

innovation positioning system



Innovationspolitische Standpunkte aus der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH



Clustertrends in Europa und europäische Clusterpolitik

Dr. Gerd Meier zu Köcker



Entwicklungszeiträume zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit

Sabine Globisch



Netzwerke - Türöffner für internationale Kooperationen

Helmut Kergel



Netzwerkexzellenz - Mit Unterstützung der Politik?

Claudia Martina Buhl



Förderung von Netzwerkprojekten - alles andere als ein Auslaufmodell!

Ute Bornschein

Liebe Leserin, lieber Leser,

Unternehmen erhalten durch die Einbindung in Netzwerke oder Cluster die Möglichkeit durch Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Partnern innovativer und produktiver zu werden. Wenn Unternehmen in Netzwerken oder Clustern zusammenarbeiten, können Ressourcen besser genutzt, die Auslastung erhöht, Trends früher erkannt, Kosten gesenkt und Risiken minimiert werden. Daher sind Netzwerke und Cluster nicht nur in Deutschland sondern auch in verschiedenen anderen Ländern Europas ein wichtiges politisches Thema. Das Ziel der europäischen Politik – die Steigerung der technologischen und ökonomischen Leistungsfähigkeit von Regionen – sollte bislang allein durch den Aufbau und die Etablierung von Netzwerk- und Clusterstrukturen erreicht werden.

Eine ausreichende Finanzierung allein macht noch keine gute Clusterpolitik aus. Gerd Meier zu Köckers Artikel „Clustertrends in Europa und europäische Clusterpolitik“ zeigt, was noch dazu nötig ist. Sabine Globisch ist überzeugt, dass zwischenbetriebliche Zusammenarbeit für den technologischen und wirtschaftlichen Erfolg von Volkswirtschaften immer wichtiger wird. Welche Phasen diese Entwicklung durchläuft, und warum sich die Suche nach Partnern lohnt, erfahren Sie im Artikel „Entwicklungszeiträume zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit“. Für Helmut Kergel sind Netzwerkmanager der Schlüssel zu internationalem Erfolg. Warum, das lesen Sie in seinem Artikel „Netzwerke – Türöffner für internationale Kooperationen“. Claudia Martina Buhl fordert mehr Unterstützung der Netzwerke und Cluster durch die Politik, um so zu einer Qualitätssteigerung zu kommen. Wie sie sich das vorstellt erfahren Sie in ihrem Artikel „Netzwerkexzellenz – Mit Unterstützung der Politik?!“. Dass es neben der Clusterförderung noch weitere Instrumente zur Erhöhung des Innovationspotenzials von KMU geben muss, findet Ute Bornschein. Ihr Artikel „Förderung von Netzwerkprojekten – alles andere als ein Auslaufmodell!“ zeigt Ihnen, welche sie meint.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Ideen zu diesem Thema.

Mit freundlichen Grüßen,

Simone Ehrenberg-Silies und Sandra Rohner

Editorial

Clustertrends in Europa und europäische Clusterpolitik

Auch wenn Cluster ihre eigentliche Stärke aus der regionalen Nähe ihrer relevanten Akteursgruppen gewinnen, so spielt der europäische Wirtschaftsraum auf der einen Seite und die europäische Clusterpolitik auf der anderen Seite eine immer wichtigere Rolle bei der Gestaltung der richtigen Rahmenbedingungen.

Bei einer genaueren Betrachtungsweise lässt sich feststellen, dass sich in Europa langsam ein Paradigmenwechsel sowohl bezogen auf die Clusterentwicklung als auch auf die Clusterförderung vollzieht. Stand in den letzten Jahren der Aufbau und die Entwicklung von Clusterstrukturen in den meisten Mitgliedsländern im Mittelpunkt der jeweiligen nationalen Clusterpolitiken, so fokussieren sich nunmehr mehr und mehr Staaten darauf, die jeweils besten Cluster weiter zu unterstützen. Länder, wie Frankreich, Schweden, Norwegen, Ungarn oder Deutschland haben nach unterschiedlichen Verfahren ihre nationalen Champions identifiziert und widmen diesen politisch und finanziell eine besondere Aufmerksamkeit. Neben der Steigerung der Innovationsfähigkeit der Clusterakteure stehen weitere Aspekte, wie die Generierung nachhaltiger Clusterstrukturen, transnationaler Kooperationen oder eine zunehmende Professionalisierung der Clustermanagements im Mittelpunkt der Förderprogrammatiken. Hierbei wird auch deutlich, dass das Management und die Steuerung von Clustern an Bedeutung gewinnen. Die Agglomeration und Kooperationen von Schlüsselakteuren verbunden mit der Bereitstellung entsprechender FuE-Mitteln für die gemeinsame Generierung von Innovationen sind eine wichtige Basis, die Hebelwirkung lässt sich durch ein aktives und professionelles Clustermanagement jedoch deutlich steigern.

