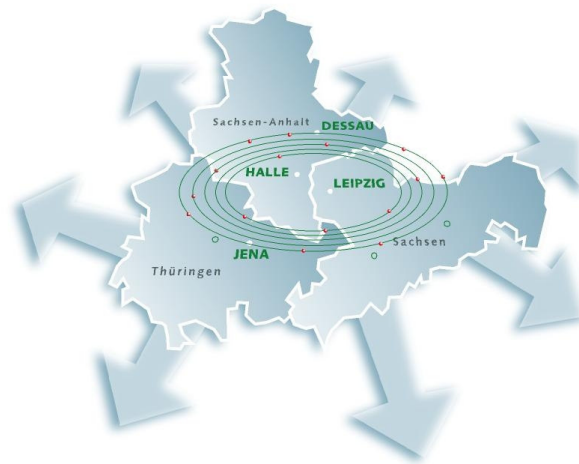


Regionenmarketing Mitteldeutschland

Strategie zur Clusterentwicklung in Mitteldeutschland



Leipzig, November 2004

Inhalt

Einleitung.....	4
1) Die Grundlagen	6
2) Die Oberziele des mitteldeutschen Clusterprozesses.....	9
3) Der Nutzen für die Unternehmen	10
4) Die Organisationsstruktur der Cluster	11
5) Die Besonderheiten der mitteldeutschen Cluster	12
6) Allgemeine Entwicklungsschritte der Clusterentwicklung	13
7) Die mitteldeutschen Cluster.....	16
a) Automotive.....	18
b) Biotechnologie / Life Sciences.....	19
c) Chemie / Kunststoff.....	20
d) Umwelttechnik.....	20
e) Ernährungswirtschaft.....	21
f) Kultur – Tourismus.....	22
g) Sonstige (IT, Medien).....	22
8) Akteure und Verantwortlichkeiten.....	22
a) Unternehmen	23
b) Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen	23
c) Landesregierungen	24
d) Wirtschaftsförderungseinrichtungen	25
e) Regionenmarketing Mitteldeutschland	26
f) Bundesregierung	27
9) Evaluierungsmodelle.....	27
10) Entwicklungsprioritäten.....	28

Autor: Klaus Wurpts
 Regionenmarketing Mitteldeutschland
 Brühl 34-50
 04109 Leipzig
info@mitteldeutschland.com
 Tel. 0341 – 600-16-18
 Fax 0341 – 600-16-13

mitte | deutschland

Leipzig
 Halle
 Jena
 Dessau

Hier geht was.

* Für kritische Hinweise dankt der Autor insbesondere Herrn Bart J. Groot (Aufsichtsratsvorsitzender des Regionenmarketing Mitteldeutschland), Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg (Lehrstuhl Marketingmanagement, Handelshochschule Leipzig), Dr. Joachim Ragnitz (Institut für Wirtschaftsforschung Halle), sowie Dr. Christian Ketels (Institut für Strategie und Wettbewerbsfähigkeit, Harvard Business School).

Zusammenfassung

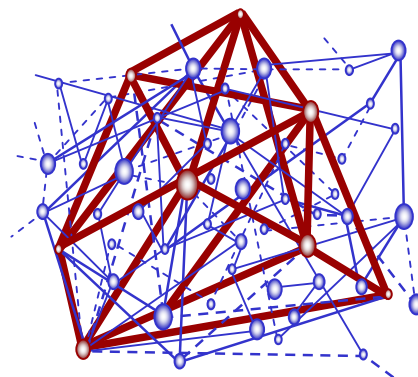
Der wirtschaftliche Strukturwandel der Neuen Bundesländer seit der Wende ist in seiner Dimension und Geschwindigkeit als eine einmalige Erfolgsgeschichte zu betrachten. Allerdings konnte mit den bisherigen Strategie keine selbsttragende Wirtschaftskraft entwickelt werden. Vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen, insbesondere die Veränderung der Förderlandschaft und der demografischen Wandel, verlangt dies eine Veränderung der strategischen Instrumente zur Wirtschaftsentwicklung.

Als eines von mehreren Instrumenten hält das Regionenmarketing Mitteldeutschland, die Wirtschaftsinitiative strukturbestimmender Unternehmen, die Entwicklung von länderübergreifenden Clusterprozessen zur Stärkung der endogenen, innovativen Wachstumskräfte für erforderlich. Dafür bedarf es einer kritischen Masse von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, eines clusterspezifischen Wirtschaftsumfeldes, politischer und administrativer Unterstützung, sowie schließlich der Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft der Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

Das Regionenmarketing Mitteldeutschland versteht sich als Initiator und Koordinator des länderübergreifenden Clusterprozesses in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, sowie – je nach räumlicher Ausdehnung der Wertschöpfungsketten – auch darüber hinaus. In einigen Branchen, insbesondere Automotive, Chemie / Kunststoff und Biotechnologie / Life Sciences, konnten bereits Clusterprozesse erfolgreich initiiert und länderübergreifende Makro-Cluster nach international erprobten Modellen aufgebaut werden. Weiteres Potenzial ist in den Bereichen Umwelttechnik, Energiewirtschaft und Ernährungswirtschaft zu vermuten, eventuell auch in der Informationstechnologie oder in der Vernetzung von Kultur und Tourismus. Die Koexistenz von regionalen Mikro-Clustern wie die Optoelektronik in Jena oder die Mikroelektronik in Dresden schließt dies nicht aus. Im Gegenteil, tragen sie doch ebenso zur besseren Profilbildung und damit Außenwahrnehmung der Region bei.

Der Aufbau von Clustern ist ein mehrjähriger Prozess. Für einen weiteren erfolgreichen, methodisch geführten Clusterprozess – auch in anderen länderübergreifend aufgestellten Branchen – bietet das Regionenmarketing Mitteldeutschland eine Plattform und entsprechendes

Know-How an. Die Inhalte der Clusterarbeit können allein von den Unternehmen kommen. Sämtlichen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region relevanten Akteure müssen für eine erfolgreiche Gestaltung dieses Prozesses länderübergreifend zusammen arbeiten.



Einleitung

15 Jahre nach der Wende ist die Wirtschaftskraft der Neuen Länder nicht selbsttragend, sondern von hohen Finanztransfers und öffentlichen Investitionen abhängig. Die industrielle Struktur ist unterentwickelt. Kapitalmangel, eine zu geringe Zahl an Großunternehmen mit Arbeitsplätzen im verarbeitenden Gewerbe, vergleichsweise niedrige Forschungsausgaben, eine unterdurchschnittliche Exportquote, sowie ein kaum vorhandener Mittelstand prägen das Bild der ostdeutschen Wirtschaft. Die durchschnittliche Produktivität der Unternehmen erreicht, aus unterschiedlichen Gründen, nur knapp 70 Prozent des Westniveaus. Nur wenige Branchen weisen überdurchschnittliche Wachstums- und / oder Produktivitätsraten auf, darunter die Automobil- und die Chemieindustrie, die Ernährungswirtschaft, die Mikroelektronik (in Dresden) oder die Optoelektronik (in Jena).

Die Landschaft in den neuen Ländern ist gezeichnet von hoher Arbeitslosigkeit und der Abwanderung junger Fachkräfte, insbesondere Hochschulabsolventen. Der überdurchschnittliche Alterungsprozess der Gesellschaft lässt die Sozialausgaben steigen und macht die Kommunen zunehmend handlungsunfähig. Der ländliche Raum droht vielerorts zu veröden. Sinkende Förder- und Beihilfequoten, bedingt durch die EU-Osterweiterung, zurückgehende Steuereinnahmen, sowie den degressiven Länder-Finanztransfers im Rahmen des Solidarpakts II, werden die öffentliche Investitionstätigkeit und damit die Wirtschaftskraft der Neuen Länder zusätzlich schwächen.

Zwar kann der bisher erreichte Strukturwandel in seiner Geschwindigkeit als weltweit einmalig angesehen werden und bedarf einer besseren Vermittlung von „Erfolgsgeschichten“. Der weitere „Abstieg des Ostens“ wäre unter Beibehaltung der bisherigen Strategien jedoch nur durch steigende Finanztransfers zu bremsen, und dürfte somit die entflammte Solidaritätsdebatte zwischen Ost und West weiter befördern.

Die Einführung einer Sonderwirtschaftszone mit niedrigeren Steuer- und Abgabensätzen ist – unabhängig vom tatsächlich zu erwartenden Effekt – aus politischen und rechtlichen Gründen nicht zu erwarten. Ebenso gilt die Ansiedlung weiterer Großunternehmen, wie zuletzt BMW oder DHL in Leipzig, vor dem Hintergrund sich verändernder Förder- und Beihilfenregelungen mittelfristig als unwahrscheinlich. Externe Faktoren sprechen gegen einen Aufschwung.

Zur Stärkung der ostdeutschen Wirtschaft braucht es deshalb eine neue Strategie, die stärker auf die bereits vorhandenen Wachstums- und Innovationspotenziale aufsetzt.

Eine solche Stärkung endogener Potenziale setzt eine kritische Masse an Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie eine breite Kooperationsmentalität voraus. Beides ist beispielhaft im Raum Mitteldeutschland in und um den drei Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vorhanden. Mitteldeutschland bildet einen eng ver-

flochtenen Wirtschaftsraum, in dem sich – abgesehen von der Bundeshauptstadt Berlin und der Region Potsdam, sowie dem nördlichen Wachstumskern Rostock – die wesentlichen Innovationszentren, Forschungseinrichtungen und vor allem die wenigen großen Industrieunternehmen des Ostens befinden. Eine neue Strategie zur Entwicklung endogener Potenziale sollte hier ansetzen.

Gemäß internationalen Erfahrungen verspricht eine so genannte Clusterstrategie am meisten Erfolg. Dabei werden diejenigen, miteinander verbundenen Branchen gestärkt, in denen besondere, regionale Wettbewerbsvorteile vorhanden sind. Eine gezielte Vernetzung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen in diesen Branchen sowie eine gezielte Verbesserung des Wirtschaftsumfelds für diese Netzwerke können zu einer nachhaltigen Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit führen.

