

Gerald Hackl, Walter Mayrhofer

Erfolgsfaktoren regionaler Entwicklung durch Forschung, Technologie und Innovation

Gerald Hackl und Walter Mayrhofer haben das Projekt zur Erstellung der burgenländischen FTI Strategie begleitet. Anhand ihrer Erfahrungen beschreiben sie in diesem Artikel die Erfolgsfaktoren regionaler Entwicklung durch Forschung, Technologie und Innovation.

Österreich hat in den letzten Jahrzehnten einen beachtlichen Wandel von einem Wirtschaftsstandort, der von relativ einfacher Produktion und von Dienstleistungen geprägt war, hin zu einem innovationsorientierten „High-Tech-Land“ geschafft. Eine Region, die dabei besonders hervorsteht, ist die Steiermark. Die durch grundstoff- und metallverarbeitende Industrie geprägte Steiermark, galt Anfang der 1980er Jahre als wirtschaftliches Sorgenkind Österreichs. 35 Jahre später sieht man die Steiermark als Vorzeigebispiel für erfolgreichen Strukturwandel und sie führt seit Jahren die Statistiken zur regionalen Forschungsquote an. Im Jahr 2013 betragen diese 4,8 % des Brutto-Regionalprodukts, was durchaus überraschend ist, denn die Steiermark ist in weiten Teilen sehr ländlich geprägt.

Als Grund für diese wirtschaftlichen Erfolge wird oftmals die besonders aktive und kontinuierliche regionale Wirtschafts-, Ansiedlungs- und Innovationspolitik der Steiermark genannt.

„Innovation ist die wesentliche Voraussetzung für Regionen wie die Steiermark, um im internationalen Standortwettbewerb langfristig erfolgreich zu sein“¹.

Dr. Christian Buchmann, Steirischer Wirtschaftslandesrat

Es stellt sich natürlich die Frage, wie eine ähnliche Entwicklung für andere Regionen und Gesamtösterreich vorangetrieben werden kann und welche Faktoren dabei besonders erfolgskritisch sind.

In Österreich haben der Bund und so ziemlich alle Bundesländer erkannt, dass es keine Alternative zur systematischen Entwicklung von Innovation über Forschung und Entwicklung gibt. Um dieses Thema aktiv voran zu treiben, wurden Strategien entwickelt und organisatorische Strukturen geschaffen, die seit vielen Jahren in Umsetzung sind. Subjektiv sind vielfach ähnliche Muster festzustellen: Hochstrebende Ziele und Strategien in der Definitionsphase werden nachfolgend nur teilweise oder unzureichend umgesetzt und bringen nicht die gewünschten Steigerungsraten der FTI-Tätigkeit. Zwischen der anfänglichen Wunschvorstellung und der sich einstellenden Realität, tut sich ein mehr oder wenig großer Gap auf, der durch vernünftige Rahmenbedingungen der Politik sowie der öffentlichen Verwaltung bzw. Intermediäre und durch eine geschickte Prozessgestaltung reduziert werden kann. Gleichzeitig gibt es aber auch einige erfolgreiche Beispiele aktiver, regionaler FTI-Politik.

¹ <http://www.sfg.at/cms/371/8294/Neuer+Rekord/>, abgerufen am 25.08.2015

Nachfolgend sind einige typische Erfolgsfaktoren für erfolgreiche FTI-Arbeit angeführt.

Breit getragener Strategie- und Umsetzungsprozess

Die Erstellung einer FTI-Strategie und ihre Umsetzung sind oftmals zeitlich und organisatorisch getrennte Prozesse. Der Erfolg hängt nicht zuletzt von der Abstimmung von Erstellungs- und Umsetzungsphase ab und kann wie nachfolgend dargestellt sichergestellt werden:

- Auf Basis klarer politischer Rahmenbedingungen zahlt es sich aus, mit einem breiten Beteiligungsprozess in der Erarbeitung der FTI-Strategie zu beginnen. Das ist zwar im ersten Schritt mühsam, erleichtert aber später die Umsetzung immens. Hier wird die Basis für die zukünftige Zusammenarbeit gelegt, die Strategie braucht dann unter den wesentlichen FTI-Playern praktisch gar nicht mehr kommuniziert zu werden, sie wurde von ihnen (mit-) erarbeitet. Ein pragmatisches Zusammenspiel zwischen top-down und bottom-up ist hier das Erfolgsrezept.
- Um den Gap zwischen Strategie und Umsetzung laufend im Auge zu behalten, braucht es jährliche oder zumindest zweijährliche Evaluierungen. Diese macht man am besten gemeinsam mit den FTI-Stakeholdern in einer pragmatischen Veranstaltung, die gut vorbereitet sein muss. Hier wird sichtbar gemacht, was läuft bzw. was nicht läuft, was es braucht etc. und auf Basis dieser Evaluierung wird dann gesteuert.
- Konzentration der Umsetzung auf Themen, wo es potenzielle Chancen und Energie sowie Verbündete in der FTI-Community gibt.
- Ein gutes Kommunikationsdesign, damit alle Zielgruppen im Land erreicht und neugierig gemacht werden.

