

# Regionale Innovationssysteme Zentrale Handlungsempfehlungen

Moderations- und Explorationsstudie im Auftrag des Ministeriums  
für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Vortrag im Rahmen des Regional-Dialogs am 22.11.2017 in Stuttgart

Tobias Koch, Jürgen Egel  
Stuttgart, 22. November 2017



01 Studiendesign und Erfahrungen aus den Workshops

02 Innovationsleistungen der KMU und Intermediäre

03 Schlussfolgerungen und zentrale Handlungsempfehlungen

- Baden-Württemberg gehört europaweit zu den **führenden Wirtschafts- und Innovationsstandorten**
- Wirtschafts- und Innovationsleistung ist sowohl durch **Großunternehmen** (Konzerne) als auch durch **starken Mittelstand** (Hidden Champions) geprägt
- **Allerdings: Sinkende Innovationsleistung von KMU in den letzten Jahren in Deutschland und auch in BW**

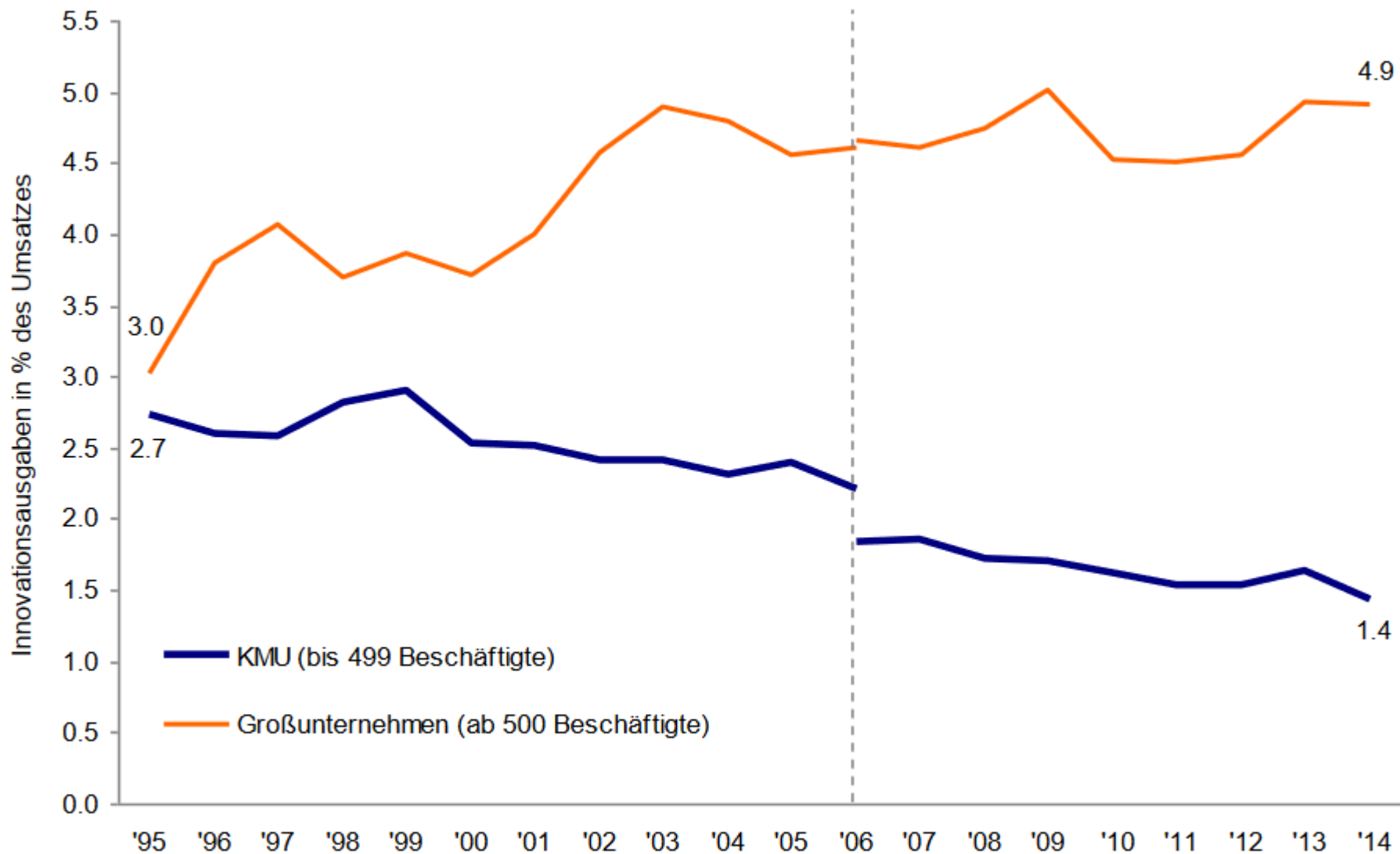


**Frage/Ziel:** Wie kann durch eine **verbesserte Vernetzung** der Intermediäre die Innovationsleistung der KMU erhöht werden?

- Systematische **Bestandsaufnahme** der regionalen Innovationssysteme und der **Wirkungszusammenhänge**
- Ableitung von **Schlussfolgerungen** und Erarbeitung von **Handlungsempfehlungen** zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Vernetzung sowie **Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU**



# Wachsende Schere bei Entwicklung des Anteils der Innovationsausgaben am Umsatz zw. Großunternehmen und Mittelstand



Regional-Dialog 20.02.17



## 1 Recherche

Charakter /  
Wirkungsweise  
regionaler  
Innovations-  
systeme

- **Literaturrecherche** (state of the art, Best-Practice-Beispiele)

2

## Analyse

Regionale  
Bestandsaufnahme und  
Analyse des  
Zusammenhangs  
Vernetzungsgrad und  
Innovationsleistung

- **Systematische Erfassung** aller Intermediäre in BW
- **Intermediärsbefragung** und vertiefende Analysen ZEW
- **Regionale Workshops** in allen 12 Regionen in BW

Regional-Dialog 22.11.17



3

## Strategie

Ableitung von  
Handlungs-  
empfehlungen

- Entwicklung von **Handlungs-empfehlungen**, Einbeziehung RCK
- **Weiterentwicklung** unter **Einbezug der Teilnehmer** des Regional-Dialogs

## Durchführung von 12 regionalen Workshops

- **Ziele:**
  - **Einbezug** der **Expertise** vor Ort durch regionale Workshops
  - **Einheitliche, systematische Bestandsaufnahme** der Intermediäre und deren **Vernetzung** miteinander in den 12 Regionen BWs
  - Reflektion u. Diskussion von Ergebnissen der laufenden **Intermediärsbefragung**
  - Erkennen von **Wirkungszusammenhängen** aus der Vernetzung
  - Schaffen des **Bewusstseins** für **zielgeführte/strategische Vernetzung** der Innovationsakteure vor Ort
  - **Generierung von Impulsen/Ansatzpunkten** für die **Weiterentwicklung** der Vernetzung in den regionalen Innovationssystemen
- **Ablauf: 4-stündige Workshops** nach einheitlichem Ablaufkonzept
- **Zeitraum: Mai und Juni 2017**
- Beteiligung von **180 Intermediären** in den Regionen (u.a. Wifö, IHK/HWK, Uni/HAW, Cluster/Netzwerke, Regionalverband, RegioWIN, TGZ, KMU)

