

Clustermanagement, Teil 1/2

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. Was genau Cluster sind, worauf es bei Clusterorganisationen ankommt und wie Cluster entwickelt werden, zeigt dieser zweiteilige Beitrag.

› Dr. Eduard Hauser

«Cluster» sind Branchennetzwerke, die sich an der Wertschöpfungskette der Kunden, Lieferanten, der Academia, der Verbände und Behörden orientieren; man spricht vom «Public-Private-Partnership-Modell». Sie sind in der Anfangsphase so aufgebaut, dass die geografische Nähe der Mitglieder eine bedeutende Rolle spielt. Der US-amerikanische Ökonom M. E. Porter hat als Erster das Clusterkonzept 1990 formuliert und zu starker Beachtung geführt.

Revival der Clusterkonzepte

In der Schweiz sind rund 22 Cluster offiziell registriert; diese entsprechen den Kriterien, die an Clusterorganisationen angelegt werden. Darüber hinaus gibt es zwischen 65 und 70 Cluster-ähnliche Organisationsformen, die sich vor allem auf den Erfahrungs- und Wissensaustausch ausrichten. Die Schweizer Zahlen sind interessant, weil es keine Clusterpolitik des Bundes gibt.

Die Weiterentwicklung des strategischen Managements sowie der Ausbau der internationalen Logistik, in Verbindung mit der Internettechnologie, haben zur

Wiederbelebung der Clusterkonzepte geführt. Die Bedingungen der globalen Wirtschaft haben sich grundlegend geändert.

kurz & bündig

- › Cluster sind beziehungsorientierte Branchennetzwerke, welche die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit fördern.
- › Für eine erfolgreiche Clusterorganisation braucht es Visionen, klare Strategien und operative Zielsetzungen.
- › Wesentliche Strategien sind die horizontale und vertikale Kooperation, die Wettbewerbs- und Innovationsorientierung sowie die Nachhaltigkeit.
- › Der Clusteraufbau folgt nach Regeln der evolutionären Entwicklung. Zentral sind die Gestaltung sozio-ökonomischer Beziehungen, das «soziale Kapital» und kulturelle Aspekte.
- › Cluster helfen dabei, den Transfer von Wissen und Technologie zu fördern.

Der Zugang zu wichtigen Informationen per Mausclick hat die Bedeutung des Standorts einer Unternehmung stark relativiert. Bei genauem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass die sozialen und wirtschaftlichen Aktivitäten eines Landes immer noch auf begrenztem Raum stattfinden.

Dazu kommt, dass der globale Wettbewerb zwischen Ländern und Regionen besteht, nicht nur zwischen Unternehmen. Die Schweiz gehört zu den Gewinnern der Globalisierung: Von 1990 bis 1994 liegen die Einkommensgewinne je Einwohner in der Schweiz bei 39 240 CHF. Das ist der zweite Rang, hinter Japan. Standorte, mit ihren Vorteilen, sind häufig eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben sowie Wettbewerbsvorteile zu generieren. Wichtig sind dabei die politischen Rahmenbedingungen, die Steuern, die Nähe zu angesehenen Hochschulen und die kurzen Wege zu Firmen, die eine ergänzende Funktion in der Wertschöpfungskette übernehmen können. Beim Fokus der Standortwahl für einen Forschungsstandort stehen an den ersten Stellen die Verfügbarkeit und die Qualifikation internationaler Forschungs-

kräfte vor der politischen und ökonomischen Stabilität. An dritter Stelle folgt die Möglichkeit, mit Universitäten und öffentlichen Forschungsinstituten zusammenzuarbeiten.

Die drei wichtigsten Ergebnisse einer KPMG-Studie zeigen die folgenden Ergebnisse:

- › In der Schweiz haben rund ein Viertel der befragten Firmen Forschungszentren eingerichtet. Vorwiegend geschieht dies im Ausland.
- › Steuerliche Fördermassnahmen sind zu 72 Prozent als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt worden. Noch höher gewichtet sind nur die Kooperationsmöglichkeiten mit Universitäten oder anderen Bildungsinstitutionen (85%), der Zugang zu qualifiziertem Personal (94%) und die politische und wirtschaftliche Stabilität (95%).
- › 95 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die steuerlichen Fördermassnahmen für Forschung und Entwicklung in der Schweiz einen Einfluss auf die Entscheidung haben, der Schweiz den Vorzug als Standort zu geben.