Das Regionenmarketing Mitteldeutschland, die Wirtschaftsinitiative der 50 strukturbestimmenden Unternehmen der Region, versteht sich als Initiator und Koordinator des länderübergreifenden Clusterprozesses in Mitteldeutschland. Im Fokus stehen dabei diejenigen (sektoralen) „Makro-Cluster“, deren Potenziale und Wettbewerbsvorteile auf der Ebene des gesamten Wirtschaftsraumes Mitteldeutschland liegen, also den drei Bundesländern und ggf. darüber hinaus. Ausgeblendet werden die o.g. (regionalen) „Mikro-Cluster“ wie die Dresdner Mikroelektronik, deren Koordinierung durch die Landesregierungen bzw. Kommunen erfolgt. Durch eine von allen Akteuren in der Region koordinierte Entwicklung der Länder übergreifenden Cluster sind eine zusätzliche Stärkung der Wirtschaftskraft und somit neue Arbeitsplätze zu erreichen.

Eine Clusterstrategie ist nicht ausschließlich. Das bedeutet einerseits, dass „Cluster“ nur eines von mehreren Instrumenten zur Wirtschaftsentwicklung sein können. Andererseits darf sich eine Entwicklungsstrategie nicht ausschließlich auf bereits identifizierte Cluster stützen, sondern muss im Sinne eines künftigen Strukturwandels auch andere Branchen weiterhin stärken.

Folgende Ausführungen erläutern die für einen Länder übergreifenden Clusterprozess in Mitteldeutschland nötigen Grundlagen und zeigen strategische Prozessschritte zur Entwicklung der mitteldeutschen Makro-Cluster auf. Die im Regionenmarketing Mitteldeutschland vereinten Unternehmen sehen in dieser Strategie ein notwendiges Instrument zur nachhaltigen Stärkung der Wirtschaftskraft, und somit zur Steigerung der Lebensqualität in Mitteldeutschland.

1) Die Grundlagen des Clusterprozesses Mitteldeutschland

Unter dem Begriff „Cluster“ sind zu verstehen: *Flexible Netzwerke einander ergänzender kleiner und großer Unternehmen sowie Forschungs-, Entwicklungs-, Qualifizierungs-Einrichtungen und sonstige Kompetenzzentren, die aufgrund enger Lieferverflechtungen und Kooperationsbeziehungen hohe Wettbewerbsfähigkeit entfalten.*

Die Mitglieder eines Clusters stehen in engen wirtschaftlichen Beziehungen zueinander, die auf spezifischen Faktor- und Nachfragebedingungen, vorhandenen verwandten und unterstützenden Branchen, gelebter Unternehmerstrategien, existierender Unternehmensstrukturen sowie der regionalen Wettbewerbssituation beruhen. Neben den üblichen Marktbeziehungen streben die Mitglieder auch Kooperationen auf anderen Gebieten an, um die Interessen Einzelner durch gemeinsames Handeln effektiver verfolgen zu können. Kooperation ermöglicht dadurch Synergieeffekte.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Arten von „Clustern“ unterschieden werden, den „regionalen Clustern“ einerseits und den „sektoralen“ oder Industrie-Clustern andererseits. Regionale Cluster, die im Folgenden „Mikro-Cluster“ genannt werden sollen, ziehen ihren Vorteil aus der räumlichen Konzentration innerhalb einer Stadt oder gar eines Stadtteils, die einen intensiven Informations- und Wissensaustausch ermöglicht. Häufig fehlt es hier jedoch an einer ausreichenden kritischen Masse, so dass unerwartete Markt- oder Unternehmensentwicklungen oder fehlender Know-How-Input zum Untergang des Clusters führen können. Makro-Cluster dagegen, deren räumliche Konzentration über eine Stadt (und ein Bundesland) hinausgehen kann, ziehen ihren Vorteil aus der größeren Zahl von Unternehmen und deren hohen Spezialisierungsgrad. Ihre geographische Ausdehnung kann mehrere Stunden Autofahrt bedeuten, als Faustregel gilt, dass sowohl Hin- und Rückfahrt zum Geschäftspartner im Cluster innerhalb eines Tages möglich sein sollten. Folglich besteht die größte Herausforderung bei der Entwicklung eines Makro-Clusters im Informations- und Wissensmanagement.

Einer auf die Entwicklung von Clustern gestützte strategische Wirtschaftsentwicklung liegen zwei grundsätzliche Annahmen zugrunde: Zum einen wird davon ausgegangen, dass im internationalen Standortwettbewerb immer weniger geographische bzw. geophysische Faktoren oder auch das Lohn- und Subventionsniveau von Bedeutung sind (abgesehen von ressourcen- und personalintensiven Industrien). Von zunehmender Bedeutung wird dagegen die Innovationsfähigkeit als Zentrum des Wettbewerbs von Unternehmen. Eine Ansammlung mehrerer in Konkurrenz stehender Unternehmen mitsamt Zulieferern, das Vorhandensein von industrienahen Forschungseinrichtungen sowie ausreichend qualifiziertem Personal befördert die Innovationsfähigkeit. Hoch entwickelte Lieferverflechtungen und Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren (im Cluster) sind somit attraktive Standortfaktoren.

Die zweite Annahme hinsichtlich der Notwendigkeit einer Stärkung von Clusterstrukturen zielt auf die psychologische Komponente des Innovationsprozesses ab. Danach ist Innovation immer mit Unsicherheit verbunden. Soziale, in einer Region verdichtete Netzwerke spielen eine zentrale Rolle bei der Reduzierung von Unsicherheit. Auf Grundlage der geographischen und kulturellen Nähe ermöglicht das persönliche Kennen der Partner und Mitbewerber eine Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen neu zusammen zu bringen, inner- und zwischenbetriebliche Strukturen neu zu organisieren, und die gemeinsamen Kräfte auf neue Märkte hin zu bündeln.

Unter Berücksichtigung eines für jedes Unternehmen notwendigen Absatzmarktes lassen sich als Faktoren für Standortentwicklung und Investitionsentscheidungen somit folgende Punkte nennen:

- die Nähe zu Leitnachfragern und spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern
- die Möglichkeiten eines direkten Austausches mit Forschungseinrichtungen
- die Konzentration qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte
- die Chance auf direkte und z.T. informelle Kontakte
- Innovationsdruck durch benachbarte Konkurrenten

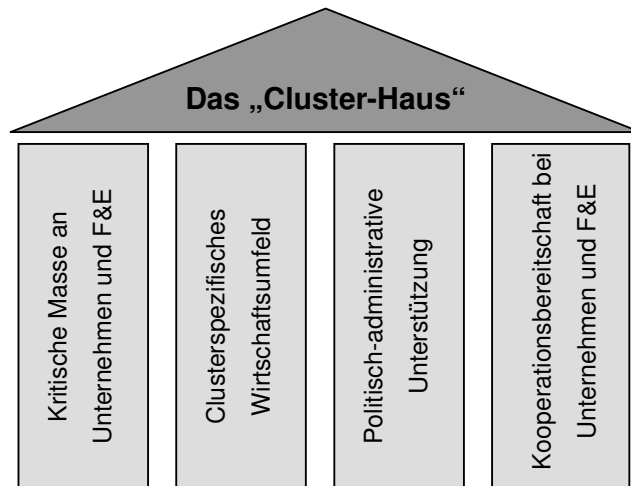
Cluster tragen dazu bei, die vorhandenen Standortvorteile herauszuarbeiten, zu entwickeln und international zu vermarkten.

Grundsätzlich macht es aus Sicht des Clusterkonzepts keinen Sinn, zwischen den klassischen Bereichen der Wirtschaftsförderung, bestehend aus Bestandspflege, Unterstützung von Neugründungen sowie Ansiedlungsförderung zu unterscheiden. Innovative Unternehmen siedeln sich zunehmend dort an, wo bereits ein Standort mit ausgeprägtem Profil und den hierfür notwendigen Kompetenzen vorhanden ist. Eine kompetente und innovative Wirtschaftsstruktur vor Ort bildet daher das glaubwürdigste Akquisitionargument, innovative Unternehmen sind die zugkräftigsten Imageträger für eine strategisch ausgerichtete Ansiedlungspolitik.

Als die wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung von Clustern sind erstens die kritische Masse (Zahl und Vielfalt der für ein Cluster notwendigen Elemente) von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, zweitens das clusterspezifische Wirtschaftsumfeld, drittens die politische und administrative Unterstützung der Gebietskörperschaften bei der Entwicklung des Cluster-relevanten Wirtschaftsumfeldes, und viertens die Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft der Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu nennen. Die vier Elemente bilden als Voraussetzungen für einen erfolgreichen Clusterprozesses die Grundpfeiler des idealtypischen „Cluster-Hauses“ (Siehe Abb.)

Hinsichtlich der kritischen Masse ist in der Region Mitteldeutschland davon auszuge-

hen, dass diese angesichts der schwachen industriellen Basis in zahlreichen Branchen nur auf Ebene der drei Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen – und zum Teil darüber hinaus – in dem Maße vorzufinden ist, um auf internationaler Ebene Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Dafür sei exemplarisch das mitteldeutsche Chemiedreieck genannt, dessen Hersteller, Verarbeiter und Abnehmer sich im Zentrum des Länderdreiecks auf alle drei Bundesländer verteilen. Im Zusammenhang mit der eben-



falls in allen drei Bundesländern (und darüber hinaus) vertretenen Automobilbranche, die sich zunehmend auf die Integration von Kunststoffbauteilen konzentriert, wird die Verflechtung des Wirtschaftsraumes noch deutlicher. Zahlreiche Wertschöpfungs- und Wissensketten haben sich Länder übergreifend entwickelt und erfordern

eine entsprechende Gesamtbetrachtung der Region. Die Entwicklung hoch spezialisierter Mikro-Cluster (Mikroelektronik/Dresden, Optoelektronik/Jena) auf lokaler Ebene schließt dies nicht aus. Ebenso nicht die Einbindung von Unternehmen aus der Region in solche (Industrie-) Cluster, deren geographischer Schwerpunkt außerhalb Mitteldeutschlands liegt.

