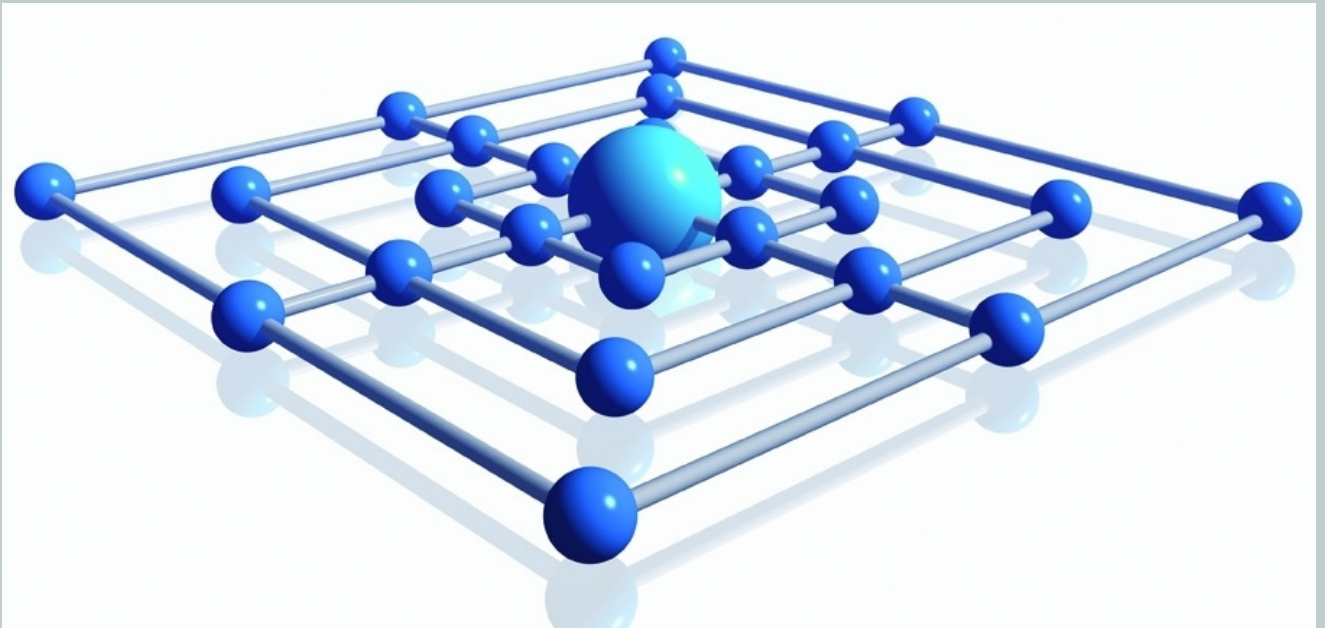


EVALUATION FÜR CLUSTERMANAGEMENTS



EVALUATION DER DREI SCHLESWIG-HOLSTEINISCHEN
CLUSTERMANAGEMENTS
FOODREGIO
MARITIMES CLUSTER
DiWiSH

EVALUATION FÜR CLUSTERMANAGEMENTS

für das
Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft
und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

von

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Steinplatz 1 | D-10623 Berlin

www.vdivde-it.de

dsn - Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft

Holstenstraße 13-15 | D-24103 Kiel

www.dsn-projekte.de

Berlin / Kiel, Dezember 2008

Autoren

Dr. Christiane Kerlen

Dr. Gerd Meier zu Köcker

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin

Ralf Duckert

Daniel Klose

dsn – Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft, Kiel

Stand

Dezember 2008

Inhaltsverzeichnis

	Seite
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
TABELLENVERZEICHNIS	7
1. VORWORT	8
2. ZUSAMMENFASSUNG	9
3. AUSGANGSLAGE - CLUSTERPOLITIK.....	15
3.1 Entwicklung der Clusterpolitik.....	15
3.1.1 Ziele, die mit Clusterpolitik verbunden werden.....	17
3.1.2 Rolle öffentlicher Akteure in der Clusterpolitik.....	19
3.1.3 Bedeutung des Clustermanagements für den Erfolg von Clusterpolitik und Clusterförderung	22
3.1.4 Entwicklung der Clusterpolitik auf Bundes- und Länderebene in Deutschland.....	23
3.2 Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	27
3.2.1 Darstellung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	27
3.2.2 Ziele der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	28
3.2.3 Entwicklung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	29
3.2.4 Geförderte Clustermanagements in Schleswig-Holstein	30
3.2.5 Regional- und Wirtschaftsförderung - Ziele und Aufgaben anderer regionaler Organisationen.....	30
3.2.6 Erkenntnisse zum Erfolg der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	35
4. EVALUATIONSDESIGN	38
4.1 Evaluation von Clustern und Clustermanagements.....	38
4.2 Evaluationskonzept.....	39
4.3 Datenquellen und Vorgehen zur Datenerhebung	41
5. ERGEBNISSE DER EVALUATION UND DES BENCHMARKINGS DER CLUSTERMANAGEMENTS FOODREGIO, MARITIMES CLUSTER UND DIWISH	46
5.1 foodRegio.....	48
5.1.1 Ergebnisse der Evaluation.....	48
5.1.2 Zusammenfassung in Form einer SWOT	72
5.1.3 Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement	76
5.2 Maritimes Cluster Schleswig-Holstein.....	78
5.2.1 Ergebnisse der Evaluation.....	78
5.2.2 Zusammenfassung in Form einer SWOT	101
5.2.3 Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement	105

