

Kompetenzfelder und Clusterpolitik: Wettbewerbsstrategien von Unternehmen und Standorten

Christian H.M. Ketels, PhD
Institute for Strategy and Competitiveness
Harvard Business School

*Kuratorium der GFS
RWE Systems, Dortmund
11 November 2004*

This presentation draws on ideas from Professor Porter's books and articles, in particular, "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity," in *The Global Competitiveness Report 2004-05* (World Economic Forum, 2004); "Clusters and the New Competitive Agenda for Companies and Governments," in *On Competition* (Harvard Business School Press, 1998); *Clusters of Innovation Initiative* (www.compete.org), a joint effort of the Council on Competitiveness, Monitor Group, and ongoing research. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of the author

Additional information may be found at the website of the Institute for Strategy and Competitiveness, www.isc.hbs.edu

Standortwettbewerb 2004

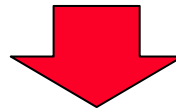
- Unternehmen haben bei der Auswahl von Standorten weit mehr **Alternativen** als früher
 - In vielen Ländern Verbesserungen in der Standortqualität
 - Reduktion von Handelsbarrieren
 - Sinken von Transport- und Kommunikationskosten
 - Osterweiterung der EU
- Viele Regionen verfügen in ihrer traditionellen Standortpolitik nur noch über **eingeschränkten Handlungsspielraum**
 - Staatliche Beihilfen – direkt oder indirekt – unterliegen in Europa der Genehmigung der EU
 - Die Situation der öffentlichen Haushalte begrenzt die verfügbaren Mittel
 - Die Erfahrungen mit einer auf finanzielle Anreize konzentrierten Politik sind wenig positiv



- **Neue Ansätze** in der Standortpolitik sind notwendig


Cluster als neues Instrument der Standortpolitik

- Cluster gelten vielen als attraktives **neues Instrument** einer modernen Standortpolitik
- Alternative wirtschaftspolitische Konzepte haben entweder **versagt** oder sind allein **zu wenig schlagkräftig**
 - Marktöffnung und makroökonomische Stabilität
 - Kontrolle der Standortkosten
 - Industriepolitik



- Cluster sind ein **wettbewerbskonformes** Konzept der Wirtschaftspolitik, das die **Effizienz** der eingesetzten Mittel erhöht und **neue Akteure/Instrumente** mobilisiert

