



# **Regionen & Hochschulen in Transformation – Beidseitige Herausforderungen –**

Thomas Sattelberger

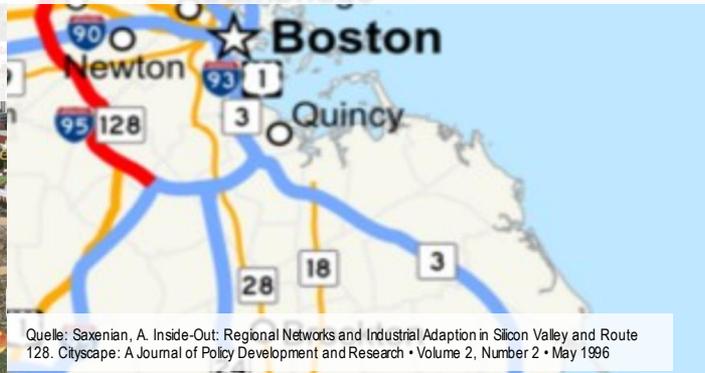
Innovative Hochschule, Universität Siegen, 14.2.23

**Kernerkenntnis:**  
***It's the culture, stupid!***

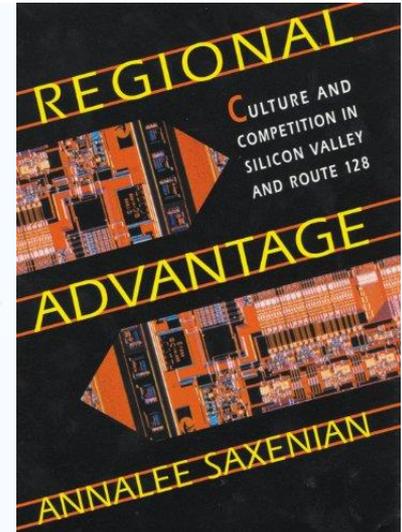
# Kulturclash Silicon Valley vs. Route 128...

- Regionales, netzwerkbasiertes System von Wissensaustausch zwischen spezialisierten Firmen
- Dichte informelle Netzwerke und offener Arbeitsmarkt fördern Lernen und Experimentieren
- Trotz intensiver Konkurrenz offene Kommunikation und kollaborative Praktiken
- Lose verknüpfte, poröse Strukturen für horizontale Kommunikation mit externen Lieferanten, Kunden, regionalen Institutionen

- Dominanz autarker Konzerne
- Praktiken der Geheimhaltung und Unternehmensloyalität in der Beziehung zu Kunden, Lieferanten und Konkurrenten
- Zentralistische Hierarchien & vertikaler Informationsfluss
- Nur unternehmensinterne soziale und technische Netzwerke
- Wettbewerbsverbot am Arbeitsmarkt



Quelle: Saxenian, A. Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaption in Silicon Valley and Route 128. Cityscape: A Journal of Policy Development and Research • Volume 2, Number 2 • May 1996



