

An die  
Vorsitzende des Wirtschaftsausschusses  
Frau  
Roswitha Strauß, MdL  
Landeshaus

*Minister*

Kiel, 30. Januar 2004

Schleswig-Holsteinischer Landtag

Umdruck 15 / 4209

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

hiermit komme ich auf die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 26. November vergangenen Jahres zurück, in der u. a. das Thema „Neuordnung der Wirtschaftsförderung“ behandelt wurde. Zwischenzeitlich ist das Gutachten durch die Boston Consulting Group fertig gestellt worden. Ich füge es diesem Schreiben in der Anlage bei.

Das Kabinett hat sich am 16. Dezember 2003 mit dem Thema befasst und folgende Beschlüsse gefasst:

1. Die Landesregierung nimmt die Ergebnisse des Gutachtens „Neuordnung der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein“ (Anlage 1) zur Kenntnis.
2. Die Landesregierung stimmt den in der Anlage 2 zusammengestellten Eckpunkten der Neuordnung der Wirtschaftsförderung mit dem Ziel einer Zusammenführung von Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein GmbH (WSH) und Technologie-Transfer-Zentrale Schleswig-Holstein GmbH (ttz) zum 1. April 2004 zu.
3. Die Landesregierung beauftragt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, mit den Gesellschaftern der neuen Einrichtung Gespräche mit dem Ziel aufzunehmen, dass diese sich entsprechend ihrer Anteile am Stammkapital an der Finanzierung der zusammengeführten neuen Gesell-

schaft beteiligen.

4. Die Landesregierung beauftragt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gemeinsam mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Gespräche mit den Gesellschaftern der Patentverwertungsagentur GmbH (PVA) mit dem Ziel zu führen, eine über die bestehende Zusammenarbeit hinausgehende Integration in die neue Einrichtung zu erreichen.
5. Die Landesregierung beauftragt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gemeinsam mit dem Finanzministerium und dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur, unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der gesellschaftsrechtlichen Bindung des Landes die zur Zusammenführung erforderlichen Schritte einzuleiten und einen konkreten Vorschlag und die dazu notwendigen Unterlagen dem Kabinett zur Zustimmung vorzulegen.

Zur Zeit laufen die Gespräche mit den beteiligten Institutionen, insbesondere den Industrie- und Handelskammern. Hier zeichnet sich auch ein klarer Grundkonsens zugunsten der Gutachternvorschläge ab. Ich bin daher zuversichtlich, dass eine Umsetzung der wichtigsten Maßnahmen im zweiten Quartal dieses Jahres gelingen kann.

Kern der Neuordnung sind die Fusionen der Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein (WSH) mit der Technologie-Transfer-Zentrale (ttz) sowie der Technologiestiftung (TSH) mit der Energiestiftung (ESSH). Ziele sind mehr Kundenorientierung, eine straffe und transparente Organisation und höhere Effizienz.

Das neue Organisationskonzept wird begleitet von der räumlichen Zusammenführung: Bis Ende 2004 wird mit dem „Haus der Wirtschaft“ in Kiel ein gemeinsam vom Land und von den Industrie- und Handelskammern getragenes Kompetenzzentrum der kurzen Wege entstehen.

Die Fusionen sind zudem im Rahmen einer Gesamtstrategie zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung zu betrachten. Parallel zur organisatorischen und räumlichen Konzentration wird auch der Verbund der drei Finanzierungsinstitute Investitionsbank, Bürgschaftsbank und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft gestärkt. Das in Vorbereitung befindliche neue Standortmarketing wird den Außenauftritt der gesamten Wirtschafts- und Technologieförderung optimieren.

Realisiert wird im Ergebnis ein Drei-Säulen-Modell. Die wichtigsten Elemente sind:

- **Säule 1:** Fusion von Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein GmbH (WSH) und Technologie Transfer Zentrale Schleswig-Holstein GmbH (ttz) in der gemeinsa-

men Trägerschaft von Land und Industrie- und Handelskammern: Die operative Expertise wird hier in einer Wirtschaftsfördersäule mit starkem Kundenfokus gebündelt. Ein erster Schritt zu einer noch engeren Zusammenarbeit mit den Hochschulen wird eine enge Kooperation mit der Patentverwertungsagentur (PVA) sein.

- **Säule 2:** Fusion der Technologiestiftung Schleswig-Holstein (TSH) und der Energiestiftung Schleswig-Holstein (ESSH). Die neue Stiftung wird wie die Energiestiftung gemeinsam mit E.ON als Public-Private-Partnership betrieben. Die künftige Innovationsstiftung wird Strategien für das Land in den zukunftsorientierten Themenfeldern Technologie und Energie, einschließlich Klimaschutz entwickeln. Sie wird in diesen Bereichen die Entwicklung, den Transfer und die Implementierung von innovativen Technologien fördern und den Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft fördern.
- **Säule 3:** Die Finanzierungssäule aus Investitionsbank (IB), Mittelständischer Beteiligungsgesellschaft (MBG) und Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein bleibt eigenständig. Die Institute erarbeiten zurzeit ein Konzept, um den gemeinsamen Auftritt zu verbessern und ihre Angebote für die mittelständische Wirtschaft zu verbreitern.
- Ferner ist eine engere Zusammenarbeit mit den hochschulnahen Einrichtungen des Technologie-Transfers vorgesehen. Dazu gehört die o. erwähnte enge Einbindung der Patentverwertungsagentur (PVA) und anderer Transfereinrichtungen.
- Ein weiterer Baustein ist die enge Zusammenarbeit mit Hamburg. Nach der gut angelaufenen Kooperation bei der Außenwirtschaftsförderung soll es mit der geplanten Förderagentur „i-med“ für den besonders zukunftssträchtigen Bereich der Medizin- und Biotechnik künftig erstmals ein länderübergreifendes Förderinstitut geben.

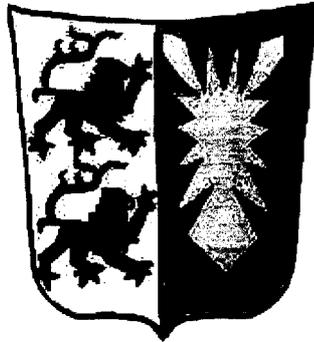
Die neue Förderstruktur wird die anerkannt positive Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein weiter stärken. Damit sind wir auch bundesweit Vorreiter bei der Schaffung klarer, einfacher und schneller Förderwege.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Bernd Rohwer





**NEUORDNUNG DER  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG  
IN SCHLESWIG-HOLSTEIN**

**Gutachten vorgelegt am**

**3. Dezember 2003**

**THE BOSTON CONSULTING GROUP**

## Zusammenfassung

Die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein wird in vielen Bereichen von Experten wie Kunden sehr positiv gesehen. Das Land erreicht beispielsweise im bundesweiten Vergleich Spitzenpositionen bei Unternehmensgründungen, Gewerbeanmeldungen und ausländischen Neuinvestitionen. In anderen Bereichen besteht jedoch Verbesserungspotenzial. Beispielsweise lässt sich in Schleswig-Holstein ein Innovationsdefizit feststellen. Außerdem wird die Förderlandschaft als wenig transparent angesehen, bedingt durch die Vielzahl von Wirtschaftsförderinstitutionen. Eine klare Strategie mit ausgeprägtem Förderfokus sollte expliziter kommuniziert werden.

Um eine effiziente und schlagkräftige Wirtschaftsförderung zu gewährleisten, schlägt BCG eine Neuordnung entlang einem **Zwei-Säulen-Modell** vor. Die neue Struktur sollte nach Funktionen gegliedert sein. Weitere Merkmale der Neuordnung sind flache Hierarchien, eine stärkere Zentralisierung und klare Beteiligungsverhältnisse. Die wichtigsten Elemente und Neuerungen sind:

- Säule 1: Fusion von WSH und ttz: Bündelung von Kundenfokus und operativer Expertise in einer Wirtschaftsförderungssäule
- Säule 2: Die Finanzierungssäule (IB, MBG und Bürgschaftsbank) bleibt eigenständig, um einen Risiko-Wagnis-Konflikt in der Wirtschaftsförderung zu vermeiden.
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaftsförderung im Technologietransfer
  - Fusion der Stiftungen (TSH und ESSH), die zukünftig unter anderem auch die Funktion eines Think-Tank für die Strategieentwicklung übernehmen
  - Integration der PVA in die WSH-ttz, bei klarer Definition des Einflussbereichs der Hochschulen in der Wirtschaftsförderung

- Steuerung der Technologiebeteiligungen (CEMET, künftig i-Med) durch WSH-ttz, um eine Steuerung im Einklang mit den strategischen Zielen zu gewährleisten.

Des Weiteren empfiehlt BCG, in der WSH-ttz Stellen für Technologie-Account-Manager einzurichten, um den Technologietransfer aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen nachhaltig zu verbessern und Ausgründungen zu fördern.

Der BCG-Vorschlag reduziert die Zahl der Schnittstellen und Überschneidungen zwischen den einzelnen Einheiten deutlich. Der Umzug ins Haus der Wirtschaft unterstützt darüber hinaus die Zusammenarbeit. Die Kooperation mit den regionalen Wirtschaftsförderern ist in Zukunft durch Vernetzungs- und Qualifizierungsangebote zu verbessern.

Schließlich ist ein transparentes Steuerungssystem zu entwickeln und zu implementieren. Voraussetzung hierfür ist eine fokussierte und auf konkret messbare Ziele und Meilensteine heruntergebrochene Strategie. BCG empfiehlt die Einführung von Ampel-Scorecards, die auch die Grundlage für ein leistungsorientiertes Incentivierungssystem bilden können.

Mit dem Gutachten liegt ein Vorschlag für eine Organisation der Wirtschaftsförderung vor, die sich durch **Kundenorientierung, Transparenz und Effizienz** auszeichnet. Durch diese neue Struktur wird zudem eine stärkere Verknüpfung von Wirtschaftsförderung mit der wichtigen Aufgabe des Technologietransfers aus Hochschulen sichergestellt. Sie bildet die Grundlage für eine positive Entwicklung der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>GEGENSTAND DER AUSSCHREIBUNG</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BESTANDSAUFNAHME UND KONZEPTENTWICKLUNG FÜR DIE NEUORDNUNG</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>6</b>
2.1.1	Schleswig-Holstein im Bundesvergleich	6
2.1.2	Interviews mit Experten und Kunden der Wirtschaftsförderung	11
2.1.3	Analyse von Problembereichen	12
<b>2.2</b>	<b>Benchmarking mit anderen Regionen</b>	<b>15</b>
2.2.1	Zielsetzung und Rahmen des Benchmarkings	15
2.2.2	Erfolgsfaktoren in der Wirtschaftsförderung	16
<b>2.3</b>	<b>BCG-Vorschlag: Zielstruktur Zwei-Säulen-Modell für Schleswig-Holstein</b>	<b>19</b>
2.3.1	Fusion von WSH und ttz	20
2.3.2	Fusion der Stiftungen	21
2.3.3	Integration der PVA in die WSH-ttz	21
2.3.4	Zuordnung von Technologiebeteiligungen	22
2.3.5	BCG-Vorschlag: Neuordnung der Wirtschaftsförderung	23
<b>3</b>	<b>NEUORDNUNG DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Neuordnung der Wirtschaftsförderungslandschaft</b>	<b>24</b>
3.1.1	Zusammenführung der Wirtschaftsförderungssäulen	24
3.1.2	Zusammenführung der Stiftungen	27
3.1.3	Integration der PVA in die Wirtschaftsförderungsorganisation	28

3.1.4	Zuordnung der Technologiebeteiligungen	29
3.1.5	Beteiligungslandschaft	30
<b>3.2</b>	<b>Schnittstellenmanagement und Zuständigkeit</b>	<b>32</b>
3.2.1	Zusammenarbeit mit regionalen Wirtschaftsförderungseinheiten	32
3.2.2	Schnittstellen im operativen Geschäft: WSH-ttz, IHKn und Investitionsbank	34
3.2.3	Zusammenarbeit im Rahmen der Ausgründungsinitiative	36
<b>3.3</b>	<b>Verbesserung des Technologietransfers</b>	<b>38</b>
3.3.1	Derzeitige Situation in Schleswig-Holstein	38
3.3.2	Elemente erfolgreichen Technologietransfers aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen	39
3.3.3	Umsetzbarkeit in Schleswig-Holstein	41
3.3.4	Aufgabenbeschreibung Technologie-Account-Manager	42
3.3.5	Nächste Schritte für Schleswig-Holstein	44
<b>3.4</b>	<b>Nachbetrachtung der Neuordnung</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>STRATEGIE UND CONTROLLING</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Kernelemente eines erfolgreichen Strategie- und Controllingkonzepts</b>	<b>46</b>
4.1.1	Bedeutung von Strategie für die Wirtschaftsförderung	46
4.1.2	Derzeitige Situation in Schleswig-Holstein	46
<b>5</b>	<b>FAZIT</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG 1: LISTE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN</b>	<b>I</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG 2: INTERNATIONALER BENCHMARKING-BERICHT</b>	<b>II</b>

## 1 GEGENSTAND DER AUSSCHREIBUNG

Um die Potenziale der Wirtschaftsförderung des Landes Schleswig-Holstein zu adressieren, wurde durch den Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Dr. Bernd Rohwer, ein Lenkungsausschuss eingesetzt, der Vorschläge zur organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Neuordnung der wirtschaftsfördernden Institutionen im Land unterbreiten und eine Empfehlung aussprechen soll.

Gegenstand der Ausschreibung zur „Neuordnung der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein“ war es, für den Lenkungsausschuss Vorschläge zur Neuordnung der Wirtschaftsförderung zu erarbeiten und diese nach einheitlichen Kriterien zu bewerten. Darauf aufbauend sollte ein Organisationsvorschlag mit einer begründeten Präferenz versehen werden. Das Gutachten sollte in zwei Phasen von jeweils etwa fünf Wochen erstellt und die Endergebnisse abschließend präsentiert werden.

Ziel sollte eine Förderstruktur sein, die kundenorientiert, transparent und effizient arbeitet. In den Analysen zur Erarbeitung der zukünftigen Struktur waren die finanziellen, haushaltsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In die Auswahl der Zielstruktur sollten die politischen Ziele für die Wirtschaftsförderung des Landes, ein Benchmarking-Vergleich des Landes Schleswig-Holstein mit anderen erfolgreichen Wirtschaftsregionen sowie empirische Erfolgskriterien und rechtliche sowie landestypische Spezifika einfließen.

Darüber hinaus wurden Hinweise zur Ausgestaltung eines effizienten Controllings in der vorgeschlagenen Organisationsstruktur ebenso wie Aussagen zur Zusammenarbeit und Rollenverteilung zwischen den involvierten Ministerien und Institutionen erwartet. Für die präferierte(n) Organisationsalternative(n) war ein Steuerungs- und Controllingssystem konzeptionell so weit zu entwickeln, dass das zielgerichtete Funktionieren der zukünftigen Förderstruktur eindeutig sichtbar gemacht werden kann.

