

Die Netzwerkregion OWL Potenziale & Herausforderungen

Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Projekt
»Zur weiteren Entwicklung der Cluster in OWL durch Netzwerke«



Die Netzwerkregion Ostwestfalen-Lippe – Potenziale & Herausforderungen

Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Projekt
„Zur weiteren Entwicklung der Cluster in OWL
durch Netzwerke“

Die folgende Dokumentation wurde von den Beteiligten des Prozesses in Trägerschaft der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. erstellt: Vom Institut Arbeit und Technik, Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur in Kooperation mit: Bertelsmann Stiftung, Bio-Tech-Region OstWestfalenLippe e. V., Energie Impuls OWL e. V., Food Processing Initiative e. V., InnoZent OWL e. V., Institut für Kunststofftechnik, OWL Maschinenbau, ZIG – Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft OWL, Arbeitsgemeinschaft ZiMit, Bezirksregierung Detmold, Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld, Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe, OWL Marketing GmbH, Regionalagentur OWL, WEGE Bielefeld, Pro Wirtschaft GT GmbH, Wirtschaftsförderung Stadt Gütersloh, Wirtschaftsförderung Kreis Lippe, Wirtschaftsförderung Stadt Detmold, Wirtschaftsförderung Kreis Paderborn, Wirtschaftsförderung Stadt Paderborn, Initiative Wirtschaftsstandort Kreis Herford e. V., Pro Herford GmbH, Wirtschaftsförderung Kreis Minden, Minden Hafen.

Unter Mitwirkung von

Anna Butzin
Stefan Gärtner
Josef Hilbert
Dagmar Grote Westrick
Jürgen Nordhause-Janzen
Judith Terstriep

Herausgeber und Bezugsadresse

Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Martina Helmcke
Geschäftsführerin
Jahnplatz 5
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 520169-20
Fax: 0521 520169-29
E-Mail: info@ifb-owl.de


Download unter: <http://www.ifb-owl.de>

Fotonachweis Titelbild: shutterstock.de

Autoren

Dieter Rehfeld
Alexandra David

Fachhochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik



Vorwort	6
Kapitel 1 - Das Projekt als Prozess	7
Kapitel 2 - Netzwerke in OWL – Konturen eines Modells	10
Kapitel 3 - Herausforderungen an die Netzwerke	15
Hintergründe: Trends im Strukturwandel	15
Thematische Schwerpunkte für die Netzwerke – Beispiele aus den Empfehlungen	17
Erweiterung der Ressourcen sowie sich daraus ergebende Anforderungen	18
Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen	19
Strategische Ausrichtung der Netzwerke	21
Kapitel 4 - Synergiepotenziale	22
Kapitel 5 - Perspektiven	26
Mitglieder des projektbegleitenden Arbeitskreises	32

Einige Worte vorab

Diese Prozessdokumentation ist kein Endbericht, sondern ein Zwischenergebnis. Die Initiative für Beschäftigung OWL e. V. hat gemeinsam mit acht regionalen Technologie- und Brancheninitiativen sowie 18 weiteren Partnern aus Kammern, Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung, Regionalmarketing und Verwaltung einen Prozess in Gang gesetzt, in dessen weiterem Verlauf aus einzelnen Clustern und Netzwerken eine maßgebliche Kraft ostwestfälisch-lippischer Wirtschaftsförderung entstehen kann.

Im bisherigen Prozessverlauf wurden die Kernkompetenzen, Stärken und Schwächen der Netzwerke wie des Netzwerkmanagements so offen diskutiert, wie wir es zuvor nicht zu hoffen wagten: Einzelkämpfer auf dem Weg zum Team. Die gegenseitige Vorstellung der Netzwerke hat die Grundlage für die Intensivierung der Zusammenarbeit unter den Netzwerken gelegt. Die jetzt hergestellte Transparenz ist notwendig um die identifizierten Ansätze für gemeinsame Projekte zu konkretisieren. Gleichzeitig haben sich die Netzwerkmanagerinnen und -manager einem Benchmarking von außen gestellt und Schwierigkeiten der Arbeit mit denen diskutiert, die dieselben oder ähnliche Problemlagen überwunden haben.

Der Prozess hat eine fast überwältigende Fülle von Netzwerk-Know-how, Kooperationsoptionen und gemeinsam anzugehenden Herausforderungen ans Tageslicht befördert, die den prozessbegleitenden Arbeitskreis manchmal in freudiges Erstaunen und manchmal in Verzweiflung versetzt hat. Wo beginnen?

Im Prozess wurde deutlich, dass OWL in punkto Netzwerke gut aufgestellt ist. Dr. Dieter Rehfeld, Institut für Arbeit und Technik der FH Gelsenkirchen, spricht vom Modell Ostwestfalen-Lippe. Deutlich wird aber auch, dass die Arbeit der Cluster durch eine chronische Unterfinanzierung des Netzwerkmanagements für Basisaufgaben im Vergleich zu anderen Europäischen Clustern zurückzufallen droht. Hier wird ein Comittment in Ostwestfalen-Lippe notwendig sein, um umzusteuern. Für dieses Comittment setzt sich die Initiative für Beschäftigung OWL e. V. in der Region ein.

Martina Helmcke
Geschäftsführerin
Initiative für Beschäftigung OWL e. V.

Das Projekt als Prozess

Netzwerke, Cluster, Kompetenzfelder, Kooperationen usw. stehen heute dafür, dass Unternehmen immer weniger als „Einzelkämpfer“ erfolgreich handeln können. Die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Herausforderungen und Rahmenbedingungen werden dauernd anspruchsvoller und komplexer. Netzwerke oder andere Formen der Zusammenarbeit können hierbei Orientierung geben, Ressourcen sparen, Unsicherheit reduzieren oder einen kompetenten Rahmen abgeben, ohne dass das einzelne Unternehmen seine Verantwortlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit verliert.

Diese Potenziale von Netzwerken sind mittlerweile wissenschaftlich unbestritten und auch die Praxis zeigt, dass immer mehr Unternehmen auf das Potenzial von Netzwerken zurückgreifen. Sicher ist diese Entwicklung noch selektiv: so unterscheidet sich die Beteiligung an Netzwerken je nach Wertschöpfungskette und regionalem bzw. nationalem Hintergrund. Wurde früher wiederholt gefragt, was die Beteiligung an Netzwerken oder Kooperationen dem einzelnen Unternehmen nutzt, so tritt heute deutlich stärker die Frage in den Vordergrund, warum einige Unternehmen die Potenziale nutzen und andere nicht bzw. welche Form der Zusammenarbeit für welche Zwecke sinnvoll ist.

Ostwestfalen-Lippe ist in dieser Hinsicht ein Beispiel dafür, dass das Potenzial von Netzwerken erkannt und immer intensiver genutzt wird. Hierauf wird im folgenden Kapitel genauer eingegangen. Netzwerke sind allerdings weder Selbstzweck noch per se effektiv. Netzwerke können auch Gefahr laufen, eigene Routinen zu entwickeln und den Kontakt zu veränderten Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu verlieren. Sie sind demnach darauf angewiesen, sich fortdauernd zu reflektieren und ihre Ausrichtung zu überdenken, wenn sie für die Unternehmen in der Region von Interesse bleiben wollen. Geschieht dies nicht, so laufen Netzwerke Gefahr, „im eigenen Saft zu schmoren“ oder wissenschaftlich ausgedrückt, „Lock-in“ Effekte zu produzieren.

Diese Überlegungen bilden den Hintergrund für das Projekt „Zur weiteren Entwicklung der Cluster in OWL durch Netzwerke“, in dem sich Vertreter der regionalen Netzwerke und ihrer Kooperationspartner aus den verschiedenen wirtschaftspolitischen Einrichtungen der Region zusammengeschlossen haben.

**Orientierung
durch Netzwerke**

**Nutzen von
Netzwerkpotenzialen**

**Gefahr von
„Lock-in“ Effekten**

Begriffsklärung: Cluster

Angesichts der immer wieder aufkommenden Sprachverwirrung ist vorweg anzumerken, dass mit Clustern hier ein wirtschaftlicher Strukturzusammenhang gemeint ist, der sich auf die räumliche Konzentration von Unternehmen einer Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Zulieferer, Forschungsaktivitäten usw. bezieht. Der Terminus Netzwerk bezieht sich auf einen Zusammenschluss von Unternehmen, wirtschaftspolitischen Akteuren und wissenschaftlichen Einrichtungen, der darauf abzielt, die Rahmenbedingungen für derartige Cluster zu verbessern und das sich aus der räumlichen Nähe ergebende Synergiepotenzial zu nutzen. Cluster ist ein empirisches Konzept: zu einem Cluster gehören Unternehmen aufgrund ihrer räumlichen Nähe, egal, ob sie vor Ort in bestimmten Feldern gemeinsam handeln oder nicht. Netzwerke sind der strategische Rahmen für die Unternehmen und die anderen Akteure, die sich an der gemeinsamen Entwicklung des Standorts oder der Region beteiligen (wollen).

Wenn also von der weiteren Entwicklung der Cluster durch Netzwerke die Rede ist, dann geht es um die Frage, wie die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region zukunftsweisend, gemeinsam von Unternehmen und weiteren Akteuren gestaltet werden können.

Zielsetzung des Projektes

Hier setzt die Zielsetzung des Projekts an. Es dreht sich zunächst um die Frage, welche Aktivitäten und Projekte geeignet sind, um die Entwicklung in den einzelnen Clustern zu unterstützen. Weiterhin geht es um die Frage, inwieweit sich aus dem Zusammenspiel der Aktivitäten, aus den Verbindungen zwischen den Entwicklungen und Potenzialen in den Clustern Themen für gemeinsame, übergreifende Aktivitäten ergeben. Nicht zuletzt steht dabei das Ziel im Vordergrund, voneinander und von anderen zu lernen, die strategische Ausrichtung innerhalb der Netzwerke wie auch gemeinsam zu reflektieren und sich auf neue Herausforderungen einzustellen, also die oben genannten „Lock-in“ Effekte zu vermeiden.

Das Projekt als Prozess

Um diese Ziele zu erreichen, bestand Einigkeit darüber, dass es sich bei diesem Projekt nicht um ein klassisches wissenschaftliches Gutachten, sondern um einen wissenschaftlich (also durch empirische Daten und theoretische Hintergründe) fundierten, gemeinsamen Prozess handelt. Die Ergebnisse wurden demzufolge gemeinsam erarbeitet und stellen das Resultat gemeinsamer Gespräche und Diskussionen dar, die allen Akteuren Anregungen für den Umgang mit neuen Herausforderungen, für die gemeinsamen Aktivitäten und auch für die künftige strategische Ausrichtung geben.