... Lektionen aus dem Niedergang des „Massachusetts Miracle“

# Wo stünde „Siegerland“ heute, wenn es im Silicon Valley geboren wäre?

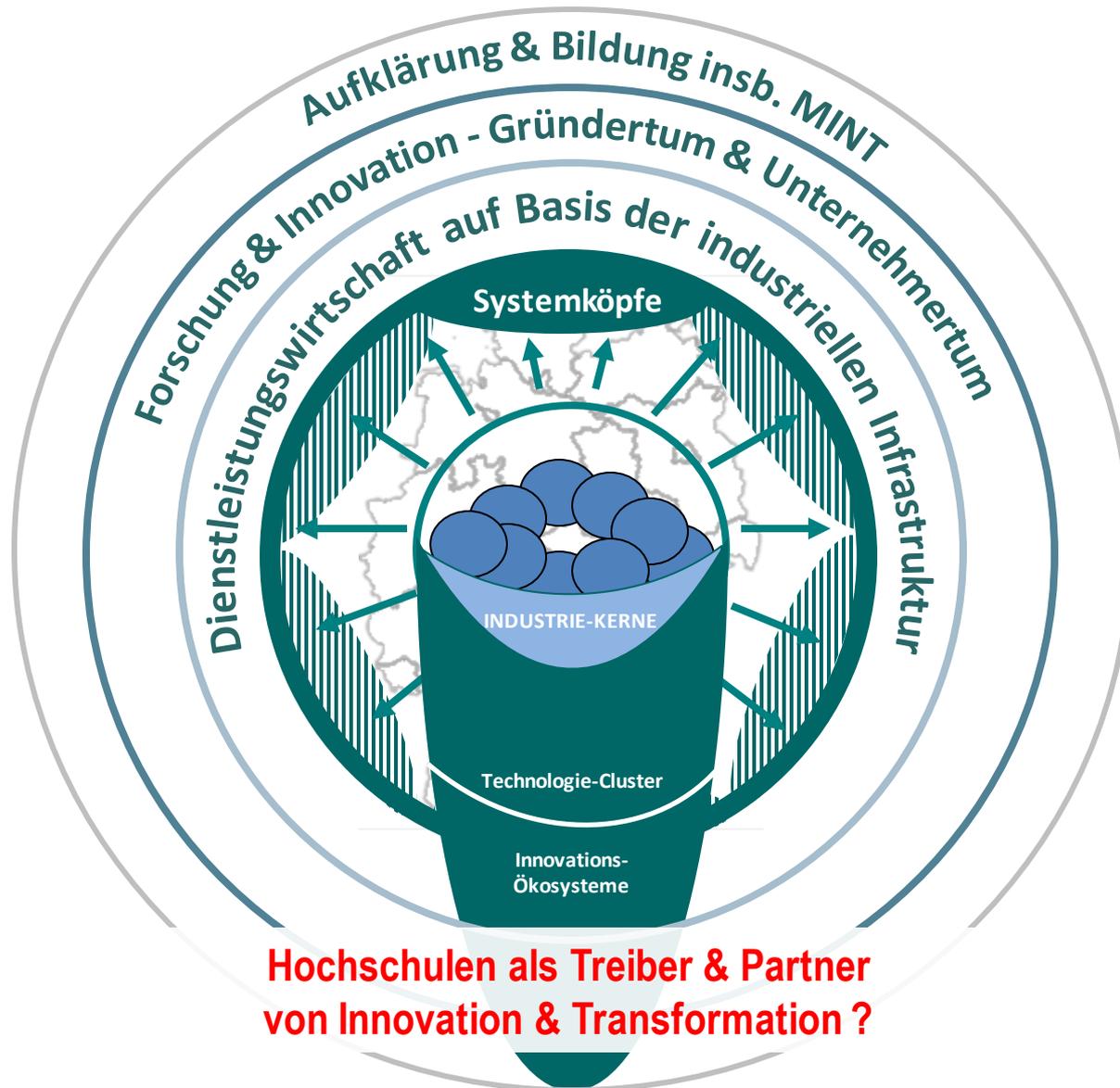


- Hohe Transformationsgeschwindigkeit
- Coopetition: Partner & Rivale zugleich
- New Business + New Work
- Hochschule: Best Practice in Transfer & Gründung
- Netzwerk-Entwicklung als Mixtur von natürlichem Wuchs & Design



- 
- **Warum die regionale Perspektive so wichtig ist!**
  - **Herausforderungen mittelständischer Wirtschaft**
  - **Fokus auf regionale Innovations-Ökosysteme**
  - **Hochschulen: Verharrer oder Treiber?**
-

# Mittelständische Struktur Deutschlands: Kern unseres heutigen Wohlstands – Regionale Cluster als Herzstück – Auch morgen?



# Deutschland – Nation der Hidden Champions...

Deutschland

1.573

38

- ... Fast 60% mit weniger als 1000 Mitarbeitern
- ... 446 Unternehmen mit 6,2 Mio Mitarbeitern und 1,7 Bio Umsatz, d.h. 25% des Umsatzes aller 3,4 Mio Unternehmen in D (WiWo 39, 23.9.2022)
- ... Asiatische Familienunternehmen wachsen 2022 um 21%, in USA um 12%, in Deutschland um 6% (Handelsblatt, 17.1.2023)
- Deutsche Mittelständler im wachstumsschwachen Industriegeschäft, weniger im Tech-Geschäft

Hidden Champions: Unternehmen, die in ihrem Markt zu den wichtigsten in der Welt zählen oder die in anderen Kontinenten liegen, außerhalb des eigenen Kontinentes weniger als 5 Milliarden Euro im Jahr umsetzen und einen geringen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit haben

