

# Policy Brief

03/13

## Die Zukunft der Innovation – Design-Prinzipien für eine innovationsfähige Wirtschaft

Heute werden die Grenzen zwischen Innovation innerhalb von Unternehmen und komplexen, gesellschaftlichen Innovationen fließender. Unternehmerische Innovationsprozesse nutzen den Anspruch auf aktive Teilhabe der Endkunden, Produktinnovationen nehmen Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, getrieben von der Notwendigkeit, in globalen Systemen zu denken. Gleichzeitig setzt ein wirtschaftliches Innovationsklima voraus, dass Innovation und Kreativität in der Gesellschaft verankert und von ihr akzeptiert werden. Im vorliegenden Policy Brief formuliert die Arbeitsgruppe zur Zukunft der Innovation neue Kriterien für Wertschöpfung, Innovation und Wettbewerb, die als Handlungsanforderungen an die Politik Innovation zu einem zentralen Wachstumsfaktor erheben.

**Deutschland sieht sich als eine Wissensgesellschaft, die Innovation befürwortet und fördert. Im internationalen Vergleich erscheint das Land jedoch eher als eine wohlhabende, wohl reglementierte Komfortzone, in der Sicherheit und Risikoscheue das gesellschaftliche Klima eher bestimmen als der Mut zu Neuem und der gewagte Sprung ins Ungewisse.**

Zwar ist laut dem Innovationsindikator die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich bei Innovationen erstklassig, und auch die intensive Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft bei Forschung und Entwicklung ist ein deutsches Alleinstellungsmerkmal. Jetzt gilt es, die Weichen so zu stellen, dass diese Position gehalten und auch langfristig gesichert werden kann.

**Der 17. Rang im Vergleich der Bildungssysteme verdeutlicht allerdings, dass es durchaus noch Bereiche gibt, in denen Handlungsbedarf besteht.<sup>1</sup> Auch die öffentlichen Rahmenbedingungen in Form von Forschungsinvestitionen (Rang 15) sind nicht zufriedenstellend. Eine veränderte Förderpolitik ist notwendig.**

Basierend auf einer Führungskräfteumfrage und Best-Practice-Beispielen formuliert dieser

Policy Brief daher Designprinzipien in den Bereichen Wirtschaft, Bildung und Politik für eine innovationsfähige und wettbewerbsfähige Wirtschaft in Deutschland und gibt damit Handlungsempfehlungen für Entscheider aus diesen Bereichen.

### I. Wirtschaft

Für jedes deutsche Unternehmen – Start-up, lokaler Mittelständler, international aufgestellter Mittelständler oder Weltkonzern – gilt: Innovationsfähigkeit sichert Wettbewerbsfähigkeit und damit Fortbestehen und Wachstum des Unternehmens. Schaut man sich etablierte Unternehmen an, sind Kunden- und Lieferantenbasis sowie der Mitarbeiterstamm üblicherweise historisch gewachsen.

Es existieren eine umfangreiche Landschaft aus Geschäftsprozessen sowie eine durch geeignete Organisationsstrukturen verankerte Arbeitsteilung. Diese große und verteilte Ressourcenbasis ermöglicht die Bearbeitung hochkomplexer Entwicklungsprojekte, wie z. B. die Konstruktion des Airbus. Gleichzeitig sind genau diese Strukturen aber auch ein Innovationskiller: Aufwendige Abstimmungsprozesse und daraus resultierende Trägheit sind die Folge. „Silodenken“ und Kundenferne werden beklagt.

**Dr. Katrin Bergener**  
Associate 2012/2013

**Daniel Brück**  
Associate 2012/2013

**Dr. Joachim Bühler**  
Associate 2012/2013

**Dr. Katharina Kane**  
Associate 2012/2013

**Verena Oehler**  
Associate 2012/2013

**Dr. Tilman Rügheimer**  
Associate 2012/2013

**Eva Schulz-Kamm**  
Associate 2012/2013

**Dr. Martin Schössler**  
Fellow 2012/2013

**Dr. Nicolas Stoeckel**  
Associate 2012/2013

**Dr. Martin Vetter**  
Associate 2012/2013

**„Innovationsfähigkeit“ bedeutet in diesem Kontext zuerst einmal die richtige Positionierung im Spannungsfeld von Stabilität, festen Strukturen und Prozessen und einer neuen Dynamik.**

Darüber hinaus treten Konstellationen auf, bei denen genau diese vermeintlichen Gegenpole zusammengebracht werden müssen. Ein Autohersteller wie BMW, mit typischerweise langen Entwicklungszyklen, braucht Lösungen und Ideen, um die extrem kurzen Produktlebenszyklen von Smartphones, Tablets & Co. mit den unverändert hohen Qualitäts- und Zuverlässigkeitserwartungen an sein Fahrzeug zu verbinden.

Um diesen Transformationsprozess zu schaffen, müssen Unternehmen für neue Organisationskonzepte offen sein. Dabei werden Ideengenerierung und Ideenauswahl schon heute in vielen Unternehmen in Form von Open-Innovation-Prozessen erfolgreich durchgeführt. Open Innovation ist hier als komplementäre Ergänzung bzw. Erweiterung bisher geschlossener Innovationsformen zu begreifen und ist mit diesen gezielt zu verknüpfen.

**Die Einbindung von Kunden, Lieferanten und anderen Prozessbeteiligten bringt neue Ideen und Innovationen.**

Diese externe Beteiligung an vormals internen Prozessen fordert allerdings etablierte Strukturen und Prozesse heraus. Diese Herausforderung ist übertragbar auf die Etablierung einer Projektmanagement-Kultur neben der klassischen Linienorganisation. Auch diese ist nicht an bestehende Prozesse angepasst, ist aber unvermeidbar für die Umsetzung von Innovationsaktivitäten.

**Wichtig ist hier die Übergabe der Entscheidungskompetenz für alle projektrelevanten Weichenstellungen an den Projektleiter.**

Um das Innovationsteam erfolgreich führen zu können, braucht er fachliche Kompetenz, persönliche Kompetenz und Budgetverantwortung. Dieses Nebeneinander von Führungs-, Projekt-

und Expertenkarriere findet sich in vielen Großunternehmen wie beispielsweise Siemens oder Bayer.

Auch wenn diese Transformation zum Teil gelingt, ist die Konkurrenzsituation von Linien- und Projektleitungslaufbahn nicht befriedigend gelöst. Gerade in Organisationen mit über Jahrzehnte gewachsenen starken Linienorganisationen muss die neue Rollenverteilung und der Nutzen von ergänzenden Projektstrukturen durch die Geschäftsleitung verstanden, aktiv vertreten und Konflikte moderiert werden.

