



**Das BMBF-Förderprogramm
„Innovative regionale Wachstumskerne“
Ergebnisse der Begleitforschung**

– Auszug aus dem Endbericht der Evaluation des
Malik Management Zentrum St.Gallen
im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung –

Executive Summary

Als Teil der Programmfamilie "Unternehmen Region" fördert das BMBF mit dem Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ unternehmerisch agierende regionale Bündnisse von Unternehmen und Forschungseinrichtungen in den Neuen Ländern. Das Programm zielt darauf ab, die Träger einer spezifischen technologischen Plattform in einer Region zusammenzuführen, die Definition einer gemeinsamen Innovationsstrategie zu unterstützen und damit selbst tragendes Wachstum auf Basis marktfähiger Innovationen anzuschließen. Auf diese Weise soll das technologische Innovationspotenzial insbesondere der kleineren Unternehmen im Osten gestärkt werden sowie verhindert werden, dass dieses sukzessive verkauft, verlagert und auslizenziiert wird.

Die vorliegende Evaluation des Förderprogramms wurde vom BMBF im Dezember 2003 in Auftrag gegeben. Zweck dieses Mandats ist es, ein begründetes, breit abgestütztes Urteil über die inhaltliche und konzeptionelle Wirksamkeit des Förderansatzes zu gewinnen sowie Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Förderaktivität zu erarbeiten. Im Verlauf des Evaluationsprozesses wurden im Sinne eines formativen Vorgehens, erste Handlungsempfehlungen zeitnah mit dem BMBF und dem Projektträger diskutiert und teilweise bereits in die Praxis umgesetzt.

Die Wachstumskerne zielen auf den Aufbau zukünftiger regionaler Erfolgspotenziale, aus denen dann erst nach einem zeitlichen Vorlauf operative Erfolge in der Region (Wachstum, Arbeitsplätze) resultieren. Für die Evaluation stellt sich deswegen methodisch die Herausforderung, langfristige Effekte der Förderung abzuschätzen und begründet zuzuordnen. Vorliegende Indikatoren-raster der Regionalentwicklung sind hierfür ungeeignet. Zum einen liegt das Datenmaterial über erste regionale Wachstums- und Beschäftigungseffekte im notwendigen Detaillierungsgrad nicht vor. Zum anderen ist die Verknüpfung zwischen Förderprojekten/-summen und Zielgrößen (Beschäftigung, Umsatzwachstum etc.) zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich. Die Vorausschau innovativer Prozesse ist sehr komplex und mit vielen Zuordnungs- und Prognoseproblemen behaftet. Es lassen sich keine Arbeitsplatzzahlen hochrechnen und ursächlich mit dem Förderprogramm verbinden, auch wenn



diese Darstellung von quantitativen Effekten von Seiten der Politik zu ihrer Legitimierung sicherlich wünschenswert wäre. Es sind allerdings qualitative Effekte eingetreten, die sich in einigen Jahren auch quantitativ bewerten lassen.

Die Beurteilung von Innovationen ist im Grunde eine unternehmerische Grundaufgabe. Aus diesem Grund wurde für diese Evaluation auf Konzepte aus der strategischen Managementlehre zurückgegriffen. Auf Basis theoretisch fundierter und empirisch überprüfter Managementmodelle wurde ein Indikatorensystem entwickelt und auf die Wachstumskerne angelegt. Dieses ermöglicht, ein begründetes Urteil über die langfristige Lebensfähigkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit der Wachstumskerne aus einer unternehmerischen Perspektive abzugeben.

