ClusterAgentur
BADEN-WÜRTTEMBERG

GEMEINSAM ERFOLGREICH – Cluster-Initiativen in Pandemiezeiten

Schnell und wirkungsvoll handeln – Die Rolle von Cluster-Initiativen und Netzwerken in Krisenzeiten

Inhalt

Aufkommen der COVID-19-Pandemie: Clustermanagements als Krisenbewältiger und Lösungsinitiator 3

Das Multi-Maßnahmen-Paket der Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg e.V. (AFBW) 5

Online Pitches und virtuelles Matchmaking statt Delegationsreisen zur internationalen Vernetzung 7

Digitale Prototypen zur Lösung künftiger Herausforderungen – HACK AND HARVEST Hackathon in der Bodenseeregion 9

Clustermanagement im Spannungsfeld zwischen Krisenbewältigung und strategischem Veränderungsmanagement 12

Gemeinsam erfolgreich

Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren.

Lohnt sich das Engagement in einer Cluster-Initiative für Unternehmen wirklich? Ein klares Ja! Ein wesentlicher Grund für ein Engagement ist der globale Wettbewerb, durch den die Innovationszyklen immer kürzer und die Anforderungen an neue Produkte und Dienstleistungen immer höher werden. Zur Lösung dieser Herausforderungen müssen Unternehmen verstärkt zusammenarbeiten, um die Innovationsaktivitäten zu erhöhen und somit auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Cluster-Initiativen können sie dabei gezielt unterstützen.

Doch wie kann eine solche Zusammenarbeit konkret aussehen? Wie können Kooperationen zwischen den Unternehmen gestaltet werden? Was kann gemeinsam erreicht werden? Diese Fragen sollen mit der Themenreihe „GEMEINSAM ERFOLGREICH“ beantwortet werden. Dafür werden konkrete Praxisbeispiele aus den Cluster-Initiativen in Baden-Württemberg vorgestellt, die gemeinsam ganz konkrete Probleme gelöst haben.

Aufkommen der COVID-19-Pandemie: Clustermanagements als Krisenbewältiger und Lösungsinitiator

Die COVID-19-Pandemie hat zweifelsohne die Wirtschaftssysteme in allen Teilen der Welt massiv beeinträchtigt und durcheinandergewirbelt – so auch in Baden-Württemberg. Gerade zu Beginn der Corona-Krise, als der erste Lockdown im März 2020 in Kraft trat, waren viele Unternehmen im Land gezwungen, schnelle und teils drastische Veränderungen im Betrieb herbeizuführen. Die Belegschaft wurde in Kurzarbeit oder längerfristig ins Homeoffice geschickt. Produktionsprozesse und ganze Produktpaletten mussten um- oder gar eingestellt werden. Aufklaffende Finanzierungslücken galt es durch Soforthilfen wieder zu schmälern. Die damit einhergehenden Herausforderungen der Unternehmen waren eigenständig kaum zu bewältigen. Neben den kommunalen und regionalen Wirtschaftsför-

Abbildung 1: Clustermanagement als Krisenmanagement in Schock-Zeiten

derungen, waren es vor allem die Cluster-Initiativen und landesweite Netzwerke, die durch ihre engen Kontakte zu den Unternehmen als ideale Anlauf- und Schnittstelle mit Krisenmanagement-Funktion dienten. Die Maßnahmen waren dabei vielfältig. Im Kern ging es jedoch vor allem darum, allgemeine und individuelle Unterstützungsbedarfe zügig zu bündeln und passende Lösungen auf den Weg zu bringen. Sei es in Form von Informationsbereitstellung, Kontaktvermittlung und Beratung, durch Vernetzung zu geeigneten Lösungspartnern oder in der Funktion des Sprachrohrs in Richtung Landespolitik. Viele der Maßnahmen in der baden-württembergischen Clusterlandschaft waren dabei ebenso kreativ wie wirksam. Stellvertretend dafür werden im Folgenden drei besonders interessante Beispiele vorgestellt.

