

FORSCHUNGSLAND NORDRHEIN-WESTFALEN – ZUKUNFTSSZENARIEN

Sechs Thesen zur Innovation in NRW

**Transfersymposium im Landtag NRW
Dr. Jürgen Kluge, McKinsey & Company, Inc.
18. November 2002**

Meine Damen und Herren,

ich danke Ihnen für Ihre Einladung und freue mich sehr darüber, heute auf diesem Transfer-Symposium zu Ihnen sprechen zu dürfen.

In meinem Vortrag möchte ich mich mit sechs Thesen zur Innovation im Forschungsland Nordrhein-Westfalen beschäftigen. Gestatten Sie mir vorab noch einige grundsätzliche Bemerkungen. Innovationen, meine Damen und Herren, sind die entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches Restrukturieren und Wachsen.

Der Filmregisseur Ernst Deutsch hat einmal formuliert – ich zitiere: "Wer vom Glück immer nur träumt, darf sich nicht wundern, wenn er es verschläft!" Wir haben in der Vergangenheit viel verschlafen – in Europa, in Deutschland, in Nordrhein-Westfalen. Vieles bewegt sich immer noch recht schläfrig, manches ist erwacht, besinnt sich auf Stärken und Tugenden. Und dazu zählen zweifellos Innovationen, und zwar in neuen Geschäften, in Produkten sowie in Strukturen und Prozessen. Es gilt mehr denn je, neue Geschäfte und Märkte aufzubauen, das Preis-Nutzen-Verhältnis zu verbessern und den Marktdurchdringungsgrad zu erhöhen. Nur so wird sich die deutsche Industrie bezüglich ihrer Innovationsproduktivität in Zukunft mit anderen Industrienationen messen lassen können.

* * *

Zukunft, und damit komme ich zu meiner **These 1, Zukunft findet zuerst im Kopf statt, oder "Zukunft wird aus Ideen gemacht"**, wie der Slogan eines großen Telekommunikationsanbieters aus NRW lautet.

Der Trend, meine Damen und Herren, ist nicht aufzuhalten:

Wissensintensive Tätigkeiten nehmen weiter zu. In einigen Jahren wird erstmals die Hälfte aller Erwerbstätigen in den entwickelten Industrienationen wissensintensive Tätigkeiten ausüben, das heißt, Güter und Dienstleistungen unter einem hohen Einsatz von Humankapital erstellen.

Innovation ist der Motor für ein nachhaltiges Produktivitätswachstum.

Um den jetzigen Lebensstandard und das derzeitige Niveau sozialer Sicherung halten zu können, muss Deutschland ein jährliches Produktivitätswachstum von mindestens 3%+x erreichen. Zwischen 1995 und 2000 lag dieser Wert aber durchschnittlich bei nur 1,5%. Wir müssen also mindestens verdoppeln. Dabei kommt Innovationen eine Schlüsselrolle zu.

McKinsey hat in mehreren Branchen den Einfluss von Innovationen auf die Arbeitsproduktivität untersucht. Das zentrale Ergebnis lautet: Langfristig erzeugen nur die Entwicklung und Verbreitung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse nachhaltige Produktivitätssteigerungen. Ein Beispiel ist der Bankensektor: Ein Drittel der Produktivitätssteigerungen zwischen 1994 und 2000 geht auf das Konto von Geschäfts- und Technologieinnovationen. Und da sich Konsolidierungseffekte langfristig zwangsläufig abschwächen, wird dieser Anteil künftig eher steigen.

Überdurchschnittliche Wachstumsraten und Beschäftigungsgewinne werden in wissensintensiven Branchen erzielt. An dieser Einschätzung ändern auch die aktuelle Krise der Konjunktur und das vorläufige Ende der New Economy nichts.

Ein weiteres Beispiel sind Informationstechnik und Telekommunikation. Obwohl in diesem Jahr die Beschäftigung in Deutschland erstmals um ca. 28.000 Arbeitsplätze zurückgehen wird, ist die Beschäftigung in von 1995 bis 2002 immer noch um durchschnittlich 3,3% pro Jahr auf knapp 800.000 gewachsen. Zum Vergleich: Die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland ist im selben Zeitraum insgesamt nur um durchschnittlich 0,5% pro Jahr gestiegen.

