

Dissertation

„Management von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken am Beispiel institutionalisierter Wirtschaftskluster“

**ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen
Grades eines Doktors der technischen Wissenschaften unter der Leitung von**

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz Wojda

E 330,

**Institut für Betriebswissenschaften,
Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre**

**eingereicht an der Technischen Universität Wien,
Fakultät für Maschinenbau**

von

Dipl.-Ing. Walter Mayrhofer, M.E., MBA

Matrikelnummer: 8727056

A-1040 Wien, Karolinengasse 25/21

Wien, im Juni 2003



Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit wird, ausgehend von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken, das Management institutionalisierter Wirtschaftskluster, untersucht. Das zielgerichtete Management derartiger kooperativer Organisationsformen, ist ein Schlüsselfaktor für deren nachhaltigen Erfolg.

Basierend auf einem generellen, systemorientierten, situativen Ansatz werden:

- eine *phasenorientierte Vorgehensheuristik¹ zum Managen und*
- *ein Rahmen für das phasenorientierte, ganzheitliche Management*

von institutionalisierten Wirtschaftsklustern entwickelt.

Die Entstehung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters verläuft in der Praxis meist in Phasen. Dieser Umstand wird in einem Phasenmodell abgebildet, welches das Rückrat dieser Arbeit darstellt.

Als Gestaltungsansatz für diese Vorgehensheuristik wird ein *ganzheitlicher, situativer Ansatz* verwendet. Die Komponenten dieses Ansatzes *Ziele/ Randbedingungen, Inhalt und Vorgehen* werden systematisch erarbeitet und auf das Problem des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster angepasst.

Unter Einbeziehung von bewährten Gestaltungsmodellen der System- und Unternehmensgestaltung, wird eine *phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern* entwickelt.

Den Rahmen stellt eine inhaltsorientierte Handlungsanleitung für das phasenorientierte, ganzheitliche Management dar, welcher auf funktionale, institutionale und rollenorientierte Aspekte getrennt eingeht. Besonderer Wert wird auf die Erarbeitung der Zusammenhänge und Interaktionen zwischen diesen Ansätzen gelegt.

Insbesondere aus dem „managerial roles“-Ansatz, welcher den Abschluss dieser Arbeit bildet, ergeben sich sehr interessante Gesichtspunkte hinsichtlich personenbezogener Faktoren, welche das Entstehen und den Erfolg institutionalisierter Wirtschaftskluster beeinflussen.

¹ Heuristik = Lehre von den nichtmathematischen Methoden zur Gewinnung neuer Erkenntnisse, Wahrig: „Fremdwörterlexikon“, Mosaik Verlag, München, 1983, S. 278

Danksagung

Ein herzliches Dankeschön an all jene, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Insbesondere gilt mein Dank meiner zukünftigen Frau Anna:

„I couldn't have done it without you!“

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Ausgangssituation	5
1.2	Kleine und Mittlere Unternehmen im globalisierten Umfeld	7
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	8
2	Kooperationen und Kooperationsnetzwerke	10
2.1	Begriffsbildung von Kooperation	10
2.1.1	Begriffsabgrenzung Kooperation	10
2.1.2	Definition von Kooperation	12
2.1.3	Begriffsabgrenzung Kooperationsnetzwerk	13
2.1.4	Definition Kooperationsnetzwerk	17
2.2	Ursachen und Ziele von Kooperationen	18
2.3	Entwicklungsphasen von Kooperationen	23
2.4	Modell eines Kooperationsnetzwerkes	25
3	Wirtschaftskluster	27
3.1	Begriffsbildung	27
3.1.1	Begriffsabgrenzung	28
3.1.2	Definition von Wirtschaftsklustern	29
3.2	Arten von Wirtschaftsklustern	30
3.2.1	Natürliche Wirtschaftskluster	30
3.2.2	Institutionalisierte Wirtschaftskluster	31
3.3	Erklärungsmodelle für die Entstehung von Wirtschaftsklustern	37
3.3.1	Transaktionskostentheorie	39
3.3.2	Spieltheorie	42
3.3.3	Der Clusteransatz von Porter	44
3.4	Institutionalisierte Wirtschaftskluster in Österreich	50
3.5	Nutzen und Probleme von Wirtschaftsklustern	52
3.5.1	Nutzen für die Region	52
3.5.2	Nutzen für die Unternehmen	54
3.5.3	Nutzen für die Arbeitnehmer der Region	55
3.5.4	Probleme von Wirtschaftsklustern	55
4	Management	57
4.1	Begriffsbildung	58
4.1	Institutionaler Ansatz	60
4.1.1	Begriffsabgrenzung	60
4.1.2	Definition Management als Institution	61
4.2	Funktionaler Ansatz	62
4.2.1	Begriffsabgrenzung	62
4.2.2	Definition Management als Funktion	62
4.3	Handlungs-/Aktivitätsorientierter Ansatz (managerial roles approach)	66
4.3.1	Begriffsabgrenzung	66
4.3.2	Definition Management als Rolle (Managerial Roles Approach)	69
4.3.3	Zum Begriff der Rolle	69

5	Gestaltungsmodelle	74
5.1	Ganzheitliche Gestaltung	74
5.1.1	Merkmale ganzheitlicher Gestaltung	74
5.1.2	Gestaltungsgrundsätze	75
5.1.3	Gestaltungszugänge	79
5.1.4	Inhalt der Gestaltung	82
5.2	Kooperationsmodell	84
6	Vorgehen bei der Gestaltung	87
6.1	Generelles Vorgehensmodell der Systemgestaltung	87
6.2	Modell zu Umsetzung der Strategie in Form von Projekten	89
6.3	Vorgehensmodelle zum Aufbau von Wirtschaftsklustern	90
6.3.1	Allgemeines Vorgehensmodell beim Aufbau von Wirtschaftsklustern	90
6.3.2	Fallbeispiel Automobilcluster Styria (ACS)	92
6.4	Phasenmodell	95
6.6.1	Phase I – Initiierungsphase	95
6.6.2	Phase II – Konzeption	96
6.6.3	Phase III – Umsetzung	97
7	Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern	98
7.1	Situativer Gestaltungsansatz	98
7.1.1	Ziele und Randbedingungen	99
7.1.2	Inhalt	111
7.1.3	Vorgehen	120
7.2	Institutionale Aspekte des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster	134
7.2.1	Regionale Institutionalisierungsprozesse	134
7.2.2	Gestaltung der institutionalen Merkmale	135
7.2.3	Institutionalisierung eines regionalen Wirtschaftsklusters	148
7.3	Funktionale Aspekte des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster	150
7.3.1	Initiierungsphase	151
7.3.2	Konzeptionsphase	153
7.3.3	Umsetzungsphase	154
7.3.4	Funktionale Beschreibung der Aufgaben des institutionalisierten Clustermanagements	156
7.4	„Managerial Roles“-Ansatz	163
7.4.1	Die Konsortialbildung als dynamischer sozialer Prozess	163
7.4.2	Aufgaben und Rollen im institutionalisierten Wirtschaftskluster im Wandel der Phasen	165
8	Ausblick	177
	Literaturverzeichnis	179
	Online-Quellen	186
	Lebenslauf	187

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

„Der Erfolg von Unternehmen wird nicht nur von den internen Stärken, sondern zunehmend auch von den Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen bestimmt.“²

In einer Zeit, die von raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Änderungen geprägt ist, stehen Unternehmen ständig unter Druck, sich wechselnden, globalen Markterfordernissen anzupassen, um konkurrenzfähig zu bleiben und langfristig überleben zu können.

Betrachtet man das Umfeld des produzierenden Sektors, in welchem westeuropäische Unternehmen bestehen müssen, lässt sich folgendes feststellen: Ein zunehmender Wettbewerb, der sehr oft über den Preis geführt wird, verbunden mit relativ hohen Produktionskosten in den westeuropäischen Industriestaaten, lassen insbesondere in Gewerbebetrieben, kleineren Industriebetrieben und Handelsunternehmen die Gewinnspannen schrumpfen. Hinzu kommt die Marktmacht von Großunternehmen, welche durch niedrigere Preise und bessere Konditionen den Markt erobern. Durch technologischen Vorsprung und hohes Absatzvolumen ergeben sich meist geringere Produktionskosten und damit verbunden höhere Gewinnspannen. Ein weiterer Grund für die geringeren Produktionskosten von Großunternehmen ist die vertikale Desintegration der Produktionskette und dem „Outsourcing“ von einzelnen Arbeitsschritten bis zu ganzen Produkten, welche billiger zugekauft werden können. Dies geht in manchen Branchen soweit, dass von den Markenherstellern oft nur mehr die Produktentwicklung im eigenen Hause erfolgt. Die Produktion der Teile und oftmals auch von gesamten Produkten und Produktlinien wird ausgelagert.

Diese Entwicklungen bewirken eine tiefgreifende Reorganisation der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der industriellen Produktion. Die Veränderung der traditionellen Strukturen der Wertschöpfungsprozesse verändert auch die Organisationsstrukturen. Bisher waren im industriellen Bereich die Organisationsgrenzen nach innen und außen eindeutig definiert. Extern stellte die Wareneingangs- und Warenausgangs-

² Balling, R., „Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis“, Frankfurt am Main, Europäischer Verlag der Wissenschaften Peter Lang, 1997, S. 7

prüfung eine klar definierte Abgrenzung dar und zwischen internen Organisationseinheiten waren meist Qualitätsprüfungen eingeschaltet.

Die letzten zwei Jahrzehnte sind durch die kontinuierliche Auflösung dieser internen und externen Organisationsgrenzen und die Integration einzelner Funktionen in umfassendere Arbeitsabläufe gekennzeichnet. Konzepte der Selbstorganisation und -steuerung, welche konkret durch Gruppen und Teams umgesetzt werden, finden ihre Anwendung. Dabei arbeiten Hersteller, Zulieferunternehmen und Dienstleistungsunternehmen in kooperativer Weise und in organisationsübergreifenden Wertschöpfungsprozessen zusammen.

Diese Prozesse werden, unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologie, zeitlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt und besitzen einen hohen Grad gegenseitiger Abhängigkeit. Dieses Zusammenspiel gipfelt in „Just in time“ Konzepten der minutengenauen, direkten Lieferung an die Montagebänder ohne Eingangskontrolle und Zwischenlagerung.

Zusammenfassend werden die oben beschriebenen strukturellen Veränderungen wirtschaftspolitisch von folgenden Punkten beherrscht:

- Fortschreitende Globalisierung der Märkte,
- Zunahme des freien Waren- und Kapitalverkehrs,
- Rasch fortschreitende technologische Entwicklung,
- Verstärkung der Kundenorientierung und Streben nach Kundenbegeisterung,
- Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungs- und „Wissensgesellschaft“,
- Verstärkter Wettbewerb der Unternehmen, Regionen und Nationen.

Zur Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen, haben gerade die kleinen und mittelgroßen Unternehmen unterschiedliche Strategien entwickelt, welche im Folgenden kurz umrissen werden.

1.2 Kleine und Mittlere Unternehmen im globalisierten Umfeld

Die oben angeführten wirtschaftlichen Entwicklungen erfordern insbesondere von *Kleinen und Mittleren Unternehmen* (KMU) eine neue strategische Ausrichtung. Besonders KMU mit meist regionaler Verankerung haben oftmals nicht die Fähigkeiten und Ressourcen, welche für ein Bestehen in einem globalisierten Umfeld nötig wären. Zur Bewältigung dieser Wettbewerbsentwicklungen sollen durch Kooperationen und Wirtschaftskluster KMU ähnliche Vorteile wie ihre multinationalen Konkurrenten erlangen, ohne dabei ihre Autonomie einzubüßen.

„Selbständiges Agieren und Entscheiden ist ein wichtiger Beweggrund für das große Engagement der Unternehmer in KMU, wobei in einem Kooperationsnetzwerk dieser wichtige Motivationsfaktor nahezu vollkommen erhalten bleibt“³.

In Österreich, mit seiner von kleinen und mittelgroßen Unternehmen geprägten Struktur, setzt man aus diesem Grund verstärkt auf die „mesoökonomischen“ Konzepte Kooperation, Kooperationsnetzwerk und Wirtschaftskluster. Diese kooperativen Organisationsformen bieten KMU neue Möglichkeiten, durch die Bündelung gemeinsamer Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Aufgrund ihrer beschränkten Größe, ist die Zusammenarbeit von Unternehmen in Wirtschaftsklustern, wie sie in Mitteleuropa vielfach anzutreffen ist, für diese Unternehmen oftmals eine sehr erfolgreiche Strategie, auf den internationalen Märkten zu bestehen. Dabei können sich die Unternehmen in derartigen Netzwerken wieder auf ihre Kernkompetenzen beschränken, da andere Firmen für sie ergänzende Produkte und Dienstleistungen zuliefern. Daraus ergibt sich ein sehr hoher Spezialisierungsgrad, welcher zu einer kostengünstigeren und qualitativ verbesserten Produktion von Waren und Dienstleistungen führt.

³ Boden, G.: „Kooperation“, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, Wien, 1993

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Dissertation ist es, Gestaltungsansätze für das Management von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken am Beispiel institutionalisierter Wirtschaftskluster zu entwickeln. Das Ergebnis dieser Arbeit sind:

- eine *phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen und*
- ein *Rahmen für das phasenorientierte, ganzheitliche Management*

von institutionalisierten Wirtschaftsklustern.

Die Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters verläuft meist in mehr oder weniger klar definierten Phasen. Daher bedürfen die einzelnen Phasen des Aufbaus und des Betriebs von institutionalisierten Wirtschaftsklustern einer eingehenden Betrachtung. Zielsetzung dabei ist die Abbildung dieses Prozesses in einem Phasenmodell, welches das Rückrat für die weitere Arbeit bildet.

Als Gestaltungsansatz für diese Vorgehensheuristik wird ein *situativer Ansatz* verwendet. Die Komponenten dieses Ansatzes *Ziele/ Randbedingungen, Inhalt* und *Vorgehen* werden systematisch erarbeitet und auf das vorliegende Problem des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster angepasst.

Dies umfasst die Ableitung der *Sach- und Formalziele* institutionalisierter Wirtschaftskluster unter Berücksichtigung der *Randbedingungen* für die unterschiedlichen Phasen. Die inhaltliche Komponente wird aufbauend auf das *Modell der 6 Gestaltungsfelder* dargestellt, während sich die vorgehensorientierte Komponente am Modell der *Umsetzung der Strategie über Projekte* orientiert.

Aus den operationalisierten, phasenorientierten Sachzielen werden *Aufgaben* definiert, welche unter Berücksichtigung der oben erwähnten Gestaltungsmodelle in die *phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern* weiterentwickelt werden.

In engem Zusammenhang dazu wird ein *Rahmen für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern* entwickelt. Dieser hat sowohl eine *funktionale*, eine *institutionale* als auch eine *rollenorientierte* Komponente. Diese Komponenten des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster werden ebenfalls auf die oben erwähnten Phasen abgestimmt. Nachfolgende Synopsis stellt die verwendeten Modelle, deren Kombination und die Entstehung der Ergebnisse im Überblick dar.

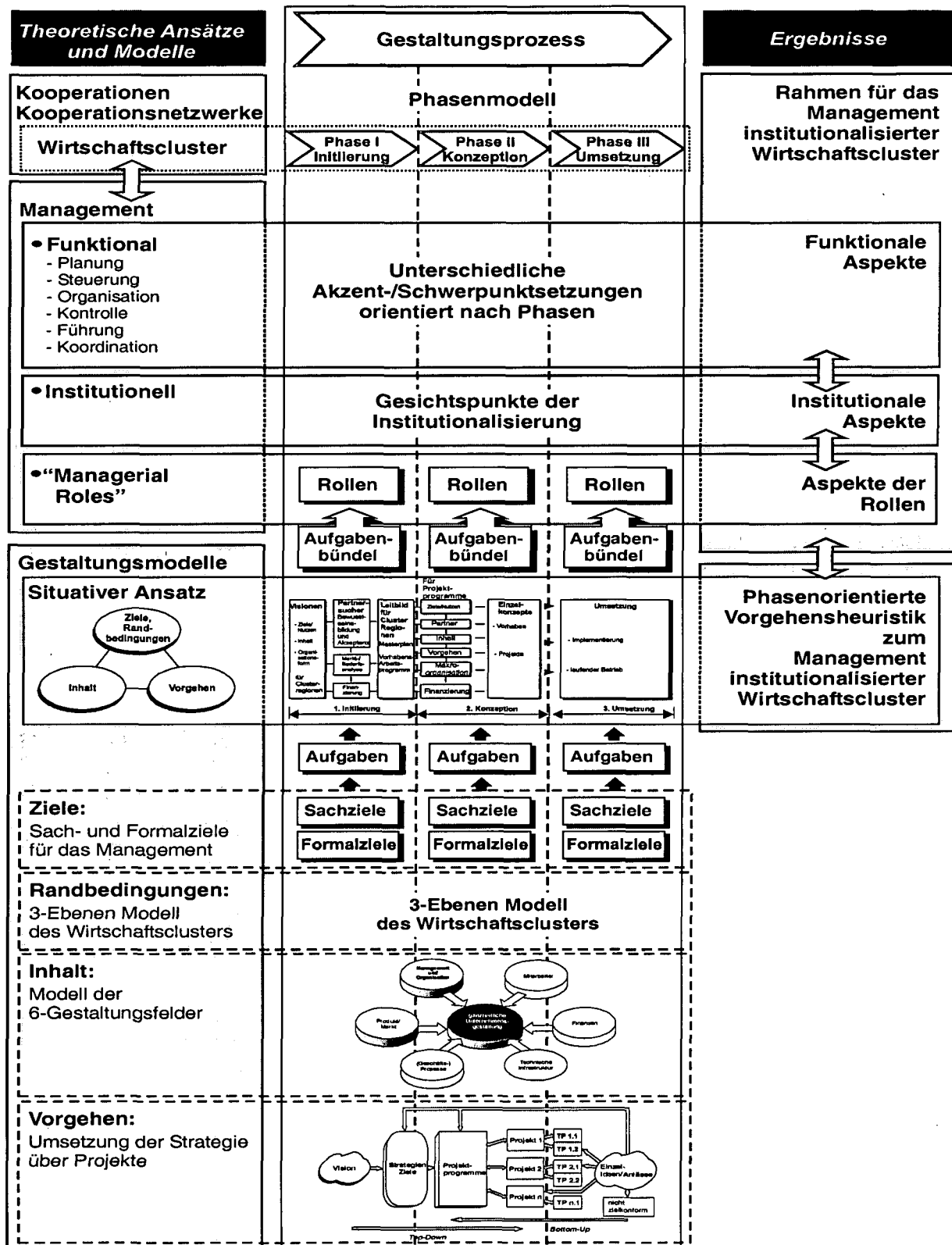


Abbildung 1: Synopsis-Entstehung der Arbeit

2 Kooperationen und Kooperationsnetzwerke

Kooperationsnetzwerke und Wirtschaftskluster basieren auf Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteuren. Dabei sind bilaterale Kooperationen die Bausteine für größere Kooperationsnetzwerke und werden in diesem Kapitel im Überblick behandelt.

2.1 Begriffsbildung von Kooperation

Der Begriff *Kooperation*, im umgangssprachlichen Gebrauch meist mit sehr positiven Attributen belegt, wird abhängig von der wissenschaftlichen Disziplin unterschiedlich verwendet. Im Folgenden sollen die wichtigsten Begriffe, welche im Zusammenhang mit Kooperation Anwendungen finden, erläutert werden.

2.1.1 Begriffsabgrenzung Kooperation

Der Begriff *Kooperation* stammt vom lateinischen *cooperatio* was mit „Mitwirkung“ oder „Mitarbeit“ übersetzt werden kann. Übertragen bedeutet Kooperation die Zusammenarbeit bzw. das Zusammenwirken⁴ und lässt sich auch mit koordiniertem Handeln beschreiben. In den Wirtschaftswissenschaften versteht man unter Kooperation eine auf Dauer angelegte aktive Zusammenarbeit zwischen zwei (oder mehreren) Partnern, wobei gemeinsame Ziele und Regeln für die Beziehungen zwischen den Beteiligten festgelegt sein sollten. Der Begriff Kooperation, der umgangssprachlich gerne für „regelmäßige Geschäftsbeziehungen“ oder „informelle Kontakte“ zwischen Unternehmen bzw. Unternehmern verwendet wird, bezeichnet nicht die hier gemeinte Form der Zusammenarbeit. Im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs versteht man unter Kooperation:

„The term cooperation describes the joint action of several actors on a mutual task. All partners share the responsibility for reaching the defined targets.“⁵

also das koordinierte Agieren verschiedener Partner und das Teilen von Verantwortung, um definierte Ziele zu erreichen.

⁴ Wahrig: „Fremdwörterlexikon“, Mosaik Verlag, München, 1983, S. 396

⁵ Zheng, L., Possel-Dölken, F.: „Strategic Production Networks“, Springer, Berlin-Heidelberg, 2002, 7. bzw. Luczak, H., Eversheim, W.: „Telekooperation: Industrielle Anwendungen in der Produktentwicklung“, Springer, Berlin, 1999, S. 15

Das Erreichen der Ziele ist meistens auch mit der Generierung eines Nutzens verbunden, welcher unter den rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen aufgeteilt wird.

„Unter Kooperation versteht man dabei ziel- und nutzenorientierte Beziehungen zwischen unabhängigen Institutionen auf wechselseitiger Basis.“⁶

Im Weiteren soll zwischen *vertikalen Kooperationen* entlang einer Wertschöpfungskette und *horizontalen Kooperationen*, welche entlang der gleichen Ebene der Wertschöpfungskette stattfinden, unterschieden werden.

„Im Rahmen des Versuchs einer Bestimmung der Unternehmensgrenzen sind horizontale und vertikale Beziehungen zwischen den Unternehmen zu unterscheiden (...). Horizontale Kooperationen beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die sich auf derselben Markt- bzw. Wertschöpfungsstufe befinden (...)“⁷

„Vertikale Kooperationen beziehen sich dagegen auf die Zusammenarbeit von Unternehmen, die in einem Zuliefer-Abnehmer-Verhältnis zueinander stehen“⁸

Kooperationen können in ihrem Umfang sehr unterschiedlich sein und von der Zusammenarbeit für ein Projekt bis zur kooperativen Leistungserstellung komplexer Produkte und Dienstleistungen reichen.

„Unter Kooperationen soll die Zusammenarbeit von wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen, bei welchen durch Ausgliederung und kollektiver Ausübung bestimmter Funktionen und Geschäftsprozesse die Wirtschaftssituation der Unternehmen verbessert wird, verstanden werden. Kooperationen können dabei in unterschiedlichster Art gegeben sein und von der Zusammenarbeit von Unternehmen bei Einzelgeschäften bzw. Projekten (...) bis hin zu Joint Ventures reichen.“⁹

⁶ Schertler, W.: „Management von Unternehmenskooperationen“, Ueberreuter, Wien, 1995, S. 21

⁷ Bea, F. X.; Haas, J.: „Strategisches Management“, Lucius & Lucius, 1997, S. 427

⁸ ebenda, S. 428

⁹ Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H.J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs offensive- Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 167

2.1.2 Definition von Kooperation

Das obigen Definitionen zugrundeliegende Verständnis von Kooperation ist präziser mit dem Begriff *Unternehmenskooperation* zu beschreiben, da die Zusammenarbeit von Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Der dieser Arbeit zugrundeliegende Kooperationsbegriff wird, gemäß der Definition von Wojda¹⁰, in Bezug auf die Natur der beteiligten Partner, bewusst weiter gefasst.

„Unter Kooperationen wird die Zusammenarbeit von wirtschaftlich selbständigen Akteuren, bei welchen durch Ausgliederung und kollektiver Ausübung bestimmter Funktionen und/oder Geschäftsprozesse die Wirtschaftssituation der beteiligten Akteure (Unternehmen und öffentliche Institutionen) verbessert wird, verstanden.

Kooperationen können zwischen

- *zwei Akteuren (Einzelkooperationen),*
- *mehreren Akteuren oder*
- *einer größeren Anzahl von Akteuren (Kooperationsnetzwerke).*

erfolgen.“

Kooperation basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit und der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Kooperationspartner.

Kooperationen können entsprechend der Anzahl der beteiligten Akteure eingeteilt werden. Die Randpunkte bilden einerseits bilaterale Kooperationen zwischen zwei Akteuren und andererseits multilaterale Kooperationen zwischen einer größeren Anzahl von Akteuren, sogenannten Kooperationsnetzwerken. Auf diese Kooperationsnetzwerke wird im Folgenden speziell eingegangen.

¹⁰ Wojda, F.: „Ein Rahmenmodell für Public Private Partnership und dessen Anwendung in der Wirtschaftsentwicklung“, *Alpbacher Technologiegespräche*, 2002, S. 2

2.1.3 Begriffsabgrenzung Kooperationsnetzwerk

„Ein kritischer Blick auf die Netzwerkforschung offenbart: Die Vielfalt der Netzwerkstudien und die Geschäftigkeit der Netzwerkforschung kaschieren nur notdürftig, was ihr am meisten fehlt: Ein Diskurs über die begrifflichen und theoretischen Grundlagen.“¹¹

Vor der definitorischen Klärung des Begriffs *Kooperationsnetzwerk* soll der Begriff des Netzwerks und nachfolgend der des Unternehmensnetzwerks mit seinen speziellen Ausprägungen geklärt werden.

Der Begriff des Netzwerks als „*netzartiges Gebilde*“¹² ist eine sinnbildliche Übertragung der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs Netz als „*ein aus Zwirnen oder synthetischen Endlosgarnen geknüpftes Maschinenwerk für Fischfang, Jagdtaschen, Gardinen, Zierdecken*“¹³ auf vom Menschen geschaffene technische und soziale Gebilde. Ein derartiges sozio-technisches Netzwerk, das Kooperationsnetzwerk, bildet den Forschungsgegenstand dieser Arbeit. Der Begriff des Kooperationsnetzwerks bildet einen Überbegriff für alle Arten von Kooperationen mit mehr als zwei Partnern (vgl. Kapitel 2.1.2). Kooperationsnetzwerke sind also eine Verallgemeinerung von Kooperationen. Zwischen dem Begriff des Kooperationsnetzwerks und dem Begriff des Unternehmensnetzwerks besteht eine enge Verbindung. Daher soll im Folgenden eine Übersicht über in der Literatur verwendete Begriffe gegeben werden.

2.1.3.1 Unternehmensnetzwerk

Ein Unternehmensnetzwerk ist die Verallgemeinerung der Unternehmenskooperation, in welchem eine größere Anzahl von Unternehmen zielgerichtet und kooperativ zusammenarbeiten.

„Unternehmensnetzwerke sind eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform von rechtlich selbständigen, wirtschaftlich meist abhängigen Unternehmungen, zwischen denen komplex reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen bestehen.“¹⁴

¹¹ Windeler, A.: „Unternehmensnetzwerke-Konstitution und Strukturation“, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2001, S. 16

¹² Brockhaus Enzyklopädie, F.A. Brockhaus, Wiesbaden, 1971, 17. Auflage, Band 13, S. 319

¹³ ebenda, S. 317

¹⁴ Sydow, J.: „Strategische Netzwerke-Evolution und Organisation“, Wiesbaden, Gabler 1992, S. 79

Ein Unternehmensnetzwerk kann über die Organisation von kooperativen Beziehungen zwischen unabhängigen Unternehmen definiert werden. Diese Beziehungen haben den Waren-, Dienstleistungs-, Personal- und Wissensaustausch zum Gegenstand und werden allgemein als Transaktion bezeichnet. Ein Unternehmensnetzwerk ist also ein

*„Netz von formellen und informellen Transaktionsbeziehungen zwischen einer größeren Zahl von Unternehmen jenseits hierarchischer Verknüpfungen zwischen den Unternehmen. Bei den Transaktionsbeziehungen unterscheidet er zwischen vertikalen (Lieferant/ Abnehmer-Transaktionen) und horizontalen (zwei konkurrierende Unternehmen entscheiden sich z.B. für ein gemeinsames Ausbildungszentrum) Beziehungen.“*¹⁵

Analog zu Kooperationen unterscheidet man zwischen horizontalen (auf einer Wertschöpfungsebene) und vertikalen Kooperationen (entlang einer Wertschöpfungskette). Ein weiteres Unterscheidungskriterium für Unternehmensnetzwerke bilden Zielsetzung bzw. Umfang eines derartigen Unternehmensnetzwerkes.

2.1.3.2 Strategisches Unternehmensnetzwerk

Vielfach entstehen Unternehmensnetzwerke aus operativ-funktionalen Zielsetzungen. In Erweiterung dieser operativ-funktional orientierten Unternehmensnetzwerke entstehen strategische Netzwerke, welche auf das Erreichen strategischer Vorteile gegenüber Mitbewerbern außerhalb des Netzwerks abzielen.

*„Ein Strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar“*¹⁶

*„Strategische Netzwerke unterscheiden sich von anderen Unternehmensnetzwerken vor allem dadurch, dass sie von einer oder mehreren Unternehmung(en) strategisch geführt werden.“*¹⁷

Aus Gründen der Koordination und Steuerung kann eine strategische Leitungseinheit institutionalisiert werden. Dieser Umstand der strategischen Planung und Steuerung eines Unternehmensnetzwerkes ist auch in Hinblick auf institutionalisierte Wirtschaftskluster von großem Interesse.

¹⁵ Fernau, A. K.: „Werkzeuge zur Analyse und Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Regionen“, Deutscher Universitäts-Verlag, 1997, S. 82

¹⁶ Sydow, J.: „Strategische Netzwerke-Evolution und Organisation“, Wiesbaden, Gabler 1992, S. 82

¹⁷ ebenda, S. 81

2.1.3.3 Regionales Unternehmensnetzwerk

In Bezug auf den Umfang eines Unternehmensnetzwerkes werden oftmals regionale Einschränkungen getroffen. Räumliche Nähe hilft bei der Entstehung von Unternehmenskooperationen und Unternehmensnetzwerken. Dahingehend ist der räumliche Gliederungsaspekt naheliegend.

*„Das regionale Netzwerk basiert auf einer räumlichen Agglomeration der dem Netzwerk angehörenden, hoch spezialisierten kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Segmenten. Die Unternehmen verfügen meist über lose Beziehungen zu einer großen Anzahl anderer Unternehmen in einer Region und aktivieren diese Beziehungen fallweise, je nach Auftragslage. Die am regionalen Netz beteiligten Unternehmen sind durch hohe Flexibilität, geringen Verwaltungsaufwand und Konzentration auf die Kernkompetenzen gekennzeichnet“.*¹⁸

Räumliche Nähe fördert auch das Auftreten sogenannter „knowledge-spillover“ (Wissenstransfers) zwischen kooperierenden Unternehmen und die Entstehung eines „Wir-Gefühls“.

*„Die feste vereinbarte Zusammenarbeit zwischen Akteuren - Unternehmen und/ oder Institutionen - innerhalb einer Region, die darauf abzielt, die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu verbessern. Von Netzwerken sprechen sie nur dann, wenn die Zusammenarbeit auf eine gewisse Dauer ausgerichtet ist und ein Mindestmaß an Institutionalisierung erfahren hat.“*¹⁹

Die oben erwähnte Institutionalisierung von Unternehmensnetzwerken wird insbesondere in Kapitel 7.2 in Hinblick auf Wirtschaftskluster näher betrachtet.

2.1.3.4 Kompetenzzellenbasierte Netzwerke

Oftmals werden Unternehmenskooperationen eingegangen, um gegenseitig die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kooperationspartners zu nutzen. Der kompetenzzellenbasierte Vernetzungsansatz geht von der Überlegung aus, dass sich zur Erfüllung eines Kundenwunsches die notwendige unternehmensinterne und -übergreifende Prozesskette der Wertschöpfung durch die direkte Vernetzung autonomer, wandlungs- und überlebensfähiger „wissensbasierter“ Kompetenzeinheiten abbilden und realisieren lässt.

¹⁸ Wirth, S.; Baumann, A.: „Innovative Unternehmens- und Produktionsnetze“, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Heft 8, Chemnitz, 1996, S 59

¹⁹ Cuny R., et al: „Lokale und regionale Netzwerke“, Wirtschaftsdienst 73-3, 1993, S. 153

Diese als Kompetenzzellen²⁰ (Kompetenzen mit Ressourcen) definierten Netzknoten sind kleinste überlebensfähige, d.h. elementare Leistungseinheiten der Wertschöpfung, welche

- eine reaktionsschnelle Wandlungsfähigkeit ihrer Leistungspotenziale ermöglichen und damit selbst wandlungsfähig sind,
- eine permanente Kompetenz und Wissensentwicklung vollziehen,
- ihre Selbstorganisation, -koordination, -referenz und Akquisition realisieren,
- die Innovations- und Evolutionsprozesse während ihres Lebenszyklus selbst gestalten, sowie
- die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -optimierung logistikorientierter Wertschöpfungsprozessketten und -netze besitzen.

Im Zentrum der Kompetenzzelle steht der Mensch mit seinen individuellen Kompetenzen und den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen.

2.1.3.5 Fraktale Unternehmen

Ein dem kompetenzzellenbasierten Ansatz verwandtes organisatorisches Konzept ist jenes des fraktalen Unternehmens. Dabei sollen kleine, selbstständige, modulare Organisationseinheiten zur Leistungserbringung in Netzwerken sich selbstständig und flexibel kombinieren.

„Ein Fraktal ist eine selbständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistung eindeutig beschreibbar sind.

- *Fraktale sind selbstähnlich, jedes leistet Dienste,*
- *Fraktale betreiben Selbstorganisation*
- *Das Zielsystem, das sich aus den Zielen ergibt, ist widerspruchsfrei und muss der Erreichung der Unternehmensziele dienen.*
- *Fraktale sind über ein leistungsfähiges Informations- und Kommunikationssystem vernetzt. Sie bestimmen selbst Art und Umfang ihres Zugriffs auf die Daten*
- *Die Leistung des Fraktals wird ständig gemessen und bewertet.“²¹*

²⁰ vgl. Wirth, S. et al: „Kompetenznetze der Produktion“ in „Vernetzt planen und produzieren“, „Vortragsband der IBF Fachtagung, 12.-14. Oktober 2000, Chemnitz, Chemnitz 2000, S. 18

²¹ Warnecke, Hans-Jürgen: „Die fraktale Fabrik“, Springer 1992, S 142

Das Konzept des fraktalen Unternehmens kann modellhaft als Vorbild für Unternehmensnetzwerke gesehen werden.

2.1.3.6 Virtuelle Unternehmensnetzwerke

Unter einem virtuellen Unternehmensnetzwerk versteht man ein Netzwerk unabhängiger Firmen, welche ihre Ressourcen für bestimmte Aufgaben kurzfristig zusammenlegen. Dabei gibt es möglichst wenig Hierarchien und die virtuelle Kooperation, welche zur Erledigung bestimmter Aufgaben gebildet wurde, löst sich nach der Erreichung der Ziele auf oder wird entsprechend der nächsten Aufgabe umgestaltet.

*„Virtuelle Unternehmensnetze arbeiten auf der Basis informationeller Verknüpfungen verschiedener Unternehmen in einem gemeinsamen Geschäftsprozess, um eine sich bietende Geschäftsgemeinschaft, z.B. durch die gemeinsame Produktion eines Produktes zu nutzen. Die Managementaufgabe ist auf einen Zeitpunkt bzw. relativ kurzen Zeitraum beschränkt. Die Partner weisen individuelle Kernkompetenzen auf, die synergetisch kombinierbar sind. Gegenüber dem Kunden erfolgt ein gemeinsames Auftreten, so dass für den Kunden die Netzstruktur und die einzelnen Produktionspartner nicht erkennbar sind.“*²²

2.1.4 Definition Kooperationsnetzwerk

Im weiteren soll folgende Definition für den Begriff Kooperationsnetzwerk verwendet werden:

*„Ein Kooperationsnetzwerk stellt ein bestimmtes „Muster“ von Beziehungen dar, welches eine definierte Menge von Akteuren (Institutionen, Unternehmen, Gruppen oder Personen) samt den involvierten Gegenständen und sich ergebenden Ereignissen miteinander verbindet. Im Kooperationsnetzwerk werden Projektprogramme bzw. Projekte oder laufende Geschäftsfälle zwischen den Partnern initiiert und abgewickelt.“*²³

²² Wirth, S., Baumann, A.: „Innovative Unternehmens- und Produktionsnetze“, 1996, S. 59

²³ in Anlehnung an Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H.J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs offensive- Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 171

2.2 Ursachen und Ziele von Kooperationen

Die Frage nach den Ursachen für das Entstehen von Kooperation ist meist nicht einfach zu beantworten. Nachstehende Aufzählung gibt einen Überblick über Ursachen und Motive zwischenbetrieblicher Kooperationen ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Strukturelle Veränderungen der Märkte erfordern die Erhöhung der Flexibilität der Unternehmen in Bezug auf die Erfüllung von Kundenwünschen.
- Die Globalisierung der Märkte „zwingt“ KMU zu kooperieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und komplexe Gesamtlösungen anbieten zu können.
- Kooperationen können Beiträge zur Standortsicherung und zum Standortausbau im Hinblick auf eine positive Beschäftigungssituation liefern.
- Eine stärkere Marktverflechtung zwischen Kleinunternehmen sowie zwischen Großunternehmen und ihren Zulieferern verlangt eine Verbesserung des Wissens- und Datentransfers und eine Optimierung der Geschäftsprozesse zwischen den Unternehmen.
- Durch Spezialisierung der Produktion ist zur Erstellung eines Gesamtproduktes die Zusammenarbeit mehrerer Firmen notwendig.
- Die Zusammenarbeit führt auch zu einer Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, welche aufgrund komplexer Technologien und hoher Kosten zunehmend firmenübergreifend erfolgen.
- Durch die Aufteilung von Entwicklungskosten und Kosten des Markteintritts kann das unternehmerische Risiko auf mehrere Partner verteilt werden.
- Durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur kann eine Erhöhung von Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mittel erreicht werden.
- Aufgrund der zunehmenden Technisierung kommt es zu einer Steigerung der Betriebskapazitäten, woraus sich eine Änderung der optimalen Betriebsgröße ergibt und gewisse Produkte und Dienstleistungen ausgelagert bzw. zugekauft werden müssen.

Eng mit den Ursachen für das Entstehen von Kooperationen sind die Zielsetzungen von Kooperationen verbunden.

Nach Contractor und Lorange²⁴ lassen sich die Kooperationsziele in vier Obergruppen einteilen²⁵:

- Ertragssteigerungsziele,
- Kostenreduzierungsziele,
- Risikominderungsziele,
- Außerökonomische Ziele.

Kaufmann definiert die grundsätzlichen Ziele von (grenzüberschreitenden) Kooperationen (von KMU) folgendermaßen:

„Erstens kann es Kooperationsziel sein, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, indem zusätzliche Stärken gemeinsam mit einem anderem Unternehmen aufgebaut bzw. gemeinsame Schwächen ausgeglichen werden. Durch Kooperationen können Economies of scale- und Economies of scope Effekte realisiert werden, die gegenüber anderen Unternehmen Markteintrittsbarrieren erzeugen bzw. vorhandene Nachteile gegenüber dritten Konkurrenten abbauen helfen und der Kostenreduktion dienen. Ein zweites und vermutlich in besonderem Maße im Auslandsgeschäft mittelstandsrelevantes Ziel wird durch die innerbetrieblichen Faktoren der Unternehmen und weniger durch das Wettbewerbsumfeld angezeigt. Es gilt dem Zugewinn neuer und nicht oder nicht sofort verfügbarer Ressourcen für ein Unternehmen.“²⁶

²⁴ Contractor, F., Lorange, P.: „Cooperative strategies in international business“, Wiesbaden, Gabler, Management international review: Special issue, 1988, S. 9

²⁵ Contractor, F., Lorange, P.: „Competition vs. cooperation/Cost framework for choosing between fully owned investments and cooperative relationships“, in Management international review: Special issue, 1988 zitiert in Kaufmann, F., Kokalj, L., May-Strobl, E.: „EG-Binnenmarkt: Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen; Empirische Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen“, Schaeffer Poeschl, Stuttgart, 1990, S. 92

²⁶ Kaufmann, F.: „Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen“, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1993, S. 34

Wojda et al²⁷ konnten im Rahmen von Fallstudien folgende konkrete betriebswirtschaftlichen Ziele von Kooperation feststellen:

- Erschließung eines neuen (ausländischen) Marktes (Markteintritt),
- Know-how-Erhöhung durch Zusammenarbeit (Lerneffekt),
- Erweiterung der Aktivitäten,
- Erarbeitung einer guten Ausgangsbasis für die Erschließung weiterer Märkte,
- Erlangung einer wirtschaftlichen Machtposition auf einem neuen Markt,
- Schaffung einer neuen Exportbasis, von der aus in Drittländer exportiert werden kann,
- Aneignung infrastrukturenspezifischen Know-hows,
- Minimierung des Risikos durch Risikoaufteilung,

Durch die Realisierung der Kooperationsziele soll ein gemeinsamer Nutzen entstehen. Demgegenüber stehen nötige Investitionen und Kosten, welche durch den Aufbau der Kooperation bedingt sind. Eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen einer Kooperation ist, dass der erwartete Nutzen höher ist als der Aufwand für den Aufbau der Kooperation, sodass ein Nutzenüberschuss entsteht.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit mit der dieser Nutzenüberschuss wirklich realisiert werden kann, beeinflusst natürlich in hohem Maße das Entstehen von Kooperationen. Für den einzelnen Akteur ist die zu erwartete Verteilung des Gesamtnutzenüberschusses zwischen den Kooperationspartnern und insbesondere die Höhe des von ihm zu lukrierenden Anteils vom Gesamtnutzen bestimmend.

Nachfolgend werden die unterschiedlichen Ziele von Kooperationen einer Systematisierung nach betriebswirtschaftlichen, funktionalen, volkswirtschaftlichen, gesellschaftlichen, menschlich-sozialen und ökologischen Zielen unterzogen.

²⁷ Wojda, F., Herowitsch, J., Burger, J.: „Kommunikationsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Wien 1996, S. 35

2.2.1.1 Betriebswirtschaftliche Ziele

Handelt es sich bei den kooperierenden Institutionen um gewinnorientierte Unternehmen, spielen für diese meist betriebswirtschaftliche Zielsetzungen eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, ob eine Kooperation eingegangen werden sollte. Derartige Kooperationsziele können sowohl die Aufwandseite als auch die Ergebnisseite betreffen bzw. operativer oder strategischer Natur sein. Beispiele für derartige betriebswirtschaftliche Ziele von Kooperationen sind:

- Realisierung von Kosteneinsparungen durch gemeinsamen Einkauf (Einkaufsgemeinschaften),
- Umsatzsteigerung durch Koppelproduktion,
- Erschließung neuer Märkte durch Aufbau neuer Vertriebsmöglichkeiten,
- verbesserte Marktposition durch „virtuelle Größe“.

2.2.1.2 Funktionale Ziele

Durch Kooperationen können bestimmte funktionale Ziele angestrebt werden.

Derartige Ziele sind z.B.:

- Verbesserte Abstimmung des Wertschöpfungsprozesses,
- Erlernen einer neuen Technologie,
- Zugang zu einer bestimmten Infrastruktur,
- verbesserte Brancheninformation.

2.2.1.3 Menschlich-Soziale Ziele

Kooperationen können neben der rein sozialen Zusammenarbeit zwischen Institutionen, durchaus auch in Hinblick auf menschlich-soziale Zielsetzungen initiiert werden. Diesbezügliche Zielsetzungen können beispielhaft:

- die Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter durch gegenseitige Lerneffekte,
- verbesserte Arbeitsbedingungen durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Sinne des „job-enrichment“,
- erhöhte Arbeitsplatzsicherheit durch verbesserte Wettbewerbsposition des Unternehmens, sein.

2.2.1.4 Gesellschaftliche Ziele

Im Sinne gesellschaftlicher Ziele von Kooperationen können sich beispielhaft folgende Zielsetzungen ergeben:

- Erhöhung der sozialen Sicherheit durch breitere Beschäftigungsmöglichkeiten,
- Erhöhung des Bildungsniveaus durch koordinierte Bildungsmaßnahmen.

2.2.1.5 Volkswirtschaftliche Ziele

Kooperationen werden von Seiten der Wirtschaftspolitik in Hinblick auf volkswirtschaftliche Ziele gefördert. Derartige Ziele sind z.B.:

- Sicherung von Standorten und damit verbunden von Arbeitsplätzen,
- Erhöhung der Wertschöpfung durch Komplettfertigung in einer Region.

2.2.1.6 Ökologische Ziele

Kooperationen können auch in Hinblick auf ökologische Zielsetzungen entstehen, welche z.B. folgende konkrete Ausprägungen haben können.:

- Verringerung des Schadstoffausstoßes durch koordinierte Verkehrsströme,
- Verbesserung der Recyclingfähigkeit der Produkte durch integriertes Produktdesign,
- Verringerung der Abfallmengen durch Entsorgungspartnerschaften.

2.3 Entwicklungsphasen von Kooperationen

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über in der Literatur vorhandene, phasenorientierte Ansätze für die Entwicklung von Kooperation erarbeitet werden. Dies geschieht in Hinblick darauf, dass eine der Grunddimensionen, an welchen diese Arbeit ausgerichtet ist, jene der Phasenorientierung ist.

Der Aufbau einer Kooperationen erfolgt im Normalfall nicht plötzlich, sondern durchläuft einen Entwicklungsprozess. Schöne et al²⁸ schlagen bezüglich der Entwicklungsphasen eine Dreiteilung in

- Kooperationsanbahnung,
- Kooperationsumsetzung und
- Kooperationsfestigung.

vor. Zheng und Possel-Dölken sprechen von einem Kooperationszyklus in 4 Phasen:

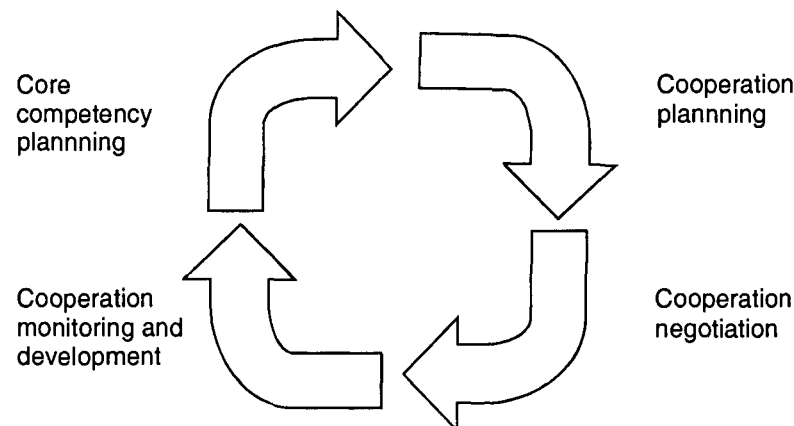


Abbildung 2: The Cycle of Cooperation²⁹ bzw.³⁰ bzw.³¹

²⁸ Schöne, R. (Hrsg.): „Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden“, Technische Universität Chemnitz, 2000, S. 10

²⁹ Zheng, L., Possel-Dölken, F.: „Strategic Production Networks“, Springer, Berlin-Heidelberg, 2002, S. 20

³⁰ Gill, C., Liestmann, V., Bleck, S.: „Strategisches Management von Unternehmenskooperationen“ in Luczak, H., Schenk M. (Hrsg.): Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisatorische und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, VDI-Verlag, Düsseldorf, 1999, S. 257-270

³¹ Kuhn, A., Hellingrath, B., Kloth, M.: „Anforderungen an das Supply Chain Management der Zukunft“ in Information Management und Consulting, 13 (1998), S. 7-13

Die 4 Phasen sind im weiteren im Originaltext wiedergegeben kurz beschrieben:

Core competency planning:

„At this time, it is not necessary to know any potential cooperation partners. The core competency planning rather specifies the direction of the later search for cooperation partners as part of the cooperation planning process.“ ³²

Cooperation planning:

„...a classification of the suppliers and customers is needed for the specific analysis of cooperation opportunities. ...The next step is the search for potential cooperation partners. First, a catalogue of evaluation criteria has to be defined. Based on this catalogue potential cooperation partners can be compared and evaluated. In this context, it is important to analyze the cooperation ability of the companies.“ ^{33 bzw. 34 bzw. 35}

Cooperation negotiation:

„Cooperation Negotiation begins with the development of a cooperation concept and ends with the signing of a contract.“ ³⁶

Cooperation monitoring and Development

„Every cooperative relationship has to be controlled. During a cooperation negotiation a set of performance metrics was specified. The partners should meet regularly and discuss their experiences and the collected data. If necessary the cooperation contract has to be adjusted. In case of one partner showing a bad performance, the cooperation relationship might be terminated.“ ³⁷

³² Zheng, L., Possel-Dölken, F.: „Strategic Production Networks“, Springer, Berlin-Heidelberg, 2002, S. 265

³³ ebenda, S. 265

³⁴ Frigo-Mosca, F.: „Eine Herleitung und Darstellung des Modells Advanced Logistic Partnership“, in Schoensleben, P. (Hrsg.): „Referenzmodelle für Supply Chain Management nach den Prinzipien der zwischenbetrieblichen Kooperation“, vdf Hochschulverlag, Zürich, 1998, S. 146

³⁵ Kabel, D., Durst, R., Muehlfelder, M.: „Voraussetzungen für unternehmensübergreifende Kooperationen“, in Luczak, H., Schenk M. (Hrsg.): Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisatorische und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, VDI-Verlag, Düsseldorf, 1999, S. 92-105

³⁶ ebenda, S. 266

³⁷ ebenda, S. 268

Nach Herowitsch lässt sich der zeitliche Ablauf von Unternehmenskooperationen in folgende Phasen von Kooperationen³⁸ einteilen:

- Grundsatzentscheidung über das zukünftige Kooperationsverhalten,
- Festlegen der Kooperationsbedingungen,
- Partnersuche,
- Verhandlungsführung (Phase I),
- Vertragsabschluss,
- Aufbau der Kooperationsorganisation (Phase II),
- Laufender Betrieb (Phase III),
- Kooperationsbeendigung.

Grundsätzlich ist die unbedingte Beendigung der Kooperation nicht von vornherein vorgegeben. Jedoch verändern sich Kooperationen im Laufe der Zeit in ihrem Wesen und Umfang. Diese kontinuierliche Veränderung wird in folgendem Phasenmodell der Kooperation sehr gut abgebildet:

2.4 Modell eines Kooperationsnetzwerkes

Wie in Kapitel 2.1.2 definiert, stellt ein *Kooperationsnetzwerk* ein bestimmtes „Muster“ von Beziehungen dar, welches eine definierte Menge von Akteuren (Institutionen, Unternehmen, Gruppen oder Personen) samt den involvierten Gegenständen und sich ergebenden Ereignissen miteinander verbindet. Im Kooperationsnetzwerk werden Projektprogramme bzw. Projekte oder laufende Geschäftsfälle zwischen den Partnern initiiert und abgewickelt³⁹.

³⁸ Herowitsch, J.: „Organisatorische, personelle und kulturelle Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen“, Dissertation, TU-Wien, 1997, S. 22

³⁹ vgl. Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H.J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungsoffensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 171

Folgendes Modell eines Kooperationsnetzwerks von Wojda verdeutlicht diese Zusammenhänge, welche in Abbildung 3 dargestellt sind.

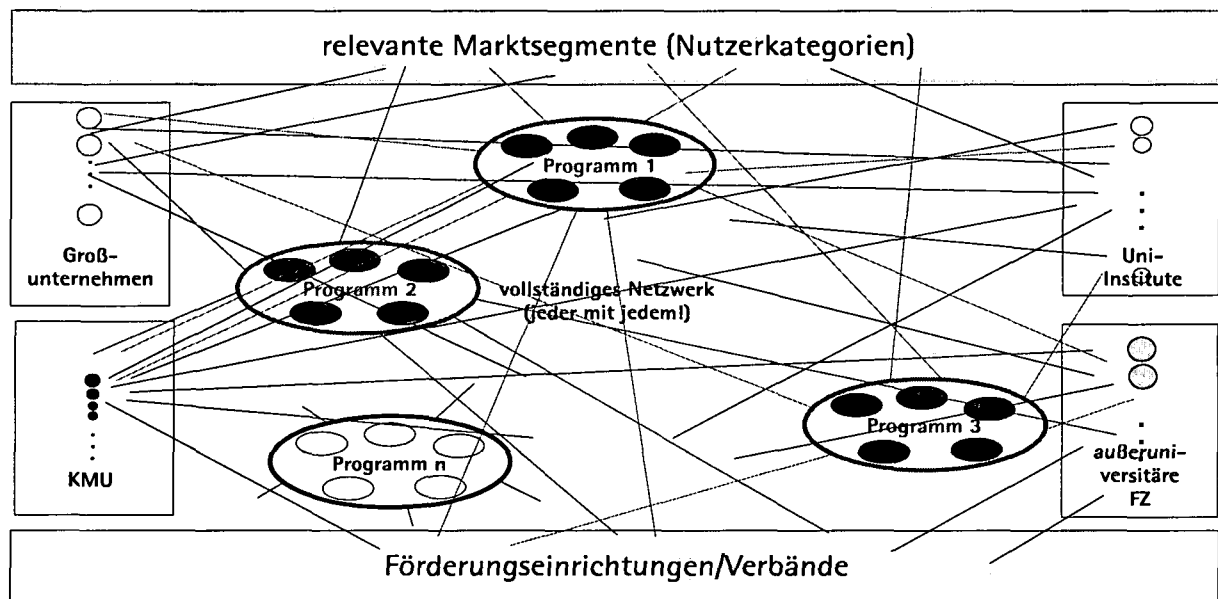


Abbildung 3: Modell eines Kooperationsnetzwerkes⁴⁰

In Kooperationsnetzwerken entstehen virtuellen Strukturen, in welchen die Akteure in Kooperationsprogrammen und -projekten zusammenarbeiten. Die Kooperation in diesen Programmen und Projekten erfolgt, als ob die beteiligten Personen an einem Standort oder in einer Organisationseinheit wären.

