

Innovationskraft der Schweiz: Weg richtig, aber noch zu langsam

Im neusten WEF-Report über die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Volkswirtschaften schliesst die Schweiz auch punkto Innovationsfähigkeit sehr gut ab. Das folgende Round-Table-Gespräch vermittelt dazu ein differenziertes Bild. «Weltmeister» bei der Anzahl Patente pro Kopf, aber wie steht es mit der Umsetzung und Finanzierung – gerade auch bei KMU? Welche Rolle spielen dabei (staatliche) Plattformen und die Gründung von Clustern? Und wie steht es um den Wissenstransfer von Hochschulen zu Unternehmen?

«Schweizer Arbeitgeber»: Frau Wolf, meine Herren, wie schätzen Sie aus Ihrer Erfahrung die Innovationsfähigkeit der Schweiz ein?

Eduard Hauser: Gemäss Statistik hat die Schweiz einen Spitzenplatz im Bereich der Innovationsfähigkeit. Das muss man aber etwas differenzieren. Die eine Seite betrifft die Generierung von Patenten; gemessen pro Hunderttausend Einwohner sind wir Weltmeister. Das Zweite ist die Umsetzung. Da hapert es, wir befinden uns eher im Mittelfeld. Es gibt auch Studien, die das zeigen, z. B. vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).

Olaf J. Böhme: Grundsätzlich kann ich diesen Aussagen zustimmen. Statistisch stehen wir tatsächlich an erster Stelle. Auch Idee-Suisse macht immer wieder die Erfahrung, dass es zwar viele Ideen gibt, es jedoch an der Umsetzung hapert. Erinnern wir uns doch an Bertrand Piccards Aussage, als er vor Kurzem sein Flugzeug «Solar Impulse» mit der grossen Überschrift vorgestellt hat: «In der Schweiz fehlt für Ideen die Unterstützung.» Dabei geht es nicht um das Geld, sondern um den Willen, Ideen anzuerkennen und in Patente umzusetzen. Leider sperren sich gegenwärtig die Banken, wenn es um Kredite für KMU geht.

Gerade KMU brauchen aber Unterstützung, denn ihre Innovationskraft, die aus

Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationsmöglichkeit besteht, steht auf schwachen Füßen. Bei der Innovationsbereitschaft sind bei den KMU Wissen und Können vorhanden, nur beim Wollen und beim Mut sind Fragezeichen angebracht. Gleiches gilt für Information und Kommunikation. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit fehlt es am Einsatz von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken und bei der Innovationsmöglichkeit fehlen oft die benötigten Ressourcen wie z. B. Risikokapital.

Frau Wolf, teilen Sie als Autorin einer entsprechenden Studie diese Ansicht von Herrn Böhme betreffend KMU?

Patricia Wolf: Wir haben in unserer Studie (Innovative Unternehmen) 4 Innovationstypen gefunden: Wenn Innovation keine Rolle spielt, sprechen wir vom «Innovationsnovizen». Zwei andere Typen sind der «Selbstinnovator» und der «Suchende Innovator». Die Selbstinnovatoren sind meist ganz kleine Firmen, die keine starke Finanzkraft, jedoch den Willen haben, etwas zu verändern. Sie sind innovativ – eher im Stillen –, und sie machen Innovation in Schritten und Teilprojekten, je nachdem, was sie finanzieren können. Zur Kategorie der Suchenden Innovatoren gehören grössere KMU, die vor allem mit externen Partnern zusammen innovativ sind, aber

weniger auf ihre internen Strukturen achten.

Hinzu kommt als vierte Kategorie die der «Innovationskulturführer», die ganz stark von der Leidenschaft getrieben sind, etwas zu verändern. Sie blicken voraus in Märkte, die teilweise gar nicht zu ihnen gehören. Die Firma Thermoplan, die vor der Fussball-WM 2006 spontan in Weggis ein Fussballstadion baute, um die Bekanntheit der Gemeinde zu unterstützen, ist ein Beispiel dafür.