Neben den regionalen und überregionalen Hintergrundinformationen waren vor allem folgende Elemente für die Gestaltung dieses Prozesses wesentlich:

- Abstimmung der konkreten Untersuchungsschritte und Fragestellungen sowie Auswahl der im weiteren Verlauf zu befragenden Unternehmen mit den Netzwerkmanagern;
- Befragung in Form von Expertengesprächen mit insgesamt 43 Akteuren aus Unternehmen; diese Befragung sollte keinen repräsentativen Charakter haben, sondern möglichst konkrete Erwartungen und Einschätzungen seitens der Unternehmen ausloten;
- Hintergrundgespräche mit Wirtschaftsförderern aus der Region;
- Nutzung von Erfahrungen aus anderen Regionen in Form von Benchmarkaktivitäten, hierbei wurde nicht nur auf die Literatur zurückgegriffen, sondern in Form von vier Vorträgen (Maschinenbau, Ernährung, Informationstechnik, Biotechnologie) Netzwerkmanager aus anderen Regionen eingeladen und für intensive Diskussionen (die immer wieder auch die Frage nach einer möglichen Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken aufwarfen) genutzt;
- vertiefende Diskussion gemeinsam ausgewählter Themen bzw. Projekte in Form von fokussierten Gruppengesprächen, wobei jeweils für diese Themen weitere Akteure eingeladen wurden,
- eine kontinuierliche Rückkopplung der Ergebnisse im Rahmen der dieses Projekt begleitenden Arbeitsgruppe, die sich insgesamt sieben mal traf, um Zwischenergebnisse zu diskutieren und weitere Arbeitsschritte zu konkretisieren, sowie
- ein Austausch zwischen den Netzwerkmanagern, insbesondere was mögliche gemeinsame Themen und Aktivitäten betraf, der ebenfalls im Rahmen des projektbegleitenden Arbeitskreises stattfand.

Prozessgestaltung

Netzwerke in OWL – Konturen eines Modells

OWL – Region der Netzwerke

Kaum eine Region in Deutschland ist derartig stark von Netzwerken geprägt, die bottom-up entstanden sind, wie Ostwestfalen-Lippe. Dies ist keineswegs selbstverständlich. Während in anderen Regionen Netzwerke durch strukturpolitische Mittel gefördert wurden oder sich im Umfeld von Großunternehmen entwickelt haben, ging die Initiative in OWL vor allem von den mittelständischen regionalen Unternehmen aus. Zusammenarbeit ist gerade für mittelständische Unternehmen immer ein großer Schritt, denn sie haben sich bis vor kurzem eher als „Einzelkämpfer“ verstanden. Dieser Eindruck hat sich durch die Expertengespräche bestätigt. Nachdem einzelne Unternehmen sich geöffnet und anderen Unternehmen präsentiert haben, ist die Bereitschaft zum Austausch und zur Zusammenarbeit kontinuierlich gewachsen. Die erfolgreiche Arbeit in den Netzwerken hat wiederum Unternehmen aus anderen Branchen dazu geführt, auch stärker über eine Zusammenarbeit nachzudenken.

Feste Verankerung der Netzwerke in OWL

Dieser Prozess hat in den meisten Netzwerken in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre begonnen und mittlerweile bei fast allen der acht in diesem Projekt beteiligten Netzwerke (siehe unten) zu einer festen organisatorischen Verankerung geführt. Der Prozess der Vertrauensbildung und des voneinander Lernens ist mittlerweile soweit fortgeschritten, dass von einem „Modell Ostwestfalen-Lippe“ gesprochen werden kann, zumal die Region mit der als Format etablierten „net’swork“ (Netzwerkwelt 2006) das Networking zu einem Thema mit überregionaler Ausstrahlungskraft gemacht hat.

Die acht regionalen Netzwerke

- Bio-Tech-Region OstWestfalenLippe e. V.
- Energie Impuls OWL e. V.
- Food-Processing Initiative e. V.
- InnoZent OWL e. V.
- Kunststoffe in OWL
- OWL Maschinenbau e. V.
- ZIG – Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft Ostwestfalen-Lippe gGmbH
- ZiMit – Zukunftsinitiative Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen

Sprechen wir von einem „Modell Ostwestfalen-Lippe“, dann lassen sich, nehmen wir die Netzwerke zusammen, eine Vielzahl von Aspekten hervorheben, die als gute Praxis angesehen werden können. Dies ist keineswegs selbstverständlich, denn auf den ersten Blick handelt es sich bei Ostwestfalen-Lippe um eine stark mittelständisch und damit immer dem „Einzelkämpfertum“ verpflichtete Region. Durch die sukzessive Öffnung der Betriebe auch für Konkurrenten (vom Maschinenbau über die Möbelindustrie bis zur Kunststoffindustrie als jüngstem Netzwerk) ist in dieser Region jedoch ein selten zu findendes Maß an Vertrauen aufgebaut worden, das den Raum für weitergehende Formen der Zusammenarbeit geöffnet hat.

Diese Vernetzung hat Unternehmen mit oft sehr unterschiedlichem wirtschaftskulturellem Hintergrund (etwa in der Energiewirtschaft oder in der Gesundheitswirtschaft) zusammen gebracht, die in anderen Regionen lieber intensive Debatten über den richtigen Weg führen, als Schnittstellen für eine konstruktive Zusammenarbeit zu suchen. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass die Netzwerke ihre Ziele mit langem Atem verfolgen, obwohl sie über eine vergleichsweise geringe Ressourcenausstattung verfügen, von daher in starkem Maße auf die aktive Beteiligung der Unternehmen angewiesen sind und nicht immer die aktive Unterstützung regionaler Akteure haben (wie etwa in der Biotechnologie).

Auch jenseits der Vernetzung sind vielfältige Beispiele dafür vorhanden, was mit effektiver Netzwerkarbeit möglich ist. Die ohne die Impulse von ZIMIT in dieser Form kaum denkbare Steigerung der Exportquote in der Möbelindustrie in den vergangenen Jahren gehört ebenso zu den Highlights wie deren Aktivitäten zur breiten Einführung von EDV-basierten Instrumenten in der Branche. Darüber hinaus sind die sehr erfolgreiche Außendarstellung der regionalen Gesundheitswirtschaft oder die für die Region keineswegs selbstverständliche Gründungsintensität in Paderborn zu nennen. Eine weitere erfolgreiche Gemeinsamkeit ist sicher die ausgeprägte Technologieorientierung, die in dem Querschnittsnetzwerk InnoZent OWL oder auch in der Food-Processing Initiative mit ihren zahlreichen Technologieprojekten ihre konsequenteste Ausprägung gefunden hat.

Folgende Besonderheiten in OWL lassen sich durch einen Vergleich der acht regionalen Netzwerke mit 24 anderen europäischen Netzwerken verdeutlichen (s. Abb. 2). Zunächst ist festzuhalten, dass Netzwerke in OWL im Durchschnitt eine geringere Ressourcenausstattung (durchschnittl. 1,5 Stellen Netzwerkmanager), aufweisen als es in anderen Regionen der Fall ist. In anderen Regionen liegt der Durchschnitt bei 2,5 Stellen und die erfolgreichsten europäischen Beispiele für Clustermanagement weisen in der Regel mindestens fünf hauptamtlich Beschäftigte auf (z.B. Wachstumsinitiative Südliche AG, Deutschland, Clusterland Oberösterreich GmbH, Cambridge Network, Technology Centre Hermia Finnland). Festzuhalten ist ferner, dass es vielen Netzwerken in den vergangenen Jahren erfolgreich gelungen ist durch die Mobilisierung weiterer Ressourcen, oft über Projektmittel, ihre personelle Kapazität auszubauen.

Modell Ostwestfalen-Lippe

Konstruktive Zusammenarbeit trotz Ressourcenmangel

Erfolgreiche Zusammenarbeit

Besonderheiten der Netzwerkarbeit in OWL

Clustermanagement in Europa – Die 8 OWL-Netzwerke im Vergleich mit anderen Regionen

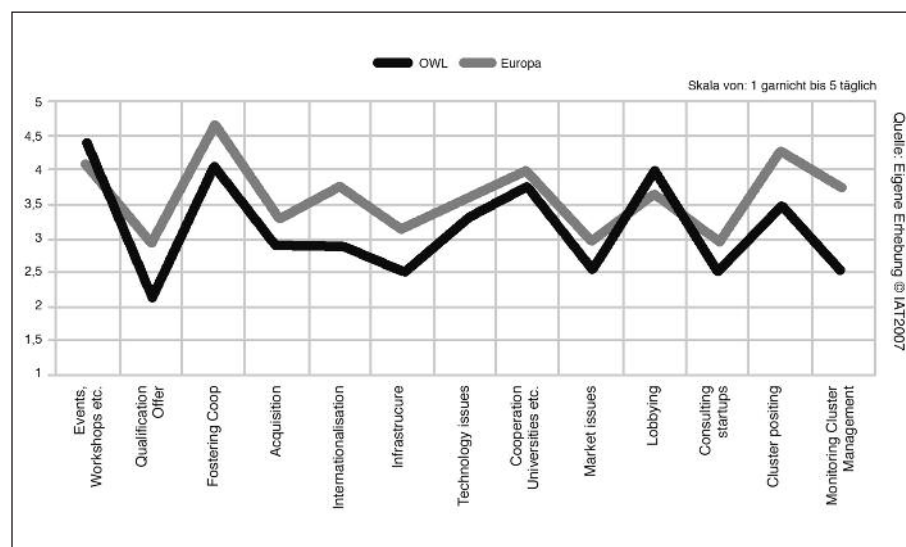


Abb. 1

OWL-Tätigkeitsprofile im europäischen Vergleich

Vergleichen wir die Tätigkeitsprofile in OWL und Europa so wird zunächst eine durchgehend leicht niedrigere Aktivität in OWL erkennbar, die sich mit der geringeren personellen Ausstattung erklären lässt. Inhaltlich fällt auf, dass die Themen Qualifizierung, Internationalisierung und Marktangelegenheiten in OWL nicht so intensiv bearbeitet werden wie in hier verglichenen europäischen Netzwerken.

Zweck der vorliegenden Studie war es nicht alle Netzwerke in OWL vollständig zu erfassen. So hat z.B. die Bekleidungsindustrie in der Region ohne große Öffentlichkeit einzelne Themen wie den Vertrieb gemeinsam bearbeitet, in der Ernährungswirtschaft finden sich vor allem am Ende der Wertschöpfungskette, also an der Schnittstelle zum Kunden, angesiedelte Netzwerke und die Informations- und Kommunikationswirtschaft ist ohnehin von einer Vielzahl kleiner Netzwerke charakterisiert.