Zum erfolgreichen Betrieb eines Kooperationsnetzwerks bedarf es einer bestimmten Netzwerkinfrastruktur, welche je nach konkreter Ausprägung des Netzwerkes sowohl strukturelle als auch kulturelle Komponenten umfasst.

Der Aspekt der aktiven Planung und des Betriebes, einer an die Bedürfnisse des Kooperationsnetzwerks angepassten Infrastruktur, ist zentraler Bestandteil dieser Arbeit. Die Schaffung einer derartigen Infrastruktur verläuft oftmals simultan mit einer Institutionalisierung des Kooperationsnetzwerks, welche in Kapitel 7.2 näher beschrieben wird.

⁴⁰ Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H.J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs-offensive- Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 172

3 Wirtschaftskluster

Mit⁴¹ der Entwicklung einer vernetzten Verkehrs- und Informationsinfrastruktur herrschte bis in die späten 80er Jahre des 20. Jahrhunderts die Ansicht vor, der Standort verliere mit wachsender Mobilität von Kapital und Technologie und der zunehmend globalen Tätigkeit der Unternehmen an Bedeutung. Die flexible und mobile „New Economy“, die scheinbar ohne materielle Standorte auskommt, wo Geld und Informationen jederzeit problemlos ausgetauscht werden können, greift jedoch für die eigentlichen Bedürfnisse von Unternehmen viel zu kurz. Die verstärkte Existenz von Wirtschaftsklustern zeigt, dass Wettbewerbsvorteile nicht unbedingt nur in Unternehmen angesiedelt sind, sondern vom Standort einer Unternehmung abhängen. Hieraus ergibt sich ein „Standort-Paradoxon“ dahingehend, dass trotz einer immer stärker werdenden Globalisierungstendenz der lokale Standort an Bedeutung gewinnt.

3.1 Begriffsbildung

Der Begriff „Cluster“ wird allgemein mit „close group of things“⁴² übersetzt. Wörtlich bedeutet Cluster „Büschel, Ballen, Haufen, Schwarm, Anhäufung, Traube“⁴³. Neben den Wirtschaftswissenschaften wird dieser Begriff auch in der Statistik (statistische Clusteranalyse), in der Astronomie (Sternencluster) und in der Informationstechnik (Server-Cluster) verwendet.

Im Sinne dieser Arbeit soll der Begriff „Cluster“ synonym für „Wirtschaftskluster“ stehen.

Im Folgenden wird der Begriff des Clusters im Sinne von Wirtschaftskluster erörtert, unterschiedliche, in der Literatur über Wirtschaftskluster existierende Definitionen miteinander verglichen und die Gemeinsamkeiten interpretiert, um im Anschluss eine dieser Arbeit zugrundeliegende Arbeitsdefinition abzuleiten.

⁴¹ Quelle: Teile dieser Ausführungen entstanden in Zusammenarbeit mit Birgit Waldner und finden sich in teils veränderter Form wieder in Waldner, B.: „Mikrostrukturelle und personalwirtschaftliche Auswirkungen in Wirtschaftskluster- am Beispiel regionaler Automobilzulieferer“, Dissertation, WU-Wien, 2003, S. 22

⁴² The Concise Oxford Dictionary, 1982

⁴³ ebenda

3.1.1 Begriffsabgrenzung

Wirtschaftskluster sind eine regionale Agglomeration von Unternehmen und anderen Institutionen, sogenannte „*industrial districts*“, wie sie im Silicon Valley, in der Emilia Romagna oder in der Steiermark zu finden sind. In der Literatur findet man oftmals die beiden nachfolgenden Definitionen Porters:

*“A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of a cluster can range from a single city or state to a country or even a network of neighboring countries.”*⁴⁴

*„Unter Cluster wird die Ballung mehrerer wettbewerbsfähiger Industrien verstanden, die in vertikaler (Käufer-Anbieter) oder horizontaler (gemeinsame Abnehmer, Absatzkanäle, Technologien) Beziehung zueinander stehen. Die Folge ist dabei vielfach eine räumliche Konzentration, wodurch eine wettbewerbsfähige Industrie das Entstehen einer anderen in einem wechselseitig verstärkenden Prozess fördert.“*⁴⁵

Dabei treten horizontale und vertikale Kooperationen zwischen Institutionen, welche räumlich-geographisch benachbart sind, auf. Ein Hauptgrund für die Popularität des Cluster-Ansatzes ist der oben zitierte wechselseitige Prozess, der zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Industriezweigen und gesamter Regionen führen soll.

Die OECD⁴⁶ definiert Cluster ähnlich:

„Clusters can be characterised as being networks of production of strongly interdependent firms (including specialised suppliers), knowledge producing agents (universities, research institutes, engineering companies), bridging institutions (brokers, consultants) and customers, linked to each other in a value adding production chain.“

⁴⁴ Porter, M.: „On Competition“, The Harvard business review book series, Cambridge, 1998, S. 199

⁴⁵ Porter, M.: „Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die?“, in: „Strategie: Die brillanten Beiträge der weltweit besten Experten“, Ueberreuter-Verlag, Wien 1996, S.156

⁴⁶ OECD, „Cluster Analysis and Cluster-Based Policy in OECD-Countries“, OECD, 1998

Ein Wirtschaftskluster kann auch als eine geographische Konzentration von spezialisierten Lieferanten, Dienstleistern und Anbietern aus verwandten und komplementären Bereichen eines bestimmten Industriezweiges bezeichnet werden. Weiters sind häufig öffentliche Einrichtungen wie Universitäten, Fachhochschulen, Wirtschaftsverbände, Kammern und andere Interessensvertreter Bestandteil eines Wirtschaftsklusters. Diese Organisationen kooperieren miteinander und steigern aufgrund der daraus resultierenden Synergieeffekte ihre Leistungsfähigkeit und Produktivität. Wirtschaftskluster nehmen abhängig von ihrem Entwicklungsstand verschiedene Formen an, doch in der Regel umfassen sie folgende Mitglieder:

- Hersteller von Endprodukten und Zulieferunternehmen,
- Hersteller von Maschinen und Anlagen,
- Anbieter von spezialisierten Dienstleistungen,
- Finanzinstitutionen,
- Hersteller von komplementären Produkten,
- Anbieter spezialisierter Infrastruktur,
- Anbieter von Information, Ausbildung, Forschung (Universitäten, Bildungsinstitute),
- Bund, Land und Kommunen.

3.1.2 Definition von Wirtschaftsklustern

Der vorliegenden Arbeit liegt folgende Definition für Wirtschaftskluster zugrunde:

„Ein Wirtschaftskluster ist eine geographische Konzentration von eng kooperierenden, aber rechtlich unabhängigen Unternehmen und/oder Institutionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem bestimmten Wirtschaftsbereich.“⁴⁷

Dabei ist der Begriff *geographische Konzentration* differenziert zu sehen und kann unterschiedliche Ausdehnung umfassen und ist nicht mit politischen Grenzen eines Landes gleichzusetzen.

⁴⁷ Wojda, F., Waldner, B., Mayrhofer, W.: „Cluster als regionale Antwort auf Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Wien 2002, S. 8

3.2 Arten von Wirtschaftsklustern

Bezüglich der Unterteilung von Wirtschaftsklustern kann hinsichtlich der Entstehung und ihrem Organisationsgrad zwischen zwei Arten unterschieden werden:

- natürlich entstandene Wirtschaftskluster (statistische Cluster), die selbständig gewachsen sind (z.B.: Silicon Valley, norditalienische Möbelhersteller)
- institutionalisierte Wirtschaftskluster, welche durch regionale, wirtschaftspolitische Programme aktiv gefördert und gecoacht werden (z.B. Automobilcluster Styria, Automobilzulieferverband Nordrhein-Westfalen).

3.2.1 Natürliche Wirtschaftskluster

Wirtschaftskluster sind ein natürliches Phänomen, welches schon seit vielen Jahrhunderten existiert. Traditionell organisierten sich Handwerke in regionalen Verbänden, den Zünften, meist in Abhängigkeit einer Kernbranche. Diese Kernbranche war oftmals an das lokale Vorhandensein bestimmter natürlicher Ressourcen gebunden. Mit zunehmender Industrialisierung kam es verstärkt zu geographischen Anballungen bestimmter Industrien, sogenannten „industrial districts“.

Wissenschaftlich wurde das Phänomen des Wirtschaftsklusters erstmalig von Alfred Marshall (1920) erörtert. Marshall beobachtete, dass um die Stadt Lancashire in der Nähe des englischen Manchester eine Anballung von Unternehmen im Bereich der Wollwarenerzeugung entstanden war. Die Unternehmen, meist kleine auf Marktnischen spezialisierte Betriebe, waren intensiv in ein regionales Netzwerk eingebunden. Dabei beobachtete Marshall eine ausgeprägte unternehmensübergreifende Arbeitsteilung und rege Austausch- und Innovationsprozesse zwischen den Unternehmen. Seiner Meinung nach spielten dabei die räumliche Nähe und damit verbunden persönliche Kontakte eine entscheidende Rolle.

Marshall prägte in weiterer Folge die Begriffe „*localized industries*“ und „industrial districts“ und postulierte eine positive Korrelation zwischen der räumlichen Konzentration ökonomischer Aktivitäten und der Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmungen aufgrund von Wissensspillover, spezialisierten Inputfaktoren, seitens der Zulieferindustrie und einem lokalen Pool an spezialisierten Arbeitskräften.

Durch das Vorhandensein moderner Verkehrsinfrastruktur und sinkender Transportkosten schien in den 50er und 60er Jahren die Zeit der „industrial districts“ endgültig vorbei zu sein. Brachliegende „altindustrialisierte“ Regionen schienen den Verfechtern der These, dass dem „Ort“ und der Entfernung zwischen Produktionsstätten im modernen Wirtschaftssystem eine immer geringer werdende Bedeutung zukommen

wird, rechtzugeben. Überraschenderweise erwies sich diese Einschätzung als falsch und mit der zunehmenden Bedeutung des Produktionsfaktors „Wissen“ nahm auch die Bedeutung von räumlicher Dichte und „regionaler Nähe“ von Unternehmen einer bestimmten Branche wieder zu. Darüber hinaus wurde der „Clusteransatz“, bestimmte Branchen in einer Region zu konzentrieren, in den 80er und 90er Jahren sehr erfolgreich zur „Reindustrialisierung“ von vormals krisengeschüttelten Regionen eingesetzt.

Mit Porters Publikation „Competitive Advantage of Nations“⁴⁸ wurde der Begriff des ökonomischen Clusters neu belebt. Eine detailliertere Beschreibung des Clusteransatzes nach Porter ist in Kapitel 3.3.3 zu finden.

Grundsätzlich ist die Entstehung eines Wirtschaftsklusters an das Vorhandensein eines Stärkefeldes in einem bestimmten Bereich oder einer Branche gebunden. Für die Entstehung eines derartigen Stärkefeldes spielen die Verfügbarkeit von spezialisierten Produktionsfaktoren, wie das Vorhandensein bestimmter Rohstoffe und der Verfügbarkeit der richtigen Arbeitskräfte, eine große Rolle.

Mitunter entstehen derartige Stärkefelder aufgrund anderer äußerer Umstände wie günstige geographische Lage, historische Entwicklungen, einer besonderen Nachfragesituation mit z.B. sehr anspruchsvollen Kunden. Manche dieser regionalen Anballungen entstanden schlicht durch zufällige Ereignisse.

Aufbauend auf ein derartiges Stärkefeld, kann sich ein Wirtschaftskluster selbsttätig entwickeln.

3.2.2 Institutionalisierte Wirtschaftskluster

In den neunziger Jahren fand das Konzept des „institutionalisierten Wirtschaftsklusters“, besonders in Mitteleuropa, breitere Anwendung. Institutionalisierte Wirtschaftskluster sind im deutschsprachigen Raum zumeist Initiativen staatlicher, regionaler Wirtschaftspolitik mit der Zielsetzung, die ansässigen privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen miteinander zu vernetzen, weiters neue Unternehmen anzusiedeln und Synergien, die sich durch die regionale Konzentration von Unternehmen einer Branche ergeben, zu nutzen.

„Institutionalisierte Cluster sind sodann auf der Basis von aus Statistiken gewonnenen Stärkefeldern politisch mögliche oder schon real tätige Unternehmensnetzwerke.“⁴⁹

⁴⁸ Porter, M.: „The Competitive Advantage of Nations“, MacMillan, London, 1990

⁴⁹ Clement, W., et al.: „Zwischenbilanz und Perspektiven der Cluster-Bildung in Österreich“, IWI-Arbeitsheft 54, 2000, S. 37

Dabei wird versucht, das „natürliche Phänomen“ Wirtschaftskluster zu institutionalisieren und aus lokalen Wettbewerbsvorteilen, regionale Stärkefelder zu schaffen.

Der Prozess der Entwicklung eines Wirtschaftsklusters bedarf oftmals zusätzlicher Unterstützung von privater oder staatlicher Seite.

„An der Spitze der institutionellen Cluster sollte ein Management stehen, anfangs mit erheblichem Einfluss des Staates.“⁵⁰

Wie bereits erwähnt, kommt regionalpolitischen Stellen meist eine Initiatorrolle zu und diese nehmen dann oftmals auch eine Schlüsselfunktion im Institutionalisierungsprozess ein. Dies umfasst die Beauftragung von Potenzialanalysen und Vorstudien, die Identifikation möglicher Proponenten und Partner und die Bündelung der Interessen sowie die Verbreitung des Clustergedankens.

Der oben beschriebene Institutionalisierungsprozess bedarf eines aktiven Managements, wobei dieser Prozess in den seltensten Fällen systematisch erfolgt und meist von Einzelpersonen abhängig ist. An dieser Stelle sei auf Kapitel 7.2 verwiesen, in welchem der Institutionalisierungsprozess und die Aspekte, die sich daraus für das Management institutionalisierter Wirtschaftskluster ergeben, näher beleuchtet werden.

3.2.2.1 Definition von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

„Ein institutionalisierter Wirtschaftskluster zeichnet sich durch das koordinierte Management des Prozesses der Initiierung, der Konzeption und des Betriebs eines Wirtschaftsklusters aus. Zu diesem Zweck wird eine (weniger oder mehr) formalisierte, auf Dauer angelegte Organisation (im institutionellen Sinn) geschaffen.“⁵¹

⁵⁰ ebenda, S. 37

⁵¹ Definition des Autors

3.2.2.2 Merkmale von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Im Laufe des Institutionalisierungsprozesses wird meist eine Clusterorganisation geschaffen. Die wesentlichen Merkmale der Organisation⁵² eines derartigen institutionalisierten Wirtschaftsklusters sind:

- ein rechtlich-organisationaler Träger,
- ein institutionalisiertes Management sowie
- eine organisationale Kooperationsinfrastruktur.

In einem natürlich entstandenen Wirtschaftskluster kann eine derartige Organisation durch Zufall entstehen oder auch selbständig vom Markt bereitgestellt werden. Hingegen wird bei einem institutionalisierten Wirtschaftskluster versucht, diese Merkmale durch eine mehr oder weniger institutionalisierte Trägerorganisation aktiv zu gestalten. Im Folgenden sollen die bestimmenden Merkmale von institutionalisierten Wirtschaftsklustern näher erläutert werden.

3.2.2.2.1 Rechtlich-organisationaler Träger

Wirtschaftskluster stellen einen Sonderfall in der unternehmerischen Zusammenarbeit dar. Dabei werden kooperative und langfristige Zusammenschlüsse angestrebt, wobei die beteiligten Unternehmen juristisch gesehen, selbständige Unternehmen in ihrer jeweiligen Rechtsform bleiben.

Kommt es durch die Kooperationstätigkeit in Wirtschaftsklustern zur Gründung von neuen Organisationen (also zur Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters), so stellt sich dabei natürlich die Wahl der am besten geeigneten Rechtsform. In Abhängigkeit von situativen Umständen und den unterschiedlichen Entwicklungsphasen eignen sich unterschiedliche Rechtsformen für den Wirtschaftskluster.

Für eine nähere Betrachtung der möglichen Rechtsformen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern sei auf Kapitel 7.2.2.1 verwiesen.

⁵² vgl. Wojda, F., Waldner, B., Mayrhofer, W.: „Cluster als regionale Antwort auf Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Wien 2002, S. 72

3.2.2.2 Institutionalisiertes Management

In den meisten institutionalisierten Wirtschaftsklustern werden nach einer bestimmten Anlaufzeit die Managementaufgaben einem institutionalisierten Management übergeben. Hauptaufgaben sind bestimmte übergeordnete Aufgaben wie die Umsetzung und Weiterentwicklung der Clusterstrategie, der Auf- und Ausbau von überbetrieblichen Kooperationsstrukturen sowie die Initiierung von Infrastrukturverbesserungen und die Interessensvertretung der im Wirtschaftskluster vertretenen Unternehmen nach außen.

Der Erfolg des Wirtschaftsklusters hängt nicht nur davon ab, ob es gelingt die beteiligten Unternehmen und wirtschaftspolitischen Akteure dauerhaft von der Sinnhaftigkeit und Tragfähigkeit einer derartigen Initiative zu überzeugen, sondern auch davon, inwieweit das institutionalisierte Management die regionalen Unternehmen bei der Nutzung von Synergien durch zwischenbetriebliche Kooperation unterstützen kann.

3.2.2.3 Organisationale Kooperationsinfrastruktur

Zu den Merkmalen der Organisation eines institutionalen Wirtschaftsklusters gehört eine an die jeweiligen Bedürfnisse angepasste, organisationale Infrastruktur.

Nachfolgend werden typische Komponenten einer Kooperationsinfrastruktur tabellarisch skizziert:

Komponenten der Infrastruktur	Kurzbeschreibung
Leitungsaufgaben und -instrumente	Leitung des Netzwerkes durch Lenkungsgremien, Fachbeiräte, Projektkernteams und Informationstreffen • Angebots- und Auftragsmanagement, • Steuerungsinstrumente, • Schnittstellenmanagement.
Information und Kommunikation	Ausmaß und Umsetzung von Information/ Kommunikation im Netzwerk hinsichtlich: • Art, Inhalt und Umfang, • Intern (zwischen Partnern) und extern (zum Kunden/Markt und der Öffentlichkeit), • Technisch und personell.
Art des Lernens	Zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Weiterentwicklung des jeweiligen Unternehmens als Ganzes werden Lernprozesse entwickelt und angeboten hinsichtlich • Individuelles Lernen, • Organisatorisches Lernen, • Voneinander Lernen (Cluster-intern), • Von anderen Lernen (von Kunden, Lieferanten, Beratern).
Öffentlichkeitsarbeit	Darstellung der Clusterergebnisse mittels unterschiedlichster Medien und Public Relations-Maßnahmen an • Partner, • Kunden, • Öffentlichkeit.
Kooperationsbörse	Aktive Clusterförderung durch • Datenpool mit Informationen und konkreten Kooperationswünschen interessierter Unternehmen, • Beratung bei der Initiierung und Umsetzung von Kooperationen.
Förderungsberatung	Beratung bei der Inanspruchnahme existierender Fördermöglichkeiten und diese sowohl hinsichtlich inhaltlicher, abwicklungsbezogener und finanzieller Aspekte
Netzwerkkultur	Typische Kennzeichen der Netzwerkkultur sind: • Vertrauensverhältnis zwischen den Clustermitgliedern, • Führungsstil im Cluster, • Konfliktmanagement, • Kommunikationsstil.

Abbildung 4: Komponenten der Kooperationsinfrastruktur⁵³

⁵³ vgl. Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H. J.; Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs-offensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 175

3.2.2.3 Ausprägungsformen institutionalisierter Wirtschaftskluster

3.2.2.3.1 „Regionale“ Wirtschaftskluster

„Auch die Wirtschaft organisiert sich – gerade im Zeitalter weltweiter Verflechtungen – zunehmend in regionalen Interaktionsstrukturen. Regionen erweisen sich als die entscheidenden Basiseinheiten für wirtschaftliche Entwicklungsprozesse.“⁵⁴

Bei regionalen Wirtschaftsklustern handelt es sich um Kooperationen zwischen Unternehmen und umgebenden Institutionen wie z.B.: Forschungs- und Bildungseinrichtungen auf regionaler Ebene. Dabei kann die Kooperation gleichzeitig entlang der Wertschöpfungskette (vertikal) aber auch auf einer Wertschöpfungsebene (horizontal) stattfinden.

3.2.2.3.2 „Überregionale“ Wirtschaftskluster (Exportcluster)

Im Gegensatz dazu werden (in Österreich) überregionale Wirtschaftskluster, welche für alle Institutionen Österreichs offen stehen, auch als Exportcluster bezeichnet. Obwohl sich die Begriffe Cluster und überregional widersprechen, stehen dabei ähnliche Aspekte, wie

- gemeinsames Marketing,
- Bildung einer Dachmarke,
- Auftreten als Komplettanbieter/Konsortium,

im Vordergrund der Bemühungen. Der Aspekt des Auftretens eines Wirtschaftsklusters als Komplettanbieter hat in der Konzeption eine gewisse Verwandtschaft zum virtuellen Unternehmen.

3.2.2.3.3 Kompetenzzentren

Kompetenzzentren sind oft ein erster Schritt auf dem Weg zur Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters. Kompetenzzentren sind meist Kooperationen zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Aus den entstehenden Kooperationen innerhalb dieses Kompetenzzentrums ergibt sich oftmals die Idee der Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums zu einem regionalen Wirtschaftskluster.

⁵⁴ Weichart, P.: „Designerregionen – Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs?“ - in: *Informationen zur Raumentwicklung*, 9/10.2000, S. 549-566, S. 549

3.3 Erklärungsmodelle für die Entstehung von Wirtschaftsklustern

Mit dem weltweiten Fall der Handelsschranken und dem Rückgang der Kommunikations- und Transportkosten wurde der Zugang zu Produktionsfaktoren und Märkten erleichtert. Dadurch wurde in letzter Zeit zunehmend die Qualität des Standortes nach anderen Gesichtspunkten bewertet, z.B. nach Vorhandensein von Forschungseinrichtungen einer Universität, private F&E Institute, etc., was – trotz der vielbeschworenen „Globalisierungstendenz“ der Weltwirtschaft – eine Aufwertung der Standortfrage nach sich zog.

„Die Spezialisierung ist ein Merkmal der Wirtschaftsgeographie in Städten, Ländern und Nationen.“⁵⁵

Neben Produktionsbetrieben ist das Vorhandensein spezialisierter Forschungs- und Entwicklungsdienstleister entscheidend für Standortvorteile.

„Spezialisierte Faktoren, insbesondere solche, die für Innovation und Weiterentwicklung unverzichtbar sind (beispielsweise ein spezialisiertes Forschungsinstitut an einer Universität), stellen nicht nur eine Grundlage für hohe Produktivität dar, sondern sind auch an anderen Orten schwer nachzuahmen.“⁵⁶

Diese Faktoren bilden das Fundament für standortbezogene Wettbewerbsvorteile, da regionale Charakteristika nur schwer nachzuahmen sind. Damit wird der Standort zu einem wesentlichen Faktor im globalen Wettbewerb. Gerade die geografische Lage spielt im produzierenden, industriellen Bereich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens noch immer eine sehr große Rolle, am augenfälligsten ist dies im logistischen Bereich – bei der Zulieferung von Rohstoffen oder dem Abtransport gefertigter Waren. Erleichterungen bieten derartige Standortverbunde, da sie Sammelpunkte von dort nachgefragten Arbeitskräften, dem fachspezifischen Wissen und informellen Beziehungen sein können.

Derartige regionale Industrieagglomerationen in der „Form“ von Wirtschaftsklustern stellen einen wichtigen Faktor zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung eines Wirtschaftsraumes dar.

⁵⁵ Porter, M.: „Wettbewerb und Strategie“, Econ Verlag, München 1999, S. 240

⁵⁶ ebenda, S. 222

„Grundsätzlich beeinflussen Cluster den Wettbewerb auf dreierlei Weise: Erstens erhöhen sie die Produktivität der Unternehmen, die in der Region angesiedelt sind; zweitens bestimmen sie die Richtung und das Tempo der Innovationen; und drittens stellen sie einen Anreiz für die Gründung neuer Unternehmen dar, die ihrerseits den Cluster ausdehnen und stärken. Durch den Standortverbund kann jedes Mitglied Vorteile genießen, als ob es selbst größer wäre oder als ob es sich mit den anderen in aller Form verbunden hätte – ohne ihm abzuverlangen, dafür seine Flexibilität aufzugeben.“⁵⁷

Dabei entsteht ein enges Netz von zugleich konkurrierenden und kooperierenden Unternehmen, welches aufgrund enger Verflechtungen in Bezug auf Arbeitskräfte und Information aber auch aufgrund von verstärktem Wettbewerb langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber der internationalen Konkurrenz aufbauen kann. Am besten geeignet und bewährt ist hierbei das Modell des Wirtschaftsklusters als regionale Branchenkonzentration. Die weltweit bekanntesten Wirtschaftskluster liegen im Silicon Valley an der kalifornischen Westküste und in der italienischen Provinz Emilia Romagna.

Die in einem Wirtschaftskluster agierenden Unternehmen sind gleichzeitig wirtschaftliche Konkurrenten im herkömmlichen Sinne aber auch Nutznießer der sich aus dem Wirtschaftskluster ergebenden Stärken. Der Wirtschaftskluster ist nicht nur eine wirtschaftliche Kooperation von Institutionen, sondern vielmehr wirtschaftlicher Impulsgeber mit einer gewissen Eigendynamik. Aufgrund der bereits angesprochenen wirtschaftspolitischen Eigendynamik eines Wirtschaftsklusters ergibt sich für die Arbeitsorganisation und die Unternehmenskultur von Clusterunternehmen ebenso ein spezifisches Bild. In Anlehnung an den Begriff des „innovativen Milieus“⁵⁸ bedarf es - gerade für die Gestaltung der Arbeitsprozesse - einer Verknüpfung von sozio-kulturellen Elementen mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten in einer Region.

In Bezug auf Wirtschaftskluster sind Kooperationen einerseits nach deren beteiligten Partnern und andererseits nach deren Inhalten zu analysieren. Eine Analyse der Kooperationspartner zeigt die räumliche und branchenspezifische Orientierung der Akteure. Wenn wissensintensive Kooperationen den Wirtschaftskluster dominieren (so etwa mit Universitäten oder Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen), so generiert sich zumeist ein internes Lernpotenzial. Regionale Betriebe wiederum zeigen eine starke Einbettung hinsichtlich organisatorischer Beziehungen.

⁵⁷ Porter, M.: „Wettbewerb und Strategie“, Econ Verlag, München 1999, S. 51

⁵⁸ Atzmüller, R., Gaubitsch, R., Sturm, R.: „Innovation-Qualifikation-Aspekte Regionaler Entwicklung“, AMS-Report 17, 2000, S. 38

3.3.1 Transaktionskostentheorie

Ein Erklärungsansatz für das Entstehen von Wirtschaftsklustern bietet jener der Transaktionskostentheorie. Im Zentrum dieses Ansatzes stehen die Transaktionskosten bei Austauschbeziehungen zwischen Institutionen.

„Eine Transaktion ist dabei der Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungstausches.“⁵⁹

Transaktionen erfolgen über Märkte, Hierarchien oder Mischformen der Beiden. Dabei werden Märkte als Netzwerke von veräußerlichten Transaktionen betrachtet, wobei der Preis durch vollständigen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage gebildet wird. Gegensätzlich dazu sind bei Unternehmen die Austauschbeziehungen hierarchisch organisiert. Zwischen den beiden Extrema Markt und Hierarchie gibt es viele Zwischenstufen, welche als Kooperation im weitesten Sinne bezeichnet werden können.

Die Minimierung der Transaktionskosten ist Entscheidungsgrundlage für die Wahl der jeweiligen Steuerungsstruktur. Im wesentlichen sind die folgenden Transaktionskosten entscheidungsrelevant⁶⁰:

- „1. Anbahnungskosten, z.B. Informationssuche und -beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen;*
- 2. Vereinbarungskosten, z.B. Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung;*
- 3. Kontrollkosten, z.B. Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und eventuell Geheimhaltungsvereinbarungen*
- 4. Anpassungskosten, z.B. die Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, und Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung.“*

Die Höhe der Transaktionskosten hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab:

⁵⁹ Picot, A.: „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“, DBW 42, 1982, S. 269

⁶⁰ vgl. Schäper, C.: „Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation“, Gabler, Wiesbaden, 1997, S.63 ff

Komplexität und Unsicherheit, mit welcher der Austausch verbunden ist. Hohe Unsicherheit über das zukünftige Verhalten des Transaktionspartners führt meist zur Absicherung der Leistungsbeziehungen mittels vertraglicher Regelungen, was die Transaktionskosten steigen lässt.

Rechtliche Rahmenbedingungen, welche Unsicherheiten abbauen, wirken kostendämpfend⁶¹.

Die Anzahl der beteiligten Transaktionspartner beeinflussen die Höhe der Transaktionskosten insofern, als es für eine spezifische Transaktion eine optimale Anzahl von Partnern gibt. Wird diese überschritten, steigt der Aufwand für Kommunikation und Koordination und erhöht somit die Kosten.

Auch die Suche nach geeigneten Partnern verursacht Kosten und steigt mit der Anzahl der Partner.

Die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationssystemen hilft Transaktionskosten zu reduzieren.⁶²

Mit steigender Anzahl der Transaktionen mit einem Partner sinken die Transaktionskosten, da die Unsicherheit reduziert wird und Standardisierungen erfolgen.

Die Transaktionskosten können bei entsprechender fachlicher, methodischer, sozialer und emotionaler Kompetenz der Transaktionspartner vermindert werden.

Wie bereits erwähnt, wird laut dem Transaktionskostenansatz jene Organisationsform für bestimmte Transaktionen gewählt, welche die geringsten Kosten verursacht. Die Unternehmen entscheiden sich dann für Kooperation, wenn die Transaktionskosten für eine Kooperation geringer sind als die Transaktionskosten für die Organisationsformen Markt und Hierarchie.

Der Transaktionskostenansatz und Wirtschaftskluster

Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie wurden ursprünglich die Entstehung von Unternehmen, welche einer hierarchischen Organisation unterliegen, erklärt. Neuere Ansätze versuchen auch Erklärungen für das Entstehen und den Erfolg von Kooperationen zu erklären⁶³.

⁶¹ Schäper, C.: „Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation“, Gabler, Wiesbaden, 1997, S.63 ff

⁶² ebenda, S. 64

⁶³ siehe z.B. Sydow, J.: „Strategische Netzwerke“, Gabler, Wiesbaden, 1992, S. 134

Gerade in den produzierenden Industrien, aber verstärkt auch im Dienstleistungsbereich, werden viele Aktivitäten an selbstständige Unternehmen ausgelagert und am Markt zugekauft. In der Diktion des Transaktionskostenansatzes bedeutet dies die Verlagerung der Transaktion von der Hierarchie auf den Markt. Dadurch kommt es zu einer Erhöhung von externen Transaktionsaktivitäten mit teilweise negativen Auswirkungen auf die Transaktionskosten.

Aufgrund der räumliche Nähe der Akteure in Wirtschaftsklustern, verringern sich sowohl Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- als auch Anpassungskosten von Transaktionen durch verbesserte Information sowie gemeinsamer kultureller Wurzeln und informeller Kontakte. Weiters können durch Wirtschaftskluster Unsicherheiten und damit verbunden Transaktionskosten, die durch die Marktorganisation entstehen würden (wie z.B. Kontraktkosten, langwierige Verhandlungsprozesse, Kontrollkosten, etc.), durch den Aufbau langfristiger, auf Vertrauen basierende Kooperationsbeziehungen verringert werden. Wirtschaftskluster und Unternehmenskooperationen können unter bestimmten Bedingungen die Nachteile marktförmiger sowie hierarchischer Organisationsform kompensieren.

Durch die Förderung einzelner Kooperationsprojekte im Wirtschaftskluster, können sich langfristige Kooperationsbeziehungen entwickeln, da dadurch vertrauensvolle Kontakte entstehen. In weiterer Folge erhöht sich die Kooperationsbereitschaft und die Kooperationsfähigkeit. Weiters können durch Lerneffekte in Kooperationsprojekten und die Kenntnis innerer Strukturen der Kooperationspartner, Reibungsverluste reduziert werden.

Bei längerfristigen Kooperationen lohnt sich der Aufbau einer gemeinsamen Informationsinfrastruktur, welche dann auch kostenreduzierend wirken kann. Der Aufbau einer derartigen gemeinsamen Informationsplattform ist bei Wirtschaftsklustern eine zentrale Aufgabe und kommt allen Mitgliedern zugute. Mit dem Transaktionskostenansatz kann nur ein Teilaspekt der Entstehung und des Erfolgs von Wirtschaftsklustern erklärt werden. Dennoch kann der Transaktionskostenansatz einen bedeutenden Beitrag für die Erklärung derselben liefern.

- Märkte sind Netzwerke von Input-Output Beziehungen (Transaktionen),
- Wirtschaftskluster sind die räumliche Folge vertikaler Desintegration,
- Transaktionen verursachen Kosten (Transport-, Vertrags-, Informationskosten, etc.),
- Wirtschaftskluster helfen die Kosten der Transaktionen zu verringern.

3.3.2 Spieltheorie

Der zuvor erläuterte Transaktionskostenansatz erklärt das Entstehen von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken hinsichtlich der Wahl der effizientesten Organisationsform zur Koordination von Leistungsbeziehungen, welche aus den jeweils entstehenden Transaktionskosten getroffen werden. Die Spieltheorie erklärt hingegen eher das Funktionieren bzw. Nichtfunktionieren von Wirtschaftsklustern als deren Entstehen.

Wirtschaftskluster funktionieren entsprechend spieltheoretischen Überlegungen, wenn die Kooperationspartner einen positiven Gewinn aus der Kooperation erwarten können. Dahingehend betont die Spieltheorie insbesondere die Nutzenaspekte bei der Erklärung von Kooperation.

„Die Spieltheorie zeigt die Bedingungen auf, unter denen die Kooperation von Akteuren oder Spielern (hier: Unternehmungen) bessere Ergebnisse (Auszahlungen) für jeden Spieler erbringt, als wenn sie autonom handelten. Anders als der Transaktionskostenansatz rückt die Spieltheorie die Ertragsseite in den Vordergrund.“⁶⁴

Ein häufig verwendetes Modell zur Illustration der spieltheoretischen Kooperationsproblematik ist das sogenannte Gefangenendilemma. Dieses modellhafte Spiel geht auf eine Geschichte zurück, wo zwei Bankräuber von der Polizei festgenommen werden. Um sie des Bankraubs überführen zu können, muss mindestens einer von beiden die Tat gestehen. Beide Delinquenten werden jeweils einzeln vor die Wahl gestellt, die Tat zu leugnen (Defektion) oder zu gestehen (Kooperation). Die beiden können nicht miteinander sprechen. Gesteht einer, der Komplize hingegen nicht, dann wird der Geständige als Kronzeuge freigelassen, der Komplize hingegen zu zehn Jahren Gefängnisstrafe verurteilt. Gestehen beide, bekommt jeder fünf Jahre. Gestehen beide nicht, können sie nur wegen Waffenbesitzes im Ausmaß von einem Jahr Gefängnis verurteilt werden. Jeder der beiden strebt das geringst mögliche Strafausmaß an.

Das individuell rationale Verhalten führt dazu, dass die Variante „Gestehen“ gewählt wird: Gesteht man, der andere hingegen nicht, geht man frei. Folgen beide dieser Logik und gestehen beide, so bekommen sie beide 5 Jahre. Bei einem kooperativen Verhalten, wenn beide nicht gestehen, könnten sie hingegen ihren Gesamtnutzen erhöhen, da beide nur 1 Jahr Gefängnis bekämen. Das Gesamtoptimum und nicht die indi-

⁶⁴ Sydow, J.: „Strategische Netzwerke“, Gabler, Wiesbaden, 1992, S. 169

viduellen Teilmaxima führen somit für beide zur befriedigenden Lösung des Dilemmas. Die folgende Abbildung verdeutlicht nochmals die Entscheidungsmöglichkeiten:

		PERSON B	
		Kooperation	Defektion
PERSON A	Kooperation	1 1	0 10
	Defektion	10 0	5 5

Abbildung 5: Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemma

Das Grundmodell des Gefangenendilemmas verdeutlicht, dass für eine Kooperation wechselseitige Abstimmung notwendig ist. Können sich beide Personen absprechen, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit der Kooperation, allerdings nur solange man der anderen Person vertraut. Denn Kooperation eröffnet nicht nur zusätzliche Gewinnchancen, sondern birgt auch das Risiko, einseitig übervorteilt zu werden und auf diese Weise schlechter gestellt zu werden, als bei nicht-kooperativem Verhalten⁶⁵.

Das Gefangenendilemma veranschaulicht das gleichzeitige Vorhandensein von Kooperation und Wettbewerb (Co-opetition), wie sie zwischen den Partnerinstitutionen in einem Wirtschaftskluster auftritt. Durch koordiniertes Verhalten der Teilnehmer lassen sich zusätzliche Nutzeneffekte generieren, bzw. Kosten vermeiden. Spieltheoretisch erklärbares Verhalten spielen bei der Analyse der Entstehung sicher eine bedeutende Rolle. Die alleinige Rückführung des Phänomens „Wirtschaftskluster“ auf ein von reinen Nutzenüberlegungen geprägtes „Spiel“ kann dieses komplexe Phänomen sicherlich nicht in vollem Umfang erklären.

⁶⁵ vgl. Baumgarten, C.: „Unternehmenskooperationen: Eine Betrachtung aus der Perspektive der Führung“, Verlag Barbara Kirsch, 1998, S. 59

3.3.3 Der Clusteransatz von Porter

Alfred Marshall entwickelte die Clustertheorie basierend auf Untersuchungen regionaler Anhäufungen von Industriekomplexen. Seine Theorie führte die Entstehung von regionalen Anballungen von Industrien auf das Auftreten positiver Externalitäten zurück, welche durch die Agglomeration von verbundenen Unternehmen entstehen. Marshall extrahierte drei Gründe für auftretende positive Externalitäten:

- die Erleichterung von Wissensspillovern,
- das gebündelte Vorhandensein spezialisierter Inputfaktoren seitens der Zulieferindustrie sowie
- ein geografisch konzentriertes Reservoir an einschlägig ausgebildeten Arbeitskräften.

Porter⁶⁶ entwickelte darauf aufbauend einen Clusteransatz, der als Grundlage für die Entstehung und Förderung vieler Wirtschaftskluster und Clusterinitiativen wirkte. Sein Ansatz übertrug die Elemente der Wettbewerbsfähigkeit von der Unternehmens- auf die Staatsebene, um die nationale Wettbewerbsfähigkeit mehrerer Staaten empirisch zu untersuchen. Nach seinen empirischen Befunden entstehen nationale Wettbewerbsvorteile durch vier Bestimmungsfaktoren, die den Kern des „Porterschen Diamanten“ bilden.

Diese vier Bestimmungsfaktoren des Diamanten sind:

- Faktorbedingungen,
- Nachfragebedingungen,
- Verwandte und unterstützende Branchen,
- Kontext von Unternehmensstrategie und Rivalität.

Weiters werden die Faktoren

- Staat und Zufall

als Quellen für standortbezogene Wettbewerbsvorteile bezeichnet.

In Abbildung 6 ist der Diamant von Porter dargestellt.

⁶⁶ Porter, M.: „*The Competitive Advantage of Nations*“, MacMillan, London, 1990

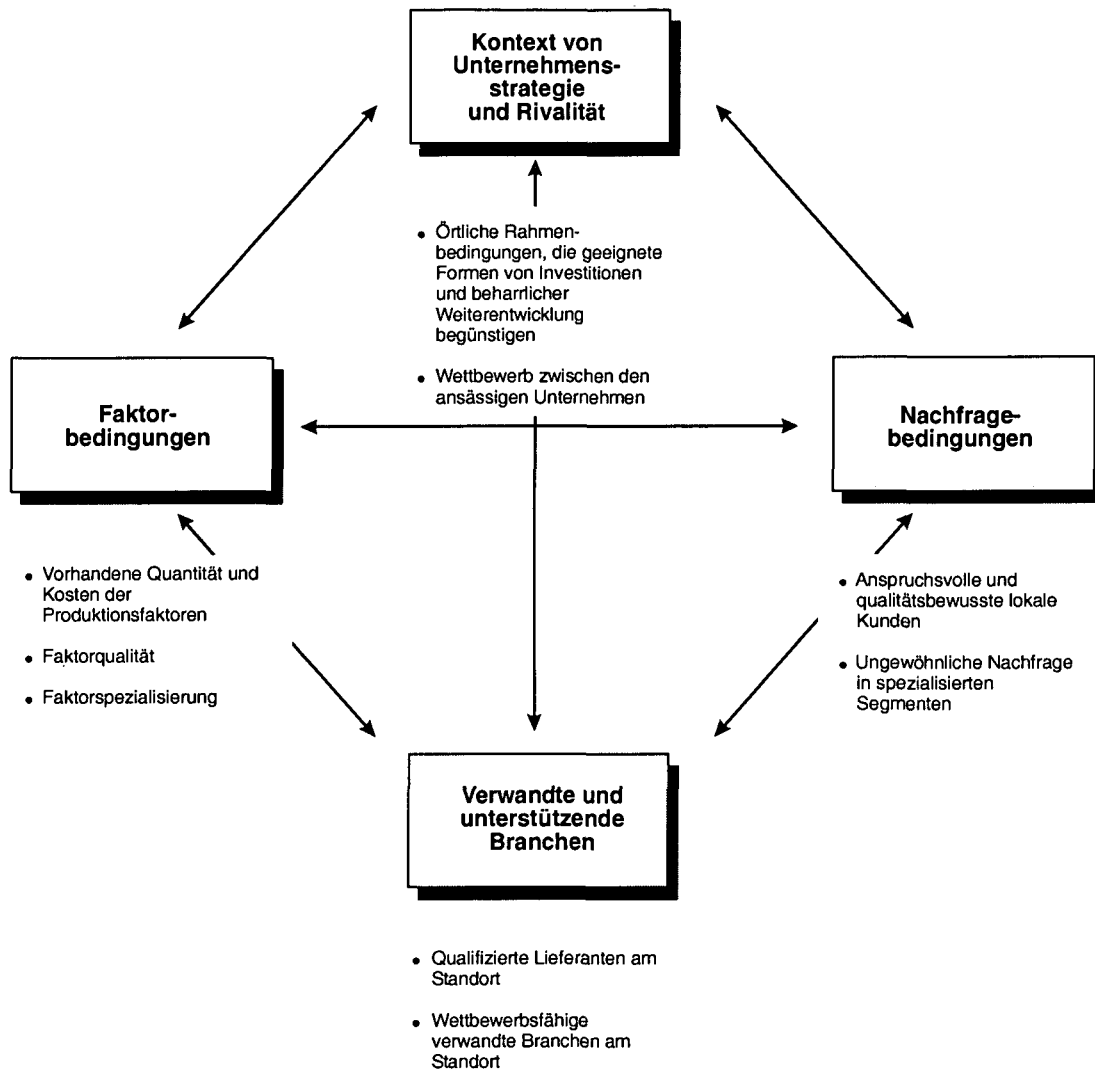


Abbildung 6: Der Diamant von Porter⁶⁷

Faktorbedingungen:

Unter Faktorbedingungen versteht Porter die Ressourcenausstattung eines Standortes. Dabei unterscheidet er zwischen „basic factors“, „advanced factors“ und „specialized factors“. Unter „basic factors“ werden die natürlichen Rohstoffe eines Landes bzw. einer Region sowie auch verfügbare, unqualifizierte Arbeitskräfte verstanden. Porter sieht die meisten Entwicklungsländer in einem Stadium, wo die Wettbewerbsfähigkeit auf der Ausnutzung der *basic factors* basiert.

⁶⁷ Porter, M.: „The Competitive Advantage of Nations“, MacMillan, London, 1990, S. 127

*„Basic factors are passively inherited, or their creation requires relatively modest or unsophisticated private and social investment.“*⁶⁸

Dabei beruht die Wettbewerbsfähigkeit auf Einzelunternehmen und derartige Volkswirtschaften sind stark von Preis- und Konjunkturschwankungen abhängig.

Unter die *advanced factors* fallen Transport- und Verkehrssysteme, Bildungseinrichtungen, Kommunikationsnetze, Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen. Diese *advanced factors* bauen auf den *basic factors* auf und bedürfen hoher Investitionen im Bereich der Infrastruktur. Das Vorhandensein einer funktionierenden Infrastruktur ist eine der Grundlagen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes bzw. einer Region. Dennoch konkurrieren viele Länder, welche sich auf dieser Entwicklungsstufe befinden, in preissensitiven Branchen und können nicht mittels Produktinnovationen aktiv in der Weltwirtschaft agieren. Auf dieser Entwicklungsstufe sind viele Schwellen- und Reformländer zu sehen.

Die dritte Entwicklungsstufe ist durch das Vorhandensein von *specialized factors* gekennzeichnet. Unter diese *specialized factors* fallen hochspezialisierte Arbeitskräfte, Forschungseinrichtungen und angepasste Dienstleistungsunternehmen. Diese *specialized factors* erlauben das Entstehen struktureller, schwierig nachzuahmender Wettbewerbsvorteile, wobei sich räumliche Nähe von Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Faktoren nachfragen, wie sie bei einem Wirtschaftskluster gegeben ist, positiv auf die Entwicklung dieser *specialized factors* auswirken.

Im Gegensatz zu *basic* und *advanced factors*, wo der Wettbewerb vorwiegend über den Preis erfolgt, liegen die Wettbewerbsvorteile, die durch die Existenz von *specialized factors* entstehen, in Bereichen mit geringerer Preissensitivität. Dabei sind Aspekte der Qualität, kurze Produkt- und Prozessinnovationszyklen, Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, sowie vorhandenes Spezialwissen bestimmend für den Erfolg. Der Mangel an *basic factors* ist meist kurzfristig ein Nachteil für eine Region, kann aber langfristig die Unternehmen zu innovativem Verhalten veranlassen. Beispiele für erfolgreiche Entwicklung trotz schlechter Ressourcenausstattung sind Länder wie Japan oder die Schweiz. Daher ist es für hochentwickelte Volkswirtschaften wichtig, geeignete Strukturen, welche die Herausbildung dieser *specialized factors* begünstigen, zu schaffen. Wirtschaftskluster können diesbezüglich einen Nährboden für diese *specialized factors* bilden, welche in Folge den Unternehmen in der Clusterregion zur Verfügung stehen.

⁶⁸ Porter, M.: „*The Competitive Advantage of Nations*“, MacMillan, London, 1990, S. 81

Nachfragebedingungen:

Durch die Globalisierung des Wettbewerbes könnte man ableiten, dass der Binnennachfrage weniger Bedeutung zukommen würde. Nach Porter kommt den Nachfragebedingungen im „Heimmarkt“ einer Branche ein sehr wesentlicher Einfluss für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit zu. So wirkt sich ein hochentwickelter heimischer Absatzmarkt mit anspruchsvollen Kunden, welche hohe Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität und ein gutes Kundenservice nachfragen, positiv auf die Herausbildung der *specialized factors* und die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit aus.

Die Unternehmen eines Landes können auch globale Entwicklungen auslösen, wenn sich lokale Trends global durchsetzen. Ein gutes Beispiel für eine derartige Entwicklung ist mit dem Begriff „Amerikanisierung“ verbunden, welches mit bestimmten Produkten auch die Lebensart exportiert. Wirtschaftskluster aggregieren auch regional vorhandenen Bedürfnisse und unterstützen die Innovation aufgrund erhöhter Konkurrenz und gestiegener Ansprüche der Abnehmer.

Verwandte und unterstützende Branchen:

Spezialisierte Lieferanten und verwandte Branchen sind für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen von besonderer Bedeutung. Wettbewerbsfähige Zulieferbetriebe verschaffen nachgeordneten Unternehmen am Vorteile, da sie effizient und rasch die nötigen Inputfaktoren zur Verfügung stellen. Weiters ergeben sich durch die geografische Nähe zwischen Lieferanten und Kunden Wettbewerbsvorteile, da durch kurze Kommunikations- und Informationswege den Austausch von Ideen und Innovationen begünstigt. Die Unternehmen können leichter in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ihrer Lieferanten eingebunden werden, was zu einer bedarfsgerechten und schnelleren Entwicklung führt.

Verwandte Industriezweige können durch die Entwicklung von ergänzenden, spezialisierten Produkten und Dienstleistungen eine sehr positive Rolle für die Kernbranche einnehmen. Diesem Faktor kommt im Zusammenhang mit Wirtschaftsklustern eine besondere Bedeutung zu, da durch die verstärkte Interaktion horizontal und vertikal entlang einer Wertschöpfungskette neue Innovationspotenziale entstehen und sich komplementärer Unternehmen entwickeln.

Kontext von Unternehmensstrategie und Rivalität:

Die regionalen Bedingungen und das lokale Umfeld beeinflussen Gründungsaktivitäten sowie Organisationsstruktur und Managementpraktiken der Unternehmen. Laut Porter variieren Managementpraktiken und Führungsstile aber nicht nur in Bezug auf die Kulturkreise, sondern auch in Bezug auf die Branchen. Kulturen, denen bestimmte Managementpraktiken eigen sind, sind oftmals in jenen Branchen erfolgreich, in welchen diese Praktiken Standard sind.

Als Beispiel können die KMU in Italien dienen, welche zwar in privater Hand sind, patriarchalisch geführt werden und trotzdem internationalen Erfolg haben. In Deutschland sind erfolgreiche Unternehmen demgegenüber oftmals streng hierarchisch gegliedert. Diese unterschiedlichen Organisationsstrukturen führen auch zu angepassten Unternehmensstrategien. Italienische Unternehmen verfolgen oftmals die Strategie des „customizing“ und einer flexiblen Nischenproduktion. Deutsche Unternehmen zeichnen sich im Vergleich durch hohe Qualität, Standardisierung und Genauigkeit aus und sind in Branchen, in welchen diese Strategien wettbewerbsbestimmend sind, besonders erfolgreich.

Gibt es regional mehrere Unternehmen mit dem gleichen Produktspektrum, intensiviert dies den Wettbewerb, steigert aber auch die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Für die Region bewirkt dieser lokale Wettbewerb oftmals eine Verbesserung der internationalen Wettbewerbssituation, da es zur ständigen Verbesserung der Produkte und Prozesse zwingt.

Neben den vier bereits genannten Faktoren, die den eigentlichen Diamanten beschreiben, wurde dieses Modell von Porter um zwei weitere Einflussgrößen - Zufall und staatliche Politik - erweitert.

Zufall:

Der Faktor Zufall für die Wettbewerbspositionen von Unternehmen, Regionen und Ländern spielt keine unwesentliche Rolle. Oftmals können unvorhersehbare politische, soziale, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen großen Einfluss auf die strategische Marktposition haben.

Staatliche Politik:

Staatliche Rahmenbedingungen wie Steuern, Förderungen, gesetzliche Grundlagen, staatliche Regulierung, das Verwaltungswesen sowie das Nachfrageverhalten des Staates beeinflussen die Struktur einer Volkswirtschaft und damit die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich. Die beschriebenen Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, die Existenz verwandter und unterstützender Branchen sowie die Wettbewerbsbedingungen als auch der Einfluss von Zufall und Staat stehen in komplexen Wechselwirkungen und sollten zu einem „innovativen Milieu“ führen. Wettbewerbsvorteile in einem Bereich können sich wettbewerbsfördernd auf die anderen Bereiche auswirken und die resultierende Wettbewerbsposition einer Region oder eines Landes verbessern.

Ein derartiges „innovatives Milieu“ findet sich oftmals auch in Wirtschaftsklustern, wo durch die Koordination oberhalb beschriebener Faktoren die Grundlage für diesen Entwicklungsprozess gelegt wird. Durch das „Clustering“ von Unternehmen in verwandten Branchen wird die technologische Innovationsgeschwindigkeit erhöht und die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Zulieferprodukten und Dienst-

leistungen verstärkt. Dadurch werden verwandte Industrien und Zulieferindustrien zu innovativem Handeln angeregt und es entsteht ein sich selbst verstärkender Innovationsprozess.

Im Mittelpunkt von Wirtschaftsklustern stehen sogenannte „Leitunternehmen“, die international wettbewerbsfähige Güter und Dienstleistungen herstellen. Diese sind von einem Netzwerk verwandter Industrien umgeben, die wichtige Vorprodukte herstellen und Dienstleistungen an die Leitunternehmen liefern.

Nach Porter beeinflussen Wirtschaftskluster den Wettbewerb auf 3 Arten:

- Wirtschaftskluster erhöhen die Produktivität der Unternehmen am Standort,
- Wirtschaftskluster steuern Richtung und Gangart der Innovationen – das sichert künftiges Produktionswachstum,
- Wirtschaftskluster stimulieren zur Gründung von neuen Unternehmen – das stärkt wiederum den Wirtschaftskluster.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen wird somit nicht nur durch die Stärken einzelner Unternehmen, sondern immer mehr von der Innovationskraft ganzer Wirtschaftskluster bestimmt. Eine ganz besondere Rolle nimmt dabei das Humankapital ein, welches verstärkt mobil ist und sich zunehmend um derartige Innovationszentren ansiedelt.

