbs weist deutliche Parallelen zum Mittelstandsprogramm 2007 auf, das von der Firma CAS AG initiiert wurde. Sponsoren suchen sich auch in diesem Programm unmittelbar selbst nach nicht veröffentlichten Kriterien Preisträger aus, die sie mit den von ihnen bestimmten Sachpreisen und Äquivalenten auszeichnen.</p> <p>Die Zukunft des Dassault Systemes Innovationspreises ist nach Auskunft des Unternehmens ungewiss. Dies zeigt, dass die Art und Weise des Vorgehens offensichtlich nicht erfolgreich in dem Sinne ist, kleine und mittlere Unternehmen für eine Teilnahme zu gewinnen.</p>

3.5. Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg

Ursprünge	<p>Der Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg wird seit 1985 jährlich an kleine und mittlere Unternehmen für beispielhafte Leistungen bei der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und technologischen Dienstleistungen verliehen.</p>
Zielgruppe Ausrichter	<p>Zielgruppe sind hier eindeutig kleine und mittlere Unternehmen, definiert als Unternehmen mit maximal 100 Mio. Euro Jahresumsatz und maximal 500 Beschäftigten. Seit Kurzem wird ein Sonderpreis in Höhe von 7.500 Euro für Unternehmen vergeben, die jünger als zehn Jahre sind, maximal 100 Beschäftigte haben und weniger als 10 Mio. Euro Jahresumsatz erzielen. Initiator ist das Land Baden-Württemberg, vertreten durch das Wirtschaftsministerium. Sponsor des Sonderpreises ist die mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg. Die Beteiligung schwankte in den letzten Jahren zwischen 80 und 100 Bewerbern.</p>
Verfahren und Preise	<p>Bewerbungen können bei den IHKs, den HWKs und dem Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie mittels eines relativ einfachen Bewerbungsbogens abgegeben werden.</p> <p>Insgesamt werden Preisgelder in Höhe von 50.000 Euro vergeben. Publicity für die Unternehmen wird durch Berichte in lokalen und regionalen Zeitungen erzielt. Die Preisträgerschaft darf zudem von den Unternehmen zu Werbezwecken eingesetzt werden.</p> <p>Die Bewertungskriterien sind der erzielte technische Fortschritt, die besondere unternehmerische Leistung und der wirtschaftliche Erfolg. Die Jury besteht aus</p>

	Vertretern von Ministerium, Industrie, FhG, Steinbeis und HWKs sowie einem Fachjournalisten.
Bewertung	<p>Von den in dieser Studie näher untersuchten Innovationswettbewerben ist der Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg der einzige, der direkt von der öffentlichen Hand ausgerichtet wird.⁵</p> <p>Seine Regeln sind in einem veröffentlichten, vierseitigen Statut festgelegt. Dies erhöht die Transparenz und Glaubwürdigkeit. Er ist auch der einzige der Wettbewerbe, der in dieser Form unmittelbar den Mittelstand anspricht.</p>

3.6. The Queen`s Award for Enterprises in UK

Ursprünge	<p>Die Ursprünge des „The Queens`s Award for Enterprises“ liegen bereits im Jahr 1966. Seit dem erfolgten mehrere Revisionen. Seit 1999 werden in den drei Kategorien „Internationalisierung“, „Innovation“ und „Sustainable Development“ Preise vergeben. Der Begriff Innovation umfasst dabei neben den Aspekten Technologie und Design die sog. „Managerial“ oder „Marketing Initiative“, also durchaus auch die Perspektive auf das Innovationsmanagement.</p>
Schirmherrin Preisträger	<p>Die Gewinner werden von Königin Elisabeth II. auf Vorschlag des Premierministers ausgezeichnet. Die Auswahl erfolgt durch eine Jury, der Repräsentanten der Regierung, der Industrie und - nahezu einzigartig - der Gewerkschaften bzw. des Gewerkschaftsbundes angehören.</p> <p>Die Preisverleihung findet jährlich am 21. April, dem Geburtstag der Königin, im Buckingham Palace statt. Hierzu wird die lokale, regionale und nationale Presse eingeladen. Es handelt sich um eine Veranstaltung mit mehreren hundert Teilnehmern, da die Preise in drei Kategorien für die Länder Schottland, Wales, Nord Irland und England vergeben und jeweils dutzende Preisträger ausgezeichnet werden.</p> <p>Drei Sieger je Kategorie werden zudem von der Königin zu einem persönlichen Abendempfang im Buckingham Palace eingeladen. Alle Sieger erhalten das Queen`s Award Emblem, das für Marketingzwecke eingesetzt werden darf.</p>
Verfahren	<p>Für die Annahme der Bewerbungen wurden für jede der drei Kategorien getrennte, staatliche Sekretariate eingerichtet. Es gibt für jede Kategorie ein eigenes Bewerbungsverfahren, das nicht branchenorientiert ist. Zudem gibt es keine Differenzierung nach der Größe der Unternehmen, lediglich Einzelunternehmer sind nicht zugelassen. Im Bewerbungsverfahren ist jeweils ein großer Teil frei formulierbar. Die Anforderungen an das vorzulegende Zahlenwerk sind jedoch sehr hoch. Die Innovationshöhe muss z.B. eindeutig nachgewiesen werden. Der Betrachtungszeitraum liegt zwischen zwei und fünf Jahren.</p>

⁵ Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass die öffentliche Hand in vielfältiger Form Innovationswettbewerbe fördert.

Leistungen

Jeder Bewerber bekommt ein individuelles feed-back in Form einer Stärken- und Schwächen-Analyse und Hinweisen, bei welchen Kriterien der Wettbewerbsstand nicht erreicht wurde.

	2002	2001	2003	2004	2005	2006
Anzahl Bewerber	320	306	421	295	298	344
Anzahl Preisträger	37	42	51	39	41	48

Tabelle 1: Anzahl der Bewerber und Preisträger für die Kategorie Innovation

3.7. Best Innovator**Ausrichter
Schirmherr**

Der Best Innovator wurde 2007 zum vierten Mal von A.T. Kearney und der WirtschaftsWoche ausgetragen. Er fand in gleicher Form in zehn europäischen Ländern statt, nämlich in Deutschland, Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Norwegen, Großbritannien, Österreich, Schweden und der Schweiz.

Für Deutschland hat der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie die Schirmherrschaft übernommen. Mitinitiatoren sind die FhG und die KfW.

Kategorien

Es werden Preise in den folgenden Kategorien vergeben:

- Best Innovator
- Best Innovator Mittelstand und
- in diesem Jahr ein Sonderpreis für herausragendes Innovationsmanagement im globalen Kontext.

Die symbolische Preisverleihung erfolgt in der Regel im November in den Räumlichkeiten der KfW in Berlin, verbunden mit einer halbtägigen Fachveranstaltung, Cocktailempfang und Abenddinner. 2007 wird die Abschlussveranstaltung abweichend vom Vorgehen in der Vergangenheit am 15. November im Konferenzzentrum des BMWi stattfinden.

Teilnehmer

Für den Best Innovator hatten sich im Jahr 2007 nach Auskunft auf der Internetseite www.best-innovator.com mehr als 100 Unternehmen beworben. Dazu zählten sowohl mittelständische Unternehmen als auch DAX-Konzerne. Nach Auskunft des Initiators hatten 15 % der sich bewerbenden Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter, 13 % bis zu 250 Mitarbeiter, 6 % bis zu 500 Mitarbeiter, 23 % bis zu 1.500 Mitarbeiter und 43 % mehr als 1.500 Mitarbeiter. Damit gehören bereits mehr als 1/3 der Bewerber zum klassischen Mittelstand.

Verfahren

Zur Bewerbung und Ermittlung der Preisträger wird ein Fragebogen online zur Verfügung gestellt, mit dem ausgewählte qualitative Leistungsmerkmale und quantitative Leistungskennzahlen erfasst werden. Bewerbungsschluss war in diesem Jahr der 23. Februar.

Die Fragebögen werden von einer fachkundigen Jury ausgewertet und die Finalisten ermittelt. Im Anschluss führt die Jury bei ihnen einen Vor-Ort-Besuch durch.

	<p>Die gesammelten Eindrücke gehen in die abschließende Bewertung mit ein. Der Jury gehörten 2007 der Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Herr Detlef Leinberger, Mitglied des Vorstands der KfW Bankengruppe und Frau Dagmar Wöhrl, Staatssekretärin im BMWi, an. An der Bewertung beteiligten sich auch Herr Dietrich Neumann, Leiter Central Europe A.T. Kearney und Herr Stefan Baron, Chefredakteur der WirtschaftsWoche.</p>
Bewertung	<p>Die Bewertung erfolgte in fünf Kategorien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Begleitung der Innovationsstrategie vom TOP-Management ▪ Verankerung der Innovationskultur in der Organisation ▪ Stringenz der Innovationsprozesse ▪ Nutzung von unterstützenden Faktoren, um Innovationen umzusetzen ▪ Kontinuität und Erfolg von Innovationen <p>Nicht nur die Finalisten, sondern alle Teilnehmer erhalten auf Wunsch eine vertrauliche Bewertung. Es erfolgt offensichtlich aber kein Benchmarking mit einer großzahligen Vergleichsgruppe. Ausschließlich die Sieger werden in den Veröffentlichungen im Internet und der WirtschaftsWoche benannt und porträtiert. In diesem Jahr erfolgte die Veröffentlichung der Sieger am 2. Juli (Nr. 27 der WirtschaftsWoche).</p>
Preisträger 2007	<p>Die Sieger sind in der Kategorie „Best Innovator“ OSRAM Opto Semiconductors GmbH, Regensburg und in der Kategorie „Best Innovator Mittelstand“ das Beratungs- und Lösungshaus Infoman AG Stuttgart, das vor ca. 10 Jahren als Spin Off des FhG IAO gegründet wurde und ca. 60 Mitarbeiter hat. Den Sonderpreis erhielt der Bereich Passenger Light Truck Tires des Automobilzulieferers Continental AG.</p>
Motive der Ausrichter	<p>Die Motive der Ausrichter sind nach eigenen Angaben Relationship Building, Know-how Aufbau und Brand Awareness. Die Ansprache potenzieller Bewerber erfolgt per Internet, per Veröffentlichung in der WirtschaftsWoche und per Direktmailing an die 700 größten Unternehmen in Deutschland.</p>

4. Anreizstrukturen der Stakeholder von Innovationswettbewerben

4.1. Initiatoren und Multiplikatoren

Datenbasis

Insgesamt wurden mehr als 25 Gespräche mit den Initiatoren, Multiplikatoren und Sponsoren der oben beschriebenen Innovationswettbewerbe geführt. Die Initiatoren konnten nahezu vollständig befragt werden. Die Befragten waren sehr interessiert, über die Motive ihrer Aktivitäten Auskunft zu geben. Es ist eine hohe Identifikation mit den nach außen transportierten Motiven der Innovationswettbewerbe festzustellen. Mit den Vertretern der gemeinnützig tätigen bzw. öffentlich-rechtlich organisierten Multiplikatoren konnten ebenfalls erfolgreich Interviews geführt werden.

In Bezug auf die Sponsoren der Innovationswettbewerbe ergibt sich jedoch ein anderes Bild. Die tatsächlichen Ansprechpartner waren schwer zu ermitteln und selten zu erreichen. Mehrfach konnten oder wollten die befragten Personen keine Auskünfte geben.