- Thema „strategische Vernetzung der Intermediäre“ wurde zum ersten Mal landesweit in allen Regionen **Raum und Zeit** gegeben
- **Stärken** und **Schwächen** sowie **Umfrage-** und **Analyseergebnisse** wurden diskutiert und Ergänzungen ausgesprochen, **Best Practice Beispiele** identifiziert
- Teilweise **konkrete Ansatzpunkte** für die Weiterentwicklung erarbeitet

➔ Überwiegende Zahl der Teilnehmer erkennt **Potential zur Steigerung des Innovationserfolgs** in stärkerer Vernetzung → Workshop als **Anstoß/Impuls für weitere Innovationen in und zwischen Unternehmen** **wenngleich** Großteil der Innovationen zw. Unternehmen entstehen

➔ Ebene der **12 Regionen** mehrheitlich geeigneter Rahmen, aber kleinräumigere und großräumigere Zusammenarbeit bietet sich thematisch vereinzelt an

! Vernetzung erfordert **Zeit** und **personelle Ressourcen**

→ **Mehraufwand** an Vernetzung muss **Mehrwert** erbringen

→ Vernetzung darf **kein Selbstzweck** sein; sollte **zielgeführt** erfolgen



01 Studiendesign und Erfahrungen aus den Workshops

02 Innovationsleistungen der KMU und Intermediäre

03 Schlussfolgerungen und zentrale Handlungsempfehlungen



## Analysen

- Innovationsleistung der KMU in den Regionen Baden-Württembergs
- Struktur, Aktivitäten und Vernetzung der Innovations-Intermediäre in den Regionen Baden-Württembergs
- Zusammenhang zwischen Aktivitäten und Vernetzung der Innovations-Intermediäre und der Innovationsleistung von KMU

## Innovationsleistung

- Mannheimer Innovationspanel (repräsentative Stichprobenerhebung)
- Stichprobe BW: ca. 6.500 Unternehmen in den Erhebungsjahren 2014 bis 2017, davon über 5.800 KMU
- Messkonzept: Indikatoren zu Inputs, Outputs und Organisation von Innovationsprozessen

## Struktur, Aktivitäten und Vernetzung der Innovations-Intermediäre

- Liste der in BW aktiven Innovations-Intermediäre nach Kategorien (insgesamt 907)
- Online-Befragung der Intermediäre
- 490 Antworten
- Messkonzept: Art, Umfang und Zielgruppen der Aktivitäten, Zusammenarbeit mit anderen Intermediären

## Einführung von Innovationen:

- Produkt- und/oder Prozessinnovationen
- Marktneuheiten, Sortimentsneuheiten

## Ausgaben für Innovationen:

- Innovationsintensität (Innovationsausgaben in % des Umsatzes)
- FuE-Intensität (FuE-Ausgaben in % des Umsatzes)
- kontinuierliche FuE-Tätigkeit

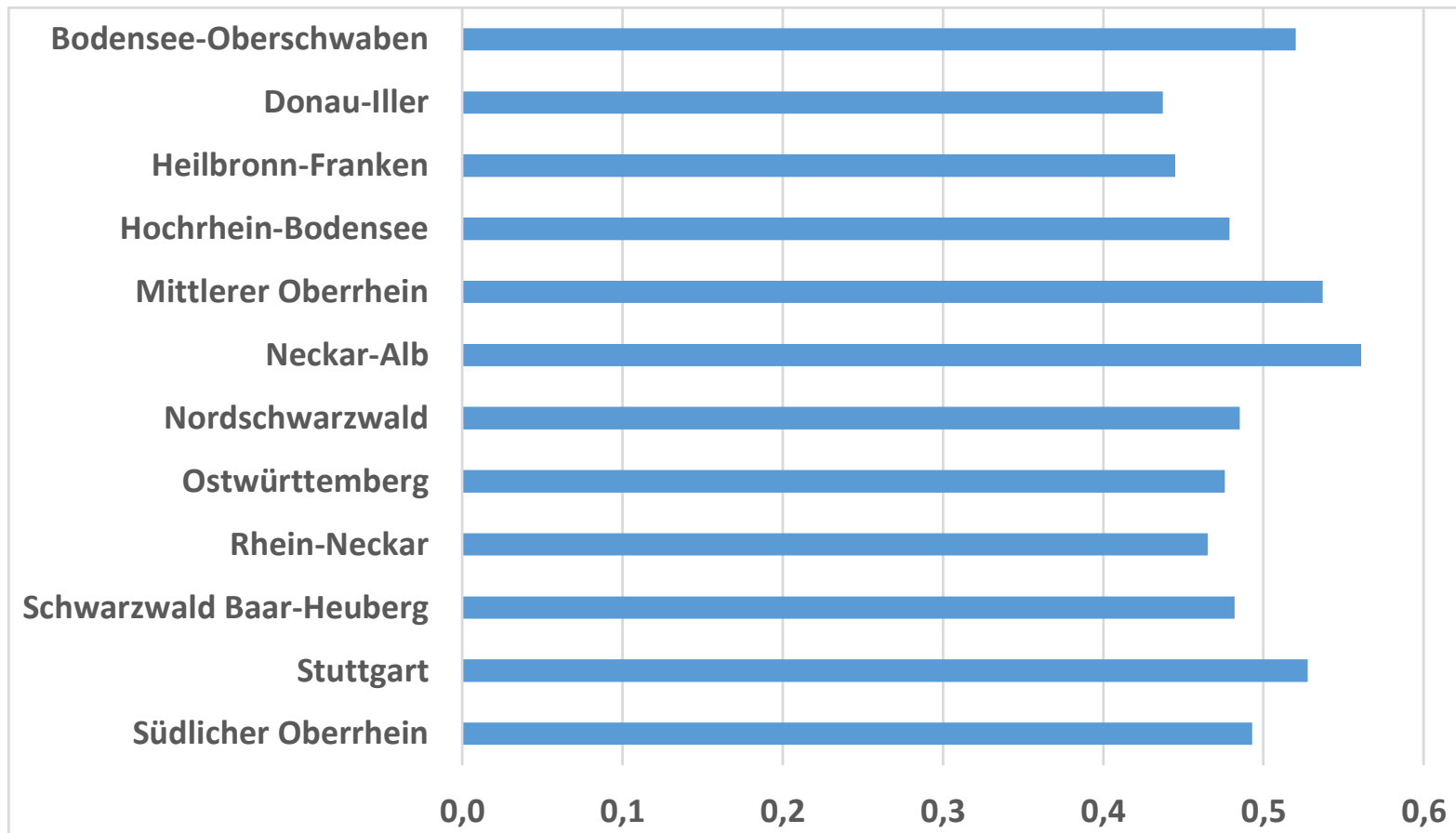
## Innovationserfolge:

- Umsatzanteil von Produktinnovationen / Marktneuheiten
- Stückkostenreduktion durch Prozessinnovationen

## Kooperationen, Förderung:

- Innovationskooperationen mit Wissenschaft / Unternehmen
- Innovationskooperationen mit Partnern in der Region
- Erhalt öffentlicher Innovationsförderung (Land, Bund, EU)

## Gesamtindex der Innovationsleistung von KMU nach Planungsregionen in BW



Quelle: ZEW, Mannheimer Innovationspanel

- Keine großen Unterschiede der Innovationsleistung der KMU nach Regionen
- Für vier zentrale Innovationsindikatoren (Innovatorenquote, Anteil von KMU mit kont. FuE, Innovationsintensität, Umsatzanteil mit neuen Produkten) sind die BW-Regionen mit den niedrigsten Werten mindestens auf dem Niveau des deutschen Durchschnitts
- Dieser positive Befund gilt auch für die ländlichen Teile Baden-Württembergs (Ausnahme: Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen)
- Alle Regionen weisen im innerdeutschen Vergleich hohe Maßzahlen der Innovationsleistung auf
  
- Keine „abgehängten“ Regionen in BW, geringe Disparitäten in BW
- Zwischen ländlichen und städtischen Regionen in Europa und auch in anderen deutschen Bundesländern gibt es hingegen erhebliche Unterschiede

## **Umfang des Intermediär-Angebots:**

- Anzahl Intermediäre (gewichtet mit Vernetzungsintensität)

## **Struktur der Intermediäre in der Region:**

- Konzentration der zentralen Akteure
- Anteil Intermediäre, die als zentrale Akteure genannt wurden
- Bedeutung zentraler Akteure gemessen am Intermediär-Angebot

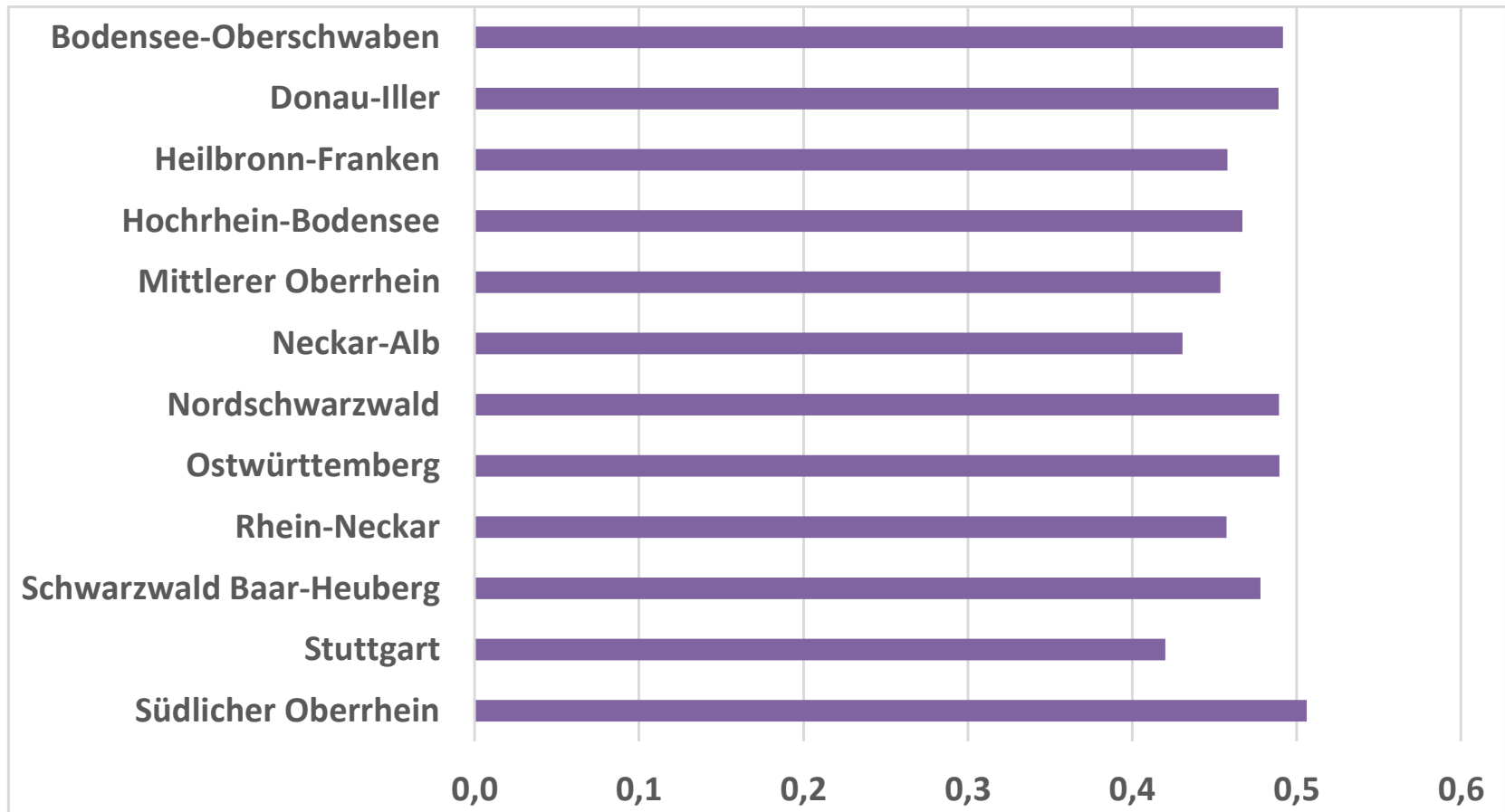
## **Zusammenarbeit mit anderen Intermediären:**

- Anzahl Kooperationen
- regionale und inhaltliche Ausrichtung
- Vielfalt der Vernetzung (regional/inhaltlich)

## **Aktivitäten für die Zielgruppe Unternehmen:**

- Umfang der Aktivitäten
- regionale Ausrichtung, Art der Aktivitäten
- Fokus auf Zielgruppe Unternehmen

