

Clustermanagement, Teil 2/2

Wie Cluster Innovation und Wettbewerbsfähigkeit unterstützen

Die Weiterentwicklung des strategischen Managements und der Ausbau der internationalen Logistik, in Verbindung mit der Internettechnologie, haben zur Wiederbelebung der Clusterkonzepte geführt. Teil 1 dieser Serie beschrieb, worauf es bei Clusterorganisationen ankommt; dieser zweite Teil befasst sich mit der Entwicklung von Clustern.

› Dr. Eduard Hauser

Bei der Entwicklung von Clustern geht es in erster Linie darum, die finanzielle Unterstützung des Vorhabens zu sichern, damit der Cluster in einer ersten, embryonalen Phase überleben kann. Diese Rolle sollte im Idealfall eine öffentliche Institution übernehmen, wo Macht und Einfluss gleichzeitig geltend gemacht werden kann.

Mit der demokratischen Legitimation im Hintergrund wird ein weiterer Vorteil für die Startphase eines Clusters auf die Waagschale geworfen. Crowdfunding breitet sich aus und kann auch bei der Finanzierung von Start-ups und Clustern vermehrt beobachtet werden.

Relevante Unterstützung suchen

Die Erzielung der Relevanz für den Aufbau eines Clusters berücksichtigt verschiedene Aspekte. Die natürlichen Marktkräfte in einer Branche müssen ins Spiel gebracht werden können. Sponsoren werden im Idealfall gefunden. Diese können aus der Privatwirtschaft oder aus einer öffentlichen Institution stammen. Weil das Risiko zu scheitern gross ist, werden Private eher zurückhaltend sein.

In erster Linie geht es aber darum, dass die Branche, in welcher der Cluster aufgebaut werden soll, geistig erfasst wird. Dies geschieht über die Sammlung relevanter Statistiken. Im günstigen Fall können der Staat oder Verbände die gewünschten und nötigen Daten zur Verfügung stellen. Die Statistiken bilden die Basis für die Förderung der Wettbewerbs-

fähigkeit. Die kurzen Wege sind sicher von Vorteil bei der Grundlegung der Ausgangslage für den Cluster. Die Statistiken helfen, dass die wichtigen Player aus der Branche für den Cluster gewonnen werden können. Die Daten haben in der Regel vor allem für die mittelständischen Firmen eine grosse Bedeutung.

Die Kontaktnahme mit den Playern ist eine sehr schwierige sowie Zeit raubende Arbeit, denn vielfach wird nicht verstanden, worum es bei einem Cluster gehen soll und welche Vorteile ein Engagement hat. Die kurzfristige Perspektive der «low hanging fruits» widerspricht der mittel- bis langfristigen Perspektive eines Clusters. Weiter ist die Innovationsorientierung bei mittelständischen Firmen nicht automatisch gegeben, so dass die Überzeugungsarbeit für die Mitwirkung im Cluster auch diese Hürde nehmen muss.

In dieser ersten Phase muss es gelingen zu zeigen,

› dass mittelständische Firmen mit starker Vernetzung ein um den Faktor sieben verbessertes Umsatzwachstum haben können,

kurz & bündig

- › Cluster helfen den Wissens- und Technologie-Transfer zu fördern. Informelles Wissen und Können werden generiert.
- › Der Clusteraufbau folgt nach Regeln der evolutionären Entwicklung. Zentral sind die Gestaltung sozioökonomischer Beziehungen, das «soziale Kapital» und kulturelle Aspekte.
- › Bei der Entwicklung von Clustern geht es in erster Linie darum, die finanzielle Unterstützung des Vorhabens zu sichern, damit der Cluster in einer ersten Phase überleben kann.

