

6.2 **Wirtschafts- und Industriepolitik ist auch Forschungspolitik – und umgekehrt!**

[Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer |
Scheer Group]

6.2.1 **Von der guten Idee zum Markterfolg**

Wenn aus zehn Ideen in der Forschung es eine bis zur Entwicklung eines Prototypen schafft, dann ist das schon sehr positiv gerechnet. Wenn von zehn Prototypen einer zu einem verwertbaren Produkt wird, also eine Entwicklungsstrategie und ein Marketingkonzept erhält, dann ist dieses ebenfalls positiv gerechnet. Wenn aus zehn Produkteinführungen eine zum durchgreifenden Markterfolg wird, dann ist auch das eine optimistische Einschätzung. Diese Relationen multipliziert, ergeben, dass man mindestens 1000 Ideen produzieren muss, um daraus ein erfolgreiches Produkt zu generieren.

Nun haben wir in Deutschland viele Organisationen, deren Aufgabe es ist, Ideen zu erzeugen. Es sind unsere Universitäten, an denen Millionen Studenten und Wissenschaftler in Diplomarbeiten, Dissertationen, Habilitationen und Forschungsprojekten ständig auf der Suche nach neuen Ideen sind. Alleine die Deutsche Forschungsgemeinschaft rühmt sich, ständig 30.000 Forschungsprojekte zu unterstützen. Setzt man unsere Relationen an, dann müssten aus dieser Organisation heraus 30 internationale Produkterfolge zu erzielen sein. Leider ist mir kein einziger bekannt. Das Gleiche gilt für die großen Forschungsprogramme der dafür zuständigen Ministerien auf Länder-, Bundes- und europäischer Ebene.

6.2.2 **Strukturelle Schwächen der Innovationskette**

Wo liegt dann der Hund begraben, wenn die Ideenproduktion funktioniert, aber die Ergebnisse nicht stimmen? Die Antwort ist ganz einfach. Es fehlt der schlüssige Prozess, der die Wertschöpfungskette von der Idee über den Prototypen und das Produkt bis zum Markterfolg erfasst. Die Problematik beginnt bereits bei der Zuständigkeit der Ministerien. Forschungsministerien sind für Grundlagen- und Anwendungsforschung zuständig, also für die Ideenproduktion; Wirtschaftsministerien sehen sich gegebenenfalls in der Verantwortung für Prototypen und Produkte. Aber selbst dazu müsste es ein klares Bekenntnis zur Industriepolitik geben, mit entsprechenden Programmen zu Unternehmensgründungen und Wachstumsförderung. Noch haben wir aber Brüche innerhalb der Innovationskette. In den letzten Jahren ist es in der Innovationspolitik aufgrund der Diskrepanz zwischen Erwartungen an Forschungsprogramme und deren nachweisbaren Ergebnissen zu einer Verunsicherung gekommen. Aber noch fehlt ein durchgreifendes Gesamtkonzept. Meines Erachtens muss der gesamte Innovationsprozess in einer Hand sein, denn Wirtschafts- und Industriepolitik ist auch Forschungspolitik, oder umgekehrt, Forschungspolitik ist auch Wirtschafts- und Industriepolitik.

Ich bin überzeugt davon, dass es viele Felder gibt, wo das sinnvolle Zusammenwirken aller Kräfte in Deutschland zu nachhaltigen Erfolgen führt. Wir sollten alle Chancen nutzen, den Innovationstreiber Nr.1, die IT, auf diese Art wieder zu einer Wachstumsindustrie Made in Germany zu machen.

Diese Chancen werden aber gelegentlich genau dort nicht genutzt, wo wir Kernkompetenzen haben. So versuche ich seit Jahren auf die Politik einzuwirken, Innovation in der Bildung voranzutreiben. Im Kern der Forderungen stand immer, Lerninhalte zu digitalisieren sowie soziale Netzwerke in den Unterricht auf sinnvolle Weise zu integrieren. Interaktive Textbücher, Facebook und Twitter werden in den nächsten Jahren die Schulen, Hochschulen und Weiterbildung ohnehin von unten verändern, warum also nicht gleich diese in die Lehrpläne integrieren und den Lehrern didaktische Konzepte an die Hand geben? Aber kaum ein deutscher Politiker hat sich des Themas wirklich überzeugend angenommen. Schon wieder scheint es, dass wir in Deutschland die Chance vertan haben, Vorreiter zu sein. Die USA haben sich bereits wieder einmal an die Spitze der Bewegung gesetzt und das selbsternannte „Bildungsland“ Deutschland hinkt hinterher: Apple hat setzt auf seine Education Strategie und hat eine große Aufmerksamkeit dafür geerntet. Mit einer neuen App für das Lesen von interaktiven Textbooks sowie mit einer neuen App für kostenlose Kurse von Hochschulen und Schulen (iTunes App) wird das Lernen einfacher gemacht – vorausgesetzt man nutzt das iPad. Mit Werkzeugen für die Erstellung der Inhalte wird die Barriere für die Erzeugung guter Lehrbücher in digitaler Form gesenkt. Damit macht Apple die Türen in diesem Markt neu auf.

