

Getrennt marschieren – gemeinsam schlagen:

Kernfaktoren für stabile und erfolgreiche Netzwerke in der Zukunft dargestellt am Beispiel der Clusterpolitik im Kanton Bern (CH)

***Von Dr. Rolf Portmann, RA, Präsident
tcbе.ch - ICT Cluster Bern-Switzerland***

Referat gehalten an der net's work 08 –
Tagung am 06.11.2008 in Bad Salzuflen

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung und Legitimation	3
2.	Zur Entstehungsgeschichte der bernischen Cluster	4
3.	Cluster als Qualitätsmerkmal	5
3.1	Es muss ein Cluster sein	5
3.2	Verschiedene Modelle	6
4.	Der ICT-Cluster Bern-Switzerland	7
5.	Die Netzwerkfunktion eines Clusters	8
5.1	Innerhalb der Branche	8
5.2	Zwischen Wirtschaft und Wissenschaft	8
5.3	Interclustering	9
5.4	Internationalisierung	9
6.	Die Rolle der öffentliche Hand	10
7.	Schlussfolgerungen	11

1. Einführung und Legitimation

Ein kleines Land wie die Schweiz, mit 7.0 Mio Einwohnern, mit 4 verschiedenen Sprachregionen und ohne Vollmitgliedschaft in der EU kommt ohne Vernetzung wirtschaftlich nicht über die Runden. Es ist deshalb nur folgerichtig, wenn der Clustergedanke als Kern eines Netzwerkes schon vor fast 20 Jahren Eingang in die wirtschaftspolitische Diskussion der Schweiz fand. Eine Besonderheit der schweizerischen Staatsorganisation liegt darin, dass trotz der Kleinheit des Landes an sich dieses sich wiederum in 26 Teil-Staaten, vergleichbar mit den deutschen Bundesländern, gliedert. Gerade im Bereiche der Wirtschaftspolitik stehen diese Einzelstaaten im harten gegenseitigen Wettbewerb. Mein Herkunftsstandort Bern liegt im Zentrum der Schweiz, ist ein zweisprachiger Kanton und weist mit einer Million Einwohnern eine gewisse wirtschaftliche Bedeutung auf. Bern ist in erster Linie als Politikzentrum der Schweiz bekannt und weniger für seine wirtschaftlichen Leistungen. Allerdings ist es auch hier die Wirtschaft, die einen Grossteil des Volkseinkommens und somit der Steuereinnahmen generiert. Das mag der Grund sein, weshalb mein Standortkanton Bern als erster in der Schweiz sich der Cluster-Frage angenommen hat.

Ich selber hatte die Chance, die erste Clustervereinigung des Kantons, den ICT-Cluster Bern von Anfang an, das heisst seit 1995 präsidieren zu dürfen. Die Wahl ist wohl auf mich gefallen, weil ich bereits damals als Netzwerker bekannt war: nach meinem Studium als Rechtsanwalt habe ich mich der Berner Handelskammer verschrieben, deren Direktion ich während 17 Jahren vorstand. Ich war als Politiker aktiv sowohl im Stadtparlament von Bern wie im Kantonsparlament, wo ich nicht weniger als 16 Jahre verbrachte. Eine schweizerische Eigenheit bildet bekanntlich der militärische Dienst im sogenannten Milizsystem. Auch dieser Verpflichtung habe ich mich nicht entzogen und war am Schluss der militärischen Tätigkeit als Oberst Kommandant der Region Bern.

Damit zurück zum Thema Netzwerk und zu einer ersten persönlichen Feststellung: Netzwerke taugen dann gut, wenn sie sich ergänzen oder sogar überlappen. Neben institutionellen Netzwerken, wie einer Clusterorganisation, können gemeinsame Tätigkeiten, und ich nenne hier bewusst das Beispiel des Militärs, persönliche

Verbindungen schaffen, die sich als Türöffner erster Güte erweisen. Warum dies? In jedem Netzwerk tritt eine Person anders auf als in einem anderen.

