

Eine neue Qualität der Förderkonzeption – Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Dr. Wolf Bonsiep
Malik Management Zentrum St. Gallen

Berlin, 25. April 2006

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

II. Effektivität des Förderansatzes

III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

- ➔ **Anschub für sich selbst tragende Entwicklungen und nachhaltige Lebensfähigkeit durch marktfähige Innovationen**
- ➔ **Schaffung der Grundlagen für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Region**
- ➔ **Entwicklung von Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen**
- ➔ **Sogwirkung für die Investition von privatem Kapital**

II. Effektivität des Förderansatzes

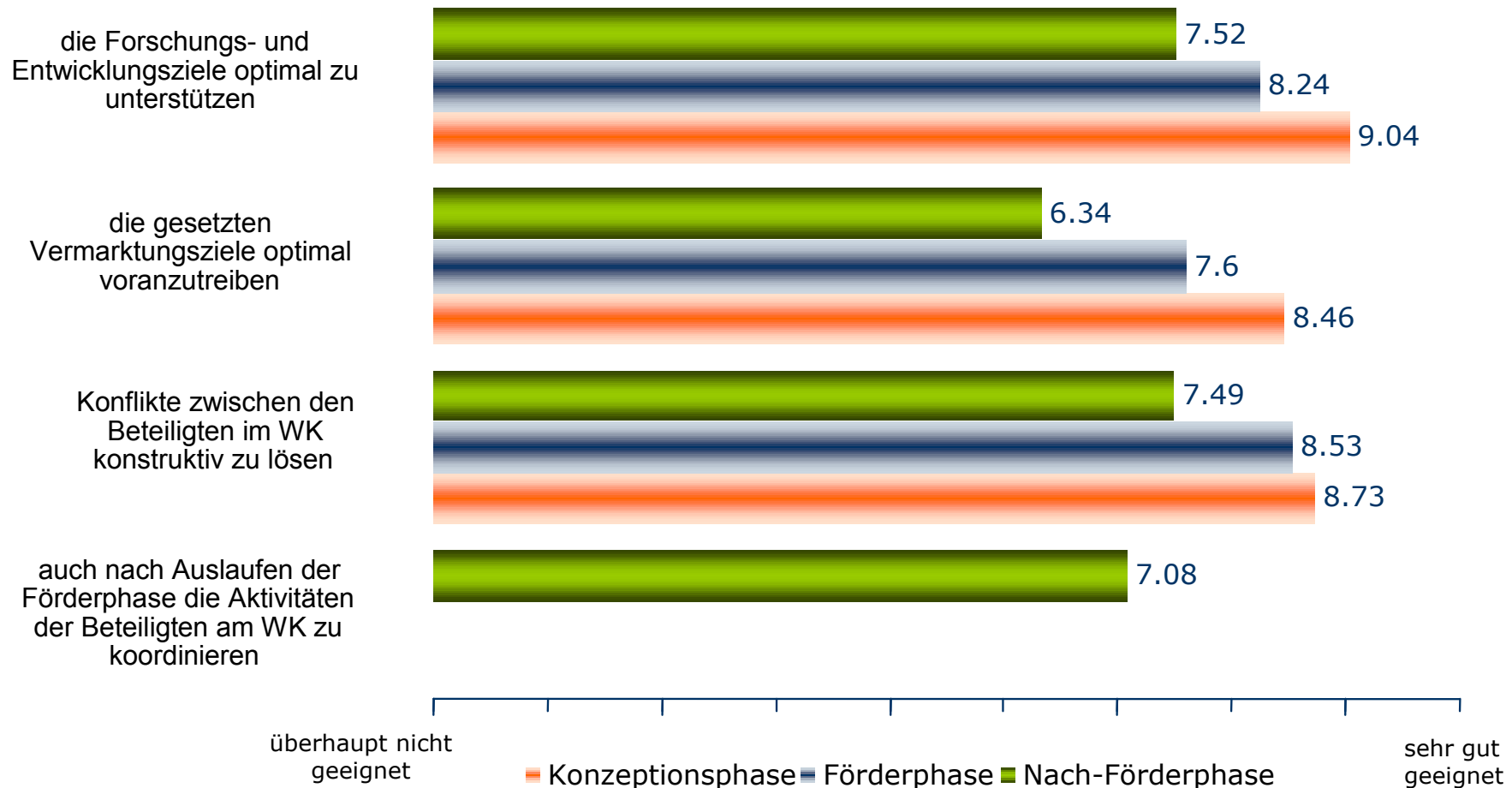
III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Führungsstruktur: Vergleich der Befunde und Fazit

- Die gewählten Organisations- und Führungslösungen erscheinen geeignet, die sich im Rahmen der Technologieentwicklung in den Wachstumskernen ergebenden Koordinationsfragen zu lösen.
- Handlungsbedarf ergibt sich zumeist nur aufgrund der wirtschaftlichen Lage wichtiger Partnerunternehmen.
- Die gewählten Strukturlösungen werden von den Beteiligten selbst als sinnvoll und zielführend eingeschätzt.
- Im Allgemeinen haben die Wachstumskerne zumeist drei wesentliche Koordinationsebenen definiert: Projektleiter, Projektleiterrausschuss
Wachstumskern-Management
- Aus Sicht der Befragten konzentriert sich das Management der Wachstumskerne auf die richtigen Themen - jedoch wird dem Umgang mit Fördermitteln (z.B. Projektadministration, Abrechnungen etc.) ein zu hohes Gewicht gegeben.