>> a. Initiatoren der Innovationswettbewerbe

Initiatoren

Bei den Initiatoren können folgende Motive unterschieden werden:

- Förderung von zukunftsrelevanten Themen, v. a. des Themas Innovation, das in den Mittelstand und die Politik gebracht werden soll
- Unterstützung der kleinen und mittleren Unternehmen im Marketing
- Benchmarking der innovativsten Unternehmen
- Förderung von neuen Technologien, die Anwendung finden sollen und können
- Unterstützung von jungen Unternehmen bei der Entwicklung innovativer Produkte in der Produktentwicklungsphase
- Platzierung eigener Produkte in Produktentwicklungsprozessen
- Förderung von Innovationen im Mittelstand
- Aufbau von eigenem Know-how und Brand Awareness
- Verstärkung der eigenen Vernetzung

Die Motive unterscheiden sich nach der Art des Ausrichters der Wettbewerbe. Die öffentliche Hand verfolgt übergeordnete Ziele, die durch die Akteure der Wirtschaftspolitik vorgegeben sind. Es ist bekannt und wird allgemein anerkannt, dass ohne Innovationsaktivitäten und Innovationsexzellenz sowie eine hinreichende Anzahl erfolgreicher Existenzgründungen die Problematik der hohen strukturellen Arbeitslosigkeit und die daraus resultierenden Probleme der öffentlichen Hand und der Sozialversicherungsträger nicht nachhaltig gelöst werden können. Insofern sind

	<p>Innovationswettbewerbe als ein andere Maßnahmen ergänzendes Instrument der Innovationsförderung zu verstehen. Innovationswettbewerbe dienen auch dazu, von Seiten der Bundes- und Landesebene das Thema Innovation bis auf die kommunale Ebene der Wirtschaftsförderung zu vermitteln.</p> <p>Bei den privaten Ausrichtern ist von weiteren, durchaus auch eigennützigen Motiven auszugehen, die erwartungsgemäß nicht eindeutig von den Interviewpartnern benannt werden. Sie werden aber trotzdem von den potenziellen Teilnehmern der Wettbewerbe, also den mittelständischen Unternehmen, erkannt bzw. häufig unterstellt und können daher zu einer Barriere für die Teilnahme werden.</p>
	<p>>> b. Multiplikatoren der Innovationswettbewerbe</p>
<p>Multiplikatoren</p>	<p>Bei den Multiplikatoren der Innovationswettbewerbe sind ebenfalls mehrere Motive zu unterscheiden. Bei den öffentlich rechtlichen bzw. gemeinnützig tätigen Organisationen steht der Gedanke im Vordergrund, die eigenen Ziele und Aufgaben bzw. den eigenen Förderauftrag zu verwirklichen. Man möchte der eigenen Klientel Angebote offerieren und den Mitgliedern und Zielgruppen vermitteln, dass man selbst innovativ ist und dass das Thema Innovation auf der Tagesordnung steht. Das Engagement dient neben der Erhöhung der eigenen Reputation auch dem Erkenntnisfortschritt der eigenen Mitarbeiter, der Knüpfung von Kontakten und Verankerung in Netzwerken sowie der Ermittlung von Good Practice Beispielen, die in der eigenen fachlichen Arbeit verwendet werden können.</p> <p>In der Gruppe der Sponsoren ist eine hohe Fluktuation zu erkennen. Sie prüfen regelmäßig, ob das Engagement kompatibel zur Unternehmens- und Kommunikationsstrategie ist. Bei mehreren Gesprächspartnern wurde klar, dass die beobachteten Aktivitäten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in der bisherigen Form fortgesetzt werden. Das zeigt, wie schwierig es ist, dauerhaft Sponsoren für Innovationswettbewerbe zu gewinnen, da sich die Unternehmen bei zunehmendem wirtschaftlichem Druck auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.</p>

4.2. Potenzielle Teilnehmer

<p>Motive</p>	<p>Bei den an Innovationswettbewerben teilnehmenden Unternehmen können organisationstheoretisch folgende Motive unterschieden werden:</p>
	<p>>> a. Analyse der eigenen Prozesse</p>
<p>Eigene Prozesse</p>	<p>In Vorbereitung auf die Teilnahme und die Bewerbung bildet das Unternehmen Erwartungen über seine Gewinnchancen. Hierzu analysiert es über die Kontrolle des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs hinaus die Wettbewerbsfähigkeit seiner Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Die von den Initiatoren verwendeten Fragebögen geben dafür in der Regel eine gute Anleitung.</p> <p>Die Bewerbung kann im Rahmen der Schaffung und Pflege einer innovativen</p>

	<p>Unternehmenskultur die Motivation der Mitarbeiter verbessern. Die Mannschaft wird sozusagen auf ein gemeinsames Ziel „eingeschworen“.</p> <p>Bei der überwiegenden Zahl der Wettbewerbe erhält das Unternehmen im Laufe des Bewerbungsverfahrens ein qualifiziertes Feedback, welches Verbesserungspotenziale und Umsetzungsmaßnahmen aufzeigt. Im Erfolgsfall ergibt sich ein weiterer Motivationsschub.</p>
	<p>>> b. Lernen von anderen</p>
Lernen	<p>Es findet zumindest ein Benchmarking mit den anderen Teilnehmern statt, darüber hinaus vereinzelt auch ein Benchmarking mit einer größeren Anzahl von Unternehmen. Durch die Publikation von Good Practice treten Lerneffekte ein. Zudem können die Vernetzung und die Kooperation mit Teilnehmern der aktuellen und der vorangegangenen Wettbewerbsrunden positive Lerneffekte haben.</p>
	<p>>> c. Reputationsgewinn</p>
Reputation	<p>Die eigene Marke gewinnt im Erfolgsfall an Image, das Unternehmen schafft sich durch die öffentliche Anerkennung ein Innovationsimage.</p> <p>Die Initiatoren und Multiplikatoren vermarkten den Preis und schaffen so Aufmerksamkeit für die Finalisten und Sieger in den Medien. Oft dürfen die Sieger das Logo des Wettbewerbs für die eigene Öffentlichkeitsarbeit nutzen.</p> <p>Das Unternehmen gewinnt bei Kunden, Zulieferern, potenziellen Kooperationspartnern und Mitarbeitern sowie externen Ideengebern an Attraktivität.</p>

4.3. Empirische Ergebnisse

4.3.1. Datenbasis

Datenbasis

Die vorliegende Auswertung basiert auf 100 leitfadengestützten, explorativen Telefoninterviews mit kleinen und mittleren Unternehmen aus den Branchen Biotechnologie/Chemie/Kunststoff, Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Nahrungsmittel, Textilprodukte, Maschinenbau, Automobil und wissensintensiven Dienstleistern. Es wurden auch nach der EU-Definition als größere Unternehmen einzustufende Firmen befragt, die jedoch auf Grund ihrer Struktur und der Identität von Führungspersonen und Eigentümern zum Mittelstand gezählt werden können. Die Datenerhebung erfolgte nicht unter dem Anspruch der Repräsentativität. Der Abbildung 2 ist die Branchenverteilung und der Abbildung 3 die Größenverteilung der Unternehmen im gesamten Datensatz zu entnehmen. Die Klassifikation der Branchen wurde gemäß den Vereinbarungen mit dem Auftraggeber dem Projekt imp³rove (siehe Abschnitt 2.2) entlehnt. Nicht nur auf Grund der breiten Fassung, sondern auch auf Grund ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft ist die Branche Biotechnologie/Chemie stark vertreten. In den Branchen Nahrungsmittel, Textil und Automobil konnten trotz zahlreicher Versuche nur eine geringe Anzahl an Unternehmen für ein Interview gewonnen werden.

Branchen

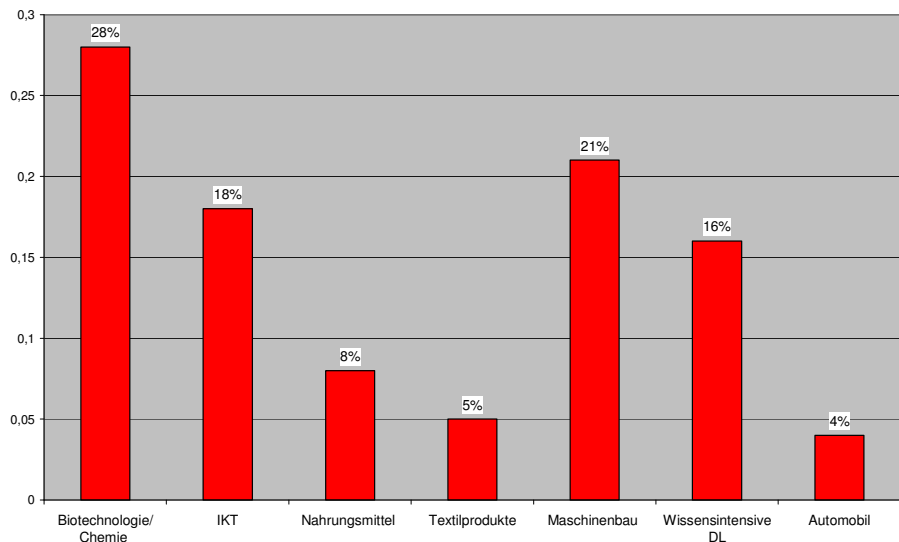


Abb. 2: Verteilung der Branchen (n=100)

Größen

Bei der Anzahl der Unternehmen in den einzelnen Größenklassen liegt eine Zweiteilung vor. 50 % der Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter, 50 % mehr. Die Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern teilen sich in drei Gruppen auf. Bezogen auf den gesamten Datensatz haben 26 % zwischen 50 und 250 Mitarbeitern und jeweils 12 % zwischen 250 und 500 Mitarbeitern bzw. 500 bis 1.500 Mitarbeitern.

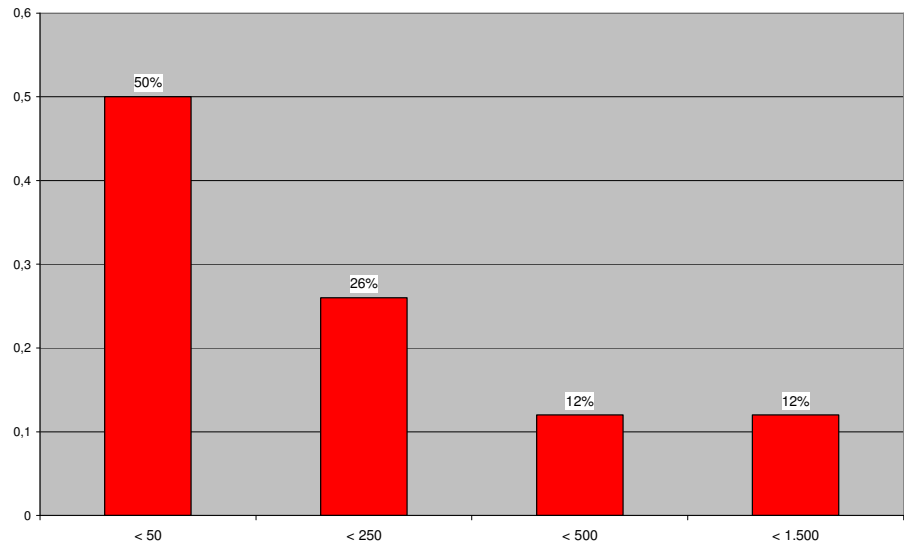


Abb. 3: Verteilung der Unternehmensgrößen (n=100)

Durchschnitt

Die durchschnittliche Größe der befragten Unternehmen liegt bei 194 Mitarbeitern. Angaben zu den Umsätzen liegen nur vereinzelt vor, so dass eine weitere Betrachtung nicht möglich ist. Lediglich 7 % der Unternehmen sind am Kapitalmarkt notiert.

