

„EINE GUTE ERFINDUNG UND VIEL GELD REICHEN EINFACH NICHT“

Professorin Marion Weissenberger-Eibl erklärt, wie Innovationen entstehen, wie Unternehmen künftig an Fachkräfte kommen und warum sie noch heute von ihrer Ausbildung zur Schneiderin profitiert.



? Frau Professorin Weissenberger-Eibl, Ihre berufliche Karriere haben Sie mit einer Ausbildung zur Bekleidungsschneiderin begonnen. Warum?

Ich wollte wissen, was in der Produktion passiert und wie die Arbeitsabläufe dort aussehen. Schon damals hat mich das System als Ganzes gereizt und ich bin den Dingen gern auf den Grund gegangen. Danach habe ich Bekleidungstechnik studiert und bei Escada in München in der Produktionsleitung gearbeitet. Diese Aufgabe hat mich sehr geprägt. Noch heute faszinieren mich Menschen, die Ideen schnell in marktfähige Produkte verwandeln und Dinge mutig verwirklichen – trotz bestehender Unsicherheiten.

? Was haben Sie damals für Ihre heutige Arbeit gelernt?

In der Modebranche ist es ganz entscheidend, die Gesellschaft zu beobachten und Trends aufzuspüren. Dafür muss man aber immer verschiedene Disziplinen gleichzeitig im Blick haben: Kunst, Design, Lebensqualität, menschliche Verhaltens- und Entscheidungsmuster, Zeitgeist und Technologie, die Entwicklung, Produktionsprozesse und neue Materialien. Und das ist auch für meine heutige Aufgabe wichtig.

? Nach Ihrem Hochschulabschluss in Bekleidungstechnik haben Sie auch noch BWL studiert. Warum das?

Weil mir zu meinem technischen Wissen die wirtschaftlichen Aspekte fehlten. Um eine umfassende Sichtweise zu bekommen, habe ich mich an der LMU in München für BWL eingeschrieben und mich auf strategische Unternehmensführung, Controlling sowie Arbeits- und Organisationspsychologie konzentriert. An der TU München habe ich dann promoviert und meine Habilitation geschrieben. Es war die perfekte Kombination meiner ingenieurwissenschaftlichen und meiner betriebswirtschaftlichen Leidenschaft.

? Hat Sie diese Leidenschaft dann auch ans Fraunhofer ISI geführt?

Ja. In der Industrie zu arbeiten, war eine sehr spannende Erfahrung, die ich nicht missen möchte. An der Forschung hat mich gereizt, dass man noch einen Schritt weiter in die Zukunft blicken kann als in Unternehmen. Doch mich begeistert das interdisziplinäre Denken, die technische und die ökonomische genauso wie die systemische Seite. Am Fraunhofer ISI habe ich die perfekte Symbiose gefunden: die angewandte Forschung, die sich zum Ziel setzt, eine Vordenkerrolle für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik einzunehmen und Perspektiven für Entscheidungen aufzuzeigen.

? Was genau machen Sie und Ihre Kollegen am Fraunhofer ISI?