## 2 BESTANDSAUFNAHME UND KONZEPTENTWICKLUNG FÜR DIE NEUORDNUNG

### 2.1 Ausgangssituation

#### 2.1.1 Schleswig-Holstein im Bundesvergleich

Die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein ist langjährig etabliert, und ihre Leistungen sind weithin anerkannt. Obwohl die zur Verfügung stehenden Mittel im Bundesländervergleich eher im unteren Drittel liegen, ist es der Wirtschaftsförderung unter anderem gelungen, eine beachtliche Gründerszene in Schleswig-Holstein zu etablieren und das Land zu einer führenden Gründerregion in Deutschland zu machen. Nach Hamburg und Hessen kann Schleswig-Holstein die meisten Gründungen pro tausend Einwohner in Deutschland in 2001 aufweisen (Abbildung 1). Auch ist diese Entwicklung im Vergleich zu anderen Ländern nur in relativ geringem Maß rückläufig. Eine ähnliche Positionierung gilt für die hohe Zahl von Gewerbeanmeldungen (Abbildung 2)

Diesen positiven Bereichen steht jedoch mit Blick auf das reale Bruttoinlandsprodukt ein negativer gesamtwirtschaftlicher Trend gegenüber: Schleswig-Holstein kann im Vergleich der Bundesländer nicht die erwünschte Position einnehmen (Abbildung 3). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Wirtschaft des Landes in besonderem Maße vom Mittelstand geprägt ist: 99,7 Prozent aller Arbeitsplätze in Schleswig-Holstein sind in mittelständischen Unternehmen angesiedelt, die 54,3 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaften. Mittelständische Unternehmen generieren überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze und stellen somit für die Beschäftigung ein großes Potenzial dar. Allerdings muss es zur Steigerung der Beschäftigung gelingen, die seit einiger Zeit im Mittelstand herrschende Wachstumsschwäche zu überwinden (Abbildung 4).

Abbildung 1

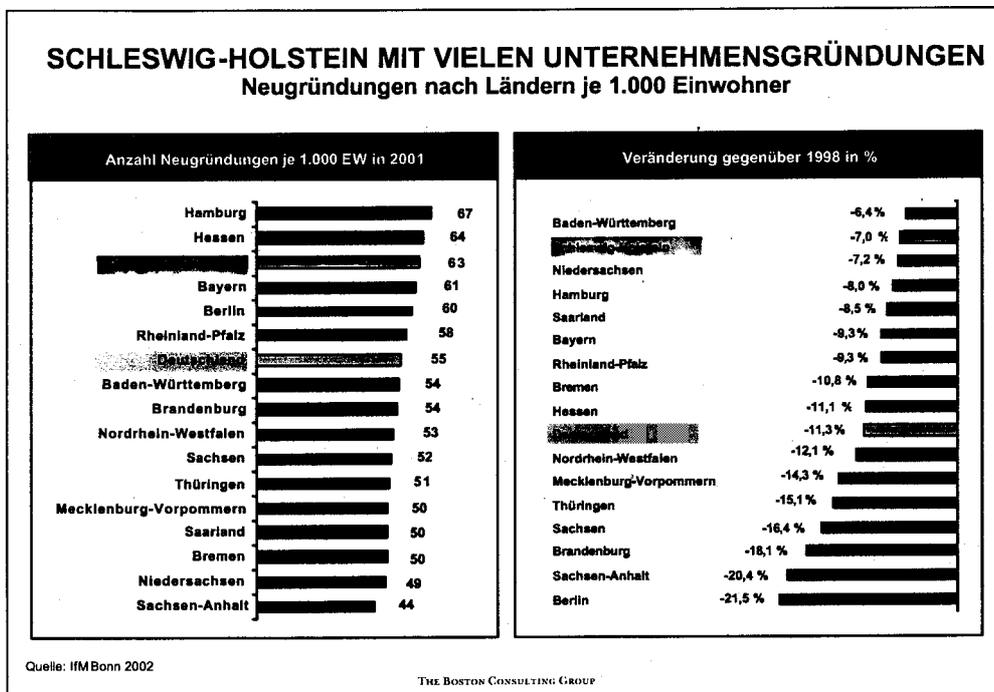


Abbildung 2

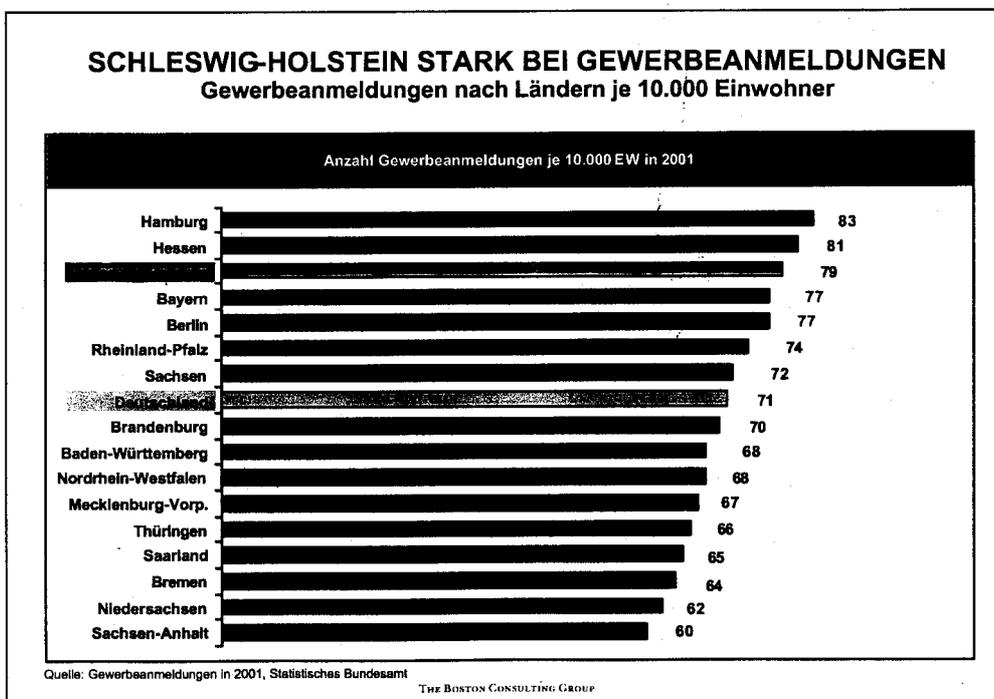


Abbildung 3

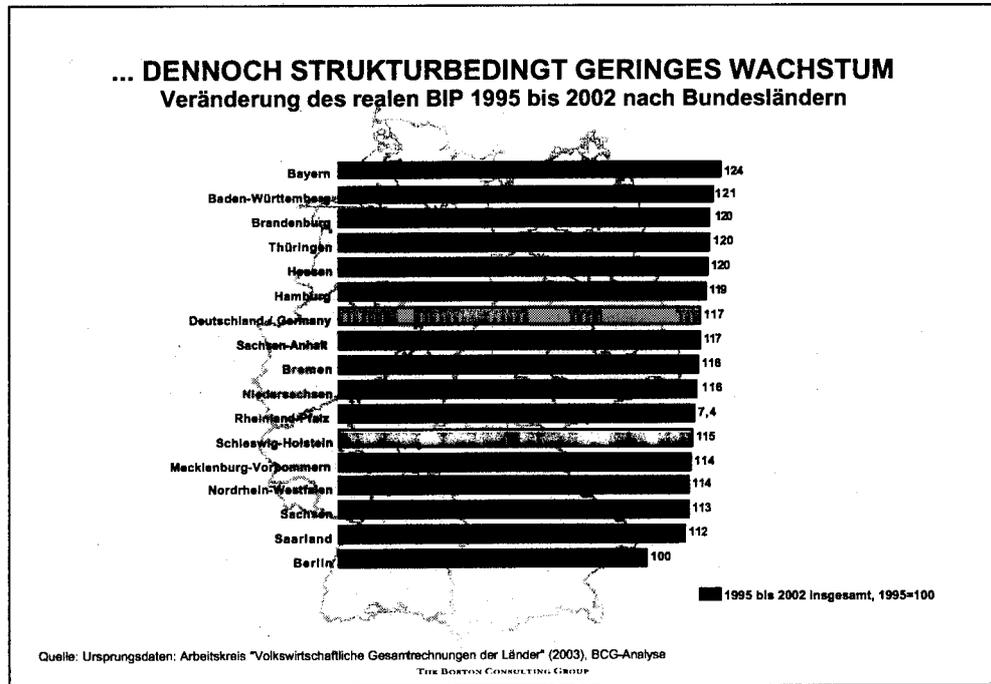
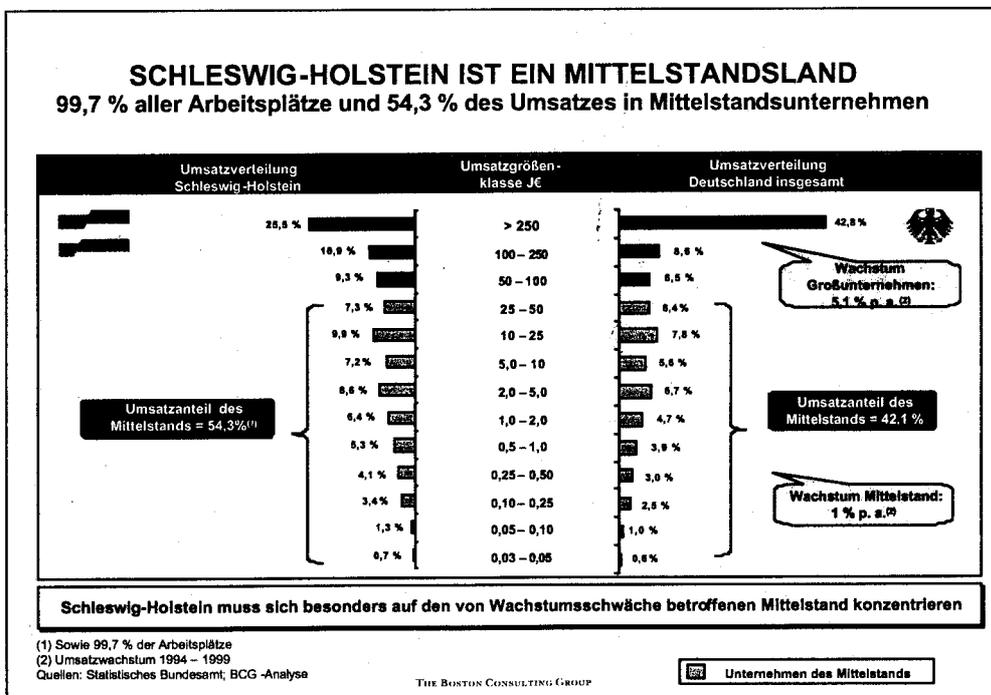


Abbildung 4



Vor allem im Bereich der Innovationen gibt es in Schleswig-Holstein im Vergleich mit anderen Bundesländern Verbesserungspotenzial. In Schleswig-Holstein liegen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung pro Kopf deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt (Abbildung 5); das Gleiche gilt für die Beschäftigung (Abbildung 6) in diesem Bereich. Zudem werden in Schleswig-Holstein vergleichsweise wenige Patente angemeldet (Abbildung 7).

Abbildung 5

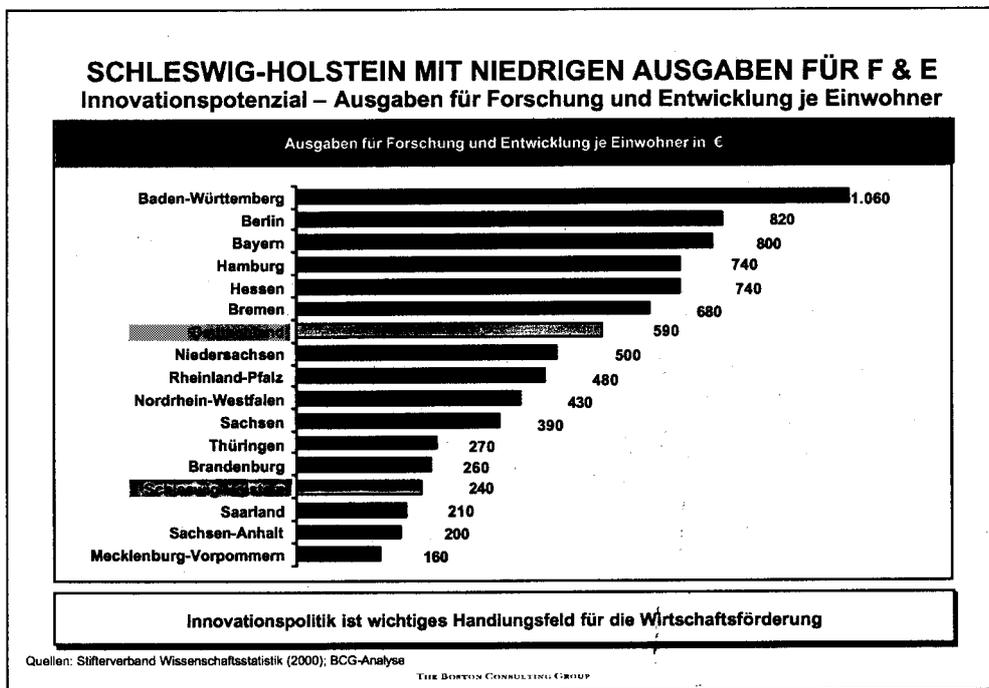
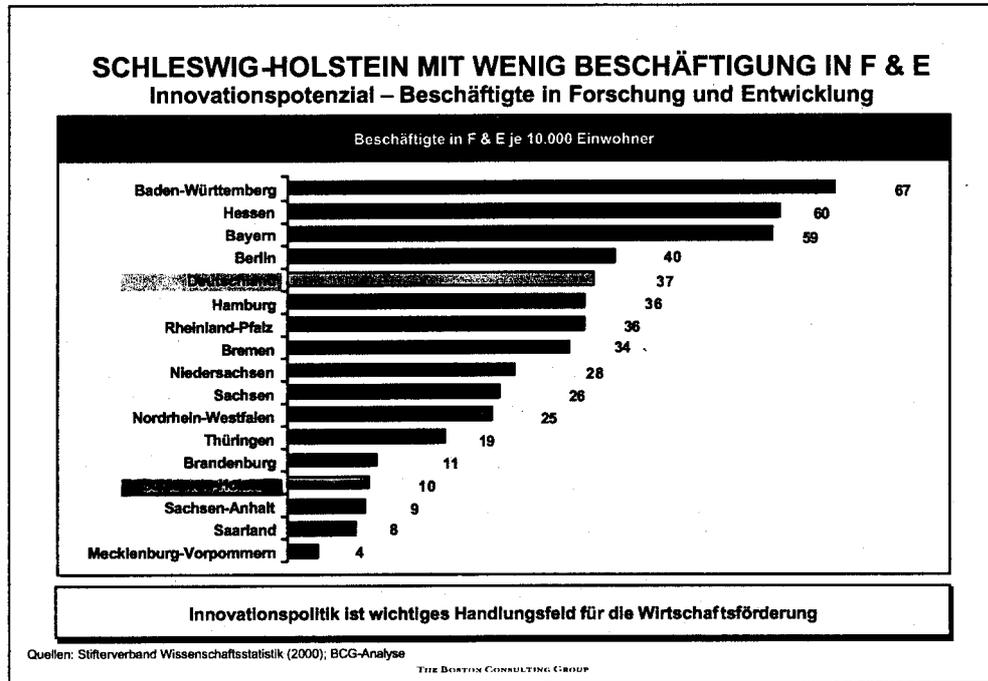


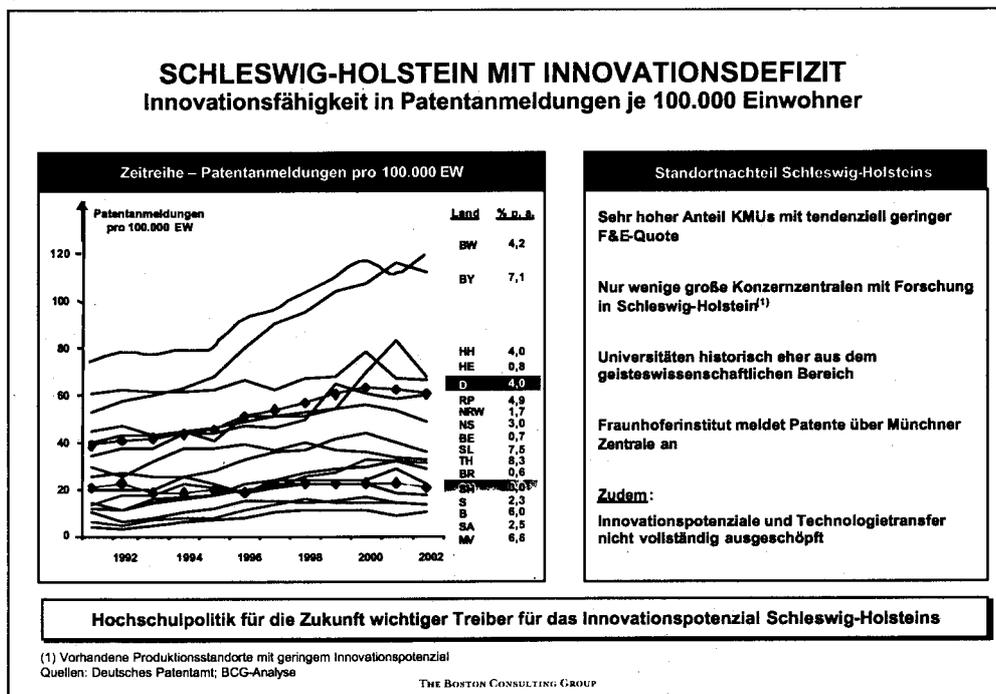
Abbildung 6



Die Ausgangslage des Landes ist hier sicherlich nicht einfach: Viele mittelständische Unternehmen verfügen nicht über eigene Forschungsabteilungen oder vollziehen Innovationen unterhalb der Patentschwelle (Abbildung 7).

