

Das regionale Innovationszentrum RIZ

Bedürfnisorientierte Innovationsförderung für wachstumsstarke KMU

Schweizer Unternehmen stehen zunehmend einer Wettbewerbssituation gegenüber, die durch Globalisierung, verkürzte Produktlebenszyklen, höhere Dynamik, verstärkter Wissens- und Technologieorientierung sowie Regionalisierung gekennzeichnet ist. Im internationalen Vergleich gehört die Schweiz zwar noch zu den innovativen Ländern in Europa, bei genauerer Betrachtung hat sie jedoch massgeblich an Innovationskraft eingebüsst und kann nur dank der hohen Zahl an Patentanmeldungen noch einen Spitzenplatz behaupten.

Kontinuierliche Abnahme

Eine Studie zu Innovationsaktivitäten der Schweizer Wirtschaft im Auftrag des Seco kommt zum Schluss, dass der Anteil innovierender Firmen des Industriesektors seit 1990 kontinuierlich abgenommen hat. Eine schweizweite Analyse verschiedener Regionen des BAK zeigt auf, dass die Wachstumsschwäche gewisser Regionen auf einer fehlenden regionalen Ausrichtung, mangelhafter Vernetzung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie ungenügender regionaler bzw. grenzüberschreitender Zusammenarbeit beruht.

Innovationsförderung

Forschungsaktivitäten haben in der Schweiz in den vergangenen Jahren ein stetiges

Wachstum zu verzeichnen. Dies belegt die Zahl von fast 2100 Unterstützungsgesuchen für Forschungsprojekte alleine beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF), welche im Jahr 2007 rund 20 Prozent höher lag als vier Jahre zuvor. Den Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) kommt gerade in diesem Bereich auf Forschungs- und Bildungsebene eine zentrale Bedeutung als «Innovationsmotor» zu. Die Netzwerkbildung und die zwischenuniversitäre Zusammenarbeit sind besonders wertvolle Eigenschaften der zehn staatlichen Universitäten, deren Herausforderungen ähnlich wie bei den ETH gelagert sind. Die Fachhochschulen (FH) werden als optimale Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft betrachtet. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der Schweiz. Eine wichtige Neuerung ist die Einführung der Masterstudiengänge im Herbst 2008.

Für die Periode 2008 bis 2011 stehen gemäss Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation folgende staatliche Fördermittel zur Verfügung:

1. Schweizerischer Nationalfonds mit CHF 2617 Mio. (v.a. Grundlagenforschung)
2. Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mit CHF 532 Mio. (v.a. angewandte Forschung)
3. Das 7. EU-Rahmenprogramm mit CHF 1346 Mio. (eher angewandte Forschung)

Ein bedürfnisorientiertes und regional ausgerichtetes Innovationszentrum bietet innovativen und wachstumsstarken Unternehmen einer Region wichtige Dienstleistungen wie zum Beispiel Unterstützung bei der Ideensuche und -selektion, Partnersuche, Marktabklärungen, Exportförderung oder die komplette Auslagerung des F&E-Managements.

Prof. Dr. Kerstin Wagner
Prof. Dr. Andreas Ziltener

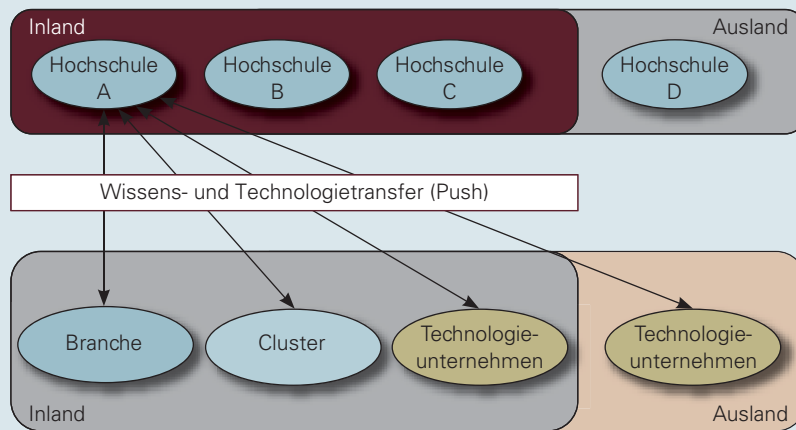
Betrachtet man den Zeitraum 2005 bis 2008, so flossen etwa 58 Prozent der Gelder an die staatlichen Universitäten, 35 Prozent in den ETH-Bereich und gerade mal 7 Prozent zu den Fachhochschulen, was rund 67 Mio. Franken pro Jahr für alle Hochschulen insgesamt ausmacht. Die Mittel des Nationalfonds und der KTI fliessen zu 100 Prozent in die Hochschulen, wobei bei KTI-Projekten ein oder mehrere Wirtschaftspartner die Hälfte der Projektkosten mittragen müssen. Bei EU-Projekten können Fördermittel (cash) sowohl zu den Hochschulen als auch direkt zu den Unternehmen fließen.