**Aber reicht das allein, um innovativ zu sein? Vermutlich nicht!**

Unternehmen mit starken Linienorganisationen und etablierten Projektmustern sollten Möglichkeiten schaffen, „kontrolliert auszubrechen“. Hier kommt der „Intrapreneur“ ins Spiel. Intrapreneure unterscheiden sich von Projektleitern durch eine frühe Übernahme der Geschäftsverantwortung für die Umsetzung des aus einer Idee entwickelten Businessplans bis zur Marktreife. Ausschlaggebend für die Nominierung als Intrapreneur ist dabei weniger die Führungsebene oder Erfahrung, sondern der Vertrauensvorschuss der Unternehmensleitung. Dies setzt die Risikobereitschaft voraus, in Innovationen zu investieren, sowie den Willen, den Businessplan stringent umzusetzen.

**Innovationsaktivitäten sind eine Risikoinvestition. Unternehmen müssen lernen, mit dem möglichen Misserfolg umzugehen.**

Eine „Kultur des Scheiterns“, wie schon in Impulse 14 „Thinking outside the box – aber mit System!“ gefordert<sup>2</sup>, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Innovationen voranzubringen. Wir plädieren also letztlich für ein „internes Start-up-Modell“, um jenseits inkrementeller Verbesserung die nötige Dynamik zu ermöglichen.

Beim TÜV Süd werden beispielsweise vielversprechende Zukunftsthemen nicht nur in der Linienorganisation vorangetrieben, sondern auch

abteilungsübergreifend entwickelt. Eigenständige Intrapreneure, ausgestattet mit dezidierten Ressourcen, treiben Innovationsprojekte voran. Ein Break-even wird in der Regel nach wenigen Jahren erwartet. Kundeninteressen sowie Marktorientierung stehen im Vordergrund. Die Integration von Experten aus der Linie verankert die Innovation in der Organisationsstruktur und erleichtert die spätere Überführung in das operative Geschäft.

Unternehmen wie Partake gehen einen Schritt weiter.<sup>3</sup> Hierarchien im Unternehmen sind zugunsten einer reinen Projektstruktur abgeschafft. Wird von einem Mitarbeiter ein mögliches Kundenprojekt identifiziert, muss dieser seine Kollegen vom Geschäftserfolg und Nutzen innerhalb der Organisation überzeugen. Auf diese Weise gelingt es, Mitstreiter zu gewinnen und gleichzeitig notwendige Ressourcen wie auch Unterstützungsfunktionen (zum Beispiel Buchhaltung, Personal) zu akquirieren.

**Die Etablierung des Organisationskonzepts „Intrapreneur“ im Unternehmen erlaubt die schnelle und fokussierte Nutzung von Geschäftschancen abseits der bewährten Linien- und Prozessorganisation.**

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft ist es wichtig, Intrapreneure in Unternehmen zu etablieren.**

Neben der Organisationsdimension muss auch die Finanzierung dieser „internen Start-ups“ flexibler ermöglicht werden. Durch jährliche Budgetplanungszyklen ist keine passgenaue Zuordnung von Finanzmitteln auf Ad-hoc-Projekte möglich. Dies muss sich ändern! Wichtig ist, dass Businessplan und Ressourcen durch die Geschäftsleitung legitimiert sind, damit der Intrapreneur planungssicher agieren und sich auf die Entwicklung und Umsetzung der Innovation konzentrieren kann.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen Unternehmen die Budgetplanung um Mittel zur kurzfristigen Finanzierung von Intrapreneuren und ihren „internen Start-ups“ erweitern.**

Dieser neue Weg muss sich auch in der Personalpolitik des Unternehmens widerspiegeln. Die noch immer verbreitete Bevorzugung einer risikolosen Festanstellung, idealerweise auf Lebenszeit, begründet sich nur zu einem kleinen Teil durch Risikoaversion.<sup>4</sup> Eine erhebliche Rolle spielt die implizit in der Gesellschaft (Partner, Familie, Freunde) verankerte Haltung, einen häufigen Wechsel von Arbeitgebern, Tätigkeiten oder Wohnorten als „gebrochene Biografie“ negativ zu bewerten. In Bewerbungsgesprächen ist es gängige Praxis, Wechsel kritisch zu hinterfragen und darin Unstetigkeit und mangelnde Zielorientierung zu vermuten.

Gerade Intrapreneure brauchen jedoch Fertigkeiten und Fähigkeiten, die erlernt, wer in unterschiedlichen Kontexten lernt und arbeitet. Ein unsteter Lebenslauf ist daher keineswegs per se ein Makel. Er kann auch Kompetenzen von Intrapreneuren und ihrer Aufgabe der projektorientierten, offenen Produktentwicklung aufzeigen. Personalverantwortliche sollten sich offener für „nicht am Reißbrett“ entworfene Lebensläufe zeigen und die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Risikobereitschaft von Quereinsteigern an geeigneter Stelle gewinnbringend für das Unternehmen nutzen.

**Die Entwicklung des Intrapreneurs muss im Unternehmen durch gezielte Maßnahmen in der Personalentwicklung etabliert und weiterentwickelt werden.**

Es gilt, einen breiten Erfahrungsschatz aufzubauen, um sogenannte „Kaminkarrieren“ und etabliertes „Silodenken“ aufzubrechen.<sup>5</sup> Schöpferische Prozesse sowie eigenverantwortliches,

unternehmerisches Denken und Handeln müssen gefordert und stärker gefördert werden.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen Unternehmen auch die Entwicklung des Intrapreneurs unterstützen. Dazu müssen auch Personalauswahl- und -entwicklungsprozesse überarbeitet werden.**

Meinungsführer in der Gesellschaft – Medien, Kultur, Vereine – sollten den Intrapreneur als erwünschtes und erforderliches Zukunftsmodell aufgreifen und das Selbstverständnis von unternehmerischem sowie vernetztem Denken und Handeln prägen.

Dazu zählt auch, der unternehmer-aversen „Scheitern verboten!“-Haltung in der Gesellschaft entgegenzutreten. Denn es besteht Einigkeit darüber, dass Deutschland deutlich mehr Gründungen braucht.<sup>6</sup>

**Daher sollte auch mehr Akzeptanz für Wagnis und eine vorurteilsfrei gelebte „Kultur des Scheiterns“ bereits in der Schule thematisiert werden.**

Es braucht darüber hinaus eine mutige Kommunikation durch Politik und Wirtschaft, die richtiger- und konsequenterweise Flexibilität, Mobilität und Mut zum Versuch als erstrebenswert und wertgeschätzt darstellen.