Nächstes Beispiel Lasertechnologie: Mit einem Marktanteil von etwa 40% sind deutsche Unternehmen Weltmarktführer bei der Entwicklung von Lasertechnologien. Die Branche ist in den gesamten 90er Jahren durchschnittlich um 12% pro Jahr gewachsen – knapp das Zehnfache des durchschnittlichen Wachstums der gesamten deutschen Wirtschaft. Darüber hinaus ist der Markt relativ krisenresistent. So erwartet der VDMA bis 2004 keine signifikante Abschwächung des Wachstums.

Beispiel vier stammt aus der Region: In Dortmund ist es gelungen, innerhalb weniger Jahre durch die gezielte Förderung der Mikrostrukturtechnik und die Ansiedlung von Unternehmen 1.200 Arbeitsplätze zu schaffen.

* * *

Meine Damen und Herren,

meine **These 2** lautet: **Das Forschungsland NRW muss besser werden.**

NRW bleibt bei Forschung und Entwicklung zweifellos hinter seinen Möglichkeiten zurück.

NRW ist ein wirtschaftliches und wissenschaftliches Schwergewicht mit vielen Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie einer hohen Studentenzahl.

21,5% der Erwerbstätigen Deutschlands arbeiten in NRW, 39 der 100 größten Industrieunternehmen in Deutschland haben hier ihren Sitz. 22,4% des deutschen BIP werden an Rhein und Ruhr erzeugt. Für sich genommen wäre NRW die 14. unter den größten Volkswirtschaften der Welt – vor Australien und den Niederlanden.

Die Abiturientenquote liegt mehr als acht Prozentpunkte über dem Bundesdurchschnitt. 28,4% der Studierenden in Deutschland studieren an Hochschulen in NRW, die Wissenschaftslandschaft mit 54 Hochschulen (Universitäten, Fachhochschulen, sonstige Hochschulen) wird ergänzt durch 88 hochrangige Forschungsinstitute (Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer-Institute, Helmholtz-Gesellschaft, Blaue Liste, Forschungseinrichtungen des Bundes- und des Landes).

Aber: Mit Köln, Düsseldorf und Aachen liegen nur drei NRW-Regionen unter den Top 20 der leistungsfähigsten Technologieregionen Deutschlands. Es dominieren Bayern, Baden-Württemberg und Hessen. Und im europäischen Vergleich sieht es noch schlechter aus: Aus NRW kommt nur Köln als 29. unter die 100 technologisch und wirtschaftlich leistungsfähigsten Regionen Europas – dagegen 6 Regionen aus Bayern und Baden-Württemberg und 9 aus den Niederlanden.

Außerdem: NRW bringt zu wenig technologieintensive Gründungen hervor. In Bayern kommen auf 10.000 Erwerbsfähige 4,8 technologieintensive Gründungen, in NRW sind es nur 3,5. Das ist noch unter dem westdeutschen Durchschnitt (3,9). Von allen Kommunen in NRW liegen nur Düsseldorf und Aachen noch in der Spitzengruppe (Plätze 12 und 14), und von den 54 Städten und Kreisen in NRW insgesamt kommen nur 7 unter die ersten 100. Das ist ein deutliches Indiz für ein unzureichendes Gründerklima – bei den Gründungsaktivitäten insgesamt belegt NRW unter den alten Bundesländern den vorletzten Platz. Es drängt sich der Verdacht auf, dass das Potenzial der Forschungslandschaft in NRW noch nicht optimal genutzt wird.

Unsere Untersuchungen der FuE-Intensität in NRW zeigen: Die FuE-Intensität liegt mit Ausgaben in Höhe von 1,8% des BIP um 14% unter dem Wert von 2,1%, welcher auf Grund der Industriestruktur zu erwarten wäre, um wenigstens den Bundesdurchschnitt zu erreichen. Folgerichtig wird in NRW mit einem Anteil von 16,2% an allen FuE-Ausgaben vergleichsweise wenig Geld für die Forschung ausgegeben (1999: 7,8 Mrd. EUR). Spitzenreiter sind auch hier wieder die beiden südlichen Bundesländer.