Porter sieht die Rolle des Staates bei der Förderung von Wirtschaftsklustern neben den Basisfunktionen wie die Sicherung der makroökonomischen und politischen Stabilität, insbesondere in der Regulierung und der Schaffung von Anreizen bezüglich Konkurrenzverhalten, Innovativität und Produktivitätswachstum. Im Speziellen beziehen sich die staatlichen Aufgaben dabei auf die Steuerung des Wettbewerbs und den Schutz von geistigem Eigentum. Darüber hinaus zeichnet der Staat für eine Beseitigung von Hindernissen und Vereinfachung von beschränkenden Faktoren verantwortlich. Insbesondere ist hier der Personalbereich anzusprechen, in dem derzeit gerade in den Automobilclustern ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage in Bezug auf Techniker besteht.

Neben der Sicherstellung geeigneter Rahmenbedingungen fällt dem Staat in der mitteleuropäischen Tradition der Industriepolitik eine bedeutende Rolle hinsichtlich der Initiierung von Wirtschaftsklustern zu. Sehr wichtig bei der Institutionalisierung ist neben der Finanzierung des Managements auch die Darstellung wirtschaftlicher Erfolge durch Kooperation für die beteiligten Unternehmen, um die Kooperationsbereitschaft zu fördern und neue Unternehmen für den Wirtschaftskluster zu gewinnen. Die Mitgliedschaft von prestigereichen Leitunternehmen fördert die Bereitschaft anderer Unternehmen am Wirtschaftskluster teilzunehmen.

3.4 Institutionalisierte Wirtschaftskluster in Österreich

Wirtschaftskluster stellen, in den letzten 10 Jahren, in Österreich ein wichtiges industriepolitisches Instrument dar und in den 90er Jahren wurden in Österreich eine Vielzahl von institutionalisierten Wirtschaftsklustern installiert. Österreichs Wirtschaft ist traditionell von Klein- und Mittelbetrieben bestimmt und es herrscht eine – historisch-politisch gewachsene – starke Verflechtung zwischen Staat und Unternehmen. Diese beiden Umstände begünstigen die Bildung von Wirtschaftsklustern, welche als wirtschaftspolitisches Element für die Wettbewerbsfähigkeit eines Kleinstaates sehr wertvoll sind. Der Erfolg von Kooperationen und in Erweiterung dieser von Wirtschaftsklustern als Organisationsform ist auch von kulturellen und gesellschaftlichen Werthaltungen und Gepflogenheiten abhängig. So begünstigt auch die Mentalität der Menschen in Österreich die Clusterbildung.

In Österreich existieren eine Vielzahl von institutionalisierten Wirtschaftsklustern und einige Cluster-Initiativen, wovon eine Reihe im Rahmen der Exportoffensive der Bundesregierung bzw. des Schirmprojektes des Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, oder dessen Nachfolgeministerien, gefördert wurden. Eine ganze Reihe von Initiativen entfällt auf sogenannte Kompetenzzentren. Alle übrigen sind weitgehend regional gefördert, wie beispielsweise der Automobilcluster Styria oder der Cluster Dieseltechnologie in Oberösterreich.

Der Begriff „regional“ ist hier über den allgemein verstandenen Begriff „Region“ hinaus determiniert. Der Wirtschaftskluster hat in einer bestimmten Region seinen Schwerpunkt, ist aber für Unternehmen aus ganz Österreich offen. So etwa kommen beim Dieseltechnologie-Cluster (CDT) nur etwa die Hälfte der Mitglieder aus Oberösterreich und könnte sicherlich auch als überregionaler Wirtschaftskluster verstanden werden. Manche Proponenten des Clustergedankens gehen sogar soweit, Österreich und angrenzende Gebiete als Region zu sehen. Dabei sollte angemerkt werden, dass ein Wirtschaftskluster auch grenzübergreifend agieren kann.

Gerade in Österreich hat sich in den letzten Jahren ein Trend zu bundesländergeförderten Wirtschaftsklustern abgezeichnet, und verdeutlicht das gängige österreichische Verständnis des Begriffes Region. Die länderspezifischen Förderungen sind sehr wichtig für eine positive Entwicklung eines Wirtschaftsklusters, wobei sich zeigt, dass sich der Wirtschaftskluster als regionalpolitisches, wirtschaftliches Instrument bewährt hat. Regionale Ballungen von Industrien und Forschungsstätten sind

gerade in Österreich eine gute Grundlage für neue Cluster⁶⁹. Der erste *institutionalisierte Wirtschaftskluster* in Österreich war der *Automobilcluster Styria (ACS)*. Hierbei ging die Initiative vom Land Steiermark aus. Der zweite Automobilcluster in Österreich entstand nach Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes für Oberösterreich, erarbeitet von diversen lokal angesiedelten Unternehmen, Universitäten und Interessensvertretungen. Mit 291 ⁷⁰ Mitgliedern ist er der größte österreichische *regionale Wirtschaftskluster*.

Unter Cluster-Initiativen versteht man Projekte, die sich gerade in der Startphase befinden. In Österreich existieren sehr viele Projekte, die sich als Cluster bezeichnen oder eine Cluster-Gründung anstreben. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Projekte die *Institutionalisierung* nicht schaffen, oder diese kurz nach der Gründung wieder aufgelöst werden. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe wie mangelnde Kooperationsbereitschaft der Unternehmen und unzureichende Identifikation mit dem Wirtschaftskluster. Weiters können fehlende finanzielle Unterstützung durch öffentliche Stellen sowie politische Gegnerschaft derartige Initiativen relativ rasch wieder zum Verschwinden bringen. In diesem Zusammenhang sind die gescheiterten Bau- und Schi-Cluster zu nennen, wo trotz des Vorhandenseins von Stärkefeldern keine erfolgreiche Clusterbildung zustande kam.

Im Rahmen der Technologieoffensive der österreichischen Bundesregierung wurden die Kompetenzzentren, K-plus, K-ind und K-net, ins Leben gerufen. Die Förderung ist an die Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft gekoppelt. Zielsetzung ist eine verbesserte angewandte Forschung und Entwicklung.

⁶⁹ vgl. IWI, „Bioenergie-Cluster Österreich“, Langfassung Band 39/1998

⁷⁰ Stand 11. Mai 2003, Quelle AC-Monatsinfo, Mai 2003, <http://www.automobil-cluster.at/monatsinfo.php>

3.5 Nutzen und Probleme von Wirtschaftsklustern

„In the future, success will come to those companies, large and small, that can meet global standards and tap into global networks. And it will come to those cities, states, and regions that do the best job of linking the businesses that operate within them to the global economy.“⁷¹

Im Folgenden sollen die Chancen eines Wirtschaftsklusters, die sich für eine Region, für die Unternehmen und Mitarbeiter ergeben, behandelt, sowie etwaige Risiken, die zu einer Fehlentwicklung bzw. zu einem Niedergang eines Wirtschaftsklusters führen können, aufgezeigt werden.

3.5.1 Nutzen für die Region

„Clusters are a driving force in increasing exports and magnets for attracting foreign investment.“⁷²

Durch die Internationalisierung und Globalisierung ergeben sich auch für die Regionen neue Herausforderungen. Auch Regionen stehen im globalen Wettbewerb um die besten Standortbedingungen und im Werben um Unternehmen und müssen sich um attraktive Rahmenbedingungen für die ansässigen Unternehmen bemühen. Der Clusteransatz bietet dafür ein geeignetes Instrument und hilft Regionen aktiv ihre Wirtschaft positiv zu beeinflussen und zu unterstützen. Unterstützende Faktoren, die zur Etablierung eines erfolgreichen regionalen Wirtschaftsklusters beitragen, sind:

- angepasstes Infrastrukturangebot,
- Nähe zu Absatzmärkten,
- ausreichende Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und Dienstleistungen,
- Aus- und Weiterbildungsinstitutionen,
- effiziente und flexible Verwaltung,
- Abstimmung der Wirtschaftskluster und mit Regional-Entwicklung,
- abgestimmte Arbeitsmarktpolitik.

⁷¹ Kanter, R. M.: *„World Class: Thriving Locally in the Global Economy“*, Simon & Schuster, 1995

⁷² Porter, M.: *„The Competitive Advantage of Nations“*, MacMillan, London, 1990, S. 199

Darüber hinaus ergeben sich für die Region Chancen in folgenden Bereichen:

- Spezialisierung, die Wachstum begünstigt,
- Diversifizierung von Technologien in verwandte Bereiche,
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Region,
- Erhöhung des Wohlstandes für die lokale Bevölkerung,
- Positive Beeinflussung der Industriestruktur,
- Neugründungen und Spin-Offs von Unternehmen und Entstehen neuer Arbeitsplätze.

Diese Unternehmensneugründungen und Spin-Offs bestehender Unternehmen sind meist innovativ und spezialisiert und ein wichtiger Impuls für die Attraktivität einer Region. Diese neuen Unternehmen erhöhen auch das Spektrum der ansässigen Unternehmen. Der Wirtschaftskluster begünstigt diese Neugründungen, nicht zuletzt dadurch, dass Mitarbeiter ansässiger Unternehmen bestehende Produkt- oder Dienstleistungslücken im Markt schneller erkennen und die notwendigen Informationen und Kontakte haben.

Für neue Unternehmen ist der Zugriff auf Ressourcen leichter, was Neugründungen positiv beeinflusst. In Hinblick auf die folgenden Faktoren ergeben sich positive Effekte für Neugründungen:

Personal: In einem Wirtschaftskluster kommt es auch zu einer Konzentration von gut ausgebildeten Mitarbeitern. So siedeln sich auch Spezialisten gerne in Wirtschaftsklustern an, da dort ihre Fachkenntnisse gefragt sind. Spezialisierte Fachkompetenz kann auch auf mehrere Unternehmen aufgeteilt werden, wie dies Unternehmensberater praktizieren.

Finanzielle Ressourcen: Finanzinstitute und Investoren, die mit einem Wirtschaftskluster vertraut sind, kennen die Bedürfnisse, Risiken und Chancen bestimmter Branchen und werden so eine geringere Risikoprämie auf ihr Kapital fordern. Die Bekanntheit eines Wirtschaftsklusters erleichtert auch den Zugang zu ausländischen Investoren.

Vorprodukte und Dienstleistungen: In einem Wirtschaftskluster sind die nötigen Lieferanten und Dienstleister lokal vorhanden. Dies bedingt kürzere Transportwege, geringere Kosten und höhere Flexibilität. Damit ist die „Just in Time“ Philosophie leichter umzusetzen und die Abstimmung zwischen Lieferanten und Kunden kann schneller erfolgen.

3.5.2 Nutzen für die Unternehmen

„Why clusters? Clusters align better with the nature of competition and the sources of competitive advantage. Clusters, broader than industries, capture important linkages, complementarities, and spillovers of technology, skills, information, marketing.“⁷³

Für die an einem Wirtschaftskluster beteiligten Unternehmen können sich die folgenden Vorteile ergeben:

- Kostenvorteile durch Skalen- und Verbundeffekte,
- Zugang zu Know-how und Technologien (Spill-Over Effekte),
- Risikoaufteilung bei kooperativen Projekten,
- Hilfe beim Eintritt in neue Märkte (Internationalisierung),
- Zugang zu spezialisierten Infrastrukturangeboten, Dienstleistungen und Personal,
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Einzelunternehmens.

Darüber hinaus können nachfolgende Synergie-Effekte zu folgenden Chancen für Unternehmen führen:

- Verbesserte Information/ Erhöhung des Wissens durch gemeinsames Forschen und Arbeiten,
- Zugang zu neuen Technologien,
- Verbesserte Koordination unternehmensübergreifender Prozesse,
- Erhöhte Flexibilität in Bezug auf Kundenwünsche, Produktspektrum und Markterfordernisse,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch gemeinsames Auftreten gegenüber Abnehmern,
- Kostenvorteile durch günstigere Einkaufskonditionen,
- Verminderung des Risikos durch Risikoaufteilung bei kooperativen Projekten,
- Kosteneinsparungen durch gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Dienstleistungen,
- Unterstützung beim Eintritt in neue Märkte (Internationalisierung),
- Verbesserte Zusammenarbeit mit Forschungszentren und Universitäten.

⁷³ Porter, M.: „The Competitive Advantage of Nations“, MacMillan, London, 1990, S. 205

3.5.3 Nutzen für die Arbeitnehmer der Region

Flourierende Wirtschaftskluster haben nicht nur Vorteile für Unternehmen, sondern auch für deren Mitarbeiter. So kann es zu einer steigenden Anzahl von anspruchsvollen und gut bezahlten Arbeitsplätzen kommen, was den sozialen Standard der Mitarbeiter aber auch die Arbeitsplatzsicherheit erhöht. Beim Verlust des Arbeitsplatzes haben Mitarbeiter in einem Wirtschaftskluster einen vielfach schnelleren Zugang zu einer neuen Arbeitsstelle im gleichen oder in einem ähnlichen Tätigkeitsbereich. Aufgrund der regionalen Konzentration der Unternehmen und der Verfügbarkeit gleichwertiger Arbeitsplätze sind die Barrieren für einen Arbeitsplatzwechsel geringer. Die Arbeitnehmer können neue herausfordernde Arbeitsplätze annehmen, ohne einen Wohnungswechsel vornehmen zu müssen und ohne aus ihrem sozialen Umfeld gerissen zu werden. Darüber hinaus können auch die informellen Kontakte zwischen Mitarbeitern, die sich verändern möchten und in verschiedenen Unternehmen arbeiten, genutzt werden.

Die Ausbildung der Arbeitnehmer in einem Wirtschaftskluster sollte eine hohe Qualität haben, indem sie Praxisnähe und Aktualität anbieten. Gewährleistet wird dies durch eine enge Zusammenarbeit von Ausbildungs- und Forschungsstätten mit Unternehmen. So haben Absolventen von Universitäten oder Fachhochschulen oftmals auch eine Möglichkeit, ihr theoretisches Wissen leichter in der Praxis zu erproben.

3.5.4 Probleme von Wirtschaftsklustern

Der Erfolg eines Wirtschaftsklusters kann von wenigen Jahren bis zu mehreren Jahrzehnten dauern und hängt hauptsächlich von seiner Fähigkeit zur Weiterentwicklung ab.

„Neben positiven Effekten darf nicht verkannt werden, dass Netzwerke auch ein spezifisches Risikopotenzial aufweisen, wobei die folgenden Risiken genannt seien:

- *Es ist nur eine partielle Systembeherrschung möglich,*
- *es besteht die Gefahr des Kompetenzverlustes und*
- *es werden Abhängigkeiten geschaffen.“⁷⁴*

⁷⁴ Corsten, H.: „Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit“, Oldenbourg, München, 2001, S. 5

Bei fehlender Weiterentwicklung kann dies zum Niedergang oder Zerfall eines Wirtschaftsklusters führen. Mögliche Probleme und Risiken, die zu einem nicht nachhaltigen Ergebnis oder dem Zerfall eines Wirtschaftsklusters führen können, sind:

- Ausschließliche Konzentration auf Unternehmen innerhalb des Wirtschaftsklusters und damit „Verschlafen“ neuer Entwicklungen,
- Gefahr einer „Cluster-Betriebsblindheit“, eines clusterinternen Gruppendenkens, das neue Ideen und Lösungsansätze unterdrückt,
- Überlastung der vorhandenen Infrastruktur oder des lokalen Arbeitsmarktes sowie starke Umweltverschmutzung durch die Konzentration der Unternehmen,
- Steigende Wohnungs- und Lebenshaltungskosten und steigende Preise für Betriebsimmobilien,
- Gründung von Wirtschaftsklustern mit der Intention, Förderungen zu lukrieren,
- Schnelles Aufbrauchen öffentlicher Mittel ohne Aufbau einer wirksamen Clusterorganisation,
- Wettbewerbsverzerrungen durch Absprachen und die Bildung von Kartellen,
- Abhängigkeit der Region und der Arbeitsplätze von einer Branche bzw. einem Wirtschaftskluster und deren Branchenkonjunktur.

Porter weist darauf hin, dass Clusterbildung auf keinen Fall mit der Einladung zur Kollision und Kartellbildung verwechselt werden darf. In diesem Fall würden nämlich Leistungsanreize beseitigt und kontinuierliche Verbesserung unmöglich gemacht. Porter betont wiederholt, dass Mitglieder eines Wirtschaftsklusters nur in Teilbereichen gemeinsame Interessen verfolgen, während sie überall sonst entweder miteinander in Wettbewerb stehen, oder aber auf unterschiedlichen Märkten tätig sind.⁷⁵

⁷⁵ Porter, M.: „Clusters and the new economics of competition“, in *Harvard Business Review*, Nov./Dez. 1998, S. 80

4 Management

Management als Tätigkeit, als Profession und als Einrichtung ist nicht etwas, was sich erst mit der Industrialisierung entwickelt hat. Gerade im militärischen Bereich aber auch in der Staatsverwaltung wurden Aspekte der Verwaltung, der Organisation und der effizienten Abwicklung auch schon in der Antike thematisiert. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den oben erwähnten Themenstellungen erfolgte erst Ende des 19. Jahrhunderts und fand mit den Arbeiten Robert Owens und Frederick Winslow Taylors erstmals breitere Publizität.

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts, welche von zwei Weltkriegen, die nicht nur am Schlachtfeld, sondern auch in den Fabrikshallen entschieden wurden, machte die Auseinandersetzung mit neuen Methoden und Theorien des Managements überlebenswichtig. In dieser Zeit entstanden auch das Bürokratiemodell Max Webers und das Administrationsmodell Henri Fayols. Diese eher „technokratischen“ Ansätze wurden gegen Mitte des 20. Jahrhunderts durch Ansätze, die soziale und psychologische Komponenten des Managements stärker betonten, ergänzt.

Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts ist durch einen Pluralismus an theoretischen Ansätzen gekennzeichnet. Systemische und systemtheoretische Ansätze versuchen Management als Ganzes zu erfassen, während Entscheidungs- und Spieltheorie partikuläre Probleme des Managements zu lösen versuchen. Der sozio-technische Ansatz stellt die Wechselwirkung zwischen Technologie und den zu „managenden“ Menschen in den Vordergrund, während „ökonomische“ Ansätze Management aus dem Blickwinkel der Wirtschaftlichkeit betrachten.

4.1 Begriffsbildung

Der Begriff Management beruht auf dem Verb *to manage*, welches sich aus dem lateinischen *manus* (= Hand) entwickelt hat. Der Begriff Management bedeutet:

- „1. *The act, manner, or practice of managing; handling, supervision, or control.*
2. *The person or persons who control or direct a business or other enterprise.*
3. *Skill in managing; executive ability.*“⁷⁶

Diese Definition bezeichnet Management als Tätigkeit, Management als Gruppe von Personen und Management als Fähigkeit. Nachfolgend soll insbesondere auf das Management-Verständnis der Wirtschaftswissenschaften eingegangen werden.

Für eine Begriffsbildung soll von folgenden Definitionen von Management ausgegangen werden:

*“Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.”*⁷⁷

*“Management ist die bewegende Kraft, die richtungs- und impulsgebende Aktivität, die Leistung und Wirksamkeit unserer Institutionen bestimmt.”*⁷⁸

*„.... so geht Management weit über Führung von Menschen hinaus und bezieht sich auf die Gestaltung und Steuerung von komplexen Institutionen insgesamt.”*⁷⁹

Sie stellt eine Definition in Fortsetzung der Arbeiten Ulrichs, welche nachfolgend von Bleicher weiterentwickelt wurde, dar. Mit dem „St. Galler Management Konzept“ wurde ein Konzept für ein Integriertes Management System entwickelt. Ulrich und Bleicher gehen von folgendem Management-Begriff aus:

⁷⁶ *The American Heritage College Dictionary, 1993*

⁷⁷ *Steinmann, H.; Schreyögg, G.: „Management: Grundlagen der Unternehmensführung“, Gabler, 2000, S. 7*

⁷⁸ *Malik, F.: „Management-Perspektiven“, Haupt, Bern; Stuttgart; Wien, 1999, S. 16*

⁷⁹ *ebenda, S. 19*

“Management ist das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Institutionen der menschlichen Gesellschaften”⁸⁰

Dabei unterscheiden sie die folgenden Funktionen des Managements:

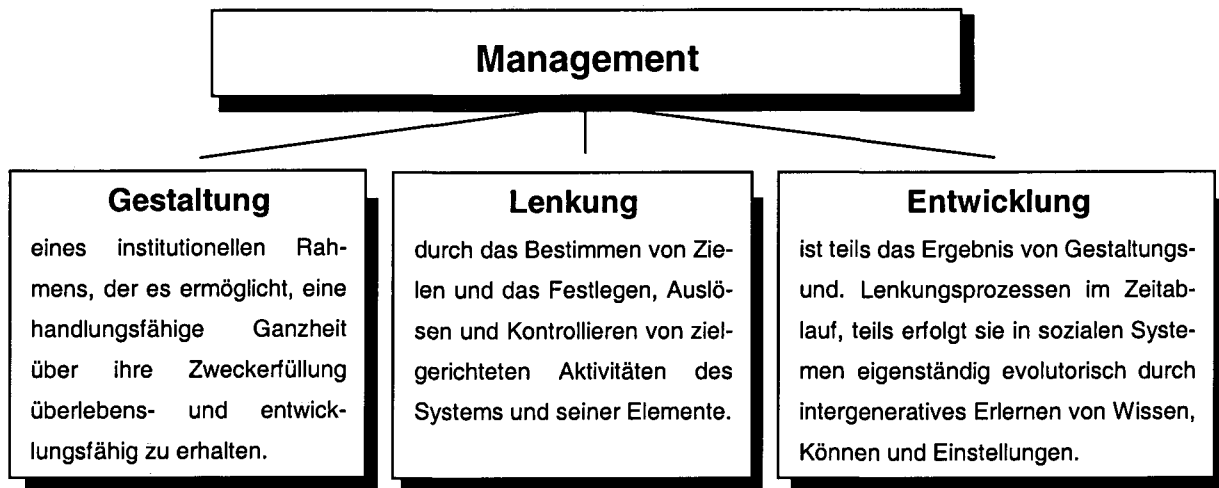


Abbildung 7: Funktionen des Management⁸¹

Gestalten bedeutet, eine Institution überhaupt zu schaffen und als zweckgerichtete handlungsfähige Ganzheit aufrechtzuerhalten. Da infolge der Eigendynamik der Umwelt und der Störungsanfälligkeit der Unternehmung gestaltende Maßnahmen nicht dazu ausreichen, dass die Unternehmungsaktivität jederzeit den jeweiligen Umweltbedingungen und eigenen Anforderungen angepasst sind, müssen laufend Entschiede getroffen und verwirklicht werden, welche als unmittelbare *Lenkung* des Unternehmensgeschehens bezeichnet werden können und die das Bestimmen konkreter Teilziele und das Auslösen und unter Kontrolle halten der zielgerichteten, konkreten Aktivitäten der einzelnen Komponenten umfassen.

Das *Entwickeln* als Führungsfunktion besteht in der Förderung der Lernfähigkeit der Unternehmung; auf kürzere Sicht bedeutet das, dass das Unternehmen lernt, bei gegebenen Zielen immer besser zu funktionieren, Mängel sukzessive auszumerzen und begangene Fehler nicht zu wiederholen. Auf längere Sicht geht es um die Förderung der vielgeforderten Innovationsfähigkeit der Unternehmung, der Anpassung an neue Anforderungen und dem Suchen und Realisieren neuer Ziele und Verhaltensweisen. In der Literatur finden sich drei prominente Ansätze für das Management, welche nachfolgend vorgestellt werden sollten.

⁸⁰ Ulrich, H.: „Management, - Gesammelte Beiträge“, Bern und Stuttgart, 1984

⁸¹ Bleicher, K.: „Das Konzept Integriertes Management“, Campus Verlag, Frankfurt/ New York, 2001, S.54

4.1 Institutionaler Ansatz

Um sich den institutionellen Aspekten und insbesondere dem Institutionalisierungsprozess eines Wirtschaftsklusters zu nähern, bedarf es zunächst einiger begrifflicher Klärungen.

4.1.1 Begriffsabgrenzung

Der Begriff *Institution* leitet sich vom lateinischen *institutum*⁸² und bedeutet Einrichtung, Brauch, Herkommen, Unternehmen, Grundsatz oder Lehrmeinung. Umgangssprachlich und innerhalb der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wird der Begriff Institution sehr unterschiedlich verwendet. Eine Institution kann vom Ort der regelmäßigen Zusammenkunft von Personen⁸³ an bis zur

*„durch Sitte und Recht öffentlich garantierten Ordnungsgestalt, in der sich das Zusammenleben von Menschen darbietet.“*⁸⁴

reichen. Nachfolgende Definition betont die strukturelle Dimension von Institutionen:

*„Institutionen sind einerseits überindividuelle Ordnungsstrukturen, die Regeln und Organisationsstrukturen für Handlungen vorgeben. Andererseits aber werden Institutionen über das Handeln von Individuen reproduziert, verändert oder auch neu geschaffen.“*⁸⁵

Institutionen geben also Strukturen für das Handeln von Personen vor. Weiters werden

*„alle sozialen und gesellschaftlichen Phänomene, in denen eine oder mehrere Personen unter dem Gesichtspunkt einer mehr oder weniger dauerhaften Integration oder Koordination betrachtet werden können, werden im Alltagssprachgebrauch als Institution bezeichnet.“*⁸⁶

⁸² Ritter, J.; Gründer, K.; Gabriel, G.: „Historisches Wörterbuch der Philosophie“, Bd. 4, S. 418

⁸³ vgl. Gimmler, A.: „Institution und Individuum: Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas“, Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 1998, S. 22

⁸⁴ Hillmann, K.H.: „Wörterbuch der Soziologie“, Kröner, 1994

⁸⁵ Gimmler, A.: „Institution und Individuum: Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas“, Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 1998, S. 31

⁸⁶ ebenda, S. 22

Laut dieser Definition sind somit die Faktoren dauerhafte Integration und/ oder Koordination, welche eine Institution konstituieren.

Der als *institutionale Ansatz* bezeichnete Zugang zum Phänomen Management stellt die Personen und deren Position in den Mittelpunkt der Betrachtung.

„Mit Management als Institution ist eine Gruppe von Personen auf unterschiedlichen Ebenen einer Organisation gemeint, die mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet ist. Als »ManagerInnen« werden jene Personen bezeichnet, die in Organisationen spezifizierte Managementpositionen übernehmen und mit dem Vollzug der damit verbundenen Aufgaben und Funktionen betraut sind.“⁸⁷

Der institutionale Ansatz beschäftigt sich insbesondere mit den Management-Ebenen und ihren Interaktionen.

Obwohl das Management als Institution zunehmend an Bedeutung verliert, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht auf diesen Aspekt verzichtet werden. Obwohl die Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters nicht von sich aus den Erfolg einer Clusterinitiative gewährleistet, hat sich im „mitteleuropäischen“ Umfeld die Institutionalisierung durchaus als positiv für das langfristige Überleben derartiger Initiativen herausgestellt.

4.1.2 Definition Management als Institution

„Management als Institution, das sind jene Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen und Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenz haben.“⁸⁸

In Kapitel 7.2 soll der Prozess der Institutionalisierung und die Phasen, die bei dieser Institutionalisierung durchlaufen werden, näher beleuchtet werden.

⁸⁷ Gutenberg, E.: „Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen“, Wiesbaden, 1962 zitiert in Eckardstein, D., Kasper, H., Mayrhofer, W.: „Management“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999, S. 225

⁸⁸ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. SU 19

4.2 Funktionaler Ansatz

4.2.1 Begriffsabgrenzung

Im Gegensatz zum institutionalen Ansatz beschäftigt sich der *funktionale Ansatz* mit den Aufgaben und Obliegenheiten des Managements.

*„Management im funktionalen Sinn beschreibt alle Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden. Hierzu gehören Planungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollprozesse innerhalb der Unternehmung und ihrer Umwelt.“*⁸⁹

Mit dem funktionalen Ansatz soll das funktionsbezogene Verhalten von Managern analysiert und in weiterer Folge optimiert werden.

*„Beim funktionalen Ansatz stehen nicht Personen(gruppen), sondern vielmehr jene Handlungen im Vordergrund, die der Steuerung eines Leistungsprozesses dienen. Das Management ist als eine Art Querschnittsfunktion zu sehen, die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuern soll“*⁹⁰

4.2.2 Definition Management als Funktion

„Management als Funktion“⁹¹, das sind jene Aufgaben und Handlungen, die zur Steuerung der arbeitsteiligen Leistungserstellung und des Leistungsprozesses dienen:

- *Planung,*
- *Steuerung,*
- *Organisation,*
- *Kontrolle,*
- *Führung,*
- *Koordination.*

⁸⁹ Eckardstein, D., Kasper, H., Mayrhofer, W.: „Management“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999, S. 168

⁹⁰ ebenda, S. 234

⁹¹ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. SU 19

4.2.2.1 Planung

„Planung besteht im systematischen Suchen und Festlegen von Zielen sowie im Vorbereiten von Aufgaben, deren Durchführung zum Erreichen der Ziele erforderlich ist. Der Plan ist das Ergebnis der Planung; er enthält Plan- oder Soll-Daten, deren Einhaltung kontrolliert werden kann.“⁹²

„Planung heißt Vorbereitung künftigen Handelns auf der Grundlage systematisch prognostizierter Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Grenzen des durch ein Handlungssystem Beeinflussbaren.“⁹³

„Planung ist ein geordneter, informationsverarbeitender Prozess zur Erstellung eines Entwurfs, welcher Größen für das Erreichen von Zielen vorausschauend festlegt.“⁹⁴

„Planen“⁹⁵ ist entweder

- die Suche nach dem kürzesten Weg, auf dem man mit geringstmöglichem Aufwand zum vorher festgelegten Ziel kommt, oder*
- die Suche nach den Wegen, auf denen man bei vorgegebenem Aufwand ein optimales Ziel erreicht“*

4.2.2.2 Steuerung

„Steuerung besteht im Veranlassen, Überwachen und Sichern der Aufgabendurchführung hinsichtlich Menge, Termin, Qualität, Kosten und Arbeitsbedingungen.“⁹⁶

⁹² REFA: „Methodenlehre für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation - Teil 1“, Carl Hanser Verlag, München, 1984, S. 74

⁹³ Corsten, H., Reiß, M.: „Betriebswirtschaftslehre“, Oldenbourg Verlag, München, 1994, S. 145

⁹⁴ Schweitzer, M., in Bleicher, K.: „Das Konzept Integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 6. Auflage, 2001, S. 82

⁹⁵ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. FÜ 11

⁹⁶ REFA: „Methodenlehre für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation - Teil 1“, Carl Hanser Verlag, München, 1984, S. 74

4.2.2.3 Organisation

„Unter Organisation versteht man die integrative Strukturierung von sozialen und sozio-technischen Systemen.“⁹⁷

4.2.2.4 Kontrolle

„Kontrollen sollen insofern dazu dienen, dass die durch geplante Maßnahmen anvisierten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Kontrolle wird daher auch als die Zwillingsfunktion der Planung bezeichnet, durch die erst eine wirksame zielorientierte Steuerung betrieblicher Strukturen und Prozesse möglich wird.“⁹⁸

„Kontrolle ist ein geordneter, laufender, informationsverarbeitender Prozess zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen sowie der Analyse dieser Abweichungen.“⁹⁹

Bei der Kontrolle werden¹⁰⁰

- *die Planabweichungen (IST-/SOLL-Abweichungen) festgestellt;*
- *die Ursachen für Abweichungen analysiert;*
- *Maßnahmen zu deren Behebung erarbeitet bzw. die SOLL-Vorgabe korrigiert.*

Dabei lässt sich zwischen

- Formalkontrollen (Zeit, Kosten, etc.) und
- Inhaltskontrollen (z.B. Projektfortschritt)

unterscheiden¹⁰¹. Durch die Kontrollfunktion wird die Fortschritts- und Erfolgsüberwachung wahrgenommen

⁹⁷ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. IN 5

⁹⁸ Corsten, H; Reiß, M.: „Betriebswirtschaftslehre“, Oldenbourg, München, 1994, S. 155

⁹⁹ Schweitzer, M., in Bleicher, K.: „Das Konzept Integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme“; Campus Verlag, Frankfurt/ New York, 6. Auflage, 2001, S. 82

4.2.2.5 Führung

„Führung bezeichnet die Managementaktivitäten, die auf den Menschen im Unternehmen ausgerichtet sind.“¹⁰²

„Führung ist die dominante Einflussnahme eines formell oder informell autorisierten Gruppenmitgliedes auf die übrigen Gruppenmitglieder bei der Bildung und Erreichung von Zielen, die formell oder informell zumindest von einer Mehrheit der Gruppenmitglieder verfolgt werden.“¹⁰³

4.2.2.6 Koordination

„Koordinieren heißt, die Arbeitsprogramme (-inhalte, -abläufe) aufeinander zeitlich, räumlich und nach durchführenden Stellen abzustimmen.“¹⁰⁴

In Kapitel 7.3 sollen die funktionalen Aspekte des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster näher beleuchtet werden.

¹⁰⁰ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. FÜ 11

¹⁰¹ vgl. Staudt, E. et al.: „Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1992, S. 229

¹⁰² Schweitzer, M., in Bleicher, K.: „Das Konzept Integriertes Management: Visionen-Missionen-Programme“, Campus Verlag, Frankfurt/ New York, 6. Auflage, 2001, S. 237

¹⁰³ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung- April 2003“, S. FÜ 3

¹⁰⁴ ebenda, S. FÜ 10

4.3 Handlungs-/Aktivitätsorientierter Ansatz (managerial roles approach)

4.3.1 Begriffsabgrenzung

Dies führt zum Handlungs- oder aktivitätsorientierten Ansatz (managerial roles approach), der sich mit dem Problem, welche Tätigkeiten Manager in ihrem täglichen Arbeitsleben tatsächlich ausführen, beschäftigt.

„Das Bild der Organisation als umweltoffenes System entspricht dem Vergleich mit einem Organismus ... Die Organisation strebt danach, sich den Umwelterfordernissen bestmöglich anzupassen. Unterschiedliche situative Rahmenbedingungen erfordern von ManagerInnen unterschiedliche Funktionsbündel bzw. konfrontieren sie mit unterschiedlichen Erwartungs-Sets“¹⁰⁵

„If you ask managers what they do, they will most likely tell you that they plan, organize, coordinate, and control. Then watch what they do. Don't be surprised if you can't relate what you see to those four words.“¹⁰⁶

Einer der Begründer des „managerial roles approach“ ist Henry Mintzberg, welcher mit einer viel zitierten Studie¹⁰⁷ das Ziel verfolgte, die Tätigkeiten von Führungskräften durch die Analyse des Verhaltens von fünf Spitzenführern über jeweils eine Woche zu erforschen. In weiterer Folge fasste er seine Beobachtungen hinsichtlich der Aktivitäten von Managern in „Schlüsselrollen“ zusammen und klassifizierte 10 konkrete Rollenausprägungen:

¹⁰⁵ Eckardstein, D.; Kasper, H.; Mayrhofer, W.: „Management“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999, S. 241

¹⁰⁶ Mintzberg, H.: „Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations“, The Free Press, New York, 1989, S.9

¹⁰⁷ Mintzberg, H.: „The nature of managerial work“, New York, 1973

Schlüsselrollen	Zweck	Rollen
Interpersonelle Rollen	Beziehungspflege	a) Repräsentant (figurehead)
		b) Führer (leader)
		c) Koordinator (liaison)
Informationelle Rollen	Informieren	a) Informationssammler (monitor)
		b) Informationsverteiler (disseminator)
		c) Sprecher (spokesman)
Entscheidungsbezogene Rollen	Entscheiden	a) Unternehmer (entrepreneur)
		b) Krisenmanager (disturbance handler)
		c) Ressourcenzuteiler (resource allocator)
		d) Verhandlungsführer (negotiator)

Abbildung 8: Rollenausprägungen nach Mintzberg¹⁰⁸

Der Begriff Rolle wird dabei als

„organized set of behaviours belonging to an office or positio.“¹⁰⁹

definiert.

Mintzberg postuliert dabei, dass die 10 konkreten Rollenausprägungen für alle Manager charakteristisch sind und sich in Bezug auf den einzelnen Manager nur die relative Bedeutung der einzelnen Rollen verändert.

Wichtig ist bei Mintzbergs Rollenverständnis der Zusammenhang zwischen der Position (office or position) und der damit verbundenen Rolle. Aus der Position ergeben sich die formelle Autorität und ein Status, welche dem Manager die Ausübung der interpersonellen Rollen ermöglicht. Diese interpersonellen Beziehungen geben dem Manager Zugang zu Informationen (informational roles) und sind in weiterer Folge Grundlage für die Ausübung der Entscheidungsrollen (decissional roles). Dieser Umstand wird in Abbildung 9 veranschaulicht:

¹⁰⁸ Eckardstein, D., Kasper, H., Mayrhofer, W.: „Management“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999, S. 244

¹⁰⁹ Mintzberg, H.: „The nature of managerial work“, New York, 1973, S. ??

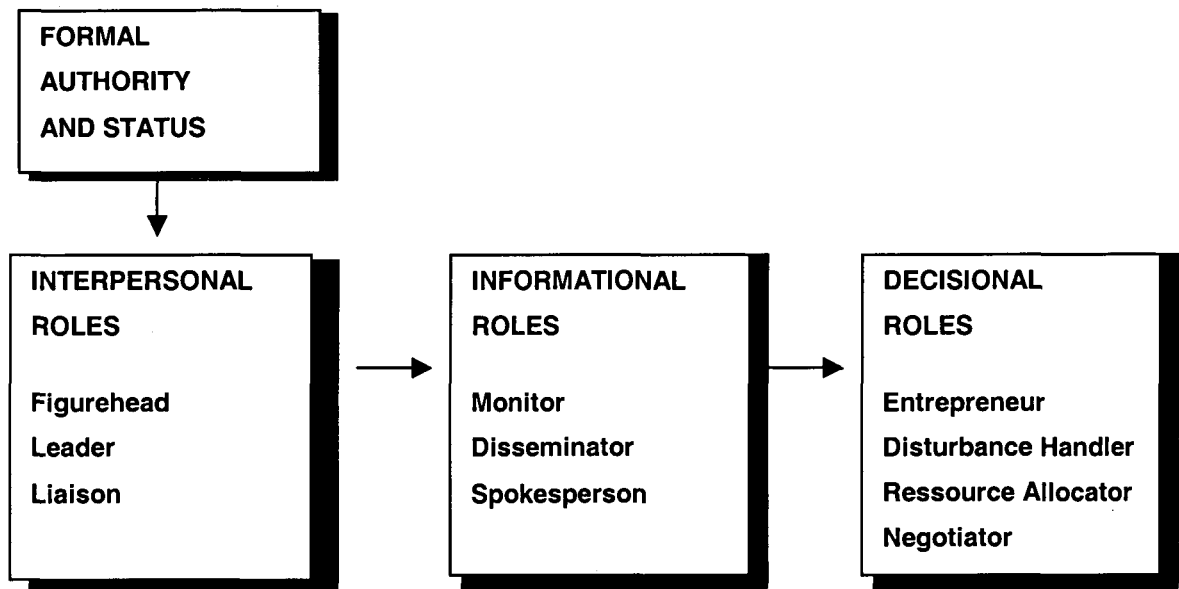


Abbildung 9: Management Rollen nach Mintzberg¹¹⁰

Die drei oben als **Interpersonelle Rollen** erwähnten Rollenausprägungen (figurehead, leader, liaison) sind direkt mit der „formellen Autorität“ und dem Status der Position verbunden. Dabei sind die Interpersonellen Rollen mit dem Aufbau und der Erhaltung der Beziehungen innerhalb der Organisation und nach außen befasst.

Die **Informationellen Rollen**, welche sich aus den interpersonellen Rollen ableiten, haben mit der zentralen Aufgabe des Managements der Generierung, Weitergabe und Interpretation von Information zu tun.

Auf den informationellen Rollen und der formalen Autorität durch die Position bauen die **Entscheidungsrollen** auf, welchen eine besondere Bedeutung zukommt.

Mintzberg beobachtet in seiner Studie das Auftreten der Manager in allen zehn verschiedenen Rollen, jedoch in unterschiedlicher Häufigkeit, wobei die einzelnen Rollen nicht immer von einander getrennt werden können. Je nach Anforderung, persönlicher Konstellation und situativer Gegebenheit, werden manche der Rollen stärker oder schwächer betont.

¹¹⁰ Mintzberg, H.: „Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations“, The Free Press, New York, 1989, S. 16

4.3.2 Definition Management als Rolle (Managerial Roles Approach)

Ausgehend vom Mintzberg'schen Verständnis des Managers

„The manager's job can be described in terms of various 'roles', or organized sets of behaviors identified with a position.“¹¹¹

soll

„Management als ein Bündel unterschiedlicher Rollen, welche sich aus einer Position für den Inhaber dieser Position ergibt.“

verstanden werden. In Folge werden die sich aus dieser Definition ergebenden Beziehungen erläutert.

4.3.3 Zum Begriff der Rolle

Im Folgenden soll der Begriff der sozialen Position und der mit diesem eng verbundene Begriff der sozialen Rolle erläutert werden. Weiters soll zwischen sozialer und organisatorischer Rolle unterschieden werden. Der Zweck dieser Unterscheidung wird durch die nachfolgende Begriffsabgrenzung verdeutlicht.

4.3.3.1 Begriffsabgrenzung

Der Begriff der *sozialen Position* wird wie folgt beschrieben:

„Der Terminus soziale Position bezeichnet jeden Ort in einem Feld sozialer Beziehungen.“¹¹²

Damit beschreibt die soziale Position einen Ort innerhalb eines sozialen Gefüges. Soziale Position sind nicht fest mit Personen verknüpft:

„Positionen sind etwas prinzipiell unabhängig vom Einzelnen denkbare.“¹¹³

Die sozialen Positionen werden von den Trägern von sozialen Positionen, den Positionsinhabern, mehr

¹¹¹ Mintzberg, H.: „Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations“, The Free Press, New York, 1989, S. 15

¹¹² Dahrendorf, R.: „Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1958, S. 30

¹¹³ ebenda, S. 30

oder weniger dauerhaft eingenommen. Da der einzelne Mensch meist Mitglied verschiedener sozialer Gefüge ist, kommen dem Einzelnen meist unterschiedliche soziale Positionen in unterschiedlichen sozialen Gefügen zu.

*„Der Einzelne kann nicht nur, sondern muss in der Regel eine Mehrzahl von Positionen einnehmen, und es lässt sich vermuten, dass die Zahl der auf Einzelne entfallenden Positionen mit der Komplexität von Gesellschaften wächst.“*¹¹⁴

Eng verbunden mit dem Begriff der sozialen Position ist jener der sozialen Rolle. Dahrendorf definiert den Begriff der *sozialen Rolle* wie folgt:

*„Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.“*¹¹⁵

Dabei wird der Begriff der sozialen Rolle immer in Verbindung mit einer bestimmten sozialen Position gesehen. Soziale Position und soziale Rolle bilden also ein Begriffspaar.

*„Zu jeder Stellung, die ein Mensch einnimmt, gehören gewisse Verhaltensweisen, die man vom Träger dieser Position erwartet; zu allem was er ist, gehören Dinge, die er tut und hat; zu jeder sozialen Position gehört eine soziale Rolle.“*¹¹⁶

Die soziale Rolle definiert für einen bestimmten sozialen Raum - die soziale Position - die Verhaltenserwartungen an Inhaber von Rollen bzw. die Ausprägungen deren Verhaltens.

*„Von den beiden Begriffen der Position und der Rolle ist der der Rolle bei weitem der wichtigere; die Unterscheidung beider ist dennoch nützlich. Während Positionen nur Orte in Bezugsfeldern bezeichnen, gibt die Rolle uns die Art der Beziehungen zwischen den Trägern von Positionen und denen anderer Positionen desselben Feldes an.“*¹¹⁷

¹¹⁴ Dahrendorf, R.: „Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1958, S. 30

¹¹⁵ ebenda, S. 33

¹¹⁶ ebenda, S. 32

¹¹⁷ ebenda, S. 33

Als Pendant zur sozialen Position als Ort im sozialen Gefüge und der zugeordneten sozialen Rolle ergibt sich die Stelle mit zugehöriger organisatorischer Rolle. In der Literatur wird die Stelle wie folgt definiert:

„Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit. Stellen sind gewissermaßen die Bausteine der Aufbauorganisation.“ ¹¹⁸

Die Stelle kann in Anlehnung an den Begriff soziale Position als „Ort der Aufgabenerfüllung“ im organisatorischen Gefüge betrachtet werden. Verbunden mit der Stelle ist ein bestimmter Aufgabenkomplex, welcher grundsätzlich personenunabhängig ist.

„Dieser Aufgabenkomplex, der personenunabhängig von einem Organisationsmitglied durchgeführt werden kann, bezeichnen wir als Stelle.“ ¹¹⁹

Durch die Übernahme einer Stelle durch eine Person wird diese Person zum Stelleninhaber. Die Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder in Bezug auf das aufgabenorientierte Handeln von Stelleninhabern, wird als *organisatorische Rolle* bezeichnet und kann wie folgt definiert werden:

„Darunter verstehen wir die Gesamtheit der Erwartungen aller anderen Organisationsteilnehmer bezüglich seines aufgabenbezogenen Handelns innerhalb der Unternehmung. Diese Erwartungen beziehen sich somit auf die Durchführung der Arbeitsaufgabe. Sie sollen sein Handeln auf die Erfüllung der damit verbundenen organisatorischen Ziele lenken. Damit soll sichergestellt werden, dass das Verhalten des Mitarbeiters im Hinblick auf die von der Organisation angestrebten Ziele konform ist. Erst durch die Zuweisung seiner organisatorischen Rolle wird das einzelne Individuum somit zu einem Mitarbeiter der Unternehmung.“ ¹²⁰

Nach dieser überblicksartigen Begriffsabgrenzung, sollen den folgenden Ausführungen zugrundeliegende Begriffe definiert werden. Dieser Umstand, dass den gleichen Personen insbesondere im Zeitablauf des Aufbaus eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters, innerhalb des entstandenen institutionellen Gefüges unterschiedliche Rollen zukommen, wird in Kapitel 7.4 noch näher behandelt.

¹¹⁸ REFA: „Methodenlehre des Arbeitsstudiums“, Teil 1, Carl Hanser, München, 1984, S. 58

¹¹⁹ Jost, P.: „Organisation und Motivation“, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 17

¹²⁰ ebenda, S. 18

4.3.3.2 Definition soziale Position, soziale Rolle, Stelle und organisatorische Rolle

Die **soziale Position** beschreibt den sozialen Ort innerhalb eines sozialen Gefüges.

Die **soziale Rolle** beschreibt das Bündel von Erwartungen der Mitglieder eines sozialen Gefüges an das soziale Handeln (=Verhalten) des Inhabers einer bestimmten sozialen Position. Somit gehört zu jeder sozialen Position eine soziale Rolle. Eine Person kann eine oder mehrere soziale Positionen innehaben und wird dadurch auch zum Träger der zugehörigen sozialen Rollen.

Das Begriffspaar soziale Position und soziale Rolle befasst sich mit dem sozialen Handeln und beide Begriffe sind von konkreten Personen unabhängig. Dual zu diesem wird mit der Definition des Begriffspaares Stelle und organisatorische Rolle das aufgabenbezogene Handeln beschrieben.

Jedes organisatorische System lässt sich weiter in Sub-Systeme mit entsprechenden Aufgaben zerlegen. Jene Aufgabenkomplexe mit zugeordneten Kompetenzen und Verantwortungen, die sinnvoll nicht mehr teilbar sind, sind **Stellen** bzw. **Kollegien**. Die Stelle bzw. das Kollegium kann als „Ort der Aufgabenerfüllung“ im aufgabenbezogenen Gefüge angesehen werden.

Die **organisatorische Rolle** beschreibt das Bündel von Erwartungen der Mitglieder einer Organisation an einen Stelleninhaber in Hinblick auf dessen aufgabenbezogenes Handeln.

Analog zur sozialen Position und der zugehörigen sozialen Rolle, gehört zu jeder Stelle eine organisatorische Rolle. Auch diese beiden Begriffe sind wieder von konkreten Personen unabhängig. Durch das Innehaben einer Stelle bzw. sozialen Position wird eine konkrete Person zum Träger der zugehörigen organisatorischen bzw. sozialen Rolle.

Betrachtet man nun eine Organisation, so existieren ein soziales und ein aufgabenbezogenes Gefüge (Teilsystem) nebeneinander. Eine Person, welche Inhaber einer bestimmten Stelle wird, wird damit zum Träger der damit verbundenen organisatorischen Rolle. Diese Person, welche als organisatorischer Rollenträger fungiert, ist auch Teil des sozialen Gefüges der Organisation mit einer sozialen Position und daher auch Träger einer sozialen Rolle. Sowohl die Stelle und die soziale Position als auch die damit verbundene organisatorische und soziale Rolle beeinflussen sich gegenseitig.

Der Zusammenhang zwischen den Begriffen ist in Abbildung 10 dargestellt.

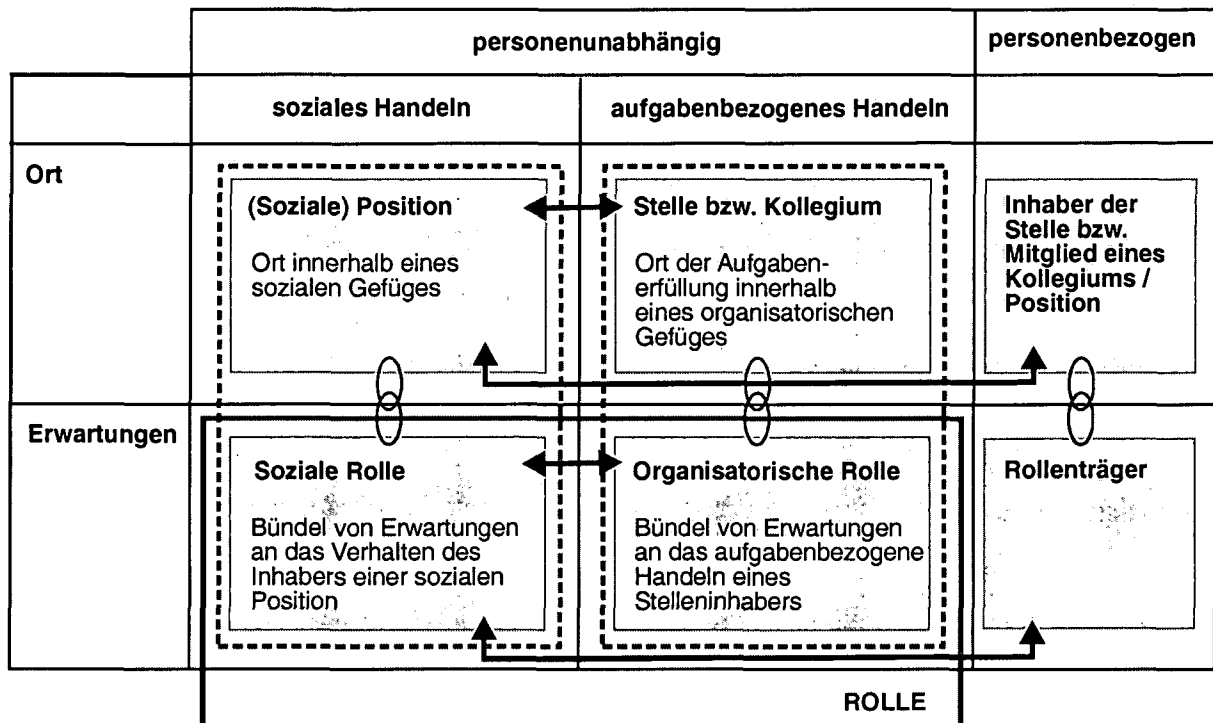


Abbildung 10: Zusammenhang Stelle bzw. Kollegium-Position-Rolle

In Folge wird die **Gesamtheit der Erwartungen** in Bezug auf das **soziale Handeln** (= Verhalten) und das **aufgabenbezogene Handeln** einer Person als **Rolle** bezeichnet. Die Erfüllung der organisatorischen Rolle durch den einzelnen Rollenträger, in Hinblick auf das aufgabenbezogene Handeln, wird in Institutionen meist durch klar definierte Sanktionen sichergestellt. In Bezug auf das soziale Handeln ist der Spielraum für den einzelnen Rollenträger größer. Für die soziale Rolle als Bündel von Erwartungen und das Verhalten des Inhabers einer sozialen Position unterscheidet man:¹²¹

- Muss-Erwartungen,
- Soll-Erwartungen,
- Kann-Erwartungen.

Das Erkennen derartiger Strukturen ist im konkreten Fall meist schwierig. Gerade beim Aufbau von organisatorischen Strukturen ist die Kenntnis der oben dargestellten Zusammenhänge durchaus nützlich.

¹²¹ vgl. Dahrendorf, R.: „Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1958, S. 39

5 Gestaltungsmodelle

„Gestalten ist das schöpferische Formgeben und Ordnen von Arbeitssystemen und Beziehungen zueinander.“¹²²

In diesem Kapitel sollen jene Gestaltungsansätze im Überblick vorgestellt werden, welche die Grundlage für das Management institutionalisierter Wirtschaftskluster bilden.

Im Folgenden soll die Gestaltungsphilosophie der ganzheitlichen Gestaltung, auf welcher diese Arbeit basiert und die während der letzten 20 Jahre am Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre von Wojda entwickelt wurde, kurz vorgestellt werden.

5.1 Ganzheitliche Gestaltung

„Ganzheitliche Gestaltung bedeutet, alle für eine Aufgabenstellung relevanten Einflussfaktoren und deren Wirkungen im entsprechenden Ausmaß zu berücksichtigen.“¹²³

Viele in der Literatur behandelte Managementmodelle streben ganzheitliche Betrachtungsweisen für Organisationen an, andere hingegen widmen sich speziellen Einzelthemen. Welche Merkmale ganzheitliche Gestaltung ausmacht, wird nachfolgend kurz umrissen.