Incentives der Wettbewerbe

In einem Modul wurde die Teilnahme an den oben beschriebenen Innovationswettbewerben und die Anreizstrukturen der Unternehmen hinterfragt. Die Bedeutung der einzelnen Elemente von Innovationswettbewerben wurde durch eine graduelle Einschätzung folgender Incentives auf einer fünfstufigen Skala ermittelt:

- Benchmarking mit anderen Unternehmen
- Unternehmensanalyse durch Experten
- Reputation und Publicity für das eigene Unternehmen
- Differenzierung nach Art der Innovation
- Differenzierung der Unternehmensanalyse nach Unternehmensgröße
- Mentoring durch Innovationsexperten nach Preisvergabe
- Schaffung von Netzwerken der Preisträger und Bewerber
- Regionalität des Wettbewerbs
- Höhe des ausgelobten, finanziellen Preises
- Geringer Aufwand für die Bewerbung

Über alle Unternehmen hinweg ergaben sich die der Abbildung 4 zu entnehmenden Einschätzungen.

Anreize der Unternehmen

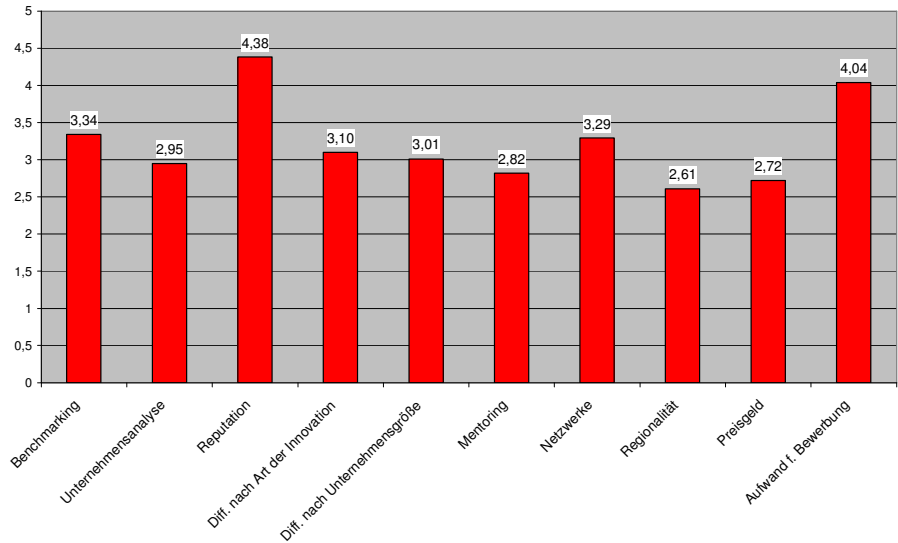


Abb. 4: Einschätzungen der Incentives

Reputation

Hohe Bedeutung haben für die Unternehmen die Möglichkeiten, neue Netzwerkkontakte zu knüpfen und ein Benchmarking zu erhalten. Sehr hohe Bedeutung haben ein möglichst geringer Bewerbungsaufwand sowie der Zugewinn von Reputation. Von untergeordneter Bedeutung sind die Regionalität des Wettbewerbs, die Höhe des Sachpreises und ein Mentoring nach dem Innovationswettbewerb.

Neben den Anreizen für die Bewerbung an einem Innovationswettbewerb wurde die Bekanntheit der Innovationswettbewerbe abgefragt.

Bekanntheit der Wettbewerbe

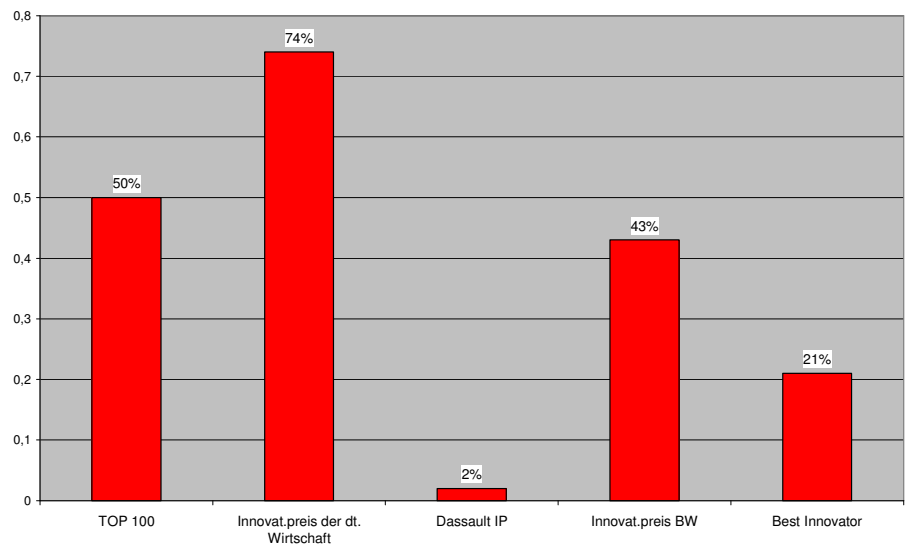


Abb. 5: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe

Einen hohen Bekanntheitsgrad weist der Innovationspreis der deutschen Wirtschaft auf. TOP 100 und der Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg liegen

in etwa gleich auf. Weniger bekannt ist mit 21 % der Wettbewerb Best Innovator. Der Dassault Systemes Innovationspreis ist nahezu unbekannt. Dies liegt u. a. an seinem geringen Alter und des mäßigen Umfangs der bisher eingesetzten Kommunikationsmittel.

Zusätzlich konnte eine Reihenfolge der Gründe ermittelt werden, die einer Beteiligung an den Wettbewerben im Wege stehen.

Gründe für Nichtteilnahme

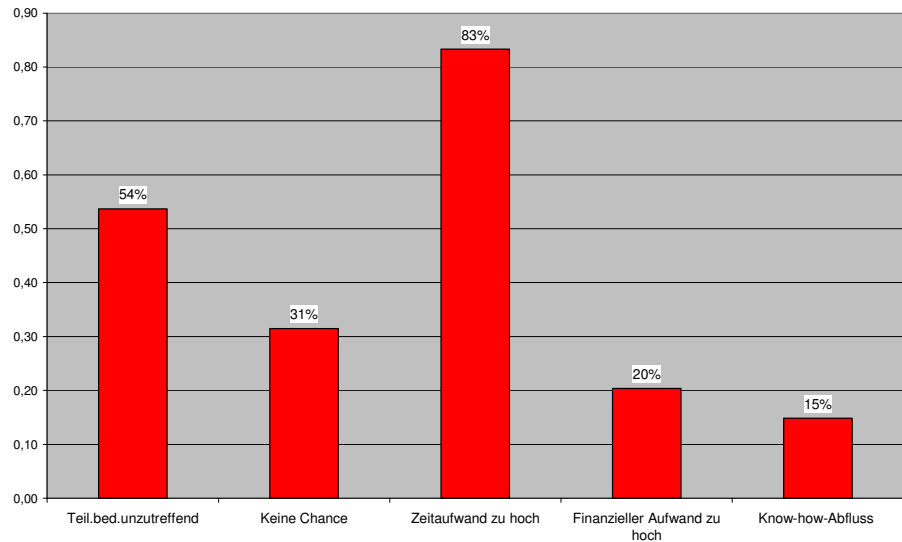


Abb. 6: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben

An vorderster Stelle steht die Befürchtung, zu viel Zeit in die Bewerbung investieren zu müssen. Ein beachtlicher Teil schätzt die Wettbewerbe für das eigene Unternehmen als unzutreffend ein und/ oder gab sich selbst keine Gewinnchance. Einige Gesprächspartner wiesen darauf hin, dass für einen solchen Fall – also wenn man nicht zu den Finalisten und Gewinnern gehört – der Reputationseffekt stark negativ sein kann. Eine geringere Rolle spielen der mögliche finanzielle Aufwand sowie die Gefahr des Abflusses an Know-how.

Teilnahme an Wettbewerben

Von den befragten Unternehmen nahmen bisher 49 % an einem Wettbewerb teil, wenn auch zum Teil an anderen als den in dieser Studie betrachteten. Von ihnen konnten die Gründe für eine Teilnahme abgefragt werden. Analog zu der Einschätzung der Incentives steht der Zugewinn an Reputation an erster Stelle. Innovationswettbewerbe leisten offensichtlich neben diesem auf externe Partner zielenden Effekt auch eine Unterstützung bei der Führung von Unternehmen. Denn an zweiter Stelle steht das Motiv, über die Teilnahme an einem solchen Wettbewerb die eigenen Mitarbeiter zu motivieren.

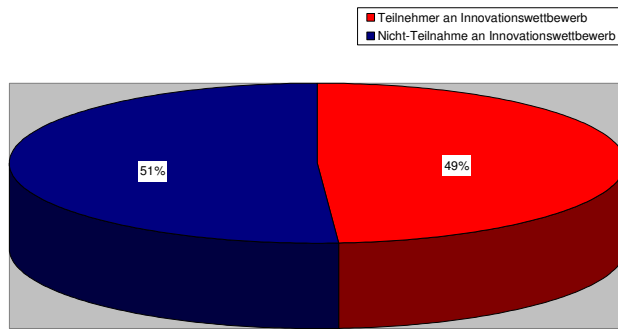


Abb. 7: Anteil der Teilnehmer an Innovationswettbewerben

Gründe für die Teilnahme

Immerhin jeweils 43 % geben „Schaffung einer Innovationskultur“ und „Benchmarking mit anderen Unternehmen“ als Motiv an. Von geringerer Bedeutung sind die positiven Effekte auf Fremdkapitalgeber und die Erzielung eines Preisgeldes.

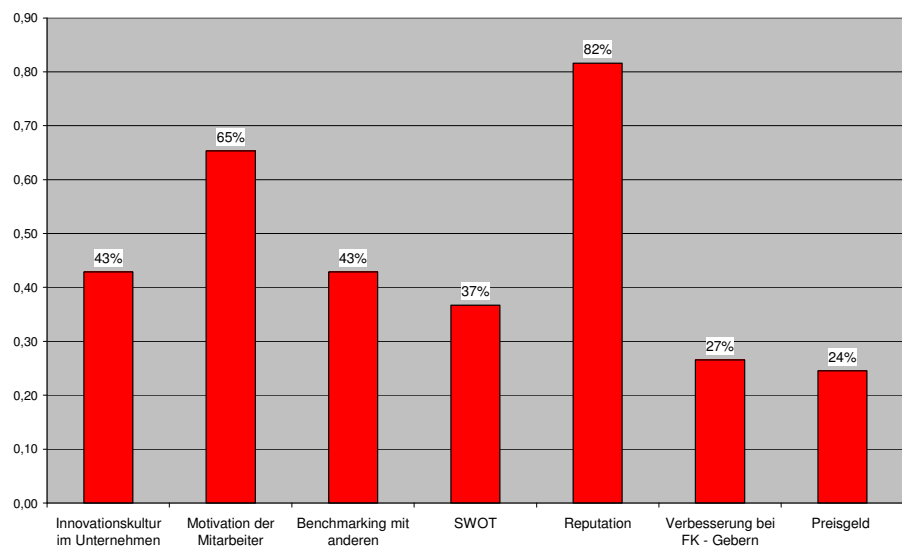


Abb. 8: Motive für die Teilnahme an Innovationswettbewerben

Fortsetzung der Analyse

Eine differenzierte Analyse der Interviews führt zu weiteren Erkenntnissen. Sie wird in den folgenden Abschnitten dargestellt. In den Abschnitten 4.3.2. bis 4.3.4. werden die Ergebnisse des Einflussfaktors „Größe des Unternehmens“ behandelt. Die Differenzierung nach den in Kapitel 1.2. eingeführten „Gruppen“ erfolgt in den Abschnitten 4.3.5. bis 4.3.8.

