

# Executive Summary:

## Erfolg von Innovationsnetzwerken

Die vorliegenden Ergebnisse wurden im Rahmen einer Seminararbeit am Lehrstuhl für Controlling der TUM School of Management an der Technischen Universität München (TUM) erhoben. Das Seminar fand in Kooperation mit dem Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften statt. Um die Ergebnisse den Teilnehmern der Studie und anderen Netzwerken verfügbar zu machen, wurde anschließend eine Zusammenfassung der Ergebnisse erstellt.

Autoren: **Ann-Kathrin Metzler**, Masterandin in Management & Technology TUM, [ann-kathrin.metzler@tum.de](mailto:ann-kathrin.metzler@tum.de)

**Gregor Ortega Wagner**, Masterand in Management & Technology TUM, [gregor.ortega@tum.de](mailto:gregor.ortega@tum.de)

Betreuer: Carl-Philipp Beichert, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling der TUM und dem LFI, [beichert@lfi-muenchen.de](mailto:beichert@lfi-muenchen.de)

Als Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht im Handwerk sieht das LFI seine wesentlichen Aufgaben im Knowhow-Transfer, der Politikberatung sowie der Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre.

Hierzu entwickelt das Institut unter anderem Beratungsinstrumente sowie Arbeitshilfen für Betriebe und organisiert Multiplikatorenschulungen. Die wissenschaftlichen Grundlagen hierfür werden überwiegend durch empirische und rechtsdogmatische Forschungsarbeiten gelegt. Zum Aufbau und Erhalt der wissenschaftlichen Reputation arbeitet das Institut eng mit den beiden Münchner Eliteuniversitäten zusammen und strebt regelmäßige Publikationen in referierten Zeitschriften sowie die Präsentation der Forschungsergebnisse bei internationalen Tagungen an.

[www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)



## Relevanz & Motivation der Arbeit

Innovationsnetzwerke erfüllen verschiedene Funktionen: Sie ermöglichen ihren Mitgliedern die Vernetzung, Handlungsabstimmung und Wissensaustausch und erleichtern den Zugang zu Ressourcen und reduzieren Kosten. Ihr Fokus liegt unter anderem auf der Innovationsförderung, um Unternehmen, im Falle zugrunde liegender Arbeit insbesondere KMU, bei der Bewältigung von aktuellen Herausforderungen bestmöglich zu unterstützen.

Zugleich müssen Innovationsnetzwerke diverse Verpflichtungen erfüllen: Sie haben eine Rechenschaftspflicht gegenüber Förderern und Mitgliedern, müssen sich beständig weiterentwickeln und zugleich neue Mitglieder gewinnen.

Daraus ergibt sich ein Bedürfnis nach Erfolgsmessung und Zielkontrolle, insbesondere in Form einfach messbarer, eindeutiger und vergleichbarer Kennzahlen. Solche Indikatoren dienen im Wesentlichen der Erfüllung zweier Zwecke: Einerseits als internes Informationsinstrument zur strategischen Ausrichtung und Zielkontrolle, andererseits aber auch als externes Informationsinstrument sowohl für Geldgeber als auch für (potenzielle) Mitglieder und weitere Stakeholder.

Während Firmen neben ihrem Jahresabschluss eine Vielzahl von Indikatoren zur Messung, Kontrolle und Darstellung ihres Erfolgs zur Verfügung stehen, tut sich bei Innovationsnetzwerken eine Lücke auf, die bisher in der Forschung noch nicht umfassend adressiert wurde. Zugrundeliegende Seminararbeit greift diese Lücke auf:

1. **Wie definieren Innovationnetzwerke Erfolg?**
2. **Wie machen Innovationsnetzwerke ihren Erfolg messbar?**

## Vorgehen

Neben der Literaturrecherche zur Fundierung der theoretischen Grundlagen, wurde eine explorative Fallstudie mit fünf Innovationsnetzwerken durchgeführt. Hierzu wurden semi-strukturierte Interviews mit Netzwerk-Managern geführt. Ziel der Interviews war die Identifizierung von relevanten Aspekten für die Erfolgsmessung mit Hilfe von Kennzahlen.

Auswahlkriterien für die untersuchten Netzwerke waren eine hohe KMU-Beteiligung und -Orientierung sowie ein deutlicher Innovationsbezug. Außerdem wurde darauf geachtet, möglichst verschiedene Netzwerke hinsichtlich deren Gründungszeitpunkt bzw. Alter, Mitgliederanzahl, Branche und geografischer Lage zu wählen, um einen möglichst breiten Einblick in die Praktiken der Erfolgsmessung innerhalb der Netzwerke zu erhalten.

Folgende Netzwerke haben an der Fallstudie teilgenommen:



# Ergebnisse

## Erfolgsdefinitionen

- ✓ Reichweite und Bekanntheit des Netzwerks
- ✓ ESCA Label
- ✓ Erlöse aus Veranstaltungen
- ✓ steigende Anzahl der Mitglieder
- ✓ aktive Beteiligung der Mitglieder
- ✓ Befähigung der Mitglieder
- ✓ Zufriedenheit der Mitglieder
- ✓ Steigerung des Erfolgs der Mitglieder (Umsatz, Wachstum, Innovationsumsetzung)

## Erfolgsfaktoren

### Angebot

- ❖ informeller Austausch
- ❖ attraktive Veranstaltungen zu innovativen Themen

### Zusammensetzung

- ❖ viele Mitglieder
- ❖ hohe Partizipation
- ❖ inhabergeführte Unternehmen (oft aktiver)

