

Ausgabe 112 / 2007

# **Cluster am Mittleren Niederrhein**

**Eine Bestandsaufnahme**



# Cluster am Mittleren Niederrhein

## Eine Bestandsaufnahme

Januar 2007

### **Herausgeber:**

IHK Mittlerer Niederrhein  
Nordwall 39  
47798 Krefeld

### **Ansprechpartnerin:**

Tina Steeger  
Telefon: 02151 635-353  
[steeger@krefeld.ihk.de](mailto:steeger@krefeld.ihk.de)

IHK Schriftenreihe Ausgabe Nr. 112/2007



<b>Inhaltsangabe</b>	<b>Seite:</b>
Einleitung	6
Kapitel 1: Cluster – Was ist das?	7
Kapitel 2: Best Practice – Wie haben andere es geschafft?	12
Kapitel 3: Mittlerer Niederrhein – eine Region mit Clustern?	19
Kapitel 4: Fazit	32



HP wurde am 1. Januar 1939 von William (Bill) Hewlett und David Packard als Hersteller wissenschaftlicher Instrumente in dieser Garage in Palo Alto gegründet. Diese Garage gilt heute als Geburtsort des Silicon Valley, der Mutter aller Cluster. Die Geschichte des Silicon Valley findet sich im Anhang.

## **Einleitung**

Cluster sind in aller Munde. Was aber verbirgt sich hinter dem Begriff? Wachstumsquelle? Jobwunder? Instrument der Wirtschaftsförderungen? Marketing?

Die Schrift wird im ersten Schritt zeigen, was Cluster sind, wie genau sie definiert werden, was vorherrschen muss damit sie entstehen, wie sie erhalten bleiben und vor allem: was sie bewirken.

Dass es erfolgreiche Cluster geben kann und dass dieser Erfolg organisierbar ist, zeigen dann anschließend Beispiele in Kapitel 2.

Kapitel 3 versucht herauszustellen, ob auch am Mittleren Niederrhein Cluster oder potentielle Cluster vorhanden sind und was bisher in Sachen Clustering unternommen wurde.

Ein entsprechendes Fazit folgt in Kapitel 4.

## Kapitel 1: Cluster – Was ist das?

---

Das „Clustering“, das im Zeichen verstärkter Standortwettbewerbe neuerdings immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist bereits seit Anfang der neunziger Jahre bekannt. Damals beschrieb Michael Porter – ein Professor der Harvard Universität – die These, dass Wettbewerbskräfte und damit entstehende Innovationen innerhalb eines Raumes umso größer sind, je enger die Wettbewerber konzentriert an einem Ort versammelt sind. Diese Konzentration führt wiederum zu Anziehungseffekten, wodurch weitere Synergien genutzt werden können. Was den einzelnen Akteuren nutzt, steigert demnach die Wettbewerbsfähigkeit einer ganzen Region.

Cluster – was ist das?

Eine Anhäufung von Unternehmen einer Branche macht jedoch noch kein Cluster. Ein Cluster umfasst eine Reihe vernetzter Branchen eines Wirtschaftszweiges sowie weiterer für den Wettbewerb relevante Einheiten wie Zulieferer, Serviceeinrichtungen, Netzwerke, Bildungseinrichtungen wie Hochschulen und Behörden.

**Unternehmen innerhalb einer Region können miteinander konkurrieren und dennoch von der Vernetzung profitieren**, lautet wohl die Kernaussage Porters. Auf den Gebieten der Forschung- und Entwicklung aber auch der Ausbildung können die Unternehmen beispielsweise gemeinsam agieren. Sie können sich ebenso gemeinsame Zulieferer suchen, die im Optimalfall gleich mit in die Region ziehen. Für nur einen Auftrag sind Zulieferer nicht unbedingt dafür bereit; für mehrer sicherlich schon. Dennoch hat jeder Unternehmer ausreichend Raum zum „unternehmen“ und kann für sich alleine aus der gemeinsamen Sache Profit ziehen: Er hat nach wie vor die Möglichkeit, sich die qualifiziertesten Arbeitskräfte zu suchen oder aber auch individuelle Lösungen für interne Fragestellungen aus der Gemeinschaftsforschung zu entwickeln.

Auf den Punkt gebracht

Durch die Ballung ökonomischer Aktivitäten kommt es für die Unternehmen zu Kostenvorteilen, sei es durch die Inanspruchnahme gemeinsamer Zulieferbetriebe oder der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur. Zudem haben die Unternehmen hier beste Innovationsbedingungen, wenn sie aus qualifizierten Arbeitskräften, spezialisierten Forschungseinrichtungen oder dem Wissen anderer Betriebe profitieren können.

Mit der Vernetzung wächst schrittweise neben dem Erfolg des Einzelnen auch der Erfolg der ganzen Region. Das wiederum stärkt die Attraktivität des Standortes und neue Unternehmen (Kunden, Partner) siedeln sich dort automatisch an. Langfristig bieten Cluster Wettbewerbsvorteile. Nach außen hin steigern sie die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung der Verbundvorteile; nach innen hin liegt ein vermehrter Wettbewerbsdruck vor, da die einzelnen Unternehmen in der „Gemeinschaft“ nicht schlecht dastehen wollen. Wettbewerb wird also gefördert; regionales Wachstum gestärkt.

Porter selbst sieht diese Erfolge als reines Ergebnis der Eigendynamik der Märkte und der Privatwirtschaft. Aus einer mehr oder weniger zufälligen Wissensquelle oder einem Branchenschwerpunkt entsteht nach und nach ein Konzentrat, das sich immer mehr zu einem wachsenden Cluster mausert. Beobachtet hat er das an „seinem“ Paradebeispiel Silicon Valley in Kalifornien.

Sind Cluster erzwingbar?

Um es direkt vorab zu sagen: „Cluster sind nicht erzwingbar!“

So wenig, wie man das Ergebnis von Wettbewerb bewusst hätte herbeiführen können, so wenig lassen sich Ergebnisse des Clusterings vorab in detail planen.

Interessanterweise wurden Porters theoretische Ergebnisse - im Gegensatz zu den USA - nur in Europa aufgegriffen. Man leitete daraus die Notwendigkeit ab, seitens des Staates eine aktive Clusterpolitik zu betreiben, um durch solche regionale Unternehmensnetzwerke Wachstum und Arbeitsplätze zu schaffen. Aber genau hier verbirgt sich die Gefahr einer Fehlallokation – also die „falsche“ Zuteilung knapper Produktionsfaktoren / öffentlicher Mittel – vor allem, wenn man es zwanghaft im Niemandsland betreiben will (siehe etwa viele misslungene Beispiele in den neuen Bundesländern).

Der Staat oder andere regionale öffentliche Einrichtungen sollten höchstens die Rahmenbedingungen für das Marktgeschehen bereitstellen (optimieren). Bestenfalls können Sie Unterstützung leisten, falls die sogenannten Selbstheilungskräfte der Wirtschaftsprozesse versagen.

Aktive Clusterpolitik – zeitgemäß?

Propagiert wurde Clusterpolitik seitens der Politik häufig: So betonte beispielsweise Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber auf einer Fachtagung im Februar 2006: „... Clusterpolitik ist vor allem auch regionale Wirtschaftspolitik ...“; „

... die Cluster-Offensive Bayern ist die entscheidende Weichenstellung ... für eine noch engere Zusammenarbeit und den verstärkten Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.“ Der frühere nordrhein-westfälische Minister für Wirtschaft und Arbeit Harald Schartau hatte bereits im Jahr 2004 verlauten lassen: „Damit klassische Branchen wie der heimische Maschinen- und Anlagebau auch weiterhin ´klasse` bleiben, müssen wir in Nordrhein-Westfalen die zahlreich vorhandenen Potenziale und Kompetenzen besser bündeln“. In anderen Bundesländern sieht es nicht anders aus.

Wer jedoch heutzutage Clustering aktiv anstrebt, muss sich nicht nur die Frage stellen, ob Porters These überhaupt als Instrument der Wirtschaftsförderung angedacht war, sondern zudem, ob damit nicht ein Ansatz gewählt wird, der inzwischen wegen neuer technologischer Möglichkeiten und weltweiten Globalisierungstendenzen nicht mehr die Berechtigung wie noch vor 25 Jahren hat.

Dennoch erfreut sich dieser Ansatz bei Politik und Wirtschaftsförderung immer größerer Beliebtheit und Cluster entstehen – im Idealfall aus sich selbst heraus, aber in der Realität dennoch mit einer gewissen Anschubhilfe. *(Beispiele hierfür werden in Kapitel 2 dieser Analyse erläutert.)* **Wie entstehen Cluster?**

Eine Region wird nur dann zu einem Cluster, wenn alle Beteiligten geballt zusammen arbeiten. Vor allem muss bei den Unternehmen der Wille zur Clusterbildung vorhanden sein. Wer immer der Initiator ist, darf nicht vergessen, dass es kein Patentrezept für Cluster gibt. Es gibt nicht DAS CLUSTER! Es ist weder durch eine gewisse Anzahl von Firmen noch durch die Breite der Verteilung definiert. Ein Cluster hört auch nicht an einer Kreisgrenze auf oder hält sich an andere räumliche Abgrenzungen (IHK-Bezirk, Regierungsbezirk etc.)

Weil Cluster nur in starken Regionen funktionieren, gilt es im ersten Schritt zu hinterfragen: „Welche sind die vorhandenen Stärken der Region?“ Wo lassen sich Schnittstellen zwischen alten und neuen Industrien finden? Es müssen gewisse Standortfaktoren vorhanden sein, damit Cluster entstehen. Dazu gehören die bereits erwähnte Nähe zu Zulieferern, Dienstleistungen und Haupt-Nachfragern, der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, qualifizierte Arbeitskräfte, Innovationsdruck und sicherlich auch eine gewisse Bedeutung der Branche gegenüber anderen Branchen der Region.

Diese Bedingungen gilt es zu identifizieren. Was dann folgt, ist in der Regel ein mühsamer, Jahre andauernder Prozess: Am Anfang steht eine Motiv- und Interessenanalyse möglicher Beteiligter hinsichtlich ihrer Einstellung zu gemeinsamen Aktivitäten und die Berücksichtigung ihrer spezifischen unternehmerischen Tradition. Im Idealfall wird dieser Schritt von einem externen Berater unternommen und beinhaltet auch die Formulierung von Handlungsstrategien. Entscheidend ist auch die Frage, wie weit man bereit ist, sich zur Kooperation zu öffnen oder nur Vorteile ohne gegenseitiges Geben und Nehmen sucht.

Unternehmen zu einer derartigen Kooperation zu bewegen und auch die richtigen Unternehmen auszusuchen, gehört dabei wohl zu den schwierigsten Aufgaben. Es ähnelt einem Herantasten bis ein sinnvoller Kreis zustande gekommen ist. Ein solcher Prozess der Vertrauensbildung braucht seine Zeit. Zunächst muss erst eine gemeinsame Basis geschaffen werden, indem beispielsweise mit kleinen Projekten begonnen wird, die relativ leicht erfolgreich abzuschließen sind. Das kann schon in Form der Anschaffung abgestimmter Hard- und Software geschehen oder durch abgestimmte Prozessabläufe wie etwa gemeinsame Zertifizierungen.

Nach diesem Prozess der Vertrauensbildung und Willensstärkung müssen die Clusterstrategien von den Unternehmen kommen. Hier müssen auch die Businesspläne entwickelt werden. Am Ende folgt die Festsetzung strategischer Ziele, denn sonst ist Steuern und Gegensteuern nicht möglich.

Erst an dieser Stelle kann die öffentliche Hand hilfreich unterstützen. Sei es durch Förderung von Firmen mit innovativen Ideen (ermittelt durch Gründerwettbewerbe), durch Schaffung speziell benötigter Arbeits- oder Tarifmodelle oder durch die Bereitstellung angemessener Infrastruktur sowie Gewerbeflächen. Zumindest aber müssen Engpässe, die das Entstehen von Clustern behindern, beseitigt werden. Und nicht zuletzt unterstützt die regionale Politik das Ziel dann am besten, wenn es auch nach außen kommuniziert und langfristig verfolgt wird.

#### Cluster leben!

Damit zusammenwächst was ursprünglich nicht zusammen gehörte, reicht es nicht aus, nach dem Prozess der Clusterbildung aufzuhören. Schließlich haben die beteiligten Unternehmer Geld und Personal investiert und erhoffen sich entsprechend höhere Renditen. Ein Cluster lebt und muss am Leben erhalten werden.

Hier kommt der Clustermanager ins Spiel: Er muss ein Experte seiner Branche sein oder zumindest das technische Know-How haben. In der Regel benötigt ein Cluster eine sogenannte Doppelspitze, nämlich besagten Manager und einen prominenten Unternehmensvertreter der Branche, der sozusagen als auch von den anderen akzeptierter Promoter des Clusters in Erscheinung tritt.

Ihre Aufgaben sind facettenreich:

**Clusterbewusstsein:** Dieses gilt es in der eigenen Branche zu fördern. Die größte Gefahr ist das Misstrauen gegenüber möglichen Konkurrenten. Es muss ständig der Nutzen des Projektes aufgezeigt und durch gemeinsame Auftritte ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt werden.

**Netzwerke:** Aufbau und Förderung regionaler Netzwerke ist eine weitere Aufgabe, da Branchenangehörige oftmals von den Möglichkeiten des anderen gar nichts wissen.

**Balance:** Die Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation muss er ebenso finden wie die Nähe zur Wissenschaft. Auch in letzterem Punkt liegt das Geheimnis eines erfolgreichen Clusters.

**Einzelprojekte:** Gerade kleineren Unternehmen sollte er Hilfe für strategische Allianzen geben, damit diese durch technologische Kooperationen ökonomisch im Wettbewerb besser da stehen. Als Teil des Ganzen gilt es, solche Einzelprojekte zu steuern.

**Finanzen:** Nicht nur die Verwaltung von Geldern, sondern insbesondere auch das „Erwerben“ neuer Fördergelder ist fundamentale Aufgabe des Clustermanagers und seines Teams.

**Kontrolle:** Nicht zuletzt müssen die gesetzten Ziele schrittweise überprüft, bewertet und gegebenenfalls korrigiert werden.

**Clusterkooperation:** Wenn dann noch Kooperationen zwischen Clustern aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen zustande kommen (Beispiel: Autoindustrie kooperiert mit Kunststoffindustrie) hat der Manager die Stufe des Cross-Cluster-Managements erreicht und somit ganze Arbeit geleistet.

Thomas Heuser, Clusterexperte bei McKinsey, hat es wohl am treffendsten formuliert: „**Die Person an der Spitze muss in alle denkbaren Richtungen agieren – und das jeden Tag und auf zahllosen Hochzeiten gleichzeitig.**“

## Kapitel 2: Best Practice – Wie haben andere es geschafft?

---

Wie haben andere es geschafft? Folgende Beispiele zeigen, wie andere Regionen es geschafft haben Cluster zu bilden und vor allem welche Erfolge (soweit quantifizierbar) dadurch erzielt wurden.

### Wolfsburg

Vor rund acht Jahren – 1998 – trat der Vorstand der Volkswagen AG - vertreten durch Peter Hartz - an die Stadt Wolfsburg mit einer Idee heran: VW, der größte Arbeitgeber der Region, plante ein Automobil-Cluster: Die Arbeitslosigkeit sollte halbiert und innerhalb von gut fünf Jahren zehntausend neue Jobs geschaffen werden. Der damalige Direktor von McKinsey wurde zur Unterstützung herangezogen. Nach anfänglicher Gegenwehr seitens verschiedener Fraktionen ( ...“das kann nicht klappen ...“) wurde das Konzept schließlich einstimmig verabschiedet.

Inzwischen wurden in Wolfsburg 263 Unternehmen gegründet. Über 100 Zulieferer haben sich angesiedelt und fast 8.000 neue Arbeitsplätze wurden in der Zeit geschaffen. Eine spezielle Autouniversität hat ihren Lehrbetrieb zunächst für Konzernmitarbeiter aufgenommen; ab 2010 wird sie auch externen Studenten offen stehen. Die Arbeitslosigkeit ist zwischen 1997 und 2004 von 17,2% auf 8,2% gesunken.

In zehn Jahren will Wolfsburg **der** Standort für Mobilität in Europa sein - nicht nur für Innovationen in der Automobilindustrie sondern auch im Gesundheitsbereich plant man Projekte die das Leben bequemer und Menschen mobiler machen.

Ein zusätzliche Attraktivität erhält der Standort für Besucher durch das neue Science Center sowie die Wasserskianlage.

Die Organisation der Prozesse leitet dabei ein unabhängiges, extra gegründetes Unternehmen, das jeweils zur Hälfte der Stadt und der Volkswagen AG gehört. Rund 200 Mitarbeiter sind inzwischen hier beschäftigt. Kontrolliert wurde die Wolfsburg AG zu Beginn von zwei Aufsichtsräten, dem Personalvorstand der VW AG Peter Hartz und dem Oberbürgermeister der Stadt. Die personelle Führung hat mittlerweile gewechselt. ([www.wolfsburg-ag.com](http://www.wolfsburg-ag.com))

## Dortmund

In Dortmund stand man vor einem anderen Problem: Durch den Wegfall von Kohle und Stahl in den 70er und 80er Jahren waren rund 70.000 Arbeitsplätze weggefallen. Eine Kernbranche war nicht mehr erkennbar, stattdessen Reste von einst florierenden Branchen. Doch man hatte „Wissen“, denn neben den Hochschulen in Bochum, Duisburg und Essen bildete vor allem auch die Universität Dortmund mit dem deutschlandweit größten IT-Fachbereich jährlich ca. 2.000 Studenten aus. Dieses Wissen war die Basis. Im Sommer 2000 wurde das dortmund-project als Standortinitiative für das neue Dortmund auf den Weg gebracht. Alle Fraktionen des Rates stimmten zu, bis 2010 die Entwicklung der Stadt zu einem führenden Technologie- und Wirtschaftsstandort in Europa voranzutreiben. Initiatoren waren die Stadt Dortmund und die ThyssenKrupp AG in Zusammenarbeit mit McKinsey. Im Vordergrund stand die Förderung der Zukunftsbranchen E-Commerce, IT, Software, Biotechnologie, Mikrosystemtechnik und Logistik.

## Was war zu tun?

Als sich in Dortmund die Idee auftat, ein Cluster rund um die Bereiche IT und Logistik zu gestalten wurde einmal mehr deutlich, wie wichtig es ist, dass alle Beteiligten zusammenarbeiten: Die Ausbildung der Informatiker dauerte mit durchschnittlich neun Jahren zu lange; die Fachkräfte aber wurden dringend benötigt. So wurde unter Zusammenarbeit von Universität, Hochschule, Unternehmen vor Ort und IHK ein Modellstudiengang entwickelt, der staatlich anerkannt ist und nur zwei Jahre dauert. Im Jahr 2000 startete der Studiengang; von den 120 ersten Absolventen hatten 70 Prozent von ihnen bei Abschluss einen festen Arbeitsvertrag in Unternehmen der Region.

Die Steuerung des Projekts wird hier von einem 30-Mann starken Team übernommen, das der Stadt gehört und dem Bürgermeister unterstellt ist: „dortmund-project“.

## Halbzeitbilanz

Die Bilanz in Dortmund seit dem Jahr 2000: Zwar ist die ursprünglich geplante Anzahl neuer Arbeitsplätze noch nicht erreicht, dennoch haben zwischenzeitlich 37.000 Menschen in über 1.400 Unternehmen der genannten Zukunftsbranchen ihren Arbeitsplatz. 12.000 Beschäftigte alleine sind in den 680 IT- und Softwarefirmen zu finden. Damit ist Dortmund der größte Softwarestandort in Nordrhein-Westfalen. Für E-Commerce sind es 3.000 Beschäftigte in 100 Firmen und im Bereich Logistik 22.000 Beschäftigte und 640 Firmen.

Zwar stieg auch in Dortmund die Arbeitslosenquote in den letzten Jahren wieder an, aber Ziel war ja die Schaffung neuer Arbeitsplätze in den genannten Zu-

kunftsbranchen und das ist in vergleichbaren Regionen ohne Cluster nicht geschehen.

**Gründerwettbe-  
werbe**

Weil die Technologien, die auch in den klassischen Industrien Anwendung finden können, aber noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen zunächst erkannt werden müssen, sind Gründerwettbewerbe notwendig. Dortmund hat bereits mehrfach solche Gründerwettbewerbe veranstaltet und so qualifizierten Nachwuchs der Logistik und IT-Branche gefunden. Man hat hier ein spezielles Konstrukt erstellt: Das Preisgeld wird nur dann in voller Höhe ausgezahlt, wenn sich die Sieger in der Region niederlassen. Wer sich gegen den Standort entscheidet verzichtet nicht nur auf die Hälfte der Prämie sondern auch auf das Netzwerk von Experten, die den jungen Unternehmern auch nach dem Wettbewerb unterstützend zur Seite stehen. ([www.dortmund-project.de](http://www.dortmund-project.de))

**Methode zeigt  
Wirkung**

Nicht nur Beschäftigte, Firmenanzahl und Neugründungen weisen eine positive Bilanz auf. Auch die Attraktivität der Stadt als Arbeits- und Wohnort wurde gesteigert. So konnten Abwanderungen ins Umland gestoppt und die Anzahl der Einpendler seit 2000 um 11.000 erhöht werden. Aber auch die Stadt (im Besonderen die Innenstadt) wurde modernisiert und auf vielen attraktiven Flächen (See-Ufer) entstehen neue Wohnungen.

In Hannover haben sich innerhalb von nur zwei Jahren 1.410 neue Unternehmen mit 3.132 Arbeitsplätzen angesiedelt. Die *hannoverimpuls GmbH*, die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft der Region Hannover, legt den Fokus auf fünf wachstumsstarke Branchen: Automotive, Informations- und Kommunikationstechnologie, Life Science, Optische Technologien und Produktionstechnik. Ins Leben gerufen wurde sie Anfang 2002 von der damaligen Wirtschaftsministerin Susanne Knorre. Auch sie hatte zunächst keine Verbündeten.

Inzwischen aber sind die Unternehmer rund um Hannover kräftig mit dabei.

Auch hier sind Schlüssel zu Erfolg und Wachstum die Innovationen einer Branche. Hier werden Ideen im „Center of Excellence“ gezielt gesucht, Verfahren und Technologien auf Marktfähigkeit und Finanzierbarkeit geprüft. Gründerteams erhalten finanzielle Unterstützung von der Idee bis zur Umsetzung. Als Motivation dienen Ideenwettbewerbe in den Fokusbranchen. In diesem Zusammenhang kommt aber auch Unterstützung von den Unternehmen:

Der ***hannoverimpuls Ausbildung e. V.*** arbeitet mit Unternehmen zusammen an verbesserten Ausbildungsbedingungen und fördert so qualifizierte Berufsausbildung in Unternehmen der Fokusbranchen.

Die **LZH Laser Akademie GmbH** bildet Mitarbeiter von Unternehmen der Lasertechnik und der Optischen Technologie weiter; bisher 1.400 Teilnehmer (in zwei Jahren).

Der **Wettbewerb „Wachstumsimpuls“** stärkt den regionalen Wettbewerb bereits etablierter Unternehmen der Fokusbranchen. So kann das Innovationspotential gerade kleinerer Unternehmen gefördert werden. Wettbewerbspartner ist hier das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. (IAO)

Ein anderer Wettbewerb nennt sich **„Plug & Work“**. Gewinner dieses Wettbewerbs, der sich speziell um optische Technologien dreht, erhalten ein Jahr lang mietfreie, komplett ausgestattete Büros in der Nähe des Laser Zentrums Hannover e. V. Eine enge Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen (Produktionstechnisches Zentrum Hannover) ist ebenfalls gewährleistet.

*hannoverimpuls* fördert letztendlich die einzelnen Fokusbranchen aber auch deren Vernetzung durch Projektzentren, Branchenforen und Messeauftritte. ([www.hannoverimpuls.de](http://www.hannoverimpuls.de))

Cluster nicht  
gleich Cluster

Auch wenn es kein Patentrezept für Cluster gibt und Cluster nicht gleich Cluster ist, weisen alle drei Beispiele doch erhebliche Gemeinsamkeiten auf: Den Anfang machte jeweils einer und zwar jemand Bedeutendes der Region, sei es der Global Player oder der Wirtschaftsminister. Zunächst hatte keiner von Ihnen Verbündete, eher ganz erhebliche Gegenwehr. Die Region wurde ausgiebig untersucht und mögliche Focus- (Cluster-) Branchen der Region identifiziert. Ideen aus den Fokusbranchen wurden gezielt gesucht und durch Gründerwettbewerbe unterstützt. Mannstarke Steuereinheiten leiten den andauernden Prozess. Und das wohl Wichtigste: Alle Regionen haben vorab und während des Prozesses die Unterstützung von Clusterexperten gesucht. In diesen drei Fällen: McKinsey.

Schlüssel zum  
Erfolg

Dennoch kann man den Schlüssel zum Erfolg für diese drei Regionen im Speziellen darstellen: In Wolfsburg war es die Tatsache gewesen sein, dass von Anfang an ein Top-Promoter (VW AG) das Ruder in die Hand genommen hat und dass (nach anfänglicher Gegenwehr) Einigkeit zwischen allen politischen Beteiligten herrschte. Das 200 Mann starke Management-Team trägt sicherlich auch zum Erfolg bei.

In Dortmund ist die Nähe zu Universitäten und der permanente Wissenstransfer ausschlaggebend. Gründerwettbewerbe und die gezielte Ansiedlungsunterstützung der Gewinner leisten ihren Beitrag zu qualitativem und quantitativem Wachstum der entsprechenden Branchen. Ein Global Player (die Firma Thyssen) als Initiator und Ideengeber ist ebenfalls als Erfolgsfaktor anzusehen.

In Hannover setzt man auf Innovationen und Gründerwettbewerbe aber auch auf die brancheninterne Qualifizierung aller Mitarbeiter in den Focus-Branchen. Zusätzlich floss in allen Regionen viel Geld in die Projekte; teilweise durch Förderungen seitens des Landes unterstützt. Über die Höhe lässt sich allerdings nur spekulieren. Genaue Aussagen über jährliche Budgets bekommt man kaum.

Weitere Beispiele

Und es gibt weitere Beispiele, die etwas anderer Natur sind: KIM, die Kooperation Initiative Maschinenbau, wurde vor fünf Jahren von 12 Unternehmern aus Braunschweig gegründet. Ein einzigartiger Tarifvertrag, gefördert durch die IG Metall, macht es möglich, dass KIM-Mitglieder ihre Arbeitskräfte untereinander ausleihen und so auf Auftragsschwankungen reagieren können. Das hat den Stellenabbau bei allen Beteiligten gestoppt. Heute tauschen sie nicht nur Fachkräfte, sondern auch Wissen aus und forschen gemeinsam. Mittlerweile haben sich rund um die Region Braunschweig noch zwei weitere „KIMs“ aus anderen Branchen gebildet.

Stichpunktartig wird im folgenden noch einmal wiederholt, was ein Cluster ist, Cluster in Stich-  
welche Voraussetzungen es braucht, wie es lebt und was es bringt. worten:

**Voraussetzungen für Cluster**

- Kritische Masse von Unternehmen einer Branche / Wirtschaftszweig muss vorhanden sein
  - Zugleich muss eine gewisse regionale Dichte vorliegen; es darf aber keine regionale Abgrenzung erfolgen
  - Die Region muss gewisse Stärken aufweisen und über dynamische Märkte verfügen (Wettbewerb)
  - Die Clusterbranchen müssen gegenüber anderen Branchen der Region eine gewisse Bedeutsamkeit aufweisen
  - Wille zur Clusterbildung muss bei den Unternehmen vorhanden sein
  - Ressourcenpool: die räumliche Konzentration von Humankapital, Wissenstransfer und Ausbildung sollten (informell) koordiniert sein
  - Kurzformel von Porter: Wissen, Beziehung, Motivation
- 

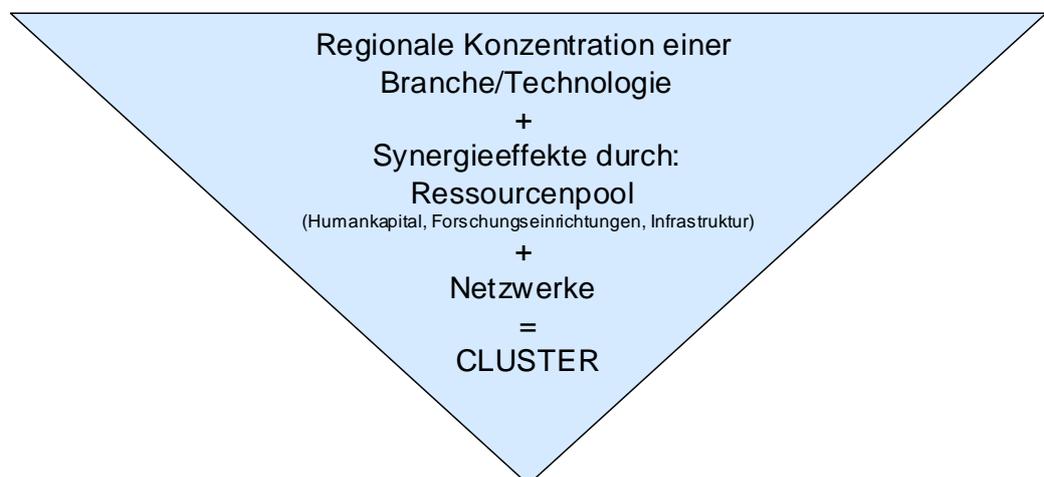
**Wie funktionieren Cluster**

- Das Cluster muss eine herausragende Stellung in der Wertschöpfungskette einnehmen
  - Cluster müssen relativ einzigartig sein
  - Eine Konzentration auf bestimmte Märkte, Technologien oder auf Forschungsschwerpunkte muss vorhanden sein
  - Die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Institutionen müssen vielfältig sein. Zu dem Verbund gehören: Leitunternehmen, Lieferanten, Anbieter spezieller Infrastruktur, Forschungseinrichtungen, Universitäten, etc.
  - Cluster bedürfen einer gewissen Selbstorganisation: Strategien und Businesspläne müssen von den Unternehmen kommen
  - Ein ansässiger Marktführer oder ein Leitunternehmen sollte der Imageträger und „Promoter“ sein.
  - Steuerung und Erfolgskontrolle geschieht durch ein Management
-

---

### Erfolg & Vorteile

- Die Startphase ist mühsam; der Aufbau kann bis zu 5 Jahre dauern.
  - Erfolge in Form von Arbeitsplätzen, gesteigerten Marktanteilen, Unternehmensansiedlungen, etc. stellen sich oftmals erst nach 10 Jahren ein.
  - Qualifizierte Fachkräfte können leichter angeworben werden
  - Senkung von Transaktionskosten in verschiedenen Bereichen wie Ausbildung und Lagerhaltung
  - Zugang zu Institutionen und staatlichen Leistungen
- 



Wie sieht es nun in der Region des IHK-Bezirks Mittlerer Niederrhein aus? Sind auch hier Cluster vorhanden? Gibt es Bemühungen Stärken zu stärken oder Kompetenzfelder auszubauen, um so Cluster zu formen? Ein Rundgang durch die Region soll Klarheit schaffen. Dabei beruhen die folgenden Ausführungen auf Gesprächen mit Herrn Markus Lebek (Wirtschaftsförderung Stadt Neuss), Herrn Rafael Lenzion sowie Herrn David Bongartz (Wirtschaftsförderungsgesellschaft Mönchengladbach), Herrn Jürgen Steinmetz (Wirtschaftsförderung Rhein-Kreis Neuss), Herrn Hajo Tippmann (Wirtschaftsförderung Krefeld) sowie Frau Monika Oelers-Menschner (Wirtschaftsförderung Kreis Viersen). Für deren bereitwilligen Auskünfte darf ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken.

### **Stadt Neuss**

Im September 2005 entstand die Idee der Wirtschaftsförderung Neuss, gemeinsam mit den ansässigen Unternehmen der Ernährungsindustrie den Standort Neuss zu einem Zentrum der Ernährungswirtschaft zu entwickeln. Das Ziel dabei ist die Schaffung eines Netzwerkes innerhalb der Wertschöpfungskette im Bereich Ernährung, so dass vor allem auch ein besonderer Anreiz für neue Unternehmen besteht, sich hier anzusiedeln. Mit „hier“ ist in erster Linie das ehemalige Case-Gelände am Hafen gemeint. Zusammen mit den Unternehmen soll nicht nur die Vernetzung untereinander sondern auch die Kooperation mit Verbänden, der Hochschule Niederrhein und regionalen Institutionen gestärkt werden.

Food-City-Neuss

Die Idee, sich im Besonderen um den Ausbau der Branche Ernährung zu kümmern, resultiert aus einer Analyse, die im ersten Schritt von der Wirtschaftsförderung Neuss durchgeführt wurde. Im Ergebnis stellte sich heraus, dass die Stadt Neuss hinsichtlich des Anteils der Beschäftigten im Ernährungsgewerbe an der Gesamtbeschäftigung eine bedeutendere Stellung einnimmt als Städte im Umland und als in Nordrhein-Westfalen. Somit ist bereits eine elementare Stärke, die Clusterpotential ausmacht, gegeben.

Warum  
Ernährung?

Zusätzlich bietet die Stadt den Vorteil, dass bereits ein großer Anteil der Firmen dieser Branche seit Jahren am Hafengelände ansässig ist, und zwar Firmen entlang der kompletten Wertschöpfungskette des Ernährungssektors. Zu der bereits

vorhandenen Produktpalette gehören u.a. die Herstellung von Öl, Mehl, Zucker- und Backwaren, Sauerkraut, Fleischwaren, Geschmacksstoffe, Futtermittel und Bier. Die Hälfte der Neusser Beschäftigten der Ernährungswirtschaft arbeitet bereits im Hafen. Weitere Firmen dieses Bereiches hier anzusiedeln, bietet demnach eine sinnvolle Unterstützung der geplanten Verdichtung dieser Branche.

#### Was bisher geschah

Auf der Grundlage der Ergebnisse sollte zusammen mit den Unternehmen nach Möglichkeiten gesucht werden, wie diese Vernetzung voranzutreiben sei.

So wurde zunächst eine Befragung bei Produzenten des Ernährungsgewerbes durchgeführt, um eventuell bereits vorhandene Kooperationen und somit Clusterpotential zu identifizieren. Wo bestehen bereits Verbindungen und wo sind neue denkbar – waren elementare Fragen. Als Kooperationsthemen haben sich im Ergebnis folgende heraus kristallisiert:

- Aus- und Weiterbildung
- Forschung und Entwicklung
- Vermarktung
- Dienstleistungen und Logistik

#### Regional & über-regional interaktiv

Im März 2006 wurden eine Reihe von Praxisforen ins Leben gerufen, die von Externen moderiert wurden und bei denen im Anschluss die Unternehmer verstärkt Informationen bezüglich dieser Themenfelder austauschen konnten.

Den Start machte das Praxisforum Logistik gemeinsam mit der Landesinitiative NEW.S. Dann folgten wenig später das Forum „Aus- und Weiterbildung“, auf dem gezielt die Themen Ausbildungsplatzbörse sowie Kooperationen bei der Ausbildung diskutiert wurden, das Forum Vermarktung, bei dem es in erster Linie um eine gemeinsame Präsenz beim Neuss-Düsseldorfer Hafentag ging und das Forum Forschung und Entwicklung bei der Hochschule Niederrhein.

Aber auch überregional wird Food-City bereits vermarktet. Besuche auf verschiedenen Messen und bei anderen Institutionen trugen bereits dazu bei.

Insbesondere wurde auch der enge Kontakt zur Wissenschaft forciert. Gerade die Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschule ist von großer Bedeutung: Nur durch den permanenten Austausch im Bereich Forschung und Entwicklung kann es den Unternehmen gelingen, im Wettbewerb zu bestehen. Das Interesse an der Zusammenarbeit liegt hier vor allem auch auf Seiten der Hochschule Niederrhein. Sie erwägt, die bereits qualitativ hochwertigen Studiengänge im Bereich Oecotrophologie noch mehr an die Ansprüche des Marktes anzupassen,

damit auch die Firmen vor Ort zeitnah auf hochwertig ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen können. Durch Übernahme von Forschungsaufträgen werden die Studenten direkt an die Praxis herangeführt.

Zusätzlich pflegt die Wirtschaftsförderung den engen Kontakt zu anderen Initiativen, um den wichtigen Informationsaustausch zu gewährleisten. Das ist zum einen die Landesinitiative Nordrhein-Westfälische Ernährungswirtschaft Sozialpartnerprojekte e.V. (NEW.S) und der Food-Processing Initiative e.V. (FPI).

Weitere Aktivitäten werden folgen: Die Reihe der Foren soll eine dauerhafte Einrichtung werden. Unternehmer werden auf diese Weise permanent von Fachreferenten auf dem Laufenden gehalten. Der Branchentag der landesweiten Initiative NEW.S fand im September in Neuss statt. Es werden laufend weitere Unternehmer, Verbände und Institute angesprochen. Der Internetauftritt der Marke Food-City wird ausgebaut. Und weiter?

Weiterhin ist geplant, die Interaktionen zu intensivieren, indem potentielle Partner und Initiativen/Projekte in einer Datenbank gepflegt werden, auf die nicht nur die Mitglieder des Verbundes Zugriff haben.

Und schon bald werden sich die Firmen aus Food City gemeinsam auf einem Stand der ANUGA präsentieren.

Stellt man an dieser Stelle die Frage, ob es sich bei Food City um ein Cluster handelt oder nicht, ist es sicherlich nicht abwertend zu sagen: „Laut Porter’s These nicht.“ **Aber**, um es vereinfacht auf den Punkt zu bringen und gleichzeitig Dr. Dieter Rehfeld vom IAT in Gelsenkirchen zu zitieren: „Was bereits vorhanden ist und funktioniert ist ein Cluster; und das was noch in der Bauphase steckt, ist ein Kompetenzfeld.“ Das soll heißen: Hier herrscht eindeutig eine aktive und richtige Kompetenzfeldentwicklung vor, die möglicherweise in Zukunft auch in einem echten Cluster mündet. Die Regionalökonomik typisiert Cluster nach ihrem Entwicklungsstand und der politischen Einflussnahme. In diesem Fall würde sie von einem „potentiellen Cluster“ sprechen. Definiert wird es durch die Tatsache, dass wichtige Elemente funktionierender Cluster vorhanden sind, diese jedoch noch nicht ausreichend entwickelt sind, um Agglomerationseffekte entstehen zu lassen. Cluster – ja oder nein?

Aller Anfang ist schwer	<p>Man darf nicht vergessen: Das Thema wird bei der Wirtschaftsförderung in Neuss erst seit neun Monaten aktiv verfolgt. Dass es aber definitiv ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist, zeigen die ersten Erfolge:</p> <p>Durch die Praxisforen wurde der so wichtige Grundstein gelegt, nämlich das Bewusstsein der Unternehmen für den Mehrwert von Kooperationen zu sensibilisieren und das Vertrauen in das gesteckte Ziel zu stärken.</p> <p>So wurden bereits erste Verbindungen zwischen Unternehmensvertretern der gleichen Fachrichtung geknüpft. Durch genau diese Kontakte – bspw. der Ausbildungsleiter verschiedener Betriebe - entstand eines der ersten Projekte: eine Lehrstellenbörse. Diese ersten Erfolge zeigen: Die Unternehmer nehmen die Clusteraktivitäten an und sind bereits mit eigenen Ideen dabei.</p> <p>So konnte also im Rahmen dieser Veranstaltungen dazu beigetragen werden, dass man Kompetenzen des Anderen erkennt und gemeinschaftlich nutzt.</p>
Im Blickpunkt	<p>Auch die Vermarktung der Marke „Food City“ trägt erste Früchte. Bereits jetzt gibt es Anfragen von Firmen außerhalb des IHK-Bezirks, die sich für den Standort am Hafen interessieren. Hier konnte offensichtlich verdeutlicht werden, dass der angebotenen Fachservice (Clustermanagement) für Firmen der Ernährungswirtschaft einen gewissen Nutzen stiftet.</p> <p>Die Tatsache, dass auch die Hochschule Niederrhein erwägt, ihr Lehrangebot innerhalb der Fachrichtung Oecotrophologie marktgerecht anzupassen ist ebenfalls erwähnenswert und Ergebnis der - seitens der Wirtschaftsförderung - herbeigeführten Kontaktaufnahme. Es sei daran erinnert: Auch in Wolfsburg und Dortmund führte eine solche Anpassung zum Erfolg und zur Erfüllung des ganz wichtigen Kriteriums, qualifizierte und praxisorientierte Fachkräfte direkt vor Ort zu haben.</p>
Erfolge?	<p>Die Wirtschaftsförderung Neuss hat die Herausforderung gemeistert, einige Firmen und auch die Hochschule auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Genau das war auch in den in Kapitel 2 vorgestellten Regionen eine der großen Hürden. Zunächst mussten die Bemühungen nach innen hin wirken und erst dann, wenn der Wille der Unternehmer zur Ballung ökonomischer Aktivitäten gestärkt ist, kann eine solche Kompetenzfeldentwicklung nach außen ihre Wirkung entfalten. Man kann also infolge dessen bereits von ersten Erfolgen sprechen.</p>
Management	<p>Die permanente Durchführung der Praxisforen und weiterer Veranstaltungen und die damit verbundene Bereitstellung von Fachinformationen über Marktentwick-</p>

lungen ist ein wichtiges Instrument der Clusterförderung. Sie ist in diesem Fall als Management eines Kompetenzfeldes (Clusters) zu deuten.

Auch das Kriterium Alleinstellungsmerkmal ist erfüllt. Es gibt in Nordrhein-Westfalen keine vergleichbare Ballung von Aktivitäten der Ernährungswirtschaft.

Was fehlt, ist der Wettbewerb zwischen den Firmen und die daraus resultierenden Innovationen, die zum Clustererhalt so wichtig sind. Hier kann jedoch erwartet werden, dass sich die Konkurrenzsituation bei Neuansiedlungen schnell ändert und das bis dahin Innovationen aus Kooperationen entstehen können.

Bisher sind die Bemühungen zur Kompetenzfeldstärkung der Stadt Neuss auch wirklich nur innerhalb dieser Stadtgrenzen ausgerichtet. Da sich aber Cluster nicht an Grenzen halten, steht die Wirtschaftsförderung Neuss einer Zusammenarbeit mit anderen Regionen durchaus positiv und offen gegenüber.

Regionale  
Grenzen

Was hingegen definitiv nicht durchgeführt wird, sind Gründerwettbewerbe wie es im Fall Dortmund geschieht. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Dortmund über ein erhebliches Fördervolumen verfügt, was in der Stadt Neuss nicht der Fall ist. Zudem bietet der IT-Bereich sicherlich ein größeres Gründungspotential als die Ernährungswirtschaft.

## **Mönchengladbach**

Bereits im Jahr 2000 untersuchte die Hochschule Niederrhein im Auftrag der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Mönchengladbach (WFMG) und mit Unterstützung der IHK, welche Branchen in Mönchengladbach sogenannte Wachstumsfelder darstellen. Im Ergebnis erhielt man fünf Felder, um die sich nun seit 6 Jahren intensiv gekümmert wird. Ein Feld davon ist der Bereich Textil. Zwar gehörte der Bereich Textil bei der damaligen Untersuchung hinsichtlich des Wachstums der Branche nicht unbedingt zu den Tops der fünf Felder, aber Textil ist – aus der Historie gewachsen – imagerträchtig für den Standort.

Textil Mönchen-  
gladbach

Gerade durch die textile Entwicklung in der Region ist die kritische Masse an Firmen einer Branche hier definitiv gegeben. Auch in Mönchengladbach wurden und werden Fachveranstaltungen seitens der Wirtschaftsförderung regelmäßig organisiert. So entwickelten sich über die Jahre hinweg bereits enge Kooperatio-

nen: zwischen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und der Hochschule. Die unternehmerischen Kooperationen werden im Bereich der Ausbildung und Forschung & Entwicklung getätigt.

Die Forschungsprojekte tragen Früchte: Bei textilen Erfindungen und Patentanmeldungen sind Mönchengladbach und die Region deutschlandweit Spitze.

Die Hochschule Niederrhein – auch Partner der Branchentreff-Initiative „Mönchengladbach zieht an“ – unterstützt die Vernetzung durch Studentenprojekte.

Der Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik zählt zu den ersten Adressen für die Branche in Europa: rund 1.700 Studierende werden hier ausgebildet. Die Ausbildung ist an den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtet. Jeder Schritt in der Produktionskette bis hin zur Verwaltung des Textilbetriebs stehen hier auf dem Lehrplan. Damit der Branchentreff, auf dem bereits reger Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft stattfindet, auch zu einer Kommunikationsplattform für kommende Experten wird, ist Veranstaltungsort der Campus der Hochschule Niederrhein.

Die guten Standortbedingungen für Textilbetriebe werden hoch geschätzt: So sind seit Jahren namhafte Mode-Firmen wie Cinque und Gardeur am Standort vertreten. Selbst die Modeschule wurde vor zwei Jahren von Düsseldorf nach Mönchengladbach verlagert.

**Cluster? Stärke?  
Kompetenz?** Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wichtigsten Clusterkriterien erfüllt sind: kritische Masse, Branchenbedeutung, Wettbewerb, Kooperation, Konzentration auf Forschung, Vernetzung, Ressourcenpool und Management. Die Frage nach dem Leitunternehmen lässt sich einfach beantworten. Zwar gibt es in dieser Branche nicht DEN EINEN, aber ohne die Akzeptanz durch die Global Player und deren Unterstützungsarbeit bspw. bei Innovationsveranstaltungen, hätte sich dieses Cluster nicht dermaßen entwickeln können.

Was hier wohl am wichtigsten ist, ist die Tatsache, dass Mönchengladbach es geschafft hat die Schnittstelle zwischen traditionellen Industriezweigen und neuen Technologien zu finden und zu stärken.

Alles in allem kann hier von einem Cluster gesprochen werden, das auch ohne Finanzspritzen und geförderte Gründerwettbewerbe entstanden ist und durch aktives Management weiterhin am Leben gehalten wird.

Traditionsgemäß eng verzahnt mit der Textil-Industrie ist der Bereich Textil-Maschinenbau. So ist es nicht verwunderlich, dass auch der Maschinenbau in MG zu den fünf ermittelten Stärken zählt. Synergien

Maex-online heißt die preisgekrönte<sup>1</sup> Maschinenkapazitätenbörse mit ca. 150 eingetragenen, meist mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus, welche als Nukleus des Netzwerkes angesehen werden darf. Über eine Internetplattform, die auch Mitglieder von außerhalb nutzen können, tauschen Unternehmer Maschinenkapazitäten. Maschinenbau  
Mönchengladbach

Fachveranstaltungen und permanenter Austausch zwischen Hochschule und Wirtschaft gehören ebenso zu dieser Netzwerk-Tagesordnung wie gemeinsame Messe-Auftritte als Maschinenbauregion auf der Hannover-Messe oder auch im Ausland wie kürzlich auf der WIN (World of Industry) in Istanbul. Mit den Gemeinschaftsauftritten wird zudem das Ziel verfolgt, nicht nur die Außendarstellung der Produkte zu stärken, sondern insbesondere auch Kooperationen untereinander anzustoßen. So finden teilnehmende Unternehmer über diese Veranstaltungen ebenfalls Geschäftspartner in Mönchengladbach.

Kooperationen dieser Art ergaben sich dabei bisher in großer Zahl. Dabei schauen die Mönchengladbacher Firmen auch über den Tellerrand. Zusammen mit den Niederlanden werden jährliche Kooperationsmessen – wie z. B. die Zuliefermesse für die Metallverarbeitung und den Maschinenbau - und diverse andere Fachveranstaltungen organisiert.

Der Fachbereich Maschinenbau und Elektrotechnik der Hochschule Niederrhein ist als Forschungs- und Entwicklungspartner ebenfalls Garant für Innovationen. Auch hier sind die Studiengänge berufsintegrierend ausgerichtet; aktuelles Know How wird mittels Gutachten transferiert. Alles in Allem zeichnet sich diese - eher traditionelle Branche - mittlerweile durch hochinnovative System- und Problemlösungen aus. Die unabdingbare Schnittstelle zwischen Tradition und Moderne funktioniert. F&E

Durch ihre weitreichenden Aktivitäten ist es der WFMG gelungen, die entsprechende Markttransparenz zu schaffen, die den Bereich Maschinenbau in Mönchengladbach zu einem lebenden Cluster machte. Aber man wird nicht müde, weitere Aktivitäten zu planen. So steht die Überlegung im Raum, das Thema „Arbeitskräfte-Tausch“, so wie es in Braunschweig die Initiative „KIM“ praktiziert, Planung

---

<sup>1</sup> im Jahre 2000 mit dem Move-Mittelstandspreis des Wirtschaftsministeriums NRW ausgezeichnet.

demnächst intensiver zu verfolgen. Vorab soll nach ersten Konzeptionen die Resonanz in der Wirtschaft erfragt werden.

## Logistik Mönchengladbach

Der Bereich Logistik gehörte ebenfalls zu den Top-Wachstumsbranchen der Untersuchung. Die sogenannte kritische Masse besteht hier aus ca. 200 Unternehmen mit 4.200 Beschäftigten. Bereits vor Jahren gründeten vier Unternehmer zusammen mit der WFMG vor Ort die Initiative LOG-4-MG. Sie hatten die Idee, den Standort Mönchengladbach als Logistikstandort auszubauen. Sie bieten Standortinteressierten ein komplettes Leistungspaket vom Grundstück bis hin zur technischen Ausstattung; ein Zeitvorteil der bei Standortentscheidungen ausschlaggebend ist.

Hilfestellung kommt gleichzeitig von der WFMG, die das Netzwerk – genau wie in den vorangegangenen Netzwerken - durch Fachveranstaltungen unterstützt. Der alljährlich stattfindende Logistikkongress – ein Fachkongress, der sich mittlerweile als Branchentreff etabliert hat - wird von Log4MG und dem Bundesverband Logistik (BVL; Regionalgruppe Ruhr) veranstaltet. Diese Aktivitäten bieten ebenfalls eine Plattform zum Kennenlernen und Austausch. Die Hochschule sorgt auch hier für qualifizierten Nachwuchs durch den europäischen Studiengang „Logistikmanagement“.

## Kooperationen

Kooperationen bestehen sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und der Hochschule. Gemeinsame Forschung brachte bereits eine Vielzahl von Innovationen hervor. Die Initiative LOG-4-MG präsentiert das Netzwerk und die Logistikregion Mönchengladbach regelmäßig auf den entsprechenden Messen.

Im Logistikbereich bieten nicht nur spezieller Service, Fachveranstaltungen, Kooperationen, Forschungsprojekte und Eigeninitiative der Unternehmer Nährboden für eine Clusterentwicklung, sondern insbesondere auch der Standort an sich, der zwischen den Beneluxländern und Rheinschiene gelegen, mit unmittelbarem Anschluss an Autobahnen und Flughafen idealer Ausgangspunkt für Logistikdienstleistungen ist.

## Was liegt vor?

Im Bereich Logistik sind ebenfalls die wichtigsten Kriterien eines Clusters gegeben. Die Bewertung fällt demnach genau wie in den Bereichen Textil und Maschinenbau aus. Der Unterschied: hier haben wir zusätzlich Leitunternehmen, die mit ihrem Namen für den Standort stehen, ihn repräsentieren und sich um weite-

re Netzwerkpartner bemühen. Die Initiative LOG-4-MG besteht aus den Firmen Hochtief Construction AG Logistik, Vanderlande Industries GmbH, Langen Projektentwicklung GmbH & Co. KG sowie Bienen & Partner Immobilien GmbH.

Bereits im Sommer 2000 begann die WFMG die Idee zu verwirklichen, für die IT- und Medienbranche eine umfassende Netzwerkbildung ins Leben zu rufen. Insbesondere für die vielen kleinen Unternehmen der Branche konnten damit Synergien erschlossen und der IT- und Medienstandort Mönchengladbach insgesamt gestärkt werden. Mit rund 400 IT- und Medienunternehmen ist die Branche in Mönchengladbach stark vertreten. Anziehungspunkte für kreative Unternehmen sind hier die Standorte Nordpark, Eickesmühle und Schlossmühle.

IT und Medien  
Mönchenglad-  
bach

Den Start machte ein „eher lockeres“ Treffen der Multimedia- und IT-Schaffenden aus Mönchengladbach. Der Nutzen des gegenseitigen Kennenlernens wurde schnell erkannt und seitdem gehört dieser Branchentalk zum festen Bestandteil des Veranstaltungskalenders für IT-Firmen. Hier entstanden schnell wichtige Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen. Bald darauf im Jahre 2001 wurde die Idee geschaffen, mehr Markttransparenz zur Vereinfachung von Kooperationsprojekten zu schaffen. Die Lösung bot auch hier eine Datenbank im Internet, die zum einen gemeinsame Werbepattform ist, zum anderen eine interne Informations- und Kommunikationsplattform, mittels derer die Unternehmen Nachrichten, Anfragen etc. untereinander austauschen.

Selbstläufer

Gerade die Verknüpfung von Plattform und persönlichen Treffen stärkt Vertrauen und Kooperationen. So konnten Unternehmer durch die integrierte Jobbörse Vakanzen häufig kurzfristig besetzen, flexibel auf Aufträge reagieren und Bereiche abdecken, die nicht unbedingt zu den eigenen Kernkompetenzen zählen. Und der Erfolg gibt Recht! Im September 2001 beinhaltete die Datenbank 11 Unternehmer – nämlich die Initiatoren. Heute sind 150 Firmen im Mönchengladbacher IT- und Medien-Verbund registriert.

Doppelt hält  
besser

Im Jahr 2005 wurden die Netzwerkaktivitäten dann weiter ausgebaut. Zur Stärkung des IT- und Medienstandortes gründeten engagierte Unternehmer zusammen mit der WFMG den Verein MITMG e.V.. Der Verein unterstützt und initiiert wichtige Aktivitäten, wie z. B. die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Hochschule Niederrhein oder die Organisation von Bran-

chenveranstaltungen für die hiesigen Unternehmen. In speziellen Arbeitsgruppen werden auch gemeinsam Projekte vorangetrieben und neue Mönchengladbacher Initiativen gestartet.

In diesem Wachstumsfeld sticht ein Punkt ganz besonders heraus: Der Ursprungsgedanke, regionale Kooperationen zu stärken und damit die IT- und Medienbranche in Mönchengladbach insgesamt bekannter zu machen, kam insbesondere auch von den Unternehmern.

Dieser Eigeninitiative ist es zu verdanken, dass innerhalb kürzester Zeit die Branche in Mönchengladbach - gemessen an Ansiedlungen und Arbeitsplätzen - stärker gewachsen ist als im Landesdurchschnitt.

## Gesundheit

Zumindest eine kurze Erwähnung finden sollte das fünfte, in der Entstehung befindliche Cluster „Gesundheit“. Eine aktive Ansiedlungspolitik entsprechender Firmen der Gesundheitsbranche wurde in der Vergangenheit bereits durchgeführt, so dass dieser Bereich bezüglich der Anzahl von Arbeitsplätzen und Unternehmen ein entsprechendes Potential bietet. Hinsichtlich branchenbezogener Aktivitäten hingegen befindet sich dieses Feld noch in der Eruiierungs- und Aufbauphase.

## **Rhein-Kreis Neuss**

## Rhein-Kreis Neuss

Den Bereich Logistik sieht die Wirtschaftsförderung des Rhein-Kreises Neuss durchaus als Schwerpunkt in der Region. Belegt wird das durch die Statistik: Anzahl der Firmen sowie Beschäftigtenanteile nehmen hier eine überdurchschnittliche Stellung ein. Gleiches gilt jedoch auch für die Branchen Metallgewinnung und -verarbeitung, Maschinenbau und Energie.

Im Rhein-Kreis Neuss wird eine aktive Clusterbildung jedoch nicht gezielt verfolgt. Man sieht die Stärke des Rhein-Kreises eher im vielfältigen Branchenmix. Der Vorteil einer heterogenen Branchenstruktur: die Region ist konjunkturabhängiger; bei wegbrechenden Trends ist nicht gleich die ganze Region betroffen. Man sollte das eine nicht zu Lasten des anderen überbetonen. Sprich: die Bemühungen der Wirtschaftsförderung ist auf alle Branchen gleichermaßen ausgerichtet.

In Zusammenarbeit mit der IHK sind dennoch einige Initiativen und Projekte für die Logistikbranche in Planung. Zum einen ein Logistik-Atlas, der sowohl als PrintMedium als auch im Internet Auskunft darüber gibt, welchen Service die Logistik-Firmen anbieten; also eine Art Darstellung der speziellen Kompetenzen. Auch daraus können natürlich zukünftig Kooperationen entstehen.

Logistik Rhein-  
Kreis-Neuss

„LogNet“ ist ein weiteres Projekt, welches seitens der IHK in Angriff genommen wird. Hierbei handelt es sich um eine Datenbank, in die Logistik-Firmen ebenfalls ihr Angebotsprofil einstellen können.

Ein dritter Baustein ist ebenfalls in Planung: ein gemeinsamer Messeauftritt interessierter Firmen auf der Transport-und-Logistik-Messe.

Von Vernetzungen kann jedoch in diesem Zusammenhang noch nicht gesprochen werden.

Einen Anreiz sich in der Region anzusiedeln haben Logistik-Firmen allemal: das aber liegt jedoch –wie schon erwähnt- an der geographischen Ausrichtung der Rhein-Schiene.

## **Krefeld**

In Krefeld hatte man nach einer Untersuchung der Hochschule Niederrhein herausgefunden, dass die „Gesundheitsbranche“ Wachstumsbranche ist, was jedoch aufgrund der allgemeinen demographischen Entwicklung für ganz Deutschland gilt. Letztendlich war das Wachstum in dieser Branche auch nur Mittelfeld im Land NRW. Die Vollendung des geplanten Clusterprojektes scheiterte laut Aussage der Wirtschaftsförderung Krefeld an den Kooperationspartnern. Zumindest ist aus diesen Bemühungen die Initiative „Krefeld Souverän“ entstanden. "Krefeld Souverän" ist ein Netzwerk von Unternehmen der Seniorenwirtschaft aus den Bereichen Wohnung, Gesundheit, Betreuung und Reisen und trägt dazu bei, Krefeld für Ältere noch lebenswerter zu machen. Entstanden ist dieses Netzwerk aus einem Arbeitskreis heraus. Mittlerweile werden Ideen gemeinsam weiterentwickelt und vermarktet.

Gesundheits-  
wesen Krefeld

Die Wirtschaftsförderung Krefeld hat das Thema Clustering im vergangenen Jahr erneut angefasst. Im Moment werden zukunftsfähige Branchen für Krefeld analysiert und identifiziert werden. Anschließend erfolgen Firmenbefragungen, um Vernetzungen zu erkennen. Ergebnisse liegen im Januar 2007 vor.

Neustart

## **Kreis Viersen**

### **In Arbeit**

Im Kreis Viersen fasst man das Thema Clustering ebenfalls zur Zeit aktiv an. Dazu wurde bei der Hochschule Niederrhein eine Analyse über das vorhandene Clusterpotential in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse der Analyse werden im März 2007 vorliegen.