4.3.2. Kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern

Kenntnis der Wettbewerbe

Im Vergleich zu den Durchschnittswerten ergibt sich bei den kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern beim Bekanntheitsgrad der Wettbewerbe ein leicht modifiziertes Bild. Deutlich weniger bekannt als im Durchschnitt ist der Wettbewerb TOP 100. Dies steht im Gegensatz zu der relativ hohen Beteiligung von kleinen Unternehmen an diesem Wettbewerb. Einen hohen Bekanntheitsgrad hat der Innovationspreis der deutschen Wirtschaft. Der Wettbewerb Best Innovator ist noch weniger bekannt als im Durchschnitt. Völlig unbekannt ist - obwohl er eindeutig die kleinen Unternehmen als Zielgruppe anspricht - der Dassault Systemes Innovationspreis.

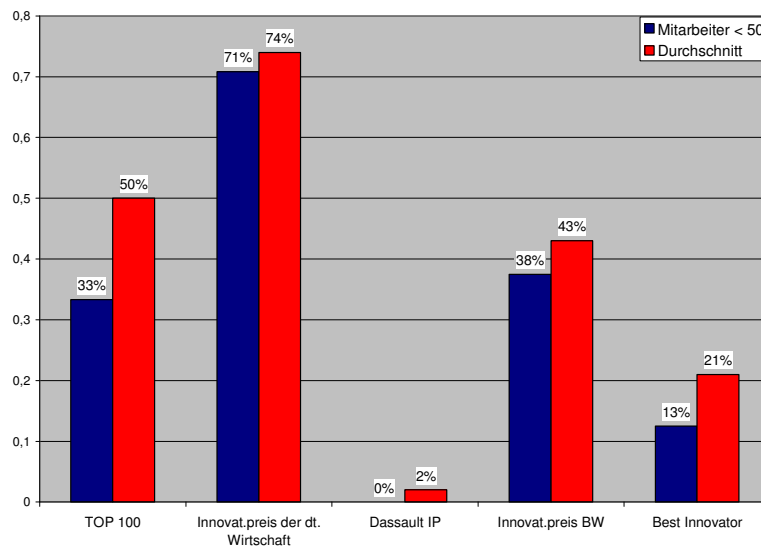


Abb. 9: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei kleinen Unternehmen

Teilnahme an Wettbewerben

52 % der befragten kleinen Unternehmen haben bereits einmal an einem Innovationswettbewerb teilgenommen. Daher konnten die Gründe für eine Teilnahme erfasst werden. Im Vergleich zum Durchschnitt spielen die Gründe „Reputation“, „Preisgeld“ und „Stärken- und Schwächen-Analyse“ eine noch wichtigere Rolle. Die Motivation der Mitarbeiter ist absolut gesehen ein starkes Motiv, es steht an zweiter Stelle. Im Vergleich zum Durchschnitt ist eine geringe negative Abweichung erkennbar. Vereinzelt gab es zu diesem Punkt auch negative Meinungsäußerungen. Die Mitarbeiter seien bereits hoch motiviert. Also sei dies kein Grund, um an Innovationswettbewerben teilzunehmen.

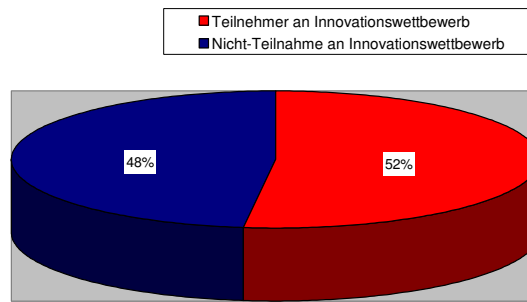


Abb. 10: Anteil der Teilnehmer an Innovationswettbewerben bei kleinen Unternehmen

Gründe für die Teilnahme

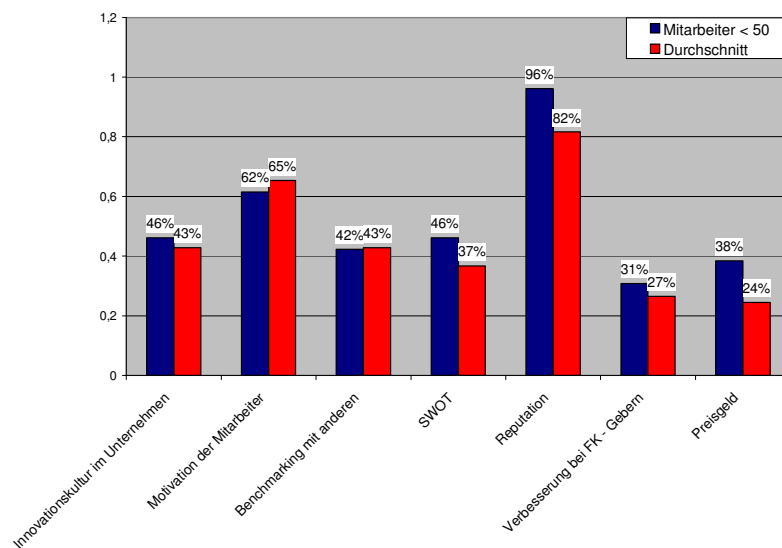


Abb. 11: Gründe für die Teilnahme an Innovationswettbewerben bei kleinen Unternehmen

Gründe für die Nichtteilnahme

Neben den Gründen für die Teilnahme an Innovationswettbewerben konnten auch die Gründe für die Nichtteilnahme ermittelt werden. Im Vergleich zu den Durchschnittswerten finden sich die kleinen Unternehmen weniger in den Teilnahmebedingungen wieder, geben sich selbst keine Chance oder empfinden den finanziellen Aufwand als zu hoch. In einzelnen Gesprächen wurde besonders der Missmut über die hohen Teilnahmegebühren im Wettbewerb TOP 100 deutlich.

Die Gruppe der kleinen Unternehmen ist im Datensatz mit 50 % vertreten. Daher ergeben sich bei der Einschätzung der Incentives der Wettbewerbe nur geringe Abweichungen zu den Durchschnittswerten. Dennoch fällt die höhere Bedeutung der Differenzierung von Innovationen und Unternehmensgrößen, der Regionalität und des Preisgeldes auf. Dies bestätigt die Erkenntnisse zu den Gründen für die Teilnahme an Innovationswettbewerben. Von geringerer Bedeutung sind die Unternehmensanalyse und ein Benchmarking. Vereinzelt wurde ein Benchmarking mit

dem Hinweis abgelehnt, man sei in einer Nische tätig, so dass es keine vergleichbaren Unternehmen gäbe.

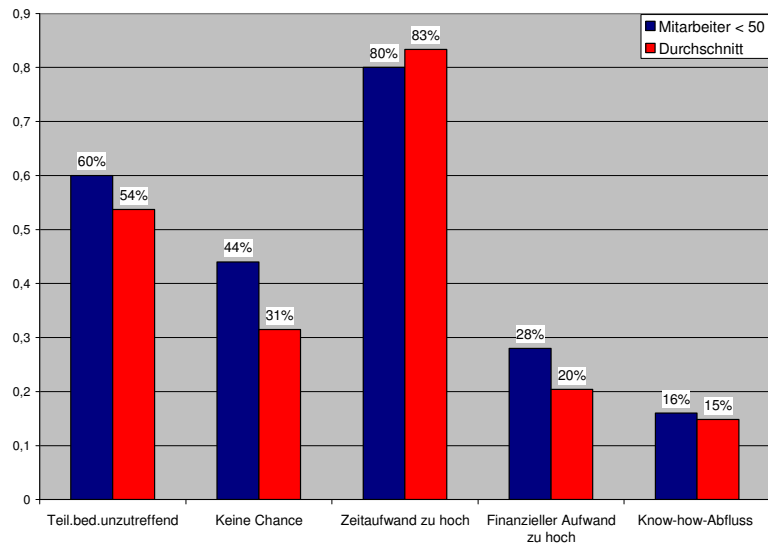


Abb. 12: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben bei kleinen Unternehmen

Anreize der Unternehmen

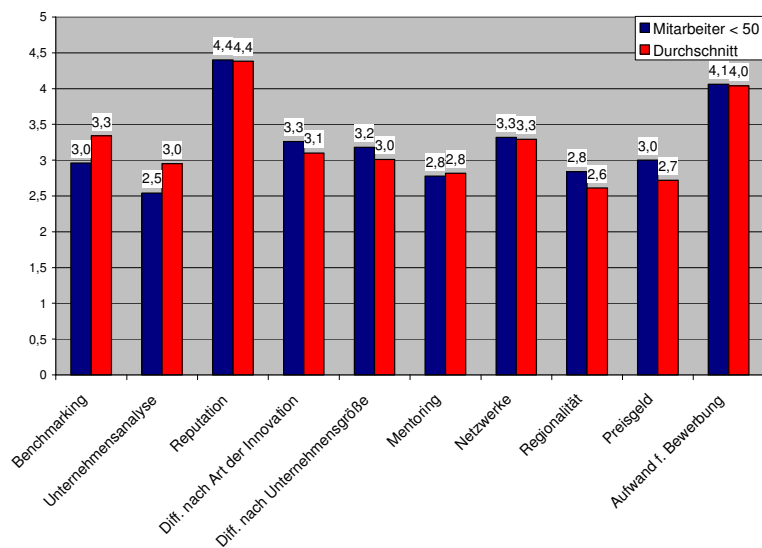


Abb. 13: Einschätzungen der Incentives bei kleinen Unternehmen

4.3.3. Mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern

Kenntnis der Wettbewerbe

Bei den mittleren Unternehmen sind die Wettbewerbe TOP 100 und der Innovationspreis der deutschen Wirtschaft überdurchschnittlich gut bekannt. Dies gilt auch, allerdings auf sehr geringem Niveau, für den Dassault Systemes Innovationspreis. Weniger bekannt ist der Wettbewerb Best Innovator.

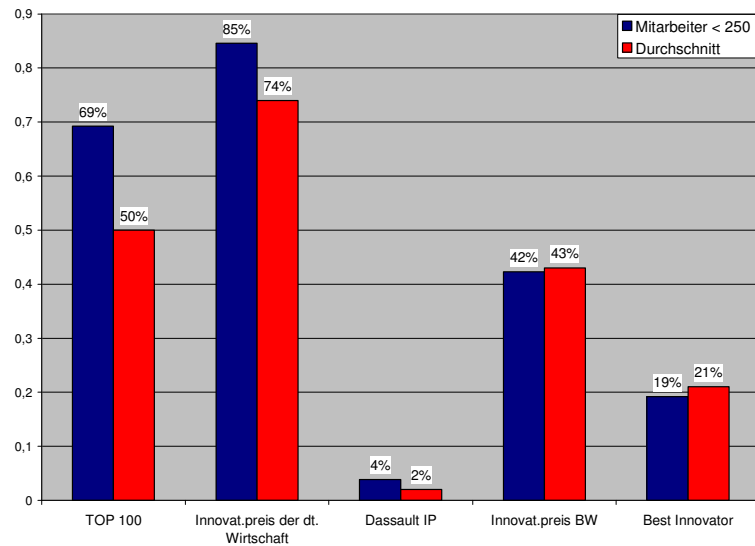


Abb. 14: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei mittleren Unternehmen

Gründe für die Nichtteilnahme

Die Befürchtung, einen hohen Zeitaufwand investieren zu müssen, steht bei den Gründen für die Nichtteilnahme an Innovationswettbewerben im Vordergrund. Immerhin geben aber auch 46 % der Unternehmen an, dass sie die Teilnahmebedingungen als für sie nicht zutreffend empfinden, obwohl dies objektiv bei den analysierten Wettbewerben nicht zutrifft.⁶ Die weiteren Gründe sind von geringerer Bedeutung. Auffallend ist, dass ein möglicher Know-how-Abfluss nahezu unwesentlich ist.

