

Zusammenfassung

Die sozio-ökonomische Perspektive der Cluster erfordert Strategien. Diese sind in der Ökonomie seit langer Zeit ein wichtiger Bestandteil der Diskussion. In diesem Kapitel wird begründet, weshalb Strategien für Cluster auf der Ebene der Regionalentwicklung und der Entwicklung von Firmen zentral sind.

Die Grundstrategien und die spezifischen Strategien für Cluster werden aus der Optik der Innovation, des Wettbewerbs und der Nachhaltigkeit dargestellt und diskutiert. Die spezifischen Strategien integrieren sich in die Grundstrategien. Internationale Positionsstrategien und der Einfluss der Digitalisierung als Querschnittfunktion werden dargestellt und diskutiert.

Die Schlussfolgerungen zeigen die Bedeutung der Strategien für den Aufbau der Clusterorganisationen auf.

Inhaltsverzeichnis

2.1 Worum geht es bei Strategien? 12

2.2 Grundstrategien für Cluster 13

2.3 Spezifische Strategien für Cluster 17

2.4 Schlussfolgerungen für den Aufbau von Clusterorganisationen 19

Literatur 19

Über den Autor 20

E. Hauser (✉)
Weesen, Schweiz
E-Mail: hauser.eduard@gmail.com

2.1 Worum geht es bei Strategien?

Wir gehen davon aus, dass **soziale Beziehungen** Clusterorganisationen zusammenhalten und es erst so möglich wird, Wertschöpfungsprozesse auszulösen. Wettbewerbsvorteile für Cluster können durch einen offenen Informationsaustausch, bei der Entdeckung wertschöpfender Austauschbeziehungen, durch die Bereitschaft Arbeitsprozesse zu synchronisieren und schließlich durch einen starken Antrieb zur Veränderungsbereitschaft entstehen.

Immer geht es aber auch um irrationale Aspekte wie die Intuition oder das Gespür dafür, dass Austauschbeziehungen mittel- bis langfristig eine erwünschte Entwicklung auslösen könnten. Die soziale Struktur eines Clusters ist deshalb von großer Bedeutung. Diesem Aspekt – dem sozialen Kapital – ist in der Betriebswirtschaftslehre bisher zu wenig Beachtung geschenkt worden.

Tragfähige Beziehungen entstehen nur bei Treffen von Angesicht zu Angesicht; die neuen Medien können die Qualität von Beziehungsmustern nicht ersetzen. Damit ist das Maß an Vertrauen angesprochen und das gegenseitige Verständnis, welches für erfolgreiche Cluster wichtig ist.

Die auf diese Art und Weise entstehenden Netzwerke haben mit Hierarchien nichts zu tun. Schwächere und stärkere Bindungen stehen nebeneinander. Sie bilden die Basis von komplexen Netzwerken. Kleine Veränderungen in den Beziehungsmustern können auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsbeziehungen starke Auswirkungen haben. Die Clusterleitungen sind gut beraten, wenn sie die sozialen Beziehungen in Cluster gestalten und koordinieren.

Mintzberg [1] formulierte „**Strategie**“ ganz einfach: „**Ein Muster in einem Strom von Entscheidungen**“. Es geht immer um eine längerfristige Betrachtung. Dabei ist zentral, dass ein Wettbewerbsvorteil entwickelt werden kann. Basis dafür sind klare Entscheidungsmerkmale. Strategien können formuliert sein. Es ist aber auch möglich, dass die Strategie sich aus einer Unternehmung heraus entwickelt. In diesem Fall sind die Entscheidungsträger von großer Bedeutung, weil diese die Strategie in der Firma verkörpern.

Die Existenz von Strategien kann mit folgenden Fragen geprüft werden:

- Ist eine Handlungsabsicht erkennbar?
- Ist der Zweck umschrieben und deutlich erkennbar?
- Sind widerspruchsfreie Verhaltensmuster erkennbar?
- Ist die Positionierung der Firma/des Clusters in seiner Umwelt erkennbar?
- Sind die Sichtweise und die Interpretation der Umwelt nachvollziehbar?

