

## **Leitfaden zur Einrichtung eines regionalen Kompetenzzentrums am Beispiel von „Witranet“, Wissenschafts- und Technologievermittlung**

### **Einführung**

Regionale Kompetenz- und Innovationszentren gewinnen als Standortfaktor im globalen Wettbewerb zunehmend an Bedeutung. Unternehmen und Dienstleister werden zukünftig noch sehr viel mehr auf betriebliche Kooperationen und die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten angewiesen sein, um weltweit konkurrenzfähig zu bleiben.

Für die Zukunft muss das vorhandene innovative Potential einer Region möglichst optimal genutzt und vernetzt werden. Kurze Wege, informell organisierte Wissens- und Kommunikationsstrukturen, Flexibilität, die Fähigkeit zum internen Know-how-Transfer sowie die Integration des vorliegenden Wissens gewinnen an Bedeutung und stehen als Schlagworte hinter dem Konzept der regionalen Kompetenz- und Innovationszentren.

Die vorliegende Broschüre dient als Leitfaden und soll beim Aufbau eines regionalen Kompetenznetzwerks Hilfestellung bieten.

Nach einer allgemeinen Darstellung der Vorgehensweise bei der Einrichtung regionaler Kompetenz- und Innovationszentren werden am Beispiel von „Witranet“ die Spezifika eines Kompetenzzentrums für die Wissenschafts- und Technologievermittlung erläutert.

### **1. Ziele**

Regionale Kompetenz- und Innovationszentren konzentrieren sich auf die optimale Nutzung und Vernetzung überbetrieblicher Kooperationen sowie die Optimierung der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Kompetenzzentren sind Cluster der ersten Entwicklungsstufe und bilden damit die Grundlage für Cluster-Bildung.

Innerhalb von Kompetenzzentren werden Konkurrenten zu potenziellen Kooperationspartner. Kompetenzzentren dienen als Katalysator für Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette ebenso wie (im vorwettbewerblichen Bereich) auf einer Stufe der Wertschöpfungskette. Sie fördern damit die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Sie strukturieren die Organisation des Dialogs.

Kompetenzzentren sind somit inkorporierte Unternehmensnetzwerke und Netzwerke zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen/ Forschungsinstituten. Sie umfassen bestimmte Produktbereiche oder Branchen und können sich auf alle

Unternehmensfunktionen (Forschung und Entwicklung, Produktion, Vermarktung) beziehen. Sie sind zudem nicht nur technologieorientiert, sondern können auch den gewerblichen Bereich umfassen.

Die Ziele von Kompetenzzentren können wie folgt beschrieben werden:

- Vereinigung von Firmen mit besonderen Kenntnissen in bestimmten Technologiefeldern und Branchen.
- Angebot der fachlichen Kompetenz als Dienstleistung.
- Einbindung der Beteiligten in das regionale Netzwerk, besonders auch in wissenschaftlich-technologischer Hinsicht.
- Vermittlung von Kontakten und Initiierung innovativer, richtungsweisender Projekte.
- Informationstransfer zwischen Wissenschaft, Lehre und Praxis.
- Angebot von Vorzugskonditionen an Mitglieder, Gesellschafter oder beteiligte Firmen.
- Akquisitionsleistungen für alle Beteiligten.
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit (Verwendung eines einheitlichen Logos).
- Verkürzung von Innovationszyklen.
- Erhaltung und Steigerung der Standortattraktivität.
- Anregung und Unterstützung von Kooperationen.
- Schaffung neuer, moderner und attraktiver Arbeitsplätze.
- Erhalt und Steigerung des regionalen Know-how.

Ein anhaltender Erfolg von Industrieunternehmen innerhalb einer Region ist ganz entscheidend mit der engen Verzahnung von Produktion, produktionsorientierten Dienstleistungen und wissenschaftlichen Einrichtungen verbunden. Diese enge Vernetzung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Cluster-Bildung. Kurze Wege, informell organisierte Wissens- und Kommunikationsstrukturen, Flexibilität, die Fähigkeit zum internen Know-how-Transfer sowie die Integration des vorliegenden Wissens gewinnen an Bedeutung. Dabei ist die externe Beschaffung solcher Fähigkeiten vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen aufwendig und schwierig. Es kommt entscheidend darauf an, innovative Netzwerke aus Dienstleistungsunternehmen, Produktionsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zu initiieren und zu fördern, um sowohl die spezifischen Vorteile zum Tragen zu bringen als auch reibungslose Informationsprozesse zu gewährleisten. Ein weiterer Aspekt, der für die Intensivierung von Kooperationen spricht, ist die Förderung von Innovationen.

Der wachsende Innovationsdruck in den Produktionsunternehmen mit immer kürzeren Produktzyklen ist deutlich spürbar. Hemmnisse bei der Diffusion von Innovationen ergeben sich häufig durch mangelnde Informationen über deren Einsetzbarkeit in den Unternehmen und durch die fehlende Transparenz neuer Technikkonzepte. Eine Intensivierung und Verstärkung der Kooperation zwischen Unternehmen, Forschung und regionaler Akteure in Form von regionalen Netzwerken kann hierzu einen Beitrag leisten.

