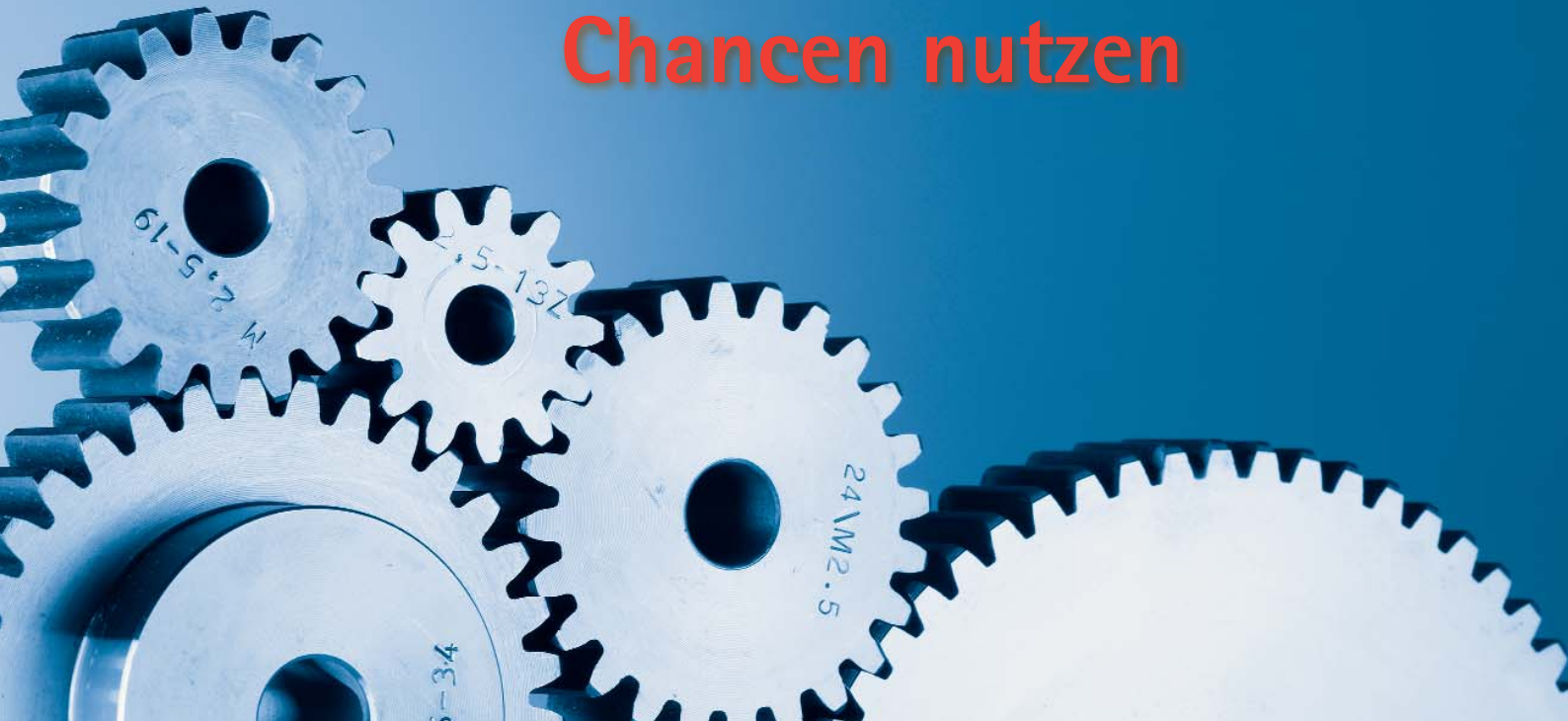


## Kooperationen in der Wirtschaft

# Stärken erkennen, Chancen nutzen



Erfolgreich auf dem globalen Markt ist, wer es versteht, seine Kräfte im Verbund vor Ort und in der Region zu bündeln. Innovative mittelständische Unternehmen wissen das – und arbeiten deshalb in Netzwerken und Clustern zusammen.

von Albrecht Fridrich\*

**V**on Clustern und Netzwerken ist in vergangener Zeit viel die Rede, nicht zuletzt, weil das baden-württembergische Wirtschaftsministerium auf Clusterpolitik als wichtiges und notwendiges Instrument der Innovationspolitik setzt und über ein eigens geschaffenes Referat wichtige Impulse gibt: Beispielhaft erwähnt seien der regionale Clusteratlas Baden-Württemberg mit der Darstellung baden-württembergischer Netzwerke und Cluster, das zum dritten Mal jährlich veranstaltete und vom RKW Baden-Württemberg organisierte Cluster-Forum sowie die landesweiten und regionalen Cluster-Wettbewerbe.