Auch die Europäische Kommission hat die Wichtigkeit von Clustern als Instrumente zur Wettbewerbs- und Innovationssteigerung entdeckt. Europäische Clusterexzellenz oder die Generierung von sogenannten World-Class-Clustern, sind die Schlagwörter, die auf der Ebene der europäischen Clusterpolitik momentan im Fokus stehen. Hinter diesem Ansatz steckt die Erkenntnis, dass Europa nicht mehr sondern bessere Cluster braucht.

Aber wie soll dies erreicht werden? Am Geld mangelt es nicht, wenn man sich die verschiedenen Förderprogramme seitens der Europäischen Kommission anschaut. Eher an der Koordination und kohärenten Zielsetzung der clusterspezifischen Förderansätze der einzelnen Generaldirektionen (DG). So stellt DG Regio mit aktuell rund 100 Mio. EUR im Rahmen von INTERREG und Strukturfonds für Innovation und Cluster die meisten Mittel zur Verfügung, zumeist um transnationale Kooperationen zwischen den Akteuren zu fördern.

Dass dieser aktuell praktizierte Ansatz seitens der Europäischen Kommission allein nicht ausreicht, die Exzellenz von Clustern in Europa nachhaltig zu verbessern, hat die European Cluster Policy Group im Rahmen ihrer Empfehlungen verdeutlicht. Hierbei hat die Gruppe folgende zentrale Forderungen bzw. Empfehlungen formuliert:

1. Gezielte Unterstützung bei der Internationalisierung von Clustern

Hier geht es vor allem darum, die Rahmenbedingungen für transnationale Clusterkooperationen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene zu vereinfachen und zu verbessern. Die Bereitstellung besserer Informationen über Cluster in Europa sowie die Entwicklung neuer, bedarfsgerechter Förderansätze im internationalen Kontext stehen im Zentrum der Forderungen.

2. Cluster in Kontext der Entwicklung sogenannte New Industries gezielt nutzen

Die Förderung von Produkten, Technologien und Innovationen in den sog. neuen Industriebereichen läuft gerade auf europäischer Ebene häufig losgelöst vom Clusteransatz ab.

Dabei können die Vorzüge, die Cluster zweifelsohne haben, auch für neue Industrien von signifikanter Bedeutung sein. Der gezielte Aufbau von Clustern in sogenannten New Industries könnte helfen, Akteure in diesen Technologiebereichen aktiv zu unterstützen.

3. Clustermanagement Exzellenz

Professionelles Clustermanagement und der nachhaltige Aufbau von Clusterstrukturen gelten als wichtige Erfolgsgaranten für die Wettbewerbsfähigkeit von Clustern und deren Akteuren. Die Ausbildung von Clustermanagern sowie die Bereitstellung von Benchmarkinginstrumenten sind nur zwei Beispiele, wie Clustermanagementexzellenz zukünftig gezielt gefördert werden könnten.

4. Verbesserung der Synergien zwischen den verschiedenen Förderinstrumenten der Europäischen Kommission

Die Harmonisierung der Förderansätze der diversen Cluster-Förderprogramme seitens der Europäischen Kommission und deren Vereinfachung sind die zentralen Forderungen. Sofern es gelingt, dass eine DG eine koordinierende Rolle in der zukünftigen Clusterförderung spielt, ist davon auszugehen, dass sowohl eine kohärentere als auch eine effizientere europäische Clusterförderung realisiert werden kann.

Ob und in welchem Umfang diese Empfehlungen umgesetzt werden können, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt offen. Dennoch verdeutlichen die Empfehlungen, wie die internationalen Trends aussehen und wo die Herausforderungen der zukünftigen Clusterförderung in Europa liegen.