Das Multi-Maßnahmen-Paket der Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg e.V. (AFBW)

Insbesondere zu Beginn der COVID-19-Pandemie herrschte weltweit ein Mangel an Masken und persönlicher Schutzausrüstung. Während es den meisten Textilunternehmen in Entwicklungs- und Industrieländern gelang, einfache Gesichtsmasken aus Stoff herzustellen, waren ad hoc nur wenige Unternehmen in der Lage, hochwertige Produkte in der Filterklasse FFP2 für Krankenhäuser und Pflegeheime bereitzustellen.

Das landesweite Netzwerk AFBW erkannte schnell die enorme Chance für Mitgliedsunternehmen aus dem Textilbereich, nun Zulieferer des öffentlichen Gesundheitssystems zu werden – vorausgesetzt die rasche Umstellung auf eine Produktion von Atemschutzmasken nach europäischen und internationalen Standards würde gelingen und die Hersteller von diversen Schutztextil-Komponenten könnten sich schnell und unkompliziert vernetzen.

So hat die AFBW gemeinsam mit dem Südwesttextil e.V. und dem Cluster Techtex Neckar-Alb der IHK Reutlingen die **Online-Plattform „place2tex“**[1] ins Leben gerufen. place2tex ist eine digitale Plattform für das Innovationsnetzwerk der Textil- und Bekleidungsindustrie in Baden-Württemberg und dient als Marktplatz für Lösungsangebote von Unternehmen zur Herstellung von Schutzausrüstung. Damit können gezielte Kooperationen initiiert und die aktive Vernetzung von Unternehmen zu Entwicklern, Konfektionären, staatlichen Krisenstäben und Ministerien gefördert werden. Das Clustermanagement übernahm insbesondre zu Beginn dabei die koordinierende sowie impulsgebende Funktion. Neben der Forcierung von Fertigung von Schutzausrüstung, vorwiegend Mundnasenmasken und Mundschutz, bündelt die Plattform hybride Veranstaltungsformate zur Wissensvermittlung und stellt Neuigkeiten rund um die Entwicklung der Pandemie dar.

Abbildung 2: Die digitale Plattform place2tex. Das Innovationsnetzwerk der Textilbranche

1 Das Projekt place2text wird gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg. Weitere Informationen sind unter www.place2tex.com zu finden.

Abbildung 3: AFBW Technologie-Telefon

Im Rahmen der **AFBW Academy** bot zudem die AFBW Tutorials und Webinare zu den Themen „Atemschutzmaske", „Schutzbekleidung" und „Alternative Materialien für Atemmasken" an, in denen die Akteure des Netzwerks aber auch weitere Interessierte lernten, wie die Anforderungen an diverse Schutzartikel erfüllt werden können. Darüber hinaus wurden Kontakte zu lokalen Prüflabors geknüpft, um die hohe Qualität der Masken und die obligatorische Zertifizierung sicherzustellen. Die Unternehmen erhielten so die nötigen Kompetenzen und Kontakte, um die unterschiedlichen Maskentypen herzustellen, zu testen aber auch um diese zertifizieren zu lassen.

Darüber hinaus startete das AFBW-Netzwerkmanagement eine **Initiative zur Interessenvertretung und Politikberatung** auf Landesebene, um das Potenzial der Mitgliedsfirmen als Lieferanten von Schutzausrüstung bei der Regierung bekannt zu machen. Damit konnten starke Argumente ins Feld geführt werden, um anstelle von Importen aus dem Ausland auf Kompetenzen und zertifizierte Produkte aus Südwestdeutschland zu setzen. Quasi über Nacht verlagerten so rund 65 Netzwerkakteure der AFBW ihre temporäre Produktion. Auch Monate nach dem ersten Lockdown sind viele von den Unternehmen noch in der Produktion von textilen Hygieneschutzartikeln tätig.