5.3	Cluster Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien (DiWiSH)	109
5.3.1	Ergebnisse der Evaluation	109
5.3.2	Zusammenfassung in Form einer SWOT	135
5.3.3	Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement	140
5.4	Übergreifende Handlungsempfehlungen für die drei Clustermanagements	142
6.	ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR FORTSETZUNG DER CLUSTERFÖRDERUNG UND -POLITIK IN SCHLESWIG-HOLSTEIN	145
	SEKUNDÄRRECHERCHE.....	151
	Literaturquellen.....	151
	Internetrecherche	153
	Sonstige Dokumente	156

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Mitglieder von Clustern und Netzwerken	16
Abbildung 2: Diamond-Modell zur Verdeutlichung der Rolle von öffentlichen Akteuren in Clustern	20
Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Clusterinitiativen auf Landes- und Bundesebene	24
Abbildung 4: Zielhierarchie der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein	28
Abbildung 5: Das Evaluationskonzept.....	41
Abbildung 6: Die Box-Plot-Methode	43
Abbildung 7: Effekte der Mitgliedschaft im Cluster foodRegio	51
Abbildung 8: Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte innerhalb des Clusters foodRegio	54
Abbildung 9: Anzahl Netzwerkmitglieder foodRegio.....	54
Abbildung 10: Ausschöpfung des Mitgliederpotenzials foodRegio.....	55
Abbildung 11: Anteil an FuE Institutionen im Netzwerk foodRegio	55
Abbildung 12: Beurteilung der Anzahl der Institutionen im Cluster foodRegio	56
Abbildung 13: Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch die Mitglieder von foodRegio	56
Abbildung 14: Aufbauorganisation des Clusters foodRegio.....	58
Abbildung 15: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio - Übersicht	60
Abbildung 16: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (Öffentlichkeitsarbeit bzw. Vernetzung mit externen Akteuren).....	61
Abbildung 17: Teilnahme an und Zufriedenheit mit den thematischen Arbeitskreisen foodRegio	62
Abbildung 18: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (kollaborative Technologieentwicklung)	63
Abbildung 19: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)	63
Abbildung 20: Zufriedenheit mit dem Clustermanagement foodRegio	64
Abbildung 21: Effekte des Engagements im Maritimen Cluster	81
Abbildung 22: Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte im Maritimen Cluster.....	84
Abbildung 23: Anzahl Netzwerkmitglieder Maritimes Cluster	84
Abbildung 24: Ausschöpfung des Mitgliederpotenzials des Maritimen Clusters	85
Abbildung 25: Anteil an FuE-Institutionen im Maritimen Cluster	85
Abbildung 26: Aktivität der Akteure des Maritimen Clusters	86
Abbildung 27: Gründe für geringe Aktivität bei der Akteure des Maritimen Clusters.....	86
Abbildung 28: Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch die Akteure des Maritimen Clusters	87

Abbildung 29:	Aufbauorganisation des Clusters Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008	88
Abbildung 30:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Cluster - Übersicht	91
Abbildung 31:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (Öffentlichkeitsarbeit bzw. Vernetzung mit externen Akteuren)	92
Abbildung 32:	Teilnahme an und Zufriedenheit mit den thematischen Arbeitskreisen Maritimes Cluster	92
Abbildung 33:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (kollaborative Technologieentwicklung)	93
Abbildung 34:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)	93
Abbildung 35:	Zufriedenheit mit dem Clustermanagement Maritimes Cluster	94
Abbildung 36:	Effekte der Mitgliedschaft in DiWiSH	112
Abbildung 37:	Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte der DiWiSH-Mitglieder	116
Abbildung 38:	Anzahl der Mitglieder von DiWiSH	116
Abbildung 39:	Beurteilung der Zahl der DiWiSH-Mitglieder	117
Abbildung 40:	Ausschöpfung des regionalen Mitgliederpotenzials von DiWiSH	117
Abbildung 41:	Anteil der FuE-Einrichtungen im Cluster DiWiSH	118
Abbildung 42:	Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch DiWiSH	118
Abbildung 43:	Aktivität der DiWiSH-Mitglieder	119
Abbildung 44:	Gründe für geringe Aktivität bei DiWiSH	120
Abbildung 45:	Aufbauorganisation des Clusters Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien	121
Abbildung 46:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH – Übersicht	124
Abbildung 47:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (Internationalisierung)	125
Abbildung 48:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (kollaborative Technologieentwicklung)	125
Abbildung 49:	Teilnahme an und Zufriedenheit mit den Arbeitskreisen von DiWiSH	126
Abbildung 50:	Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)	127
Abbildung 51:	Zufriedenheit mit dem Clustermanagement von DiWiSH	128