**U**nter den regionalen Preisträgern war im Jahr 2008 der Cluster Biopharmaxx der Bio-Region Ulm (Förderverein Biotechnologie

e. V.), der sich insbesondere im letzten Jahrzehnt herausragend weiterentwickelt hat und heute die europa- und weltweit führende Region auf dem Gebiet der Produktion von biotechnologischen Arzneimitteln ist. Auch im landesweiten Cluster-Wettbewerb für den Auf- und Ausbau des landesweiten Netzwerks Automotive ist unter der Antragstellung des RKW Baden-Württemberg der Ulmer Cluster Nutzfahrzeuge Schwaben (CNS) mit weiteren sieben automobilen Regionen Baden-Württembergs erfolgreich – alle neun Partner schließen sich zum Netzwerk Automotive BW zusammen.

### Von Netzwerken und Clustern

**D**och was versteht man unter Netzwerken und Clustern überhaupt? Das Rad nicht immer neu zu erfinden, sondern Kräfte bündeln und über Kooperation für alle Beteiligte Vorteile realisieren – das steckt hinter der Idee der (regionalen) Netzwerke. Es geht im Kern darum, Innovationsprozesse durch einen interdisziplinär angelegten organisierten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und zusätzlich den Forschungs-, Bildungs- und Wissenstransferinstitutionen zu ermöglichen und

Foto: eyeami – Fotolia.com

Netzwerke zu initiieren. In seiner höchsten Stufe reift ein Netzwerk zu einem Cluster. Darunter sind regionale Netzwerke von Produzenten und ihren Zulieferern sowie von Universitäten, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Dienstleistungsunternehmen, Unternehmensverbände und öffentlichen Institutionen zu verstehen. Die Akteure stehen miteinander in Liefer- und Wettbewerbsbeziehungen. Bekannte und historisch gewachsene Cluster sind zum Beispiel Detroit für die US-Automobilindustrie und Silicon Valley als Zentrum der global aktiven High-Tech-Industrie.

Von einem Cluster spricht man allerdings erst, wenn sich eine kritische Masse von Firmen in räumlicher Nähe zueinander befindet. Zudem müssen sie sich entlang einer oder mehrerer Wertschöpfungsketten ergänzen. Erst unter dieser Bedingung kann ein Wachstumspool entstehen, der Zulieferer und spezialisierte Dienstleister anzieht und Vorteile für die beteiligten Firmen schafft. Diese Vorteile erwachsen zum einen aus regionalen Gemeinsamkeiten wie dem lokal verfügbaren Personal und seiner Qualifizierung, zum anderen profitieren Cluster von einer verbesserten Arbeitsteilung innerhalb des Netzwerks. Die Firmen können sich so konsequent auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und ergänzende Tätigkeiten an kompetente Partner auslagern. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters ist das Ausmaß des Wissens, das zwischen den Akteuren verteilt ist. Es wird über informelle Kontakte und Arbeitsplatzwechsel ausgetauscht und schafft so neue Anwendungsmöglichkeiten.

Ein weiterer Vorteil von Clustern besteht in der Förderung von Innovationen. Dabei kommt es darauf an, die eigenen Stärken zu erkennen und die Chancen für den systematischen Aufbau von Clustern richtig einzuschätzen und umzusetzen. Dazu müssen Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft zusammenarbeiten. In Baden-Württemberg sind die Voraussetzungen dieser intensiven Zusammenarbeit besonders günstig, denn nicht von ungefähr ist unser Bundesland in Europa bereits heute das Innovationsland Nr. 1.

### Die Konkretisierung eines Clusters am Beispiel Biopharmaxx

Zur Definition eines Clusters ist das oberschwäbische Cluster Biopharmaxx beispielgebend. Denn: Sechzig Prozent der 30 führenden Pharmaunternehmen (65 Prozent Marktanteil) in Deutschland sind in der oberschwäbischen Region ansässig. Die gesamte Wertschöpfungskette, beginnend mit der präklinisch-experimentellen Forschung und Wirkstoffentwicklung über die Herstellung von Biopharmaka bis hin zur Ver-

marktung, ist in der Region repräsentiert mit einer interdisziplinären Vernetzung von Biotechnologie, Pharma und Diagnostik. Die Voraussetzungen mit der Wissenschaftsstadt Ulm, ihrer Universität, den Kliniken und den regionalen Unternehmen der Biotechnologie, Pharma, Diagnostik und Medizintechnik bieten eine optimale Plattform zur Weiterentwicklung der Medizin der Zukunft. Und das gemeinsame Ziel der Cluster-Beteiligten mit der interdisziplinären Förderung von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie einer Stärkung des nationalen und internationalen Standortmarketings weisen den Weg.