Den acht direkt am Projekt beteiligten Netzwerken sind drei Merkmale gemeinsam:

Gemeinsame Netzwerkmerkmale

- sie gehen über den lokalen Rahmen hinaus und haben die Region als Rahmen für die Zusammenarbeit als Zielsetzung,
- sie werden von den Unternehmen wie auch in unterschiedlicher Form von öffentlichen Einrichtungen finanziert bzw. unterstützt, es handelt sich also um eine Form von Public Private Partnership, und
- sie sind daran interessiert, voneinander zu lernen und Synergien aus der Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken bzw. mit weiteren regionalen Akteuren wirksam werden zu lassen.

Kapitel 2 – Netzwerke in OWL – Konturen eines Modells

Dabei sind die Netzwerke keineswegs gleich über die Region verteilt. Ein Großteil der Mitglieder, der hier im Mittelpunkt stehenden acht Netzwerke sind in Bielefeld (108), im Kreis Lippe (82) und im Kreis Paderborn angesiedelt. Die Kreise Herford (56) und Gütersloh (45) nehmen eine mittlere Position ein. Die geringste Zahl an Netzwerkmitgliedern findet sich in den Kreisen Minden-Lübbecke (28) und Höxter (5); zwei Kreise, die, so die Expertengespräche, auch von den Unternehmen vielfach als regionale Randgebiete wahrgenommen werden.

Regionale Verteilung der Netzwerke

Regionale Verteilung der Mitgliedsunternehmen in den Netzwerken

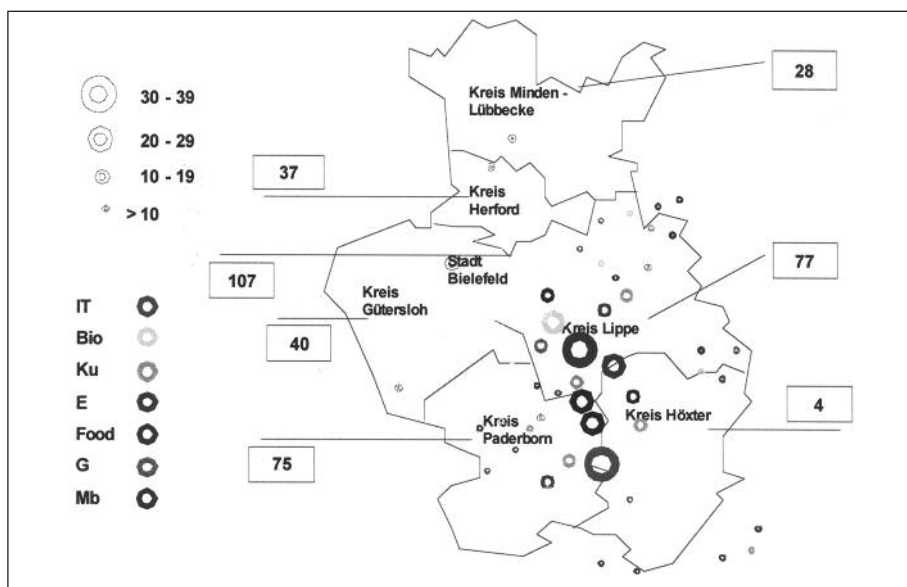


Abb. 2

Dies ist deshalb nicht zwangsläufig ein Problem, weil die Region erstens eine politisch-administrative Einheit darstellt und Unternehmensverflechtungen bzw. darauf bezogene Netzwerke oft weit zurückreichende historische Wurzeln jenseits politisch-administrativer Grenzen aufweisen. Zweitens lebt Netzwerkarbeit von der aktiven Beteiligung der Mitglieder. Sie ist deshalb nicht gleich verteilt, weil das Engagement im Netzwerk immer eine Entscheidung der einzelnen Unternehmen ist. Dabei geht es heute seltener um die Frage, ob sich ein Unternehmen an Netzwerken beteiligt, sondern vielmehr welche Netzwerke für das Unternehmen wichtig sind. Diese Unternehmensnetzwerke sind keineswegs immer in der Region verortet.

Beteiligung der Unternehmen

So wurde im Rahmen der Expertengespräche kein Unternehmen angesprochen, das nicht zumindest an einem Netzwerk beteiligt ist. Eine große Zahl der Gesprächspartner war in unterschiedlichen Netzwerken aktiv, wobei für eine Beteiligung an den regionalen Netzwerken vor allem folgende Gründe genannt wurden:

- Nahezu in allen Gesprächen galt das primäre Interesse dem Aufbau neuer bzw. der Pflege und der Erneuerung bestehender Kontakte, insbesondere auch mit Personen von Außen („Außen“ meint dabei sowohl außerhalb der Region und/oder außerhalb der engeren Wertschöpfungskette).
- Fast ebenso häufig bestand ein hohes Interesse an der Profilierung und Entwicklung des Standorts, sei es, um sich als Unternehmen im Rahmen eines guten Standortmarketings zu positionieren, oder um die Attraktivität des Standorts für kompetente Arbeitskräfte zu erhöhen.
- Informationen über neue Trends in Technologiefeldern und Märkten sowie die langfristige Sicherung qualifizierter Fachkräfte wurden von etwa der Hälfte der Gesprächspartner als weiteres zentrales Motiv für die Beteiligung an Netzwerken genannt.
- Ebenfalls ausgeprägt, bei etwa der Hälfte der Interviewten, war das soziale Engagement. Die Aktivitäten umfassen u.a. Vorträge in Schulen, Maßnahmen zur Integration benachteiligter Gruppen oder Kultursponsoring. Dieses Engagement fand allerdings weitgehend außerhalb der hier untersuchten Netzwerke statt.
- Forschung und Technologie standen, verglichen mit den anderen Netzwerkaktivitäten, selten im Fokus des Interesses. Selbst wenn dies auf Nachfrage für denkbar gehalten wurde, konnten die relevanten Themen selten konkretisiert werden.
- Nicht zuletzt fanden sich sehr spezielle Einzelinteressen und Themen wie: Prüfverfahren, spezifische technologische Entwicklungen, spezifische Fachkräftebedarfe oder infrastrukturelle Probleme.

Regionale- und Netzwerkthemen der Unternehmen

Hier gilt ebenfalls, dass regionale Themen und Netzwerkthemen für die Unternehmen keineswegs immer identisch sind. Übereinstimmend verwiesen die Gesprächspartner auf die unzulängliche Verkehrsanbindung, sei es die A33 oder die unzureichenden ICE-Bahnanschlüsse, die immer wieder thematisiert wurden. Dies gilt analog für die Unterstützung von Unternehmensgründungen, die für sinnvoll und notwendig erachtet, aber überwiegend als Aufgabe der Wirtschaftsförderungen, der Kammern und der Hochschulen, also als öffentliche Aufgabe, selten als Aufgabe der Netzwerke angesehen wurde. Ein weniger einheitliches Bild zeigte sich in Bezug auf die Profilierung und Kommunikation des Standorts. Die diesbezüglichen Antworten waren sehr unterschiedlich und reichten bis hin zu der allgemeinen Aussage, dass die grundsätzlich mangelnde Identität und Profilierung des Standorts problematisch sei, wobei eine solche Profilierung in der Regel als Aufgabe der Regionalmarketinggesellschaft OWL Marketing GmbH angesehen wurde.

Hintergründe: Trends im Strukturwandel

Strukturwandel erfordert kontinuierliche Anpassung und ist insofern eine Daueraufgabe. Die damit verbundenen Herausforderungen an die Netzwerke lassen sich auf zwei Ebenen thematisieren: Auf der Ebene der sachlichen Herausforderungen, also der Auseinandersetzung mit neuen technischen, organisatorischen oder gesellschaftlichen Trends. Auf der Ebene der netzwerkbezogenen Herausforderungen, also bezogen auf die Frage nach strategischen Ausrichtungen, Instrumenten oder Formaten.

Anpassung an den Strukturwandel

Technologische Herausforderungen positionieren sich kontinuierlich neu. Folgen wir den Trendstudien der vergangenen Jahre, so bleiben die großen Themenbereiche IT, Bio- und Gentechnik, Werkstoffe, Nanotechnologie usw. gleich. Innerhalb und immer häufiger auch zwischen diesen Technologiefeldern gibt es eine Vielzahl differenzierter Anwendungen und Entwicklungen, wobei die Lücke zwischen dem technisch Machbarem und dem industriell Umgesetzten zunehmend größer wird. Damit wird die Umsetzung in neue Produkte und Dienstleistungen immer zu dem entscheidenden Engpass im Innovationsprozess.

Technologische Themen und Herausforderungen

Ein abstraktes Ableiten von Handlungsfeldern aus diesen allgemeinen Aussagen ist nicht sinnvoll, dies haben die Unternehmensgespräche bestätigt. Gerade für Nischenproduzenten stellt sich die technologische Frage teilweise sehr speziell und oft abseits der für die Wertschöpfungskette wesentlichen Technologien. Technologische Themen lassen sich immer nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensstrategie fixieren. Während etwa für das ein oder andere mittlere Unternehmen aus dem Maschinenbau Nanotechnologie noch als abstraktes Thema gilt, kommt es in einem Fünf-Personen-Unternehmen, das nanotechnologische Komponenten bereits für Energieeinsparmaßnahmen einsetzt, bereits zur Anwendung.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass technologische und organisatorische Veränderungen im Verständnis der Unternehmen nicht zu trennen sind. Als organisatorische Anforderungen stellen sich den Unternehmen immer wieder die inner- und zwischenbetrieblichen Prozesse sowie das Management der damit verbundenen Schnittstellen. Und nicht zuletzt ändert sich damit die Arbeitsteilung in den einzelnen Wertschöpfungsketten. Es geht nicht mehr allein und in erster Linie um Kostensenkung, sondern verstärkt um Integration und Interaktion innerhalb der Wertschöpfungskette und damit einhergehend um die Gestaltung entsprechender anschlussfähiger innerbetrieblicher Strukturen. Angesichts der wachsenden Verzahnung von Industrie und Dienstleistungen wird gerade für stark ingenieurwissenschaftlich geprägte Branchen wie Maschinenbau oder Informationstechnik eine neue Einstellung gegenüber Dienstleistungen oder die Fähigkeit zur Kommunikation zwischen Unternehmen aus verschiedenen Wertschöpfungsketten zentral für den betrieblichen Erfolg.