Dr. Gerd Meier zu Köcker

+49 30 310078-118
mzk@iit-berlin.de

Dr. Gerd Meier zu Köcker leitet seit 2000 den Bereich Internationale Technologiekooperationen und Cluster und übernahm im Mai 2007 die Leitung der Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland im Auftrag des BMWi.

Entwicklungszeiträume zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit

Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit wird die Organisationsform der Zukunft, mit der technologischer Fortschritt und wirtschaftlicher Erfolg einer Volkswirtschaft sichergestellt werden können. Ihre unterschiedlichen Ausprägungen (Kooperationen, Joint Venture, Netzwerke, Cluster usw.) sind bewusst gewählte und hinsichtlich der Aufgabenstellung spezifisch gestaltete Formen. Über die verschiedenen Entwicklungsphasen dieser Zusammenarbeit wird geforscht, über die erforderlichen Entwicklungszeiträume ist bisher noch wenig bekannt.

Eine Studie zu Organisationsformen des 21. Jahrhunderts am MIT zeigte, dass „zwischenbetriebliche Zusammenarbeit“ für den technologischen und wirtschaftlichen Erfolg zunehmend wichtig ist. Für die grundsätzliche Entscheidung zur „zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit“ – welcher Intensität und Dauer sie auch sein mag – sind zwei zentrale Fragen zu klären: Welche Organisation eignet sich als Partner und welche Aufgabenteilung kommt infrage? Gemein ist allen Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit die bewusste Entscheidung für die Suche nach Partnern, mit denen die gemeinsame Arbeit an spezifischen Zielen verabredet wird, auf Dauer oder auf Zeit, für die Forschung oder zur Marktbearbeitung (vgl. Killich, Luczak, S. 8f und Nitsch, S. 275). Die Entwicklungsphasen solcher zwischenbetrieblichen Formen der Zusammenarbeit werden u. a. anhand von Lebenszyklusmodellen beschrieben, die sich aber hinsichtlich ihrer Ausdifferenzierung unterscheiden (siehe Tabelle, vgl. z. B. Meier zu Köcker, Buhl, S. 31 oder Killich, Luczak, S. 13ff oder Howaldt, Ellerkmann, S. 35ff). Entsprechend beschreibt Klocke (2004) seine Forschung zur Unternehmens- und Netzwerkentwicklung, wobei er eigenständige Unternehmensgründungen, Ausgründungen und Joint Venture unterscheidet. Die Analyse der zeitlichen Abläufen von Entwicklungsphasen stellte er anhand zweier verfügbarer Untersuchungsergebnisse vor, in denen die Zeiträume der einzelnen Entwicklungsphasen von High-Tech-Unternehmen gemessen wurden (ebd., S. 9ff). Die Tabelle stellt eine Synopse verschiedener Lebenszyklusmodelle sowie gegebener Zeitanalysen dar. Für die in der Literatur unterschiedenen Entwicklungsphasen wurden Zeiträume gemessen, die teilweise große Streuungen aufweisen. Während für die Konzeptions- und Entwicklungsphase relativ konstante Werte (durchschnittlich 4,3 Jahre) gemessen werden, nehmen die Varianzen in den Zeiträumen für die weiteren Phasen sehr stark zu.

Diese Varianzen lassen sich durch unterschiedliche Startbedingungen und durch Verzögerungen in der Entwicklung erklären (Klocke, S. 10). Übertragen auf die Entwicklungszeiträume „zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit“ würden demnach hier voll funktionsfähige Prozesse erst nach Ablauf von vier Jahren vorliegen und die vollständige Reifephase diese Formen der Zusammenarbeit auch erst nach mindestens sechs Jahren erlangt sein. Im Kontext wirtschaftspolitischer Überlegungen müssten diese Zeiträume eher kritisch bewertet werden.

Worin liegt dann der Vorteil dieser Zusammenarbeit der Zukunft? Für alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit gilt, dass die Grenzen der Organisationsstrukturen (beispielsweise von Netzwerken) nach außen weniger geschlossen sind als das in Einzelorganisation der Fall ist. Sie sind nicht nur in ihrem Aufbau flexibler gestaltbar, weil Partner hinzukommen oder die Verbindung lösen können, sie sind auch hinsichtlich ihrer Ziele und Aufgabenstellungen wandelbarer als Organisationen (vgl. Howaldt, Ellerkmann, S. 43). Die Befunde legen aber auch nahe, dass die Startbedingungen für die Entwicklungsverläufe „zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit“ von zentraler Bedeutung sind und besondere Aufmerksamkeit gleich zu Beginn solcher Vorhaben sinnvoll investiert ist.