Welches sind die Merkmale dieser Innovationskulturführer?

Patricia Wolf: Es handelt sich eher um mittlere bis grosse (50 bis 499 Mitarbeitende) und oft auch um alteingesessene Unternehmen. Während die Suchenden und die Selbstinnovatoren eher zwischen 40 und 50 Jahre alt sind, liegt das Alter der Innovationskulturführer im Durchschnitt bei 95 Jahren.

Wichtig ist dabei zu betonen, dass nicht jedes Unternehmen Innovationskulturführer werden muss, sondern dass es darauf ankommt, dass die Art des Innovationsmanagements zum Unternehmen passt.

Ideen und Patente sind offenbar viele da. Es scheint aber an deren Umsetzung zu hapern. Weshalb?

Olaf J. Böhme: Leider werden nur wenige Mitarbeitende in den ganzen Innovationsprozess einbezogen. Dazu fehlt ein institutionalisiertes Ideenmanagement. Das gesamte Kader ist gut beraten, Ideen von Mitarbeitenden nicht zu killen. Wichtig ist auch, wie hoch der Anteil vom Umsatz ist, den das Unternehmen in die Förderung von Innovationen steckt. Normalerweise liegt dieser Anteil bei 2% bis 3%, bei High-techfirmen über 10%. Ferner liegt der Wissenstransfer im Argen.

Eduard Hauser: Ja, das ist ein Problem. Die Firmen arbeiten zu wenig mit den Hochschulen zusammen. Dieser berühmte Wissens- und Technologietransfer findet schon statt, aber man könnte sehr viel mehr herausholen. Zahlen für den Kanton Zürich zeigen dies sehr deutlich. Es gibt auch eine gewisse Distanz zu den Fachhochschulen, obwohl man immer sagt, sie seien näher an der Praxis.

Woran liegt das?

Eduard Hauser: Das hat mit der Reserviertheit zu tun, eine typisch schweizerische Eigenschaft: zurückhaltend und bescheiden sein. Man tritt nicht so gerne an die Öffentlichkeit und sagt nicht: «Wir sind die Grössten.» Das wäre eher unanständig, es hat also sehr viel mit unserer Kultur zu tun.

Olaf J. Böhme: In der Schweiz fehlt auch noch immer eine Plattform, wo man Auskünfte über Kompetenzzentren erhalten kann. Ein KMU-Vertreter geht nicht an die Hochschule.

Frau Wolf, Sie sind an der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Wie erleben Sie diesen Wissenstransfer zur Praxis?

Patricia Wolf: Man sollte nicht unbedingt von Wissenstransfer sprechen, sondern eher von Wissenstransformation. Wissenstransformation bedeutet, man kann nicht einfach Wissen hin- und herschieben, von Hochschulen zu Unternehmen, denn Wissen verändert sich in diesem Prozess. Das ist das Wichtige, nämlich die Fähigkeit, das an der Hochschule erforschte Wissen den Unternehmern mitzuteilen, und zwar so, dass sie damit etwas anfangen können.

Wir stellen den Kontakt über die unterschiedlichsten Medien her. Im aktuellen Projekt «Innovation Dynamics in Practice»



Die Gesprächspartner (v. l. n. r.)

Dr. Eduard Hauser

Der Gesprächspartner studierte an der Universität St. Gallen Wirtschaftswissenschaften (lic. oec. HSG) und promovierte nach einigen Jahren Praxis an der New Port University (USA) zum PhD of Business Administration (1977). Er war 15 Jahre lang als Personal- und Ausbildungsleiter sowie Organisations- und Projektleiter in der Industrie- und Dienstleistungsbranche tätig. Seit 1985 ist Dr. Eduard Hauser Inhaber der Hauser & Hauser AG (Thalwil), Beratung für Unternehmens- und Personalentwicklung, VR, Autor verschiedener Publikationen und Präsident von Entwicklungschweiz.ch. Er hat verschiedene Bau-Grossprojekte als externer Coach begleitet und Innovationsprojekte implementiert.

