

Luxinnovation erfindet sich neu

PRODUKTIVITÄT Gespräch mit Direktor Jean-Paul Schuler



Foto: Jean-Christophe Verhaegen

Zur Person

Jean-Paul Schuler ist studierter Maschinenbauingenieur. Insgesamt 32 Jahre seiner Karriere hat er in unterschiedlichen Funktionen bei Arbed, Arcelor, ArcelorMittal verbracht. Die letzten 13 Jahre davon war er im Ausland, zuletzt als COO (Chief Operating Officer) bei Valin Steel in China. Im Alter von 56 Jahren kehrte er nach Luxemburg zurück und bewarb sich für den Posten des Managing Directors bei Luxinnovation.

Was muss denn beim Staatsapparat passieren?

Viele wettern gegen Staatsbeamte – das ist aber nicht gerechtfertigt, denn wie überall gibt es auch hier gute und weniger gute Mitarbeiter. Ich glaube, dass viele der schwerfälligen Prozesse und Prozeduren beim Staat historisch gewachsen sind. Im Sinne des Prinzips Fit for Innovation müssen diese überdacht werden. Das Ziel dabei soll eine Steigerung der Effizienz sein, um somit eine mittelfristige Absenkung der Kosten zu erreichen.

Wir müssen uns Fragen stellen wie: Wenn wir – wie in der Ausbildung – das Land sind, das am meisten Geld in diesen Bereich investiert ... warum sind wir dann nicht die Besten?

Wie können wir die Wettbewerbsfähigkeit der Luxemburger Wirtschaft verbessern?

Die Wettbewerbsfähigkeit geht vor allem über Innovation. Bestehende Prozesse müssen durch ständiges Hinterfragen optimiert werden. Investitionen in neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen müssen kontinuierlich getätigt werden, um die eigene Position zu festigen und um neue Märkte zu erschließen.

Die leidigen Diskussionen über den Index werden somit zweitrangig. Um die Produktivität zu steigern, müssen wir den Index nicht abschaffen.

Wo sehen Sie noch Verbesserungsmöglichkeiten?

Im Gegensatz zum Ausland finden potenzielle ausländische Unternehmen, die sich in Luxemburg niederlassen wollen, keine „soft landing“-Plattform. Unterschiedliche Institutionen zur Beratung ausländischer Unternehmen sind vorhanden, jedoch übernimmt keiner die Gesamtkoordination und Begleitung. Businessportale wie guichet.lu oder Luxembourg for Business erfüllen diese Aufgaben nicht.

Wie steht es um die angekündigte Rollenerweiterung von Luxinnovation als direkter Entscheider über Beihilfen für Unternehmen?

Dies ist bisher noch nicht passiert. Luxemburg muss seine Gesetze über Beihilfen für Forschungsprojekte an die neuen europäischen Vorgaben anpassen. Diese Änderung ist im Moment prioritär. In den Gesetzen soll auch die künftige Rolle von Luxinnovation als Finanzierungsagentur definiert werden. Die Details bleiben noch zu klären. Auch steht das definitive Startdatum noch nicht fest. Ich hoffe auf das zweite Semester 2015.

Christian Muller

Luxinnovation ist mehr als ein Papiertiger im Bereich der Forschung. Der neue Direktor, Jean-Paul Schuler, ehemals Manager bei ArcelorMittal, verfolgt ehrgeizige Ziele.

Tageblatt: Was versteht die nationale Agentur für Innovation und Forschung unter dem Begriff Innovation?

Jean-Paul Schuler: In der Vergangenheit war der Begriff Innovation zu sehr mit Forschung oder der Entwicklung neuer Produkte gleichgesetzt. Dies muss jedoch nicht zwingend so sein. So kann man beispielsweise in ein Auto mit fünf Rädern viel Forschung stecken – es ist aber nicht innovativ, solange der Kunde keinen Nutzen darin sieht und es

sich so nur schwer verkaufen lässt. Vielmehr geht es Luxinnovation darum, echten Wert für unsere Kunden zu schaffen.

Was verstehen Sie unter Wert schaffen?

Wert entsteht dann, wenn die Leistungsfähigkeit der Unternehmen verbessert wird sowie neue Produkte und Dienstleistungen oder effizientere Produktionsabläufe und -prozeduren geschaffen werden. Im Vordergrund steht, die Effizienz eines Betriebes zu erhöhen. Daher sind unsere wichtigsten Kunden nicht ausschließlich die großen Konzerne, sondern insbesondere kleine und mittlere Unternehmen.

Wie soll das konkret funktionieren?

Seit 2014 bieten wir das Programm Fit for Innovation an. Gemeinsam mit ausgewählten Beratern wird zuerst eine Diagnose über die Leistungsfähigkeit einer Firma erstellt. Auf die Diagnose folgt ein Projekt zur Umsetzung der identifizierten Potenziale.