In diesem Zusammenhang kommt dem Technologietransfer zwischen den Hochschulen und den bestehenden wie den neuen Unternehmen in Schleswig-Holstein eine besondere Bedeutung zu. Die Hochschulen sind oft ungenügend in die Wirtschaftsförderung eingebunden und die Schnittstellen zwischen den Beteiligten unklar definiert und schlecht organisiert. Hier geht dem Land ein großer Teil des wirtschaftlichen Potenzials von Forschung und Lehre verloren.

Abbildung 7



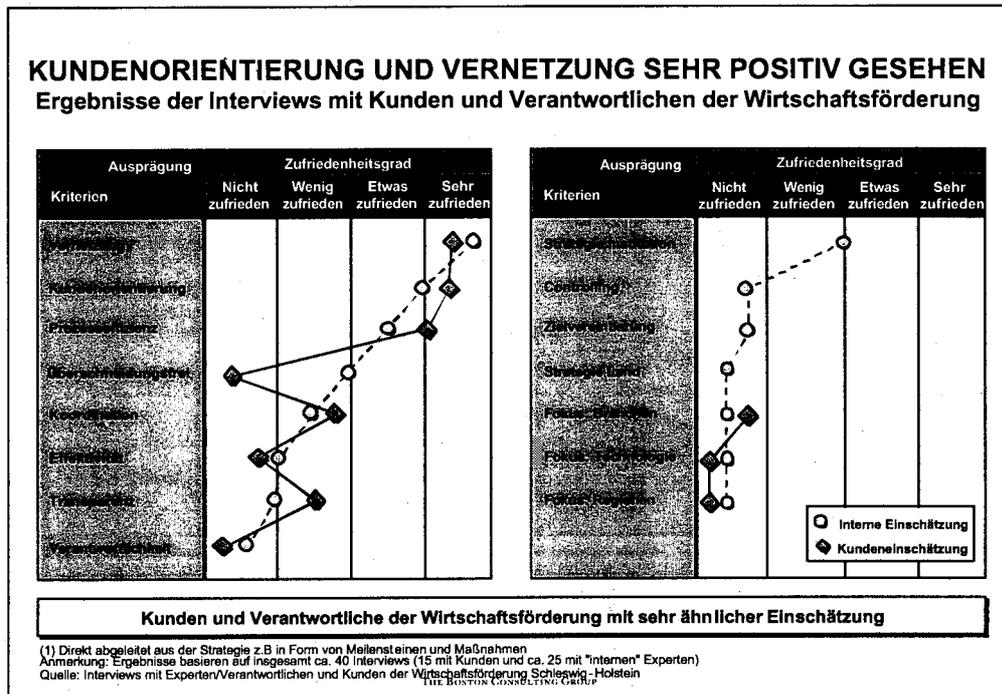
### 2.1.2 Interviews mit Experten und Kunden der Wirtschaftsförderung

Eine von BCG durchgeführte strukturierte Befragung (Beliefs-Audit) von 25 Experten und Verantwortlichen sowie ca. 15 Kunden der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein zeigt, dass Stärken und Schwächen der Wirtschaftsförderung von Verantwortlichen wie Kunden sehr ähnlich eingeschätzt werden (Abbildung 8).

Die bestehenden Institutionen decken alle wichtigen Aufgabenbereiche weitgehend ab. Auch die Kundenorientierung, die Abwicklung von Kernprozessen sowie die Vernetzung werden positiv bewertet. Auf der anderen Seite führt die vorhandene Vielzahl von Institutionen nach Ansicht der Befragten zur Intransparenz der Förderlandschaft. Auch die Definition und Koordination von Verantwortungsbereichen wird als unzureichend angesehen. Zudem hat die Vernetzung der einzelnen Organisationen der

Wirtschaftsförderung eher informellen Charakter und kann daher für Außenstehende keinen adäquaten Ersatz für einen Lotsen darstellen.

Abbildung 8



### 2.1.3 Analyse von Problembereichen

Die Interviews deuten auf Verbesserungspotenziale für den Bereich Strategie hin: Ansätze zu einer strategischen Ausrichtung sind vorhanden (Life-Sciences, maritime Technologien, Tourismus und neue Energien), finden sich aber in der praktischen Umsetzung noch nicht ausreichend wieder. Ein klarer Fokus in Bezug auf Branchen, Technologien und Regionen lässt sich noch nicht in ausreichendem Maß erkennen. Eine konkrete Strategieformulierung bildet die Voraussetzung für effizientes Controlling (wie z. B. die Ableitung von Meilensteinen oder fundierte Ressourcensteuerung). Eine explizitere Kommunikation und durchgängige Umsetzung der Förderstrategie wäre in diesem Bereich wünschenswert.

Die BCG-Analyse der wahrgenommenen Aufgabenbereiche pro Kundensegment für die wichtigsten Institutionen der Wirtschaftsförderung (Abbildung 9) zeigt, dass in vielen Fällen mehrere Akteure in einem Segment aktiv sind – Verantwortungsbereiche sind hierbei nicht immer klar definiert, es kommt in Teilbereichen zu Doppelarbeiten. Noch gravierender ist nach BCG-Einschätzung allerdings die Tatsache, dass für Kunden die Förderlandschaft durch die Vielzahl der potenziellen Ansprechpartner oft intransparent erscheint.

Auch die Beteiligungslandschaft der Wirtschaftsförderung zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus. Es lassen sich vier Ebenen differenzieren. Eine effektive Steuerung ist somit schwer erreichbar (Abbildung 10).

Die Bestandsaufnahme verdeutlicht, dass die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein in zahlreichen Dimensionen erfolgreich arbeitet und von den Kunden entsprechend positiv wahrgenommen wird. Allerdings begründen die festgestellten Probleme wie Innovationsdefizit, Intransparenz der Förderlandschaft und das Fehlen einer explizit kommunizierten Strategie mit daraus abgeleitetem Fokus und Steuerungsmechanismen die Notwendigkeit einer Neuordnung.

Abbildung 9

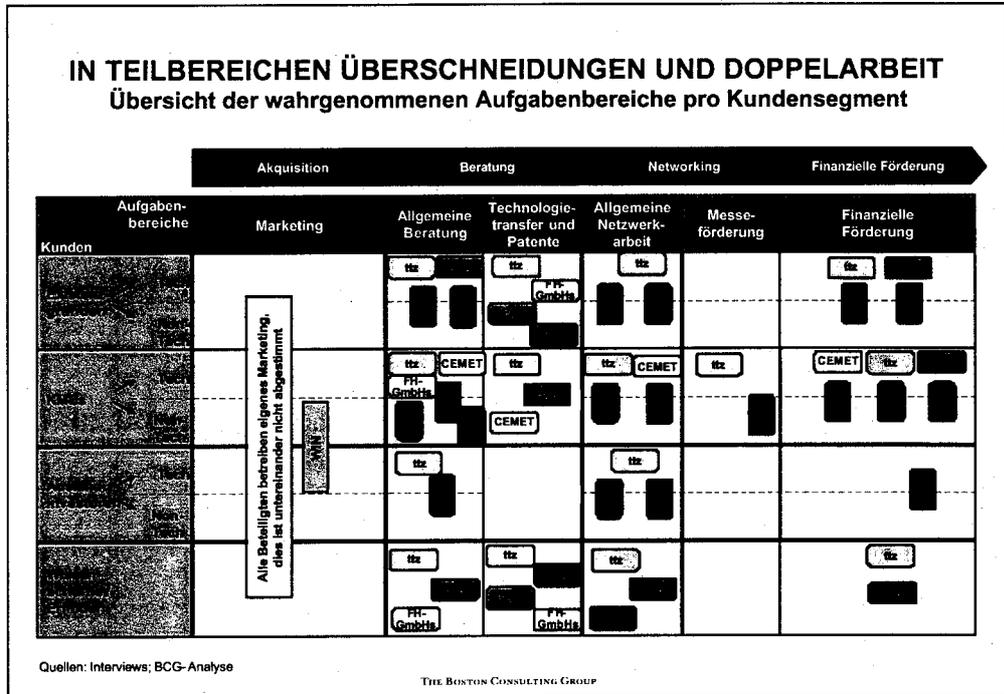
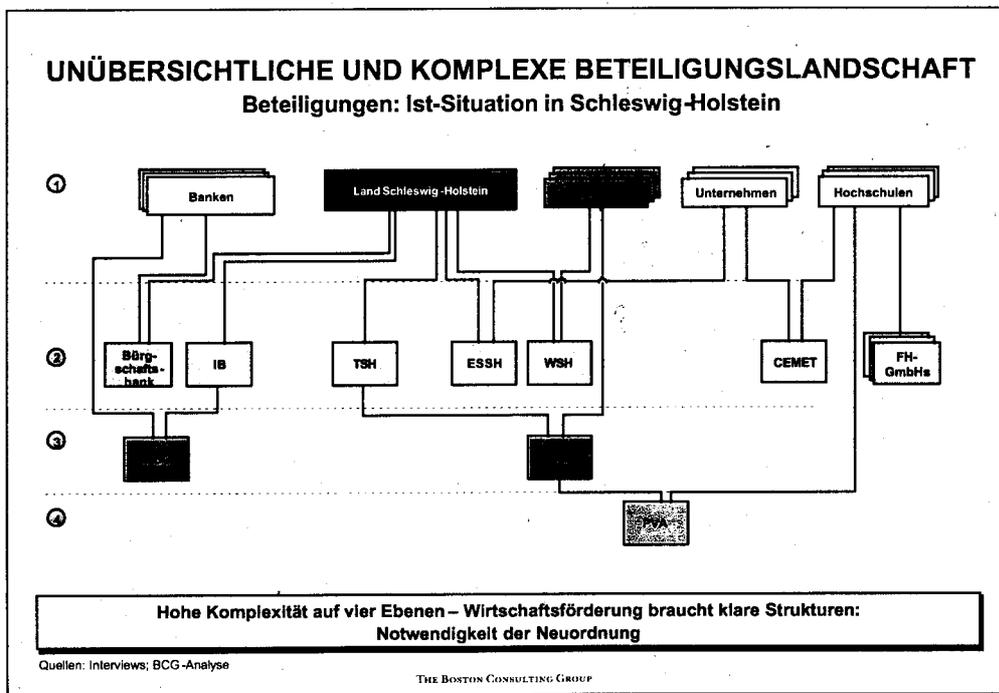


Abbildung 10



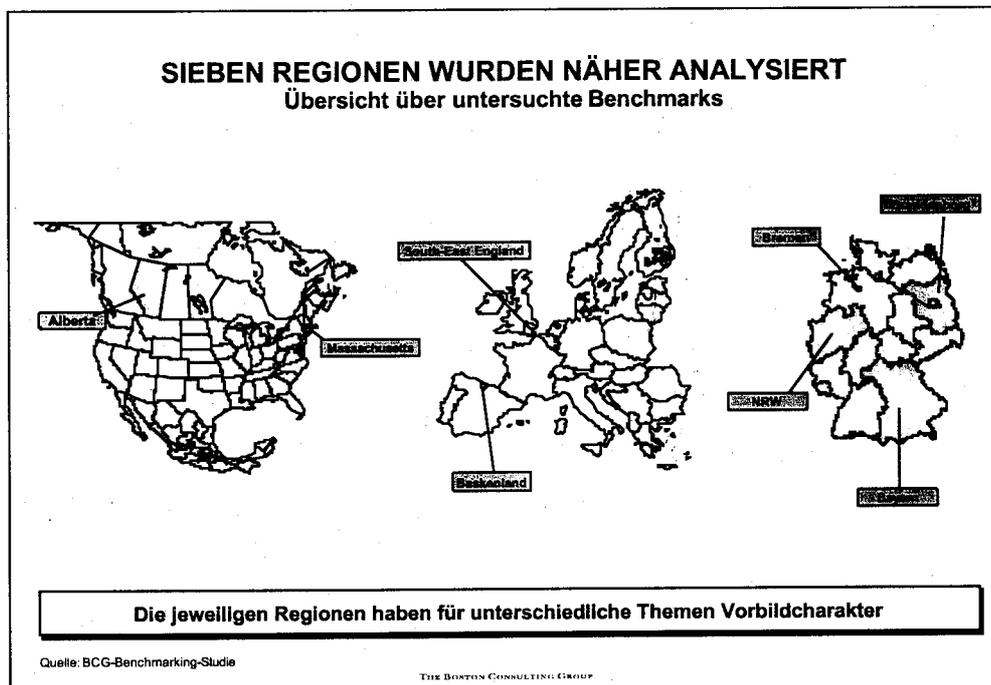
## 2.2 Benchmarking mit anderen Regionen

### 2.2.1 Zielsetzung und Rahmen des Benchmarkings

Im Rahmen eines Benchmarking-Vergleichs hat BCG in nationalen und internationalen Vergleichsregionen besonders erfolgreiche Praktiken der Wirtschaftsförderung dargestellt und untersucht.

Insgesamt acht Regionen in Europa und den USA wurden ausgewählt, die entweder besonders erfolgreich in der Wirtschaftsförderung sind oder auf Grund der Ähnlichkeit mit Schleswig-Holstein gut als Anschauungsobjekt dienen können. Sie haben durch ihre Erfolge teilweise erhebliche Rückstände aufgeholt und setzen sich von ihrem jeweiligen nationalen Umfeld durchweg positiv ab (Abbildung 11).

Abbildung 11



In der Studie wird deutlich, dass es viele unterschiedliche Wege gibt, um die Wirtschaft einer Region wirksam zu fördern. Einige Erfolgsfaktoren lassen sich jedoch in sämtlichen untersuchten Regionen wiederfinden. Keine der untersuchten Regionen kann in allen Bereichen als Vorbild dienen (Abbildung 12).

Im Umgang mit den Benchmark-Regionen geht es nicht darum, Förderprogramme oder Methoden direkt auf Schleswig-Holstein zu übertragen. Das ist weder möglich noch sinnvoll. Es geht vielmehr darum, Erfolgsgeschichten zu verstehen und die entscheidenden Faktoren für Schleswig-Holstein zu extrahieren und nutzbar zu machen.