Das ist nichts weniger als ein natürliches Rollenspiel, doch erweisen sich Sympathien und Antipathien leider häufig auf die Rolle fixiert. Mit der Bedeutung der überlappenden Netzwerke habe ich auch schon eine Antwort zu meinem Hauptthema gegeben: über verschiedene, vordergründig von einander unabhängige Netzwerke schaffen Sie für sich, ihre Institution und ihr Anliegen die besten Erfolgchancen.

Im Folgenden möchte ich Ihnen die Netzwerk-Überlegungen des Kantons Bern an Hand seiner Clusterpolitik etwas näher bringen.

2. Zur Entstehungsgeschichte der bernischen Cluster

Der Kanton Bern sitzt auf der Sprachgrenze deutsch-französisch; 30% der schweizerischen Bevölkerung sind welscher Zunge, knapp 10% sind es im Kanton Bern. Hier treffen zwei Kulturen aufeinander, die auch im Staatsverständnis verschieden sind. Deutschweizer sind geprägt von Bedürfnis eines sich zurückhaltenden Staates in Wirtschaftsfragen. Automatisch drängt sich der historische Begriff des Nachwächterstaates auf.

Die Westschweiz denkt hier anders: sie orientiert sich am französischen Beispiel eines all umfassenden und alles lenkenden Staatsgebildes. Dieses soll auch für das Wohlergehen der Unternehmen sorgen. Die Folgen davon sind ganz andere wirtschaftspolitische Ansätze und auch ganz andere Vorstellungen über die Steuerbelastung.

Historisch hat dies im Kanton Bern dazugeführt, dass einerseits die Wirtschaftsorganisationen als Netzwerke sich in der Bekämpfung des Staates und seiner Tätigkeiten engagierten, während andererseits das politische Umfeld die erste staatliche Wirtschaftsförderung der Schweiz ins Leben rief. Der Dualismus zwischen Staat und Wirtschaft erwies sich allerdings nicht so erfolgreich wie klare Positionsbezüge, indem eine staatswirtschaftlich ausgerichtete Stadt wie Genf prosperierte, aber ebenso eine ordnungspolitisch rigide wie Zürich.

3. Cluster als Qualitätsmerkmal

Den Ausweg aus dieser gewissermassen blockierten Situation sollte in Bern die Schaffung neuer Netzwerke unter gemeinsamer Führung von Staat und Wirtschaft bringen. So entstanden die sogenannten Clusterorganisationen.

Damit der guten Absicht auch gute Taten folgen können, braucht es allerdings eine Reihe von Voraussetzungen:

3.1 Es muss ein Cluster sein

Cluster ist ein Qualitätsbegriff und nicht etwa nur ein neues Wort für eine Marketingorganisation. Diejenigen von Ihnen, die vor drei Jahren an der Cluster-Tagung in Reklinghausen dabei waren, werden sich mit mir daran erinnern, dass diverse Gastreferenten glaubten, mit der Umbenennung einer regionalen Wirtschaftsförderung in den Begriff Cluster sei die Arbeit getan und der Erfolg gesichert. Dies ist Augenwischerei und verkennt die ganze wissenschaftliche Forschung um den Cluster-Begriff. Bei einem Cluster handelt es sich bekanntlich um eine räumliche Konzentration gleicher oder gleichartiger Unternehmen mit sich ergänzender Tätigkeit, derart, dass dadurch eine deutlich höhere Intensität von Cluster-Tätigkeiten entsteht als in einem vergleichbaren geographischen Bezugsperimeter. Diese Konzentration wiederum führt zu einem Anziehungseffekt. Weil schon viel Wissen sich an einem Ort drängt, wird dieser Standort für weitere Unternehmen attraktiv, da sie Synergien nutzen oder auf ein breites Angebot an fachtechnisch versierten Arbeitskräften greifen können. Dies wiederum führt automatisch zu Forschungs- und Entwicklungsbedürfnissen, welche durch spezialisierte Schulen, Fachhochschulen und Hochschulen vor Ort abgedeckt werden. Solche ziehen noch mehr Interessierte an, so dass sich ein eigentlicher Know-how-Kreislauf bildet. Ein etwas verwegener Vergleich lässt sich zu einem Wirbelsturm abgeben, der wegen seiner Intensität immer neue Energieträger anzieht.

