



INTERNATIONALE AKADEMIE  
SCHLOSS BARUTH

**„Unternehmenswachstum durch dynamische Forschung und Entwicklung“  
*Europäische Forschungsindustrie traf sich in Dresden***

**Klaus-Heinrich Standke**

Präsident der Internationalen Akademie Schloß Baruth

ehem. Generalsekretär der Europäischen Vereinigung für das Management der Industrieforschung (EIRMA)

Vom 28-30 Mai 1998 trafen sich in Dresden rund 150 Forschungsdirektoren aus 17 Ländern einschließlich der USA, Japan und Australien zu ihrer Jahreskonferenz im Rahmen der *Europäischen Vereinigung für das Management der Industrieforschung (EIRMA)*, welche ihren Sitz in Paris hat. Zu der im Jahre 1966 unter OECD-Schirmherrschaft gegründeten EIRMA gehören mehr als 170 Industriekonzerne aus 17 Ländern, welche auf sich rund 70% des gesamten europäischen Industrieforschungspotentials vereinigen. Die Veranstaltung zum Rahmenthema *„Unternehmenswachstum durch dynamische Forschung und Entwicklung“*, welche in jedem Jahr in einem anderen Land Europas tagt, fand erstmalig in einem der neuen Bundesländer statt.

Der Sächsische Staatsminister für Wirtschaft und Arbeit *Kajo Schommer* wies in seinen Begrüßungsworten auf die mit Abstand führende Rolle der sächsischen Wirtschaft innerhalb der neuen Bundesländer sowohl in der Anzahl der F+E-Beschäftigten in der Wirtschaft hin als auch in der Höhe der erhaltenen Förderung für Forschungs- und Innovationsprogramme durch die Bundesregierung. Die wachsende internationale Wettbewerbsfähigkeit der sächsischen Wirtschaft zeige sich auch daran, daß Sachsen führend in der Höhe seines Exportvolumens innerhalb der neuen Länder sei.

*Lothar Späth*, Vorstandsvorsitzender der Jenoptik AG, warnte einerseits vor einem Rückgang der deutschen F+E-Aufwendungen im internationalen Vergleich, andererseits hielt er auch in der Wirtschaft das Denken in nationalen Kategorien für überholt. Die Erfolge von Jenoptik seien nur zu erzielen gewesen, weil es gelungen sei, das im internationalen Wettbewerb noch immer nicht wieder als uneingeschränkt positiv gesehene ‚Image‘ eines ostdeutschen Unternehmens zu überwinden. Seine Unternehmensgruppe habe daher ihre globale Marketingstrategie bewußt auf ost- und westdeutsche und in zunehmenden Maße auch auf außereuropäische Produktionsstätten abgestützt. Zur Globalisierung gebe es nicht nur ökonomische, sondern in fast noch stärkerem Maße auch kulturelle Antworten. Späth zeigte sich besorgt darüber, daß in dem vorherrschenden kurzfristig orientierten ‚Shareholder Value-Denken‘, welches einschneidende Kostenreduzierungen als Garanten für schnelle Gewinnmaximierungen sieht, das für die langfristige Unternehmenssicherung zumindest genau so wichtige ‚Innovationsdenken‘ auf der Strecke bliebe.

Für *Cees van Lede*, Vorstandsvorsitzender der Akzo Nobel-Chemiegruppe, *„steht die Welt kurz vor einem Quantensprung bei Forschung und Entwicklung“*. Es gebe keinen Mangel an Herausforderungen in Bereichen wie Gesundheit, Mobilität, Energieversorgung und Informationstechnologie. Viele Unternehmen hätten in den vergangenen Jahren umfangreiche Rücklagen gebildet, die häufig für den Rückkauf von eigenen Aktien verwendet würden. *„Diese Mittel bieten nun unübertroffene Möglichkeiten für mutige unternehmerische Investitionen in Forschung und Entwicklung“*. Für die anwesenden Forschungsmanager sah er rosige Zeiten voraus:

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert gäbe es für die industrielle Forschung und Entwicklung weder eine Knappheit an finanziellen Ressourcen noch eine Knappheit an Bedürfnissen.

Claus Weyrich, Siemens-Vorstandsmitglied verantwortlich für den Zentralbereich Technik, stellte unter der Überschrift „*Innovationsmanagement, das virtuelle Haus von Ideen*“, das inzwischen implementierte Siemens-Zukunftskonzept für „Strategische Visionen“ vor, welches weit über das traditionelle F+E-Konzept hinausgeht und politische wie gesetzgeberische Aspekte genau so einbezieht wie umweltpolitische, gesellschaftliche und kulturelle Gegebenheiten, technologische Trends und wirtschaftliche Notwendigkeiten. War die Devise gestern: „*leaner*“, so sei sie heute: „*besser*“ und morgen: „*anders*“.