Beispiel Zürich

Die «Greater Zürich Area» ist ein Beispiel für einen Standort, der so attraktiv ist, dass grosse wie auch kleine Unternehmen sich in der Region ansiedeln wollen. Mit diesen Hintergründen werden oft Cluster oder Cluster-ähnliche Gebilde entwickelt. Die Financial Times attestiert Zürich eine gute wirtschaftliche Zukunft. Beim Ranking mittelgrosser Städte Europas steht die Region Zürich an erster Stelle. Das wirtschaftliche Potenzial, Humankapital, Lebensqualität sowie Unternehmungsfreundlichkeit sind die Faktoren mit Spitzenwerten. Ein Problem sind die hohen Kosten und politische Rahmenbedingungen, beispielsweise die Umsetzung der Zuwanderungsinitiative, die zu Problemen bei der Rekrutierung von Talenten aus dem Ausland führen.



Im Zeitraum von 2009 bis 2014 sind 537 Firmen zugezogen, vor allem im Bereich IT. Der Zuzug von Google nach Zürich hat mitgeholfen, den ICT-Cluster zu begründen. Dasselbe gilt für die Life-Science-Branche. Insgesamt sind in der erwähnten Zeit rund 10 000 neue Vollzeit Arbeitsplätze entstanden. Die Aspekte von «Public-Private-Partnership», Kooperation mit den Behörden, Hochschulen, Verbänden, Mitbewerbern, ähnlich gelagerten Firmen werden so zusammengebracht, dass die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Innovationsfähigkeit gefördert wird.

Hürden

Kooperationen funktionieren aber nicht immer zufriedenstellend. Die möglichen Gründe dafür sind vielfältig. Es kann sein, dass unklare und unvollständige Zielvorstellungen die Kooperation behindern. Oft fehlt auch das Beharrungs- und Anpassungsvermögen. Zahlreiche mittelständische Firmen streben nach den «low hanging fruits». Sie fragen schnell: Was bringt die Kooperation und was kostet sie? Mit dieser Mentalität wird es schwierig, mittel- bis langfristige Kooperation zu gestalten. Häufig sind auch die Führungs-

systeme in der Praxis nicht kompatibel, verbunden mit einem hohen Koordinationsaufwand.

Das grundlegende Misstrauen, basierend auf schlechten Erfahrungen, kann auch ein Grund für mangelhafte Kooperation sein. Weiter werden auch die Möglichkeiten zu lernen zu wenig gesehen; der Erfahrungsaustausch muss mit Lernerlebnissen gekoppelt sein. Dies setzt voraus, dass Offenheit für neue Informationen besteht, in Verbindung mit der Fähigkeit, über die eigenen Wege zu reflektieren.

Worauf es ankommt

Nebst der Standortfrage und der Möglichkeit, Lernprozesse durch Kooperation auszulösen, werden die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft ins Zentrum der Betrachtung gerückt. Es kann ein Zusammenhang zwischen Standortqualität und Wettbewerbsfähigkeit vermutet werden. Für viele Firmen ist der Standort ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl, weil in Regionen mit Cluster die Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Mit dieser Optik sind die Anforderungen an das Management einer Firma sehr

wichtig. Nebst den bekannten Managementaufgaben geht es auch darum, den Cluster auszubauen und die Pflege der Beziehungen zu den Institutionen, mit welchen eine intensive Kooperation nötig ist, zu gestalten.

Bei Clusterorganisationen stehen vor allem fünf «Bausteine» im Fokus, die im Folgenden näher beleuchtet werden. Es sind dies Kooperationen, Strategien, Wettbewerbsorientierung, Innovationsorientierung und Nachhaltigkeit.

