

Jürgen Hofmann\*

## Meinhard Knoche – ein Glücksfall für ifo



Jürgen Hofmann

Es fällt schwer zu glauben, aber nach dem langjährigen Präsidenten Prof. Hans-Werner Sinn geht mit Meinhard Knoche auch der »Erste Ingenieur« beim ifo Institut Ende August 2017 von Bord.

Er hat sich freilich den Ruhestand mehr als verdient. Über zwei Jahrzehnte lang hat sich Meinhard Knoche als Verwaltungs- und Personalvorstand für »sein« Institut nicht nur fachlich versiert, umsichtig und weitblickend, sondern auch mit sehr viel Herzblut ins Zeug gelegt. Das verdient Anerkennung und Dank. Mir persönlich hat seine Arbeit immer großen Respekt abverlangt.

Um eine alte Erkenntnis abzuwandeln: Nicht nur hinter jedem starken Mann steht eine starke Frau, sondern auch hinter jedem starken Präsidenten eines Forschungsinstituts steht ein starker Verwaltungschef, Amtschef würde man in der Ministerialbürokratie sagen. Meinhard Knoche war ein solcher kongenialer Partner. Im Rückblick auf die letzten beiden Jahrzehnte lässt sich feststellen: Das Tandem Sinn/Knoche – Knoche/Sinn – war ein außerordentlich starkes, auf Erfolg bedachtes und am Ende auch höchst erfolgreiches Team. Die Zuwendungsgeber Land und Bund hätten es sich nicht besser vorstellen können. Beide zusammen waren ein Glücksfall für das ifo.

Meinhard Knoche hat seinen Dienst in der Poschingerstraße 5 Mitte der 1990er Jahre angetreten. Eine »gmahde Wiesn«, wie man in Bayern sagt, hat er damals nicht vorgefunden. Das Institut befand sich zu dieser Zeit in einer kritischen und herausfordernden Lage. Bei der Evaluation 1996–1998 durch den Wissenschaftsrat wurden ihm merkbare Defizite in der theoretischen Fundierung seiner empirischen Forschungsarbeit und

gutachterlichen Tätigkeit attestiert. Veröffentlichungen in anerkannten wissenschaftlichen Zeitschriften waren die Ausnahme. Die internationale Vernetzung war nur schwach ausgeprägt. Kaum eine Abteilung blieb von der Kritik unberührt. Ich erinnere mich noch sehr gut an die mehrtägige Begehung, an der ich als einer der Vertreter des Bayerischen Wirtschaftsministeriums teilzunehmen hatte.

In der Folge wurde das Institut von einer Forschungseinrichtung der Blauen Liste zu einer forschungsbasierten Serviceeinrichtung abgestuft. Für das Ansehen des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Bayern war das abträglich. Die Degradierung war deshalb nicht nur für die »Ifoten« schmerzlich, sondern auch für uns als Partner im Bayerischen Wirtschaftsministerium. Der damalige Bayerische Wirtschaftsminister Dr. Otto Wiesheu konnte in den Verhandlungen mit dem Wissenschaftsrat nur unter großen Mühe abwehren, dass das ifo Institut wie das HWWA in Hamburg ganz von der Blauen Liste gestrichen wurde.

Die Auswirkungen waren gravierend. Deutlich weniger Geld stand zur Verfügung. Die Mittel wurden um 30% gekürzt. Der Mitarbeiterstamm musste deshalb im Rahmen einer Rosskur drastisch abgebaut, eine Reihe von Abteilungen komplett geschlossen werden. Die ganze Arbeit des Instituts war neu zu organisieren. Mit einem Satz: Es standen harte, unbequeme Sanierungsmaßnahmen an. Auf der Ministerialseite war uns damals sehr bewusst: Das wird kein Selbstläufer. Das wird ein Kraftakt mit ungewissem Ausgang. Umso mehr hat uns der »Turnaround« beeindruckt und erleichtert, den das ifo Institut von 1998 an entschlossen eingeleitet und erfolgreich durchgeführt hat.