### Management

- ❖ Konstanz
- ❖ gute persönliche Kontakte zu den Mitgliedern
- ❖ Unternehmertypen

### Ausrichtung

- ❖ sektorale Orientierung
- ❖ überregionale Ausrichtung vs. regionale Verankerung

## Verwendete Kennzahlen

- ✓ Teilnehmer an Veranstaltungen
- ✓ Anzahl Mitglieder
- ✓ Projektbezogene Kennzahlen
- ✓ Mitgliederzufriedenheit
- ✓ ESCA-Label KPIs
- ✓ Reichweite online
- ✓ Besucher Website
- ✓ Anzahl vermittelte Kontakte
- ✓ generierte Fördermittel
- ✓ notwendige Kennzahlen zur staatlichen Förderung
- ✓ Anzahl Arbeitsgruppen und Teilnehmer
- ✓ Anzahl Newsletter-Empfänger
- ✓ Projekte und damit verbundene Fördersummen
- ✓ Anzahl von vermittelten Geschäften
- ✓ Erlöse durch Veranstaltungen

## Mögliche Erfolgsmessung der Netzwerkfunktionen

Es wurde deutlich, dass die Anzahl der verwendeten Kennzahlen und die Erfolgsdokumentation sowohl mit dem Alter des Netzwerks als auch mit der Auszeichnung durch ein Label des European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) im Rahmen der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) positiv korreliert.

Die angewendeten Kennzahlen können zusätzlich in Zusammenhang mit den theoretisch hergeleiteten Funktionen der Innovationsnetzwerke betrachtet werden:

Funktionen von Innovationsnetzwerken	Abbildung der Funktion durch Kennzahlen
<b>Ressourcenzugang und -austausch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anzahl unterstützter Fördermittelanträge und Beratungen zur Beantragung von Fördermitteln</li> <li>✓ Anzahl Veranstaltungen</li> <li>✓ Erlöse durch Veranstaltungen</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Kontakte</li> <li>✓ Anzahl Mitglieder</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Geschäfte</li> </ul>
<b>Ermöglichung der Handlungsabstimmung zwischen Unternehmen und Institutionen und Förderung der Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anzahl Arbeitsgruppen</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Kontakte</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Geschäfte</li> <li>✓ Partizipation und Beteiligung</li> </ul>
<b>Reduzierung von Unsicherheiten und Transaktionskosten durch Aufbau von Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anzahl Teilnehmer pro Veranstaltung</li> <li>✓ Anzahl Arbeitsgruppen</li> <li>✓ Anzahl Besucher Webseite und Reichweite</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Kontakte</li> <li>✓ Anzahl vermittelter Geschäfte</li> <li>✓ Anzahl Newsletter-Empfänger</li> </ul>
<b>Monetäre Vorteile durch Kooperation u.a. in Form kürzerer Produktentwicklungszeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anzahl unterstützter Fördermittelanträge und Beratungen zur Beantragung von Fördermitteln</li> <li>✓ Anzahl entstandener Kooperationen</li> <li>✓ Zusammensetzung der Innovationsnetzwerke/ Mitgliederstruktur</li> </ul>

# Fazit

Es wurde aufgezeigt, dass zur Erfolgsmessung zwei zentrale Schritte notwendig sind:

1. Es muss eine klare **Erfolgsdefinition** festgelegt, also die Faktoren und Kriterien bestimmt werden, die den Erfolg ausmachen. Diese können sich von Netzwerk zu Netzwerk unterscheiden.
2. Es müssen Kennzahlen definiert werden, die sowohl diesen **Erfolg eindeutig und vergleichbar abbilden** als auch von den Innovationsnetzwerken effizient und effektiv **erfassbar** sind.

Bei der Analyse der betrachteten Innovationsnetzwerke wurde deutlich, dass diese sowohl hinsichtlich der Erfolgsdefinition als auch der Erfolgsmessung ähnliche Ansätze verfolgen, die sich mit Forschungsergebnissen zu Innovations- und Kooperationserfolgswirkungsfaktoren in vielen Aspekten decken.

Hervorzuheben ist die Bedeutung der **Mitglieder-Beteiligung** und deren aktiver Mitgestaltung des Innovationsnetzwerkes für dessen Erfolg, was in verschiedenen mitgliederausgerichteten Kennzahlen dokumentiert wird.

## Praktische Empfehlungen

Aus den vorliegenden Ergebnissen werden folgende Empfehlungen abgeleitet:

1. Das Innovationsnetzwerk sollte, basierend auf seinen Zielen und unter Einbeziehung seiner Stakeholder, sowohl Erfolgsfaktoren als auch **eindeutig messbare Erfolgsaspekte definieren**. Es muss eine klare Definition vorliegen, was Erfolg (sowohl lang- als auch kurzfristig) für das Netzwerk bedeutet.
2. Aufbauend auf den hier vorgeschlagenen Kennzahlen, sollte dann eine Auswahl, Ergänzung und Zuordnung der Kennzahlen zu den jeweiligen individuell festgelegten Erfolgsfaktoren und -aspekten erfolgen.
3. Die entsprechenden Kennzahlen sollten bereits **in frühen Stadien angewendet** werden, selbstverständlich unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit des Netzwerk-Managements.
4. Somit entsteht von Anfang an ein **individuelles und zugleich vergleichbares Konzept** zur Erfolgsmessung.