Abbildung 12

**VORBILDCHARAKTER IST SEHR UNTERSCHIEDLICH**

Vorbildcharakter	Branchen-fokus	Technologie-fokus	Regionaler fokus	Übergreifende Strategie	Förder-controlling	Flache Hierarchie	Transparenz Steuerbarkeit	Markt-nähe
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
		✓	✓				✓	✓
	✓						✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
					✓		(✓)	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

✓ Vorbildcharakter      (✓) Teilweise vorbildlich

Quelle: BCG-Benchmarking-Studie

THE BOSTON CONSULTING GROUP

### 2.2.2 Erfolgsfaktoren in der Wirtschaftsförderung

Was die erfolgreichen Benchmarks vereint, ist die Wahl einer funktionalen Segmentierung auf der ersten Ebene und ein Verzicht auf unnötige Hierarchiestufen. Die erfolgreichen Organisationen sind relativ stark zentralisiert, fassen also die wichtigen Funktionen in einer oder wenigen Instanzen zusammen (siehe auch Abbildung 13).

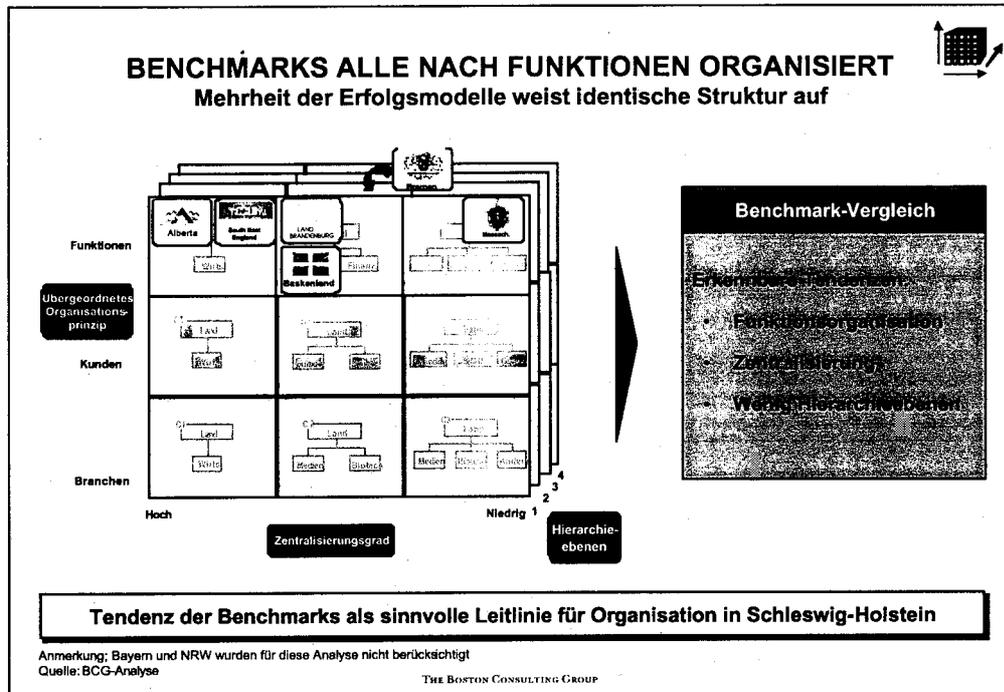
Ein weiteres gemeinsames Merkmal erfolgreicher Regionen ist die klare Ausrichtung der Organisationen: Diese werden mit einem klaren Ziel und expliziten Erfolgskriterien versehen. Über eine straffe Erfolgskontrolle wird die Erreichung der Ziele festgestellt. Die untersuchten Regionen zeichnen sich durch eine hohe Transparenz aus, sodass die Erfolge der Organisationen sich unmittelbar messen und nachvollziehen lassen.

Inhaltlich ist Fokussierung das bestimmende Erfolgsmerkmal. Erfolgreiche Regionen kombinieren in der Regel einen Branchen- oder Technologiefokus mit einem geographischen Fokus auf eine bestimmte Stadt oder Teilregion. Dort werden die Förderanstrengungen kombiniert. Die Fokussierung drückt sich außerdem und durchgängig in einer übergreifend formulierten Förderstrategie aus, die über einen längeren Zeitraum klare strategische Ziele für die regionale Wirtschaftsentwicklung vorgibt.

Im Bereich der Forschungsförderung und des Technologietransfers zeigen sich Erfolge vor allem da, wo für die Hochschulen klare Vorgaben und Anreize gesetzt werden, auch die Generierung verwertbaren Wissens in den Vordergrund zu stellen.

Die vollständige Dokumentation zur Benchmarking-Studie liegt dem Auftraggeber vor (siehe Anlage zum Schlussbericht).

Abbildung 13



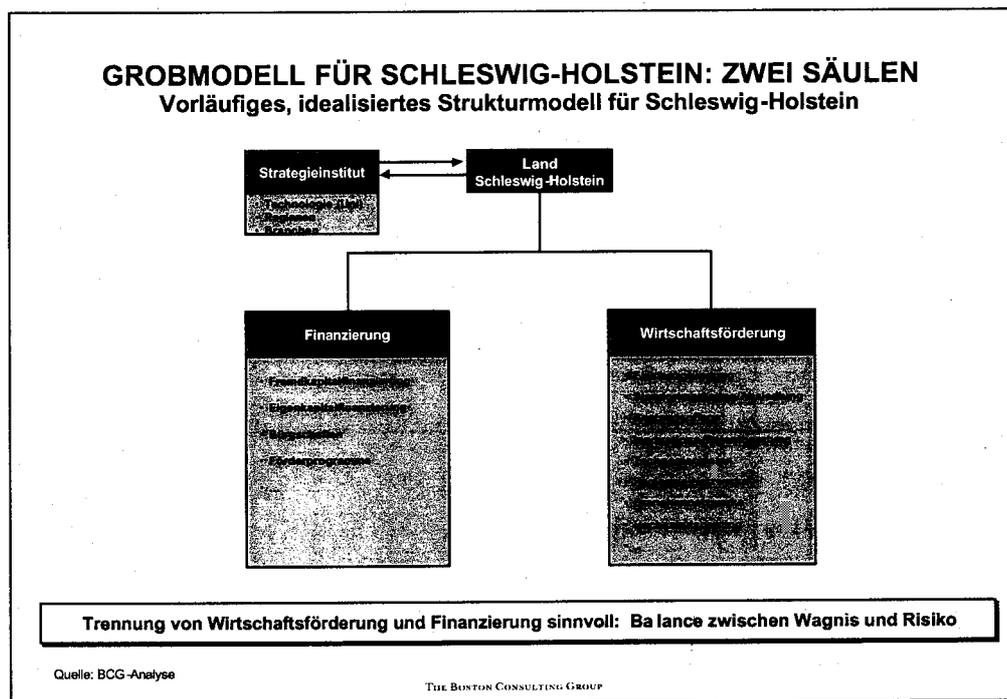
Vor dem Hintergrund dieses Benchmarkings, der geführten Interviews und der durchgeführten Analysen empfiehlt BCG eine Neuorganisation der Wirtschaftsförderung, die sich an folgenden Kriterien orientiert:

- Stärkere Zentralisierung der Organisationen auf Landesebene
- Weniger Hierarchieebenen
- Klare Ausrichtung auf Branchen und Technologiefelder ...
- ... in Übereinstimmung mit einer übergreifenden Förder- und Controllingstrategie

### 2.3 BCG-Vorschlag: Zielstruktur Zwei-Säulen-Modell für Schleswig-Holstein

Für eine transparente Struktur empfiehlt BCG ein Zwei-Säulen-Modell, in dem die bestehenden Institutionen nach Aufgabenbereichen zu bündeln sind (Abbildung 14).

Abbildung 14



Die erste Säule besteht aus der operativen Wirtschaftsförderungsgesellschaft (Fusion von WSH und ttz), die zweite Säule aus der Bankenfamilie (Investitionsbank, MBG, Bürgschaftsbank). Zusätzlich wird die neue, fusionierte Stiftung als Forum und Dienstleister für die Strategieentwicklung fungieren. Im Gegensatz zu einer monolithischen Organisation (Banken und Wirtschaftsförderung unter einem Dach) entsteht bei diesem Modell kein Risiko-Wagnis-Konflikt: Der Interessenkonflikt zwischen auf Risikominimierung bedachten Banken und innovationsfördernder, wagnisorientierter Wirtschaftsförderung kann so kanalisiert werden. Die notwendige Risikobetrachtung sowie Regulierung und Anteilseignerstruktur der Banken stellen kein institutionalisiertes

Hemmnis für die operative Wirtschaftsförderungseinheit dar. Das Zwei-Säulen-Modell bietet zahlreiche Vorteile: flache Hierarchien, transparente Strukturen, einfache Beteiligungsverhältnisse, klare Aufgabenverteilung und hohe Steuerbarkeit. Schlagkraft und auch Koordination innerhalb der Wirtschaftsförderung sind deutlich verbessert.

### 2.3.1 Fusion von WSH und ttz

Die Fusion von WSH und ttz ist aus einer Reihe von Gründen empfehlenswert: Als zukünftiges Kernstück der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein ermöglicht die Fusion der beiden Organisationen die Bündelung von Ressourcen und die Erhöhung der Schlagkraft auf operativer Ebene. Extern wird durch den gemeinsamen Außenauftritt und gemeinsames Marketing die Transparenz für den Kunden erhöht, während intern die Zahl der möglichen Überlappungen ebenso wie die der Schnittstellen reduziert werden. Weiterhin bietet die Fusion Kosteneinsparpotenziale, vor allem im Bereich der Verwaltung. Die Umsetzung der Fusion wird erleichtert durch die gute Kooperation der Geschäftsführer sowie den geplanten Umzug in das „Haus der Wirtschaft“. Es wird empfohlen, das bewährte WSH-Modell (51 % Land – 49 % IHK) auf die neue Gesellschaft zu übertragen.

Zu beachten ist allerdings, dass die zukünftige Beteiligungsstruktur noch Fragen aufwirft. Im Rahmen jeder Fusion können außerdem Probleme durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen, Schwerpunkte und Gehaltsniveaus entstehen. Kosten- und Budgeteinsparungen können zu Demotivation und Leistungsabfall auf Seiten der Mitarbeiter führen.

BCG sieht einen erheblichen Gewinn an Schlagkraft und an mittelfristig realisierbaren Synergien bei der Fusion von WSH und ttz. Diese Vorteile überwiegen die kurzfristigen Kosten einer Fusion und möglicherweise auftretende Risiken in der Übergangsphase bei weitem.

### 2.3.2 Fusion der Stiftungen

Auch eine Fusion der Stiftungen bietet zahlreiche Vorteile. Bereits heute agieren TSH und ESSH mit ähnlichen Zielen; eine Zusammenführung wird eine gezielte Ausrichtung sowie Kosteneinsparungen in der Verwaltung und im Aufsichtsrat unterstützen. Nach außen wird eine bessere Transparenz bei gemeinsamem Marketing, nach innen eine bessere Koordination mit geringerer Anzahl von Schnittstellen ermöglicht. BCG empfiehlt, die neue Stiftung als Strategieeinheit der neu geordneten Wirtschaftsförderung zu etablieren. Während die abschließende Ausgestaltung und die Entscheidung über die Förderstrategie beim Land liegen, sollte die fusionierte Stiftung als Forum für den Strategiedialog und als Dienstleister die Strategieentwicklung unterstützen. Hierzu sollten die derzeitigen operativen Tätigkeiten der ESSH an die WSH-ttz übertragen werden. Mögliche Probleme bei einer Fusion können durch unterschiedliche Positionen der Gesellschafter oder auch durch unterschiedliche Gehaltsniveaus, Kulturen und Schwerpunkte der Organisationen entstehen.

BCG empfiehlt weiterhin, die Landesanteile an der WSH-ttz direkt vom Wirtschaftsministerium und nicht von der Stiftung halten zu lassen. Dadurch sind direkte Steuerung und direkter Zugriff durch das Land sichergestellt, das Wirtschaftsministerium kann mit den IHKn die strategische Richtung vorgeben. Eine zusätzliche Ebene wird von uns weder als notwendig noch als zielführend erachtet.

Die mögliche Alternative einer kommissarischen Verwaltung der Landesanteile durch die Investitionsbank wird an späterer Stelle in diesem Gutachten diskutiert und abgelehnt.

### 2.3.3 Integration der PVA in die WSH-ttz

Es empfiehlt sich, die PVA in die WSH-ttz einzugliedern, um den Technologietransfer aus den Hochschulen zu bündeln und zu verbessern. Dadurch sind außerdem positive Effekte wie eine gesteigerte Motivation zur Zusammenarbeit der Hochschulen untereinander auf Grund ihrer aus der Integration resultierenden Beteiligung an der Wirtschaftsförderung zu erwarten. Erfolgreicher und nachhaltiger Technologietransfer ist jedoch nach unserer

Ansicht nicht primär eine Frage der Organisation, sondern der ganzheitlichen und prozessualen Umsetzung. Wir empfehlen daher, die Integration der PVA in die neue Wirtschaftsförderungseinheit von weiteren Maßnahmen begleiten zu lassen bzw. durch diese einzuleiten (vgl. hierzu besonders Abschnitt 3.1). So könnte die Integration der PVA auch erst in einem zweiten Schritt erfolgen, nachdem die inhaltlichen Voraussetzungen dafür geschaffen wurden. Des Weiteren ist bei einer Beteiligung der Hochschulen an der Wirtschaftsförderung der Einfluss des Landes sicherzustellen; der Einflussbereich der Hochschulen sollte sich auf alle Fragen des Technologietransfers beschränken.

#### 2.3.4 Zuordnung von Technologiebeteiligungen

BCG schlägt vor, die bestehenden Technologiebeteiligungen (CEMET, ZAM) sowie zukünftig i-Med bei der WSH-ttz organisatorisch aufzuhängen, um eine zentrale Steuerung und Abwicklung zu ermöglichen. Idealerweise sollten diese Beteiligungen Teil einer fokussierten Branchencluster- und Wirtschaftsförderungsstrategie sein.

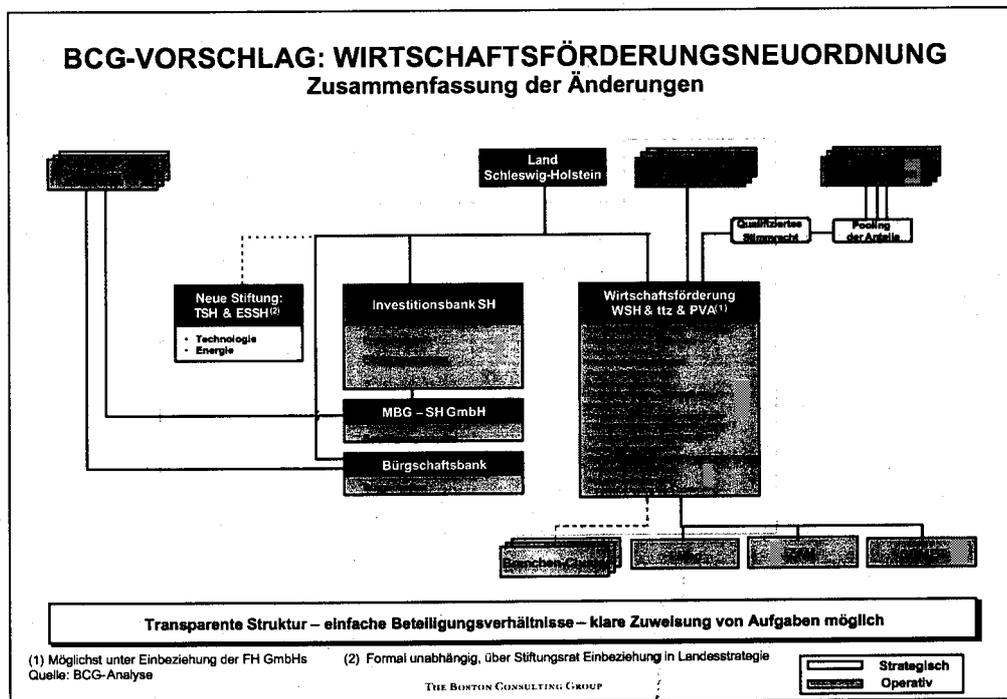
Public-Private-Partnerships (PPPs) als Kooperationen öffentlicher und privater Partner bieten häufig Vorteile für beide Seiten. Grundsätzlich ist dafür nach BCG-Auffassung jedoch keine gesellschaftsrechtlich fixierte Struktur notwendig. Eine gesellschaftsrechtliche Fixierung sollte nur in Fällen angestrebt werden, in denen eine selbstständige Einheit mit dauerhaftem Bestand erforderlich oder ausdrücklich erwünscht ist. Grundsätzlich empfiehlt BCG, der Zusammenarbeit auf Basis von Projekten den Vorzug vor einer gesellschaftsrechtlichen Verbindung zu geben.