Prof. Dr. Patricia Wolf

Die Gesprächspartnerin promovierte an der Universität Witten-Herdecke zum Dr. rer. pol. (2003). Berufliche Stationen waren u. a. die Leitung der Einführung des Vorschlagswesens bei der DaimlerChrysler Automotive Russia SAO in Moskau (2000) und Projektleiterin am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2002 bis 2005). Seit September 2005 ist sie am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der Hochschule Luzern – Wirtschaft als Dozentin und Projektleiterin tätig, wo sie 2007 zur Professorin berufen wurde. Seit 2008 ist Prof. Dr. Patricia Wolf Forschungsleiterin des Instituts, gleichzeitig arbeitet sie als Oberassistentin an der ETH Zürich am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften.

Dr. Olaf J. Böhme

Der Gesprächspartner war nach dem Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (1977: Dr. rer. pol.) in der schweizerischen Maschinen- und Elektroindustrie im Organisations- und Personalwesen in leitender Stellung tätig. 1981 gründete er die «IDEE-SUISSE® – Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement» in Zürich, deren Präsident er ist. Er hat in dieser Funktion verschiedene Preise geschaffen, so u. a. den «Schweizer Innovationspreis zur Förderung der wirtschaftlichen Zukunftschancen», und die Schriftenreihe «Kreatives Management» begründet. Seit seiner Pensionierung ist Dr. Olaf J. Böhme im Weiterbildungssektor als Dozent und freier Publizist im In- und Ausland tätig.

Bilder: Hans Reis

ist z. B. die Frage, was wir im Bereich des schweizer Unternehmen tun können. Wir Innovationsmanagements für Zentral- haben die Unternehmen angerufen und

um ein Interview gebeten. So kommt man ins Gespräch, diese Praxis hat sich sehr bewährt. Weiter arbeiten wir mit Partnern wie dem Innovationstransfer Zentralschweiz (ITZ) oder Entwicklungschweiz zusammen. Ein Vertrauensaufbau durch diese Mediatoren, die sehr nahe bei den Unternehmen sind, ist für eine Hochschule sehr hilfreich.

Welches sind Ihre Erfahrungen bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen?

Patricia Wolf: Im Normalfall finden wir offene Türen vor. Es kann sein, dass sich eine Interviewanfrage ein paar Wochen hinzieht, weil aktuelle Tagesgeschäfte Priorität haben. Wir bekommen jedoch sehr wenig Absagen. Wir machen auch Veranstaltungen. Eingeladen sind Unternehmer, Vermittler, Presse und Personen aus der Hochschule. Dabei wird in 20 Minuten ein Thema vorgestellt, anschliessend gibt es einen Businesslunch und einen «Open Space», d. h., die Unternehmer – unter Ausschluss der Presse – bestimmen selbst, wüber sie sprechen wollen. Auf diese Art entsteht ein guter Dialog.

Welche Bedeutung kommt der Förderagentur für Innovation des Bundes KTI zu?

Eduard Hauser: Der Verein Entwicklungschweiz hat damit gute Erfahrungen gemacht in dem Sinne, dass Unternehmen bereit sind, mit uns zu diskutieren. Zu unserem Erstaunen fehlt aber die Bereitschaft, Netzwerke zu entwickeln. Positiv ist hingegen die Bereitschaft zur Unterstützung (auch finanziell) von konkreten Projekten im Sinne des Wissens und des Technologietransfers. Die Verfahren, um dies zu erreichen, sind nicht übermässig kompliziert und aufwändig. In der Schweiz geht es darum, die KMU an Bord zu haben und mit einer Fachhochschule oder Hoch-



