

Von der Kooperation übers Netzwerk zum Cluster –
der neue Weg der Wirtschaft

Starke Netze für fette Fänge

Der Alpenraum hat mit seiner ständig wachsenden Kompetenz und vielfältigen Erfahrung in nachhaltigem Wirtschaften die Chance, eine Spitzenposition im globalen Wettbewerb zwischen den Regionen einzunehmen. Kooperationen, Netzwerke und Clusters können einen entscheidenden Beitrag dazu leisten.

Ein dominierender Trend hin zu Netzwerken ist kennzeichnend für unsere Zeit. Diese Entwicklung wird vor allem von drei Triebkräften bestimmt: von einem wirtschaftlichen Strukturwandel zu flexibleren Produktionsformen und hohen Innovationsraten (flexible Spezialisierung, Konzentration auf die Kernkompetenzen, Kundenorientierung etc.), dann von den Wettbewerbsvorteilen kleiner, projektorientierter Organisationen mit flachen Hierarchien und hoher Flexibilität gegenüber grossen hierarchischen Organisationen, und nicht zuletzt von der raschen Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.

Netzwerke bauen auf Kooperationen

Netzwerke zwischen Personen, Projekten und Unternehmen bieten zahlreiche Vorteile. So sind sie flexibler als hierarchische Organisationen, fördern die Synergien zwischen externem und internem Wissen, Kreativität und Innovationen, sie verringern das Risiko neuer Entwicklungen – und vieles mehr. Netzwerke in der Wirtschaft bilden sich meist, wenn sich erfolgreiche Unternehmenskooperationen zu grösseren Meta-Kooperationen verbinden. Kooperationen sind die Voraussetzung für die Entstehung von komplexen Netzwerken. Umgekehrt schaffen Netzwerke einen Nährboden für die Gründung neuer Unternehmen und Unternehmenskooperationen.

Kooperation ist, lexikalisch ausgedrückt, «gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung». Nach dem Motto «gemeinsam sind wir stärker» bringen die beteiligten Akteure ihre besonderen Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit sollte jedenfalls grösser werden als die Summe der einzelnen Leistungen. Darin besteht der

Mehrwert einer Kooperation. Kooperationen sind zumindest durch folgende sechs Merkmale gekennzeichnet:

Identifizierbare Partner: Die Kooperationspartner wissen voneinander – jedem Kooperationspartner ist bekannt, welche anderen Partner beteiligt sind.

Nutzenorientierung: Jeder Kooperationspartner erwartet einen Nutzen für sich selbst. Die Partner gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur oder jedenfalls leichter durch die Kooperation erzielt werden kann.

Stärkenorientierung: Die Kooperationspartner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren jeweiligen Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken der Kooperationspartner.

Partielle Kopplung: Die Kooperationspartner bringen bestimmte Stärken ein, aber niemals sich selbst als Ganzes.

Eigenständigkeit: Die Kooperationspartner bewahren ihre Autonomie.

Systemcharakter: Durch die Kooperation entsteht ein neues soziales System mit einer ihm eigenen Entwicklungsdynamik und Unberechenbarkeit.

Anspruchsvolle Beziehungsarbeit

Das Management und der Erfolg von Unternehmenskooperationen werden massgeblich davon bestimmt, inwieweit diese Merkmale tatsächlich berücksichtigt und aktiv gestaltet werden. Unternehmenskooperationen sind meist sehr anspruchsvolle Projekte, die den beteiligten Akteuren ein hohes Mass an Geduld, Erfahrung und Professionalität abverlangen. Hinzu kommt, dass Kooperationen sehr lebendige soziale Systeme darstellen, die sich laufend verändern und sich nicht bis ins letzte Detail planen lassen. Kooperationen sind eben mehr als bloss die Summe ihrer Teile. Es ist wie im Beziehungsleben – selbst die

vertrauensvollsten Verbindungen sind nicht vor Krisen gefeit, und oft gibt es gute Gründe, eine Kooperation besser früher als zu spät abubrechen, oder überhaupt bleiben zu lassen.

Spielerische Suche nach neuen Möglichkeiten

Kooperationen und Netzwerke sind zwei Phänomene, die viele Gemeinsamkeiten aber auch deutliche Unterschiede aufweisen. Während in Kooperationen sehr klar unterschieden werden kann, wer dazugehört und wer nicht, ist diese Grenzziehung in Netzwerken so eindeutig nicht mehr möglich. Es besteht häufig keine formal zu beschliessende Mitgliedschaft sondern ein mehr oder weniger starkes Eingebundensein. Denn in Netzwerken geht es primär nicht um die Erreichung eines gemeinsamen Zieles, sondern vielmehr um die Möglichkeit, andere Akteure zu erreichen. Netzwerke sind offene Systeme. Sie können als «soziale Infrastrukturen» bezeichnet werden, die dafür genutzt werden, Beziehungen zu anderen Akteuren herzustellen. Diese soziale Infrastruktur kann für sehr viele Menschen und Unternehmen einen hohen Nutzen schaffen.