Innovationsrad



## II. Bildung

Dynamische, erfolgreiche Start-ups, die in den vergangenen Jahren vor allem im Technologie-sektor gegründet wurden, sind gern zitierte Vorzeigebispiele. Jeder kennt mindestens ein junges Unternehmen wie Summly, das mit einer App-Entwicklung Texte auf 400 Zeichen zusammenfasst und als Shootingstar für viel Geld an einen der großen Player verkauft wurde.<sup>7</sup> Allerdings spiegeln diese „Vom-Tellerwäscher-zum-Millionär“-Geschichten nicht unbedingt die Wirklichkeit von Start-ups wider. Während einige sich etablieren und weiterentwickeln, sind andere schon nach kurzer Zeit wieder weg vom Fenster. Dabei ist eine innovative und marktfähige Idee nicht unbedingt das alleinige Erfolgskriterium!

**Viele Start-ups scheitern an den Hürden des Unternehmertums im Allgemeinen.**

Aber woher sollten sie es auch besser wissen? Ein wesentliches Problem des deutschen Bildungssystems ist, dass wir zwar Experten in allen Fachbereichen exzellent ausbilden, diese aber im Zweifel Defizite haben, wie man ein Unternehmen gründen und vor allem führen kann. Dies zieht sich von den geisteswissenschaftlichen über die naturwissenschaftlichen und medizinischen bis hin zu den technischen Fächern.

**Ein Zahnarzt kann sein Handwerkzeug bestens beherrschen – wenn er nicht weiß, wie er seine Praxis führen soll, zieht er im Wettbewerb den Kürzeren.**

Dieses Beispiel lässt sich auch auf andere Branchen übertragen. Musik- oder Theaterwissenschaftler könnten für den Arbeitsmarkt deutlich attraktiver werden, wenn sie beispielsweise bereits im Studium betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwerben würden und sich diese nicht erst in Praktika mühsam erarbeiten. Davon könnte die deutsche Kulturlandschaft profitieren. Aber auch Lehrende der technischen und naturwissenschaftlichen Fächer, deren Absolventen am Arbeits-

markt gefragt sind, könnten durch unternehmerische Module ihren Studierenden die Welt der Wirtschaft und des Unternehmertums nahebringen und so dazu beitragen, Start-ups erfolgreich am Markt zu etablieren.

Allerdings ist diese Idee, Lerninhalte für „unternehmerische Problemlöser“ in die Studiengänge zu integrieren, noch nicht ausreichend an den Universitäten angekommen. Vereinzelt gibt es allgemeine Angebote zur Unternehmensgründung, wie beispielsweise dem seit 2008 existierenden berufsbegleitenden Studiengang „Unternehmertum“ an der Dualen Hochschule Karlsruhe. Das Studium richtet sich unter anderem an Gründungsinteressierte und wurde 2011 mit dem Weiterbildungs-Innovations-Preis ausgezeichnet.

**Der „Entrepreneurship Campus“ richtet sich an Teilnehmer, die berufsbegleitend das Handwerkszeug des Unternehmers erlernen möchten** – Darüber hinaus bieten einige Fachhochschulen und Universitäten einen Master in Entrepreneurship an. Die in diesen Studiengängen vermittelten Kompetenzen sind wichtige Grundlagen. Sie sollten allerdings nicht, wie bisher vorherrschend, als Insellösung angeboten werden. Vielmehr ist es erforderlich, die Vermittlung von unternehmerischen Kenntnissen direkt in die Fachstudiengänge zu integrieren. Erste Ansätze zur Etablierung gründungsrelevanter Lehre werden bereits im Rahmen der EXIST-Initiative „Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert. Diese Angebote sind jedoch flächendeckend als fakultative Option in allen Fachstudiengängen zu etablieren.

Nach dem Vorbild der dualen Berufsausbildung können darüber hinaus auch an den Universitäten geeignete Formate wie eine „duale Promotion“ eingeführt werden, die wissenschaftliche Forschung und wirtschaftliche Verwertung näher zusammenbringen. Solche Möglichkeiten tragen auch veränderten Ansprüchen junger Arbeitneh-

mer und deren Wunsch nach mehr beruflicher Flexibilität Rechnung.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen Fachstudiengänge um unternehmerische Module erweitert werden!**

**Die Hinführung zum Unternehmertum sowie die Vermittlung der relevanten Grundlagen muss in der Aus- und Weiterbildung in Deutschland verankert werden.**

Im universitären Kontext kann dies neben der Einführung von speziellen Studiengängen und Modulen auch durch eine Förderung von sogenannten „Junior Enterprises“ geschehen. Die Idee für diese studentischen Unternehmensberatungen entstand bereits 1967 in Frankreich und eroberte von dort aus die Welt. Allein in Europa engagieren sich aktuell ca. 30 000 Studenten in Junior Enterprises. Die deutschen Mitgliedsinitiativen werden durch den Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU) mit Sitz in Bonn koordiniert. Der Großteil der dort aktiven Studenten kommt aus den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, aber auch Biologen, Techniker, Soziologen oder Sprachwissenschaftler begeistern sich dafür, Praxiserfahrungen zu sammeln und unternehmerisches Denken einzuüben.

Die Kunden der hauptsächlich als Berater oder Marktforscher tätigen Jungunternehmer profitieren von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sowie von einer kreativen und alternativen Herangehensweise der Studierenden. Die Nähe zum universitären Umfeld sichert das Einfließen neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse in den Beratungsprozess. Angefangen bei der Verfügbarmachung von Büroräumlichkeiten und Infrastruktur, dem Sponsoring von Veranstaltungen bis hin zur unentgeltlichen Beratung bei Rechtsfragen oder als Partner bei größeren Projekten:

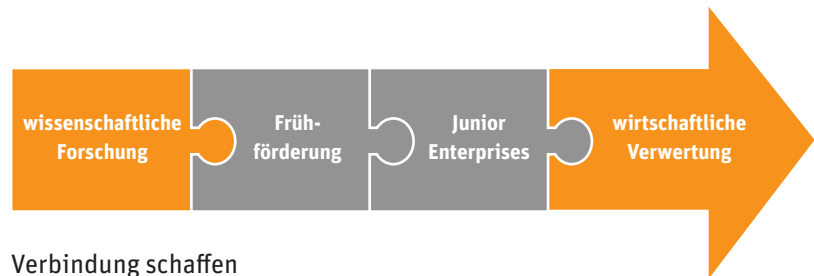
**Unternehmen sollten sich für den Intra- und Entrepreneur-Nachwuchs einsetzen – sie profitieren von gut ausgebildeten Absolventen.**