Gute strategische Rahmenbedingungen durch die Politik

Forschung, Technologie und Innovation sind grundsätzlich in der Öffentlichkeit sehr positiv besetzte Faktoren und es herrscht allgemeiner, gesellschaftlicher Konsens, dass dieser Bereich auch einer entsprechenden Förderung bedarf. Dahingehend kann durch einen positiven und geeinten Auftritt der Politik vor der Bevölkerung im Allgemeinen und der FTI-Community im Speziellen, eine entsprechende Dynamik erzeugt werden. Die Politik hat insbesondere für die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen zu sorgen. Jedoch ist Forschung und Entwicklung ein Gebiet, das sich aufgrund der langen Zeitkonstanten, die es benötigt, um die entsprechenden Humanressourcen und Institution zu entwickeln, nicht für politischen Aktionismus eignet. Vielmehr ist längerfristige Kontinuität und ein Commitment der Handlungsträger unabdingbar.

Wie kann der Erfolg von strategischen Initiativen zur Erhöhung der regionalen FTI-Aktivitäten durch die Politik konkret gewährleistet werden?

- Durch einen breiten politischen Konsens und wenn möglich durch einstimmige Beschlüsse der Bundes- und Landesregierungen zur Erstellung und Umsetzung einer FTI-Strategie.
- Durch eine Strategie, die einen klaren Fokus hat, aber andererseits einzelne inhaltliche Schwerpunkte nicht zu sehr einengt, da diese Schwerpunkte oft mittelfristig an Bedeutung verlieren.
- Durch einen 5- bis 10-jährigen Zeithorizont für die Strategie insgesamt und eine mindestens dreijährig abgesicherte Schwerpunktsetzung mit zugehöriger Ressourcenausstattung für die Umsetzungsstruktur (Budget, Personal etc.).
- Durch die geschlossene Unterstützung der FTI-Strategie und die aktive Bewerbung in der Öffentlichkeit durch die Politik und das Heraushalten dieses Bereichs aus der tagespolitischen Auseinandersetzung.
- Durch die Umsetzung der FTI-Strategie über eine eigene privatrechtliche Gesellschaft oder eine speziell geschützte Organisationsform in der Verwaltung, die nicht nach den Prinzipien der öffentlichen Verwaltung tickt.
- Durch Besetzung des Managements durch eine unabhängige, fachlich und international anerkannte Person, die für das FTI-Feld ausreichend Erfahrung mitbringt.
- Dass bei politischen Neukonstellationen (nach Wahlen etc.) keine Neubesetzungen der Aufsichtsräte, Räte, Geschäftsführungen vor Ende der Ratsperioden, der Vertragsdauern erfolgt. Im Vordergrund steht die Kontinuität der Sache und nicht die Parteipolitik!

Unterstützende Services durch die öffentliche Verwaltung bzw. intermediäre Gesellschaften

Nicht unähnlich wie in anderen Fragen der Wirtschaftspolitik beschränkt sich die Diskussion in Bezug auf die Steigerung von FTI-Aktivitäten meist auf die Erhöhung der finanziellen Fördermittel. Finanzielle Anreize zur Steigerung der F&E-Tätigkeiten von Unternehmen sind durchaus wichtig und können auch wichtige Impulse für betriebliche Innovationstätigkeiten geben.

Jedoch sind oftmals auch fehlendes Wissen und fehlende Personalkapazitäten die limitierenden Faktoren für Unternehmen und Institutionen. Die öffentliche Verwaltung und die Agenturen der Gebietskörperschaften sowie deren Intermediäre können durch gezielte Unterstützungsleistungen und Services die Funktion von „enablern“ übernehmen und Nutzen generieren, der weit über die reine finanzielle Unterstützung hinausgeht.

Die kundenorientierte Unterstützung der FTI-Player und eine unbürokratische Umsetzung der Strategie ist wesentlicher Erfolgsfaktor und kann wie nachfolgend skizziert konkret verbessert werden:

- Grundsätzlich sollen Services für Unternehmen/Organisationen kunden- und nachfrageorientiert sein. Jedoch sind diese meist angebotsorientiert, d. h. oft wird das gemacht, was die Verwaltung oder Intermediäre können oder immer schon gemacht haben und nicht das, was deren Kunden/Klienten wirklich brauchen. Eine Kundenkonferenz mit den wichtigsten FTI-Stakeholdern kann hier viel an Umdenken bewirken und die Umsetzung entbürokratisieren.
- Finanzielle Fördermaßnahmen müssen aus Effizienzgründen zielgerichtet sein (im Gegensatz zur Gießkannenförderung) und sollen in der Abwicklung unbürokratisch sein. Der Anspruch, unbürokratisch zu sein, steht oft in Konflikt zu den administrativen Erfordernissen, um eine sparsame Mittelverwendung zu gewährleisten und sich ergebende Rechenschaftspflichten zu erfüllen. Erschwerend dabei ist, diese Prozesse im Zusammenspiel zwischen Land/Bund und EU einfach und schlank zu gestalten.
- Die konstruktive und unkomplizierte Zusammenarbeit zwischen den FTI-Akteuren auf Unternehmensebene und der Ebene der Verwaltung und den Intermediären klingt trivial, ist aber ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor. Ein guter persönlicher Draht, die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, weniger Silodenken und das Bemühen zu einem integrierten/abgestimmten Ziehen an einem Strang spielen hier eine große Rolle.