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Schwerpunkte der Netzwerkarbeit foodRegio 2006 bis 2008	52
Tabelle 2: Geplante und gewünschte Schwerpunkte der Clusterarbeit foodRegio 2009 bis 2011	53
Tabelle 3: Träger und Kosten des Clustermanagements foodRegio 2006 bis 2008	64
Tabelle 4: Finanzierung des Clustermanagements foodRegio 2006 bis 2008	65
Tabelle 5: Schwerpunkte der Clusterarbeit im Maritimen Cluster 2005 bis 2008	82
Tabelle 6: Geplante Schwerpunkte und gewünschte Angebote Maritimes Cluster 2008 bis 2011	83
Tabelle 7: Träger und Kosten des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008	95
Tabelle 8: Finanzierung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008	96
Tabelle 9: Schwerpunkte der Clusterarbeit von DiWiSH 2006 bis 2008	113
Tabelle 10: Geplante Schwerpunkte und gewünschte Angebote DiWiSH 2009 bis 2011	115
Tabelle 11: Träger und Kosten des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008	129
Tabelle 12: Finanzierung des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008	130

1. Vorwort

Das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein hat die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT), Berlin, und dsn - Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft (dsn), Kiel, im August 2008 mit der Evaluation der drei Clustermanagements Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein, foodRegio und DiWiSH beauftragt. Die Evaluation wurde in den darauf folgenden Monaten bis Dezember 2008 durchgeführt.

Mit der Förderung der Clustermanagements soll der Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Schleswig-Holstein nachhaltig gestärkt werden. Der vorliegende Evaluationsbericht liefert belastbare und aussagekräftige Belege über die Aufgabenerfüllung und Leistungsfähigkeit der drei untersuchten Clustermanagements unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Der Bericht zeigt Faktoren auf, die den Erfolg der Arbeit der Clustermanagements fördern und beeinträchtigen.

Mit dieser Evaluation liegt erstmals eine fundierte Betrachtung der Arbeit der drei Clustermanagements vor. Nach drei Jahren Laufzeit der Clustermanagements ist es – insbesondere vor dem Hintergrund dieses noch relativ jungen Ansatzes der ganzheitlich themenbezogenen Regionalförderung – zu früh, umfassende Effekte der Arbeit der drei Clustermanagements zu erwarten, da die Förderung von Clustern und Clustermanagements ein langfristig wirkendes Instrument ist. Deshalb ist die Evaluation bewusst als Prozess- und Strukturanalyse angelegt worden, um die Ergebnisse in die weitere Ausgestaltung der drei Clustermanagements einzubringen und Impulse für die Weiterentwicklung in den Jahren bis 2011 zu setzen. Die Ergebnisse der Evaluation sollen den Clusterakteuren Mut machen, ihre Prozesse zu optimieren und Entscheidungen über die notwendigen Strukturen und Konzepte zu beschleunigen.

Der Bericht richtet sich an die Mitglieder der Clustermanagements, die jeweiligen Lenkungsgruppen bzw. Vorstände, die mittelverwaltenden Stellen, die im Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein verantwortlichen Personen für die drei Clustermanagements und die politischen Entscheidungsträger der künftigen Clusterpolitik Schleswig-Holsteins. Der Entwicklungsprozess zur Erstellung des Evaluationsberichtes und der Bericht selbst dienen dazu, die Entwicklung der Clustermanagements zu unterstützen und zur Steigerung der Qualität der Clusterstrukturen und -prozesse beizutragen sowie der Politik eine Entscheidungsgrundlage bezüglich der Weiterführung und Weiterentwicklung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein zu geben.

Die Evaluatoren möchten sich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die bereit waren, uns durch die Beantwortung der Fragebögen und in Gesprächen ihr Wissen und ihre Ansichten zu den Clustermanagements mitzuteilen. Ohne die aktive Beteiligung der schleswig-holsteinischen Clusterakteure wäre die Erarbeitung dieser Analyse nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt den drei Managements der Cluster für die Unterstützung bei der Online-Befragung, bei der Identifikation der telefonisch zu befragenden Personen, bei der Bereitstellung von Informationen und für die gemeinsamen Gespräche.

Die Projektleitung zur Erarbeitung des Evaluationsberichtes lag bei Dr. Gerd Meier zu Köcker (VDI/VDE-IT). Mitglieder des engeren Evaluationsteams waren zudem Dr. Christiane Kerlen (VDI/VDE-IT), Diplom-Geograph Daniel Klose und Diplom-Kaufmann/Diplom-Handelslehrer Ralf Duckert (beide dsn).