Durch die Maßnahmen leistete die AFBW insgesamt einen wichtigen Beitrag, um den wirtschaftlichen Schock in weiten Teilen der baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie abzufedern aber auch einen substanziellen Anteil zur tatsächlichen Bekämpfung der Pandemie. Doch nicht nur das: Auch weit über den Corona-Schock hinaus wurde so ein starker Impuls gesetzt, der langfristig strategische Veränderungsprozesse im AFBW-Netzwerk anstoßen und erfolgreich gestalten soll.

Online Pitches und virtuelles Matchmaking statt Delegationsreisen zur internationalen Vernetzung

Eine weitere Herausforderung für die Unternehmen stellen grenzüberschreitende Kooperationen dar. Denn die Ausbreitung der COVID-19-Pandemie hatte auch erhebliche Auswirkungen auf die internationale Zusammenarbeit: Weltweit sind branchenübergreifend Produktionen zum Erliegen gekommen und internationale Lieferketten wurden unterbrochen – so auch im Automobil- und Mobilitätssektor. Für die Arbeit der Clustermanagements bedeuteten die Einschränkungen im Reiseverkehr auch den Wegfall von internationalen Besuchen, Delegationsreisen oder internationalen Matchmaking-Events.

Vor diesem Hintergrund sah der Cluster Elektromobilität Süd-West in der schwierigen Situation die Notwendigkeit, die bestehenden internationalen Kooperationen der Cluster-Initiative nicht nur aufrecht zu erhalten, sondern diese über digitale Maßnahmen zu vertiefen.

In ihrer Eigenschaft als Clustermanagement des landesweiten Netzwerks verfolgt die Landesagentur e-mobil BW mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft seit mehreren Jahren erfolgreich eine Internationalisierungsstrategie. Deren Ziel ist es, die internationale Sichtbarkeit des Netzwerks und der in ihr vertretenen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu erhöhen, die Vernetzung und Kooperation weltweit zu fördern sowie hierdurch die Innnovationskraft Baden-Württembergs zu stärken. Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformationsprozesse kommt es besonders auf Kooperationen an, auch über die Grenzen des eigenen Technologiefelds hinaus, um gemeinsam mehr zu erreichen. So entstanden in den letzten Jahren diverse Kooperationsbeziehungen u. a. mit Innovationsnetzwerken in Belgien (AGORIA Transport & Mobility Technology Club), Finnland (BusinessOulu), Frankreich (CARA, mov'eo), Italien (Lombardy Mobiliy Cluster), Niederlande (Noord-Brabant), Schweden (Business Region Göteborg, Smarter Mobility Hub) sowie in den USA (FORTH), Kanada (CUTRIC) und Standorten in Asien.