Schaut man sich die Lösungen genauer an, dann sieht man, dass sie auf bekannten Technologien aufsetzen. Aufgezeichnete Videos und interaktive Inhalte gibt es schon seit Jahren. Somit erscheint das Konzept von Apple im ersten Moment nicht so revolutionär. Revolutionär ist jedoch die Einfachheit. Apple hat es geschafft, ein Lösungsangebot zu schaffen, das es ganz einfach macht, global auf Bildungsangebote zuzugreifen. Und neu ist auch, wie einfach diese Angebote zu erstellen sind. Zudem entsteht durch den Einstieg eines großen Marktspielers eine ganz andere Dynamik in einem Bereich, der bisher fast ausschließlich von kleinen Unternehmen bearbeitet wurde.

Doch es gibt keinen Grund aufzugeben. Mit der IMC AG aus meinem Netzwerk der Scheer Group gehen wir in diese Richtung und sehen viele Möglichkeiten, in dem Spiel dabei zu sein. IMC engagiert sich auch im Bereich der sogenannten MOOCs, den Massive Open Online Courses, die in den USA erfunden wurden, aber durchaus für den deutschsprachigen Markt erfolgreich adaptiert werden können – mit MOOCs Made in Germany (vgl. Kapitel 1.2). Mit OpenCourseWorld greift die IMC als einer der ersten Anbieter Deutschlands das „MOOC“-Format auf und passt das Angebot aber auf die Bedürfnisse in Deutschland an. Dabei ist der MOOC ein kostenloser Weiterbildungskurs, der online stattfindet und für eine große Zahl von Teilnehmern konzipiert ist. Zielgruppe sind Studierende wie Berufstätige gleichermaßen. Faktenwissen wird nicht im Klassenraum, sondern via Lehrvideos, Literatur und in den Kursablauf integrierten Hausarbeiten vermittelt. Die Kurse wurden in Zusammenarbeit mit aktiven und ehemaligen Dozenten der Hochschulen der Universität des Saarlandes, der TU München sowie der Universität Hamburg entwickelt.

Es gibt weitere positive Signale aus dem universitären Bereich: Wir alle wissen, Innovation in marktfähige Produkte umzusetzen, das ist die Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg, gerade in der IT-Branche. Unternehmerischer Erfolg wiederum

ist Grundvoraussetzung dafür, dass die Bundesrepublik Deutschland als hochwertiger Forschungsstandort nicht nur Zulieferer von Know-How für andere sein will, sondern sich selbst als IT-Standort (re-)etablieren will. Wie das funktioniert und warum es häufig nicht funktioniert, das sollen schon Studenten auf ihrem Weg zur beruflichen Orientierung erfahren – nicht aus Büchern sondern von erfahrenen Profis. Das ist die Idee hinter dem Führungskräfteprogramm „Software Campus“ – eine Initiative zur Förderung des Management-Nachwuchses in der IT-Branche, die ich aktiv begleite und fördere. Zielsetzung des Software Campus ist die Einrichtung eines hochrangigen Qualifikationsprogramms für hervorragende Studenten. Das Besondere: Mentoren aus Wissenschaft und Wirtschaft arbeiten in anspruchsvollen Curricula zusammen. Sie begleiten die Nachwuchskräfte zwei Jahren lang, um sie auf die Gründung eines eigenen Unternehmens oder auf eine Führungsposition in der IT-Industrie vorzubereiten. Gefördert wird die Initiative vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