Berlin/Kiel im Dezember 2008

2. Zusammenfassung

Hintergrund

Die vorliegende Zusammenfassung bietet einen Überblick über die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation der drei Clustermanagements:

- foodRegio (Projekt: foodRegio net - Kooperationsnetzwerk Ernährungswirtschaft)
- Maritime Wirtschaft
(Projekt: "Clustermanagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein")
und
- DiWiSH
(Projekt: "Clustermanagement IuK Medien Schleswig-Holstein")

mit der die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT), Berlin, und dsn - Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft (dsn), Kiel, im August 2008 vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein beauftragt wurde. Die Evaluation wurde im Zeitraum August bis Dezember 2008 durchgeführt und bezog sich auf den Förderzeitraum 2005 (Maritime Wirtschaft) bzw. 2006 (DiWiSH, foodRegio) bis 2008. Mit dieser Evaluation liegt erstmals eine fundierte Betrachtung der Arbeit der drei Clustermanagements vor.

Clusterpolitik auf Bundes- und Landesebene

In der Entwicklung der Clusterpolitik in Deutschland gibt es vielfältige Ansätze auf Bundes- und Landesebene, angefangen vom Wettbewerb BioRegio oder der Initiative Kompetenznetze Deutschland Ende der 1990er Jahre auf Bundesebene bis hin zu Initiativen zur Clusterförderung auf Ebene der einzelnen Bundesländer in den vergangenen Jahren. In nahezu allen Bundesländern werden Initiativen zur Förderung von Clustern umgesetzt, die in ihren Ansätzen und Instrumenten sehr heterogen, in ihren jeweiligen Zielsetzungen jedoch vergleichbar sind.

Clusterpolitik ist Wirtschaftspolitik

Die Ziele der Clusterpolitik Schleswig-Holsteins sind kohärent zu den Zielen der schleswig-holsteinischen Wirtschaftspolitik. Mehr Wachstum und mehr Beschäftigung stehen an der Spitze der Zielhierarchie (vgl. MWAV 2004, S. 9). Die langfristige Umsetzung der Clusterpolitik soll Schleswig-Holsteins Position im nationalen und internationalen Standortwettbewerb stärken und einen positiven Effekt auf das Standortmarketing Schleswig-Holsteins erzielen. In die Zielhierarchie betten sich die folgenden Unterziele der Clusterpolitik ein:

- gemeinsame Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Einrichtungen und regionalen Akteuren anstoßen,
- Informationsnetzwerke zwischen Unternehmen aufbauen,
- den Technologietransfer zwischen Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen ausbauen,
- externes Wissen in den Innovationsprozess der Unternehmen einbinden,
- den Zugang zum Know-how anderer Unternehmen erleichtern und
- die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen, verbessern (vgl. MWV 2008, S. 4).

Keine Aufgabenüberschneidungen mit anderen öffentlichen Organisationen

Ein Abgleich der Aufgaben der im Rahmen dieser Evaluation betrachteten Clustermanagements mit den Aufgaben anderer öffentlicher Organisationen der Regional- und Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein zeigt aus Sicht der Evaluatoren durchaus überschneidende, aber keine deckungsgleichen Aufgaben auf. Insgesamt weisen die Clustermanagements eine stärker an den entsprechenden Wertschöpfungsketten orientierte Spezialisierung auf als die betrachteten Organisationen. Sie ergänzen die Aufgaben der Organisationen der Regional- und Wirtschaftsförderung und greifen auf deren Kompetenzen zu. Die Clustermanagements können und sollten diese Organisationen weiter zur Lösung ihrer clusterspezifischen Aufgabenstellungen nutzen.

Clusterpolitik junges Instrumentarium

Die seit 2004 implementierte Clusterpolitik in Schleswig-Holstein, insbesondere in ihrer Ausgestaltung einer Anschubfinanzierung für Clustermanagements, ist noch ein relativ junges Instrumentarium in der Förderlandschaft des Landes. Die Clustermanagements haben erst vor wenigen Jahren ihre Arbeiten aufgenommen.

Rolle des Clustermanagements

Treiber und Initiator der Zusammenarbeit im Cluster ist das Clustermanagement. Die Praxis zeigt, dass das Clustermanagement gerade in der Anfangsphase eines Clusters von signifikanter Bedeutung ist. Das Clustermanagement bringt relevante Akteure zusammen und initiiert Kooperationen. Es ist auch diejenige Instanz, die Serviceangebote entwickelt und unterbreitet, die konkreten Nutzen für die beteiligten Akteure stiften.

Evaluationsfragen

Folgende Fragen wurden mit Hilfe der Evaluation beantwortet:

- Konnten die Clustermanagements die in den Förderanträgen formulierten Ziele erreichen? Welche Ziele haben die Clustermanagements für die zweite Förderperiode und wie sind diese zu bewerten?
- Wie sind die Cluster und die Clustermanagements hinsichtlich ihrer Mitgliederstrukturen, ihrer Organisation und ihrer Vernetzung aufgestellt? An welchen Stellen besteht Änderungsbedarf für die zweite Förderperiode?
- Wie ist die Finanzierung der Clustermanagements ausgestaltet? Wie sehen die Strategien zur Sicherstellung einer langfristigen Finanzierung aus?
- Unter welchen Kontextbedingungen arbeiten die Clustermanagements?
- Wie ist die Leistung der Clustermanagements im Vergleich zu anderen Clustern im Bundesgebiet zu bewerten?
- Können Handlungsempfehlungen zur Fortsetzung der Clusterförderung und Clusterpolitik in Schleswig-Holstein ausgesprochen werden?