Für die Zukunft sollten neu zu gründende Gesellschaften über die WSH-ttz gehalten werden. Für bereits bestehende Altfälle ist eine differenzierte Betrachtung des Einzelfalls notwendig. Eine tatsächliche Übertragung von Gesellschaftsanteilen an die WSH-ttz ist dann vorteilhaft, wenn die WSH-ttz tatsächlich Gestaltungsfreiraum gewinnt und die Cluster steuern kann. Wo eine Übertragung bestehender Anteile nicht möglich ist, kann eine stärkere Anbindung an die WSH-ttz auch über Kooperationen erreicht werden.

### 2.3.5 BCG-Vorschlag: Neuordnung der Wirtschaftsförderung

Ausgehend von den dargestellten Analysen empfiehlt BCG eine Neuordnung der Wirtschaftsförderung, deren Institutionen, Hierarchieebenen und Beteiligungsverhältnisse in Abbildung 15 zusammengefasst sind:

Abbildung 15



Der BCG-Vorschlag stellt eine transparentere Struktur mit einer reduzierten Zahl von Akteuren und Hierarchieebenen dar, die sich auch nach außen leichter vermarkten lässt. Das neue Modell zeichnet sich durch mehr Übersichtlichkeit aus. Die Schnittstellen- und Koordinationsprobleme werden verringert. Durch die Zusammenfassung und Neuordnung der Aufgaben ergeben sich Synergiepotenziale. Die neue Struktur ist außerdem durch größere Schlagkraft gekennzeichnet und bietet schließlich die Möglichkeit, langfristig Ressourcen zu sparen.

### 3 NEUORDNUNG DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

#### 3.1 Neuordnung der Wirtschaftsförderungslandschaft

##### 3.1.1 Zusammenführung der Wirtschaftsförderungssäulen

Die neue operative Säule der Wirtschaftsförderung soll über folgende Hauptmerkmale verfügen:

- Kundenfokus: Die gesamte Organisation ist zum Kunden hin ausgerichtet.
- Einfacheres Cross-Selling: Größere Kundennähe und auf Kunden zugeschnittene Angebote sowie eine einheitliche Informationsbasis (über die Zusammenführung der EDV-Systeme), die die Entwicklung und die Bedürfnisse der Kunden erfassbar macht.
- Angebot aus einer Hand: Die Angebote werden von einem Berater gebündelt, der den Prozess kontinuierlich begleitet.
- Fokussierte Förderung: Die Förderangebote werden nach Technologien fokussiert (im Einklang mit der Technologiestrategie des Landes); in der Einheit Schwerpunkttechnologien erfolgt eine entsprechende Clusterförderung.

In der Organisation soll die neue Aufgabenstellung abgebildet werden durch ein auf die Kunden ausgerichtetes „Frontend“ mit Kundenberatern, die im „Backoffice“ von zentralen Durchführungseinheiten unterstützt werden. Diese Durchführungseinheiten übernehmen Kernfunktionen wie Standortmarketing, die Messebetreuung oder das Controlling von Projektmitteln. Die Kundenberatung umfasst vier Bereiche:

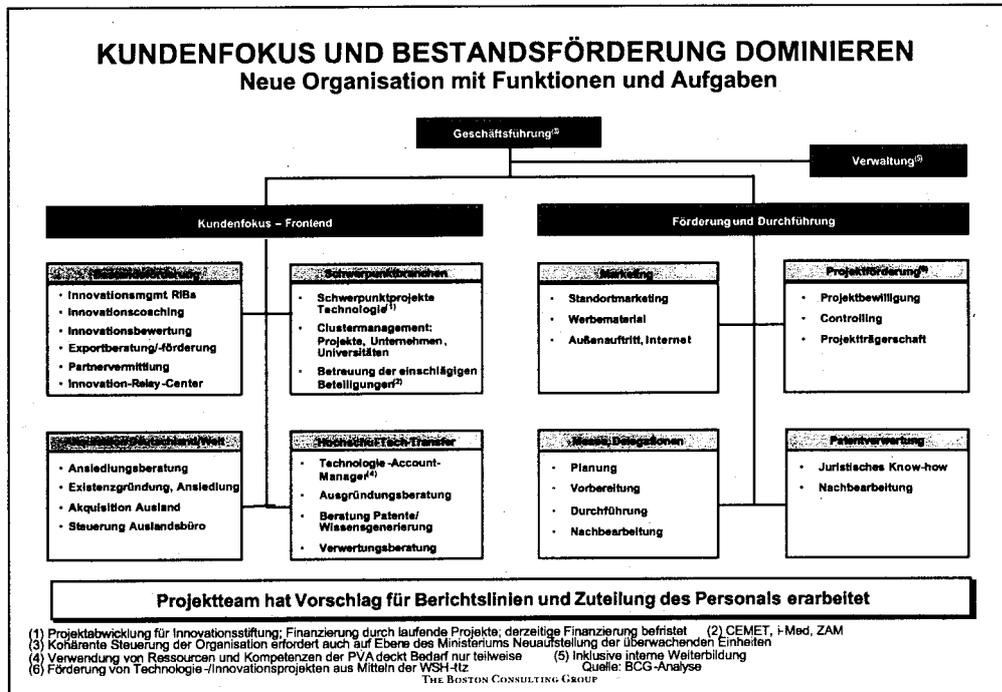
- In der Bestandsförderung werden die regionalen Innovationsberater mit den Beratern der Exportförderung zusammengeführt und damit alle Beratungsangebote für bestehende Unternehmen gebündelt.

- In der Akquise Deutschland/Welt werden die Einheiten zusammengeführt, die sich um die Ansiedlung neuer Unternehmen aus dem In- und Ausland kümmern. Sie werden unterstützt von der Durchführungseinheit Messen und Delegationen.
- In der Einheit Schwerpunktbranchen bündeln Experten für Branchen und Technologiefelder die Expertise zu einzelnen Branchen und koordinieren die Aktivitäten der Technologiecluster. Hier erfolgt die Betreuung der Förderprojekte von WSH-ttz und der neu formierten Innovationsstiftung sowie die Steuerung der Clusterorganisationen (i-Med, CEMET ...).
- Von großer Bedeutung ist die Einrichtung einer Einheit zur Förderung des Technologietransfers aus Hochschulen, mit dem Ziel, den Technologietransfer in Zukunft deutlich effektiver zu gestalten. In der Einheit Hochschul-Technologietransfer werden die Förderangebote für den Transfer von Technologien aus den Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammengefasst, wie z. B. die Hilfe bei der frühen Analyse von Verwertbarkeitspotenzialen, der Erstellung und Verwertung von Patenten und anderem geistigen Eigentum oder die gezielte Suche nach Ausgründern und deren Beratung.

Die Durchführungseinheiten unterstützen die Berater und sind ebenfalls in vier Bereiche gegliedert:

- In der Einheit Marketing werden der Außenauftritt der Organisation wie auch der einheitliche Internetauftritt und das Standortmarketing gebündelt.
- Die Projektförderung übernimmt das Controlling für bewilligte Projekte und gewährleistet eine zielgerechte Mittelverwendung. Hier erfolgt außerdem das Controlling der WSH-ttz.
- Die Einheit Messen, Delegationen unterstützt die Exportberater, leitet die Durchführung der Messen und bereitet Wirtschaftsdelegationen vor und nach.
- Die Patentverwertung bündelt die Expertise der Patent- und Verwertungsberatung.

Abbildung 16



Durch die Zusammenführung der Verwaltungen von WSH und ttz können auch in diesem Bereich Synergien genutzt werden.

Hierbei ist festzuhalten, dass die durch die Zusammenlegung erwarteten Kostenvorteile keinen ausschlaggebenden Grund für die Fusion darstellen. Die WSH-ttz gewinnt durch die Bündelung von Kompetenzen und erhält deutlich mehr Schlagkraft. Die Synergien der Fusion sind finanziell wirksam, sollten aber nicht dazu benutzt werden, den in manchen Bereichen noch unterkritischen Haushalt der Einheit zu reduzieren.

Die Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr wird für den Erfolg der WSH-ttz wie auch für die gesamte Wirtschaftsförderung von großer Bedeutung sein. Hier ist es außerordentlich wichtig, mit der Zusammenlegung der Organisationen WSH und ttz auch die Steuerung in eine Hand zu legen.

Ebenso bedeutsam ist es, die Steuerung im MWAV über konsequent nachgehaltene Zielvereinbarungen vorzunehmen. Um klare Verantwortlichkeiten zuschreiben zu können, müssen die Eingriffe durch das MWAV auf operativer Ebene minimiert werden. Stattdessen sind die Zielvereinbarungen mit der WSH-ttz so zu treffen, dass konkrete Ergebnisse überprüfbar werden.

Der Erfolg der Fusion sollte durch Einsetzen einer Arbeitsgruppe im Ministerium gewährleistet werden, die die Abgrenzung der Schnittstellen und die vereinbarten Meilensteine der Fusion überwacht und die tatsächliche Fusion begleitet (siehe auch Abschnitt 3.2 *Schnittstellenmanagement und Zuständigkeit*).

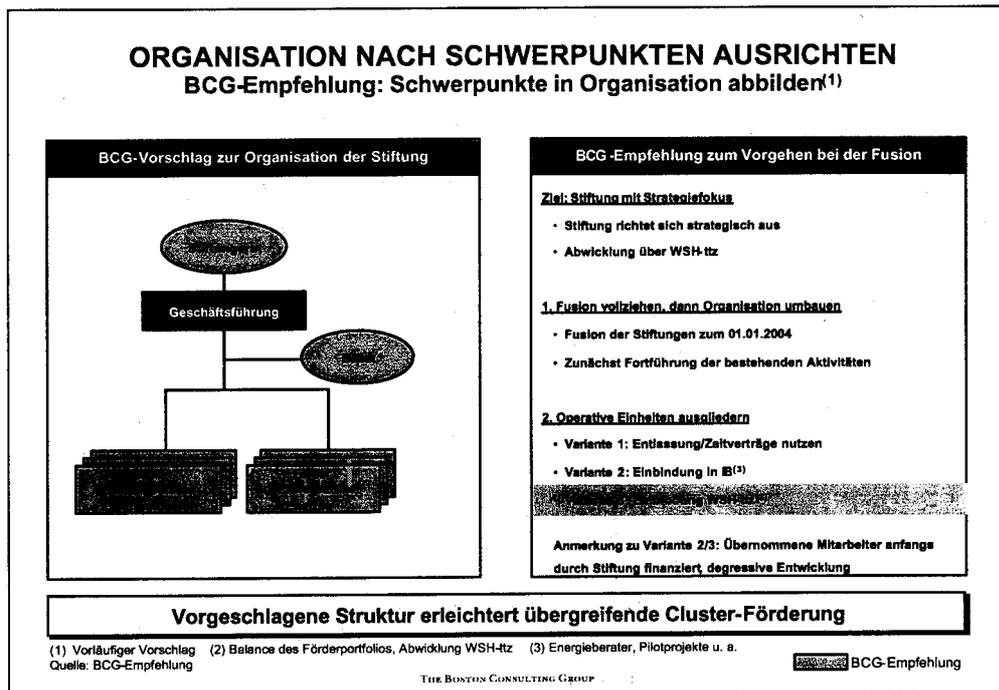
### 3.1.2 Zusammenführung der Stiftungen

Vorschläge für die künftige Rolle der fusionierten Stiftungen sind nicht Teil des Gutachtauftrags; die Details der Fusion werden in einem separaten Projekt von einer dafür eingerichteten Arbeitsgruppe behandelt. Dennoch liefert das Gutachten einige Hinweise zur Fusion, da den Stiftungen in der Gesamtsicht auf die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein eine wichtige Aufgabe zukommen sollte.

- BCG begrüßt die Zusammenführung der beiden Stiftungen. Hierdurch wird eine stärkere Schlagkraft erreicht und eine strategisch gezieltere Ausrichtung möglich.
- Die Stiftungen sollten sich zunehmend auf eine strategische Rolle konzentrieren und geeignete Technologien durch gezielte Projekte fördern. Die Projektdurchführung sollte von der WSH-ttz koordiniert werden, die Stiftung verantwortet die strategische Steuerung. Eigene Projekte (Forschung, Kommunikation, Kampagnen usw.) sollte die Stiftung in Zukunft nicht mehr durchführen.
- Um das Ziel einer strategisch tätigen Stiftung zu erreichen, können in größerem Umfang vorgehaltene operative Kapazitäten abgegeben oder abgebaut werden. Die freien Mittel sollten für die Projektförderung eingesetzt werden.

Die stärkere Ausrichtung der Stiftung als Think-Tank liegt nahe an der heutigen Ausrichtung der Technologiestiftung. Entsprechend diesen inhaltlichen Leitlinien legt BCG einen ersten Vorschlag für eine mögliche Organisation vor (Abbildung 17).

Abbildung 17



Als Vorgehen hat es sich in ähnlichen Fällen bewährt, die Fusion erst rechtlich zu vollziehen, um anschließend im Rahmen der neu gebildeten Körperschaft die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Die Zusammenlegung der beiden Stiftungen bietet sich zum 01.01.2004 an.

### 3.1.3 Integration der PVA in die Wirtschaftsförderungsorganisation

Die PVA sollte in die WSH-ttz integriert werden. Eine Integration birgt mehrere Vorteile:

- Die Hochschulen werden direkt in die Wirtschaftsförderung involviert und können dadurch zu einer stärkeren Beteiligung und klareren Ausrichtung ihrer Aktivitäten motiviert werden.

- Beratungsangebote im Rahmen des Technologietransfers können in Zukunft aus einer Hand erbracht werden.
- Von der Zusammenlegung geht eine politische Signalwirkung aus.
- Durch die Zusammenlegung entstehen Synergiepotenziale (z. B. im Bereich der Geschäftsführung, der Verwaltung und auf Mitarbeiterenebene).

Zu beachten ist allerdings, dass zur Realisierung der möglichen Vorteile die inhaltlichen Voraussetzungen geschaffen werden müssen und vor allem an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein klarer Wille zur Verbesserung des Technologietransfers erreicht werden muss, da dies nicht allein durch organisatorische Änderungen zu bewerkstelligen ist (siehe auch Abschnitt 3.3 *Verbesserung des Technologietransfers*).