«Das ist das Wichtige, nämlich die Fähigkeit, das an der Hochschule erforschte Wissen den Unternehmern mitzuteilen, und zwar so, dass sie damit etwas anfangen können.»

schule direkt in Verbindung zu bringen. Das funktioniert recht gut. Bei der Produktentwicklung oder der Entwicklung von Serviceleistungen mache ich eher ein Fragezeichen. Wenn es um den Markteintritt geht, dann geht zu wenig. Das finde ich sehr schade. Hier müsste man noch mehr Dampf geben, damit die Markteintrittsphase von den Plattformen verstärkt unterstützt wird. Das ist meine Erwartungshaltung. Ob das notwendige Know-how bei den Experten vorhanden ist, das bleibe dahingestellt.

Herr Böhme, welches sind Ihre langjährigen Erfahrungen mit der KTI und anderen staatlichen Plattformen?

Olaf J. Böhme: Idee-Suisse hat ähnliche Erfahrungen gemacht wie Entwicklungschweiz. Auch mit einigen kantonalen Wirtschaftsfördereinrichtungen arbeiten wir gut zusammen. Dazu kommen Institu-

tionen wie die virtuelle Fabrik in Windisch und die Technoparks sowie verschiedene Netzwerkpartner.

Frau Wolf, welches sind Ihre Erfahrungen mit staatlichen Plattformen?

Patricia Wolf: Bei der KTI ist die Antragstellung einfach, da sie eine Institution ist, die Projekte aus den Unternehmen unterstützt. Deshalb finde ich die 50%–50%-Finanzierungsregelung gut. Sie stellt sicher, dass die Projekte den Unternehmen nutzen. Projekte im Themenbereich Dienstleistung werden allerdings noch nicht im notwendigen Umfang gefördert.

Ist die Clusterbildung ein Instrument dazu?

Eduard Hauser: Der Marktzutritt ist etwas ganz Wesentliches. Dazu braucht es die Kooperation zwischen den Kantonen und den Fachhochschulen. Die Kantone können hier eine ganz wesentliche Rolle spielen. Beispiele wurden bereits genannt, wo das reibungslos funktioniert. Man kann diesbezüglich auch eine gute Dynamik feststellen, was sehr wichtig ist, und das gehört in das Clusterkonzept hinein. Public-Private-Partnership ist ein grosses Wort, dies wirklich zu realisieren und umzusetzen, ist das Wesentliche. Man muss eine branchenübergreifende Optik haben, um solche Dinge zu tun, dazu kommt noch die nationale und internationale Optik.

Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Cluster im Bereich Luftfahrt, Raumfahrt und Satellitennavigation allein in der Schweiz gemacht werden könnte. Dafür ist die Schweiz zu klein, sie hat jedoch hervorragende Zulieferbetriebe. Dieses branchenübergreifende ist wichtig. Man muss den Unternehmen helfen, dass sie diesen internationalen Marktzutritt auch erreichen können. Die Franzosen mit ihren über das ganze Land verteilten Clusterorganisatio-

nen sind sehr freundlich, offen und bereit, mit der Schweiz zusammenzuarbeiten. Das Gleiche gilt auch für Deutschland. Die Schweiz muss sich öffnen. Die Hindernisse liegen nach meiner Einschätzung primär in der Kultur.

Olaf J. Böhme: Auch Idee-Suisse unterstützt die Clusterbildung und den wachsenden Bereich der Kreativwirtschaft. Hierzu haben wir gute Erfahrungen in der Unterstützungsgewährung von Beratungsleistungen gemacht. Doch die meisten Verbände, die sich mit der Innovationsförderung befassen, sind milizmässig organisiert. Ihnen fehlen oft die Ressourcen, um eine tatkräftige Innovationsförderung oder ein Innovationsmarketing zu unterstützen. Es wäre zu begrüßen, wenn solche Verbände mehr Unterstützung – vor allem seitens der Medien – erhalten würden. Ein Beispiel: Idee-Suisse hat vor Kurzem die Broschüre «Aus Ideen werden Innovationen» mit zusätzlich 6 Seiten Adressmaterial von schweizerischen Innovationsförderinstitutionen herausgegeben, aber in den Medien ist kein Hinweis erschienen.