5.1.1 Merkmale ganzheitlicher Gestaltung

Im Sinne der ganzheitlichen Gestaltung sollen die für ein Gestaltungsproblem relevanten Einflussfaktoren und deren Rückwirkungen Berücksichtigung finden. Ganzheitlichkeit bedeutet nach Ulrich und Probst

„ein integriertes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiten Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt, das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen.“¹²⁴

¹²² REFA, „Methodenlehre für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation - Teil 1“, Carl Hanser Verlag, München, 1984, S. 74

¹²³ Wojda, F., Buresch, M.: „Gestaltungsansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung“, in Seghezzi, H.D. (Hrsg.), „Ganzheitliche Unternehmensführung“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1997, S. 27

¹²⁴ Ulrich, H.; Probst, G.J.B.: „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln“, Haupt, Bern-Stuttgart, 1991, S. ???

Dabei soll ganzheitliche Gestaltung entsprechend umfangreich verstanden werden und dem jeweiligem Wissensstand genügend Erkenntnisse beinhalten, wobei diese auf die Beschränkungen der konkreten Anwendung anzupassen ist. Ganzheitliches Management ergibt sich aus einem entsprechenden Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung, wobei Ganzheitlichkeit Endzustand einer Entwicklung ist.

Zusammenfassend ergibt sich Ganzheitlichkeit durch

- eine geistige Grundhaltung der planenden und umsetzenden Personen sowie
- einen Gestaltungsansatz, welcher der Ganzheitlichkeit Rechnung trägt.

Der ganzheitliche Gestaltungsansatz soll als „roter Faden“ zur Erreichung von Ganzheitlichkeit von Planungs- und Realisierungsprozessen dienen und lässt sich mit den in Abbildung 11 dargestellten Gestaltungsgrundsätzen und Gestaltungszugängen veranschaulichen.

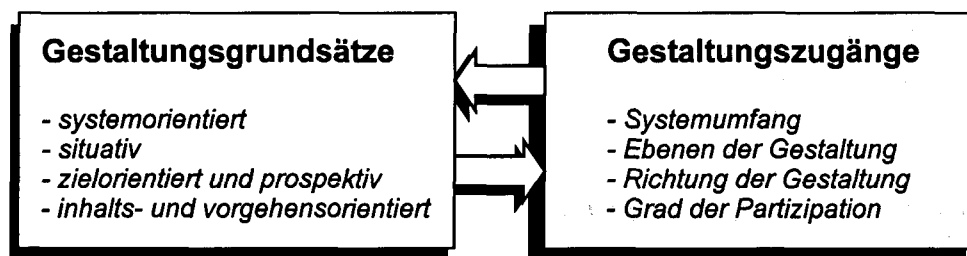


Abbildung 11: Wesentliche Komponenten eines ganzheitlichen Gestaltungsansatzes¹²⁵

5.1.2 Gestaltungsgrundsätze

5.1.2.1 Ganzheitliche Gestaltung ist systemorientiert

Um ganzheitliche Gestaltung zu realisieren, muss das System, welches es zu gestalten gibt, in seiner Gesamtheit und unter Berücksichtigung seiner Umweltbeziehungen betrachtet werden. Im Sinne des ganzheitlichen Gestaltungsansatzes werden Institutionen als gestaltbare und entwicklungsfähige sozio-technische Systeme betrachtet. Dabei gilt es, die Dynamik und Komplexität der zu gestaltenden Institution in seiner Umwelt zu bewältigen, wozu sowohl ein flexibler, methodischer Ansatz, als auch systemisch denkender Planer von Nöten ist.

¹²⁵ Wojda, F.; Buresch, M.: „Gestaltungsansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung“, in Seghezzi, H.D. (Hrsg.): „Ganzheitliche Unternehmensführung“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1997, S. 28

5.1.2.2 Ganzheitliche Gestaltung ist situativ

Bei der ganzheitlichen Gestaltung sind spezifische Umstände und Notwendigkeiten der Gestaltungssituation einzubeziehen. Die Komponenten einer ganzheitlichen situativen Gestaltung sind in Abbildung 12 dargestellt:

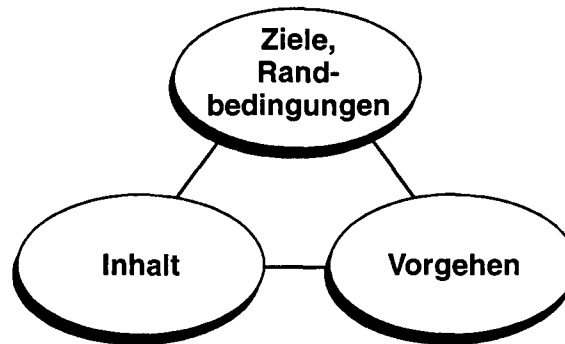


Abbildung 12: Komponenten einer situativen Gestaltung¹²⁶

Ausgehend von definierten Zielen und Randbedingungen werden die Inhalte der Gestaltung und Vorgehensweisen zur Zielerreichung definiert. Dabei spielen Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen den Komponenten der situativen Gestaltung eine bedeutende Rolle.

Grundsätzlich wird von der Gestaltbarkeit von Institutionen ausgegangen.

5.1.2.3 Ganzheitliche Gestaltung ist zielorientiert und prospektiv

Ausgehend von den Zielen und Randbedingungen werden jene Faktoren, welche einer Gestaltung zugeführt werden können, identifiziert. Im Folgenden wird „Ziel“ wie folgt definiert:

*„Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand oder Endpunkt einer Entwicklung (als Träger der Werte), den der Mensch (aufgrund seiner Bewertung) mehr oder weniger deutlich bewusst aus einer Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten auswählt und aktiv zu realisieren sucht.“*¹²⁷

¹²⁶ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. AN 5

¹²⁷ Haller, M.: „Wirtschaftspolitische Zielkonflikte zur Problematik ihres realwissenschaftlichen Gehaltes“, Bern/ Frankfurt, 1973

Der Prozess des „sich Ziele zu setzen“ ist notwendig, um im Nachfolgenden diese zukünftigen Zustände bewusst anstreben zu können. Im Rahmen eines Zielsetzungsprozesses wird für ein bestimmtes System wie z.B. einem institutionalisierten Wirtschaftskluster, eine Zielsetzung vorgenommen. Die Festlegung der Systemziele wird dabei als Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen unterschiedlichen Personengruppen (im Sinne von „Stakeholdern“), die als Systemmitglieder oder Teile der Umwelt agieren, angesehen. Im Rahmen eines Zielfindungsprozesses entwickeln die beteiligten Personengruppen unterschiedliche Zielvorstellungen. Die resultierenden Ziele kommen somit als Entscheidung von Einzelpersonen oder durch einen kollektiven Entscheidungsprozess zustande.

Innerhalb eines Zielsystems unterscheidet Wojda zwischen einer **sachlichen** und einer **formalen Ziel-dimension**. Abbildung 13 verdeutlicht diese Unterscheidung:

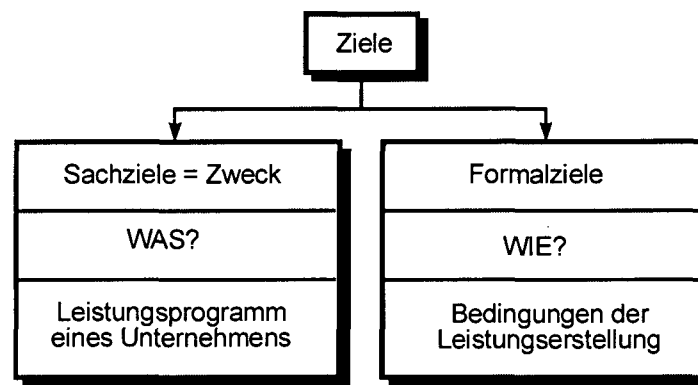


Abbildung 13: Sachziel (Zweck) und Formalziel einer Institution/ eines Unternehmens¹²⁸

Ein Sachziel beschreibt die Natur, der von einer Institution (z.B. einem Unternehmen) zu erbringenden Leistungen, wie zu erzeugende Produkte oder zu erbringende Dienstleistungen. Darunter versteht man die Funktionen, die eine Institution für ihre Umwelt ausübt (z.B. Motoren produzieren). Ein Sachziel kann auch als Zweck einer Institution verstanden werden.

Das Formalziel einer Institution definiert, unter welchen Bedingungen die Leistungserstellung erfolgen soll.

Für die Definition von Formalzielen sollten multiple Zielansätze verwendet werden.

¹²⁸ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Personal“, Ausgabe März 2003, S. OP 11

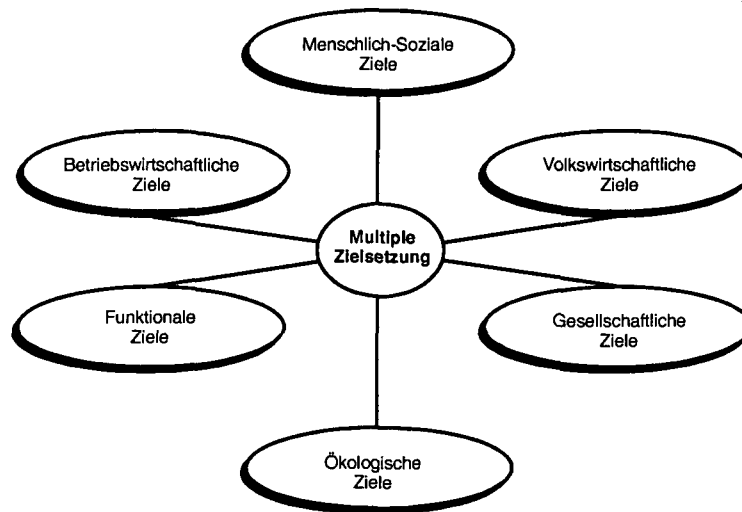


Abbildung 14: Die multiple Zielsetzung¹²⁹

Die Festlegung eines spezifischen, klar verständlich formulierten, multiplen Zielsystems mit betriebswirtschaftlichen, funktionalen, menschlich-sozialen, volkswirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zieldimensionen sollte die Basis für eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie sein.

Neben den Zielen sind die **Randbedingungen** zu identifizieren und zu definieren. Randbedingungen sind Faktoren, welche im Rahmen des Gestaltungsprozesses nicht verändert werden können oder nicht verändert werden sollen. Dabei sind interne und externe Randbedingungen zu unterscheiden. Diese unterliegen meist einem Gestaltungsspielraum und stellen Beschränkungen der Lösungsmöglichkeiten dar.

5.1.2.4 Ganzheitliche Gestaltung ist inhalts- und vorgehensorientiert

Der ganzheitliche Gestaltungsansatz ist inhalts- und vorgehensorientiert, was einer eingehenden Auseinandersetzung mit den Inhalten und dem Vorgehen bei der Gestaltung erfordert.

Ausgehend vom *Wozu*, dem Sinn und Zweck eines Vorhabens, welches durch die Ziele eines Gestaltungsprozesses bestimmt wird, ist auf das *Was*, also die inhaltliche Komponente und das *Wie*, welches die vorgehensorientierte Komponente der Gestaltung darstellt, zu achten. Inhalt und Vorgehen stehen in enger Wechselwirkung und beeinflussen den Erfolg der Gestaltung maßgeblich. Dabei ist besonderes Augenmerk auf den Zusammenhang zwischen Struktur- und Kulturveränderungen zu legen.

¹²⁹ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. SU 9

5.1.3 Gestaltungszugänge

5.1.3.1 Gestaltungsebenen

Eine systematische Gliederung in Gestaltungsebenen ermöglicht die Orientierung hinsichtlich des Grades der angestrebten Veränderung. Dabei werden drei Ebenen unterschieden:

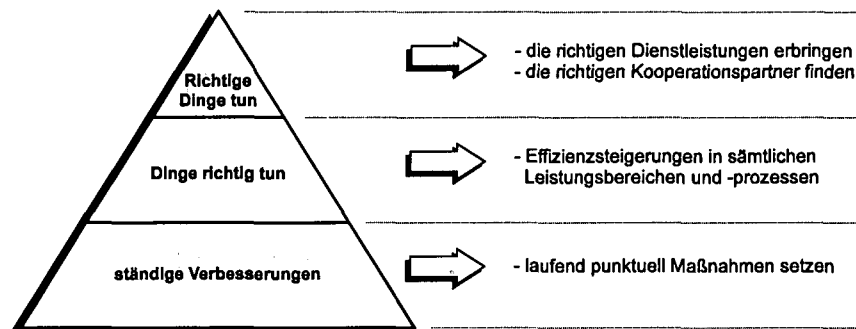


Abbildung 15: Gestaltungsebenen¹³⁰

Die richtigen Dinge tun:

Zuerst ist zu klären, in welchem Umfeld eine Institution gestaltet werden soll und in welche Richtung sich diese entwickeln soll. Dabei sind sowohl die strategische Positionierung als auch die Auswahl der notwendigen Partner von entscheidender Bedeutung.

Die Dinge richtig tun:

Nach der Auswahl der „richtigen Dinge“, sollen diese möglichst effizient umgesetzt werden. Dabei kommen jene Bereiche, welche in größtem Ausmaß zur Erfüllung der strategischen Anforderungen beitragen, bevorzugt zum Einsatz.

Ständige Verbesserungen:

Durch ständige Verbesserung soll die Umsetzung im Sinne evolutorischer Vervollkommnung die Lösung konsequent an die operativen Anforderungen angepasst werden. Dabei soll Veränderungsbedarf prospektiv abgeschätzt und im Sinne ständiger Verbesserungen umgesetzt werden.

¹³⁰ Wojda, F.; Buresch, M.: „Gestaltungsansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung“, in Seghezzi, H.D. (Hrsg.), „Ganzheitliche Unternehmensführung“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1997, S. 28

5.1.3.2 Systemumfang

Mit dem Begriff des Systemumfangs wird der Umfang der Gestaltungsmaßnahmen bezeichnet. Der Gestaltungsumfang kann auf einen engen Funktionsbereich einer Institution beschränkt sein oder die Institution in der vollen Breite betreffen. Abhängig vom gewählten Systemumfang resultieren die Gestaltungsmaßnahmen in unterschiedlichen Auswirkungen.

5.1.3.3 Gestaltungsrichtungen

Neben dem Gestaltungsumfang ist auch die Gestaltungsrichtung festzulegen. Es lassen sich die folgenden Gestaltungsrichtungen unterscheiden.

Idealplanung versus Ist-Orientierung:

Wird die Gestaltung auf prospektive Zielsetzungen ausgerichtet, spricht man von Idealplanung. Erfolgt die Gestaltung hingegen aufgrund einer gegenwärtigen Situation, welche in die Zukunft extrapoliert wird, spricht man von Ist-Orientierung.

Top-Down versus Bottom-Up:

In Bezug auf den Ausgangspunkt und die Richtung der Gestaltung unterscheidet man zwischen top-down und bottom-up Vorgehen. Ein top-down Ansatz erlaubt eine gute Steuerung des Gestaltungsprozesses. Jedoch besteht die Gefahr der schlechten Durchdringung untergeordneter Ebenen. Das bottom-up-Vorgehen berücksichtigt die Erwartungen und Bedürfnisse der betroffenen Personen und sichert deren Identifikation mit den Gestaltungsmaßnahmen. Im Sinne der ganzheitlichen Gestaltung sollte in frühen Phasen der Gestaltung ein top-down-Ansatz gewählt werden, wobei im Sinne des bottom-up Vorgehens alle Ebenen in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden sollten.

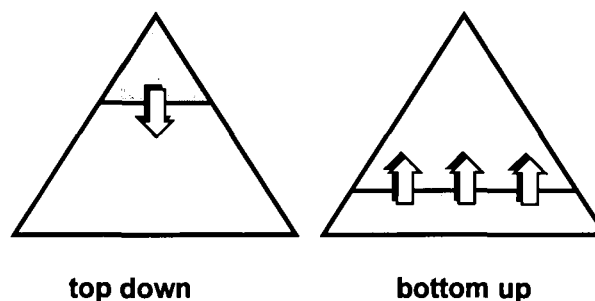


Abbildung 16: Top-down und bottom-up-Ansatz¹³¹

¹³¹ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. AN 18

5.1.3.4 Grad der Partizipation bei der Gestaltung

Im Sinne der Ganzheitlichkeit sollen die an einem Gestaltungsprozess beteiligten Interessensgruppen involviert werden. Das Ausmaß der Involvierung sollte nach den jeweiligen Gegebenheiten gewählt werden, wobei ein möglichst hoher Partizipationsgrad anzustreben ist, um die Kreativität der Betroffenen zur Lösungsfindung zu nutzen und breite Akzeptanz zu erhalten. Ein Beispiel für die beteiligten Interessensgruppen eines Unternehmens ist in Abbildung 17 dargestellt.

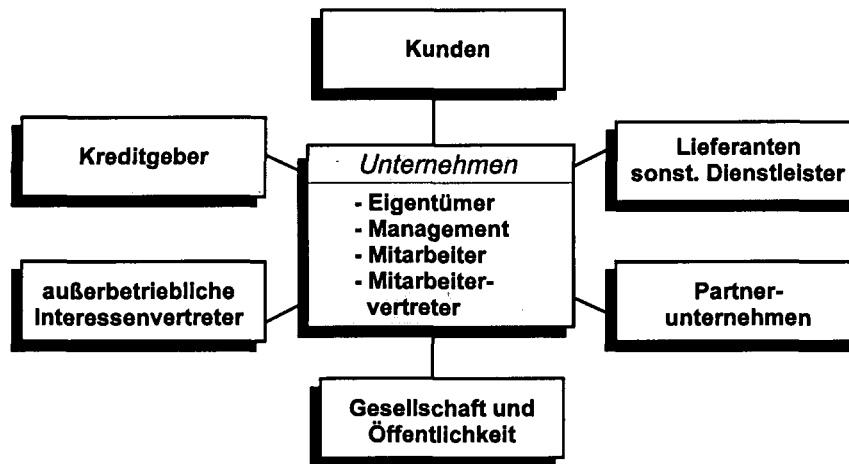


Abbildung 17: Beteiligte Interessensgruppen¹³²

¹³² Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. AN 21

5.1.4 Inhalt der Gestaltung

Modell der 6 Gestaltungsfelder¹³³

Als inhaltliche Komponente des ganzheitlichen Gestaltungsansatzes wird das **Modell der 6 Gestaltungsfelder** verwendet. In Abbildung 18 sind die zu gestaltenden Bereiche eines Unternehmens, die sogenannten Gestaltungsfelder dargestellt.

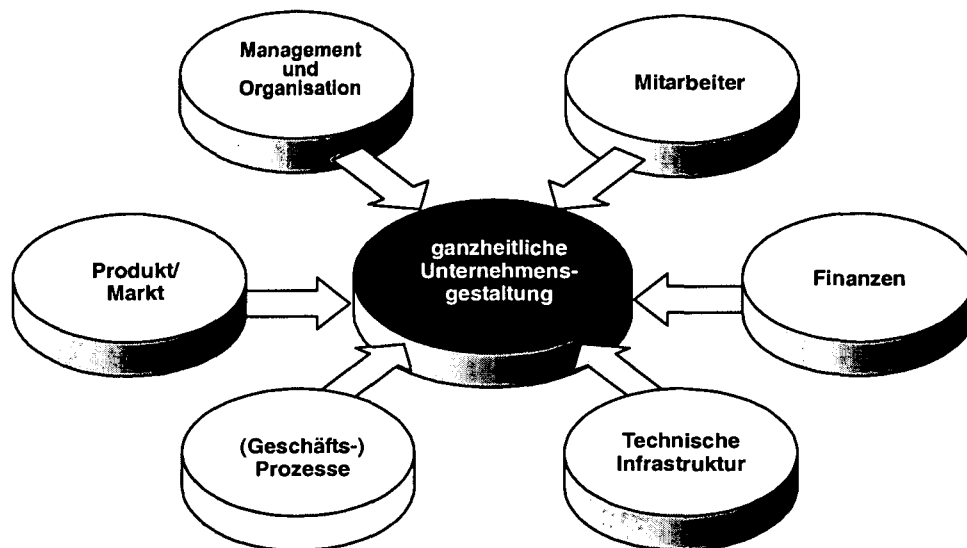


Abbildung 18: Modell der 6 Gestaltungsfelder als inhaltliche Komponente des ganzheitlichen Gestaltungsansatzes

Die in Abbildung 18 dargestellten 6 Gestaltungsfelder sind voneinander abhängig und beeinflussen einander gegenseitig. Für ein Gestaltungsvorhaben muss überprüft werden, wie die einzelnen Gestaltungsfelder von dem Vorhaben betroffen sind. Nachfolgend sind die 6 Gestaltungsfelder im Einzelnen dargestellt:

- **Produkt/Markt:** Mit diesem Gestaltungsfeld werden die Beziehungen sowohl zu den Kunden als auch zu den Lieferanten aber auch die Beziehungen zu den Mitbewerbern verstanden. Neben den Aspekten der Produktgestaltung werden hierbei Fragen der Produkt- und Geschäftsfeldstrategien, der Preisgestaltung und Absatzpolitik behandelt.

¹³³ Wojda, F., „Ein ganzheitlicher, situativer Ansatz zur Unternehmensrestrukturierung“ in *Manufacturing Engineering* 2-3/2003, Presov, Slovakia, S. 7

- **(Geschäfts-)Prozesse:** Bei der Gestaltung aus Sicht der (Geschäfts-)Prozesse ergibt sich eine konsequente Orientierung an Objekten, wie z.B. Märkten, Kunden oder Produkten. Dabei sollen Prozesse immer auf Kunden oder Empfänger einer Leistung ausgerichtet sein. Die Anwendung der Grundsätze der prozessorientierten Gestaltung, wie Standardisierung und Segmentierung (z.B. nach Produkten, Märkten, Kundengruppen), bei gleichzeitiger Ausrichtung auf Kernkompetenzen, führen zu effektiveren, effizienteren, kundenorientierteren Unternehmen.
- **Management und Organisation:** Im Gegensatz zu den Prozessen, werden in diesem Gestaltungsfeld die Strukturierung der Aufbauorganisation sowie Aspekte der Führung, Leitung und des Controlling betrachtet. Management und Organisation müssen gewährleisten, dass die adäquaten und relevanten Subziele umgesetzt werden.
- **Mitarbeiter:** Im Gestaltungsfeld Mitarbeiter wird der Mensch unter den sozialen, arbeitsbezogenen Aspekten betrachtet. „Mitarbeiter“ ist in diesem Zusammenhang jede in der Institution tätige Person und schließt sowohl das Management als auch Arbeitnehmer im traditionellen Sinne ein. Im Gestaltungsfeld Mitarbeiter werden die Aspekte des einzelnen Menschen betrachtet, wobei der Mensch nicht gestaltet werden kann, sondern selbst gestaltet. Verhaltensänderungen können über Qualifizierung und Kulturveränderung herbei geführt werden.
- **Technische Infrastruktur.** Darunter werden Grundstücke, Gebäude und Anlagen sowie Betriebsmittel (Produktions-, Kommunikations- und Informationssysteme etc.) verstanden.
- **Finanzen:** Dieses Gestaltungsfeld beschäftigt sich mit Kapitalausstattung (Eigen-, Fremdkapital), Art der Finanzierung, Höhe des Anlage- und Umlaufvermögens.

Der hier vorgestellte Gestaltungsansatz ist als umfassende Gestaltungs- und Handlungsanleitung zur Erreichung einer ganzheitlichen Unternehmensführung anzusehen.

5.2 Kooperationsmodell

Der Begriff der Unternehmenskooperation wird oftmals als Sammelbegriff für sehr unterschiedliche Ausprägungen von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit verwendet. Folgende Abbildung zeigt die bestimmenden Merkmale für Kooperationen, wobei der Ausprägungsgrad der einzelnen Merkmale das Wesen einer Unternehmenskooperation bestimmt.

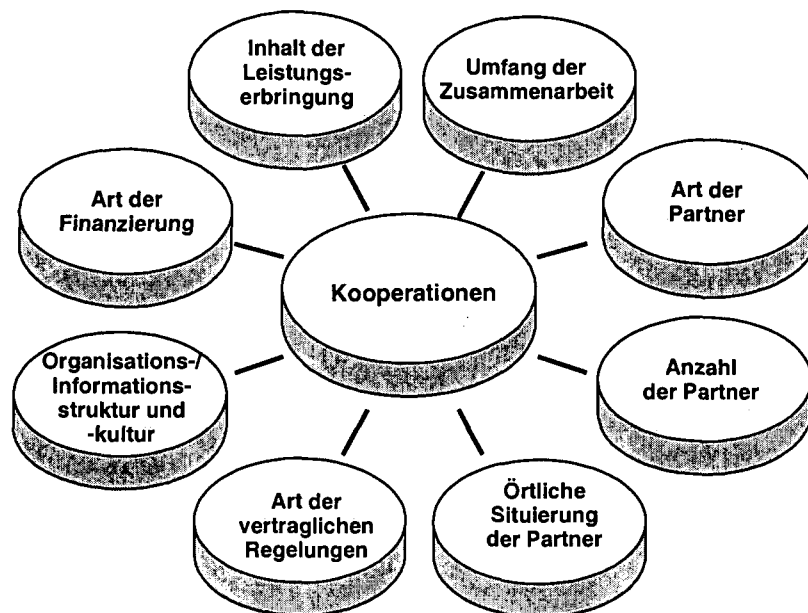


Abbildung 19: Bestimmende Merkmale für Kooperationen¹³⁴

Der Inhalt der Leistungserbringung beschreibt den Gegenstand der Zusammenarbeit.

Der Umfang der Zusammenarbeit erstreckt sich von Teilaufgaben bis hin zur Zusammenarbeit in allen Aufgabenbereichen eines Unternehmens (z.B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Forschung und Entwicklung bis hin zur gemeinsamen Erstellung eines Produktes z.B. eines PKWs).

¹³⁴ Wojda, F.: „Ein Rahmenmodell für Public Private Partnership und dessen Anwendung in der Wirtschaftsentwicklung“, Alpbacher Technologiegespräche, 2002, S. 4

Die **Art der Partner** kann nach Public und Private gegliedert werden, wobei jedoch Public und Private aus 2 Blickrichtungen betrachtet werden kann:

- **Funktionell:**

d.h. welche Aufgaben (Funktionen) werden Public und Private zugeordnet. Dies ist jedoch letztlich abhängig von der übergeordneten gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Ausrichtung des Staates (z.B. reine Marktwirtschaft versus soziale Marktwirtschaft!)

So stellen sich z.B. die Fragen:

- umfasst Public nur Hoheitsaufgaben?
- umfasst Private sämtliches wirtschaftsbezogenes Handeln?

- **Institutionell:**

d.h. Trennung zwischen Public und Private nach den einzelnen Akteuren gemäß relevanten Gliederungs-(Zuordnungs-)kriterien; z.B. nach der Art der Rechtsform, der Art der Eigentümer, der Besetzung der obersten Organe und hierbei deren Willensbildung bzw. Entscheidungsfindung. Ein diesbezüglicher Gliederungsversuch wäre:

Public:

- ~ Governmental:
 - EU
 - Bund/Ministerien
 - Länder
 - Bezirke
 - Gemeinden
- ~ Öffentliche Institutionen:
 - Interessensvertreter (z.B. WKÖ, AK)
 - Förderungsfonds
 - Universitäten, Krankenhäuser, OeNB, ...

Private:

- ~ Unternehmen (Industrie, Finanzdienstleister, Handel, Gewerbe, etc. ...)
- ~ Non Governmental Organizations (NGOs):
 - Interessensvertreter (z.B. VÖI, ÖGB, ...)
 - Diverse Vereine

In der Praxis stellt sich die Frage, auf welche Kernaufgaben(-funktionen, -kompetenzen) wollen sich in einer Partnerschaft **Public-Akteure** zurückziehen und welche Aufgaben sind die **Private-Partner** bereit zu übernehmen.

Die **Anzahl der Partner** umfasst das Spektrum beginnend mit 2 Partnern, über einige wenige bis hin zu einer großen Anzahl von Partnern, die in Netzwerken kooperieren.

Die **örtliche Situierung** der Partner kann von einer engen regionalen Zusammenarbeit bis hin zu einer weltweiten Situierung reichen.

Die **Art der vertraglichen Regelung** reicht von lockeren, informellen Abklärungen zwischen den Partnern bis hin zu differenzierten, vertraglich festgelegten Formen der Zusammenarbeit wie sie im internationalen Projektgeschäft üblich sind. Hinsichtlich der Rechtsform kann dies letztlich zu einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) oder einem Joint Venture in Form einer Kapitalgesellschaft führen.

Die Organisation-/Informationsstruktur und -kultur umfassen:

- **die Art der gegenseitigen Beziehungen** (d.h. ob eine horizontale, vertikale oder konglomerate Leistungserbringung zwischen den Partnern erfolgt),
- **die Intensität der Beziehungen** (d.h. das Ausmaß der Kontakte zwischen den Partnern),
- **der Grad der formalen Beziehungen** (d.h. das Ausmaß der organisatorisch geregelten gegenüber den nichtgeregelten (informellen) Beziehungen),
- **den Grad der Partizipation** (d.h. die Art der Mitwirkung sowie Entscheidungsmöglichkeit der beteiligten Interessensgruppen),
- **die Art der Informations- und Kommunikationsstruktur** (d.h. die technisch und organisatorische Regelung und Abwicklung der Informationsflüsse sowie Kommunikationsbeziehungen),
- **die Organisationskultur** (d.h. der Umgang mit Softfacts, wie Kommunikationsstil, Art der Vertrauensbildung und Konfliktlösung, Führungsstil etc.).

Die **Art der Finanzierung** umfasst die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten, z.B. alle Formen der bei Investitionen üblichen Eigenkapital-, Fremdkapital- und Mezzaninkapitalfinanzierung, der Innen- und Außenfinanzierung oder der nationalen und internationalen Finanzierung; das unter Beachtung einer klaren Risikobeurteilung und -absicherung.

6 Vorgehen bei der Gestaltung

Die Wahl des entsprechenden Vorgehens ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg von Gestaltungsmaßnahmen. Aus diesem Grund soll der vorgehensorientierten Komponente von Gestaltungsmaßnahmen entsprechender Raum eingeräumt werden.

Ausgehend von einem generellen Vorgehensmodell der Systemgestaltung (Kapitel 6.1), wird als konkretes Vorgehensmodell, in Kapitel 6.2 das Modell der Umsetzung der Strategie über Projekte, präsentiert. Ebenso werden in diesem Kapitel existierende Vorgehensmodelle/ Vorgehensheuristiken für das Managen von Wirtschaftsklustern vorgestellt. Dies soll die Grundlage für die Entwicklung einer phasenorientierten Vorgehensheuristik in Kapitel 7.1.3 bilden.

6.1 Generelles Vorgehensmodell der Systemgestaltung

Ausgehend vom Grundmodell rationalen Handelns¹³⁵, ergibt sich das in Abbildung 20 dargestellte generelle Vorgehensmodell der Systemgestaltung:

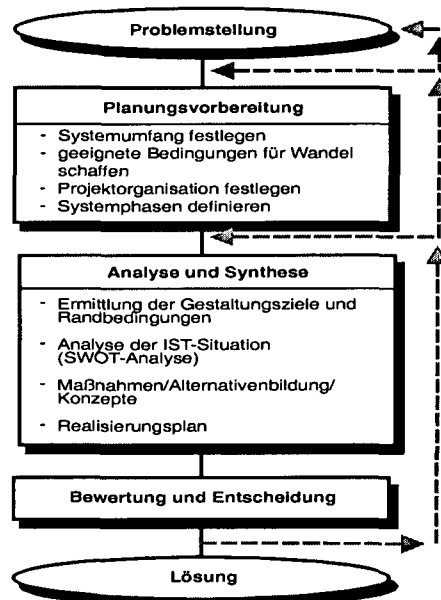


Abbildung 20: Generelles Vorgehensmodell der Systemgestaltung¹³⁶

¹³⁵ vgl. Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. VO 9

¹³⁶ ebenda, S. VO 10

Am Beginn des Vorgehensmodell steht die Definition einer **Problemstellung**¹³⁷:

Anschließend erfolgt die **Planungsvorbereitung**, welche nachfolgend angeführte Abklärungen umfasst:

- Systemumfang festlegen,
- geeignete Bedingungen für den Wandel sicherstellen,
- Projektorganisation festlegen,
- Systemphasen definieren.

Danach werden in einer Analyse- und Synthesephase

- die Gestaltungsziele und die Randbedingungen festgelegt,
- die IST-Situation analysiert,
- Gestaltungsmaßnahmen geplant sowie alternative Maßnahmen gegenübergestellt,
- und schließlich ein Realisierungsplan erstellt.

In der nachfolgenden **Bewertungs- und Entscheidungsphase** wird eine Lösung ausgewählt, oder im Falle der negativen Bewertung der vorliegenden Lösungsvorschläge, der Prozess entweder teilweise oder im Gesamten neu durchlaufen.

Im Falle einer positiven Entscheidung für einen der vorliegenden Lösungsvorschläge, wird dieser abschließend einer **Lösung** zugeführt.

¹³⁷ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003, S. VO 10

6.2 Modell zu Umsetzung der Strategie in Form von Projekten

Für umfangreiche Gestaltungsvorhaben müssen, ausgehend von einer Vision, klar definierte Strategien entwickelt werden. Die Umsetzung der Strategien kann über die Projektprogramme und Projekte erfolgen.

Gleichzeitig sind mitunter eine Vielzahl von Einzelideen, welche aus konkreten Anlässen geboren werden, vorhanden. Entsprechend dem Entstehungsort einer Projektidee, lassen sich unterschiedliche Arten der Initiierung und Projektprogrammbildung unterscheiden. Dies kann top-down über Ziele und Strategien und bottom-up über Projektideen oder äußere Anlässe erfolgen. Im Zuge einer Projektprogrammbildung lassen sich die beiden Zugänge verbinden.

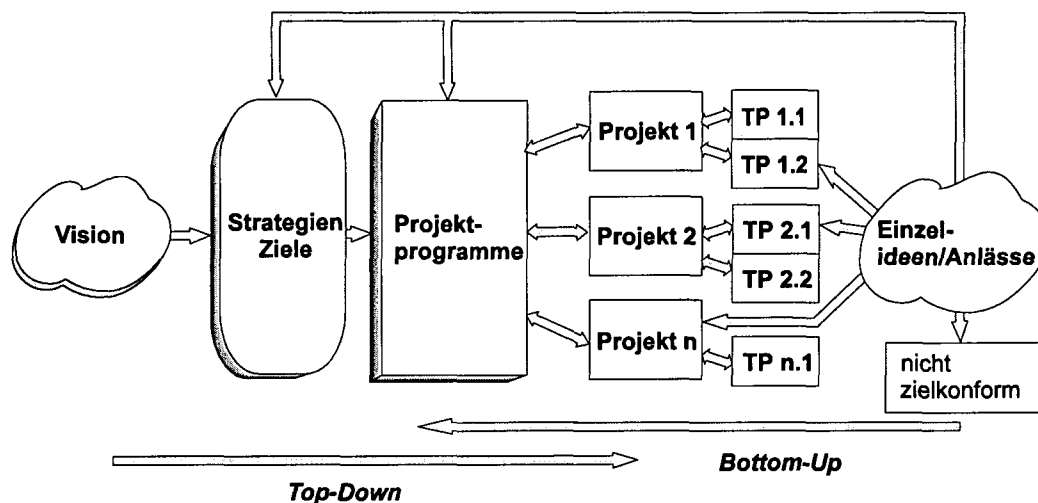


Abbildung 21: Umsetzung der Strategie über Projekte

Zur Planung und Steuerung der Projektprogramme empfiehlt sich der Einsatz eines Projektprogramm-Managements PPM¹³⁸, dessen Aufgaben eine strukturierte Projektinitiierung, strategische Projektprogrammbildung, ressourcenorientierte Jahresplanung, zielorientierte Projektabwicklung, ein systematisches Projektcontrolling und eine programmbezogene Erfolgsfeststellung umfassen.

¹³⁸ Wojda, F.; Buresch, M.: „Gestaltungsansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung“, in Seghezzi, H.D. (Hrsg.): *Ganzheitliche Unternehmensführung*, Schäffer Poeschel, Stuttgart 1997, S. 36

6.3 Vorgehensmodelle zum Aufbau von Wirtschaftsklustern

„..da Globalisierung und Integration nicht – wie vielfach erwartet – zu stärkerer Angleichung, sondern ganz im Gegenteil zu stärkerer Spezialisierung geführt haben, und sich der Wettbewerb der Regionen von der Preisebene auf die Qualitäts- und Innovationsebene verlagerte, ist die Frage höchst relevant geworden, wie ein solcher Cluster – vor allem im Hochtechnologiebereich ausgelöst werden kann“¹³⁹

Nachfolgend soll aus praxisorientierten Vorgehensanweisungen und Modellen zum Aufbau von Wirtschaftsklustern, ein Gestaltungsmodell für Wirtschaftskluster entwickelt werden.

6.3.1 Allgemeines Vorgehensmodell beim Aufbau von Wirtschaftsklustern

Wojda verallgemeinert in folgendem Modell das zweckorientierte Vorgehen beim Aufbau von Wirtschaftsklustern. Dieses lässt sich wie folgt darstellen:

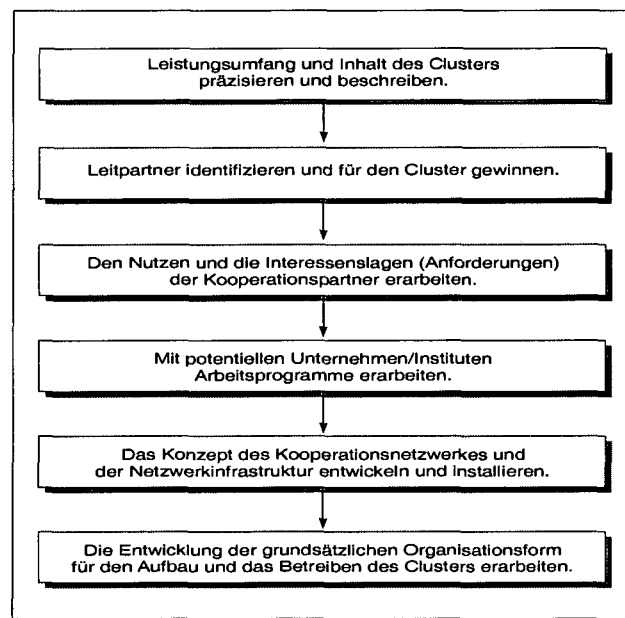


Abbildung 22: Vorgehen beim Aufbau von Clustern ¹⁴⁰

¹³⁹ Tichy, G.: „Die Produktlebenszyklus-Hypothese als Beispiel zyklisch-dynamischer Erklärungsansätze“, Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3/4), 2001, S. 190

¹⁴⁰ Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H. J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs-offensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 177

Die einzelnen Schritte sind im Folgenden näher beschrieben¹⁴¹:

- Leistungsumfang und Inhalt des Clusters zu präzisieren und zu beschreiben, d.h.:
 - den Inhalt des Clusters definieren,
 - die Ausgangssituation darstellen,
 - Ziele und Nutzen (aus volkswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Sicht) festlegen,
 - Kategorien der potenziellen Kooperationspartner definieren und darstellen (Unternehmen, Institute, Nutzer, Ministerien/Fördergesellschaften, Verbände),
 - externe Schnittstellen (EU etc.) festlegen.
- Leitpartner zu identifizieren und für den Cluster zu gewinnen:
 - aus Kategorien der potenziellen Kooperationspartner Leitunternehmen/-institute identifizieren und für das vorliegende Vorhaben gewinnen.
- Den Nutzen und die Interessenslagen (Anforderungen) der Kooperationspartner erarbeiten:
 - für Kategorien der potenziellen Kooperationspartner sowie
 - für potenzielle Leitunternehmen/-institute im einzelnen.
- Mit potenziellen Leitinstitutionen Arbeitsprogramme für Schwerpunktförderungen erarbeiten, z.B.:
 - unter Bedachtnahme auf Markt- und Exportorientierung,
 - unter Zugrundelegung von Technologieprogrammen der EU, Bundes- und Landesregierungen etc.
- Das Konzept des Kooperationsnetzwerkes und der Netzwerkinfrastruktur entwickeln und installieren.
- Die Entwicklung der grundsätzlichen Organisationsform für den Aufbau und Betreiben des Clusters.

Wojda sieht aber neben einem strukturierten Vorgehen auch die Wichtigkeit der Kooperationswilligkeit der beteiligten Protagonisten:

„Trotz erprobter systematischer Vorgehensweisen kommt jedoch dem Willen der agierenden Partner und ihrer Motivation zur Zusammenarbeit die überragende Bedeutung zu. Ohne diese sind top-down-Ansätze durch regionalpolitische Initiativen selbst bei qualifizierter Moderation und Steuerung zum Scheitern verurteilt.“ ¹⁴²

¹⁴¹ Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H. J., Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungsoffensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 159

¹⁴² ebenda, S. 178

6.3.2 Fallbeispiel Automobilcluster Styria (ACS)

In einem von der Industriellenvereinigung Steiermark gemeinsam mit der Europäischen Kommission herausgegebenen Praxisführer¹⁴³, welcher auf den Erfahrungen des Aufbaus des Automobilclusters Styria beruht, werden die Schritte zum Aufbau des Wirtschaftsklusters in der Steiermark folgend beschrieben:

Schritt 1 – Animation von Leitbetrieben

Dabei wurden die regional ansässigen, dominanten Unternehmen im Automobilbereich bezüglich ihrer Bereitschaft, Verantwortung in einer Clusterinitiative zu übernehmen, befragt. Weiters sollten die Ziele dieser Leitbetriebe, welche mit einer derartigen Aktivität erreicht werden sollten, erkundet werden.

Schritt 2 – Beschreibung der Gesamtheit des automotiven Sektors in der Steiermark

Dabei sollte die Anzahl der Betriebe im automotiven Sektor erhoben werden. Jedoch wurde nicht nach starren Branchenklassifikationen wie z.B. dem ÖNACE144-Klassifikationssystem vorgegangen, sondern es standen Lieferbeziehungen im Vordergrund und umfassten auch Dienstleistungsunternehmen wie Berater, Konstruktionsbüros und Entwicklungsdienstleister.

Schritt 3 – Einladung der wichtigsten Forschungsinstitutionen

Um konstanten Technologietransfer und Innovation sicherzustellen, wurden die in der Region vorhandenen Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Zusammenarbeit eingeladen und versucht, in die Initiative zu integrieren.

Schritt 4 – Informelle Workshops mit ausgewählten Unternehmen

Durch Workshops sollten die Ziele und Themen, welche für eine breitere Schicht von Unternehmen von Interesse waren, erkundet werden. Weiters wurde gemeinsam eine SWOT-Analyse des automotiven Sektors in der Steiermark durchgeführt. Diese Aktivitäten wurden absichtlich informell gehalten, um keine zu großen Erwartungshaltungen zu wecken.

¹⁴³ Krautzer, T.: „Die Entwicklung eines Clusters: Ein Praxisführer“, Industriellenvereinigung Steiermark und Europäische Kommission GD XVI, Graz, 1999

Schritt 5 – Definition der Kernarbeitsbereiche

Aus den Ergebnissen obiger Analyse wurden Kernarbeitsbereiche definiert und Projekte entwickelt. Die Kernaufgaben des Clusters wurden wie folgt definiert:

- Kommunikation und Information,
- Kooperation,
- Zwischenbetriebliches Lernen,
- Öffentlichkeitsarbeit.

Schritt 6 – Einladung aller Betriebe und Beginn des Netzwerks

Durch eine breite Einbindung der automotiven Zulieferindustrie sollte eine breite Beteiligung der Unternehmen erreicht werden. In Folge wurden erste Kooperationsprojekte definiert und ausgewählt, obwohl deren Finanzierung nicht gesichert war.

Schritt 7 – Verfassen eines Berichtes, Suche nach Unterstützung

Die Ergebnisse des Aufbauprozesses wurden in einem Bericht zusammengefasst, welcher als Grundlage für das weitere Vorgehen dienen sollte und folgende Punkte beinhaltete:

- eine Zusammenfassung des bisher gelaufenen Prozesses,
- eine Analyse der kollektiven Struktur von 110 Unternehmungen,
- Vorschläge für das Design des Clusters,
- Vorschläge für Kernaktivitäten und Projekte nach Gewichtung der Unternehmen.

Dieser wurde dem zuständigen Wirtschaftslandesrat präsentiert und um eine zweijährige öffentliche Finanzierung der Clusteraktivitäten angesucht, welche in Folge auch zugesagt wurde. Nach dieser zweijährigen Aufbauphase sollten die beteiligten Unternehmen kontinuierlich Finanzierungsbeiträge leisten und den Cluster schließlich in eine finanzielle Selbstträgerschaft überführen.

¹⁴⁴ ÖNACE 1995 ist die österreichische Version von NACE ('Nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes'.) Rev. I, der europäischen Wirtschaftstätigkeitenklassifikation

Schritt 8 – Aufbau der operativen Struktur des Clusters

Im Rahmen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Steiermark wurde das Clustermanagement installiert. Als Unterstützung wurde ein externes Beratungsunternehmen, welches schon Erfahrung beim Aufbau eines Clusters im Automobilbereich in Deutschland gesammelt hatte, hinzugezogen. Weiters wurde ein Beirat zur strategischen Ausrichtung des Clusters installiert, welcher mit Vertretern der

- Unternehmen (3 Leitbetriebe, 3 „tier supplier“, 3 KMU),
- Universitäten und Bildungsinstitutionen,
- Steiermärkischen Landesregierung,
- Industriellenvereinigung,
- Sozialpartner,

sowie internationalen Experten aus dem Automobilsektor besetzt wurde.

Schritt 9 – Start des Netzwerkes

Nach dem offiziellen Start des Netzwerkes wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Entwicklung und Verbesserung der Projektorganisation unter Einsatz von „multiproject management tools“,
- Einrichtung von Seminaren, Arbeitskreisen, Treffen zwischen Unternehmungen und Beratungsdienstleistern,
- Einrichtung einer auf dem Internet basierenden Datenbank zum Gebrauch für die Clusterpartner,
- Integration des ACS in das europäische Netzwerk AUTOREG.

6.4 Phasenmodell

Wie bereits in Kapitel 2.3 erörtert, unterliegen Kooperationen unterschiedlichen Entwicklungsphasen. In Kombination mit den in Kapitel 6.3 vorgestellten Vorgehensmodellen für den Aufbau erscheint eine Gliederung in Phasen sinnvoll. Für die weiteren Ausführungen wird in die nachstehenden 3 Phasen unterschieden:

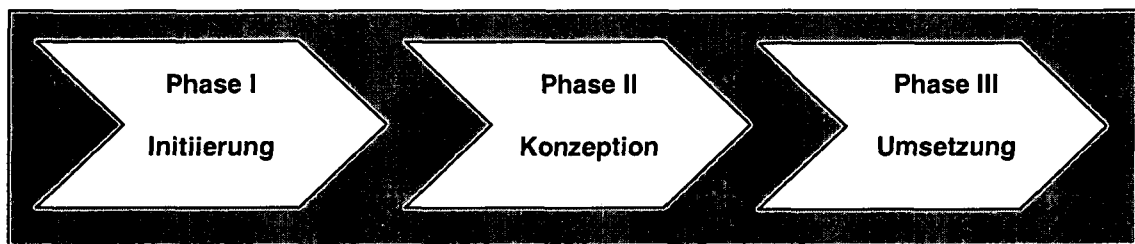


Abbildung 23: Phasenmodell: Entwicklungsphasen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Im Folgenden sind diese Phasen näher beschrieben.

6.6.1 Phase I – Initiierungsphase

Die Phase I, welche auch Initiierungsphase genannt wird, steht im Zeichen der Vorhabensinitiierung zur Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters.

Aus der generellen Analyse der Situation eines Wirtschaftsbereichs in einer bestimmten Region wird meist von Einzelpersonen oder einer kleinen Gruppe die Vision für ein regionales Kooperationsnetzwerk geboren. Dabei kann die Initiative von privaten (Unternehmen, Einzelpersonen) oder von öffentlichen Akteuren (Politikern, Wirtschaftsförderungsstellen, Gebietskörperschaften, Interessensvertretungen) ausgehen, meist ist aber gerade der Überschneidungsbereich zwischen „private“ und „public“ Quelle derartiger Initiativen. Diese Vision wird oftmals von einer kleinen Kerngruppe entwickelt und konkretisiert und dann weiter in ein grobes strategisches Konzept, welches die erhofften Ziele und Nutzen, den Inhalt und die Organisationsform spezifiziert, entwickelt.

Um der Initiative den erforderlichen Schub zu verleihen, müssen geeignete Partner gefunden werden. Dazu muss meist viel Arbeit in die Bewusstseinsbildung und Akzeptanz bei den beteiligten Interessensgruppen geleistet werden.

Eine Übersicht über mögliche beteiligten Interessensgruppen gibt folgende Abbildung:

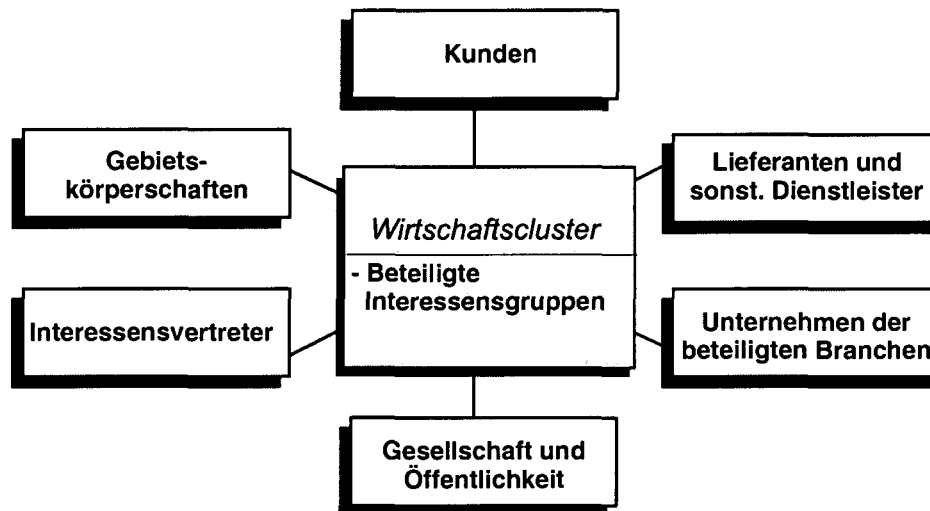


Abbildung 24: Beteiligte Interessensgruppen an einem institutionalisierten Wirtschaftskluster

Um die obigen Interessensgruppen für die Idee eines Wirtschaftsklusters zu gewinnen, ist eine Potenzialanalyse mit entsprechenden Vorstudien und Umfeldanalysen zur Abschätzung der Chancen und Risiken einer derartigen Initiative dienlich. Die konkrete Abschätzung des Erfolgspotenzials eines Wirtschaftsklusters hilft auch bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für die Konzeptionsphase, da Förderstellen und sonstige Financiers vom Wert derartiger Initiativen überzeugt werden müssen.

Am Ende der Initiierungsphase sollte für die Cluster-Region ein strategisches Leitbild erstellt werden.

6.6.2 Phase II – Konzeption

In der *Konzeptionsphase* sollen die Pläne für den Wirtschaftskluster konkretisiert und erste Initiativen umgesetzt werden. Gerade diese Phase bedarf aufgrund der größer werdenden Zahl von „stakeholdern“ und erhöhten Erwartungshaltungen verstärkter Aufmerksamkeit.

In dieser Phase werden die Grundlagen für die weitere Entwicklung der Initiative erarbeitet und die Weichenstellungen für die Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters getroffen. Dies umfasst neben der Definition der Ziele und des Inhalts von durchzuführenden Projektprogrammen Aspekte, welche das richtige Vorgehen sowie die Makroorganisation und die Finanzierung des Wirtschaftsklusters berücksichtigen.

Über die Definition von Projektprogrammen sollen analog zu der in Kapitel 6.1 vorgestellten Philosophie der Umsetzung der Strategie, über Projektprogramme, die mehr oder weniger „top-down“ erarbeitete Vision für den Wirtschaftskluster mit auf der Ebene der Unternehmen vorhandenen „bottom-up“-Initiativen verbunden werden.

6.6.3 Phase III – Umsetzung

In der *Umsetzungsphase* wird der Wirtschaftskluster institutionalisiert und die erarbeiteten Projektprogramme umgesetzt. Dies umfasst meist den Aufbau einer organisatorischen, personellen und informationstechnischen Infrastruktur.

Der Beginn dieser Phase steht daher auch im Zeichen der intensivierten Kommunikation innerhalb der Region, um eine möglichst weitläufige Verbreiterung der Initiative durch aktive Anwerbung von Mitgliedern zu erreichen. Durch eine Bestellung eines Clustermanagers erhält die Initiative eine nach außen erkennbare Leitfigur.

Durch die Etablierung von Serviceleistungen und die Generierung eines konkreten, möglichst klar erkennbaren Nutzens für Mitgliedsinstitutionen sollen diese an den Wirtschaftskluster gebunden werden. In weiterer Folge wird auch die Kommunikation über die Region hinaus verstärkt, um die internationale Wahrnehmbarkeit des Wirtschaftsklusters zu verstärken.

Weiters wird in dieser Phase die Institutionalisierung durch die Installierung von Leitungs- und Beratungsgremien weiterentwickelt. In dieser Phase ist auch die weitergehende Finanzierung des Wirtschaftsklusters zu regeln, damit auch nach dem Auslaufen der Start-Finanzierung der Weiterbestand gesichert ist.