Zur Beantwortung dieser Fragen braucht es einen **evolutionären Charakter des Strategieprozesses**. Damit sind auch Lernprozesse für die ganze Organisation/Cluster verbunden. Nebst einem klaren Plan der Strategie ist aber die Umsetzung der Zweckbestimmung am wichtigsten und anspruchsvollsten. Strategien formulieren ist relativ einfach, Strategien umsetzen ist anspruchsvoll und risikoreich.

Bei den möglichen Unterscheidungen von Strategiearten passt für die Entwicklung von Clusterstrategien die „Konsens-Strategie“ am besten. Es geht darum, eine Konvergenz der Aktivitäten von vielen Akteuren zu einem Thema oder Muster so zusammen zu fügen, dass der ganze Cluster durchdrungen wird und kein Bedarf an zentraler Richtungsgebung oder Steuerung entsteht. Die Konsens-Strategie wächst durch wechselseitige Anpassung der Akteure aneinander. So entwickelt sich ein gemeinsames Muster, welches durch das soziale Netzwerk und das gemeinsame Verständnis getragen wird. Ein gutes Beispiel für ein gleitendes Kontinuum zwischen geplanten und emergenten Aspekten. Diese Sichtweise entspricht der oben aufgeführten Definition von Mintzberg. Dieses Verständnis ist der Schlüssel für strategisches Lernen im Cluster.

Zusammengefasst geht es bei Clusterstrategien um die folgenden Aspekte:

- Die Aktivitätsfelder des Clusters sind eindeutig festgelegt.
- Das Handlungsprogramm ist in Relation zu den Konkurrenten festgelegt.
- Die Umweltsituation ist auf Chancen und Gefahren hin untersucht.
- Der Bezug zu den Ressourcen im Cluster ist hergestellt.
- Die zentralen Einstellungen und Werte im Cluster sind gespiegelt.
- Die Clusterstrategie ist ganzheitlich, d. h. auf alle Aspekte des Clusters ausgerichtet.
- Die Bedeutung für die Ertragslagen der im Cluster involvierten Firmen ist klar ersichtlich.
- Die Ressourcenbindungen im Cluster sind klar dargestellt.
- Die Clusterstrategie ist zukunftsorientiert ausgerichtet
- Die Strategie ist das Ergebnis eines geplanten Prozesses.
- Die Maßnahmenpläne zur Umsetzung der Clusterstrategie sind formuliert.
- Die Strategieumsetzung ist als Prozess erkennbar.

2.2 Grundstrategien für Cluster

Den dargestellten Inhalten folgend sind vier Grundstrategien für Cluster wesentlich:

- die Kooperationsstrategie
- die Innovationsstrategie
- die Wettbewerbsstrategie
- die Nachhaltigkeitsstrategie

Der Kern der Clusterentwicklung sind Netzwerke, in welchen kooperiert wird. Die Basis für **Kooperationen** ist das Vertrauen, welches sich durch konkrete Zusammenarbeiten entwickelt. Die Clusterleitungen spielen bei der Gestaltung der Kooperation die zentrale Rolle. Diese Funktion wird mit „Clusterpreneur“ umschrieben, was begrifflich die Unternehmerschaft einschließt. Der Clusterpreneur führt Akteure zusammen, baut Konsens auf und löst Synergien aus. Er bringt die unterschiedlichen Ziele in ein Gleichgewicht und

sorgt für die mittel- bis langfristige Ausrichtung. Der Clusterpreneur verfügt über hohe Sozialkompetenz, mit welcher er Kontakte gestaltet und Kooperationen auslöst.

Kooperationen sind vertikal, wenn sie den Wertschöpfungsketten der Kunden, Lieferanten, den Zwischen- und Endprodukten folgen. Hier entstehen komplementäre Kompetenzen, die einen Wissensaustausch durch die Kooperation auslöst. In dieser Art werden Lernprozesse gefördert. Die ergänzenden Kompetenzen können zwischen Konkurrenten Kooperationen auslösen; man spricht dann von „Ko-opetition“. Diese Form der Kooperation findet in der Praxis selten statt.

