

Handelsblatt  
— Gastkommentar —

# Die Wirtschaft braucht eine neue Forschungsexzellenz

Der Standort Deutschland verliert rapide an Attraktivität. Damit Unternehmen wieder innovativer werden, braucht es wettbewerbsfähige Spitzenforschung. **Von Thomas Sattelberger und Martin Hofmann-Apitius**

**D**eutschland erlebt derzeit einen massiven Niedergang in Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. Deutliche Indikatoren für den Verlust an Standortattraktivität sind die Abwanderung von Kapital, der Exit forschungsintensiver Ausgründungen ins Ausland und der Nettoverlust an KI-Spitzenforschern. Die Hoffnung liegt nun darauf, dass Spitzenuniversitäten und große Forschungseinrichtungen des Landes durch ihre Innovationen und deren Transfer in die Wirtschaft den Trend umkehren können. Speziell in die Fraunhofer-Gesellschaft mit ihrem hohen Anwendungsfokus werden hohe Erwartungen gesetzt. Doch die ist dafür schlecht gerüstet.

Die zu 70 Prozent steuergeldfinanzierte Fraunhofer Gesellschaft ist trauriger Prototyp dafür, dass „mehr Geld, mehr Konzepte, mehr Kommissionen und mehr virtuelle Kooperationen“ mitnichten zu mehr Innovation führen. Ihre Strukturen sind hochgradig hierarchisch, Wandel und Adaptivität an neue Technologien und Märkte hängen an Einzelpersonen. Neue Trends werden von Fraunhofer nicht mehr gesetzt. Die Organisation von Fraunhofer entstammt – bis heute kaum verändert – den frühen 1950er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Wissenschaft wird organisiert in „Instituten“ überwiegend mit Namen eher überkommener Disziplinen und Technologien: häufig Silos, die zur themenspezifischen, internen Kooperation innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft kaum in der Lage sind.

Instituts-Silos führen so zu Konkurrenz zwischen Fraunhofer-Instituten. So wachen – das ist kein Witz – Fraunhofer-Institute eifersüchtig darüber, dass andere Fraunhofer-Institute ihnen „nicht die Kunden wegnehmen“. Der gleiche Mechanismus bewirkt, dass Fraunhofer inzwischen ein relevanter, aber steuerfinanzierter Wettbewerber deutscher Start-ups ist. Kooperation wird bestenfalls durch öffentliche Incentivierung, sprich Subventionen erkaufte.

Die Besetzungspolitik auf Institutsleiterenebene passt dazu. Es werden ‚Institutsleiter‘ installiert, statt marktfähige Themen mit Themen-Champions zu besetzen. Bewerber müssen nicht belegen, jemals wirklich für kommerzielle Nutzung geforscht zu haben. Eine wirklich objektive Bewertung der „Performance“ von Fraunhofer Institutsleitern im Sinne von „wie weit hat er oder sie das Institut zum international wettbewerbsfähigen Innovations-Hotspot gemacht“ gibt es nicht.

Gerade in forschungsattraktiven Zukunftsfeldern wie Quantencomputing oder Künstlicher Intelligenz schafft es Fraunhofer nicht, interne Überlappungen zu vermeiden. Die Arbeitsgruppen in den entsprechenden Bereichen sind auf zu viele verschiedene Institute verteilt. Internationale, kompetitive Technologie-Führerschaft sieht anders aus. Es passt dann auch bestens ins Bild, dass Institutsleiter bei Fraunhofer überwiegend männlich und deutsch sind. Unter den vier großen außeruniversitären Forschungsgemeinschaften ist Fraunhofer diejenige mit dem geringsten Diversity-Faktor.

Nach dem Führungsskandal zwischen 2020 und 2023 und der Berufung einer neuen Führungsspitze eröffnet sich jetzt die Chance, Fraunhofer grundsätzlich neu zu organisieren. Transformation aus der Perspektive von Ministerien und „Zuständigkeiten“ heraus würde natürlich in der Fraunhofer-Zentrale top down vorgedacht, geplant und überwacht.