Kooperationen

Der Autor geht davon aus, dass soziale Beziehungen Clusterorganisationen zusammenhalten und es erst so möglich wird, Wertschöpfungsprozesse auszulösen. Wettbewerbsvorteile für Cluster können durch einen offenen Informationsaustausch, bei der Entdeckung wertschöpfender Austauschbeziehungen, durch die Bereitschaft Arbeitsprozesse zu synchronisieren und schliesslich durch einen starken Antrieb zur Veränderungsbereitschaft entstehen.

Immer geht es aber auch um irrationale Aspekte wie die Intuition oder das Gespür dafür, dass Austauschbeziehungen mittel- bis langfristig eine erwünschte Entwicklung auslösen könnten. Die soziale Struktur eines Clusters ist deshalb von grosser Bedeutung. Diesem Aspekt – dem sozialen Kapital – ist in der Betriebswirtschaftslehre bisher zu wenig Beachtung geschenkt worden.

Tragfähige Beziehungen entstehen nur bei Treffen von Angesicht zu Angesicht; die neuen Medien können die Qualität von Beziehungsmustern nicht ersetzen. Damit ist das Mass an Vertrauen angesprochen und das gegenseitige Verständnis, welches für erfolgreiche Cluster wichtig ist. Die auf diese Art und Weise entstehenden Netzwerke haben mit Hierarchien nichts zu tun. Schwächere und stärkere Bindungen stehen nebeneinander. Sie bilden die Basis von komplexen Netzwerken. Kleine Veränderungen in den Beziehungsmus-

tern können auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsbeziehungen starke Auswirkungen haben. Die Clusterleitungen sind gut beraten, wenn sie die sozialen Beziehungen in Clustern gestalten und koordinieren.

Strategien

Henry Mintzberg, kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management, formulierte «Strategie» ganz einfach: «Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen». Es geht immer um eine längerfristige Betrachtung. Dabei ist zentral, dass ein Wettbewerbsvorteil entwickelt werden kann. Basis dafür sind klare Entscheidungsmerkmale. Strategien können formuliert sein. Es ist aber auch möglich, dass die Strategie sich aus einer Unternehmung heraus entwickelt. In diesem Fall sind die Entscheidungsträger von grosser Bedeutung, weil diese die Strategie in der Firma verkörpern. Die Existenz von Strategien kann mit folgenden Fragen geprüft werden:

- › Ist eine Handlungsabsicht erkennbar?
- › Ist der Zweck umschrieben und deutlich erkennbar?
- › Sind widerspruchsfreie Verhaltensmuster erkennbar?
- › Ist die Positionierung der Firma/des Clusters in seiner Umwelt erkennbar?
- › Ist die Sichtweise und die Interpretation der Umwelt nachvollziehbar?

Zur Beantwortung dieser Fragen braucht es einen evolutionären Charakter des Strategieprozesses. Damit sind auch Lernprozesse für die ganze Organisation/Cluster verbunden. Nebst einem klaren Plan der Strategie ist aber die Umsetzung der Zweckbestimmung das Wichtigste und das Anspruchsvollste. Strategien formulieren ist relativ einfach, Strategien umsetzen ist anspruchsvoll und risikoreich. Bei den möglichen Unterscheidungen von Strategiearten passt für die Entwicklung von Clusterstrategien die «Konsens-Strategie» am besten. Es geht darum, eine Konvergenz der Aktivitäten von vielen Akteuren zu einem Thema oder Muster so

zusammenzufügen, dass der ganze Cluster durchdrungen wird und kein Bedarf an zentraler Richtungsgebung oder Steuerung entsteht.

Die Konsens-Strategie wächst durch wechselseitige Anpassung der Akteure aneinander. So entwickelt sich ein gemeinsames Muster, welches durch das soziale Netzwerk und das gemeinsame Verständnis getragen wird. Ein gutes Beispiel für ein gleitendes Kontinuum zwischen geplanten und emergenten Aspekten. Diese Sichtweise entspricht der oben aufgeführten Definition von Mintzberg. Dieses Verständnis ist der Schlüssel für strategisches Lernen im Cluster.