Das clusterspezifische Wirtschaftsumfeld stellt den zweiten Pfeiler des „Cluster-Hauses“ dar. Damit sind diejenigen Rahmenbedingungen gemeint, die dem Cluster „von außen“ besondere Wettbewerbsvorteile verleihen können: Infrastruktur, Ausbildungsstand, steuerliche Anreize, Regulierungen etc. Hierbei sind einerseits solche Faktoren gemeint, die standortabhängig bereits vorhanden sind; genannt seien exemplarisch der hohe Ausbildungs- und Qualifizierungsgrad sowie die Motivation der Arbeitskräfte in Mitteldeutschland, die hohen Investitionsbeihilfen, die hohe Akzeptanz der chemischen Industrie, die moderne Infrastruktur etc. Andererseits handelt es sich hierbei auch um spezifische rechtliche Regeln und Regulierungen, die zur Stärkung einer Clusterentwicklung durch die Gesetzgeber bestimmt werden.

Eng damit zusammen hängt deshalb die dritte Voraussetzung für eine erfolgreiche Clusterentwicklung, nämlich die politische und administrative Unterstützung der Gebietskörperschaften. Diese ergibt sich aus deren gesetzlicher Zuständigkeit für die Set-

zung von wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Form von Förderprogrammen, Verwaltungsverfahren, Richtlinien und aktiven Wirtschaftsförderungsmaßnahmen. Aber auch die Abstimmung von Marketingaktivitäten zählt zu den Cluster-Unterstützungsmaßnahmen. Die Entwicklung einer Cluster-Modellregion Mitteldeutschland erfordert die Unterstützung der Landesregierungen, aber auch die der Bundesregierung und der Europäischen Union. Kooperation in der Wirtschaftspolitik schließt keinesfalls den parteipolitischen und föderalen Wettbewerb aus. Die „Initiative Mitteldeutschland“ der drei Ministerpräsidenten sowie einige Bundes- und EU-Förderprogramme bilden hierfür Ansatzpunkte.

Die Bereitschaft zur Kooperation im Wettbewerb von Unternehmen und Forschungseinrichtungen stellt die vierte, aber im Prinzip wichtigste Voraussetzung für eine Clusterentwicklung dar. Die im Regionenmarketing Mitteldeutschland vereinten Unternehmen verstehen ihr Engagement als Initiative für die Länder übergreifende Kooperation in Mitteldeutschland. Die inhaltliche Entwicklung des Clusterprofils können allein die Unternehmen zusammen mit den Forschungseinrichtungen bestimmen. Den Unternehmen müssen die synergetischen Vorteile der Zusammenarbeit im Cluster aufgezeigt, und diese Vorteile dann durch entsprechende Maßnahmen zügig erzielt werden. Nur wenn die Unternehmen den tatsächlichen Mehrwert in der Kooperation erkennen, dauert ihr Engagement an bzw. nimmt dieses zugunsten einer langfristigen Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu.

2) Die Oberziele des mitteldeutschen Clusterprozesses

Ein erfolgreicher Clusterprozess dauert mehrere Jahre. Sowohl die inhaltliche als auch die zeitliche Entwicklung hängen in hohem Maße von den genannten Voraussetzungen ab (Kritische Masse, clusterspezifisches Wirtschaftsumfeld, politisch-administrative Unterstützung, Kooperationsbereitschaft der Unternehmen und Forschungseinrichtungen). Die Oberziele des mitteldeutschen Clusterprozesses müssen somit darin bestehen, die Voraussetzungen für die mitteldeutschen Cluster zu schaffen und diese Cluster nachhaltig und gezielt zu entwickeln und zu vermarkten. Im Einzelnen bedeutet dies...

- die Identifikation und Entwicklung derjenigen Länder übergreifenden Branchen und Wertschöpfungsketten, in denen die Region eine kritische Masse an Unternehmen und Forschungseinrichtungen aufweist, welche wiederum bestimmte Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Standorten aufweisen;
- die aktive Unterstützung des Clusterprozesses durch sämtliche Gebietskörperschaften in der Region (Kommunen, Kreise, Bundesländer) sowie auf nationaler und europäischer Ebene, im Sinne einer koordinierten Gestaltung

der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die identifizierten Cluster;

- die Bereitschaft von regionalen Unternehmen, Netzwerken, Verbänden, sowie Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen, sich aktiv in den mitteldeutschen Clusterprozess einzubringen, indem sie aus eigenem Interesse die inhaltliche und organisatorische Entwicklung der Cluster unterstützen;
- die dauerhafte Etablierung effektiver Organisationsstrukturen zur inhaltlich-strategischen Entwicklung und Vermarktung der identifizierten Cluster im Rahmen einer Kooperation der oben genannten Akteure;

Das Regionenmarketing Mitteldeutschland strebt die Umsetzung dieser vier Ziele an. Erfolgreiche Unternehmen können sich langfristig nur dann entwickeln, wenn sie in einer erfolgreichen Region angesiedelt sind. Im internationalen Standortwettbewerb muss jede Wirtschaftsregion ein klares Profil haben, um wahrgenommen zu werden. Der Clusterprozess Mitteldeutschland dient dazu, der Region ein solches wirtschaftliches Profil zu geben, indem er international wettbewerbsfähige Cluster hervor bringt.

3) Der Nutzen für die Unternehmen

Die Entwicklung von Clustern stärkt alle beteiligten Unternehmen direkt. Andere, nicht in ein Cluster integrierte Unternehmen (wie z.B. im Handwerksbereich) können indirekt durch eine mit einer Clusterentwicklung zumeist verbundene Stärkung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage profitieren. Bei den im Cluster integrierten Unternehmen profitieren kleine und mittlere Unternehmen stärker als größere Unternehmen, da sie größere Kooperationsgewinne erzielen. (Beispielsweise durch die Weitergabe von Informationen oder bei der politischen Unterstützung einer gemeinsamen Zielsetzung).

Der direkte Nutzen eines Clusters für ein Unternehmen hat mehrere Ebenen:

- Kostensenkung durch die Nähe hoch spezialisierter Zulieferer und Dienstleister sowie durch synergetische Kooperation mit Mitbewerbern
- Innovationssteigerung durch spezialisierte Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen sowie durch starken regionalen Wettbewerb
- Absatzsteigerung durch erforderliche Spezialisierung angesichts zahlreicher Mitbewerber sowie durch Informationsvorsprung über Clustermitglieder
- Verbesserte Rahmenbedingungen durch Spezialisierung des Clusterumfeldes und der gemeinsamen Arbeit der Clusterakteure

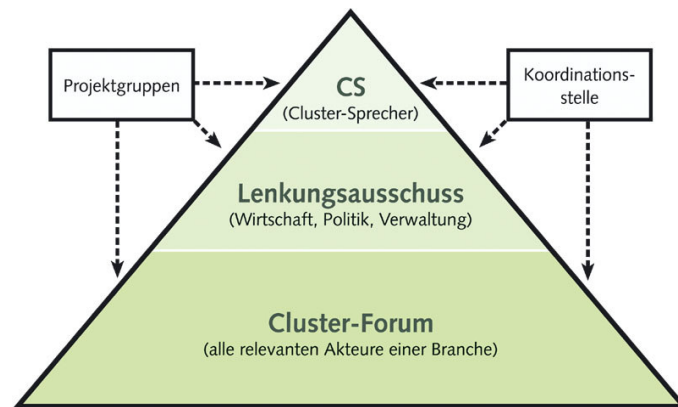
Um sämtliche Vorteilebenen erreichen zu können, ist eine strategische „Cluster-Orientierung“ bei sämtlichen in den Prozess involvierten Akteuren notwendig. Insofern

berührt ein Cluster-Prozess auch die einzelne Unternehmensstrategie. Diese hat zu berücksichtigen, dass der unternehmensspezifische Nutzen erst langfristig und zumeist nicht sehr plötzlich erkennbar wird.

4) Organisationsstruktur der Cluster

Die Organisationsstruktur für die mitteldeutschen Cluster reflektiert international erprobte Modelle als auch bereits in der Region selbst gemachte Erfahrungen. Zudem steht sie für den *bottom-up*-Ansatz, der die Unternehmen in den Fokus der Clusterentwicklung stellt. Als wichtigste Elemente sind zunächst die Wahl eines Clustersprechers und die Bildung eines Lenkungsausschusses („Clusterboard“) zu nennen. Der Clustersprecher (CS) muss ein Unternehmer sein und hat sowohl repräsentative als auch koordinierende Funktion. Er leitet die Sitzungen des Clusterboards und trägt darüber hinaus wesentlich zur Entwicklung des Clusters bei, indem er das Cluster bei der Kontaktaufnahme zu relevanten Akteuren in und außerhalb der Region vertritt und so der Clusterentwicklung neue Impulse gibt. Mit dem Clustersprecher steht und fällt die Entwicklung eines Clusters sehr wesentlich.

Zur Entwicklung der Vernetzungs- und Koordinierungsaktivitäten ist ein Lenkungsausschuss („Clusterboard“) zu bilden, dem Vertreter von relevanten und repräsentativen Wirtschaftsunternehmen (mehrheitlich), Wissenschaft, Politik und Verwaltung angehören. Darüber hinaus sollten hier wichtige Netzwerke, Verbände oder sonstige bereits vorhandene Zusammenschlüsse, wie z.B. die Automobilzulieferernetzwerke oder die Bioregionen der Bundesländer integriert werden. Erfahrungen zeigen, dass



dieses Gremium nicht mehr als max. 15-20 Personen umfassen sollte. In einem gemeinsamen Leitbild sind idealerweise das Selbstverständnis als auch die Arbeitsweise des Clusterbords und seiner Mitglieder festzuhalten.