Beurteilung der Führungsstruktur der Wachstumskerne (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

Wie beurteilen Sie die gewählte Führungsstruktur des WK im Hinblick auf die folgenden Aspekte?
(Mittelwerte)



Strategieentwicklung: Vergleich der Befunde und Fazit

- Die Wachstumskerne, die sich momentan in der Förderphase befinden, können fast alle mit der zugrunde liegenden **Innovationsstrategie überzeugen**. Die Zielsysteme der untersuchten Bündnisse erscheinen in der Regel als **konsistent** und die **Verknüpfung der Einzelvorhaben** insgesamt nachvollziehbar.
- Die Strategieerarbeitung war das Ergebnis eines "**harten Findungsprozesses**":
 - "Bei der ersten größeren Runde wollten sich alle erschießen. (...) Aber wir haben vom Projektträger gute Munition zum Nachdenken bekommen. Und dieses Überlegen und Durchbeißen ist das, was richtig gemacht worden ist. Das führte auch dazu, dass das Verständnis untereinander gewachsen ist und wir jetzt ein gutes Konzept haben."*
 - "Es war Stress und hat viel Geld gekostet, aber rückblickend muss man sagen, die Firmen haben sich wirklich gefunden. Die Phase hat ihre Bedeutung."*
- Zwei **idealtypische Verläufe** des Findungsprozesses: (1) Aufspalten einer „Beutegemeinschaft“ (2) Kernteam sucht Ergänzung
- Es wird deutlich sichtbar, dass die Bündnisse angehalten sind, sich bei der Festlegung der Ziele mehr **outside-in** zu bewegen, also die eigenen Forschungsschwerpunkte von den Marktforderungen her zu definieren.

Planung, Projektmanagement, Controlling & Änderungsprozesse Vergleich der Befunde und Fazit

- Generell wurde auf Ebene des Wachstumskerns ein für das jeweilige Projektportfolio geeignetes Planungs- und Umsetzungssystem gewählt.
- Es zeigte sich, dass die Wachstumskerne der ersten Generation tendenziell geringere Interdependenzen zwischen den Projekten aufwiesen als Wachstumskerne der zweiten Generation. Die Bedeutung übergreifender Planungsprozesse waren entsprechend geringer.
- Es stellt eine Herausforderung der beteiligten KMU dar, die Projektmanager aus der Entwicklung im Rahmen der Vermarktung entsprechend einzusetzen.
- Der **Projekträger hat externe Katalysatorfunktion** für Planung & Controlling.
- Die Bündnisse vertrauen auf ein eher **pragmatisches Verständnis eines strategischen Controllings**.
- Das angelegte Controlling ist zweckmäßig, birgt jedoch **Risiken**:
 - Potenzieller **Interessenkonflikt** durch Verortung des strategischen Controllings auf Projektebene
 - **Marktbeobachtung auf der Fachebene** ist zumeist eher selektiv. Mit zunehmender Fokussierung des Produkt-Markt-Konzepts sollte die Schwerpunktsetzung mehr auf Kunden und Wettbewerber verlagert werden.

Markt-Kunden-Wettbewerb: Vergleich der Befunde und Fazit

- Die Kunden- und Marktorientierung ist aus unserer Sicht das **kritischste Thema**.
- Bei einigen Wachstumskernen sehen wir die Tendenz, Entwicklungen der internationalen Konkurrenz bzw. andere Technologien auszublenden.
- Es besteht bei uns der Eindruck, dass **nur teilweise ein klares Bild der Kunden, deren Anforderungen und des Marktpotenzials** besteht.
- Die Zurückhaltung beim Thema Markt hat aus unserer Sicht vielerlei Gründe, u.a. der fehlende Nachweis der technologischen Durchführbarkeit, fehlender Mut zur Prognose und zur Aktion, fehlende Vermarktungskennnisse etc.
- Märkte von direkten Zielkunden befinden sich oft in der Reifephase, d.h. das Marktvolumen stagniert und die Preissensibilität ist von Beginn an ausgeprägt, z.B. die Automobilindustrie
- Viele Bündnisse konzentrieren ihre Entwicklung auf potentiell dynamische **Nischenmärkte**. Für diese liegen kaum konkrete Zahlen und Volumina vor, allerdings ist ein nachhaltiges Marktpotenzial zu vermuten. Dieses Marktpotenzial wird nur sehr zurückhaltend abgeschätzt.
- Einer der wichtigsten Treiber der Kunden- und Wettbewerbsorientierung ist das Bemühen des **Projekträgers** entsprechende Informationen einzufordern.

Rahmenbedingungen der Produkte der Wachstumskerne

Rahmenbedingungen für das Produkt:								
	ungünstig							günstig
Marktwachstum	klein							groß
Lebenszyklusphase	Reifephase							Einführung
Art des Markteintritts	Nachfolger							Pionier
Anzahl der Wettbewerber	viele							wenige
Wichtigkeit des Marktes für den Hauptkonkurrenten	wichtig							unwichtig
Marktanteil drei größte Hauptkonkurrenten	klein							groß
Anzahl Kunden	viele							wenige