3.2 Verschiedene Modelle

Als Cluster-Präsident der ersten Stunde habe ich rasch festgestellt, dass sich auch bei echten Clustern verschiedene Modelle herausgebildet haben:

Das amerikanische Modell geht von der Dynamik des Marktes und der Privatwirtschaft aus. Aus einer zufälligen Wissenszelle entsteht nach und nach ein Konzentrat, das sich immer schneller zum immer grösseren Cluster mausert. Paradebeispiel ist das Silicon Valley in Kalifornien; ich hatte aber auch Gelegenheit die Clusterentwicklung in Tucson, Arizona, persönlich zu studieren. Auch dort haben Unternehmungen, vor allem aus dem Biotech-Bereich, zuerst ihre Gemeinsamkeiten entdeckt; sie wurden dann allerdings bald durch eine innovative Universität und damit indirekt durch den Staat Arizona unterstützt. Professor Michael Porter geht denn auch in seinen Arbeiten stets von der Selbstentwicklung eines Clusters durch Marktbedürfnisse aus.

Das europäische Modell startet auf gleichem Ausgangspunkt wie das amerikanische, nämlich bei der zufälligen Konzentration von Unternehmungen in der gleichen Branche. Anschliessend lässt es zwar dem Markt durchaus seinen Lauf, vereinnahmt jedoch den Cluster als wirtschaftspolitisches Element des Staates. Clusters werden zu Vorzeigeobjekten der Wirtschaftsförderung und die Cluster-Förderung Teil einer Standortförderung. Auch das europäische Modell mag in seinem Ansatz richtig sein, weil im Gegensatz zu den USA in Europa der einheitliche kontinentale Absatzmarkt fehlt. Trotz Harmonisierung und freiem Binnenmarkt stehen europäischen Konzentrationen auf einzelne Bereiche die jeweiligen politisch unterschiedlichen Systeme, die andere Sprache, die unterschiedliche Kultur und auch die unterschiedliche Gewichtung interessanter Cluster-Ideen entgegen. Es ist deshalb anzunehmen, dass der Bildung europaweit einziger Cluster, wie beispielsweise des Silicon Valley für die USA, mehr Schwierigkeiten entgegenstehen als jenseits des Atlantik.

4. Der ICT-Cluster Bern-Switzerland

Bern ist ein typischer europäischer Cluster. In einem Umkreis von vielleicht 40 Km Luftlinie um die Hauptstadt befindet sich eine eindruckliche Konzentration von Informatik, Telekommunikations-, von Elektro- und Verarbeitungsbetrieben. Insgesamt geht es um knapp 40'000 Arbeitsplätze oder rund 15% aller Beschäftigten in der Region. Keine andere schweizerische Region kommt prozentual auf die gleiche Dichte im ICT-Bereich. Rund 500 Firmen teilen sich in diese Branche, wobei einigen wenigen grossen sehr viele mittelständische und kleine Unternehmen gegenüberstehen. Der Durchdringungsgrad der Cluster-Organisation beträgt arbeitsplatzmässig über 60%, bei den Anzahl Firmen ziemlich genau 50%.

Diese Zahl lässt aufhorchen und weist darauf hin, dass offenbar die KMUs die Chancen des Netzwerkes Cluster nicht oder noch nicht erkannt haben. Das ist richtig, und es ist gleichzeitig branchenspezifisch. Ich habe lernen müssen, dass gerade eine junge Branche, wie die ICT, Unternehmer anzieht, die gerne auf sich selbst gestellt vorgehen. Sei es, dass sie Schillers Worte: „Der Starke ist am Mächtigsten allein“ als Firmenmotto nehmen oder sei es, dass sie sich selbst in der Rolle John Waynes im Wilden Westen sehen, eines Helden, der auf seinem vertrauten Pferd mit Colt und Winchester-Gewehr alleine und nur auf sich selbst gestellt durch eine feindliche Umgebung reitet.

Misstrauen gegenüber dem Konkurrenten zeichnet diese Branche aus, und es braucht viel Zeit und Arbeit, um neben Gefahren, die Chancen einer Vernetzung darzulegen. Nach 13 Jahren Cluster-Organisation darf ich behaupten, dass sich viele Skeptiker inzwischen zu Netzwerkern bekehren liessen, weil die permanente Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen eines Clusters Konkurrenten näher zu einander gebracht hat und ihnen die Vorteile gemeinsamer Auftritte, und sei es auch nur fallweise, aufgezeigt hat.