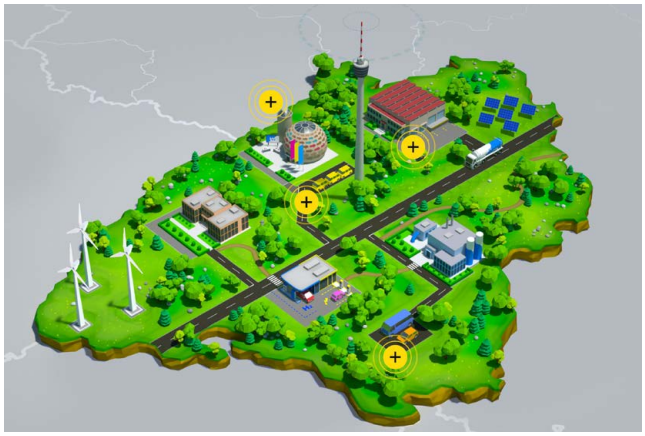

Abbildung 4: App e-mobil BW

Angesichts der pandemiebedingten Reisebeschränkungen entwickelte der Cluster Elektromobilität Süd-West digitale Formate, um auch weiterhin über relevante Entwicklungen an internationalen Technologiestandorten zu informieren und grenzüberschreitende Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen zu unterstützen. Im Rahmen von **Online-Pitches** zur internationalen Vernetzung haben die Mitglieder die Möglichkeit, basierend auf den zuvor mit dem Partnernetzwerk identifizierten Themenfeldern und anhand von Leitfragen, ihr Unternehmen sowie die technologische Expertise vorzustellen und die Kooperationsbedarfe zu konkretisieren. Ziel der Pitches ist die Vermittlung von Kontakten zu innovativen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie die Initiierung von neuen grenzüberschreitenden Vorhaben. Anschließend wird den Teilnehmenden im Rahmen von **Matchmakings** die Möglichkeit zum bilateralen Austausch in virtuellen Räumen gegeben, um so die Akteure besser kennenzulernen und neue Kooperationsformen auszuloten. Ferner werden den Teilnehmenden seitens der Organisierenden relevante Förderprogramme für mögliche künftige Projekte vorgestellt. **Online-Seminare** zu verschiedenen internationalen Märkten und Technologiestandorten ergänzen das Portfolio.

Abbildung 5: Matchmaking mit internationalen Partnern

Erste konkrete Kooperationen zwischen baden-württembergischen und französischen Unternehmen aus dem Austausch im Juni 2020 mit dem Partnercluster mov'eo (Île-de-France, Normandie) sind bereits entstanden.

„Baden-Württemberg ist als Land der Tüftler und Denker weltweit bekannt. Die Automobilwirtschaft ist eine der wichtigsten Industriebranchen des Landes. Die Lieferketten und wirtschaftlichen Verflechtungen sind dabei weltweit vernetzt. In Zeiten unsicherer globaler Wirtschaftsaussichten ist es daher von Relevanz, die bestehenden internationalen Kooperationen zu vertiefen, aber auch neue zu initiieren, um sich auch bei Neuordnung internationaler Lieferketten entsprechend zu positionieren und ein robustes Zulieferer- und Kooperationsnetzwerk aufzubauen. Daher haben wir schnell ein virtuelles Format entwickelt, welches es den Mitgliedern erlaubt sich auch in Pandemiezeiten international zu vernetzen", so Katja Gicklhorn, Leiterin Industrialisierung und des Cluster Elektromobilität Süd-West.

Digitale Prototypen zur Lösung künftiger Herausforderungen – HACK AND HARVEST Hackathon in der Bodenseeregion

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie erfassen alle Lebensbereiche – weltweit. Doch was bedeutet das für das Handeln vor Ort? Welche regionalen Herausforderungen ergeben sich zukünftig und wie können wirksame Lösungen aussehen? Diese Frage hat das Kompetenznetzwerk cyberLAGO e. V. zusammen mit der Konstanzer Initiative Unternehmer für Gründer und der Stadt Konstanz aufgegriffen und zum Thema des ersten digitalen HACK AND HARVEST Hackathons gemacht. Am 24. und 25. April 2020, gleich zu Beginn der Pandemie, fanden sich rund 80 Teilnehmende und sieben Mentoren aus der Wirtschaft und Wissenschaft im virtuellen Raum zusammen, um gemeinsam mit digitalen Tools kreative Ideen zu spinnen. Insgesamt fanden 18 Ideen den Weg in den Ideenworkshop des Hackathons, daraus bildeten sich acht interdisziplinäre Projektgruppen, die sich aus Teilnehmenden mit unterschiedlichen Skills, mit und ohne Hackathon-Erfahrung sowie aus verschiedenen Branchen zusammensetzten. In bunt gemischten Projektgruppen wurden die Ideen anschließend zu konkreten Lösungsansätzen weiterentwickelt, die vor allem pandemiebedingte Herausforderungen adressieren.