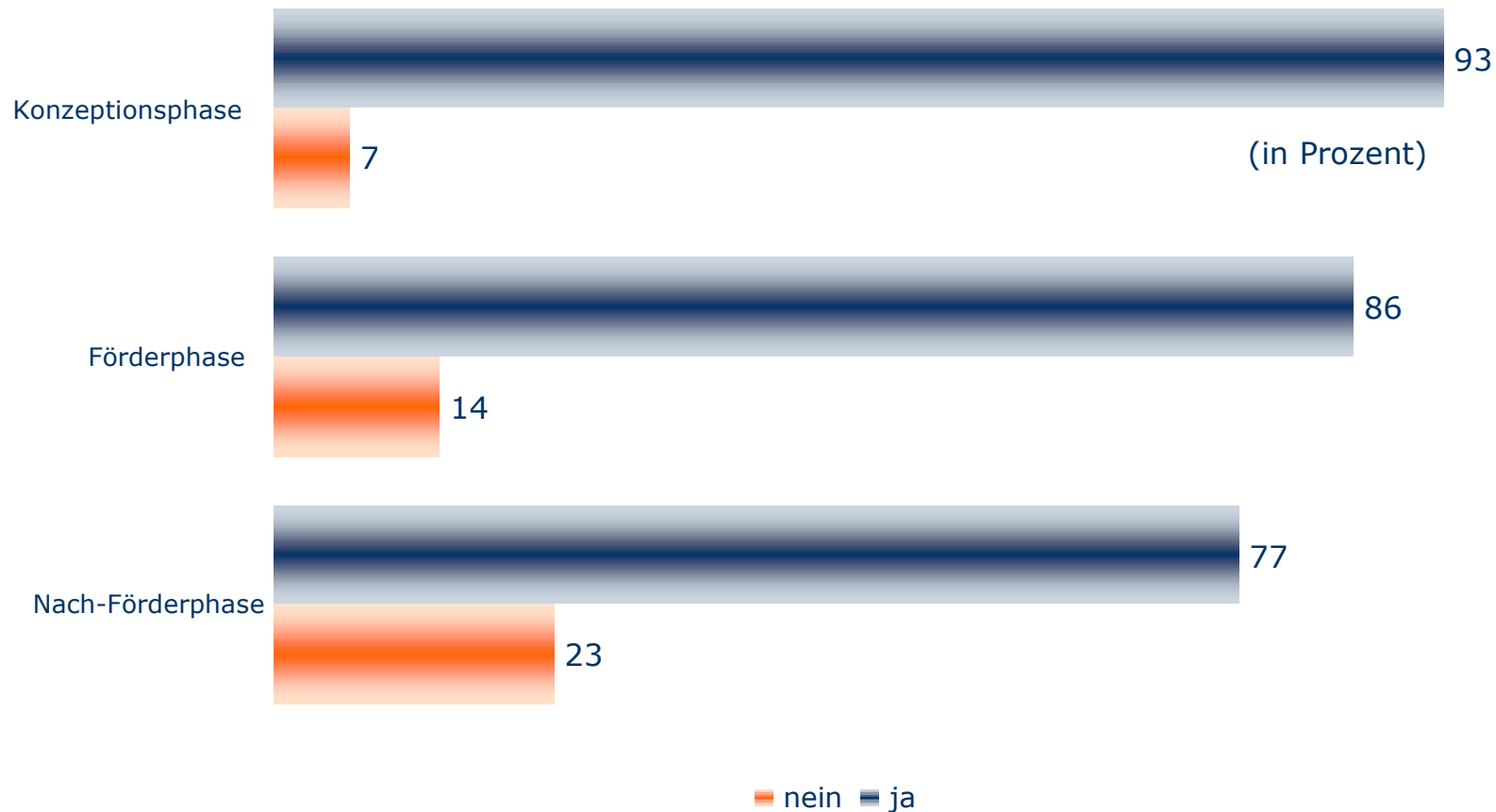
Mittelwerte und Standardabweichungen für Produkte bzw. erwartete Hauptumsatzträger aus allen Wachstumskernen

Eintrittsstrategie der Produkte der Wachstumskerne

Strategische Faktoren für das Produkt:								
	ungünstig							günstig
Erfahrungen mit F&E	klein							groß
Erfahrungen im allg. Management	klein							groß
Relative Anzahl von Kunden	kleiner							größer
Relative Vielfalt der Kundengruppen	kleiner							größer
Relative Größe der Kunden	kleiner							größer
Grad der Produktinnovation	keine In.							groß
Kapazität	niedrig							hoch
Breite der (vollständigen) Produktpalette	kleiner							größer
Distributionsstrategie	alte							neue
Relativer Service	niedriger							höher
Relatives Image	niedriger							höher
Relative Qualität	niedriger							höher
Preis-Leistungsverhältnis	negativ							positiv
Marketingindex	niedrig							hoch
Marketingausgaben / Marktvolumen	niedrig							hoch

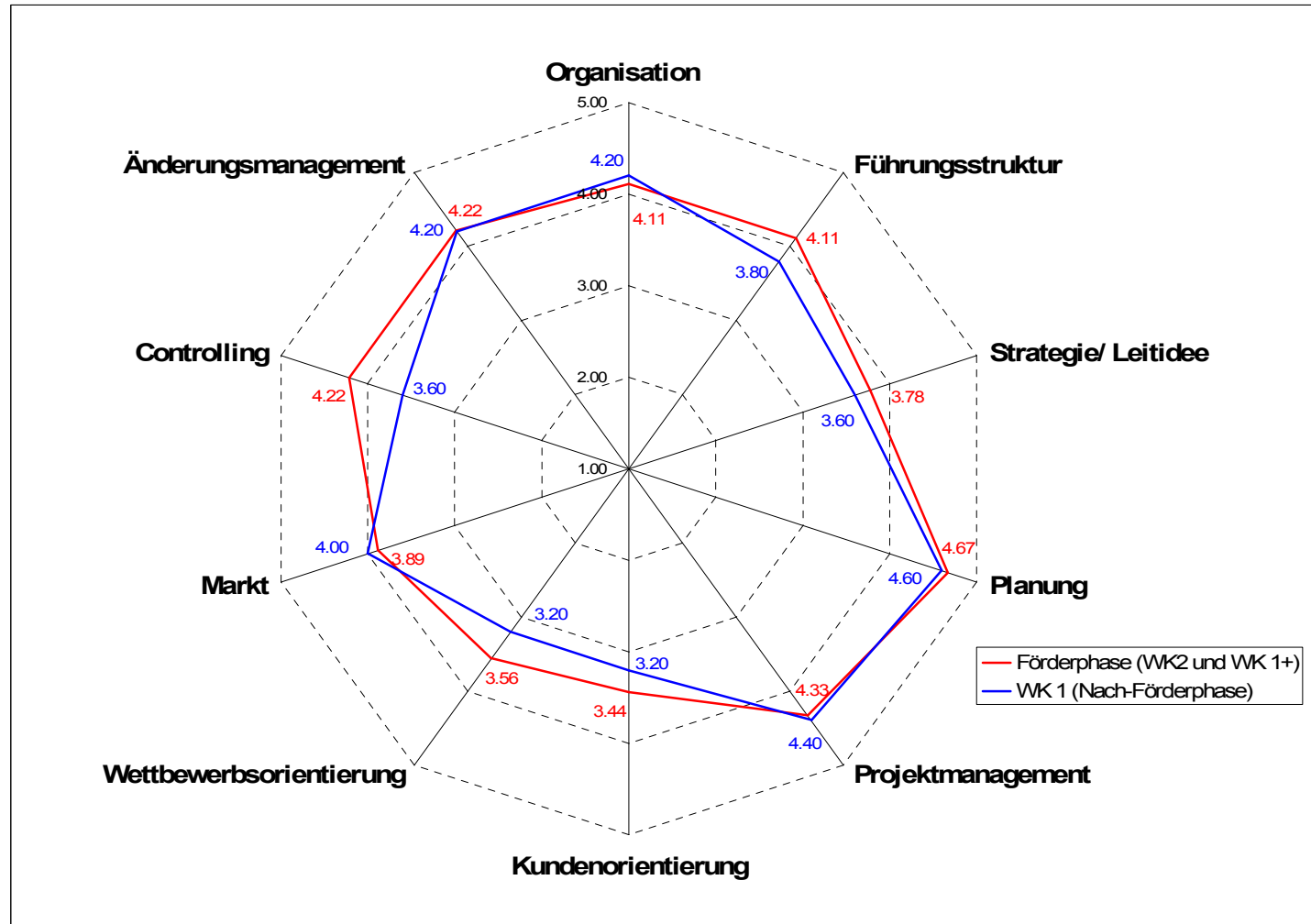
Mittelwerte und Standardabweichungen für Produkte bzw. erwartete Hauptumsatzträger aus allen Wachstumskernen