Doch es gibt einen Lichtblick: Die FuE-Beschäftigten in NRW schaffen überdurchschnittlich viele Patentanmeldungen (129,5 Patente pro 1.000 FuE-Beschäftigte in 1999, Bundesdurchschnitt: 106,4) und sie sorgen dafür, dass NRW mit einem

Gesamtanteil von 20% an den Patentanmeldungen in Deutschland knapp das Maß erfüllt, das auf Grund seiner Größe zu erwarten wäre.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass großes Potenzial vorhanden ist, aber leider auch viel Mittelmaß und Versäumnisse auf allen Seiten: Universitäten liefern zu wenig Spitzenleistungen, Unternehmen siedeln ihre Forschungsabteilungen lieber woanders an und die Förderpolitik bringt das Gründungsgeschehen und die Innovationsförderung bislang nicht ausreichend in Schwung.

Das Anspruchsniveau von NRW muss es sein, in der deutschen und europäischen Forschungslandschaft zur Spitze zu gehören. Das heißt zum Beispiel: Mindestens Realisierung der FuE-Intensität, die von der hiesigen Industriestruktur eigentlich zu erwarten wäre. Damit würde eine Erhöhung der FuE-Ausgaben um 1 Mrd. EUR jährlich einhergehen – entsprechend der Verteilung der FuE-Ausgaben in Deutschland zu zwei Dritteln durch eine Innovationsoffensive der Wirtschaft und zu einem Drittel durch öffentliche Mittel.

* * *

Aber mit Geld allein ist es nicht getan, denn es gilt **These 3:**

Innovation lässt sich besser organisieren.

Innovation, meine Damen und Herren, ist kein Zufallsprozess, sondern kann durch geeignete Strukturen gezielt entwickelt werden.

Strukturen, die Innovationsprozesse optimal fördern, schafft man durch den Aufbau regionaler Kompetenzzentren.

Diese Cluster sind regionale Netzwerke. Sie erlauben den Unternehmen, ihre Wertschöpfung über die eigenen Unternehmensgrenzen auszuweiten. Sie bündeln und verstärken die Kernkompetenzen einer Region und ziehen so Unternehmen und qualifizierte Mitarbeiter an.

Zu den Bausteinen von Clusterstrukturen gehören Hochschulen und Forschungseinrichtungen, etablierte Unternehmen, öffentliche und private Kapitalgeber, Einrichtungen, die Gründer unterstützen und zusammenbringen, sowie die innovativen Neugründungen selbst.

Dass Universitäten als Kristallisationskern regionaler Netzwerke besonders geeignet und gefordert sind, zeigt die Region Boston mit ihrem Hightech-Cluster entlang der Route 128 in den USA: Eine Ende der 90er Jahre durchgeführte Untersuchung der Unternehmensgründungen von Absolventen des renommierten Massachusetts Institute of Technology, dem MIT, hat gezeigt, dass 40% der von MIT-Absolventen gegründeten Unternehmen im Bundesstaat Massachusetts angesiedelt waren, obwohl

nur 10% der MIT-Studenten aus diesem Bundesstaat stammen. Eine Gründung in der Region ermöglicht es den Unternehmern, von den Kontakten zur Scientific Community zu profitieren.

Der Erfolg des Zusammenspiels von Hochschulen und etablierten Unternehmen zeigt sich auch im Telekommunikationscluster Oulu in Finnland. In Oulu stehen Produktionsstätten von Nokia neben Einrichtungen der dortigen Universität. Eine Studie zu den Voraussetzungen von Innovationserfolgen, die im vergangenen Jahr im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführt wurde, erkennt in der engen Kooperation der Universität von Oulu mit Nokia die wesentliche Ursache für den finnischen Innovationserfolg. Nokia trägt bis zu 37% der Kosten für die akademischen Mitarbeiter der Universität von Oulu. Insgesamt werden in Finnland 70% der Ausgaben für Forschung und Entwicklung privat finanziert.

Nicht nur die Kooperation von Hochschulen und Unternehmen ist für den Erfolg von Clustern von Bedeutung. Dem Zusammenspiel von öffentlicher Hand und privatwirtschaftlichen Initiativen kommt eine wichtige Rolle zu: Dass so etwas auch hierzulande gut funktionieren kann, zeigt schon heute Dortmund mit dem Dortmund-project. Die Hochschulen und weitere Träger von FuE-Aktivitäten haben dort zusammen mit großen Unternehmen wie ThyssenKrupp, den Kammern und Verbänden sowie der Stadtverwaltung ein dichtes Netzwerk zur Förderung von Wirtschaft und Beschäftigung aufgebaut. Ziel ist die Schaffung von bis zu 70.000 Arbeitsplätzen in einem Zeitraum von zehn bis zwölf Jahren.