Basis der Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation basieren auf verschiedenen, primären und sekundären Datenquellen. So wurden bei Besuchen der drei Clustermanagements tiefgehende Gespräche von jeweils ca. 5 bis 6 Stunden Dauer geführt. Zudem ist ein Benchmarking anhand einer Erhebung von 46 Kennzahlen durchgeführt worden, bei dem die untersuchten Clustermanagements mit rund 85 anderen Clustern der Initiative Kompetenznetze Deutschland und dort wo möglich, mit Clustern aus dem gleichen Innovationsfeld verglichen wurden. Die Einschätzungen und Ansichten der Mitglieder bzw. Akteure sowie der potenziellen Mitglieder der Cluster wurden im Rahmen einer Online-Befragung eingeholt. Im Rahmen dieser Online-Befragung konnte eine gute Rücklaufquote erzielt werden. Parallel wurden 19 vertiefende Telefoninterviews mit

Clustermitgliedern und weiteren relevanten Akteuren geführt. Die Einschätzungen und Ansichten seitens der Politik wurden im Rahmen von Gesprächen mit Vertretern des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein erläutert, von denen jeweils 2 bis 3 Gespräche pro beteiligtem Fachreferat geführt worden sind. Darüber hinaus standen den Evaluatoren alle wichtigen Dokumente der Clustermanagements zur Verfügung, wie Projektanträge, Bewilligungsbescheide, Zwischenberichte, Folgeanträge, Vereinssatzungen, Protokolle von relevanten Treffen, etc. und flossen in die Evaluation mit ein. Studien aus dem Kontext der drei Cluster wurden ebenso für die Evaluation verwendet wie Informationen aus dem Internet.

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse zu den einzelnen Clustermanagements werden in der vorliegenden Evaluation in Form einer bewertenden SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats) zusammengefasst und sind den entsprechenden Kapiteln der Evaluation zu entnehmen. Für alle drei untersuchten Clustermanagements wurden auf Basis der Evaluationsergebnisse Handlungsempfehlungen entwickelt, die ebenfalls im Detail dem Evaluationsbericht zu entnehmen sind und im Folgenden in ihren Kernaussagen skizziert werden:

foodRegio

Dem Clustermanagement von foodRegio ist es gelungen, ein Netzwerk zu etablieren, das konkrete Mehrwerte für seine Mitglieder generiert. Die Mitgliederzahl des Netzwerks wird derzeit noch als unterkritisch erachtet, insbesondere im Hinblick auf eine langfristige Finanzierung des Clustermanagements. So beziehen sich auch die Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement foodRegio insbesondere auf die frühzeitige Initiierung eines Prozesses zur langfristigen Finanzierung auch über das Jahr 2011 hinaus sowie auf die Integration weiterer Schlüsselakteure in das Netzwerk.

Maritimes Cluster

Dem Clustermanagement Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein ist der Aufbau einer Dialogplattform und eines Kooperationsnetzwerkes gelungen. Derzeit verfügt das Maritime Cluster über keine Rechtsform und es besteht unter anderem eine unklare Rollenverteilung verschiedener Gremien und Initiativen im Cluster. Die Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement Maritime Wirtschaft fokussieren daher, auch um eine Finanzierung über 2011 hinaus sicherzustellen, insbesondere auf die Stärkung der Strukturen durch die Entwicklung einer Rechtsform und damit stärkerer Bindung der Akteure sowie durch eine klare Rollendefinition der Gremien und Initiativen.

DiWiSH

Dem Clustermanagement von DiWiSH ist der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks gelungen. Die Zahl der Mitglieder im Netzwerk wird auch von den bisher beteiligten Unternehmen noch als unterkritisch angesehen, insbesondere im Hinblick auf eine langfristige Finanzierung des Clustermanagements. Die Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement DiWiSH zielen daher unter anderem auf die Entwicklung einer Strategie zur aktiven Mitgliederwerbung sowie der frühzeitigen Initiierung eines Prozesses zur langfristigen Finanzierung auch über das Jahr 2011 hinaus ab.

Clusterübergreifende Handlungsempfehlungen

Neben den clusterspezifischen werden zentrale clusterübergreifende Handlungsempfehlungen vorgestellt. Diese Handlungsempfehlungen richten sich an alle in dieser Evaluation untersuchten Clustermanagements.

Selbstverständnis von Clustern

Langfristig erfolgreich ist ein Cluster, dass sich vollständig oder mehrheitlich über Unternehmensbeiträge/Einnahmen aus Dienstleistungen finanziert (d. h. unabhängig von der öffentlichen Hand ist). Sofern ein Cluster öffentliche Aufgaben übernehmen soll, müssen diese auch durch die öffentliche Hand finanziert werden.