Insgesamt ist es für eine innovative deutsche Wirtschaft wichtig, solche „Junior Enterprises“ dauerhaft zu etablieren und zu unterstützen, um sowohl von deren Arbeit als auch von deren Köpfen als zukünftige Mitarbeiter profitieren zu können.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen „Junior Enterprises“ im universitären Kontext gefördert werden!**

Auch im schulischen Umfeld gibt es bereits diverse Wettbewerbe und Initiativen, die Schülern Unternehmertum und wirtschaftliches Handeln schon in frühen Jahren näherbringen soll. Allein auf der Homepage [www.unternehmergeistmacht-schule.de](http://www.unternehmergeistmacht-schule.de) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie werden 38 Initiativen gelistet, die dieses Ziel verfolgen. Allerdings liegt die Entscheidung zur Teilnahme an diesen Wettbewerben und Initiativen bei den Schulen und Lehrkräften. Ohne einen unterstützenden Lehrer oder einen engagierten Rektor gehen solche Wettbewerbe an den Schülern komplett vorbei. Vertreter des Wirtschaftsrats und der DIHK fordern daher zu Recht eine Überarbeitung der Lehrpläne, bislang leider ohne großen Erfolg.<sup>8</sup> Die Beteiligung an Schülerfirmen-Projekten wie „JUNIOR – Schüler als Manager“ oder Wirtschaftsplanspielen sollte nicht vom Wohlwollen der Lehrkräfte abhängig sein, sondern fest in den Lehrplänen verankert werden, denn eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesen Themen ist fundamental, um Unternehmertum in Deutschland voranzubringen. Der Grundstein für eine Entscheidung zur späteren beruflichen Selbstständigkeit wird oft schon in jungen Jahren gelegt.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen Kinder und Jugendliche früh an unternehmerisches und fachübergreifendes Denken und Handeln herangeführt werden.**



Verbindung schaffen

### III. Politische Rahmenbedingungen

Entgegen aller geäußerten Kritik erweist sich die deutsche Wirtschaft auch dank der Innovationsfähigkeit als krisenfest und ist weiterhin auf Wachstumskurs. Gleichzeitig steht Deutschlands Volkswirtschaft aber auch vor großen Herausforderungen: Der internationale Wettbewerb nimmt seit Jahren kontinuierlich zu. Aufstrebende Länder wie die BRIC-Staaten sind längst keine „verlängerte Werkbank“ mehr so zählen sie zum Beispiel mit eigenen Produkten im Telekommunikationssektor zu den Weltmarktführern.

**Die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten ist eine weitere große Herausforderung für Innovationen „made in Germany“. Produktlebenszyklen, getrieben durch die Nutzung oder Weiterentwicklung digitaler Technologien, werden immer kürzer.**

Im Wirtschaftssystem formieren sich dabei Wertschöpfungsketten neu und lassen neue Machtgefüge entstehen, in denen es schwächere und stärkere Player und damit Verlierer und Gewinner gibt.

Deutsche Unternehmen in der Breite scheinen diese Herausforderungen mehrheitlich zu meistern und können sich in diesem Wechselspiel



besser als der Durchschnitt behaupten. Dazu zählen beispielsweise der Maschinenbau, die Elektrotechnik oder die chemische Industrie „Top 100“ sowie grundsätzlich Nischen- und Spezialanbieter aus dem – häufig familiengeführten – deutschen Mittelstand.<sup>9</sup> Diesen Unternehmen ist es gelungen, sich an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und zum Teil selbst Prozesse zu treiben und zu gestalten. Wesentliches Erfolgskriterium ist eine offene Kommunikation mit Marktteilnehmern (Kunden, Zulieferer etc.), verbunden mit der aktiven Aufnahme von marktrelevanten Schlüsselinformationen, um schnell genug zu sein und, verbunden mit Kernkompetenzen, die eigenen Innovationen zu positionieren.<sup>10</sup> Unternehmer sehen in der Flexibilität bei der Wahl einer je nach Wertschöpfung passgenauen Geschäftsbeziehung einen wesentlichen Erfolgsfaktor.

**Es geht darum, den Innovationsprozess geplant an definierten Stellen zu öffnen, den geeigneten Partner oder Anbieter sowie den passenden Produktbaustein auszuwählen.**

Hier wird bereits ein mehrstufiger Open-Innovation-Prozess praktiziert. Strategische Öffnungen nach außen und anschließende Verarbeitung der gewählten Komponenten im geschlossenen Prozess kennzeichnen das Vorgehen. Die Zeit, die Innovation über mehrere Schritte erfolgreich am Markt zu platzieren, ist der zweite bestimmende Erfolgsfaktor. Es geht darum, die besten Teillösungen für maximale Wertschöpfung zu identifizieren und ihre Bereitstellung zu gewährleisten. Um diese Lösungen auszuprobieren, brauchen Unternehmen Unterstützung.

Die Forschungspolitik hat sich in den vergangenen Jahren bereits auf einige Veränderungen der Innovationskultur eingestellt. So wurden mit den Hightech-Gründerfonds oder der Hightech-Strategie sowie der Clusterpolitik erste Maßnahmen ergriffen. Allerdings halten weder die Novelisierung der Rahmenbedingungen noch die För-

der- und Instrumentenbaukästen der Bundesregierung mit der Veränderungsgeschwindigkeit Schritt, die die globalen Wirtschaftsbeziehungen, gestützt durch Digitalisierung von Kommunikations- und Organisationsprozessen, zunehmend bestimmt. Zudem werden wesentliche für das deutsche Innovationspotenzial relevante Akteursgruppen, wie kleine und mittelständische Unternehmen, nicht ausreichend adressiert.

Auch ist das Exzellenzkriterium bei der Auswahl der förderwürdigen Anträge in Deutschland traditionell verbunden mit dem Begriff der Wissenschaftsexzellenz. Demnach brauchen herausragende Ideen genug Freiraum und auch Zeit, sich zu entfalten. Dies ist auch in der Pionierforschung unabdingbare Voraussetzung für wertvollen Erkenntnisgewinn. Und damit sind Forschungsförderprogramme mehrheitlich gut auf die Zielgruppe von Wissenschaftlern aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugeschnitten. Sie zielen auf technologisch exzellente Lösungen, bei denen deutsche Wissenschaftler im internationalen Wettbewerb regelmäßig Spitzenplätze belegen. So konnte Deutschland bei der Zahl der wissenschaftlichen Publikationen im Verhältnis zur Einwohnerzahl im Jahr 2012 erstmals die USA überholen.<sup>11, 12</sup> Mit Blick auf die öffentliche Forschungsförderung profitieren dabei Hochschulen und besonders die großen Forschungseinrichtungen, wie Fraunhofer oder Helmholtz.