Sabine Globisch

+49 30 310078-199
sabine.globisch@iit-berlin.de

Sabine Globisch nähert sich den Fragen zur Innovationsfähigkeit von Organisationen gern aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Phasen der Unternehmens- und Netzwerkentwicklung		Phasen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit		
	Gemessene Zeiträume bei Klocke (2004)	Killich/Luczak (2003)	Howaldt/Ellerkmann (2007)	Meier zu Köcker/Buhl (2009)
Konzeptions- und Entwicklungsphase (Produktentwicklung)	Ø 4,3 Jahre	Initiierung	Idee und Anstoß Aufbau der Kooperation	Aufbauphase Entwicklung der Netzwerkelemente entlang der gemeinsamen Strategie
Kommerzialisierungsphase (Markteinführung und erste Umsätze)	5,6-7,4 Jahre	Formierung	Konstituierungsphase	Wachstumsphase Funktionsfähigkeit der Netzwerkelemente
Wachstumsphase (Umsatzentwicklung und Aufbau von Vertriebsstrukturen)	6,7-7,1 Jahre	Durchführung	Arbeitsphase Evaluation	Reifephase Funktionierende Prozesse, neue Technologien, Aufnahme neuer Partner
Stabilisierungsphase (Produktanpassungen und Absatzerweiterungen)	9,4-16,2 Jahre		Metamorphosen	Transformationsphase Veränderungsprozesse, Anpassung der Strategie, neue und angepasste Produkte, Prozesse und Strukturen
		Beendigung	Abschluss	

Literatur:

J. Howaldt, F. Ellerkmann: Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: T. Becker et al. (Hg.): Netzwerkmanagement. Springer, 2007, S. 35-48.
W. Kaiser: Regionaler Cluster oder globaler Knoten? In: H. Berghoff, J. Sydow (Hg.): Unternehmerische Netzwerke: eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Kohlhammer, 2007, S. 175-195.
S. Killich, H. Luczak: Unternehmenskooperationen für kleine und mittelständische Unternehmen, Springer, 2003.

B. Klocke: Unternehmens- und Netzwerkentwicklung in High-Tech-Sektoren, Wiesbaden, 2004.
G. Meier zu Köcker, C. Martina Buhl: Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln, BMWi, 2009.
G. Nitsch: net'swork – eine Lichtung im Dschungel der Netzwerk- und Kooperationswelt. In: T. Becker et al. (Hg.): Netzwerkmanagement. Springer, 2007, S. 275-281.

Netzwerke – Türöffner für internationale Kooperationen

Für kleine und mittlere Unternehmen ist das Streben nach internationalen Innovationskooperationen sehr aufwendig. Solche Unternehmen arbeiten jedoch oft in regionalen Innovationsnetzwerken zusammen, die eine tragende Rolle bei der Anbahnung von Kooperationen spielen können. Deren Netzwerkmanager sind prädestiniert, als Filter und Katalysator bei der Identifikation von Kooperationspotenzialen und als Moderator und Manager bei der Implementierung internationaler Kooperationen agieren zu können.

Weltweit setzen sowohl Wirtschaft selbst als auch Wirtschaftsförderer immer mehr auf regionale Netzwerke, die als Treiber von Innovationen gelten. Die gezielte Förderung der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette beginnt bereits mit der Forschung und Entwicklung und reicht weit hinein in das kommerzielle Geschäft der beteiligten Akteure. Die nationale und internationale Sichtbarkeit erfolgreicher regionaler Innovationsnetzwerke kann die der einzelnen Netzwerkpartner deutlich übersteigen. Diesen Effekt können die Mitglieder dieser Netzwerke nutzen, um den Zugang zu internationalen Partnern zu initiieren und zu implementieren. Wie kann das Management dieser Netzwerke diesen Internationalisierungsprozess konkret unterstützen?