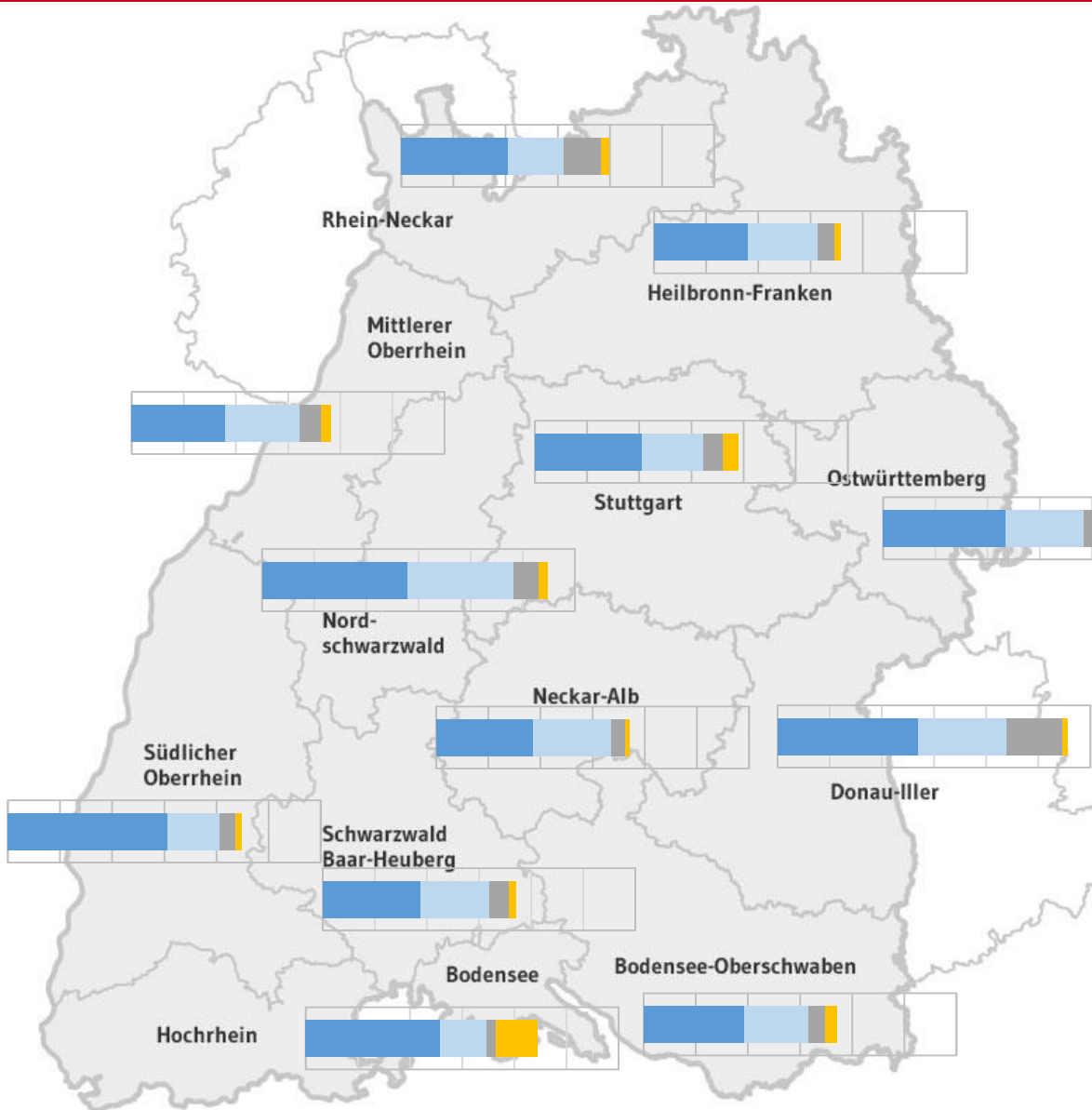
## Gesamtindex der Aktivitäten und Vernetzung von Innovations-Intermediären nach Planungsregionen in BW



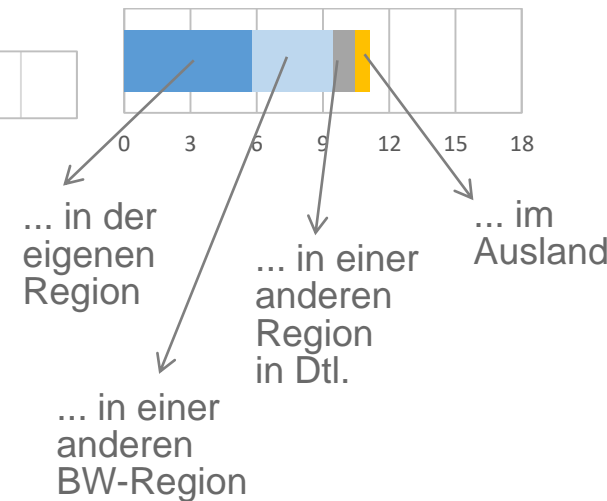
Quelle: ZEW, Befragung Innovations-Intermediäre

- Keine großen Unterschiede von Aktivitäten und Vernetzung der Innovations-Intermediäre nach Regionen
- Unterschiede zeigen sich bei Inhalten und regionaler Ausrichtung der Aktivitäten
- Generell besteht eine starke Ausrichtung auf die Zielgruppe „Unternehmen“ und auf die Aktivität „Zusammenarbeit in Innovationsprojekten“
- Kammern weisen die höchste Vernetzungsintensität auf
  
- Sehr aktive Intermediärs-Landschaft in allen Regionen, die auch von der personellen Ausstattung her gute Bedingungen gewährleisten kann
- In vielen Regionen gibt es zentrale Akteure, die die Vernetzung befördern (meistens die Kammern, Cluster bzw. Netzwerke sowie die regionalen oder kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen)