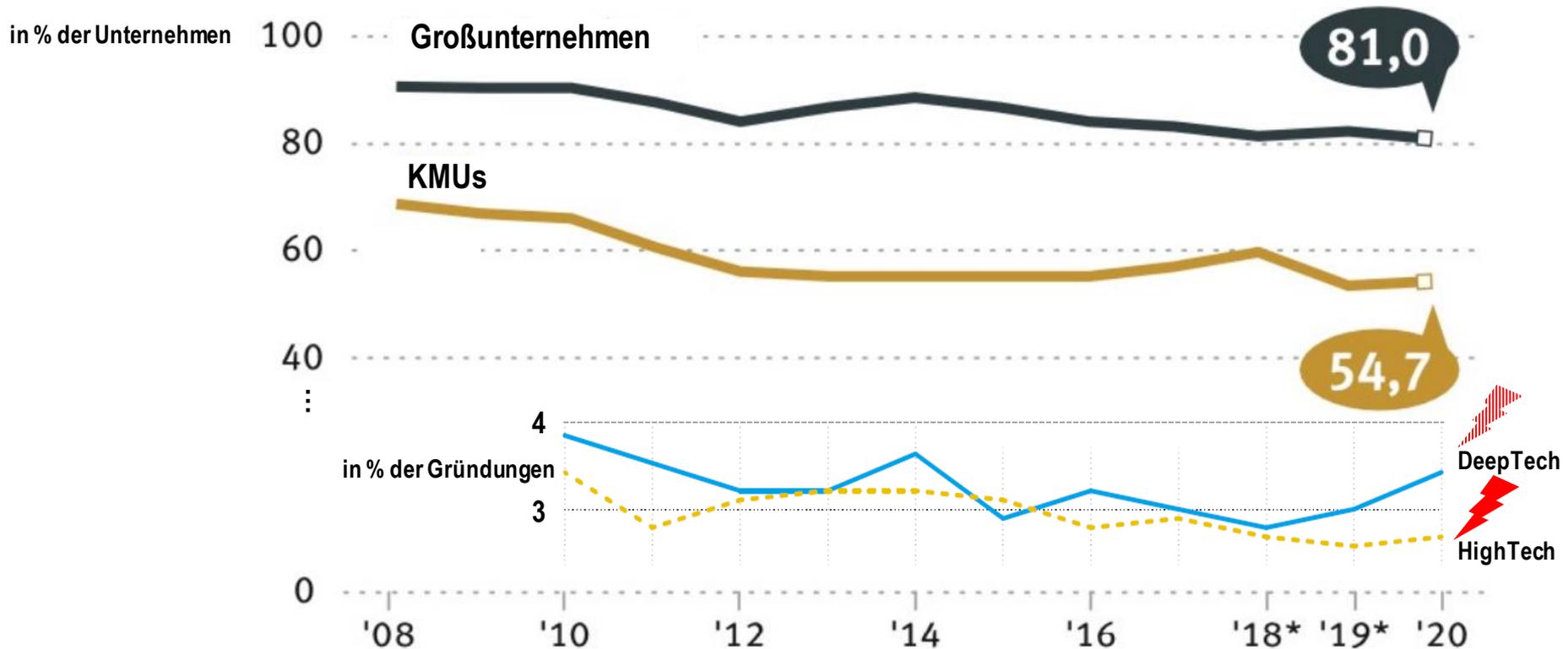
... oft in regionalen Clustern

- 
- **Warum die regionale Perspektive so wichtig ist!**
  - **Herausforderungen mittelständischer Wirtschaft**
  - **Fokus auf regionale Innovations-Ökosysteme**
  - **Hochschulen: Verharrer oder Treiber?**
-

# Volkswirtschaftlicher Lebenszyklus gestört!

## Old Economy: Bisher schon massiver Rückgang der Innovatoren-Quote

## New Economy: Historische Gründungs-Tiefstände



Quellen: Cantner (2021): „Innovationsförderung in Deutschland: Wie der Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft besser gelingen kann!“, (Vortrag beim Tagesspiegel, 10.11.2021). Friedrich-Schiller-Universität Jena und University of Southern Denmark, Odense.  
 Mannheimer Unternehmenspanel. Berechnungen des ZEW in Bersch et al. (2022). © EFI-Expertenkommission Forschung und Innovation 2022.

# Mythos: Der Mittelstand bildet auch zukünftig das Rückgrat der deutschen Wirtschaft

Deutsche Weltmarktführer sind überwiegend in Traditionsbranchen tätig



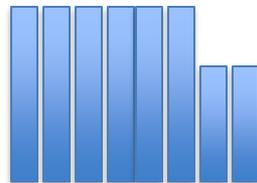
 1/3

2/3



In traditionellen Branchen  
(Top-Mittelständler zu 86%)

Die meisten mittelständischen Weltmarktführer wurden vor 1950 gegründet



vor - 1950 - nach

Ein-Produkt-Strategie = Einbahnstraße?



43% der etablierten Mittelständler verfolgen eine Ein-Produkt-Strategie.



19% bedienen sogar Branche mit einem Produkt

Nur 20%  
Hidden Champions  
First Mover  
bei digitalen  
Plattform-Lösungen

**Wahrheit: Deutschlands Mittelstand verharrt in klassischen Industrien & verjüngt sich kaum**

# Mittelständische Herausforderungen

- **Aufbau regionaler Innovationsökosysteme**
- **Kooperation mit Start-ups**
- **Anbindung an B2B-Ökosysteme**
- **Formierung themenspezifischer Netzwerke & Industriekooperationen zur Schaffung von Standards und Richtlinien**
- **Starkes Wertesystem & Generationsübergang sichern**
- **Enge Eigenkapitalfinanzierung für Transformation überdenken**

- 
- **Warum die regionale Perspektive so wichtig ist!**
  - **Herausforderungen mittelständischer Wirtschaft**
  - **Fokus auf regionale Innovations-Ökosysteme**
  - **Hochschulen: Verharrer oder Treiber?**
-

# Deutschlands Spitzencluster

## So viele Spitzencluster gibt es nicht

Selbstverschuldete  
Talent- bzw.  
Fachkräftelücke-

Abnehmende  
Innovationskraft &  
Gründungsschwäche

Mangelnder Fokus  
auf gesellschaftliche  
& soziale Innovation

### Warum?

Monokultur,  
Digitalisierungsschwäche  
& Auszehrung

Mangelnde Kultur  
der Aktivierung  
& Kollaboration  
aller Innovationsakteure

Bewahrende  
Status Quo  
Mentalität  
& Altmodische  
Führungskultur

# University Enterprise Zones



Foreign &  
Commonwealth  
Office

- Ziel: Innovationsförderung und Erleichterung der Kommerzialisierung sowie Fachkräfteausbildung mit regional benötigten Fertigkeiten
- 2014 wurden 4 University Enterprise Zones eingerichtet  
→ Ansiedlung von HighTech Firmen in der Nähe zu Universitäten
- Incentivierung privater Investitionen und Unterstützung von Start-ups: Von Investitionsbeihilfen über „worryfree“-IP Transfer bis High Speed Internet
- Im 2018 Budget wurde beschlossen, bis zu 10 UEZs zu fördern  
UEZs dienen als „focal point“ an dem Unis und Unternehmen zusammenarbeiten können.

## Debatte seit 2016/2017



**Miriam Meckel**

Gründungsverlegerin ada

→ Zur Kolumnen-Übersicht: Schlusswort

**Wirtschafts  
Woche**  
29.01.2016

THOMAS SATTELBERGER

## Wir brauchen Freiheitszonen des Unternehmertums

Gastbeitrag von Thomas Sattelberger  
23. September 2017

**Wirtschafts  
Woche**  
23.09.2017

Die Industrie steht vor einer Umwälzung ihres Geschäftsmodells durch die Digitalisierung. Eine „digitale Sonderwirtschaftszone“ könnte der deutschen Wirtschaft auf die Sprünge helfen. Eine Kolumne.