Die VDI/VDE-IT veröffentlichte bereits 2007 eine europaweite Studie zum Status der Internationalisierung von Netzwerken (www.kompetenznetze.de/service/bestellservice/medien/kurzstudie_internationalisierung.pdf). Dabei wurden in mehreren europäischen Ländern nur solche Netzwerke mit einbezogen, die die Internationalisierung als eine für sich wichtige Aktivität bezeichnen, insgesamt 91 Netzwerke. Es war bemerkenswert, dass lediglich etwa 10 % der Manager dieser 91 Netzwerke über eine klare Strategie zur Internationalisierung verfügen. Weitere 15 % berichteten im Gegenteil sogar, dass die Zielsetzung für die Internationalisierung völlig unklar sei und demzufolge auch keine klaren strategischen oder operativen Vorstellungen beständen. Oft wurde auch berichtet, dass im Wesentlichen die Mitglieder des Netzwerks selbst, nicht aber das Netzwerkmanagement für das Thema Internationalisierung steht.

2010 wurde die Erhebung in ähnlicher Form wiederholt; die Zahl der Netzwerke mit Internationalisierungsstrategie hat zugenommen (auf knapp 25 %), auch ist das Netzwerkmanagement jetzt selbst stärker für die Internationalisierung verantwortlich. Die Mitgliedsunternehmen der Netzwerke sehen dies positiv in Bezug auf die eigenen Internationalisierungsbestrebungen. Es ist also sinnvoll, die Netzwerkmanager bei ihren Aktivitäten zur Internationalisierung zu unterstützen, da alle Partner des Netzwerks davon profitieren.

Der Netzwerkmanager ist also ein Multiplikator, der die Interessen seiner kleinen und mittleren Mitgliedsunternehmen vertritt. Deshalb ist es sinnvoll, wenn die Förderprogramme von Bund und Ländern zur Anbahnung von internationalen Aktivitäten in Forschung, Entwicklung, Innovation und Vertrieb/Marketing (Außenwirtschaft) verstärkt Netzwerke und deren Manager im Fokus haben, so wird eine Vielzahl von Unternehmen angesprochen.

Wichtig ist es natürlich, auch in den Zielländern auf eine vergleichbare netzwerk-basierte Struktur zu treffen, in der qualifizierte Institutionen und Personen über entsprechende Kenntnis der Bedürfnisse ihrer regionalen Innovationsakteure verfügen – also die dortige Netzwerklanschaft also gut kennen. Um einen Dialog zur Identifizierung von Potenzialen für bilaterale Innovationskooperationen zu beginnen, sollten in den Zielländern Personen bekannt sein, die ähnlich den deutschen Netzwerkmanagern als Multiplikator agieren. Eine genaue Analyse der bestehenden Strukturen in den Zielländern ist also wichtig. Vielleicht sollte sogar der dortige Aufbau von Netzwerken durch Wissenstransfer aus Deutschland unterstützt werden, um anschließend die Kooperationspotenziale voll erschließen zu können.

Für welche Zielländer ist Unterstützung notwendig? Hier sind Länder und Regionen interessant, die einerseits über interessante wirtschaftliche und forschungsseitige Potenziale verfügen und andererseits aufgrund verschiedener Umstände durch einen einzelnen Netzwerkmanager oder ein einzelnes kleineres Unternehmen nicht ohne weiteres alleine erschlossen werden können. Innovationsfeld- bzw. branchenübergreifende und gleichzeitig aber ziellandspezifische Arbeitsgruppen interessierter Netzwerkmanager könnten helfen, Zielländer zu identifizieren sowie spezifische strategische Pläne zur Erschließung der jeweiligen internationalen Kooperationspotenziale zu erarbeiten und zu implementieren. Ebenso könnten solche Arbeitsgruppen auch sehr zielgerichtet aufzeigen, wie die vorhandenen Angebote verschiedener Ministerien in den Bereichen Außenwirtschaft und Forschungskooperation sinnvoll ergänzt werden können.

Für den nachhaltigen Erfolg ist es am Ende aber entscheidend, dass die von den Multiplikatoren identifizierten bilateralen Kooperationspotenziale auch in und mit den im regionalen Innovationsnetzwerk agierenden kleinen und mittleren Unternehmen in (bilaterale) Projekte umgesetzt werden und die Unternehmen von den Ergebnissen profitieren. Dann haben die Netzwerkmanager ihre Aufgabe erfolgreich erfüllt, indem sie als Scout, Vorbereiter und Katalysator das Entstehen dieser Projekte unterstützt haben.