Am Ende entstanden innovative Prototypen wie zum Beispiel **„reservo“**. Damit soll es Restaurants unter Hygieneauflagen ermöglicht werden, Reservierungsanfragen so abzuwickeln, dass eine optimale Auslastung erreicht wird. Ein anderes spannendes Projekt entstand mit **„Jartis“**. Hier werden Sensordaten genutzt, um in 3D-Karten Einzelhandels- und Tourismusangebote sowie Sehenswürdigkeiten abzubilden. Auf diese Weise ist es möglich, auch während des Lockdowns die Stadt zu erkunden und Kultur zu erleben.

Weitere Projekte, an den gemeinsam getüftelt wurde, umfassten die Themen vertical farming, Nutzung freier Flächen für günstigen Wohnraum, Entwicklung eines Gründungsportals, Live-Daten des ÖPNV und datenschutzkonforme Videokonferenzen z. B. im Bereich Telemedizin.

Abbildung 6: Der erste digitale HACK AND HARVEST Hackathon

Im Projekt **„GastRollCity“** entstand während des Hackathons die Idee für eine Landingpage für Menschen mit Beeinträchtigung, die z. B. in der Gastronomie auf verlässliche Informationen angewiesen sind. Auf der Landingpage werden Checklisten und Qualitätsstandards zugänglich gemacht, die von Anbieter- und Anwenderseite eingetragen werden können. Das Team arbeitete auch nach dem Hackathon am Projekt weiter und ist zwischenzeitlich dabei, für das Konzept Fördermittel zu gewinnen. „Der Hackathon war eine tolle Möglichkeit, neue Menschen kennenzulernen, sich zu vernetzen und Ideen auszutauschen“, erzählt Teilnehmerin Hannah Horstmann. „Die Unterstützung mehrerer Mentor:innen hat uns sehr dabei geholfen, aus ersten Ideen ein Konzept zu entwickeln. Unser Team hat von den vielseitigen Kompetenzen und dem Know-how der Mentoren sehr profitiert.“