Haben Sie Kontakte zu den Kunden für die Innovationen aus Ihrem WK? (Ergebnisse der telefonischen Befragung)



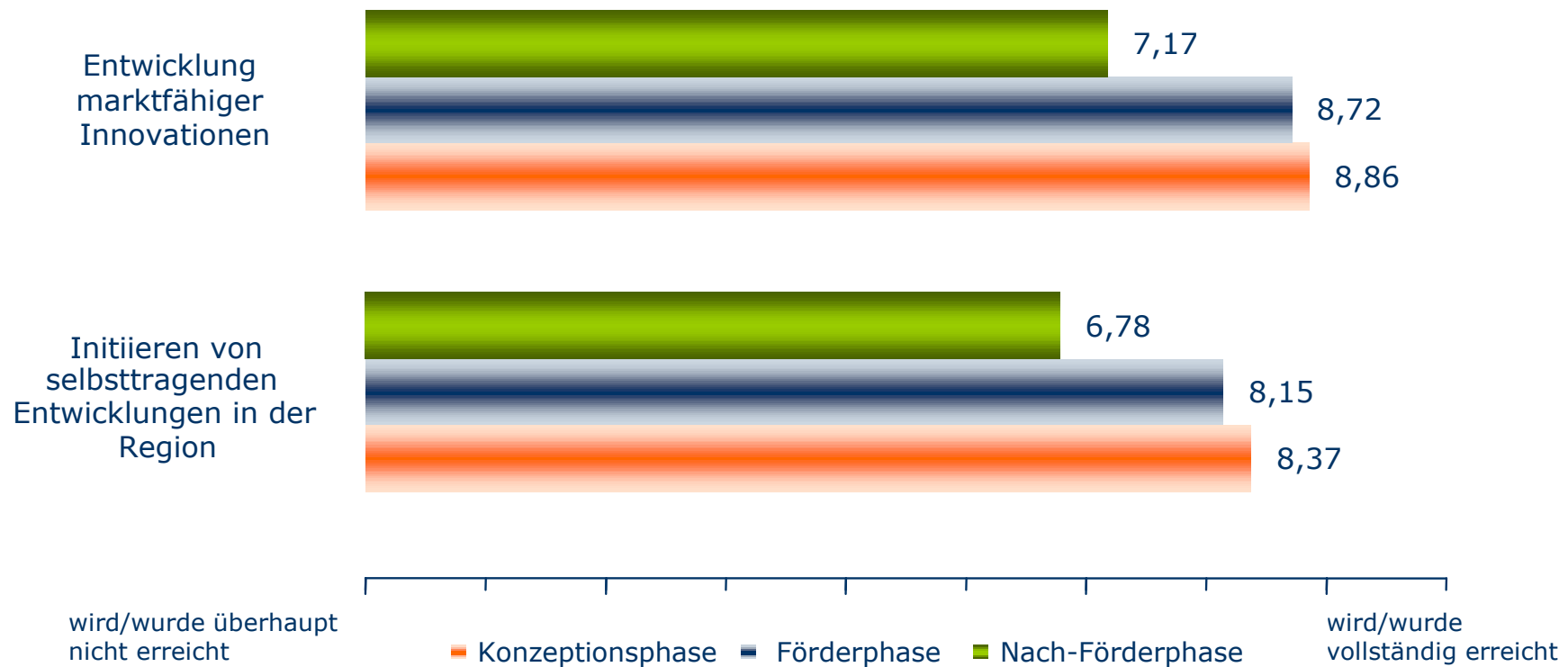
Anschub für sich selbst tragende Entwicklungen

Gesamteinschätzung und Zusammenfassung



Einschätzung der erreichten Erfolge (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

Inwieweit werden/wurden die Ziele des Förderprogramms erreicht? (Mittelwerte)



Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

- ⇒ Anschub für sich selbst tragende Entwicklungen und nachhaltige Lebensfähigkeit durch marktfähige Innovationen
- ⇒ Schaffung der Grundlagen für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Region
- ⇒ Entwicklung von Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen
- ⇒ Sogwirkung für die Investition von privatem Kapital