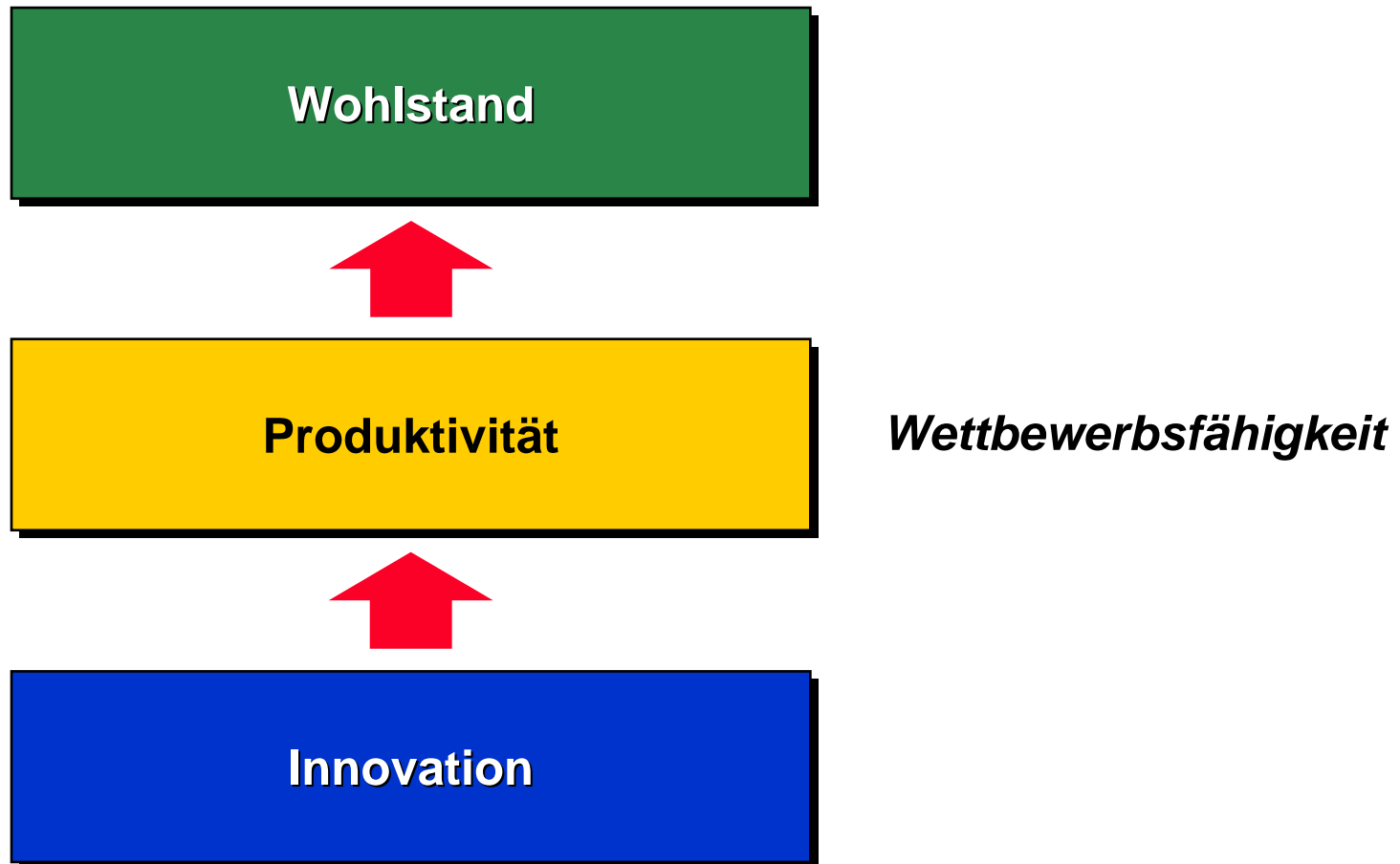
Cluster oder Kompetenzfelder

- Für ein junges Feld wie „Cluster“ ist ein gewisses Mass an **Begriffs-
vielfalt** wahrscheinlich kaum vermeidbar
 - Industrial Districts, Growth Poles, Innovation Systems, etc.
 - Kernelemente des Clusterbegriffs
 - Geographische **Nähe**
 - Aktivitäten mit direkten oder indirekten **Abhängigkeiten** und Zielrichtung auf einen **gemeinsamen Endmarkt**
 - *Aktive Kooperation und Partizipation von Unternehmen, Staat, und Forschungsinstitutionen/Universitäten*
 - Kompetenzfelder können das Gleiche meinen, sich aber auch stärker auf **Fähigkeiten** beziehen, die in verschiedener Weise nutzbar sind
- 
- Für die Praxis und speziell Unternehmen hat diese Begriffsdiskussion in der Regel **wenig Relevanz**

Kernfragen

- Was meint **cluster-orientierte Standortpolitik** konkret?
- Was sind die Konsequenzen für **Unternehmen**?

Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstandsniveau



- Wohlstand wird nur in **Unternehmen** geschaffen
- Höherer Wohlstand ist die Folge von **mehr** oder **produktiverer** unternehmerischer Aktivität

Basis von Wettbewerbsfähigkeit

Makroökonomischer, politischer, sozialer, and rechtlicher Rahmen

Mikroökonomische Bedingungen

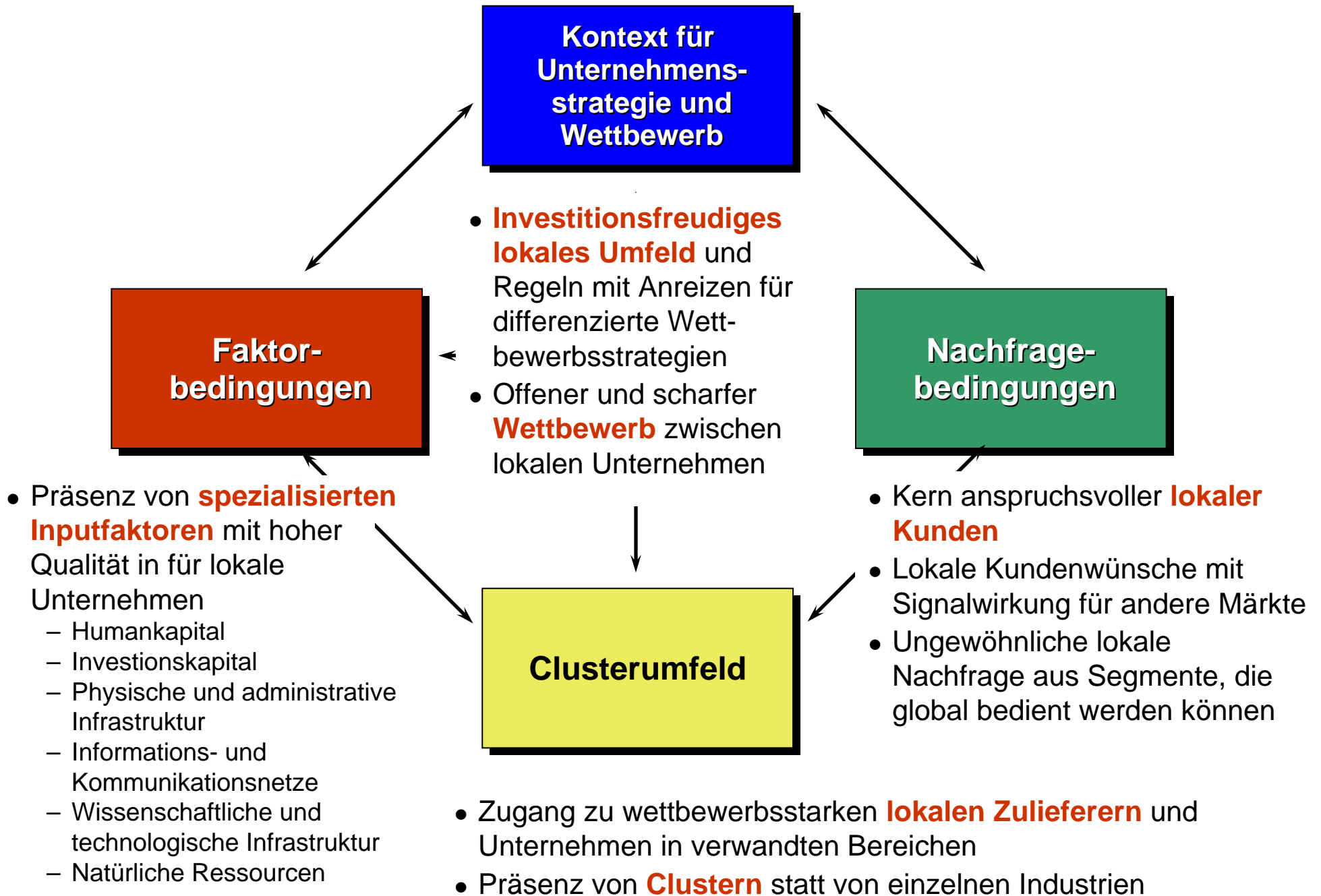
**Qualität von
Unternehmens-
strategien
und -prozessen**