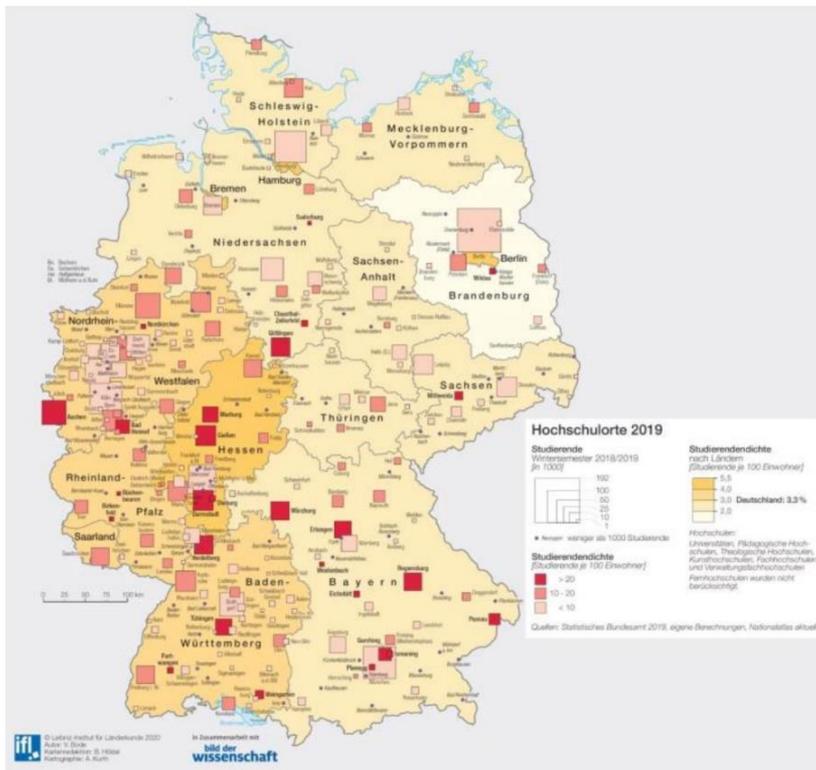
**Es könnte der Heureka-Moment der deutschen Wirtschaft sein!**



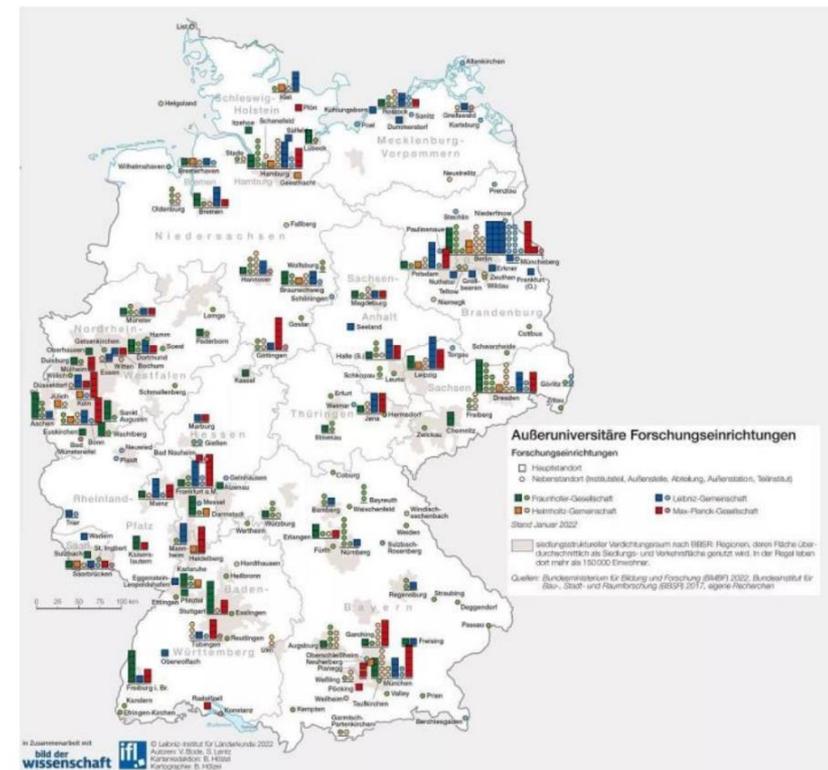
# „Scientific Concentration“ trotz „Wildwuchs“ möglich? Nur im Ökosystem!

Deutschland verfügt über eine historisch gewachsene & geographisch dezentrale Landschaft an Hochschulen & außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Hochschulorte



