



CHRISTOPH UND ROGER, DIESE BEIDEN  
MÖGEN NICHT NUR IN BERN NIEMANDEN LEIDEN;  
DRUM PLUMPT MIT STARKEM PHON DER HOHN  
AUS DER BURSCHEN MEGAPHON.

Der Innovationsplatz Schweiz und seine Zukunft

## Ein Orchester mit exzentrischen Einzelspielern

Gastkommentar  
von THOMAS HELD

Mit dem Krebsgang der grünen Politik scheint auch das Wort «nachhaltig» ausser Mode zu geraten. Das neue inflationäre Leit- und Legitimations-Prädikat heisst «innovativ». Der Begriff Innovation geniesst einen positiven Konsens: Gegen Innovation kann man schlechterdings nichts einwenden. Trotzdem ist die neue Begeisterung für Innovation in einem eher technik- und wissenschaftsskeptischen Umfeld erklärungsbedürftig. Sie ergibt sich zunächst aus der inhaltlichen Unbestimmtheit: Den einen ihr Windrädchen ist den anderen ihr Reaktor; die einen hoffen auf die Wunderdroge, die anderen optimieren inkrementell einen Spritzguss; die einen träumen von Perpetuum-mobile-ähnlichen Motoren, die anderen von der Dienstleistungs-App, die alle bisherigen Anbieter hinwegfegt.

Der fast inflationäre Innovations-Diskurs hat aber vor allem damit zu tun, dass der Zauberbegriff Innovation die wirtschaftspolitische Differenz zwischen links und rechts, zwischen Staat und Markt scheinbar überwindet. Innovation verspricht Produktivitätssprünge, Wachstum ohne Arbeit (auch bei schrumpfender Erwerbsbevölkerung), ein ökonomisches Schlaraffenland, in dem sich die Schulden- und Rentenfragen, ja überhaupt alle Verteilungs- und Transferprobleme wie von selbst lösen.

Vom politischen Konsens über die Bedeutung von Innovation ist es nur ein kleiner Schritt zum Ruf nach Innovationsförderung und von da zu Programmen und Aktionen für das eine oder andere Innovationsprojekt. Auch wer von einem marktwirtschaftlichen Standpunkt aus argumentiert, gerät unter dem Imperativ von Innovations- bzw. Technologieinitiativen leicht in die Versuchung, mehr Mittel oder wenigstens mehr Anreize, auf jeden Fall ein grösseres öffentliches Engagement für Innovationen aller Art zu fordern. Diesem Drang zur Aktion liegt letztlich die Vorstellung eines mechanischen Innovationssystems zugrunde – zudem noch ein national oder im Extremfall lokal verzerrter Blick auf Innovationsprozesse.

Die Vorstellung einer Innovationsmaschine geht von einer Kaskade von Transfers aus:

- Die Politik steckt Geld ins Wissenschaftssystem;
- das Wissenschaftssystem erzeugt Wissens- und Technologiebestandteile;
- das Wirtschaftssystem entnimmt solche Elemente aus dem Wissenschaftssystem (der eigentliche Technologietransfer);
- die Unternehmen erzeugen aus diesen Elementen im Innovationssystem Wertschöpfung und Arbeitsplätze.

Die Idee einer solchen Kette unterstellt, dass Zukunftsbranchen, zukünftige Produkte, ja die richtigen Pfade zu diesen von Förderern und von Experten herausgepickt werden können. Das heisst dann, dass Innovation reproduzierbar und steuerbar wäre. Dies wiederum erklärt die Ausrichtung der Politik auf Cluster, Parks und «Valleys», die nicht nur die Geschichte und Grössenordnung des «one and only»-Valley ausblendet, sondern auch jene der historisch gewachsenen (und immer noch vorhandenen) echten Cluster in der Schweiz.

Der Machbarkeitsglaube, der dem Top-down-Innovationssystem zugrunde liegt, lässt sich technologiegeschichtlich begründen. Das Manhattan-Projekt während des Zweiten Weltkriegs, aber auch die Erfindung des Internet-Vorläufers Arpanet sind erfolgreiche Beispiele von staatlich organisierter Produktion technologischer Neuerungen. «Wenn es ums Ganze geht», hält der Wissenschaftsjournalist Gero von Randow fest, könne die Politik schon Innovationen schaffen: «Politik bringt Leute und Geld zu einem nationalen Kraftakt zusammen, unten kommt die Innovation heraus.»

Die Fortsetzung solcher Innovationsanstrengungen im nationalen oder supranationalen Interesse sind Grossprojekte wie Ariane, Galileo und Airbus, aber auch die Fusionsreaktoren Iter und Wendel-

### Die Computer-Revolution ist von einzelnen Erfindern und Erfindungen geprägt.

stein sowie das Cern. Und nicht zuletzt gehört zu dieser Sicht auf die Innovation die Agenda von Lissabon aus dem Jahr 2000, die aus der EU in zehn Jahren den innovativsten und wachstumsstärksten Wirtschaftsraum der Welt machen wollte...

Nun ist die Gegenwart aber von einem anderen Modell der Innovation geprägt. Seit ihren Anfängen vor vierzig Jahren ist die Computerrevolution von einzelnen Erfindern und Erfindungen geprägt. Als Herz und Treiber agiert in diesem Prozess das kreative Individuum, der geniale, aber auch verbohrt tüftler, kurz: der Schumpetersche Einzelunternehmer in Reinkultur. Im Gegensatz zum Forscher weiss er, dass aus Erfindungen erst dann Innovationen werden, wenn sie vom Markt angenommen werden, also verkauft werden können.