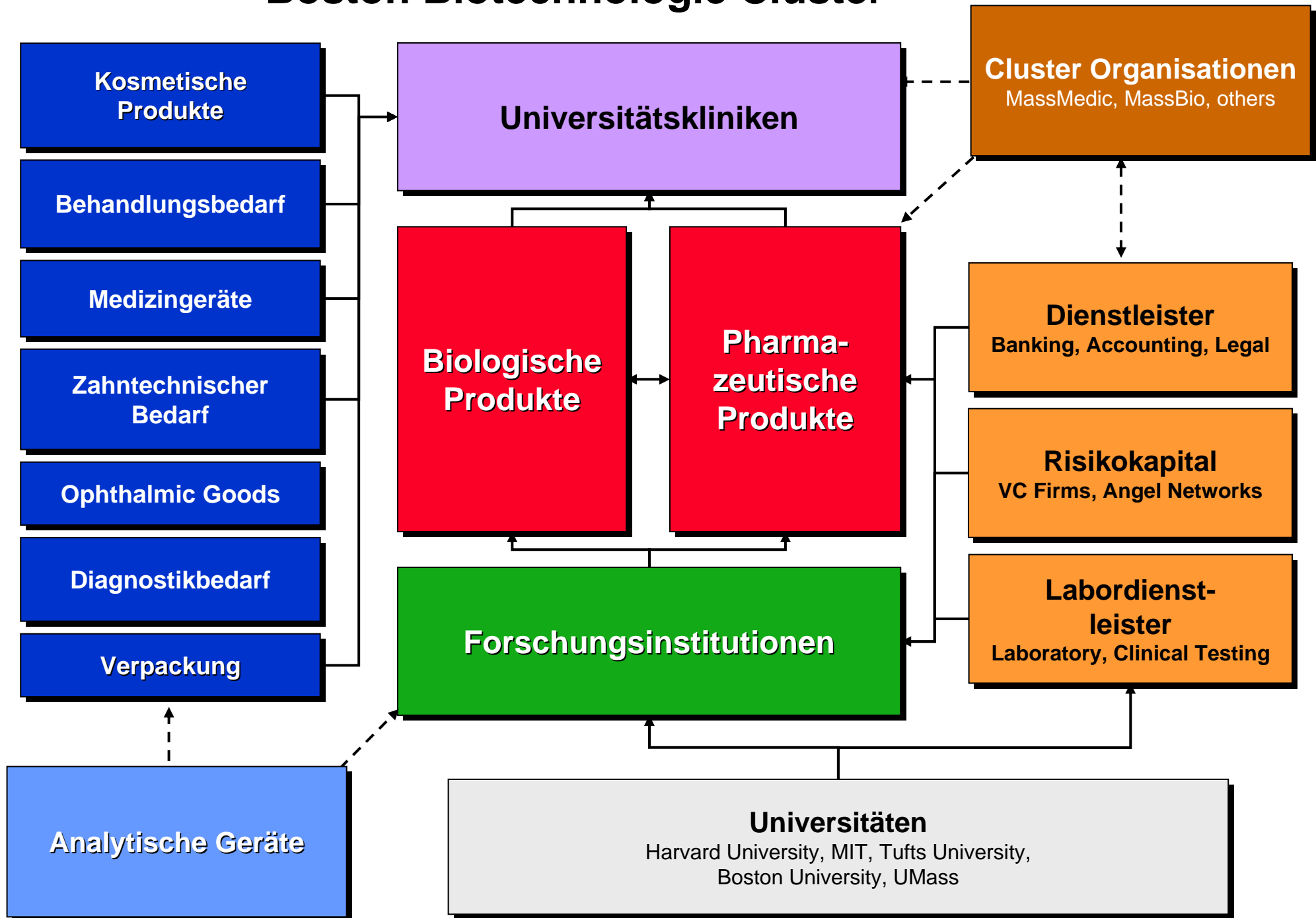
**Qualität des
mikroökonomischen
Wirtschaftsumfeldes**

- Volkswirtschaften stehen im **Wettbewerb als Standorte** mit jeweils unterschiedlichen Kombinationen von Rahmenbedingungen
- Stabile makroökonomische, politische, soziale, und rechtliche Rahmenbedingungen sind **notwendige, aber nicht hinreichende** Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung

Dimensionen des Wirtschaftsumfeldes



Boston Biotechnologie Cluster



Cluster und Wettbewerbsfähigkeit

- Cluster steigern **Unternehmensproduktivität** und -effizienz
 - Effizienter Zugang zu speziellen Vorprodukten, Dienstleistungen, Mitarbeitern, Informationen, Institutionen, und „öffentlichen Gütern“ wie Ausbildungsprogrammen
 - Vereinfachte Koordination und Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen
 - Schnelle Verbreitung von Innovationen und neuen „Best practices“
 - Laufender, schneller Leistungsvergleich mit starken Anreizen, lokale Wettbewerber zu übertreffen
- Cluster stimulieren und ermöglichen **Innovationen**
 - Verbesserte Möglichkeiten zur Wahrnehmung von Innovationspotenzialen
 - Präsenz von Zulieferern und Institutionen mit wichtigen unterstützenden Funktionen bei der Generierung von Innovationen
 - Möglichkeiten zu schnellen Probeläufen durch Zugang zu lokalen Zulieferern
- Cluster verbessern das Umfeld für **Unternehmensgründungen**
 - Marktchancen für neue Unternehmen und neue Geschäftslinien sind deutlicher erkennbar
 - Kommerzialisierung von neuen Produkten und Gründung neuer Unternehmen wird durch den Zugang zu Know-how und Zulieferern vereinfacht



Cluster sind die Konsequenz von Externalitäten und Verknüpfungen zwischen assoziierten Unternehmen und Institutionen im modernen Wettbewerb

Zusammenarbeit im Cluster

Organisationen im Life Sciences Cluster, Boston MA

Life Sciences Industrieverbände

- Massachusetts Biotechnology Council
- Massachusetts Medical Device Industry Council
- Massachusetts Hospital Association

Initiativen der Universitäten

- Harvard Biomedical Community
- MIT Enterprise Forum
- Biotech Club at Harvard Medical School
- Technology Transfer offices

Allgemeine Verbände / Kammern

- Associated Industries of Massachusetts
- Greater Boston Chamber of Commerce
- High Tech Council of Massachusetts

Informelle Netzwerke

- Company alumni
- VC community
- University alumni

Entwicklungsgesellschaften

- Massachusetts Technology Collaborative
- Mass Biomedical Initiatives
- Mass Development
- Massachusetts Alliance for Economic Development

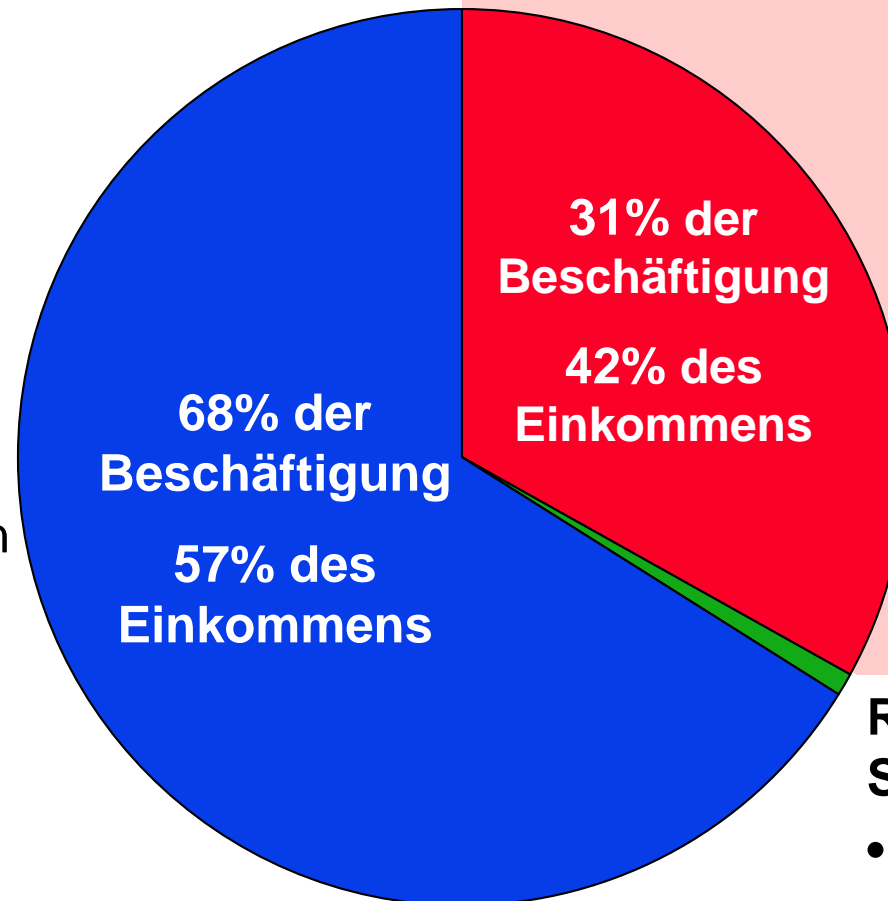
Gemeinsame Forschungsinitiativen

- New England Healthcare Institute
- Whitehead Institute For Biomedical Research
- Center for Integration of Medicine and Innovative Technology (CIMIT)