Die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Die untersuchten Bündnisse zeigen, dass sie die wesentlichen Potenziale für ein selbst tragendes Wachstum auf Basis marktfähiger Innovationen angelegt haben. Die Wachstumskerne können fast alle mit der zugrunde liegenden Innovationsstrategie sowie den damit verbundenen Umsetzungssystemen (Führungsstrukturen, Planungs- und Controllingsysteme) überzeugen.
- (2) Die Kunden- und Marktorientierung ist in vielen Bündnissen recht ausgeprägt. Kritisch ist hier allerdings festzustellen, dass einige Bündnisse die Tendenz haben, Entwicklungen der internationalen Konkurrenz auszublenden und Zurückhaltung zeigen, bei der Kontaktaufnahme mit strategischen (Vertriebs)-Partnern und Endkunden. Der Projektträger stellt in dieser Hinsicht einer der wichtigsten externen Treiber dar, da er Informationen über Vermarktungsfortschritte regelmäßig einfordert und mit den Bündnisverantwortlichen diskutiert.
- (3) Die Zielmärkte der Wachstumskerne sind sehr heterogen: Häufiger zielen die Entwicklungen auf die Substitution von Technologien und Werkstoffen, die in Nischenmärkten entweder Kostenvorteile und/oder neue Funktionalitäten ermöglichen. Im Allgemeinen ist von einem ausreichenden Markt- und Wachstumspotenzial für die Bündnisse auszugehen, auch wenn (aus unternehmerischer Sicht) die Chancen der Bündnisse für einen erfolgreichen Markteintritt unterschiedlich sein dürften. So zeigt eine Analyse der Rahmenbedingungen sowie der beabsichtigten Eintrittsstrategie, dass die Bündnisse mit ihren Produkten besonders häufig Märkte mit hohem Wettbewerbsdruck anstreben, die zudem mit relativen hohen Marketingaufwendungen verbunden sind.



- (4) Die Bündnisse zeigen ein hohes Maß an Interessenkonvergenz, die deutlich über die Akquisition von Fördermitteln hinausgeht. Der intensive Findungsprozess der Bündnisse im Rahmen der Strategiearbeit, der mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden war, hat dazu geführt, dass die unternehmerische resultatsorientierte Zusammenarbeit aus Sicht der Beteiligten „eine neue Qualität“ gewonnen hat.
- (5) Die vorliegenden unternehmerischen Potenziale der Bündnisse sind in Bezug auf Wachstumsimpulse für die Region, Steigerung der Wertschöpfung oder verbesserte Beschäftigungsperspektiven in der Region noch nicht empirisch belegbar.
- (6) Wenngleich davon auszugehen ist, dass die Bündnispartner durch die Stärkung ihrer technologischen Potenziale an Kreditwürdigkeit gewonnen haben, kann nicht von einem nennenswerten Zufluss an privatem Kapital gesprochen werden. Die Finanzierungsfrage ist besonders entscheidend für die Nachhaltigkeit der intendierten Entwicklungen. Wenn man von der klassischen Bankenfinanzierung absieht, steht jede private Finanzierung der Bündnisse nämlich vor einem zentralen Widerspruch: Wenn ein klares Interesse an der regionalen Entwicklung vorliegt, fehlt zumeist das Kapital. Potente Kapitalgeber verfolgen dagegen keine regionalen Interessen.
- (7) Die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Privatwirtschaft wird von allen Beteiligten positiv beurteilt und als Ausgangspunkt für weitere Zusammenarbeit angesehen. Der Förderansatz zwingt die Hochschulen dazu, sich unternehmerischer zu bewegen und ihre eigenen Strukturen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen zu überdenken.
- (8) Der Förderansatz stellt hohe Anforderungen an das unternehmerische Engagement der Beteiligten und ist geeignet, selbst tragende Innovationsprozesse in einer Vielzahl von Technologiefeldern wirksam zu unterstützen. Im Sinne eines „strategischen Investors“ übt der Fördermittelgeber deutlichen Umsetzungsdruck auf die geförderten F&E-Maßnahmen aus. Es ist zu erwarten, dass dies die Innovationseffizienz der eingesetzten Fördermittel mittelfristig steigert.
- (9) Konzeptionell gesteht der Förderansatz den Bündnissen weit gehende Konzeptions- und Handlungsspielräume zu. Die Risiken, dass die Förderprogrammatische Effekte bewirkt, die die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Bündnisse langfristig einschränken, weil unternehmerische Innovationsmodi durch das Programm sanktioniert wurden, schätzen wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt und unter Berücksichtigung der Förderpraxis als gering ein.