II. Effektivität des Förderansatzes

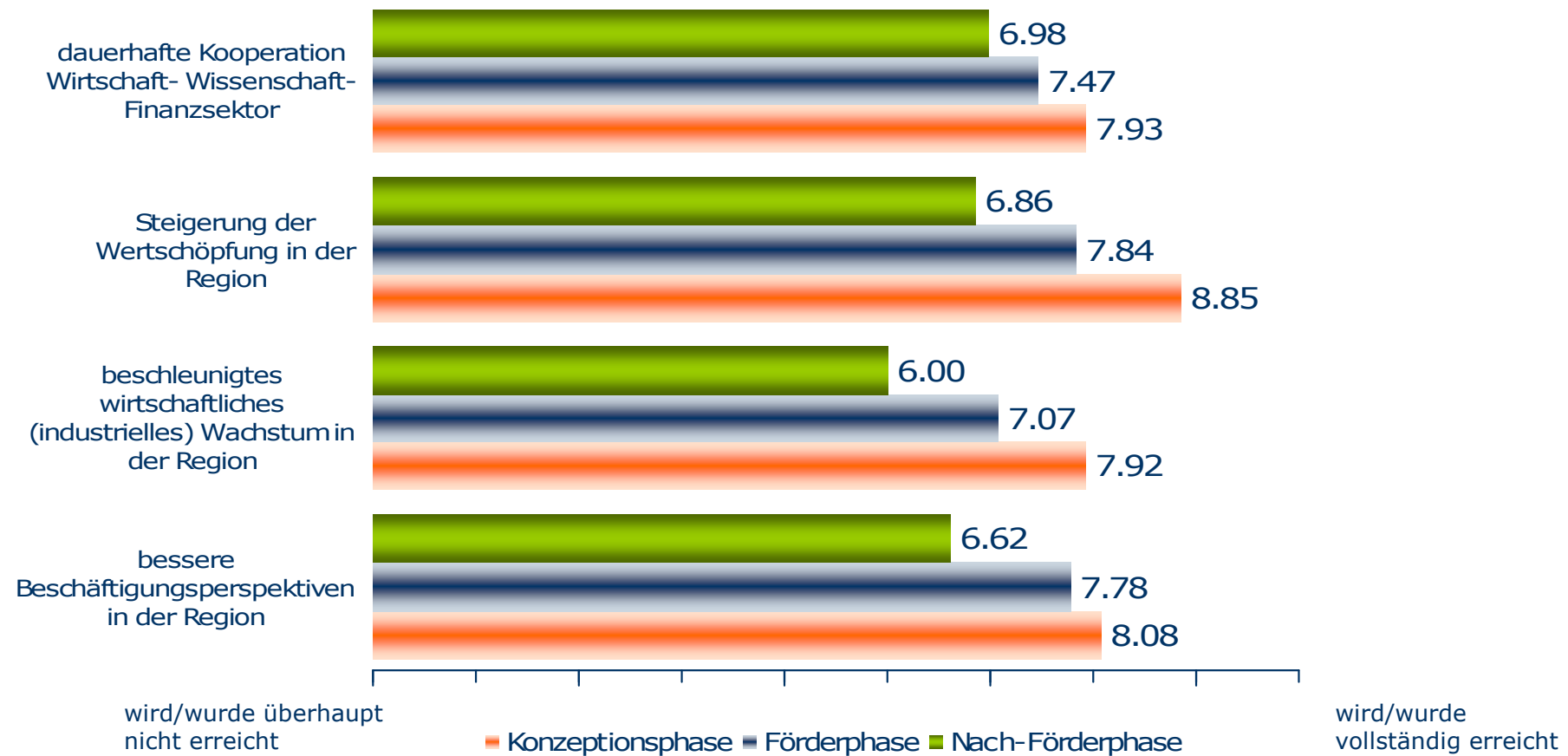
III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Schaffung der Grundlagen für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Region

- Das Förderprogramm bezieht sich auf den **Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale** der Region, aus denen dann erst nach einem zeitlichen Vorlauf operative Erfolge in der Region (Wachstum, Arbeitsplätze) resultieren.
- Aus unserer Sicht stellt das Förderprogramm die **richtigen Weichen**. Dem Förderprogramm gelingt es, Träger einer **technologischen Kompetenz** in einer Region zusammenzuführen und die technologische Basis gezielt zu stärken.
- Aus Sicht der Bündnisse werden die beabsichtigten Ziele des Programms in hohem Maße erreicht. Darüber hinaus wurde eine „neue Qualität der Kooperationskompetenz“ entwickelt.
- Es besteht die Gefahr, dass der Fördermittelgeber durch eine zu hohe Erwartungshaltung (Arbeitsplätze, Zeitrahmen, Umsätze usw.) zu einem falschen Optimismus drängt und damit die Planungsaktivitäten in den Bündnissen entwertet.
- Diese Erwartungshaltung und die Kopplung von F&E mit Schaffung von Arbeitsplätzen birgt das Risiko, dass die Bündnispartner in Erwartung staatlicher Förderung besonders personalintensive Lösungen wählen oder unrealistische Märkte anstreben.

Einschätzung der erreichten Erfolge (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

Inwieweit werden/wurden die Ziele des Förderprogramms erreicht?
(Mittelwerte)



Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

- ⇒ **Anschub für sich selbst tragende Entwicklungen und nachhaltige Lebensfähigkeit durch marktfähige Innovationen**
- ⇒ **Schaffung der Grundlagen für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Region**
- ⇒ **Entwicklung von Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen**
- ⇒ **Sogwirkung für die Investition von privatem Kapital**

II. Effektivität des Förderansatzes

III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Entwicklung von Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen

Es wäre vermessen, den vergleichsweise kleinen Wachstumskernen bereits heute die Rolle eines zentralen Profilgebers für ihre Region zuzuschreiben.

Und doch ergeben sich **erste Hinweise** darauf, dass das Förderprogramm zur Profilbildung einiger Regionen beiträgt:

- (1) Erfolge in der Öffentlichkeitsarbeit
- (2) Gestiegener Bekanntheitsgrad der Bündnisse

"Die regionale Fokussierung ist natürlich sinnvoll. Und wir waren doch überrascht, was es für Kompetenzen in der Region gab und dass durch diese regionale Verbundenheit wirklich eine sehr viel intensivere Zusammenarbeit möglich wird. Wir sind damit schon richtig bekannt geworden."