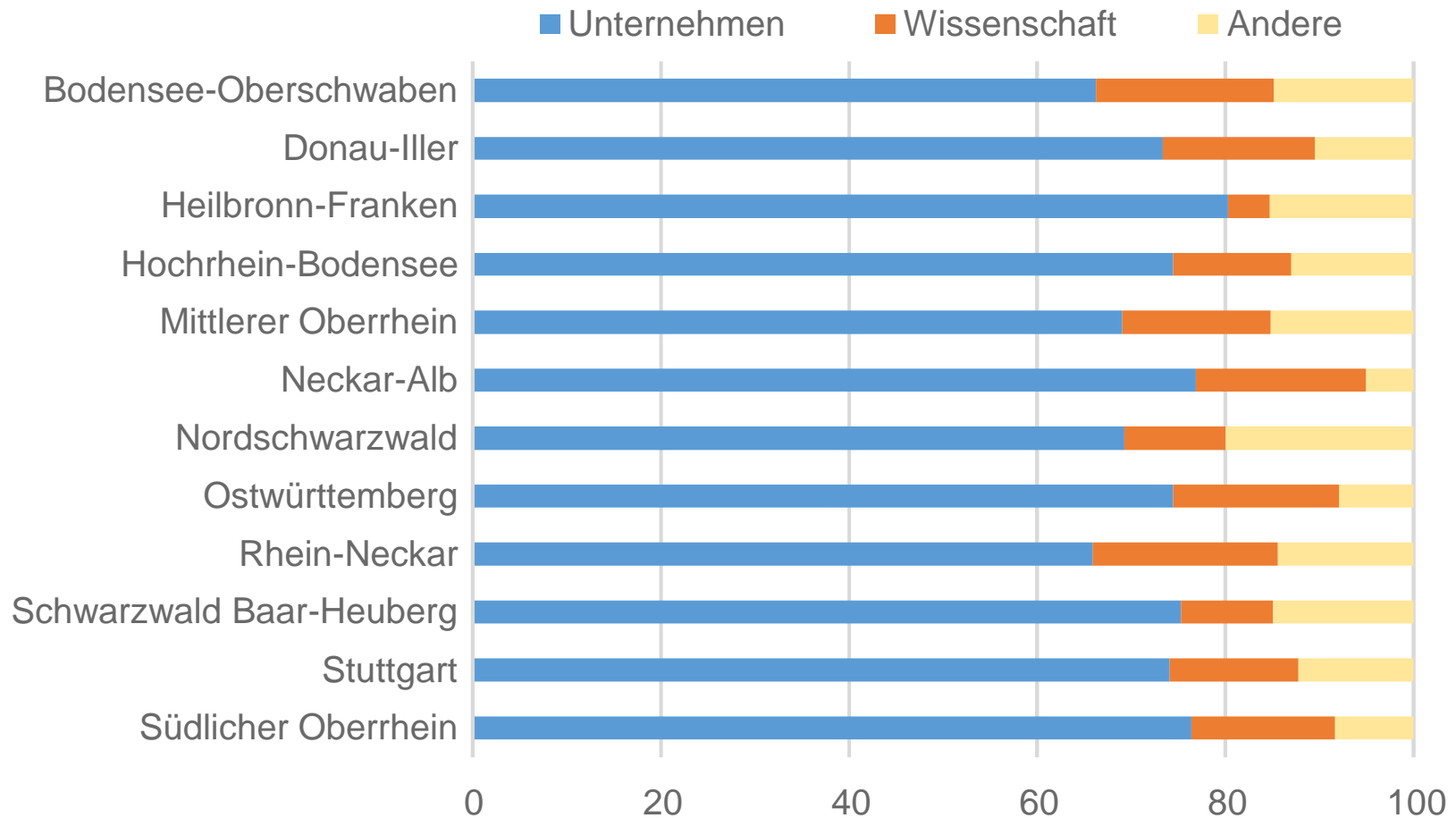




durchschnittliche Anzahl von Kooperationen eines Innovations-Intermediärs mit anderen Intermediären...



## Verteilung der Aktivitäten nach Zielgruppen (Durchschnittswert über alle Aktivitäten)



## Unternehmensmerkmale

- Größe
- Branche
- Alter
- Humankapital

## Intermediärs-Aktivitäten / -Vernetzung

- Zusammenarbeit mit anderen Intermediären
- Intermediär-Aktivitäten mit der Zielgruppe  
Wirtschaft
- Struktur der Intermediärslandschaft



## Innovationsleistung

- Einführung von Innovationen
- Ausgaben für Innovationen
- Innovationserfolge
- Kooperationen, Erhalt  
öffentlicher Förderung



## Regionsgröße

- Anzahl innovative  
Unternehmen

- Nur **wenige signifikante Zusammenhänge** zwischen der Innovationsleistung der KMU und den Aktivitäten / Vernetzung von Intermediären und in der Region, bezogen auf deren bisheriges Tätigkeitsspektrum
- **Positive** Zusammenhänge zeigen sich für
  - Vorhandensein zentraler Akteure (insbesondere IHK)
  - starke Ausrichtung auf die Zielgruppe „Unternehmen“
  - Nähe zu Steinbeis- und Hochschultransfereinrichtungen (10–25 km Umkreis)
  - Finanzierungsaktivitäten auf Innovationsbeteiligung und FuE-Aktivitäten
  - Nähe zu Zentren auf die Vergabe von externen FuE-Aufträge
- Vorteile **institutioneller Vernetzung** zeigen sich eher in größeren räumlichen Zusammenhängen
- Für **Umfang der Aktivitäten** zeigt sich häufig ein **negativer Zusammenhang** zur Innovationsleistung der KMU. Sollte nicht kausal interpretiert werden: Intermediäre steigern ihre Aktivitäten, wenn sie eine schwächere Innovationsorientierung der KMU feststellen.

- Die Innovations-Intermediäre in BW haben einen relativ gleichmäßig hohen Stand an Aktivitäten und Vernetzung erreicht, es gibt keine wesentlichen regionalen Defizite in der Innovationsleistung
- Die Intermediäre scheinen eventuelle Innovationschwächen der KMU in ihrer unmittelbaren Umgebung wahrzunehmen und reagieren mit verstärkten Aktivitäten
- In den Planungsregionen BWs befinden sich Intermediäre und KMU in austarierten Systemen und sind offensichtlich gut aufeinander abgestimmt
  
- Befunde zu einem Zeitpunkt ermittelt, dem eine stabile Phase kontinuierlichen Wachstums vorausging
- Umbruchphasen sind allerdings in absehbarer Zeit sehr wahrscheinlich, dafür sollten sowohl die KMU, als auch die Innovationsintermediäre gerüstet sein
- Neue Ansätze können die Zusammenarbeit bereichern
  - Themenspezifische/temporäre Vernetzung
  - Regions“offene“ Vernetzung
  - Zentrale Akteure stärken
  - Digitalisierungsstrategien branchen- und geschäftsfeldbezogen gestalten

01 Studiendesign und Erfahrungen aus den Workshops

02 Innovationsleistungen der KMU und Intermediäre

02 Schlussfolgerungen und zentrale Handlungsempfehlungen

## Probleme und Herausforderungen, die mehrheitlich in den Regionen zu erkennen sind

- Maßgeblich nur **oberflächliche Kenntnis** über andere Intermediäre, kein tieferes Wissen über **Leistungsportfolio** und **Zielgruppen** der Anderen, Austausch häufiger eher **persönlich, informell** und **punktuell**
- Fehlende Einführung von neuen Intermediären im regionalen Innovationssystem (u.a. Fluktuation), **fehlender systematisch aufbereiteter Überblick**
- Wenig bis gar keine Absprachen zur **Arbeitsteilung** zwischen Intermediären (gewisse Doppelstrukturen u. Ineffizienzen bei der Bearbeitung von Anfragen)
- Wenig **gemeinsames Agieren** der Intermediäre („Einzelkämpfer statt Teamplayer“)
- Kenntnis und Zusammenarbeit mit **Nachbarregionen** oft schwach ausgeprägt, Schnittstellen / komplementäre Angebote werden wenig genutzt
- **Knappe Ressourcen** der Intermediären für zusätzliche Aktivitäten
- Jeder Intermediär hat durch **seinen Auftraggeber** definierte Tätigkeiten und Aufgabenfelder → Teils **Interessenskonflikte** und **Konkurrenzdenken** unter den Intermediären
- ...