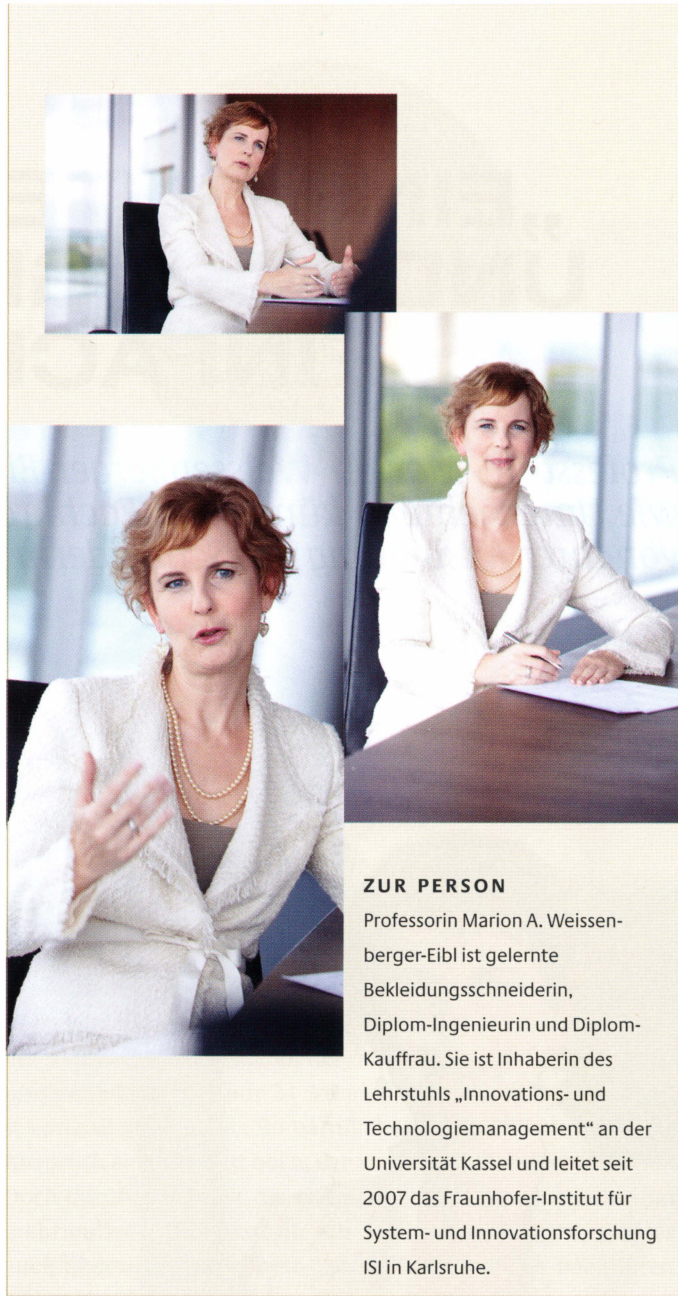
Wir erforschen die wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen, politischen und regulativen Auswirkungen von Innovationen. Dabei ist eine Innovation für uns viel mehr als eine technologische Neuheit. Innovation ist ein Phänomen, das auch Dienstleistungen oder Organisationen betreffen und Prozesse auslösen kann. Wir betrachten Innovationen umfassend und analysieren, wie sie sich auf Dienstleistungen, andere Wirtschaftsbereiche, das Sozialsystem und unsere Gesellschaft auswirken können. Die Forscher bei uns im Haus sehen eine Innovation als einen zielgerichteten Prozess, der das passende Umfeld braucht; das kann für den Erfolg ausschlaggebend sein. Genau das ist auch der Ansatzpunkt unserer Forschung am Fraunhofer ISI.

? Was haben Sie mit dem ISI in den nächsten Jahren vor?

Wir werden kleine und mittlere Unternehmen innovationsfähiger machen, indem wir ihnen unsere Forschungsergebnisse besser zugänglich machen und sie gezielt beraten. Mit unserem systemischen Blick auf Technologien und Märkte können wir den Unternehmen die komplexen Zusammenhänge in ihrem dynamischen Umfeld aufzeigen und Handlungsoptionen entwickeln. Gerade bei strategischen Entscheidungen und der Identifikation von Zukunftsthemen können unsere wissenschaftlichen Ergebnisse helfen und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherstellen.

? Strategische Entscheidungen, Zukunftsthemen – das klingt alles ziemlich langfristig. Ist das kein Gegensatz zu den schnelllebigen Innovationen?

Eben nicht! Innovation und Nachhaltigkeit sind ja keine Gegensätze. Innovationsmanagement darf nicht nur den kurzfristigen Erfolg im Blick haben, sondern muss für einen dauerhaften Erfolg nachhaltig sein. Deshalb untersucht das Fraunhofer ISI neben der reinen Produktneuerung auch die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen und fragt: Welche Änderungen muss man vornehmen, damit



ZUR PERSON
 Professorin Marion A. Weissenberger-Eibl ist gelernte Bekleidungsschneiderin, Diplom-Ingenieurin und Diplom-Kauffrau. Sie ist Inhaberin des Lehrstuhls „Innovations- und Technologiemanagement“ an der Universität Kassel und leitet seit 2007 das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe.

sich ein einfach nur neues Produkt zu einer echten und längerfristig erfolgreichen Innovation entfalten kann? Eine gute Erfindung und viel Geld reichen da einfach nicht. Unternehmen müssen immer wieder den Mut aufbringen, Barrieren zu durchbrechen und innovationsfreundliche Prozesse zu schaffen.

? Sie forschen an der Zukunft. Lassen Sie uns trotzdem kurz in die Vergangenheit blicken. Wie hat sich die Innovationslandschaft in Ostdeutschland in den letzten 20 Jahren verändert?

Die starke öffentliche Forschung hat die industrielle Forschung und Entwicklung massiv zurückgehen lassen. Die Verbindungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft aus der DDR-Zeit wurden größtenteils aufgelöst, der Fokus lag auf dem Aufbau einer funktionierenden Wirtschaft. Trotzdem erkannte man die For-

„Der demografische Wandel muss nicht zwangsläufig negative Effekte auf Unternehmen haben.“

schungs-, Innovations- und Technologiepolitik früh als wesentlichen Hebel, um dieses Ziel zu erreichen. Heute gibt es einige zentrale Trends, vor allem die strategisch angelegte Regionenorientierte Innovationspolitik, wozu ja auch „Unternehmen Region“ gehört. Ein wichtiger Aspekt in der Innovationsförderung in den letzten Jahren ist es, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in marktfähige Produkte zu verwandeln. Interessant ist auch, dass viele der auf Ostdeutschland ausgerichteten Förderprogramme zu bundesweiten Programmen ausgeweitet wurden. Dazu gehört auch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM), das wir am Fraunhofer ISI im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) laufend bewerten.