Die Zusammensetzung regionaler Volkswirtschaften USA

Lokale Sektoren

- Stehen nicht im überregionalen Wettbewerb
- Sind an ihren Standort gebunden
- Starke Rolle von Dienstleistungen
- Wichtiger für Wohlstand als für Einkommen



Cluster

- Stehen im überregionalen Wettbewerb
- Können ihren Standort wählen
- Starke Rolle der Industrie
- Kritisch für das regionale Einkommen

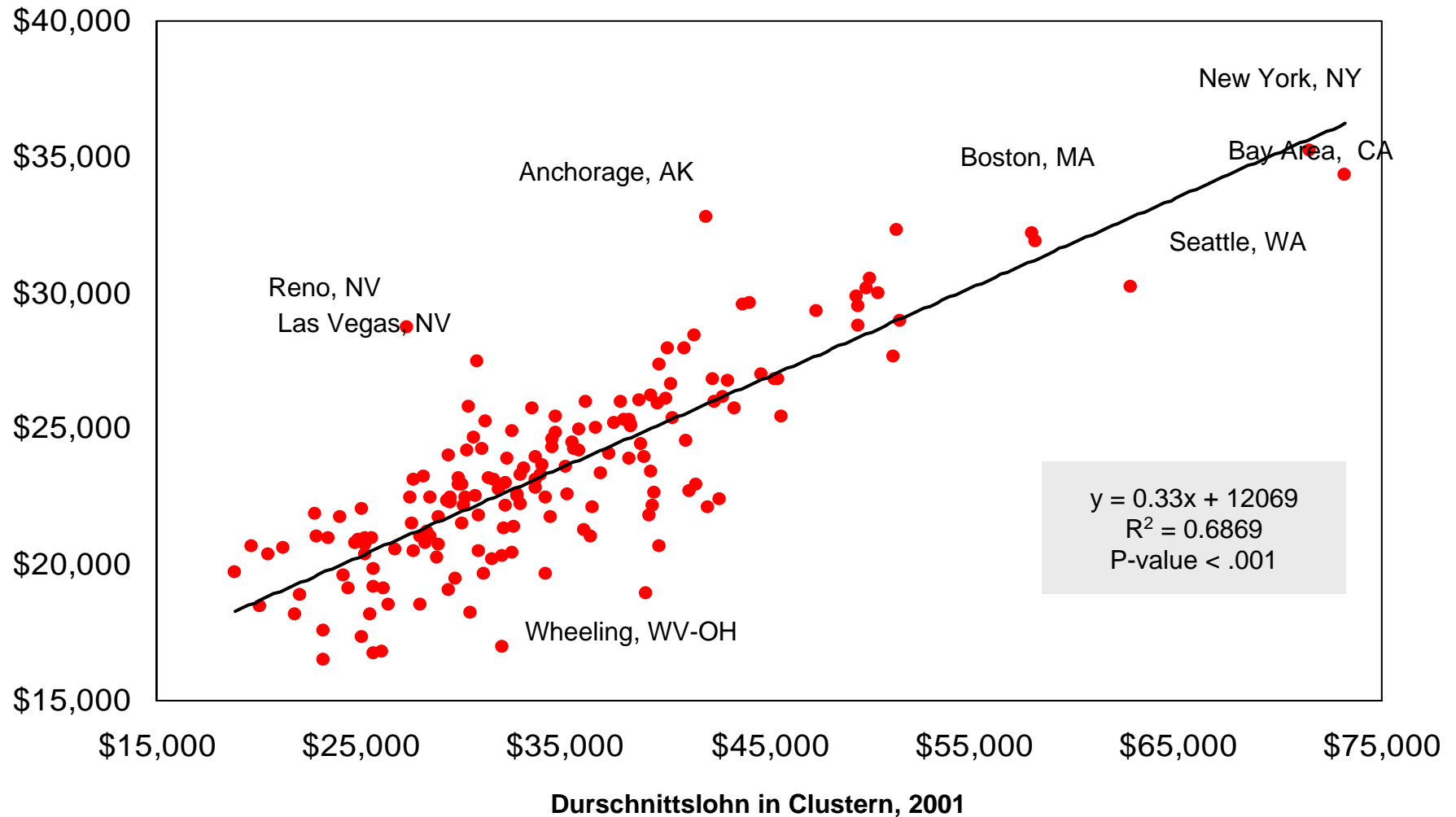
Rohstoff-basierte Sektoren

- 1% von Einkommen und Beschäftigung

Cluster und regionale Wirtschaftskraft

Löhne in Clustern und lokalen Wirtschaftszweigen

Durchschnittslohn in
lokalen Wirtschaftszweigen,
2001



Quelle: County Business Patterns; Michael E. Porter, "The Economic Wirkung of Regions", *Regional Studies*, Vol. 37, 2003

Cluster-orientierte Wirtschaftspolitik

- Cluster spiegeln die wettbewerbskritischen **Interdependenzen** zwischen Sektoren und Industriezweigen wieder
- Clusterpolitik orientiert sich auf die **Gesamtheit** der Unternehmen und Institutionen in einem Cluster, nicht auf einzelne Akteure
 - Höhere Effizienz der Massnahmen
 - Geringere Gefahr der Wettbewerbsverzerrung