Helmut Kergel

+49 30 310078-154
helmut.kergel@vdivde-it.de

Helmut Kergel ist stellvertretender Bereichsleiter des Bereichs Internationale Technologiekooperation und Cluster. Er ist für unterschiedliche Projekte zur Internationalisierung von Innovationsnetzwerken verantwortlich.

Netzwerkexzellenz – Was kann und sollte die Politik tun!

Deutschland hat in den vergangenen Jahren einen Förderboom beim Aufbau von regionalen Netzwerkstrukturen (z. T. auch als Cluster bezeichnet) erlebt. Der Bund und alle Bundesländer hatten dafür eigene netzwerkspezifische Förderprogramme entwickelt. Auf die Etablierungsphase von Netzwerken muss aber nun die Phase der Qualitätssteigerung und Nachhaltigkeit folgen, damit diese auch langfristig hohe positive Effekte für ihre Mitglieder entfalten können. Dies bedeutet aber auch, dass die förderpolitischen Konzepte diese Entwicklungen in neuen Programmatiken berücksichtigen müssen. Ein ausschließliches Fördern nach den bekannten Modalitäten ist sicherlich möglich, ginge aber am Bedarf existierender Netzwerke vorbei. Eine neue Förderoption könnte die leistungsbezogene, öffentlich-anteilige Finanzierung sein.

Regionale Netzwerke bieten zahlreiche Vorteile (u. a. Standortprofilierung, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, kontinuierliche Innovationsprozesse). Aus diesem Grund wurden seit vielen Jahren verstärkt Netzwerke initiiert. Diese finanzieren sich einerseits ausschließlich privatwirtschaftlich. Andererseits wird seit ca. 15 Jahren in der Förderung verstärkt das Instrument „Finanzielle Unterstützung bei der Entwicklung von Netzwerkstrukturen“ zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt. Doch allen Netzwerken, gleich ob privatfinanziert oder öffentlich gefördert, ist gemeinsam, dass sie dauerhaft Bestand haben müssen, um positive Effekte zu verwirklichen.

Jedoch stellen sich Netzwerkeffekte nicht mit dem Gründungszeitpunkt ein. Bei bestimmten Aspekten kann es Jahre dauern, bis die gewünschten Netzwerkziele realisiert werden können. Netzwerke durchlaufen von der Gründung bis zur vollen Leistungsfähigkeit unterschiedliche Entwicklungsphasen. Da die verschiedenen Phasen durch unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte geprägt sind, benötigen Netzwerke spezifische Förderkonzepte. Am Anfang stehen meist die Etablierung von Strukturen, der Prozessaufbau und die Identifizierung von Handlungsschwerpunkten im Fokus. Um diese zu verwirklichen, ist eine Förderung von Netzwerkmanagements mit (degressiven) Förderquoten eine sinnvolle Maßnahme. In der weiteren Entwicklung gewinnen dann die Managementprofessionalisierung, die Generierung sowie Implementierung von bedarfsgerechten Services und die nachhaltige Ausrichtung der Netzwerkmodalitäten an Bedeutung. Dies sind auch die Phasen, in denen die ersten Wirkmechanismen erfolgreich greifen. Häufig vollzieht sich dieses ab Beginn der zweiten Förderperiode.

Zu diesem Zeitpunkt entsteht ein förderpolitisches Dilemma, denn eine Fortführung der Förderung mit den gleichen Konditionen ist dann eher kontraproduktiv. Die Förderung von Netzwerkstrukturen wird als Anschubfinanzierung gewährt und als ein Ergebnis der ersten Förderphase sollen relativ selbsttragende Strukturen initiiert werden. Dies ist aber eine Utopie, da die Netzwerke zumeist nicht so hohe Mehrwerte generieren können, um sich weitestgehend selbst zu finanzieren. Netzwerke nehmen aber häufig Aufgaben im öffentlichen Interesse wahr, wodurch weniger (Zeit-)Ressourcen für Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft bleiben, um über Dienst-

leistungen für diese Mitgliedsgruppen die höhere Privatwirtschaftlichkeit zu erreichen.

