

## Kompetenzzentren – eine neue Dynamik für Frankreichs wirtschaftliche Entwicklungspolitik? – Ein Resümee



**Anina Stobbe<sup>1</sup>**

In seinem Buch „The competitive advantage of nations“ von 1998 erläuterte Michael Porter seinen neuen strategischen Ansatz der Unternehmensentwicklung, der auf der Standortwahl basiert und den Standort als neuen strategischen Wettbewerbsvorteil der Unternehmen darstellt. Damit gewinnt der Begriff „Cluster“ eine neue Bedeutung. Für Porter ist ein Cluster eine Ansammlung von Unternehmen, Verbänden oder Zusammenschlüssen und Forschungs- und Entwicklungszentren, die geographisch eng beieinander liegen und, verbunden durch Gemeinsamkeiten und Komplementaritäten, an bestimmten Thematiken zusammenarbeiten. Diese Cluster leben von den internen Kooperationen, dem Wissensaustausch, sowie dem Dialog der Akteure untereinander; aber ebenso von der gesteigerten Konkurrenz durch die Nähe der Unternehmen zueinander, die diese zu ständigen Innovationen „zwingt“. Dadurch hat Porters Clustertheorie die strategischen Managemententscheidungen von Unternehmen beeinflusst, welche zuvor eher auf die interne Organisation und das nahe ökonomische Umfeld konzentriert waren.

Auf der anderen Seite sind Cluster oder auch Kompetenzzentren ein Werkzeug für die wirtschaftliche Entwicklung auf regionalem oder nationalem Niveau geworden; auch auf der Ebene der Europäischen Union wird der Clusteransatz zur Unterstützung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit verwendet. Dies geschah auf den EU-Gipfeln in Lissabon 2000 und Göteborg 2002, wo sich die Europäische Union zum Ziel setzte „ die konkurrenzfähigste und dynamischste Wissenswirtschaft der Welt zu werden, fähig ein anhaltendes wirtschaftliches Wachstum zu sichern, welches von einer Verbesserung des sozialen Zusammenhaltes begleitet ist“.

---

<sup>1</sup> Biografische Notiz:

Anina Stobbe, geboren 1982 in Achim bei Bremen, ist Absolventin des Deutsch-Französischen Studienganges International Business der EPSCI, Groupe ESSEC, sowie der FH Dortmund. Die Autorin hat 2006 den französischen Titel Diplôme de l'EPSCI erworben und ist zudem Diplom-Betriebswirtin (FH). Ausgehend von ihrem Praktikum bei der Agentur für Regionale Entwicklung des Großraums Paris (Agence Régionale de Développement Île-de-France) entwickelte sie die Idee für das Thema Ihrer Diplomarbeit: „Les pôles de cométitivité – un nouveau dynamisme pour la politique économique en France?“

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass Länder, wie Italien (mit seinen italienischen Bezirken), Großbritannien oder Finnland schon seit mehreren Jahren Kompetenzzentren als Mittel zur Wirtschaftsentwicklung verwenden, währenddessen aber die Mehrheit der Regierungen anderer Länder die Wichtigkeit von Clusterbildung für die Industrie erst seit ungefähr einer Dekade erkannt haben und nun die Entstehung von kooperativen Beziehungen fördern, z.B. hat Frankreich erst vor kurzem, im Jahre 2003, angefangen diesen Ansatz auf nationalem Niveau einzuführen und zu nutzen. In einer Studie der OCDE wird deutlich, dass Deutschland, Italien, Finnland und Großbritannien eine sehr aktive Clusterpolitik führen. Im Ranking des „Global Competitiveness Report 2002/2003“ der OCDE, besetzen sie 3, 4, 5 und 7 im Hinblick auf ein „Overall Cluster Rank“.

Die Veröffentlichungen und Expertenberichte, im Anschluss an Porters Arbeit waren vielfältig und zahlreich. Als Beispiel lässt sich die Arbeit „European Cluster“ von Christian Ketels anführen, welcher die verschiedenen national unterschiedlichen Arten erläutert, Cluster einzuführen, und ihre Funktionsweise zu nutzen.

Die Erforschung von Kompetenzclustern ist vor dem Hintergrund einer tief greifenden Veränderung des industriellen Umfeldes zu sehen. Der industrielle Sektor hatte vor allem in den 70 und 80 Jahren zum Beispiel durch die Ölkrise an Bedeutung verloren, während der Service- und Dienstleistungssektor für die Wirtschaft immer wichtiger wurde. Trotzdem ist die Industrie auch heute noch unabdingbar für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, auch weil sie zum Beispiel auf den Service- und Dienstleistungssektor zurückgreift und diesen dadurch vorantreibt. Darüber hinaus haben Wissen und Innovationsfähigkeit im Zuge der Globalisierung eine enorme Bedeutung erlangt.