Beteiligung

Es sollte eine Beteiligung der Mitglieder und Kunden an der Definition der Ziele und Schwerpunkte der Arbeit bei regelmäßiger Revision der Ziele erfolgen.

Nachhaltigkeitskonzept

Ein Prozess zur Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der langfristigen Finanzierung nach 2011 sollte frühzeitig gestartet werden.

Meilensteine bei der Entwicklung des Konzeptes sind:

Frühjahr 2009 - Arbeitsplan und Verantwortlichkeiten

Sommer/Herbst 2009 - Entwicklung eines Basiskonzeptes

Herbst/Winter 2009 - Produktportfolio; Produktentwicklungsprozess

Frühjahr 2011 - Marktreife Dienstleistungsprodukte

Handlungsempfehlungen zur Clusterförderung und Clusterpolitik

Im Folgenden werden die zentralen Handlungsempfehlungen für die künftige Clusterförderung und Clusterpolitik in Schleswig-Holstein vorgestellt. Diese Handlungsempfehlungen richten sich in erster Linie an die politisch handelnden und verantwortlichen Akteure.

Erfolge darstellen

Das Land Schleswig-Holstein bzw. das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr könnte eine aktivere Rolle bei der Darstellung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Cluster und ihrer Akteure nach außen einnehmen. Die bisherigen Erfolge in der Clusterpolitik würden eine aktivere Rolle in der Öffentlichkeit in jedem Fall rechtfertigen.

Austausch über Ländergrenzen

Es sollte ein aktiver Austauschprozess mit clusterpolitischen Akteuren benachbarter Bundesländer initiiert werden, um eine inhaltliche Schwerpunktsetzung abzustimmen und gezielt Kooperationen zwischen räumlich benachbarten, aber in verschiedenen Bundesländern angesiedelten Clustern anzuregen.

Zielkorridor entwickeln

Die Politik sollte die Clustermanagements bei der Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der langfristigen Finanzierung nach 2011 unterstützen, auch im Sinne der Schaffung einer höheren Planungssicherheit durch definierte politische und fördertechnische Rahmenbedingungen.

De-minimis Regelung rechtssicher klären

Für die Clustermanagements und Akteure der Cluster ist es für die weitere Arbeit von Bedeutung, dass in einem politischen Abklärungsprozess die Frage, ob die Förderung der Clustermanagements durch Unternehmen der De-minimis Regelung unterliegt, abschließend rechtssicher beantwortet wird.

Clusteridentität

Die WTSH ist zweifelsohne einer der zentralen Akteure im Clusterkontext in Schleswig-Holstein. Daher ist die Rollendefinition der WTSH im Kontext der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein von Bedeutung, denn insbesondere der unterschiedliche Charakter der Kernaufgabe „Wirtschafts- und Technologieförderung“ zu der Dienstleistung „Clustermanagement“ macht eine Abgrenzung dieser beiden Aufgabenbereiche der WTSH notwendig.

Monitoringsystem aufbauen

Es sollten Instrumente zum Monitoring der zukünftigen Clusterentwicklung aufgebaut werden, die allerdings nicht als Kontrollinstrument des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr verstanden und konzipiert werden, sollen, sondern vielmehr als eine Art „Frühwarninstrument“ dienen. Sofern ein Monitoringsystem zusammen mit den betreffenden Clustermanagements entwickelt wird, könnte dieses auch aktiv von den Clustermanagements selbst zur eigenen Prozesssteuerung genutzt werden.

Informations- und Erfahrungsaustausch

Es sollte eine Clustermanagement-Plattform (Workshops u. ä.) mit dem Ziel eines systematischen Informations- und Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitern der Clustermanagements sowie anderen aktiven Cluster- und Netzwerkmanagern entwickelt werden. Dieser Prozess sollte für die Clustermanagements auf freiwilliger Basis erfolgen und gleichzeitig für alle Cluster und vergleichbare Initiativen in Schleswig-Holstein offen sein. Instrumente, Monitoring und Controlling, Technologietransfer und kollaborative Technologieentwicklung, Internationalisierung und nachhaltige Finanzierung der Clustermanagements sind – neben dem allgemeinen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch – mögliche Themen der Austauschprozesse.

Fokussierung einfordern

Das unabgestimmte Agieren zweier Cluster im gleichen Themenfeld, wie es im Bereich der Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein derzeit vorzufinden ist, birgt Risiken. Das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr sollte eine aktive Mitwirkung bei der fachlich-technologischen Fokussierung der beiden Cluster der Ernährungswirtschaft einnehmen und einen entsprechenden Prozess moderieren.

Fazit

Fokus der vorliegenden Studie war die Evaluation der drei Clustermanagements foodRegio, Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein und DiWiSH – nicht die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein. Aus den Evaluationsergebnissen der Clustermanagements lassen sich jedoch Einschätzungen zur Clusterpolitik in Schleswig-Holstein ableiten.