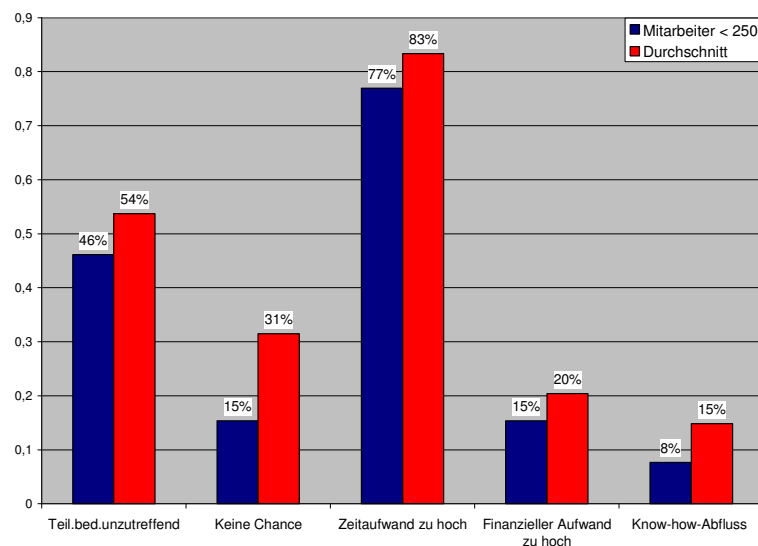


Abb. 15: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben bei mittleren Unternehmen

⁶Nur der Dassault Systemes Innovationspreis schließt eine Teilmenge dieser Unternehmen aus.

Incentives

Die Gruppe der mittleren Unternehmen ist im gesamten Datensatz etwa halb so stark vertreten wie die kleinen Unternehmen. Trotzdem zeigen sich in Bezug auf die Einschätzung der Incentives der Wettbewerbe kaum Abweichungen zu den Durchschnittswerten. Überdurchschnittlich hoch wird die Möglichkeit eingeschätzt, eine kostenfreie Unternehmensanalyse zu erhalten. Die Unternehmensanalyse und das Benchmarking werden im Vergleich zu den kleinen Unternehmen höher eingeschätzt. Von geringerer Bedeutung sind im Unterschied zu den kleinen Unternehmen die Differenzierung nach der Unternehmensgröße und die Höhe des Preisgeldes.

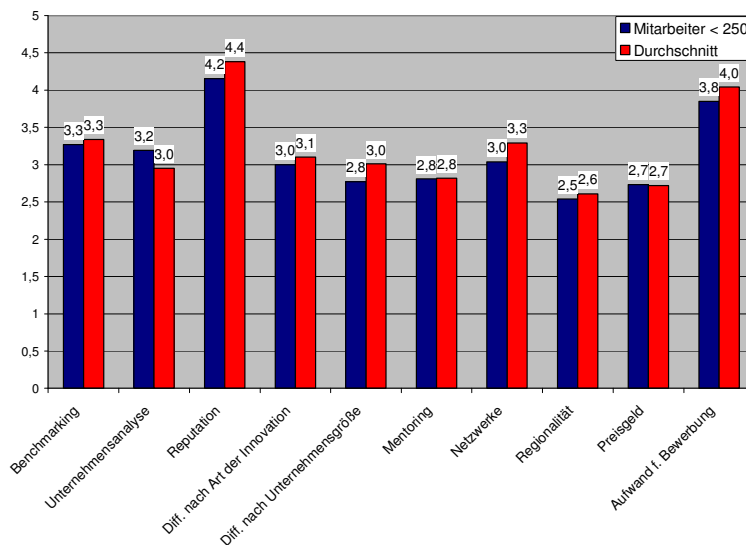


Abb. 16: Einschätzungen der Incentives bei mittleren Unternehmen

4.3.4. Große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern

Kenntnis der Wettbewerbe

Der Vergleich mit den Durchschnittswerten zeigt, dass sich die großen Unternehmen stärker mit Innovationswettbewerben beschäftigen. Bis auf den Dassault Systemes Innovationspreis sind die abgefragten Innovationswettbewerbe gut bekannt. An letzter Stelle liegt jedoch wiederum der Wettbewerb Best Innovator.

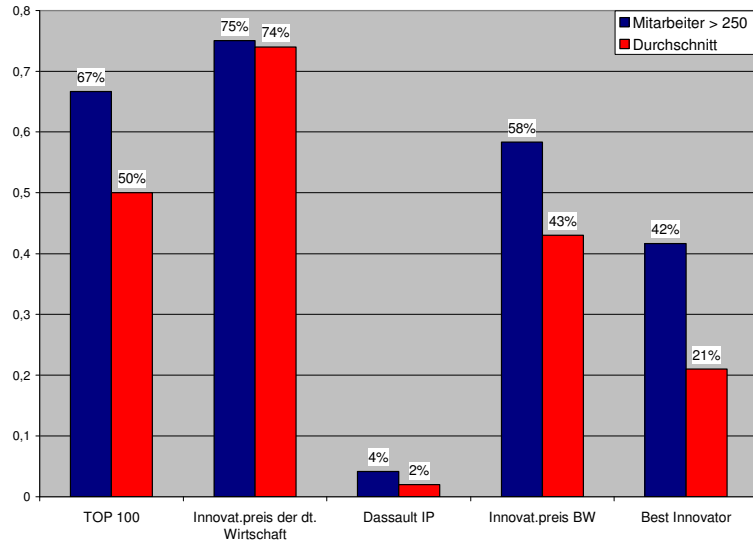


Abb. 17: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei großen Unternehmen

Gründe für die Nichtteilnahme

Die Analyse der Gründe für die Nichtteilnahme an Innovationswettbewerben zeigt, dass der finanzielle Aufwand ein geringeres Problem ist. Besonders problematisch ist der zeitliche Aufwand. Im Vergleich zu den anderen Unternehmensgrößen wird die Gefahr des Know-how-Abflusses höher bewertet. Er ist aber trotzdem kein wirklicher Hinderungsgrund. Stärker wiegt die Feststellung, dass sich auch diese Gruppe mit 50 % negativ zu den Teilnahmebedingungen äußert.

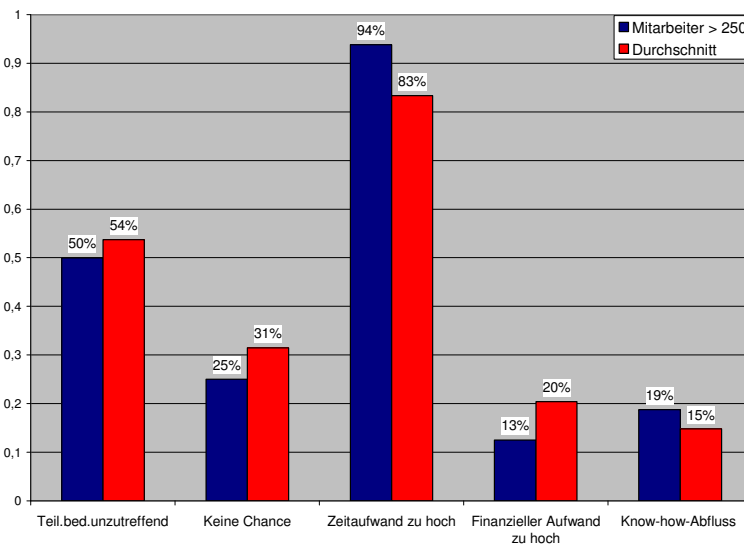


Abb. 18: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben bei großen Unternehmen

Incentives

Bei den großen Unternehmen überwiegen im Vergleich zu den anderen Unternehmen die Motive Benchmarking und Unternehmensanalyse. Dies zeigt, dass sie mit diesen Instrumenten vertraut sind. Reputation und Netzwerke sind weitere

wichtige Motive. Weniger bedeutsam sind Regionalität und die Höhe des Preisgeldes.

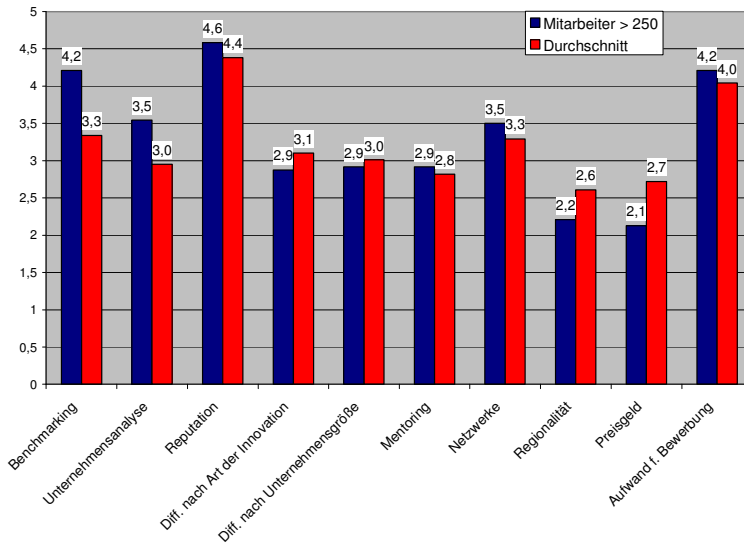


Abb. 19: Einschätzungen der Incentives bei großen Unternehmen

4.3.5. Hightech-Startups

Definition

Anknüpfend an die Darstellung unter 1.2. können durch die qualitative Betrachtung der Interviews mehrere Gruppen unterschieden werden.

Hightech-Startups sind kleinste junge Unternehmen, die einen sehr hohen Anteil an Forschung und Entwicklung aufweisen. Sie haben Kenntnisse über und

Kenntnis der Wettbewerbe

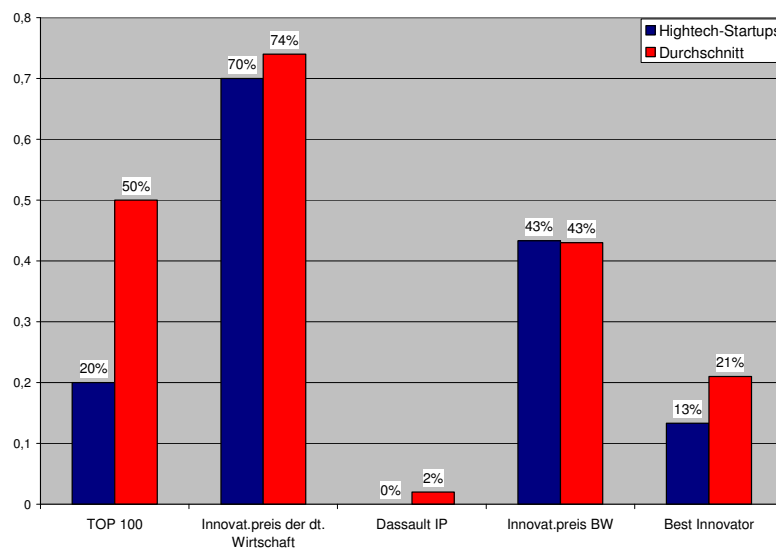


Abb. 20: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei Hightech-Startups

Erfahrungen mit Innovationswettbewerben. Der Abbildung 20 ist zu entnehmen, dass sie im Vergleich zum Durchschnitt weniger häufig die bundesweiten Wettbewerbe kennen, dafür aber den regionalen Wettbewerb. Der Abbildung 21 ist zu entnehmen, dass sie sich mit 53 % überdurchschnittlich häufig an Innovationswettbewerben beteiligen.