Die horizontale Kooperation erfolgt zwischen Firmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. In diesem Fall sind die substitutiven Kompetenzen wichtig. Die Lernprozesse werden über die Beobachtung der Mitbewerber ausgelöst. Lernen geschieht über die erfolgreichen Konkurrenten.

In beiden Fällen – sowohl der horizontalen als auch der vertikalen Kooperation – wird das implizite Wissen und Können gefördert, entweder über spontane Kontakte oder über systematisches Beobachten.

Der Austausch von Wissen und Können ist clusterabhängig. In Biotechcluster wird Wissen vor allem über die Rekrutierung über andere Firmen und Hochschulen gefördert, aber auch über das Image des Clusters als Standort. Die Betroffenen geben an, dass es einen häufigen Wissensaustausch mit lokalen externen Stellen gibt. Der Austausch hat aber auch eine internationale Komponente. Das lokale und das internationale Moment des Wissensaustauschs zeigt einmal mehr die Bedeutung der lokalen Nähe, was für klassische Clusterorganisationen charakteristisch ist. Schließlich wird auch der Kontakt mit Start-ups für den Wissensaustausch angeführt. Dies führt dazu, dass Cluster vor allem auch für Start-ups von Bedeutung sind. Bei ICT-Firmen geht der Wissensaustausch vor allem über Verbände oder Interessengruppen. Bei Cleantech Cluster ist der Wissensaustausch noch nicht stark ausgeprägt, weil die Markt- und Forschungsbereiche weit auseinanderliegen [2]. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Cluster und ihre Funktionsweise bei Lernprozessen sehr differenziert zu betrachten sind.

Wir können festhalten, dass Cluster von Spezialwissen, von den Zulieferern, den Diensten, der Forschung und Entwicklung, der Bildung und der Infrastruktur profitieren. Mit der Kooperation bilden sich Werte, Normen und Gesetze heraus, die Spielregeln für den Aufbau von Vertrauen zur Folge haben.

Die **Wettbewerbsorientierung** ist ein wesentlicher Teil einer Grundstrategie. Auf der mikro-ökonomischen Ebene bieten Cluster ein dynamisches Umfeld und sind deshalb gut geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In unserer Zeit sind die Märkte globalisiert, was für die Clusterorganisationen mit großen Herausforderungen verbunden ist. Die Wettbewerbsorientierung ist mit der Marktführerschaft verbunden und erfordert eine Differenzierung der Produkte, Dienstleistungen und der Märkte, was zu Nischenbildungen führen kann.

Der Wettbewerb findet auf bisherigen oder neuen Märkten, mit bisherigen oder neuen Produkten und Dienstleistungen statt. Die oben dargestellten Kooperationen auf vertikaler oder horizontaler Ebene sind wichtig, da sie strategische Lernprozesse einschließen.

Die Vertiefung und Durchdringung bisheriger Märkte mit bisherigen Produkten ist eine Wettbewerbsorientierung, die mindestens mit 50 % Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden ist. Diese Art Wettbewerbsstrategie ist bei Cluster wenig zu beobachten, weil sie keine Neuerungen enthält. Die Durchdringungsstrategie ist aber nicht zu unterschätzen; große Anstrengungen sind selbst bei bekannten Produkten in Stammmärkten nötig, in Abhängigkeit von den herrschenden Konkurrenzverhältnissen.

Neuerungen sind bei der Strategie gefragt, wo es um neue Produkte geht die in bisherige Märkte eingeführt werden sollen. Man spricht von „Produktentwicklungsstrategien“, die mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von rund 25 % verbunden sind. Clusterorganisationen sind dafür geeignet, weil über die Kooperation, die Lernprozesse und den Austausch von Wissen und Können neue Produkte entwickelt werden können.