Das Clusterboard sollte drei bis fünf Mal jährlich tagen und dabei die Leitlinien der Clusterarbeit definieren und ggf. Projektgruppen für einzelne Aktivitäten („Projekte“) einsetzen (Siehe Abb.). Eine eigens für die Entwicklung des Clusters zuständige Koordinationsstelle agiert als Verbindungsstelle zwischen Clustersprecher und Clusterboard,

ggf. zwischen den einzelnen Mitgliedern des Clusterboards, sowie zu dem etwa jährlich stattfindenden Clusterforum, bei dem alle relevanten Clusterakteure vertreten sind.

Betont werden muss die Rolle der Koordinierungsstelle bzw. der „Clusterbüros“, da von ihr die – für das jeweilige Cluster spezifische – Vernetzung der zahlreichen Akteure unterstützt wird. Internationale Vergleichsstudien zeigen, dass den Clusterbüros bei der Clusterentwicklung eine ebenso wichtige Bedeutung zukommt, wie den o.g. grundsätzlichen Voraussetzungen und notwendigen Rahmenbedingungen. Dies gilt insbesondere für (industrielle) Makro-Cluster, die einen besonders hohen Aufwand im Bereich des Informationsmanagements beanspruchen. Idealerweise ist ein Clusterbüro mit drei bis fünf Branchenexperten besetzt. Mit Blick auf die mitteldeutschen Makro-Cluster gilt es derartige Clusterbüros schnellstmöglich zu installieren, so dass für die engagierten Unternehmen die Clusterarbeit erkennbar wird. Langfristig müssen die Clusterbüros durch ihre Arbeit einen Mehrwert für die Unternehmen im Cluster erarbeiten, so dass sie von diesen auch sukzessive finanziell getragen werden.

5) Die Besonderheiten des mitteldeutschen Clusterprozess

Der mitteldeutsche Clusterprozess zeichnet sich durch drei Besonderheiten aus, die ihn – zusammen genommen – von anderen auf der Welt unterscheiden. Dies ist erstens die Tatsache, dass es sich um einen *bottom-up*-Ansatz bei der Clusterentwicklung handelt. Das bedeutet, der Prozess wird nicht von der Politik bzw. der Verwaltung initiiert (*top-down*), sondern von den Unternehmen selbst. Die Tatsache, dass die Wirtschaftsinitiative Regionenmarketing Mitteldeutschland den Länder übergreifenden Clusterprozess in Mitteldeutschland initiiert, verspricht bei den Unternehmen eine größere Bereitschaft zur Unterstützung des Prozesses. Dies erfordert aber ebenso eine zügige Erreichung von nachvollziehbaren Vorteilen und Ergebnissen. – Beide Annahmen werden durch die bisherige Erfahrung bestätigt.

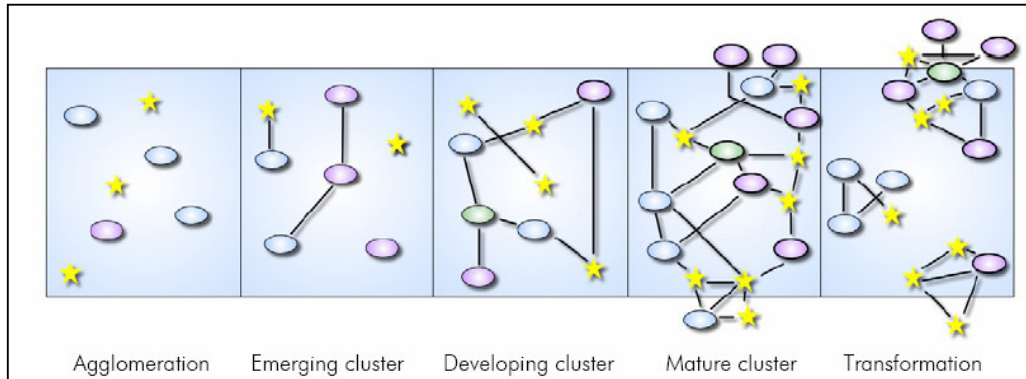
Die zweite Besonderheit besteht in dem geographischen Raum, der in etwa – je nach Cluster – im Wesentlichen durch die drei Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen definiert ist. Die föderale politische Struktur führt zu erhöhtem Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf hinsichtlich der Setzung von Rahmenbedingungen für die Clusterentwicklung. Dies gilt besonders am Anfang des Clusterprozesses, wenn es vor allem darum geht, die für die clusterspezifischen Rahmenbedingungen notwendigen Akteure aus Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Verbänden, Kammern etc. in den Prozess zu integrieren.

Schließlich ist als dritte Besonderheit des mitteldeutschen Clusterprozesses die Tatsache hervorzuheben, dass mehrere Cluster zugleich nach einem ähnlichen Entwicklungs-

schema durch das Regionenmarketing Mitteldeutschland initiiert und begleitet werden. Daraus entstehen zwei Vorteile. Erstens kann bei allen in den Clusterprozess involvierten Akteuren ein gleichzeitiges *Know-How*- und Erfahrungswissen zur Clusterentwicklung angesammelt werden, was sukzessive zu der notwendigen breiten Durchdringung des Cluster-Prinzips in der Region führt und zugleich ein *learning by doing* im persönlichen Austausch ermöglicht. Zweitens gewährleistet das Regionenmarketing Mitteldeutschland eine Cluster übergreifende Koordinierung durch die Einsetzung des „Mitteldeutschen Clusterboards“ (*Arbeitstitel*) sowie einen Cluster-übergreifenden Informationsaustausch durch die regelmäßige Berichterstattung zur allgemeinen Clusterentwicklung in den Sitzungen der einzelnen Cluster. Die Parallelität des Entwicklungsprozesses ermöglicht somit einen ständigen Austausch von Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und *best-practices*. Dadurch kann das Cluster-Entwicklungsmodell ständig weiter entwickelt werden, zudem kann damit gerechnet werden, dass Entwicklungsfortschritte eines bestimmten Clusters als Antrieb für andere Cluster dienen, ähnliche Fortschritte zu erzielen und somit bisherige Problemstellungen leichter überwunden werden können.

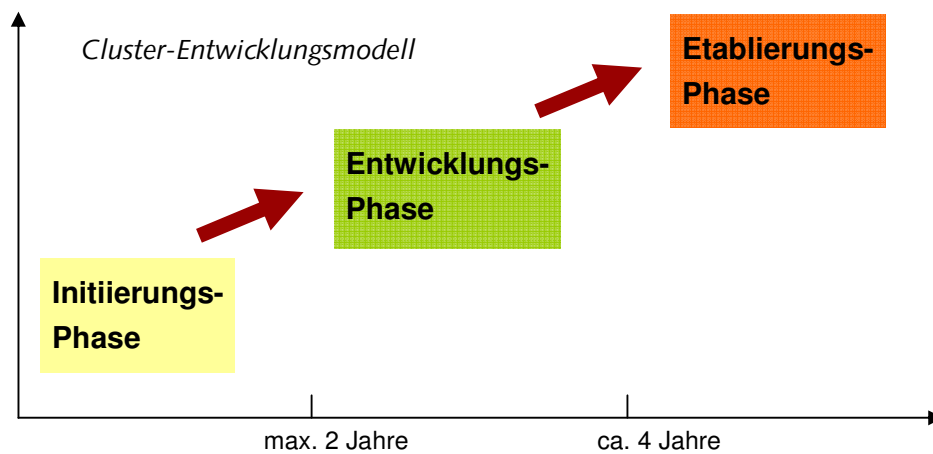
6) Allgemeine Entwicklungsschritte der Clusterentwicklung

Cluster bilden sich seit jeher ganz natürlich überall in der Welt heraus. Unternehmen sind mit anderen Unternehmen als deren Zulieferer oder Dienstleister verbunden, kooperieren mit Forschungseinrichtungen oder bilden Ausbildungs- oder Einkaufsverbände mit Konkurrenten. Die Region Mitteldeutschland ist wie viele Regionen auf der Welt von einer sehr gemischten Branchenstruktur geprägt. Die einzelnen Branchen weisen wiederum selbst unterschiedliche Strukturen hinsichtlich der Größe der Unternehmen, die Nähe zu Forschungseinrichtungen oder das Vorhandensein von Zulieferern auf. Ein allgemeines Schema für die Entwicklung von Clustern kann somit nur den Rahmen für einen Prozess abstecken, der in jedem Cluster anders verläuft und auf den eine Vielzahl von nur bedingt beeinflussbaren Faktoren einwirkt. Entsprechend ist hier vom „Clusterprozess“ Mitteldeutschland die Rede.



(Grafik aus: *The Cluster Policies Whitebook 2004*)

Grundlage dieses Strategiepapiers ist die Annahme, dass die Entwicklung eines Clusters durch bestimmte, aufeinander abgestimmte Aktivitäten aller Akteure in einer Region befördert werden kann. Der Entwicklungsrahmen für die mitteldeutschen Cluster stellt somit eine Abfolge von notwendigen Handlungen und Aktivitäten dar, die von verschiedenen Akteuren geleistet werden müssen. Die Gliederung dieser Handlungen und Aktivitäten in insgesamt drei idealtypische Phasen hat sich aufgrund der inhaltlichen Zusammenhänge bestimmter Teilschritte international als sinnvoll erwiesen. Dabei ist davon auszugehen, dass Projekte der zweiten oder dritten Phase erst dann auch tatsächlich durchgeführt werden können, wenn die vorherige Phase und deren Aktivitäten abgeschlossen sind. Dies schließt natürlich nicht aus, dass in einem Cluster



Projekte der zweiten oder dritten Phase bereits vorzeitig aufgegriffen werden können. Oft können auch Projekte, die dem idealtypischen Schema nach erst zu einem späteren Zeitpunkt durch das Cluster aufzugreifen wären, als Katalysator in einem frühen Projektstadium wirken.