Nach Porter müssen Unternehmen, um wettbewerbsfähig am Markt zu bleiben, ständig den neuesten Entwicklungen folgen oder diese selbst hervorbringen. Dabei ist auch von Bedeutung, dass sich die Managementstrategie von einer auf dem Umfeld basierenden (market based view), über eine Strategie basierend auf den internen Ressourcen (resource based view - darunter auch Wissen) zu einem wissensbasierten Unternehmensansatz entwickelt. Diese Entwicklung hängt eng mit dem Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie zusammen, die die Wissensverbreitung und -nutzung auf internationalem Niveau erst möglich macht. Das Unternehmen wird im „knowledge based view“ als eine soziale Gemeinschaft gesehen, welche darauf spezialisiert ist, Wissen zu kreieren, anzuwenden und weiterzugeben. Da Wissen nur in Fragmenten existiert, ist es wichtig sich mit Partnern zusammenzuschließen und auszutauschen um die bestmögliche Lösung für die immer komplexer werdenden Probleme und Kundenwünsche zu finden. Das Ziel ist das Zusammenlegen von Informationen und Wissen, sowie die Kooperation unter Experten. Cluster, auch Kompetenzzentren oder pôle de compétitivité genannt, sind ein Ansatz in diese Richtung.

Michael Porter erschienen die früheren Ansätze zur Erklärung der Unternehmensstrategie und -entwicklung nicht mehr zeitgemäß und passend für eine wirtschaftliche Umwelt, die dynamischer geworden ist und die auf Innovationsfähigkeit und Wissen basiert und in der Wachstum und Produktivität für Unternehmen unerlässlich geworden sind. Unter Berücksichtigung und Einbeziehung aller Akteure und den Faktoren, die ein Unternehmen beeinflussen, gelangte er zu seinem Modell des „diamond of nationale advantage“, welches auch die Wichtigkeit und den Einfluss des Standortes auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beschreiben soll. Der Diamant funktioniert wie ein dynamisches System, dessen Faktoren sich gegenseitig beeinflussen. Er besteht aus 4 „Facetten“, die wesentlich für den Unternehmenserfolg in einem internationalen, dynamischen Umfeld sind.

Die erste Facette stellt die Inputfaktoren, wie Rohstoffe, Kapital, Arbeitskräfte, aber auch Infrastruktur und Umgebung dar. Diese Faktoren sind wichtig um in gegebenen industriellen Verhältnissen wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Je besser die Verfügbarkeit, Qualität und Spezialisierung dieser Faktoren, umso besser ist die Produktivität des Unternehmens.

Die zweite Facette des Diamanten betrifft die Nachfragebedingungen auf dem Heimatmarkt. Um sich wirtschaftlich zu entwickeln, sind der Ausbau des Heimatmarktes und immer anspruchsvoller werdende Nachfrager erforderlich. Diese wachsenden und immer neuen Anforderungen zwingen Unternehmen zu ständiger Innovation. Sie müssen versuchen, aktuelle und noch kommende Bedürfnisse von Kunden zu antizipieren. Außerdem kann eine solche Nachfrage auf dem lokalen Markt, die Entwicklung auf internationalen Märkten vorwegnehmen und den Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ein Kollege von Porter, Claas van der Linde, spricht diesbezüglich vom „First-Mover-Advantage“.

Ebenso sieht Porter die Präsenz von verwandten Branchen und der Zuliefererindustrie, die in der dritten Facette des Diamanten berücksichtigt werden. Zulieferer, die wirtschaftlich erfolgreich, innovativ und in internationalem Kontext konkurrenzfähig sind können Unternehmen zu einer erhöhten Produktivität und einer besseren Wettbewerbsfähigkeit auf internationalem Niveau verhelfen. In einem Cluster kennen sich die Unternehmen einer Branche und ihre Zulieferer gegenseitig. Die Zulieferer kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden, sowie die der Endkunden besser und sind dadurch fähig ihre Produkte, bezogen auf Kosten und Effizienz, schneller und leistungsfähiger zu liefern. Durch eine enge Arbeitsbeziehung, eine direkte Kommunikation unter den Unternehmen, einen konstanten Informations- und Ideenaustausch bilden sich Innovationen und konstante Verbesserungen, zum Beispiel im Prozessablauf.