Neue Märkte mit bisherigen Produkten zu versehen ist eine weitere, wettbewerbsstrategische Möglichkeit. Neue Märkte zu erobern, ist grundsätzlich anspruchsvoller, als neue Produkte zu entwickeln. Die Erfolgswahrscheinlichkeit liegt bei geschätzten 20 %, ist geringer als bei der Strategie, neue Produkte in bisherigen Märkten zu platzieren. Die Netzwerke bei Cluster können sehr hilfreich sein, sich auf den Weg des Erfolgs zu begeben. Es wird aber vorausgesetzt, dass es Kooperationspartner gibt, die die neuen Märkte kennen und über Erfahrungen verfügen.

Schließlich bleibt noch die schwierigste Wettbewerbsstrategie zu erwähnen. Es geht darum, neue Produkte in neuen Märkten einzuführen. Diese Strategie ist als Diversifikationsstrategie bekannt und ist mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von nur noch 5 % in Verbindung zu bringen. Bei dieser Strategie spricht man auch von „Innovation“. Dies bedeutet aber nicht, dass die Produktentwicklung und Marktentwicklung keinen innovativen Charakter haben. Die Wettbewerbsstrategie „Diversifikation“ ist für Clusterorganisationen sehr geeignet, ist aber nur erfolgreich, wenn die strategischen Lernprozesse funktionieren und das Vertrauen unter den Akteuren vorhanden ist. Eine gute Voraussetzung für den Erfolg ist bei dieser Strategie auch die Koopetition, die – wie schon erwähnt – sehr selten vorkommt. Die Innovationen sind heute vor allem dann erfolgreich, wenn disruptive Modelle umgesetzt werden. Das bedeutet, dass neue Geschäftsmodelle – in der Regel IT-unterstützt – implementiert werden, die mit allen bisherigen Gewohnheiten und Verfahren brechen.

Auf der makro-ökonomischen Ebene wird für Volkswirtschaften der jährliche IMD-Wettbewerbsindex erhoben (Competitiveness Ranking). Dieser vergleicht Volkswirtschaften im Hinblick auf die Kriterien: volkswirtschaftliche Leistung, politische Effizienz, wirtschaftliche Effizienz und Infrastruktur. Die Einschätzungen basieren auf einer Umfrage bei 5400 Wirtschaftsführern. Unbestritten ist, dass die politische Stabilität wesentlich auf die Wettbewerbsfähigkeit Einfluss nimmt. Die Schweiz ist, hinter Hongkong, an zweiter Stelle. Diese Rangierung korrespondiert auch mit dem Spitzenplatz im Innovationsranking. Die Schweiz hat sich mit ihrer Wirtschaft als sehr resistent gezeigt. Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses hat nicht die befürchteten Spuren hinterlassen. Weiter gilt die Infrastruktur des Landes als hervorragend. Die Arbeitsmarktpolitik gehört auch dazu. Selbst die Verwaltung und die Gesamtproduktivität werden als effizient ein-

gestuft, was eher überrascht. Grenzbereiche sind die Abschottung, die Subventionspolitik und die hohen IT-Kosten sowie die Mieten. Wegen des schwierigen Entscheidungsprozesses in der Politik schlägt Prof. Stephan Garelli vom IMD einen nationalen Infrastrukturfonds vor, der auf den aktuellen Devisenreserven von rund 560 Mrd. Schweizer Franken aufbauen könnte. Die Nationalbank könnte diesen Staatsfonds einrichten. Dringende Finanzierungsfragen könnten in dieser Art gelöst werden. Man kann auf die politische Diskussion gespannt sein.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Produktentwicklungs-, die Marktentwicklungs- und die Diversifikationsstrategie für die Wettbewerbsfähigkeit von Cluster geeignet sind. Voraussetzung ist, dass die vertikale und horizontale Kooperation in den Netzwerken auf Vertrauen basiert.

Die **Innovationsorientierung** ist mit der Wettbewerbsstrategie stark verbunden. Man kann davon ausgehen, dass der Wettbewerb Innovationen auslöst. Innovationen sind erfolgreiche Umsetzungen von zukunftsorientierten Ideen in die unternehmerische Realität [3]. Diese sind wichtiger denn je. Gesättigte Märkte, der globale Wettbewerb, die Internationalisierung, schnellere Produktlebenszyklen sind Beispiele dafür, dass Firmen zu innovativen Leistungen gezwungen werden.