Die Dreiteilung des Cluster-Entwicklungsschemas ermöglicht auch ein zeitliches und inhaltliches Controlling. Für jede der Phasen sind nach internationalen Erfahrungen etwa zwei Jahre anzusetzen. Gelingt es während der ersten zwei Jahre nicht, die wesentlichen Prozessschritte der ersten Phase zu absolvieren, ist davon auszugehen, dass das Cluster nicht gebildet werden kann. Weitere Schritte sollten dann nur im Rahmen eines engen Zeit- und Aufwandscontrolling erfolgen. Ein erfolgreicher Prozess dauert somit mindestens etwa fünf Jahre, in der Regel länger. Insbesondere auf der ersten Initiierungsphase sowie der folgenden Entwicklungsphase muss das Hauptaugenmerk bei der Clusterentwicklung liegen. Hier werden die Weichen für eine nachhaltige Clusterentwicklung gestellt.

In den folgenden Tabellen sollen die wichtigsten Aktivitäten und Projekte aufgeführt werden, die innerhalb der einzelnen Phase zu absolvieren sind. Diese wurden aus den bisherigen Erfahrungen des im Jahr 2003 bereits initiierten mitteldeutschen Clusterprozesses sowie internationalen Studien und Erfolgsbeispielen abgeleitet.

1. Initiierungsphase (1. – 2. Jahr) = Kurzfristige Ziele
- Ermittlung eines Clusterpotenzials hinsichtlich der Kritischen Masse an Unternehmen und F&E, der Produktivität, der Exportanteile, der künftigen Wachstumschancen etc.
- Ermittlung und Kontaktierung potenzieller und wichtiger Clusterteilnehmer, insbesondere größere Unternehmen, die eine Führungsrolle im Prozess übernehmen wollen und können
- Maximal drei Auftakttreffen mit Diskussion über das gemeinsame Entwicklungspotenzial und Kooperationsfelder für die Unternehmen im Cluster
- Clustermonitoring (Befragung) zur Ermittlung potenzieller Handlungsfelder sowie der Bewertung der vorhandenen rechtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen
- Definition des Clusterboards (Lenkungs-gremium) mit zentralen, repräsentativen Unternehmen, sowie Vertretern von Netzwerken, F&E, Verwaltung und Anderen
- Definition des Clusterleitbildes mit den Zielen des Clusters, der Zusammensetzung des Clusterboards, der Organisation wesentlicher Arbeitsabläufe und Veranstaltungen
- Wahl des (möglichst engagierten) Clustersprechers mit Repräsentativ- und Koordinierungsfunktion durch das Clusterboard (für mind. 2 Jahre)
- Namensgebung für das Clusters zur Erreichung einer möglichst einheitlichen Kommunikation in einem frühen Entwicklungsstadium
...

2. Entwicklungsphase (3. – 4. Jahr) = Mittelfristige Ziele
- Durchführung einer Clusterkonferenz für alle Clusterteilnehmer als Kontaktbörse sowie zur Verbreitung des Verständnisses für den Clusteransatz
- Analyse des Clusterumfeldes und Initiierung von Projekten zur Optimierung des Umfeldes in Kooperation mit Politik und Verwaltung
- Ausbau der Cluster-übergreifenden Koordinierungsstelle (Regionenmarketing Mitteldeutschland) zur Intensivierung des Wissens- und Informationsaustausches und der Vermarktung
- Regelmäßiger Clusternewsletter (zunächst halbjährlich), der sowohl über Cluster-übergreifende als auch Cluster-spezifische Aktivitäten berichtet und Kooperationsmöglichkeiten aufzeigt
- Cluster-Informationssystem in Form einer Online-Datenbank, die sowohl den Clusterakteuren als auch Außenstehenden einen Überblick über die Unternehmen und F&E-Einrichtungen gibt;
- Bildung von Arbeitsgruppen für Handlungsfelder – und Umsetzung gemäß den Ergebnissen

der Auftaktsitzungen (ggf. Einzelinterviews) und des Monitorings
- Identifizierung und Nutzung von Förderprogrammen der Länder, der Bundes und der EU für Kooperationsprojekte, insbes. zwischen F&E und Unternehmen
- Gemeinsame Vermarktung des Clusters (durch RM, IIC, Länder, Clusterteilnehmer, Verbände)
- Durchführung von Cluster-spezifischen Workshops in Abstimmung mit den Ländernetzwerken, Kammern etc.; Koordinierung gemeinsamer Workshops der Länder
...

3. Etablierungsphase (4. – 5. Jahr + X) = Langfristige Ziele

- Einrichtung einer clusterspezifischen Koordinierungsstelle mit etwa 3-5 Experten besetzt ist
- Initiierung von Projekten mit anderen Clustern in der Regionen zur Entwicklung Cluster-übergreifender Projekte und der Intensivierung des Informationsaustausches
- Aufbau internationaler Kontakte zu anderen Clustern zum Erfahrungsaustausch im Cluster-Management sowie zur Initiierung von Geschäftsbeziehungen
- Erarbeitung gemeinsamer Strategien zur Investorenansiedlung für das Cluster in Abstimmung mit den Ländern, dem IIC und sonstigen überregionalen Akteuren (Invest in Germany etc.)
- Einrichtung Cluster-spezifischer Fonds zur Finanzierung gemeinsamer Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und F&E
- Koordinierung von Ausbildungs- und Studieninhalten gemäß dem Schwerpunkt
- Definition von Cluster-Mitgliedschafts-Kriterien und den entsprechenden Kosten und Leistungsangeboten
...

Die einzelnen Aktivitäten können erneut in kleinere Prozessschritte unterteilt werden, für die mehrere Verantwortungs- und Entscheidungsträger relevant sind. Zudem ergeben sich in Mitteldeutschland besondere Akteurskonstellationen bei den Verantwortungsträgern in den einzelnen Clustern, die sowohl mit der Struktur der Gebietskörperschaften als auch der geographischen und wirtschaftlichen Schwerpunkte der Cluster zusammen hängen. Einer Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten einzelner Akteure im mitteldeutschen Clusterprozess soll deshalb zunächst eine kurze Beschreibung der bereits durch das Regionenmarketing Mitteldeutschland im Jahr 2003 initiierten Cluster erfolgen.

7) Die mitteldeutschen Cluster

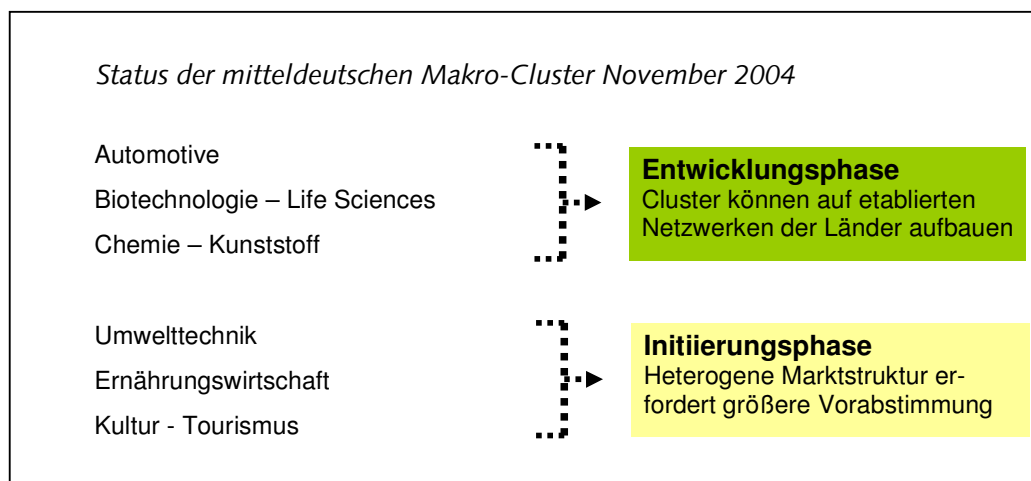
Die mitteldeutschen Cluster zeichnen sich dadurch aus, dass sowohl die kritische Masse an Unternehmensbestand und Forschungseinrichtungen als auch die damit zusammenhängenden Lieferverflechtungen und Kooperationsbeziehungen sich auf Ebene der drei Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen erstrecken, zum Teil auch darüber hinaus (Makro-Cluster). Die Einbindung entsprechender Akteure von außerhalb dieser Region (wie z.B. im Falle des Automotive- oder des Chemie / Kunststoff-Clusters) in die mitteldeutschen Cluster ist ebenso nicht ausgeschlossen wie die Einbindung mitteldeutscher Akteure in solche Cluster, deren geografischer Schwerpunkt

nicht in Mitteldeutschland liegt. Zudem finden sich in Mitteldeutschland einige erfolgreiche Sub- bzw. lokal verortete Mikro-Cluster wie die genannte Mikroelektronik in Dresden oder die Optoelektronik in Jena.

Das Regionenmarketing Mitteldeutschland hat auf Grundlage von Expertengesprächen und der Analyse (nur spärlich) vorhandener Studien folgende Sektoren identifiziert, in denen es Potenzial zur Entwicklung Länder übergreifender Makro-Cluster vermutet:

- a) Automotive
- b) Biotechnologie / Life Sciences
- c) Chemie / Kunststoff
- d) Umwelttechnologie
- e) Ernährungswirtschaft
- f) Kultur – Tourismus

Diese Aufzählung muss hinsichtlich der tatsächlich vorhandenen Wettbewerbsvorteile der Region weder vollständig noch richtig sein. Entsprechend sind sowohl eine Cluster-Struktur-Analyse, wie sie beispielsweise das *Competitiveness Institute* im Rahmen des „*Clusters of Innovation Project*“ anbietet, als auch eine Analyse der tatsächlichen Zulieferbeziehungen in den genannten als auch in anderen potenziellen Wachstumsbranchen anzustreben. So sind möglicherweise in den Bereichen Informationstechnologie, Maschinenbau und Medien auch gewisse Clusterpotenziale in der Region zu vermuten.