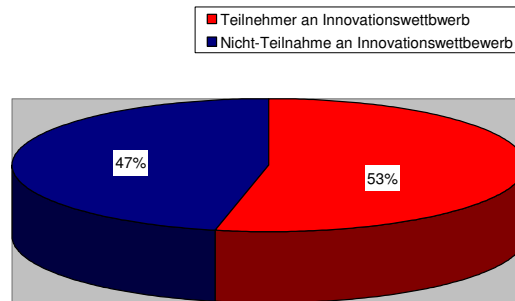


Abb. 21: Anteil der Teilnehmer an Innovationswettbewerben bei Hightech-Startups

Gründe für die Teilnahme

Die Analyse der Gründe für die Teilnahme an Innovationswettbewerben zeigt, dass der Zugewinn an Reputation, die Motivation der Mitarbeiter und die Verbesserung der Bedingungen bei den Fremdkapitalgebern überdurchschnittlich ausgeprägt sind. Dies erklärt sich aus der besonderen finanziellen Situation der Hightech-Startups. Sie können sich häufig noch nicht über ihre Umsätze und Erträge finanzieren, sondern sind in hohem Maß auf Fördermittel und Fremdkapital angewiesen.

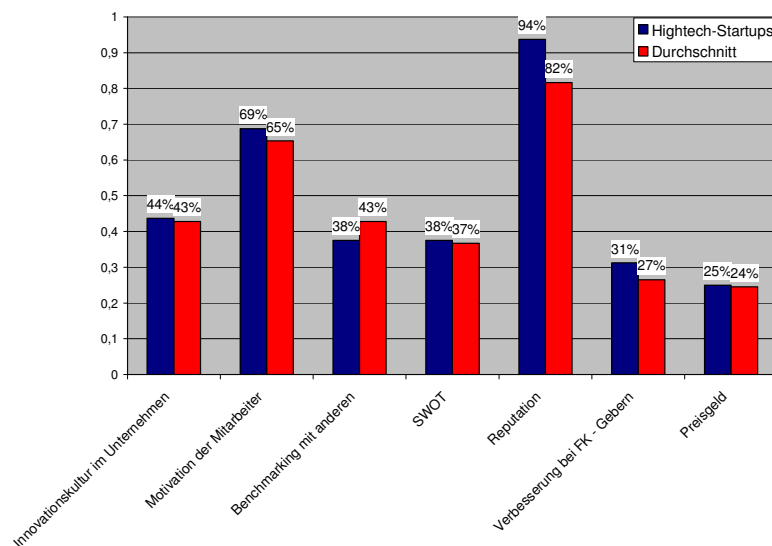


Abb. 22: Motive für die Teilnahme an Innovationswettbewerben bei Hightech-Startups.

Gründe für die Nichtteilnahme

Die Betrachtung der Gründe für die Nichtteilnahme zeigt, dass sich die Hightech-Startups überdurchschnittlich häufig negativ zu den Teilnahmebedingungen äußern und sich selbst sehr häufig keine Gewinnchance geben. Das Motiv „zu hoher finanzieller Aufwand“ weist die höchste Abweichung vom Durchschnitt auf. Auch an dieser Aussage zeigt sich ihre besondere finanzielle Situation.

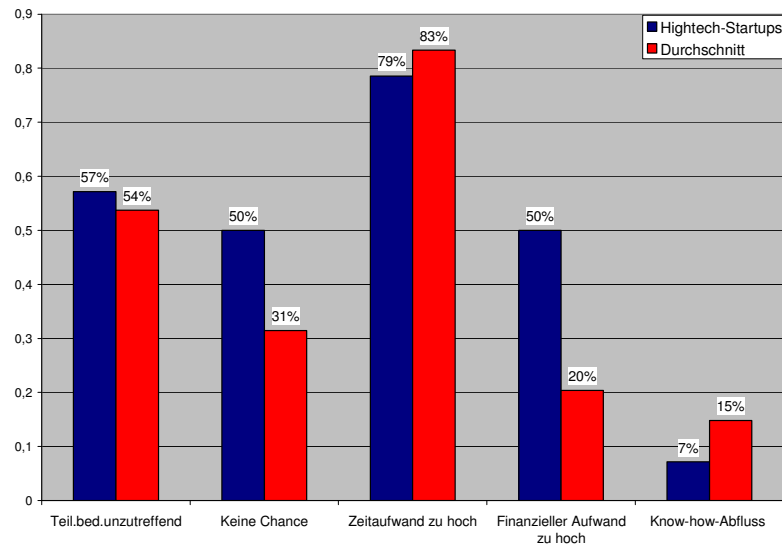


Abb. 23: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben bei Hightech-Startups

Incentives

Eine Unternehmensanalyse und ein Benchmarking mit anderen Unternehmen stehen weniger im Fokus von Hightech-Startups. Neben der Reputation für das eigene Unternehmen sind für sie die Differenzierung nach der Unternehmensgröße, ein geringer Aufwand für die Bewerbung und die Möglichkeit, einen Geldpreis

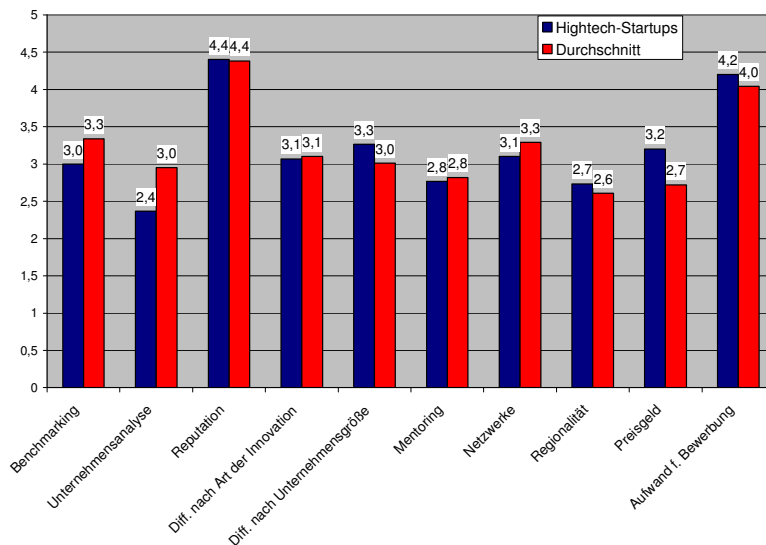


Abb. 24: Einschätzungen der Incentives bei Hightech-Startups

zu gewinnen, überdurchschnittlich wichtig.

4.3.6. Innovative KMU in etablierter Branche

Definition

Diese Gruppe sind kleine und mittlere Unternehmen, die es geschafft haben, durch innovative Produkte und Prozesse ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die nach wie vor in Deutschland produzieren. Ein Teil des Erfolgs wird durch die Exporttätigkeit verursacht.

Kenntnis der Wettbewerbe

Sie kennen die bundesweiten Innovationswettbewerbe überdurchschnittlich gut. Dies trifft auch für den Best Innovator zu.

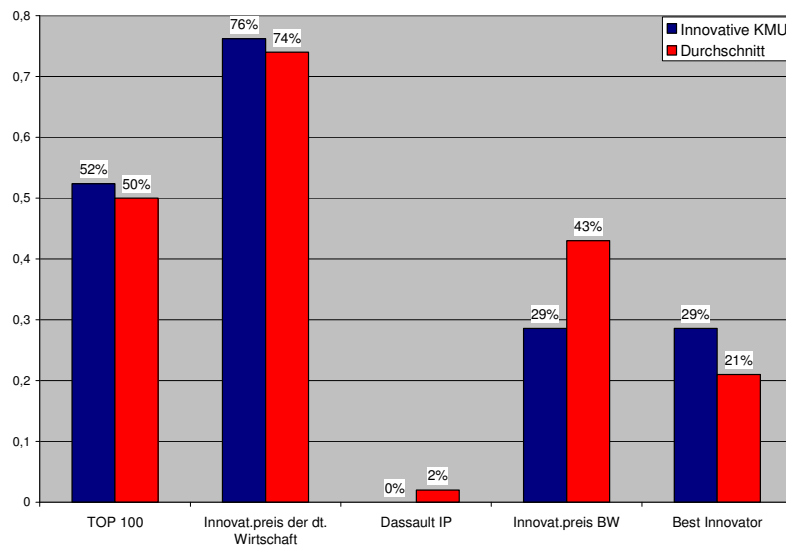


Abb. 25: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei innovativen KMU

Teilnahme an Wettbewerben

Die aus dem Datensatz in diese Gruppe hinein gefilterten Unternehmen haben sich in etwa wie der Durchschnitt an den Innovationswettbewerben beteiligt.

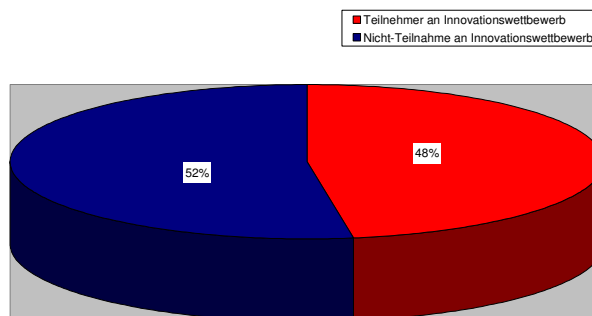


Abb. 26: Anteil der Teilnehmer an Innovationswettbewerben bei innovativen KMU

Gründe für die Teilnahme

Die Betrachtung der Gründe für die Teilnahme zeigt die hohe Bedeutung der Innovationswettbewerbe für die Reputation der Unternehmen und die Mitarbeitermotivation. Besonders auffallend ist die hohe Bedeutung des Preisgeldes in dieser Gruppe der Unternehmen.

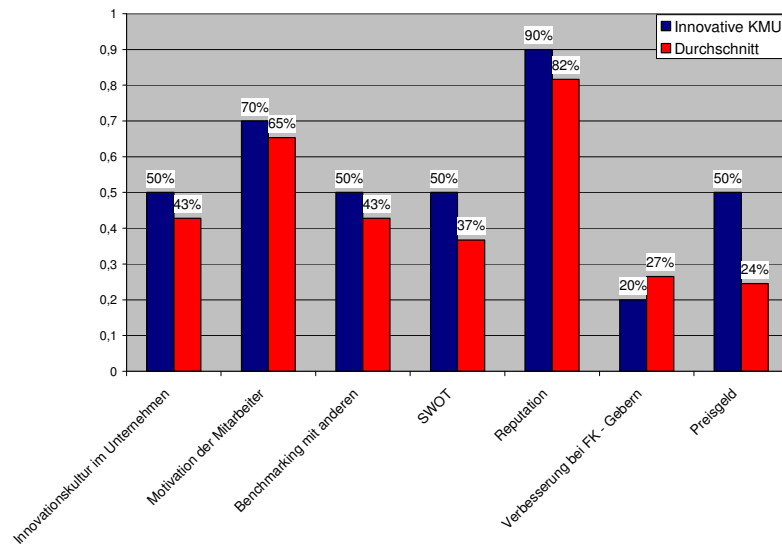


Abb. 27: Motive für die Teilnahme an Innovationswettbewerben bei innovativen KMU

Incentives

Die Analyse der Incentives zeigt die überdurchschnittliche Bedeutung von Netzwerken und die Unterscheidung von Produkt- und Prozessinnovationen.