Doch wie könnte eine neue Förderoption ausgestaltet sein? Die leichteste Variante ist sicherlich eine langfristige institutionelle (Teil-)Förderung von Netzwerken. Somit wäre die Finanzierung der Netzwerkmanagements sichergestellt und die Netzwerke könnten dauerhaft für förderpolitische Maßnahmen genutzt werden. Ist dies aber für die eigentliche Zielsetzung die beste Lösung und zwar für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Akteure? Agieren langfristig stark geförderte Netzwerke erfolgreicher im Sinne ihrer Mitglieder, wenn sie sich aufgrund der Förderung eben nicht stark am Hauptkunden, den Netzwerkakteuren, orientieren müssen? Das ist definitiv zu bezweifeln!

Besser und effektiver wäre sicherlich, wenn Netzwerke ab Beginn der zweiten Förderphase primär für solche Services eine Finanzierung durch öffentliche Unterstützungsmaßnahmen erhalten, wo es eine öffentliche Mehrwertgenerierung gibt. Dies impliziert aber auch ein leistungs- und aktorsgruppenspezifisches Serviceportfolio. Services, welche Forschungseinrichtungen oder Unternehmen hauptsächlich adressieren, sollen dann auch durch diese finanziert werden. Ein Vorteil wäre die dadurch bedingte höhere Finanzierungsdiversifizierung.

Bei einer kontinuierlichen Inanspruchnahme von Serviceleistungen durch öffentliche Akteure wäre zudem ein längerfristiges Förderengagement zu rechtfertigen. Ob dies als Anteilsförderung oder leistungsbezogene Finanzierung realisiert wird, ist eher eine verwaltungstechnische, denn eine inhaltliche Frage. Dadurch erhalten Netzwerke aber eine reale und faire Chance, nachfrageorientiert und nachhaltig zu agieren und vor allem alle relevanten Akteursgruppen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bedarfsgerecht zu unterstützen. Dies ist keine reine Theorie, denn einige Netzwerke aus Europa praktizieren dieses bereits erfolgreich!



Claudia Martina Buhl

+49 30 320078-278
claudia.buhl@vdivde-it.de

Claudia Martina Buhl ist Politikwissenschaftlerin und beschäftigt sich mit clusterspezifischen Fragestellungen. Sie analysiert, bewertet und unterstützt die Weiterentwicklung von Clustern und Clusterpolitiken und ist Autorin zahlreicher Publikationen mit Clusterkontext.

Förderung von Netzwerkprojekten – alles andere als ein Auslaufmodell!

Netzwerke erfreuen sich geradezu konjunktureller Aufmerksamkeit. Fast schon zum politischen Modewort geworden, könnte man meinen, dass statt Lösungen eine Losung mit dem Namen „Netzwerk“ gefunden worden ist. Auf die Förderung des deutschen Mittelstands durch das „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) trifft dies aber sicher nicht zu.

Zwar ist der Mittelstand in Deutschland innovativer als in anderen Industrienationen. Jedoch ist zu konstatieren, dass die Innovationsdynamik relativ schwach ausgeprägt ist. So haben die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ihre Innovationsaufwendungen in den letzten zehn Jahren – im Gegensatz zu den Großunternehmen – nur wenig ausgeweitet.

Netzwerke sind ein, wenn nicht das probate Mittel, das Innovationspotenzial der KMU zu heben. Oft erst durch die Vernetzung der anwendungsorientierten Forschung und Produktentwicklung der Unternehmen mit der Forschung in Universitäten und anderen Forschungs- und Entwicklungs-(FuE)Einrichtungen werden KMU in die Lage versetzt, komplexe oder interdisziplinäre FuE-Projekte durchzuführen und Forschungsergebnisse rasch in marktfähige Produkte umzusetzen. Dies ist für KMU besonders wichtig, da im Innovationswettbewerb die Anforderungen an die Kompetenz auf dem Gebiet von FuE unaufhörlich steigen. Außerdem vermögen Netzwerke den Nachteil fehlender Marktdurchdringung infolge zu geringer Betriebsgrößen auszugleichen. So können begrenzte Ressourcen für Marketing und Vertrieb kompensiert werden. Durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen können sich KMU als Systemanbieter an großen Ausschreibungen beteiligen oder große Kunden akquirieren und sich so neue Märkte erschließen, auch um erfolgreich auf die Globalisierung reagieren zu können. Weiterhin können die Netzwerkteilnehmer durch die Mitarbeit im Netzwerk fachliche Impulse erhalten, die über die eigentliche Zielstellung des Netzwerkes hinausgehen. Die Entwicklung neuer Verfahren und Technologien auf verschiedensten Gebieten hilft den KMU aber nicht nur, sich im marktwirtschaftlichen Wettstreit erfolgreich durchzusetzen, sondern deren Anwendung trägt auch dazu bei, bedeutende gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Nicht zuletzt werden durch Netzwerke Arbeitsplätze nicht nur gesichert, sondern auch geschaffen.