Gemeinsame Identifizierung von **Schnittstellenthemen, Zukunftsthemen** und **Transformationspotentialen**



Verbesserung **Wissenstransfer**, Vernetzung der **Wissenschafts- und Transferakteure**



Steigerung der **Transparenz** und Herstellung einer **effizienten Arbeitsteilung** und **Organisation**



Unterstützung durch die **Landespolitik**





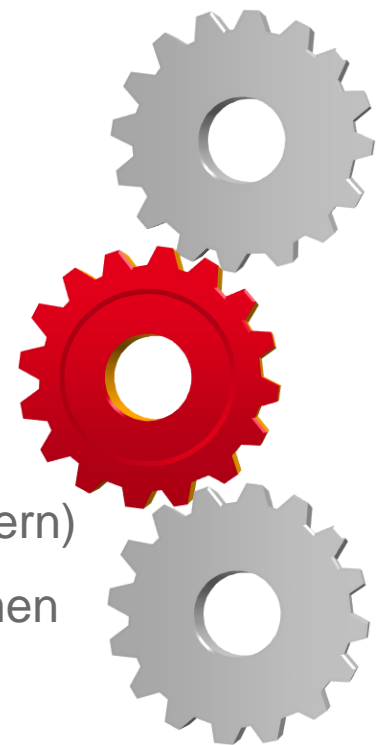
## Empfehlung:

Stärkung der Innovation durch gemeinsame **Identifizierung**, **Agenda-Setting** und **Etablierung/Nutzung** von

- Schnittstellenthemen
- Zukunftsthemen
- Transformationspotentialen

## Mehrwert:

- **Strategische, systematische und zukunftsgerichtete Weiterentwicklung** der Kompetenzfelder der Region (Anschluss Region u. Unternehmen an neue Entwicklungen sichern)
- **Nutzen** von **Innovationspotentialen** neuer (Querschnitts-)Themen
- **Unterstützung der KMU** bei zukünftiger Ausrichtung; vor dem Hintergrund **fehlender Zeit u. Ressourcen** der KMU sowie aktueller **Unsicherheit** bzgl. Transformationsbedarfe (u.a. Automobilzulieferer) und Zukunftstrends (u.a. Digitalisierung)





## Ansatzpunkte zur Umsetzung:

- **Vorausschauende** und **systematische Organisation** und **Koordination** des Prozesses durch die Intermediäre; strukturierter Einbezug **von KMU**
- **Gemeinsame Identifizierung von Schnittstellen** zwischen bestehenden Themenkompetenzen/Stärkefeldern (Branchen) zum Aufbau eines wertschöpfungsstarken Innovationsthemas; insb. **cross-clustering**: strukturierter Austausch Clustermanager und Initiierung Austausch der KMU aus unterschiedlichen Branchen
- Gemeinsame vorausschauende und regelmäßige **Analyse**, welche Relevanz die großen **Zukunftstrends** für die Kompetenzfelder/Branchen in den RegioINNOs haben
- Gemeinsame **Ermittlung**, welche **Auswirkungen** Zukunftstrends auf die Region u. Unternehmen haben (u.a. **Chancen** und **Transformationsbedarfe**); Sondierung, welche **zielgerichteten Hilfestellungen** zur Unterstützung der KMU gemeinsam angeboten werden können





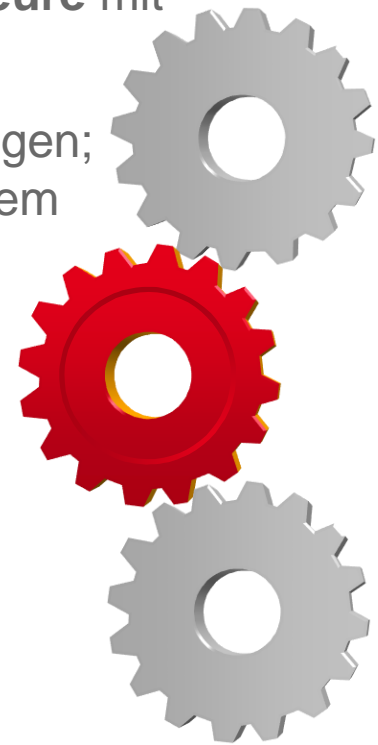
## Empfehlung:

Stärkung des **Innovationstransfers** zwischen KMU und Wissenschaft durch (weitere) **Vernetzung der Wissenschafts- und Transferakteure** mit anderen Intermediären

Gilt besonders für KMU, die Unterstützung von Wissenschaft benötigen; auch wenn Großteil der Innovationen B2B entstehen liegt in stärkerem Wissenstransfer **noch erhebliches Potential**

## Mehrwert:

- **Schnellerer, passfähigerer und effizienterer Wissenstransfer** zwischen KMU und Wissenschaft („Quick-Wins“)
- **Stärkere Zusammenarbeit** innovativer KMU mit Wissenschaft
- **Erleichterung Suche und Zugang** der KMU zu wissenschaftlichen Partnern; vor dem Hintergrund eines **fehlenden Überblicks** der KMU über Wissenschaftsszene, **Berührungängste** aufgrund fehlender Erfahrungen, unterschiedliches **Begriffsverständnis**





## Ansatzpunkte zur Umsetzung:

- **Nutzung von Clustern / Netzwerken** für gezielten, organisierten und thematisch spezialisierten Wissenstransfer
- **Gezielte und abgestimmte Kontakthanbahnung** zw. ausgewählten KMU und wissenschaftl. Akteuren in **Innovationsforen-/workshops**, z.B. zu **Herausforderungen** der KMU (u.a. Marktveränderung) oder Vorstellung **neuer technologischer Entwicklungen** aus Wissenschaft (wirtschaftlich nicht genutzte Forschungsergebnisse in Wert setzen); **innerhalb** oder **zwischen Branchen** denkbar
- Steigerung **Übersicht** und **gezielte Hilfestellung** durch **koordinierende Stelle für Wissenstransfer**; z.B. ein Ansprechpartner für KMU bei Suche nach wissenschaftl. Partner; (vgl. Innovationsallianz Mittlerer Oberrhein)
- Wissenstransfer und Kontaktaufbau zur Wissenschaft durch Zusammenarbeit bei **Abschlussarbeiten** zw. KMU u. Hochschulen, z.B. Erarbeitung Innovationsvorschläge





## Empfehlung:

Stärkung der Innovation durch

- **Steigerung der Transparenz** zwischen den Intermediären
- **Definition einer effizienten Arbeitsteilung und Organisation**