- (3) Profilierung der Hochschulen durch vorzeigbare Ergebnisse und Kooperationen

Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

- ⇒ Anschub für sich selbst tragende Entwicklungen und nachhaltige Lebensfähigkeit durch marktfähige Innovationen
- ⇒ Schaffung der Grundlagen für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Region
- ⇒ Entwicklung von Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen
- ⇒ Sogwirkung für die Investition von privatem Kapital

II. Effektivität des Förderansatzes

III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Sogwirkung für die Investition von privatem Kapital

- Auch wenn davon auszugehen ist, dass die Bündnispartner durch die Stärkung ihrer technologischen Chancen an Kreditwürdigkeit gewonnen haben, kann vor dem Hintergrund der aktuellen Lage an den Finanzmärkten (Stichwort: Basel II) **nicht von einer erreichten „Sogwirkung“ gesprochen werden.**
- Die private Finanzierung der Bündnisse steht – abgesehen von einer Bankenfinanzierung - vor einem zentralen Widerspruch: **Wenn ein klares Interesse an der regionalen Entwicklung vorliegt, fehlt zumeist das Kapital. Potente Kapitalgeber verfolgen dagegen keine regionalen Interessen.**
- Die Initiativen äußern sich zu einer **Venture Capital-Finanzierung** sehr widersprüchlich:

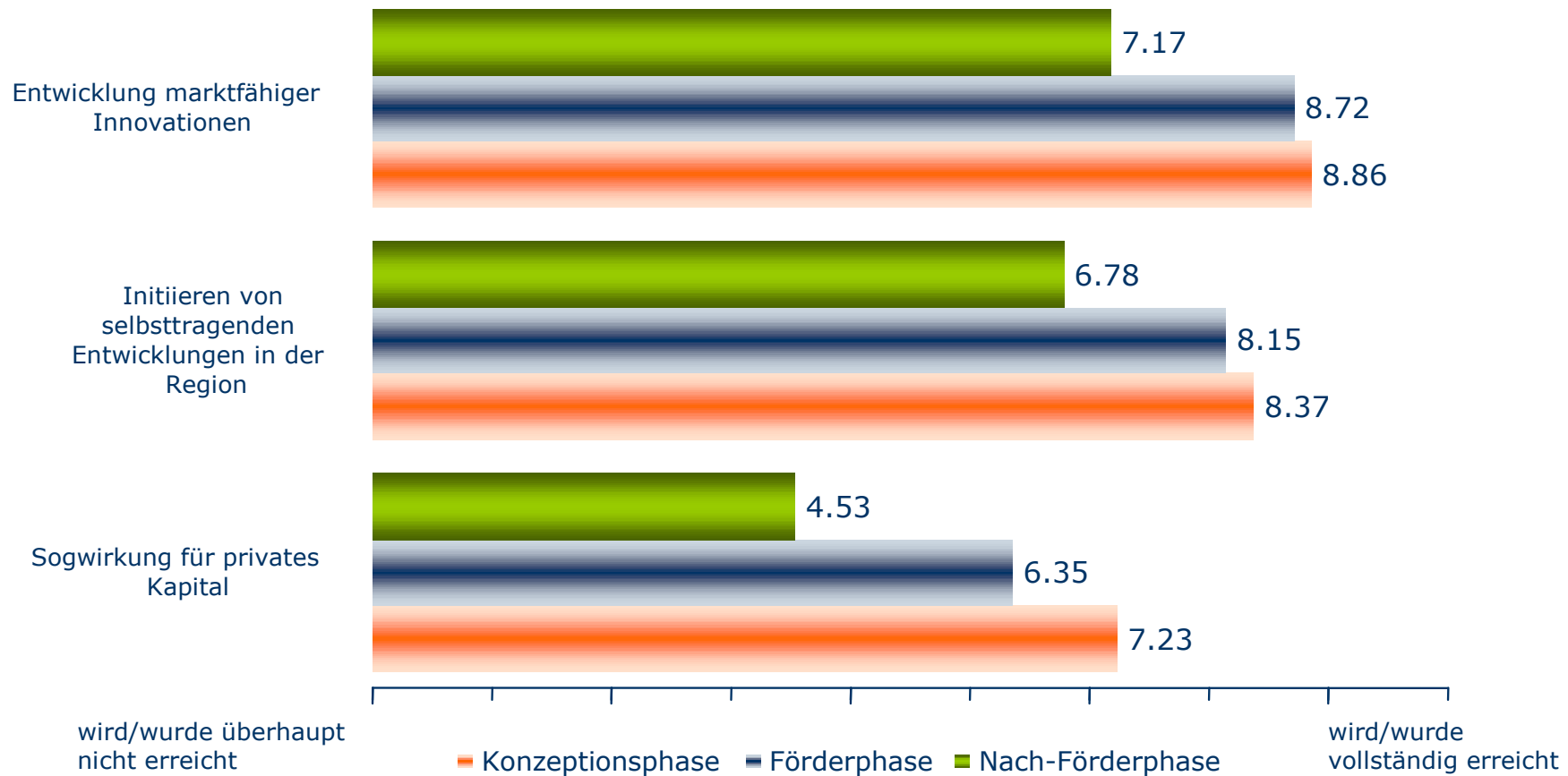
"VC haben Interesse an der Rendite, nicht an der Region."

"Wenn bei uns nicht Produkte rauskommen, für die sich Venture-Capital-Geber interessieren, ist die Sache fehlgeschlagen."

"Venture Capitalists können keine Lösung sein. Die kaufen die Firma, setzen die Gründer auf die Strasse und verkaufen an einen Grossen. Arbeitsplätze in der Region werden so nicht geschaffen."