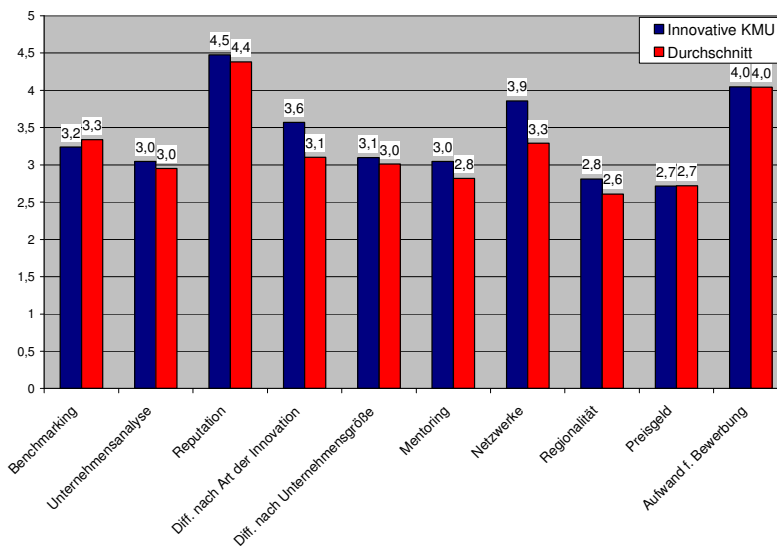


Abb. 28: Einschätzungen der Incentives bei innovativen KMU

4.3.7. Größere innovative Unternehmen in innovativen Branchen

Definition

In diese Kategorie fallen die größeren Unternehmen, die in durch Auslandsverlagerungen gekennzeichneten Branchen tätig sind. Sie haben durch innovative Produkte und Prozesse mindestens einen Produktionsstandort in Deutschland erhalten können. Sie kennen die Innovationswettbewerbe durch die Wahrnehmung in den Medien sehr gut und beteiligen sich an diesen und an Branchenwettbewerben.

Kenntnis der Wettbewerbe

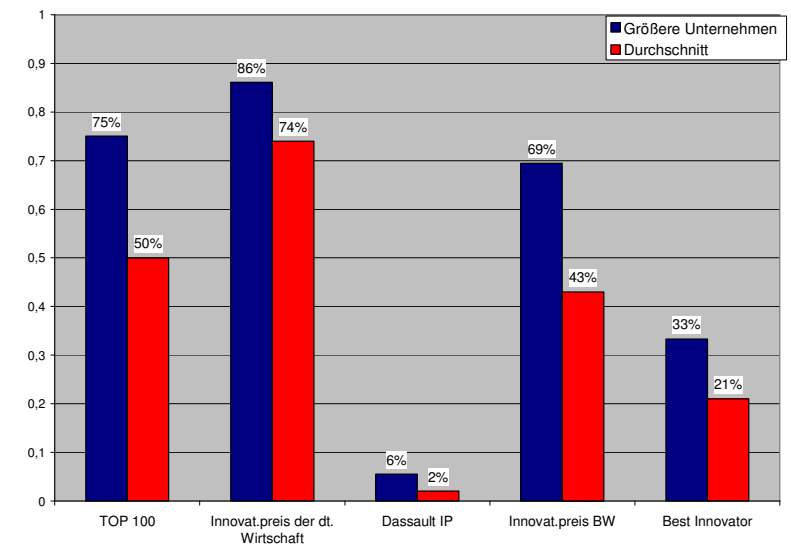


Abb. 29: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei größeren Unternehmen

Die Hälfte der befragten Unternehmen hat sich bisher an einem Innovationswettbewerb beteiligt.

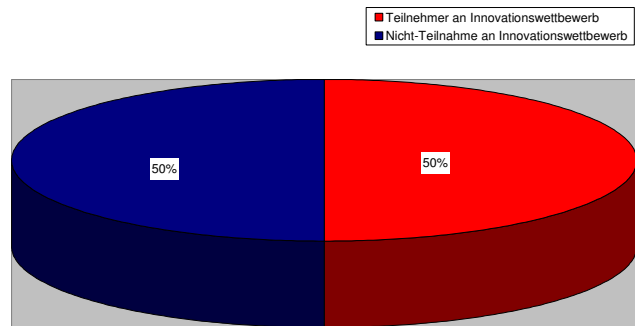


Abb. 30: Anteil der Teilnehmer an Innovationswettbewerben bei größeren Unternehmen

Gründe für die Teilnahme

Die Analyse der Gründe für die Teilnahme an Innovationswettbewerben zeigt, dass die größeren Unternehmen sie als Führungsinstrument einsetzen. Die Motivation der Mitarbeiter ist das stärkste Motiv, das Benchmarking mit anderen Unternehmen steht nach der Reputation an dritter Stelle. Dies spiegelt sich auch in der Bedeutung der einzelnen Incentives wider.

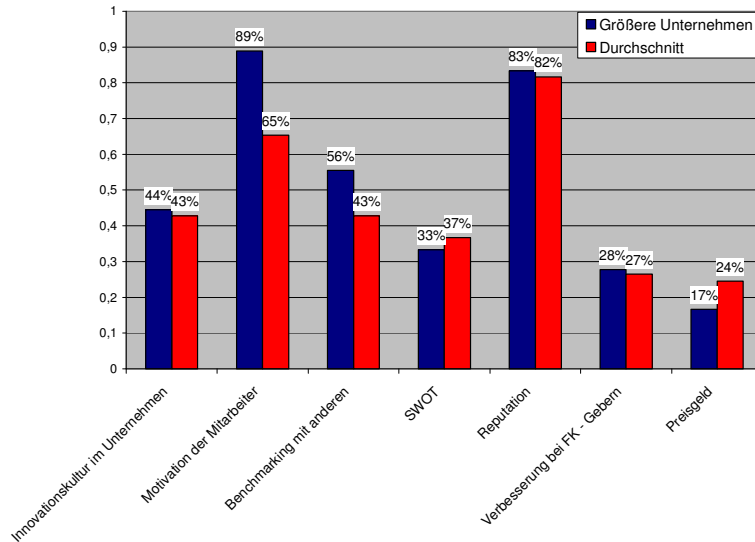


Abb. 31: Motive für die Teilnahme an Innovationswettbewerben bei größeren Unternehmen

Incentives

Von überdurchschnittlicher Bedeutung sind das Benchmarking und die Unternehmensanalyse. Gerne ist man bereit, einen angemessenen Aufwand für die Teilnahme an einem Wettbewerb zu tragen. Weniger wichtig sind Preisgeld, Regionalität und Differenzierung der Unternehmensgröße.

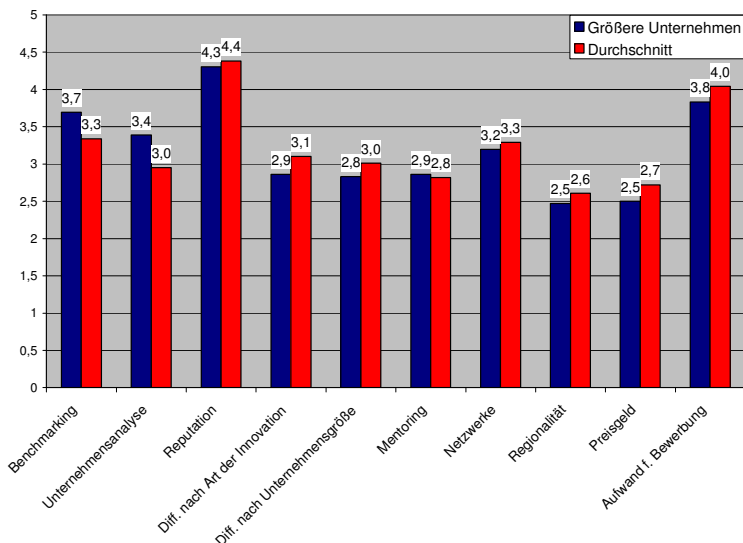


Abb. 32: Einschätzungen der Incentives bei größeren Unternehmen

4.3.8. Wissensintensive Dienstleister

Definition

In diese Kategorie fallen kleine Ingenieurbüros und Unternehmen, die selbst keine produzierenden Einheiten im klassischen Sinne haben. Sie zeichnen sich durch ein hohes Humankapital aus. Ihre Mitarbeiter erbringen überwiegend unternehmensnahe Dienstleistungen. Einige der Wettbewerbe sind ihnen gut bekannt. Dies trifft nicht für den Best Innovator zu.

Kenntnis der Wettbewerbe

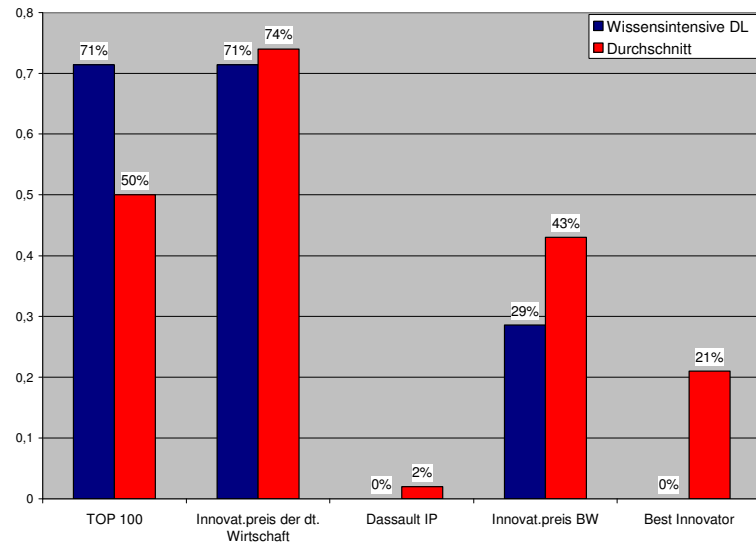


Abb. 33: Bekanntheit der Innovationswettbewerbe bei wissensintensiven Dienstleistern

Mit knapp 29 % haben sie sich allerdings deutlich unterdurchschnittlich an den

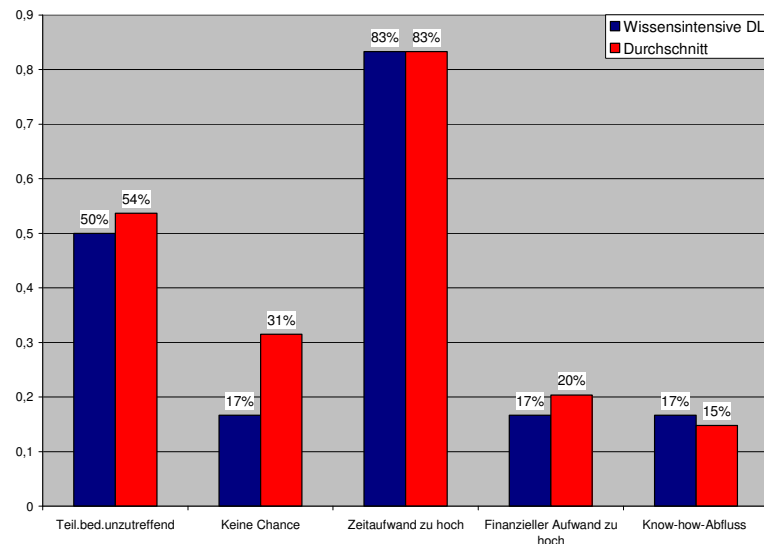


Abb. 34: Gründe für die Nichtbeteiligung an Innovationswettbewerben bei wissensintensiven DL

Incentives

Innovationswettbewerben beteiligt. Die Angabe zu den Gründen gibt leider wenig Aufschluss über die Ursachen. Überdurchschnittlich wird lediglich die Angst vor Know-how-Abfluss benannt.

Die Incentives sind bis auf wenige Ausnahmen unterdurchschnittlich ausgeprägt. Dies signalisiert ein gewisses Desinteresse an den Wettbewerben. Überdurchschnittlich sind der Reputationsgewinn und die Wünsche nach einem geringen Bewerbungsaufwand und der Differenzierung nach der Art der Innovation ausgeprägt. Letzteres erklärt sich aus dem Produktsortiment der wissensintensiven Dienstleister.