Die Errichtung und Erhaltung dieser sozialen Infrastrukturen erfordern, ähnlich wie bei materiellen Netzwerken, einen beträchtlichen Ressourceneinsatz. Grosse und komplexe Netzwerke werden daher nicht von einzelnen Akteuren errichtet, sondern brauchen das langfristige und komplexe Zusammenspiel einer grossen Vielzahl und Vielfalt von Akteuren. Soziale Netzwerke benötigen für ihr Entstehen sehr viel Zeit. Die Kopplung zwischen den Akteuren im Netzwerk ist deutlich loser als in Kooperationen, es gibt weniger Verbindlichkeit. Der Steuerbarkeit und Gestaltbarkeit von netzwerkartigen Verbänden sind noch engere Grenzen gesetzt als bei Kooperationen.

Eine besondere Form von Wirtschaftsnetzwerken sind so genannte regionale Wirtschaftskluster. Sie sind das Ergebnis langfristiger räumlicher Spezialisierungsprozesse und der damit verbundenen Herausbildung regionaler Wettbewerbsvorteile. Das Phänomen der Spezialisierung von Regionen ist nicht neu, wie die Beispiele der Schiffsbau-Zentren der Antike, die Tuchmacher in Flandern oder die Glasindustrie in Böhmen zeigen. Heute sind es etwa der Filmcluster Hollywoods oder der Silicon Valley Cluster in Kalifornien, welche die globale Netzwerkgesellschaft antreiben. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter hat Ende der 80er Jahre damit begonnen, die Gründe zu erforschen, die in bestimmten Regionen für überdurchschnittliches Wachstum und Beschäftigung sorgten. Dabei beobachtete er, dass sich in erfolgreichen Regionen Unternehmen und Institutionen aus einer bestimmten Branche relativ kleinräumig konzentrieren, mitein-

ander eng verbunden sind und auf verschiedensten Ebenen kooperieren. Diese Verbindungen ergeben sich z. B. durch den Einsatz gemeinsamer Technik, die Nutzung gemeinsamer Verkaufswege, die Organisation gemeinsamer Weiterbildungsprogramme oder die Gründung

sätzliche Unternehmen siedeln sich an. Weiter erkannte Porter die wichtige Rolle, die unterstützende Einrichtungen auf die wirtschaftliche Entwicklung in erfolgreichen Regionen haben. Das sind etwa Hochschulen, Forschungseinrichtungen, wirtschaftsnahe Dienstleister,

Soziale Netzwerke benötigen für ihr Entstehen sehr viel Zeit.

gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Obwohl diese Unternehmen in Konkurrenz zueinander stehen, sind sie durch Kooperationen miteinander verknüpft.

Aufgrund der räumlichen Nähe existieren vielfache persönliche Kontakte auf allen Hierarchiestufen der Unternehmen. Internes und externes Wissen wird laufend ausgetauscht, gemeinsam findet man zu neuen Lösungen. Die Unternehmen werden produktiver und die gesamte Wirtschaftsregion interessanter. Zu-

Behörden, Kammern, Weiterbildungseinrichtungen etc. Dabei ist die netzwerkartige Kombination aus wissenschaftlichen Einrichtungen, Infrastruktur, politischen Rahmenbedingungen und qualifizierten, erfahrenen Arbeitskräften besonders wichtig.

In Europa wurden daher in den 1990er-Jahren zahlreiche wirtschaftspolitische Initiativen und entsprechende öffentliche Programme (EU-Strukturfonds, EU-Gemeinschaftsinitiativen, nationale und regionale Programme zur Förderung der



Ein Silicon Valley der Alpen: Wirtschaftskluster sind das Ergebnis der Spezialisierung einer Region.

Kooperation zwischen KMU etc.) gestartet, um diese positiven Effekte der regionalen Clusterbildung zu unterstützen. Die öffentliche Hand sollte allerdings nicht versuchen, Cluster zu schaffen.

penraum mehr als hundert regionale Wirtschaftscluster existieren. In ihrer Gesamtheit geben sie ein eindrucksvolles Spiegelbild der wirtschaftlichen Stärken sowie der natürlichen und gesell-

Cluster werden durch den Markt geboren und entwickeln sich über mehrere Dekaden hinweg.