Die zu den potenziellen, mitteldeutschen Clustern zählenden Branchen zeichnen sich sowohl durch eine sehr unterschiedliche Struktur ihrer Unternehmen als auch des bisherigen Vernetzungs- und Organisationsgrades aus. Diese Faktoren beeinflussen in erheblichen Maß die Clusterentwicklung, wie die bisherige Erfahrung zeigt. So können die mitteldeutschen Makro-Cluster in den Bereichen Automotive, Biotechnologie / Life Sciences und Chemie / Kunststoff auf bereits etablierten Netz- und Teilnetzwerken bzw. bereits kooperierenden Verbänden in einigen Bundesländern aufbauen. Dies hat

den Prozess der Länder übergreifenden Vernetzung beschleunigt, wie die Übersicht über die erreichten Entwicklungsstadien der mitteldeutschen Makro-Cluster zeigt:

Im Folgenden sollen die Cluster in ihrer Struktur und ihrem Entwicklungsstadium im Sommer 2004 kurz beschrieben werden.

a) Automotive

Auf Initiative der in Mitteldeutschland vertretenen Automobilhersteller (OEMs, bis auf VW) wurde im Frühjahr 2003 ein Clusterprozess im Bereich Automotive initiiert. Die untenstehende Karte des IIC zeigt, in welchem Umfang sich bereits OEMs und Zulieferer insbesondere in Mitteldeutschland, aber auch darüber hinaus während der vergangenen Jahre angesiedelt haben. Diese Ansiedlungen sind insbesondere auf hohe Investitionsförderung sowie flexible Arbeitszeitmodelle zurück zu führen, darüber hinaus können Standorte wie Eisenach oder Zwickau auf eine jahrzehntelange Tradition als Automobilstandort zurückblicken.



Die meisten OEM-Werke können heute eine höhere Produktivität als die älteren Werke in den alten Bundesländern erreichen.

Die Struktur der Zulieferer in Ostdeutschland ist sehr kleingliedrig, und die Unternehmen vergleichsweise kapital-schwach. In dem regelmäßig tagenden Clusterboard, dem Lenkungsgremium des ostdeutschlandweit aufgestellten Clusters, sind neben den OEMs u.a. die Zuliefernetzwerke der Bundesländer sowie Vertreter von Hochschulen und Forschungseinrichtungen vertreten. Die Handlungsfelder für die eingesetzten Arbeitsgruppen sind Qualifizierung, Kommunikation, sowie die Organisation der Clusterarbeit. Das Hauptziel des Clusters besteht in der Förderung der regionalen Wertschöpfung insbesondere bei den Zulieferern, indem diese ihren Größennachteil durch höhere

Flexibilität sowie der Kooperation (mit Konkurrenten und Forschungseinrichtungen) in Netzwerken ausgleichen. Auch eine weitergehende Kooperation der OEMs, insbesondere auch mit den regionalen Forschungseinrichtungen wird angestrebt. Sprecher des Clusters Automotive ist Peter Claussen, Leiter BMW Werk Leipzig.

b) Biotechnologie / Life Sciences

Aufbauend auf den drei Ländernetzwerken Biosaxony (Sachsen), BioMitteldeutschland (Sachsen-Anhalt) und BioRegio Jena soll mit dem Cluster Biotechnologie 7 Life Sciences eine gemeinsame Bioregion aufgebaut werden, die im nationalen und internationalen Wettbewerb wahrgenommen wird und bestehen kann (siehe Karte). Jedes Bundesland kann einen eigenen Schwerpunkt aufweisen. So dominiert in Sachsen die rote und in Sachsen-Anhalt die grüne Biotechnologie, während insbesondere im Ostthüringer

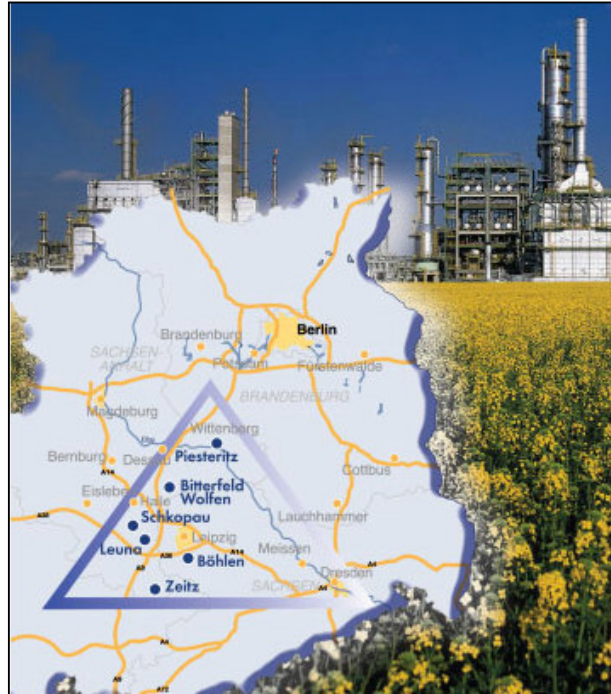


Raum Unternehmen auf DIE Herstellung von Bioinstrumenten spezialisiert sind. Um national oder auch international als Standort wahrgenommen zu werden, kann die Gesamtregion Mitteldeutschland damit eine ausreichend kritische Massen an Unternehmen und vor allem auch an

Forschungseinrichtungen aufweisen. Darunter einige börsennotierte AGs, mehrere Unternehmen mit positiver Gewinnentwicklung sowie viele Unternehmen mit Produktentwicklungen kurz vor der Marktreife. Das Cluster soll Synergien befördern, indem gemeinsame Herausforderungen wie bspw. die Kapitalbeschaffung auf Länder übergreifender Ebene bearbeitet werden, sowie gemeinsame Marketingaktivitäten entwickeln, um die Biotechnologie-Region Mitteldeutschland wahrnehmbar zu machen. Weitere Themenfelder des Clusterboards sind „Netzwerke“, Marketing, Infrastruktur, Humankapital, sowie „Einbindung der Politik“. Dafür sitzen neben den Vertretern der Ländernetzwerke und Unternehmensvertreter der drei Schwerpunktbereiche auch Wissenschaftler und Vertreter von Kredit- und Beratungsinstituten im Clusterboard. Sprecher des Clusters Biotechnologie – Life Sciences ist Prof. Dr. Ralf Thiericke, Cybio AG, Jena.

c) Chemie / Kunststoff

Das mitteldeutsche Cluster Chemie – Kunststoff zählt aufgrund des hohen Vernetzungs- und Organisationsgrades der zahlreichen Unternehmen (insbesondere durch die Chemieparcs) zu den am weitesten entwickelten Clustern der Region. Die jährlichen Umsatzsteigerungen liegen über dem Bundesdurchschnitt. Das Ziel der Clustrentwicklung ist, die führende europäische Region für Polymerentwicklung zu werden. Dabei kann die Region auf eine jahrzehntelange Tradition der Chemie-Produktion zurückblicken, die ein großes *Know-how* im Bereich F&E und vor allem auch eine große Akzeptanz in der Bevölkerung für diesen Industriezweig haben entstehen lassen. Auf der Ebene der Europäischen Union gilt das mitteldeutsche Chemiedreieck als *best-practice*-Beispiel. Dafür baut das Cluster auf drei Pfeilern auf: Dem Netzwerk der Chemieparcs CeChemNet, dem auch die wesentlichen Projektgruppen des Clusters angegliedert sind, dem bereits Länder übergreifend aufgestellten Netzwerk-Verein der Kunststoffverarbeiter Polykum, sowie drittens der Chemieinitiative des Landes Sachsen-Anhalt für Mitteldeutschland. Aufgrund dieser bereits seit einigen Jahren existierenden Netzwerke, soll das Cluster dazu beitragen, insbesondere die Integration der Bundesländer Sachsen, Thüringen sowie der Chemie-Standorte in Brandenburg zu gewährleisten, um somit die Verflechtungen in der Region weiter zu verstärken und die Kompetenzvorteile weiter auszubauen. Dem Clusterboard kommt dabei primär eine koordinierende Funktion zur Abstimmung für die vorhandenen Netzwerke, die Bundesländer sowie die Forschungseinrichtungen zu. Sprecher des mitteldeutschen Cluster Chemie – Kunststoff ist Dr. Christoph Mühlhaus, Geschäftsführer Dow Olefinverbund GmbH, Schkopau.



d) Umwelt

Im Bereich der Unternehmen aus dem Entsorgungs- und Sanierungsbereich sowie der damit verbundenen Schnittstelle zum Energie- und Versorgungssektor verfügt die Region Mitteldeutschland über einen viel versprechenden Bestand an Unternehmen und

Forschungseinrichtungen. Ein Länder übergreifender Clusterprozesses soll diese Kapazitäten bündeln und gezielt entwickeln. Im Kern stehen dabei zum einen das seit der Wiedervereinigung gewonnene *Know-how* im Sanierungs- und Entsorgungsbereich, für das auf den MOE-Märkten eine zunehmende Nachfrage entstehen dürfte. Einen wichtigen wissenschaftlichen Beitrag kann hier insbesondere das Leipziger Umweltforschungszentrum (UFZ) bieten. Zum anderen gibt es auf Länder übergreifender Ebene einige Unternehmen und Wissenschaftsvertreter, die sich auf moderne Energieträger und deren Entwicklung konzentriert haben. Eine Verbindung dieser Bereiche lässt Synergieeffekte und große Export- und Entwicklungschance vermuten. Das dafür notwendige Clusterboard befindet sich im Aufbau, als Clustersprecher fungiert Andreas Heilmann, Geschäftsführer RWE Umwelt Ost, Halle.