Integration und Interaktion

Künftige Herausforderungen

Diese organisatorischen Anforderungen werden von gesellschaftlichen Trends überlagert. Die demographischen Veränderungen auf dem Weg in eine alternde Gesellschaft betreffen sowohl die Konsumgewohnheiten und damit die Märkte als auch das Arbeitskräftepotenzial auf der Angebotsseite. Eine Wertschätzung der Qualifikationen älterer Beschäftigter sowie der Versuch, das oft sehr spezifische Wissen derselben rechtzeitig vor dem Rentenzeitpunkt an die jüngere Belegschaft weiter zu geben, aber zugleich die zunehmende Auseinandersetzung um immer knapper werdende jüngere Nachwuchskräfte gehören zu den künftigen Herausforderungen. Dabei ist mittlerweile anerkannt, dass es nicht darum gehen kann, eine spezifische Gruppe von Arbeitnehmern in den Mittelpunkt zu stellen, sondern, dass der Mix der Beschäftigten (wie auch der Einwohner einer Region) und deren Zusammenwirken künftig entscheidend sein wird. „Diversity“ verbunden mit Toleranz gilt mittlerweile als ein wesentlicher Faktor für die Innovationsfähigkeit von Regionen. Und damit, ebenso wie durch verändertes Freizeitverhalten, entstehen neue Wertschöpfungsketten wie etwa die Kultur- oder Kreativitätswirtschaft.

Thematische Schwerpunkte für die Netzwerke Beispiele aus den Empfehlungen

Für die einzelnen Netzwerke ergeben sich vor diesem Hintergrund jeweils sehr spezifische thematische Schwerpunkte.

- Bei der Food-Processing Initiative kann eine regionale Positionierung im Trenddreieck Gesundheit, Genuss und zielgruppenspezifische Vermarktung einen derartigen Schwerpunkt bilden;
- für InnoZent OWL können Technologieanwendungen in Themenfeldern wie Telemonitoring, RFID und Fernüberwachung zentrale Anwendungsfelder sein;
- für OWL Maschinenbau bildet der Ausbau des Technologiestandorts OWL eine wesentliche Rolle, ebenso die kontinuierliche Optimierung der Produktionsprozesse und die Diversifizierung in neue Märkte;
- für das Zentrum für Innovationen in der Gesundheitswirtschaft kristallisiert sich die Verbindung von Prävention und Rehabilitation als ein zentrales Handlungsfeld heraus;
- für Kunststoffe OWL dürfte neben den technologischen Themen der Aus- und Weiterbildung bzw. der Personalentwicklung eine zentrale Rolle zukommen;
- für Bio-Tech-Region OWL könnten aus der Zusammenarbeit mit der Informationstechnologie neue Geschäftsfelder entstehen;
- für Energie Impuls OWL ist die Ausgangssituation für eine breite Umsetzung von Konzepten zur effizienten Energienutzung besonders günstig;
- für die Zukunftsinitiative Möbelindustrie kann durch die Nutzung von Informationstechnologien die Abstimmung zwischen Herstellern und Zulieferern etwa bei der Datenharmonisierung weiter optimiert werden.

Spezifische thematische Schwerpunkte

Neben diesen ausgewählten thematischen Schwerpunkten stellen sich aber auch Fragen der thematischen Ausrichtung. Drei für die weitere Entwicklung der Netzwerke in OWL wesentliche Aspekte sollen hier angesprochen werden.

Thematische Ausrichtung der Netzwerke

Erweiterung der Ressourcen sowie sich daraus ergebende Anforderungen

Treiber zur innovativen Wirtschaftsregion

In strategischer Hinsicht bildet die Ausrichtung der europäischen Politikfelder auf die Lissabon-Strategie, die darauf abzielt Europa zur innovativsten Wirtschaftsregion der Welt zu machen, einen wesentlichen Rahmen für die kommenden Jahre. Cluster bzw. Netzwerke und die Unternehmen als Akteure nehmen in diesem Kontext einen, wenn nicht gar den zentralen Stellenwert für die Umsetzung dieser Strategie ein. Damit verbunden ist eine stärkere Orientierung an regionalen Wachstums- und Innovationspotenzialen außerhalb der einst eng abgegrenzten Fördergebiete. Infolge dieser Entwicklung stehen in NRW in den kommenden Monaten etwa 20 Wettbewerbe an, die Projekte sowie Netzwerkbildung und -entwicklung in den Wertschöpfungsketten und Regionen fördern.

Neuausrichtung der vorhandenen Netzwerke

Mit dieser Neuausrichtung werden die bereits vorhandenen Netzwerke ohne Zweifel deutlich gestärkt. Zentral für den Erfolg in diesen Wettbewerben wird die Fähigkeit sein, sich an den wirtschaftlichen Verflechtungen und nicht an administrativen Gebietszuschüssen zu orientieren, eine strategische Ausrichtung zu formulieren, die die erforderliche Co-Finanzierung der Unternehmen sicherstellt sowie Handlungsfelder und Instrumente zu definieren, die einen überzeugenden Beitrag zur regionalen bzw. Landesentwicklung leisten.

Zusätzliche Ressourcen als Chancen für die Region

Ohne Zweifel ergeben sich dadurch gerade für eine Region wie OWL mit ihren oft nur mit geringen Ressourcen ausgestatteten Netzwerken große Chancen. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass derartige zusätzliche Ressourcen selbstverständlich an Voraussetzungen und Bedingungen gebunden sind, und nicht immer werden die Bedingungen genau zu den ursprünglichen strategischen Zielen der Netzwerke passen. Weiterhin besteht die Gefahr, dass die bisherigen Netzwerke durch eine politische Diskussion über Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten unter Zugzwang gesetzt werden, gerade weil der mit Abstand größte Teil der strukturpolitischen Mittel über diese Wettbewerbe verteilt werden wird. Nicht zuletzt besteht die Herausforderung, die zeitlich begrenzten Möglichkeiten einer externen Förderung so zu nutzen, dass damit langfristig die Ressourcenbasis der Netzwerke gesichert und ausgeweitet wird.

Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen

Erweiterte Ressourcen sind immer auch mit neuen Anforderungen verbunden. Diese Problematik lässt sich anhand eines Bildes verdeutlichen, das im Gespräch mit dem Netzwerkmanager des ZIG entstanden ist und diskutiert wurde: Demnach befinden sich Netzwerke im Kern in einem Dreieck von Anforderungen.

- Einerseits sind sie, und dies trifft vor allem für Netzwerke zu, die sich hauptsächlich durch Unternehmensbeiträge finanzieren, Dienstleister für Unternehmen. Diese Aufgabe lässt sich aus Sicht der Unternehmen als gemeinsame externe Stabstelle bezeichnen.
- Andererseits sind sie immer auch Anforderungen ausgesetzt, die nicht nur übergreifende Unternehmensinteressen, sondern auch regionale Aufgaben betreffen.
- Schließlich finden sich Anforderungen seitens der Politik (in der Regel der Landespolitik) wie z.B. die Politikberatung oder aber die Durchführung politisch initiiertter Projekte.

Anforderungen an regionale Netzwerke

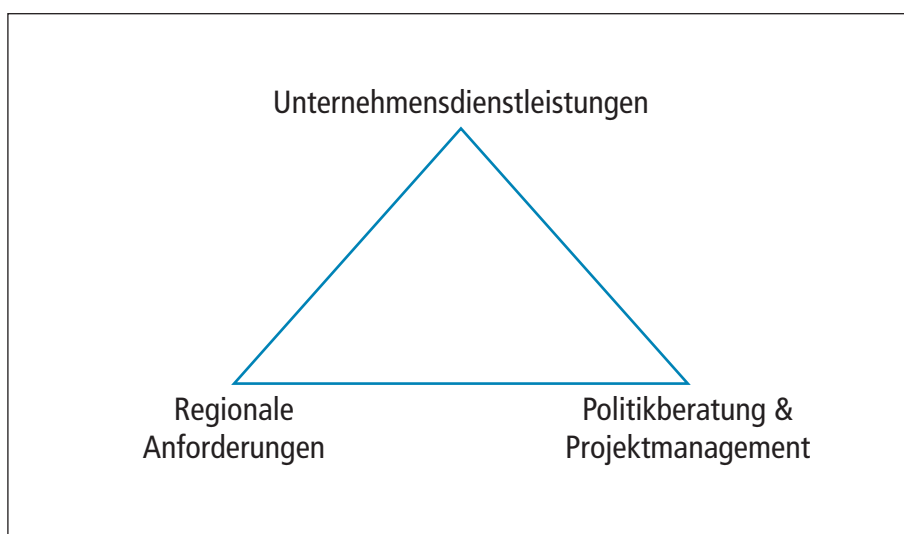


Abb. 3: Anforderungen an regionale Netzwerke

Weitere Anforderungen

Die Anforderungen dieser drei Ebenen müssen nicht zwangsläufig ein Problem darstellen. So sind etwa die Profilierung und Kommunikation der Kompetenzen einer Branche oder Projekte für eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung in der Regel sowohl im Interesse der Unternehmen als auch der Region. Aus der regionalen Sicht kann es aber auch wichtig sein, Ansiedlungen von Konkurrenten oder Ausgründungen aus Unternehmen bzw. den Hochschulen heraus zu unterstützen, was – so unsere Gespräche – nicht immer auf Verständnis bei den einzelnen Unternehmen stößt. Oder, für Ausschreibungen von Technologieprojekten durch die EU, den Bund oder das Land lassen sich in einer Region mit breit aufgestellten Kompetenzen sicherlich immer Partner in den einzelnen Netzwerken finden. Allerdings stellt sich die Frage, inwiefern die Themen nicht nur für die beteiligten Unternehmen, sondern auch für die Branche, die Wertschöpfungskette oder das Netzwerk zentral sind.

Spannungsverhältnis

Dieses Spannungsverhältnis sollte nicht überbewertet werden, es gehört zu den Aufgaben der Netzwerkmanager dies auszubalancieren. Mit der Ausweitung der Aktivitäten nimmt aber die Aufgabe der Balancierung zu und in einzelnen Fällen kann dies zu ernsthaften Problemen führen. Folglich wird es mit der Ausweitung der Aufgaben in diesem Dreieck erforderlich, ein transparentes, an strategischen Zielen ausgerichtetes Netzwerkmanagement zu fokussieren. Ein Beispiel hierfür könnte die Entwicklung einer „Balanced Score Card“ sein, wie es beispielhaft im Rahmen des Projekts vorgestellt und diskutiert wurde.

Strategisches Management auf der Umsetzungsebene

Auf der Umsetzungsebene gibt es allerdings nach wie vor wenige Erfahrungen mit dem strategischen Management von Netzwerken bzw. Clustern. Wichtig dürfte sein, gerade angesichts der unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen die Ziele und Erfolgsfaktoren (wie auch die kritischen Faktoren) klar zu vereinbaren, hierfür geeignete Indikatoren zu entwickeln und eine regelmäßige gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung und eventuell Neujustierung der Ziele vorzunehmen.