6.2.3 Neues Unternehmertum

Aber nicht nur Politik und Forschung sind in der Pflicht, Voraussetzungen für einen erfolgreichen IT-Standort Deutschland zu schaffen, die Unternehmer selbst müssen sich ihrer Chancen bewusst werden und den notwendigen Mut aufbringen. Wir beklagen uns in Deutschland, dass zu wenige Unternehmen den Sprung in die Internationalisierung und damit zu nachhaltigem Wachstum schaffen. Andererseits wollen viele Unternehmen sich gar nicht internationalisieren, der deutsche Markt ist ihnen genug. Dabei ist die Internationalisierung von Unternehmen nur ein Punkt – viel wichtiger ist vermutlich die Frage, ob in Deutschland international konkurrenzfähige Produkte produziert und vermarktet werden. Andernfalls fallen deutsche Unternehmen in die bloße Rolle der Zulieferer.

Es gibt sie natürlich, die Unternehmen der IT Branche, die gerne den Schritt nach Europa oder auch über den Atlantik wagen würden; sie sehen dort durchaus Chancen für ihre Produkte und Dienstleistungen. Einige haben jedoch Sorge, im globalen Wettbewerb nicht bestehen zu können. Wichtig ist aber, dass Unternehmer auch wirklich an ihr Unternehmen glauben und nicht frühzeitig ihr gutes Business verkaufen. Mancher „Hidden Champion“ sollte mehr Mut entwickeln und er könnte auch schneller erfolgreich werden, wenn er sich in ein Netzwerk begäbe, so wie es im Software-Cluster bereits praktiziert wird. Für mich steht fest, die Standspur darf keine Option sein, deutsche Unternehmen können durchaus auf der Überholspur mithalten. Dabei geht es nicht darum, Konzepte aus den USA zu kopieren, sondern eigene Wege zu gehen.

So hat es sich erwiesen, dass ein Venture Capital (VC) Konzept in Deutschland nicht wirklich greift. Venture-Capital-Gesellschaften verfolgen meistens ein statistisches Erfolgsmodell: sie investieren in eine höhere Anzahl von Unternehmen und hoffen, dass unter ihnen einige sind, die sich wirtschaftlich so gut entwickeln, dass sie die Verluste der anderen überkompensieren. Bei einer zwei- oder sogar dreistelligen Anzahl von Unternehmen fehlt in der Regel die Technologie- und Branchenkompetenz, um den Unternehmen durch fachliche Beratung zum Erfolg zu verhelfen. Also fokussiert man auf die Kontrolle der Finanzzahlen. Es werden Businesspläne diskutiert und die Zahlen von Quartalsauswertungen hin und her gedreht – aber sie werden dadurch nicht besser. Gleichzeitig findet ein Wettlauf

der gegenseitigen Beschummelung statt. Die Unternehmensvertreter beschönigen die neuen Planzahlen und versprechen das Blaue vom Himmel herunter, und die VC-Vertreter verwässern mit jeder Finanzierungsrunde die Anteile der Firmengründer und knebeln durch Vorrangregelungen. Im Endergebnis besitzen die Unternehmensgründer dann kaum noch Anteile und müssen den endlich eingetroffenen Gewinn erst einmal an die VC-Gesellschaft abliefern. Falls vorher die VC-Gesellschaft die Lust verliert und das Unternehmen in die Insolvenz rutscht, bleibt den Gründern außer einem Schatz an gewonnenen Lebenserfahrungen gar nichts.

Es sind nicht zuletzt diese Erkenntnisse, die mich auch dazu motiviert haben, 2010 die Scheer Group als Netzwerk kleiner und mittlerer Unternehmen auszurichten. Das Modell der Scheer Group ist eine Mischung aus dem Business-Angel-Konzept und dem des Innovationsinkubators. Die Scheer Group beteiligt sich als Holding derzeit an sechs Technologieunternehmen im ITK-Bereich, berät die Unternehmen fachlich sowie sucht und koordiniert Synergien zwischen den Unternehmen. Dazu besitzt die Holding Manager für Marketing, Internationalisierung, Personal, Finanzen und einen Innovationsscout. Für die Bereiche Beschaffung, Finanzen, Marketing, IT-Infrastruktur, Innovation und Softwarearchitektur sind Arbeitsgruppen gebildet, um Zusammenarbeitsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen zu finden.