? Wie sieht es mit der Innovationsfähigkeit der Neuen Länder heute aus?

Bei den FuE-Aktivitäten der Industrie hinken die neuen den alten Bundesländern immer noch hinterher. Das gilt auch für wissensintensive Dienstleistungen. Dem gegenüber steht eine Reihe von Vorzügen. Eine besondere Stärke der Neuen Länder sind die gut entwickelte Hochschullandschaft und die leistungsfähigen Forschungseinrichtungen, zu denen auch die Fraunhofer-Gesellschaft zählt. Wir sind ein elementarer Bestandteil des deutschen Innovationssystems und ein wichtiger Dienstleister – vor allem für KMU, die wegen knapper Ressourcen keine eigene Forschung und Entwicklung betreiben. Die hohe Leistung der öffentlichen Forschung zeigt sich auch an den überdurchschnittlich vielen Patenten und Veröffentlichungen oder an der zunehmenden Präsenz von Industrieunternehmen der Spitzentechnologie. Bedenkt man, dass der Aufbau neuer markt- und innovationsfähiger Strukturen im Osten vor 20 Jahren nahezu bei null begonnen hat, sind die Erfolge beeindruckend.

? Unternehmen Region setzt auf die Innovationsfähigkeit ostdeutscher Regionen. Ist Clusterförderung ein Patentrezept?

Nein, das ist zu pauschal. Clusterbildung macht vor allem dann Sinn, wenn in der Region einige Voraussetzungen erfüllt sind:

eine kritische Masse an Unternehmen einer Branche oder verwandter Branchen sowie genügend Zulieferer, Dienstleister und Institutionen im Sinne eines komplexen Wertschöpfungssystems. Gestalten dann auch noch einige Akteure den Cluster aktiv mit, sind die Erfolgchancen schon recht hoch. Und man kann Ost- und Westdeutschland nicht über einen Kamm scheren: Während im Westen meist Großunternehmen die Kristallisationskerne forschungsintensiver Cluster sind, ist die Bedeutung der KMU in Ostdeutschland viel höher. Das müssen die Clusterkonzepte berücksichtigen.

? Oft hört man Klagen über das schlechte Innovationsmanagement in Ostdeutschland. Tenor: Sie haben gute Ideen, aber sie schaffen es nicht, sie wirtschaftlich zu verwerten. Was muss passieren?

Zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Idee setzen und sie erfolgreich zu Geld machen – das hebt innovative Unternehmen aus der Masse heraus. In der frühen Phase des Prozesses ist es entscheidend, das Ideenscouting und das Innovationsmanagement passgenau zu strukturieren. Kommt dann noch eine ausgeprägte Innovationskultur im Unternehmen dazu, gelingt es auch, Produkte auf den Markt zu bringen. Aber leider gibt es für diese komplexen Schritte kein Patentrezept. Jedes Projekt muss genau auf die Zielmärkte zugeschnitten werden. Die Vielschichtigkeit des Innovationsgeschehens verlangt zudem vorausschauendes Denken und technologisches Verständnis. Ganzheitliche und zukunftsgerichtete Methoden sind zum Beispiel Roadmapping-Prozesse oder die Entwicklung von Szenarien. Und genau das ist unsere Aufgabe am Fraunhofer ISI, hier können wir vor allem KMU hervorragend unterstützen.

? In vielen Branchen gehen Deutschland schon heute die Fachkräfte aus. Wie kann man gegensteuern?

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird zu einem „gespaltenen“ Arbeitsmarkt führen, in dem es keinen generellen Überschuss an Arbeitskräften mehr gibt. Die Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitskräften wird das Angebot übersteigen. Der demografische Wandel muss aber nicht zwangsläufig negative Effekte auf Unternehmen haben. Dafür müssen wir es aber künftig schaffen, ältere Menschen und Frauen stärker in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Ansatzpunkte dafür sind ein unterstützendes unternehmerisches Arbeitsumfeld, ausgewogene heterogene Belegschaften und ein Personalmanagement, das die demografische Entwicklung berücksichtigt. Zusätzlich müssen Unternehmen künftig aktiver um gute Mitarbeiter werben und Fachkräfte an sich binden, etwa indem sie ihnen eine individuelle Weiterbildung ermöglichen. ■