Zusammengefasst geht es bei Clusterstrategien um die folgenden Aspekte:

- › Die Aktivitätsfelder des Clusters sind eindeutig festgelegt
- › Das Handlungsprogramm ist in Relation zu den Konkurrenten festgelegt
- › Die Umweltsituation ist auf Chancen und Gefahren hin untersucht
- › Der Bezug zu den Ressourcen im Cluster ist hergestellt
- › Die zentralen Einstellungen und Werte im Cluster sind gespiegelt
- › Die Clusterstrategie ist ganzheitlich, das heisst auf alle Aspekte des Clusters ausgerichtet
- › Die Bedeutung für die Ertragslagen der im Cluster involvierten Firmen ist klar ersichtlich
- › Die Ressourcenbindungen im Cluster sind klar dargestellt
- › Die Clusterstrategie ist zukunftsorientiert aufgeleitet
- › Die Strategie ist das Ergebnis eines geplanten Prozesses
- › Die Massnahmenpläne zur Umsetzung der Clusterstrategie sind formuliert
- › Die Strategieumsetzung ist als Prozess erkennbar

Der «Clusterpreneur»

Der Kern der Clusterentwicklung sind Netzwerke, in welchen kooperiert wird. Die Basis für Kooperationen ist das Vertrauen, welches sich durch konkrete Zu-



sammenarbeiten entwickelt. Die Clusterleitungen spielen bei der Gestaltung der Kooperation die zentrale Rolle. Diese Funktion wird mit «Clusterpreneur» umschrieben, was begrifflich die Unternehmerschaft einschliesst. Der Clusterpreneur führt Akteure zusammen, baut Konsens auf und löst Synergien aus. Er bringt die unterschiedlichen Ziele in ein Gleichgewicht und sorgt für die mittel- bis langfristige Ausrichtung. Der Clusterpreneur verfügt über hohe Sozialkompetenz, mit welcher er Kontakte gestaltet und Kooperationen auslöst.

Horizontale und vertikale Kooperation

Kooperationen sind vertikal, wenn sie den Wertschöpfungsketten der Kunden, Lieferanten, den Zwischen- und Endprodukten folgen. Hier entstehen komplementäre Kompetenzen, die einen Wissensaustausch durch die Kooperation auslösen. In dieser Art werden Lernprozesse gefördert. Die ergänzenden Kompetenzen können zwischen Konkurrenten Kooperationen auslösen; man spricht dann von «Koopetition». Diese Form der Kooperation findet in der Praxis selten statt. Die horizontale Kooperation erfolgt zwischen Firmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. In diesem Fall sind die substitutiven Kompetenzen wichtig. Die Lernprozesse werden über die Beobachtung der Mitbewerber ausgelöst. Lernen geschieht über die erfolgreichen Konkurrenten. In beiden Fällen, sowohl der ho-

rizontalen als auch der vertikalen Kooperation, wird das implizite Wissen sowie Können gefördert, entweder über spontane Kontakte oder über systematisches Beobachten.

Der Wissensaustausch

Der Austausch von Wissen und Können ist Cluster-abhängig. In Biotechclustern wird Wissen vor allem über die Rekrutierung über andere Firmen und Hochschulen gefördert, aber auch über das Image des Clusters als Standort. Die Betroffenen geben an, dass es einen häufigen Wissensaustausch mit lokalen externen Stellen gibt. Der Austausch hat aber auch eine internationale Komponente. Das lokale und das internationale Moment des Wissensaustauschs zeigt einmal mehr die Bedeutung der lokalen Nähe, was für klassische Clusterorganisationen charakteristisch ist. Schliesslich wird auch der Kontakt mit Start-ups für den Wissensaustausch angeführt. Dies führt dazu, dass Cluster vor allem auch für Start-ups von Bedeutung sind. Bei ICT-Firmen geht der Wissensaustausch vor allem über Verbände oder Interessengruppen. Bei Cleantech-Clustern ist der Wissensaustausch noch nicht stark ausgeprägt, weil die Markt- und Forschungsbereiche weit auseinanderliegen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Cluster und ihre Funktionsweise bei Lernprozessen sehr differenziert zu betrachten sind.