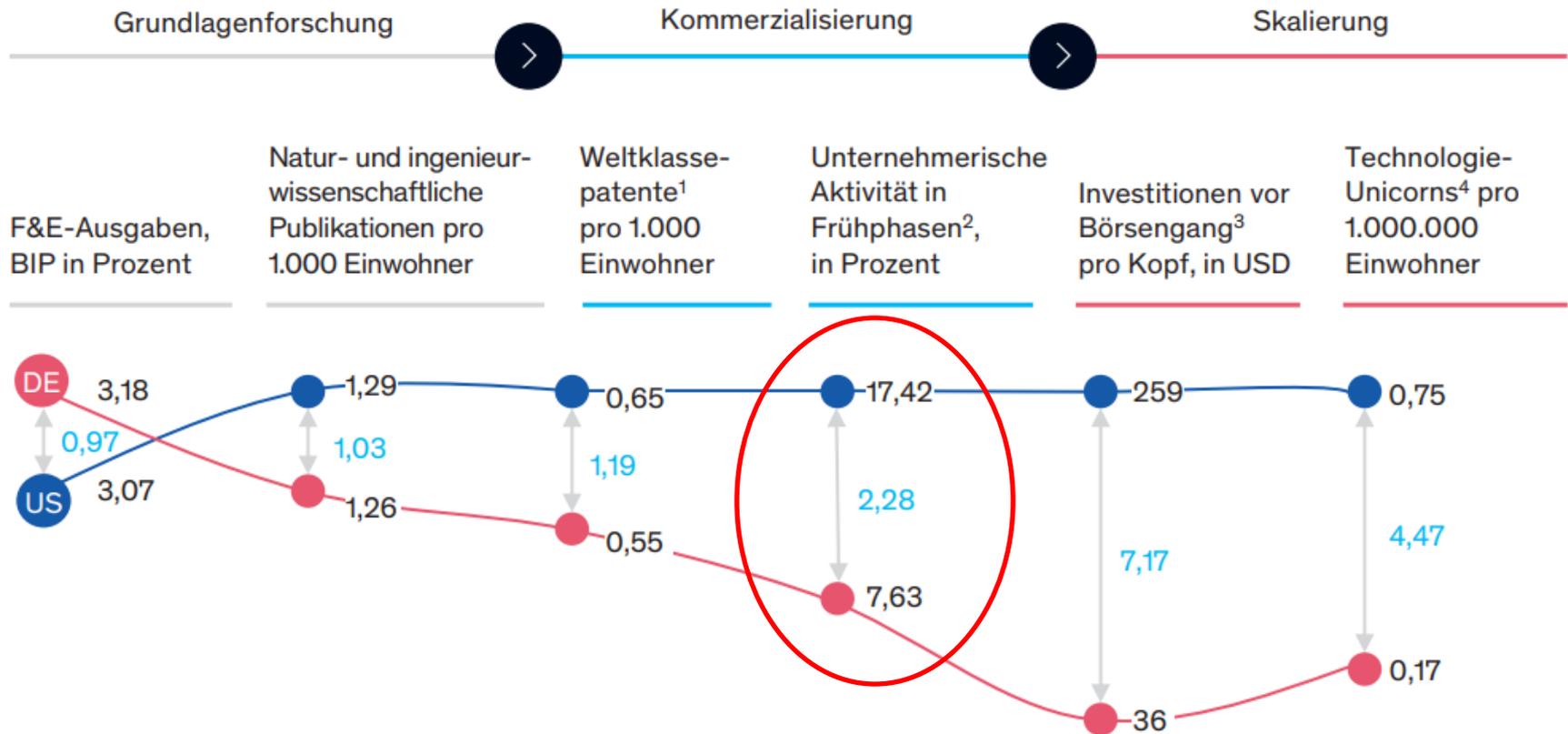
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen



Quelle: Leibniz-Institut für Länderkunde 2020

- 
- **Warum die regionale Perspektive so wichtig ist!**
  - **Herausforderungen mittelständischer Wirtschaft**
  - **Fokus auf regionale Innovations-Ökosysteme**
  - **Hochschulen: Verharrer oder Treiber?**
-

# Deutschland ist Innovationsnachzügler: Stark in der Grundlagenforschung, aber schwach im Rest



**X USA als Vielfaches von Deutschland**

<sup>1</sup> Takes into account the top 10% of all patents within a denoted technology, based on the quality of patents as measured by their market coverage and technological relevance (58 key technologies were identified)

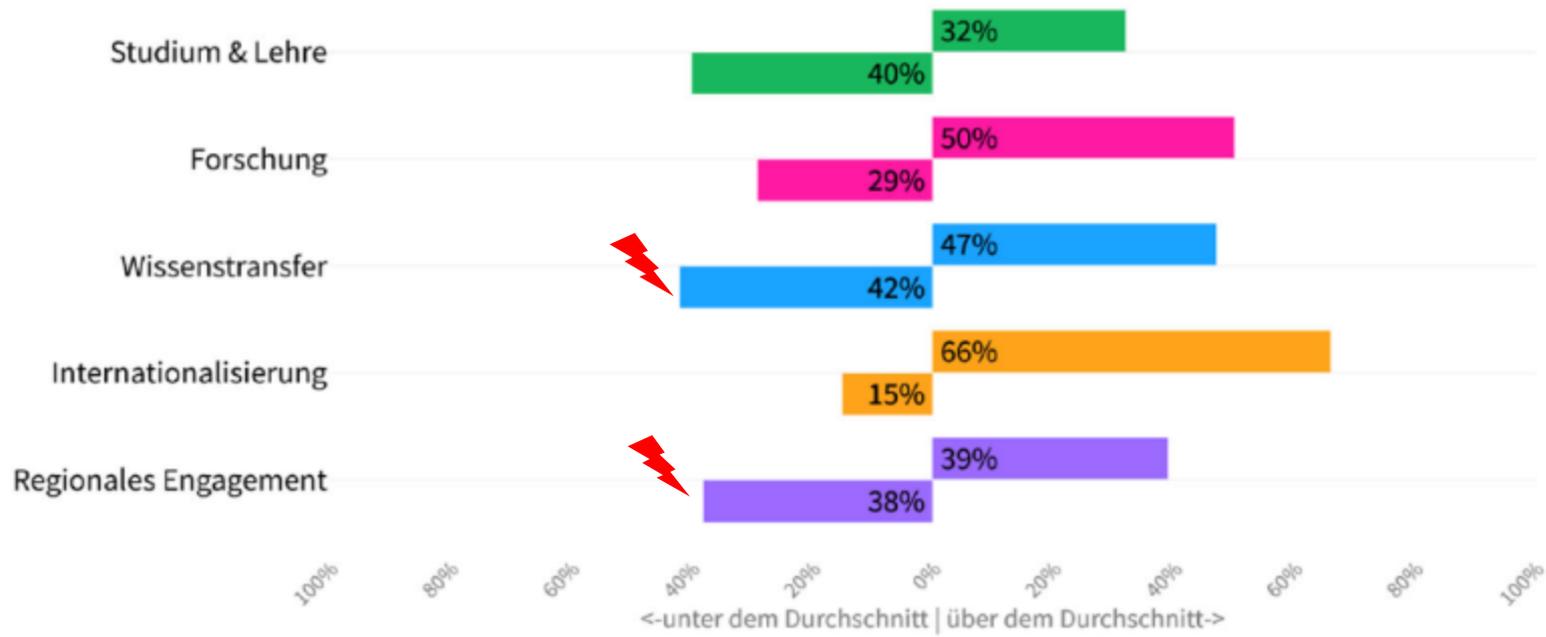
<sup>2</sup> Proportion of the population aged 18-64 that is either active as a rising entrepreneur or on the management board of a start-up company