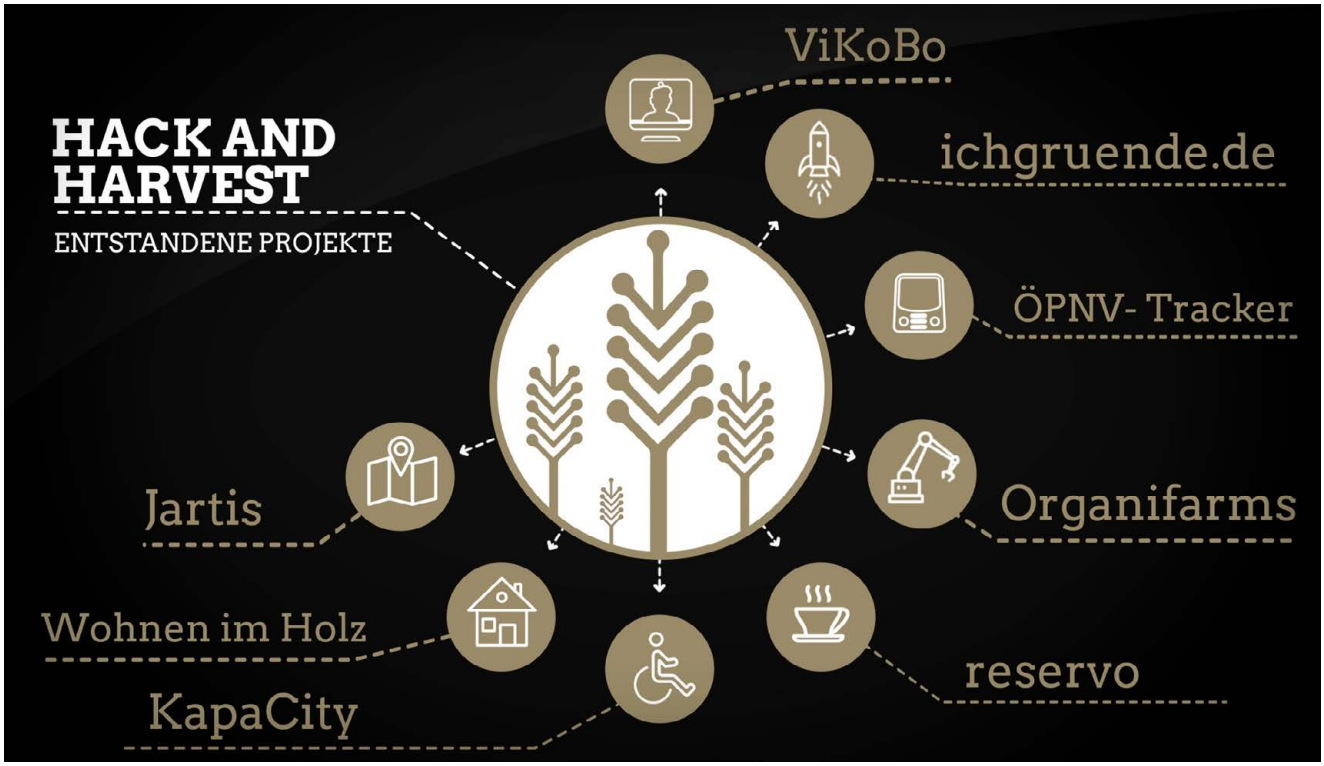

Abbildung 7: Entstandenen Projekte im Zuge von HACK AND HARVEST

Sieben Experten aus unterschiedlichen Bereichen haben die Teams über Chat und Videokonferenz zwei Tage lang als Mentoren begleitet, und jeder hat den Teilnehmenden seine weitere Unterstützung angeboten. „Unser Ziel als Veranstalter war und ist es, dass die Projekte während des Hackathons und darüber hinaus eine bestmögliche Chance zur erfolgreichen Umsetzung haben", so Tobias Fauth, Geschäftsführer des cyberLAGO e.V.

Im Zuge der Veranstaltung hatten die Teilnehmenden zudem die Möglichkeit an diversen Workshops teilzunehmen und die „aktiven Pausen" mit Yoga, Meditation oder Fitnessstunde zu füllen Die Workshop-Sessions umfassten die Themen Kreativität und Pitch-Training. Matthias Helmke, Workforcemanager der Mediafavoriten, erklärte den Teilnehmenden, wie Kreativität entsteht und gab Tipps, wie Kreativität aktiv gefördert werden kann. Florian Schweer, Geschäftsführer der FSBV GmbH, bereitete die Beteiligen in seiner Session auf die digitale Abschlusspräsentation vor und stellte den Aufbau und die Struktur eines guten und überzeugenden Pitch vor.

Die coronabedingte Umstellung auf ein digitales Hackathon-Format war für das Veranstaltungsteam ein Experiment, welches sowohl von den Teilnehmenden als auch den Mentoren sehr positiv aufgenommen wurde. Die Erfahrungen mit dem Einsatz digitaler Tools möchten die Organisatoren deshalb auch für den nächsten HACK AND HARVEST Hackathon 2021 einbeziehen.

Clustermanagement im Spannungsfeld zwischen Krisenbewältigung und strategischem Veränderungsmanagement

Die vorgestellten Beispiele veranschaulichen eindrucksvoll, welch zentrale Rolle Cluster-Initiativen und Netzwerken in Krisenzeiten zukommt. Ihre Kernkompetenz als Mittler und Netzwerker können sie dabei ideal einsetzen. Sie handeln reaktionsschnell und entwickeln kreative, nunmehr häufig digitale Lösungen im Sinne der Clusterakteure. Doch auch darüber hinaus, in Richtung Landes- und Bundespolitik, können gebündelte Interessen aus dem Netzwerk aktiv vertreten werden – etwa wenn es um finanzielle Hilfen oder öffentliche Auftragsvergaben geht. Cluster- und Netzwerkmanagement-Organisationen erweisen sich damit als stabilisierende Säulen für das Wirtschafts- und Innovationssystem in Schock-Zeiten wie dem COVID-19-Ausbruch.