Die untersuchten Clustermanagements haben sich im Vergleich mit anderen GA-geförderten Clustern in Deutschland gut entwickelt. Aus Sicht der Evaluatoren ist es den Clustermanagements im Wesentlichen gelungen, für ihre Mit-

glieder bzw. Akteure Mehrwerte zu entwickeln. Die meisten befragten Clusterakteure haben angegeben, durch die Arbeit der Clustermanagements neue und zum Teil wertvolle Kooperationsbeziehungen aufgebaut zu haben. Das Engagement der Clustermanagements hatte überwiegend einen positiven, motivierenden Effekt auf die beteiligten Unternehmen und Einrichtungen.

Es sind Belege vorhanden, dass sich wirksame Erfolge mit der Clusterförderung in Schleswig-Holstein erzielen lassen und es ist ein hohes Potenzial für die erfolgreiche Vernetzung der jeweiligen Akteure in Schleswig-Holstein vorhanden.

Daher ist der gewählte wirtschaftspolitische Ansatz richtig, die regionale Wettbewerbsfähigkeit gezielt durch das Instrumentarium der Clusterentwicklung zu fördern. Dabei ist zu beachten, dass das gewählte Instrumentarium ein langfristig wirkendes ist und frühzeitig die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung gestellt werden müssen.

Eine zentrale Aufgabe in der zweiten Förderperiode ist daher für alle Clustermanagements die Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes bis hin zur Entwicklung marktreifer Dienstleistungsprodukte, die einen langfristigen Betrieb der drei Clustermanagements sicherstellen können, um die Entwicklung der drei Cluster und ihrer Unternehmen für mehr Wachstum und Beschäftigung in Schleswig-Holstein auch über das Jahr 2011 weiter zu befördern. Dazu ist es von Bedeutung, dass die Politik die öffentlichen Aufgaben definiert, die das Clustermanagement - neben den Dienstleistungen für die Clusterunternehmen - für die öffentliche Hand wahrnehmen soll.

3. Ausgangslage - Clusterpolitik

In Deutschland ist die Clusterpolitik sowohl auf der Ebene des Bundes als auch auf der Ebene der Bundesländer von wachsender Bedeutung. Auch aus diesem Grund hat sich der Clusteransatz sowie die regionale Clusterpolitik zu einem breiten Themenfeld entwickelt. In dem folgenden Kapitel wird daher zunächst eine Einführung in die Entwicklung der Clusterpolitik gegeben. Dies dient auch dazu, das Verständnis der Evaluatoren hinsichtlich der Thematik zu verdeutlichen. Im Zentrum des ersten Unterkapitels steht die Frage, welche Ziele mit Clusterpolitik verknüpft werden und welche Voraussetzungen vorliegen müssen, um diese zu erreichen. Es schließt ab mit einem Überblick über die Entwicklung der Clusterpolitik auf Bundes- und auf Länderebene. Im zweiten Unterkapitel steht sodann die Entwicklung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein im Fokus. Um eine Unterscheidung zu anderen wirtschafts- und regionalpolitischen Aktivitäten des Landes zu ermöglichen, werden hier u.a. wichtige schleswig-holsteinische Organisationen mit regional- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen vorgestellt und von Clustermanagements abgegrenzt.

3.1 Entwicklung der Clusterpolitik

Begriffsbestimmung Cluster

„Cluster“ verstehen die Evaluatoren im Folgenden als „empirisch nachweisbare Konzentration von Akteuren entlang einer spezifischen Wertschöpfungskette, d.h. in einem bestimmten Innovationsfeld“. Cluster werden in dieser Evaluation synonym mit „regionalen Netzwerken“, „Kompetenznetzen“, „Innovationsclustern“ verwandt.

Anfänge der modernen Clustertheorie

Die Anfänge der modernen Clustertheorie liegen in den 1980er Jahren. Zu dieser Zeit ging der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter der Frage nach, weshalb die Entwicklungszentren bestimmter Technologien und der wirtschaftliche Aufstieg einzelner Branchen sich in bestimmten Regionen konzentrierten und sich dort eine hohe Dynamik entwickelte. Er kombinierte im Rahmen seiner Forschungsarbeiten unterschiedliche Forschungsperspektiven und bezog historische Entwicklungen, kulturelle Einflüsse, natürliche Gegebenheiten und ökonomische Theorien gleichermaßen mit ein. Auf dieser Grundlage entwickelt Porter zu Beginn der 1990er Jahre die Clustertheorie (vgl. Porter 1990), die zwar in der wissenschaftlichen Community nach wie vor kontrovers diskutiert wird, aber seit langem in die Wirtschafts- und Innovationspolitik Eingang gefunden hat.