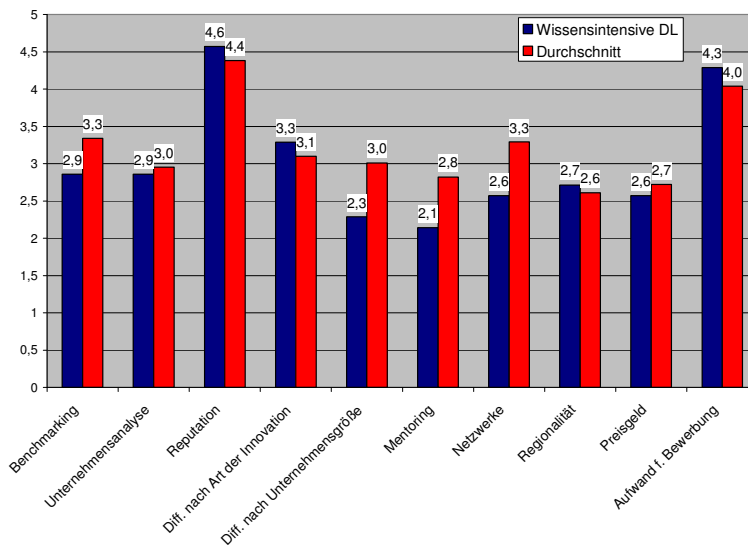


Abb. 35: Einschätzungen der Incentives bei wissensintensiven Dienstleistern

5. Handlungsempfehlungen

Zielgruppen	<p>Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines mittelstandsorientierten Innovationswettbewerbs abzuleiten.</p> <p>Innovationswettbewerbe können bereits innovative Unternehmen ansprechen und deren Innovationsverhalten stärken. Die oben angeführte Analyse zeigt, dass die Interessen in den einzelnen Unternehmensgrößen und den unterscheidbaren Gruppen variieren und nur durch eine hinreichende Differenzierung eines Wettbewerbs abgedeckt werden können.</p>
Hightech – Startups und kleine Unternehmen	<p>Hightech-Startups und kleine Unternehmen sind eindeutig von den anderen zu trennen. Von ihnen kann nicht erwartet werden, dass sie finanzielle Mittel in ein Bewerbungsverfahren investieren, vor allem dann nicht, wenn es keine nennenswerten Sach- oder Geldpreise zu gewinnen gibt. Die Unternehmen sind (z. T. auf Grund der frühen Phase in der Unternehmensentwicklung) nicht in der Lage, finanziell in Soft Facts wie z. B. Netzwerkkontakte und Reputation zu investieren. Erwartungsgemäß haben sie ein hohes Interesse an der Differenzierung der Wettbewerbe nach Unternehmensgrößen. Sie finden sich in den bisherigen Innovationswettbewerben nicht immer wieder.</p> <p>Da die Hightech-Startups ohnehin bereits einen hohen Grad der Innovationsexzellenz aufweisen und im Fokus vieler wirtschaftspolitischer Maßnahmen stehen, empfiehlt es sich, die Innovationswettbewerbe an anderen Zielgruppen auszurichten bzw. diese Zielgruppe innerhalb des Wettbewerbs gesondert anzusprechen (wie z.B. beim Innovationspreis der deutschen Wirtschaft oder dem Sonderpreis des Innovationspreises des Landes Baden-Württemberg).</p>
Innovative KMU	<p>Die Zielgruppe der innovativen Unternehmen mittlerer Größe in etablierten Branchen bietet ein gutes Potenzial für die Beteiligung an Innovationswettbewerben. Die Ansprache sollte auch regional erfolgen. Vorbildlich leistet das z. B. der Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg. Die Ausschreibung muss transparent sein und verdeutlichen, dass alle Teilnehmer eine Chance auf eine Finalteilnahme bzw. einen Sieg haben. Die nicht erfolgreichen Unternehmen müssen darauf vertrauen dürfen, dass fair mit ihnen umgegangen wird und ein negativer Einfluss auf ihre Reputation verhindert wird. Ein wesentliches Incentive muss die Möglichkeit sein, mit den Finalisten und Preisträgern neue Kontakte und Netzwerke bilden zu können. Geeignet ist z. B. die Bildung von Innovationszirkeln, wie sie beim Wettbewerb TOP 100 angelegt sind.</p>
Größere Unternehmen	<p>Die größeren Unternehmen können dagegen überregional angesprochen werden. Ihnen können eine umfassende Unternehmensanalyse und ein Benchmarking zugemutet und gleichzeitig zugetraut werden, dass sie mit diesen Instrumenten umgehen können. Sie sind bereit, hierfür einen entsprechenden finanziellen und zeitlichen Aufwand zu erbringen, wenn er sich in Form eines hohen Reputations-</p>

	<p>gewinns, eines intelligenten Benchmarkings mit anderen Unternehmen, einer sinnvollen Unternehmensanalyse und einer geeigneten Bildung von Netzwerken rentiert.</p>
<p>Benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmarking mit anderen Unternehmen <p>Unter Punkt 2.2. wurde auf zwei neue Instrumente für das Benchmarking hingewiesen. Diese Instrumente eignen sich auch für kleine und mittlere Unternehmen. Ihre Anwendbarkeit für einen Innovationswettbewerb ist zu prüfen und gegebenenfalls sind die rechtlichen Fragen der Verwendung mit den Inhabern der Eigentumsrechte zu klären. Ein Benchmarking sollte nicht ausschließlich für die Finalisten und Gewinner, sondern für alle Teilnehmer erfolgen. Nach Möglichkeit ist zwischen Branchen, Produktgruppen, Fachgebieten und/ oder Unternehmensgrößen zu differenzieren. Dies gilt auch für die aufgenommenen Daten und die Art ihrer Erfassung.</p>
<p>Expertenbesuche</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensanalyse durch Experten <p>Die Vornahme von Unternehmensanalysen ist für größere Unternehmen alltäglich, für kleinere nicht. Einige der befragten Unternehmen äußerten sich sehr kritisch, da sie mit sog. Experten bereits mehrfach negative Erfahrungen gemacht haben. Checks und ähnliche Analyse- und Diagnoseinstrumente haben ihre Erwartungen nicht erfüllt. Daher sind bei solchen Analysen der Nachweis der Qualität und deutliche Hinweise auf positive Erfahrungen von Firmen mit diesen Instrumenten wichtig. Ein besonderes Augenmerk muss auch der Zusammensetzung der Jury gewidmet werden. Kleine und mittlere Unternehmen erwarten die Benennung von Personen, die ihre Geschäftsprozesse verstehen und bewerten können. Sie sollen neutral und frei von Interessenskonflikten sein.</p>
<p>Publicity</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputation für das eigene Unternehmen <p>Der Zugewinn an Reputation ist wie erwartet ein starkes Motiv. Dies erfordert eine umfangreiche und differenzierte Öffentlichkeitsarbeit über Fernsehen, Internet, Zeitschriften, Zeitungen und anderen Publikationen, die eine hohe Durchdringung erzielen. Presstexte, Fotos mit hochrangigen Persönlichkeiten und gesonderte Publikationen sind zwar aufwendig, aber gut geeignet, um die Aufmerksamkeit für die innovativen Unternehmen u. a. auch im Ausland zu erhöhen.</p>
<p>Größe der Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung nach der Unternehmensgröße <p>Die Bewerbungsverfahren der oben beschriebenen Wettbewerbe sind sehr unterschiedlich, von formlos bis mehrstufig standardisiert. Sie werden von den Unternehmen gut angenommen. Trotzdem kann man aus den Aussagen der Unternehmen ableiten, dass die Bewerbungsform verständlich und die Bewertungskriterien</p>

	transparent sein müssen. Denkbar wäre also, zwischen den Unternehmensgrößen zu unterscheiden und unterschiedliche Bewerbungs- und Bewertungsverfahren zu entwickeln.
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentoring durch Innovationsexperten <p>Ein Mentoring durch Innovationsexperten wird unterschiedlich beurteilt und hängt von dessen Ausgestaltung ab. Die Unternehmen nehmen gerne Rat von ihresgleichen oder neutralen Partnern an. Weniger akzeptiert ist ein an den Wettbewerb anschließendes Mentoring durch Unternehmensberatungen.</p> <p>Zum Teil wurden die Teilnehmer von Wettbewerben von externen Experten angesprochen, die nicht in Kontakt mit den Ausrichtern der Wettbewerbe standen bzw. in deren Auftrag oder mit deren Zustimmung handelten. Dies sind negative Begleiterscheinungen der Publicity, die nur schwer zu vermeiden sind. Trotzdem sind sie ernst zu nehmen.</p>
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung von Netzwerken der Preisträger und Bewerber <p>Die Gewinnung von neuen Kontakten ist ein starkes Motiv. Ein mittelstands-freundlicher Innovationswettbewerb muss entsprechende Möglichkeiten bieten, z. B. in Form der Schaffung neuer Arbeitsgemeinschaften und Communities.</p>
Regionalität des Wettbewerbs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionalität der Wettbewerbe <p>Es gilt: Regionalität geht vor Internationalisierung. Es wurde mehrfach die Idee geäußert, die Sieger von regionalen Wettbewerben in einem überregionalen Wettbewerb gegeneinander antreten zu lassen. Sinnvoll ist auch die Aufforderung an die Unternehmen, sich an mehreren Wettbewerben zu beteiligen. Die Ansprache vor Ort, auch für einen bundesweiten Wettbewerb, verspricht großen Erfolg.</p>
Der „Preis“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhe des ausgelobten finanziellen Preises <p>Der Sach- bzw. Geldpreis kann für kleine und mittlere Unternehmen eine entscheidende Motivation für die Teilnahme an den Innovationswettbewerben sein. In Baden-Württemberg stellt die öffentliche Hand jährlich entsprechende Gelder zur Verfügung, die im Vergleich zur Projektförderung immer noch gering, für das einzelne Unternehmen jedoch relativ hoch sind.</p>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufwand für die Bewerbung <p>Obwohl aus der Aggregation der Daten eindeutig hervorgeht, dass der Bewerbungsaufwand, v. a. die investierte Zeit sehr kritisch gesehen wird, lohnt es sich, an dieser Stelle Einzelmeinungen differenziert zu reflektieren. Eine erstaunliche Tatsache ist, dass beim Wettbewerb TOP 100 eine große Zahl von Unternehmen bereit ist, einen Betrag von insgesamt 7.200 Euro aufzubringen. Gleichwohl gilt,</p>

dass dieses Verhalten nicht die Regel ist, sondern durch die besondere Ausgestaltung und die hohe Reputation des Wettbewerbs begründet ist. Vereinzelt gab es zur Höhe der Teilnahmegebühren im Wettbewerb TOP 100 deutliche Kritiken. Sie wird als unangemessen und als ein „Einkaufen“ in den Wettbewerb empfunden. Andere Gesprächspartner wiederum meinten, dass durch anspruchsvolle Kriterien die guten von den schlechten Unternehmen von vorneherein getrennt werden. Eine zu große Teilnehmerzahl wird von ihnen negativ bewertet.

Es ist davon auszugehen, dass sich hohe Teilnahmegebühren und ein hoher zeitlicher Aufwand für die Finalisten und Sieger in entsprechenden Gegenleistungen rentieren müssen. Andernfalls werden sie eine Beteiligung verhindern.

Koordination

▪ **Koordination der Wettbewerbe**

In Deutschland erfolgt keine übergeordnete Koordination der Innovationswettbewerbe. Dies ist u. a. in den föderalen Strukturen begründet. Die Wettbewerbe existieren daher unabhängig voneinander und stehen zum Teil in Konkurrenz zueinander. Jeder Ausrichter wählt seine Statuten, Bewertungsverfahren, Art und Zweck der Preisgestaltung etc. selbst. Diese Situation wurde von den interviewten Gesprächspartnern häufiger als negativ empfunden. Dem könnte dadurch abgeholfen werden, dass z. B. für die unter Schirmherrschaft der öffentlichen Hand stehenden Wettbewerbe einige allgemeinverbindliche Regeln erstellt und festgelegt werden.