**Innovative Kleinunternehmen und auch der international exportierende innovative Mittelstand profitieren nur mittelbar von der Forschungsförderung, in der Regel über die Verbundforschung mit größeren Unternehmen.**

Um ihnen den Rücken zu stärken und sie auch künftig Innovationen auf Weltniveau realisieren zu lassen, braucht Deutschland eine Innovationsförderung für Wachstum, Beschäftigung und zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.<sup>13</sup>

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen die Unternehmen und ganz besonders der innovative Mittelstand stärker an der Innovationsförderung beteiligt werden.

Zudem ist die klassische Projektförderung in der Regel an vorgegebene Themen gebunden und zeitintensiv in der Nutzung. Von Antragstellung bis zur Förderung können viele Monate vergehen. Damit fallen viele Innovationen „durchs Raster“, weil nur eine schnelle Umsetzung den Erfolg garantiert. Nicht nur für große, sondern insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen und Start-ups sind diese Projektförderprozesse unattraktiv.

Als Alternative oder Ergänzung wird seit geraumer Zeit die sogenannte „steuerliche Forschungsförderung“ diskutiert. Trotz der Vereinbarung im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und FDP 2009 wurde diese bisher nicht umgesetzt. Dabei sollen Unternehmen bei ihrer Steuererklärung Aufwendungen für Forschung und Entwicklung steuermindernd geltend machen können. Die Vorteile liegen auf der Hand: Innovationsförderung wird von politischen Vorgaben unabhängig, das Beantragen von Forschungsmitteln entfällt und es besteht Rechts- bzw. „Fördersicherheit“ für das Unternehmen.

**Durch ihre Flexibilität ist eine steuerliche Forschungsförderung ein geeignetes Instrument zur Förderung von Innovationen.**

Eine steuerliche Forschungsförderung kann Unternehmen motivieren, mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren, und ist für den Intrapreneur im Unternehmen ein Katalysator für Innovationsprojekte.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft und eine

Breitenwirkung muss der Staat eine steuerliche Förderung für unternehmerische Innovationen einführen.

### **Cluster fördern Open Innovation**

**Innovationen entstehen dort, wo unterschiedliche Akteure zusammentreffen.**

Der Austausch über Institutionen hinweg fällt jedoch häufig schwer, weil Anreize und eine neutrale Plattform fehlen, bei der große und kleine Unternehmen sich ebenso treffen wie Wirtschaft und Wissenschaft. Cluster bieten eine Plattform sowie Anreize, Innovationsprozesse zu öffnen und über Unternehmensgrenzen hinweg Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Die Clusterpolitik der Bundesregierung ist ein geeignetes Instrument.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft muss die Clusterpolitik der Bundesregierung weiter ausgebaut und mit den Aktivitäten der Länder abgestimmt und gebündelt werden.

### **Innovationen brauchen Kapital**

Die Umsetzung einer Idee zur marktreifen Innovation erfordert Kapital. So liegt etwa der Finanzbedarf bei IT-Start-ups in den ersten vier Jahren bei durchschnittlich fast 700 000 Euro.<sup>14</sup>

In Deutschland werden Gründungen primär aus den laufenden Geschäftstätigkeiten finanziert. Das reicht für eine begrenzte Größe von Unternehmen aus, für einen weltweiten Markterfolg sind Unternehmen auf externes Kapital angewiesen.

**In der Regel sind Start-ups in Deutschland auf Sparkassen und Förderprogramme angewiesen, mit strikter Reglementierung, hohen Sicherheitsanforderungen**



**und geringen Krediten. Ein privater Wagniskapitalmarkt ist so gut wie nicht existent.**

Zwar hat sich in den vergangenen Jahren eine aktive „Business Angels“-Szene etabliert, aber Geldbeträge von über einer Million Euro für die Wachstumsfinanzierung lassen sich kaum akquirieren.

In den USA erfolgt die Finanzierung von Innovationen über privates Wagniskapital. Universitäten wie Stanford oder Harvard verfügten 2007 bis 2011 über eigene Wagniskapitalfonds, die mit 4,1 Milliarden Dollar beziehungsweise 3,8 Milliarden Dollar das gesamte verfügbare VC-Kapital in Deutschland um ein Vielfaches übersteigen. Die zehn größten Venture-Capitalists in Deutschland verfügten 2012 über eine Investitionssumme von 230 Millionen Euro.<sup>15</sup> Bezeichnenderweise ist der öffentlich finanzierte Hightech-Gründerfonds der mit Abstand größte Wagniskapitalgeber in Deutschland.

Während in den USA Innovationen regelmäßig durch privates Kapital finanziert werden, stemmt etwa China Innovationen durch staatliche Investitionsprogramme. Dadurch geförderte Innovationen in Hochtechnologiebereichen wie der Telekommunikationsindustrie haben den europäischen Markt bereits erheblich beeinflusst. **Deutschland und Europa verfügen derzeit über keine hinreichende Innovationsfinanzierung.**

Derzeit ist nicht abzusehen, dass angesichts der Finanzkrise öffentliche Mittel für Investitionen in Start-ups signifikant aufgestockt werden können. Daher braucht Deutschland private Kapitalgeber. Damit das gelingt, ist eine umfassende Reform des Privat-Equity-Gesetzes und die Steuerbefreiung von Gewinnen aus der Veräußerung von Gesellschaftsanteilen (§ 8b KStG) erforderlich. Auch die Expertenkommission Forschung und Innovation hat in ihrem Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leis-

tungsfähigkeit Deutschlands 2013 festgestellt, dass sich die Rahmenbedingungen für Wagniskapital nicht verbessert haben, obwohl dies im Koalitionsvertrag der Bundesregierung verankert wurde.<sup>16</sup>

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen steuerliche Rahmenbedingungen für privates Wagniskapital verbessert werden!**

**Die Wirtschaft ist Stiefkind bei der Forschungsförderung**

Bei Innovationen als umgesetzte Ideen spielen klare Zielstellungen für das Produkt, eine flexible Partnerwahl bei der marktfähigen Umsetzung und vor allem Geschwindigkeit mit Blick auf die Marktpositionierung die dominierende Rolle. Hier ist die Projektförderung nicht optimal auf die Zielgruppe der innovativen Unternehmen zugeschnitten.