### Regionen als Grundlage für Cluster und Netzwerke

Im regionalen Clusteratlas Baden-Württemberg des Wirtschaftsministeriums von 2008 werden Zentren von Netzwerken, Initiativen und Clustern auch für den südöstlichen Teil Baden-Württembergs beschrieben. Gemeinsam bildet die bundesländerübergreifende Region Donau-Iller mit Ulm und Neu-Ulm das Oberzentrum. Damit wird deutlich, dass Cluster bzw. Clusteransätze über die gemeinsame Landesgrenze hinausreichen. Schwerpunkte in der Region Donau-Iller sind Cluster in den Bereichen Life Sciences, Automotive (Nutzfahrzeuge), Produktionstechnik (Maschinenbau) und Logistik.

Die Region Bodensee-Oberschwaben weist einen starken industriellen Kern entlang des Schussentals im Verdichtungsraum Friedrichshafen-Ravensburg auf. Auch im ländlichen Teil der Region existieren bedeutende Industrieunternehmen. Historisch betrachtet ging die Entwicklung der hier lokalisierten technologie-orientierten Cluster maßgeblich von der von Graf Zeppelin 1908 gegründeten Luftschiffbau Zeppelin GmbH in Friedrichshafen aus. Zudem ist die Region Bodensee-Oberschwaben als Tourismus- und Gesundheitsregion international bekannt. Cluster haben sich gebildet in den Bereichen Produktionstechnik (Maschinenbau), Automotive (Fahrzeugbau), Luft- und Raumfahrt, Engineering und Tourismus/Gesundheit.

### Treiber auf regionaler Ebene: die Industrie- und Handelskammern

Eine zentrale Rolle auf regionaler Ebene spielen hier die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg – für den südöstlichen Landesteil Baden-Württembergs die IHK Ulm und die IHK Bodensee-Oberschwaben. Denn sie geben wichtige Impulse für die Clusterbildung und -entwicklung und arbeiten auf der Netzwerkebene zur Erzeugung von Synergie-

### Cluster in Baden-Württemberg (Auswahl)

- Microtec Region Freiburg: the cluster of smart senses (<http://microtec-suedwest.de>)
- Zukunftsinitiative Future Aerospace Network ([www.lrbw.de](http://www.lrbw.de))
- Cluster Packaging Region ([www.packaging-excellence.de](http://www.packaging-excellence.de))
- Region der Energieeffizienz ([www.energieeffizienzagentur.de](http://www.energieeffizienzagentur.de))
- Nanovalley.eu ([www.nanovalley.eu](http://www.nanovalley.eu))

effekten mit Verbänden und Organisationen wie dem RKW Baden-Württemberg zusammen. Clustermanagement braucht einen „Kümmerer“, damit es voran geht: Netzwerke brauchen professionelles Netzwerkmanagement sowohl in Hinblick auf Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie Managementpraktiken als auch in Hinblick auf Personen als Moderatoren, Promotoren und Kümmerer, langfristig als Angestellte des Clusters. Wesentlich ist, dass sich Ehrenamtliche für die Belange und die Arbeit des Netzwerks bzw. Clusters engagieren. Zur Unterstützung und zum Aufbau der Clusterstruktur und -organisation leisten externe Berater insbesondere als Moderatoren immer wieder gute Dienste, zum Beispiel zur Formulierung von Leitbild, Zielen, Maßnahmen und Erfolgskriterien, der Entwicklung bedarfsgerechter Serviceleistungen, für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit und für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen. Neben der Unterstützung beim Clustermanagement bieten Berater im Rahmen ihrer Clusterarbeit auch konkrete Hilfen für einzelne Firmen an.

Auf dem Weg, die Vernetzung zu optimieren und die Kräfte zu bündeln, wurde bereits viel erreicht – in diesem Sinne gilt es weiterzumachen. Gerne bringt das RKW Baden-Württemberg seine Erfahrungen ein, um mit diesem Instrument der Wirtschaftsförderung den heimischen Standort zu stärken.

**\* Albrecht Fridrich ist seit 30 Jahren in der Wirtschaftsförderung und Beratung mittelständischer Unternehmen tätig. Als Geschäftsführer leitet er seit zwei Jahrzehnten die Geschicke des RKW Baden-Württemberg. Als Kooperationspartner mit den Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg ist das RKW seit den fünfziger Jahren gemeinsam in den Regionen Ulm und Bodensee-Oberschwaben für kleine und mittlere Betriebe aktiv.**

Weitere Informationen: [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)