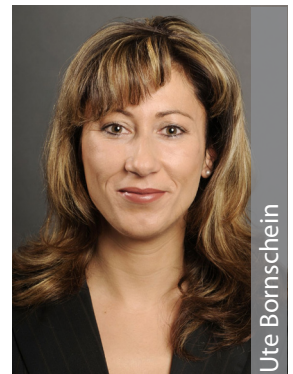
Die Etablierung von Netzwerken bedarf aber der Koordination und häufig auch eines Anstoßes. Hier setzt die Netzwerkförderung an. In den Jahren 2002 bis 2008 unterstützte das BMWi durch das Programm „Netzwerkmanagement-Ost“ (NEMO) erfolgreich den Aufbau innovativer KMU-Netzwerke durch die Förderung sachkompetenter technologie- und betriebswirtschaftlich orientierter Managementdienstleistungen: In den sieben Jahren bis 2008 wurden durch NEMO 200 KMU-Netzwerke in Ostdeutschland angeschoben. Die rund 1.600 darin vereinten KMU haben nachweislich erheblich Wachstumsreserven erschlossen. So schuf jedes Unternehmen im Schnitt 5,8 neue Arbeitsplätze und steigerte seinen Umsatz um 1,5 Mio. Euro. Drei Viertel der NEMO-Netzwerke arbeiten auch nach

Ende der Förderung weiter zusammen, was für die Nachhaltigkeit dieses Förderansatzes spricht ¹.

Die 2008 auf Westdeutschland übertragene Förderung von Netzwerkprojekten – nunmehr unter dem Namen ZIM-Netzwerkmanagement und -organisation (NEMO) – wird dort zunehmend genutzt und hat sich zu einem wirkungsvollen regionenübergreifenden Instrument entwickelt². Nach einer ersten Bilanz wird jeder Förder-Euro innerhalb von drei Jahren nach Projektabschluss einen Umsatz von zwölf Euro generieren. Nach jetzigem Stand ist die ZIM-NEMO Finanzierung für die nächsten drei Jahre gesichert.

Auf Grund der großen Nachfrage, der bisherigen positiven Wirkungen bei den beteiligten KMU und insbesondere auf Grund der wirtschaftlichen Folgeeffekte sollte die NEMO-Netzwerkförderung auch über 2013 hinaus mit der gleichen Intensität fortgesetzt und finanziell bedarfsgerecht ausgestattet werden.

Dabei sollte eine noch stärkere Ergänzung der Clusterinitiativen der Länder mit der NEMO-Förderung geprüft werden. Cluster bilden ein ideales Umfeld, um Innovationsprozesse zu beschleunigen, und sind wichtige Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung. Die auf die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Unternehmen angelegte Clusterförderung bietet Spielräume für die Bildung kleinerer innovativer Netzwerke zur Bearbeitung konkreter technisch/technologischer Aufgabenstellungen. Die ZIM-NEMO-Förderung stellt somit eine ideale Ergänzung zur Clusterförderung dar. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass sich Netzwerke als „Verästelungen“ innerhalb der Cluster bilden. Zum anderen haben Netzwerke die Chance, sich erfolgreich zu einem Cluster weiter zu entwickeln.



Ute Bornschein

+49 30 320078-382
Ute.bornschein@vdi-vde-it.de

Ute Bornschein ist Volljuristin und seit 2009 verantwortlich für die Projektleitung der Netzwerkförderung im Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand.

¹ Endbericht zur Fortführung der begleitenden Evaluierung des Förderwettbewerbs „Netzwerkmanagement-Ost“ (NEMO) zum Thema „Untersuchung der Nachhaltigkeit der Förderung“ der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung Berlin (GIB) und des Instituts für Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH (SÖSTRA), Berlin 2007

² Evaluationsstudie des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung Karlsruhe (ISI) in Kooperation mit der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung Berlin (GIB) zum Programmstart und Durchführung des „Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM), Karlsruhe-Berlin 2010