Strategische Ausrichtung der Netzwerke

Eine strategische Fokussierung kann nur in den einzelnen Netzwerken – gemeinsam mit den Stakeholdern – vorgenommen werden. Im Verlauf des Projekts haben sich für die einzelnen Netzwerke sehr unterschiedliche Anregungen ergeben, auch hier seien die wichtigsten Beispiele genannt:

Beispiele für eine strategische Fokussierung

- Die Zukunftsinitiative Möbelindustrie kann ausgehend von ihren bewährten Formaten die Durchdringung der Branche bzw. der Wertschöpfungskette vertiefen;
- Für die Food Processing Initiative stellt sich die Frage, inwieweit das landesweite Netzwerk durch regionale Netzwerkaktivitäten in OWL weiter intensiviert werden kann;
- Für InnoZent OWL stellt sich die Herausforderung einer klaren Positionierung als Technologienetzwerk und einer Abstimmung mit den verschiedenen, in der Regel lokalen und an der Branche orientierten IT-Netzwerken;
- Für OWL Maschinenbau dürfte die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken z. B. in Maschinenbaunetzwerken aus anderen Regionen und die weitere Entwicklung zum Clustermanagement auf der Prioritätenliste oben stehen;
- Das Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft steht vor der Herausforderung neue und regionale Aktivitäten zu vereinbaren und mit den Nachbarregionen zusammen zu arbeiten;
- Kunststoffe OWL als jüngstes Netzwerk wird sich zunächst auf die Entwicklung eines strategischen, von den Unternehmen mitfinanzierten Netzwerkmanagement konzentrieren müssen;
- Bio-Tech-Region OWL wird aufgrund der begrenzten Zahl der Mitglieder stark auf die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken in der Region und auf die Zusammenarbeit im NRW-Verbund ausgerichtet sein, gleichzeitig weiterhin ein klares regionales Commitment einfordern müssen;
- Energie Impuls OWL ist ebenfalls stark auf die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken angewiesen, steht aber auch vor der Herausforderung, die sich zur Zeit sehr günstig darstellenden Möglichkeiten einer europäischen Zusammenarbeit zu nutzen.

Auch hier wird eine weitere Abstimmung innerhalb der Netzwerke wie auch eine Konkretisierung notwendig sein. Wichtig erscheint es, klare Prioritäten zu formulieren und mit genügend Ressourcen auszustatten, um langfristige Ziele auch angesichts der zahlreichen und differenzierten Anforderungen des Alltagsgeschäfts zu sichern.

Synergiepotentiale

Zusammenhang zwischen Cluster- und Regionalentwicklung

Die wenigen wirklich fundierten empirischen Studien über den Zusammenhang zwischen Cluster- und Regionalentwicklung lassen erkennen, dass weder eine breit diversifizierte Wirtschaftsstruktur noch die überragende Bedeutung eines einzelnen Clusters die besten Voraussetzungen für wirtschaftliches Wachstum und Innovationen bieten, sondern vielmehr die regionale Konzentration verschiedener sich überschneidender Cluster.

Synergiepotentiale als zentrale Fragestellung des Projekts

In dieser Beziehung erscheinen die Voraussetzungen in Ostwestfalen-Lippe besonders günstig, und es war konsequent, dass eine zentrale Fragestellung des Projektes auf die Synergiepotentiale abzielte, die sich aus übergreifenden Themen bzw. aus der Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken ergaben. Hierbei sind zwei Aspekte im Auge zu behalten: Erstens sind verschiedene Netzwerke in OWL so aufgestellt, dass sie bereits Anbieter und Anwender aus verschiedenen Branchen, teilweise auch über die Wertschöpfungskette hinaus organisieren (etwa InnoZent OWL). Von daher sind die Grenzen zwischen der Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerkes bzw. zwischen Netzwerken fließend. Zweitens handelt es sich bei der Zusammenarbeit zwischen Netzwerken immer auch um eine Frage der begrenzten Ressourcen und der Prioritäten, so dass eine genaue Auswahl der Themen zu treffen ist. Die Frage nach Themen für die Zusammenarbeit wurde im Rahmen des Projektes in verschiedenen Formen thematisiert und vertieft. Im Verlauf der Treffen des projektbegleitenden Arbeitskreises haben sich die acht am Projekt beteiligten Netzwerke vorgestellt und Themen für eine Zusammenarbeit vorgeschlagen und andiskutiert (siehe Abb. 5).

Themen für die Zusammenarbeit

Aufgrund der Diskussion des Arbeitskreises wurden verschiedene Themen ausgewählt und in unterschiedlicher Form vertieft. Das wesentliche Auswahlkriterium bestand neben der Diskussion zwischen den Netzwerken darin, dass diese Themen auch für die befragten Unternehmen von Bedeutung sind.

Leitmotive

Diese Themen für die Zusammenarbeit lassen sich unter zwei Leitmotiven mit jeweils zwei Feldern zusammenfassen. Erstens geht es darum, die regionalen Wurzeln der Unternehmen fester zu ziehen. Hierbei spielte immer wieder die weitere Entwicklung des Technologiestandorts OWL eine zentrale Rolle. Weiterhin ging es um die Region als „Fitness-Studio“, also um die Rahmenbedingungen, die die Entwicklung der Effizienz und Produktivität der Unternehmen so gut wie möglich unterstützen. Zweitens geht es darum, das Profil der Region zu schärfen. Hierzu wird in der Anwendung neuer Produkte und Dienstleistungen (Schaufenster/Spielwiese) von verschiedenen Netzwerkmanagern ein wesentliches Handlungsfeld gesehen. Weiterhin steht aber auch im Mittelpunkt, das kulturelle Angebot und das kreative Potenzial in der Region konsequent zu entwickeln und sowohl als Wirtschaftsfaktor wie auch für die Lebensqualität in der Region zu positionieren.

Kapitel 4 – Synergiepotentiale

Quer zu diesen vier Feldern liegen technologische Themen wie „neue Werkstoffe/ neue Materialien, Telemonitoring, RFID-Anwendungen und gesunde Ernährung“, die für die Unternehmen fast aller Netzwerke bedeutsam sind.

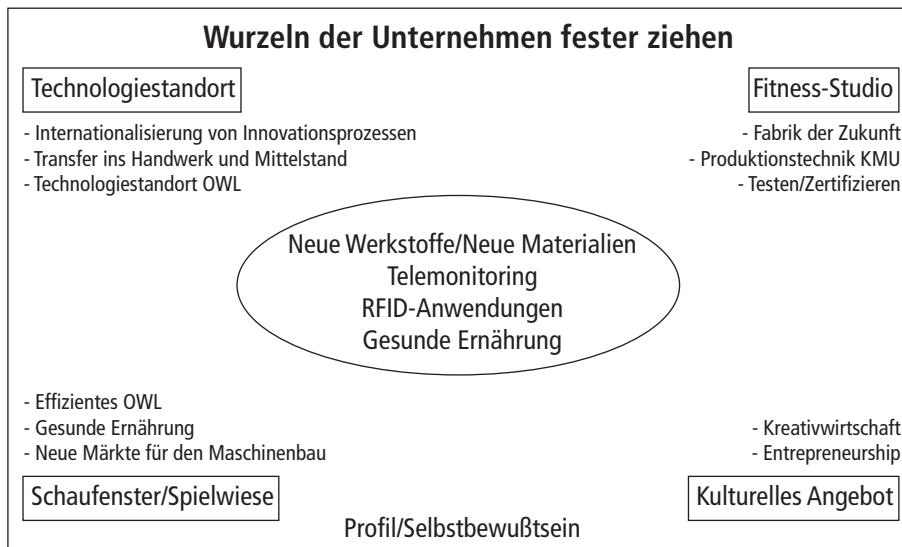


Abb. 4

Die Herausforderungen in diesen quer zu den Netzwerken liegenden, teilweise auch übergreifenden Projekten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen.

Die Entwicklung des Technologiestandorts OWL steht vor der Herausforderung, die in der Region vorhandenen Spitzenfelder (Biotechnologie, Informatik/Mechatronik sowie Wissenschaftsevaluation/ Qualitätsmanagement) weiter auszubauen. Weiterhin sollten in anderen Technologiefeldern Anlaufstellen bzw. Transfermechanismen ausgebaut werden, die den Zugang zu den globalen neuesten Entwicklungen sichern und den regionalen Unternehmen zugänglich machen. Wesentlich dürfte es sein, diesen Transfer von den Anwendungen her zu organisieren. Eine Möglichkeit besteht darin, die hierfür entscheidenden Promotoren oder Scouts eng an die jeweiligen Netzwerke anzusiedeln. Weiterhin wird es künftig wichtig sein, die Entwicklung von seit einigen Jahren stark wachsenden Forschungs- und Entwicklungsunternehmen zu unterstützen, die eine immer stärkere Bedeutung für effektive regionale Innovationssysteme gewinnen.

Themen für Querschnittsprojekte

Ausbau des Technologiestandorts OWL

Transfermechanismen für das Handwerk

Für das Handwerk bzw. für die mittelständischen Unternehmen sind Transfermechanismen zu entwickeln, die deren besonderen Strukturen und Anforderungen Rechnung tragen. Thematisch bietet sich hier an, einen Schwerpunkt auf die Bauwirtschaft zu legen und Formate wie Lernstatt oder andere Formen der Weiterbildung zu nutzen. Dies kann sinnvoll etwa im Rahmen des Technologie-Transfer-Rings Handwerk NRW erfolgen.

Internationalisierung des Innovationsgeschehens

Nicht zuletzt steht die Internationalisierung des Innovationsgeschehens auf der Tagesordnung. Die Netzwerke in OWL haben mittlerweile eine große Zahl von Mitgliedsunternehmen und eine strategische Kompetenz erreicht, die sie befähigen, als attraktive Partner vor allem in europäischen Netzwerken mitzuwirken. Hier ist vor allem an die Projekte im Rahmen des 7. europäischen Forschungsrahmenprogramms gedacht. Hierfür könnte es hilfreich sein, unterstützende Infrastrukturen für die Projektentwicklung und -beantragung aufzubauen. So könnte zum Beispiel überlegt werden die Kompetenzen der Hochschulen bei der Akquisition europäischer Projekte als Dienstleistung auszulagern und damit auch den Unternehmen verfügbar zu machen.