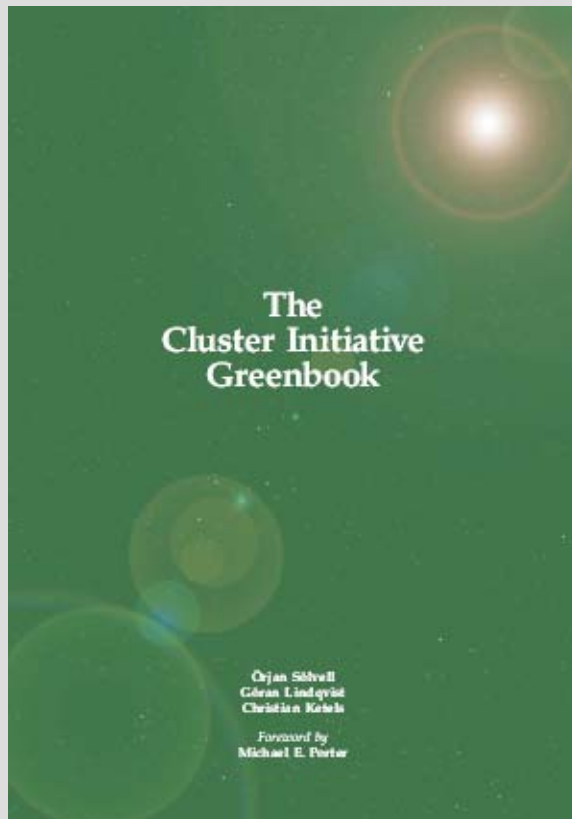


- Cluster sind **kritische Motoren** der Wertschöpfung in der wirtschaftlichen Struktur einer regionalen Volkswirtschaft
- Clusterinitiativen sind ein **Forum** zur Identifikation spezifischer und allgemeiner Schwächen im regionalen Wirtschaftsumfeld
- Clusterprozesse ermöglichen eine neue Art der **Zusammenarbeit** von Staat, Wirtschaft, und anderen Institutionen, z.B. Universitäten

Empirische Analyse von Cluster Initiativen

Das “Greenbook”

- Clusterinitiativen sind gemeinsame Projekte von Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung und anderen Institutionen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters



www.cluster-research.org

Das “Cluster Initiative Greenbook”

- Quantitative Analyse von 250+ Clusterinitiativen
 - Erste quantitative Studie dieser Art
 - Finanziert von Vinnova (Schweden) für die sechste Jahreskonferenz des “Competitiveness Institute”
- Umfrage zur Struktur und dem Erfolg von Clusterinitiativen (CI)
 - *Ziele*; was versucht die CI zu erreichen
 - *Prozess*; wie ist die CI organisiert
 - *Umfeld*; wie lässt sich das Cluster und sein wirtschaftliches Umfeld beschreiben

Cluster Initiativen

Aktivitäten

- Investitionen in das cluster-spezifische **Wirtschaftsumfeld**
 - Ausbildung, Infrastruktur, Gesetze und Regulierungen, Ansiedlung von neuen Unternehmen, Marketing der Region, ...
- Stärkung des **sozialen Kapitals** innerhalb einer Region
 - Aufbau von Institutionen und Netzwerken als Plattform der Zusammenarbeit, ...
- Verbesserung von **Unternehmensstrategien und -prozessen**
 - Benchmarking, Informationen über mögliche Absatzmärkte, ...



- Das richtige Massnahmenmix ergibt sich nur aus einer Analyse der **spezifischen** Bedingungen in einem regionalen Cluster
- Cluster sind **kein** neues wirtschaftspolitisches Instrument, sondern eine effizientere Art der Priorisierung und Umsetzung von Wirtschaftspolitik

Kritische Erfolgsfaktoren für Clusterinitiativen

Umfeld

- Hohe Qualität des wirtschaftlichen **Umfeldes**
- **Vertrauen** in die Politik und öffentliche Verwaltung
- Regionale Verwaltung mit hoher **Autonomie**
- **Starkes Cluster**