Niedrig hängende Früchte der Synergien sind gemeinsame Beschaffung von Dienstwagen und Materialien, während die Definition einer einheitlichen Architektur für die Softwareentwicklung schon intensiver Diskussionen bedarf. Auch ein einheitlicher Marketingauftritt ist nicht leicht zu finden. Insgesamt muss immer ein Kompromiss gefunden werden zwischen den Vorteilen der Einheitlichkeit und den Spezialanforderungen des jeweiligen Unternehmens. Aber diese Spezialanforderungen müssen dann eben gut begründet sein. Damit kann sich jedes Unternehmen auf seinen USP (Unique Selling Point) konzentrieren.

Die älteren und damit größeren Unternehmen sehen nicht sofort den Vorteil einer Zusammenarbeit, schließlich haben sie es bisher ja auch alleine gekonnt. Hier muss dann argumentativ überzeugend nachgeholfen werden. Sobald sie aber erst einmal von dem Spezialwissen eines kleineren Nachbarn profitiert haben oder durch ihn einen neuen Kunden gewonnen haben, steigt der Kooperationswille.

Da alle Unternehmen Wachstumsunternehmen sein sollen, müssen die Unternehmensgründer und das Management der Unternehmen auch in ihrer persönlichen Qualifikation weiterentwickelt werden. Dazu wurden 2012 schon mehr als 30 Kurse durchgeführt. Sie reichen vom Projektmanagement bis zur Förderung von Führungsfähigkeiten. Es ist eben ein großer Unterschied, ob die Gründer ein Zehn-Mann-Unternehmen leiten oder ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern und mehr.

Besondere Vorteile bietet die Scheer Group in der Außendarstellung. Ein gemeinsamer Messestand auf der CeBIT zeigt eine beeindruckendere Größe als mehrere verstreute kleine Stände. Auch können Kunden mit dem gesamten Angebot des Netzwerks beeindruckt werden. Bei neuen Zweigstellen in Deutschland oder bei der Internationalisierung kann zudem Infrastruktur in einem gemeinsamen Büro geteilt werden.

Besteht bei einem Unternehmen der Bedarf an begründetem Wachstumskapital, so hilft die Scheer Group mit günstigen Krediten. Die Anteilsverhältnisse werden dadurch – im Gegensatz zu den Finanzierungsrunden der VCs – nicht verändert, um die Motivation der Manager nicht zu stören.

Auch ein gesunder Wettbewerb zwischen den Unternehmen um die besten Wachstumsergebnisse ist hilfreich. Da Unternehmensgründer ein starkes Ego-Bedürfnis haben, ist die

Zusammenarbeit, bei der man etwas von sich aufgeben muss, um an der gemeinsamen Sache zu partizipieren, im ersten Moment konfliktär. Deshalb überzeugen im Endergebnis nur wirtschaftliche Erfolge.

Um das „zufällige“ Zusammentreffen der Mitarbeiter der Unternehmen weiter zu fördern, so dass aus Gesprächen neue Ideen oder Kundenkontakte entstehen, sind die Unternehmen Anfang 2013 in ein neu gebautes zehnstöckiges Gebäude eingezogen, den Scheer Tower, auf dem Campus der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Hier ergeben sich dann weitere Synergiepotenziale mit den Lehrstühlen und Forschungsinstituten.

Auf einen kurzen Nenner gebracht, besteht das Prinzip der Scheer Group darin, hochqualifizierte und unternehmerische Menschen mit Wachstumsfeldern und -märkten zu verbinden und sie so zu unterstützen, dass jedes Unternehmen eine Erfolgsstory wird. Schon heute bietet der Unternehmensverbund Kunden ein wachsendes Netzwerk von Unternehmen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen von hoher Qualität und Effizienz. Gemeinsam mit den Kunden wird auch die wachsende Internationalisierung geplant und umgesetzt.

Deutschland profitiert davon, dass wir unsere alten Industrien, etwa die hochwertige Konzeption und Produktion im Maschinenbau, weiterentwickelt haben. Genau diese Industrien sind es auch, die ihre Innovation über eingebettete IT erfahren. Genau hier liegt die Chance der deutschen IT. Es geht nicht darum, verlorene Kompetenz oder Marktanteile an etablierten IT Lösungen aufzuholen, bzw. zurückzugewinnen. Es gilt, den Blick nach vorne zu lenken, mit neuen Konzepten für neue Herausforderungen. Im Konzert von Politik, Forschung und Wirtschaft können wir das Ziel erreichen. Nur so können wir auch die Grundvoraussetzung für künftiges Wachstum schaffen.