<sup>3</sup> Published investments in unlisted companies in 2017

<sup>4</sup> Startups with an enterprise valuation of >\$1 billion engaged in B2B or B2C digital business models on the Internet, software, or Hardware (this definition includes e.g. advanced analytics, ad tech companies as well as semiconductor manufacturers)

# Nationale Performance der Hochschulen in Deutschland

Über- oder unterdurchschnittlich?



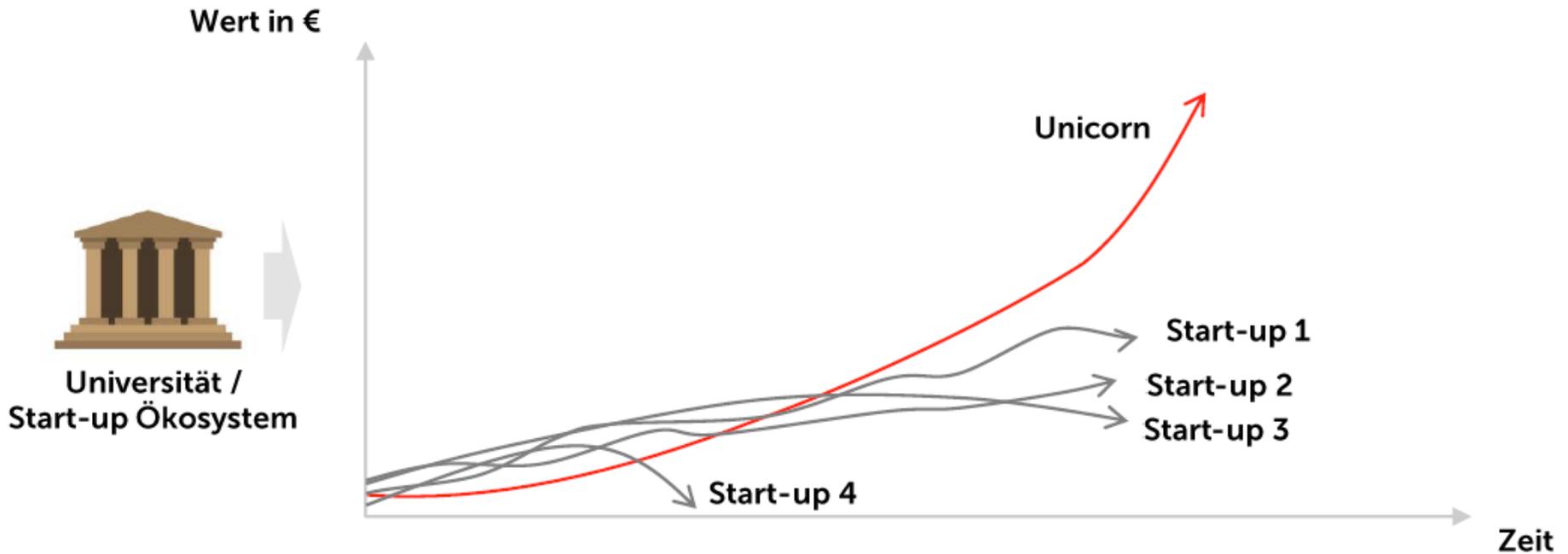
Die Abbildung zeigt in zusammenfassender Darstellung die Stärken und Schwächen der deutschen Hochschulen. Ausgewiesen ist der Anteil der Werte aller deutschen Hochschulen in den beiden Top-Ranggruppen A und B (überdurchschnittlich) und der Anteil in den unteren Ranggruppen D und E (unterdurchschnittlich) in Prozent in der jeweiligen Dimension.