Das Programm wurde seit dem Start 2001 seitens des BMBF in vielerlei Hinsicht konstruktiv weiterentwickelt. Zur weiteren Optimierung der Förderaktivität empfehlen wir die Verbesserungspotentiale in den folgenden Handlungsfeldern zu berücksichtigen:

- A. Administrative Begleitung der Strategieentwicklung der Bündnisse: Aufgrund der großen Heterogenität der regionalen Bündnisse stellt die Unterstützung im Prozess der strategischen Konzeption der Bündnisse sehr hohe Anforderungen an den Projektträger. Zur Weiterentwicklung der administrativen Begleitung und Unterstützung der Bündnisse empfehlen wir u.a. eine klare Betreuerlösung durch den Projektträger sowie die Durchführung von Review-Workshops zur Beurteilung der Vermarktungsaktivitäten. Ferner schlagen wir ein Indikatorensystem vor, das das regelmäßige Controlling des Projektträgers in Konzeptions- und Förderphase auf spezifische Problemfelder fokussiert.
- B. Beschleunigung der Ausrichtung der Bündnisse: Der Prozess der Konzeption der Bündnisse ist kosten- und zeitaufwändig, jedoch entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit in den Bündnissen. Zur Straffung des Prozesses empfehlen wir u.a. eine etwas gestraffte, klar gegliederte Konzeptionsphase, die den Handlungsdruck bei den Beteiligten erhöht und eine Beschleunigung des Förderstarts nach positivem Ausgang des Assessment Centers.
- C. Anpassung des Administrationsaufwands: Sowohl für die Bündnisse als auch für den Projektträger ist die Förderung mit einem vergleichsweise hohen administrativen Aufwand verbunden. Aus unserer Sicht gilt es in Zukunft die Planungs- und Abrechnungsverfahren zu vereinfachen und so weit sinnvoll, Möglichkeiten der Pauschalveranlagung und -abrechnung anzustreben.
- D. Verzahnung des Förderprogramms mit anderen Fördermaßnahmen: Die Vielfalt der Förderlandschaft bietet für Unternehmen Anreize, sich immer wieder an neuen Förderprogrammen zu orientieren. Die Förderung ist als Anschub für ein spezifisches Strategiekonzept eines regionalen Bündnisses angelegt. Das Förderprogramm setzt damit Anreize, alle Konzentration auf den Kundenmarkt (und nicht auf den Markt für Fördermittel) zu richten.

Es ist letztlich zu akzeptieren, dass Innovationsförderung immer ein Zusammenspiel unterschiedlicher Programme von unterschiedlichen politischen Ebenen und Institutionen bleiben wird – insbesondere bei langfristigen Vorhaben. Das Förderprogramm ist vor diesem Hintergrund ein sinnvoller Baustein im Portfolio der Pro-



gramme. Deswegen empfiehlt es sich, dass der jeweilige Wachstumskern-Betreuer beim Projektträger den Kontakt mit den Landesverantwortlichen sucht und als Ansprechpartner für die Länder zur Verfügung steht, um eine potentielle "Stabsübergabe" konstruktiv zu begleiten.

Aus unserer Sicht stellt die Förderprogrammatische der Innovativen regionalen Wachstumskerne einen höchst anspruchsvollen und wirksamen Ansatz dar, regionale Stärken zu mobilisieren (Stichwort: "Stärken stärken") und die Förderung von Forschungsnetzwerken mit der konsequenten Forderung nach der Entwicklung einer marktorientierten Strategie zu verbinden. Es gilt deswegen zu hoffen, dass das BMBF die bestehende Förderkonzeption langfristig weiterführt. Mittelfristig können auf diese Weise die Innovationserfolge entstehen, die nicht allein nur der Osten Deutschlands braucht. Ohnehin ist zu fragen, ob die konzeptionellen Stärken eines solchen Ansatzes und die bereits erworbenen Erfahrungen bei der Entstehung und Unterstützung regionaler Netzwerke allein in den Neuen Bundesländern genutzt werden sollten.

**Kurzfassung der Untersuchung des Malik Management Zentrum St. Gallen
im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung**

Projektmitarbeiter:

Dr. Christiane Gebhardt, Malik MZSG

Dr. Wolf Bonsiep, Malik MZSG

Dr. Henry Kreikenbom, aproxima

Anke Göbel, aproxima

Ludwig W. Allgoewer, Malik MZSG

Dr. Christian Debus, Malik MZSG