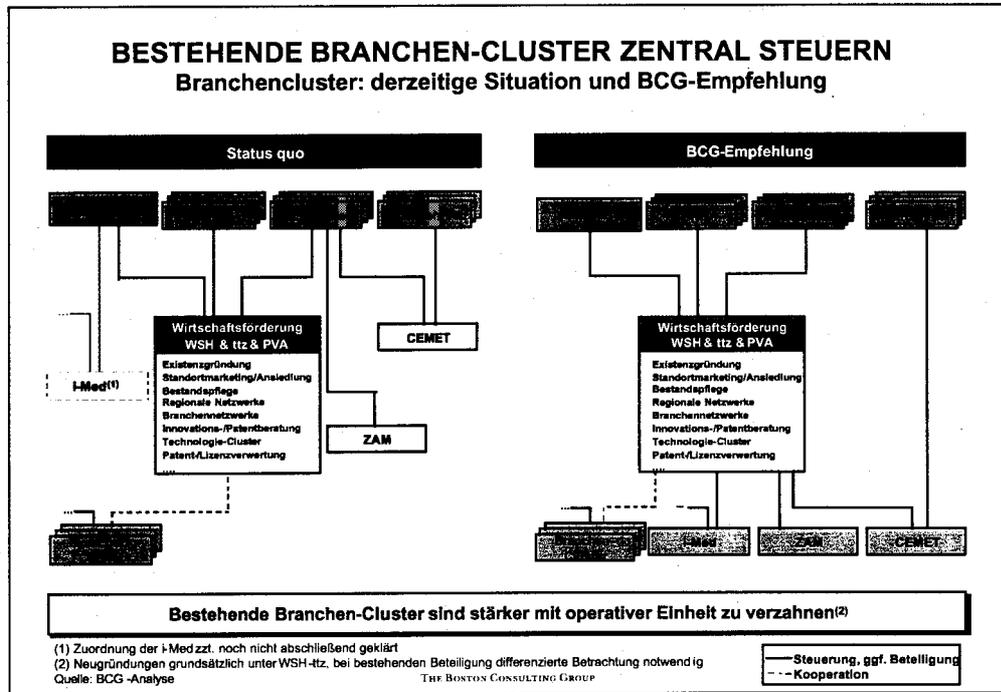
#### 3.1.4 Zuordnung der Technologiebeteiligungen

Zurzeit erfolgt die Steuerung der Technologiecluster durch unterschiedliche Organisationen:

- Das Zentrum für angewandte Meeresforschung (ZAM) wird von der Universität Kiel gesteuert.
- Das Center of Excellence in Medical Technology (CEMET) ist ein Gemeinschaftsprojekt des Klinikums und der Industriegesellschafter.
- Die Steuerung von i-Med ist noch offen.

In Zukunft sollten die Beteiligungen so gesteuert werden, dass sie im Einklang mit der landesweit verfolgten Cluster-Förderstrategie realisiert werden können. Da die Schwerpunkttechnologien in einer Einheit in der WSH-ttz abgebildet werden, sollte von dort auch die Steuerung der entsprechenden Clustereinheiten erfolgen.

Abbildung 18



Für die Zukunft sollte zudem auf die Gründung eigener gesellschaftsrechtlich selbstständiger Einheiten weitgehend verzichtet werden, wenn es um die Förderung von Industrieclustern geht. Eine gesellschaftsrechtliche Fixierung ist für Kooperationsprojekte mit privaten Partnern in der Regel nicht notwendig und bindet Ressourcen möglicherweise über die gewünschte Projektdauer hinaus. Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt in der Regel von den Partnern und ihrem Einsatz für das gemeinsame Projekt ab.

### 3.1.5 Beteiligungslandschaft

Mit der Neuordnung der Organisationen geht auch eine Neuordnung der Beteiligungen einher.

Die zusammengeführte WSH-ttz sollte im Verhältnis 51 : 49 vom Land und den IHKn gehalten werden – dies entspricht der faktischen bisherigen Situation bei der WSH. Die

Hochschulen sollten im Rahmen der Einbringung der PVA an der Willensbildung in Bezug auf Fragen rund um das Thema des Technologietransfers im Aufsichtsrat beteiligt werden. Bei der Verteilung von Stimmrechten und Mitspracherechten empfiehlt BCG folgenden Rahmen:

- Das Land sollte bei wichtigen strategischen Entscheidungen der Wirtschaftsförderung die Mehrheit behalten. Hier ist ein qualifiziertes Stimmrecht der Hochschulen denkbar, z. B. über einen Stimmbindungsvertrag.
- In bedeutenden Fragen des hochschulnahen Technologietransfers sollten keine Entscheidungen gegen die Stimmen der Hochschulen getroffen werden.

Um die Vertretung der Hochschulen praktisch zu realisieren, sollten deren Stimmanteile in einem Pool gesammelt und im Aufsichtsrat vertreten werden. Für die Vertretung des Pools bietet sich ein Rotationsverfahren an.

Die Frage der Stimmrechtsverteilung sollte nicht die Bedeutung einer schnellen und reibungslosen Zusammenarbeit im Technologietransfer verdecken. BCG vertritt die Auffassung, dass die gelungene Integration der PVA in die WSH-ttz eine sinnvolle, aber noch keine hinreichende Bedingung für einen verbesserten Technologietransfer darstellt. Notwendig sind ein Wandel in den Köpfen der Beteiligten und eine entschlossene Steuerung der Universitäten über Anreize und Zielvereinbarungen (Abbildung 19).

Die Anteile des Landes sollten direkt gehalten werden; dies ist einer indirekten Beteiligung über die Stiftung oder die Investitionsbank vorzuziehen. Die Aufsicht über die WSH-ttz sollte aber im Wesentlichen über die dafür vorgesehenen Gremien stattfinden und nicht über umfangreiche Berichtspflichten und Eingriffe im Alltagsgeschäft.

## 3.2 Schnittstellenmanagement und Zuständigkeit

### 3.2.1 Zusammenarbeit mit regionalen Wirtschaftsförderungseinheiten

Bei der Ansiedlung von Unternehmen arbeitet die WSH eng mit den regionalen Einheiten der Wirtschaftsförderung zusammen. Diese befassen sich mit der konkreten Ansiedlung auf den Gewerbeflächen und der Entwicklung dieser Flächen.

Die Analyse der Tätigkeit der regionalen Fördereinheiten und der Einheiten des Landes hat ergeben, dass Verbesserungen hier vor allem durch eine engere Vernetzung und einen noch reibungsloseren Informationsaustausch erreicht werden können. Auch der Austausch von "Best-Practice"-Verfahren könnte auf Landesebene durch die WSH-ttz moderiert werden. Eine organisatorische Verflechtung oder Zentralisierung brächte kaum Vorteile mit sich, da die Einheiten auf verschiedenen Ebenen mit einer recht klaren Aufgabenteilung arbeiten – es kommt weder zu Überlappungen noch zu großen Reibungsverlusten. Die Tätigkeit ist darüber hinaus auch regional so unterschiedlich (bedingt durch Standortfaktoren), dass eine Zentralisierung eher eine stärkere Distanz zum Kunden befürchten ließe.

Die Zusammenarbeit zwischen den regionalen Einheiten und der WSH ist heute schon hervorragend – die Übergabe von Ansiedlungsfällen und die Kooperation bei der Ansiedlungsbegleitung laufen reibungslos.

In folgenden Punkten regt BCG eine engere Zusammenarbeit an:

- Die WSH-ttz sollte eine Rolle als vernetzender und qualifizierender Akteur und damit die Verantwortung für die Qualität und reibungslose Zusammenarbeit mit den regionalen Einheiten übernehmen. Vernetzung und Qualifizierung sollten einen konkreten Nutzen für die Fördereinheiten in den Regionen haben. Angesichts der sich wandelnden Förderlandschaft, der veränderten EU- und Bundesfinanzierung sind hier ausreichend Themen für einen Informationsaustausch vorhanden, die ohne große Kosten behandelt werden können und für die regionalen Einheiten eine wertvolle Unterstützung

sein können. BCG schlägt einen Start der Vernetzung und Qualifizierung in Form von vierteljährlichen Workshops vor.

- Die Übergabe von Ansiedlungsfällen funktioniert bislang reibungslos, hängt aber sehr stark an den handelnden Akteuren. Hier sollte mittelfristig über eine kostengünstig zu schaffende Vernetzung der EDV-Systeme nachgedacht werden, damit auch jenseits konkreter Personen ein Austausch von Informationen und Vorgängen stattfindet. Den Aufbau eines eigenen *Customer-Relationship-Management*-Systems nur für die regionalen Einheiten hält BCG für übertrieben. Denkbar ist allerdings eine unkomplizierte Integration der regionalen Wirtschaftsförderer in ein System der WSH-ttz, das in Ansätzen bereits existiert.
- Die bei der Ansiedlung bereits vereinzelt praktizierte Vorgehensweise, Kunden im Ansiedlungsprozess von einer zentralen Person aus zu betreuen, sollte zur gängigen Praxis werden (Key-Account-Management). Auch hier geht es allerdings angesichts der überschaubaren Verhältnisse um eine graduelle Verbesserung, nicht um grundlegenden Veränderungsbedarf.
- Verbesserungspotenzial steckt in der Nutzung der Kontakte der regionalen Wirtschaftsförderer für die Arbeit der Ansiedlungseinheiten sowie der Bestandspflege der WSH-ttz (*Cross-Selling*). Über den oben genannten Austausch von Daten hinaus ist hier vor allem eine regionale räumliche Vernetzung der Akteure sinnvoll – und wird in manchen Regionen auch schon im Rahmen von "Häusern der Wirtschaft" praktiziert, wo der Regionale Innovationsberater, die IHK, die IB und der Ansprechpartner der regionalen Wirtschaftsförderer an einem Ort ansprechbar sind. Diese Praxis sollte möglichst schnell in ganz Schleswig-Holstein umgesetzt werden.

### 3.2.2 Schnittstellen im operativen Geschäft: WSH-ttz, IHKn und Investitionsbank

Vor allem im Bereich der beratenden Unterstützung kommt es bisher zu den größten Überschneidungen in den Tätigkeitsbereichen zwischen WSH-ttz, IHKn und der Investitionsbank. Durch eine klare Aufgabenteilung könnten sowohl die Kunden besser gesteuert als auch knappe Mittel besser genutzt werden.

BCG empfiehlt daher eine klare Aufgabenteilung ohne Kompetenzüberschneidungen:

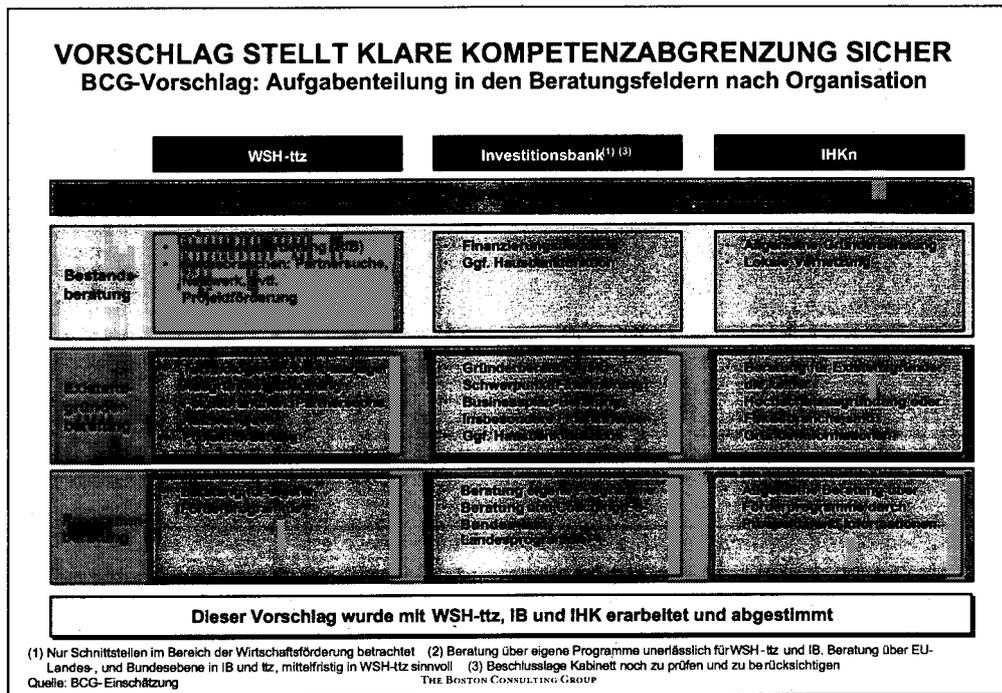
- In der Bestandsberatung sollte die WSH-ttz die Vernetzung von Unternehmen in den Schwerpunktbranchen im Rahmen der Clusterförderung übernehmen. Zusätzlich bietet sie mit den Regionalen Innovationsberatern (RIB) Unterstützung bei Innovationsprozessen an und fördert die Kooperation von Unternehmen des Landes mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Durch die Vergabe eigener Fördermittel kann sie Innovationen eigenständig fördern. Die Industrie- und Handelskammern sind in der Fläche vertreten und übernehmen die Beratung in allgemeinen betrieblichen Fragestellungen. Außerdem sind sie bewährte Ansprechpartner ihrer Mitglieder und stellen den Kontakt zu spezialisierteren Einheiten der Wirtschaftsförderung her. Den IHKn kommt als Gesellschafter der WSH-ttz auch in Zukunft eine wichtige Bedeutung zu, die durch die räumliche Nähe in regionalen Häusern der Wirtschaft schon zum Ausdruck kommt. Die Investitionsbank übernimmt die Erstellung von Finanzierungskonzepten und die damit verbundene Beratung. Dazu gehört im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MBG) und der Bürgschaftsbank auch die Vermittlung von Risikopartnerschaften, Bürgschaften oder Fördergeldern von KfW und DtA (Abbildung 19).
- In der Existenzgründerberatung übernimmt die WSH-ttz die Ansprache und Betreuung von Ausgründern aus den Hochschulen durch die Technologie-Account-Manager (TAM). Diese begleiten Ausgründer im Rahmen des Key-Account-Managements durch den gesamten Prozess und leisten eine intensive Betreuung. Durch ihre Verankerung an den Hochschulen und die Aufhängung in

der WSH-ttz leisten sie optimal die Funktion eines Bindegliedes zwischen Wissenschaft und wirtschaftlicher Eigenständigkeit für die Ausgründer. Die IHKn sind die ersten Ansprechpartner für Existenzgründer, die nicht aus den Hochschulen kommen. Für diese Gruppe bietet die IHK Informationen über die Anforderungen an Businessplänen und Beratungen, die sich in der Vergangenheit sehr bewährt haben. Die Investitionsbank übernimmt für alle Gruppen von Existenzgründern in enger Verzahnung mit der WSH-ttz und IHKn die Erstellung von Finanzierungskonzepten, die Beratung und bietet wie auch für bestehende Unternehmen eine weitergehende Palette möglicher Unterstützungen an (Abbildung 19).

- In der Beratung über verfügbare Förderprogramme informieren und beraten alle Einheiten über die eigenen und ihnen zur Abwicklung übertragenen Programme. Eine besondere Bedeutung kommt hier den IHKn zu, die ihrer Mitgliedschaft bei der Erstberatung mit Prospekten und Überblickwissen zur Seite stehen. Weiterführend berät die Investitionsbank über alle Förderprogramme des Landes, des Bundes und der Europäischen Union. Dieses Beratungsangebot sollte in Zukunft ausgebaut und mit einem geeigneten Online-Tool unterlegt werden (Abbildung 19).
- Mit dem Umzug ins Haus der Wirtschaft besteht außerdem die große Chance, die Kunden gezielt zu den richtigen Ansprechpartnern zu steuern. Diese Steuerung soll durch eine gemeinsam unterhaltene Lotsenfunktion bereitgestellt werden. Hier ist zunächst an einen gemeinsamen Empfangsbereich zu denken, später an eine gemeinsame Telefonzentrale, einen gemeinsamen Internetauftritt und eine Erstberatung aus einer Hand. Die Machbarkeit der einzelnen Schritte wird sich hier im Verlauf der Zusammenarbeit im Haus der Wirtschaft herausstellen. Auch die engere Verzahnung und der formelle wie informelle Austausch von Informationen werden im Haus der Wirtschaft wesentlich einfacher werden als bisher. Als weitere mögliche Vorteile lassen sich außerdem Einsparpotenziale

durch bessere Auslastung von Zentralfunktionen oder die Bündelung von Einkaufsvolumina nennen.