e) Ernährungswirtschaft

Die Ernährungswirtschaft in den drei Bundesländern Mitteldeutschlands zählt zu den umsatzstärksten und beschäftigungsintensivsten Branchen der Region. Dabei erzielt sie eine über dem Bundesdurchschnitt liegende Arbeitsproduktivität. So konnten wie in kaum einer anderen Branche in den neuen Bundesländern zahlreiche erfolgreiche Mittelständler entstehen, die bereits auf dem nationalen und z.T. internationalen Markt konkurrieren. Im Verbund mit den gut ausgestatteten und erfahrenen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen in der Region besteht somit auch hier großes Potenzial für eine Clusterentwicklung. Die Bereitschaft der Unternehmen, auch der größeren, sich um bisher nicht vorhandene Länder übergreifende Aktivitäten zu engagieren ist deshalb sehr groß. Nach den vom Regionenmarketing Mitteldeutschland initiierten Auftaktveranstaltungen konnten sogleich ein gemeinsames Forschungsvorhaben von sechs KMU und der Hochschule Anhalt entwickelt werden, auch ein erster gemeinsamer Workshop zum Thema Warenrückverfolgung wurde veranstaltet. Gemäß dem oben skizzierten Entwicklungsmodell für den Clusteraufbau gilt es, bis 2005 ein Clusterboard aufzubauen und einen engagierten Clustersprecher zu wählen. Das Clustermonitoring hat mehrere Handlungsfelder für eine gemeinsame Länder übergreifende Behandlung aufgezeigt.

f) Kultur – Tourismus

Der Tourismus zählt mit konstant steigenden Besucher- und Übernachtungszahlen zu den Wachstumsbranchen in der Region Mitteldeutschland. Dazu tragen neben den landschaftlichen Besonderheiten (Sächsische Schweiz, Thüringer Wald etc.) vor allem das breite und hochwertige Kulturangebot (Semper-Oper, Bach, Bauhaus etc.) als auch die Tatsache bei, dass noch immer ein Großteil der Westdeutschen (ca. 1/3) noch nicht

die neuen Bundesländer besucht hat. Wachstumssegmente wie der Wellness- und Gesundheits-Bereich, als auch gezielte Angebote für Senioren sind bisher nur partiell entwickelt und am Markt etabliert. Vor dem Hintergrund, dass bisher kaum touristische Angebote für die gesamte Region Mitteldeutschland bestehen, bietet sich somit Entwicklungspotenzial für ein Cluster Kultur – Tourismus. Dieses könnte dazu beitragen die Länder übergreifenden Stärken in gezielten Angeboten und synergetischen Marketingaktivitäten zu bündeln, und zukünftige Wachstumssegmente zu erschließen. Erste Vorgespräche im Rahmen der Initiierungsphase durch das Regionenmarketing Mitteldeutschland lassen bei zahlreichen Akteuren – trotz der starken Konkurrenzsituation – Unterstützung für ein solches Vorhaben erkennen.

g) Sonstige (IT, Medien)

Die genannten Makro-Cluster stellen keinesfalls eine abschließende Liste der Länder übergreifenden Wachstumssegmente mit hoher Wettbewerbsfähigkeit auf. So ist nicht in jedem Fall gewährleistet, dass die einzelnen Clusterprozesse erfolgreich verlaufen. Zudem dürften sich neue Sektoren auf Länder übergreifender Ebene entwickeln, die neues Potenzial für ein Cluster bieten, wie beispielsweise die Informationstechnologie (IT) und der Bereich Medien. Zwar haben sich im IT-Sektor bisher nur einige kleinere und sehr wenig große Unternehmen aus der Region auf dem nationalen Markt etablieren können. Dennoch weisen einschlägige Studien großes Wachstumspotenzial für die Branche auf. Dieses sollte insbesondere durch verstärkte Kooperationsprojekte als auch Marketingaktivitäten zur Etablierung des IT-Standorts Mitteldeutschland erschlossen werden. Gleiches gilt für den Bereich Medien, in dem die Region vor allem durch ihre moderne Infrastruktur sowie junge, innovative Unternehmen Vorteile aufweist. Im Rahmen einer Clusterentwicklung müssten hier – eventuell in Verbindung z.B. mit dem IT-Cluster – neue Produkte entwickelt werden und durch neuartige Kooperationen Synergien ermöglicht werden.

8) Akteure und Verantwortlichkeiten

Die Entwicklung eines Clusters erfordert die Koordinierung und Umsetzung einer Vielfalt von Aktivitäten durch verschiedene Akteure in verschiedenen Konstellationen. Ausgehend von einer kritischen Masse an Unternehmen und Forschungseinrichtungen müssen insbesondere die Unternehmen und die Vertreter von Politik und Verwaltung den Clusterprozess aktiv unterstützen. Die besondere Situation in Mitteldeutschland, geprägt durch die drei Bundesländer und die sehr unterschiedlich strukturierten Branchen, erfordert einen umso höheren Abstimmungsbedarf. Je nach erreichtem Entwick-

lungsstadium und dem jeweiligen Projekt werden unterschiedliche Partner mit jeweils anderen Aufgaben benötigt. Die wichtigsten Akteure und deren Aufgaben sollen im Folgenden beschrieben werden.

a) Unternehmen

Die Unternehmen bilden den wichtigsten Teil des Clusterprozesses, da sämtliche Aktivitäten auf die Steigerung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sind. Während sämtlichen übrigen Akteuren die Aufgabe zukommt, möglichst viele Unternehmen in der Region Mitteldeutschland für ein Engagement im Clusterprozess zu motivieren, sollten die Unternehmen selbst erkennen, dass das eigene Engagement im Cluster sowohl im eigenen Interesse ist, aber ebenso zur Entwicklung des gesamten Wirtschaftsraumes beiträgt – und somit auch wiederum indirekt das eigene Unternehmen stärkt. Insbesondere größere, exportstarke, hochproduktive Leit-Unternehmen der jeweiligen Cluster müssen erkennen, dass ein Clusterprozess einige Jahre benötigt, um nachweislich zur eigenen Umsatzsteigerung beizutragen. Zahlreiche Effekte des besseren Kennenlernens oder des Informationsaustausches, die ein Clusterprozess mit sich bringt, sind nur schwer messbar. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen müssen ein Verständnis für den Clusterprozess und ihre Rolle darin bekommen, können sie doch am stärksten profitieren, indem sie innerhalb eines Clusters auf die Ressourcen der größeren Unternehmen zurückgreifen können. So zeigt das Beispiel Automotive, dass hier gerade die Zulieferer im Fokus der Cluster-Entwicklung stehen. KMUs sind zumeist über die Ländernetzwerke oder Vereine wie Polykum im Falle der Kunststoffverarbeiter in das Clusterboard integriert. Spezielle Arbeitsgruppen, Workshops oder die Clusterforen richten sich unmittelbar an die KMUs.

b) Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen

Die Vernetzung von Unternehmen mit den mitteldeutschen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen ist eines der Hauptziele des Clusterprozesses. Die Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte, Dienstleistungen und Produktionsverfahren (Innovation), sowie die Ausbildung von qualifiziertem Personal tragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei und steigern somit die Exportchancen. Die Region Mitteldeutschland verfügt über eine hohe Dichte großer, traditioneller Hochschulen, modernste Forschungsinstitute der Max-Planck- oder Fraunhofer-Gesellschaft, sowie eine Vielzahl sonstiger privater bzw. halbstaatlicher Einrichtungen. Im Rahmen des mitteldeutschen Hochschulrektorenkonvents konnte pro Cluster jeweils eine Hochschule definiert werden, die die Koordinierung der wissenschaftlichen Begleitung übernimmt.

Mitteldeutsches Cluster	Begleitende Hochschule
Automotive	Handelshochschule Leipzig (HHL)
Biotechnologie – Life Sciences	MLU Halle-Wittenberg
Chemie – Kunststoff	Fachhochschule Merseburg
Ernährungswirtschaft	Hochschule Anhalt
Umwelt	HTWK Leipzig
Kultur – Tourismus	N.N.

Aufgabe der begleitenden Hochschule ist, möglichst viele der für das Cluster relevanten Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen der Region Mitteldeutschland miteinander zu vernetzen, diese im jeweiligen Clusterboard zu vertreten, und solche Modelle für die und mit den Unternehmen zu entwickeln, die auf eine Intensivierung der Zusammenarbeit abzielen. Somit kommt den Forschungseinrichtungen – neben dem Clustersprecher – eine Motorfunktion bei der Clusterentwicklung zu. Dies gilt insbesondere für die zahlreichen KMU in der Region die besonders auf externe Forschungsleistungen angewiesen sind.

Idealerweise nennt jede der begleitenden Hochschulen einen Ansprechpartner, der sowohl den Clusterakteuren als auch sonstigen, außen stehenden Interessierten zur Verfügung steht. Für jedes Cluster gilt es spezifische Modelle und Angebote zu entwickeln, um Kooperationen mit Unternehmen zu etablieren. Dazu können Ausbildungskooperationen, gemeinsame Forschungsprojekte aber auch die gezielte Zusammenarbeit im Entwicklungsbereich gehören. Ein Cluster übergreifender Austausch von *best-practices* sollte ebenfalls, möglicherweise im Rahmen des mitteldeutschen Rektorenkonvents, angestrebt werden. Die F&E-Quote mitteldeutscher Unternehmen ist vergleichsweise schwach ausgeprägt, dies kann durch gezielte Kooperationen kompensiert werden. Zudem sind junge Hochqualifizierte, die es gilt in der Region zu binden, zentrale Innovationsfaktoren.

c) Landesregierungen

Die Landesregierungen und Ministerien von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen (und je nach Cluster auch weiteren Bundesländern) haben mit den Unternehmen und den Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen die wichtigste Rolle im mitteldeutschen Clusterprozess. Sie legen, neben der Bundesregierung, die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Clusterentwicklung fest und können dadurch die Dynamik des Marktgeschehens beeinflussen. Dies passiert u.a. ...

- durch die institutionelle Förderung von Netzwerken,
- die finanzielle Förderung von Kooperationsprojekten,
- die öffentlichen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen,
- die allgemeine Ansiedlungs-, Export- und Förderpolitik,
- den Ausbau der Infrastruktur,
- die Genehmigungs- und sonstigen Verwaltungsverfahren,
- die Marketing- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften,
- die personelle und öffentliche Unterstützung des Clusterprozesses.