7 Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Die Bedeutung von Wirtschaftsklustern und deren Auswirkungen für regionale Wirtschaften ist in der Literatur durchaus gut untersucht. Im Gegensatz dazu ist das systematische Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern und die Prozesse, die zum Aufbau von derartigen Kooperationsnetzwerken führen, wissenschaftlich sehr unvollständig aufgearbeitet.

Die meisten vorliegenden Publikationen behandeln das Problem des Managements von Kooperationsnetzwerken für die praktische Umsetzung zu allgemein. Konkretere Vorgehensmodelle, wie die im Kapitel 6.3 vorgestellten Ansätze, versuchen Erfahrungen aus erfolgreichen Kooperationsprojekten zu verallgemeinern, wobei versucht wird, ein idealtypisches, schrittweises Vorgehen im Sinne von „Checklisten“ zu skizzieren.

In Erweiterung dieser Ansätze soll, aus den in Kapitel 4, 5 und 6 vorgestellten Gestaltungs- und Managementmodellen, im Folgenden ein umfassender Ansatz für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern entwickelt werden.

7.1 Situativer Gestaltungsansatz

Den weiteren Ausführungen liegt der bereits in Kapitel 5.1.1 vorgestellte ganzheitliche, situative Gestaltungsansatz zugrunde.

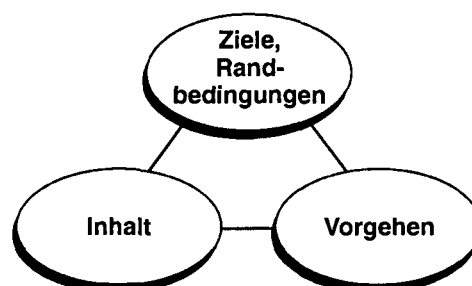


Abbildung 25: Ganzheitlicher, situativer Gestaltungsansatz

Dabei stehen die ganzheitliche Erfassung und die Interdependenzen, der in Abbildung 25 dargestellten Dimensionen der Ziele und Randbedingungen, des Inhalts und des Vorgehens im Mittelpunkt der Betrachtung. Dieser ganzheitliche situative Gestaltungsansatz soll im Folgenden auf das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern angewendet werden.

7.1.1 Ziele und Randbedingungen

Wie in Kapitel 5.1.2.3 ausführlich erläutert, ist ganzheitliche Gestaltung zielorientiert. Daher wird nachfolgend der Zielfindung und Operationalisierung der Ziele, insbesondere in Hinblick auf das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern, besondere Bedeutung eingeräumt.

7.1.1.1 Sach- und Formalziele eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Die Ziele von institutionalisierten Wirtschaftsklustern können mannigfaltig sein. Generelles Ziel jeder Kooperation und somit auch jedes Wirtschaftsklusters ist es, durch koordiniertes, kooperatives Vorgehen für die beteiligten Akteure einen größeren Nutzen zu erzielen, als dies bei unabhängigem Agieren möglich wäre. Im Folgenden sollen die Ziele von Kooperationsnetzwerken und institutionalisierten Wirtschaftsklustern systematisch untersucht werden.

„Ziel von Unternehmensnetzwerken ist dabei die Realisation von Wettbewerbsvorteilen. Dies geht mit der Konsequenz einher, dass die einzelnen Netzwerkpartner bei der Wahl ihrer Mittel und Handlungen nicht nur ihre eigenen, sondern auch die Ziele und Interessen der Partner berücksichtigen, d.h., es ist eine freiwillige wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung der Partner gegeben. Es wird damit die Zielgerichtetheit eines Netzwerkes vorausgesetzt, die besagt, dass ein Netzwerk im Vergleich zur individuellen Aufgabenerfüllung für alle Beteiligten Vorteile bietet, d.h. die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung verbessert wird, oder allgemeiner formuliert geht es um die Steigerung des Zielerfüllungsgrades der Netzwerkpartner (Formalzielerfüllung). Netzwerke finden damit ihre Begründung in sogenannten Win-Win-Situationen. Die positiven Wechselbeziehungen resultieren aus den gleichgerichteten Zielen der Netzwerkpartner.“¹⁴⁵

Wie bereits in Kapitel 5.1.2.3 allgemein ausgeführt, ist eine Unterteilung in Sach- und Formalziel sinnvoll. Im Folgenden sollen die Sach- und Formalziele eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters auf den unterschiedlichen Ebenen dargestellt werden.

¹⁴⁵ Corsten, H.: „Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit“, Oldenbourg, München, 2001, S. 4

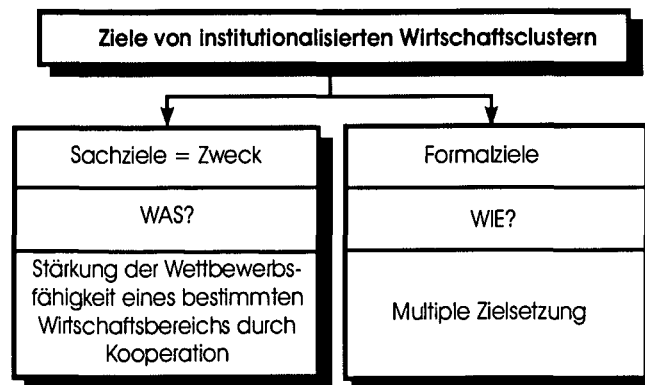


Abbildung 26: Sachziel und Formalziel eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Aus der dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition eines *Wirtschaftsklusters als eine geographische Konzentration von eng kooperierenden, aber rechtlich unabhängigen Unternehmen und/oder Institutionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem bestimmten Wirtschaftsbereich* ergibt sich auf der obersten Ebene als **Sachziel eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters** die:

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines bestimmten Wirtschaftsbereichs durch Kooperation.

Als **Formalziel** eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters geht man, wie in Abbildung 26 dargestellt, von einem multiplen Zielsystem aus, in dem neben volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen, funktionalen und ökologischen Aspekten auch menschlich-soziale sowie gesellschaftliche Aspekte enthalten sein sollten.

Die bisherigen Ansätze zur Gestaltung von Wirtschaftsklustern hatten im Wesentlichen volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Ausrichtungen, die menschlich-sozialen Komponenten, die sich mit Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen sowie mit dem Verhalten des Einzelnen beschäftigten, hat man wohl innerhalb der Einzelunternehmen betrachtet, aber nicht hinsichtlich der Änderungen, die sich durch Netzwerke ergeben. Diese erscheinen jedoch für den Gesamterfolg eines Wirtschaftsklusters von großer Bedeutung und sind oftmals sogar Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines Wirtschaftsklusters. Ein derartige multiple Zielsetzung für das Formalziel eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters ist nachfolgend beispielhaft ausgeführt:

♦ Betriebswirtschaftliche Ziele: z.B.: + Erzielung von Synergieeffekten, + Realisierung von Kosteneinsparungen, + Erschließung neuer Märkte, + verbesserte Marktposition.
♦ funktionale Ziele: z.B.: + verbesserte Abstimmung der Produktpalette der Clusterunternehmen, + verbesserte unternehmensübergreifende Logistik, + erhöhte Flexibilität bei Projekten durch Abwicklung im Netzwerkverbund, + verbesserte Brancheninformation.
♦ ökologische Ziele: z.B.: + Verringerung des Schadstoffausstoßes, + Verbesserung der Recyclingfähigkeit der Produkte, + Verringerung des Verkehrsaufkommens.
♦ gesellschaftliche Ziele: z.B.: + Erhöhung des Wohlstandes für die lokale Bevölkerung, + Abstimmung der Arbeitsmarktpolitik mit den lokalen Erfordernissen, + Nutzung und Erweiterung des Qualifikationspotenzials der ansässigen Bevölkerung.
♦ volkswirtschaftliche Ziele: z.B.: + Verringerung der regionalen Arbeitslosigkeit, + Ansiedlung und Neugründung von Unternehmen, + positive Beeinflussung der Wirtschaftsstruktur:
♦ menschlich-soziale Ziele: z.B.: + Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter, + verbesserte Arbeitsbedingungen, + erhöhte Arbeitsplatzsicherheit.

Abbildung 27: Beispiele für die multiple Zielsetzung für das Formalziel eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

7.1.1.2 Operationalisierung der Sachziele für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Aufgrund des übergeordneten Sachziels eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters - der **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines bestimmten Wirtschaftsbereiches** - können für das Management eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters die nachfolgenden Sachziele abgeleitet werden. Dabei werden die Sachziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene betrachtet.

Das Sachziel des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster auf einer **normativen Ebene** umfasst die **inhaltliche Entwicklung und Ausgestaltung des Wirtschaftsklusters** definieren.

Auf einer **strategischen Ebene** können für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern folgende Zielsetzungen identifiziert werden:

- Bildung einer schlagkräftigen Clusterinitiative,
- Erarbeitung von Projektprogrammen zur Verbindung des Leitbildes mit Einzelinitiativen,
- Etablierung des Wirtschaftsklusters

In weiterer Folge können diese strategischen Ziele in operationale Subziele „heruntergebrochen“ werden, was nachfolgend für die Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters ausgeführt ist.

Der in diesem Kapitel beschriebene Prozess der Ableitung der normativen, strategischen und operationalen Sachziele für das Management ist in Abbildung 28 dargestellt.

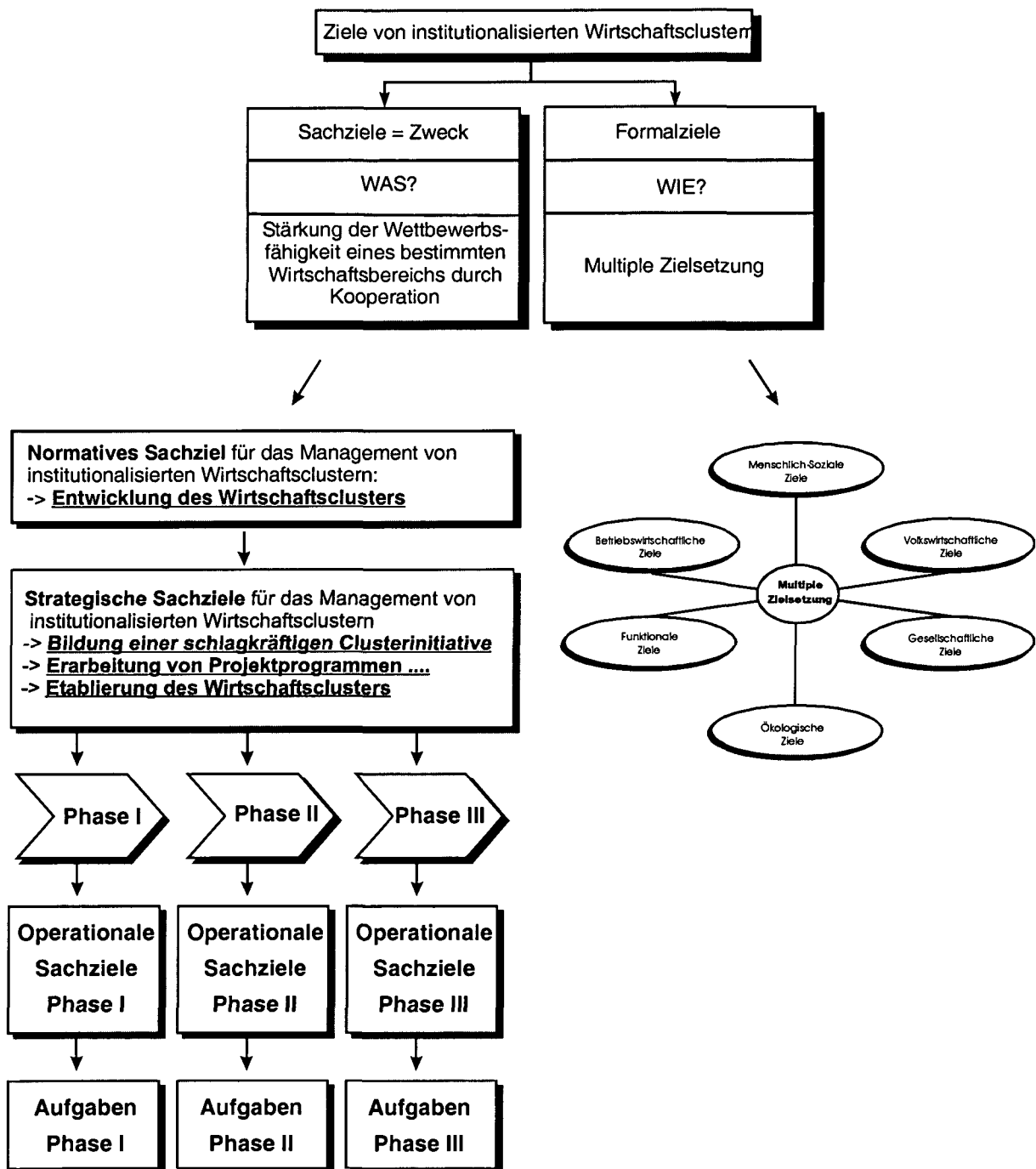


Abbildung 28: Ableitung der normativen, strategischen und operativen Sachziele und Aufgaben des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster

Die für die einzelnen Phasen abgeleiteten Sachziele liefern die Grundlage für die phasenorientierte Aufgabengliederung in Kapitel 7.1.3.4.

7.1.1.2.1 Sachziele in der Initiierungsphase

Die oben ausgeführten strategischen Sachziele für das Management eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters korrespondieren mit den unter Kapitel 6.4 vorgestellten Phasen. Als oberstes strategisches Sachziel in der Initiierungsphase (Phase I) ergibt sich die Bildung einer schlagkräftigen Clusterinitiative. Daraus lassen sich die unten dargestellten operationalen Sachziele für die Initiierungsphase ableiten.

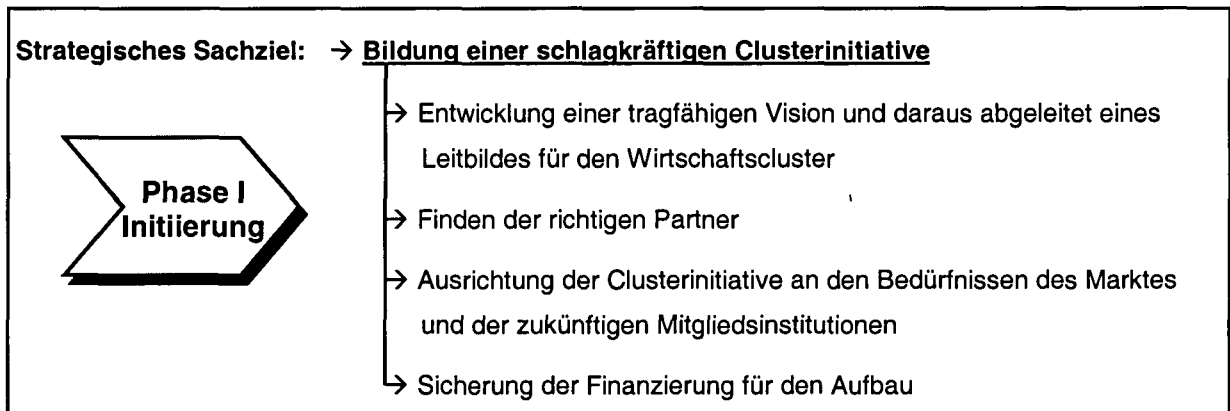


Abbildung 29: Sachziele der Initiierungsphase (Phase I)

7.1.1.2.2 Sachziele in der Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase (Phase II) ergibt sich die Entwicklung von Projektprogrammen zur Umsetzung des Leitbildes unter Einbeziehung von Einzelinitiativen als strategisches Sachziel:

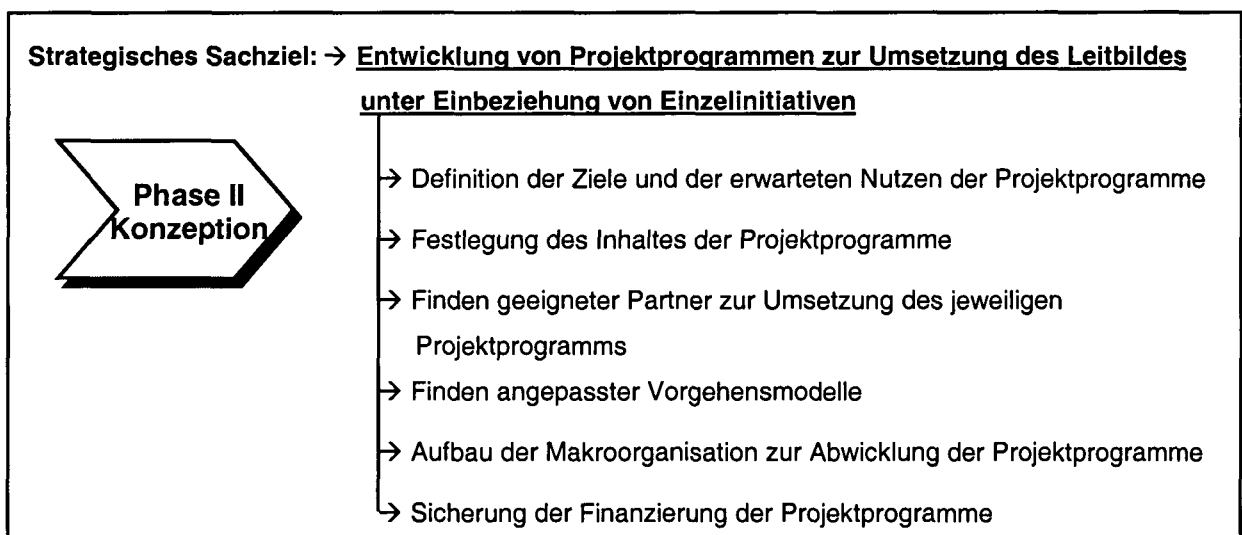


Abbildung 30: Sachziele der Konzeptionsphase (Phase II)

7.1.1.2.3 Sachziele in der Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase ist die Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters das strategische Sachziel.

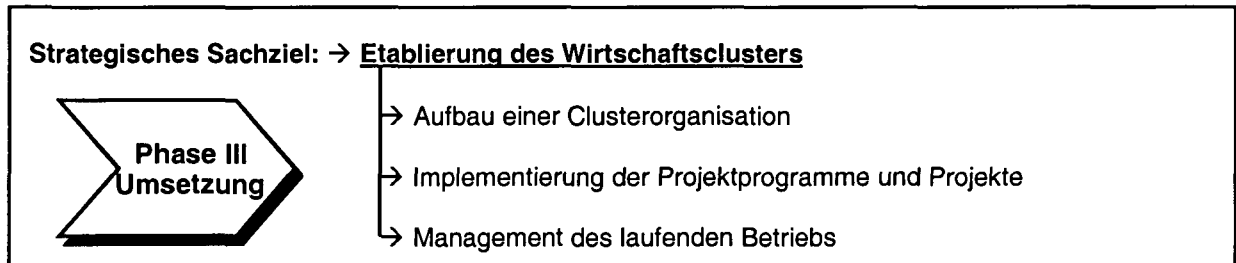


Abbildung 31: Sachziele der Umsetzungsphase (Phase III)

7.1.1.3 Sachziele eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters - Synopsis

Nachfolgend sollen die Sachziele für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern für die unterschiedlichen Phasen zusammenfassend dargestellt werden.

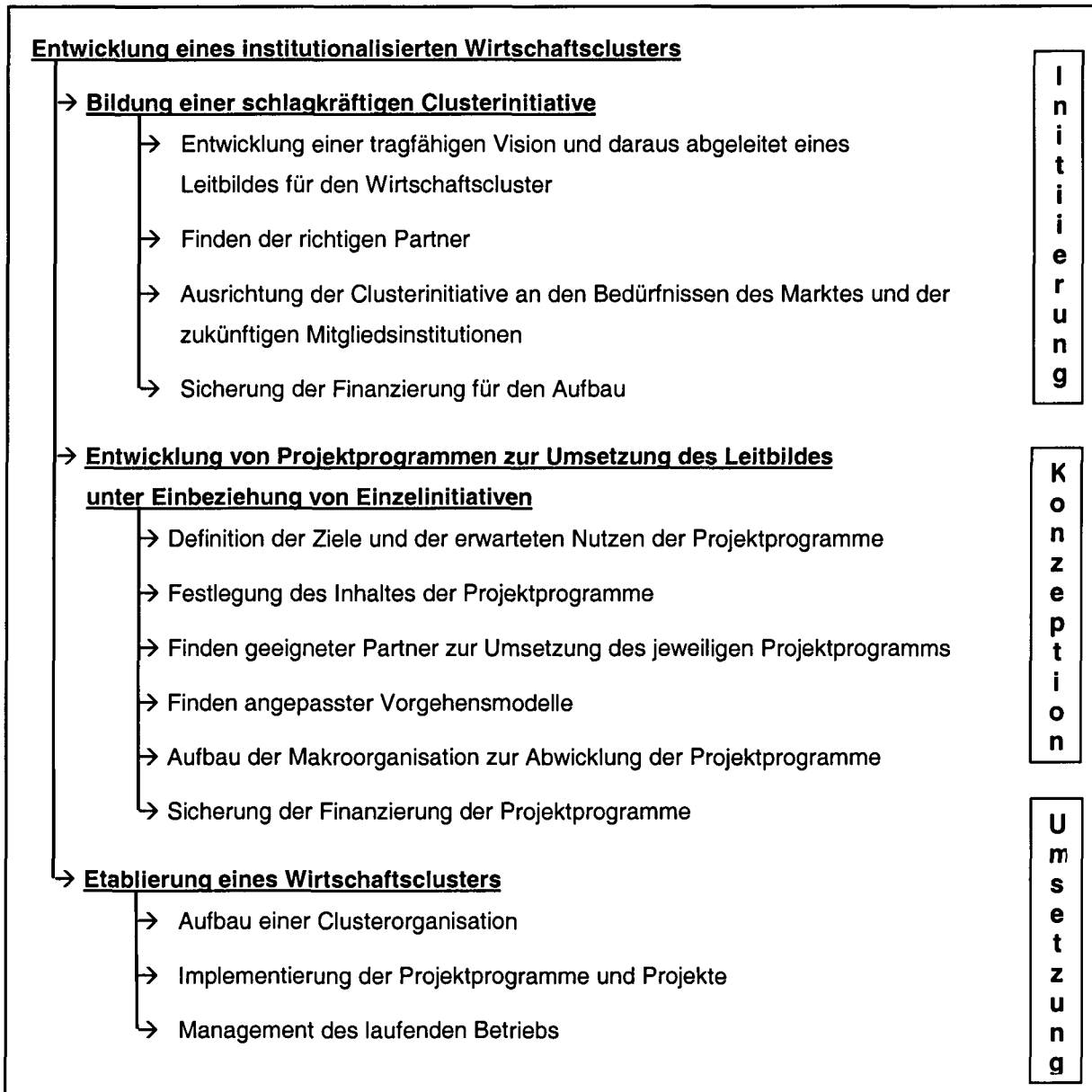


Abbildung 32: Zielbaum für die Sachziele des Managements eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Aus den für die unterschiedlichen Phasen dargestellten operationalen Sachzielen sollen in weiterer Folge die Aufgaben, welche zur Erreichung dieser und den übergeordneten strategischen und normativen Sachzielen bewältigt werden müssen, abgeleitet werden und dienen in weiterer Folge als Grundlage für die phasenorientierte Aufgabengliederung in Kapitel 7.1.3.4.

7.1.1.4 Randbedingungen

Die Anwendung des ganzheitlichen, situativen Gestaltungsansatzes bedingt neben der methodischen Ableitung der Ziele die systematische Erfassung der Systemumwelt und den Randbedingungen, denen die Ziele unterliegen. Zur mehrdimensionalen Erfassung, der für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern relevanten Randbedingungen, wird ein **3-Ebenen-Modell** vorgeschlagen, welches

- die Ebene der einzelnen Institutionen,
- die Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters,
- die Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen,

unterscheidet. Abbildung 33 veranschaulicht dieses 3-Ebenen Modell des Wirtschaftsklusters:

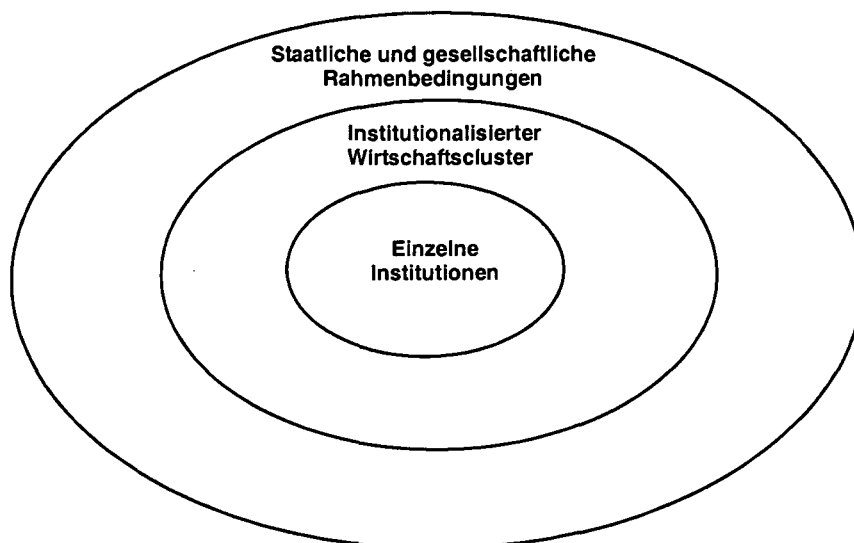


Abbildung 33: 3-Ebenen Modell des Wirtschaftsklusters¹⁴⁶

Jede Ebene stellt einen unterschiedlichen Systemumfang für die Betrachtungen hinsichtlich des Managements des Wirtschaftsklusters dar. Nachfolgend sollen diese Ebenen kurz beschrieben und insbesondere in Hinblick auf Personengruppen, welche an der Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters im Sinne von „Stakeholdern“ ein besonderes Interesse haben könnten, untersucht werden.

¹⁴⁶ vgl. Wojda, F.; Waldner, B.; Mayrhofer, W.: „Cluster als regionale Antwort auf die Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Wien 2002, S.72

7.1.1.4.1 Ebene der einzelnen Institutionen

Auf der Ebene der einzelnen Institutionen stehen die Mitgliedsinstitutionen als die elementaren Bausteine des Wirtschaftsklusters im Mittelpunkt der Betrachtung. Ziel des Wirtschaftsklusters ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in einem bestimmten Wirtschaftsbereich und daher gilt es, die Bedürfnisse der (potenziellen) Mitgliedsinstitutionen und die Randbedingungen, welchen diese unterliegen, systematisch zu erfassen. Die Erfassung der Randbedingungen sollte sich aber nicht nur auf die potentiellen Mitgliedsinstitutionen erstrecken, sondern darüber hinausgehend auch marktbezogen deren

- Kunden,
- Partnerinstitutionen,
- Konkurrenten,
- Lieferanten und sonstige Dienstleister

umfassen.

7.1.1.4.2 Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Die Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters wird durch die Unternehmen, welche in diesem organisatorischen Rahmen kooperieren, bestimmt. Die Randbedingungen, denen diese Kooperationen unterliegen, werden auf der Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters erfasst.

Auf der gleichen Ebene liegen die Randbedingungen der organisatorischen Ausgestaltung der Institution Wirtschaftskluster.

In Hinblick auf die nachfolgende Darstellung, der an der Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters beteiligten Interessensgruppen, seien die „üblichen“ Organe eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters erwähnt:

- ein Führungsgremium.
- einen Clustermanager,,
- einen Clusterbeirat
- Arbeitsgruppen zu Spezialthemen und Fachfragen.

Auf die Organe eines Wirtschaftsklusters wird in Kapitel 7.2.2.2 noch näher eingegangen.

7.1.1.4.3 Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Auf der Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben sich gesetzliche und politische Randbedingungen, welchen bei der Gestaltung eines Wirtschaftsklusters Rechnung zu tragen ist. Auf dieser Ebene lassen sich folgende an der Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters beteiligten Interessensgruppen identifizieren:

- Gebietskörperschaften,
- Interessensvertreter,
- Gesellschaft und Öffentlichkeit.

7.1.1.4.4 Phasenorientierung der Randbedingungen

Im Folgenden soll die Bedeutung der Rahmenbedingungen auf den 3 Ebenen in Hinblick auf die Phasen des Wirtschaftsklusters untersucht werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 34 qualitativ dargestellt:

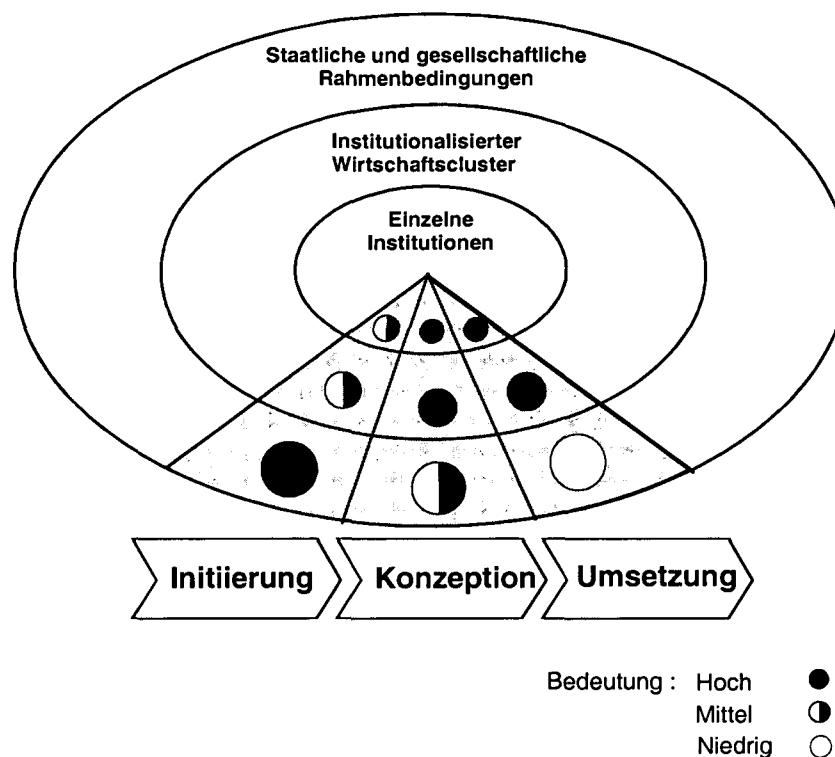


Abbildung 34: Interdependenz der Randbedingungen und Phasen

Dabei spielt in der Phase der Initiierung die Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine ganz bedeutende Rolle, während die Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters und der einzelnen Institutionen in der Initiierungsphase eine geringere Bedeutung zukommt.

In der Konzeptions- und Umsetzungsphase tritt die Ebene des institutionalisierten Wirtschaftsklusters und der einzelnen Institutionen in den Vordergrund, während die Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen an Bedeutung verliert.

7.1.1.4.5 Beteiligte Interessensgruppen an einem institutionalisierten Wirtschaftskluster

Für den Zielfindungsprozess als auch zur Festlegung der Randbedingungen sind die Kategorien Interessensgruppen im Sinne von „stakeholdern“ einzubeziehen:

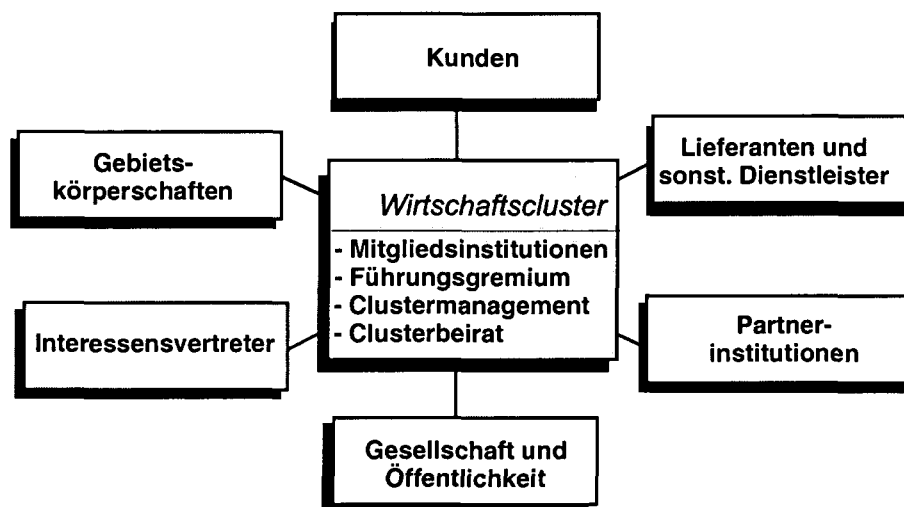


Abbildung 35: Beteiligte Interessensgruppen bei der Zielfindung für einen institutionalisierten Wirtschaftskluster

Dabei bilden (potenzielle) Mitgliedsunternehmen sowie die Organe des Wirtschaftsklusters die „unmittelbaren Stakeholder“ am Wirtschaftskluster, während die Gesellschaft und allgemeine Öffentlichkeit, Gebietskörperschaften, Interessensvertreter sowie Kunden, Lieferanten und sonstige Dienstleister und Partnerunternehmen von Mitgliedsinstitutionen einen erweiterten Kreis von Interessenten bilden.

7.1.2 Inhalt

Die inhaltliche Komponente des situativen Ansatzes soll durch das Modell der 6 Gestaltungsfelder dargestellt werden.

5.2.1.1 Modell der 6 Gestaltungsfelder als inhaltliche Komponente für die ganzheitliche Gestaltung von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Aufbauend auf das Modell der 6 Gestaltungsfelder nach Wojda soll ein Gestaltungsmodell zur ganzheitlichen Gestaltung von institutionalisierten Wirtschaftsklustern entwickelt werden.

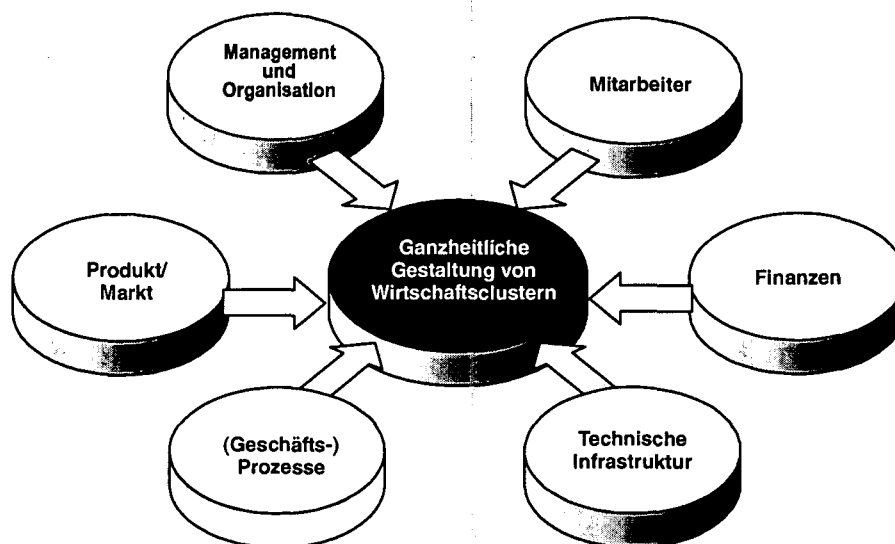


Abbildung 36: Modell der 6 Gestaltungsfelder als inhaltliche Komponente für die ganzheitliche Gestaltung von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Dabei werden die einzelnen Gestaltungsfelder in Bezug auf ihre Anwendung in institutionalisierten Wirtschaftsklustern modifiziert, was im folgenden kurz erläutert wird.

Das Gestaltungsfeld **Produkt/ Markt** befasst sich mit dem Wirtschaftsbereich und den generellen Strukturen, in welchem der Wirtschaftskluster positioniert werden soll. Damit sind in hohem Maße die Realisierungschancen für ein Kooperationsnetzwerk beeinflusst. Dieses Gestaltungsfeld ist somit maßgeblich für die weitere Gestaltung des institutionalisierten Wirtschaftsklusters.

Im Gestaltungsfeld **Management und Organisation** stehen die Gestaltung der Aufbauorganisation sowie Aspekte der Führung und Leitung des Clusters im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die Ausformung des Entwicklungsprozesses des Wirtschaftsklusters und der Kooperationsprozesse innerhalb eines derartigen Kooperationsnetzwerkes sind ebenfalls von besonderer Wichtigkeit und sind Inhalt des Gestaltungsfeldes **(Geschäfts-)Prozesse**.

Das Gestaltungsfeld **Mitarbeiter** befasst sich nicht nur mit den Mitarbeitern der expliziten Clusterorganisation, sondern darüber hinausgehend mit den Mitarbeitern der Mitgliedsinstitutionen. Da die Kooperation von den Mitarbeitern der Mitgliedsinstitutionen getragen werden, kommt diesen auch besondere Bedeutung bei der Gestaltung des Wirtschaftsklusters zu.

Ein Grund für die Entwicklung von Kooperationsnetzwerken waren oftmals die gemeinsame Nutzung von infrastrukturellen Einrichtungen. Das Gestaltungsfeld **Technische Infrastruktur** beschreibt die Möglichkeiten des Wirtschaftsklusters, in einem verstärkt technologisch bestimmten, kostenintensiven Feld, durch kooperative Strategien den Unternehmen Hilfestellungen anzubieten.

Abschließend befasst sich das Gestaltungsfeld **Finanzen** mit den Gestaltungsfaktoren, welche ein langfristiges Überleben des Wirtschaftsklusters auch über den Zeitpunkt des Auslaufens öffentlicher Fördermittel hinaus, sicherstellen.

In jedem dieser Gestaltungsfelder existieren Gestaltungsfaktoren, welche in Abbildung 37 im Überblick dargestellt sind:

Produkt/ Markt	Management u. Organisation	(Geschäfts-) Prozesse	Mitarbeiter	Technische- Infrastruktur	Finanzen
• Stärkefeld/ Branche • Regionale Wirtschafts- struktur • Bestehen- de Koope- rationen und Liefer- verflech- tungen	• Organisations- struktur • Rechtsform • Mitgliedschaft • Institutionales Cluster- management • Kommuni- kation	• Visions- und Zielentwicklung • Partnerfindung • Projektprogramm Management • Netzwerk- entwicklung • Kooperations- projekte • Zurverfügung- stellung von Clusterdienst- leistungen	• Qualifizierung • Personelle Aspekte des institutionali- sierten Clustermana- gements • Clusterkultur	• Gebäude- infrastruktur • Informations- u. Kommuni- kationsinfra- struktur • (anlagen-) technische Infrastruktur • Verkehrs- infrastruktur	• Öffentliche Förder- gelder • Public Pri- vate Part- nerships • Sponsoring • Mitglieds- beiträge • Nutzungs- entgelte

Abbildung 37: Gestaltungsfaktoren in den einzelnen Gestaltungsfeldern eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Nachfolgend sind die einzelnen Gestaltungsfaktoren nach Gestaltungsfeldern gegliedert und näher erläutert.

7.1.2.1.1 Gestaltungsfeld Produkt/Markt

Im Folgenden wird das Gestaltungsfeld Produkt/Markt, welches die Herstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen und das damit bedingte marktwirtschaftliche Agieren umfasst, beschrieben.

Stärkefeld/ Branche:

Der Gestaltungsfaktor **Stärkefeld/ Branche** definiert in hohem Maße die anderen Gestaltungsfaktoren in diesem Gestaltungsfeld und ist aus diesem Grund von herausragender Bedeutung. Er wird durch folgende Indikatoren bestimmt:

- Ausmaß der regionalen Branchenkonzentrationen,
- Vorhandene Synergiepotenziale,
- Anzahl qualifizierter Lieferanten, Dienstleister und Arbeitskräfte am Standort,
- Vorhandene Bildungseinrichtungen.

Regionale Wirtschaftsstruktur:

Der Gestaltungsfaktor regionale Wirtschaftsstruktur betrachtet strukturelle Daten für die in Frage kommende Branche wie das Verhältnis der Anzahl von KMU zur Anzahl der Großunternehmen in der Region. Empirisch betrachtet profitieren KMU von Wirtschaftsklustern stärker, jedoch ist für den Erfolg eines Wirtschaftsklusters die Existenz von Großunternehmen in der Region sehr bedeutend. Die regionale Wirtschaftsstruktur wird weiters charakterisiert durch die Markt- und Kundenstrukturen sowie die allgemeine Wettbewerbssituation (Angebots- und Nachfragebedingungen, wachsender Markt oder Verdrängungswettbewerb, Wettbewerb über Preis, Technologie, Produktvielfalt, etc.).

Bestehende Kooperationen und Lieferverflechtungen:

Ein weiterer Gestaltungsfaktor sind bereits existente Kooperationen und bestehende Lieferverflechtungen, welche als Indikator für die Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit der ansässigen Unternehmen dienen und als Kristallisationskern für den Wirtschaftskluster dienen können. Diese zeigen auch das Potenzial kooperativer Ansätze zur Ausweitung auf andere Unternehmen.

Gestaltungsfeld Management und Organisation:

Dieses Gestaltungsfeld umfasst die Gestaltungsfaktoren Organisationsstruktur, Rechtsform, Mitgliedschaft, Management von Wirtschaftsklustern sowie Kommunikation.

Organisationsstruktur:

Dieser Gestaltungsfaktor umfasst einerseits Aspekte der Aufbauorganisation als auch des Aufbaus von Entscheidungsstrukturen. Im Sinne der Aufbauorganisation sind Leitungsgremien festzulegen und ausführende Organe zu bestimmen. Angepasste Entscheidungsstrukturen stellen sicher, dass für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsklusters wichtige Entscheidungen getroffen werden.

Rechtsform:

Der Gestaltungsfaktor Rechtsform geht mit der Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters einher. Auf die Vielzahl der möglichen Rechtsformen wird in Kapitel 7.2.2.1 noch speziell eingegangen.

Mitgliedschaft:

In diesem Gestaltungsfaktor ist zu regeln, welche Arten der Mitgliedschaft angeboten werden, welche Rechte und Pflichten sich aus einer Mitgliedschaft im institutionalisierten Wirtschaftskluster ergeben und welche vertragliche Regelungen für die Mitgliedschaft vorgesehen sind.

Institutionalisiertes Clustermanagement:

Dieser Gestaltungsfaktor ist ein Kernpunkt in Bezug auf institutionalisierte Wirtschaftskluster, da das Vorhandensein eines institutionalisierten Clustermanagements ein Kriterium für dessen Institutionalisierung ist. Wie schon mehrfach angesprochen, umfasst das institutionalisierte Clustermanagement nicht nur die Aufgaben eines „Clustermanagers“ (siehe 7.3.4), sondern ist angepasst an die Erfordernisse der unterschiedlichen Phasen der Entwicklung eines Wirtschaftsklusters zu sehen. Weitere Ausführungen zu diesem Gestaltungsfaktor finden sich in Kapitel 7.2.2.2 .

Kommunikation:

In Kooperationsnetzwerken spielt Kommunikation eine besondere Bedeutung. Diesem Umstand wird mit dem Gestaltungsfaktor Kommunikation Rechnung getragen, welcher sowohl die Kommunikationsaufgaben innerhalb des Netzwerkes als auch jene nach außen umfasst, jedoch nicht Fragen der technischen Kommunikation, welche im Gestaltungsfeld „Technische Infrastruktur“ getrennt behandelt werden.

7.1.2.1.2 Gestaltungsfeld (Geschäfts-)Prozesse

Visions- und Zielentwicklung:

Die Gestaltungsfaktoren Visions- und Zielentwicklung sind Startpunkt der nachfolgenden Vorgehensheuristik (siehe 7.1.3.5). Dabei wird die Entwicklung einer übergeordneten Vision für den Wirtschaftskluster und die Weiterentwicklung von konkreten Zielsetzungen, welche bereits beispielhaft in Abbildung 27 dargestellt wurden, in einem Gesamtmodell integriert.

Partnerfindung:

Dieser Gestaltungsfaktor umfasst das Finden und die Auswahl der richtigen Partner für die Clusterinitiative. Dabei steht die Identifikation und das Gewinnen von Personen/ Institutionen, welche für eine Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters förderlich sind, im Vordergrund.

Projektprogramm-Management:

Zur Beherrschung der Vielzahl der für eine erfolgreiche Clusterinitiative notwendigen Projekte und als Mittel zur Umsetzung der Vision für den Wirtschaftskluster bedarf es systematischer Strukturen hinsichtlich des Projektprogramm-Managements.

Netzwerkentwicklung:

Die Entwicklung eines Kooperationsnetzwerkes hängt ursächlich mit der erfolgreichen Durchführung konkreter Kooperationsprojekte zusammen. Durch den Aufbau von organisatorischen Strukturen, welche die Zusammenarbeit ermöglichen und fördern, lässt sich die Entwicklung des Netzwerks positiv beeinflussen.

Zurverfügungstellung von Clusterdienstleistungen:

Durch die Zurverfügungstellung bestimmter Dienstleistungen für die Mitgliedsinstitutionen wird versucht, zusätzlichen Nutzen für diese zu generieren und den Zusammenhalt des Wirtschaftsklusters zu stärken. Die konkreten Ausprägungen der möglichen Clusterdienstleistungen werden in Kapitel 7.3.4.1.4 näher erläutert.

7.1.2.1.3 Gestaltungsfeld Mitarbeiter

In diesem Gestaltungsfeld wird der Mensch unter dem Aspekt betrachtet, dass Institutionen nur dann kooperieren, wenn die Mitarbeiter dieser Organisationen kooperieren.

Qualifizierung:

Qualifizierung spielt im Gestaltungsfeld Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, um die beteiligten Mitarbeiter zu erfolgreichen in Kooperationen zu befähigen. Dies wird im Gestaltungsfaktor Qualifizierung abgebildet.

Personelle Aspekte des institutionalisierten Clustermanagements:

Weiters sind bei der Gestaltung des institutionalisierten Clustermanagements die personellen Aspekte von besonderer Bedeutung. Der Clustermanager übernimmt im Kooperationsnetzwerk oftmals die Aufgabe der „Personifizierung“ des Wirtschaftsklusters, um dem Konstrukt Wirtschaftskluster eine „menschliche Identität“ zu geben.

Clusterkultur:

Dem Gestaltungsfaktor „Clusterkultur“, also der gezielten Entwicklung und Förderung einer Kultur des kooperativen Umganges zwischen den Mitgliedsinstitutionen kommt ebenfalls eine sehr wichtige Funktion zu.

7.1.2.1.4 Gestaltungsfeld Technische Infrastruktur

Ergänzend zu dem in Kapitel 7.1.2.1.2 behandelten Gestaltungsfaktor „Clusterdienstleistungen“ steht in diesem Gestaltungsfeld die Zurverfügungstellung bzw. gemeinsame Nutzung einer an die Bedürfnisse der Mitgliedsinstitutionen angepassten Infrastruktur im Fokus der Betrachtung. Eine derartige Infrastruktur ist oftmals der Kristallisationspunkt für einen institutionalisierten Wirtschaftskluster.

Im Gestaltungsfeld „Technische Infrastruktur“ werden die für die Entwicklung des Wirtschaftsklusters notwendigen Infrastruktureinrichtungen behandelt.

Gebäudeinfrastruktur:

Ein Gestaltungsfaktor in diesem Gestaltungsfeld ist die Gebäudeinfrastruktur, wie z.B. die Unterbringung von Büros, gemeinsamen Besprechungs-, Schulungs- und Veranstaltungsräumlichkeiten oder sonstigen Dienstleistungseinrichtungen.

Mitunter kann eine Kooperation eine gemeinsame Büroinfrastruktur bedingen. So kann es z.B. aus Gründen der Effizienz oder des Wissenstransfers notwendig sein, die an der Kooperation beteiligten Personen der unterschiedlichen Partnerinstitutionen an einem bestimmten Ort zusammenzubringen. Dies kann den (vorübergehenden) Aufbau einer entsprechenden Büroinfrastruktur bedingen.

Informations- und Kommunikationsinfrastruktur:

Ein wichtiger Gestaltungsfaktor in diesem Gestaltungsfeld sind gemeinsame Kommunikations- und Informationssysteme. Wirtschaftskluster leben von intensivem Informationsaustausch und gut funktionierenden Kommunikationsbeziehungen. Die Umsetzung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters beginnt oftmals mit dem Aufbau einer gemeinsamen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur (IuK-Infrastruktur). Diese kann einerseits die Wahrnehmbarkeit des Wirtschaftsklusters nach außen unterstützen, wie z.B. ein gemeinsamer Internetauftritt, oder andererseits die Kooperation und die Kommunikationsprozesse innerhalb des Wirtschaftsklusters unterstützen, wie ein Clusterinformationssystem, ein „Cluster-Intranet“ oder ein „Cluster-Telekooperationssystem“.

Daher ist die Fähigkeit zum schnellen Aufbau von intra- und interorganisationaler Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten ¹⁴⁷ besonders wichtig.

(Anlagen-)technische Infrastruktur:

Mitunter können sich Wirtschaftskluster auch um das gemeinschaftliche Errichten und Nutzen einer Anlageninfrastruktur bilden. Derartige Infrastrukturfaktoren können z.B. ein gemeinsamer Fuhrpark oder gemeinsame Messgeräte darstellen. Dabei steht nicht unbedingt die Neuschaffung dieser Infrastruktur im Vordergrund. Oftmals wird auch auf bereits bestehende, eventuell nicht voll ausgelastete infrastrukturelle Kapazitäten anderer Mitgliedsinstitutionen zurückgegriffen.

Durch die kooperative Nutzung im Sinne eines „virtuellen Unternehmens“ können Investitions- und Betriebskosten geteilt und die Kosten für den einzelnen Nutzer reduziert bzw. erst die Möglichkeit der effizienten Nutzung geschaffen werden. Die daraus gewonnenen positiven Erfahrungen mit der konkreten Zusammenarbeit von Kooperationspartnern bilden oftmals die Grundlage für weitergehende Kooperationen in anderen Bereichen.

¹⁴⁷ vgl. Fuchs, M.: „Integriertes Projektmanagement für den Aufbau und Betrieb von Kooperationen: Eine Methodik“, Dissertation Hochschule St. Gallen, 1998, S. 33

Verkehrsinfrastruktur:

Durch den Wirtschaftskluster ergibt sich auch die Möglichkeit, vorhandene Defizite im Bereich der Verkehrsinfrastruktur aufzuzeigen und möglicherweise einer gemeinschaftlichen Lösung zuzuführen. Beispiele für eine derartige gemeinschaftliche Verkehrsinfrastruktur umfassen die Errichtung von Gleisanschlüssen, Straßen und Parkplätzen und kann z.B. auch die gemeinsame Nutzung von Geschäftsflugzeugen umfassen.

7.1.2.1.5 Gestaltungsfeld Finanzen

Der Faktor Finanzen ist ein vielfach unterschätzter Bereich von institutionalisierten Wirtschaftsklustern. Diese bedürfen einer genauen Finanzbedarfsplanung und es sollte bereits im Vorfeld abgeklärt werden, ob die dafür nötige Finanzierung gegeben ist.

Im Gestaltungsfeld Finanzen wird auf die finanzielle Ausstattung des institutionalisierten Wirtschaftsklusters eingegangen. Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Gestaltung der Finanzierung.

Öffentliche Fördergelder:

Für die Startaktivitäten müssen meist öffentliche Fördergelder herangezogen werden. Dabei sollte aber von Beginn an die meist beschränkte Dauer öffentlicher Fördermittel miteingeplant werden.

Public-Private Partnerships:

Die öffentlichen Fördergelder werden meist durch Zusatzfinanzierungen im Sinne eines Public-Private Partnerships ergänzt.

Sponsoring:

Mitunter werden private Sponsorbeiträge von Institutionen, welche an der Entwicklung eines Wirtschaftsklusters interessiert sind wie z.B. Banken und Versicherungen, als zusätzliche Finanzierung eingebracht.

Mitgliedsbeiträge:

Langfristig ist meist eine zumindest teilweise Selbstträgerschaft des Wirtschaftsklusters anzustreben, was Mitgliedsbeiträge erforderlich macht.

Nutzungsentgelte:

Eine weitere Möglichkeit um zu Einnahmen zu gelangen sind Nutzungsentgelte für gemeinsame Infrastruktur oder angebotene Dienstleistungen.

7.1.2.2 Die 6 Gestaltungsfelder im Phasenspiel

Die in diesem Abschnitt ausgeführten Gestaltungsfaktoren stellen eine inhaltliche „Landkarte“ für die Gestaltung institutionalisierter Wirtschaftskluster dar. Im Weiteren werden diese auf Abhängigkeiten in Bezug auf die Entwicklungsphasen. Dabei können einzelne Gestaltungsfaktoren phasenübergreifend auftreten. In Abbildung 38 wird die Interdependenz zwischen den Gestaltungsfaktoren und Phasen dargestellt. Die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Gestaltungsfaktoren in den unterschiedlichen Phasen wird in weiterer Folge durch Fettdruck/ Normaldruck symbolisiert.