5. Die Netzwerkfunktion eines Clusters

5.1 Innerhalb der Branche

Bereits erwähnt wurde die Bedeutung eines Clusters für den Gedankenaustausch und das Kennenlernen der in der betroffenen Branche tätigen Unternehmen. Ist einmal die Konkurrenz-Angst überwunden, so entstehen aus den persönlichen Kontakten häufig interessante Hinweise, wie andere Unternehmen gleiche Probleme angehen.

Gewissermassen informell entsteht so ein Know-How über Best-Practice in der Branche, welches auch dem Cluster-Management zur Verfügung steht.

Daneben ergeben sich Zusammenarbeitsmöglichkeiten, erfahrungsgemäss zuerst in der Form von gegenseitigen Hilfestellungen in Überlastungssituationen, später vielleicht in gemeinsamen Offerten. Gerade für eine KMU orientierte Region können sich Cluster-inizierte Zusammenarbeiten als geeignete Antwort auf die Konkurrenz durch Grossunternehmen erweisen.

5.2 Zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

Ohne eine gewisse Komponente an Lehre und Forschung im Cluster-Bereich dürfte es schwierig sein, eine räumliche Konzentration einer Branche als echten Cluster zu bezeichnen. Die gegenseitige Befruchtung von Praxis und Wissenschaft stellt einen eigentlichen Motor einer Cluster-Bewegung dar und unterscheidet sie von einer Handwerkerzunft. Auch hier gilt es Berührungängste abzubauen, kann doch nicht jeder Wissenschaftler mit praktischen Fragen umgehen, und lange nicht jeder Unternehmer versteht eine wissenschaftliche Fragestellung. In gemeinsamen Seminarien und Forschungsprojekten werden sie aber beide stärker. Meine Erfahrung in Bern geht dahin, dass vor allem die praxisorientierte Fachhochschule den ICT-Cluster befruchtet und umgekehrt, während in der humanistischen Tradition der Universität Bern technische Wissenschaften leider noch immer einen kleinen Stellenwert aufweisen. Zur Ehrenrettung der Universität Bern sei allerdings gesagt, dass sie in unserer Schwestervereinigung, dem Medizinalcluster, den eigentlichen Fahnenträger abgibt.

5.3 Interclustering

Der Kanton Bern hat Clustervereinigungen in den Bereichen ICT, Medizin, Mikrotechnologie und Wirtschaftsberatung ins Leben gerufen. In gemeinsamer Arbeit haben die vier Cluster-Präsidenten daraufhin gewirkt, dass möglichst viele Veranstaltungen Cluster übergreifend stattfinden und so Unternehmer und Forscher der einen Branche mit denjenigen der anderen in Berührung bringen. Dieses Netzwerk ist zurzeit noch recht lose, hat aber bereits einige spektakuläre Früchte getragen. Die Schwierigkeit dieses Interclustering liegt darin, genügend attraktive Veranstaltungen und Themen zu finden, die für die Mitglieder unterschiedlichster Branchen sowohl interessant wie verständlich sind. Daran arbeiten wir.

5.4 Internationalisierung

Dank dem grossen Engagements des ICT Cluster-Managers Christoph Beer konnte der ICT-Cluster Bern in Prof. Rehfeld's EU-Projekt zu Best-Practice in der Cluster-Tätigkeit mitarbeiten. Damit kam es zur praktischen Erprobung des Begriffes Internationalisierung mit bemerkenswerten Folgen. Es eröffneten sich intensive und nun schon mehrjährige Kontakte zu verschiedensten Ländern Europas und den dortigen Branchen-Organisation. Auf der einen Seite konnten wir sehr viel Know-How erwerben, bspw. von Tampere und dessen dominierender Firma Nokia, auf der anderen Seite auch ebensoviel vermitteln, insbesondere in Ost- und Südeuropäischen Ländern. Gerade sie waren es aber auch, die verschiedenen unserer Mitglieder neue Absatzkanäle und unerwartete Export-Möglichkeiten von Gütern und Dienstleistungen eröffneten. Für ein Land mit einer geringen Heimbasis wie die Schweiz sind solche Kontakte von unschätzbarem Wert. Sie müssen allerdings sowohl durch den Cluster als auch durch die betroffenen Unternehmungen gepflegt und über den Stand eines persönlichen Kennenlernens von gegenseitigen Mitarbeitern hinaus entwickelt werden.