Die „Initiative Mitteldeutschland“ der drei Ministerpräsidenten bietet einen hervorragenden Rahmen, um sich über die Entwicklung eines gemeinsamen Wirtschaftsprofils auf der Grundlage gemeinsame (Makro-) Cluster zu verständigen. Das Regionenmarketing Mitteldeutschland und die bereits gewählten Clustersprecher haben dafür bei der Zukunftskonferenz 2004 in Halle / Saale ihre aktive Unterstützung angeboten. Die koordinierte Entwicklung der gemeinsamen Cluster bietet jedem Bundesland eine Verstärkung bei der eigenen Wirtschaftsentwicklung, und ermöglicht ein darüber hinausgehendes, eigenes Profil und Image zu etablieren.

Die gemeinsamen (Makro-) Cluster bilden eine ideale Schnittmenge *und* Schnittstelle für wirtschaftspolitische Kooperation. Beispielgebend könnte die „Chemieinitiative des Landes Sachsen-Anhalt für Mitteldeutschland“ sein, mit der die mitteldeutschen Landesregierungen für eine projektbezogene Förderung des Länder übergreifenden Clusters Chemie – Kunststoff gewonnen werden sollen. Weitere gemeinsame Entwicklungsmodelle könnten die Einrichtung gemeinsamer Projektsfonds sowie Länder übergreifender Cluster-Koordinierungsstellen sein. Auch die vom Regionenmarketing Mitteldeutschland angestrebte Cluster übergreifende Koordinierung und Vermarktung bietet gute Kooperationsmöglichkeiten.

d) Wirtschaftsförderungsgesellschaften

Auch bei der Entwicklung länderübergreifender Makro-Cluster spielen insbesondere die größeren Städte eine wichtige Rolle als Umfeld für Innovationsprozesse. Sie bieten Vertrauen schaffende Begegnungsplattformen und sind als „Kreativitätspools“ von größter Wichtigkeit für ein entstehendes oder entwickelndes Cluster. Die Wirtschaftsförderungs- und Marketinggesellschaften der Städte und Kommunen, aber auch der Länder ergänzen und erweitern den Handlungsrahmen der politisch-administrativen Akteure im Clusterprozess. Bei ihnen liegen wesentliche Kompetenzen für die Unterstützung der landesweiten und kommunalen Wirtschaftsaktivitäten.

Eine Orientierung dieser Arbeit an eigenen (Mikro-) Clustern ermöglicht einen gezielten Ressourceneinsatz, die Schaffung branchenspezifischen *Know-hows* sowie Mög-

lichkeiten zur Koordinierung und zum Austausch mit anderen Partnern in der Region. Landesweite und kommunale Aktivitäten im Bereich der mitteldeutschen (Makro-) Cluster verstärken die Länder übergreifenden Aktivitäten, sollten diese optimalerweise jedoch nicht durch Doppelansprachen und exklusive institutionelle Einbindung behindern. Insbesondere die landesweiten Netzwerke, beispielsweise im Automobilzulieferbereich oder der Biotechnologie, bilden eigenständige Netzwerke, die durch die Kooperation auf Länder übergreifender Ebene eine zusätzliche Stärkung erfahren und insbesondere der Einbindung der KMUs dienen. Ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen sämtlichen, für die Makro-Cluster relevanten Einrichtungen ist eine notwendige Voraussetzung für eine koordinierte Unterstützung der Clusterentwicklung.

e) Regionenmarketing Mitteldeutschland

Das Regionenmarketing Mitteldeutschland (RM) ist Initiator und Koordinator des Länder übergreifenden Clusterprozesses. Es kann weder die clusterspezifischen Inhalte definieren noch die notwendige finanzielle Unterstützung für die mittelfristige Clusterentwicklung leisten. Motivation und Überzeugung der Akteure, das Anbieten von Konzepten, der Austausch von *best-practices* sowie die Cluster übergreifende Vernetzung sind die Hauptaufgabenfelder des RM. Es engagiert sich als Motor im Zuge der Initiierungsphase eines Clusters, zieht sich zunehmend jedoch aus der organisatorischen und inhaltlichen Arbeit zurück. Spätestens ab der Entwicklungsphase konzentriert sich das RM (aus Kapazitäts- und Kompetenzmangel) auf seine Koordinierungsfunktion. Es gewährleistet den Austausch mit anderen Clustern innerhalb und außerhalb der Region, bietet Entwicklungsmodelle und Erfolgsbeispiele anderer Cluster an, und unterstützt gemeinsame Aktivitäten, insbesondere im Kommunikations- und Marketingbereich. Eine finanzielle Unterstützung für einzelne Clusterprojekte sowie für die einzelnen Clusterboards kann das RM aus Ressourcengründen nicht leisten. Diese muss sich auf Cluster übergreifende Aktivitäten wie jährliche Konferenzen, Fortschrittsberichte, Marketing sowie das oberste Koordinierungsgremium, das Mitteldeutsche Clusterboard konzentrieren. Dennoch ist es Aufgabe des RMs, Finanzierungsmodelle mit den einzelnen Clustern in Abstimmung mit den übrigen im Clusterprozess involvierten Akteuren zu entwickeln und ggf. Anschubfinanzierungen zu unterstützen. Auch die eigenen Ressourcen zur Unterstützung der wachsenden Aufgaben im koordinierenden Bereich gilt es im Finanz- und Personalbereich zu verstärken. Dafür gilt es ebenfalls mit den entsprechenden Akteuren Modelle zu entwickeln. Als Modell hierfür kann z.B. die *Austrian Automotive Association* (AAA, oder „tripple A“) dienen, die erfolgreich als Länder übergreifende Koordinierungsstelle für die Automotive-Cluster mehrerer Bundesländer in Österreich fungiert und im PPP-Verfahren finanziert wird.

Im Bereich der neuen Bundesländer entsteht durch das Engagement des RM keine Konkurrenz zum IIC, da das RM sich auf die Clusterentwicklung und deren Vermarktung konzentriert und damit die Arbeit des IIC nachhaltig unterstützen kann.

f) Bundesregierung

Der deutschen Bundesregierung bietet der mitteldeutsche Clusterprozess ein ideales Instrument zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung in einem Teil der neuen Bundesländer. Der Clusterprozess ermöglicht eine gezielte Mittelkonzentration im Rahmen vorhandener Förderprogramme und Gesetzesregelungen, und kann als Modell für eine bundesweite Clusterstrategie getestet und entwickelt werden. Während die Unterstützung von Mikro-Clustern schwerpunktmäßig in der Verantwortung der Landesregierungen liegt, kann die Bundesregierung die Bildung Länder übergreifender Cluster aktiv unterstützen. Dafür bieten sich die institutionelle Förderung des Cluster und der Cluster übergreifenden Managements sowie die Projektförderung durch gezielte Innovationsprogramme (wie z.B. NEMO) an. Das Engagement der Bundesregierung würde dem mitteldeutschen Clusterprozess somit einen wichtigen psychologischen Impuls geben.

9) Evaluierungsmodelle

Die Herausbildung und Stärkung von Clustern ist ein mehrjähriger Prozess. Neben der Einrichtung, Etablierung und Koordinierung entsprechender Gremien und Netzwerke ist ein Clusterprozess insbesondere auf eine Verbreitung des konzeptionellen Verständnisses angewiesen. Die Evaluierung eines solchen Prozesses muss somit auf mehrdimensionaler Ebene erfolgen und bringt entsprechend komplexe Bewertungssysteme mit sich. Für die mitteldeutschen Makro-Cluster lassen sich folgende drei Parameter definieren:

- 1.) Die Kenntnis über Inhalte, Ziele und das Konzept des mitteldeutschen Clusterprozesses bei den wesentlichen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und politisch-administrativen Akteuren.
- 2.) Die institutionelle Entwicklung der Cluster gemäß dem oben skizzierten, drei-stufigen Entwicklungsmodells, mitsamt der – direkt oder indirekt – durch den Clusterprozess initiierten Kooperationsprojekte.
- 3.) Die Entwicklung der maßgeblichen wirtschaftlichen Kennzahlen der in den Clustern involvierten Unternehmen, wie z.B. Umsatzentwicklung, Beschäftigungsquote, Exportanteil, Einbindung in die regionale Wertschöpfung.

Insbesondere die Ermittlung der wirtschaftlichen Kennzahlen sollte zwischen sämtlichen in den Clusterprozess involvierten Akteuren koordiniert werden. Dabei gilt es einheitliche Kriterien für die Datenerhebung zu definieren und die Ergebnisse in regel-

mäßiger Form – beispielsweise im Rahmen des mitteldeutschen Clusterboards oder der jährlichen Zukunftskonferenz – zu veröffentlichen. Für jedes Cluster bieten sich darüber hinaus die jährlich durchzuführen Clustermonitorings zu Evaluierung der Cluster spezifischen Fortschritte an.

10) Entwicklungsprioritäten

Der Länder übergreifende Clusterprozess wurde im Jahr 2002 vom Regionenmarketing Mitteldeutschland initiiert. Insbesondere die institutionelle Entwicklung in den Clustern Automotive, Biotechnologie / Life Sciences und Chemie / Kunststoff, als auch die vorbereitenden Aktivitäten (Initiierungsphase) in den Bereichen Ernährungswirtschaft und Umwelt verläuft – gemäß dem oben skizzierten Cluster-Entwicklungsmodell – sowohl inhaltlich als auch zeitlich erfolgreich.

Um diesen Prozess nachhaltig sichern und gestalten zu können, sind für die weitere Entwicklung folgende Prioritäten zu setzen:

- 1.) Sowohl die Einbindung *der* als auch die Unterstützung *durch die* politisch-administrativen Akteure muss intensiviert werden.
- 2.) Die finanzielle Basis sowohl für die institutionelle als die Projekt bezogene Entwicklung der Cluster muss verbreitert werden.
- 3.) Der Cluster übergreifende Austausch von *best-practices* muss – idealerweise im Rahmen des mitteldeutschen Clusterboards – befördert werden.

Nur durch ein Zusammenspiel aller für den mitteldeutschen Clusterprozess relevanten Akteure sind eine nachhaltige Entwicklung des gesamten Wirtschaftsraumes, und damit ein Aufschwung für die neuen Länder möglich.