Phase	Produkt/ Markt	Management u. Organisation	(Geschäfts-) Prozesse	Mitarbeiter	Technische- Infrastruktur	Finanzen
I n i t i e r u n g	• Stärkefeld/ Branche • Regionale Wirtschafts- struktur • Bestehen- de Koope- rationen und Liefer- verflech- tungen	• Institutionalisiertes Clustermanagement • Kommunikation	• Visions- und Zielentwicklung • Partnerfindung			• Öffentliche Fördergelder • Public Private Partnerships • Sponsoring
K o n z e p t i o n		• Organisationsstruktur • Rechtsform • Mitgliedschaft • Institutionalisiertes Clustermanagement • Kommunikation	• Partnerfindung • Projektprogramm-Management • Netzwerkentwicklung • Kooperationsprojekte	• Personelle Aspekte des Clustermanagements • Clusterkultur	• Informations- und Kommunikationsinfrastruktur	• Öffentl. Fördergelder • Public Private Partnerships • Sponsoring
U m s e t z u n g		• Organisationsstruktur • Rechtsform • Mitgliedschaft • Institutionalisiertes Clustermanagement • Kommunikation	• Projektprogramm-Management • Netzwerkentwicklung • Kooperationsprojekte • Zurverfügungstellung von Clusterdienstleistungen	• Qualifizierung • Clusterkultur • Personelle Aspekte des Clustermanagements	• Gebäudeinfrastruktur • Informations- und Kommunikationsinfrastruktur • technische Infrastruktur • Verkehrsinfrastruktur	• Public Private Partnerships • Mitgliedsbeiträge • Nutzungsentgelte

Abbildung 38: Gestaltungsfaktoren im Ablauf der Phasen

7.1.3 Vorgehen

Die in Abbildung 38 dargestellten Gestaltungsfaktoren im Ablauf der Phasen sind bereits auf die dritte Komponente des situativen Ansatzes, das Vorgehen, ausgerichtet. Im Weiteren werden nun partikulär, die in Kapitel 7.1.2 dargestellten Gestaltungsfaktoren institutionalisierter Wirtschaftskluster in Bezug auf vorgehensrelevante Aspekte untersucht. Ergebnis ist eine phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen institutionalisierte Wirtschaftskluster.

7.1.3.1 Phasenorientiertes Vorgehen

Wie bereits in Kapitel 6.4 ausgeführt, soll die Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters einer phasenorientierten Betrachtung unterzogen werden. Im Folgenden wird eine phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern vorgestellt, welches auf das Modell von Wojda aufbaut und die bereits in Kapitel 6.4 beschriebenen 3 Phasen

- Phase I (Initiierung),
- Phase II (Konzeption),
- Phase III (Umsetzung),

unterscheidet. Diese Vorgehensheuristik orientiert sich an den obigen drei Phasen dahingehend, dass für die, in Kapitel 7.1.1.1 definierten Sachziele und die unterschiedlichen Phasen Aufgaben definiert werden, welche zur Erreichung der Sachziele erfüllt werden müssen. Dabei wird von folgendem Aufgabenbegriff ausgegangen:

„Aufgaben sind die zu erfüllenden Funktionen eines Arbeitssystems.“¹⁴⁸

Eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Sachziel“ und den zur Erreichung des Sachziels notwendigen „Aufgaben“ ist mitunter schwierig. Als Anhaltspunkt kann hier gelten, dass *Ziele ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand oder Endpunkt einer Entwicklung* ist (vgl. 5.1.2.3), also abstrakterer Natur sind, während Aufgaben konkrete Anweisungen zur Zielerreichung darstellten.

¹⁴⁸ Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe März 2003, S. OM 4

7.1.3.2 Iterativ-rekursives Vorgehen

Im Gegensatz zu den in Kapitel 6.3 vorgestellten Vorgehensmodellen wird von einer linearen Abfolge von Ablaufschritten abgegangen, da dies den praktischen Erfahrungen beim Aufbau von Kooperationsnetzwerken widerspricht. Insbesondere in Phase I (Initiierung) und Phase II (Konzeption) laufen oftmals eine Vielzahl von Aktivitäten simultan ab, beeinflussen sich gegenseitig und machen ein iterativ-rekursives Vorgehen nötig.

7.1.3.3 Top-down und bottom-up Vorgehen

Die im Weiteren vorgestellte Vorgehensheuristik beruht konzeptionell auch auf dem in Kapitel 6.1 behandelten Modell zur Umsetzung der Strategie in Form von Projekten. Die darin zum Ausdruck gebrachte Vorgehensweise, einerseits eine Vision für einen Wirtschaftskluster „top-down“ über die Strategie und andererseits „bottom-up“ von bereits existierende Ideen und Einzelinitiativen im Zuge der Projektprogrammabildung zu verbinden, eignet sich hervorragend als Rahmenmodell für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern.

7.1.3.4 Aufgaben für das Management institutionalisierter Wirtschaftskluster

Für jede der beschriebenen Phasen ergeben sich aus den Sachzielen unterschiedliche Aufgaben, die zu bewältigen sind. Wie bereits in Kapitel 7.1.1.1 beschrieben, sollen aus den operationalen Sachzielen jene Aufgaben abgeleitet werden, welche zur Erreichung der operationalen Sachziele durchzuführen sind:

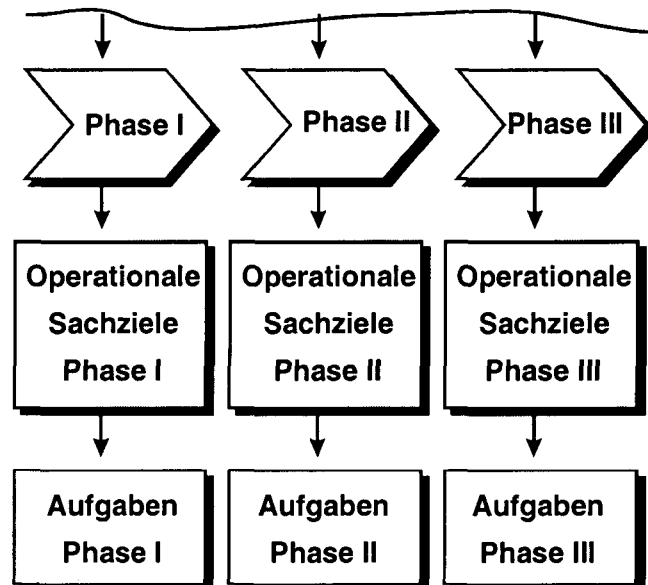


Abbildung 39: Ableitung der Aufgaben des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster aus den nach Phasen gegliederten operativen Sachzielen

Diese sind in den nachfolgenden Abbildungen nach Phasen geordnet dargestellt:

Phasen	Sachziele	Aufgaben
Phase I: Initiierung	<u>Bildung einer schlagkräftigen Clusterinitiative</u>	
	→ Entwicklung einer tragfähigen Vision für den Wirtschaftskluster (Visionen)	• Definition der Ziele und des Nutzens der Clusterinitiative - Darstellung der Ausgangssituation - Durchführung eines Zielfindungsprozesses für die Gesamtinitiative - Definition der übergeordneten Ziele - Abschätzung des zu erwartenden Nutzens der Initiative • Festlegung des Inhalts der Clusterinitiative - Definition des (Makro-) Inhalts des Wirtschaftsklusters - Festlegung auf Branchen/ Regionen • Auswahl der Organisationsform
	→ Finden der richtigen Partner (Partnersuche)	• Bewusstseinsbildung und Akzeptanz - Definition von Kategorien potenzieller Kooperationspartner - Suche nach Leitpartnern und Verbündeten - Motivation von Leitfiguren und Meinungsbildnern • Erweiterung der Gruppe von Akteuren - Verbreiterung der Initiative - Einbindung von Meinungsbildnern und Branchenführern
	→ Ausrichtung der Clusterinitiative an den Bedürfnissen des Marktes und zukünftiger Mitgliedsinstitutionen (Markt-/Bedarfsanalyse)	• Analyse des Stärkefelds - Analyse der Entwicklungsfähigkeit einer Branche/ Region - Erstellung von Umfeldanalysen und Vorstudien • Marktanalyse • Benchmarking vergleichbarer Aktivitäten und von „Best Practices“ („High Performance Networks“)
	→ Sicherung der Finanzierung für die Initiierung und Konzeption sowie Finanzplanung für die Umsetzung (Finanzierung)	• Sicherstellung der Finanzierung der Startaktivitäten • Erstellung der Finanzplanung für die Umsetzungsphase
	→ Entwicklung eines Leitbilds für den Wirtschaftskluster (Leitbild für Wirtschaftskluster)	• Erarbeitung eines Masterplans - Erstellung der strategischen und konzeptionellen Ausrichtung der Clusterinitiative - Erarbeitung von Vorhaben- und Arbeitsprogrammen

Abbildung 40: Ableitung der Aufgaben der Initiierungsphase

Phasen	Sachziele	Aufgaben
Phase II: Konzeption	<u>Entwicklung von Projektprogrammen zur Verbindung des Leitbildes mit Einzelinitiativen</u>	
	→ Definition der Ziele und der erwarteten Nutzen der Projektprogramme (Ziele/ Nutzen)	• Festlegung von Zielen für unterschiedliche Projektprogramme • Abschätzung des zu erwartenden Nutzens
	→ Finden geeigneter Partner zur Umsetzung des jeweiligen Projektprogramms (Partner)	• Identifikation geeigneter Partner für die unterschiedlichen Projektprogramme und Projekte • Motivation und Involvierung der Partner
	→ Festlegung des Inhaltes der Projektprogramme (Inhalt)	• Detaillierte Formulierung von Projektprogrammen • Inhalt und Leistungsumfang der Projektprogramme definieren • Erfassung von bereits existierenden Projekten • Auswahl und Zuordnung zu den Projektprogrammen • Definition neuer Projekte • Ressourcenabschätzungen treffen • Entwicklung eines Projektprogramms zum Aufbau der institutionellen Clusterorganisation
	→ Entwicklung angepasster Vorgehensmodelle (Vorgehen)	• Erarbeitung von Vorgehensanweisungen für die Abwicklung der Projektprogramme - „einheitliches Vorgehen wo möglich“ - „situative Anpassung des Vorgehens wenn nötig“ • Erstellung eines Vorgehensplans zum Aufbau der institutionellen Clusterorganisation
	→ Aufbau der Makroorganisation zur Abwicklung der Projektprogramme (Makroorganisation)	• Erstellung eines systematisierten Projektportfolios • Entwicklung eines Projektscoreingsystems zur Projektauswahl • Erarbeitung eines Systems zur Projektevaluierung
	→ Sicherung der Finanzierung der Projektprogramme (Finanzierung)	• Erarbeitung einer detaillierten Finanzbedarfsplanung zur Umsetzung der Projektprogramme • Erarbeitung unterschiedlicher Modelle zur Finanzierung • Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten für die Projektprogramme und die Umsetzungsphase

Abbildung 41: Ableitung der Aufgaben der Konzeptionsphase

Phasen	Sachziele	Aufgaben
Phase III: Umsetzung	<u>Etablierung eines Wirtschaftsklusters</u>	
	→ Entwicklung einer institutionellen Clusterorganisation (Clusterorganisation)	• Aufbau von Organisationsstrukturen - Bestellung eines Clustermanagers - Wahl der Rechtsform - Installierung von Leitungsgremien • Aufbau einer Büro- und informationstechnischen Infrastruktur
	→ Implementierung der Projektprogramme und Projekte (Makroorganisation)	• Initiierung von Pilotprojekten • Überwachung der Programme und Projekte • Erfolgsmessung
	→ Management des laufenden Betriebs (laufender Betrieb)	• Gewinnung von weiteren Mitgliedsinstitutionen • Öffentlichkeitsarbeit • Initiierung von Betriebsansiedlungen • Erbringung von Qualifizierungsangeboten und Serviceleistungen • Verbindung mit anderen Netzwerken/ Internationalisierung • Überführung in die Selbstträgerschaft • Weiterentwicklung der institutionalisierten Clusterorganisation • Innovationsmanagement

Abbildung 42: Ableitung der Aufgaben der Umsetzungsphase

Die dargestellten Aufgaben, welche einen Rahmen für die nachfolgende Vorgehensheuristik darstellen sollen, sind im Sinne einer idealisierten Aufgabengliederung zu verstehen. Dabei konnte natürlich nicht auf jede in diesem Zusammenhang denkbare Rücksicht genommen werden.

7.1.3.5 Phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern

Im Folgenden wird eine phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen von institutionalisierten Wirtschaftsklustern vorgestellt. Diese wurde aus den in Abbildung 40 bis Abbildung 42 dargestellten Sachzielen und den daraus deduzierten Aufgaben abgeleitet.

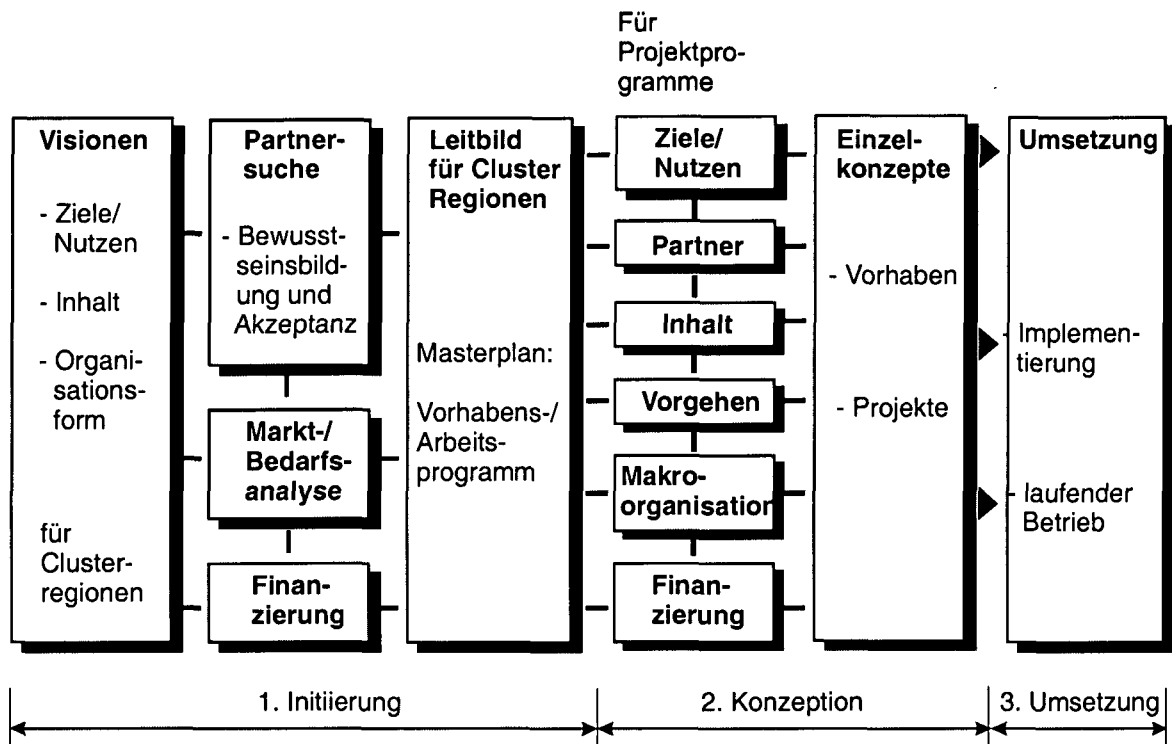


Abbildung 43: Phasenorientierte Vorgehensheuristik zum Managen institutionalisierter Wirtschaftskluster

Wie in Kapitel 7.1.3.2 erläutert, wird in dieser Vorgehensheuristik von einer linearen Abfolge von Ablaufschritten abgegangen; das generelle Vorgehen orientiert sich an einer iterativ-rekursiven Vorgehensstrategie. Ein diskretes Fortschreiten hinsichtlich der Phasen von der linken zur rechten Seite hin, liegt jedoch zugrunde.

7.1.3.5.1 Phase I – Initiierung

Vision:

Am Beginn der Initiierungsphase steht die Idee der Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters. Diese Idee wird meist von einzelnen oder einem kleinen Kreis von Personen zu einer tragfähigen Vision für einen Wirtschaftskluster weiterentwickelt und konkretisiert. Die Konkretisierung erfolgt durch die Definition von Zielen und erwartetem Nutzen der Clusterinitiative. Dazu müssen in einem möglichst breiten „bottom-up“ Zielfindungsprozess, welcher die zukünftigen Mitgliedsinstitutionen mit der Clusterinitiative verbindet, ein Zielkatalog erarbeitet werden. Dieser Prozess beinhaltet, ausgehend von der Darstellung der Ausgangssituation, die übergeordneten Ziele und Nutzen der Initiative sowie operationalisierte Unterziele.

Aus den übergeordneten Zielen wird die strategische Ausrichtung des Wirtschaftsklusters erarbeitet und danach die Inhalte der Clusterinitiative bezüglich Branche und Region festgelegt. Weiters muss die Organisationsform des institutionalisierten Wirtschaftsklusters auf ihre Eignung hin für die Initiative überprüft werden. Dies hängt von regionalen Randbedingungen wie dem Vorhandensein einer bestimmten Branchenkonzentration, dem Willen zur Kooperation bei zumindest einem Teil der Unternehmen und nicht zuletzt vom Willen der politischen Entscheidungsträger, eine derartige Clusterinitiative zu unterstützen, ab.

Partnersuche:

Simultan zu diesen grundlegenden Überlegungen hinsichtlich der Vision, der strategischen Ausrichtung sowie den konkreten Zielen und Nutzen und den sich daraus ergebenden Inhalten, wird mit der Suche nach den richtigen Partnern und Partnerinstitutionen begonnen. Dabei sollten Kategorien von potenziellen Kooperationspartnern, wie¹⁴⁹:

Public:

- Governmental:
 - EU,
 - Bund/Ministerien,
 - Länder,
 - Bezirke,
 - Gemeinden.
- Öffentliche Institutionen:
 - Interessensvertreter (z.B. WKÖ, AK),
 - Förderungsfonds,
 - Universitäten, Krankenhäuser, OeNB,

Private:

- Unternehmen (Industrie, Finanzdienstleister, Handel, Gewerbe, etc. ...),
- Non Governmental Organizations (NGOs):
 - Interessensvertreter (z.B. VÖI, ÖGB, ...),
 - Diverse Vereine,

definiert werden.

¹⁴⁹ Wojda, F.: „Ein Rahmenmodell für Public Private Partnership und dessen Anwendung in der Wirtschaftsentwicklung“, *Alpbacher Technologiegespräche, Alpbach, 2002, S. 6*

Im Weiteren müssen Leitpartner für die Clusterinitiative gewonnen werden. Dies sind Organisationen mit der richtigen strategischen Ausrichtung, aber auch Personen mit dem nötigen Einfluss, um eine Institutionalisierung mit der nötigen Durchschlagskraft voranzutreiben. Nach der Identifikation derartiger „Leitpartner“ müssen diese auch von der Tragfähigkeit der Idee und dem Synergiepotenzial eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters überzeugt werden.

Konnten derartige Leitpartner oder „Fahnenträger“ gewonnen werden, wird meist eine Konsortialbildung zur Verbreiterung der Initiative angestrebt. Aus den vorher erstellten Kategorien potenzieller Kooperationspartner werden „Verbündete“ ausgewählt, die im Sinne von „Meinungsbildnern“ die Initiative bei den einzelnen Interessensgruppen einbringen sollen, um diese zur Mitarbeit zu gewinnen. Dabei ist besonders auf das Engagement von Branchenführern als Leitunternehmen zu achten, da dies die spätere Akzeptanz bei anderen Unternehmen erhöht. Initiativen, die am Ende der Initiierungsphase „nur“ von Institutionen, welche nicht dem Marktdruck unterliegen wie z.B. Fördergesellschaften, Verbänden, Gebietskörperschaften, etc. getragen werden, können bei der späteren Einbindung von Unternehmen sicherlich auf Schwierigkeiten stoßen.

Markt-/ Bedarfsanalyse:

In Bezug auf die Partnersuche ist eine gründliche Markt- und Bedarfsanalyse mit entsprechenden Vorstudien und Umfelduntersuchungen äußerst hilfreich. Institutionalisierte Wirtschaftskluster begründen sich fast immer auf bereits vorhandene Stärkefelder in bestimmten Branchen und Industrien. Im Rahmen einer Markt- und Bedarfsanalyse sollte das Stärkefeld, auf welches der institutionalisierte Wirtschaftskluster aufbauen soll, auf seine Entwicklungsfähigkeit mit Hilfe eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters untersucht werden. Als Systematik für eine derartige Analyse empfiehlt sich eine Analyse anhand Porters Diamant (vgl. Kapitel 3.3.3). Wie bereits erläutert, unterscheidet Porter folgende Bestimmungsfaktoren, welche im Sinne von Umfeldbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen fördern oder behindern. Diese Bestimmungsfaktoren sind:

- Faktorbedingungen,
- Nachfragebedingungen,
- Verwandte und unterstützende Branchen,
- Firmenstrategie, Struktur und Wettbewerb,

Weitere Einflussfaktoren sind Zufall und staatliche Politik.

Im Rahmen einer Vorstudie zur Bedarfsplanung eines regionalen Wirtschaftsklusters können die oben erwähnten Bestimmungsfaktoren in Bezug auf die Branche und die Region analysiert werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters abzuschätzen. Darüber hinaus können Umfeldanalysen der Branche und der Region folgende Aspekte speziell behandeln:

- **Makrotrends:** Dies umfasst die Analyse genereller Entwicklungen der Branche sowie die Einbettung des Wirtschaftsklusters in die Gesamtwirtschaft.
- **Technologie:** Vorhandene Technologien sowie zu erwartende technologische Entwicklungen sollen auf ihre Relevanz für den Wirtschaftskluster abgeschätzt werden. Dabei ist auch zu überprüfen, welchen Entwicklungs- und Produktlebenszyklen diese Technologien und die Branche als Ganzes unterliegt und wie der Wirtschaftskluster den kooperierenden Firmen beim Zugang zu diesen Technologien unterstützen kann.
- **Regionale sowie regional- und wirtschaftspolitische Aspekte:** Hier geht es darum, regionale Stärken und Schwächen abzuschätzen sowie regionale Entwicklungsstrategien, regionalpolitische Impulse sowie regionale Fördermaßnahmen festzulegen.

Finanzierung:

Weiters muss die Finanzierung der Initiierungs- und Konzeptionsphase gesichert und die Finanzplanung für die Umsetzungsphase erstellt werden. Die Finanzierung der ersten beiden Phasen erfolgt meist durch Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen. Als weitere Möglichkeit der Finanzierung und dabei nicht nur zur Errichtung einer gemeinsamen Infrastruktur kommt auch die Möglichkeiten eines Public Private Partnerships in Frage. Dies muss nicht unbedingt die Zurverfügungstellung finanzieller Mittel bedeuten, denn auch Naturalleistungen wie die Freistellung von Personalkapazitäten für den Aufbau des Wirtschaftsklusters oder die Zurverfügungstellung von Büroräumen sind oftmals sehr hilfreich. Als zusätzliche Finanzierungsquelle können auch private Sponsorbeiträge, von an der Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters interessierten Institutionen, wie z.B. Banken und Versicherungen, eingebracht werden.

In einem zweiten Schritt ist die Finanzplanung der Umsetzungsphase zu erstellen. Je nachdem, ob eine zumindest teilweise Selbstträgerschaft des Wirtschaftsklusters angestrebt wird, sind Mitgliedsbeiträge einzuheben. Diese können einheitlich für alle Mitgliedsorganisationen oder nach deren Größe gestaffelt sein. Eine weitere Möglichkeit zu Einnahmen zu gelangen, sind Nutzungsentgelte für gemeinsame Infrastruktur oder angebotene Dienstleistungen.

Leitbild für die Cluster-Region:

Am Ende der Initiierungsphase sollte ein Leitbild für die Cluster-Region erstellt werden. Dieses Leitbild enthält neben Plänen für die strategische und konzeptionelle Ausrichtung als zentralen Bestandteil einen Masterplan. Die Inhalte eines derartigen Masterplans sind:

- vollständige Darstellung der Inhalte (Projektprogramme, Vorhaben und Projekte),
- Abgrenzung und Bündelung der Inhalte,
- Abwicklungsbezogene Gesamtdarstellung der Aktivitäten in den unterschiedlichen Phasen,
- Schnittstellenmanagement zwischen Projektprogrammen, Vorhaben und Projekten zur Umwelt,
- Ermittlung des Ressourcenbedarfs,
- Klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten,
- Transparenz hinsichtlich Abwicklung in Bezug auf Projektstatus und Projektverlauf.

Der Masterplan beinhaltet neben den ausgearbeiteten Vorhabens- und Arbeitsprogrammen für den Aufbau des institutionalisierten Wirtschaftsklusters folgende Punkte:

- systematische Beschreibung der Vorhaben und Projekte innerhalb der festgelegten Projektprogramme,
- Beschreibung der Rahmenbedingungen und Problembereiche je Projektprogramm,
- Darstellung der Abhängigkeiten zwischen den Vorhaben/Einzelprojekten innerhalb der Projektprogramme,
- globale Abschätzung des Ressourcenbedarfes für den Gesamtplanungshorizont,
- Festlegung der Verantwortlichen,
- Projektstatus laufender Einzelvorhaben,
- Beschreibung der Schnittstellen zu anderen Bereichen,
- einzusetzende Steuerungs- und Controllinginstrumente.

7.1.3.5.2 Phase II – Konzeption

Ziele/Nutzen:

Gemeinsam mit den Leitpartnern werden die Ziele und der zu erwartete Nutzen für die unterschiedlichen Projektprogramme des zukünftigen institutionalisierten Wirtschaftsklusters erarbeitet.

Die klare Darstellung des Nutzens für die Partnerinstitutionen entscheidet auch über deren späteres Engagement bei Kooperationsprojekten und bedarf deswegen besonderer Beachtung.

Partner:

Zur Umsetzung müssen für die unterschiedlichen Projektprogramme und Projekte geeignete Partner identifiziert und für die Mitarbeit im Wirtschaftskluster gewonnen werden. Die intensive Motivation und umfassende Involvierung der Partner entscheidet in hohem Maße über den späteren Erfolg der Projektprogramme und Projekte. Erfolgreiche Kooperationsprojekte sind die elementaren Bausteine für Kooperationsnetzwerke und haben maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der gesamten Netzwerkbildung. Daher sind Hilfestellungen wie Plattformen für das Finden von Partnern, gerade für Pilotprojekte, äußerst wichtig.

Inhalt:

Gemeinsam mit den jeweiligen Partnern werden die Inhalte der Projektprogramme festgelegt. Dabei werden, ausgehend von den zuvor definierten Zielsetzungen und den zu erwarteten Nutzen, die Projektprogramme detailliert ausformuliert sowie Inhalt und Leistungsumfang der Projektprogramme definiert. Weiters werden bereits existierende Projekte erfasst, ausgewählt und den jeweiligen Projektprogrammen zugeordnet sowie neue Projekte definiert. Diese Projektprogramme enthalten konkrete Kooperationsprojekte, welche die Kernaktivität der meisten institutionalisierten Wirtschaftskluster sind. Eines der Projektprogramme sollte den Aufbau der institutionellen Clusterorganisation (siehe Kapitel 7.2.2) zum Inhalt haben.

Abschließend werden Ressourcenabschätzungen zur Durchführung der Projektprogramme getroffen.

Vorgehen:

Für die Abwicklung der Projektprogramme sollen angepasste Vorgehensmodelle erarbeitet werden. Dabei soll dem Grundsatz „einheitliches Vorgehen wo möglich“ und „situative Anpassung wo nötig“ gefolgt werden.

Makroorganisation:

Weiters soll durch den Aufbau einer Makroorganisation für das Projektprogramm Management die effiziente und effektive Abwicklung der Projektprogramme gewährleistet werden. Diese Makroorganisation umfasst die

- Erarbeitung von Kommunikationsstrukturen,
- Initiierung von Angeboten zum Projekt- und Programmcoaching,
- Aufbau eines Systems zum Projektcontrolling und zur Projektevaluierung.

Finanzierung:

In dieser Phase muss auch die Finanzierung der Projektprogramme einschließlich des Aufbaus der Clusterorganisation sichergestellt werden. Dazu bedarf es einer detaillierten Finanzbedarfsplanung zur Umsetzung der Projektprogramme und diese sollte die detaillierte Finanzplanung der Aufbauaktivitäten sowie 1-2 Jahre der Umsetzungsphase enthalten.

Es müssen geeignete Finanzierungsmöglichkeiten, welche die Finanzierung der Umsetzungsphase sicherstellen, erschlossen werden. Oftmals zeigt sich, dass die Willigkeit öffentlicher Stellen Fördergelder zur Verfügung zu stellen, umschlagen kann und mit zunehmender Dauer der Aufbauaktivitäten sinkt. Um auch ein Versiegen öffentlicher Förderungen überstehen zu können, sollte von Beginn der Initiative an eine mögliche (Teil)-Selbstträgerschaft des institutionalisierten Wirtschaftsklusters durch Mitgliedsbeiträge, Nutzungsentgelte und Sponsorbeiträge eingeplant werden.

Einzelkonzepte:

Durch die Umsetzung der in den Programmen abgebildeten Vorhaben und Projekte wird der Wirtschaftskluster für die einzelne Mitgliedsinstitution greifbar und generiert Nutzen für diese. Dies umfasst die Weiterentwicklung bereits existierender Kooperationsprojekte als auch die Umsetzung neuer Projekte. Dadurch gewinnt die Initiative Akzeptanz bei den Unternehmen was in der nachfolgenden Umsetzungsphase von größter Bedeutung ist.

7.1.3.5.3 Phase III – Umsetzung

Umsetzung:

Der Beginn der Umsetzungsphase ist durch die Implementierung der Projektprogramme und der darin enthaltenen Vorhaben und Projekte gekennzeichnet. Eines der Projektprogramme hat den Aufbau der institutionalisierten Clusterorganisation zum Inhalt. Wie in Kapitel 7.2 noch näher ausgeführt wird, kennzeichnet einen institutionalisierten Wirtschaftskluster das Vorhandensein eines rechtlich-organisationalen Trägers, eines institutionalisierten Managements sowie einer organisationalen und technischen Kooperationsinfrastruktur.

Der Aufbau der Clusterorganisation beginnt oftmals mit der Bestellung eines Clustermanagers, welcher die Institution „Wirtschaftskluster“ personifizieren soll. In weiterer Folge übernimmt der Clustermanager, häufig unter Zuhilfenahme von zusätzlichem internen oder externen Personal, die meisten operativen Agenden des Managements des Wirtschaftsklusters. Daneben ergeben sich auch personelle Aspekte durch die Installierung von Leitungsgremien, welche abhängig von gewählten Rechtsform des institutionalisierten Wirtschaftsklusters unterschiedliche Ausprägungen haben können.

Gerade die Wahl der Rechtsform hat eine ursächlich mit der Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters zu tun und bedarf eingehender Überlegungen. Für die Möglichkeiten bezüglich der Rechtsformen für institutionalisierte Wirtschaftskluster in Österreich siehe Kapitel 7.2.2.1.

Gleichzeitig wird mit dem Aufbau einer Büro- und informationstechnischen Infrastruktur begonnen. Dabei umfasst die Büro-Infrastruktur meist nur Minimalerfordernisse. Die informationstechnische Infrastruktur kann mannigfaltige Intra- und Internet Angebote wie die Bereitstellung von Cluster-Mitgliedsverzeichnissen, Newsletter mit Branchen- und Fachinformation, Plänen für Ausbildungsveranstaltungen sowie Plattformen zur Projektpartner- und Personalvermittlung als auch Plattformen, welche die Zusammenarbeit in Projekten und Projektprogrammen fördern, umfassen.

So ist eine der vordringlichsten Aufgaben zu Beginn der Umsetzungsphase die umfassende Information und Kommunikation mit potentiellen Mitgliedsinstitutionen über die Ziele und Nutzen der Clusterinitiative. Die Gewinnung weiterer Mitglieder und damit der Verbreiterung der Mitgliedsbasis ist für den nachhaltigen Erfolg des Wirtschaftsklusters essenziell.

Im Rahmen von Pilotaktivitäten werden erste Kooperationsprojekte initiiert und umgesetzt. Mit der erfolgreichen Durchführung von Kooperationsprojekten sollen Referenzprojekte geschaffen werden, welche als Vorzeigebispiel dienen können. Nachfolgend muss durch genaue Überwachung der Programme und Projekte und durch eine Erfolgsmessung die Wirksamkeit der Maßnahmen sichergestellt werden.

In dieser Phase sollten auch erste Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen angeboten werden. Derartige Veranstaltungen sollen auch gezielt den Wissensaustausch zwischen den Mitgliedsinstitutionen fördern. Darüber hinaus sollen durch die Initiierung spezieller, auf die Anforderungen der Mitglieder zugeschnittene Serviceleistungen, wie Beratungs- und Informationsdienstleistungen oder durch die Zurverfügungstellung spezialisierter Infrastrukturleistungen ein sichtbarer Nutzen für diese erzeugt werden. Gerade die Erbringung der oben erwähnten Qualifizierungsangebote und Serviceleistungen für die Mitgliedsinstitutionen erhöht zu einem späteren Zeitpunkt die Bereitschaft der Institutionen, für eine Mitgliedschaft im Wirtschaftskluster auch finanzielle Beiträge zu leisten.

Weiters sollten auch erste öffentliche Veranstaltungen organisiert werden, um die Existenz des Wirtschaftsklusters öffentlichkeitswirksam zu dokumentieren. Gerade in dieser Phase ist das Thema Öffentlichkeitsarbeit ein zentrales Thema, um auch periphere Unternehmen für eine Mitgliedschaft in der Clusterinitiative zu gewinnen sowie die Leistungsfähigkeit der Unternehmen darzustellen und die Region bekannt zu machen. In dieser Phase können auch erste Aktivitäten zur Initiierung von zusätzlichen Betriebsansiedlungen fallen.

Unter dem Titel „Internationalisierung und Vernetzung“ sollen zusätzlich Verbindungen mit anderen Netzwerken aufgebaut werden, um Erstarrungen zu verhindern und zusätzliche Initiativen von außen einzubringen.

In diese Phase fällt meist auch die Überführung des Wirtschaftsklusters in eine zumindest teilweise finanzielle Selbstträgerschaft. Daher bedarf es oftmals auch einer Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen, um den Anforderungen, die eine Selbstträgerschaft mit sich bringt, gerecht zu werden. Diesbezüglich ist auch eine Erfolgsmessung der bisherigen Aktivitäten notwendig, um den veränderten Wünschen und Ansprüchen der Mitgliedsinstitutionen Rechnung tragen zu können.

Ist der Wirtschaftskluster aufgebaut und sowohl nach innen als auch nach außen etabliert, kann die Clusterorganisation im Sinne einer übergeordneten Serviceorganisation weiter entwickelt werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie der Wirtschaftskluster in seiner strategischen Position verbessert werden kann.

7.2 Institutionale Aspekte des Managements institutionalisierter Wirtschaftscluster

Mit dem *Management als Institution* bezeichnet man jene Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen und Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenz haben (vgl. Kapitel 4.1.2). Einen Wirtschaftscluster zu institutionalisieren bedeutet in diesem Sinne, ausgehend von einer (Kern-)Gruppe von Akteuren, diese organisatorisch und rechtlich in einer Institution zu vereinigen.

In diesem Kapitel werden zuerst grundlegende Gesichtspunkte der Institutionalisierung und des Entwicklungsprozesses einer Institution, wie der eines institutionalisierten Wirtschaftsclusters, dargestellt. Darauf aufbauend werden die institutionalen Aspekte des Managements von institutionalisierten Wirtschaftsclustern und deren Veränderung im Ablauf der Phasen dargestellt und abschließend wird ein Überblick über die möglichen Rechtsformen eines institutionalisierten Wirtschaftsclusters gegeben.

7.2.1 Regionale Institutionalisierungsprozesse

Einen Ansatz bezüglich der Institutionalisierung von Wirtschaftsclustern liefert die Raumplanung und die mit diesem verwandten Bereich der Wirtschaftsgeographie. Dabei wurde nicht die Institutionalisierung von Wirtschaftsclustern per se untersucht, wobei diese als Phänomene erwähnt wurden, sondern die Institutionalisierung von Regionen.

„Dieses kommunikative Konstrukt „Region“ ist eine Voraussetzung für die Etablierung institutioneller Strukturen, die an den räumlichen Bezugsrahmen der sozialen Praxis gebunden und damit gleichsam regional verankert sind. Dabei treten verschiedenste Formen kollektiven Handelns auf, die von formellen Institutionen wie regionalen Wirtschaftsvereinigungen bis zu institutionellen Praktiken (Konsultations- und Informationsvereinbarungen zwischen institutionellen Akteuren auf regionaler Ebene) und regionalen Interaktionen lokaler Vereine reichen können. Damit erhält die Region auch eine institutionelle Gestalt.“ ¹⁵⁰

¹⁵⁰ Weichart, P.: „Designerregionen – Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs?“ – in: „Informationen zur Raumentwicklung“, 9/10. 2000, S. 549-566, S. 557

Weichhart sieht als Startpunkt für die „Institutionalisierung einer Region“ die sozialen und kommunikativen Beziehungen zwischen den regionalen Akteuren. Somit geht es bei dem oben beschriebenen Institutionalisierungsprozess um die auf Dauer angelegte Integration und Koordination der Akteure.

„Das zentrale Problem besteht also darin, eine quasi-gebietskörperschaftliche Struktur zu entwickeln, die eine Institutionalisierung und Bündelung von Management-, Marketing- und Entwicklungsaktivitäten für den räumlichen Bereich aktueller und potenzieller sozioökonomischer Interaktionen ermöglicht“¹⁵¹

Diese Phänomene der Institutionalisierung einer Region können in den letzten 2 Jahrzehnten verstärkt beobachtet werden. Von Institutionen der Regionalentwicklung wie Büros der Dorf- und Stadterneuerung bis zu regionalen Tourismusverbänden reicht das Spektrum derartiger „institutionalisierter Regionen“.

Als besonders greifbare Manifestation der von Weichhart zitierten formellen Institution können institutionalisierte Wirtschaftskluster im Sinne dieser Arbeit gesehen werden. Bei österreichischen institutionalisierten Wirtschaftsklustern ist durch die Einbindung von wirtschaftspolitischen Stellen eine derartige „quasi-gebietskörperschaftliche“ Struktur durchaus gegeben. In vielen Fällen sind regionalpolitische Stellen bzw. einzelne Wirtschaftspolitiker in die Initiierungs- oder spätestens in die Konzeptionsphase eingebunden.

7.2.2 Gestaltung der institutionalen Merkmale

Wie in Kapitel 3.2.2.2 näher ausgeführt, besitzt ein institutionalisierter Wirtschaftskluster folgende institutionale Merkmale:

- einen rechtlich-organisationalen Träger,
- ein institutionalisiertes Management sowie
- eine organisationale Kooperationsinfrastruktur.

¹⁵¹ Weichart, P.: „Designerregionen – Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs? – in: „Informationen zur Raumentwicklung“, 9/10. 2000, S. 551

Diese Merkmale werden in einem institutionalisierten Wirtschaftskluster in ihrer situativen Ausprägung aktiv und zielgerichtet ausgestaltet und sind zumeist Ergebnis eines oftmals langwierigen, wirtschaftlichen, organisatorischen, politischen und nicht zuletzt sozialen Prozesses. Dieser Institutionalisierungsprozess hat das Ziel, den Wirtschaftskluster als eine *formalisierte, auf Dauer angelegte Institution* (vgl. 3.2.2.1) zu etablieren. Dieser Prozess ist in der umfangreichen Literatur zur Kooperationsforschung überraschenderweise kaum beschrieben.

Im Folgenden sollen die oben genannten Merkmale der Organisation und deren Entwicklung näher untersucht werden. Dabei stellt sich die Frage, wie dieser Institutionalisierungsprozess gesteuert und gezielt unterstützt werden kann.

7.2.2.1 Rechtlich-organisationaler Träger

Etwas zu *institutionalisieren*¹⁵² bedeutet etwas

*„zu einer Institution machen, etwas einen rechtlich einwandfreien Status geben“*¹⁵³

Die Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters hängt mit der Gründung einer neuen Organisation ursächlich zusammen. Dabei stellt sich natürlich das Problem der Wahl der jeweils am besten geeigneten Rechtsform. Nachfolgend sollen die für institutionalisierte Wirtschaftskluster geeigneten, österreichischen Rechtsformen beschrieben werden.

7.2.2.1.1 Kooperationsprojekt

Ein Kooperationsprojekt ist keine Rechtsform im eigentlichen Sinne, allerdings werden die meisten institutionalisierten Wirtschaftskluster als kooperatives Projekt begonnen. Oftmals werden kooperative Projekte mittels Kooperationsübereinkommen (Letter of Intent) oder eines Kooperationsvertrags juristisch abgesichert.

¹⁵² lat. 'instituere': errichten, einrichten, organisieren, festsetzen

¹⁵³ Langenscheidt Fremdwörterbuch Online (<http://www.langenscheidt.aol.de/>)

Wesentliche Inhalte eines Kooperationsvertrages sind¹⁵⁴:

- Zielregelungen
- Beitragsregelungen
- Organisationsregelungen
- Ergebnisregelungen
- Konfliktregelungen
- Vertrauensregelungen
- Auflösungsregelungen

Kooperationsprojekte sind meist auf eine beschränkte Dauer angelegt, können aber mitunter auch dauerhaften Charakter bekommen.

7.2.2.1.2 Arbeitsgemeinschaft (ARGE)

Die „Rechtsform“ der Arbeitsgemeinschaft (ARGE) hat in Österreich eine hohe Bedeutung, insbesondere im Bauwesen und Anlagenbau. Entgegen dem hohen Stellenwert, welche die ARGE einnimmt, ist es erstaunlich, dass es in Österreich keine eigene gesellschaftsrechtliche Regelung hierfür gibt. Die ARGE wird der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR) zugeordnet.

Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist keine juristische Person, sondern eine Vereinigung zur gemeinschaftlichen Nutzung von Sachen und/ oder Mühe¹⁵⁵.

Zentral für die GesBR ist der Gesellschaftsvertrag, welcher die Rechte und Pflichten der Gesellschafter regelt.

Eine GesBR ist in Bezug auf Gründung und den Wechsel von Gesellschaftern relativ unkompliziert. Sie

¹⁵⁴ Wojda, F.; Herowitsch, J.; Burger, J.: „Kommunikationsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien, Wien, 1996, S. 69

¹⁵⁵ §1175 ABGB

besitzt keine Firma und muss nicht ins Firmenbuch eingetragen werden. Die GesBR hat grundsätzlich kein eigenes Vermögen, kann aber Sondervermögen erwerben, welches den Gesellschaftern anteilmäßig gehört.

In einer GesBR haftet jeder Gesellschafter direkt und mit seinem gesamten Privatvermögen. Diese Haftungsverpflichtung ist, bei teilbarer Schuld, nur anteilmäßig im Verhältnis zur jeweiligen Einlage jedes Gesellschafters wirksam. Die GesBR kann daher nicht in Konkurs gehen, sondern nur die Gesellschafter.

Aus Gründen der vollständigen Haftung aller Gesellschafter mit ihrem gesamten Privatvermögen eignet sich die ARGE/ GesBR nur bedingt für Kooperationen und nur für solche mit einer geringen Anzahl von Kooperationspartnern. Für Kooperationsnetzwerke und institutionalisierte Wirtschaftskluster ist die ARGE/ GesBR grundsätzlich denkbar aber aufgrund obiger Haftungsregelungen eher schlecht geeignet.

7.2.2.1.3 Verein

Laut § 1 Abs 1, Vereinsgesetz 2002 ¹⁵⁶ ist ein Verein

„ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Der Verein genießt Rechtspersönlichkeit“

Ein Verein besitzt also eine eigene Rechtspersönlichkeit, ist also eine juristische Person und kann somit am Rechtsleben teilnehmen. Dies bedeutet, dass ein Verein Rechte und Pflichten haben und auch Eigentum erwerben und auch Verträge (Rechtsgeschäfte) abschließen kann.

„Ein Verein darf nicht auf Gewinn berechnet sein. Das Vereinsvermögen darf nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden.“ ¹⁵⁷

Diese Eigenschaft wird auch als „Gemeinnützigkeit“ bezeichnet. Ein Verein muss Statuten beschließen, welche unter anderem folgende Punkte enthalten müssen ¹⁵⁸:

¹⁵⁶ Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 - VerG)

¹⁵⁷ VerG § 2, Abs 2

¹⁵⁸ vgl. VerG § 3 Abs 2

1. den Vereinsnamen,
2. den Vereinssitz,
3. eine klare und umfassende Umschreibung des Vereinszwecks,
4. die für die Verwirklichung des Zwecks vorgesehenen Tätigkeiten und die Art der Aufbringung finanzieller Mittel,
5. Bestimmungen über den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft,
6. die Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder,
7. die Organe des Vereins und ihre Aufgaben, insbesondere eine klare und umfassende Angabe,
wer die Geschäfte des Vereins führt und wer den Verein nach außen vertritt.

Der Verein nimmt durch seine Organe am Rechtsleben teil. Es sind

„...Organe zur gemeinsamen Willensbildung der Vereinsmitglieder (Mitgliederversammlung) sowie zur Führung der Vereinsgeschäfte und zur Vertretung des Vereins nach außen (Leitungsorgan) vorzusehen.“¹⁵⁹

Das Leitungsorgan muss aus mindestens zwei natürlichen Personen bestehen, welche von der Mitgliederversammlung bestellt werden. Darüber hinaus sind mindestens zwei Rechnungsprüfer zu bestellen.¹⁶⁰

Für einen institutionalisierten Wirtschaftskluster ist der Verein vor allem in der Anfangsphase als Rechtsform sehr vorteilhaft, da weder erwähnenswerte Gründungskosten anfallen, noch besondere Formalerfordernisse bestehen. Aus der „Gemeinnützigkeit“ können sich für institutionalisierte Wirtschaftskluster steuerrechtliche Probleme ergeben, insbesondere wenn kostenpflichtige Dienstleistungen für die Mitglieder oder die Zurverfügungstellung von Infrastrukturangeboten gegen Entgelt ein die Gemeinnützigkeit übersteigendes Maß erreichen. Dies ist oftmals auch ein Grund dafür die Rechtsform zu wechseln oder gewinnorientierte Wirtschaftsbetriebe, welche dann voll steuerpflichtig sind, zu gründen.

¹⁵⁹ VerG § 5 Abs 1

¹⁶⁰ vergl. VerG § 5 Abs 2-5

7.2.2.1.4 Genossenschaft/ Genossenschaften m.b.H.

Die Rechtsform der Genossenschaft ist, historisch gesehen, prädestiniert für kooperative Initiativen und Unternehmungen und eine logische, um die Eigenschaft der Kaufmannschaft erweiterte, dem Verein verwandte Rechtsform. Im deutschsprachigen Raum haben Genossenschaften im Bankwesen, in der landwirtschaftlichen Produktion und im Landesproduktenhandel eine starke Verbreitung gefunden. Genossenschaften eignen sich insbesondere ¹⁶¹

1. *wenn der Wunsch und die Bereitschaft zu einer kooperativen Wirtschaftsweise besteht,*
2. *wenn eine offene Unternehmensform gewünscht wird, in der den Miteigentümern des Unternehmens ein verhältnismäßig problemloser Ein- und Austritt ermöglicht werden soll,*
3. *wenn die direkte leistungswirtschaftliche Förderung der Mitglieder im Vordergrund steht und nicht das finanzielle Ertragsinteresse der Kapitalgeber.*

Die Vorteile einer Genossenschaft liegen in einer hohen Flexibilität beim Mitgliederwechsel, wobei eine einheitliche Leitung sichergestellt wird. Die Zahl der Mitglieder ist variabel und eine Genossenschaft besitzt keinen geschlossenen Mitgliederkreis und verfügt daher auch nicht über ein festes Grundkapital.

Die Beteiligung an einer Genossenschaft beruht auf Freiwilligkeit, sodass weder der Eintritt noch das Ausscheiden mit besonderen Formalitäten oder Belastungen verbunden ist.

„Die Genossenschaft ist die natürliche Unternehmensform für wirtschaftlich tätige Vereine.“¹⁶²

Im Vergleich zum Verein ergeben sich für die Genossenschaft Vorteile hinsichtlich der Kaufmannseigenschaft und einer genossenschaftlichen Pflichtprüfung. Durch strengere Rechnungslegungsvorschriften werden eine höhere finanzielle Solidität sowie eine erhöhte Transparenz und Kontrolle gewährleistet¹⁶³. Aufgrund der oben genannten Eigenschaften scheint die Rechtsform der Genossenschaft bzw Genossenschaft m.b.H. für institutionalisierte Wirtschaftskluster ideal. Trotz diesem Umstand sind dem Autor keine Beispiele von institutionalisierten Wirtschaftsklustern bekannt, welche diese Rechtsform gewählt haben.

¹⁶¹ Harbrecht, W.: „Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen“, Forschungsverlag für Genossenschaftswesen, Heft 25, Wien, 2001, S. 16

¹⁶² ebenda, S. 17

¹⁶³ vgl. ebenda, S. 17

7.2.2.1.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Kapitalgesellschaft und eignet sich für institutionalisierte Wirtschaftskluster in bereits fortgeschrittenem Stadium.

Es gibt keine Anforderungen hinsichtlich Unternehmensgröße oder einer bestimmten Anzahl von Partnern. Jedoch muss eine GmbH ein Mindeststammkapital im Gesamtausmaß von € 35.000,-¹⁶⁴ (von welchen mindestens € 17.500,- in bar in die Gesellschaft eingebracht werden müssen) aufweisen.

Bei einer GmbH bleibt die Haftung auf die Gesellschafter und zwar in der Höhe ihrer Einlage beschränkt und eignet sie sich insbesondere für unternehmerische Zusammenschlüsse von Partnern, welche in der Gesellschaft mitarbeiten, ihr persönliches Risiko aber auf die Höhe der jeweiligen Kapitaleinlage beschränken wollen.

Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit und ihr Stammkapital kann beliebig in Gesellschaftsanteile aufgespalten werden.

Die Organe einer GmbH sind

- Geschäftsführer,
- (Aufsichtsrat) und
- Generalversammlung.

Die Rechtsform der GmbH ist für institutionelle Wirtschaftskluster gut geeignet und wird für einen der größten Wirtschaftskluster in Österreich (Automobilcluster Styria) auch angewandt. Eine GmbH ist naturgemäß gewinnorientiert und daher ergeben sich in Bezug auf etwaige Einnahmen aus Dienstleistungen und Infrastruktureinrichtungen keinerlei steuerrechtliche Probleme.

Nachteile der GmbH, wenn sie als Rechtsform eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters gewählt wurde, können die aufwendigen Formalvorschriften bei der Gründung (Notariatsakt für die Errichtung des Gesellschaftsvertrags), das Erfordernis von Mindeststammeinlagen und ein hoher Aufwand beim Wechsel eines oder mehrerer Gesellschafter sein.

¹⁶⁴ Seit 1. Jänner 1999, zuvor ATS 500.000,-

7.2.2.1.6 Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV)

Die Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV) ist eine relativ neue, auf Initiative der Europäischen Union ¹⁶⁵ ins österreichische Recht übernommene Gesellschaftsform. Diese wurde mit dem Ziel geschaffen, grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Initiativen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen EU-Mitgliedsstaaten einen gesellschaftsrechtlichen Rahmen zu bieten und die Durchführung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu erleichtern.

In Österreich ist das Ausführungsgesetz zur EWIV am 1. Okt. 1995 in Kraft getreten.

Die EWIV ist eine Gesellschaft mit dem Ziel, die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu unterstützen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Diese Gesellschaftsform ist insbesondere auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen abgestimmt.

Die wirtschaftliche Tätigkeit einer EWIV muss in engem Zusammenhang mit der Tätigkeit der Mitglieder stehen und soll die Tätigkeit der Mitglieder fördern. Sie kann insbesondere für die kooperative Durchführung von Projekten, als gemeinsame Einkaufs- oder Verkaufsorganisation oder als Plattform zum Austausch von Wissen eingesetzt werden.

Zur Gründung einer EWIV sind zumindest zwei Akteure aus voneinander verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten nötig. Durch die Eintragung in das dem Sitz entsprechende zuständige Handelsregister erlangt die EWIV Rechtsfähigkeit.

Die EWIV ist keine juristische Person, kann aber trotzdem Verträge abschließen und eigenes Vermögen erwerben. Jedoch darf sie keine Anteile eines Mitgliedsunternehmens halten und höchstens 500 Arbeitnehmer beschäftigen. Dabei ist zu beachten, dass sich die beteiligten Unternehmen weder zu einer gemeinsamen Gesellschaft zusammenschließen noch eine Tochtergesellschaft gründen.

Die Mitglieder einer EWIV haften unbeschränkt gesamtschuldnerisch für entstandene Verbindlichkeiten. Weiters sollte die EWIV keine Gewinne erzielen, obwohl es kein Gewinnerzielungsverbot gibt. Etwaige Gewinne werden steuerrechtlich als Gewinne der Mitglieder betrachtet.

¹⁶⁵ Rechtsgrundlage dafür war die Verordnung Nr. 2137/85 des Rates der Europäischen Gemeinschaften vom 25.7.1985 über die Schaffung der Europäischen wirtschaftlichen Interessensvereinigung, vgl. Schummer, G.: „Personengesellschaften“, 3. Auflage, Verlag ORAC, Wien, 2000, S. 83

Die EWIV bietet für institutionalisierte Wirtschaftskluster aufgrund ihrer flexiblen gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten eine ausgezeichnete Möglichkeit für die Förderung der Zusammenarbeit im Rahmen eines grenzüberschreitenden Wirtschaftsklusters.

Die EWIV zeichnet sich durch große Flexibilität in Bezug auf die gesellschaftsrechtliche Gestaltung aus und der Begriff der „wirtschaftlichen Tätigkeit“ lässt dem institutionalisierten Wirtschaftskluster genug Spielraum für die Zurverfügungstellung von Infrastruktur und das Anbieten von Dienstleistungen für die Unternehmen des Wirtschaftsklusters. Im Vergleich zum Verein ergibt das Fehlen eines Gewinnverbots Raum für die Entwicklung von zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten. Ebenfalls vorteilhaft ist, dass für eine EWIV kein Mindestkapital erforderlich ist.