- › dass die Entwicklung von Marktneuhheiten auf die Beschäftigung einen nachhaltigen Einfluss hat,
- › dass eine Erneuerungsstrategie nötig ist,
- › dass der Fachkräftemangel für Innovationen ein starkes Handicap ist,
- › dass die Geschäftsführung Mut braucht, um Erneuerungen auszulösen
- › und dass die Anwendung von Patenten ein wesentlicher Teil der Innovation sein kann.

Dann können die «low hanging fruits» relativiert werden. Dieser Prozess wird mit «letters of intent» abgeschlossen. Diese bilden eine «Sicherheit» dafür, dass eine Vorfinanzierung wirklich keine Illusion ist. Am überzeugendsten ist der Abschluss von einem «letter of intent» mit dem machtvollen und einflussreichen öffentlichen Partner.

Treiber für den Aufbau

Die Identifizierung und die Priorisierungen innerhalb des Clusters stehen beim nächsten Schritt im Zentrum. Die Treiber für den Aufbau des Clusters in der Branche müssen gefunden werden. Die Treiber sind häufig Vorzeigeunternehmen, die sich durch Innovationen hervorragen haben. Sie sind gut vernetzt, in der Regel international aufgestellt und spielen im Markt eine wesentliche Rolle. Dies bedeutet aber nicht, dass sie für eine Kooperation in einem Cluster offen sind. Der regionale oder nationale Ansatz ist bei der Fragestellung nach den Treibern wichtig, weil die Wettbewerbsorientierung lokal oder regional verankert ist.

Die Internationalisierung macht keinen Sinn, wenn die regionalen Treiber nicht in die Entwicklung des Clusters einbezogen worden sind. Die folgenden Teilaspekte sind zu beachten; Segmentierung der lokalen Wirtschaft, Identifikation der Firmen, Einbezug existierender Studien über die Sozioökonomie der Branche, Er-

zielung der ungeteilten Aufmerksamkeit eines Clusters über Kommunikation, Erstellung einer «short list» der Firmenvertreter und Entwicklung eines regionalen Cluster Portfolios. Die Segmentierung der lokalen Wirtschaft fördert das Begreifen der Wertschöpfungskette im Cluster. Fragen werden beantwortet wie: Welches sind die Lieferanten und Kunden? Welche Kundenanforderungen und -Bedürfnisse gibt es? Wie sind die Prozesse in den Clusterfirmen aufgebaut? Welche Brancheninteressen und -widerstände gibt es? Welche Gepflogenheiten sind wesentlich? So entsteht das Gespür und das Verständnis für den Cluster.

Der Analyseprozess

Die Identifikation der Firmen kann top-down oder bottom-up erfolgen. Der Analyseprozess baut auf den Statistiken auf. Erkenntnisse über Konzentrationen in der Branche werden gewonnen. Machtzentren werden so sichtbar, was für den Aufbau von Clustern wichtig ist. Das Gebaren der Branche wird transparent dargestellt. Es ist auch sinnvoll, dass über die Firmen in der Branche ein Ranking erstellt wird. Kriterien können die Wertschöpfung, Anzahl Mitarbeitende, Exportanteile oder die Anteile an Forschung und Entwicklung am Erlös sein.

Der Einbezug existierender Studien über die Sozioökonomie der Branche führt zu Erkenntnissen, die über ausschliesslich wirtschaftliche Aspekte hinausgehen. Es werden soziale Aspekte und Strukturen erkannt, die für die Kulturentwicklung im Cluster wesentlich sind. Die Clusteranalyse wird auf den Ebenen der Sozioökonomie und der Segmentierung vorgenommen, so dass gute Voraussetzungen dafür bestehen, dass die Aufmerksamkeit für den Cluster erwirkt werden kann.