6. Die Rolle der öffentliche Hand

13 Jahre Erfahrung zeigen mir, dass es auch in Europa funktionierende Cluster ohne staatliche Unterstützung geben kann. Dies ist vor allem bei langjährigen und etablierten Organisationen möglich. In der Start-Phase braucht es dagegen einen Nucleus, in welchem sich die öffentliche Hand engagiert. Gerade in der Internationalisierung, im Interclustering und in den Beziehungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft erweist sich die staatliche Beteiligung als wichtig zum Abbau von Vorurteilen und Hindernissen. Genau so wichtig erachte ich allerdings die staatliche Zurückhaltung. Im Moment, da eine Cluster-Organisation zum verlängerten Arm der Wirtschaftsförderung, zum Profilierungsobjekt eines Wirtschaftsministers oder einer ganzen Regierung wird, verliert sie auf die Dauer ihre Glaubwürdigkeit. Daran ändern auch noch so viele finanziellen Beiträge nichts.

Der Staat als Institution kann seinerseits viel von Clustern profitieren. Dort gibt es wirtschaftspolitische Anliegen, häufig massgeschneidert auf die für den Standort bedeutenden Branchen, die wertneutraler einherkommen, als bspw. die Forderungen von Unternehmervereinigungen oder Handelskammern. Somit kann ein Cluster oder eine Mehrzahl von Clustern durchaus als geeignetes Sounding-Board für die Politik im engeren Sinne dienen.

Meines Erachtens nicht gelöst ist die Tendenz der willkürlichen Inzialisierung von Clustern durch die Politik. Es fehlt häufig an der Übersicht und an der Bereitschaft zu erkennen, wenn andere Standorte über bessere Karten im gleichen Segment verfügen. So finde ich es verfehlt, wenn bspw. jede ländliche Region der Schweiz erklärt, sie verfüge über einen Tourismus-Cluster. Ernsthaft kommen nämlich nur etwa drei Grossregionen mit entsprechend umfassendem Angebot in Tourismus, Infrastruktur und Ausbildung dafür in Frage.

7. Schlussfolgerungen

Cluster können eine moderne Antwort auf die neueren Bedürfnisse der Verbindung verschiedenster Gesellschafts- und Politikschichten sein. Sie erweisen sich als wertneutraler als herkömmliche Branchenvereinigungen, bzw. Wirtschaftsförderungen. Sie können die Bereiche Wirtschaft, Staat, Wissenschaft miteinander verbinden und international vernetzen. Cluster brauchen allerdings ein beachtliches Potential an Wirtschaft und Wissenschaft, um zu Bedeutung zu gelangen. In zeitlicher Hinsicht brauchen sie mindestens eine volle Generation, um zur Blüte heran zu wachsen. In dieser Phase sind sie zu pflegen und bei ersten Rückschlägen nicht schon wieder abzustossen. Die Rolle des Staates liegt in der Inzialisierung und der Pflege; die Ernte wird erst eine künftige Generation an Politikern einfahren. Als Netzwerke können Cluster zudem von hervorragender Bedeutung sein, weil sie traditionelle Wege des Zusammenschlusses sprengen.

Und schliesslich erfolgt all dies zu Gunsten eines Wirtschaftsstandortes. Die Cluster-Aktivitäten stärken diesen in unkonventioneller Weise, wobei sich verschiedene Branchen-Cluster ideal ergänzen können. In der Zukunft mag es sogar denkbar sein, dass die von den Clustern ausgehenden Netzwerke traditionelle Formen der Interessen-Wahrung und der Wirtschaftspolitik wie Zünfte, Unternehmervereinigungen oder Gewerkschaften, ja sogar politische Parteien, in Teilen derer Tätigkeit in Frage stellen.