Nachteilig könnte sich das Erfordernis von zumindest einem Mitglied aus einem anderen Mitgliedsstaat der EU auswirken, falls der institutionalisierte Wirtschaftskluster als lokale Initiative geplant ist.

Zusammenfassend eröffnet die EWIV institutionalisierten Wirtschaftsklustern die Möglichkeit, dem Trend der Internationalisierung und grenzüberschreitenden Kooperation auch in Bezug auf die Rechtsform Rechnung zu tragen. Bis dato kommt der EWIV in Österreich nur eine untergeordnete Rolle zu.

7.2.2.2 Institutionalisiertes Management

Ein wesentliches Merkmal eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters ist die Existenz eines institutionalisierten Managements. Die Konstituierung eines institutionalisierten Managements ist meist der Endpunkt eines Entwicklungsprozesses. Dabei ist festzuhalten, dass nicht erst mit der erfolgten Bestellung eines Clustermanagers das Management im Sinne obiger Definition vorhanden ist. Zuvor werden notwendige institutionale Aufgaben situativ von bestimmten, meist wechselnden Personen wahrgenommen.

Nach dem Abschluss des Entwicklungsprozesses besteht das institutionalisierte Management von Wirtschaftsklustern zumeist aus mehreren Ebenen, welche aber nur bedingt mit den institutionellen Managementebenen eines Unternehmens vergleichbar sind. In den meisten Fällen umfasst das institutionalisierte Management folgende Organe:

- ein Führungsgremium,
- einen Clustermanager,
- einen Clusterbeirat,
- Arbeitsgruppen zu Spezialthemen und Fachfragen.

7.2.2.2.1 Führungsgremium

Das Führungsgremium kann entsprechend der gewählten Rechtsform unterschiedlich ausgestaltet sein und setzt sich meist aus Mitgliedern der Kerngruppe/des Konsortiums bzw. Kapitalgebern/Eigentümern des rechtlich-organisationalen Trägers zusammen.

Aufgabe des Führungsgremiums ist die Leitung des institutionalisierten Wirtschaftsklusters und betreibt weiters dessen strategische Weiterentwicklung. Das Führungsgremium bestellt den Clustermanager und dieser ist dem Führungsgremium meist berichtspflichtig.

7.2.2.2.2 Clustermanager

Der Clustermanager ist mit dem Management der operativen Agenden des Wirtschaftsklusters und der Umsetzung der strategischen Vorgaben durch das Führungsgremium betraut.

Beruhte vor der Einsetzung des Clustermanagers die Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenz der handelnden Personen auf informellen Übereinkommen, wird mit der Bestellung eines Clustermanagers dieser mit formeller Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenz ausgestattet. Der Clustermanager hat auch die Aufgabe, das sonst unsichtbare Netzwerk zu „personifizieren“ und als Anlaufstelle im Innen- und Außenverhältnis zur Verfügung zu stehen.

Die konkreten, funktionalen Aufgaben des Clustermanagers können in:

- nach innen gerichtete Aufgaben und
- nach außen gerichtete Aufgaben

eingeteilt werden. Diese Aufgaben werden in Kap. 7.3.4 eingehend beschrieben.

Der Clustermanager wird meist von weiteren 1-2 Personen unterstützt und in der Anfangsphase oftmals mit Hilfe von Geldern der öffentlichen Wirtschaftsförderungen oder Mitteln von Wirtschaftskammern und Interessensvertretungen finanziert. In weiterer Folge wird zumindest eine Teilfinanzierung durch Beiträge der Mitgliedsinstitutionen, Einnahmen durch kostenpflichtige Dienstleistungen und Sponsorbeträge angestrebt.

7.2.2.2.3 Clusterbeirat

Mit dem Clusterbeirat steht dem Führungsgremium und dem Clustermanager ein Organ mit beratender Funktion zur Seite. Der Clusterbeirat sollte mit Personen, welche ein Gespür für die Entwicklung des jeweiligen Branchenmarktes aber auch für die Bedürfnisse der Mitgliedsinstitutionen besitzen, besetzt sein.

Die Auswahl der Clusterbeiratsmitglieder ist auch in Hinblick auf die in Kapitel 7.1.1.4 erwähnten „Stakeholder“ unter strategischen Gesichtspunkten vorzunehmen. Durch die Einbeziehung von Vertretern von für den Wirtschaftskluster wichtiger Institutionen kann der Erfolg langfristig gesichert werden.

7.2.2.2.4 Arbeitsgruppen zu Projektprogrammen/Inhalten

Für bestimmte Vorhaben zur internen Organisation des Wirtschaftsklusters und speziellen Inhalten wie z.B. Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Wissensmanagement oder sonstige Themen, welche den Mitgliedsinstitutionen ein Anliegen sind, können Arbeitsgruppen zur Aufarbeitung und Verbreitung dieser Themen im Wirtschaftskluster installiert werden. Gerade das Erleben des „voneinander Lernens“ in derartigen Arbeitsgruppen kann Auslöser für Kooperationsprojekte und langfristige Kooperationen sein.

7.2.2.3 Organisationale Kooperationsinfrastruktur

Die organisationale Kooperationsinfrastruktur umfasst Komponenten, welche die folgenden Aspekte strukturell unterstützen¹⁶⁶:

- Leitungsaufgaben und -instrumente
- Information und Kommunikation,
- Art des Lernens,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Kooperationsbörse,
- Förderungsberatung,
- Netzwerkkultur.

Leitungsaufgaben und -instrumente

Hierbei werden die Grundsätze der Aufgabenverteilung und Aufgabenbewältigung festgehalten sowie die zugeordneten Steuerungsinstrumente:

- Leitung des Netzwerkes durch Lenkungsorgane, Fachbeiräte, Projektkernteam, Informationstreffen
- Angebots- und Auftragsmanagement
- Steuerungsinstrumente (insbesondere Termine, Ressourcen, Berichtswesen)
- Schnittstellenmanagement
- Art der Projektinitiierung, -programmplanung, jährlichen Budgetplanung, Projektabwicklung und das Projektcontrolling sowie die Erfolgsfeststellung

Information und Kommunikation:

Hierbei werden Ausmaß und Umsetzung von Information und Kommunikation im Netzwerk geregelt und zwar hinsichtlich:

- Art/Inhalt und Umfang,
- intern (zwischen den Partnern) und extern (zum Kunden/Markt und der Öffentlichkeit),
- technisch (eingesetzte Informations- und Kommunikationstechniken) und personell (Art der persönlichen Kontaktnahmen).

Art des Lernens:

Zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Weiterentwicklung des jeweiligen Unternehmens als Ganzes werden Lernprozesse entwickelt und angeboten und zwar hinsichtlich:

- individuellem Lernen,
- organisatorischem Lernen,
- voneinander lernen (Cluster-intern),
- von anderen lernen (von Kunden, anderen Regionen und Branchen, externen Beratern etc.).

¹⁶⁶ Wojda, F.: „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“ in Bullinger, H. J.; Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungs-offensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1998, S. 175

Öffentlichkeitsarbeit:

Die clusterübergreifende Darstellung von Ergebnissen ist

- den Partnern,
- den Kunden bzw. dem Markt,
- der Öffentlichkeit,

mittels unterschiedlichster Medien und PR-Maßnahmen zu kommunizieren. Sie ist für den Gesamterfolg von großer Bedeutung.

Kooperationsbörse:

Kooperationen sollen aktiv gefördert werden, so z.B. durch einen Datenpool mit Informationen und konkreten Kooperationswünschen kooperationswilliger Unternehmen und durch Beratung bei der Initiierung und Umsetzung von Kooperationen.

Förderungsberatung:

Diese beinhaltet die Beratung bei der Lokalisierung und der Inanspruchnahme existierender regionaler, nationaler, branchenbezogener, EU-bezogener oder sonstiger Förderungsmöglichkeiten sowohl hinsichtlich inhaltlicher als auch abwicklungsbezogener und finanzieller Aspekte.

Kooperationsnetzwerk-Kultur:

Diese wird wesentlich geprägt durch

- das Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern,
- den zur Anwendung kommenden Führungsstil,
- die Art der Entscheidungsfindung,
- die Form des Konfliktmanagements,
- den Kommunikationsstil sowie
- durch die Qualifikation der Manager.

7.2.3 Institutionalisierung eines regionalen Wirtschaftsklusters

Der Prozess der Institutionalisierung des Managements eines Wirtschaftsklusters kann, wie in der nachfolgenden modellhaften Darstellung, veranschaulicht werden. Diese stellt die eben dargelegten Rechtsformen gemäß den Phasen der Entwicklung des Wirtschaftsklusters dar.

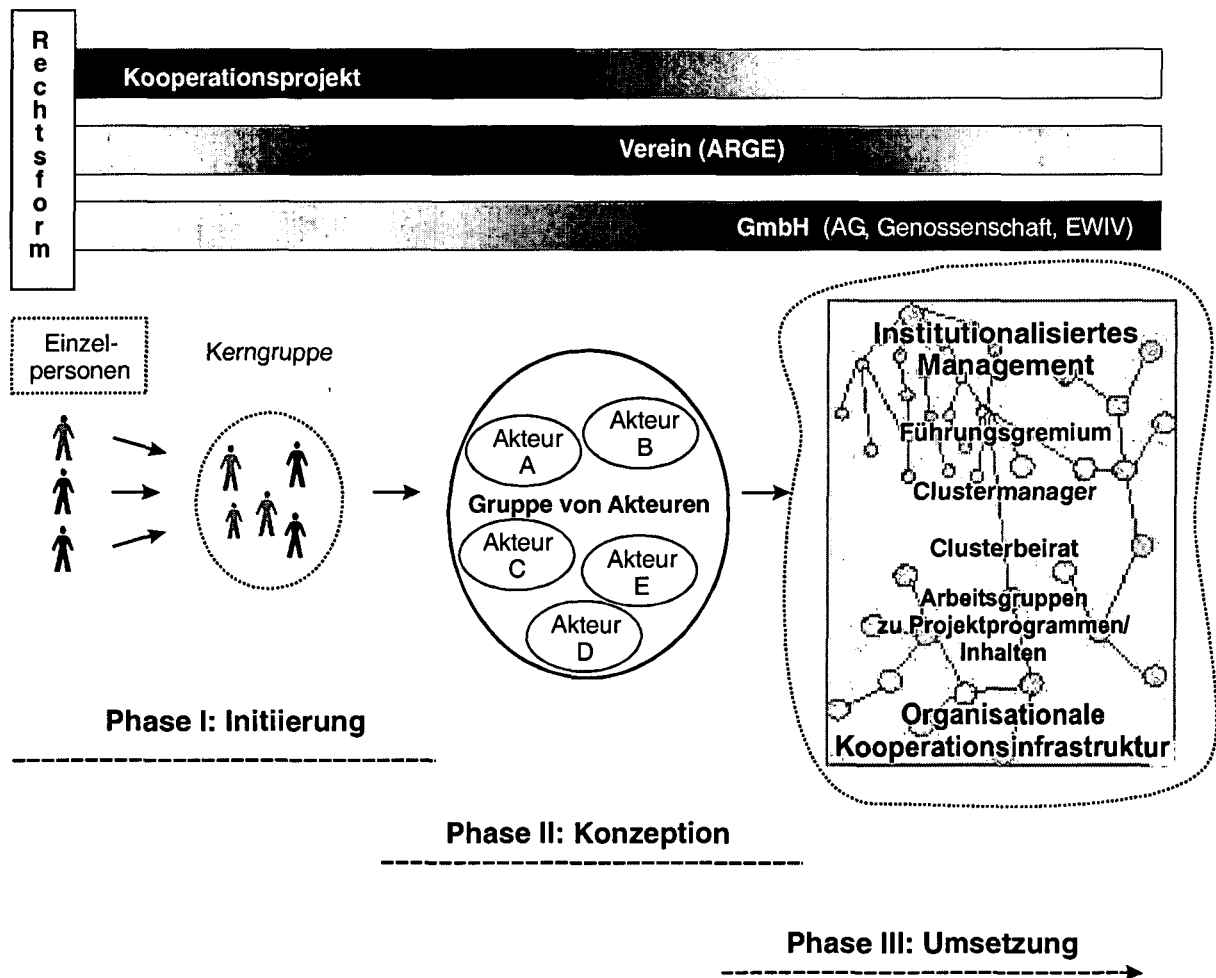


Abbildung 44: Entwicklungsprozess der Institutionalisierung des Managements eines Wirtschaftsklusters

Wie Abbildung 44 veranschaulicht, eignen sich die zuvor erläuterten Rechtsformen unterschiedlich gut für die verschiedenen Entwicklungsphasen des Wirtschaftsklusters. Entsprechend diesen Entwicklungsphasen unterliegt der institutionale Entwicklungsprozess einem Wandel, welcher nachfolgend näher erläutert wird.

7.2.3.1 Phase I: Initiierung

In der Initiierungsphase entsteht aus einer meist kleinen Gruppe von Einzelpersonen eine Kerngruppe, welche die Entwicklung des Wirtschaftsklusters vorantreibt. In dieser Kerngruppe sind oftmals visionäre Persönlichkeiten, welche von der Clusteridee überzeugt sind und diese auch bei Schwierigkeiten am Leben halten, treibende Elemente. Diese Personen sind meist auch verantwortlich für das Schaffen eines Clusterbewusstseins und das Finden von Leitpartnern und die Involvierung von Meinungsbildnern.

Durch die Einbindung von politischen und wirtschaftlichen Interessensvertretern und Branchenführern strebt man eine Verbreiterung der Initiative an. Bei der Auswahl der Partner stehen natürlich Aspekte wie Finanzierung und (wirtschafts-)politische Unterstützung für die Clusterinitiative im Raum. Dominieren in der Kerngruppe noch Einzelpersonlichkeiten, sind bei der Erweiterung zu einem Konsortium/einer Arbeitsgemeinschaft neben den Einzelpersonen die beteiligten Institutionen die Hauptakteure.

7.2.3.2 Phase II: Konzeption

In Phase II wird meist aus einem Konsortium heraus der institutionalisierte Wirtschaftskluster konzipiert und gegen Ende der Konzeptionsphase mit der Umsetzung begonnen.

Dies beginnt mit der konkreten Erarbeitung der Leitungsstrukturen und führt in weiterer Folge zur Bestellung der Leitungsgremien und des Clustermanagers. Eventuell kann bereits die Installierung eines Beirates oder die Einsetzung von Arbeitsgruppen in Angriff genommen werden.

In der Phase der Konzeption ist der Verein als Rechtsform für den Wirtschaftskluster sehr weit verbreitet.

7.2.3.3 Phase III: Umsetzung

In Phase III erreicht die Institution Wirtschaftskluster ihren vollen Umfang.

Festigt sich der Wirtschaftskluster und sind die Tätigkeiten des Clusters nicht mehr mit der Gemeinnützigkeit vereinbar, wird oftmals eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet. Diese Phase fällt meist auch mit dem Streben nach Selbstträgerschaft zusammen. Die GmbH zeichnet sich durch eine straffere Organisation und die Führung mittels Geschäftsführer aus, der meist auch Clustermanager in Personalunion ist.

Als Rechtsformen in dieser Phase sind z.B. die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Genossenschaft, die Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV) denkbar.

7.3 Funktionale Aspekte des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster

Wie unter 4.2.2 definiert, versteht man unter „*Management als Funktion*“ jene Aufgaben und Handlungen, die zur Steuerung der arbeitsteiligen Leistungserstellung und des Leistungsprozesses dienen“. Beim Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern sind die nachfolgend näher beschriebenen Grundfunktionen des Managements, Planung, Steuerung, Organisation, Kontrolle, Führung und Koordination zu erfüllen.

Die Bedeutung der unterschiedlichen Managementfunktionen ist ebenfalls von den bereits erörterten Entwicklungsphasen eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters abhängig. So stehen in der Initiierungsphase eher die Planungs- und Koordinationsfunktion im Vordergrund, während sich in der Umsetzungsphase die Bedeutung der Funktionen Steuerung, Kontrolle und Führung erhöht. Abbildung 45 veranschaulicht die sich verändernde Bedeutung der Managementgrundfunktionen in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen.

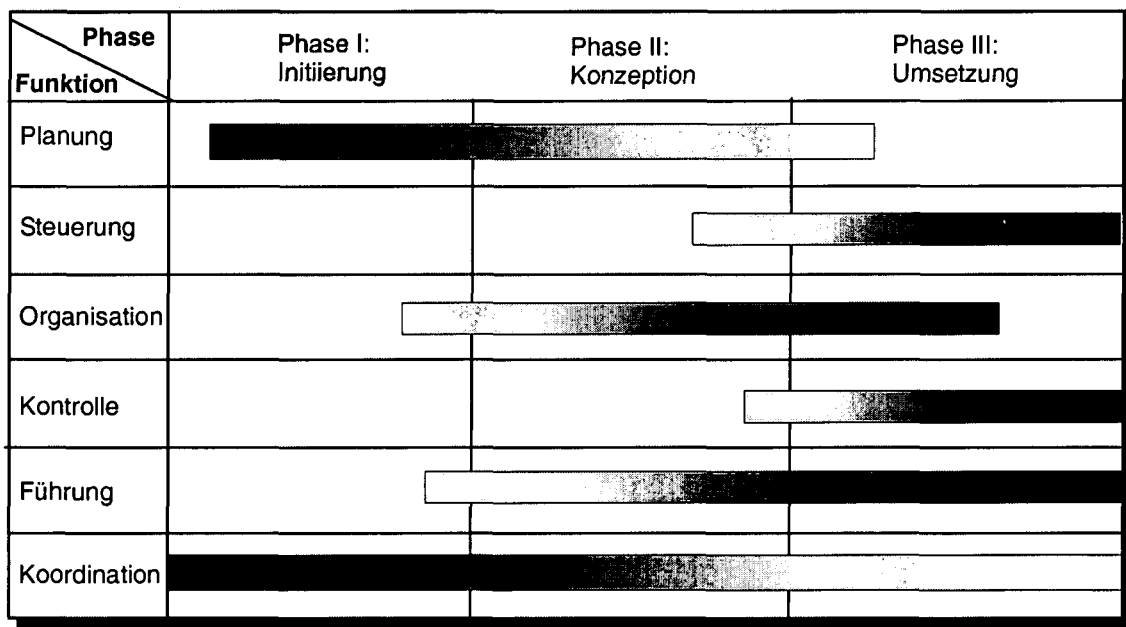


Abbildung 45: Bedeutung der Managementgrundfunktion über die Entwicklungsphasen eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters

Im Folgenden sollen diese Grundfunktionen und deren konkrete Aufgaben, zugeordnet nach den Entwicklungsphasen eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters, beschrieben werden.

7.3.1 Initiierungsphase

In der Initiierungsphase, in welcher der Aufbau einer Interessensgemeinschaft und die Konkretisierung eines Vorhabens zur Entwicklung eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters im Mittelpunkt des Agierens steht, sind insbesondere die Planungs- und Koordinationsfunktion wahrzunehmen.

Die Managementgrundfunktion Planung, *besteht im systematischen Suchen und Festlegen von Zielen sowie im Vorbereiten von Aufgaben, deren Durchführung zum Erreichen der Ziele erforderlich ist* (siehe Kapitel 4.2.2.1). Für das Management von institutionalen Wirtschaftsklustern sind in der Initiierungsphase folgende Planungsaufgaben zu bewältigen:

- Zielplanung (normative Ziele),
- Strategische Planung,
- Erarbeiten eines Leitbildes,
- Masterplan: mit Vorhabens- und Arbeitsprogrammen,
- Finanzplanung für die Konzeptions- und Umsetzungsphase,
- Projektprogrammplanung.

Um diese Planungsaufgaben zu bewältigen und mit den unterschiedlichen Interessenslagen und Zielsetzungen der unterschiedlichen Mitglieder der Kerngruppe in Einklang zu bringen, bedarf es in Hinblick auf die Koordinationsfunktion besonderer Aufmerksamkeit. Koordination im Sinne von Kapitel 4.2.2.6 heißt, *die Arbeitsprogramme (-inhalte, -abläufe) aufeinander zeitlich, räumlich und nach durchzuführenden Stellen abzustimmen*.

Nach erfolgter Planung der Ziele und Programminhalte bedarf es intensiver Koordination der Kooperationspartner und ihrer Einzelinteressen.

„Kooperation setzt Koordination voraus. Diese Aufgaben können von den beteiligten Unternehmen zur gemeinsamen Erfüllung an eine, eventuell neu zu gründende Zentralstelle delegiert werden“ ¹⁶⁷

Ob dabei die Koordinationsfunktion zentral oder dezentral übernommen wird, ist situativ zu entscheiden.

Wie bereits erwähnt, kommt den Managementgrundfunktionen Organisation und Führung in der Initiierungsphase eine untergeordnete Bedeutung zu.

Konkret bedeutet *Organisation die integrative Strukturierung von sozialen und sozio-technischen Systemen* (siehe Kapitel 4.2.2.3). In der Initiierungsphase beinhaltet dies die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Mitglieder der Kerngruppe bzw. des Konsortiums.

Wie in Kapitel 4.2.2.5 definiert, ist *Führung die dominante Einflussnahme eines formell oder informell autorisierten Gruppenmitgliedes auf die übrigen Gruppenmitglieder bei der Bildung und Erreichung von Zielen, die formell oder informell zumindest von einer Mehrheit der Gruppenmitglieder verfolgt werden*.

Die Bedeutung dieser Managementgrundfunktion nimmt mit zunehmender Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters zu. In der Initiierungsphase ist die Einflussnahme auf die Mitglieder der Kerngruppe bzw. des Konsortiums eher informell autorisiert, während diese mit zunehmender Institutionalisierung stärker formell autorisiert wird. Dabei kann die Führungsfunktion personell durchaus regelmäßig wechseln.

Inhaltlich sind in der Initiierungsphase folgende beispielhafte Aufgaben zu erledigen:

- Förderung der Akzeptanz der Ziele bei Mitgliedern der Kerngruppe,
- Motivation der Gruppenmitglieder für die Clusterinitiative,
- Sicherstellung eines kooperativen Arbeitsklimas und des Gruppenzusammenhaltes.

¹⁶⁷ Reuter, B.: „Kooperationsmanagement in Managementkooperationen“ in Egger, A.; Grün, O.; Moser, R.. (Hrsg.): „Managementinstrumente und -konzepte“, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999, S. 168

7.3.2 Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase sollen die Pläne für den Wirtschaftskluster konkretisiert und erste Initiativen umgesetzt werden. Dahingehend ändert sich auch die Bedeutung der einzelnen Managementgrundfunktionen. Standen in der Initiierungsphase hauptsächlich die Planungs- und Koordinationsfunktion im Mittelpunkt, kommen in der Konzeptionsphase den Grundfunktionen Organisation und Führung verstärkte Bedeutung zu.

In dieser Phase müssen die, in der Initiierungsphase erstellten generellen Planungen zu den Gesamtzielen, der strategischen Ausrichtung und des Leitbildes, konkretisiert werden. Beispiele für konkrete Planungsaufgaben der Konzeptionsphase sind:

- Planung von Kooperationsprojekten,
- Planung des Aufbaues des Netzwerkes,
- Planung der Organisationsstrukturen des Wirtschaftsklusters.

Dahingehend sind auch die Anforderungen bezüglich der Managementfunktion *Koordination* vielfältig. Sowohl die Initiierung von Kooperationsprojekten als auch der Aufbau des Netzwerkes bedingen die Koordinationen unterschiedlichster Institutionen und ihrer oftmals divergenten Interessen und Zielsetzungen. In die Konzeptionsphase fällt auch die Verbreiterung der Clusterinitiative hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Partner und ihre Vernetzung. Kooperationen sind sehr koordinationsintensiv und mit der Zahl der beteiligten Partner steigt der Bedarf an Koordination meist überproportional an.

Um diesen Koordinationsaufwand mit den sehr begrenzten Mitteln, die den meisten Clusterinitiativen zur Verfügung stehen, bewältigen zu können, bedarf es einer entsprechenden Akzentuierung der Managementgrundfunktion Organisation. Im Sinne der *integrativen Strukturierung von sozialen und sozio-technischen Systemen* müssen Strukturen für die Abwicklung erster Kooperationsprojekte und in weiterer Folge Strukturen für den Aufbau einer Clusterorganisation festgelegt werden. Dies bedeutet den Aufbau einer Organisation zum Projekt- und Projekt-Programm-Management, sowie in weiterer Folge die Installation von Führungsgremien und Beiräten und die Festlegung von Entscheidungsmechanismen. Gegen Ende der Konzeptionsphase sollte ein Clustermanager bestellt und seine Verantwortlichkeiten definiert werden.

Ebenso wie die Managementgrundfunktion Organisation gewinnt in der Konzeptionsphase die Funktion *Führung* zunehmend an Bedeutung. Gerade der Zeitraum während der Ausweitung der Gruppe von Ak-

teuren in einen institutionalisierten Wirtschaftskluster (siehe Kapitel 7.2.3.2) bedarf es in Bezug auf die Führungsfunktion besonderer Anstrengungen. Die Überwindung von Problemen bei Kooperationsprojekten oder das Herstellen eines Interessensausgleichs bei Konflikten zwischen Personen oder Institutionen erfordern oftmals eine bestimmte Führung. In dieser Phase wird die Autorisierung der Führungsfunktion durch die Gruppenmitglieder verstärkt formalisiert. Dieser Prozess findet mit der Bestellung des Clustermanagers seinen Abschluss.

7.3.3 Umsetzungsphase

In der *Umsetzungsphase* stehen die Realisierung der erarbeiteten Projektprogramme und die Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters im Vordergrund.

Der Stellenwert der Managementgrundfunktionen Planung und Koordination ist in dieser Phase im abnehmen, während die Funktionen Organisation und Führung starke Relevanz haben. Die Managementgrundfunktionen Steuerung und Kontrolle gewinnen gegen Ende der Konzeptions- und insbesondere in der Umsetzungsphase an Bedeutung.

Da die Durchführung der in den vorhergehenden Phasen geplanten Aufgaben in der Umsetzungsphase erfolgt, nimmt die Bedeutung der Managementgrundfunktion Planung in der Umsetzungsphase ab und beschränkt sich auf routinemäßige Planungsaufgaben wie z.B.:

- Budgetplanung für den laufenden Betrieb,
- Planung der Serviceaktivitäten für die Mitgliedsinstitutionen,
- Planung der Öffentlichkeitsarbeit.

Ähnlich ist in der Umsetzungsphase die Managementfunktion Koordination auf mehr oder weniger routinemäßige Umsetzungsaktivitäten beschränkt, wobei der arbeitsmäßige Aufwand für diese Funktion durchaus hoch sein kann. Aufgrund zunehmender Institutionalisierung und vorangegangener Planung sowie Wahrnehmung dieser Funktion durch einen Clustermanager sinkt deren Bedeutung.

Im Rahmen des Aufbaus der Institution Cluster sind eine Reihe von organisatorischen Aufgaben zu bewältigen.

Organisationsaufgaben der Umsetzungsphase sind z.B.:

- Aufbau einer Büro- und informationstechnischen Infrastruktur,
- Organisation des Mitgliederwesens,
- Organisation von Veranstaltungen.

Mit der Etablierung einer institutionalisierten Clusterorganisation kommen zu den bereits erwähnten Führungsaufgaben in beschränktem Maße auch Personalführungsaufgaben innerhalb hinzu, welche durch den Clustermanager abgedeckt werden.

Die Managementgrundfunktion *Kontrolle* hat zum Ziel, *Planabweichungen (IST-/SOLL-Abweichungen) festzustellen, die Ursachen für Abweichungen zu analysieren und Maßnahmen zu deren Behebung zu erarbeiten bzw. die SOLL-Vorgabe zu korrigieren* (vgl. Kapitel 4.2.2.4). Daher beschränken sich die Kontrollaufgaben hauptsächlich auf die Umsetzungsphase, in welcher bereits IST-Daten für die in den vorherigen Phasen geplanten Aktivitäten vorliegen. Bei den Kontrollaufgaben sind in der Umsetzungsphase sowohl Formal- als auch Inhaltskontrollaufgaben zu bewältigen. Zu den Formalkontrollaufgaben gehören z.B.:

- Kontrolle der Einhaltung der Kosten der Initiierungs- und Konzeptionsphase,
- Kontrolle der Zeit zur Umsetzung der Projektprogramme,
- Kontrolle der Mitgliederzahlen.

Inhaltskontrollaufgaben während der Umsetzungsphase sind:

- Kontrolle der Zielerreichung der unterschiedlichen Sachziele,
- Inhaltliche Evaluierung der Projektprogramme,
- Kontrolle des Projektfortschritts von Kooperationsprojekten,
- Kontrolle der Zufriedenheit der Mitglieder mit den angebotenen Serviceleistungen.

Die Umsetzung der Maßnahmen zur Behebung von Planabweichungen ist in der Managementgrundfunktion *Steuerung* abgebildet. Steuerungsaufgaben der Umsetzungsphase sind z.B.:

- Ausweitung von Programmen mit erhöhtem Erfolgspotential,
- Einstellung nicht erfolgreicher Programme und Kooperationsprojekte.

7.3.4 Funktionale Beschreibung der Aufgaben des institutionalisierten Clustermanagements

Am Ende der Konzeptionsphase oder während der Umsetzungsphase wird in den meisten Fällen ein neben- oder hauptamtlicher *Clustermanager* bestellt. Wurden zuvor die Funktionen des Managements des Wirtschaftsklusters von unterschiedlichen Personen dezentral ausgeführt, wird mit der Bestellung eines Clustermanagers das operative Management zentral wahrgenommen. Der Clustermanager soll die Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters vorantreiben und als zentraler „point of contact“ dienen.

Der Clustermanager soll den institutionalisierten Wirtschaftskluster „personifizieren“, hat aber im laufenden Betrieb auch eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen. Diese Aufgaben werden entweder selbst durch den Clustermanager und seine Mitarbeiter oder mit externer Unterstützung wahrgenommen. Abhängig von der Zielsetzung eines Wirtschaftsklusters können diese Aufgaben durchaus unterschiedliche Ausprägungen haben. In der nachfolgenden funktionalen Beschreibung der Aufgaben des Clustermanagers soll ein Überblick über die Vielfalt der zu erfüllenden Aufgaben gegeben werden. Dabei erfolgt eine Untergliederung nach dem Aspekt, ob diese Aufgaben hauptsächlich im Innenverhältnis der Clustermitglieder oder im Verhältnis der Gesamtheit der Mitgliedsinstitutionen nach außen, zum Tragen kommen.

Die nach innen gerichteten Aufgaben sind:

- Projekt- und Projektprogramm-Management,
- Information und Kommunikation,
- Qualifizierung,
- Erbringung spezieller Serviceleistungen für die Mitgliedsinstitutionen,
- Wissensaustausch und Innovation.

Nach außen gerichtete Aufgaben sind:

- Repräsentation und Lobbying,
- Marketing und Public Relations,
- Betriebsansiedlung,
- Internationalisierung, Vernetzung.

7.3.4.1 Nach innen gerichtete Aufgaben

7.3.4.1.1 Projektprogramm- und Projektmanagement

Die in der Konzeptionsphase definierten Projektprogramme werden in der Umsetzungsphase vom Clustermanager implementiert, „gemanaged“ und evaluiert. Zu Beginn der Umsetzungsphase hat das Projektprogramm zum Aufbau der institutionalisierten Clusterorganisation hohe Priorität. Weitere Projektprogramme haben unterschiedlichste fachliche Inhalte oder befassen sich mit dem Aufbau bestimmter Infrastrukturangebote und Kooperationsnetzwerke und insbesondere mit der fachlichen Zusammenarbeit der Partner. Die Durchführung der Projektprogramme und der enthaltenen Kooperationsprojekte spielen eine zentrale Rolle beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Netzwerkbeziehungen zwischen den Mitgliedsinstitutionen. Bei der Arbeit an konkreten Projekten wird Kooperation erlebt und geübt und ein Kennenlernen der beteiligten Personen sowie der Strukturen der kooperierenden Institutionen ermöglicht.

Kooperationsprojekte spielen insbesondere für den Wissensaustausch (siehe 7.3.4.1.5) eine Schlüsselrolle. Deshalb sind die Initiierung von Kooperationsprojekten, die Hilfe bei der Suche nach geeigneten Partnern sowie Unterstützung bei der Abwicklung dieser Projekte Kernaufgaben des Clustermanagers.

Um die Zusammenarbeit zu fördern und Probleme im Vorhinein zu vermeiden, können generelle Regelungen bezüglich der Rechte und Pflichten von Mitgliedern sowie eines „Code of Conduct“ für die Zusammenarbeit in Kooperationsprojekten erarbeitet werden. Weiters können zusätzliche Hilfestellungen zum erfolgreichen Kooperieren in Form von Handlungsanweisungen bis hin zu Vorlagen von Kooperationsverträgen angeboten werden.

Trotzdem kommt es in Kooperationen immer wieder zu Problemen und mitunter bedarf es einer Moderation durch den Clustermanager. Dazu ist es sinnvoll, Vorgehensweisen zur Konfliktbewältigung bzw. Mediation bei Kooperationsprojekten vorzubereiten, da die Gefahr von Konflikten bei Kooperationsprojekten besonders groß ist. Konfliktpotenzial entsteht durch unterschiedliche Erwartungshaltungen, ungewohnte Verhaltensweisen der Mitarbeiter oder fremde Organisationskulturen der Partnerinstitutionen. Oftmals sind auch schlecht geregelte Verantwortlichkeiten oder persönliche Unvereinbarkeiten der handelnden Personen für das Entstehen von Konflikten verantwortlich. Durch die Etablierung von Mechanismen zur Krisenbewältigung und die aktive Unterstützung bei der Lösung von Konflikten, wie etwa durch das Einrichten einer Schlichtungsstelle bzw. das Erarbeiten eines Mediationsverfahrens, kann der Clustermanager wertvolle Unterstützungsarbeit für die erfolgreiche Zusammenarbeit leisten.

Die laufenden Programme und Projekte müssen einem begleitenden Controlling und nach Abschluss einer Evaluierung unterzogen werden.

7.3.4.1.2 Information und Kommunikation

Eine der wichtigsten Aufgaben des Clustermanagers sind bewusstseinsbildende Maßnahmen bei interessierten Institutionen und politischen Entscheidungsträgern. Dabei müssen die Clusteridee und der Nutzen für die unterschiedlichen Akteure vermittelt und diese nachhaltig überzeugt werden, dass gemeinsames und kooperatives Handeln langfristig erfolgreich sein kann. Diese Bewusstseinsbildung darf aber nicht bei der Unternehmensleitung oder bei den politischen Entscheidungsträgern enden, sondern sollte auch auf der Ebene der Mitarbeiter der Institutionen sowie der Bevölkerung der Region erfolgen.

Die Arbeit des Clustermanagers kann mit Hilfe eines Clusterinformationssystems informations- und kommunikationstechnisch unterstützt werden. Neben den grundlegenden Funktionen eines derartigen Informationssystems, welches der Verbreitung von Information dient, sollte dieses auch Funktionalitäten zur Koordination von Kooperationsprojekten und zur aktiven Unterstützung der Zusammenarbeit der Partnerinstitutionen bieten. Dies kann in Form von projektspezifischen Adress- und Kontaktverzeichnissen erfolgen, die Überlassung von Serverspace zum Archivieren und Austausch von Projektdokumenten umfassen und bis Zurverfügungstellung von Software-Werkzeugen zur kollaborativen Nutzung im Sinne des „Application Service Providing“ reichen. Dies ist gerade für KMUs eine Möglichkeit, Wissen über derartige Werkzeuge und deren Nutzung aufzubauen, wozu firmenintern die personellen und informationstechnischen Ressourcen möglicherweise nicht vorhanden sind.

7.3.4.1.3 Qualifizierung

Bei der Weiterentwicklung eines Clusterstandortes stellt oftmals die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ein großes Hindernis dar. Durch die Initiierung von Aus- und Weiterbildungsinstitutionen sowie die konkrete Organisation von Weiterbildungslehrgängen können einerseits der Personalmangel gemindert und andererseits Fehl- und Minderqualifikationen ausgeglichen werden. Dabei hat das Clustermanagement eine Abstimmungsfunktion in Bezug auf bereits existierende Aus- und Weiterbildungsangebote an die tatsächlichen Bedürfnisse der Unternehmen zu erfüllen. Die Anpassung des regionalen Bildungswesens an die Anforderungen des Wirtschaftsklusters kann z.B. durch die Abstimmung des Lehrprogramms einer HTL, Fachhochschule oder Universität erfolgen.

Werden Defizite im Bildungsangebot entdeckt, kommt dem Clustermanager eine Initiatorfunktion zu, indem er mit Qualifizierungsbelangen betreffende Angebote initiiert oder möglicherweise selbst organisiert und anbietet. Darüberhinaus können kooperative Bildungsangebote wie z.B. ein Qualifizierungsverbund, Job-Rotation-Modelle und überbetriebliche Qualitätszirkel initiiert werden.

7.3.4.1.4 Initiierung/ Zurverfügungstellung spezieller Service- und Infrastrukturleistungen

Durch die Initiierung oder Zurverfügungstellung angepasster Serviceleistungen oder informations- und kommunikationstechnischer oder verkehrs- und anlagentechnischer Infrastruktur, kann die Effizienz der beteiligten Unternehmen erhöht und deren regionale Verankerung verstärkt werden. Diese Angebote sind nicht unbedingt vom Clustermanager und seinen Mitarbeitern zu erbringen. Vielmehr sollte der Clustermanager den Bedarf bei den Mitgliedsinstitutionen erheben und die Zurverfügungstellung bestimmter Angebote initiieren. Die Erbringung dieser Leistungen kann durch externe Unternehmen, von neu gegründeten „Clusterdienstleistern“ oder in manchen Fällen vom Clustermanagement erfolgen.

Die Serviceleistungen können beispielsweise spezialisierte Beratungs- oder Qualifizierungsdienstleistungen (siehe Qualifikation) und Dienstleistungen hinsichtlich Personalmarketing und Personalrekrutierung sein. Weiters können bestimmte Informationsdienstleistungen über Intra- und Internet angeboten werden. Dies kann die Bereitstellung von Cluster-Mitgliedsverzeichnissen, Newsletter mit Branchen- und Fachinformation, Terminplänen für Ausbildungsveranstaltungen sowie Plattformen zur Projektpartner- und Personalvermittlung umfassen.

Moderne Informations- und Kommunikationsinfrastruktur sind in zunehmendem Maße entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Für KMU sind die finanziellen und personellen Anforderungen zum Aufbau einer derartigen Infrastruktur, oftmals eine große Belastung. Durch kooperative Nutzung einer Informations- und Kommunikationsinfrastruktur können die Kosten für das einzelne Unternehmen stark reduziert werden.

Betreffend verkehrstechnischer Infrastruktur können dies die Initiierung von Verkehrsanbindungen oder die Schaffung gemeinsamer Transport- und Logistikpools sein.

Anlageninfrastrukturangebote können auf die jeweilige Branche abgestimmte Leistungen wie ein Messzentrum oder ein Zentrum für bestimmte Technologien zur gemeinsamen Nutzung sein. Vor der Anschaffung insbesondere von Anlageninfrastruktur, sollte die Möglichkeit der gemeinschaftliche Nutzung der Infrastruktur der Mitgliedsinstitutionen untersucht werden.

7.3.4.1.5 Wissensaustausch und Innovation

Durch Wirtschaftskluster sollen „Wissens Spill-Over Effekte“ gefördert und genutzt werden. Deswegen ist eine der Hauptfunktionen des Clustermanagers der systematische Wissensaustausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Durch das Vorhandensein verschiedenster Institutionen im Wirtschaftskluster

besteht die Möglichkeit durch Wissensaustausch synergetische Effekte zu erzielen. Zielgerichtete Förderung von Wissensaustausch durch Datenbanken, Veranstaltungen und insbesondere Kooperationsprojekte dienen der langfristigen Stärkung der Unternehmen und des Wirtschaftsklusters.

Sind die Kooperationsstrukturen und die Clusterorganisation gefestigt, kommen dem Clustermanager verstärkt präventive und prospektive Aufgaben zur Vermeidung der Probleme von Wirtschaftsklustern (vgl. Kapitel 3.5.4) zu. Besonders das „Verschlafen“ neuer technologischer und marktbedingter Entwicklungen durch eine zu starke Orientierung nach innen, einer Art „Cluster-Betriebsblindheit“, sowie eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Branchen stellen Gefahren für die weitere Entwicklung des Wirtschaftsklusters dar. Eine der wichtigsten Aufgaben des Clustermanagements ist die eines Informationsagenten bzw. einer Informationsdrehscheibe. Durch die ständige Beobachtung des Clusterumfeldes können derartige Entwicklungen verhindert werden. Durch Kontakte zu Marktführern und anderen Netzwerken soll der Clustermanager Motor für technologische und organisatorische Innovation sein. Dementsprechend kann eine weiterführende Aufgabe des Clustermanagements die Erschließung neuer Technologien und die Diversifikation in andere Wirtschaftsbereiche sein.

7.3.4.2 Nach außen gerichtete Aufgaben

7.3.4.2.1 Repräsentation und Lobbying

Eine der Hauptaufgaben des Clustermanagers im Außenverhältnis ist die Repräsentation des Wirtschaftsklusters auf regionaler und überregionaler Ebene. Dazu müssen die Bedürfnisse, Anliegen und Interessen der Mitgliedsinstitutionen erhoben, abgestimmt und an die richtigen (politischen) Stellen weitergeleitet werden.

Durch gezieltes Lobbying können gesetzliche Rahmenbedingungen, Förderprogramme und regionale Infrastrukturprojekte auf die Bedürfnisse des Wirtschaftsklusters angepasst werden. Beispiele für eine diesbezügliche Abstimmung sind die Errichtung von Transportwegen und Energieversorgungseinrichtungen.

Gerade Wirtschaftskluster bieten oftmals einen Kristallisationspunkt für neue regional- und wirtschaftspolitische Ansätze. Regionale Clusterinitiativen bewirken eine bessere Abstimmung der Regional-, Infrastruktur- und Wirtschaftspolitik auf die konkreten Bedürfnisse der ansässigen sowie zuziehenden Unternehmen. Staatliche und wirtschaftspolitische Akteure können dabei selbst Initiator oder Mitglied derartiger Clusterinitiativen sein und ermöglichen dadurch eine bessere Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche. Durch dieses Naheverhältnis zum Wirtschaftskluster besteht die Möglichkeit, Bedürfnisse oder Unzulänglichkeiten in der Wirtschaftspolitik frühzeitig zu erkennen und zu korrigieren.

7.3.4.2.2 Marketing und Public Relations

Die Erarbeitung eines regionalen Markennamens ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen bei der überregionalen und internationalen Vermarktung ihrer Produkte eine große Hilfe. Durch koordinierte Öffentlichkeitsarbeit kann der Wirtschaftskluster eine viel größere Bekanntheit erreichen, als dies den einzelnen Unternehmen möglich wäre. Insbesondere durch Assoziation mit bekannten Mitgliedsinstitutionen im Wirtschaftskluster können Markteintrittsbarrieren, welche für KMU gerade bei internationalen Unternehmen nahezu unüberwindlich scheinen, aus dem Weg geräumt werden.

Dabei kommt dem Clustermanagement die Aufgabe zu, die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing des Wirtschaftsklusters zu koordinieren. Dazu gehören auch folgende Aufgaben:

- Organisation von Events und Veranstaltungen,
- gemeinsame Messeauftritte,
- koordinierte Imagewerbung.

7.3.4.2.3 Internationalisierung, Vernetzung

Die oben erwähnte Öffentlichkeitsarbeit steht natürlich in engem Zusammenhang mit der Aufgabe der Internationalisierung und Vernetzung. Eine der Gefahren des Clusteransatzes liegt in der Verkrustung einer Region (siehe Kapitel 3.5.4). Daher ist eine der vordringlichsten Aufgaben des institutionalisierten Clustermanagements, die Internationalisierung der Unternehmen und deren Vernetzung innerhalb des Wirtschaftsklusters und insbesondere auch über diesen hinaus voranzutreiben.

Diesbezüglich hat das Clustermanagement die Aufgabe, einerseits als Anlaufstelle für Anfragen von außen zur Verfügung zu stehen und andererseits aktiv Kontakte zu anderen Netzwerken und Institutionen aufzubauen und diese den Mitgliedsinstitutionen zugänglich zu machen. Die zuvor beschriebene Aufgabe der clusterinternen Initiierung und Unterstützung von Kooperationen und Kooperationsprojekten hat das Clustermanagement natürlich im Rahmen der Vernetzung nach außen ebenfalls wahrzunehmen. Dazu gehören neben der Organisation von Firmenbesuchen und Delegationsreisen, insbesondere konkrete Hilfestellungen beim Aufbau von Kooperationen, welche über den Cluster hinausgehen.

Gerade in Österreich und insbesondere in Hinblick auf die bevorstehende Erweiterung der Europäischen Union besteht die Möglichkeit, dass sich Wirtschaftskluster auch über Staatsgrenzen hinweg entwickeln können und sollen. Auch eine Vernetzung mit ähnlichen ausländischen Initiativen kann die Entwicklung des Wirtschaftsklusters und seiner Mitgliedsinstitutionen nur fördern.

7.3.4.2.4 Betriebsansiedlung

Für den Ausbau des Wirtschaftsklusters spielen Betriebsansiedlungen eine Schlüsselrolle. Die Ansiedlung von Unternehmen der Kernbranche und unterstützender Unternehmen im Umfeld des Wirtschaftsklusters dienen der Erhöhung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und führen zu einem sich selbst verstärkenden Prozess, da das Vorhandensein von spezialisierten Dienstleistern umgekehrt wieder zur Ansiedlung von Unternehmen, die der Clusterkernbranche angehören, führt.

Das Fehlen einer angepassten Infrastruktur und inflexible Verwaltungsverfahren wie lang dauernde Betriebsansiedlungs- und Betriebsgenehmigungsverfahren, stellen bei der Betriebsansiedlung erschwerende Faktoren dar. Dahingehend kann das Clustermanagement gemeinsam mit regionalpolitischen Stellen eine koordinierende Funktion bei der Betriebsansiedlung einnehmen. Dies kann durch die Initiierung des Ausbaus der Infrastruktur rund um den Wirtschaftskluster erfolgen, aber auch durch gezielte Betriebsansiedlungsprogramme und Gründungsinitiativen. Abgestimmte Verwaltungsprozesse können die positive Entwicklung eines Wirtschaftsklusters und somit der Region entscheidend verbessern.

7.4 „Managerial Roles“-Ansatz

Der „managerial roles approach“ wurde bereits in Kapitel 4.3 und 4.3.2 vorgestellt und soll im Weiteren für das Management von institutionalisierten Wirtschaftsklustern untersucht werden.

7.4.1 Die Konsortialbildung als dynamischer sozialer Prozess

Die Bildung der Kerngruppe und ihre Erweiterung in ein Konsortium wurde bereits in Kapitel 7.2 in Hinblick auf die institutionale Seite des Managements von Wirtschaftsklustern betrachtet. Dieser Entwicklungsprozess ist auch ein komplexer sozialer Prozess, bei welchem vielfältige gruppenspezifische Phänomene zu beobachten sind. Die Gestaltung dieses Prozesses ist oftmals entscheidend, ob und wie erfolgreich die Institutionalisierung eines Wirtschaftsklusters erfolgt. Der Begriff der Gruppe soll in diesem Zusammenhang wie folgt definiert werden:

„Es soll unter Gruppe eine Mehrzahl von Personen verstanden werden, die relativ überdauernd in direkter Interaktion stehen, durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen gekennzeichnet sind und die ein Wir-Gefühl verbindet.“¹⁶⁸

Die in diesem Zusammenhang betrachtete Gruppe, welche in der Initiierungsphase einen relativ geringen Organisationsgrad besitzt, verwandelt sich im Laufe der Initiierungs- und Konzeptionsphase in eine „organisierte Gruppe“.

„Arbeiten mehrere Menschen in einer Organisation beruflich zusammen, so ist dies nur zum Teil mit jener Konstellation zu vergleichen, die in der Regel in der sozialpsychologischen Grundlagenforschung bei der Analyse von Gruppenprozessen beobachtet wird. In den Betrieben der Wirtschaft und Verwaltung handelt es sich um »organisierte Gruppen«¹⁶⁹ die Mitgliedschaft ist nur bedingt freiwillig, die Rollendifferenzierung erfolgt nicht spontan, da wichtige Rollen wie die des Vorgesetzten oder die bestimmter Sachspezialisten vorgegeben sind.“¹⁷⁰

Die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Rollen ist ein häufiges Merkmal von Gruppenprozessen.

¹⁶⁸ Rosenstiel, L.v.; Molt, W.; Rüttinger, B.: „Organisationspsychologie“, Kohlhammer, Stuttgart, 1995, S. 119

¹⁶⁹ nach Irle, M., in Graumann, C. F. (Hrsg.): „Handbuch der Psychologie“, Band 7, Sozialpsychologie, Göttingen, 1972

¹⁷⁰ Rosenstiel, L.v.; Molt, W.; Rüttinger, B.: „Organisationspsychologie“, Kohlhammer, Stuttgart, 1995, S. 121.

Im Folgenden soll die Bedeutung der Rollendifferenzierung im Prozess der Gruppenbildung betrachtet werden.

„Die Rollendifferenzierung ist ein besonders interessantes gruppensystemisches Phänomen. Bildet sich eine Gruppe, so kommt es zu einer Spezialisierung der einzelnen Mitglieder, auch wenn diese von außen nicht gefordert wird. Meist bildet sich eine hierarchische Gliederung (...) Ein Mitglied übernimmt die Rolle des Führenden; bei größeren Gruppen wird die Führerrolle gelegentlich geteilt; ein »Tätigkeitsführer« koordiniert die Tätigkeiten der Gruppenmitglieder, um das Sachziel zu erreichen (Lokomotion), ein »Beliebtheitsführer« sorgt sich um den Zusammenhalt (Kohäsion) der Gruppe. Das soeben angesprochene Führungsdual, (...), führt meist nicht zur Rivalität zwischen dem Tätigkeits- und Beliebtheitsführer. Zwischen beiden besteht oft besonders intensive Interaktion und Kooperation“¹⁷¹

Für das Management institutionalisierter Wirtschaftskluster stellt sich vielmehr die Frage, wie diese gruppensystemischen Phänomene aktiv genutzt werden können, um die Erfolgswahrscheinlichkeit des Institutionalisierungsprozesses zu erhöhen. Die Bildung einer Kerngruppe in der Initiierungsphase und deren Erweiterung in ein Konsortium in der Konzeptionsphase ist in vielen Fällen ein derartiger gruppensystemischer Prozess. Gerade in diesem Prozess ist oftmals zu beobachten, dass einzelne Gruppenmitglieder bestimmte Rollen innerhalb der sich formenden Gruppe übernehmen. Es stellt sich nun die Frage, ob sich diese Rollendifferenzierung positiv für die Entwicklung der Gruppe und in weiterer Folge für die Institutionalisierung des Wirtschaftsklusters nutzen lässt, bzw. diese Rollen aktiv „gemanagt“ werden können.

Als Rolle wird, wie in Kapitel 4.3.3.2 definiert, die **Gesamtheit der Erwartungen in Bezug auf das soziale Handeln und das aufgabenbezogene Handeln einer Person** bezeichnet. Die Rolle als Überbegriff lässt sich wie ausgeführt in eine soziale und eine organisatorische Rolle aufspalten. Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Aspekte der organisatorischen Rolle, also das Bündel von Erwartungen in Bezug auf das aufgabenbezogene Handeln. Die in Kapitel 7.1.1 aus den Sachzielen für die Entwicklungsphasen eines institutionalisierten Wirtschaftsklusters abgeleiteten Aufgaben, welche in Kapitel 7.1.3.5 zu einer Vorgehensheuristik weiterentwickelt wurden, werden im folgenden zu Aufgabenbündeln zusammengefasst. Diese Aufgabenbündel ergeben eine grobe Definition der Soll-Erwartungen bezüglich des aufgabenbezogenen Handelns.