## Mehrwert:

- Hohes Niveau an Transparenz ist **grundlegende Voraussetzung** für Zusammenarbeit der Intermediäre
- Erhöhung der **Reichweite** u. **Aufmerksamkeit** bei Bündelung von Angeboten sowie Nutzen **Synergien** u. **Ressourceneffizienzen**
- **Schnellere, koordiniertere, passfähigere und effizientere** Bearbeitung von KMU-Anfragen
- **Aufbau eines eingespielten Netzwerkes** an Intermediären (regional-governance), was wiederum gemeinsame Förderanträge (vgl. RegioWIN) oder gemeinsames, schnelles Agieren in Krisensituationen erleichtert





## Ansatzpunkte zur Umsetzung:

- Identifizierung **wesentlicher Intermediäre** im RegioINNO und ihrer Funktionen, spezifischen Branchenkompetenzen, etc.
- Festhalten der Ergebnisse in einer **Datenbank** der Intermediäre und dauerhafte, regelmäßige **Aktualisierung**, um Übersicht für alle Intermediäre zu bieten (insb. für neue Intermediäre)

Institution	Ansprechpartner	Funktion / Angebot des Intermediärs	Spezifische Branchenkompetenz	Kontakt-daten	...
IHK	XX	Gründungsberatung	-	XX, Tel.: XX	...
Hochschule XY	XX	Transfer Hochschule	Mechatronik	XX, Tel.: XX	...
IT-Cluster	XX	Vernetzung KMU, Wissenstransfer im Bereich IT	IT insb. Anwendung im Bereich Car-IT	XX, Tel.: XX	...
...	...	...	...	...	...

*Beispielhafter Entwurf für Datenbank/Übersicht*

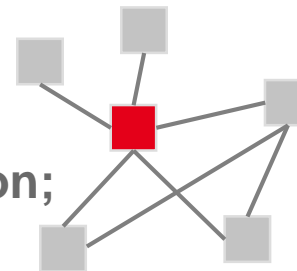


- **Systematische Einführung** neuer Intermediäre durch „alte“ Intermediäre hinsichtlich Akteure und Arbeitsteilung im RegioINNO



## Ansatzpunkte zur Umsetzung:

- Gemeinsamer Austausch, welche Angebote/Leistungen von welchem Intermediär erbracht werden, Identifizierung von Doppelstrukturen sowie Abstimmung hinsichtlich **Reduzierung von Doppelstrukturen**
- Sondierung, inwiefern **gemeinsame Formate** angeboten werden können
- **Aushandlungsprozess** unter den Intermediären bzgl. der Festlegung einer verbindlichen **Arbeitsteilung** und effizienter **Prozessabläufe** (u.a. Regelung bzgl. Weiterleitung von bestimmten KMU-Anfragen an dafür spezialisierte Intermediäre)  
→ nicht jeder Intermediär muss alles können und leisten!
- **Etablierung eines zentralen Akteurs** (Lotse, Koordinator der Intermediäre, „Spinne im Netz“) als **Ansprechpartner/Vermittler** zw. den Intermediären sowie zur Wirtschaft, **koordinierende** und **impulsgebende Funktion**; (erste Überlegungen in Workshops diskutiert)



- Beschriebene Ansätze sind **keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen**, die für alle regionalen Innovationssysteme und Intermediäre gelten  
→ je nach Ausgangslage und regionalen Rahmenbindungen haben diese **unterschiedliche Relevanz und Gültigkeit**
- Ansätze gelten nicht ausschließlich auf Ebene der **12 definierten Regionen**, erhebliches Potential liegt in der **Kooperation mit Nachbarregionen** bzw. **kleinräumiger**
- Intermediäre sind im Sinne der **Freiwilligkeit** für die Umsetzung und Gestaltung der Vernetzungsaktivitäten **verantwortlich** → **Bereitschaft und Eigeninitiative**
- Erfolg der weiteren Umsetzung hängt maßgeblich von Einbeziehung und **Rückhalt** wichtiger **politischer Entscheidungsträger** in den Regionen ab
- **Flankierende Unterstützung** durch die **Landespolitik**







## Tobias Koch

Principal

---

prognos | Eberhardstr. 12 | D-70173 Stuttgart

Tel: +49 711 32 09-605

Fax: +49 711 32 09-609

E-Mail: [tobias.koch@prognos.com](mailto:tobias.koch@prognos.com)

## Jürgen Egel

Stellvertretender Forschungsbereichsleiter  
Innovationsökonomik und Unternehmensdynamik