Was viele nicht für möglich gehalten hätten, ist gelungen. Nach der Jahrtausendwende hat das ifo Institut einen steilen Wiederaufstieg in die Spitze der nationalen und internationalen empirischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute geschafft. Die späteren Evaluationen wurden samt und sonders mit hervorragenden Ergebnissen absolviert. 2010 ist das ifo nach Beschluss der gemeinsamen wissenschaftlichen Kommission von Bund und Ländern wieder in die Riege der Forschungsinstitute zurückgekehrt. Die letzte Evaluation 2012/2013 durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft hat dieses Ergebnis mehr als eindrucksvoll bestätigt.

\* Dr. Jürgen Hofmann, Ministerialdirigent a.D., Generalsekretär des Wirtschaftsbeirats der Union i.R., war Mitglied des Kuratoriums und des Nutzerbeirats des ifo Instituts.

Natürlich haben für diese bemerkenswert positive Entwicklung das wissenschaftliche Renommee und die Fähigkeiten von Hans-Werner Sinn eine herausragende Rolle gespielt. Aber: Wer hinter die Kulissen geblickt hat, wusste: Diese Entwicklung war auch das Verdienst des Verwaltungs- und Personalchefs Meinhard Knoche. Er hat die Finanzen des Instituts erfolgreich gemanagt. Mit der Gewinnung hochqualifizierter Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler konnte die Basis für die massive Steigerung des wissenschaftlichen Outputs des Instituts gelegt werden. Eine wachsende Zahl von Artikeln in renommierten Zeitschriften ist dafür ebenso Beleg wie die merkbliche Zunahme von Vorträgen auf referierten Kongressen. Zahllose Beiträge zur Politikdebatte und zum wissenschaftlichen Service kamen hinzu. Die Medienarbeit auf alten und neuen »Kanälen« wurde von Jahr zu Jahr moderner und professioneller. Das alles und anderes mehr musste von Knoche mit dem Präsidenten zusammen orchestriert werden. Ich kann vor dieser Leistung nur den Hut ziehen.

Meinhard Knoche hat die Sitzungen des Verwaltungsrats und des Wissenschaftlichen Beirats ebenso akribisch und umsichtig organisiert wie die großen jährlichen Mitgliederversammlungen und die Kuratoriumssitzungen. Nichts stieß in all den Jahren auf Widerspruch oder berechtigte Kritik, nichts ging schief. Dass das ifo bei den bereits erwähnten Evaluationen glanzvoll abgeschnitten hat, war auch das Verdienst einer generalstabsmäßigen internen Vorbereitung durch den zweiten Vorstand.

Dem Nutzerbeirat, dem ich selbst unter den Vorsitzenden Prof. Dr. Hans-Jürgen Vosgerau und Prof. Dr. Rolf Tschernig einige Zeit lang angehören durfte, hat er mit seinem Mitarbeiterstab zahlreiche zielführende Vorlagen für dessen Beratungen geliefert. Unsere Verbesserungsvorschläge wurden in den allermeisten Fällen aufgegriffen und umgesetzt. Die Nutzerfreundlichkeit der Datenbank DICE stand dabei ebenso im Focus wie das breite Printmedienangebot. Ausbau und

Modernisierung des Internetangebots bis hin zum Livestream von Vorträgen und Vorlesungen kamen hinzu. Heute bewegt sich ifo in puncto Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit wie kein anderes empirisches Wirtschaftsforschungsinstitut auf der Höhe der Zeit. Meinhard Knoche hat auch daran großen Anteil.

Bayern gibt sich bekanntlich nicht mit Mittelmaß zufrieden. Seit Ministerpräsident Edmund Stoiber muss es »Champions-League« sein. CESifo mit seinem Forschungsnetzwerk von über 1 300 Mitgliedern weltweit spielt längst in der Champions-League der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute. Das ist ganz wesentlich auch Meinhard Knoches Leistung. Er hinterlässt ein wohlbestelltes breites Feld. Darauf kann er stolz sein. Ich war und bin es mit ihm – zunächst als Partner im Wirtschaftsministerium und später beim Wirtschaftsbeirat der Union in Bayern

Ich habe Meinhard Knoche über zwei Jahrzehnte hinweg als außerordentlich integre und sympathische Persönlichkeit kennen und schätzen gelernt. Er war ein Macher, der seine Fähigkeiten und seine Arbeitskraft uneitel in den Dienst des ifo gestellt hat. Für das gute, vertrauensvolle und liebenswürdige Miteinander über zwei Jahrzehnte hinweg bin ich ihm dankbar. Die Zusammenarbeit mit Meinhard Knoche hat Spaß gemacht. Ich möchte ihn als beruflichen Wegbegleiter nicht missen.