Diese Art Aufbereitung der aktuellen Situation auf der Sach- und Kulturebene trägt dazu bei, dass eine Clusterorganisation näher betrachtet wird und das Interesse weckt. Wenn die wichtigen Player sich noch für die Clusterbildung ausspre-

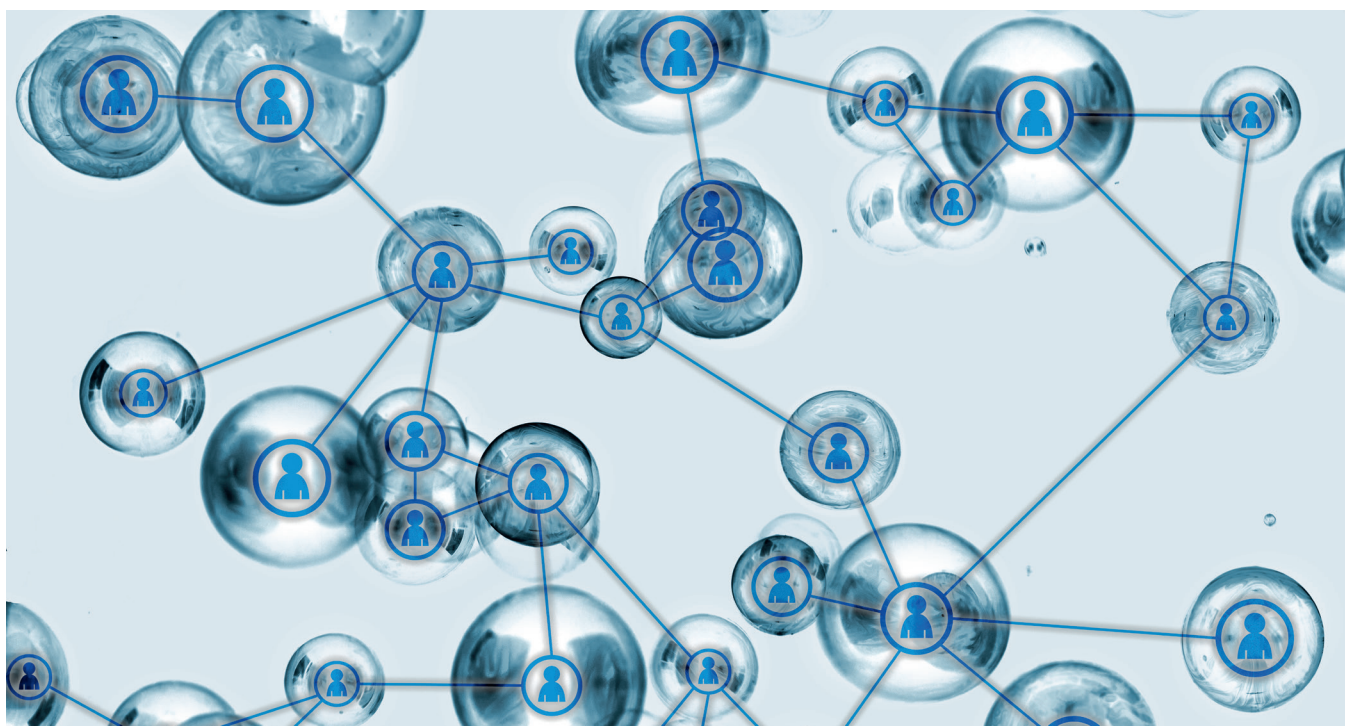
chen und gemachte Erfahrungen kommunizieren, kann dies einen Schneeballeffekt auslösen.

Die Erstellung einer «short list» und die Entwicklung eines regionalen Cluster Portfolios zeigt, dass die wichtigen Player der Branche ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen und dass ein Businessmodell für den Cluster aufgezeigt werden kann. Vernetzungen zwischen Firmen werden so aufgezeigt, dass beispielsweise die Beschäftigung im Zusammenhang mit der Clusteraktivität gesehen werden kann. Wenn die Outputs von den übrigen Firmen nicht zu weit weg sind, wird es möglich sein, diese für ein Mitwirken im Cluster zu gewinnen. Schliesslich kann auch der Vergleich mit anderen, ähnlich gelagerten Clustern sinnvoll sein. Dieser Weg für ein «cross clustering» beinhaltet wesentliche Innovationspositionen, die die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche unterstreichen.