Fabrik der Zukunft OWL

Unter dem Stichwort „Fitness-Studio“ finden sich Querschnittsaktivitäten, die dazu beitragen sollen, die Rahmenbedingungen für effizientes Produzieren zu optimieren. Da in allen industriellen Branchen das Thema einer effizienten Fabrikorganisation (interne Logistik, Prozessoptimierung, Produktionsüberwachung usw.) höchste Priorität hat, erscheint ein Projekt „Fabrik der Zukunft OWL“ als äußerst interessant. Hierbei geht es darum Beispiele, Instrumente und Methoden, neue Trends und Transferaktivitäten in einer Anlaufstelle zu bündeln und den Unternehmen zugänglich zu machen.

Es wird zu klären sein, inwieweit ein derartiges Projekt bei den Unternehmen in den einzelnen Branchen bzw. Netzwerken anzusiedeln ist oder ob es nicht von Anfang an als Querschnittsaktivität anzulegen ist. Für letzteres spricht, dass möglicherweise die Bereitschaft zum Austausch bei diesem für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zentralen Thema die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Branchen höher sein kann als mit unmittelbaren Konkurrenten.

Auch hier sind die besonderen Strukturen von kleinen und mittleren Unternehmen zu berücksichtigen, wobei diese etwa von den Erfahrungen der großen Unternehmen lernen können.

„Testen, Prüfen und Zertifizieren“

In diesem Zusammenhang wurde auch das Thema „Testen, Prüfen und Zertifizieren“ als ein immer wieder sich ergebender Engpass im Innovationsprozess genannt. Dieses Problem wird in den kommenden Jahren noch durch neue Anforderungen vor allem durch europäische Regulierungen verschärft. Auch hierbei ist es sinnvoll, die Erfahrungen in den einzelnen Branchen zu bündeln, neue Trends und Verfahren zu kommunizieren und die Zusammenarbeit mit den Kompetenzen in den Hochschulen zu intensivieren.

Nicht nur aus Sicht der Netzwerkmanager kommt der Umsetzung von Pilotanwendungen in der Region eine wichtige Rolle im Innovationsprozess zu, dies zeigt auch die Innovationsforschung. Von daher werden unter dem Stichwort „Schaufenster/Spielwiese“ drei Querschnittsprojekte vorgeschlagen, die auch bei den Unternehmen auf großes Interesse stoßen sollten:

- Die breite Umsetzung effizienter Energietechnologien im industriellen Bereich („Effizientes OWL“), die durch ein Qualitätssiegel auch zur Profilierung der Unternehmen in der Region beitragen kann;
- Die Entwicklung gesunder Ernährungskonzepte unter Beteiligung aller Unternehmen der Wertschöpfungskette aber auch unterstützt durch regionale Unternehmen etwa der Küchenherstellung oder regionale Anwender im Bildungs- oder Gesundheitsbereich (hier kann an das „gesunde OWL“ angeknüpft werden);
- Die Entwicklung neuer Märkte für den Maschinenbau gemeinsam mit Unternehmen aus anderen Branchen, etwa aus der Biotechnologie (apparative Biotechnologie), der Kunststoffherstellung oder der Medizintechnik.

Nicht zuletzt geht es um das kulturelle bzw. kreative Umfeld. Dies spielt in verschiedener Hinsicht eine bedeutsame Rolle für die Entwicklung von Regionen: als Umfeld für innovative Betriebe und Akteure, als integrierter Bestandteil innovativer und kreativer Prozesse und immer stärker auch als wirtschaftliches Potenzial, das einen eigenständigen Wachstumsfaktor darstellt. Gerade beim letztgenannten Aspekt hat die Region OWL Kompetenzen auszuweisen, die innerhalb und außerhalb der Region noch unterschätzt werden und deren Potenzial noch nicht ausgereizt ist.

Für die Region OWL dürfte es von besonderem Interesse sein, das kreative Potenzial innerhalb der industriellen Branchen (etwa Design in Möbel-, Bekleidungs- oder Kunststoffindustrie), im Handwerk (Trend in Richtung handwerklich hochwertiger Einzelfertigungen) und in den verschiedenen spezialisierten Unternehmen im Event- oder Kulturbereich weiter zu entwickeln.

Zu einem kulturellen Umfeld gehört nicht zuletzt eine Kultur des Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen in OWL ist verglichen mit dem Bund-Westdeutschland im Zeitraum von 2002 – 2005 unterdurchschnittlich: 46 Neugründungen pro 10.000 erwerbsfähige Einwohner in OWL im Verhältnis zu 48 Neugründungen in Westdeutschland (ZEW-Unternehmensgründungspanel; eigene Berechnungen IAT), und auch innerhalb der Region ist das Gründungsgeschehen sehr unterschiedlich. Gründungspotenzial besteht dabei nicht nur im Bereich der Spitzentechnologie, sondern auch im Umfeld von Branchen wie IT-Wirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Biotechnologie, Energiewirtschaft oder Kreativwirtschaft.

Abschließend ist bei den Querschnittsthemen auf Technologiebereiche hinzuweisen, die für die Unternehmen aller Branchen bzw. Wertschöpfungsketten interessant sind. Neben bisher bereits angesprochenen Themen sind es vor allem Neue Werkstoffe/Neue Materialien, gesunde Ernährung bzw. Prävention, Telemonitoring und RFID-Anwendungen, die sich auch als thematischer Fokus für neue Formen von Technologietransfer (etwa in Form von Anbindungen an die Netzwerke oder als Anwendungszentrum) anbieten.

„Schaufenster/Spielwiese“

Drei Querschnittsprojekte

Kultur und Kreativität als Potenziale der Region

Gründungskultur – Gründungspotenzial

Perspektiven

Netzwerkmanagement als eigenständige Säule der Wirtschaft

Netzwerke in OWL sind eine Erfolgsgeschichte. In OWL hat sich in den vergangenen zehn Jahren eine Entwicklung besonders breit vollzogen, die mittlerweile weltweit erkennbar ist: Netzwerkmanagement oder Clustermanagement ist auf dem Weg, sich zu einer eigenständigen Säule moderner dezentraler Wirtschaftspolitik zu entwickeln. Neben der kommunalen Wirtschaftsförderung, der regionalen Arbeitsmarktpolitik sowie der regionalen Technologie- und Gründungspolitik gewinnt Netzwerk- oder Clustermanagement eine eigenständige Bedeutung. Dies ist mittlerweile auch zentraler Gegenstand der Strukturpolitik in Europa und NRW. Die Netzwerke in OWL haben eine starke Ausgangsposition, um die sich öffnenden Fördermöglichkeiten für die weitere Professionalisierung und strategische Entwicklung ihrer Aktivitäten zu nutzen. Um Profit aus den sich in den kommenden Jahren ergebenden Möglichkeiten zu ziehen, werden sowohl eine weitere strategische Fokussierung wie auch eine intensivere Abstimmung zwischen den Netzwerken wie auch zwischen diesen und anderen regionalen Akteuren notwendig sein.

Fortführen des Prozesses

Der in dem hier dokumentierten Projekt angestoßene Prozess sollte daher fortgeführt werden. In diesem Bericht werden die Ergebnisse des Projekts dargestellt, der Prozess wird damit aber nicht beendet sein. Wir hoffen, mit den Ergebnissen Anstöße für Projekte und Diskussionen gegeben zu haben, die das Ende des Projekts überdauern und in den jeweils angemessenen Netzwerken aufgegriffen werden. Ob bzw. wie die Vorschläge aufgegriffen werden, das können die Netzwerke bzw. die regionalen Akteure selbstverständlich nur selbst entscheiden.

Enge Ressourcen

Dies gilt vor allem deshalb, weil uns im Verlauf der Durchführung des Projekts deutlich geworden ist, wie eng die Ressourcen und der Zeitdruck der Netzwerkmanager sind. Hier ist gerade das Ausmaß der Beteiligung an Netzwerk übergreifenden Themen zu überlegen, um nicht über die Zusammenarbeit das Kerngeschäft zu vernachlässigen. Ein intensiver Austausch zwischen den Netzwerken ist aber nicht nur zeitaufwendig, er kann auch dazu beitragen, Umwege, überflüssige (weil woanders bereits erprobte) Projekte zu vermeiden, Probleme rechtzeitig zu erkennen und damit Ressourcen zu sparen.

Projektübergreifende Zusammenarbeit

Für die weitere strategische Ausrichtung und Zusammenarbeit, dies ist unser Eindruck, hat sich die Zusammenarbeit im projektbegleitenden Arbeitskreis als anregend und hilfreich erweisen. Sie sollte daher über das Projekt hinaus fortgesetzt werden.

Eine solche weitere Zusammenarbeit erscheint uns auch deshalb wichtig, weil im Rahmen der thematischen und instrumentellen Neuausrichtung der Strukturpolitik die Netzwerke wie einleitend dargestellt an Bedeutung gewinnen werden und auch Verantwortung für die Einpassung in regionale Zusammenhänge übernehmen sollten.

Hervorzuheben ist dabei, dass Netzwerkmanagement anderen Anforderungen und Funktionen unterliegt als andere Felder der Wirtschaftspolitik wie kommunale Wirtschaftsförderung, lokale oder regionale Beschäftigungspolitik, Technologietransfer oder die Unterstützung von Existenzgründungen. Strategisches Handeln im Rahmen von in vieler Hinsicht losen und redundanten Netzwerken, eine thematische Fokussierung auf Branchen oder Wertschöpfungsketten, die Präsenz in verschiedenen Ebenen (Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft) und das kompetente Handeln an den Schnittstellen, die Überwindung administrativer und sektoraler Grenzen usw. gehören zu einem neuen Aufgabenzuschnitt, der mittlerweile zwar erkennbar, aber als Berufsbild bzw. als eigenständiger organisatorischer Bereich bislang keineswegs anerkannt oder verankert ist.

Netzwerk- bzw. Clustermanagement hat europaweit mittlerweile eine Verbreitung erreicht, dass von einer vierten Säule dezentraler Wirtschaftspolitik gesprochen werden kann.

Die eben genannten spezifischen Anforderungen an das Netzwerkmanagement sind dabei in Deutschland und auch in OWL nicht immer genügend anerkannt. Dies zeigt sich vor allem daran, dass oft die Einstellung zu finden ist, dass Netzwerkmanagement „nebenbei“ erfolgen könne. Dies ist deshalb problematisch, weil damit die Finanzierung von Netzwerkmanagement – auch in den anstehenden Landeswettbewerben – in erster Linie auf Projekte abzielt, nicht auf die in der Regel sehr personalintensiven Basisaufgaben. Die regionalen Akteure wie auch die Landespolitik werden sich daher mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie viel ihnen ein kompetentes und professionelles Netzwerkmanagement wert ist, um auch in dieser Beziehung im europäischen Standortwettbewerb mithalten zu können. Ein weiterer regelmäßiger Austausch zwischen den Netzwerken könnte deshalb folgende Ziele anstreben:

Die gegenseitige Information über laufende Aktivitäten in den Netzwerken: Interessant dürfte hierbei besonders ein rechtzeitiger Austausch über geplante Projekte sein. Gerade weil sich zwischen den Netzwerken in OWL vielfältige Überschneidungen zeigen, kann es sinnvoll sein, bei der Suche nach Partnern für neue Projekte auch die Mitgliedsunternehmen anderer Netzwerke (vor allem auch als Leitanwender) im Blickfeld zu haben.