**Seit über zwanzig Jahren heißt Innovationsförderung im Wesentlichen Projektförderung. Zu staatlich vordefinierten Themen wird dann im Konsortium aus Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen gemeinsam nach neuen, besonders exzellenten Lösungen gesucht.**

Seitdem hat sich diese Hauptstoßrichtung nicht wesentlich geändert. Sie ist ja grundsätzlich auch nicht falsch. Jedoch passt dieser eher punktuelle, statische Ansatz oft nicht mehr zu der in Unternehmen praktizierten dynamischen und vernetzten Lösungssuche. Daher muss insbesondere die themenoffene Forschungsförderung, wie beispielsweise „ZIM“ oder „KMU-innovativ“ massiv ausgebaut werden. Bei dieser Art der Förderung können innovative Unternehmen mit ihren Ideen schnell zum Zuge kommen und Innovationen auf die Überholspur bringen.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft muss die Förderung in Form von Fachprogrammen dynamisiert, flexibilisiert und themenoffene Forschungsförderung massiv ausgebaut werden.

Auch im Kontext von exzellenter Grundlagenforschung und etablierten Kooperationsmodellen mit international tätigen Großunternehmen stellt sich die Frage, wie eine engere Verzahnung zwischen universitärer Forschung, Erstentwicklung und Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen geleistet werden kann.

**Die aktuell bestehende Förderstruktur vernachlässigt die grundnotwendige Marktorientierung von Neuentwicklungen aus dem Umfeld universitärer Grundlagenforschung, indem sie diese Aufgabe an bestehende Forschungsinfrastruktur und Einzelakteure abgibt.**

Bei Neugründungen aus dem universitären Umfeld lohnt der Blick über den Atlantik: Die Verzahnung von Forschung, Neugründung und Markteintritt, wie sie an der Universität Stanford gelebt wird, kann hier als Vorbild dienen: Der „New Yorker“ nennt Stanford „das Farmsystem des Silicon Valley“. Die Universität selbst führt über fünftausend Firmengründungen auf ihre Alumni zurück. Unternehmensgründungen wie Google wären ohne das besondere Ökosystem, das insbesondere über die permanente Vernetzung mit den Hauptakteuren des Silicon Valley besteht, nicht möglich gewesen. Die erste hieraus zu beziehende Prämisse in puncto Innovationsdesign besteht in der Frage nach einem Modell, das einen beständigen Austausch zwischen den Aktivposten einer prosperierenden Volkswirtschaft gestattet:

**Wie können Forschung, Neugründungen bezüglich Produkt- und Serviceideen und die hierfür nötigen Unterstützer und**

**Mentoren dauerhaft miteinander vernetzt werden, ohne dass der akademische Qualitätsanspruch durch eine durchgehende Ökonomisierung Schaden erleidet?**

Ein beständiger Dialog, angestoßen durch die Politik, umgesetzt und geführt in einem universitären Rahmen mit interessierten Unternehmern und privaten Mittelgebern, wäre wichtig: der informelle Austausch in einem dafür geschaffenen Rahmen, in dem sich Ideengeber und potenzielle Mittelgeber treffen und miteinander ins Gespräch kommen können.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft müssen Begegnungsräume geschaffen werden, die Wissenschaftlern im Umfeld der universitären Forschungslandschaft einen kontinuierlichen Dialog mit Unternehmensvertretern und potenziellen Kapitalgebern ermöglichen.

Angesichts der zunehmenden Verlagerung von Innovationsförderstrukturen auf die EU-Ebene stellt sich die Frage nach der Counterbalance durch Institutionen auf nationaler Ebene. Diese Lücke wird insbesondere im Abgleich zu den bereits bestehenden Strukturen in der Wirtschaftsförderung deutlich: Hier ist von Kommunal- bis Länderebene jeweils eine zielgerichtete Interaktion mit einem One-Stop-Shop möglich, der Unternehmen „aus einer Hand“ zu allen Innovationsfragen begleitet und ihre Anliegen aktiv aufgreift. Diese Ausdifferenzierung ist bislang trotz der starken Abhängigkeit der deutschen Volkswirtschaft von permanenter, sektorübergreifender Innovation auf Bundesebene nicht erfolgt. Hier gibt es zwar eine zentrale Forschungsförderberatung des Bundes. Darüber hinaus ist eine Rundumbetreuung und koordinierte Begleitung von innovativen Unternehmen noch nicht vorhanden.

Es ist fraglich, inwieweit sich hier in naher Zukunft angesichts föderaler und aus Ressortzuschritten begründeter Interessenkonflikte eine Veränderung zum Positiven ergibt. Anknüpfungspunkte finden sich gerade im internationalen Kontext zur Genüge: **Nachahmenswert erscheint insbesondere Rolle und Funktion des „Technology Strategy Board“, der Innovationsagentur der britischen Regierung. Hier finden Erfinder, Gründer, Unternehmen und Politikvertreter eine gemeinsame Plattform – ergänzt durch einen One-Stop-Shop zur Ausreichung von zugeschnittenen Förderinstrumenten.**<sup>17</sup>

Hier ließe sich analog zu der Marktstellung der Investment Promotion Agencies (IPA) auf nationaler Ebene ein Pendant als Mittler und Gegengewicht zu der Abgabe von Vertretungsrechten an die EU etablieren.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft sollte eine bundesweite Innovationsagentur eingerichtet werden.**

Widerspruchsfrei zum Freiheitsrecht von Forschung und Wissenschaft sollten deutsche Wissenschaftler ertüchtigt werden, ihre Forschungsarbeit verständlich zu machen. Von öffentlichen Mitteln finanziert, sollte jeder Erkenntniszugewinn – selbst indirekt und mit weitestem Verständnis – einen Nutzen für den Menschen haben. Diesen gilt es zu erkennen und kurz und verständlich zu formulieren, wie dies beispielsweise im Rahmen der Science Slams mittlerweile deutschlandweit geübt wird. In diesem Wissenschaftler-Contest werden Forschungsthemen innerhalb einer bestimmten Zeit vor Laienpublikum vorgetragen.

**Besonders die allgemeinverständliche Aufbereitung und Vermittlung hochkomplexer wissenschaftlicher Inhalte steht hier im Vordergrund. Gewinner eines**

**Science Slams ist der Wissenschaftler, der es schafft, sein Thema verständlich und mit Mehrwert zu präsentieren.**

Diese einfache Übung sollte zur selbstverständlichen Pflicht in der Forschung werden und als verbindliche Komponente in der Forschungsförderung vorgesehen werden. Die damit zu erzielende Hebelwirkung ist nicht zu unterschätzen. Denn damit wird ein erster Schritt gemacht, um die Forschungsergebnisse später in Innovationen umzusetzen bzw. einen Beitrag zur Lösung von heutigen oder künftigen Herausforderungen für unsere Gesellschaft zu leisten. Dies befördert, mittelbar oder indirekt, auch eine Kultur „unternehmerischer Problemlöser“: Nur was sich in Worte fassen lässt und auf Handlungskompetenz abzielt, kann bereits nutzbare oder künftig erschließbare Handlungswege öffnen. Und nur wer diese Worte findet, kann später ein Unternehmer oder Intrapreneur sein.