Entwicklung der Basis

Die ganzheitlich vernetzte Analyse des Systems Cluster steht am Anfang der Basisentwicklung. Die wesentlichen Faktoren für den Aufbau eines Clusters – beispielsweise Produkte und Dienste, Marktdaten, Kultur etc. – werden miteinander in Beziehung gebracht. Die wechselseitigen Abhängigkeiten werden sichtbar und die Dynamik des Systems wird transparent. Die Chance einer nachhaltigen Einflussnahme beruht auf dem Verständnis der Prozesse; was wirkt im System stabilisierend, was aufschaukelnd, wie können die Interventionen im System gestaltet werden, damit dieses nicht kollabiert, sondern sich nachhaltig entwickelt? Alles Fragen, die für das Management des Clusters von grosser Bedeutung sind.

Die Formierung der Führungsgruppe ist ein weiteres Element für die Entwicklung der Basis. Leadership im Cluster ist eine wesentliche Grösse für die Entwicklung der Vision, der Formulierung und Umsetzung der Strategie sowie die Formulierung der operativen Zielsetzungen. Das



Führungsteam ist ein Gestaltungsgremium, kein Verwaltungsgremium. Die Seniorität in Verbindung mit dem Branchenwissen ist in der Führungsgruppe vorhanden. Das Thema Cluster wird beherrscht. Das Führungsteam lässt sich nicht vom Cluster beherrschen.

Die Grösse des Führungsteams liegt bei maximal sieben Personen, weil bei einer grösseren Anzahl die Komplexität der wechselseitigen Beziehungen exponentiell zunimmt, was die effiziente Führung des Clusters behindert oder unmöglich macht. Die Cluster bestellen einen Fachbeirat. Dieser operiert auf der Ebene Projekte und führt das Wissen aus der Wirtschaft und Wissenschaft zusammen.

Schliesslich sind diese Gremien komplementär zusammengesetzt. Die persönlichen Fähigkeiten ergänzen sich wechselseitig und die Alterskategorien sowie die Geschlechter werden in der Clusterführung repräsentiert. Die persönlichen Fähigkeiten können mit validierten Einschätzungsverfahren transparent gemacht werden. Ein Ansatz, der auf der Führungsebene noch relativ selten wahrgenommen wird. Wichtig ist bei diesen

Verfahren, dass sie wertschätzend konstruiert sind.

Kreation des Momentums

Das Momentum zu entwickeln, ist eine wichtige Phase für das Wachstum des Clusters. Beim quantitativen Momentum geht es um die kritische Grösse des Clusters, damit dieser wahrgenommen werden kann. Für die kritische Grösse stehen Firmen mit einem Wertschöpfungspotenzial von Bedeutung für die Branche und die Anzahl Arbeitsplätze, weil die Beschäftigung Steuersubstrat generiert.

Das qualitative Momentum bezieht sich auf die Akteure in einem Cluster. Diese sind in der Branche so vertreten, dass sie zum Public-Private-Partnership-Modell inhaltlich beitragen. Sie sind mit Hochschulen im Bereich des Wissens- und Technologietransfers Kooperationspartner. Die Repräsentanten dieser Firmen können im Cluster eine Leader-Rolle übernehmen, indem sie andere Partner regional so zusammenbringen, dass die Wettbewerbskraft der Branche gesteigert wird. Die internationale Vernetzung ist ebenfalls sehr wichtig, weil mit solchen Partnern neue

Märkte erschlossen werden können. Die Anzahl der Mitarbeitenden in Förderungsprogrammen gehört auch dazu. So wird der regionale und nationale Austausch möglich. Spielen all die erwähnten Faktoren zusammen, ist es möglich, die Bedeutung einer Branche zu steigern.