* * *

Meine Damen und Herren,

Förderung mit Fokus statt mit der Gießkanne – so lautet die **These 4**.

Der Aufbau von Clustern erfordert die Bündelung und den gezielten Einsatz finanzieller Mittel, um Spitzenleistungen hervorzubringen. Um die Mittel möglichst produktiv einzusetzen, sollte die Mittelvergabe auf wettbewerbsfähige Branchen konzentriert und mit privaten Investitionsanreizen gekoppelt werden. Professionelles Management und Ergebniskontrolle der Mittelvergabe sind unverzichtbar.

Regionale Wirtschaftskluster ermöglichen dabei die Schaffung von Arbeitsplätzen mit überlegener Wertschöpfung bei gleichzeitig äußerst effizienter Mittelverwendung. Nach unseren Erfahrungen lässt sich der öffentliche Förderungsbedarf durch die selbstverstärkenden Effekte des Clusters auf 1.000 bis 2.000 EUR pro Jahr und Arbeitsplatz begrenzen. Das ist erheblich weniger als bei anderen Formen der Wirtschaftsförderung. Theoretisch könnten mit jährlich 1 Mrd. EUR zusätzlicher FuE-Ausgaben über einen Zeitraum von zehn Jahren eine Million Arbeitsplätze aufgebaut werden, die NRW benötigt, um den Strukturwandel endlich erfolgreich fortzusetzen.

Davon kämen 700.000 Arbeitsplätze aus Neugründungen in Clustern und weitere 300.000 durch selbstverstärkende Effekte wie die Ansiedlung nachgelagerter Dienstleistungen. Das setzt jedoch die Fokussierung der Mittel auf die Entwicklung regionaler Kompetenzzentren in der beschriebenen Form voraus und in der Praxis wird es wohl auch etwas teurer werden.

Leider genügt die Wirtschaftsförderung in NRW, aber auch viel zu oft im übrigen Deutschland, diesen Anforderungen nur in wenigen Fällen. Niemand vermag zu sagen, wer wie viel Geld in der Bundesrepublik für Wirtschaftsförderungsmaßnahmen ausgibt, wer es im Einzelnen erhält, und welchen Nutzen diese Ausgaben stiften.

In der Alltagsarbeit der Wirtschaftsförderung sieht es mit dem Einsatz eines modernen Managements nicht viel besser aus. Eine bundesweit durchgeführte Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik aus dem Jahr 2000 hat gezeigt, dass zwei Drittel der kommunalen Wirtschaftsförderer eigenen Angaben zufolge nicht über ein zufriedenstellendes System von Kennzahlen und Produkten in der Förderung verfügen.

Auch in NRW existiert eine Vielzahl von Institutionen und Initiativen, die sich mit den verschiedensten Aspekten der Wirtschaftsförderung, des Wissenstransfers und des Gründungsgeschehens beschäftigen. Aber diese Ansätze werden in der Regel kaum miteinander verbunden. Eine Zersplitterung der Förderlandschaft und intransparente Strukturen sind die Folge. Nicht zuletzt raubt diese dezentrale Aufstellung NRW viel von seiner Durchschlagskraft bei der Bereitstellung von Wagniskapital oder der aktiven Vermarktung des Standorts im Ausland.

Es gibt aber auch positive Beispiele. Unter dem Motto "Wirtschaftsförderung aus einer Hand" hat zum Beispiel das Land Schleswig-Holstein die Wirtschaftsförderung neu organisiert. Zwischen den landesnahen Förderinstituten wurden Kooperationsverträge abgeschlossen. Die Angebote und Tätigkeiten aller Partner werden erfasst und effizient aufeinander abgestimmt. Alle Einrichtungen der Wirtschafts- und Technologieförderung, des Technologietransfers und der Innovationsberatung sind unter einer gemeinsamen Rufnummer erreichbar.