Im individualistischen Modell der «Innovation von unten» droht den bestehenden Unternehmen immer die schöpferische Zerstörung. Clayton Christensen hat das «Dilemma des Innovators» be-

schrieben: Der Erfolg des etablierten Unternehmers, der bestehende Kunden pflegen und auf dem Laufenden halten muss, macht diesen anfällig für den disruptiven Innovator, der keine bestehenden Kunden zu verlieren hat. Mit dem Aufkommen der «social networks» und dem permanenten Markttest in Echtzeit für jede Idee und jedes Produkt hat sich die schöpferische Zerstörung weiter beschleunigt. Gleichzeitig bewirkt die den Netzwerken innewohnende Tendenz zur Monopolbildung, dass die etablierten Player potenziell disruptive Innovatoren sofort aufkaufen. In der The-winner-takes-all-Wirtschaft von Brynjolfsson und McAfee («The Second Machine Age») heisst das Businessmodell für Innovatoren nicht mehr «research and development», sondern «research and acquisition».

Was bedeutet nun aber dieses individualistische, Schumpetersche Modell der Innovation für einen «Innovationsplatz» oder die vielbeschworene Innovationsförderung? Auf der betrieblichen bzw. organisatorischen Ebene stellt sich zunächst die widersprüchliche Herausforderung, eine disruptive Innovationskultur einzurichten. Google als eine der innovativsten Firmen der Welt versucht, die individuelle Innovationskultur über ein raffiniertes, teamorientiertes Rekrutieren mit Betonung von Diversität, aber auch flacher Hierarchie aufrechtzuerhalten. Aus einer Umfrage bei 600 Spitzenmanagern folgern Barsh, Capozzi und Davidson («Leadership and Innovation», «McKinsey Quarterly»), dass unternehmensweite Innovationsnetzwerke wie ein Orchester zusammengesetzt sein müssten, das heisst in der richtigen Mischung von Ideen-Erzeugern, Daten-Grüblern, hochspezialisierten Experten und vielseitigen Produzenten. Andere Beobachter verweisen auf die Einrichtung von externen Innovationslabors, digitalen Brutkästen und so weiter sowie die zentrale Bedeutung der Impulse von aussen, sprich anderen Branchen, anderen Kulturen, anderen Ländern.

Schon diese kurze Aufzählung zeigt, dass die Talent-Ansammlungen und Talent-Kombinationen, die Innovationen hervorbringen sollen, nur in einem offenen und mobilen Arbeitsmarkt möglich sind. In der kleinen Schweiz dürften sowohl der Erfinder- als auch der Unternehmergeist normalverteilt sein. Das inländische Potenzial wird zudem dank reichem Bildungsangebot und breiten Förderungen schon heute sehr gut ausgeschöpft. Ohne Personenfreizügigkeit, ohne Integration in die europäische Forschung, aber auch ohne grosszügige Regelungen für die Talente aus «Drittstaaten» ergibt es wenig Sinn, den Innovationsplatz Schweiz stärken zu wollen.

Ohnehin läuft der Ruf nach einem innovationsfreundlichen Klima auf die gleichen Forderungen nach liberalen Rahmenbedingungen für Unternehmen hinaus, die für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort überhaupt nötig sind. Dazu gehört

die gute Infrastruktur ebenso wie die Rechtssicherheit und ein vernünftiges Regulierungsniveau, von dem sich die Schweiz zumindest im Bereich der Bauauflagen schon längst verabschiedet hat. Ferner selbstverständlich günstige Unternehmenssteuern und tiefe Vermögenssteuern – und zwar für alle, ob Startup oder Traditionsunternehmen, ob Eingesessene oder Zugezogene. Es geht ja nicht an, dass die Förderung von prinzipiell risikoreichen Startups zu der steuerlichen Diskriminierung prosperierender «alter» Unternehmen führt.

Basis jedes Innovationsmodells ist der wissenschaftliche Fortschritt. Der Innovationsplatz benötigt einen starken, vielleicht sogar etwas redundanten Bildungs- und Forschungsstandort, also ausreichende Mittel – und vor allem genügend Frei-

### Talent-Ansammlungen sind nur in einem offenen Arbeitsmarkt möglich.

heit und Anreize – für schrullige und verrückte Wissenschaftler, innovative Persönlichkeiten, vielleicht sogar «Star-Mannschaften» (wie sie der Ökonom Ernst Fehr an der Universität Zürich aufbaut).

Im Gegenzug könnte der Aufwand für nationale Netzwerke und Programme mit dem üblichen Overhead und den unvermeidlichen Verteilungsanliegen reduziert werden. Der ETH-Präsident Lino Guzzella, aber auch Wissenschaftler wie Kurt Wüthrich oder Gottfried Schatz haben vor den damit verbundenen Bürokratien und Behinderungen der freien Forschung gewarnt: «Fehler und unerwartete Ereignisse sind das Herzblut jeder Innovation. Darum sind Forschung und Verwaltung grundsätzlich Gegenspieler», hielt Schatz fest.

Als anderen Gegenspieler der Innovation könnte man in der Schweiz den Beton bezeichnen. Während der Siegeszug des Virtuellen die Bedeutung der physischen Nähe relativiert hat, während Firmen ohne feste Infrastruktur florieren, konzentriert sich die Politik auf die Schaffung von Parks, die in Wirklichkeit staatlich geförderte Überbauungen auf Vorrat sind. Dass dabei gleichzeitig Sparprogramme für den Leuchtturm ETH diskutiert werden, lässt am Traum vom Innovationsplatz Schweiz eher wieder zweifeln.

Thomas Held ist Soziologe, Manager und Publizist. Von 2001 bis 2010 war er Direktor von Avenir Suisse. Referat und Diskussion des NZZ-Podiums «Innovationsplatz Schweiz» vom 28. 4. 16 findet sich unter: podium.nzz.ch.