

## MEMORANDUM

Sylter-Runde  
([www.sylter-runde.de](http://www.sylter-runde.de))  
zum Thema

### **Integrative Innovationen** **Wie überwinden wir unsere Schwäche bei der Durchsetzung von Innovationen?**

am 26. und 27. Oktober 2007  
im Hotel Vier Jahreszeiten, Westerland/Sylt

#### **Ausgangslage**

Grundlegende bzw. Basis-Innovationen spielen insbesondere in Volkswirtschaften mit einem großen Anteil der Hochtechnologie am BIP eine entscheidende Rolle für das erfolgreiche Bestehen im globalen Wettbewerb und damit für eine langfristige Wohlstandssicherung dieser Gesellschaften. Deutschland galt über lange Zeit als besonders innovatives Land und verdankte dieser Innovationsstärke auch einen Großteil seiner enormen Wirtschaftskraft.

In den letzten Jahren hat dieses Image allerdings erheblich gelitten. Zahlreiche Negativmeldungen vom Transrapid bis hin zum A380 – um nur einige Beispiele zu erwähnen – beherrschen die Schlagzeilen und vermittelten den Eindruck, dass Deutschland bei der Entwicklung und Umsetzung von nationalen Innovationen mit dem Innovationstempo der USA, Japan und China nicht mehr mithalten vermag.

Sogar die eigene Bevölkerung sieht Deutschland laut einer VDE-Umfrage in Sachen Innovationsstärke weit abgeschlagen hinter Japan, den USA und Südostasien. Zur gleichen Zeit werden die Innovationsleistungen der Hidden Champions gepriesen. Handelt es sich nur um begriffliche Missverständnisse? Und wenn es tatsächlich die angesprochenen Probleme bei der Durchsetzung neuer Produktgruppen, Methoden und Verfahren gibt, woran liegt die Schwäche der Deutschen in diesem zentralen Bereich, der nicht nur der Motor der Wirtschaft, sondern auch ein Teil des patriotischen Selbstverständnisses eines Landes der Erfinder ist? Und vor allem, was kann getan werden, um diese Schwächen zu überwinden?

Als Ausgangspunkt muss zunächst der Innovationsprozess näher betrachtet werden, um festzustellen wo die Deutschen Problemfelder genauer lokalisiert werden können.

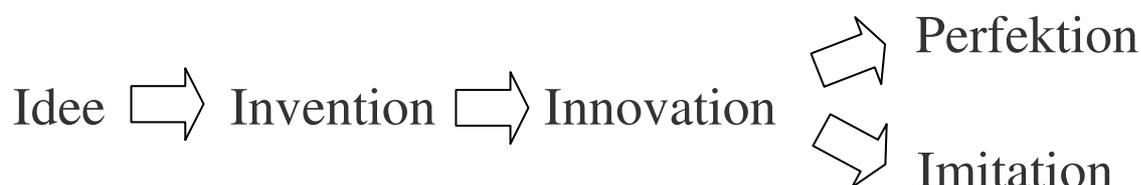


Abb. 1: Der Innovationsprozess von der Idee über die Invention zur Innovation oder nur von der Innovation zur Perfektion bzw. Imitation.

- Jede Innovation beginnt mit einer Idee. Die jeweiligen Ideen entstehen aus wirtschaftlichen bzw. wissenschaftlichen Aktivitäten (Entdeckung, Forschung, Entwicklung), gelegentlich spontan im Rahmen von Kreativitätsprozessen und bedingt durch inneren oder äußeren Druck des jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldes. Fast immer besteht der Wunsch durch technisch verbesserte Lösungen von Prozessen, Systemen, Produkten oder Dienstleistungen der Gesellschaft, d. h. den Bürgern und damit letztlich den Kunden das verbesserte, erneuerte Leistungsspektrum anzubieten, wodurch naturgemäß auch die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erfüllt werden müssen und sollen.
- Aufgrund der auch im internationalen Vergleich sehr hohen Forschungsanstrengungen Deutschlands, vor allem in der Grundlagenforschung und des fest in der Deutschen Mentalität verankerten Dranges zu forschen, besteht an neuen Ideen hierzulande offensichtlich ein Mangel.
- Der deutsche Erfindergeist ist immer noch ungebrochen. Viele gute Ideen werden skizziert, sogar zu Schutzrechten angemeldet und teilweise auch bis zu Funktionsmustern und potenziell marktfähigen Prototypen entwickelt. In Deutschland werden also auch heute noch Ideen bis zu Inventionen vorgebracht, aber noch lange nicht zu erfolgreichen Markt durchdringenden Innovationen vorangetrieben.

Der klassische Erfinder des beginnenden Industriezeitalters, der alleine im Keller tüftelt, hat dabei allerdings heute weitgehend "ausgedient". Die relevanten derzeitigen Inventionen werden meist von den großen Teams der Deutschen Universitäten und Großforschungseinrichtungen oder den F&E-Abteilungen der Konzerne gemacht. Aber auch der Deutsche Mittelstand – die so genannten „Hidden Champions“ – heben sich durch eine große Anzahl meist sehr spezifischer, mittelgroßer Produktinventionen hervor.

Wird eine prinzipiell funktionsfähige Invention entwickelt, gilt es im nächsten Schritt, diese im Markt als erfolgreiche Innovation zu platzieren. Und genau an diesem Punkt, der Umsetzung von Inventionen in vor allem grundlegende bzw. Basis-Innovationen mangelt es in Deutschland in den letzten Jahrzehnten.

Vorhandene Produkte und Verfahren werden entweder so lange perfektioniert bis durch die Innovation internationaler Anbietergruppen der neue Markt bereits besetzt ist, oder aber prinzipiell marktfähige Innovationen werden oftmals an den bestehenden Kundenbedürfnissen vorbeientwickelt, meist durch over-engineering (deutsche Gründlichkeit, Funktionsüberfrachtung). Folglich: Die Bahn brechende Innovation bleibt in der Wertschöpfungskette vor der Marktdurchdringung stecken. Dabei spielt auch der häufig extrem risikoaverse Umgang mit Innovationen/ Innovationen, sowohl auf der Anbieterseite, z.B. bei der Finanzierung und kollegialer Unterstützung (Business Angel) neuer Unternehmen, als auch auf der Nachfrageseite, also in den Beschaffungsabteilungen der Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, aktuell eine große Rolle.

Dieses riskoscheue Verhalten entsteht vermutlich aus der ebenfalls in der Deutschen Mentalität zu stark verankerten Angst heraus, Fehler zu begehen. Wird am Bestehenden festgehalten, kann zumindest kein Fehlverhalten unterstellt werden. Dass ein besserer Zustand nicht erreicht wurde, lässt sich eben von vorn herein nur sehr schwer nachweisen, wohingegen die gescheiterte Einführung eines neuen Produktes oder Prozesses direkte, meist negative Konsequenzen für die jeweilige Entwicklungsabteilung oder den Geschäftsführer/Vorstand hat. Viele Entscheider wählen daher lieber den Weg der Unterlassung, auch um sich vor einer möglichen Brandmarkung, wie sie z.B. bei gescheiterten Unternehmern in Deutschland häufig üblich ist, zu schützen.

Auch die rückwärts gerichtete, zahlengetriebene Entscheidungsfindung, wie sie auf Druck von Banken und Controllingabteilungen immer häufiger geschieht, manifestiert sich in diesem risikoaversen Verhalten. Neue Entwicklungen und Trends lassen sich aber in einer rückwärts gerichteten Betrachtung nicht erkennen. Hierfür ist unternehmerischer Instinkt entscheidend, das Gespür für kommende Entwicklungen; dieses lässt sich nicht ex-ante in vollkommen sicheren Zahlen belegen. Da ist unternehmerischer Wagemut gefragt, nicht nur beim Anbieter, sondern auch bei den begleitenden Marktpartnern und den nationalen Orientierungshilfen.

Gerade die großen deutschen Unternehmen verhalten sich bei der Besetzung neuer Märkte daher zunächst häufig abwartend, um entweder nach dem Erfolg einer Innovation deren Träger aufzukaufen und die Innovation dann unter eigener Flagge selbst zu vermarkten oder um das neue Produkt wieder vom Markt zu nehmen, um die Konkurrenz für die eigenen Produkte zu minimieren. Das muss nicht immer eine schlechte Unternehmensstrategie sein. Technologische oder wirtschaftliche Quantensprünge sind jedoch mit dieser abwartenden Strategie kaum zu realisieren. Hierfür werden neben einer erheblichen Portion unternehmerischen Weitblicks meist beträchtliches Kapital sowie weltweite Vertriebsstrukturen und Netzwerke benötigt, um das neue Produkt, den neuen Prozess oder die neue Dienstleistung kraftvoll und möglichst global am Markt zu platzieren und dort nachhaltig erfolgreich zu behaupten.

Auch die Strategie, nach dem Erfolg einer Innovation mit perfektionierten Produkten eine margenträchtige Nische im neu entstehenden Markt zu besetzen oder die einmal gelungene Innovation über Jahre hinaus nur weiter zu perfektionieren, wird von deutschen Unternehmen

häufig verfolgt. Dies ist allerdings aus der Historie heraus verständlich, da die Qualität deutscher Produkte weltweit immer noch einen hervorragenden Ruf hat, „Made in Germany“ gilt beinahe als Qualitätsgarantie, so dass Deutsche Unternehmen mit dieser Perfektionsstrategie (Produktveredelung) immer gute Chancen hatten und noch haben, sich im High-End-Bereich mit ihren perfektionierten Produkten zu platzieren.

Aufgrund der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen geht diese Strategie der „Innovationen im Windschatten“ jedoch immer seltener auf. Den Unternehmen bleibt schlichtweg nicht die Zeit, nur mit perfektionierten Produkten an den Markt zu gehen. Eine neue Produktgeneration der ausländischen Konkurrenz macht die perfektionierten, deutschen Produkte weniger interessant bzw. sogar obsolet. Darüber hinaus sind gerade im Konsumentenbereich viele Kunden nicht immer bereit, die meist teureren, perfektionierten Produkte (high-end Verbesserungen, face-liftings etc.) zu kaufen.

Ein weiteres Problem der "Perfektionsstrategie" sind die immer schneller auftretenden und zunehmend perfekteren Imitationen aus Fernost. Im Gegensatz zur deutschen Mentalität, in der im Allgemeinen ein Plagiat durchweg abschätzig betrachtet wird, gibt es z.B. im asiatischen Raum eine regelrechte „Kultur der Imitation“. Hier ist es durchaus nicht unehrenhaft zu kopieren, sondern absolut legitim, von den Besten zu lernen und diese möglichst gut nachzuahmen. Für deutsche Unternehmen wird es dadurch jedoch immer schwieriger, die hohen Entwicklungskosten ihrer perfektionierten Produkte zu erwirtschaften. Nicht nur die Dauer der möglichen Verwertung eines Produktes wird kürzer, auch die Nische, die mit diesem Produkt besetzt werden kann, wird kleiner.

Die nationalen Eigenarten sind im evolutionären Wirtschaftsprozess offensichtlich unterschiedlich ausgeprägt, was wohl auch im jeweiligen nationalen Kultur Code begründet sein mag. Eine grobe Übersicht macht deutlich, wie diese Differenzierung zu einer verbesserten Einschätzung und Handhabung nationaler Stärken und Schwächen führen kann.

	Invention	Innovation	Perfektion	Imitation
USA	XXXX	XXXXX	XX	X
Deutschland	XXXXX	XX	XXXXX	X
Südost-Asien	XXX	XXXX	XXX	XXXXX

Abb. 2: Nationale Stärken und Schwächen

(Abb. 2 zeigt unsere Einschätzung der Stärken und Schwächen USA, D, SO-Asien hinsichtlich Invention, Innovation, Perfektion und Imitation. xxxxx = 1 sehr gut, ... x = 5 mangelhaft – entsprechend dem Schulnotensystem)

### **Erfolgsfaktoren für die Durchsetzung von Inventionen**

Bei detaillierter Betrachtung der Durchsetzung von Inventionen zu Innovationen lassen sich zwei Erfolgsfaktoren identifizieren, die die Ausprägung der dritten Größe, das Innovationskönnen bzw. das erfolgreiche Umsetzen von Innovationen, beeinflussen.

## **1. Das Innovationspotential, der Innovationswille**

Entscheidend und Ausgangspunkt zur Realisierung aller möglichen Innovationen im Markt ist das jeweilige Innovationspotential einer Volkswirtschaft, Inventionen (Ideen, Patente) zu generieren und diese in Innovationen umsetzen zu wollen (Innovationswille). Dieses "Inno-Potenzial" ist in Deutschland vergleichsweise sehr hoch, und zwar sowohl in Wirtschaft als auch Wissenschaft (siehe Abb. 2 unter Invention). Die Größe des Inno-Potenzials drückt aus, inwieweit eine Volkswirtschaft theoretisch in der Lage wäre, aus diesem Potential Innovationen zu erzeugen.

Deutschland besitzt heute noch ein sehr hohes Innovationspotential, da es über hervorragende Wissenschaftler und modernste Forschungseinrichtungen verfügt, die in aller Regel auch gut ausgestattet und finanziert sind. Nicht ohne Grund präsentiert sich Deutschland in der Welt als „Land der Ideen“ und Inventionen. Auch an dem notwendigen Kapital zur Realisierung von Innovationen aus Inventionen herrscht in Deutschland kein Mangel - Deutschland ist immoch eines der reichsten Länder der Welt.

Es muss jedoch festgestellt werden, dass es nicht jedem Inventor darum geht, dieses Inno-Potential in Innovationen (Realisierung der Ideen) umzusetzen, da oftmals der Innovationswille fehlt. So geht es beispielsweise, insbesondere vielen Wissenschaftlern, nicht zwingend um die erfolgreiche Durchsetzung ihrer Inventionen im Markt. Veröffentlichungen in den so genannten A-Journals sind häufig wichtiger als die wirtschaftliche Verwertung der eigenen Arbeit. Auch wird häufig nicht ausreichend über die Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Verwertung von Ideen nachgedacht bzw. es besteht bei vielen Wissenschaftlern einfach nicht das nötige Gespür für die Identifikation von Verwertungsmöglichkeiten der jeweiligen Idee. Hier darf also gesagt werden, dass zwar das Inno-Potential vorhanden ist, aber die zweite Komponente, es wirken zu lassen, der Innovationswille fehlt.

## **2. Innovationswiderstände, -hemmnisse**

Verantwortlich für die deutsche Schwäche zur Durchsetzung bzw. Realisierung von Innovationen aus dem Inno-Potenzial bzw. dem Inno-Willen sind sowohl interne als auch externe Innovationswiderstände. Als ein Widerstand wurde bereits erkannt, dass trotz hohem Innovationspotentials in Deutschland der Wille zur Umsetzung von Ideen aus dem Forschungsbereich nicht genügend ausgeprägt ist. Auf der anderen Seite wurde auch bereits auf das risikoaverse Verhalten in der Industrie und bei Kapitalgebern bezüglich der Bereitschaft zur Umsetzung von Inventionen hingewiesen.

Der Innovationswiderstand einer Gesellschaft, kann, vereinfachend als Summe aller Widerstände in dieser (z. B. als Mittelwert), als Maß (Messgröße) der Durchsetzung von Inventionen in Innovationen bezeichnet werden. Neben den vorgenannten Hemmnissen führen auch externe Bedingungen, wie innovationsfeindliche gesetzliche Rahmenbedingungen und bürokratische Hürden und risikoaverses Verhalten von Unternehmen und Geldgebern sowie eine geringe Bereitschaft, Innovationen auf der Verbraucherseite anzunehmen, zu erheblichen

Innovationswiderständen. In Deutschland werden Innovationen teilweise erst dann akzeptiert, wenn diese bereits erfolgreich auf dem Markt etabliert und damit eigentlich keine Innovationen mehr sind. Der Versuch mit innovativen Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen frühzeitig einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu realisieren, wird zwar von einigen Unternehmen unternommen – leider nur viel zu selten, wobei die Innovationen meist nicht schnell genug im Markt platziert werden. Auch bei der Vergabe von Forschungsbudgets – seien es öffentliche oder private – wird häufig noch viel zu konservativ entschieden. Die Angst vor Fehlern wirkt hier vielfach lähmend. Risikominimierung wird oft noch durch Risikovermeidung betrieben. Denn bei Unterlassung entsteht gar kein Risiko – zumindest kein Risiko, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben – und die ungenutzte Chance ist – wenn überhaupt – schlecht zu bewerten.

Auch verschiedene Lobbygruppen sind für einen nicht unerheblichen Teil des Deutschen Innovationswiderstandes verantwortlich. Deren Ziel ist es sehr häufig auch heute noch, nichts oder kaum neues zu entwickeln, sondern lediglich den Besitzstand der eigenen Klientel zu bewahren.

Der Innovationswiderstand muss unserer Meinung nach daher in Deutschland eher als hoch bewertet werden. Ein begründbarer Innovations-Widerstand kann allerdings durchaus dann als nicht nachteilig gesehen werden, wenn er sozusagen eine "reinigende Wirkung" hat und offensichtlich nicht marktfähige Innovationen frühzeitig ausselektiert. Darüber hinaus kann ein vertretbar großer Widerstand das Innovationspotential und den Innovationswillen sogar stärken, z. B. dafür sorgen, dass bessere Ideen generiert und in Richtung machbarer Innovationen fokussiert werden. Zu hohe Innovationswiderstände führen allerdings dazu, dass nur noch wenige Innovationen entstehen können bzw. diese viel zu spät kommen und damit keine Marktdurchdringung mehr möglich ist.

### **3. Innovationskönnen (erfolgreiches Umsetzen von Innovationspotentialen)**

Als Innovationskönnen, wird die Anzahl erfolgreicher Innovationen, die aus einem Innovationspotential einer Volkswirtschaft generiert werden, bezeichnet.

Aus den bisherigen Ausführungen resultiert, dass sich das Innovationskönnen – das erfolgreiche Umsetzen der Innovationspotentiale - als Quotient aus der Größe des Innovationspotentials einer Volkswirtschaft und den Innovationswiderständen, die in der jeweiligen Volkswirtschaft herrschen, ergibt bzw. errechnet werden kann.

Es gilt also: 
$$\text{Innovationskönnen} = \frac{\text{Innovationspotential}}{\text{Innovationswiderstand}}$$

Aus den Ausführungen wurde ersichtlich, dass Deutschland zwar ein hohes Innovationspotential besitzt, die inneren und äußeren Innovationswiderstände allerdings gegenüber den USA und Südost-Asien und insbesondere den Schwellenländern zu groß sind, so dass die Umsetzung des deutschen Innovations-Potentials in marktfähige Innovationen und somit das Innovationskönnen zu gering ausfällt, darum werden eben zu wenig Innovationen in und von Deutschland aus weltweit realisiert.

## **Erste Lösungsansätze**

### **Aufbau einer durchgehenden Innovationskultur in Deutschland**

Als ein wesentlicher Grund für den geringen Inno-Willen und den hohen Inno-Widerstand, und damit die geringe Ausbringung bahnbrechender Innovationen in Deutschland, wurde die mangelhafte bzw. nicht genügend ausgeprägte Innovationskultur Deutschlands identifiziert.

Hier gilt es, bereits an der Basis, d.h. in den Schulen, gezielt Interesse für die Entwicklung und Verwendung von Neuem anzuregen. Der kindliche Entdeckerdrang sollte dabei möglichst gut bewahrt und gefördert werden. Nur wenn Deutschland langfristig über ein ausreichend großes Potenzial an hervorragenden Inventoren und Innovatoren verfügt, kann es gelingen, den eigenen Wohlstand erfolgreich zu sichern.

Gleichzeitig muss das Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Nutzen von Innovationen in der Bevölkerung stärker thematisiert werden, um beispielsweise eine breitere öffentliche Zustimmung für die Förderung national bedeutender Innovationen zu erreichen.<sup>1</sup>

Durch eine bessere wirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen und vor allem auch durch die öffentliche Präsentation dieser Erfolge und das Aufzeigen ihrer hohen Relevanz für den Wirtschaftsstandort Deutschland, könnte das Interesse und die Unterstützung der Bevölkerung für die Durchsetzung von Inventionen weiter erhöht und gleichzeitig die Ausbildung einer Innovationskultur maßgeblich unterstützt werden.

Die erfolgreiche Etablierung einer Innovationskultur in Deutschland würde nicht nur zu einer deutlichen Reduzierung des Innovationswiderstandes führen und damit das Innovationskönnen unmittelbar erhöhen, sondern mittelfristig auch das Inno-Potenzial steigern.

Der Innovationswille könnte darüber hinaus beispielsweise durch eine größere Transparenz in Wissenschaft und Forschung gesteigert werden. Nicht nur die Veröffentlichung wissenschaftlicher Artikel könnte dabei als Gütekriterium für die Arbeit von Wissenschaftlern gelten, sondern auch die Anzahl der aus den Forschungsaktivitäten hervorgegangenen Innovationen. Diese könnten z.B. in einer Fachzeitschrift regelmäßig veröffentlicht oder es könnten in einem nationalen Ranking regelmäßig die besten Scientific Entrepreneurs / Innovators ermittelt werden. In dieses Ranking könnten auch die Innovationsaktivitäten der wissenschaftlichen Mitarbeiter miteinbezogen werden, um Anreize zu schaffen, damit diesen auch die nötige Unterstützung gegeben wird, ihre Inventionen wirtschaftlich zu verwerten, und nicht wie bisher überwiegend Anreize geboten werden, damit gute wissenschaftliche Mitarbeiter möglichst lange in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen gebunden bleiben.

---

<sup>1</sup> Der Verein DABEI – Deutsche Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation g.e.V. engagiert sich beispielsweise bereits seit über 25 Jahren auf diesem Gebiet.

Weiterhin muss bedacht werden, dass der Innovationswille und das Innovationskönnen, sofern beides nicht auf einer makro- sondern mikroökonomischen Ebene betrachtet wird, kaum mehr in einer Person vorzufinden sind. Es muss daher gezielt überlegt werden, wie innovationswilligen Inventoren ein geeignetes Umfeld gegeben werden kann, damit der Innovationsprozess hin zu erfolgreichen Innovationen auch durchgeführt werden kann. Vor allem sollte die Möglichkeit der Zusammenführung von z. B. Wissenschaftlern und Erfindern mit ausgeprägtem Inno-Willen und, Unternehmern, die den Innovationsprozess begleiten, verstärkt in Betracht gezogen und möglichst gefordert und gefördert werden. Dies könnte beispielsweise durch eine an den Hochschulen angesiedelte Organisation, die gleichzeitig in engem Kontakt mit der Wirtschaft steht, geleistet werden.<sup>2</sup> Durch gezielte Besuche unternehmerisch denkender Personen („Entrepreneurial Scouts“) in den einzelnen Forschungsprojekten und einem anschließenden intensiven Dialog zwischen Wissenschaftler und Entrepreneurial Scout, könnten neue Innovationspotenziale identifiziert und mit Unterstützung der Entrepreneurial Scouts und deren Netzwerken wirtschaftlich verwertet werden.

Um den Innovationswiderstand in Deutschland weiter zu verringern, sollte neben dem bereits beschriebenen Bottom-up-Ansatz auch ein Top-down-Ansatz gewählt werden. So könnte auf höchster exekutiver Ebene ein Gremium installiert werden, das für die gezielte Identifikation, Förderung und Durchsetzung national bedeutender Innovationen zuständig ist. Dieses Gremium könnte beispielsweise auch als Vermittler zwischen einzelnen Ministerien, zwischen Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft fungieren. Auf diese Weise könnten die deutschen Forschungsaktivitäten besser auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtet und mit deren Aktivitäten in Gleichklang gebracht werden.

Insbesondere die Durchsetzung von grundlegenden bzw. Basisinnovationen, die wir als "integrative Innovationen" bezeichnen und die auf nationaler Ebene in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden, ist entscheidend für die Zukunftssicherung Deutschlands. Eine konzertierte Vorgehensweise aller Kräfte eines Landes wird daher immer dringlicher und notwendiger. Ein kompetent besetztes und über politische Einzelinteressen erhabenes Gremium dürfte hier einen wichtigen Beitrag für gleichgerichtete Innovationsanstrengungen zum Wohle aller leisten und gleichzeitig zu einem Abbau historisch motivierter Bedenken gegenüber diesen Aktivitäten führen.

Um einen möglichst globalen Überblick über neue Märkte und wissenschaftliche Entwicklungen zu erhalten, könnten dem Gremium verschiedene Organisationen unterstellt werden, die als Brückenköpfe an den wichtigsten internationalen Entwicklungszentren installiert werden. Neben der Beobachtung aktueller Trends könnten diese vor allem als Ausgangspunkt für die Schließung

---

<sup>2</sup> Als Beispiel für eine solche Organisation kann das CENSET – Center for Scientific Entrepreneurship and Transfer an der Universität zu Köln angesehen werden.

von Kooperationen und die Knüpfung von Netzwerken sowie die frühzeitige Einbindung Deutschlands in besonders relevante integrative Innovationen dienen.

### **Forderungen dieser Sylter Runde**

Dem Innovationserfolg Deutschlands wird in Zukunft wie dargestellt eine entscheidende Rolle bei der langfristigen Wohlstandssicherung und der globalen Bedeutung Deutschlands zukommen. Nur wenn die große Relevanz der gewiss nicht leichten Materie frühzeitig erkannt und entsprechend gehandelt wird, kann Deutschland im weltweiten Wettbewerb auf Dauer erfolgreich bestehen.

Die Sylter Runde will daher verschiedene Forderungen formulieren, die zum Einen dabei helfen sollen, den Fokus des öffentlichen Interesses stärker auf das Thema integrative Innovationen zu lenken und zum Anderen, die erfolgreiche Durchsetzung derselben im Markt in der Praxis bereits heute zu unterstützen.

Wie bereits erkannt wurde, weist die Thematik ein hohes Maß an Komplexität auf. Insbesondere bei dem Transfer von Innovationspotentialen in Innovationen - von der jeweiligen Idee bis zu ihrer Realisierung - müssen diverse innere und äußere Innovationswiderstände überwunden werden, die den Innovationserfolg verzögern bzw. sogar ganz zum Stillstand bringen können. Da hierzu noch weitergehende Analysen, insbesondere bezüglich der integrativen Innovationen, erforderlich sind, hat die Sylter Runde beschlossen, erst nach einem weiteren Treffen, innerhalb dessen die Aspekte und Schlussfolgerungen bezüglich der ihrer Meinung nach notwendigen Maßnahmen zur Durchsetzung integrativer Innovationen im 21. Jahrhundert betrachtet und gezogen werden sollen, die entsprechenden Forderungen zu formulieren.

Westerland, im Februar 2008

Ulrich Braukmann, Wuppertal  
Carsten Decker, Düsseldorf  
Thomas Hengge, München  
Michael Gude, Kerpen  
Uwe V. Lobeck, Dresden  
Fabian Molzberger, Köln  
Michael Träm, Düsseldorf

Yantei Chen, Köln/Shanghai  
Markus Fordey, Münster  
Richard Geibel, Köln  
Alexander Kantner, Mühlheim Ruhr  
Christof Meier-Preschany  
Thilo Tilemann, Wiesbaden  
Norbert Szyperski, Köln/Westerland

### ***Dieses Memorandum wird auch unterstützt von:***

Arno Carstensen, Mönchengladbach  
Hans-Georg Torkel, Mülheim a. d. Ruhr

Frank P. Schmitz, Berlin

Stand: 16.11.2009