Ein Erfahrungsaustausch über die Möglichkeiten einer strategischen Ausrichtung (um nicht nur von Alltagsgeschäft getrieben zu werden) und über den Umgang mit den weiter oben dargestellten Spannungsfeldern: Das Koppeln der unterschiedlichen Anforderungen und die Balance zwischen langfristigen Zielen und kurzfristigen Anforderungen stellt sich wie oben dargestellt für alle Netzwerkmanager als Herausforderung. Umgekehrt finden sich bisher kaum Erfahrungen mit strategischer Ausrichtung von Netzwerken. Hier besteht ein großes Potenzial voneinander zu lernen, kurzfristig vor allem hinsichtlich der Frage, wie sich bei der Beteiligung an Landeswettbewerben bzw. der Beteiligung an einem landesweiten Clustermanagement mögliche Konflikte erkennen und bewältigen lassen.

Anforderungen an das Netzwerkmanagement

Clustermanagement als Säule dezentraler Wirtschaftspolitik

Netzwerkübergreifender Informationsaustausch

Strategische Ausrichtung und Erfahrungsaustausch

Gemeinsame Ressourcenakquisition

Ein Erfahrungsaustausch und evtl. auch eine Zusammenarbeit bei der Akquisition zusätzlicher Ressourcen und der Entwicklung der hierfür notwendigen Projekte: Dies gilt nicht nur für die anstehenden Landeswettbewerbe, sondern vor allem auch für eine für die meisten Netzwerke noch neue Beteiligung an europäischen Projekten, vor allem im 7. Forschungsrahmenprogramm und den einschlägigen Ausschreibungen des BMBF wie dem Spitzencluster-Wettbewerb oder dem Wettbewerb von Gesundheitsregionen. Positive Erfahrungen in einem Netzwerk können andere ermutigen und unterstützen. Sollten sich mehrere Netzwerke eine solche Internationalisierung zum Ziel setzen, wäre es auch möglich, eine unterstützende Infrastruktur (etwa unter Rückgriff auf die Kompetenzen der Hochschulen oder durch gezielte Ansprache entsprechender Dienstleistungsunternehmen) aufzubauen.

Umsetzung von Querschnittsprojekten

Die Auswahl, Entwicklung, Umsetzung und Begleitung von Querschnittsprojekten: Die Erfahrungen im Verlauf des Projekts haben gezeigt, dass es bei Querschnittsthemen nicht an Ideen mangelt. Die Gefahr besteht, dass viele Ideen angesichts der anderen Anforderungen nicht umgesetzt werden. Von daher wäre es sinnvoll, gemeinsam Prioritäten zu formulieren, Verbindlichkeit herzustellen und immer wieder einzufordern.

Ausloten neuer Trends

Die Diskussion neuer Trends sowohl im Netzwerkmanagement wie auch in gesellschaftlicher und technologischer Hinsicht: Zu Beginn des Projekts wurden vor allem neue gesellschaftliche Trends ins Auge gefasst, die sich aus Sicht der Unternehmen und den Netzwerkmanagern eher als langfristige Probleme darstellten. Dies gilt insbesondere für den demographischen Wandel und die damit verbunden Themen der Nutzung und Sicherung des Wissens älterer Beschäftigter, des innovativen Potenzials von Diversity Management und die Attraktivität des Standorts nicht nur für Spitzenkräfte, sondern auch für junge Fachkräfte. Diese Themen sollten mittelfristig im Auge behalten werden und bei sich ergebenden Gelegenheiten weiter aufgegriffen werden. Hierbei sollten auch die nach unseren Eindrücken nur wenig bekannten und noch seltener genutzten geistes-, kultur- und bildungswissenschaftlichen Kompetenzen der regionalen Universitäten einbezogen werden.

Präsentation regionaler Projekte

Die Präsentation von solchen regionalen Projekten, die für die Netzwerke von Interesse sein können: Nicht alle Themen können und müssen in den Netzwerken thematisiert und bearbeitet werden. Unser Eindruck aus den verschiedenen Gesprächen ist, dass es in der Region, häufig auch mit starkem lokalen Fokus, immer wieder Aktivitäten und Projekte zu den eben genannten langfristigen Themen gibt, die möglicherweise Anknüpfungspunkte oder Ideen, evtl. auch Entlastung für die Netzwerkaktivitäten bieten könnten.

Der Austausch mit Netzwerkmanagern aus anderen Regionen durch externe Vorträge: Besonders die externen Vorträge im Rahmen des Projekts sind unseres Erachtens auf großes Interesse gestoßen, immer wieder auch bei Netzwerken mit anderem thematischen Zuschnitt. So haben die Vorträge nicht nur gezeigt, wie Netzwerkmanagement in anderen Regionen erfolgt, sie haben auch immer wieder Ansatzpunkte für mögliche Kooperationen gegeben. Von daher erscheint es empfehlenswert, den regelmäßigen Erfahrungsaustausch durch externe Beiträge anzureichern und hierfür z. B. die „network-Veranstaltungen“ zu nutzen. Dies müssen nicht immer Personen aus anderen Netzwerken sein, es können etwa auch Berichte über neue Trends und Diskussion auf europäischer Ebene oder langfristig interessante Querschnittsthemen sein.

Die Abstimmung mit anderen Akteuren bzw. Einrichtungen der regionalen Wirtschaftspolitik: Themen wie Qualifizierung, Gründungsberatung, Technologietransfer oder Arbeitsmarktpolitik. Hier besteht Abstimmungs- und Handlungsbedarf – dies wurde auch immer wieder in den Unternehmensgesprächen angesprochen – ohne dass sie zum unmittelbaren Aufgabenbereich der Netzwerkmanager gehören. Wesentliche Partner für die Abstimmung sind zum Beispiel die Akteure der Arbeitsmarktpolitik, die Themenkreise der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. oder die Akteure der Gründungs- und Transferpolitik. Auch hier könnten gemeinsame Aktivitäten dazu beitragen, den Kommunikationsprozess zu vereinfachen und Reibungsverluste an den Schnittstellen der verschiedenen Akteure zu vermeiden.

Die Abstimmung im Rahmen einer regionalen Gesamtstrategie, wozu auch die Abstimmung der Aktivitäten der Netzwerke untereinander gehört: Die künftige Ausrichtung der Strukturpolitik in NRW, insbesondere die Umsetzung in Form von Wettbewerben, wird zu einer Verschiebung der strategischen Ausrichtung führen. Integrierte regionale Entwicklungskonzepte werden für die regionale Strategie wichtig sein, die einzelnen Netzwerke werden aber stärker in einen sektoralen Landeszusammenhang eingebunden sein. Lokale Wirtschaftsförderung wird noch stärker als bisher an wirtschaftlichen Verflechtungsräumen und damit über die kommunalen Grenzen hinaus handeln müssen. Dies schließt regionale Synergien und lokale Impulse keineswegs aus, allerdings werden sich die Strukturen und Prozesse, dies zu erreichen, von der bisherigen Umsetzungspraxis deutlich unterscheiden. Hierzu gehört vor allem, dass die Netzwerke sich in der Region abstimmen und ihre aus der Dezentralität resultierende Stärke weiter ausbauen und wo sinnvoll vernetzen. Von daher besteht eine Herausforderung darin, die bestehenden regionalen Gremien in ihren Funktionen zu überdenken, die Rolle der Netzwerkmanager in diesem Rahmen klar zu vereinbaren und wenn nötig, neu zu justieren und nicht zuletzt die kontinuierliche Basisarbeit der Netzwerke dauerhaft zu finanzieren.

Nicht zuletzt die gemeinsame Arbeit an der weiteren Profilierung des Images der Region: Eine positive Außendarstellung der Region wird im globalen Wettbewerb immer wichtiger und kann dazu beitragen qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben und zu halten, Unternehmen in der Region zu binden und die Möglichkeiten internationaler Kontakte zu erweitern. Nicht zuletzt kann ein solches Image auch dazu beitragen die Wertschätzung der Aktivitäten des Netzwerkmanagements innerhalb der Region zu erhöhen.

Überregionaler Austausch

Rückkopplung mit weiteren Akteuren

Regionale Gesamtstrategie

Imageprofilierung der Region

Kapitel 5 – Perspektiven

Insgesamt ginge es bei einer derartigen kontinuierlichen Fortführung des Prozesses um ein gemeinsames Wissensmanagement, um voneinander Lernen und um Offenheit für Entwicklungen von Außen. Nicht zuletzt gehört hierzu die Präsentation der in vieler Hinsicht beispielhaften Aktivitäten im überregionalen und vor allem auch internationalen Rahmen. Eine solche offensive Kommunikation (oder Vermarktung) kann auch dazu beitragen, in der Region selbst stärker wahrgenommen zu werden, von außen Aufmerksamkeit zu erwecken und etwa als Diskussions- oder Projektpartner angesprochen zu werden. Nicht zuletzt kann sie auch die regionale Organisations- und Strategiefähigkeit zeigen, die immer stärker zu einem auch für einen Standort suchende Unternehmen oder Forschungseinrichtungen einen wichtigen Standortfaktor wird.