Der eigentliche Wissens- und Technologietransfer findet in diesem System dahingehend statt, dass an Hochschulen entwickeltes Wissen in die Unternehmen transferiert wird, um dort kommerzialisiert und vermarktet zu werden. Dabei handelt es sich um den Wissens- und Technologie-Push von den Hochschulen zu den Unternehmen.

Warum das System nicht genügt

Erstens hat sich das Wissen über Innovationen im Laufe der letzten Jahrzehnte stark weiterentwickelt. Anstelle einer linearen Perspektive, in welcher die Innovationen im Forschungslabor entstehen und zu den Unternehmen übermittelt werden, tritt zunehmend eine systemische Betrachtungsweise in den Vordergrund.

Wissens- und Technologietransfer (WTT-Push)



eine Art virtuelle F&E-Abteilung für die Unternehmen einer Region. Hierbei handelt es sich um den Wissens- und Technologie-Pull von den Unternehmen über das RIZ zu den Hochschulen.

Anforderungen an RIZ

Folgende Anforderungen werden an ein Regionales Innovationszentrum gestellt:

Unabhängigkeit

Die einzelnen RIZ sind unabhängig von Behörden, Branchen und Forschungsinstitutionen. Sie sind innerhalb der Region ein neutraler Akteur, der auch Zugang zu Wissen ausserhalb der Region hat und auch Kontakte dorthin pflegt (Gatekeeper).

Agenten der KMU

Die RIZ fungieren als Agenten der Unternehmen und nicht als Verkaufsabteilungen der Forschungsinstitutionen. Sie stehen auf der Seite der Unternehmung, verstehen deren Probleme und suchen für sie die passenden Lösungen.

Unternehmerisches Handeln

RIZ werden von betriebswirtschaftlich ausgebildeten Persönlichkeiten mit Projektmanagement-Erfahrung und hoher Technologie-Affinität geführt. Sie denken unternehmerisch, verfügen über einschlägige Praxiserfahrung und idealerweise über Branchenerfahrung.

Innovation beruht auf der Art und Qualität der Interaktionen zwischen allen regionalen Akteuren, den Produzenten, den Konsumenten und den Vermittlern von Wissen. Dazu gehören neben den Unternehmen die lokalen Behörden, Technologietransfereinrichtungen, Kapitalgeber bzw. Finanzinstitute sowie die Bildungs- und Forschungseinrichtungen.

Zweitens scheint für derartige Wechselbeziehungen die regionale Ebene besonders geeignet, da ein gemeinsamer Raum die Kultur, Werte und Beziehungen prägen und den Austausch und die Abwicklung gemeinsamer Projekte erleichtern. Die für Innovationen erforderlichen Kompetenzen, die Infrastruktur und das Kapital sind oftmals auch in den Regionen verfügbar.

Drittens haben auch Hochschulen Eigeninteressen (Forschungsschwerpunkte, Internationalisierung, Kooperationen, Eigenmittelbeschaffung), die zu Zielkonflikten führen können. Hochschulen unterliegen bildungspolitischen Interessenslagen, die sich mittelfristig verändern können.

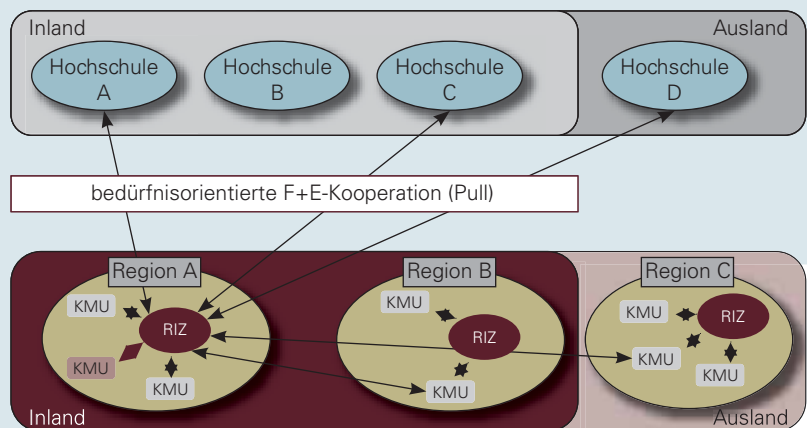
Viertens profitieren die kleinen Unternehmen – obwohl sie die Träger der Wirtschaft und grösster Arbeitgeber sind – nur unterproportional vom Schweizerischen Innovationsfördersystem. Die angeführte Seco-Studie kann nachweisen, dass in Förderprogrammen, die ursprünglich für KMU bestimmt sind, nur 20 Prozent der Förderbeiträge bei Unternehmen mit we-

niger als 50 Mitarbeitenden ankommen; der Rest geht an Mittel- und Grossunternehmen.