Die Entwicklung der wünschbaren Zukunft ist zur Erreichung des Momentums wichtig, weil ein Bild, welches Auskunft gibt über die Art und Weise der Stärkung des regionalen Wettbewerbs, dazugehört. Das Bild ist in einfacher Kurzform beschrieben und überstreicht einen Zeithorizont von rund fünf Jahren. Die Vision, die strategischen Erfolgspositionen und operativen Ziele sind mit der bildhaften Vorstellung und Szenarien verbunden. Die Roadmap zeigt auf, wie die Ziele in die Realität überführt werden.

Die Meilensteine sind bei Clusterorganisationen klar identifiziert und terminiert. Dies zeigt sich in der Projektabwicklung, wo mit modernen und gleichzeitig einfachen, verständlichen Methoden – beispielsweise mit der Meilenstein-Trend-Analyse – gearbeitet wird. Die Agenda für die Umsetzung der ersten Schritte ist

definiert. Der Clusterstart muss sehr gut geplant und von Erfolg gekrönt sein. Dafür ist zu empfehlen, dass eine Taskforce eingesetzt wird.

Die Gründungsversammlung des Clusters ist attraktiv. Sie bietet die Gelegenheit, sich mit Netzwerkern auszutauschen. Mit erfolgreichen Startveranstaltungen sollen neue Akteure an Land gezogen werden. Die Firmenvertreter müssen anlässlich der Gründungsversammlung ihre «low hanging fruits» erkennen. Selbstverständlich ist die Gründerversammlung mit einer attraktiven Berichterstattung in den Medien verbunden. Und die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass in dieser Art auch Verbände auf den Cluster aufmerksam werden.

Ausweitung der Basis

In dieser Phase geht es um die Sicherstellung des künftigen Wachstums und die Wahrnehmung der Zukunftschancen. Als erster Schritt erfolgt die Stabilisierung des bisher Erreichten. Es sind wesentliche Firmen gewonnen worden. Die Pflege der Kundenbeziehungen ist sehr wichtig und aufwendig. Es sind aber auch die gewonnenen Beziehungen zu den Hochschulen zu pflegen. Neue Forschungsergebnisse werden verfolgt und diskutiert.

Das gezielte Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit führen zur Ausweitung der Clusterbasis. Die Segmentierung der Zielgruppen wird erkannt und umgesetzt. Diese haben unterschiedliche Bedürfnisse im Bezug zur Gestaltung der zukünftigen Ausrichtung des Clusters.

Der Besuch oder die Mitwirkung an nationalen und internationalen Messen kann ein wesentlicher Teil der Öffentlichkeitsarbeit sein. Auf der Cluster-Webseite werden laufend Ergebnisse von Veranstaltungen, Forschungsergebnissen, Ergebnisse der Projekte etc. vorgestellt. Die Formalisierung des Clusters gehört in diese Phase. Es wird eine juristische Form für den Cluster bestimmt und umgesetzt. In der Regel sind es Vereine, die gegründet wer-

den. Nebst der Festlegung aller Rechte und Pflichten der Beteiligten sind auch die Vorteile einer juristischen Festlegung zu sehen; es geht um die Regelung des Umgangs mit geistigem Eigentum, die Möglichkeit, Konsortien zu bilden oder das Abholen von öffentlichen Geldern.

Auch Kooperationen mit anderen Clustern sind mit dieser Ausgangslage einfacher. Der Cluster muss eine entsprechende Reife haben, dass es Sinn macht, eine juristische Form anzustreben.

Die Tiefenanalyse des Clusters führt zu Benchmarkingdaten, die für die Zukunftsgestaltung und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Bedeutung sind.