**Design-Prinzip: Für eine innovationsfähige Wirtschaft und Akzeptanz in der Gesellschaft sollte der menschliche, gesellschaftliche oder auch volkswirtschaftliche Mehrwert eines Forschungsvorhabens kommuniziert werden.**

**Digitalisierung – Innovationstreiber und Zukunftschancen**

Die Digitalisierung wird als die größte ökonomische Veränderung seit der Industrialisierung beschrieben. Sie ist damit selbst Treiber, aber auch Hemmnis für die Wirtschaft und erfordert Anpassungen bei den politischen Rahmenbedingungen. **Tradierte Wertschöpfungsketten werden zerstört, neue entstehen. Ein wesentliches Charakteristikum ist die Überwindung der räumlichen Trennung und die Gleichzeitigkeit der Prozesse.**

Das führt nicht nur zu einer anderen Kommunikationskultur, es verändert Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie wird maßgeblich davon abhängen, ob Kernbranchen ins digitale Zeitalter überführt werden können. So wie Napster die Musikindustrie grundlegend verändert hat, werden in Zukunft alle Branchen von der Digitalisierung erfasst sein. Um die Chancen zu nutzen und Innovationen in Deutschland zu entwickeln, brauchen wir eine digitale Infrastruktur und eine digitale Kultur, die den selbstverständlichen Umgang mit digitalen Technologien beinhaltet.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft muss Digitalisierung zu einem Schwerpunkt der deutschen Innovationspolitik gemacht werden.

**Im Privaten und in vielen Bereichen der Wirtschaft ist die Digitalisierung selbstverständlich geworden. Bei der öffentlichen Infrastruktur sieht die Situation leider ganz anders aus.**

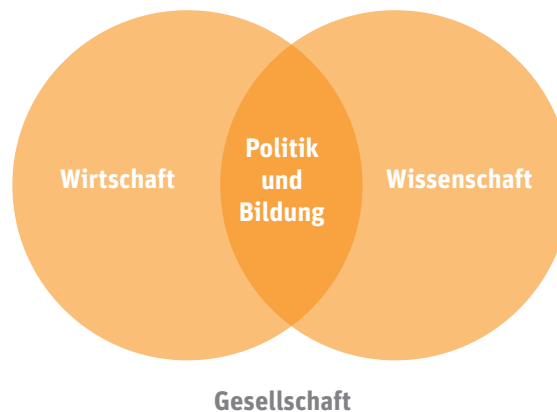
Dabei kann die öffentliche Infrastruktur ihrerseits einen Beitrag für eine digitale Innovationskultur leisten. Die öffentliche Verwaltung kann die Digitalisierung nutzen, um staatliches Handeln zielgerichteter und innovativer zu gestalten. Die Daseinsvorsorge auch in ländlichen Gebieten kann durch eine digitale Verwaltung aufrechterhalten werden und ist gleichzeitig die digitale Schnittstelle für Wirtschaftsunternehmen, die keinen Medienbruch zum Papierformular bei Behördengängen erfahren.

Mit den E-Government-Gesetzen auf Bundes- und Landesebene wurde ein erster Schritt auf dem Weg in die digitale Verwaltung gemacht. **Im Unterschied zu Österreich, das über Bundesländergrenzen hinweg eine digitale Strategie und Umsetzung für staatliches**

**Handeln entwickelt hat, steht Deutschland noch am Anfang der Entwicklung.**

Hier braucht es größere Anstrengungen. In Anlehnung an das österreichische Modell sollte eine umfassende Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und der Querschnittsaufgaben von Bund und Ländern in gemeinsamen digitalen Dienstleistungszentren (Shared-Service-Center) erbracht werden. Medienbrüche zwischen Wirtschaft und Verwaltung müssen abgebaut und perspektivisch ganz beseitigt werden.

**Design-Prinzip:** Für eine innovationsfähige Wirtschaft braucht Deutschland eine Strategie zur Optimierung digitaler Verwaltungsprozesse.



#### IV. Zusammenfassung und Ausblick

Marktwirtschaft ist ein Suchprozess: Dies wird nirgends deutlicher als bei der Herleitung von Design-Prinzipien, die als Grundlage für eine innovationsfähige Wirtschaft dienen sollen. Alle am Gesamtprozess beteiligten Akteure stehen heutzutage sowohl in einem Außen- wie auch einem Innenverhältnis.

Traditionelle Grenzen haben in den neuen, integrierten Formen der Zusammenarbeit keinerlei Bestand mehr; die Marktakteure befinden sich

in einem Zustand beständiger Grenzüberschreitung: Alle Prämissen für Innovationsprinzipien müssen sich aus dieser Grundtatsache herleiten.

Auch wenn die Wichtigkeit von Open Innovation bereits in vielen Unternehmen erkannt und gelebt wird, braucht es doch häufig einen Intrapreneur, der sowohl die internen als auch die externen Prozesse kennt und es versteht, „Closed“ und „Open“ Innovation zu verbinden. Im Unternehmenskontext reicht es für Open-Innovation-Prozesse nicht, externen Input nur durch Ideenwettbewerbe etc. zu bekommen.

Die Rolle eines Intrapreneurs muss etabliert werden, um die generierten Ideen auch verfolgen und umsetzen zu können.<sup>18</sup> Gesellschaftliche Akzeptanz für technologische Neuerungen und Risikobereitschaft sind wesentliche Voraussetzungen für eine breit angelegte Transformation der Innovationsbereitschaft. Die hier vorgeschlagenen Design-Prinzipien bieten für die Umsetzung dieses Prozesses erste Ansatzpunkte.

Investitionen in den Bildungssektor bedingen eine Innovationsdividende, die mit der Vernetzung neuer und etablierter Akteure beginnt. Das frühzeitige Heranführen führt zwangsläufig zu einem gesellschaftlichen innovationsfördernden Kulturwandel.

Die stiftung neue verantwortung als gemeinnützige und unabhängige Plattform fördert insbesondere durch ihr Associate-Programm dieses in allen Bereichen dringend benötigte interdisziplinäre und sektorübergreifende Denken und Handeln in ihren Projekten. Die Notwendigkeit der Verstärkung von Maßnahmen für eine innovationsfähige Wirtschaft wurde auch hier erkannt – durch die Aufnahme einer nachhaltig angelegten Programmlinie zum Thema „Ökosysteme für Innovationen“.