Fit for Innovation beruht auf drei Säulen. Luxinnovation stellt erstens die Qualität des Beraters sicher. Zweitens wird der Berater erfolgsabhängig vergütet. Drittens wird ein wesentlicher Teil der Beratungskosten vom Wirtschaftsministerium getragen. Wichtig ist, dass nicht die Mitarbeiter, sondern die Abläufe innerhalb des Unternehmens beurteilt und verbessert werden.

Und das klappt?

Absolut. Bei den ersten fünf Unternehmen, die teilgenommen haben (gemeinsamer Umsatz von 67,5 Millionen Euro), wurde ein Einsparpotenzial von 4,6 Millionen Euro im Jahr identifiziert. Die Beratungskosten für die Unternehmen liegen bei lediglich zehn Prozent dieser Summe. Es ist folglich eine Investition, die sich lohnt: Aus einem Euro werden zehn.

Neben Fit for Innovation gibt es natürlich weitere Programme, die uns helfen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Ein Beispiel hierfür ist die Cluster-Initiative.

Was ist die Cluster-Initiative?

In einem Cluster – oder auch Netzwerk – sind Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus einer bestimmten Wirtschaftssparte, beispielsweise dem Automobil- oder Weltraumsektor, gruppiert. Durch diese Vernetzungen sollen neue wirtschaftliche Potenziale entstehen.

Von den neun existierenden Clustern in Luxemburg betreuen wir sechs. Pro Cluster stellt Luxinnovation zwei Mitarbeiter zur Verfügung, die das Cluster betreuen.

Zu dieser Betreuung gehört die Organisation von branchenspezifischen Veranstaltungen, Prospektion im Ausland, um neue Firmen anzuwerben, die Initiierung von Leuchtturmprojekten und die Unterstützung von Clus-

ter-Mitgliedern, neue Märkte zu erschließen. Allgemein gilt es, die wirtschaftliche Entwicklung der verschiedenen Industriezweige voranzutreiben.

Und die Ziele der Cluster-Initiative in Zahlen?

Allgemein sind die Ziele heutzutage impaktorientierter. Für die Cluster-Initiative bedeutet dies die Identifizierung von 1.000 neuen Kooperationsmöglichkeiten bis zum Jahr 2020 sowie die Schaffung von 3.000 Arbeitsstellen und 300 Unternehmen.

Welches Beispiel lebt Luxinnovation den Betrieben denn vor?

Als ich bei Luxinnovation angefangen habe, waren wir so gleich unser erster Kunde. Wir haben intern den ganzen – vorher beschriebenen – Prozess durchlaufen. Als Resultat haben wir unsere Verwaltungskosten von 29 Prozent auf 20 Prozent senken können. Gleichzeitig wurde die Anzahl der Arbeitsstunden im Dienst der Kunden von 56 auf 72 Prozent gesteigert.

Interne Prozeduren wurden vereinfacht, Mitarbeiter effizienter eingesetzt. Schließlich müssen wir auch selber vorleben, was wir unseren Kunden vorschlagen.

Auch Ihr Budget wurde von der Regierung gekürzt ...

Die neue Regierung hatte uns vorgeschrieben, das Budget der Funktionskosten für das Jahr 2014 um 10 Prozent gegenüber 2013 zu kürzen. Dies war eine exzellente Übung für uns. Wir waren gezwungen, den Sinn und den Erfolg von jedem einzelnen Projekt zu hinterfragen. Im Endeffekt werden wir das Ziel sogar noch übertreffen. Von Austerität kann keine Rede sein.

Dieses Jahr haben wir ein Budget von 5,5 Millionen Euro – wovon 3,8 Millionen für Personalkosten vorgesehen sind. Die Regierung geht mit ihren Sparmaßnahmen in die richtige Richtung, ganz nach dem Motto „mit weniger Mitteln mehr erreichen“. Aber ich sehe auch beim Staatsapparat noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Um die Produktivität zu steigern, müssen wir den Index nicht abschaffen

Luxinnovation

Luxinnovation wurde 1984, vor genau 30 Jahren, gegründet, zu einem Zeitpunkt, als es noch keine öffentliche Forschung in Luxemburg gab. Im Jahr 1998 wurde Luxinnovation ein GIE („Groupement d'intérêt économique“), das sich aus den folgenden Partnern zusammensetzt: das Wirtschafts- und Forschungsministerium, die Handwerks- und Handelskammer sowie die Fedil. Hauptmission der

Agentur ist die Förderung von Forschung und Innovation. Sie kann in sieben Bereiche unterteilt werden: 1. Die Promotion von Forschung und Innovation; 2. Die Unterstützung von Start-ups; 3. Innovationsmanagement insbesondere für KMU; 4. Zugang zu europäischen und nationalen Fördermöglichkeiten für Forschung und Innovation; 5. Management der Cluster-Initiative; 6. Technologietrans-

fer und Partnersuche in europäischen Netzwerken; 7. Beratung über geistiges Eigentum und Wertschöpfung aus Forschung. Momentan sind die Büros von Luxinnovation im Gebäude der Handelskammer auf Kirchberg. Im September 2015 wird die Organisation in die „Maison de l'innovation“ in die „Cité des sciences“ nach Esch-Belval umziehen.