Wir können festhalten, dass Cluster von Spezialwissen, von den Zulieferern, den

Diensten, der Forschung sowie Entwicklung, der Bildung und der Infrastruktur profitieren. Mit der Kooperation bilden sich Werte, Normen und Gesetze heraus, die Spielregeln für den Aufbau von Vertrauen zur Folge haben.

Wettbewerbsorientierung

Die Wettbewerbsorientierung ist ein wesentlicher Teil einer Grundstrategie. Auf der mikroökonomischen Ebene bieten Cluster ein dynamisches Umfeld und sind deshalb gut geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In unserer Zeit sind die Märkte globalisiert, was für die Clusterorganisationen mit grossen Herausforderungen verbunden ist. Die Wettbewerbsorientierung ist mit der Marktführerschaft verbunden und erfordert eine Differenzierung der Produkte, Dienstleistungen und der Märkte, was zu Nischenbildungen führen kann.

Durchdringungsstrategie

Der Wettbewerb findet auf bisherigen oder neuen Märkten, mit bisherigen oder neuen Produkten und Dienstleistungen statt. Die oben dargestellten Kooperationen auf vertikaler oder horizontaler Ebene sind wichtig, da sie strategische Lernprozesse einschliessen.

Die Vertiefung und Durchdringung bisheriger Märkte mit bisherigen Produkten ist eine Wettbewerbsorientierung, die mindestens mit 50 Prozent Erfolgswahr-

scheinlichkeit verbunden ist. Diese Art Wettbewerbsstrategie ist bei Clustern wenig zu beobachten, weil sie keine Neuerungen enthält. Die Durchdringungsstrategie ist aber nicht zu unterschätzen; grosse Anstrengungen sind selbst bei bekannten Produkten in Stammmärkten nötig, in Abhängigkeit von den herrschenden Konkurrenzverhältnissen.

Produktentwicklungsstrategien

Neuerungen sind bei der Strategie gefragt, wo es um neue Produkte geht, die in bisherige Märkte eingeführt werden sollen. Man spricht von «Produktentwicklungsstrategien», die mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von rund 25 Prozent verbunden sind. Clusterorganisationen sind dafür geeignet, weil über die Kooperation, die Lernprozesse und den Austausch von Wissen und Können neue Produkte entwickelt werden können.

Neue Märkte mit bisherigen Produkten zu versehen ist eine weitere, wettbewerbsstrategische Möglichkeit. Neue Märkte zu erobern ist grundsätzlich anspruchsvoller, als neue Produkte zu entwickeln. Die Erfolgswahrscheinlichkeit liegt bei geschätzten 20 Prozent, ist geringer als bei der Strategie, neue Produkte in bisherigen Märkten zu platzieren. Die Netzwerke bei Clustern können sehr hilfreich sein, sich auf den Weg des Erfolgs zu begeben. Es wird aber vorausgesetzt, dass es Kooperationspartner gibt, die die neuen Märkte kennen und über Erfahrungen verfügen.

Diversifikationsstrategie

Schliesslich bleibt noch die schwierigste Wettbewerbsstrategie zu erwähnen. Es geht darum, neue Produkte in neuen Märkten einzuführen. Diese Strategie ist als Diversifikationsstrategie bekannt und mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von nur noch fünf Prozent in Verbindung zu bringen. Bei dieser Strategie spricht man auch von «Innovation». Dies bedeutet nicht, dass die Produktentwicklung und Marktentwicklung keinen innovativen Charakter haben. Die Wettbewerbsstrategie «Diversifikation» ist für Clusterorganisationen sehr geeignet, ist aber nur erfolg-

reich, wenn die strategischen Lernprozesse funktionieren und das Vertrauen unter den Akteuren vorhanden ist. Eine gute Voraussetzung für den Erfolg ist bei dieser Strategie auch die Koopetition, die – wie schon erwähnt – sehr selten vorkommt. Die Innovationen sind heute vor allem dann erfolgreich, wenn disruptive Modelle umgesetzt werden. Das bedeutet, dass neue Geschäftsmodelle – in der Regel Informatik-gestützt – implementiert werden, die mit allen bisherigen Gewohnheiten und Verfahren brechen.