Cluster werden durch den Markt geboren und entwickeln sich über mehrere Dekaden hinweg. Die öffentliche Hand kann aber als Katalysator wirken. So wurde beispielsweise im Bundesland Salzburg Ende der 1990er-Jahre seitens der regionalen Wirtschaftspolitik eine Clusterinitiative für die Holzbranche gegründet, mit der die Kooperationsfähigkeit der Betriebe und damit die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten regionalen Holzwirtschaft angeregt werden sollten. Die Holzbranche in Salzburg umfasst rund 1'300 Betriebe mit rund 8'000 Beschäftigten, etwa 80 % davon sind Kleinbetriebe mit weniger als 10 MitarbeiterInnen. Die Clusterinitiative wurde als gemeinsames Projekt der Landesverwaltung und der Interessensvertretung der Holzbranche eingerichtet. Nach mehr als sieben Jahren Clusterentwicklung ist es hier gelungen, rund 60 regionale Unternehmenskooperationen anzuregen, an denen sich rund ein Viertel aller Unternehmen der Branche beteiligt. Anzunehmen ist, dass im gesamten Al-

penraum mehr als hundert regionale Wirtschaftscluster existieren. In ihrer Gesamtheit geben sie ein eindrucksvolles Spiegelbild der wirtschaftlichen Stärken sowie der natürlichen und gesellschaftlichen Ressourcen der gesamten Alpenregion im Vergleich zu anderen Weltregionen. Die Vielfalt dieser Netzwerke ist gross. Sie reicht von den traditionellen, bereits seit mehreren Jahrhunderten erfolgreichen Regionalclustern wie etwa dem Uhrmachercluster im Schweizer Jura oder dem Finanzcluster in Zürich bis zu den neuen wissensbasierten Wirtschaftsnetzwerken der vergleichsweise jungen Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik, Biotechnologie, Mechatronik, Creative Industries etc. Der wirtschaftliche Erfolg dieser regionalen Netzwerke ist enorm, viele von ihnen verfügen über einen beträchtlichen Weltmarktanteil in ihren jeweiligen Wirtschaftsbereichen. Meist entstehen solche Cluster in städtischen Agglomerationen – und zwar sowohl in kleineren Städten als auch in bzw. rund um die Grossstädte. In ländlichen Regionen sind sie eher selten anzutreffen. Vieles spricht aus heutiger Sicht dafür, dass die Alpenregion gerade mit ihrem enormen Know-how-Potenzial für Nach-

haltigkeitslösungen in Zukunft eine Spitzenposition im globalen Wettbewerb zwischen den Regionen einnehmen kann. In den Bereichen Umwelttechnik, nachwachsende Rohstoffe und nachhaltige Ressourcennutzung haben sich hier bereits mehrere international erfolgreiche Cluster gebildet. Sie leisten damit auch einen wichtigen Beitrag für nachhaltiges Wirtschaften im Alpenraum. Die tatsächlichen Nachhaltigkeitseffekte werden letztlich von den Zielsetzungen, den Interessen der beteiligten Akteure und den Umsetzungserfolgen dieser Verbände abhängen. Je stärker sich die einzelnen Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit öffnen, umso mehr wird es auch in ihren Unternehmensnetzwerken Eingang finden. Netzwerke bieten jedoch keine pauschale Garantie für mehr Nachhaltigkeit. Netzwerke können aufgrund ihrer kurzen Kommunikationswege und ihrer hohen Flexibilität nachhaltigkeitseffektive Lösungen durchaus begünstigen. Sie können aber gerade wegen ihrer Offenheit und Unverbindlichkeit die Umsetzung solcher Lösungen auch beträchtlich behindern.

Harald Payer, ÖAR Regionalberatung GmbH, Wien

Ausgewählte Beispiele regionaler Wirtschaftscluster

Deutschland	Bio-Tech Region München, Automobilzulieferindustrie in Bayern, Visual Computing Cluster Baden-Württemberg
Frankreich	Brillenrahmenherstellung im Haut-Jura, Aerospace Cluster in Rhone-Alpes, Biotechnologie-Cluster Rhone-Alpes, Wintersportindustrie in Rhone-Alpes, Digital Entertainment Rhone-Alpes
Italien	Sesselkomponentencluster Udine, Seidenstoffverarbeitung in Como, Goldschmiedekunst in Vicenza, Keramikindustrie in der Emilia-Romagna, IT & Software in Bolzano, Holzcluster Südtirol, Cluster Alpine Network Südtirol
Österreich	Automobil- und Zulieferindustrie in der Steiermark, Eco World Styria, Clusterland Oberösterreich (Automobil, Kunststoff, Möbel und Holzbau, Gesundheit, Mechatronik), Holzcluster Salzburg, Bau-Energie-Umwelt-Cluster Niederösterreich, Wellbeing Cluster Niederösterreich, Automotive Cluster Vienna Region
Schweiz	Finanzcluster Zürich, Creative Industries Zürich, Uhrencluster Jura, Berner Medizintechnik-Cluster, Nahrungsmittel-Cluster,
Slowenien	HVAC Cluster (heating, ventilation, air conditioning), Textilcluster Slowenien, Spielzeugherstellungscluster, Transportlogistik, Werkzeugbau, Giz Geodetskih Izvajalcev Slovenia