## **Überregional**

In unmittelbarer Umgebung des IHK-Bezirks gibt es ebenfalls Cluster-Initiativen an denen Teilregionen der Region Mittlerer Niederrhein beteiligt sind. Da aber weder Management noch Koordination in diesem IHK-Bezirk angesiedelt sind, sollen sie nur kurz erwähnt und nicht beurteilt werden.

### **BioRiver:**

Das Gebiet der BioRiver-Initiative umfasst die Regionen Aachen, Bonn, Köln, Düsseldorf und Mittlerer Niederrhein. Hier bilden Firmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen seit ca. drei Jahren ein lebendiges Netzwerk im Bereich der Life Science Branche. Die erfolgreichsten Firmen der Chemie- und Pharmabranche (Bayer Health Care, Henkel, Degussa und 3M) stammen aus der Region. Die Aktion wurde von den betreffenden IHKs initiiert, wird nun von den Unternehmen getragen und von der Wirtschaftsförderung Düsseldorf koordiniert.

Bei Firmenausgründungen ist die Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf erfolgreichste Hochschule. Insgesamt verfügt die Region über drei Technologiezentren für Life Science. Die Stadt Neuss ist mit einem Technologie- und Entwicklungszentrum mit Kompetenz in pharmazeutischer Produktentwicklung mit dabei. Das Zentrum für Gesundheitsforschung will für Firmen, die auf diesem Gebiet entwickeln, produzieren, verkaufen oder Dienstleistungen anbieten, erste Adresse sein. Dazu werden im Health-Care Zentrum gezielt Firmen dieser Branche angesiedelt und gemeinsame Entwicklungsprojekte realisiert. Entsprechende Partner kümmern sich um Synergien.

Aktuellsten Pressemeldungen nach strebt diese Initiative an, ein landesweites Cluster für Biotechnologie zu werden. Drei Global Player (Degussa, Bayer, Henkel) übernehmen die Führung. Zusammen mit ihnen werden Projektteams, denen Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie der Wissenschaft ange-

hören, Themenfelder identifizieren, in denen NRW wettbewerbsfähige Kompetenzen aufzuweisen hat. Das wichtigste Kriterium dabei ist, Themen zu finden, die dem Förderprogramm von Bund und EU als förderungswürdig erscheinen.

([www.bioriver.de](http://www.bioriver.de))

### **Automotive-Rheinland:**

Im Jahre 2003 wurde die Branchenplattform von den Industrie- und Handelskammern im Rheinland (Aachen, Bonn/Rhein-Sieg, Mittlerer Niederrhein, Solingen-Wuppertal-Remscheid, Düsseldorf, Köln) gegründet. Zielsetzung dieser Aktion ist die Schaffung von mehr Transparenz über sich ändernde Rahmenbedingungen sowie die Hilfestellung bei der Lösung aktueller Problemstellungen. Hierzu gehört auch für die große Bedeutung der Automobil-Zuliefer-Branche zu werben und auf das positive Bild dieses Industriezweiges aufmerksam zu machen. Koordination erfolgt durch die IHK Düsseldorf. Mittlerweile sind 490 Firmen angeschlossen. Es werden Veranstaltungen und Workshops organisiert. Zur Optimierung der Zielerreichung wurde kürzlich ein Beirat bestehend aus Unternehmern gegründet. So soll gewährleistet sein, dass die durchgeführten Veranstaltungen passgenau auf die Wünsche der Unternehmer zugeschnitten werden können. Anzahl von Kooperationen oder gemeinsamen F&E-Aktivitäten wurde bis dato nicht nachgehalten. ([www.automotive-rheinland.de](http://www.automotive-rheinland.de))

## Kapitel 4: Fazit

---

- 1) Clustering steckt in der Region bislang eher in den Kinderschuhen; systematisch wird es über einen größeren Zeitraum hinweg bisher nur in Mönchengladbach betrieben.
- 2) Viele Branchenschwerpunkte (etwa Textil, Logistik, Maschinenbau, Ernährungsgewerbe) sind nicht nur für einzelne Städte oder Kreise typisch. Hier bietet sich eine regionale Öffnung an, denn parallel betriebene Cluster etwa im Maschinenbau für Mönchengladbach und Krefeld oder im Ernährungsgewerbe für Neuss und den Kreis Viersen machen keinen Sinn.
- 3) Großräumiges Agieren empfiehlt sich auch vor dem Hintergrund einer stärkeren überregionalen Wahrnehmbarkeit. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund einer neuen Förderpolitik der Landesregierung zu sehen, die u. a. auch die Bildung von Clustern unterstützen möchte. Da wird es im überregionalen Wettbewerb keinen Sinn machen, mit „Mini-Clustern“ erfolgreich konkurrieren zu wollen. Hier müssen die Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und zielgruppenorientiert gebündelt werden. Sämtliche Akteure sollten gemeinsam an dem vom Regionalmarketing definierten Strang ziehen (Dachmarke Niederrhein auch im Regionsmarketing mit Clusterthemen verbinden). Langfristig wird jede Region davon profitieren; trotzdem bleibt Raum für individuelle Aktivitäten.  
  
Im Endeffekt heißt das: die bisher bestehenden Cluster in den Teilregionen sollten auf die gesamte Region ausgeweitet werden. Dabei soll der bisherige Betreuer / Ansprechpartner der einzelnen Wirtschaftsförderungsgesellschaften weiterhin als Manager dieses Clusters fungieren.
- 4) Diese Empfehlung wird zusätzlich gestützt durch die Bedeutung, die den entsprechenden Wirtschaftszweig-Gruppen auch im gesamten IHK-Bezirk zukommt. Die Tabelle zeigt, welche Wirtschaftszweige im IHK-Bezirk die höchsten Anteile (gemessen an den Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) aufweisen. Gleichzeitig zeigt die graue Hinterlegung welche davon zusätzlich eine hohe Lokalisation aufweisen; also auch im NRW-Vergleich überproportional stark vertreten sind.

IHK-Bezirk	Anteil	Lokalisation
<b>85 Gesundheit, Veterinär, Sozialwesen</b>	11,51	0,93
<b>51 Handelsvermittlung und Großhandel</b>	9,27	1,54
<b>74 sonstige Dienstleistungen</b>	9,17	0,94
<b>52 Einzelhandel</b>	7,78	1,00
<b>45 Baugewerbe</b>	5,07	0,98
<b>24 Chemie</b>	4,14	1,85
<b>75 öffentliche Verwaltung</b>	4,13	0,73
<b>29 Maschinenbau</b>	4,12	1,05
<b>27 Metallerzeugung- und bearbeitung</b>	3,41	1,43
<b>63 Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr (Logistik)</b>	3,23	1,26
<b>15 Ernährungsgewerbe</b>	2,85	1,31
<b>80 Erziehung und Unterricht</b>	2,82	0,86
<b>50 KfZ-Gewerbe</b>	2,58	1,09
<b>65 Kreditgewerbe</b>	2,30	0,93

markiert = höchste Anteile **und** hohe Lokalisation

Es zeigt sich deutlich, dass genau die „Themenfelder“, die bereits in den einzelnen Wirtschaftsförderungen gepflegt werden auch für die gesamte IHK-Region bedeutend sind.

Textil- und Bekleidung erscheinen nicht in der Tabelle, da sie innerhalb unserer Region nur geringe Anteile aufweisen; jedoch verfügen sie zusammengekommen über einen der höchsten Lokalisationskoeffizienten.

- 5) So bekommt das Thema allerdings auch eine politische Dimension. Denn die bisherigen Aktivitäten entsprangen dem Wunsch nach kommunaler Wirtschaftsförderung. Eine regionale Öffnung (ggf. auch unter Einbeziehung der Niederländer) wird nicht ohne die entsprechende politische Bereitschaft dazu erfolgen können. Kooperationen zwischen Unternehmern stärken zu wollen, ohne dass politische Akteure dies entsprechend vorleben, scheint paradox. Erschwerend kommt die unterschiedliche Ausgangslage in den Teilregionen des IHK-Bezirk hinzu. Doch wenn Clustering vom Ansatz her primär den unternehmerischen Interessen dienen soll und über deren Erfolg dann die Region wirtschaftlich gestärkt wird, sollte man über diesen regionalen Schatten springen. Mit der Standort Niederrhein GmbH verfügt man zudem bereits über eine entsprechende Plattform, die dazu allerdings gestärkt und mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden müsste. Jedenfalls sollte man sich keineswegs die Chance entgehen lassen von der neuen Förderpolitik der Landesregierung zu profitieren. Auch wenn diese noch nicht konkret ausformuliert ist; viel Zeit bleibt nicht.

- 6) Letztendlich fällt auf, dass die an den Brancheninitiativen beteiligten regionalen Akteure von den Bemühungen des jeweils anderen i.d.R. nichts oder nur wenig wissen. Allein schon unter dem Aspekt des voneinander Lernens ist dies sicherlich nicht von Vorteil. Darüber hinaus sind die regionalen Abgrenzungen der Initiativen recht unterschiedlich und wirken manchmal etwas zufallsbestimmt.
  
- 7) Verglichen mit den in Kapitel 2 erwähnten Positiv-Beispielen für erfolgreiches Clustering wird darüber hinaus vor Ort mit wohl eher geringen Budgets und sehr eingeschränktem personellen Einsatz gearbeitet. Erfolgreiches Clustering hat hingegen seinen Preis. Gerade auch wenn es um die Beantragung von Fördermitteln gehen sollte, dürften Cluster mit größeren und professionelleren Organisationsstrukturen sicherlich im Vorteil sein.

## Anhang

---

Es gibt eigentlich gar keinen Ort namens Silicon Valley. Der Name leitet sich ab vom Silizium (silicon), das als Trägermaterial für Computerchips dient und dem Santa Clara Valley in der Nähe von San Francisco. Begonnen hat die Entwicklung dieser Region mit der Einrichtung eines Forschungs- und Industriegebietes direkt neben der Stanford Universität in einem Vorort von San Francisco im Jahre 1951.