Folgende Aspekte können einem Benchmarkingverfahren unterzogen werden:

- › Anzahl Clustermitglieder
- › Qualität der Mitgliedschaften

- › Anzahl mittelständischer Firmen und Grossfirmen im Cluster mit Wertschöpfung
- › Vertretene Key Player im Cluster
- › Vertretung und Wirkungen öffentlicher Institutionen und Verbände
- › Vertretung und Wirkungen von Hochschulen und Universitäten
- › Vision, Strategie und operative Ziele des Clusters
- › Geschäfts- sowie Organisationsmodell (Prozesse, Aufbauorganisation) des Clusters
- › Kompetenzregelung im Cluster und juristische Form
- › Ergebnisse der Förderung der Innovation und des Wettbewerbs
- › Ergebnisse von Projekten
- › Ergebnisse von Workshops, Tagungen
- › Ergebnisse von Messebesuchen
- › Grad des Bürokratismus
- › Finanzielle Situation; Grad der Selbstfinanzierung

Checkliste Clusteridee

Zur Prüfung einer eigenen Clusteridee müssen die folgenden Checkpunkte mit einem «Ja» beantwortet werden können:

- › Handelt es sich um eine Kooperation von Firmen in der gleichen Branche?
- › Sind auch öffentliche Institutionen eingebunden?
- › Ist eine (Vor)finanzierung gesichert?
- › Sind Verbände eingebunden?
- › Sind Hochschulen/Universitäten eingebunden?
- › Sind andere Forschungsinstitutionen eingebunden?
- › Ist die Organisation auf eine Region ausgerichtet?
- › Ist die Organisation auch national ausgerichtet?
- › Gibt es eine Vision, Strategie und operative Ziele für den Cluster?
- › Gibt es eine Roadmap für den Cluster?
- › Gibt es Öffentlichkeitsarbeit für den Cluster?
- › Ist die Förderung des Technologietransfers eine Zielsetzung?
- › Ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eine Zielsetzung?
- › Ist die Verbesserung der Innovation eine Zielsetzung?
- › Ist die Stärkung der Koopetition (Kooperation und Konkurrenz in einer Beziehung) eine Zielsetzung?
- › Ist die Berufsbildung eine Zielsetzung?
- › Ist die Beteiligung an Messen eine Zielsetzung?
- › Ist der Zugang zu Exportmärkten eine Zielsetzung?
- › Ist der Zugang zu internationalen Projekten eine Zielsetzung?
- › Ist eine Organisationsform vorhanden?
- › Sind wichtige Vertreter aus der Branche im Cluster aktiv?
- › Ist die Anzahl Mitglieder gross genug?
- › Gibt es ein Portal des Clusters?
- › Gibt es eine unterstützende Infrastruktur im Cluster?
- › Gibt es Ideen für die Förderung der Nachhaltigkeit im Cluster?

- › Zufriedenheit der Akteure
- › Medienwirksamkeit, Publikationen
- › Förderprogramme
- › Wachstum der Arbeitsplätze
- › Wachstum der Clusterwertschöpfung
- › Kooperationen national und international, horizontale und vertikale Kooperation/Netzwerke.

Die operationale Beobachtung dieser und anderer Werte trägt zur Weiterentwicklung des Clusters wesentlich bei; es ist eine Standortbestimmung, die die bisherige Entwicklung unverfälscht aufzeigt.

Momentum «Nachhaltigkeit»

Bei Nachhaltigkeit geht es um die Dauerhaftigkeit eines wirtschaftlich-sozialen Systems, das folgende Faktoren ganzheitlich vernetzt begreift:

- › Mit der Wirtschaft ist auch die Akademie stark einbezogen. Der Wissenschafts- und Technologietransfer ist das Thema. Neue Märkte sollen mit nachhaltig neuen Produkten und Diensten versorgt werden.
- › Bei der gesellschaftlich-kulturellen Seite, bei welcher in der Art der Clusterentwicklung ethisch-moralische Prinzipien gelten und Menschen in attraktiven Arbeitsbedingungen ihren Beitrag zur Clusterentwicklung leisten können.
- › Produkte und Dienste beziehen erneuerbare Energieträger ein, mit der Steigerung der Energieeffizienz.
- › Die Politik stellt Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Entwicklung des Wachstums zur Verfügung und schafft damit die Basis zur Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Die langfristige strategische Agenda sorgt dafür, dass komplexe, strategische Vorhaben angegangen werden. Die Ressourcen sind intensiv und höhere Risiken sind normal. Der Cluster wird aber als Ganzes nicht gefährdet. Es könnte sich um folgende Themen handeln:

- › Forschung und Entwicklung
- › Netzwerkentwicklung
- › Kommerzielle Kooperationen
- › Clusterdiffusion
- › Innovation und Technologietransfer
- › Ausbildung sowie Training von Fähigkeiten
- › Internationalisierung des Clusters
- › Politisches Lobbying

Die Nachhaltigkeit eines Clusters kann auch von der Verbindung zu anderen Clustern beeinflusst werden; Cross Clustering, Stärken, Schwächen, Hebelwirkungen mit anderen Clustern sind untersucht. Es geht um das Wachstum des Clusters. Die kommerzielle Entwicklung des Clusters kann leichter erreicht werden. Die Entwicklung einer spezifischen Unternehmenskultur, die Weiterentwicklung des Netzwerks zu Forschungs- und Entwicklungsorganisationen oder die Produktion von Wissen können Themen sein.

Das «Branding» für den Cluster ist in dieser Phase ebenfalls von grosser Bedeutung, weil dadurch die Unverwechselbarkeit im Sinne einer «unique selling proposition» erreicht werden kann. Auf der regionalen Ebene wird eine spezielle Identität erreicht. Diese unterstützt die

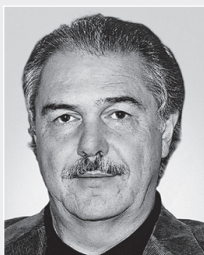
Weiterentwicklung des Clusters konstruktiv. Der Austausch mit anderen Clustern führt zu neuen Businessideen für die Lancierung von neuen Produkten und Diensten. Die internationalen Clusterverbindungen unterstützen vor allem die Exportorientierung. Sie sind aber auch eine Gelegenheit, in internationale Forschungs- und Entwicklungsprogramme einzusteigen.

Schliesslich gehört auch das Auslösen von Lernprozessen auf die Agenda. Die Basis bildet das bereits angesprochene Benchmarking auf der Basis von messbaren und beobachtbaren Kriterien. Je klarer die einzelnen Abschnitte und die Vergleichsgrössen definiert sind, desto einfacher ist die Ziehung eines Clusterfazits. Die damit verbundenen Lernprozesse sind Chancen für den Weiterausbau des Clusters.

Die so gewonnenen Einsichten werden an die Stakeholder kommuniziert. Wenn die öffentliche Hand bisher der einzige Investor ist, spielt die Berichterstattung an diese Institution eine ganz besonders wichtige Rolle, weil für die Steuerzahler transparent werden muss, dass die Steuerbeiträge gut investiert sind. «



Porträt



Dr. Eduard Hauser

Autor, Journalist, Berater

Dr. Eduard Hauser ist Autor und freier Journalist. Er studierte an der Universität St. Gallen Wirtschaftswissenschaften (lic. oec. HSG) und promovierte an der Newport University (USA) zum PhD of Business Administration. Er war als Personal- und Ausbildungsleiter sowie Organisations- und Projektleiter in der Industrie- und Dienstleistungsbranche tätig. Seit 1985 ist Hauser Inhaber der Hauser & Hauser AG, Beratung für Unternehmens- und Personalentwicklung, VR, Autor verschiedener Publikationen, Präsident von «entwicklung-schweiz.ch» und Vorstand bei Idee-Suisse.



Kontakt

hauser.eduard@gmail.com