Selbstverständlich sind solche Vernetzungen durch ein Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb gekennzeichnet. Die beteiligten Akteure müssen ihr unternehmerisches Denken und Handeln auf die Kooperation mit vermeintlichen Konkurrenten einstellen. Deshalb benötigen Kooperationen einen Initiator und

Moderator, der in der Lage ist, die relevanten Akteure vor Ort zusammenzubringen, daraus Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Vor allem kleinere Unternehmen in innovativen Branchen erkennen immer mehr die Chancen, die sich durch Kooperationen und Unternehmensnetzwerke ergeben.

Beim Aufbau eines Kompetenzzentrums empfiehlt es sich, über eine regionale Einrichtung, wie zum Beispiel eine regionale Wirtschaftsförderung, wenn möglich finanzielle, aber vor allem beratende und koordinierende Hilfestellungen zu bieten. Diese Hilfe kann sich auf die Durchführung einer Vereinsgründung bis hin zur Beratung eines designierten „Kümmers“ oder Geschäftsführers beziehen. Des Weiteren auf konkrete Schritte zur Initiierung von (Forschungs-, Kooperations-, Förder-) Projekten unter Beteiligung des Partnernetzwerkes. In dieser Phase zeigt sich, dass insbesondere der in wesentlichen Teilen „virtuelle“ Charakter eines Kompetenzzentrums anfänglich nur wenig nachvollzogen und oftmals zu unscharf von immobilienbasierten Konzepten wie Technologie- oder Gründerzentren abgegrenzt werden kann. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung eines Kompetenzzentrums bleibt die (regionale) Bündelung bislang weitestgehend unkoordinierter Kräfte in technologisch sensiblen Bereichen – und dies setzt neben fachlichen auch immense soziale Kompetenzen voraus.

Als zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Kompetenzzentrums gilt die Einsetzung eines „Kümmers“, also einer Person, die sich um den Aufbau und die Weiterentwicklung des Netzwerkes kümmert.

Als Aufgaben des „Kümmers“ können folgende Arbeitsschritte konkretisiert werden:

1. Initiierung (Ermittlung und Ansprache von Interessenten) und Konkretisierung der Erwartungen im „Gründungskreis“. Konkretisierung (im Interessentenkreis) verfügbarer und noch „fehlender“ Kompetenzen, Verfahren, Produkte bzw. Dienstleistungen.
2. Ggf. Fokussierung vorrangiger Fragestellungen.
3. Definition geeigneter Kommunikationsstrukturen inklusive Mechanismen der kontinuierlichen Verbesserung.
4. Entscheidung über das Geschäftsmodell (Verein, GmbH...).
5. Entscheidung über Form und Höhe der Finanzierung.
6. Entscheidung über die „Kooperationstiefe“ (vertikal oder horizontal) in Abhängigkeit von der Bereitschaft der Netzwerkpartner.
7. Definition und Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten.
8. Gründung einer juristischen Person (inkl. Bestimmung von Vereinsvorständen etc.).
9. Einrichtung einer Geschäftsstelle, Start der Arbeit des „Kümmers“. Umsetzung der Kommunikationsstrukturen, „Leben“ des Netzwerkes.

Als häufigste Probleme zeigen sich:

1. Konstant abwartende Haltung bzw. unzureichendes Engagement einzelner Partner.
2. Uneinigkeit über Höhe und/oder Verteilung von Anbahnungskosten.
3. Unzureichende Finanzausstattung.
4. Koordinations- und Abstimmungsprobleme (Vereinbarungskosten).
5. Einseitiger Know-how-Abfluss.
6. Hohe Partnerfluktuation, verhindert stabile Kommunikationsstrukturen.
7. Probleme bei Zielformulierung und Strategiebildung (heterogene Interessen ohne ausreichende Moderation).

8. Unzureichende (soziale und/oder fachliche) Qualifikation des „Kümmerers“.
9. Änderungswiderstände.

Eine veränderte Interaktion und Kooperation der beteiligten Partner muss bei diesen in allen Schritten des Produktentwicklungs-, Vertriebs- und Serviceprozesses berücksichtigt werden. Nur durch die prozessorientierte Betrachtung der Problemstellung werden die beteiligten Partner und Firmen in die Lage versetzt, das vorhandene Potenzial voll auszuschöpfen. Neben der Information und Beratung über mögliche Problemlösungen, wird über Kompetenznetze der Zugang zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen ermöglicht.

Da die Unternehmen jedoch nicht nur im technischen Bereich unter starken Wettbewerbsdruck stehen, können auch die Entwicklungen von Personalstrategien und die Qualifizierung der Mitarbeiter und Kunden im Zentrum stehen. Das Kompetenznetz sollte hier Hilfestellung bei der Bestimmung/Konkretisierung der zukünftigen Personalentwicklung bzw. des zukünftigen Anforderungs- und Ausbildungsniveaus eines Unternehmens geben. Um die Mitarbeiter und Kunden auf die Herausforderungen und zukünftigen Entwicklungen vorzubereiten, kann das Kompetenznetz problemorientierte Fortbildungen anbieten. In einer zweiten Stufe kann ein eigenes Dienstleistungsangebot definiert und am Markt angeboten werden.