Demgegenüber stellte Hans Sixl, Leiter der Zentralen Forschungs- und Technologieabteilung der Hoechst AG, das Konzept und die Konsequenzen für die künftigen Forschungsschwerpunkte der noch nicht abgeschlossenen Umstrukturierung der Hoechst-Gruppe, welche jährlich etwa 4,0 Mrd. DM für Forschung und Entwicklung aufwendet, zu einem reinen Pharma- bzw. ‚*Life science*‘-Konzern vor. Die juristisch selbständig firmierende zentrale Forschungsabteilung der Hoechst AG, die Aventis GmbH & Co, die sich selbst finanzieren muß, wird sich im wesentlichen an konzernunterstützenden langfristigen und strategischen Firmenzielen ausrichten.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß auf keiner der bisherigen mehr als 30 EIRMA-Jahreskonferenzen die Begriffe „Business-Orientierung der Forschung“ und „Unternehmenszusammenschlüsse“ so häufig gefallen sind wie in Dresden. Die F+E-Abteilungen folgen schnell dem allgemeinen Trend der Industrie zu ‚flacheren‘ Strukturen. Von den Forschungsabteilungen wird zunehmend erwartet, daß sie nicht nur die wissenschaftlich-technischen Grundlagen für die Produkte der nächsten Generation entwickeln, sondern daß sie darüber hinaus als zentrales „Wissens-Kompetenzzentrum“ alle Teile des Unternehmens über die wahrscheinlichen Richtungen neuer technologischer Entwicklungen ständig unterrichtet halten. Das schwierigste Problem sei hierbei, die verschiedenen ‚Inputs‘ unterschiedlicher Disziplinen sinnvoll zu integrieren. Den Forschungsabteilungen kommt zunehmend eine Art von ‚Dolmetscherfunktion‘ zwischen wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen einerseits und der langfristigen Unternehmensstrategie andererseits zu. Enge Industrie-Universitätsbeziehungen in der Forschung seien allein schon deswegen von größter Wichtigkeit, weil die universitäre Forschung in ihrer Aufgabenstellung freier sei als die Industrieforschung und daher leichter zu wichtigen ‚unerwarteten‘ Ergebnissen kommen könne. Als Schwachpunkte bei dem Forschungsnachwuchs wurden festgestellt die mangelnde Vorbereitung der Wissenschaftler und Ingenieure durch die Hochschulen auf wirtschaftliche Zusammenhänge, auf Projektmanagement, auf Teamarbeit und der Umstand, daß die Nachwuchswissenschaftler als Spezialisten innerhalb ihrer Fachbereich ausgebildet werden und damit die Fähigkeit auch ‚außerhalb dieser Grenzen denken zu können‘, nicht gelernt haben. Beklagt wurde ferner, daß die organisatorischen Strukturen besonders der Großkonzerne die latente Kreativität, die in jedem einzelnen Forscher schlummere, nicht genügt zur Geltung kommen lasse. Kein Forschungsunternehmen könne auf „Querdenker“ verzichten. Im selben Zusammenhang wurde kritisiert, daß nach Innovationserfolgen immer schnell ‚nach vorn gesehen werde‘, und daß die Ursachen der zahlenmäßig häufigeren Mißerfolge in der Forschung zu wenig aufgearbeitet würden.

Wegen der immer kürzeren Innovationszyklen hat sich der längst begonnene Trend zu globalen Forschungsstrukturen noch mehr beschleunigt, der durch ‚virtuelle Forschung und Entwicklung‘ eine neue Variante erhalten hat. Weltweit operierende Konzerne gehen immer mehr dazu über, eine hohe Anzahl von international zusammengesetzter interdisziplinärer Forschungsteams für bestimmte Aufgaben zusammenzustellen.

Die Dresdner EIRMA-Konferenz hat wieder einmal mehr die Nützlichkeit eines persönlichen Erfahrungsaustauschs durch Forschungsdirektoren aller innovativer Industriezweige über aktuelle Probleme des Forschungsmanagements im europäischen Zusammenhang gezeigt. Bedauerlich ist, daß die deutsche Industrie trotz der Mitgliedschaft einiger der klangvollsten deutschen Industrienamen in der EIRMA immer noch unterrepräsentiert ist. Schwerwiegender und symptomatisch für die Rolle der Industrieforschung in den neuen Ländern ist aber wohl, daß noch immer kein einziges ostdeutsches Unternehmen unter den Mitgliedern zu finden ist - und lediglich drei Firmen aus Mittel- und Osteuropa. Von den forschungsorientierten Unternehmen des Gastlandes Sachsen war keines bei der EIRMA-Konferenz vertreten.

