

Ein komplexer Umbauprozess

Eine nur auf Technologieförderung reduzierte Innovationspolitik greift zu kurz

Es ist wieder modern, über Innovation zu reden. Nachdem sich die Politik, wie der Reformstau belegt, selbst jahrelang in Innovationsverzicht geübt hat, will man jetzt mit Innovationsprogrammen anderen auf die Sprünge helfen. Das entspricht dem Zeitgeist. Über nichts ist derzeit so schnell Einigkeit zu erzielen wie über die Notwendigkeit zur Innovation. Die heutige Konjunkturkrise macht Versäumnisse von gestern sichtbar. Der internationale Wettbewerb und das Wegbrechen von Märkten erhöhen den Druck.

Nachdem Innovationen in den letzten Jahren verschoben worden sind, solange es ging, und Bestandsicherung sowie Rationalisierung betriebliches Handeln bestimmt haben, suchen Firmen jetzt nach Wegen, entstandene Lücken zu schließen. Dies kreuzt sich mit dem gut gemeinten Bemühen der Politik, Innovationen zu fördern. Orientiert an vermeintlichen Zukunftstechnologien soll durch Technologieförderung von EU, Bund und Ländern die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren angestoßen werden. Die Festlegung der „richtigen“ Technologiefelder für den Bedarf von morgen, die heute noch keiner kennt, wird dabei Räten und Kommissionen übertragen. Inhaltlich gesteuert durch

Institutionen, die selbst von den Förderprogrammen profitieren, macht der Staat selektiv einzelne Technologiefelder mit Subventionen attraktiv und lenkt so – unter Ausblendung der diskriminierenden Wirkung für die Entwicklung alternativer Problemlösungspotenziale – weite Bereiche der Wirtschaft auf die gleichen Felder.

Im Ergebnis sind zwar in vielen Technologiebereichen Forschungs- und Entwicklungszentren entstanden, die exzellentes Wissen erzeugen, das in einer Insiderszene Aufsehen erregt, aber kaum zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren führt. In Deutschland erarbeitete technologische Potenziale kommen nicht oder erst über den „Umweg“ Japan oder USA verzögert zur Anwendung. Das mündet dann in der öffentlich beklagten Umsetzungslücke vorliegender Forschungsergebnisse. Ohne sich davon in seiner angebotsorientierten Technologieförderung beirren zu lassen, versucht man, den Übergang neuer Technologien in unterschiedliche Anwendungsfelder durch ein in Deutschland unübersichtlich gewordenes Transfersystem, das inzwischen große Teile der Mittel zur Innovationsförderung bindet, zu forcieren.

Mit diesen Reparaturmaßnahmen bemüht man sich also, das zu



Bernd Kriegesmann ist Leiter des Instituts für angewandte Innovationsforschung in Bochum und Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Gelsenkirchen.

heilen, was in einer technologiezentrierten Innovationsförderung versäumt wurde: Technologieentwicklung und -anwendung zusammenzubringen.

Aber auch die Effekte der milliardenschweren Transferbemühungen bleiben weit hinter den Erwartungen zurück. Die einfache Übertragung von Technologie in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren ist der absolute Grenzfall. Die erfolgreiche Umsetzung neuer Technologien in unterschiedlichen Anwendungsfeldern setzt erhebliche Anpassungsentwicklungen und die Lösung umfangreicher Integrationsprobleme bei Fertigungstechnologien, Personal- und Organisationsstrukturen, Kunden- und Zuliefersystemen voraus. Die Erfahrungen mit Toll Collect demonstrieren dies gerade eindrucksvoll.

Innovation ist nicht das Schließen technologischer Lücken oder

der Abbau einer Technologiehalde durch ein extensives Transfersystem. Innovationen gleichen komplexen Umbauprozessen, in denen neue Lösungen entwickelt, bisherige Problemlösungen in Frage gestellt, bestehende Fertigungstechnologien obsolet, Mitarbeiterkompetenzen entwertet, Besitzstände gefährdet und Marktbeziehungen völlig neu geordnet werden. Innovation reduziert sich nicht auf technisch-naturwissenschaftliche Erkenntnisgewinnung, sondern setzt zahlreiche Parallelentwicklungen im Innovationen anbietenden und aufnehmenden Unternehmen voraus.

Basis für die erfolgreiche Gestaltung solcher Innovationsprozesse ist vor allem die Kompetenz, weltweit entstehendes Wissen in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren zu überführen und deren Umsetzung mit den jeweiligen Anwendungsfeldern zu verknüpfen. Nur wenn es gelingt, wirklich präventiv eine derartige Kompetenzentwicklung zu betreiben, das heißt, das mit der Technologieumsetzung und -anwendung befasste Personal sowohl auf der ausführenden als auch auf der Führungsebene rechtzeitig auf entsprechende Neuerungen vorzubereiten, ergibt es einen ökonomischen Sinn, sich überhaupt mit Innovation zu befassen.

Dass dies in der Vergangenheit nur unzureichend gelungen ist, belegen Green-Card-Debatten, die nur als Zugeständnis gewertet werden können, dass man zwar technologischen Anschluss im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie gewonnen hat, aber nicht über die breite Kompetenz zur Anwendung verfügt. Technologieförderung und Kompetenzaufbau werden künstlich getrennt. Auch der Versuch, mit ein paar Eliteuniversitäten diese Lücke zu schließen, ist zum Scheitern verurteilt. Für eine echte Innovationspolitik, die nicht nur Technologien fördern will, ist der Kompetenzaufbau in die Innovationsförderung zu integrieren.

Will man die Begrenzungen einer technologiezentrierten Innovationsförderung überwinden, sind mindestens zehn Prozent der in Technologieprogrammen zur Verfügung stehenden Mittel für den Aufbau von Anwendungs- und Umsetzungskompetenz vorzusehen. Und dabei geht es aber nicht um die Förderung von Alibi-Veranstaltungen zur Weiterbildung, die sich zwar gut ausweisen und damit auch kontrollieren lassen, aber in Innovationsprozessen nur begrenzt wirksam sind. Denn sonst bestehen kaum echte Chancen, im Innovationswettbewerb bestehen und verlorenen Boden zurückzugewinnen zu können.