Beim Innovieren werden verschiedene Formen unterschieden:

- prozess- oder verfahrensorientierte Innovationen
- soziale Innovationen
- Produkte und Dienstleistungsinnovationen
- disruptive Innovationen durch Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Durch die Gestaltung von Kooperationen und dem systematischen Wissens- und Erfahrungsaustausch können die drei erwähnten Innovationsformen wesentlich zur Bildung und Weiterentwicklung von Clusterorganisationen beitragen. Start-ups sind in der Regel innovationsorientierte Firmen. Sie schaffen vornehmlich Produkte- oder Dienstleistungsinnovationen oder disruptive Innovationen.

Die Prozess- oder Verfahrensinnovationen fokussieren die Steigerung der Effizienz. Davon ausgehend, dass in den betrieblichen Abläufen viel Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Für die Unternehmen kann empfohlen werden, ein systematisches Ideenmanagement zu implementieren. In Clusterorganisationen bietet sich durch das Zusammenwirken von verschiedenen Akteuren automatisch ein Effizienzsteigerungsprogramm an.

Soziale Innovationen meinen im Kontext von Clusterorganisationen neue Arbeits- und Kooperationsformen, die nach dem Prinzip der Arbeitsflexibilität aufgebaut sind.

„Cross-Clustering“ ist eine Option, Innovationen auszulösen. In der Praxis wird von dieser Möglichkeit noch zu wenig Gebrauch gemacht, ähnlich wie beim Modell der Koopetition. Eine Untersuchung der Hochschule Luzern zeigt, dass verschiedene Cluster Informationen und Erfahrungen austauschen. Die Zusammenarbeit auf Projektebene, um neue Ideen für Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, fehlt aber noch. Der

Schwerpunkt der übergreifenden Tätigkeiten liegt bei wechselseitigen Einladungen zu Weiterbildungen. Eine Art das bestehende Netzwerk zu vergrößern. Lediglich der Medical Cluster hat mit dem Präzisionscluster in Bern ein Projekt ausgelöst. Es wird angeführt, dass es zu wenig Situationen gibt, die Mehrwerte für die Beteiligten auslösen und dass die Mittel für Cross-Clustering fehlen [4]. Eine weitere Möglichkeit ist die Verbindung von Clusterorganisationen mit der Kreativwirtschaft, die zu einem wesentlichen Träger von Arbeitsplätzen geworden ist. Es ist vorstellbar, dass Kunstschaffende auf verschiedenen Ebenen für Firmen tätig sein können (z. B. bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienste).

Die **Nachhaltigkeit** bei gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten ist eine weitere Grundstrategie für Clusterorganisationen [5]. Die Konzepte zur gesellschaftlichen Verantwortung von Firmen – Corporate Social Responsibility – werden von immer mehr Firmen aufgenommen und inhaltlich thematisiert. Der Schwerpunkt liegt auf dem Umgang mit der Ökologie, d. h. beim nachhaltigen Wirtschaften [6]. Diese Konzepte sind für Cluster und deren künftige Entwicklung wichtige Themenkreise.

Für Clusterstrategien können die folgenden Themenkreise von Bedeutung sein:

- Im gesellschaftlichen Bereich sind es Themen wie faire Arbeitsbedingungen, gerechte Einkommensverteilung, respektierte Bedürfnisse der Bevölkerung, Gleichstellung der Geschlechter und der Alterssegmente, transparente Kommunikation nach innen und außen.
- Im ökologischen Bereich sind es die erneuerbaren Energieressourcen mit Konzepten für deren Nutzung, das Gleichgewicht zwischen privatem und öffentlichem Verkehr, die CO₂-Produktion und Kompensation, das Abfallmanagement.
- Im wirtschaftlichen Bereich sind es die Auswahl an unabhängigen Produkten, die langfristige regionale Wertschöpfung, angepasste lokale Produkte, der langfristige Erfolg der Unternehmen, der Erhalt und die Schöpfung lokaler Arbeitsplätze oder die flexible Infrastruktur.