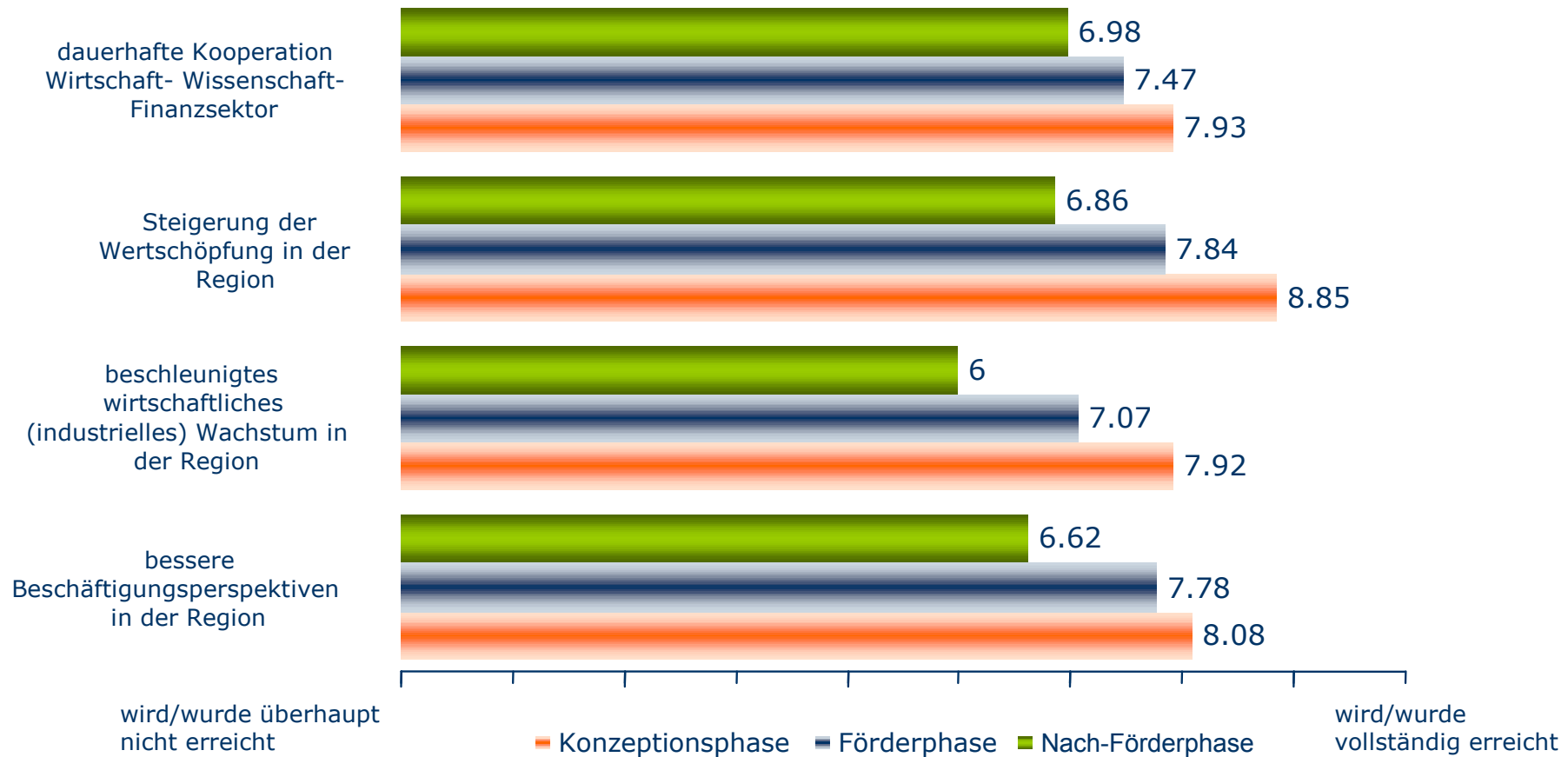
Einschätzung der erreichten Erfolge (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

Inwieweit werden/wurden die Ziele des Förderprogramms erreicht?
(Mittelwerte)



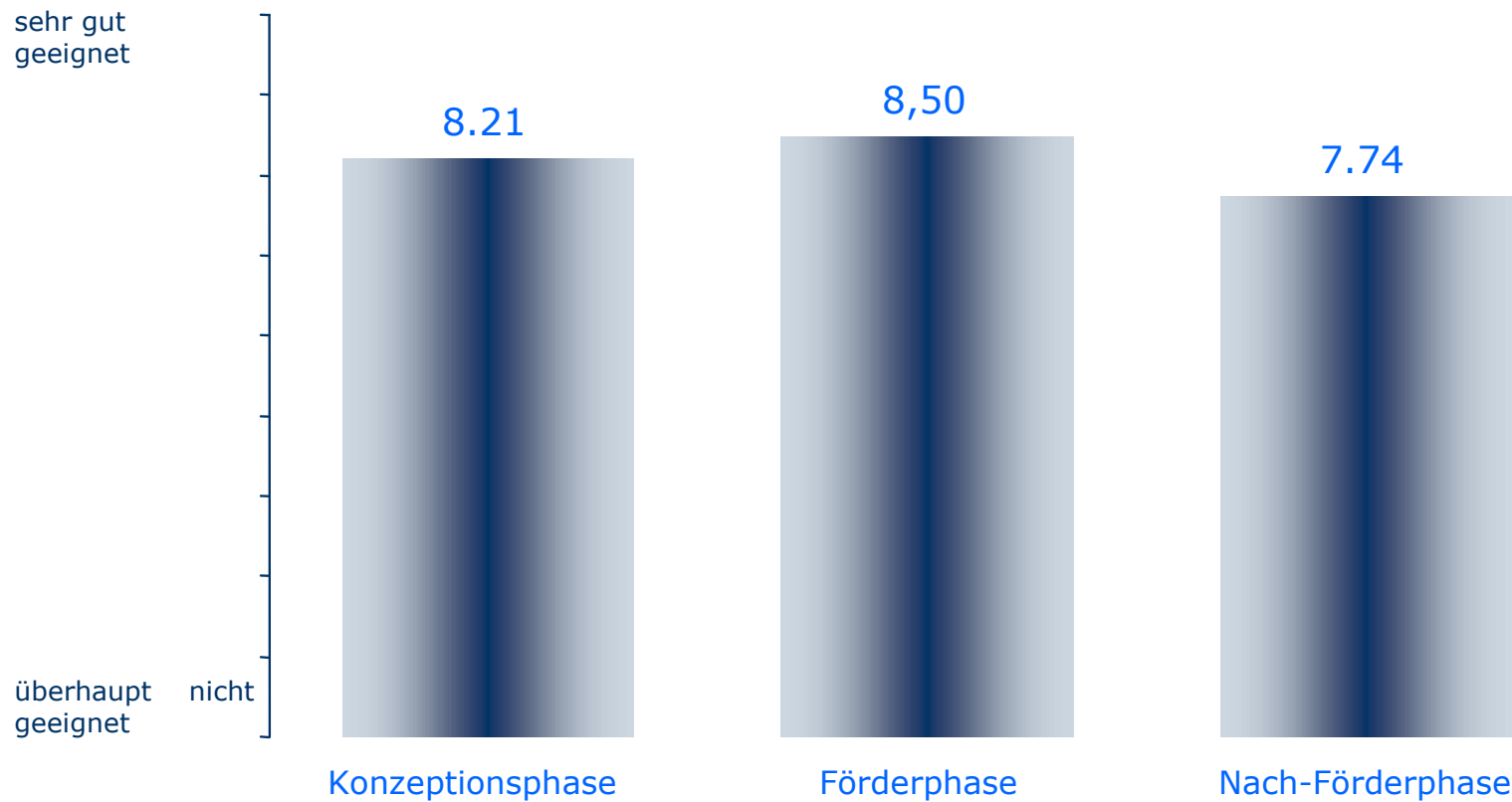
Einschätzung der erreichten Erfolge (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