Im neuen Lebensabschnitt, der vor ihm liegt, begleiten ihn meine besten Wünsche. Möge sich der Ruhestand seinen Präferenzen fügen, um es im Ökonomendeutsch ausdrücken. Langweilig wird ihm sicher nicht werden. Dazu hat er zu viele Interessen. Nicht zuletzt wird ihn seine wissenschaftliche Karriere, die er in den letzten Jahren neben seiner Managertätigkeit bei ifo vorangetrieben hat, in Schwung halten. In diesem Sinne ad multos annos.

Ich freue mich auf künftige Begegnungen.

ben der Leibniz-Gemeinschaft und Empfehlungen der Beiräte umgesetzt werden.

Meinem Eindruck nach gelang dies Meinhard Knoche zusammen mit Hans-Werner Sinn und jetzt mit Clemens Fuest in exzellenter Weise. Mit dieser Einschätzung bin ich nicht allein. 2013 ernannte die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf Meinhard Knoche zum Honorarprofessor. In der Begründung werden seine hervorragende Lehre und seine »besonderen Leistungen bei der Entwicklung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf dem Fachgebiet des Human Resource Managements« hervorgehoben. Davon hat das ifo fundamental profitiert.

Das unermüdliche Bestreben von Hans-Werner Sinn, wissenschaftliche Erkenntnisse zu vertiefen und praxistauglich zu machen, übernahm Meinhard Knoche für seinen Verantwortungsbereich im ifo und setzte es eindrucksvoll um. So leistete er seinen Beitrag, um sehr erfolgreiche Leiter einzelner ifo Zentren am ifo zu halten, wodurch in jüngerer Zeit der Zuschnitt der ifo Zentren stabil bleiben konnte. Dies ermöglichte Meinhard Knoche, sich verstärkt der Entwicklung von Projektmanagementstrukturen zu widmen, die seine umfangreiche Erfahrung eines erfolgreichen Managements von Projekten als auch deren Initiierung berücksichtigen.

Ein Ergebnis ist der 2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung genehmigte Projektantrag »Entwicklung, Umsetzung und Professionalisierung von Verwertungskonzepten in der außeruniversitären Wirtschaftsforschung«. Im Rahmen dieses Projekts sollen Managementstrukturen für Forschungsinstitute entwickelt werden, die den Informations- und Kommunikationsfluss sowohl zwischen den Instituten und der Politik als auch der Gesellschaft verbessern und ermöglichen, dass sich die Auswahl der Forschungsthemen und der Serviceleistungen stärker am gesellschaftlichen Bedarf orientieren kann. Letzteres ist eine Empfehlung der Leibniz-Gemeinschaft. Natürlich war dieses Projekt bereits mehrmals im Nutzerbeirat auf der Tagesordnung. An dieser Stelle möchte ich gerne erwähnen, dass die ifo-Leitung viele Vorschläge des Nutzerbeirats aufgegriffen und realisiert hat, was wiederum sehr motivierend für den Nutzerbeirat war.

Zum Abschluss möchte ich einen selektiven Überblick über die ständig ausgeweitete Servicepalette des ifo Instituts geben, wobei deren einzelnen Elemente regelmäßig im Nutzerbeirat evaluiert werden. Besonders traditionsreich ist hier die Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung konjunktureller Wirtschaftsdaten und -informationen, insbesondere die Erhebung und Verarbeitung von Umfragedaten. So basiert der ifo Geschäftsklimaindex, der seit 1972 veröffentlicht wird, auf Unternehmensbefragungen oder der 1981 eingeführte ifo World Economic Survey auf vierteljährlichen Befragungen von Experten weltweit. Die umfangreichen und weit zurückreichenden Umfragedaten des ifo nicht nur für die Berechnung der ifo-Indizes zu verwen-

den, sondern auch für die internationale empirische Wirtschaftsforschung in vielfältiger Weise nutzbar zu machen, war und ist ein wichtiges Anliegen des ifo, das von der Leibniz-Gemeinschaft nachdrücklich unterstützt wird, da es eine intensive gegenseitige Befruchtung von Forschung und Service ermöglicht.