Die vierte Facette besteht aus der Unternehmensstrategie, sowie der Konkurrenz der Unternehmen zueinander. Nach Porter und van der Linde sind Innovationsfähigkeit und Produktivität häufig das Ergebnis einer durch Rivalität und Konkurrenz geprägten Unternehmensumwelt. Diese Facette wird von beiden Forschern als die Wichtigste angesehen, weil die lokale Rivalität antreibende Funktion für alle anderen Facetten des Diamanten hat. Und es dürfte klar sein, dass der Anreiz, aber auch der Zwang zu Innovationen und erhöhter Produktivität durch eine verstärkte Konkurrenz gegeben ist.

Unternehmen sind gezwungen sich von ihren Konkurrenten abzusetzen um mit Erfolg am Markt zu bleiben, denn Kunden belohnen Innovation (2.Facette).

Darüber hinaus wird die Rolle von Wissen deutlich, wenn man die 4 Facetten betrachtet. Es ist das Wissen um die Branche, um Konkurrenten, um Kunden und Zulieferer, die ein Unternehmen konkurrenzfähig macht. Und nur durch einen kontinuierlichen Austausch schaffen es Unternehmen auf aktuellem Niveau zu bleiben.

Der „Diamant“ ist eng verbunden mit Porters Clustertheorie. Denn in einem Cluster sind die Akteure eines Sektors geographisch eng beieinander, beeinflussen sich gegenseitig durch ihre Konkurrenz, ihre Kooperation und ihren Informations- und Wissensaustausch. Sind alle Facetten des Diamanten gegeben, so stellt dies eine Umwelt dar, die die Entwicklung von industriell erfolgreichen Clustern favorisiert und vorantreibt.

In Frankreich wurde die Entwicklung von Clustern in der ganzen Welt mit Interesse verfolgt. Die Entwicklung zu einer eigenen Industriepolitik, der Politik der „pôles de compétitivité“, basierend auf dem Clusteransatz Porters, verlief in Frankreich über mehrere Etappen (Bildung und Förderung der so genannten „agglomérations“, der Politik der „pays“ oder durch die „systèmes productifs locaux“), die gar nicht das langfristige Ziel des Clusters verfolgten, in Ansätzen jedoch schon beinhalteten. Diese Ansätze, wie auch die aktuellen Kompetenzzentren, wurden alle vom Staat finanziell unterstützt, im Gegensatz zu konventionellen Clustern wie dem Silicon Valley in den Staaten. Dabei spielte schon immer die Zusammenarbeit von Unternehmen in einem bestimmten Gebiet oder in einer bestimmten Branche eine Rolle. Auch die Kooperation mit Universitäten wurde gefördert.

Trotzdem muss man anmerken, dass es anscheinend bis 2003 an einem echten Kooperationswillen der Beteiligten mangelte. Dies kann eventuell durch den starken Konkurrenzdruck erklärt werden, und die Angst der Unternehmen durch Wissensteilung mit Konkurrenten Marktanteile zu verlieren. Diese Angst könnte mit dem auf Ressourcen basierenden Managementansatz erklärt werden, wonach die Ressourcen (materiell und immateriell) eines Unternehmens die Schlüsselfunktion haben sich von den Konkurrenten abzusetzen, um Marktanteile zu gewinnen und dadurch den Unternehmenserhalt zu sichern, Gewinn zu machen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Heutzutage hat der auf Wissen basierende Ansatz an Bedeutung gewonnen und die Unternehmen, genau wie die Wissenschaftler, haben die Bedeutung einer Kooperation, die an einen Austausch von Information und Wissen gebunden ist, erkannt.

In Frankreich hat diese neue Form der Industriepolitik, die gewohnte protektionistische französische Industriepolitik geöffnet, wenigstens auf europäischer Ebene. Man verfolgte die Entwicklung von Clustern in der ganzen Welt über Jahre mit Interesse und die EU-Gipfel von 2000 und 2002 haben Frankreichs Regierung endgültig umdenken lassen. Die Notwendigkeit, Nutzen aus Synergien zu ziehen, wurde erkannt. Des Weiteren hat die französische Regierung erkannt, dass Frankreich in Bezug auf die Innovationsfähigkeit in Rückstand geraten ist. Die privaten Ausgaben für Forschung und Entwicklung (prozentual aufs Bruttoinlandsprodukt bezogen) sind zu gering im Vergleich zum Beispiel zu den Vereinigten Staaten. Und obwohl Frankreich seine starke Position im High-Tech-Bereich in Bezug auf den hinzugefügten prozentualen Mehrwert halten

konnte, leidet die Wirtschaft des Landes an einer sinkenden Wachstumsrate in dieser Branche. Mit Blick auch auf die wirtschaftliche Wachstumsrate und die Arbeitslosenquote, Indikatoren für den beschriebenen Rückstand, scheint eine neue Strukturpolitik unvermeidbar.