Um die Anschaulichkeit des Kompetenznetzes zu fördern, kann ein Konzept für den Aufbau eines Demozentrums erarbeitet werden. Das angestrebte Ziel hierbei wäre, neben der PR-Arbeit für die beteiligten Akteure eine Plattform zu bilden, auf der sich die beteiligten Unternehmen, Investoren und weitere Partner präsentieren können.

## **2. Aufbau**

Der Aufbau eines regionalen Netzwerks reicht von der Unternehmensanalyse über die Auswahl der richtigen Partner bis hin zu vertrauensschaffenden Maßnahmen. Im Rahmen der Unternehmensanalyse wird auf die Kernkompetenzen und die Schnittstellen zu den Partnern näher eingegangen. Die Wahl der richtigen Partner hat großen Einfluss auf den Erfolg des gesamten Netzwerks. Um Aufträge im Netzwerk effizient bearbeiten zu können, ist es notwendig, dass die Partner einander vertrauen. Dazu zählen beispielsweise Qualitätsanforderungen, die vom Partner zu erfüllen sind.

Nach einer regionalen Bestandsaufnahme, welche Unternehmen und Einrichtungen einem Netzwerk zugeordnet werden können, sollten die einzelnen Unternehmen und Einrichtungen eine interne Analyse durchführen. Diese sog. Unternehmensanalyse stellt einen wichtigen Teil des Aufbaus eines regionalen Netzwerks dar.

Zum Ablauf der Unternehmensanalyse können folgende Tätigkeiten empfohlen werden:

- Kernkompetenzen analysieren.
- Schnittstellenanalyse durchführen.
- Aufgaben auflisten.
- Kooperationen anführen.
- Machbarkeitsprüfung.

### Dadurch sollten sich folgende Effekte ergeben:

- Erkennen der eigenen Stärken, auf die neue Strategien aufbauen können.
- Erkennen der eigenen Schwächen, die im Rahmen einer neuen Strategie zu vermeiden sind.
- Erkennen der Synergiepotentiale, die mit neuen Strategien auszunützen sind.
- Erkennen der eigenen Mittel.
- Beurteilung der aktuellen Situation hinsichtlich der rentabilitätsbestimmenden Faktoren.
- Erkennen der strategischen Erfolgspotentiale.
- Erkennen von Chancen, die mit neuen Strategien auszunützen sind.
- Erkennen von Gefahren, die durch neue Strategien zu vermeiden, zu umgehen oder mindestens zu minimieren sind (u.U. ist eine Risikoabschätzung durchzuführen).
- Erkennen branchenbezogener Chancen und Gefahren.
- Beurteilung der Wettbewerbssituation in der betreffenden Branche.
- Erkennen von Koalitionsmöglichkeiten.
- Analyse der Wertvorstellungen und Zielsetzungen der Konkurrenz zum Erkennen eigener strategischer Möglichkeiten und Chancen oder drohender Gefahren.
- Beurteilung der strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz.
- Erkennen von Konkurrenzschwächen als Ansatzpunkt für eigene Offensivstrategien.

Unter einer Kernkompetenz versteht man eine dauerhafte und auf andere Produkte und Technologien des Unternehmens übertragbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, deren Basis Ressourcen und Fähigkeiten des eigenen Unternehmens sind. Dies ist vom Kerngeschäft zu trennen. Das Kerngeschäft ist üblicherweise jener Bereich, in dem der größte Umsatz erzielt wird.

Die wichtigste Eigenschaft einer Kernkompetenz ist ihr strategisches Potential hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile am Markt, die sie einem Unternehmen verschaffen soll.

### Dabei muss sie drei entscheidende Kriterien erfüllen:

- Sie ermöglicht es, wenigstens potentiell, neue Märkte zu entwickeln.
- Sie trägt wesentlich zum Kundennutzen eines Produkts bei.
- Sie ist von Wettbewerbern schwer zu imitieren und nachzuahmen.

Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen werden vom Unternehmen nur mehr jene Teilbereiche ausgeübt, in denen es gegenüber anderen Unternehmen entweder weniger kosten- oder zeitintensiv oder mit einer höheren Qualität und Effizienz arbeitet. Eine mögliche Ausprägung regionaler Netzwerke ist der Zusammenschluss mehrerer kernkompetenzkonzentrierter Unternehmen. Dadurch kann durch die auftragsspezifische Zusammenarbeit einzelner Unternehmen eine Art "Best-of-everything-Organization" entstehen – ein sogenanntes virtuelles Unternehmen. Das regionale Netzwerk bildet dann die Basis dafür. Die Kernkompetenzen können jedoch auch ohne die Gründung eines virtuellen Unternehmens innerhalb des regionalen Netzwerks als Grundlage zur Aufteilung der Arbeitsschritte herangezogen werden.

Bei den zur Nutzung angestrebten Ressourcen muss zunächst unterschieden werden, ob damit eine Kapazitätserweiterung bereits bestehender Ressourcen oder die

Neuschaffung noch nicht im Unternehmen vorhandener Ressourcen erzielt werden soll. Handelt es sich um Ressourcen, die im eigenen Unternehmen bereits eingesetzt werden, muss auf die Kompatibilität der "zugekauften" zu den bestehenden Ressourcen geachtet werden. Es darf aus der Auslagerung von Teilen des Produktionsprozesses keine Änderung des fertigen Produkts und damit ein Nachteil für den Kunden entstehen. Das heißt, dass beispielsweise bestehende Qualitätsprüfungen, Maschineneigenschaften und Produktionsspezifika auch beim Partnerunternehmen gewährleistet werden müssen.

Handelt es sich um die Generierung neuer Ressourcenpotentiale ist zu untersuchen, ob die angestrebten Ressourcen des betrachteten Unternehmens mit den eigenen Erwartungen korrelieren. Insbesondere ist darauf zu achten, dass keine Inkompatibilitäten zu vorgelagerten Dienstleistungs- und/oder Produktionsprozessen auftreten.

Wurden die Unternehmen und Einrichtungen identifiziert, die über die erforderlichen Ressourcen verfügen, muss in einem weiteren Schritt abgeklärt werden, ob diese Ressourcen von den analysierten Unternehmen zur Gänze, teilweise oder gar nicht zur Verfügung gestellt werden. Handelt es sich bei den untersuchten Ressourcen beispielsweise um die Kernkompetenzen des Unternehmens, ist es aus Sicht des Netzwerks besonders wichtig, dass die anderen Partner von diesen Fähigkeiten profitieren können. Häufig kommen Kooperationen (beispielsweise "Virtuelle Unternehmen") gerade wegen der wechselseitigen Ausnutzung von Kernkompetenzen zustande. Damit Konflikte weitgehend ausgeschlossen werden können, muss die Organisation des Netzwerks so gewählt werden, dass eine Diffusion der Kernkompetenzen zu potentiellen Konkurrenten nicht möglich ist.

Um eine Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen in einem Netzwerk zu ermöglichen, müssen die Netzwerkpartner einander vertrauen. Der Aufbau von sozialen Beziehungen zwischen den Vertretern der einzelnen Unternehmen im Netzwerk wird durch komplementäre Ziele, Werthaltungen und Erwartungen der potentiellen Partner wesentlich erleichtert. Dies bedeutet, dass alle Partner ihre Ziele inhaltlich und zeitlich aufeinander abstimmen müssen. In der Praxis werden meist kaum vollständig identische Zielsetzungen vorliegen. Daher ist auf die strategische Ausrichtung der potentiellen Partner zu achten, die die kurz- und mittelfristigen Ziele bestimmt. Diese wird sich im Sinne einer proaktiven Strategie am Markt und an den Visionen der Unternehmen und Einrichtungen orientieren.

Bei der Auswahl der Partner ist auch auf mögliche Konkurrenzbeziehungen zwischen einzelnen Teilnehmern am Netzwerk und zwischen dem entstehenden Netzwerk und den restlichen Marktteilnehmern zu achten. Unternehmen, die in einem bestimmten Geschäftsfeld kooperieren, können durchaus Konkurrenten am Absatzmarkt sein. Dies ist beispielsweise bei Kooperationen in bestimmten Bereichen der Wertschöpfungskette, wie etwa Forschung und Entwicklung oder Vertrieb möglich. Ebenso kann sich die Zusammenarbeit auf ein Projekt, wie z.B. die Entwicklung und gemeinsame Vermarktung eines (Teil)Produkts, beziehen.

Ebenso wichtig ist, dass alle bereits bestehenden Kooperationen zwischen Unternehmen, die eine Teilnahme am Netzwerk anstreben und netzwerksfremden Unternehmen erhoben werden. Im Rahmen der Zusammenarbeit werden häufig sensible

Informationen ausgetauscht. Folglich ist darauf zu achten, dass diese Informationen nicht über Netzwerkpartner an deren Kooperationspartner außerhalb des Netzwerks diffundieren, und so schließlich zu Konkurrenten gelangen.

Weiter ist darauf zu achten, dass Informationen über Schwächen im eigenen Unternehmen nicht unkontrolliert an Netzwerkpartner weitergegeben werden, die dieses Wissen im konkurrierenden Geschäftsbereich zur Erreichung eigener strategischer Ziele einsetzen können. Die Weitergabe von Informationen und Wissen über das eigene Unternehmen ist daher sehr sensibel, wodurch die Partnerwahl zusätzliche Bedeutung erlangt.

Um die Gefahr des Vertrauensbruchs zu minimieren, muss der Nachteil aus opportunistischem Verhalten größer sein als der mit dem Vertrauen verbundene Vorteil. Durch die räumliche Nähe der Partnerunternehmen regionaler Netzwerke wird die Bildung von Vertrauen durch einen intensiven Informationsaustausch und den hohen Anteil an Face-to-face-Relations wesentlich erleichtert. Erfolgsversprechend sind hier Treffen in einer Art "runder Tisch". Hier können Vertreter aller vom Netzwerk betroffenen Parteien an einem offenen Diskurs teilnehmen und über mögliche Probleme im Zusammenhang mit dem Aufbau und Fortbestand des Netzwerks sowie deren Lösungsmöglichkeiten diskutieren. Insbesondere durch die Möglichkeit, aufgrund der geringen Entfernung derartige Treffen regelmäßig stattfinden zu lassen und durch die Tatsache, dass wegen der persönlichen Präsenz Face-to-face-Gespräche stattfinden, wird der Aufbau von Vertrauen unterstützt.

Im Rahmen der Definition dieses Bezugsrahmens sind folgende Aspekte zu beachten:

- Klare Vorgaben: Je präziser und unmissverständlicher Vorhaben formuliert werden, um so ähnlicher werden die Erwartungen sein. Dadurch können Fehlinterpretationen und somit unterschiedliche Erwartungen vermieden werden. Diese Vorgaben können beispielsweise den Prozess der Aufnahme neuer Partner in das Netzwerk, die Art der Auftragsverteilung zwischen den Partnern oder den Austritt aus dem Netzwerk betreffen.
- Face-to-face-Relations: Direkte Kommunikation zwischen den Verantwortlichen fördert Vertrauen, da eine ganzheitliche Kommunikation zwischen den Beteiligten (inkl. Körpersprache) stattfindet.
- Win-Win-Situation: Der Prozess der Vertrauensbildung wird erleichtert, wenn durch die im Rahmen des Netzwerks getroffenen Vereinbarungen eine sogenannte Win-Win-Situation entsteht. Opportunistisches Verhalten wird dadurch unwahrscheinlicher und somit Vertrauen gefördert.
- Akzeptanz von Kontrolle: Allen Beteiligten müssen jederzeit Kontrollrechte an laufenden Vorhaben eingeräumt werden. Dies reduziert ebenfalls die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens.

### **3. Public Relations**

Kompetenzzentren können und sollten sich neben der Bildung von Clustern, Vertiefung der Kooperationsgemeinschaften, Vermarktung neuer und gemeinsam entwickelter Produkte und Innovationen auch der öffentliche Wahrnehmung ihres Schaffens widmen. Durch eine gesteigerte öffentliche Wahrnehmung steigert sich ebenso die Aufmerksamkeit bei öffentlichen Entscheidern gegenüber dem Netzwerk und begünstigt die Zuweisung von Fördermitteln. Öffentliche Auftritte ermutigen neue Partner dem Netzwerk beizutreten und sie verringern die internen Vorbehalte und Konkurrenzgefühle Partnern gegenüber, durch den Eindruck öffentlicher Kontrolle und erhöhter Transparenz. Gleichzeitig wird es einfacher die Öffentlichkeit und das Fachpublikum auf neue Produkte und Innovationen vorzubereiten, die Bevölkerung für neue Technologien und Anwendungen zu sensibilisieren und eine frühzeitige Markteinführung zu betreiben.

Unter Public Relations (PR) bzw. Öffentlichkeitsarbeit wird die aktive Kommunikation mit verschiedenen Bezugsgruppen des Netzwerkes verstanden. Public Relations stellt dabei ein Element aus dem Kommunikationsmix dar, das vorrangig dazu dient, Informationen des Netzwerkes gezielt nach außen zu transportieren. Die Definition von PR ist vom Begriff des Marketing zu trennen, da Marketing sämtliche Aktivitäten subsummiert, die auf die Erreichung absatzmarktorientierter Unternehmensziele gerichtet sind. PR richtet sich dabei an Kunden, Lieferanten, Banken, Medienvertreter, Meinungsführer, Vertreter staatlicher Stellen, Hochschulen, Bürgerinitiativen etc.

Welche Marketingaktivitäten bzw. PR-Maßnahmen von Vertretern eines regionalen Netzwerkes zu setzen sind, hängt stark von den üblicherweise durchgeführten Werbemaßnahmen der jeweiligen Branche ab. Daher kann im Rahmen dieses Leitfadens nicht näher auf derartige Maßnahmen eingegangen werden.

Ob und in welcher Weise PR in einem regionalen Netzwerk eingesetzt werden soll, hängt von den Zielsetzungen der Netzwerkpartner ab. Wird das Ziel verfolgt, durch einen Kapazitätsausgleich Über- bzw. Unterkapazitäten zu vermeiden, spielt der gemeinsame Auftritt nach außen eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund steht dann der Transport von Informationen zwischen den Unternehmen.

Dient das Netzwerk der Erzeugung und Vermarktung eines gemeinsamen Produkts, wird ein branchenspezifisches Marketing sowie ein koordinierter Auftritt nach außen notwendig.

Zur Verbesserung der Öffentlichkeitswirkung des Kompetenzzentrums und der daraus durchgeführten Projekte, werden einige Printmedien entworfen und realisiert, die zu diversen Gelegenheiten an Interessierte und die jeweilige Zielgruppe weitergegeben werden.

Zur Bewerbung der regionalen Initiative wird ein Logo entwickelt. Ein Faltblatt beinhaltet eine Kurzbeschreibung des Kompetenzzentrums. Eine Infomappe beinhaltet neben der Kurzbeschreibung des Kompetenzzentrums, eine Beschreibung der laufenden Tätigkeiten und gemeinsamen Projekte sowie eine Auflistung der Ansprechpartner, um Interessierte mit entsprechenden Basisinformationen zu versorgen und eine Teilnahme zu ermöglichen. Diverse Flyer werden zu bestimmten Veranstaltungen angefertigt, in

denen je nach Zielpublikum entsprechende Veranstaltungen beworben werden. Über diese Printmedien hinaus kann vor allem auch im Rahmen diverser Vorträge, Interesse am Kompetenzzentrum und an dessen Projekte erzeugt und wichtige Kontakte geknüpft werden.

All diese Werbemittel und Aktivitäten des Kompetenzzentrums müssen über eine Homepage dargestellt und zugänglich gemacht werden. Dies ist ein weiteres Medium zur Verbesserung der Öffentlichkeitswirkung des Kompetenznetzes und dessen Projekte. Die Realisierung des Internetportals des Kompetenzzentrums, kann neben der Kurzbeschreibungen der Ziele, auch Dienstleistungen des Netzwerkes, die entsprechenden Ansprechpartner darstellen, relevante Presseartikel und zahlreiche interessante Links und Dokumente im Downloadbereich bereithalten.

In die Homepage kann eine elektronische Kommunikationsplattform integriert werden. Dies erleichtert in erster Linie den Informations- und Know-how-Transfer. Zur Durchführung dieser Vorhaben sollte die eingangs angesprochene regionale Institution als Initiator des Kompetenzzentrums die zentrale Verantwortung übernehmen, sofern noch kein Kümmerer bestellt ist. Mit der Einführung dieser elektronischen Medien ist nicht nur eine Reduktion des finanziellen Aufwands zur Betreuung der Teilnehmer verbunden, sondern dies erleichtert auch die Arbeit des Kümmerers. Das Ergebnis ist eine einheitliche Plattform, die von überall über Internet mittels Standardbrowser erreichbar ist.

Zusammengefasst lassen sich die Möglichkeiten beim Einsatz elektronischer Medien folgendermaßen beschreiben:

- Aktuelle und kostengünstige Verbreitung sämtlicher PR- und Marketingmaßnahmen.
- Direkte Kontaktaufnahme mit den zuständigen Teilnehmern.
- Unterstützung des Know-how Transfers durch Einstellen von Dokumenten in die Datenbank.
- Unterstützung des Zusammenführens von Angebot und Nachfrage im Technologiebereich des Kompetenzzentrums.
- Entlastung des „Kümmerers“ durch die Möglichkeit der dezentralen Pflege / Benutzung des Systems.
- Zeitnahe Information über Trends, Veranstaltungen, neue Produkte.
- Kooperations-, Projekt- und Auftragsbörse.
- Bereichsübergreifende Suchfunktionen zur Ausschöpfung von Synergien.
- Alle Ergebnisse und Produkte des Kompetenzzentrums fließen in eine einheitliche Plattform, auf die von überall zugegriffen werden kann.

Bei der Erstellung der Public-Relations-Unterlagen ist das Augenmerk auf die Gemeinsamkeit der Erzeugung zu richten. Insbesondere sind die Vorteile für den Interessenten/Kunden (Qualität, Service, etc.) aus der Zusammenführung der Kernkompetenzen der beteiligten Partner zur Entwicklung und Erzeugung eines Produkts in den Vordergrund zu rücken. Weiter müssen die aus der Zusammenarbeit für die Region entstehenden Vorteile (Arbeitsplätze, Standortsicherung, ...) eingearbeitet werden. Für die Kontrolle der Wirksamkeit der PR Aktivitäten muss eine laufende Responsekontrolle durchgeführt werden, in der die Medienpräsenz und die Erwähnung des Netzwerkes in den Medien dokumentiert wird (Clipping).

Bei der Umsetzung des vorweg inhaltlich und methodisch genau festgelegten PR-Konzepts kann wie folgt vorgegangen werden:

- Erstellen einer Pressemappe mit allen erforderlichen Unterlagen (Produktinformationen, Firmenportraits, Vorteile für die Region etc.).
- gemeinsame Pressemitteilungen in einschlägigen Fach- und Regionalzeitschriften bzw. falls erforderlich auch in überregionalen Printmedien.
- Verfassen und Platzieren von redaktionellen Hintergrundbeiträgen, Anwenderberichten, Interviews und Informationsartikeln.
- gemeinsame Pressekonferenzen.
- gemeinsame Präsentationen auf Messen und Veranstaltungen.
- Versenden von Informationsmappen an Lieferanten und Kunden.

#### **4. „Witranet“ als Beispiel eines Kompetenzzentrums für die Technologie- und Wissenschaftsvermittlung**

Die für Kompetenzzentren im allgemeinen bislang dargestellten Gesichtspunkte müssen bei der Etablierung eines speziell auf die Technologie- und Wissenschaftsvermittlung ausgerichteten Kompetenzzentrums zwar modifiziert werden, behalten jedoch im Grunde weitgehend ihre Gültigkeit. An die Stelle der am Markt konkurrierenden Unternehmen treten dabei sowohl die Medienvertreter als auch die sich um Studierende bemühenden Hochschulen. Die Methode der Einbindung dieser beiden Gruppen ist völlig analog zu der für Unternehmen bereits beschriebenen zu sehen. Auch ein Netzwerk mit dem Ziel der Technologie- und Wissenschaftsvermittlung kann auf Dauer nur aufrecht erhalten werden, wenn es zentral moderiert wird. Die Rolle des Kümmerers sollte eine unabhängige Institution übernehmen.

Als Beispiel für die Gründung eines solchen Kompetenzzentrums aus einem laufenden Projekt heraus soll „Witranet“, das „Kompetenznetz für Wissenstransfer an Kinder und Jugendliche“ in der Region Stuttgart dargestellt werden.

##### Die Entstehungsgeschichte

Ausgangspunkt war das von der Europäischen Union geförderte Projekt SCIFI (Science Communication and Involvement – Following Integrated Strategies). Dieses hatte eine Laufzeit von zwei Jahren (2003/2004) und sollte vor allem jungen Leuten naturwissenschaftliche Themen und neue Technologien am Beispiel der Brennstoffzellentechnologie näher bringen. Am Projekt waren neben der Region Stuttgart auch die Regionen Mailand und Oberösterreich beteiligt.

In allen drei Regionen gibt es eine große Zahl an Hightech Arbeitsplätzen und es wird umfangreich in die Forschung und Entwicklung innovativer Technologien investiert. Die Wirtschaft ist dort besonders auf qualifizierte Nachwuchskräfte bei Ingenieuren und Naturwissenschaftlern angewiesen. Leider entscheiden sich noch immer nicht genügend junge Menschen für ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium, um den mittelfristigen Bedarf in diesen stark wissensbasierten Ökonomien zu decken.

Mit dem Projekt SCIFI sollten Wege gefunden und begangen werden, wie technische Themenfelder populär aufbereitet vermittelt werden können. Insbesondere bei

Jugendlichen sollte Begeisterung für Technologie und Forschung geweckt werden. Dabei sollten moderne Medien wie Film, Fernsehen und Internet zur unterhaltsamen Wissensvermittlung genutzt werden.

Initiator und Koordinator des auf zwei Jahre angelegten Förderprojektes war die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS). Einen thematischen Schwerpunkt innerhalb des Projekts bildete die Brennstoffzellentechnologie, die unter anderem im Automobilbau als wichtige Zukunftstechnologie gilt. Anhand von Studien wurde deutlich, dass diese Technologie innerhalb der Bevölkerung noch weitgehend unbekannt war.

In der Region Stuttgart wurde im Zuge des Projekts unter anderem eine Internetanwendung zum Thema Brennstoffzelle, der „f-cell-explorer“ und damit verknüpft ein Wissenschaftsquiz als Internetspiel mit dem Ernst Klett Verlag und dem Südwestrundfunk (SWR) entworfen, produziert und durchgeführt. Die Filmakademie Ludwigsburg führte einen Drehbuchwettbewerb durch, wobei der siegreiche Beitrag mit Unterstützung des SWR als Film produziert wurde. Ebenso wurde ein Schulwettbewerb mit Beiträgen zu Zukunftsvisionen, gekoppelt an das Thema Brennstoffzelle, vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) ausgerichtet. Die Erfahrungen, Ergebnisse und Produkte von SCIFI wurden veröffentlicht und teilweise als Unterrichtsmaterialien Interessenten zur Verfügung gestellt.

Ein Höhepunkt im Rahmen von SCIFI bildete die „European Science and Technology Week 2003“. Vom 4. bis 6. November wurden dabei in Stuttgart die Ergebnisse des Drehbuch- und des Schulwettbewerbs vorgestellt und prämiert. Der „f-cell-explorer“ und das Quiz wurden freigegeben und die Brennstoffzellentechnologie den Besuchern der Veranstaltung zugänglich gemacht. Die Förderer der Brennstoffzelle aus Forschung, Wissenschaft und Wirtschaft wurden benannt und Brennstoffzellen getriebene Fahrzeuge konnten besichtigt und benutzt werden. In einer Ausstellung konnten aktuelle Erfindungen betrachtet und getestet werden, bei welchen die Brennstoffzellentechnologie in Gebrauchsgegenständen eingesetzt wird. Workshops boten zudem die Möglichkeit, Brennstoffzellen genauer zu betrachten, ihren Aufbau, die Einzelteile und ihre Funktionsweise auch im praktischen Einsatz kennen zu lernen. Weiter wurde ein Workshop für Schüler zum Thema Wissenschaftsjournalismus durchgeführt.

Um das Thema Wissenstransfer an Kinder und Jugendliche, ebenso wie das Thema Brennstoffzelle in der Diskussion und Entwicklung voran zu bringen, hatten die drei Partnerregionen geplant, spezielle Kompetenzzentren und Informationstauschbörsen für die Wissenschafts- und Technologievermittlung einzurichten. Am Ende der Stuttgarter Veranstaltung, dem 6.11.2003, wurden zu diesem Zweck die am Projekt SCIFI beteiligten Personen und Institutionen sowie die bis dahin geknüpften Kontakte und andere Einrichtungen aus dem Bereich „Technikvermittlung an Kinder und Jugendliche“ der Region Stuttgart zu einem Treffen in den Veranstaltungsort der „European Science and Technology Week 2003“ in Stuttgart eingeladen. Bei diesem Treffen wurden zuerst Beispiele aus der Praxis vorgestellt und nach vorheriger Absprache mit den Teilnehmern offiziell ein Kompetenznetz gegründet. Die WRS fungierte auch hierbei als Initiator. Mitglieder des Netzwerkes übernahmen die weitere Betreuung der Partner und die Moderation künftiger Treffen.

## Die Aufgabenstellung von Witranet

Mit dem „Kompetenznetz Wissenstransfer an Kinder und Jugendliche“ werden alle Akteure angesprochen, die über den Stoffplan hinaus Wissenschaft und Technik Kinder und Jugendlichen näher bringen. Ebenso können interessierte Lehrer oder Erzieherinnen mit den Institutionen Kontakt aufnehmen, die zur Durchführung von Projekten mit den jeweiligen Kindern und Jugendlichen in Frage kommen.

Witranet wurde gegründet, weil darüber ein Erfahrungs- und Informationsaustausch unter den Akteuren im Bereich der Wissenschafts- und Technikvermittlung an Kinder und Jugendliche einfacher wird. Problemlösungen lassen sich leichter im Verbund finden, zumal sich die Hürden oftmals bei den einzelnen Akteuren ähneln. So können weitere Vorhaben gemeinsam besser bewältigt werden. Die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner erfolgt punktuell, nicht kontinuierlich. Dadurch wird die ursprüngliche Selbstständigkeit gewährleistet. Doch strategische Partnerschaften bieten neben dem Aspekt der einfacheren Problembewältigung den Vorteil, nach außen hin sichtbarer zu werden und durch die im Verbund entstehende Kapazitätserweiterung bessere Chancen bei der Zuteilung von Fördermitteln zu besitzen. Zudem fällt über ein etabliertes Netzwerk der Informationstransfer nach Erfolgen und abgeschlossenen Projekten leichter.

Beim Aufbau von Witranet wurden die oben beschriebenen Eckpunkte zum Aufbau eines Kompetenzzentrums beachtet. Insbesondere wurde dabei großen Wert auf „kurze Wege“ bei der Kommunikation und der Einrichtung vieler Möglichkeiten der direkten Kommunikation gelegt. Dies drückt sich vor allem in der Installierung einer Homepage inklusive einer interaktiven Kommunikationsplattform und regelmäßigen Treffen aus.

## Kommunikationsstrukturen und Organisation

Wie eben erwähnt, wurde für Witranet von der WRS eine Homepage installiert, auf welcher eine Beschreibung der Tätigkeiten zu finden ist, und ein Intranet eingerichtet wurde. Weiter steht als Übersicht, welche Einrichtungen und Personen sich in Witranet beteiligen, eine Adressdatei auf der Homepage zur Verfügung. Über die Homepage gelangen Besucher mit einem „Gast-Log-in“ zu einer elektronischen Kommunikationsplattform, um die Aktivitäten des Netzwerks einsehen zu können. Für Mitglieder von Witranet besteht die Möglichkeit der internen Kommunikation über diese elektronische Kommunikationsplattform. Dabei besteht die Möglichkeit, umgehend Projektideen, Veranstaltungstipps und Anfragen an die Netzwerkpartner zu senden. Bei Neueinträgen und Nachrichten in die Kommunikationsplattform werden alle Mitglieder von Witranet automatisch benachrichtigt, um auf die Neueinträge hinzuweisen. Die Teilnehmer können daraufhin direkt mit den gewünschten Partnern Kontakt aufnehmen. Auch besteht die Möglichkeit über die Plattform einen Newsletter zu versenden und im „Forum“ Ideen und Probleme zu diskutieren.

Neben den Möglichkeiten des Informationsaustauschs treffen sich die Mitglieder von Witranet zweimal jährlich. Bei den Treffen bietet sich zusätzlich die Möglichkeit, in großer Runde und im persönlichen Kontakt laufende oder geplante Projekte den Netzwerkpartnern vorzustellen und weitere Ideen zu diskutieren.

Die Rolle des Kümmerers wurde von einer Person vom VDI übernommen. Diese betreut die Partner bei inhaltlichen Fragen und gibt bei Anfragen über mögliche Ansprechpartner Auskunft. Unterstützt wird der Kümmerer von einer Initiative aus dem Bereich Verfahrenstechnik, PRO 3, welche bei der Moderation der Treffen hilft. Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart hat die Betreuung der technischen Einrichtungen übernommen. Wie bereits erwähnt, ist für die dauerhafte Aufrechterhaltung des Kompetenzzentrums eine zentrale Ansprechperson unverzichtbar. Daher dürfen sich die Tätigkeiten des Kümmerers nicht nur auf die Aktualisierung und Pflege der Partnerdatenbank, dem Betrieb des Intranets und der Organisation der Mitgliederversammlungen beschränken, sondern es muss der persönliche Kontakt gepflegt und es müssen regelmäßig Anstöße für neue Initiativen und Projekte gegeben werden. Zudem müssen in nicht zu weit auseinander liegenden Abständen Veranstaltungen und größer angelegte Kampagnen mit Eventcharakter durchgeführt werden. Die Einbindung der Partner in solche Maßnahmen ist eine der Hauptmotivationsquellen für den Zusammenhalt des Netzwerks.

Erste Erfahrungen mit Witranet haben dies bestätigt. Die elektronischen Kommunikationsmittel werden zwar genutzt, allerdings finden die Möglichkeiten der persönlichen Begegnung größeren Zuspruch.

Zudem konnte sich eine Gruppe der Mitglieder von Witranet, welche sich zudem mit dem Thema NWT (Naturwissenschaft und Technik in der Schule) beschäftigt, sich an den Kommunikationsmöglichkeiten von Witranet bedienen. Doch auch hier zeigt sich, dass für diese Gruppe Treffen und persönliche Gespräche unverzichtbar sind.