Frau Wolf, welche Erfahrungen haben Sie mit Clustern gemacht?

Patricia Wolf: Wir haben einen Cluster, der uns sehr nahesteht, das ist das MCCS (Micro Center Central Switzerland) in Luzern, das etwa 10 Unternehmen und 2 Hochschulen umfasst. Sie haben eine interessante Art gefunden, um ständig in Kontakt zu bleiben. Sie veranstalten halbjährliche Treffen, eine Firma bestimmt jeweils das Thema und organisiert das Treffen. Die Motivation des Mitmachens liegt darin, dass man mit anderen Experten seine Themen besprechen kann, was auch dem eigentlichen Community-Gedanken entspricht. Nur so hat man einen Nutzen davon.



«Leider werden nur wenige Mitarbeitende in den ganzen Innovationsprozess einbezogen. Dazu fehlt ein institutionalisiertes Ideenmanagement. Das gesamte Kader ist gut beraten, Ideen von Mitarbeitenden nicht zu killen.»

Plädieren Sie für mehr staatliche Unterstützung?

Eduard Hauser: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Die Bereitschaft der Kantone muss bestehen, mit einem Cluster z. B. einen Leistungsauftrag zu definieren. Das haben wir nun mit dem Kanton Zürich, weitere sind in Entwicklung (Nidwalden z. B.). Ich erwarte nicht vom Staat, dass – wie in andern Ländern – Millionen gesprochen werden. Jedoch sollte schon etwas Geld fließen, denn es sollte nicht so sein, dass man über eineinhalb Jahre ohne Lohn arbeiten muss. Es wäre schade, wenn man im Cluster Aviatik aufhören müsste, weil der Cluster persönlich nicht mehr finanzierbar ist.

Olaf J. Böhme: Eine ähnliche Situation besteht auch bei uns. Die Sponsorensuche für Projekte gehört bei uns zum Alltag. Wir

begrüssen es, von der KTI und den Kantonen Leistungsaufträge zu bekommen. Es ist uns wichtig, einen Teil der erhaltenen Mittel, wenn auch minimal, dort einzusetzen, wo ausgezeichnete Arbeit geleistet wird. Ohne Lohn ist niemand zu motivieren. Der Leistungsauftrag muss auf alle Fälle da sein. Es geht nicht an, Subventionen mit der Giesskanne auszuschütten.

Wie sieht es sonst beim Sponsoring aus?

Eduard Hauser: Wir erhalten schon Gelder. Wenn die Unternehmen etwas geben, müssen sie auch einen unmittelbaren Nutzen davon haben. Der Clustergedanke geht von einer nachhaltigen Entwicklung aus, was die Langfristigkeit einschliesst. Die Unternehmen haben jedoch zu Recht die Erwartungshaltung, dass sie sofort etwas profitieren möchten. Hier besteht schon die Bereitschaft zum Mitmachen. Das haben wir auch bei unserem Gründungsanlass erlebt, wo wir stark unterstützt wurden. Es gab auch Firmen, die gemerkt haben, dass in der Nähe ihres Unternehmens etwas passiert ist, und diese haben sich gefragt, weshalb sie nicht dabei sind.

Das Gleiche gilt bei diesem European-Satellite-Navigations-Konzept, das am 30. Juni 2009 an der ETH Zürich lanciert wurde. Die ETH Zürich war sofort bereit, mit den Professoren in Fragen der Satellitennavigation mitzuwirken. Das ist ein Innovationsfeld par excellence und in der Schweiz viel zu wenig bekannt.