Kapitel 5 – Perspektiven

	E	Food	Mb	Bio	G	IT	Ku	Mö
E		<ul style="list-style-type: none"> · Energieeffiziente Produktion · energetische Verwertung von "Reststoffen" 	<ul style="list-style-type: none"> · Ressourcenmanagement · Anlagen für erneuerbare Energien · Messepräsenz · Einkaufskooperation 	<ul style="list-style-type: none"> · Entwicklung und Optimierung von Verfahren: Biogas, Biodiesel, nachwachsende Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> · Energiebilanz, Krankenhäuser 	<ul style="list-style-type: none"> · IT Hard-/Software · Leistungselektronik · Mikromechatronik · Web 2.0-Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> · Effiziente Ressourcennutzung · Kunststoffverarbeitung ist sehr energieintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> · Kostensenkung/Entsorgung/Verwertung von Transportverpackungen und Produktionsabfällen
Food	<ul style="list-style-type: none"> · Produktionsprozesse · Kraftwärmekopplung · Energetische Verwertung von Reststoffen 		<ul style="list-style-type: none"> · Anlagen für die Ernährungswirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> · Produktion/Funktional Food, Zusatzstoffe, GVO · Optimierung von Prozessen: Abfall/Wasser 	<ul style="list-style-type: none"> · Produktentwicklung, Dialog · Ernährungsindustrie · Ernährungsmedizin 	<ul style="list-style-type: none"> · RFID in d. Kühlkette 	<ul style="list-style-type: none"> · Technologien (Verfahrenstechnik teilweise ähnlich) 	<ul style="list-style-type: none"> · Cross-Marketing (Küchenmöbelindustrie)
Mb	<ul style="list-style-type: none"> · Energieoptimierte Anlagen · Optimierung von Haupt- und Nebenprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> · Prozess-/Verfahreninnovation 		<ul style="list-style-type: none"> · "Zulieferer" für Biotechnologie: Apparate und Anlagenbau, Prozesstechnik 	<ul style="list-style-type: none"> · Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> · s. Energie 	<ul style="list-style-type: none"> · Kunststoffmaschinen · Technische Kunststoffteile (für Maschinen) 	<ul style="list-style-type: none"> · Zuliefererintegration für Mb und Anlagen
Bio	<ul style="list-style-type: none"> · Optimierung von Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> · Neue Inhaltsstoffe/neue Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> · Anlagen für Biotech.-Produkte · Maßnahmen gegen Produktpiraterie 		<ul style="list-style-type: none"> · Produktentwicklung für Diagnostik und Therapie 	<ul style="list-style-type: none"> · Lösungen zu Siliziumtechnologien 	<ul style="list-style-type: none"> · Verarbeitung nachwachsender Rohstoffe (als Füll- und Verstärkungsstoffe in Kunststoffteilen, z.B. Hanffasern, Holzfaserverbunde) 	<ul style="list-style-type: none"> · Nachwachsende Rohstoffe, neue Materialien
G	<ul style="list-style-type: none"> · Krankenhausbetrieb · Gebäudetechnik · Fuhrparkflotte 	<ul style="list-style-type: none"> · Dialog Ernährungsmedizin/Ernährungswirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> · Medizintechnik · Maschinen für Implantate · Telemedizin · Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> · Diagnostik und Therapie "rote Biotechnologie" 		<ul style="list-style-type: none"> · Einsatz von IT Hard- und Software 	<ul style="list-style-type: none"> · Im Bereich Medizintechnik (Kunststoffanwendung) 	<ul style="list-style-type: none"> · GPSG, REACH, RoHS
IT	<ul style="list-style-type: none"> · Kühlung von Rechenzentren · IT-Konzepte und Komponenten für Steuerung von Maschinen, Anlagen · Datenerhebung · Simulationsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> · Steuerung von Produktion/Prozessen in den Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> · Steuerung von Maschinen und betrieblichen Prozessen · Einsatz in Wartung und Service · IT in der Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> · "Zulieferer" und "Enable" für moderne Biotechnologie, Bioinformatik, Genomforschung 	<ul style="list-style-type: none"> · Vernetzung · Gesundheitstelematik · Prozessmanagement 		<ul style="list-style-type: none"> · Simulationsverfahren · Maschinensteuerung · Produktionssteuerungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> · Systemlösungen · Prozessverschlankeung
Ku	<ul style="list-style-type: none"> · Optimierung der Verfahrenstechnik · Gebäudetechnik · Einsatzfelder zur Energieeinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> · Neue Werkstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> · Kunststoffmaschinenbau · Einsatz innovativer Werkstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> · Neue Materialien, Biopolymere 	<ul style="list-style-type: none"> · Therapie · Materialien · Rehabilitation 	<ul style="list-style-type: none"> · s. Energie 		<ul style="list-style-type: none"> · Zuliefererintegration für Fertigungsmaterialien · REACH
Mö	<ul style="list-style-type: none"> · Fertigungsprozesse · Abfallstoffe · Holzwirtschaft · Logistik/Transport · Gebäude 		<ul style="list-style-type: none"> · Maschinen und Anlagen für die Möbelfertigung · Internationalisierung der Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> · Neue Materialien, nachwachsende Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> · Produktentwicklung und Design · Raumgestaltung für Gesundheitsanbieter 	<ul style="list-style-type: none"> · Nanobeschichtung · Einsatz von RFID 	<ul style="list-style-type: none"> · Viele Kunststoffanwendungen · Beschläge · Beschichtungen · Ganze Möbelstücke 	

Abb. 5: Synopse: Vorschläge für Themen der Zusammenarbeit der Netze

Mitglieder des projektbegleitenden Arbeitskreises

Name, Vorname Borchers, Uwe
Institution ZIG OWL, Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft OWL
Adresse Jahnplatz, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax Tel.: 0521 32 98 60 - 0, Fax: 0521 32 98 6 - 49
E-Mail borchers@zig-owl.de

Name, Vorname Carl, Matthias
Institution IHK Lippe zu Detmold
Adresse Leonardo-da-Vinci-Weg 2, 32760 Detmold
Telefon/Telefax Tel.: 05231 76 01 - 18, Fax: 05231 76 01 - 80 18
E-Mail carl@detmold.ihk.de

Name, Vorname David, Alexandra
Institution Forschungsinstitut FH Gelsenkirchen
Adresse Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen
Telefon/Telefax Tel.: 0209 17 07 - 1 71, Fax: 0209 17 07 - 1 10
E-Mail david@iat.eu

Name, Vorname Förster, Annette
Institution Wirtschaftsförderung Stadt Paderborn
Adresse Technologiepark 13, 33100 Paderborn
Telefon/Telefax Tel.: 05251 1 60 90 - 50, Fax: 05251 1 60 90 - 99
E-Mail a.foerster@wfg-pb.de

Name, Vorname Heinrich, Jürgen
Institution OWL Marketing GmbH
Adresse Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax Tel.: 0521 9 67 33 - 20, Fax: 0521 9 67 33 - 19
E-Mail j.heinrich@ostwestfalen-lippe.de

Name, Vorname Helmcke, Martina
Institution Bertelsmann Stiftung
Adresse Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh
Telefon/Telefax Tel.: 05241 81 - 8 13 35, Fax: 05241 81 - 68 13 35
E-Mail Martina.Helmcke@Bertelsmann.de
Institution Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Adresse Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax Tel.: 0521 52 01 69 - 20, Fax: 0521 52 01 69 - 29
E-Mail Martina.Helmcke@ifb-owl.de

Name, Vorname Hilse, Claudia
Institution Regionalagentur OstWestfalenLippe, OWL Marketing GmbH
Adresse Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax Tel.: 0521 9 67 33 - 14, 0521 55 76 60 - 88, Fax: 0521 55 76 60 - 10
E-Mail c.hilse@regionalagentur-owl.de

Mitglieder des projektbegleitenden Arbeitskreises

Name, Vorname	Keil, Andreas
Institution	Innozent OWL e. V.
Adresse	Technologiepark 11, 33100 Paderborn
Telefon/Telefax	Tel.: 05251 68 88 98 - 0
E-Mail	Akeil@InnoZentOWL.de
Name, Vorname	Meier, Brigitte
Institution	ZIG OWL, Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft OWL
Adresse	Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel. 0521 51 - 61 04 , Fax 0521 51 - 33 85 Tel.: 0521 55 76 60 70, Fax: 0521 55 76 60 10
E-Mail	meier@wege-bielefeld.de
Name, Vorname	Merchel, Rolf
Institution	Wirtschaftsförderung Stadt Detmold, Gilde GmbH
Adresse	Bad Meinberger Str. 1, 32760 Detmold
Telefon/Telefax	Tel.: 05231 9 54 - 1 11
E-Mail	merchel@gildezentrum.de
Name, Vorname	Meyer, Klaus
Institution	Energie Impuls OWL
Adresse	Meisenstr. 65, 33607 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 29 97 - 8 40, Fax: 0521 29 97 - 8 44
E-Mail	meyer@energie-impuls-owl.de
Name, Vorname	Plümer, Dr. Olaf
Institution	ZIMIT, Arbeitsgemeinschaft ZiMit
Adresse	Goebestr. 4-10, 32052 Herford
Telefon/Telefax	Tel.: 05221 12 65 - 37, Fax. 05221 12 65 - 5 37
E-Mail	pluemer@vhk-herford.de
Name, Vorname	Pörschmann, Gerald
Institution	OWL Maschinenbau, WEGE mbH Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld
Adresse	Goldstr. 16-18, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 55 76 60 - 77, 0521 55 76 60 - 0, Fax: 0521 55 76 60 - 10
E-Mail	Poerschmann@wege-bielefeld.de
Name, Vorname	Potthoff, Arne
Institution	IHK OWL zu Bielefeld
Adresse	Elsa-Brändström-Str. 1-3, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 5 54 - 2 22, Fax: 0521 5 54 - 1 14
E-Mail	apotthoff@bielefeld.ihk.de

Mitglieder des projektbegleitenden Arbeitskreises

Name, Vorname	Rehfeld, Dr. Dieter
Institution	Forschungsinstitut FH Gelsenkirchen
Adresse	Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen
Telefon/Telefax	Tel.: 02091 70 72 68
E-Mail	rehfeld@iatge.de
Name, Vorname	Reichl, Norbert
Institution	Food Processing Initiative e. V.
Adresse	Herforder Str. 26-28, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 9 86 40 - 0, Fax: 0521 9 86 40 - 29
E-Mail	Norbert.Reichl@foodprocessing.de
Name, Vorname	Sahrhage, Erika
Institution	Biotech OWL e.V., Bio-Tech-Region OstWestfalenLippe e. V.
Adresse	Meisenstr. 96, 33607 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 2 99 - 74 70, Fax: 0521 2 99 - 71 01
E-Mail	Erika.sahrhage@bio-owl.de
Name, Vorname	Schmidt, Annette
Institution	Kunststoffe in OWL, Institut für Kunststofftechnik, Universität Paderborn
Adresse	Warburger Str. 100, 33098 Paderborn
Telefon/Telefax	Tel.:05251 60 24 53, Fax: 05251 60 38 21
E-Mail	annette.schmidt@ktp.upb.de
Name, Vorname	Wegener, Josef
Institution	BR Detmold, Bezirksregierung Detmold
Adresse	Leopoldstr. 15, 32756 Detmold
Telefon/Telefax	Tel: 05231 71 63 00, Fax: 05231 71 17 42
E-Mail	josef.wegener@brdt.nrw.de
Name, Vorname	Wulfhorst, Anja
Institution	IfB OWL e.V., Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Adresse	Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld
Telefon/Telefax	Tel.: 0521 52 01 69 - 15, Fax: 0521 52 01 69 - 29
E-Mail	Anja.wulfhorst@ifb-owl.de