Hieraus entstand die Idee, die Daten der ifo-Unternehmensbefragungen mit den Bilanzdaten der an den Umfragen teilnehmenden Unternehmen zu verknüpfen, um auf diese Weise für viele wissenschaftliche Fragestellungen eine bessere Datengrundlage zu schaffen und Wissenschaftlern unter Gewährleistung des Datenschutzes Zugang zu diesen Daten zu ermöglichen. Diese Idee wurde 2008 mit dem Economic & Business Data Center (EBDC) in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München realisiert. Das EBDC ist seit 2011 als Forschungsdatenzentrum des Rats für Sozial- und Wirtschaftsdaten akkreditiert. Mittlerweile umfasst die Servicefunktion des EBDC auch die Archivierung in der Forschung verwendeter Datensätze.

Ein weiterer Service des ifo Instituts ist die Zusammenstellung von Materialien zum internationalen Institutionenvergleich im Rahmen der Datenbank DICE – Database for Institutional Comparisons in Europe. DICE bietet dem Nutzer ländervergleichende, systematische Analysen von institutionellen Regulierungen, gesetzlichen Bestimmungen und deren Anwendungen für eine sehr breite Palette an ökonomischen Fragestellungen. Aus dem stetigen Bestreben, einen schnellen und verständlichen Zugang zu den Inhalten von DICE zu ermöglichen, entstand das DICE Visual Story Telling, das eine interaktive graphische Darstellung vieler DICE-Inhalte ermöglicht.

Zum Service des ifo gehört aber auch die klassische Aufgabe der Sammlung und Aufbereitung von nicht-selbsterhobenen Daten. Dazu zählt vor allem die graphische Aufbereitung makroökonomischer Daten und neuerdings eine Ressourcen-Datenbank des Zentrums für Energie, Klima und erschöpfbare Ressourcen.

Die Breitenbildung auf dem Gebiet der Ökonomie zu verbessern, ist ein weiteres wichtiges Anliegen des ifo. Hieraus entstand der ifo Wirtschaftskompass und die Rubrik »Aktuelles Stichwort« auf der ifo-Homepage. Im Entstehen ist auch ein Newsletter für Wirtschaftspädagogen.

Schließlich gibt es die große Mediathek der CESifo-Gruppe, deren Inhalte sich über Vorträge von internationalen Top-Wissenschaftlern, Vortragsreihen zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen bis hin zu Interviews mit ifo-Wissenschaftlern erstrecken. Damit wird Videomaterial für diverse Nutzergruppen bereitgestellt, zu denen Wissenschaftlern und Studenten ebenso wie Journalisten oder alle ökonomisch Interessierten gehören.

Einen zentralen Zugang zu allen ifo-Dienstleistungen muss die ifo-Homepage bieten. Deren Struktur und Design wird deshalb regelmäßig überprüft und bei entsprechendem Bedarf neu gestaltet. Ein grundlegendes

Ziel ist dabei immer die Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit für die diversen Nutzergruppen des ifo.

Meinhard Knoche hat in meinen Augen einen essentiellen Anteil daran, dass all diese Projekte verwirklicht werden konnten. Seinen Managementfähigkeiten, seiner Effizienz und Verlässlichkeit und seinem unermüdlichen Einsatz, oft an Wochenenden, manchmal sogar die Urlaube einschließend, haben das ifo und die Nutzer der ifo-Dienstleistungen sehr, sehr viel zu verdanken!

Im Namen des Nutzerbeirats möchte ich Meinhard Knoche hierfür einen ganz herzlichen Dank aussprechen. Ich möchte dabei ebenso seiner Familie danken, die sein unermüdliches Engagement für das ifo Institut über mehr als zwei Jahrzehnte mitgetragen hat. Aber auch Meinhard Knoche musste viele seiner privaten Vorlieben zurückstellen. Für die Zukunft bin ich schon auf seine nächsten Projekte gespannt, vielleicht im Bereich der Rockmusik? Der Nutzerbeirat wünscht Meinhard Knoche viel Erfolg für all die neuen Vorhaben und weiterhin eine so exzeptionelle Energie und Gesundheit. Alles, alles Gute!