Diese Beispiele zeigen starken Handlungsbedarf für Akteure im Cluster und für die Ausrichtung des Clusters als Ganzes.

Die Grundstrategien für Cluster liegen in Verbindung mit der Kooperation, der Wettbewerbsorientierung, der Innovationsfähigkeit und der Nachhaltigkeit auf der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Ebene. Die unternehmerische, soziale-gesellschaftliche Verantwortung gliedert sich in die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens ein.

2.3 Spezifische Strategien für Cluster

Spezifische Strategien für Cluster ergänzen im Sinne von zentralen Funktionen die Grundstrategie von Cluster. Es gehören die Kostenführerschaft, die Differenzierung, die Internationalisierung, die Nischenstrategie und die Digitalisierung dazu.

Die **Kostenführerschaft** versucht durch geringe Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Gelingt diese Strategie, kann ein Unternehmen auch bei einem „Preiskrieg“ Gewinne erwirtschaften. Diese Strategie ist vor allem bei standardisierbaren Produkten und Diensten eine Option. Die Kostenführerschaft ist durch technologische Innovationen bedroht sowie durch die Unfähigkeit, nötige Produktveränderungen zu erkennen. Wenn die Konkurrenz Differenzierungsvorteile erzielt, kann dies bei der Kostenführerschaft dazu führen, dass diese Vorteile nicht kompensiert werden können. Mithilfe von Kooperationen sowie der Wettbewerbsfähigkeit können mit der Kostenführerschaft bei Cluster Vorteilen erzeugt werden. Verbesserungen bei Innovationen sind praktisch auszuschließen.

Die **Nischenstrategie** beinhaltet die Ausrichtung auf bestimmte Kundengruppen, Segmente oder geografische Märkte. In solchen Nischen werden Wettbewerbsvorteile und Kostenpositionen generiert, die einen Innovationsvorsprung auslösen und in dieser Art die Innovationsstrategie unterstützen. Die Vorteile bei innovativen Leistungen können wiederum die Wettbewerbsfähigkeit stützen. Die einzigartige Position kann die Loyalität der Kunden fördern, bei gesunkener Preissensitivität. Bedürfnisse der Kunden nach Differenzierungsvorteilen entfallen. Schließlich ist die Nischenstrategie immer dem Imitationsrisiko ausgeliefert. Die Nischenstrategie kann für Cluster zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbskraft eine sinnvolle, spezifische Strategie sein.

Die **Differenzierung** hebt sich bei den Konkurrenten dadurch ab, dass sie Nutzenstiftungen bei Kunden auslöst, die einen ausgeprägten Imitationsschutz haben. Die Differenzierung ist ein Teil der Nischenstrategie und baut Kostenvorteile auf. Die Differenzierung ist eine Strategie, die für die Kooperation, die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit als ergänzend betrachtet werden kann.

Die **Internationalisierung** ist im globalen Wettbewerb unverzichtbar. Entwickelte Volkswirtschaften haben in der Regel einen hohen Exportanteil. Dieser ist wiederum direkt mit der Innovationskraft und damit mit der Wettbewerbsorientierung verbunden. Kooperationen und Netzwerke über die Landesgrenzen hinaus sind bei vielen Clusterorganisationen ein Teil der Existenzgrundlage. Es ist bekannt, dass Firmen mit starken Netzwerken und vertikalen oder horizontalen Kooperationen ein deutlich stärkeres Umsatzwachstum haben als Firmen, die wenig vernetzt sind oder ausschließlich mit den Kunden und Lieferanten kooperieren.

Die **Digitalisierung** ist eine Strategie, die für jede Firma und alle Cluster von Bedeutung ist. Die Sammlung und Auswertung von Daten zu den Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern ist essenziell. Die Digitalisierung geht weit über das bisherige, strategische Informationsmanagement hinaus, in dem es um das Planen, Gestalten, Überwachen und Steuern von Informationen und die Kommunikation zur Erreichung der strategischen Ziele gegangen ist. Zur Bewältigung der großen Datenmengen werden Softwarestrukturen gelegt, die Entscheidungshilfen für strategische Entscheidungen liefern.