Und in Irland hat der Ansatz einer Wirtschaftsförderung nach dem One-Stop-Agency-Prinzip mit fokussierten Marketing- und Ansiedlungskampagnen erheblich dazu beigetragen, Irland zur mit Abstand dynamischsten Volkswirtschaft der EU zu machen. Durch dieses transparente Fördersystem, attraktive Rahmenbedingungen und eine ausgeprägte internationale Präsenz ist es der irischen Politik gelungen, technologie- und wissensintensive Wachstumsbranchen in großem Stil anzulocken.

* * *

Meine Damen und Herren,

ich komme zur **These 5: Wettbewerb und Unternehmergeist gehören in die Uni.**

Voraussetzungen für diese personelle Transferleistung sind erstens eine gezielte Vorbereitung und Ausbildung des wissenschaftlichen Personals, die es für den Sprung in die Wirtschaft – in welcher Form auch immer – rüsten und zweitens die Gewährleistung eines intensiven personellen Austauschs zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

Unternehmensberatung und Hochschulen haben eines gemeinsam: Sie erfüllen eine wichtige Funktion bei der Förderung und Entwicklung von Talenten. Während ihrer Zeit bei McKinsey sind die Berater nicht nur in der Beratung tätig: Die Freistellung für die wissenschaftliche Arbeit mit dem Ziel einer Promotion oder eines MBA innerhalb der ersten drei Jahre ist für viele fester Bestandteil der Karriereplanung. Danach entscheiden sie sich für eine weitere Karriere bei McKinsey oder den Wechsel zu einem anderen Unternehmen. Etwa 5% übernehmen auch Funktionen in der Wissenschaft. Ähnlich sollten die wissenschaftlichen Mitarbeiter in ihrer Zeit an der Hochschule oder im Institut konkret in die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen eingebunden werden.

Notwendig sind aus meiner Sicht zwei Dinge:

- ¶ Wir brauchen erstens eine starke Wettbewerbs- und Wirtschaftsorientierung bei den Hochschullehrern. Wenn Wissenstransfer die "dritte Mission" der Hochschulen ist, müssen Hochschullehrer daran gemessen werden, ob und wie sie ihre wissenschaftlichen Nachwuchskräfte auf ökonomisches Handeln vorbereiten und ein enges Netzwerk nicht nur mit den Fachkollegen, sondern auch mit Unternehmen und der Gründerszene pflegen und ausbauen. Ihre Leistungen für den Wissenstransfer müssen in die Evaluierung der Hochschulen und ihres Personals mit eingehen. Hochschullehrer müssen Talente in ihrem Umfeld gezielt ansprechen und fördern. Wir brauchen spezifische Veranstaltungen, die unternehmerisches Wissen vermitteln. Und wir brauchen weit reichende persönliche Netzwerke, die aktiv ausgebaut und vor allem auch gepflegt werden.
- ¶ Zweitens unabdingbar sind eine starke Gründerkultur und ein ausgeprägter Unternehmergeist. Eine aktive Gründerszene ist der wichtigste Hebel für den Transfer innovativer Technologien und Produkte. Und eine aktive Gründerszene schafft Arbeitsplätze, sie ist der Hauptstellhebel für das Beschäftigungswachstum. Durch Neugründungen entstehen regelmäßig zwei- bis dreimal mehr Arbeitsplätze als durch das Wachstum bestehender Unternehmen. Hochschulen müssen Nachwuchswissenschaftler als potenzielle Unternehmer begreifen und gezielt Ausgründungen und Zusammenarbeit mit Unternehmen fördern. Ein Gründerwettbewerb bewirkt mehr als viele Transferstellen. McKinsey hat in den vergangenen Jahren in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Partnern allein in Deutschland 27 regionale Gründerwettbewerbe initiiert. Bei unserem größten Programm StartUp wurden pro Gründung mehr als neun

Arbeitsplätze geschaffen. Das sind mehr als doppelt so viele wie bei durchschnittlichen Neugründungen. Insgesamt dürfte die Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze durch StartUp-Teilnehmer die Zahl von 10.000 deutlich übersteigen. Insgesamt wurden durch die Gründungen der Wettbewerbsteilnehmer mindestens 15.000 Arbeitsplätze geschaffen.

* * *

These 6, meine Damen und Herren, lautet: Spitzenleistung braucht Internationalität.