Der Wettbewerbsindex

Auf der makroökonomischen Ebene wird für Volkswirtschaften der jährliche IMD-Wettbewerbsindex erhoben (Competitiveness Ranking). Dieser vergleicht Volkswirtschaften bei den Kriterien: volkswirtschaftliche Leistung, politische Effizienz, wirtschaftliche Effizienz und Infrastruktur. Die Einschätzungen basieren auf einer Umfrage bei 5400 Wirtschaftsführern. Unbestritten ist, dass die politische Stabilität wesentlich auf die Wettbewerbsfähigkeit Einfluss nimmt. Die Schweiz steht, hinter Hongkong, an zweiter Stelle. Diese Rangierung korrespondiert auch mit dem Spitzenplatz im Innovationsranking. Die Schweiz hat sich mit ihrer Wirtschaft als sehr resistent gezeigt. Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses hat nicht die befürchteten Spuren hinterlassen.

Weiter gilt die Infrastruktur des Landes als hervorragend. Die Arbeitsmarktpolitik gehört auch dazu. Selbst die Verwaltung und die Gesamtproduktivität wird als effizient eingestuft, was eher überrascht. Grenzbereiche sind die Abschottung, die Subventionspolitik und die hohen IT-Kosten sowie die Mieten. Wegen des schwierigen Entscheidungsbildungsprozesses in der Politik schlägt Prof. Stephan Garelli vom IMD einen nationalen Infrastrukturfonds vor, der auf den aktuellen Devisenreserven von rund 600 Milliarden aufbauen könnte.

Die Nationalbank könnte diesen Staatsfonds einrichten. Dringende Finanzierungsfragen könnten in dieser Art gelöst

werden. Man kann auf die politische Diskussion wirklich gespannt sein.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Produktentwicklungs-, die Marktentwicklungs- und die Diversifikationsstrategie für die Wettbewerbsfähigkeit von Clustern geeignet sind. Vorausgesetzt ist, dass die vertikale und horizontale Kooperation in den Netzwerken auf Vertrauen basiert.

Innovationsorientierung

Die Innovationsorientierung ist mit der Wettbewerbsstrategie stark verbunden. Man kann also davon ausgehen, dass der Wettbewerb Innovationen auslöst. Innovationen sind erfolgreiche Umsetzungen von zukunftsorientierten Ideen in die unternehmerische Realität. Diese sind wichtiger denn je. Gesättigte Märkte, der globale Wettbewerb, die Internationalisierung, schnellere Produktlebenszyklen sind Beispiele dafür, dass Firmen zu innovativen Leistungen gezwungen werden. Beim Innovieren werden verschiedene Formen unterschieden:

- › Prozess- oder verfahrensorientierte Innovationen
- › Soziale Innovationen
- › Produkte- sowie Dienstleistungsinnovationen
- › Disruptive Innovationen durch Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Durch die Gestaltung von Kooperationen und den systematischen Wissens- und Erfahrungsaustausch können die vier erwähnten Innovationsformen wesentlich zur Bildung und Weiterentwicklung von Clusterorganisationen beitragen. Startups sind in der Regel innovationsorientierte Firmen. Sie schaffen vornehmlich Produkte- oder Dienstleistungsinnovationen oder disruptive Innovationen.

Die Prozess- oder Verfahrensinnovationen fokussieren auf die Steigerung der Effizienz. Davon ausgehend, dass in den betrieblichen Abläufen viel Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Für die Unter-

nehmen kann empfohlen werden, ein systematisches Ideenmanagement zu implementieren. In Clusterorganisationen bietet sich durch das Zusammenwirken von verschiedenen Akteuren automatisch ein Effizienzsteigerungsprogramm an. Soziale Innovationen meinen im Kontext von Clusterorganisationen neue Arbeits- und Kooperationsformen, die nach dem Prinzip der Arbeitsflexibilität aufgebaut sind.