Der 13. Dezember 2002 markiert den Wendepunkt in der französischen Strukturpolitik und den Anfang der „politique des pôles de compétitivité“. Das interministerielle Komitee für Raumplanung und Entwicklung (comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire – CIADT) leitete einen Prozess ein, der auf einem begrenzten Gebiet („pôle“) übereinstimmende Kompetenzbereiche und Kapazitäten, was Innovation angeht, zusammenführen sollte, mit dem Ziel Synergien zwischen Forschungs- und Entwicklungszentren, Universitäten und Industriellen zu bilden. Dabei sollten die Führung und die Initiative vollständig in den Händen der privaten Akteure liegen, das heißt in den Händen der beteiligten Unternehmen. Die Rolle der öffentlichen Akteure, sowie des Staat, ist dabei begleitend. Sie treten nur als Berater auf und sollen den Akteuren die Zusammenarbeit vereinfachen. Das Prinzip des Aufrufes Projekte einzureichen („appel à projets“) wurde vom früheren Modell der „systèmes productifs locaux“ beibehalten. Es geht jedoch um viel mehr als eine einfache Gegenüberstellung der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteure; nämlich um einen partnerschaftlichen Ansatz, der eine echte Zusammenführung der produktiven Investitionen und der Innovationsrisiken darstellt. Im Jahre 2004, bemerkte Ketels noch nichts von der Clusterstrategie Frankreichs, obwohl die französische Regierung eine Industriepolitik, basierend auf den so genannten „pôles de compétitivité“ 2003 eingeführt hat.

Die beteiligten Akteure gaben sich ein Jahr um eine konkrete Politik mit Kompetenzzentren als Basis auszuarbeiten. Der erste Aufruf Projekte einzureichen findet im Jahr 2004 statt. Eine spezielle Arbeitsgruppe (Gti), in Kooperation mit 140 Experten, bewertet die ca. 100 eingegangenen Projektvorschläge. Daraus gehen 67 Kompetenzzentren hervor von denen 6 international anerkannt sind und 9 dies noch werden sollen. Die Akteure der Regionen und Bezirke werden dabei in die Clusterpolitik einbezogen und treten auch in ihnen in Aktion. Auch für sie hat diese Politik Vorteile. Eine Region kann durch ein erfolgreiches Kompetenzzentrum weltweit Aufmerksamkeit erlangen. Und wirtschaftlich gesehen, ist ein erfolgreich agierendes Cluster auch von Vorteil, da es Unternehmen anzieht und das wirtschaftliche Wachstum fördert.

Ein Punkt ist hierbei noch zu beachten: Wenn der französische Staat echtes Interesse daran hat, Cluster nach dem Modell Porters zu bilden, muss er ebenso die wachsende Konkurrenz, auch aus dem Ausland, akzeptieren, die eventuell zuerst negative Auswirkungen haben kann, und nicht nur auf Kooperation der Akteure untereinander hinarbeiten. Ein anderes Risiko dieses politischen Ansatzes ist auch die Aufteilung der Subventionen an zu viele Kompetenzzentren und damit ihre Wirkungslosigkeit, da pro Jahr mindestens ein Aufruf erfolgen soll, Projekte einzureichen. Außerdem müssen die Kompetenzzentren es lernen ohne die Subventionen auszukommen (wie es bei Clustern üblicherweise von vornherein der Fall ist), da diese nur über einen Zeitraum von 5 bis 8 Jahren ausgegeben werden.

Die Vorteile überwiegen jedoch die Nachteile. Mit den „pôle de compétitivité“ ergreift Frankreich die Chance, die bisherige französische Struktur- und Raumordnungspolitik weiterzuentwickeln. Die Interessen der Territorien auf der einen Seite und der wirtschaftlichen und wissenschaftlich Akteure auf der anderen Seite werden in diesem Ansatz berücksichtigt und miteinander verknüpft. Die wirtschaftlich attraktive Region als Standort wird zu einem Wettbewerbsvorteil und findet Berücksichtigung in der Strategie der Industrieunternehmen. Der Standort gewinnt an Bedeutung und die Kompetenzzentren oder Cluster gestalten die Region noch attraktiver für bestimmte Sektoren.

**Kontakdaten:**

ninie@t-online-de