# Kaum Beteiligung der Transferstellen – Oft keine Strategie, kein Scouting, kein Rat!



# Für Ausgründungsstrategie einer Hochschule: Portfolio entscheidend für ROI, nicht „Squeezing“ des einzelnen SpinOffs



# Hochschulen auf dem Weg zu echten Innovations- und Transferchampions

**University Leadership  
& Impact Nachweis**

**Teil & Treiber eines  
Innovationsökosystems**

**Systematische Gründungs-Vernetzung  
der Fakultäten & regelmäßiger  
Aktionskreis mit (externen) Partnern**

**Profis & Policies für Technologietransfer  
(IP-Transfer, Pre-Seed, Company Building)**

**Ausgründungsstrukturen,  
-prozesse & -Förderung**

**Innovation & Gründung als Hochschulmission  
und als akademischer Karrierebaustein**

**Inspiring for Science Entrepreneurship  
& verpflichtende (interdisziplinäre)  
Gründer-Vorlesungen**

**Governance, Compliance  
& Code of Conduct**

# **K**öpfe

- Regionale Talentschmieden
- Innovationsoffene Professoren-/Unternehmerschaft
- Anwendungsorientierte ForscherInnen
- Qualifizierte TechTransfer-Berater
- Potential an Gründer/-innen

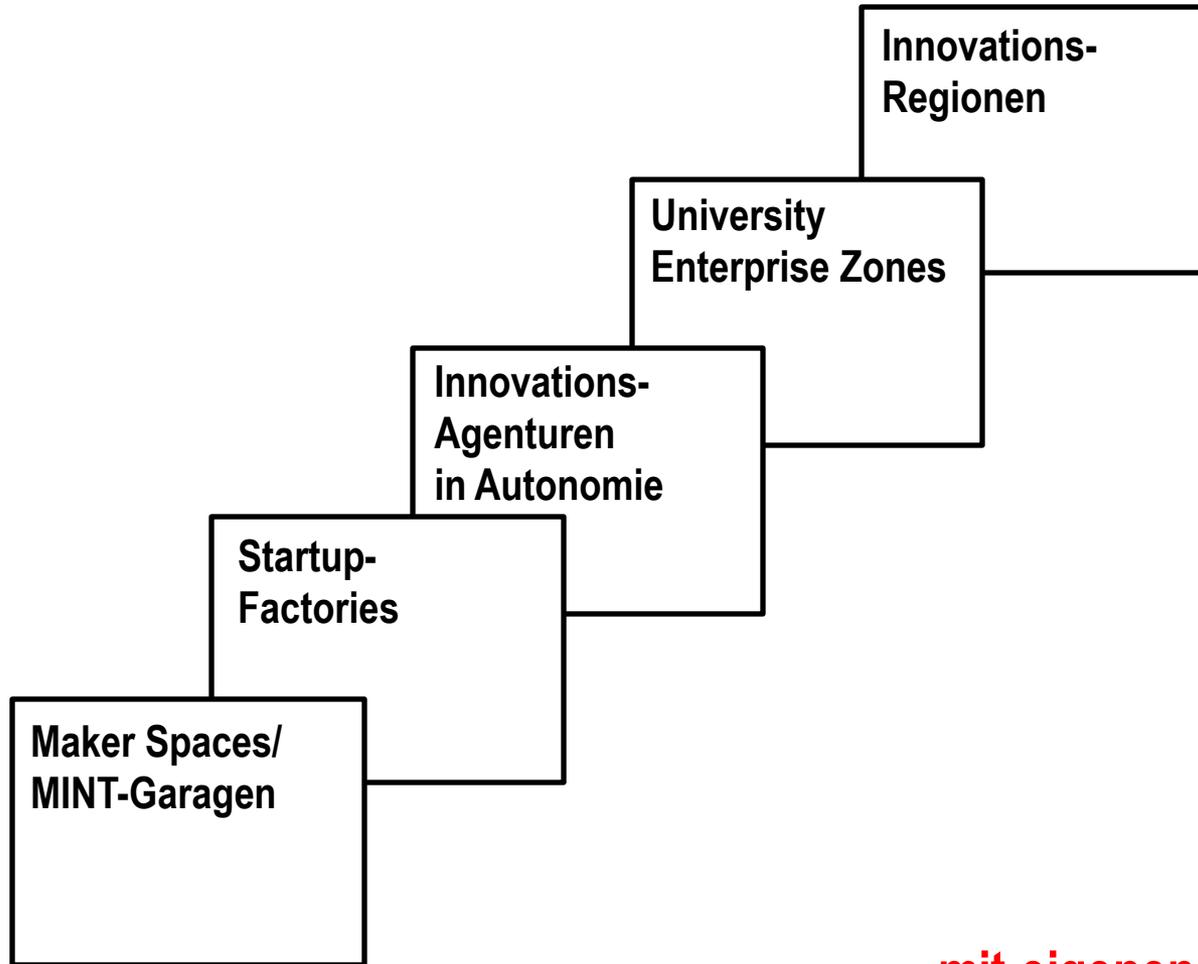
# **K**ultur

- Agiler Staat/ Kommune/ Regionalentwicklung
- Technologisches, soziales, gesellschaftliches Innovationsverständnis der Akteure
- Kooperatives Ökosystem statt Rivalität (Open statt Closed Innovation)
- Regionaler Talentmagnetismus/ Einwanderungsfreundlichkeit

# **K**apital

- Regionales Wagniskapital/ Zugang zu VC's
- Passgenaue, innovationsgerechte regionale Förderprogramme
- Investitionsbeihilfen/ Steuerliche Forschungsförderung
- Gute Infrastruktur (Wohnen, Bildung, Freizeit...)

**Ohne Freiheitsräume  
wird die Transformation nicht gelingen...**



**... mit eigenen Grenzen,  
Kulturen, Regulatoriken**

# Leuchtturm-Projekte aus Koalitionsvertrag zu Forschung, Transfer & Innovation

		Innovation	
		evolutionär	disruptiv
Fokus	Ökosystem	DATI	Innovationsregionen
	Entity	Innovationsbrücken	SprinD

# Mentale Spannungsfelder der Kooperation

**Akademische  
Sprache**

**Gemeinsame Sprache  
vs. Sprachkonflikte  
& Berührungsängste**

**Praktiker- bzw.  
Wirtschaftssprache**

**Humboldt'sches  
Ideal der  
Wissenserzeugung**

**Erkenntnisinteresse  
vs. Verwertungsinteresse**

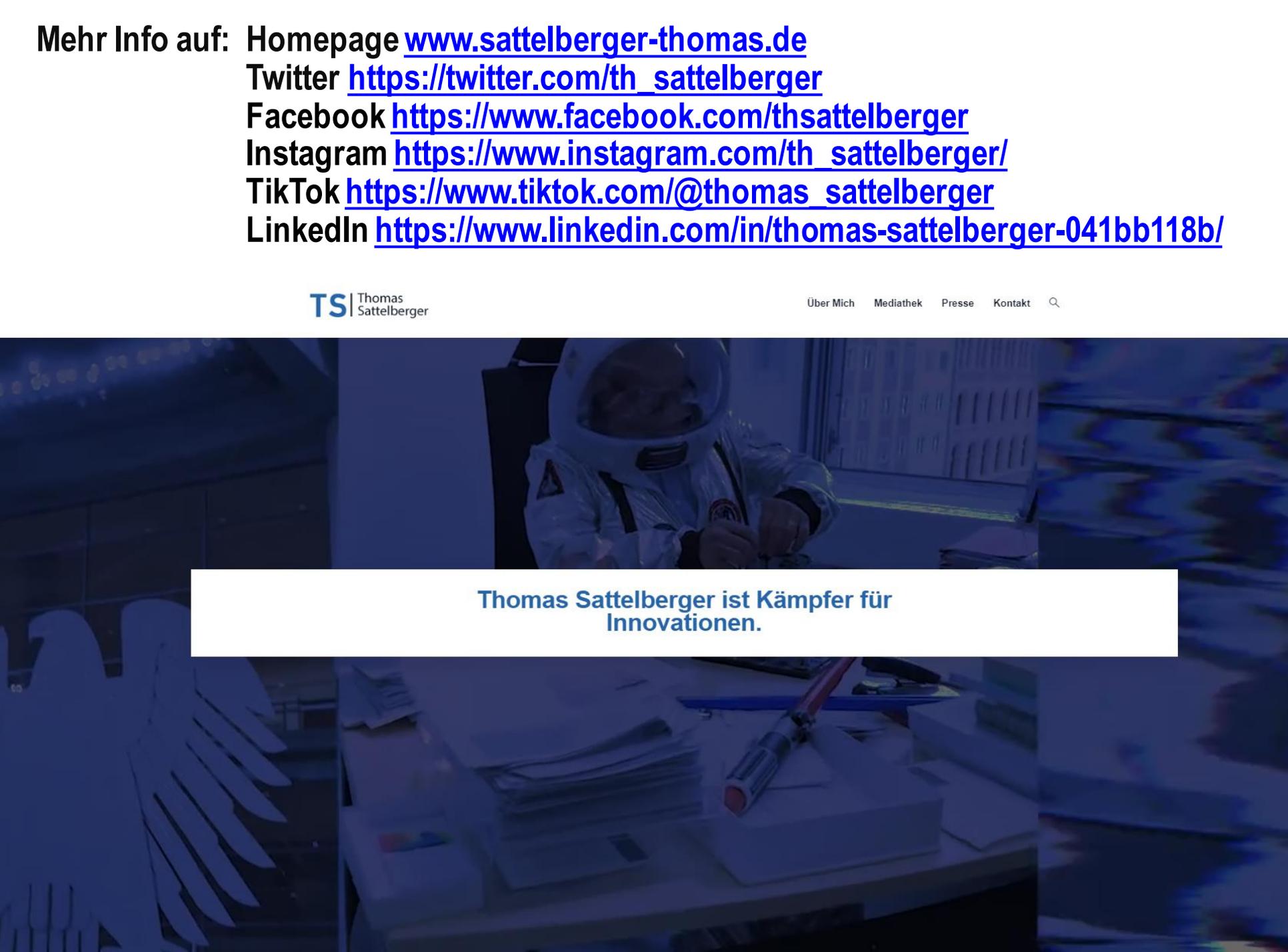
**Wissens- bzw.  
Erkenntnistransfer**

**Inkrementelles  
Innovieren**

**Evolutionäres  
vs. revolutionäres Denken**

**Radikales  
Innovieren**

Mehr Info auf: Homepage [www.sattelberger-thomas.de](http://www.sattelberger-thomas.de)  
Twitter [https://twitter.com/th\\_sattelberger](https://twitter.com/th_sattelberger)  
Facebook [https://www.facebook.com/th\\_sattelberger](https://www.facebook.com/th_sattelberger)  
Instagram [https://www.instagram.com/th\\_sattelberger/](https://www.instagram.com/th_sattelberger/)  
TikTok [https://www.tiktok.com/@thomas\\_sattelberger](https://www.tiktok.com/@thomas_sattelberger)  
LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/thomas-sattelberger-041bb118b/>

A person wearing a white protective suit and a hood is sitting at a desk. The desk is cluttered with papers, a pen, and other office supplies. The background shows a window with blinds. The entire scene is dimly lit with a blue tint.

**Thomas Sattelberger ist Kämpfer für  
Innovationen.**