1 Innovationsindikator 2012, [www.innovationsindikator.de](http://www.innovationsindikator.de)

2 <http://bit.ly/1bloWri>

3 <http://bit.ly/12eO51I>

4 Vgl. u.a. <http://bit.ly/AEoL3k>

5 Vgl. <http://bit.ly/1bnvSEk>

6 DIHK-Newsletter 31.5.2013, [http://www.dihk.de/presse/newsletter/archiv\\_courier/ausgabe-22-2013](http://www.dihk.de/presse/newsletter/archiv_courier/ausgabe-22-2013)

7 Vgl. <http://bit.ly/tHhqxn>

8 <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2013-03-27-schweitzer-rp>. <http://bit.ly/14IbKcy>

9 Übersicht zu den Top 100: <http://bit.ly/12lzMKE>

10 Vgl. <http://bit.ly/1bloWri>

11 Bundesbericht Forschung und Innovation 2012, [http://www.bmbf.de/pub/bufi\\_2012.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bufi_2012.pdf)

12 Vgl. <http://bit.ly/aIojGZ>

13 Vgl. „Woher die innovativsten Firmen stammen“, Impulse 6/12, <http://bit.ly/15enYbB>

14 BITKOM/ZEW 2012, <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/grep/aktuell.pdf>

15 FHP Private Equity Consultants, <http://www.fhpe.de>

16 Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands, EFI

17 Vgl. <http://bit.ly/15vWaBO>

18 Siehe auch Impulse 6/13 „Wie Open muss Innovation sein?“

Wirkungsebene	Design-Prinzipien Für eine innovationsfähige Wirtschaft ...
Wirtschaft	<p>... müssen Intrapreneure in Unternehmen etabliert werden.</p> <p>... müssen Unternehmen ihre Budgetplanung um Mittel zur kurzfristigen Finanzierung von Intrapreneuren und ihren „internen Start-ups“ erweitern.</p> <p>... müssen Unternehmen den Karrierepfad des Intrapreneurs unterstützen und Personalauswahlprozesse überarbeiten.</p>
Bildung	<p>... müssen Kinder und Jugendliche früh an unternehmerisches und fachübergreifendes Denken und Handeln herangeführt werden.</p> <p>... müssen Fachstudiengänge um unternehmerische Module erweitert und duale Promotionen eingeführt werden.</p> <p>... müssen Junior Enterprises im universitären Kontext gefördert werden.</p>
Politik	<p>... müssen die Unternehmen und ganz besonders der innovative Mittelstand stärker an der Innovationsförderung beteiligt werden.</p> <p>... muss eine steuerliche Förderung von unternehmerischen Innovationen eingeführt werden.</p> <p>... muss die Cluster-Politik der Bundesregierung weiter ausgebaut und mit den Aktivitäten der Länder abgestimmt werden.</p> <p>... müssen die Rahmenbedingungen für privates Wagniskapital verbessert werden.</p> <p>... muss die Förderung in Form von Fachprogrammen dynamisiert und flexibilisiert und die themenoffene Forschungsförderung massiv ausgebaut werden.</p> <p>... müssen Begegnungsräume geschaffen werden, die Wissenschaftlern im Umfeld der universitären Forschungslandschaft einen kontinuierlichen Dialog mit Unternehmensvertretern und potenziellen Kapitalgebern ermöglichen.</p> <p>... muss eine Innovationsagentur des Bundes als One-Stop-Shop eingerichtet werden.</p> <p>... muss der menschliche, gesellschaftliche oder auch volkswirtschaftliche Mehrwert eines Forschungsvorhabens kommuniziert werden, um die Akzeptanz zu steigern.</p> <p>... muss Digitalisierung zu einem Schwerpunkt der deutschen Innovationspolitik werden.</p> <p>... braucht Deutschland eine Strategie zur Optimierung digitaler Verwaltungsprozesse.</p>



## Impressum

Alle Rechte vorbehalten.  
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von  
Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist  
auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher  
Genehmigung gestattet.

© stiftung neue verantwortung, 2013

stiftung neue verantwortung e. V.  
Beisheim Center  
Berliner Freiheit 2  
10785 Berlin  
T. +49 30 81 45 03 78 80  
F. +49 30 81 45 03 78 97  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)  
[info@stiftung-nv.de](mailto:info@stiftung-nv.de)

Konzept und Gestaltung:  
Prof. Dr. h. c. Erik Spiekermann  
Edenspiekermann AG

Layout:  
enoto Medienbüro Berlin, [www.enoto.net](http://www.enoto.net)

Schlusslektorat:  
Heike Buhrmann, Frauke Franckenstein

Kostenloser Download:  
[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

## Über das Projekt „Die Zukunft der Innovation“

Der Ablauf wissensbasierter Wertschöpfung, die „Organisation der Innovation“, ist im Wandel. Innovatives Potenzial ist nicht mehr vorwiegend im Besitz eines einzelnen Unternehmens. Es ist primär über einzelne Akteure und in der Kommunikation der dort arbeitenden Menschen sowie außerhalb des Unternehmens präsent. Offene Innovationsnetzwerke machen in Zukunft die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials notwendig. Diese schwer greifbaren und schwer planbaren Netzwerke sind ein tragendes Element wissensintensiver Industrien, die heute für einen Großteil neuen Wachstums verantwortlich sind und weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Das Projekt „Zukunft der Innovation“ sucht nach zeitgemäßen Organisationsformen, die den konstruktiven Umgang mit einer zunehmenden Vernetzung ermöglichen und Innovationsfähigkeit sichern. Im Vordergrund des Projekts stehen dabei Aspekte wie der Einfluss der Innovationskultur im Unternehmen, unterschiedliche Arten der Organisation, die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsansätzen zur Unterstützung einer innovativen Organisation sowie politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

**Weitere Informationen und Publikationen des Projekts unter:**

**[www.stiftung-nv.de/Zukunft\\_der\\_Innovation](http://www.stiftung-nv.de/Zukunft_der_Innovation)**

**[www.zukunft-der-innovation.de](http://www.zukunft-der-innovation.de)**

## Über die stiftung neue verantwortung

Die *stiftung neue verantwortung* ist ein gemeinnütziger, unabhängiger und überparteilicher Think Tank in Berlin mit einem Alumni-Netzwerk in ganz Deutschland. Die Stiftung erarbeitet auf unkonventionellen Wegen pragmatische Lösungsansätze für drängende gesellschaftliche Herausforderungen und fördert dabei die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in Deutschland. Durch ihre Fellow- und Associateships ermöglicht sie den intensiven Austausch junger Expertinnen und Experten sowie Praktikerinnen und Praktikern aus allen Sektoren.

**Weitere Informationen unter: [www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)**