Inwieweit werden/wurden die Ziele des Förderprogramms erreicht?
(Mittelwerte)



Effekte des Förderprogramms - Zusammenfassende Bewertung des Grades der Zielerreichung (Ergebnisse der telefonischen Befragung)

In welchem Maße ist das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ geeignet, Innovation zum Erfolg zu führen? (Mittelwerte)



Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

II. Effektivität des Förderansatzes

III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Effektivität des Förderansatzes

Kompatibilität mit praktischen Innovationsprozessen

Programmatik und Technologie

- Aus unserer Sicht ist die vorgegebene Förderdauer von 3 (+2) Jahren gut gewählt und geeignet, selbsttragende Innovationsprozesse anzustoßen.
- Bei Technologien mit eher kurzen Innovationszyklen besteht die Tendenz, dass die komplexesten und risikoreichsten Vorhaben favorisiert werden, da die Fördermittelempfänger lange Förderzeiten anstreben. Sehr lange Innovationszyklen können dagegen nur teilweise abgedeckt werden.

Programmatik und Innovationsmodus: Es gilt zu fragen, inwieweit das Förderprogramm Strategien zur unternehmerischen Risikominimierung abdeckt:

- Abkürzung des Innovationsprozesses durch den Kauf von innovativen kleinen Firmen (Innovation Shopping)
- Auslagerung von arbeitsintensiven Prozessschritten in Niedriglohnländer
- Frühzeitige Vermarktung erster Ergebnisse um die finanzielle Überlebensfähigkeit während der Entwicklungszeit zu sichern

Ergebnisse der Wachstumskerne-Evaluation

Übersicht

I. Effekte des Förderprogramms - Grad der Zielerreichung

II. Effektivität des Förderansatzes

III. Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Handlungsfeld:
Administrative
Begleitung der
Bündnisse

Handlungsfeld:
Beschleunigung
der Konzeptions-
phase

Handlungsfeld:
Anpassung des
Administrations-
aufwands

Handlungsfeld:
Verzahnung mit
anderen Förder-
maßnahmen

Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Ausgewählte Empfehlungen (1)

Administrative Begleitung der Bündnisse:

1. Feste Betreuer mit klarer Rollenverteilung zwischen Projektträger als „Berater“ und dem Ministerium als „Investor“
2. Review-Workshop zur Diskussion von Vermarktung und Organisation und zur Vorbereitung des Out-Phasing der Förderung
3. Indikatorengestütztes aktives Controlling

Beschleunigung der Konzeptionsphase (Dauer des Prozesses sollte in der Wahrnehmung nicht vom Fördermittelgeber/Projektträger verursacht werden)

1. klare Phasen, Fristen und Zeitpläne
2. Beschleunigung des Förderstarts nach AC
3. Unterauftragnehmer-Verhältnissen in den Bündnisse, um interne Sanktionsmöglichkeiten zu sichern

Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Ausgewählte Empfehlungen (2)

Anpassung des Administrationsaufwands:

1. Anstreben von Pauschalabrechnungen
2. Ausrichtung der Reviews an der Ziel- und Meilensteinplanung des Wachstumskerns – nicht am administrativen Kalenderjahr.

Verzahnung mit anderen Fördermaßnahmen des Bundes und der Länder:

1. Anstreben einer klaren Rollenverteilung der Fördermittelgeber im Bund und der Länder
2. Nutzung und Verbreiterung der Informationsmöglichkeiten über alternative Programme, um die Suchkosten gering zu halten
3. Verstetigung der Programmlandschaft („Das ist ein ständiges Hin-und-Her, und man muss immer schauen welche Programme gerade wieder aufgesetzt werden.“)

Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Förderprogramms

Warum nur in den Neuen Bundesländern?

- Wir schätzen das Förderprogramm der Innovativen Regionalen Wachstumskerne als ein sehr anspruchsvolles, mittelfristig **wirksames Programm ein, um nachhaltig Innovationen zu initiieren** und regionale Kompetenzen zu stärken.
- Das Programm ist vom Konzept her nicht auf die Förderung strukturschwacher Regionen bezogen, sondern eben auf die Mobilisierung vorliegender Stärken in Regionen.
- Aus diesem Grund sollten die Erfahrungen des Programms nicht allein in den Neuen Bundesländern zur Anwendung kommen, sondern auf die **gesamte Bundesrepublik übertragen** werden.