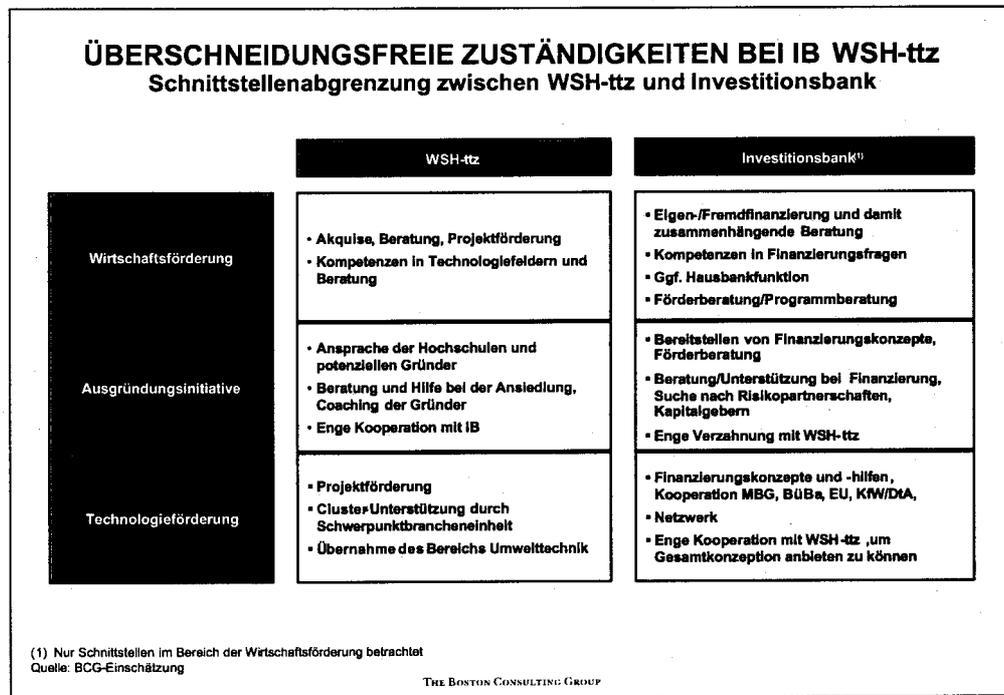
Abbildung 19



### 3.2.3 Zusammenarbeit im Rahmen der Ausgründungsinitiative

Die im Aufbau befindliche Ausgründungsinitiative ist für die zukünftige Zusammenarbeit der WSH-ttz, der Investitionsbank und der Industrie- und Handelskammern wegweisend. BCG hält es für sinnvoll, dass die Institute sich ihren Kompetenzen entsprechend in gemeinsamen Projekten zusammentun und in der Wirtschaftsförderung sehr eng zusammenarbeiten.

Abbildung 20



Die Ansprache an den Hochschulen, die Akquisition im Vorfeld von Ansiedlungen, die Begleitung der Ansiedlungen und ein intensiveres Coaching fallen in das Aufgabenfeld der TAMs und Ansiedlungsabteilungen der WSH-ttz.

Die IB wird im Rahmen der Ausgründungsinitiative mit ihrer Kompetenz in Fragen der Finanzierung eine Schlüsselfunktion übernehmen. Ihr breites Angebot ist geeignet, den Ausgründern die notwendige Unterstützung zu gewähren: Neben abgestimmten Finanzierungskonzepten und der damit zusammenhängenden Beratung kann sie auch weitergehende Unterstützung bei der Suche nach Risikopartnerschaften, Bürgschaften und Fördergeldern gewähren. Der Erfolg der Ausgründungsinitiative wird nicht zuletzt in der engen Abstimmung und Verzahnung mit den Angeboten der WSH-ttz liegen.

Die exakte Aufgabenverteilung und die Integration bereits bestehender Kompetenzen in den beteiligten Organisationen ist zwischen den Geschäftsführern zu verhandeln.

Die Industrie- und Handelskammern runden das Bild ab und bieten den Gründern Unterstützung vor Ort, bei der allgemeinen Businessplan-Beratung und bei im Anschluss an die Ansiedlung auftretenden Fragen.

Die Ausgründungsinitiative ist sowohl im Hinblick auf die klare Kompetenzabgrenzung als auch auf die entschlossene Kooperation geeignet, Maßstäbe für das Land Schleswig-Holstein zu setzen. Die kommende Zusammenarbeit im Haus der Wirtschaft wird hier hoffentlich schon vorweggenommen.

### **3.3 Verbesserung des Technologietransfers**

#### **3.3.1 Derzeitige Situation in Schleswig-Holstein**

Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind von großer Bedeutung für den Technologietransfer. Ein Abgleich der Anforderungen von Kunden des Technologietransfers (KMUs, Hochschulen und Ausgründer) mit dem derzeitigen Angebot in Schleswig-Holstein zeigt jedoch, dass gerade im Bereich der Hochschulen und in Bezug auf Ausgründungen aus Hochschulen das Angebot ergänzungsbedürftig ist (Abbildung 21).

Abbildung 21

TECHNOLOGIETRANSFER: ANGEBOT LÜCKENHAFT																																										
Zielgruppen des Technologietransfers: Anforderungen und gegenwärtige Anbieter																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Kunde: Unternehmen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte</td> <td>ttz</td> </tr> <tr> <td>• Prozess- und Qualitätsmanagement</td> <td>ttz (RIB)</td> </tr> <tr> <td>• Informationen über Förderangebote</td> <td>ttz (RIB)</td> </tr> <tr> <td>• Hilfe bei Patent- und Lizenzierungsangelegenheiten</td> <td>ttz (RIB)</td> </tr> <tr> <td>• Netzwerkarbeit</td> <td>ttz (RIB)</td> </tr> </tbody> </table>	Kunde: Unternehmen		• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte	ttz	• Prozess- und Qualitätsmanagement	ttz (RIB)	• Informationen über Förderangebote	ttz (RIB)	• Hilfe bei Patent- und Lizenzierungsangelegenheiten	ttz (RIB)	• Netzwerkarbeit	ttz (RIB)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Kunde: Hochschulen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Technologiebeobachtung, Herausbildung Schwerpunktgebiete</td> <td>Z. T. TSH</td> </tr> <tr> <td>• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte</td> <td>Z. T. ttz</td> </tr> <tr> <td>• Aktive strategische Unterstützung für Einwerbung von Drittmitteln (1)</td> <td>Z. T. TT Beauf.</td> </tr> <tr> <td>• Beratung zur Verwertbarkeit von Forschungsaufträgen</td> <td>PVA</td> </tr> <tr> <td>• Wissenschaftliche und juristische Beratung bei Patentverwertung, Lizenzierungsangelegenheiten</td> <td>Z. T. PVA</td> </tr> <tr> <td>• Hilfe bei Erstellung von Gebrauchsmustern</td> <td>Z. T. TT Beauf., ttz</td> </tr> <tr> <td>• Netzwerkarbeit</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Kunde: Hochschulen		• Technologiebeobachtung, Herausbildung Schwerpunktgebiete	Z. T. TSH	• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte	Z. T. ttz	• Aktive strategische Unterstützung für Einwerbung von Drittmitteln (1)	Z. T. TT Beauf.	• Beratung zur Verwertbarkeit von Forschungsaufträgen	PVA	• Wissenschaftliche und juristische Beratung bei Patentverwertung, Lizenzierungsangelegenheiten	Z. T. PVA	• Hilfe bei Erstellung von Gebrauchsmustern	Z. T. TT Beauf., ttz	• Netzwerkarbeit		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Kunde: Ausgründer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Identifizierung und Motivation von potenziellen Ausgründern</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Juristische, fachliche und betriebswirtschaftliche Beratung</td> <td>Z. T. IB(2)</td> </tr> <tr> <td>• Informationen über Förderangebote</td> <td>B(3) TSH(4)</td> </tr> <tr> <td>• Finanzielle Förderung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Netzwerkarbeit</td> <td>Community-Treffs</td> </tr> </tbody> </table>	Kunde: Ausgründer		• Identifizierung und Motivation von potenziellen Ausgründern		• Juristische, fachliche und betriebswirtschaftliche Beratung	Z. T. IB(2)	• Informationen über Förderangebote	B(3) TSH(4)	• Finanzielle Förderung		• Netzwerkarbeit	Community-Treffs
Kunde: Unternehmen																																										
• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte	ttz																																									
• Prozess- und Qualitätsmanagement	ttz (RIB)																																									
• Informationen über Förderangebote	ttz (RIB)																																									
• Hilfe bei Patent- und Lizenzierungsangelegenheiten	ttz (RIB)																																									
• Netzwerkarbeit	ttz (RIB)																																									
Kunde: Hochschulen																																										
• Technologiebeobachtung, Herausbildung Schwerpunktgebiete	Z. T. TSH																																									
• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte	Z. T. ttz																																									
• Aktive strategische Unterstützung für Einwerbung von Drittmitteln (1)	Z. T. TT Beauf.																																									
• Beratung zur Verwertbarkeit von Forschungsaufträgen	PVA																																									
• Wissenschaftliche und juristische Beratung bei Patentverwertung, Lizenzierungsangelegenheiten	Z. T. PVA																																									
• Hilfe bei Erstellung von Gebrauchsmustern	Z. T. TT Beauf., ttz																																									
• Netzwerkarbeit																																										
Kunde: Ausgründer																																										
• Identifizierung und Motivation von potenziellen Ausgründern																																										
• Juristische, fachliche und betriebswirtschaftliche Beratung	Z. T. IB(2)																																									
• Informationen über Förderangebote	B(3) TSH(4)																																									
• Finanzielle Förderung																																										
• Netzwerkarbeit	Community-Treffs																																									
Wenig Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Handlungsbedarf																																								
<b>Fazit: Technologietransferangebot in Schleswig-Holstein ist ergänzungsbedürftig</b>																																										
<small>(1) Auch industrielle Drittmittel (2) Jedoch nicht Teil eines expliziten Ausgründerförderprogramms (3) Geplant: "Ausgründungs- und Ansiedlungsinitiative für SH" (4) TSH fördert Gründerprofessoren und stellt somit indirekt ein Beratungsangebot zur Verfügung                  Quelle: BCG-Analyse                  THE BOSTON CONSULTING GROUP</small>																																										

Während für Unternehmen in Schleswig-Holstein ein recht umfangreiches Dienstleistungsangebot vorhanden ist, ist der Technologietransfer aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen noch verbesserungsfähig. Hierbei ist jedoch entscheidend, dass Technologietransfer mehr als Beratung und Hilfestellung bei der Umsetzung bedeutet. Für erfolgreichen Technologietransfer ist das Schaffen adäquater Rahmenbedingungen unerlässlich. Die Wertschöpfungskette des Technologietransfers umfasst mehrere Elemente.

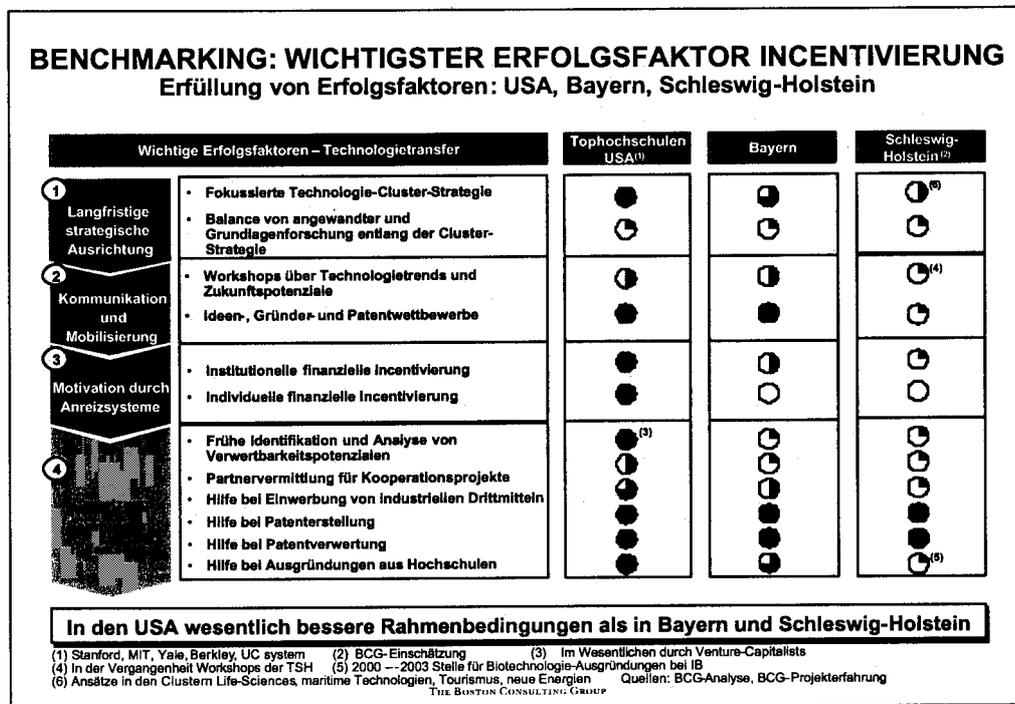
### 3.3.2 Elemente erfolgreichen Technologietransfers aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen

- Langfristige strategische Ausrichtung des Landes – dazu gehören
  - Entwicklung einer fokussierten Technologie-Clusterstrategie

- Schaffung einer Balance zwischen angewandter Forschung und Grundlagenforschung in Abstimmung mit der Clusterstrategie
- Kommunikation mit und Mobilisierung von Wissenschaftlern – z. B.
  - Angebot von Workshops über Technologietrends und Zukunftspotenziale
  - Ausschreibung von Ideen-, Gründer- und Patentwettbewerben
- Motivation durch Anreizsysteme – d. h.
  - institutionelle finanzielle Incentivierung und Förderung
  - individuelle finanzielle Incentivierung und Förderung
- Beratung und Hilfestellung – in folgenden Bereichen
  - frühe Identifikation und Analyse von Verwertbarkeitspotenzialen
  - Partnervermittlung für Kooperationsprojekte
  - Einwerbung von industriellen Drittmitteln
  - Patenterstellung (Prozess- und Qualitätsmanagement)
  - Patentverwertung (Gebrauchsmuster, Patente, Lizenzen)
  - Ausgründungen aus Hochschulen

Ein Vergleich des Erfüllungsgrades dieser Erfolgsfaktoren in Schleswig-Holstein mit renommierten Hochschulen in den USA und dem Land Bayern zeigt, dass gerade in Schleswig-Holstein die Förderlandschaft für Technologietransfer noch einige "weiße Flecken" aufweist (Abbildung 22).

Abbildung 22



### 3.3.3 Umsetzbarkeit in Schleswig-Holstein

Zahlreiche Erfolgsfaktoren wären in Schleswig-Holstein schnell und unkompliziert umsetzbar, wobei die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für institutionelle und individuelle finanzielle Incentivierung nur längerfristig realisiert werden kann. Um den Technologietransfer in Schleswig-Holstein an den genannten Erfolgsfaktoren auszurichten, müssten zum einen die Funktionen bestehender Institutionen erweitert werden. So könnte etwa die Stiftung die Entwicklung einer fokussierten Clusterstrategie vorantreiben, während die WSH-ttz Initiativen zur Mobilisierung von Wissenschaftlern anbietet. Zur vollständigen Abdeckung des Angebots empfiehlt BCG zum anderen, Stellen für so genannte Technologie-Account-Manager in der WSH-ttz einzurichten. Aufgabe der Technologie-Account-Manager ist es, den Innovations- und Ausgründungsprozess in Hochschulen Schleswig-Holsteins zu verbessern. Abbildung 23 gibt einen Überblick über die BCG-Empfehlungen zur zukünftigen Aufgabenwahrnehmung im Bereich

Technologietransfer aus Hochschulen. Die operative Verantwortung liegt hierbei bei den Wirtschaftsförderungsinstitutionen, während die Gesamtverantwortung bei den Ministerien liegt.