---

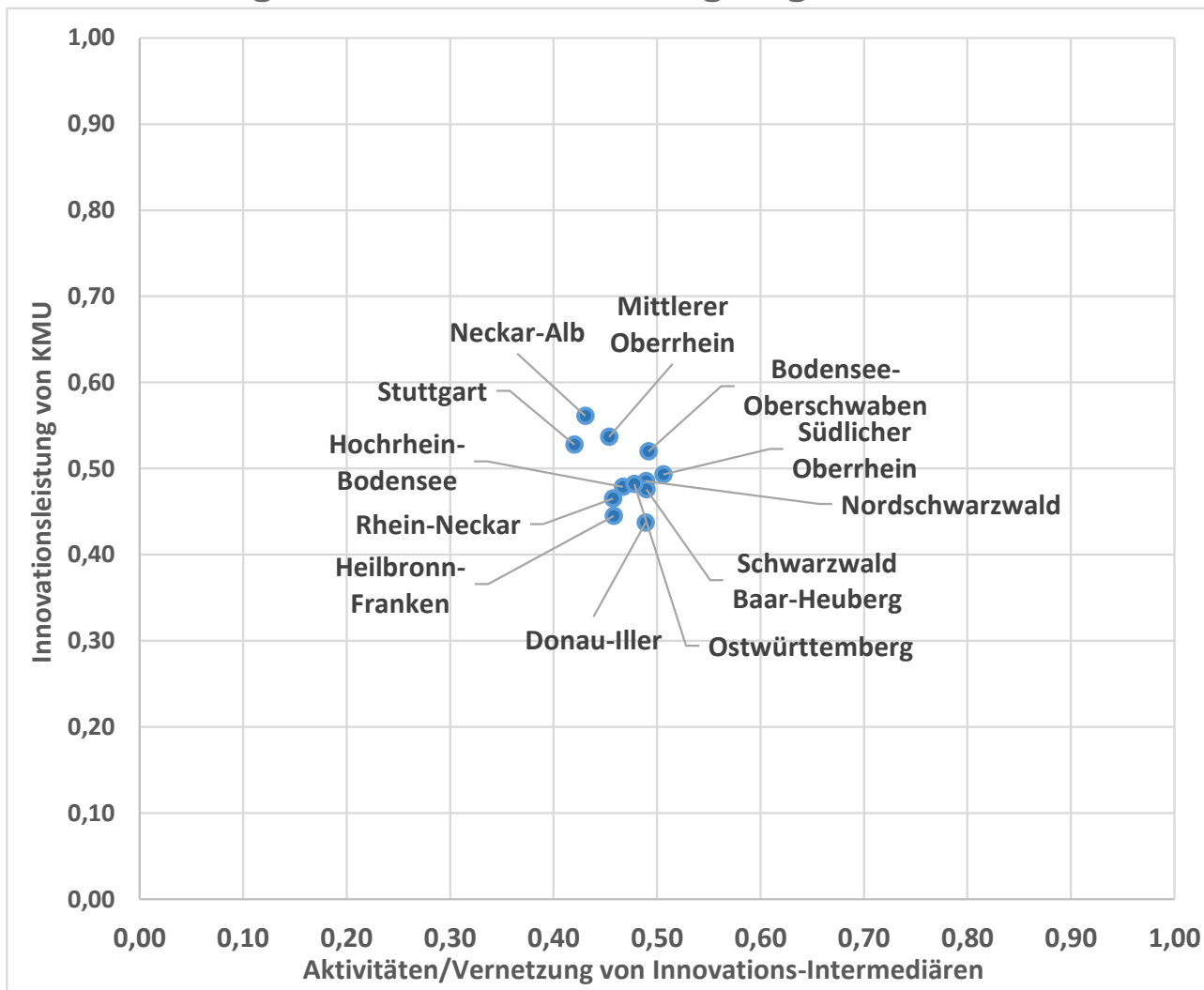
ZEW | L 7, 1 | D-68161 Mannheim

Tel: +49 621 1235-176

Fax: +49 621 1235-170

E-Mail: [egeln@zew.de](mailto:egeln@zew.de)

## Gesamtindizes der Aktivitäten/Vernetzung von Innovations-Intermediären und Innovationsleistung der KMU nach Planungsregionen in BW

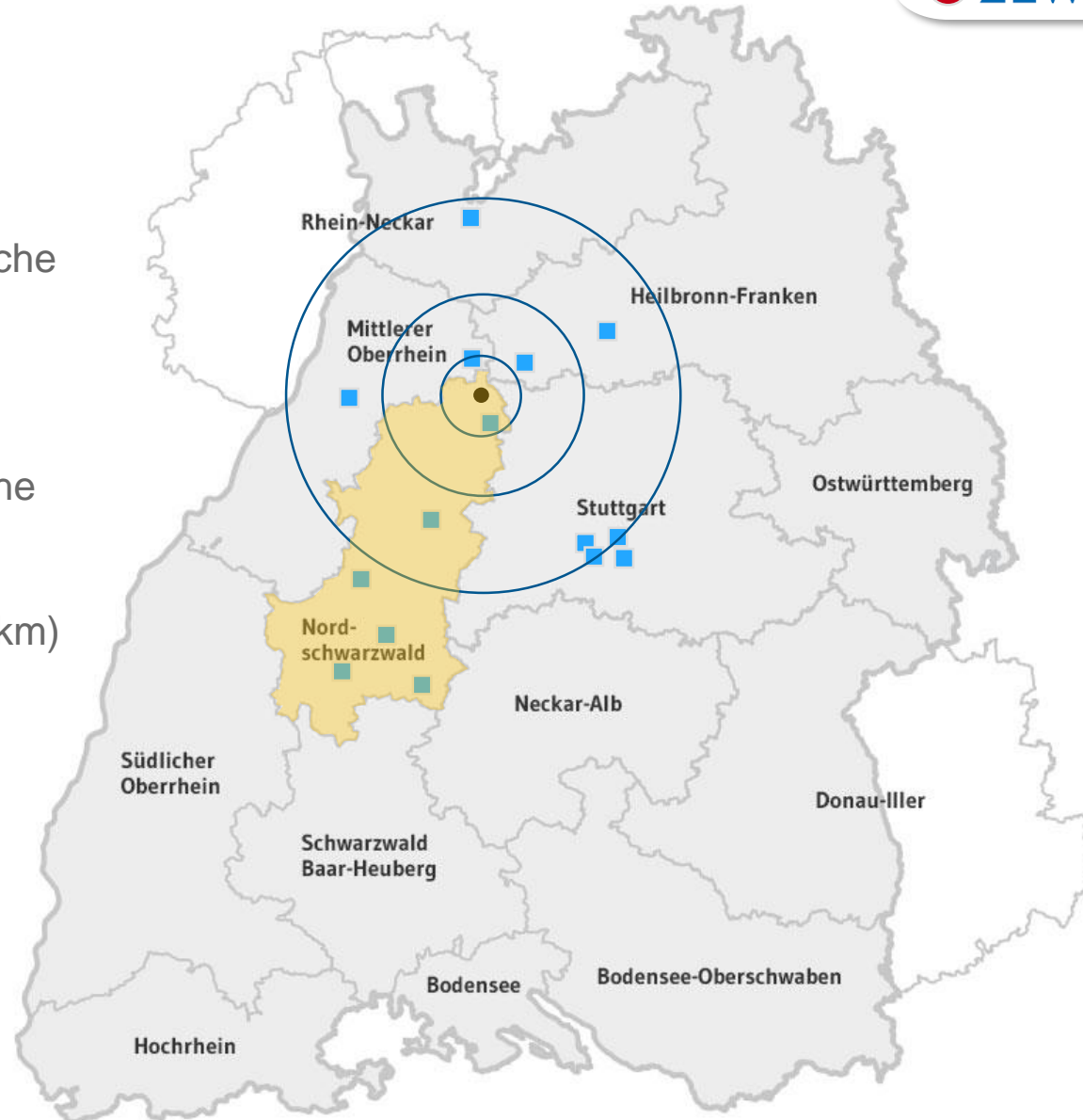


Quelle: ZEW, Befragung Innovations-Intermediäre, Mannheimer Innovationspanel

## Regressionsmodelle zur ökonomischen Analyse des Zusammenhanges

- **Regionenmodell:** durchschnittliche Aktivitäten/Vernetzung von Intermediären in einer Planungsregion
- **Standortmodell:** durchschnittliche Aktivitäten/Vernetzung von Intermediären im Umkreis eines Unternehmens (10km, 25km, 50km)

- Standort von Intermediären (idealtypisch)
- Standort eines Unternehmens





Gemeinsame Identifizierung von **Schnittstellenthemen, Zukunftsthemen** und **Transformationspotentialen** **3**

**Moderation:**  
Marion Neumann



Verbesserung **Wissenstransfer**, Vernetzung der **Wissenschafts- und Transferakteure** **2**

**Moderation:**  
Jürgen Egel, Josefine Diekhof



Steigerung der **Transparenz** und Herstellung einer **effizienten Arbeitsteilung** und **Organisation** **1**

**Moderation:**  
Melanie Reisch