Die besondere Stellung von Clustermanagements in Krisenzeiten verdeutlichte auch der EU-Kommissar für den Binnenmarkt Thierry Breton im Zuge der Europäischen Cluster-Konferenz 2020: „Innerhalb einer Woche trugen Cluster-Initiativen mehr als 1.100 Angebote von 3D-Druckereien für Masken und Beatmungsgeräte zusammen und versendeten diese an Krankenhäuser. Für mich war das ein klarer Beweis dafür, wie agil, flexibel und kreativ Cluster sein können". Auch diese Aussage demonstriert beispielhaft, dass Clusterorganisationen europaweit eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung dieser Krise spielten und weiterhin spielen[2] und zudem, dass Cluster-Initiativen das Innovationsgeschehen mitbestimmen und im Besonderen die Unterstützungsbedarfe des Mittelstandes adressieren.

Clustermanagement als Krisenmanagement – eine Rolle, die in den vergangenen Jahren, bis Anfang 2020, weniger im Fokus stand. Vielmehr richtete sich die Aufmerksamkeit auf die erfolgreiche und strategische Gestaltung wirtschaftlicher, technologischer, sozialer und ökologischer Veränderungsprozesse im Cluster. Weil die Pandemie viele Trends, u. a. die digitale sowie regionale Transformation, sogar beschleunigt, werden strategische Vorausschau, Change-Management oder Cross-Clustering auch weiterhin das Handeln der Cluster-Initiativen prägen. Es geht demnach – und das ist die Kunst – nicht nur darum, die negativen Effekte der Pandemie möglichst von den Unternehmen fernzuhalten. Nein, Krisenmanagement sollte im Idealfall genutzt werden, um einen ohnehin stattfindenden und möglicherweise beschleunigten Transformationsprozess in die richtigen Bahnen zu lenken.

2 Rede von Thierry Breton auf der Europäischen Cluster-Konferenz 2020: youtu.be/5PVm3H01b1w

Kontakt

Allianz Faserbasierte Werkstoffe
Baden-Württemberg e. V.
Türlenstraße 6
70191 Stuttgart
Tel.: +49 711 21050-12
E-Mail: info@afbw.eu
www.afbw.eu

Cluster Elektromobilität Süd-West
c/o e-mobil BW GmbH
Leuschnerstraße 45
70176 Stuttgart
Tel.: +49 711 892385-0
E-Mail: info@e.mobilbw.de
www.emobil-sw.de

cyberLAGO e. V. – digital
competence network
Blarerstraße 56
78462 Konstanz
Tel.: +49 7531 5848190
E-Mail: info@cyberlago.net
www.cyberlago.net

Weitere Erfolgsgeschichten zum Thema „Gemeinsam Erfolgreich“ finden Sie auf dem Clusterportal BW, www.clusterportal-bw.de/service/publikationen/erfolgsgeschichten.

Impressum

Herausgeber
ClusterAgentur Baden-Württemberg im Auftrag vom
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Marienstraße 23, 70178 Stuttgart
Tel.: +49 711 658355-0
www.clusteragentur-bw.de

Autoren
Silvia Palka
Benedikt Sedlmayr

Gestaltung
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Bildnachweise
Umschlag: © alexaldo/iStock; Seite 3: © santima.studio/AdobeStock; Seite 5 und 6: © AFBW; Seite 7: © e-mobil BW; Seite 8: © e-mobil BW / KD Busch; Seite 9: © cyberLAGO e.V.; Seite 10: © cyberLAGO e.V.

Stand
Dezember 2020

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU