ClusterAgentur
BADEN-WÜRTTEMBERG

GEMEINSAM ERFOLGREICH – Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren

Open Innovation als Cluster-Initiative fördern

Wie innoEFF als Vernetzer und Moderator für nachhaltige Technologieentwicklungen agiert

Inhalt

Branchenspezifische Herausforderungen und die Rolle einer Cluster-Initiative 3

Industriezweige mit einem hohen Spezialisierungsgrad erfordern komplexe Innovationsprozesse..... 4

Organisches Wachstum und Bindeglied eines regionalen Leuchtturmprojekts..... 6

Synergien erzeugen und Innovationen fördern durch proaktives Technology Scouting und Matching..... 8

Think Tanks – Innovationsforen als Arbeitsebene in Cluster-Initiativen..... 10

„On the Spot“ – Technologien im Einsatz kennenlernen..... 12

Alleinstellungsmerkmale noch gezielter ausarbeiten..... 13

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.

Branchenspezifische Herausforderungen und die Rolle einer Cluster-Initiative

Das gezielte Vernetzen von Unternehmen und Forschungseinrichtungen speziell im Bereich des Technologie- und Wissenstransfers gehört zu den zentralen Aufgaben eines Clustermanagements. Ob bei der Entwicklung neuer innovativer Technologien, der Überführung dieser in marktfähige Produkte oder bei der Suche nach Anwendern – ein Engagement in einer Cluster-Initiative ist mit dem Ziel verbunden, diverse Formen unternehmerischer Wertschöpfung aus kollaborativen Projekten und der Vernetzung innerhalb einer Branche oder eines Technologiefeldes zu generieren. Ein Aspekt ist hierbei die Förderung von Open Innovation. Doch wie erzeugt man Synergien: zum einen technologie- und innovationsorientiert innerhalb einer Cluster-Initiative und zum anderen marktorientiert aus einer Cluster-Initiative heraus? Welche Rahmenbedingungen müssen für die erfolgreiche Positionierung eines Clustermanagements als Vernetzer im regionalen Innovationsprozess geschaffen werden? Und welche Services bieten den größten Mehrwert für verschiedene Bedarfe der Vernetzung und des Transfers? Eine Cluster-Initiative, die Antworten auf diese Fragen bietet, indem sie das Scouting und Matching auf Ebene der Technologieentwicklung und -vermarktung ihrer Mitglieder sehr erfolgreich gestaltet, ist das Innovations- und Effizienzcluster „innoEFF“ der Klimapartner Oberrhein.



Abbildung 1: innoEFF on the spot: Unternehmensbesuch – Umsetzung eines New Work Konzeptes mit Fokus auf Energieeffizienzthemen

Industriezweige mit einem hohen Spezialisierungsgrad erfordern komplexe Innovationsprozesse

Der Klimawandel stellt unsere Gesellschaft, aber auch die Wirtschaft vor große Herausforderungen und verlangt ein Umdenken beim Energieverbrauch. Auch die Bundesregierung hat sich hohe Ziele gesetzt und will den Treibhausgasausstoß in Deutschland bis 2050 um 80 bis 95 % im Vergleich zum Jahr 1990 reduzieren und mindestens 60 % des Energieverbrauchs durch erneuerbare Energien decken[1]. Eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Energiewende und im Kontext des Klimaschutzes ist die Reduktion des Verbrauchs fossiler Brennstoffe und die vermehrte Nutzung regenerativer Energien. Neben den Bereichen Verkehr und Gebäude hat insbesondere das produzierende Gewerbe einen großen Anteil von 28 % am deutschen Endenergieverbrauch[2], wobei in diesem Kontext wiederum 75 % auf Wärme- und Kälteanwendungen in der Industrie entfallen[3]. Neben dem Faktor Klimawandel sind knappe Ressourcen und langfristig steigende Energiekosten weitere Ursachen für den Bedarf nach einer Steigerung der Energieeffizienz und -flexibilität in Unternehmen. Zentraler technologischer Lösungsansatz hierfür sind im Bereich der Umwelttechnik die Klimaschutz- und Effizienztechnologien.



Abbildung 2: innoEFF on the spot: Teststand für Erdgasqualitätsanalyse

Eine starke Agglomeration von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die sich auf innovative technologische Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz innerhalb, aber auch außerhalb der Industrie fokussieren, findet sich in der Oberrheinregion um Freiburg im Breisgau. Einen Beitrag zum innovationsfreundlichen Umfeld in dieser Region leistet das Innovations- und Effizienz-

1 Bogdanov & Sauer, 2018
2 Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen, 2017
3 Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen, 2013

cluster „innoEFF“. In der Cluster-Initiative sind rund 40 Mitgliedsunternehmen organisiert. Der teils hochinnovative Charakter dieser Unternehmen bildet auch die Besonderheit in der Region: einerseits werden Spitzentechnologien entwickelt, andererseits stehen die häufig jungen und kleineren Unternehmen vor der Herausforderung, passende Partner sowie einen Produktions- und Anwendermarkt zu finden. Für diese Technologieanbieter, aber auch die Akteure, die auf der Suche nach passenden hochinnovativen Klimaschutz- und Effizienztechnologien sind, tritt der Nutzen des innoEFF in den Fokus. Denn die Cluster-Initiative hat sich ausdrücklich zum Ziel gesetzt, die Umwelttechnikunternehmen in der Region bei der Überführung von neuen Technologien und Ansätzen im Bereich der Effizienztechnologien in marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen. Außerdem agiert das Clustermanagement auch als verknüpfende Schnittstelle zwischen Technologieanbietern und Anwendern und treibt die branchenübergreifende Vermarktung und Umsetzung von nachhaltigen Energiekonzepten in Industrie und Gewerbe voran.

Organisches Wachstum und Bindeglied eines regionalen Leuchtturmprojekts

Der Grundstein für den Erfolg des innoEFF liegt zunächst in den Rahmenbedingungen seiner Entstehung und seiner Rolle als Moderator regionaler Innovations- und Entwicklungsprozesse. Die Cluster-Initiative wurde 2016 von den Klimapartnern Oberrhein ins Leben gerufen. Die Klimapartner Oberrhein sind ein gemeinnütziger Zusammenschluss aus zahlreichen Städten, Gemeinden, (kommunalen) Unternehmen und weiteren relevanten Akteuren für den Klimaschutz in der Region. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des innoEFF ist somit auch, dass die

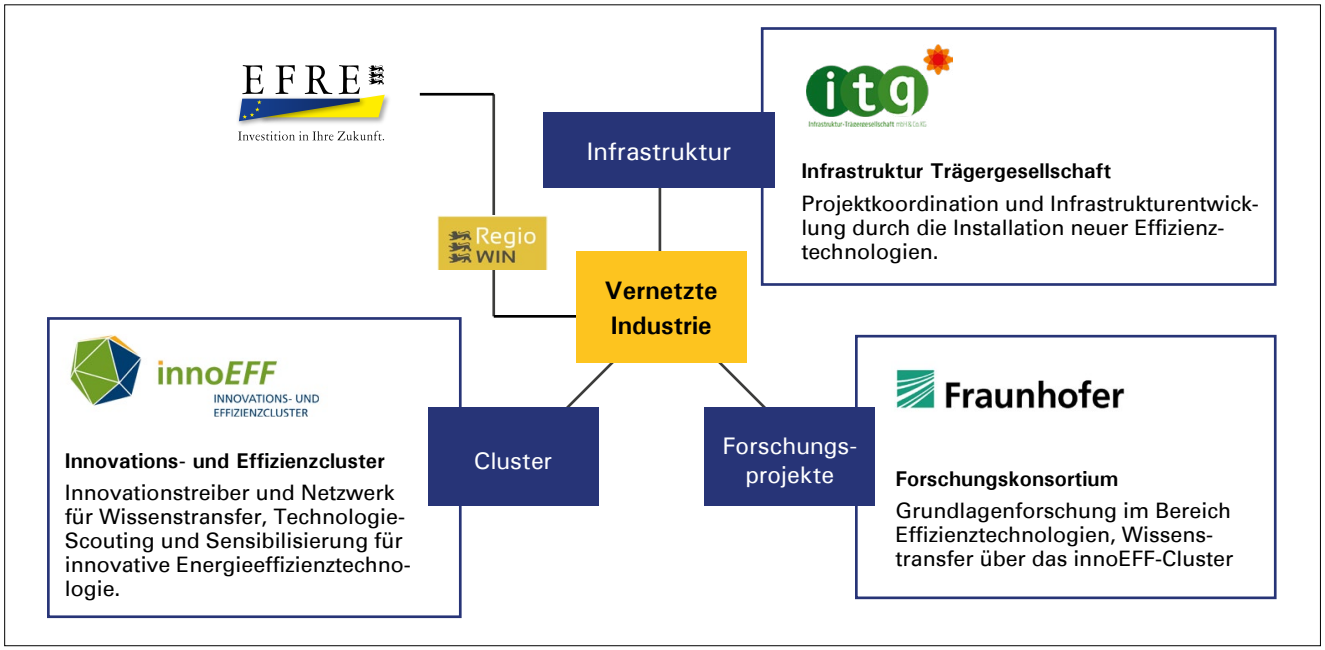


Abbildung 3: Aufbau des RegioWIN-Projektes „Vernetzte Industrie"

Cluster-Initiative organisch aus einem bestehenden und bekannten Netzwerk heraus gewachsen ist. Darüber hinaus wurde die Cluster-Initiative von Anfang an als Bindeglied für Unternehmen in das RegioWIN-Projekt „Vernetzte Industrie“ eingebettet und nach den Regeln der EFRE-Förderung „Cluster- und Innovationsplattformen“ vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert. Mit dem regionalen Leuchtturmprojekt „Vernetzte Industrie“ sollen Energieeinsparpotenziale des produzierenden Gewerbes identifiziert und innovative vernetzte Effizienztechnologien in die Anwendung gebracht werden. Das Vorhaben beinhaltet somit als Hauptsäule die Umsetzung einer Reihe von investiven Maßnahmen im Bereich der Industrieinfrastruktur, wobei dem Projekt rund vier Millionen Euro an Investitionsmitteln zur Verfügung stehen. Zudem werden im Rahmen des Projekts verschiedene Forschungsvorhaben im Bereich der Effizienztechnologien durchgeführt.

Mit dem erfolgreichen RegioWIN-Antrag wurde das innoEFF als Eckpfeiler dieses Leuchtturmprojekts installiert und konnte somit von Beginn an als relevanter Akteur des Umwelttechnikclusters in einem größeren regionalen Kontext in Erscheinung treten. Die Möglichkeit, innovative Technologien von Unternehmen über das Leuchtturmprojekt in die Umsetzung und Anwendung zu bringen, ist ein bemerkenswertes Alleinstellungsmerkmal des innoEFF.

Die Herausforderung einer neuen Cluster-Initiative, Sichtbarkeit und Anreize sowie nicht zuletzt eine erste Finanzierung als Existenzgrundlage für das Netzwerk zu schaffen, wurde im Fall von innoEFF über eine gezielte strategische Antragsstellung und Einbettung im Rahmen eines größeren regionalen Entwicklungsprozesses gelöst. Die Positionierung einer Cluster-Initiative als Bindeglied eines Projekts, das Technologieanbieter eines Clusters, potenzielle Anwender und Forschungseinrichtungen aus einem Technologiefeld vernetzt, bietet die idealen Grundvoraussetzungen für den Technologie- und Wissenstransfer und offene Innovationsprozesse.

Synergien erzeugen und Innovationen fördern durch proaktives Technology Scouting und Matching

Die Triebfeder des Vernetzungserfolgs von innoEFF ist jedoch nicht allein in der Ansiedlung im RegioWIN-Projekt zu finden, sondern auch in gezielten Aktivitäten und Services des Netzwerks. Hierdurch wird die Cluster-Initiative auch außerhalb des RegioWIN-Prozesses für Clusterakteure sowie weitere Unternehmen und Forschungsinstitute interessant. Zu diesem Portfolio gehört zum Beispiel ein aktives Technology Scouting und Matching zwischen den Mitgliedern als Instrument des Technologietransfers. Im Kontext von Cluster-Initiativen meint das Technology Scouting als Maßnahme die Vermittlung gemeinsamer Entwicklungsvorhaben zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen auf Basis von ermittelten Technologie- und Kooperationsbedarfen. Häufig geht es dabei konkret um die Herstellung passgenauer Kontakte zwischen Akteuren mit synergetischen Kompetenzen, folglich Matchings. Dadurch fördert die Cluster-Initiative mit ihren Services verstärkt offene Innovationsprozesse (Open Innovation), also die Entwicklung von Technologielösungen unter Einbindung von Akteuren außerhalb des eigenen Unternehmens. Hierbei können Kooperationen vertikal entlang der Wertschöpfungskette zwischen Unternehmen, Anwendern und Lieferanten, oder aber horizontal innerhalb einer Branche mit Wettbewerbern zustande kommen. Darüber hinaus sind auch diagonale Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Akteuren aus anderen Branchen und Technologiefeldern mögliche Treiber offener Innovationen.

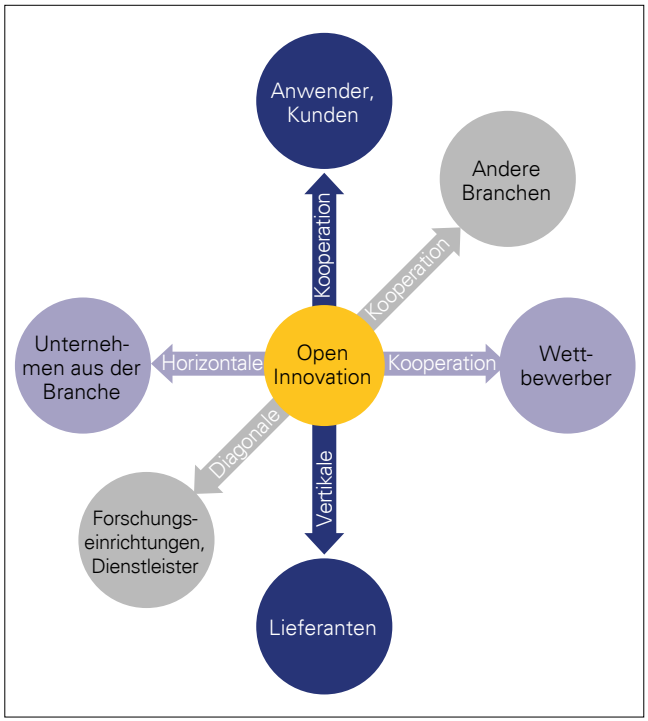


Abbildung 4: Formen der Kooperation im Open-Innovation-Prozess

Als Best Practice für eines dieser Technology Scoutings und Matchings hat das innoEFF beispielsweise auf Basis der eigenen Netzwerkkenntnis im Bereich der Effizienztechnologien den Kontakt zwischen zwei Spin-offs eines Forschungsinstituts hergestellt, die ein ähnliches System entwickeln und vertreiben wollten. Während eines der beiden Spin-offs auf Software spezialisiert war, fehlten ihm Kompetenzen und ergänzende Produkte im Hardwarebereich und andersherum. Im Ergebnis des durch innoEFF initiierten Matching-Prozesses werden nun beide Unternehmen in Kooperation ein Produkt auf den Markt bringen und es gemeinsam vertreiben. Beim Angebot solcher Scouting- und Matching-Services geht innoEFF nicht nur bedarfsorientiert vor, sondern analysiert proaktiv Innovationspotenziale und Bedarfe nach technologischen Problemlösungen und Weiterentwicklungen, die im Idealfall in der Identifikation technologischer Synergien zwischen ihren Mitgliedern münden. Bisher hat die Cluster-Initiative etwa zehn solcher Matchings initiiert. Bei Zustandekommen eines Kooperationsvorhabens unterstützt innoEFF seine Mitglieder darüber hinaus mit einem Set von Services: von der Suche nach und der Beantragung von Fördermitteln über die Konsortienbildung und Begleitung des kollaborativen Entwicklungsprozesses bis hin zum Scouting, das von potenziellen Anwendern bis zu konkreten Vermarktungsmöglichkeiten reicht.

Eine große Chance für Cluster-Initiativen ist der gute Überblick, den sie über die Akteure einer Branche oder eines Technologiefeldes in ihrer Region haben. Das gilt es zu nutzen. Es reicht nicht, darauf zu warten, bis Unternehmen an einen herantreten. Man muss aktiv auf sie zugehen, Bedarfe ermitteln und passende Verknüpfungen suchen. Letztlich kann eine Cluster-Initiative dadurch die Innovations- oder Problemlösungsprozesse moderieren. – Dr. Fabian Burggraf

Think Tanks – Innovationsforen als Arbeitsebene in Cluster-Initiativen

Regelmäßig kommen regionale Unternehmen oder Forschungseinrichtungen mit Impulsen und konkreten Problem- und Fragestellungen zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf das innoEFF zu. Dabei betreffen diese Problem- und Fragestellungen meist konkrete Technologiebedarfe und -herausforderungen in den einzelnen Unternehmen. Für solche Anfragen wurde das Format der Innovationsforen als moderierter Think-Tank entwickelt. Bei einem Innovationsforum unterstützt die Cluster-Initiative das Unternehmen bei der Lösung seiner Fragestellung durch die Bildung kleinerer Arbeitsgruppen zu einem speziellen Thema. Die Arbeitsgruppen setzen sich aus Technologieanbietern, -herstellern und Forschungseinrichtungen zusammen, die Expertise auf diesem konkreten Feld besitzen. Die Cluster-Initiative übernimmt dabei zunächst die Aufgaben des Partner-Scoutings und der Kontaktherstellung. So gebildete Konsortien erarbeiten daraufhin unter Moderation von innoEFF Konzepte zur Lösung technologischer Fragestellungen. In einem konkreten Fall hat beispielsweise ein Partner eine intelligente Elektrotechnikeinheit entwickelt; allerdings stand kein geeignetes Messverfahren zur Verfügung, um die Effizienz dieser Technologie zu messen. In einem Innovationsforum wurden daraufhin gemeinsam mit einer Forschungseinrichtung und dem Clustermanagement Bedarfe analysiert, Ideen ausgearbeitet und vom Unternehmen ein Forschungsauftrag zur Entwicklung eines passenden Messverfahrens vergeben. Im Ergebnis laufen zum jetzigen Zeitpunkt eine Patentanmeldung und eine wissenschaftliche Veröffentlichung. In einem weiteren Beispiel wollte ein Unternehmen seinen Fuhrpark auf Elektrofahrzeuge umstellen; für den Anschluss der E-Ladestationen konnte das Unternehmen jedoch keine gesonderte Transformatorenstation bauen. Im Innovationsforum wurde daraufhin unter Begleitung und Moderation des innoEFF über ein halbes Jahr mit mehreren Akteuren unterschiedlicher Kompetenzfelder ein Konzept ausgearbeitet, wie die E-Ladestationen ohne eine entsprechende Transformatorenstation realisierbar sind. Das erfolgreiche Instrument der Innovationsforen zeichnet sich somit durch seine Leistungsfähigkeit und Dynamik auf der Ebene kleiner heterogener Expertengruppen aus, die sich auf eine definierte Zielinnovation fokussieren und diese unter Moderation des Clustermanagements erarbeiten.

Ein Merkmal der Vernetzungsaktivitäten des innoEFF ist es auch, dass die naturgemäß begrenzten Ressourcen des Clustermanagements weniger auf größere Veranstaltungsformate für die Mitglieder verwendet werden, wie man sie bei vielen Cluster-Initiativen häufiger als Instrument der Vernetzung beobachten kann. Stattdessen werden vornehmlich Arbeitskreise mit einzelnen Partnern im Kontext konkreter technologischer Fragestellungen initiiert oder Bedarfe von Mitgliedsunternehmen durch direk-

te Ansprache ermittelt und bearbeitet. Nach Ansicht und Erfahrung des Clustermanagements ist der gewonnene Mehrwert aus Informations- und Networking-Veranstaltungen im Verhältnis zum Aufwand häufig zu gering. Aus diesem Grund hat das innoEFF die Anzahl von größeren Veranstaltungen zugunsten anderer kollaborativer Formate wie des Innovationsforums für den Technologie- und Wissenstransfer reduziert.



Abbildung 5: Forum für Innovation und Effizienz: Kleine Messeschau

„On the Spot“ – Technologien im Einsatz kennenlernen

Ein erfolgreiches Veranstaltungsformat, dass das innoEFF anstelle von größeren Events initiiert, ist die Serie „On the Spot“. In diesem Format organisiert das Clustermanagement Fachexkursionen für interessierte Mitglieder zu Unternehmen in der Region, in denen eine neue Effizienztechnologie von einem der Technologieanbieter des innoEFF zum Einsatz kommt. Somit können die Mitglieder vor Ort die Technologien im Einsatz erleben und kennenlernen, mit Experten sowie Entwicklern darüber diskutieren und Know-how austauschen. In diesem Format spiegelt sich ebenfalls die Ausrichtung der Cluster-Initiative wider, die konkrete Vermittlung von Wissen im Bereich Klimaschutz- und Effizienztechnologien anhand praktischer Anwendungen zu fördern. Für die Mitglieder bietet eine solche Veranstaltung neben der Vernetzung außerdem einen signifikanten Mehrwert und Möglichkeiten der Ideengenerierung sowie des Technologietransfers; sie unterstreicht so den Anreiz für das Engagement in einer Cluster-Initiative.



Abbildung 6: innoEFF Messeauftritt auf der i+e 2019 als Mitaussteller in der DIGITAL INNOVATION AREA

Alleinstellungsmerkmale noch gezielter ausarbeiten

Ein Alleinstellungsmerkmal spielt nicht nur bei der Positionierung eines Produkts eine relevante Rolle, sondern auch bei einer Dienstleistung – im Falle einer Cluster-Initiative bei den angebotenen Services. Diese müssen nicht nur zielgenau auf die Bedarfe der Mitglieder zugeschnitten, sondern möglichst auch Alleinstellungsmerkmal auf dem Dienstleistungsmarkt einer Branche oder eines Technologiefeldes sein. Für nutzenbringende Services und einzigartige Vorteile im Rahmen eines Engagements in einer Cluster-Initiative sind die Akteure auch bereit zu investieren. Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass die CLIP-Förderung des Clustermanagements des innoEFF Ende 2019 ausläuft, hat sich das Clustermanagement bereits im Frühjahr 2018 an die ClusterAgentur Baden-Württemberg gewandt. Im Rahmen der Dienstleistung der ClusterAgentur Baden-Württemberg wurde das Service-Portfolio der Cluster-Initiative analysiert. Deshalb wurden Entwicklungsoptionen und Handlungsbedarfe erarbeitet, die eine noch höhere finanzielle Wertigkeit der Services im Bereich der Vernetzung, des Scoutings und des Matchings hervorheben und damit die Attraktivität einer Mitgliedschaft langfristig unterstreichen. Im Ergebnis sollen die meistgenutzten und aufwandsintensivsten Services angemessen bepreist und der Mitgliedsbeitrag in der Höhe aufrechterhalten werden. Die Zielsetzung ist, dass sich innoEFF nach Auslaufen der Förderung durch Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und einen gezielten Mix aus kostenpflichtigen und kostenlosen Services selbst tragen kann. Basis hierfür bildet die konsequente Stärkung und Vermarktung der Alleinstellungsmerkmale von innoEFF als Vermittler, Berater und Moderator auf der Arbeitsebene sowie als Bindeglied technologischer Innovationsprozesse.

Kontakt
innoEFF
Innovations- und Effizienzcluster
c/o Klimapartner Oberrhein
Hanferstr. 6
79108 Freiburg im Breisgau
Tel.: +49 761 151098-22
E-Mail: fabian.delong@klimaschutz-oberrhein.de
www.innoeff.de

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

Impressum

Herausgeber
Cluster Agentur Baden-Württemberg im Auftrag vom
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Marienstraße 23, 70178 Stuttgart
Tel.: +49 711 658355-15
www.clusteragentur-bw.de

Autoren
Silvia Palka
Paul Möhlmann

Gestaltung
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Bildnachweise
Umschlag: © alexaldo/iStock; Seite 2: LKZ Prien; Seite 5, 7, 8 und 11:
LCS e.V.

Stand
November 2019

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