¹⁷¹ Rosenstiel, L.v.; Molt, W.; Rüttinger, B.: „Organisationspsychologie“, Kohlhammer, Stuttgart, 1995, S. 119

7.4.2 Aufgaben und Rollen im institutionalisierten Wirtschaftskluster im Wandel der Phasen

Um die Vielzahl der in jeder Phase zu bewältigenden Aufgaben gewachsen zu sein, werden diese zu Aufgabenbündel im Sinne einer Rolle zusammengefasst. Als Grundlage dient dabei die Aufgabenbeschreibung der Vorgehensheuristik aus Kapitel 7.1.3.5. Aus diesen Aufgabenbündeln werden in weiterer Folge Rollen definiert, wobei vom aufgabenorientierten Rollenbegriff der organisatorischen Rolle (vgl. 4.3.3.2) ausgegangen wird. Diese Vorgehensweise ist in Abbildung 46 veranschaulicht:

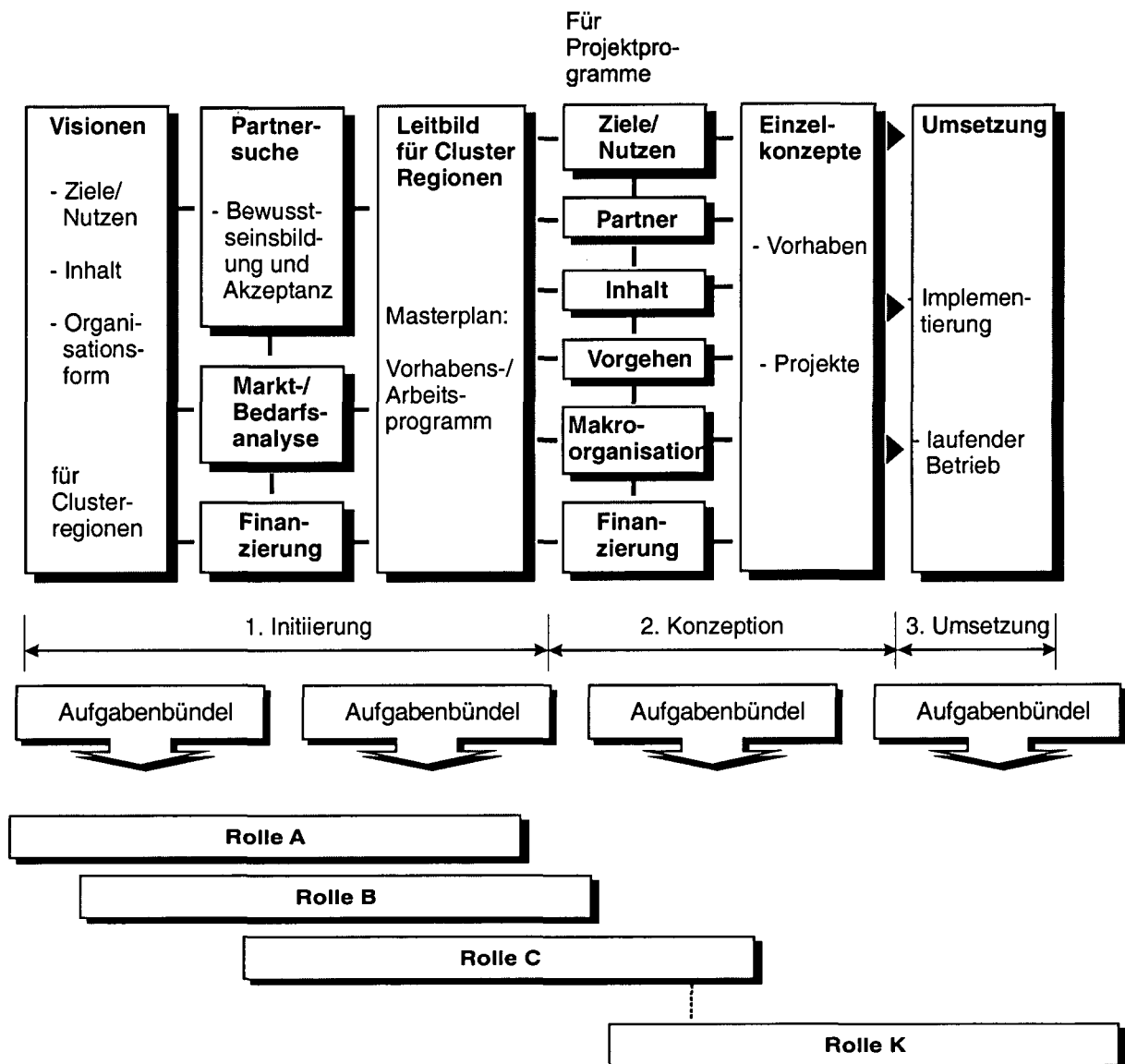


Abbildung 46: Entwicklung eines phasenorientierten Rollensystems für institutionalisierte Wirtschaftskluster

Die Zusammenfassung von Aufgaben zu Aufgabenbündeln und die Definition unterschiedlicher Rollen kann als Grundlage für die Aufgaben- und Verantwortungsabgrenzung zwischen den Mitgliedern der Kerngruppe bzw. Gruppe von Akteuren, insbesondere während der Initiierungs- und Konzeptionsphase, dienen.

Da der Rollenbegriff, welcher dieser Arbeit zugrunde liegt, die Gesamtheit der Erwartungen in Bezug auf das soziale Handeln (= Verhalten) und das aufgabenbezogene Handeln einer Person umfasst (vgl. 4.3.3.2), soll in einem weiteren Schritt auch ein grober Rahmen bezüglich der Erwartungen hinsichtlich des sozialen Handelns eines Rollenträgers erarbeitet werden.

Bei der Definition von Rollen wird von der strikten Abgrenzung der Rollen in Bezug auf die Phasen abgegangen. Manche der Rollen sind gerade im Übergang von einer Phase zur nächsten besonders wichtig und eine Vermischung der Rollen ist in der Praxis sehr wahrscheinlich.

7.4.2.1 Aufgabenbündel und Rollen in der Initiierungsphase

Aus den in Kapitel 7.1.3.5.1 beschriebenen Aufgaben lassen sich für die Initiierungsphase folgende Aufgabenbündel definieren:

- Initiierungsaufgaben,
- Inkubationsaufgaben,
- Öffentlichkeits- und Lobbyingaufgaben,
- Koordinations- und Netzwerkaufgaben,
- Finanzierungsaufgaben,
- Fachaufgaben.

Diese Aufgabenbündel sind in der folgenden Tabelle näher spezifiziert und mit einer Bezeichnung für die jeweilige Rolle versehen.

Aufgaben	Aufgabenbündel	Rollenbezeichnung
• Konkretisierung der Clusteridee, • Entwicklung einer Vision für den Wirtschaftskluster, • Durchführung des Zielfindungsprozesses, • Ausarbeitung der strategischen Ausrichtung.	Initiierungsaufgaben	Initiator
• Schaffung eines für die Clusterinitiative förderlichen Mikroklimas, • Hilfestellung bis die Initiative selbst lebensfähig ist, • Erkennen und Vermeiden von Gefahren, • Schutz vor „lebensbedrohenden“ Einflüssen.	Inkubationsaufgaben	Inkubator
• Information, Koordination und Vernetzung der unterschiedlichen Interessensgruppen, • Finden und Gewinnen von Leitpartnern, • Verbreiterung der Initiative zu einem Konsortium, • Bündelung der Kräfte der Partner.	Koordinations- und Netzwerkaufgaben	Netzwerkkoordinator
• Herstellen von Akzeptanz bei den beteiligten Interessensgruppen, • Generierung von (politischem) „good will“, • Öffnen von Türen bei Entscheidungsträgern.	Öffentlichkeits- und Lobbyingaufgaben	Fahnenträger
• Sicherung der Finanzierung für die Initiierungs- und Konzeptionsphase, • Sponsoring der Initiative.	Finanzierungsaufgaben	Financier
• Fachliche Ausarbeitungen erstellen (Finanzplanung, Leitbild, Masterplan, Markt-/Bedarfsanalyse), • Methodische Unterstützung der Initiierungsphase, • Moderation von gruppendynamischen Prozessen.	Fach- und Moderationsaufgaben	Berater

Abbildung 47: Aufgabenbündel und Rollen in der Initiierungsphase

7.4.2.2 Rollen in der Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase können folgende Aufgabenbündel definiert werden:

- Öffentlichkeits- und Lobbyingaufgaben,
- Koordinations- und Netzwerkaufgaben,
- Fach- und Moderationsaufgaben,
- Finanzierungsaufgaben.

Eine nähere Spezifikation der einzelnen Aufgabenbündel erfolgt in Abbildung 48:

Aufgaben	Aufgabenbündel	Rollenbezeichnung
• Schaffung einer positiven Öffentlichkeit für die Initiative, • Herstellen von Akzeptanz bei den Institutionen, • Generierung von (politischem) „good will“.	Öffentlichkeits- und Lobbyingaufgaben	Fahnenträger
• Information und Koordination der unterschiedlichen an der Clusterinitiative beteiligten Interessensgruppen, • Definition der Programmziele und Erstellung von Nutzenabschätzungen, • Festlegen der Programminhalte, • Implementierung der Programme, • Initiierung von Kooperationsprojekten, • Hilfestellung bei der Projektpartnerfindung, • Hilfe bei der Durchführung von Kooperationsprojekten.	Koordinations- und Netzwerkaufgaben	Netzwerkkoordinator
• Methodische Unterstützung der Programmbildung, • Hilfestellung beim Aufbau einer Makroorganisation zum Projektprogramm Management, • Erstellen von Vorgehensmodellen zur Programmabwicklung, • Konzeption eines Programmcontrollings, • Moderation und Mediation.	Fachaufgaben	Berater
• Sicherstellung der Finanzierung der Projektprogramme.	Finanzierungsaufgaben	Finanzier

Abbildung 48: Aufgabenbündel und Rollen in der Konzeptionsphase

7.4.2.3 Rollen in der Umsetzungsphase

Nach der Bestellung des Clustermanagers ergeben sich in der Umsetzungsphase für diesen der Phase entsprechend neue Rollen bzw. werden bestehende Rollen vom Clustermanager übernommen. Für die Umsetzungsphase lassen sich nachfolgende Aufgabenbündel definieren:

Aufgaben	Aufgabenbündel	Rollenbezeichnung
• Festlegen und laufende Anpassung der Ziele und Strategien, • Entscheidung und Initiierung der Umsetzung von strategischen Fragen, • Aufbau und Weiterentwicklung der Clusterorganisation (strategisch), • Wahrung des Gesamtüberblicks über die laufenden Programme und Projekte, • Evaluierung laufender und abgeschlossener Aktivitäten, • Bestellung eines Clustermanagers, • Regelmäßige Kontaktnahme und Information des Clustermanagers, • Vertretung des Clusters auf der Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, • Überführung in die Selbstträgerschaft (falls vorgesehen).	Leitungsaufgaben	Clusterleitung

Abbildung 49: Aufgabenbündel und Rollen in der Durchführungsphase (Teil 1)

Aufgaben	Aufgabenbündel	Rollenbezeichnung
• Aufbau der Clusterorganisation (operativ), • Umsetzung der Projektprogramme, • Initiierung von Kooperationsprojekten, • Hilfestellung bei der Projektpartnerfindung, • Hilfe bei der Durchführung von Kooperationsprojekten, • Programm- und Projektcontrolling, • Evaluierung abgeschlossener Aktivitäten.	Projekt- und Projektprogramm-aufgaben	Clustermanager
• Information und Kommunikation mit Mitgliedern und sonstigen Interessensgruppen, • Gewinnen von Mitgliedern, • Aufbau eines Clusterinformationssystems.	Informations- und Kommunikations-aufgaben	
• Identifikation von regionalem/clusterspezifischem Bildungsbedarf, • Initiierung von Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, • Organisation von Weiterbildungslehrgängen, • Initiierung kooperativer Bildungsangebote.	Qualifizierungs-aufgaben	
• Anbieten spezieller Serviceleistungen für Mitglieder, • Entwicklung angepasster Infrastrukturaufgaben.	Service- und Infrastrukturaufgaben	
• Förderung des Wissensaustausches, • Erschließung neuer Branchen/Technologien, • Weiterentwicklung des Wirtschaftsklusters.	Wissensaustausch- und Innovations-aufgaben	
• Repräsentation der Mitgliedsinstitutionen auf regionaler und überregionaler Ebene, • Beeinflussung der gesetzlichen Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Bedürfnisse des Wirtschaftsklusters.	Repräsentations- und Lobbyingaufgaben	
• Erarbeitung eines Markennamens für den Wirtschaftscluster, • Information einer breiteren Öffentlichkeit, • Organisation von Events und Veranstaltungen, • gemeinsame Messeauftritte, • koordinierte Imagewerbung.	Marketing und Public Relations Aufgaben	
• Internationalisierung der Mitgliedsinstitutionen durch grenzüberschreitende Kooperationen, • Vernetzung des Wirtschaftsklusters mit anderen Kooperationsnetzwerken.	Internationalisierungs- und Vernetzungsaufgaben	
• Ansiedlung neuer Unternehmen der Kernbranche, • Ansiedlung von Dienstleistungsunternehmen, • Hilfestellungen bei Behördenverfahren.	Betriebsansiedlungsaufgaben	

Abbildung 50: Aufgabenbündel und Rollen in der Durchführungsphase (Teil 2)

7.4.2.4 Die Beschreibung der Rollen

In weiterer Folge sollen Erwartungshaltungen bezüglich des aufgabenbezogenen und sozialen Handelns für die einzelnen Rollen detailliert erarbeitet werden.

7.4.2.4.1 Initiator

Die Rolle des Initiators kann mit dem Schlagwort des innovativen Visionärs beschrieben werden. Der Initiator ist meist sehr früh in die Aktivitäten zur Bildung einer Clusterinitiative eingebunden und oftmals originär für die Clusteridee verantwortlich.

In Bezug auf das aufgabenbezogene Handeln steht die Konkretisierung der Clusteridee und weiters die Entwicklung einer Vision für den Wirtschaftskluster im Vordergrund. Oftmals ist der Initiator für die Durchführung des Zielfindungsprozesses und die Ausarbeitung der strategischen Ausrichtung für den Wirtschaftskluster verantwortlich. Damit verbunden ist die Festlegung der Inhalte der Clusterinitiative in Bezug auf Branche und regionalen Wirkungsbereich. Um die Ziele der Initiative richtig zu wählen und den Wirtschaftskluster strategisch entsprechend auszurichten bedarf der Initiator, neben hohen strategischen und konzeptiven Fähigkeiten einer guten Branchenkenntnis.

In Bezug auf das soziale Handeln des Initiators lassen sich folgende Anforderungen an die Rolle des Initiators definieren. Zur Gewinnung von Mitstreitern für die Initiative sind Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft notwendig. Um die Konsortialbildung zu fördern sollte der Initiator eine Integrationsfigur sein und für die Initiative verbindend wirken.

Der Zielfindungsprozess erfordert eine intensive Kommunikation mit unterschiedlichsten Institutionen. Daher stellt die Rolle des Initiators auch Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit. Um die unterschiedlichen Zielsetzungen der „Stakeholder“ zu synchronisieren muss der Initiator auch kompromissbereit und integrativ wirken.

Der Initiator sollte ein eigenes Interesse an der Initiative haben, aber nicht der einzige oder hauptsächliche Nutznießer der Ergebnisse sein.

7.4.2.4.2 Inkubator

Die Rolle des Inkubators ist dem Namen entsprechend die eines Brutkastens oder Geburtshelfers und ist mit der Rolle des Initiators eng verbunden. Oftmals wird die Rolle des Inkubators von der selben Person bzw. Institution ausgeübt.

Zu den Hauptaufgaben des Inkubators gehören die Schaffung eines für die Clusterinitiative förderlichen Mikroklimas. Dazu gehören die Unterstützung und Gewährung von Hilfestellungen bis die Initiative selbst lebensfähig ist.

Weitere Aufgaben sind das Erkennen und Vermeiden von Gefahren und dementsprechend die Entwicklung von Präventivmaßnahmen sowie prospektiver Strategien. Im Falle des Versagens dieser Strategien, sollte der Inkubator Schutz vor „lebensbedrohenden“ Einflüssen gewähren können. Um die Clusteridee auch über Rückschläge und Durststrecken voranzutreiben, wird vom Inkubator Beharrungs- und Durchhaltevermögen erwartet.

In Bezug auf das soziale Handeln gelten ähnliche Anforderungen wie an die Rolle des Initiators. Diese Rolle kann von der selben Person, wie jene des Initiators, wahrgenommen werden.

7.4.2.4.3 Netzwerkkoordinator

Die Aufgaben des Netzwerkkoordinators umfassen die Information und Koordination der unterschiedlichen an der Clusterinitiative beteiligten Interessensgruppen (vgl. 7.1.1.4.5) und deren Vernetzung.

In der Initiierungsphase ist es die Aufgabe des Netzwerkkoordinators (in Zusammenarbeit mit den anderen Rollen) Leitpartner für die Clusterinitiative zu finden und zu gewinnen. Durch die Einbindung weiterer „Schlüsselakteure“ soll in der Konzeptionsphase eine kontinuierliche Verbreiterung der Initiative und eine Bündelung der Kräfte der unterschiedlichen Akteure gewährleistet werden. Um Synergien durch die Zusammenarbeit zu generieren, bedarf es einer intensiven Kommunikations- und Koordinationstätigkeit durch den Netzwerkkoordinator.

In der Konzeptionsphase steht neben der Informations- und Kommunikationstätigkeit des Netzwerkkoordinators die konkrete Arbeit an der Planung und Implementierung von Projektprogrammen und Projekten sowie die Förderung der erfolgreichen Zusammenarbeit der Mitglieder in ersten Kooperationsprojekten im Vordergrund.

In Bezug auf das soziale Handeln des Netzwerkkoordinators ergeben sich Überschneidungen mit den Anforderungen an den Initiator bzw. Inkubator. Neben den Attributen Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft sind persönliche Eigenschaften wie Kommunikationsfreudigkeit und Vertrauenswürdigkeit notwendig.

7.4.2.4.4 Fahnenträger

Durch die Rolle des Fahnenträgers soll in der Initiierungsphase die Clusterinitiative die nötige Öffentlichkeit und den richtigen „Schub“ bekommen.

Die Herstellung der Akzeptanz bei den unterschiedlichen „Stakeholdern“ der Clusterinitiative ist eine der primären Aufgaben des Fahnenträgers in der Initiierungsphase. Dazu gehören das „Öffne von Türen“ zu Entscheidungsträgern und die Einbindung der unterschiedlichen (regional-) politischen Kräfte. Durch die Person und das Agieren des Fahnenträgers soll auf der Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen „good will“ generiert werden.

In der Konzeptionsphase steht neben den bereits oben erwähnten Aufgaben die Schaffung einer breiteren, positiven Öffentlichkeit im Mittelpunkt der Aufgaben des Fahnenträgers.

Durch den Fahnenträger und dessen Identifikation mit der Initiative sollen positive Assoziationen für diese geschaffen werden. Daher sollte der Fahnenträger eine Integrationsfigur sein, welche neben hohem Ansehen auch gute Kontakte in Wirtschaft und Politik besitzen sollte.

Um die Clusterinitiative dementsprechend vertreten zu können, muss der Fahnenträger von der Sinnhaftigkeit der Clusterinitiative überzeugt sein und diese mit entsprechender Überzeugungskraft vertreten.

7.4.2.4.5 Finanzier

Die Rolle des Finanziers, hat neben der Kernaufgabe der Sicherung der Finanzierung der Initiierungs- und Konzeptionsphase, auch die finanzielle Tragfähigkeit des Vorhabens nach außen zu dokumentieren. Daher sollte der Finanzier natürlich über gute Bonität und finanzielle Reserven verfügen, um mögliche Zusatzkosten abzudecken. Neben der vollen oder teilweisen Finanzierung kann natürlich auch nur ein „Sponsoring“ der Initiative erfolgen, welches neben der finanziellen Unterstützung natürlich auch in Hinblick auf die Öffentlichkeit positive Auswirkungen bringen kann.

Ein für den Erfolg der Clusterinitiative wesentlicher Faktor von Seiten des bzw. der Finanziers ist natürlich die längerfristige Gewährung der finanziellen Unterstützung, um nicht während der Konzeptions- und Umsetzungsphase in eine finanzielle Notlage zu geraten.

7.4.2.4.6 Berater

Die Rolle des Beraters kann unterschiedliche Ausprägungen haben und von der Initiative nahestehenden Personen, Institutionen oder professionellen, externen Beratern wahrgenommen werden.

Zu den Aufgaben der Berater gehören die Erstellung fachliche Ausarbeitungen wie z.B. eines Clusterleitbildes, eines Masterplans, von Markt- und Bedarfsanalysen oder der Finanzplanung. Weiters können Berater methodische Unterstützung der Initiierungsphase in Hinblick auf das Vorgehen geben und die Moderation der auftretenden gruppenspezifischen Prozesse übernehmen.

In Bezug auf diese Aufgaben stehen neben der fachlichen Qualifikation des Beraters auch dessen soziale und kommunikative Fähigkeiten im Vordergrund. Bei Moderationsaufgaben kommt dem Faktor der sozialen Kompetenz und den Fähigkeiten den Interessensausgleich zwischen den Kooperationspartnern zu fördern, eine außerordentliche Bedeutung zu. Gerade für die kooperative Entscheidungsfindung ist mitunter ein unbeteiligter, externer Mediator besonders hilfreich.

Bei den österreichischen Clusterinitiativen waren bzw. sind Berater in hohem Maße eingebunden und haben wesentlich den Aufbau unterstützt.

7.4.2.4.7 Clusterleitung

Die aufgabenbezogene Seite der Rolle der Clusterleitung umfasst die Festlegung und laufende Anpassung von Zielen und Strategien sowie die Entscheidung und Initiierung der Umsetzung strategischer Fragen. Weitere strategische Agenden umfassen den Aufbau und die Weiterentwicklung der Clusterorganisation sowie die Wahrung des Gesamtüberblicks über die laufenden Programme und Projekte und die Evaluierung laufender und abgeschlossener Aktivitäten. Daraus sollen Schlüsse über die Wirksamkeit getätigter Aktivitäten und erforderliche Maßnahmen für die weitere Entwicklung des Wirtschaftsklusters deduziert werden.

Zu den Aufgaben der Clusterleitung gehört auch die Auswahl und Bestellung eines Clustermanagers.

Ist eine finanzielle Unabhängigkeit des Wirtschaftsklusters geplant, gehört die Planung und Überführung des Wirtschaftsklusters in die finanzielle Selbstträgerschaft auch zu den Aufgaben der Clusterleitung.

Die Rolle der Clusterleitung wird üblicherweise von einem Führungsgremium (siehe Kapitel 7.2.2.2.1) wahrgenommen.

Bezüglich der sozialen Erwartungshaltungen sind die Kommunikation klarer Vorgaben an den Clustermanager sowie die Unterstützung bei der Umsetzung dieser.

Der Clusterleitung kommen in der Umsetzungsphase auch Aufgaben zu, welche zuvor vom „Fahnenträger“ erfüllt wurden. Gemeinsam mit dem Clustermanager, übernimmt die Clusterleitung die Vertretung des Clusters auf der Ebene der staatlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu dar. Dahingehend sind natürlich hohes Ansehen und ein ausgeprägtes Öffentlichkeitsbewusstsein erforderlich.

7.4.2.4.8 Clustermanager

Die Rolle des Clustermanagers in der Umsetzungsphase ist in Bezug auf das aufgabenbezogene Handeln eine Kumulierung der Aufgaben der unterschiedlichen Rollen in der Initiierungs- und Konzeptionsphase. Die in Abbildung 50 beschriebenen Aufgaben korrespondieren mit den in Kapitel 7.3.4 beschriebenen funktionalen Aufgaben des institutionalisierten Clustermanagements. Dahingehend wird der auf eine nochmalige Beschreibung der aufgabenbezogenen Aspekte der Rolle des Clustermanagers verzichtet.

In Bezug auf das soziale Handeln ergibt sich aufgrund des äußerst breiten Aufgabenspektrums des Clustermanagers ein ebenso breites Anforderungsprofil. Dabei sollte er die Ansprüchen an das soziale Handeln des Initiators, Inkubators, Netzwerkmanagers und Fahnenträgers vereinen.

Um die Projekt- und Projektprogrammaufgaben erfolgreich bewältigen zu können, sollte der Clustermanager ein „Netzwerker“ sein. Eines der obersten Ziele des Clustermanagers ist es die Kooperation zwischen den Mitgliedern zu fördern und daher bedingt die Rolle des Clustermanagers selbst ein sehr hohes Maß an Kooperationsfähigkeit.

Es zeigt sich dass Kooperationsprojekte trotz systematischer Unterstützung oftmals doch durch persönliche Bekanntschaft entstehen und dahingehend sollte der Clustermanager eng mit den führenden Institutionen des Wirtschaftsklusters vernetzt sein. Dadurch und durch die Aufgabe des Clustermanagements als Informationsdrehscheibe nach innen und außen, ergeben sich sehr hohe Anforderungen in Bezug auf die Kommunikationsfähigkeit an die Person des Clustermanagers.

Unter Kommunikationsfähigkeit wird die personenbezogene Eigenschaft verstanden, mit anderen Personen eine kommunikative Austauschbeziehung aufzubauen und aufrecht zu halten. Im Hinblick auf den Aufbau von Kooperationsbeziehungen kommen einerseits dem Formulieren der eigenen Interessen und Anliegen und andererseits dem Interpretieren und Verstehen der Partner besondere Bedeutung zu. Die Kommunikationsfähigkeit ist für das Zustandekommen von Kooperationen sicherlich eine der Schlüsselfaktoren und kann aufgrund der Komplexität der dabei zu lösenden Aufgaben an dieser Stelle nur erwähnt werden.

Der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Mitgliedsunternehmen Kooperationspartnern ist sicherlich ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des Wirtschaftsklusters. Dahingehend ist die persönliche Vertrauenswürdigkeit des Clustermanagers von besonderer Bedeutung.

Unter dem Begriff Vertrauenswürdigkeit können folgende Begriffe subsumiert werden:

- Verlässlichkeit,
- Offenheit,
- Aufrichtigkeit,
- Kompromissbereitschaft,
- Konfliktfähigkeit,
- Einfühlungsvermögen.

Neben den oben beschriebenen Aspekten der persönlichen Vertrauenswürdigkeit des Clustermanagers ist die Fähigkeit, Vertrauen zwischen den Partnern zu stiften, eine besondere Anforderung an die Rolle des Clustermanagers.

Gerade in Kooperationen ist die Fähigkeit die Anforderungen durch unklare und sich wechselnde Zielsetzungen, Zuständigkeiten und Befugnisse auch emotional zu bewältigen von herausragender Bedeutung. Dieser emotionale Bewältigungsprozess bedarf persönliche Eigenschaften die sich mit den Begriffen

- Ambiguitätstoleranz,
- Ausdauer, Geduld,
- Einfühlungsvermögen,

umschreiben lassen.

Die Rolle des Clustermanagers hat in vielen Fällen Dienstleistungscharakter. Um die Bedürfnisse der Mitgliedsinstitutionen hinsichtlich Information, Qualifikation, Service oder Infrastruktur zu erkennen und daraus Angebote für diese zu kreieren, bedarf es einer hohen Kunden- und Serviceorientierung.

Da der Clustermanager den Wirtschaftskluster auch nach außen vertritt und auch Repräsentations-

und Lobbyingaufgaben umfasst, sind die Anforderung in Bezug auf sein persönliches Auftreten und ein hohes Öffentlichkeitsbewusstsein notwendig.

Um die Aufgaben der Internationalisierung und der Vernetzung mit anderen Netzwerken wahrnehmen zu können, bedarf der Clustermanager einer hohen *kulturelle Kompetenz*. Kulturelle Kompetenz bezeichnet das Verständnis und die Sensibilität von Personen für Personen anderer Kulturkreise. Dies bedeutet auf einer Makroebene das Verständnis für Personen welche durch einen anderen Kulturkreis geprägt sind. Auf der Mikroebene können aber durchaus die Unterschiede in den Organisationskulturen, Gepflogenheiten der beteiligten Akteure, die kulturelle Kompetenz der Kooperationspartner in Anspruch nehmen. Konkret bedeutet kulturelle Kompetenz einerseits Wissen um bestimmte Eigenheiten des Partners und Sensibilität im Umgang mit diesen Eigenheiten.

Gerade wenn es um den Aufbau von grenzüberschreitenden Kooperationen geht, ist eine gemeinsame Arbeitssprache (z.B. Englisch) eine Notwendigkeit. Darüber hinaus sind grundlegende Kenntnisse der Sprache des bzw. der Kooperationspartner nicht zuletzt auch im Sinne des kulturellen Verständnisses äußerst hilfreich.

Neben den oben angeführten Qualifikationen sei zum Abschluss die fachliche Qualifikation des Clustermanagers für die Branche, in welchem der institutionalisierte Wirtschaftskluster angesiedelt ist, erwähnt.

8 Ausblick

Der Ansatz des institutionalisierten Wirtschaftsklusters als Mittel zur regionalen Wirtschaftsförderung und zur Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen hat in Österreich in den letzten Jahren eine Vielzahl von Clusterinitiativen hervorgebracht. Von dieser großen Zahl von Initiativen haben jedoch nur eine geringe Zahl eine Institutionalisierung und nur ein Wirtschaftskluster die Selbstträgerschaft erreicht. Es stellt sich die Frage nach den Gründen für die niedrige Erfolgsquote hinsichtlich des langfristigen Überleben der unterschiedlichen Clusterinitiativen.

Ein Grund hierfür liegt sicher darin, dass sehr viele Einzelinitiativen, mitunter in den selben Branchen nebeneinander existieren und sich oftmals als Konkurrenz denn als Partner sehen. So gibt es z.B. im automotiven Zuliefersektor in Österreich mit dem Automobilcluster Styria, dem Automobilcluster Oberösterreich, dem oberösterreichischen Cluster-Diesel Technologie und dem Automotive Cluster Vienna Region vier Clusterinitiativen in einem, in europäischen Dimensionen, sehr engen regionalen Bereich.

Durch eine Vergrößerung des Systemumfangs, z.B. über Landesgrenzen hinweg, lassen sich Synergien nutzen, welche den institutionalisierten Wirtschaftsklustern einen nachhaltigen Erfolg sichern. Diesem Umstand wurde, zum Beispiel im Automobilbereich mit der Gründung der **Austrian Automotive Association** (Triple A), als Kooperation des AC-Styria, dem AC-OÖ und dem Automotive Cluster Vienna Region, Rechnung getragen.

Ein Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg von Clusterinitiativen ist das zentrale Thema dieser Arbeit, jenes des Managements institutionalisierter Wirtschaftskluster. Der in dieser Arbeit vorgestellte systemorientierte, situative Ansatz zum Management institutionalisierter Wirtschaftskluster versucht eine ganzheitliches Herangehen an diese komplexe Thematik.

Dabei wird auf die

- funktionalen,
- institutionalen und
- rollenorientierten Aspekte

getrennt eingegangen, wobei versucht wurde die Zusammenhänge und Interaktionen zwischen diesen Ansätzen herauszuarbeiten.

Insbesondere aus dem „managerial roles“-Ansatz ergeben sich besonders interessante Gesichtspunkte hinsichtlich den personenbezogenen Faktoren die das Entstehen und insbesondere den Erfolg von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken determinieren. Bei diesen personenbezogenen Faktoren handelt es sich um ein Bündel von Erfordernissen, welche für das Zustandekommen und in weiterer Folge das erfolgreiche Gedeihen von Kooperation existieren müssen

Bei den personenbezogenen Kooperationsvoraussetzungen lassen sich Faktoren identifizieren die im Sinne einer Fertigkeit zu sehen sind und mit dem Begriff **Kooperationsfähigkeit** umschrieben werden können. Daneben existieren auf der Ebene der personenbezogenen Voraussetzungen Faktoren, welche dispositiv, im Sinne der Willigkeit eine Kooperation einzugehen, gesehen werden können und als **Kooperationsbereitschaft** bezeichnet werden kann.

Diese Elemente Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft bedürfen einer weiteren, eingehenden Untersuchung und empirischen Überprüfung.

Literaturverzeichnis

- Ammon, U.:** „Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung: Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen“, LIT, Münster, 1997
- Atzmüller, R.; Gaubitsch, R.; Sturm, R.:** „Innovation – Qualifikation – Aspekte regionaler Entwicklung“, AMS-Report 17, Wien, 2000
- Badarocco J.:** „Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen“, Ueberreuter, Wien, 1991
- Balling, R.:** „Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis“, Europäischer Verlag der Wissenschaften Peter Lang, Frankfurt am Main, 1997
- Baumgarten, C.:** „Unternehmenskooperationen: Eine Betrachtung aus der Perspektive der Führung“, Verlag Barbara Kirsch, 1998
- Bea, F. X.; Haas, J.:** „Strategisches Management“, Lucius & Lucius, 1997
- Biesecker A.; Grenzdörffer, K.:** „Kooperation, Netzwerk, Selbstorganisation: Elemente demokratischen Wirtschaftens“, Centaurus Verlag, Regensburg, 1996
- Bleicher, K.:** „Das Konzept Integriertes Management: Visionen.Missionen-Programme“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 6. Auflage, 2001
- Boden, G.:** „Kooperation“, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, Wien 1993
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B.:** „Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation 2. The Game Theory Strategy that's changing the game of business“, Currency Doubleday, New York, 1996
- Clement, W.:** „KMUs, Cluster und Wettbewerbsfähigkeit - ein österreichischer Erfahrungsbericht“, IWI, Wien, 2000
- Clement, W.; et al:** „Zwischenbilanz und Perspektiven der Cluster-Bildung in Österreich, IWI-Arbeitsheft, IWI-Arbeitsheft 54, Wien, 2000
- Clement, W.; Farar, F.; Maurer, Ch.; Preissl, M.; Roediger-Schluga, T.; Seubert, P; Schröck. T:** „Bioenergie-Cluster Österreich“, IWI-Arbeitsheft 65, Wien 1998a
- Clement, W.; Kolb, W.; Neuberger, R.:** „Medizin-, Pharma- und Biotechnologiecluster Wien“, IWI-Arbeitsheft 44, Wien 1998
- Contractor, F.; Lorange, P.:** „Cooperative strategies in international business“, Gabler, Management international review: Special issue, Wiesbaden, 1988
- Corsten, H.; Reiß, M.:** „Betriebswirtschaftslehre“, Oldenbourg Verlag, München, 1994

- Corsten, H.:** „Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit“, Oldenbourg, München, 2001
- Cuny R., et al:** „Lokale und regionale Netzwerke“, Wirtschaftsdienst 73-3, 1993
- Dahrendorf, R.:** „Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1958
- Doeringer, P.; Terkla, D.:** „Business strategy and cross-industry clusters.“ In: Economic Development Quarterly, Vol. 9, 1995, S. 225-237
- Döringer, W.:** „Zwischenbetriebliche Kooperationen von Klein- und Mittelbetrieben der österreichischen Automobilzulieferindustrie“, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, 1993
- Dörsam, P.; Icks, A.:** „Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997
- Duschek, St.; Wirth, C.:** „Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung“, in Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Eckardstein, D., Kasper, H., Mayrhofer, W.:** „Management“, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999
- Egger, A.; Grün, O.; Moser, R. (Hrsg.):** „Managementinstrumente und –konzepte“, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999
- Endress, R.:** „Strategie und Taktik der Kooperation: Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit“, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1991
- Endres, E.; Wehner, T.:** „Zwischenbetriebliche Kooperation“, Beltz Verlag, Weinheim, 1996
- Fernau, A.:** „Werkzeuge zur Analyse und Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Regionen“, Dissertation Nr. 2049, Deutscher Universitäts-Verlag, 1997
- Frayet, J.; D'Amours, S.; Montreuil, B.; Cloutier, L.:** „A network approach to operate agile manufacturing systems“, Int. Journal of Production Economics, 74, 2001
- Fuchs, M.:** „Integriertes Projektmanagement für den Aufbau und Betrieb von Kooperationen: Eine Methodik“, Dissertation Nr. 2194 der Hochschule St. Gallen, 1998
- Gimmler, A.:** „Institution und Individuum: Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas“, Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 1998
- Gomes-Casseres, B.:** „The alliance revolution: the new shape of business rivalry“, Cambridge, First Harvard University Press, 1997
- Hammer, W.:** „Refa- Wörterbuch der Arbeitswissenschaft“, Hanser, München, 1997
- Harbrecht, W.:** „Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen“, Forschungsverlag für Genossenschaftswesen, Heft 25, Wien, 2001

- Haury, S.:** „Grundzüge einer ökonomischen Theorie lateraler Kooperationen“, Dissertation Nr. 1126 der Hochschule St. Gallen, Grösch, 1989
- Herowitsch, J.:** „Organisatorische, personelle und kulturelle Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen“, Dissertation, TU-Wien, Wien, 1997
- Hillig, A.:** „Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels - Ein Ansatz zum Management von Kooperationskompetenz“, Stuttgart, Wien: Verl. Paul Haupt, 1997
- Hutschenreiter, G.:** „Industriepolitik der EG: Grundlagen und neue Initiativen“, WIFO, Wien, 1993
- Jost, P.:** „Organisation und Motivation“, Gabler, Wiesbaden, 2000
- Kanter, R. M.:** „World Class: Thriving Locally in the Global Economy“, Simon & Schuster, 1995
- Kaufmann, F.:** „Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen“, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1993
- Kaufmann, F.; Kokalj, L.; May-Strobl, E.:** „EG-Binnenmarkt: Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen; empirische Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen“, Poeschl, Stuttgart, 1990
- Krautzer, T.:** „Die Entwicklung eines Clusters: Ein Praxisführer“, Industriellenvereinigung Steiermark und Europäische Kommission GD XVI, Graz, 1999
- Kreuder, T.:** „Arbeitnehmerbeteiligung im Netz - Mitbestimmung in der Fraktalen Fabrik?“, erschienen in Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Kuhn, A., Hellingrath, B., Kloth, M.:** „Anforderungen an das Supply Chain Management der Zukunft“ in Information Management und Consulting, 13 (1998)
- Larson, A.:** „Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships“, in Administrative Science Quarterly, Ausgabe 37, 1992
- Lettmayr, C.:** „Auswirkungen von innovativen Unternehmen auf die Beschäftigungssituation“, Institut für Gewerbe und Handwerksforschung, Wien, 1997
- Lorange, P.; Roos, J.:** „Strategic Alliances: formation, implementation and evolution“, Blackwell Publishers, Cambridge, 1992
- Luczak, H.; Eversheim, W.:** „Telekooperation: Industrielle Anwendungen in der Produktentwicklung“, Springer, Berlin, 1999
- Luczak, H.; Schenk M. (Hrsg.):** „Kooperationen in Theorie und Praxis. Personelle, organisatorische und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand“, VDI-Verlag, Düsseldorf, 1999
- Luhmann, N.:** „Vertrauen: Ein Mechanismus der Verringerung sozialer Komplexität“, Lucius & Lucius, 4. Auflage, Stuttgart, 2000

- Luhmann, N.:** „Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie“, 4. Aufl.. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1991
- Mahringer, H.:** „Neue arbeitsmarktpolitische Strategien und die Rolle der Regionen“, in: Raum – regionale Arbeitsmarktpolitik, Wien, 28/97
- Malik, F.:** „Management-Perspektiven“, Haupt, Bern; Stuttgart; Wien, 1999
- Marshall, A.:** Principles of Economics: An introductory volume. 8.Aufl.. London: Mcmillan, 1938
- Meckl, R.:** „Schnittstellenmanagement bei Unternehmenskooperation“, IO-Management, Nr.10/96
- Millarg, K.:** „Virtuelle Fabrik: Gestaltungsansätze für eine neue Organisationsform in der produzierenden Industrie“, Transfer Verlag, Regensburg, 1998
- Mintzberg, H.:** „The nature of managerial work“, New York, 1973
- Mintzberg, H.:** „Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations“, The Free Press, New York, 1989
- Muster, M.:** „Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive“, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 12, 1996
- Nefiodow, L. A.:** „Der sechste Kondratieff“, Rhein-Sieg Verlag, Sankt Augustin, 1999
- Obrowski, R.:** „Spielraum für regionale Akteure, in: „Raum - regionale Arbeitsmarktpolitik“, 28/97, S.22 - 24
- OECD:** „Cluster Analysis and Cluster-Based Policy in OECD-Countries“, OECD, 1998
- Picot, A.,** „Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie“, DBW 42, 1982
- Peneder, M.:** „Clusteranalyse und sektorale Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Industrie“, WIFO, Wien, 1994
- Porter, M.:** „Nationale Wettbewerbskraft - woher kommt die?“, in: „Strategie: Die brillanten Beiträge der weltweit besten Experten“, Ueberreuter, Wien, 1996
- Porter, M.:** „The Competitive Advantage of Nations“, MacMillan, London, 1990
- Porter, M.:** „Clusters and the new economics of competition“, Harvard Business Review, 1998
- Porter, M.:** „On Competition“, The Harvard business review book series, Cambridge, 1998
- Porter, M.:** „Wettbewerb und Strategie“, Econ Verlag, München, 1999
- REFA:** „Methodenlehre für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation - 1“, Carl Hanser, München, 1984
- Reuter, B.:** „Kooperationsmanagement in Managementkooperationen“ in Egger, A.; Grün, O.; Moser, R.. (Hrsg.): „Managementinstrumente und –konzepte“, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999
- Rosenstiel, L.v.; Molt, W.; Rüttinger, B.:** „Organisationspsychologie“, Kohlhammer, Stuttgart, 1995

- Schäper, C.:** „Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation“, Gabler, Wiesbaden, 1997
- Schertler, W.:** „Management von Unternehmenskooperationen“, Ueberreuter, Wien, 1995
- Schmidtke, H.:** „Lehrbuch der Ergonomie“, Carl Hanser, München, 1981
- Schoensleben, P. (Hrsg.):** „Referenzmodelle für Supply Chain Management nach den Prinzipien der zwischenbetrieblichen Kooperation“, vdf Hochschulverlag, Zürich, 1998
- Schöne, R. (Hrsg.):** „Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden“, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz 2000
- Schubert, W.; Küting, K.:** „Unternehmenszusammenschlüsse“, München, 1981
- Schummer, G.:** „Personengesellschaften“, 3. Auflage, Verlag ORAC, Wien, 2000
- Staudt, E. et. al.:** „Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis“, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1992
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.:** „Management: Grundlagen der Unternehmensführung“, Gabler, 2000
- Stöbe, S.:** „Kooperation in der lokalen Arbeitsmarktpolitik - Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren“, Leske und Budrich, Opladen, 1992
- Sydow, J.:** „Strategische Netzwerke“, Gabler, Wiesbaden, 1992
- Sydow, J.; Windeler A.:** „Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1994
- Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.):** „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Sydow, J.:** „Virtuelle Unternehmung: Erfolg als Vertrauensorganisation?“, Office Management 7-8, 1996
- Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.):** „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Tichy, G.:** „Die Produktlebenszyklus-Hypothese als Beispiel zyklisch-dynamischer Erklärungsansätze“, Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3/4), 181-201, 2001
- Tröndle, D.:** „Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen“, Josef Eul, Bergisch Gladbach-Köln, 1987
- Ulrich, H.:** „Management, - Gesammelte Beiträge“, Bern und Stuttgart, 1984
- Ulrich, H., Probst, G.J.B.:** „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln“, Haupt, Bern-Stuttgart, 1991
- Van de Ven, A.; Walker, G.:** „The Dynamics of interorganisational Coordination“, in Administrative Science Quarterly, Ausgabe 29, 1994

- Voswinkel, S.:** „Organisation betrieblicher Interessenvertretung in der Netzwerkwirtschaft – Das Beispiel der Bauwirtschaft“, in Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Waldner, B.:** „Mikrostrukturelle und personalwirtschaftliche Auswirkungen in Wirtschaftskluster- am Beispiel regionaler Automobilzulieferer“, Dissertation, WU-Wien, 1997
- Warnecke, H.-J.:** „Die fraktale Fabrik“, Springer 1992
- Weichart, P.:** „Designerregionen – Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs?“ in: Informationen zur Raumentwicklung, 9/10. 2000, S. 549-566.
- Weinert, A.:** „Organisationspsychologie“, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, 4. Aufl., 1998
- Weiss, A.:** „Österreich als Standort international kompetitiver Cluster“, IWI, Wien, 1994
- Wendeling-Schröder, U.:** „Unternehmensorganisation und Betriebsverfassung. Zur Notwendigkeit der Vereinbarung angepasster Mitbestimmungsstrukturen in dezentralen Organisationsformen“, in Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Windeler, A.:** „Unternehmungsnetzwerke-Konstitution und Strukturierung“, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001
- Wirth, C.:** „Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998)“, in Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): „Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 1999
- Wirth, S.; Baumann, A.:** „Innovative Unternehmens- und Produktionsnetze“, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Heft 8, Chemnitz, 1996
- Wirth, S. et al.:** „Kompetenznetze der Produktion“ in „Vernetzt planen und produzieren“, „Vortragsband der IBF Fachtagung, 12.-14. Oktober 2000, Chemnitz, Chemnitz 2000
- Wojda, F.; Waldner, B.:** „Neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisation“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2000
- Wojda, F.:** „Lernende Organisation durch Projektprogramm-Management“, in Bullinger, H.J.(Hrsg.): „Lernende Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 287-303, 1996
- Wojda, F.:** „Optimierung für Unternehmen – Lernende Organisation durch Projektprogramm-Management“, in: Office Management 1-2/96, S. 35 -39, 1996
- Wojda, F.:** „Clusterbildung-Kooperationsnetzwerke“, in Bullinger, H.J.; Zahn, E. (Hrsg.): „Dienstleistungssoffensive-Wachstumschancen intelligent nutzen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998
- Wojda, F.:** „Ein Rahmenmodell für Public Private Partnership und dessen Anwendung in der Wirtschaftsentwicklung“, Alpbacher Technologiegespräche, Alpbach, 2002

Wojda, F.; Herowitsch, J.; Burger, J.: „Kommunikationsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien, Wien 1996

Wojda, F.; Waldner, B.; Mayrhofer, W.: „Cluster als regionale Antwort auf Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft“, Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien, Wien 2002

Wojda, F.: „Ein ganzheitlicher, situativer Ansatz zur Unternehmensrestrukturierung“ in Manufacturing Engineering 2-3/ 2003, Presov, Slovakia

Wojda, F.: „Skriptum Organisation und Führung“, Ausgabe April 2003

Zheng, L., Possel-Dölken, F.: „Strategic Production Networks“, Springer, Berlin-Heidelberg, 2002

Online-Quellen

Clustermanagement.de (Forum über regionale Cluster)

<http://www.clustermanagement.de>

Marshall, A. (Alfred Marshall's Schriften)

<http://socserv.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/marshall/>

OECD (Report on Clusters and Cluster Policy)

<http://www1.oecd.org/dsti/sti/s t/inte/nis/Clusters/Clusterswe-utrecht.pdf>

Universität Klagenfurt, Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung

<http://www.uni-klu.ac.at/iug/netzwerkleitfaden/index.html> – Netzwerkleitfaden zum Aufbau von Unternehmensnetzwerken

Lebenslauf

Siehe umseitig

Walter MAYRHOFER

Karolinengasse 25/ 21, A-1040 Wien

LEBENS LAUF

geb. 26.06.1967 in Wels/ Oberösterreich, ledig, Wissenschaftlicher Mitarbeiter

AUSBILDUNG

- 1999 - 2003 **Technische Universität Wien**
Doktoratsstudium der technischen Wissenschaften, Titel: „Management von Unternehmenskooperationen und –netzwerken am Beispiel institutionalisierter Wirtschaftskluster“
- Dez. 2001 **Donau-Universität Krems**
Master of Business Administration (MBA) (Dezember 2001)
Überleitungssseminar: „New Economy-Challenges and Approach“, Abschlussarbeiten: „Net-Working: Entwicklung, Management und Organisation von menschlicher Arbeit im Umfeld Internet“ und „Arbeitnehmerschutzrechtliche Aspekte bei Teleheimarbeit“
- 1996 - 2000 **Technische Universität Wien**
Diplomierter Wirtschaftstechniker (DWT) (2000, mit ausgezeichnetem Erfolg)
Studienrichtung: Betriebs-, Rechts-, und Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit: "Total Quality Management in Higher Engineering Management Education"
- 1987 - 1992 **Technische Universität Wien**
1994 - 1996 **Diplomingenieur für Elektrotechnik** (Juni 1996, mit ausgezeichnetem Erfolg)
Studienrichtung: Elektrische Energietechnik / Fächertauschmodell Energiewirtschaft
Diplomarbeit: "Subsidies in the Energy Sector of the U.S."
- 1993 - 1994 **University of Colorado at Boulder, USA**
Master of Engineering (M.E.) (Aug. 1994, Graduate GPA 3,9 von 4,0), Studienrichtung Engineering Management Schwerpunkt: Qualitäts-, Projekt- & Prozessmgt.
- 1981 - 1986 **Höhere Technische Bundeslehranstalt Wels**
Matura (Juni 1986, mit gutem Gesamterfolg), Fachrichtung: Elektrotechnik

SPRACHKENNTNISSE

- **Englisch** (verhandlungsfähig)
Aufgrund privater Umstände verwende ich Englisch als zweite Umgangssprache

PROJEKTE

- seit Jänner 2003 **Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft für erfolgreiche Grenzland Kooperationen**
Projektanbahnung und Projektleitung, Erarbeitung eines Modells zur Entwicklung und Förderung der Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft für ein erfolgreiches Arbeiten in Kooperationsnetzwerken im EU-Grenzland gefördert vom Jubiläumsfonds der OeNB
- 2000-2002 **Cluster als regionale Antwort auf die Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft**
Projektleitung und -abwicklung (gem. mit Waldner), Studie über arbeitsorganisatorische Auswirkungen von Unternehmenskooperationen u.Clustern im Automobilzulieferbereich
- 2000 -2002 **Arbeitsplatz Internet aus arbeitswissenschaftlicher Sicht**
Projektleitung, Überblicksstudie über Veränderungen durch das „Arbeitsumfeld Internet“
- 2000 -2001 **EU-Forschungsprojekt „Nanosteel“**, Projektstart Okt. 2002
Verantwortlicher für die Erstantragsstellung für den Teilbereich der TU-Wien

BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

- Technische Universität Wien,**
Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre
- seit Dez.2002 **Wissenschaftlicher Mitarbeiter**
- Dez. 1998 – Nov. 2002 **Universitätsassistent** am, Hauptverantwortlich für den Bereich Arbeitsplanung und –steuerung, Umfangreiche Projektstätigkeit (siehe umseitig)
- 1997 - 1998 **Österreichische Kommunalkredit AG**, (6 Monate) Umweltförderung im In- und Ausland, **Projektassistenz**, Abwicklung verschiedener Förderprogramme, Projektbeurteilung und -controlling, Programmevaluierung des Förderprogramms „Osthilfe“

PRAKTIKA und PRÄSENZDIENST

- 1990 –1996 **Katholische Hochschulgemeinde Wien** (3 ½ Jahre)
Heimleiter des Studentenheims Strudlhofgasse, Wien,
- 1989 - 1992 **Kolpinghaus Wels** (2 Jahre)
Teilzeit Nachhilfelehrer und Erzieher
- 1990 **Fronius Schweißmaschinen KG** (1 Monat)
CAD Elektronik Entwicklung für Schweißmaschinen
- 1989 & 1990 **Oberösterreichische Kraftwerke AG** (2 Monate)
Abt. Netzbau, Mithilfe bei der Projektierung elektrischer Einrichtungen
- 1987 &1988 **Kraftwerksgenossenschaft Glatzing-Rüsttorf** (4 Monate)
Planung, Vermessung und Dokumentation von Leitungsprojekten
- 1986 &1987 **Reform Werke Wels** (4 Monate)
Akkordarbeit in der mechanischen Fertigung
- 1983 &1984 **E-Werke Wels AG** (2 Monate)
Mithilfe bei elektrischen Installationsarbeiten
- 1986 –1987 **Präsenzdienst**, Ausbildung zum Artillerievermessungstechniker

PUBLIKATIONEN und VORTRÄGE bei KONFERENZEN

- 2003 **Working Conditions in Industrial Districts**, Wojda F., Waldner B., Mayrhofer B., in: Quality of Work and Products in Enterprises of the Future, Frühjahrskonferenz anlässlich des 50-jährigen Jubiläums der Gründung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., 7.-9. Mai 2003 München, Stuttgart 2003
- 2002 **Cluster als regionale Antwort auf die Globalisierung und Arbeitsplatzmotor der österreichischen Wirtschaft**, Wojda, F., Waldner B., Mayrhofer W., Forschungsbericht des Instituts für Betriebswiss., Arbeitswiss. und BWL der TU Wien; Wien 2002
- 2002 **Arbeitsplatz Internet**, Mayrhofer W., Weiß, S., Forschungsbericht des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft. und BWL der TU Wien; Wien 2002
- 2002 **Untersuchung der Arbeitssituation in regionalen Unternehmensnetzwerken**, Wojda F., Waldner B., Mayrhofer W., in Wirth S. (Hg.): Vernetzt planen—Neue Entwicklungen in der Gestaltung von Forschungs-, Produktions- u. Dienstleistungsnetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002
- 2001 **Organisations- und Qualifikationsveränderungen durch Cluster**, Waldner B., (incl.Vortrag) Mayrhofer W., In: Vortragsband der REFA-Tagung, 9.11.2001, Wien, 2001
- 2001 **Untersuchungsergebnisse zur Arbeitssituation in regionalen Unternehmensnetzwerken und Clustern**, Wojda F., Mayrhofer W., Waldner B., In: Tagungsband "Vernetzt planen und produzieren – VPP 2001", 20.-21.9.2001, Chemnitz, Chemnitz, 2001
- 2000 **E(Electronic)-Business: Wirtschaften in der NEW (NetWork)-Economy**, Mayrhofer W., In: WING business 4/2000, Graz 2000
- 2000 **Inhalte und Ergebnisse von Clustern in Österreich**, Wojda F., Waldner B., Mayrhofer W., Vortragsband der IBF Fachtagung, 12.-14. Oktober 2000, Chemnitz, Chemnitz 2000
- 2000 **Total Quality Management in Higher Engineering Management Education**, Mayrhofer (incl.Vortrag) W., Patzak, G., Hensler, D., Proceedings der MAAOE Conference (Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence) Estes Park, Colorado, 6.-9. 08. 2000

LEHRTÄTIGKEIT an der TU-WIEN

- 1999/ 2000/ 2001/ 2002 **„Industrieübung“ Arbeitsplanung und –steuerung**
Übungsprojekte bei Siemens, Alcatel, Opel, Lucent Technologies, Frequentis, Nauticast, L.O.B., maxmobil, Interunfall/ Generali, Herold, viaDonau, Österr. Kommunalkredit, u.A.
- seit 1999 **Weitere abgehaltene Lehrveranstaltungen**
Übungen aus Technik methodischen Arbeitens, Grundl. d. Arbeitswiss., Organisation & Führung, Organisation & Personal (Telelearning)
- seit 1999 **Betreuung von 16 Diplomarbeiten aus obigen Fachbereichen**