Ziele

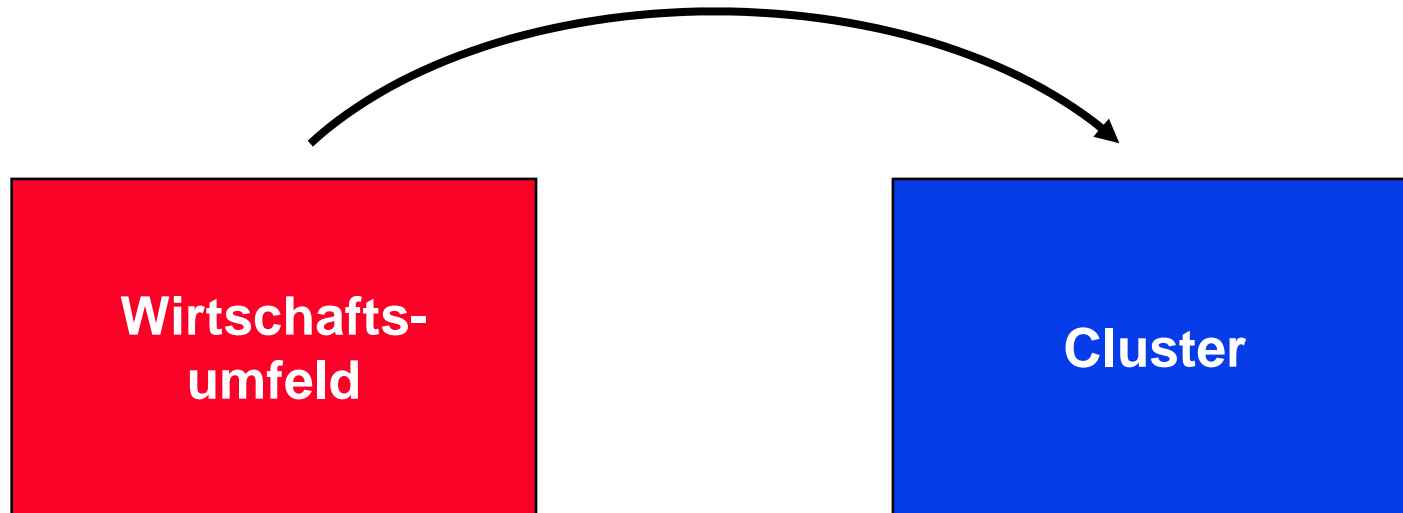
- **Breite Zieldefinition**
- Ziele reflektieren **spezifische Situation** des Clusters
- *Kein Effekt spezifischer Ziele*

Prozess

- CI Manager ein **Clusterkenner**
- CI mit eigener **Geschäftsstelle** und gesichertem **Budget**
- CI mit klarer **Strategie** und **messbaren Zielen**
- *Kein negativer Effekt staatlicher Finanzierung*
- *Negativer Effekt von begrenzter Clustermitgliedschaft*

Strategie für mehr Wettbewerbsfähigkeit

Kernelement eines integrativen Konzeptes



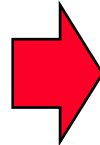
- Verbesserung über einzelne Cluster hinweg
- Verbesserung mit Wirkung auf alle wirtschaftlichen Aktivitäten

- Spezifische Massnahmen mit hoher Wirkung innerhalb eines Clusters
- Nutzung von Konzentration und „kritischer Masse“

Akteure in der regionalen Wirtschaftspolitik

Traditioneller Ansatz

- Der **Staat** steuert den wirtschaftlichen Entwicklungsprozess durch politische Entscheidungen und Anreize



Neuer Ansatz

- Wirtschaftliche Entwicklung ist ein **kollaborativer Prozess**, an dem der Staat auf allen Ebenen, private Unternehmen, öffentliche Institutionen, und private Verbände und Initiativen beteiligt sind

Barrieren für den Wandel

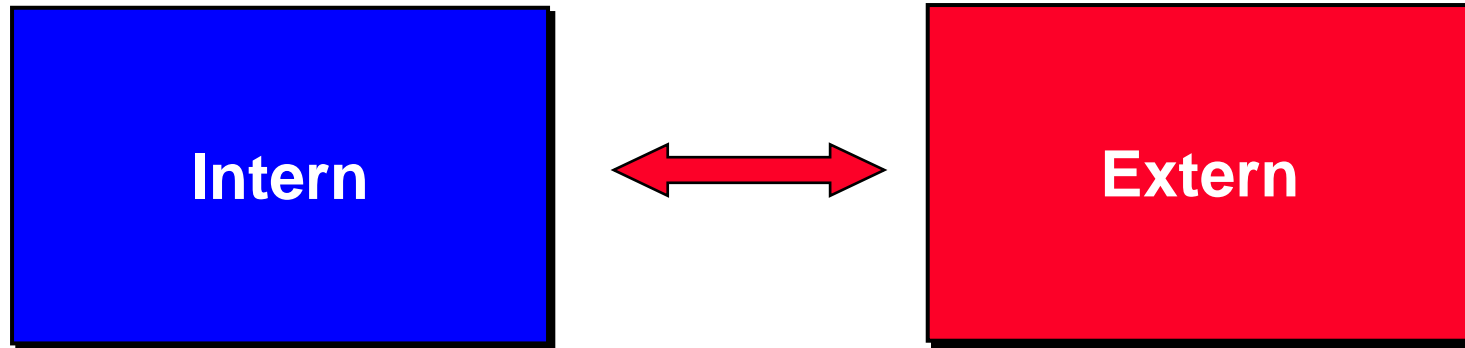
Politik

- Nicht bereit, Verantwortlichkeit aus der Hand zu geben
- Zweifel an der Überschneidung der Interessen von öffentlicher Hand und privaten Unternehmen
- Zweifel am Handlungswillen der Unternehmen

Unternehmen

- Nicht bereit zu übernehmen von Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmensumfeldes
- Zweifel an der Überschneidung der Interessen von Unternehmen und Politik
- Zweifel an der Handlungsfähigkeit der Politik

Quellen unternehmerischen Erfolgs



- Wettbewerbsvorteile bestehen ausschliesslich **innerhalb** von Unternehmen oder Industrien
- Wettbewerbserfolge sind in erster Linie eine Funktion von Entscheidungen **innerhalb** eines Unternehmens

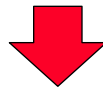
- Wettbewerbsvorteile beruhen auch auf dem **lokalen Wirtschaftsumfeld**, in dem ein Unternehmen operiert
- Die Integration in **Cluster** ist ein entscheidender Faktor für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens

Unternehmen und Clusterinitiativen

- Die erste Reaktion ist bei vielen Unternehmen häufig von **Skepsis** geprägt
 - Geringes Vertrauen in die Motive und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand
 - Schwierige Zusammenarbeit mit Konkurrenten, Zulieferern und Kunden
- Viele Unternehmen und Unternehmer lassen sich als gute „**Bürger**“ jedoch für eine erste Teilnahme aktivieren
- Und immer mehr Unternehmer erkennen, dass Clusterinitiativen im **gemeinsamen Interesse** der Region und des Unternehmens sind und ohne ihre aktive Mitarbeit kaum **Erfolgsaussichten** haben
 - International tätige Unternehmen, insbesondere in kapitalintensiven Branchen
 - Junge Unternehmen mit besonderem Bedarf an Netzwerken und Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und öffentlichem Sektor

Standortqualität und Globalisierung

- Die Qualität des Heimatstandortes eines Unternehmens war **immer** schon ein wichtiger Wettbewerbsfaktor
- Veränderung im Wettbewerb erhöhen die Bedeutung des **Unternehmensumfeldes** für das Leistungsvermögen der Unternehmen
 - Wissensbasierter Wettbewerb beruht auf den **spezialisierten Fähigkeiten** individueller Arbeitnehmer
 - Unternehmen konzentrieren sich auf Kernaktivitäten und lagern immer mehr Funktionen an **Zulieferer** aus
 - Die Zusammenarbeit mit **Forschungsinstitutionen** im Bereich F&E wird für viele Unternehmen umfangreicher und komplexer
 - Produkt- und Dienstleistungsinnovationen werden wichtiger und leben von der direkten Interaktion mit **fordernden Kunden**

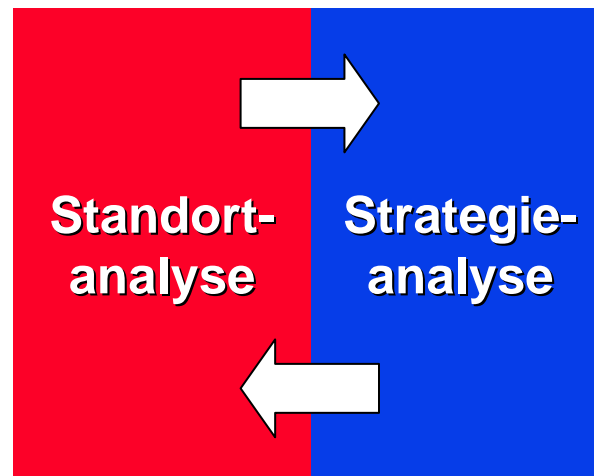


- Globalisierung erleichtert den **Zugang** zu Standorten weltweit, negiert jedoch nicht die Vorteile geographischer Nähe
- Globale Kontakt und unter Umständen auch die Verlagerungen von Aktivitäten in Niedriglohnländer sind notwendig, schaffen aber **keine** spezifischen Wettbewerbsvorteile gegenüber der internationalen Konkurrenz

Standort als strategische Managementaufgabe

Traditionelle Aufgabe der Standortanalyse

Standortsuche:
Wo siedeln wir im Einklang mit unserer
Strategie welche Aktivität an?



Standortnutzung:
Wie ziehen wir strategischen Nutzen aus
unserem Standort?

Standortverbesserung:
Wie können wir unseren Standort im
Hinblick auf unsere Strategie stärken?

Neue Aufgaben der Standortanalyse

Faktoren zur Motivation von Unternehmen

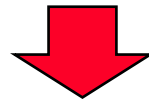
- Information über den **Nutzen** für das Unternehmen
- Klare und messbare **Ziele**
- **Handlungsorientierung**
- Professionelles **Prozessmanagement**
- Neutrale **Erfolgskontrolle**
- *Eindruck der ersten Welle von Unternehmen ist kritisch*

Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland 2004

- Tiefgreifende **Zweifel** an der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland
- Schwieriges **konkulturelles Umfeld** mit weiterhin schwachen Wachstumsraten

Aber Auch

- Bestehende **Stärken** in wichtigen Dimensionen der Standortqualität
- **Reformprozess** kommt (langsam) in Gang



- Regionale Initiativen sind ein **kritisches Element**, um Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und einen Stimmungswandel zu erreichen
- Sie sind **kein Ersatz** für weitere Reformanstrengungen auf Bundes- und Landesebene

Cluster und Wettbewerbsfähigkeit: Quellen

Literatur und Beispiele zum Thema

- Institute for Strategy and Competitiveness, www.isc.hbs.edu
- The Competitiveness Institute, www.competitiveness.org

Daten über die Qualität des nationalen Wirtschaftsumfeldes

- Global Competitiveness Report, www.weforum.org

Empirische Identifikation und Quantifizierung von Clustern

- U.S.A., www.isc.hbs.edu
- Canada, www.competeprosper.ca
- Sweden, www.cluster-research.org

Clusterinitiativen: Beschreibung und Erfolgskontrolle

- Cluster Initiative Greenbook, www.cluster-research.org
- Cluster Competitiveness Report, www.clustercompetitiveness.org