«Cross-Clustering» ist eine Option, Innovationen auszulösen. In der Praxis wird von dieser Möglichkeit noch zu wenig Gebrauch gemacht, ähnlich wie beim Modell der Koopetition. Eine Untersuchung der Hochschule Luzern zeigt, dass verschiedene Cluster Informationen und Erfahrungen austauschen. Die Zusammenarbeit auf Projektebene, um neue Ideen für Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, fehlt aber noch. Der Schwerpunkt der übergreifenden Tätigkeiten liegt bei wechselseitigen Einladungen zu Weiterbildungen – eine Art, das bestehende Netzwerk zu vergrössern. Lediglich der Medical Cluster hat mit dem Präzisionscluster in Bern ein Projekt ausgelöst. Es wird angeführt, dass es zu wenig Situationen gibt, die Mehrwerte für die Beteiligten auslösen, und dass die Mittel für Cross-Clustering fehlen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Verbindung von Clusterorganisationen mit der Kreativwirtschaft, die zu einem wesentlichen Träger von Arbeitsplätzen geworden ist. Es ist dabei vorstellbar, dass Kunstschaffende auf verschiedenen Ebenen für Firmen tätig sein können, zum Beispiel bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienste.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit bei gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten ist eine weitere Grundstrategie für Clusterorganisationen. Die Konzepte zur gesellschaftlichen Verantwortung von Firmen – Corporate Social Responsibility – werden von immer mehr Firmen aufgenommen und inhaltlich thematisiert. Der

Schwerpunkt liegt auf dem Umgang mit der Ökologie, das heisst, beim nachhaltigen Wirtschaften. Diese Konzepte sind für Cluster und ihre künftige Entwicklung wichtige Themenkreise. Für Nachhaltigkeitsstrategien können die folgenden Themenkreise von Bedeutung sein:

- › Im gesellschaftlichen Bereich sind es Themen wie faire Arbeitsbedingungen, gerechte Einkommensverteilung, respektierte Bedürfnisse der Bevölkerung, Gleichstellung der Geschlechter und der Alterssegmente, transparente Kommunikation nach innen und aussen.
- › Im ökologischen Bereich sind es die erneuerbaren Energieressourcen mit Konzepten für deren Nutzung, das Gleichgewicht zwischen privatem und öffent-

lichem Verkehr, die CO₂-Produktion sowie die Kompensation und das Abfallmanagement.

- › Im wirtschaftlichen Bereich sind es die Auswahl an unabhängigen Produkten, die langfristige regionale Wertschöpfung, angepasste lokale Produkte, der langfristige Erfolg der Unternehmen, der Erhalt und die Schöpfung lokaler Arbeitsplätze oder auch die flexible Infrastruktur.

Diese Beispiele zeigen starken Handlungsbedarf für Akteure im Cluster und für die Ausrichtung des Clusters als Ganzes.

Der zweite Teil der zweiteiligen Serie in der nächsten Ausgabe des «KMU-Magazin» beschreibt, wie Cluster entwickelt werden. ‹‹

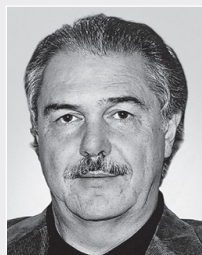


Quellenhinweise

- M. E. Porter: The Competitive Advantages of Nations, New York 1990
 MMB, 20.2.2017; Dossier Globalisierung
 European Cities and Regions of the Future, Financial Times (2015)
 H. Mintzberg: Patterns of Strategy Formulation, Management Science 24, 1978
 N. Geilinger, A. Martinecz: Cluster machen Unternehmen erfolgreicher; Einblick – Technopark Zürich, Oktober 2015
 S. Baumgartner: Cross Industry Innovation; Hochschule Luzern, Mai 2013



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 New Port 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