RIZ als Lösungsansatz

Regionale Innovationszentren (RIZ) bieten den innovativen, wachstumsstarken Unternehmen der Region wichtige Dienstleistungen wie zum Beispiel Unterstützung bei der Ideensuche und -selektion, Partnersuche, Marktabklärungen, Exportförderung oder komplette Auslagerung des Managements von Forschung und Entwicklung (F&E). Dabei fungieren sie als

Regionale Innovationszentren (bedürfnisorientierter Pull)



Aufgaben und Gestaltung eines Regionalen Innovationszentrums

Aufgaben	Lokalisierung geeigneter KMU, Akquisition, Abwicklung von Innovationsprojekten, Vermittlung von Dienstleistungen, Information
Fähigkeiten	Projektmanagement, kommunikativer Zuhörer, Wille, ganzheitliches und vernetztes Denken, Erfahrung mit F&E, Motivator
Infrastruktur	Office, Fahrzeug, IKT, ev. Schulungs- und Besprechungsraum
Finanzierung	Mischformel: 1) Verwaltungskosten durch Staat oder Mitgliederbeiträge, 2) Verrechnung der Dienstleistungen
Einfluss Dritter im Netzwerk	Kontinuum zwischen Konkurrenzsituation und aktiver Partnerschaft
Externe Vernetzung	Systematisch, periodisch und strukturiert, zum Beispiel mittels einer Dachorganisation, Internetplattform oder persönlicher Kontakte

Management von Kooperationen

Regionale Innovationszentren verfügen über die Kompetenz, Kooperationen zwischen Unternehmen und gegebenenfalls Forschungsinstitutionen zu initiieren und zu begleiten. Dazu gehört auch die Unterstützung der KMU bei der Identifikation und der Suche von geeigneten Partnern sowie der Formulierung von Gesuchen für Fördermittel (KTI, SNF, FP7, Stiftungen usw.). Mehr als 100-jährige Erfahrungen aus Japan haben gezeigt, dass ein gemeinsames Verständnis der Strategie und des Innovationsprozesses äusserst wichtig sind, damit die RIZ die geforderten Leistungen anbieten und sich nicht zum Selbstzweck entwickeln.

Basierend auf einem Expertenworkshop mit zwölf Regionalmanagern bzw. Regionalentwicklern wurden die Anforderungen und Aufgaben (siehe Box oben) eines RIZ erarbeitet.

Innovationsdienstleistungen

Nebst der aktiven Vernetzung der Akteure im offenen Innovationssystem sowie adäquaten Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistungen bedarf es einer massgeblichen Steigerung der Innovationsaktivi-


täten der vertretenen KMU. Mittels eines standardisierten Innovationsprozesses (z.B. Stage-Gate-Modell) wird gewährleistet, dass F&E-Kooperationen zwischen KMU und qualifizierten Forschungspartnern effizient und wirkungsvoll abgewickelt werden. Das RIZ übernimmt bei den Projekten das gesamte oder Teile des Innovationsmanagements (insbesondere die Projektkoordination). Das gewonnene Wissen und die Innovationsleistungen verbleiben dabei im Unternehmen. Je nach Bedarf werden in variablen Anteilen Know-how, Infrastruktur, Arbeitskräfte oder Dienstleistungen von verschiedensten Institutionen im Innovationsnetzwerk hinzugezogen.

Aktuelle Beispiele von RIZ

Die Erfolgswirksamkeit von regionalen offenen Innovationssystemen zeigen insbesondere Beispiele in Japan und Nordeuropa, jedoch auch in der Schweiz und Deutschland: Seit 1991 verfolgt das Réseau CCSO in sechs Westschweizer Kantonen erfolgreich einen stark regional verankerten, dezentral organisierten Innovationsförderungsansatz. Mit einem ähnlichen Modell werden durch InnovationsTransfer Zentralschweiz (ITZ) seit meh-

renen Jahren KMU in der Region Zentralschweiz gefördert. Auch im süddeutschen Raum verfolgt die TUM-Tech GmbH in München eine vergleichbare Strategie, indem sie nachfrageorientiert geeignete Experten aus ihrem Netzwerk identifiziert und vermittelt und den Transfer aus Hochschulen in die technologieorientierten Unternehmen fördert und begleitet.

Schlussbemerkung

Abschliessend kann festgehalten werden, dass der hier vorgestellte Ansatz ein Strategiewechsel im schweizerischen Innovationsförderungs-Konzept mit Dezentralisierung und Regionalisierung der Innovationsförderung, Fokus auf innovative KMU, organisatorischer Abkoppelung von den Forschungsinstitutionen und somit Nähe zum Kunden, Vermeidung von Zielkonflikten und Gatekeeper-Funktion bedeutet. Für einen grossen Teil der innovationswilligen Schweizer KMU ist dieser Ansatz vermutlich die einzige Chance, am Schweizer Innovationssystem adäquat teilhaben zu können. 

Kontakt

Dr. Kerstin Wagner

Professorin für Entrepreneurship



Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Comercialstrasse 22, 7000 Chur
Tel. 081 286 39 82
kerstin.wagner@fh-htwchur.ch
www.sife.ch

Dr. Andreas Ziltener

Professor für Managementlehre



Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Comercialstrasse 22, 7000 Chur
Tel. 081 286 39 73
andreas.ziltener@fh-htwchur.ch
www.sife.ch