So wird es nicht gelingen. Auch in der Wirtschaft schlägt ein solcher Ansatz meist fehl. Dafür sind die Beharrungs-



DNA-Analyse: Hohe Erwartungen an die Wissenschaft.

IMAGO/Westend61, imago/largum, privat/Linkedin

kräfte auch innerhalb von Fraunhofer mit zwar mächtiger Zentralstruktur, aber vielen Fürstentümern zu groß.

Alternative wäre ein auf Talentmagnetismus und Selbstorganisation beruhender Ansatz, wie er in der internationalen Forschungswelt häufig anzutreffen ist. Dann würden sich innerhalb von Fraunhofer Nachwuchswissenschaftler um führende Wissenschaftler selbst gruppieren, um globale Technologiemarkte zu erobern: gegen die internationale Konkurrenz des MIT in den USA, der Tsinghua Universität in China, der ETH in Zürich (Schweiz) oder der IMEC in Belgien. Teams, von Ambition und Mission geleitet und nicht durch formale Hierarchie beschränkt.

Fraunhofer ist voll von Persönlichkeiten, die wissenschaftliche Exzellenz in einer Technologie-Domäne europäisch

und international vernetzt mit Marktfokus und Markterfolg bei Auftragsforschung kombinieren. Sie sind die wahren Leistungsträger in Fraunhofer-Instituten. Es mangelt also nicht an „Kristallisationskernen“ für Bottom-up-Wandel. Diese Selbstorganisation muss einige Leitplanken haben.

1. Ausgewählte Domänen bei Fraunhofer wie die Lebenswissenschaften oder die Materialwissenschaften müssen die Tauglichkeit des Ansatzes als Pilotprojekt demonstrieren.

2. Mitarbeiter bleiben natürlich Fraunhofer-Beschäftigte, die Institutsverwaltungen wären indes vor allem mal Service Center für institutsübergreifende Teams.

3. Diese neuen Teams müssten als Existenzberechtigung zunächst einmal einen Business-Plan erarbeiten und darin zeigen, wie sie innerhalb von fünf Jahren zu dem führenden, transnationalen Wissenschaftsteam in der Anwendungsdomäne werden wollen. Das muss sich natürlich in einem signifikanten Anstieg an Industrieerträgen niederschlagen. Wichtige weitere quantifizierbare Ziele wären in den Bereichen Innovation, wissenschaftliche Exzellenz sowie internationale Vernetzung.

Um nicht zu sehr ins Risiko zu gehen, muss man das Ganze versuchsweise starten. Deshalb wären wenige „Versuchsbällons“ sinnvoll. Sieben Jahre Laufzeit, Evaluierung durch Externe, Unabhängigkeit von Instituten, klar definierte Erfolgskriterien sowohl für die Verlängerung als auch für die Ausweitung.

Ein solches Vorgehen bedeutet, dass Fraunhofer als Forschungsorganisation sich transformiert. Aus einer opulenten Zentralverwaltung wird zuerst eine ganz schlanke Strategiezentrale mit einem separaten, nach Effizienzkriterien geführten Shared Service. Das wäre ein Fraunhofer, das gute Ideen und eine starke Ambition höher bewertet als die Verwaltung eines Zustands. Und vielleicht sogar Prototyp für die Veränderung der Wirtschaft.



## Die Autoren

**Thomas Sattelberger** war Personalvorstand bei Dax-Konzernen wie Telekom und Continental, dann FDP-Bundestagsmitglied und Staatssekretär im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung.

**Martin Hofmann-Apitius** hat in Start-ups, in der akademischen Forschung und in der Industrie (BASF, Boehringer Ingelheim) geforscht. Seit 2002 ist er Professor an der Universität Bonn.