Patricia Wolf: Sponsoren geben Geld für die Dinge, die nachhaltig erhalten bleiben, z. B. für Bücher. Ich würde es begrüßen, wenn mehr Veranstaltungen und regelmäßige Treffen zwischen Vertretern von Hochschule und Wirtschaft über Sponsoring finanziert würden – was viel nachhaltiger wäre als ein Firmenlogo in einem Buch.



«Der Clustergedanke geht von einer nachhaltigen Entwicklung aus, was die Langfristigkeit einschliesst. Die Unternehmen haben jedoch zu Recht die Erwartungshaltung, dass sie sofort etwas profitieren möchten.»

Ist die Schweiz – insgesamt betrachtet – auf dem richtigen Weg, was die Innovationskraft für die Zukunft betrifft?

Eduard Hauser: Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg, aber zu langsam, insbesondere im internationalen Vergleich. Denn das internationale Umfeld schläft überhaupt nicht. Das haben wir beim Aviatikcluster beim Besuch in Le Bourget gesehen. Viele sind zu uns gekommen und haben uns darauf hingewiesen, dass es einen europäischen Cluster der Aviatik gibt, und uns gefragt, wieso die Schweiz nicht dabei ist. Das Gleiche gilt für den «Galileo Masters». Der Technologietransferchef von der ESA (European Space Agency) hat gesagt, es sei so mühsam, mit den Schweizern überhaupt ins Geschäft zu kommen. Wir haben die Umsetzung jetzt sofort realisiert und sind bei den eingereichten Projekten, im Vergleich mit Europa, ganz vorne dabei.

Olaf J. Böhme: Wir sind in unserem Land tatsächlich zu langsam. Dazu bemühen sich zu viele um die gleiche Sache und es fehlt an Koordination. Wir brauchen eine Dachorganisation. Wir dürfen die bestehenden

Ressourcen nicht zerstückeln. Um für die Zukunft gewappnet zu sein, sollten sich alle Innovationsförderer an einen Tisch setzen und ein Strategiepapier ausarbeiten, und dieses auch ohne Wenn und Aber umsetzen. Die jetzige Krise ist hierzu eine Chance – packen wir es gemeinsam an!

Patricia Wolf: Eine Einigkeit im Sinne der Überwindung vom «Kantönligeist», den wir auch bei einigen Projekten gespürt haben, wäre wünschenswert. Wir müssen allerdings auch schätzen, dass wir im Sinne der Innovationsförderung eine gute Infrastruktur haben. Inhaltlich sollte auf den Bereich Dienstleistungsinnovation ein vermehrtes Augenmerk gelegt werden. Nicht zufällig sind unsere Innovationskulturführer keine Dienstleistungsunternehmen. ■

Gesprächsleitung: Dr. Hans Reis

www.entwicklungschweiz.ch
www.hslu.ch/ibr
www.idee-suisse.ch

Vierzehntäglich, pünktlich und regelmässig

Wie beurteilt alt Bundesrat Kaspar Villiger als VR-Präsident der UBS die weiteren Aussichten für die Grossbank? Welche Regulierungen braucht es gemäss SNB-Direktoriumsmitglied Prof. Dr. Thomas Jordan für die globale Finanzindustrie? Wie sollen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmende in der schwierigen Arbeitsmarktlage verhalten?

Antworten auf diese und andere Fragen finden Sie alle zwei Wochen im «Schweizer Arbeitgeber». Regelmässig lassen wir ausgewiesene Experten in den Bereichen Human Resources und Unternehmensführung, Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Konjunktur, Bildung, Soziale Sicherheit u.a.m. zu Wort kommen.

Sichern Sie sich diese Informationen:

- im Probeabonnement à 5 Ausgaben für Fr. 20.– plus MwSt.
- oder im Jahresabonnement für Fr. 130.– plus MwSt.

Bestellungen unter: Tel. 044 421 17 17, Fax 044 421 17 18, www.arbeitgeber.ch (Bestellungen), secli@arbeitgeber.ch

