

Lothar Stein/Martin R. Stuchtey

Strategische Entwicklung von Regionen – Silicon Valley ist überall

Inhaltsverzeichnis

1. Nationen haben als Wachstumsmotoren ausgedient
2. Kompetenzregionen – Festungen im globalen Wettbewerb
3. Das richtige Klima: Standortfaktoren für Kompetenzregionen
 - 3.1 „Vorteile guter Nachbarschaft“
 - 3.2 People Climate
4. Regionalentwicklung – Aber richtig
 - 4.1 Schwächen bisheriger Maßnahmen: Branchenfokus und Governance
 - 4.2 Die Zehn Gebote der Regionalentwicklung
 - 4.3 Wie anfangen: Eine Liste selbstkritischer Fragen

Literaturverzeichnis

Dr. Lothar Stein ist Director bei McKinsey in München. Nach seinem Physikstudium an der Ludwig-Maximilians-Universität in München war er als Produktmanager bei Osram in München tätig, bevor er 1983 zu McKinsey wechselte. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Industriegebieten Elektronik, Telekommunikation, IT und in den Themenbereichen, die in diesen Industrien erfolgskritisch sind, darunter insbesondere im Bereich des Innovations- und Technologiemanagements.

Dr. Martin R. Stuchtey ist Principal bei McKinsey in München. Er studierte Mineralogie in Südafrika und Betriebswirtschaft in Deutschland und England. Seine Promotion legte er zum Thema Regionalökonomie ab. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit bei McKinsey sind die Logistikindustrie und der öffentliche Sektor. Für letzteren Bereich entwickelte er eine Vielzahl von Sektor- und Regionalstrategien.

1. Nationen haben als Wachstumsmotoren ausgedient

Im weltweiten Wettbewerb um Innovation und Wachstum ist die Industrienation Deutschland einem gefährlichen Erosionsprozess ausgesetzt: Nationalstaaten als ökonomisch-soziale Rahmenkonstrukte verlieren im 21. Jahrhundert immer mehr ihren „Competitive Advantage of Nations“, der seit dem beginnenden Industriezeitalter Geltung hatte. In der globalisierten Weltwirtschaft sind nicht mehr Herkunftsländer („Made in Germany“), sondern Marken („Made by BMW“) Güteversprechen und Qualitätssiegel. Dies auch deshalb, weil sich die Industriestaaten im statistischen Mittel immer ähnlicher werden: Mit der Zunahme supranationaler Körperschaften und globaler Kapitalströme werden rechtliche und steuerliche Standortfaktoren wie auch nationale Wachstumsraten zunehmend nivelliert.

Eine saturierte Industrienation wie die Bundesrepublik hat daher kaum noch Chancen, durch gesamtstaatliche Anstrengung im globalen Innovationswettbewerb als Schrittmacher zu fungieren. Zuletzt gelang das mit dem Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit, doch die Umfeldbedingungen haben sich seitdem drastisch geändert – trotz aller Reformbemühungen nimmt uns unser hoch entwickelter Sozialstaat die Beweglichkeit. Das zeigt sich unter anderem in der hohen Staatsquote von 48 Prozent, die Leistungsanreize für Arbeitnehmer wie auch Unternehmer im Keim erstickt – oder auch darin, dass unser Arbeitsmarkt kaum noch auf Wachstumsimpulse reagiert: 1 Prozent BIP-Zuwachs oberhalb der Beschäftigungsschwelle zieht in Deutschland nur 0,6 Prozent Beschäftigungszunahme nach sich.

Und selbst Unternehmen können sich heute nicht mehr als autonome Wachstumsgeneratoren begreifen: Durch die Entflechtung, die Trennung von Nicht-Kerngeschäftsbereichen und die Auslagerung von Wertschöpfungsstufen wird die einzelne Organisation zunehmend zum Teil eines Wertschöpfungs-systems aus interdependenten Akteuren – Zulieferern, Entwicklern, Fertigungspartnern. Kurz: Im Wettbewerb gewinnt heute eher das umfassendere Netzwerk. Für die Unternehmensführung impliziert das in zunehmendem Maße die Herausforderung, Ressourcen und Menschen jenseits der eigenen Organisationsgrenze zu steuern.

Wenn aber Nationalstaaten und Unternehmen an ihren Grenzen angelangt sind, was tritt dann an ihre Stelle? Wie und wo kann unter diesen Bedingungen Wachstum entstehen – und kann es überhaupt entstehen? Unsere These lautet: Der Schlüssel zu mehr Wachstum liegt in der strategischen Entwicklung leistungsstarker Regionen.

2. Kompetenzregionen – Festungen im globalen Wettbewerb

Als Zwischenebene zwischen Einzelunternehmen und Volkswirtschaften bieten regionale Netzwerke ganz eigene Entwicklungsmöglichkeiten – allerdings werden sie in der öffentlichen Wahrnehmung bislang stark unter Wert gehandelt. In der deutschen Reformdebatte wird überwiegend mit nationalen Durchschnitten argumentiert und die vorhandenen regionalen Erfolgsgeschichten geraten dabei allzu leicht in Vergessenheit: Es gibt eine Reihe von Städten, Kreisen oder Ballungsgebieten, deren Beschäftigungsquote und Sozialprodukt seit Jahrzehnten – und selbst heute noch – weitaus schneller wachsen als die bundesdeutschen Vergleichswerte. Gelänge es, eine Vielzahl solcher innovativer Regionen zu schaffen, könnten Deutschland und Europa ihre internationale Wettbewerbsposition langfristig sichern und ausbauen. Wir benötigen also eine Politik, die sich auf die Entwicklung von Kompetenzregionen – auch regionale Cluster genannt – fokussiert.

Eine Kompetenzregion ist eine Zusammenballung von Menschen, Ideen, Ressourcen und Infrastruktur. Zusammen bilden sie ein komplexes Produktivitätsnetzwerk mit dynamischen internen Wechselbeziehungen, das nicht unbedingt mit Verwaltungsgrenzen kongruent sein muss. Die Größe dieses Netzwerks kann von wenigen Häuserblocks (wie in der Londoner Fleet Street, dem einst weltbekannten Pressezentrum) bis hin zur grenzübergreifenden Großregion (wie beim Chemie-Cluster Basel-Rotterdam) reichen; im Schnitt entspricht die Ausdehnung zwischen den beiden am weitesten voneinander entfernten Punkten einer Fahrstrecke von ein bis zwei Stunden. Schon lange vor dem Entstehen der modernen Nationalstaaten haben solche Kompetenzregionen die Wirtschaftsgeschichte geprägt: In der Antike waren es z. B. Alexandria und Karthago, während der industriellen Revolution Lancaster oder das Ruhrgebiet, zu Zeiten des Wirtschaftswunders Baden-Württemberg oder Bayern, im Hightech-Zeitalter Boston und das Silicon Valley. Einige dieser Regionen – wie Barcelona und Amsterdam – haben sich immer wieder neu erfunden und so mehrere Jahrhunderte überlebt.

Die derzeit engagiert geführte Debatte, ob Cluster eher an Bedeutung gewinnen oder verlieren, fällt eindeutig zu Gunsten der Regionen aus – nicht zuletzt auf Grund der jüngsten Entwicklungen:

- Weil Großunternehmen immer kleinere Anteile ihrer Endprodukte oder Dienstleistungen selbst produzieren, sind die Wertschöpfungsketten vielfach fragmentiert und anfällig; die Nähe zu Zulieferern, die „Just-in-Sequence“ anliefern können, aber auch die Nähe zu Kunden wird mehr denn je zur Tugend.
- In einer Welt, in der spezialisiertes Wissen immer wichtiger und die Halbwertszeiten des Wissens immer kürzer werden, bieten eng vernetzte Cluster mit Unternehmen, Forschungs- und Bildungsinstitutionen die idealen Bedingungen für den verzerrungsfreien Austausch und die Weiterentwicklung wettbewerbsrelevanten Wissens.

- Die Lebenszyklen von Unternehmen werden immer kürzer; vor allem in der Gründungsphase sind die Überlebenschancen besonders gering (selbst bei guten VC-Gesellschaften liegt die Erfolgsquote bei 10 bis höchstens 20 Prozent). In einem Cluster kann das angesammelte Wissen qualifizierter Mitarbeiter auch dann erhalten bleiben, wenn ein Unternehmen scheitert, da sich ja andere, erfolgreichere Unternehmen mit ähnlichem Betätigungsfeld in der Nähe befinden.
- Die Nationalstaaten werden durch strukturelle Verkarstungen mehr und mehr daran gehindert, als Innovations- und Impulsträger zu fungieren. Die Folge ist steigender Handlungsdruck – aber auch zunehmender Freiraum – für Regionen.

So haben sich in den letzten Jahren rund um den Globus innovative regionale Cluster gebildet, die sich durch hohe Spezialisierung, dynamisches Wachstum und internationale Wettbewerbsstärke auszeichnen. Unter den dort ansässigen Unternehmen derselben Branche entsteht eine besonders intensive Wettbewerbsdynamik, die das Cluster erfolgreich mit anderen Regionen konkurrieren lässt.

In „off-shore“-Regionen wie Bangalore, Indien, ist um Firmen wie Infosys, Wipro und Motorola ein Software-Cluster mit 1,5 Millionen Arbeitsplätzen (davon ca. 80.000 IT-Professionals) und 200.000 Studierenden entstanden. Die Kaufkraft der Region ist auf das 2,7fache des nationalen Index angestiegen. In Oulu, Finnland, hat sich im Kraftfeld von Nokia Mobile Phones, Nokia Networks und Technopolis Plc ein Telekommunikations- und IT-Cluster entwickelt, der etwa 100.000 Arbeitsplätze hervorbrachte – und dies in einer Stadt mit nur 121.000 Einwohnern. Im so genannten Research Triangle im US-Staat North Carolina bildete sich im Umfeld von IBM, SAS Institute und dem Research Triangle Park ein Cluster für IT und Kommunikationstechnologie mit einer weit unterdurchschnittlichen Arbeitslosenquote. Und „die Mutter“ aller Hightech-Cluster schließlich, das Silicon Valley in Kalifornien, wurde zum Cluster für IT sowie Mess- und Kontrollinstrumente mit so bekannten Namen wie Hewlett-Packard, Intel oder Cisco Systems. Bei einer Kaufkraft von 163 Prozent des nationalen Durchschnitts lebt es sich dort ausgezeichnet: „The Valley“ liegt auch nach dem Ende der New Economy auf Platz 11 von 328 im US-internen Ranking.

Natürlich birgt die Tendenz zum Cluster auch eine Gefahr: nämlich die, vor dem Hintergrund immer kürzerer Industriezyklen in die Monokulturfrage zu tappen – so wie z. B. das auf Kohle und Stahl fixierte Ruhrgebiet in den 70er Jahren, Bitterfeld nach der Wiedervereinigung oder Detroit heute. Dieses Risiko kann allerdings durch aktive Forschungs- und Entwicklungstätigkeit sowie eine sinnvolle Portfoliobreite gemindert werden. So ist auch das Silicon Valley schon durch verschiedene Wachstumszyklen gegangen, konnte sich aber auf Grund genügender Breite immer wieder neu erfinden und beruht heute nur noch zu geringen Teilen auf der ursprünglich prägenden Halbleiterindustrie: Da dort inzwischen der Trend hin zur Konsolidierung und Integration geht, rüstet sich das Valley derzeit für die nächste Technologiewelle: die Verschmelzung von