Fußballvereine zeigen, dass Spitzenleistungen heute nicht mehr möglich sind, wenn nicht international Spitzenpersonal angeworben werden kann. Von den 492 Spielern, die derzeit in der Bundesliga spielen, haben 249 keinen deutschen Pass, das entspricht einer Quote von 50,6%.

Jetzt lässt sich einwenden, dass sich Fußballvereine und Hochschulen nicht zwingend miteinander vergleichen lassen, obwohl beide – Spitzensport und Wissenschaft – zu den am stärksten international vernetzten Bereichen der Gesellschaft gehören. Die Bedeutung von Internationalität für das Erreichen von Spitzenleistungen ist nicht nur intuitiv erfassbar, sondern auch empirisch nachweisbar. In den USA sind 8 der 10 Städte und Ballungsgebiete mit dem höchsten Anteil im Ausland geborener Bewohner gleichzeitig unter den 15 führenden Hightechregionen. Neben New York und San Francisco zum Beispiel auch Boston und Houston. Und 7 dieser Städte und Ballungsgebiete gehören gleichzeitig zu den 15 Top Regionen mit dem höchsten Anteil an Hochschulabsolventen an. Schlussfolgerung: Ein liberales und internationales Umfeld mit attraktiven Arbeitsbedingungen fördert Innovationen.

An den Hochschulen in NRW liegt der Anteil ausländischer Studierender bei 10,6%, an Spitzenhochschulen im Ausland wie Oxford oder dem MIT liegen die entsprechenden Werte bei 25 bzw. sogar 36%. Im Vergleich mit internationalen Spitzenuniversitäten sind die Hochschulen in NRW offenbar in der Regel international nicht attraktiv genug, um in größerem Umfang talentierte Nachwuchskräfte anzulocken.

Das Gleiche gilt generell auch für das wissenschaftliche Personal; besonders für Nachwuchswissenschaftler besitzen deutsche Forschungseinrichtungen häufig nicht genug Anziehungskraft. 56% der deutschen Postdocs in den USA erhielten laut einer Umfrage des Bundesforschungsministeriums (BMBF) mindestens ein Jobangebot der Gastinstitution vor Ort oder eines anderen Arbeitgebers. Nur gut ein Viertel der deutschen Postdocs (26,7%) war fest entschlossen, nach dem Ende des Forschungsaufenthalts wieder nach Deutschland zurückzukehren. Attraktivere Arbeitsbedingungen und bessere Karriereperspektiven sind wesentliche Gründe für den Wunsch, auch nach Beendigung des Postdoc-Aufenthalts in den USA zu bleiben.

NRW verfügt prinzipiell über eine gute Ausgangslage für Internationalität. Beispiel dafür ist die RWTH Aachen, die durch ca. 4.500 ausländische Studierende international sehr gut vernetzt ist. Die Ansiedlung des einzigen Forschungslabors des amerikanischen Automobilkonzerns Ford außerhalb der USA ist ein weiterer Beleg für die Bedeutung eines möglichst internationalen Umfeldes für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Unternehmen und Hochschulen.

Meine Damen und Herren,

für die Forschungslandschaft NRW im Jahr 2012 bedarf es einer klaren Zielvorgabe:

- ¶ Der Aufbau einer Forschungslandschaft, die maßgeblich zur Entwicklung innovativer Produkte und einer dynamischen Gründerszene beiträgt, kostet Geld, vor allem aber Zeit. Deshalb müssen jetzt klare Zielvorgaben formuliert und muss mit der Umsetzung begonnen werden, um NRW in den nächsten zehn Jahren zu einer wirtschaftlich erfolgreichen Forschungsregion zu machen. Wir brauchen ca. 1 Mio. zusätzliche Jobs.
- ¶ Es müssen ein bis zwei Spitzenuniversitäten mit einer weltweiten Führungsposition entwickelt werden. Um sie herum müssen Cluster mit führender Stellung in drei bis vier technologieintensiven Wachstumsbranchen entstehen, die jedes Jahr drei bis vier Unternehmen mit dem Potenzial zur Marktführerschaft in ihrem Segment hervorbringen.
- ¶ Dazu ist eine Innovationsoffensive NRW mit strategischem Innovations- und Ansiedlungsprogramm zur Identifizierung von Wachstumsindustrien, mit der Bündelung von Mitteln und mit der gezielten Einbindung der Wirtschaft in NRW erforderlich.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.