2.4 Schlussfolgerungen für den Aufbau von Clusterorganisationen

- Für den Aufbau von Clusterorganisationen sind die sozialen Beziehungen der wesentliche Aspekt.
- Mit einem offenen Informationsaustausch und wertschöpfenden Beziehungen, der Synchronisation von Arbeitsprozessen und dem Antrieb zur Veränderungsbereitschaft können Wettbewerbsvorteile in Cluster ausgelöst werden.
- Die soziale Struktur eines Clusters ist von großer Bedeutung; Intuition und das Gespür für Austauschbeziehungen sind zentral. Clusterleitungen – Clusterpreneurs – müssen auf diese Aspekte achten.
- Strategieentwicklung, Planung und Umsetzung sind Kernaufgaben, die in einem Cluster zu bewältigen sind. Es geht vor allem darum, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.
- Strategieentwicklungsprozesse sind evolutionär. Mit der Evolution sind strategische Lernprozesse bei allen Akteuren verbunden.
- Konsensstrategien haben einen zentralen Stellenwert, da die übrigen Grundstrategien daraus abgeleitet werden können; Innovation, Nachhaltigkeit und Wettbewerb. Sie sind die Basis für das strategische Lernen im Cluster, welches alle Akteure betrifft.
- Kooperationen können vertikal oder horizontal sein. In dieser Art wird das implizite Wissen und Können gefördert; durch spontane Kontakte oder systematisches Beobachten der Mitbewerber.
- Wettbewerbe finden in bisherigen oder neuen Märkten, mit bisherigen oder neuen Produkten und Dienstleistungen statt. Die Risiken für den Erfolg sind bei der Produkt-, Marktentwicklung oder Diversifikation sehr unterschiedlich.
- Erfolgreiche Innovationen stärken die Wettbewerbsposition. Gesättigte Märkte, der globale Wettbewerb, die Internationalisierung oder schnellere Produktlebenszyklen zwingen die Cluster zur Innovation.
- Die Innovation beinhaltet unterschiedliche Zweckbestimmungen; Steigerung der Effizienz, Entwicklung neuer Arbeits- und Kooperationsformen oder Cross-Clustering.
- Die Nachhaltigkeit richtet sich auf die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Veränderungen im Umfeld der Cluster aus.
- Die spezifischen Strategien – Kostenführerschaft, Nischenstrategie, Internationalisierung und Digitalisierung – unterstützen die Umsetzung der Grundstrategien.

Literatur

1. Mintzberg, H.: Patterns of Strategy Formulation, Management Science 24, 1978.
2. Geilinger, N., Martinecz, A.: Cluster machen Unternehmen erfolgreicher; Einblick – Technopark Zürich, Oktober 2015.
3. Hauser, E.: Innovation als Lernprozess in der Unternehmung, Bern: Peter Lang, 1990.

4. Baumgartner, S.: Cross Industry Innovation, Hochschule Luzern, Mai 2013.
5. Barth, M., Wehrli, R. (Hrsg): Nachhaltige Entwicklung im Tourismus: Die Luzerner Perspektive, Interact 2015.
6. EU: Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel 2001.

Über den Autor



Eduard Hauser PhD of Business-Administration, lic. oec. HSG. 15 Jahre in der Industrie und Forschung als Projektleiter und Geschäftsleitungsmitglied, verantwortlich für strategische Projekte, Personalwesen und Bildung. Eigenes Unternehmen mit Schwerpunkten; Strategieentwicklung, Projektcoaching, Innovation/Ideenmanagement und Qualitätsmanagement. Gründung von Firmen und vom swiss-aerospace-cluster. Autor von Sachbüchern und Fachartikeln. Leitung Zukunftslabor entwicklungschweiz und Vorstand von Idee-Suisse.

Clustermanagement

Wie Cluster die Innovation und die
Wettbewerbsfähigkeit unterstützen

Hauser, E. (Hrsg.)

2017, XI, 156 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13635-2