Silicon Valley

Frederick Terman, Professor der Universität, glaubte, dass die großen ungenutzten Flächen Land, die der Universität gehörten, perfekt dafür geeignet seien, Unternehmen und Institutionen dort anzusiedeln. Er rief ein Programm ins Leben, welches Studenten ermutigte in diesem Gebiet zu bleiben, indem es Kapital zur Verfügung stellte. Der größte Erfolg dieses Programms war offensichtlich die Bindung der Studenten William Hewlett und David Packard. Hewlett-Packard wurde zur ersten selbständigen<sup>2</sup> großen High-Tech-Firma der Umgebung.

Das Programm wurde nach und nach erweitert. So entstanden „Industrial Parks“, eine Anzahl kleiner Industriegebäude, die zu sehr geringen Kosten an Technologieunternehmen vermietet wurden. Später ermöglichte es ein weiteres Programm den Vollzeitbeschäftigten der Unternehmen auf Teilzeitbasis an der Universität zu studieren. Bereits Mitte der fünfziger Jahre entwickelte sich die Infrastruktur des Silicon Valley – dank starker Bemühungen Prof. Termans – hervorragend.

Die Erfolgsgeschichte des Silicon Valley hat allerdings nicht nur Sonnenseiten: Wiederholte Male verloren Wissenschaftler die Kontrolle über die von ihnen gegründeten Unternehmen an externe Manager, verließen nach Differenzen die Firma und gründeten erneut ein eigenes Unternehmen.

Nicht alles Gold,  
was glänzt!

Obwohl das Silicon Valley als Motor der globalen High-Tech-Ökonomie und als Erzeuger des Wohlstandes gepriesen wird, ist das Tal auch der Sitz einer der giftigsten Industrien des Landes. Gleich nach der Nuklearindustrie verschmutzt die Produktion von Computerkomponenten sowohl Umwelt als menschliche Körper mit einer Intensität, an die sonst nahezu nichts heranreicht.

---

<sup>2</sup> nicht in direkter Verbindung zur NASA oder der US Navy stehend

Das Valley ist zusätzlich auch ein Ort extremer sozialer Ungleichheit. Es beherbergt mehr Millionäre als jede andere Region der USA, ist aber gleichzeitig das Gebiet mit den größten Rückgängen der Arbeiterlöhne. Tag für Tag werden Häuser für Millionen Dollar ge- und verkauft und dennoch leben in San José – der „Hauptstadt“ des Silicon Valley“ - Tausende von Vollzeitbeschäftigten in Unterkünften für Obdachlose.

## TOP 11

Tausende weltbekannte Technologieunternehmen befinden sich im Silicon Valley. Einige davon sind hier in alphabetischer Reihenfolge beispielhaft aufgelistet:

- Adobe Systems
- Apple Computer
- eBay
- Google
- Hewlett-Packard
- IBM
- Intel
- SAP
- Sony
- Yahoo!
- Xerox

## Literatur

---

**Neely, Andy; Munday, Max**, The Prospects and Pitfalls of Clustering for Innovation and Economic development,  
[www.aimresearch.org/3\\_mrf\\_april05.html](http://www.aimresearch.org/3_mrf_april05.html)

**Grote Westrick; Müller**, Clusterentwicklung - Herausforderung an ein aktuelles Instrument der Wirtschaftsförderung,  
[www.iatge.de](http://www.iatge.de)

**Hüther, Prof. Dr. Michael**, Wachstum ist möglich - auch wir können es schaffen,  
Das Forum "Zukunft Deutschland"

**Hüther, Prof. Dr. Michael**, Internationaler Standortwettbewerb - Chancen für den Strukturwandel vor Ort,  
Vortrag April 2006

**Iking; Noetzel; Pfeifenroth; Rath**, Cluster und Clusterpolitik für Nordrhein-Westfalen,  
ZENIT GmbH, Juli 2006

**Lebek, Markus**, Cluster-/Kompetenzfeldentwicklung in der Ernährungswirtschaft in Neuss "Food City",  
Vortrag am 21.06.2006; Alte Schmiede in Neuss

**Ledune, Pascale**, Die Methode wirkt - Halbzeitbilanz des dortmund-project,  
Pressemitteilung

**Lichtblau; Neligan; Richter**, Erfolgsfaktoren von M+E-Clustern in Deutschland,  
IW-Trends Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung Heft 2/2006

**Maier; Tödtling; Trippel**, Regional- und Stadtökonomik 2,  
Springer Wien New York

**Mockenhaupt; Siemen; Schneider**, Kompetenzprofil der Region Siegen  
Wittgenstein Ople,

**Pfüller**, Interview mit Michael M. Lison: Oft fehlt noch die notwendige Größe,  
Handelsblatt vom 07.06.2006

**Porter, Michael E.**, Clusters and the New Economics of Competition,

**Schanz, H.**, Cluster, Value Chains, oder doch der Holzverkaufsreferent?,  
Institut für Forst- und Umweltpolitik Universität Freiburg

**Stuchtey, Dr. Martin**, Interview: Arbeit in regionalen Wirtschaftsräumen,  
G.I.B.-Info 4/2002

**Weidemann, Dieter**, Innovationspotentiale erkennen und ausschöpfen,  
Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 4 / Februar 2005

Mit Volldampf in die Zukunft,  
Ruhrwirtschaft 6/06

IT-Center Dortmund präsentiert hohe Erfolgsquote,  
Ruhrwirtschaft 5/06

Interview mit Prof. Arnold Weissmann: Einzelkämpfer werden regionale Partner,  
Handelsblatt vom 12.06.2006

Kompetenz rund um Lebensmittel,  
Vortrag: Fachhochschule Niederrhein; Fachbereich Oecotrophologie

[www.dortmund-project.de](http://www.dortmund-project.de)

[www.hannoverimpuls.de](http://www.hannoverimpuls.de)

[www.wolfsburg-ag.com](http://www.wolfsburg-ag.com)

[www.bioriver.de](http://www.bioriver.de)

[www.automotive-rheinland.de](http://www.automotive-rheinland.de)

**Bisher erschienen in der IHK-Schriftenreihe die folgenden Ausgaben:**

Nr. 112/2007	Cluster am Mittleren Niederrhein – Eine Bestandsaufnahme	
Nr. 111/2006	Handbuch zur Durchführung und Gestaltung von Schülerfirmen	
Nr. 110/2006	Standortanalyse Brüggen	
Nr. 109/2006	Demographie und Einzelhandelsentwicklung	
Nr. 108/2006	Potenzial-Entdeckungsreise: Ein Unterrichtskonzept für Berufsorientierung für die 8. Jahrgangsstufe (incl. CD)	10,00 €
Nr. 107/2006	Standortanalyse Grefrath	
Nr. 106/2006	Bevölkerungsprognosen für die Gemeinden des Kreises Viersen	
Nr. 105/2006	Bevölkerungsprognosen für die Gemeinden des Rhein-Kreises Neuss	
Nr. 104/2006	Gewerblicher Mietspiegel für den IHK-Bezirk Mittlerer Niederrhein, 8. Aufl.	10,00 €
Nr. 103/2006	Konjunktur zum Jahresbeginn 2006	
Nr. 102/2005	Konjunkturbericht zum Spätsommer 2005	
Nr. 101/2005	Demographischer Wandel am Niederrhein	
Nr. 100/2005	Standort Kreis Viersen: Wirtschaftsstruktur und Standortqualität	
Nr. 99/2005	Standort Rhein-Kreis Neuss: Wirtschaftsstruktur und Standortqualität	
Nr. 98/2005	Konjunkturbericht zum Jahresbeginn 2005	
Nr. 97/2005	Schule-Wirtschaft – Perspektiven am Mittleren Niederrhein	
Nr. 96/2005	Standort Krefeld: Wirtschaftsstruktur und Standortqualität	
Nr. 95/2005	Standort Mönchengladbach: Wirtschaftsstruktur und Standortqualität	
Nr. 94/2005	Gewerblicher Mietspiegel für den IHK Bezirk Mittlerer Niederrhein, 7. Aufl.	
Nr. 93/2004	Konjunkturbericht zum Spätsommer 2004	
Nr. 92/2004	Standortinitiative RHEIN LINKS. Projektbeschreibungen	
Nr. 91/2004	Region Mittlerer Niederrhein: Produkte und Infrastruktur	
Nr. 90/2004	Region Mittlerer Niederrhein: Erfinder und Erfindungen	
Nr. 89/2004	Region Mittlerer Niederrhein: Kultur und Freizeit	
Nr. 88/2004	Region Mittlerer Niederrhein: Bildung und Ausbildung	
Nr. 87/2004	Region Mittlerer Niederrhein: Wirtschaftsstruktur und Standortqualität	
Nr. 86/2004	Konjunkturbericht zum Jahresbeginn 2004	
Nr. 85/2003	Gewerblicher Mietspiegel für den IHK Bezirk Mittlerer Niederrhein	
Nr. 84/2003	Standortanalyse Korschenbroich	
Nr. 83/2003	Konjunkturbericht zum Spätsommer 2003	
Nr. 82/2003	Konjunkturbericht zum Jahresbeginn 2003	
Nr. 81/2002	Gewerblicher Mietspiegel für den IHK Bezirk Mittlerer Niederrhein	
Nr. 80/2002	Standortanalyse Jüchen	
Nr. 78/2002	Konjunkturbericht zum Spätsommer 2002	
Nr. 76/2002	Konjunkturbericht zum Jahresbeginn 2002	
Nr. 75/2002	Schulen am Mittleren Niederrhein – Fit für den Wettbewerb?	
Nr. 74/2002	Gewerblicher Mietspiegel für den IHK Bezirk Mittlerer Niederrhein, 4. Aufl.	
Nr. 73/2001	Konjunkturbericht zum Spätsommer 2001	
Nr. 72/2001	Rheinbrücke A 44 – Chancen für die Region Mittlerer Niederrhein	
Nr. 71/2001	Standortanalyse Neuss	
Nr. 70/2001	Firmenwanderung 1995 - 1999	
Nr. 69/2001	Geschichte der Stadt Neuss nach 1945	