Abbildung 23

Erfolgsfaktoren – Technologietransfer		Umsetzbarkeit SH	Operative Verantwortlichkeit	Verantwortung
1 Langfristige strategische Ausrichtung	• Fokussierte Technologie-Cluster-Strategie	Leicht	Stiftung, (WSH-ttz)	WIMI
	• Balance von angewandter und Grundlagenforschung entlang der Cluster-Strategie	Leicht	Hochschulen	KuMI
2 Kommunikation und Mobilisierung	• Workshops über Technologietrends und Zukunftspotenziale	Leicht	Stiftung, (WSH-ttz)	KuMI
	• Ideen-, Gründer- und Patentwettbewerbe	Leicht	(Stiftung), WSH-ttz	WIMI
3 Motivation durch Anreizsysteme	• Institutionelle finanzielle Incentivierung	Mittel	KuMI <sup>(1)</sup> , IB <sup>(2)</sup> , Stiftung <sup>(2)</sup>	KuMI <sup>(1)</sup>
	• Individuelle finanzielle Incentivierung	Schwer	Hochschulen	KuMI
4	• Frühe Analyse und Bewertung von Verwertbarkeitspotenzialen	Leicht	Technologie-Account-Manager	WSH-ttz
	• Partnervermittlung für Kooperationsprojekte	Leicht	Technologie-Account-Manager	WSH-ttz
	• Hilfe bei Einwerbung von Drittmitteln	Leicht	TT-Beauftragte, (TAM)	Rektorate
	• Hilfe bei Patenterstellung	Leicht	Patentverwertungsagentur	PVA <sup>(3)</sup>
	• Hilfe bei Patentverwertung	Leicht	Patentverwertungsagentur	PVA <sup>(3)</sup>
	• Hilfe bei Ausgründungen aus Hochschulen <sup>(5)</sup>	Leicht	Technologie-Account-Manager <sup>(4)</sup>	WSH-ttz

**Fazit: Funktionen bestehender Institutionen erweitern, Technologie-Account-Manager einrichten**

(1) Langfristige Änderung des Hochschulrahmengesetzes auf Bundesebene: Institutionelle Förderung wird Projektförderung (2) Zusätzlich öffentliche Drittmittel (3) Ggf. WSH-ttz (4) Geplant: "usgründungs- und Ansiedlungsinitiative für SH" durch IB, WSH und andere (5) Sowie Forschungseinrichtung  
Quellen: BCG-Analyse; Interviews

THE BOSTON CONSULTING GROUP

### 3.3.4 Aufgabenbeschreibung Technologie-Account-Manager

Die Einrichtung der Stellen für Technologie-Account-Manager stellt einen zentralen Bestandteil der Technologietransferförderung an Hochschulen dar. Für eine nachhaltige Behebung der derzeit bestehenden Innovationsschwäche ist eine gezielte Förderung von Wissens- und Patentverwertung und Ausgründungen unerlässlich.

Aufgaben der Technologie-Account-Manager (TAMs) sind die Unterstützung des Innovationsprozesses und des Technologietransfers an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie die Erhöhung der Zahl der Ausgründungen aus den genannten Einrichtungen in Schleswig-Holstein. Nach Auffassung von BCG werden diese

Aufgaben von den Technologietransferbeauftragten der Hochschulen, von den regionalen Innovationsberatern der ttz und von der PVA bisher nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen.

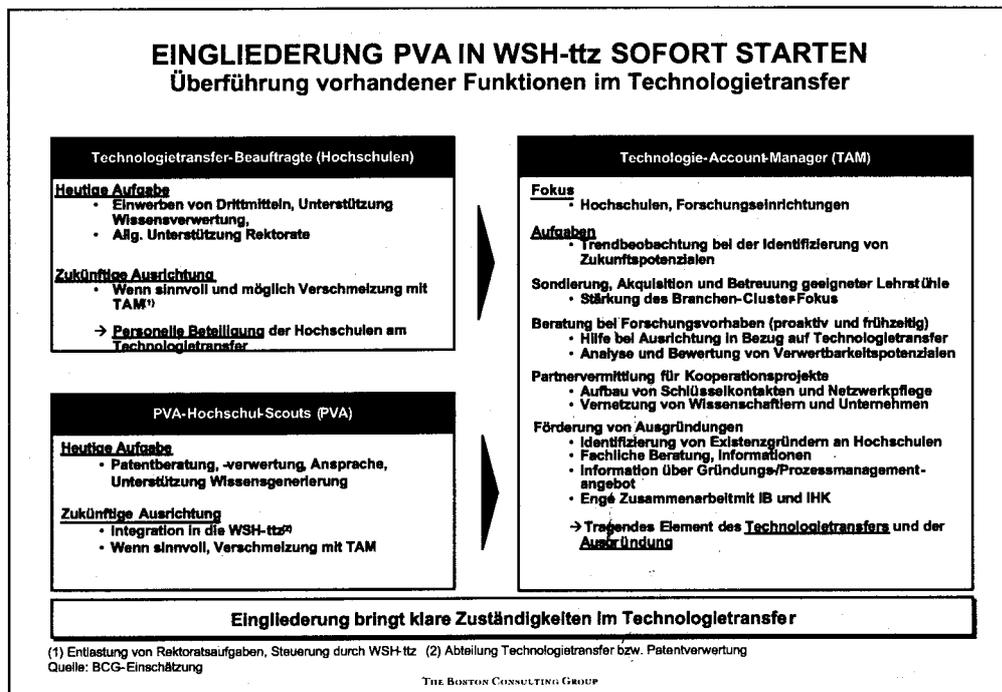
Folgende Bereiche im Innovationsprozess sind durch die TAMs wahrzunehmen:

- Trendbeobachtung
  - Recherche und Identifizierung technologischer Zukunftspotenziale
- Gezielte Sondierung, Akquisition und Betreuung geeigneter Lehrstühle
  - Stärkung des Branchen-Clusterfokus in Schleswig-Holstein
  - Präsenz an Hochschulen
  - Kooperation mit FH-GmbHs, TT-Beauftragten und Forschungsinstituten
- Beratung bei Forschungsvorhaben
  - Hilfe bei der Ausrichtung von Projekten basierend auf Trendbeobachtung
  - frühe Analyse und Bewertung von Verwertbarkeitspotenzialen
- Partnervermittlung für Kooperationsprojekte
  - Aufbau und Pflege von Schlüsselkontakten über Landesgrenzen hinaus
  - Vernetzung von Wissenschaftlern und relevanten Wirtschaftsunternehmen
- Förderung von Ausgründungen
  - Identifizierung von Existenzgründern an Hochschulen
  - fachliche Beratung, Information über betriebswirtschaftliches Beratungsangebot und finanzielle Fördermöglichkeiten
  - Information über Gründungs- und Prozessmanagementangebot
  - Vernetzung mit potenziellen Auftraggebern aus der Wirtschaft

Um diese Aufgaben angemessen zu erfüllen, bedarf es qualifizierter Mitarbeiter. Es sind daher vorzugsweise Wissenschaftler aus dem Bereich der definierten Technologiecluster einzustellen, die zusätzliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen. Es ist zu überprüfen, inwieweit die heutigen Technologietransferbeauftragten der Hochschulen Teile dieser Aufgaben übernehmen könnten.

Das Erfassen des Technologietransfers als Gesamtprozess durch die genannten Maßnahmen bildet die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg in diesem Bereich und ist eine wichtige Grundlage für den Abbau des Innovationsdefizits in Schleswig-Holstein.

Abbildung 24



### 3.3.5 Nächste Schritte für Schleswig-Holstein

Zur Verbesserung des Technologietransfers schlägt BCG die folgenden Schritte vor:

- Im Rahmen der Fusion von WSH, ttz und PVA sollte eine Doppelbindung von Technologietransferbeauftragten der Hochschulen erwogen werden. Diese Doppelbindung verspricht dann eine Verbesserung des Technologietransfers,

wenn geeignete Personen die Funktion eines TAM im Rahmen einer effektiven Führung durch und Anbindung an die WSH-ttz übernehmen können. Eine Entlastung der Technologietransferbeauftragten von den allgemeinen Rektoratsaufgaben ist in jedem Fall dringend erforderlich.

- Die Stiftungen sollten nach ihrer Fusion Forschungsprojekte ausschreiben, die nach dem Prinzip der *Matching Funds* Vorhaben fördern, die eine erhebliche Beteiligung industrieller Partner aufweisen. Über diese Förderung können Lehrstühle und individuelle Forscher zu einem Verhalten ermutigt werden, das dem Technologietransfer in Schleswig-Holstein förderlich ist. Langfristig sollten auch Mittel der allgemeinen Wissenschaftsförderung auf eine Form umgestellt werden, die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen belohnt.

### **3.4 Nachbetrachtung der Neuordnung**

Der Erfolg der Fusion von WSH-ttz und der darüber hinausgehenden Neuordnung der Wirtschaftsförderung sollte nach ca. zwei Jahren im Rahmen einer Nachbetrachtung ausgewertet werden. Hierzu bieten sich Gespräche an mit

- Kunden der Wirtschaftsförderung
- Mitarbeitern der durchführenden Organisationen
- Experten im Umfeld der durchführenden Organisationen.

Im Kern der Betrachtung sollten Effektivität, Effizienz und die Ausrichtung an einer übergreifenden Strategie stehen.

## 4 STRATEGIE UND CONTROLLING

### 4.1 Kernelemente eines erfolgreichen Strategie- und Controllingkonzepts

#### 4.1.1 Bedeutung von Strategie für die Wirtschaftsförderung

Die Entwicklung einer langfristigen Strategie ist für die Wirtschaftsförderung ebenso unerlässlich wie für jedes Unternehmen. Denn nur durch Strategieentwicklung ist es möglich, die langfristige Richtung der Wirtschaftsförderung zu bestimmen sowie Kundenbedürfnisse, Standortvorteile, Potenziale und Probleme zu identifizieren. Reflektierte strategische Planung ist unabdingbar, um auf lange Sicht im Wettbewerb der Standorte bestehen zu können. Das Festlegen einer Strategie bildet die Voraussetzung für die Fokussierung von Aktivitäten auf ein Ziel wie auch für die Ableitung von Ressourcenallokation und Zielvorgaben und ist damit notwendig, um Transparenz, Verantwortlichkeit und Motivation zu sichern. Strategie bildet damit die Grundlage jeder Entscheidungsfindung und Erfolgsbeurteilung und ermöglicht so effektives und effizientes Vorgehen für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Im Rahmen einer Wirtschaftsförderungsstrategie sind vor allem die Festlegung von Förderschwerpunkten (auf Grund einer Portfolioanalyse) sowie die Definition von Grundregeln und die Auswahl der Förderinstrumente (anhand einer Effizienzanalyse) von Bedeutung. Langfristig gesehen übersteigt der Nutzen strategischer Planung eventuelle Kosten bei weitem.

#### 4.1.2 Derzeitige Situation in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein sind Ansätze einer Clusterstrategie vorhanden. Dazu zählen unter anderem die Bereiche Life-Sciences (mit den Schwerpunkten Medizintechnik und Biotechnologie), maritime Technologien, Tourismus und neue Energien.

Von BCG durchgeführte Interviews mit Experten und Kunden der Wirtschaftsförderung haben gezeigt, dass vor allem auf Landesebene eine umfassende, übergeordnete Strategie bzw. Zieldefinition nicht ausreichend kommuniziert wird. Dies ist auch auf eine

verbesserungsfähige Koordination der involvierten Ministerien zurückzuführen. Auch sind die strategischen Planungen der einzelnen Förderinstitutionen untereinander kaum abgestimmt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Wettbewerbsvorteile des Landes nur schwer identifizierbar sind. Auch ein Erfolgscontrolling ist mangels kohärenter Strategie und klarer Zielvorgaben nicht möglich.

BCG hält es daher für notwendig, zeitnah nach den Grundsatzentscheidungen zur Fusion der Stiftungen und zum Zusammenschluss von WSH und ttz einen Dialog über die Strategie für die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein einzuleiten, mit dem Ziel, nach außen und innen eine klare Strategie zu kommunizieren.

## 5 FAZIT

Die Analysen und Diskussionen haben gezeigt, dass Schleswig-Holstein von einer Neuordnung und teilweisen Neuausrichtung der Organisationen deutlich profitieren kann. Die Formulierung fokussierter strategischer Ziele ermöglicht es den durchführenden Einheiten, diese effektiv anzusteuern.

Der Blick über die Grenzen Schleswig-Holsteins verdeutlicht, dass erfolgreiche Wirtschaftsförderung sich zum Ersten auszeichnet durch Konzentration auf einige wenige Branchen oder Technologien, in denen dann eine Spitzenstellung angestrebt wird. Zum Zweiten ist eine straffe Steuerung Voraussetzung des Erfolgs, bei der die Wirkung jeder einzelnen Maßnahme auf die angestrebten Ziele hin überprüft werden kann. Daraus ergibt sich eine Klarheit bei der Steuerung, die ohne ein entsprechendes System nicht erreichbar wäre.

Mit den bestehenden Einheiten in Schleswig-Holstein fehlt kein grundlegender Baustein für eine umfassend tätige Wirtschaftsförderung: Die durchführenden Einheiten WSH, ttz und PVA decken die wesentlichen Elemente der Wirtschaftsförderung schon ab oder werden das in der Zukunft durch geringfügige Erweiterungen ihrer Aufgaben tun. Die IB stellt eine breite Palette an Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Verbesserungsmöglichkeiten liegen vor allem im Bereich der Durchführung. Heute sind einige Institutionen und ihre Programme unterkritisch und vermögen keinen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaftsentwicklung zu nehmen. Hauptanliegen des Gutachtens ist die Verbesserung dieser Situation.

Zunächst bietet sich ein Zusammengehen von WSH, ttz und PVA an – dadurch entsteht ein deutliches Mehr an Schlagkraft. Die neue Einheit wird in vielen Bereichen eher der Gefahr entgehen, durch zu geringe Größe in unterkritischen Bereich zu bleiben. Auch bei den Stiftungen ist ein Zusammengehen sinnvoll; die neue Stiftung wird ihre Programme mit zusätzlichen Mitteln unterlegen können – eine Fokussierung ist auch hier geboten.

Ein großer Gewinn für die Wirtschaftsförderung liegt in der durchgängigen Organisation der Prozesse.

Eine organisatorische Optimierung sollte vor dem Hintergrund einer expliziten strategischen Ausrichtung aller fördernden Akteure stattfinden – nur eine entschlossene und gemeinsame Fokussierung von WSH-ttz, der Stiftung und den Schwerpunktgebieten an den Hochschulen kann dauerhaft einen echten Mehrwert in der Wirtschaftsförderung sichern. In der Zusammenarbeit von Stiftung, WSH-ttz und den Hochschulen und Forschungseinrichtungen entscheidet sich, ob man zusammen mit den Unternehmen in Schleswig-Holstein einen schnelleren Pfad der wirtschaftlichen Entwicklung einschlagen kann.

## **6 ANHANG 1: LISTE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN**

Die folgenden Organisationen wurden im Rahmen der Interviews (teilweise mehrfach) befragt und in die Erstellung des Gutachtens einbezogen:

- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- Ministerium für Finanzen
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur
- Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein (UVNord)
- Deutscher Gewerkschaftsbund Nord
- HSH Nordbank Schleswig-Holstein
- Investitionsbank Schleswig-Holstein
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Kreis Herzogtum Lauenburg
- Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel (egeb)
- Wirtschafts- und Aufbaugesellschaft Stormarn
- Wirtschaftsförderung- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg
- Industrie- und Handelskammer zu Kiel
- Industrie- und Handelskammer zu Lübeck
- Technologiestiftung Schleswig-Holstein
- Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein
- Technologie-Transfer-Zentrale
- Patentverwertungsagentur
- Center of Excellence in Medical Technology (CEMET)

Zusätzlich wurden mit 15 Unternehmen Gespräche über die Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein geführt.

## **7 ANHANG 2: INTERNATIONALER BENCHMARKING-BERICHT**

Der Benchmarking-Bericht liegt als Folienpräsentation vor.