Bestimmungsfaktoren regionaler Wirtschafts- und Technologiezentren

Porter konnte in seinen Arbeiten nachweisen, dass die Bildung regionaler Wirtschafts- und Technologiezentren unabhängig von der Technologie, Kultur und Region ist und von den folgenden vier verschiedenen Bestimmungsfaktoren abhängt:

- von dem Umfang und der Struktur der Nachfrage,
- von den Faktorbedingungen wie Infrastruktur, Kapital und Wissensressourcen,
- von vor Ort existierenden verwandten und unterstützenden Branchen/Zulieferindustrien und

- von politisch, kulturell und historisch geprägten Unternehmensstrukturen sowie der Wettbewerbssituation der regional ansässigen Unternehmen.

Diese Faktoren haben wiederum eine Vielzahl einzelner Einflussgrößen.

Sind diese Faktoren in einer Region in ausreichendem Maße vorhanden bzw. in einem förderlichen Sinne ausgeprägt, heißt dies u. a. auch, dass eine ausreichend große kritische Masse an Unternehmen und sonstigen Institutionen gegeben ist. Diese Organisationen bilden dann den Kern einer Agglomeration von Akteuren, aus der sich ein Cluster entwickeln kann.

Von Bottom-up bis Top-down

Cluster können ihrer Genese nach:

- historisch gewachsen sein (meist Bottom-up) oder
- das Resultat einer gezielten staatlichen Förderung (Top-down) sein.

Natürlich gibt es in der Praxis Mischformen, wobei in der Regel trotzdem eine der Formen dominiert.

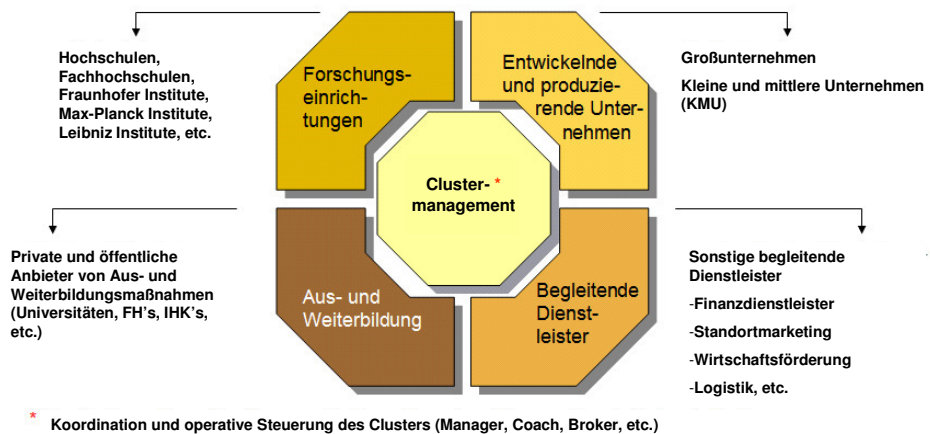


Abbildung 1: Mitglieder von Clustern und Netzwerken

Quelle: Geschäftsstelle der Initiative Kompetenznetze Deutschland

Zusammenarbeit in Innovationsprozessen

Charakteristisch für ein Cluster ist die enge Zusammenarbeit von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (FuE), Unternehmen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und anderen Akteuren, die durch eine starke Interaktion und Kommunikation geprägt ist (vgl. Abbildung 1). Durch diese intensive und insbesondere frühzeitige Zusammenarbeit in Innovationsprozessen beschleunigt sich der Wissenstransfer zwischen Forschungsinstitutionen und Unternehmen. Die regionalen Unternehmen profitieren so frühzeitig von (gemeinsam erzielten) Forschungsergebnissen und die regionalen Forschungseinrichtungen finden effektiver Wirtschaftspartner, mit denen sie gemeinsam forschen und entwickeln, oder mit denen sie ihre Forschungsergebnisse umsetzen können. Regionale Netzwerke sind so in der Lage, die Innovationsfähigkeit ihrer Mitglieder bedeutend zu steigern und zur Profilbildung sowie zur Positionierung ihrer Region im internationalen Wettbewerb beizutragen (vgl. Meier zu Köcker/Buhl 2008).

Weltweiter Standortwettbewerb

Die vergangenen Jahrzehnte waren durch einen historisch beispiellosen Prozess der Globalisierung geprägt. Aufgrund der Liberalisierung des Welthandels und der Finanzmärkte sowie enormer Fortschritte im Bereich der Informa-

tions- und Kommunikationstechnologien sind globale Märkte entstanden. Ein Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass Standorte (Kommunen, Regionen und Staaten) miteinander in einen unmittelbaren Standortwettbewerb getreten sind. Diese Konkurrenz macht eine eindeutige Positionierung der Standorte im weltweiten Wettbewerb unerlässlich. Standorte, an denen u. a. alle Akteure einer Wertschöpfungskette in Netzwerken und Clustern eng miteinander kooperieren, eine intensive Kommunikation pflegen und gute Rahmenbedingungen vorfinden, haben im globalen Wettbewerb die besten Zukunftsaussichten (vgl. Buhl 2009). Dies belegen eine Reihe von Untersuchungen (vgl. Europäische Kommission 2006).

3.1.1 Ziele, die mit Clusterpolitik verbunden werden

Förderung zielorientierter Kooperationen

Das gemeinsame Agieren von Unternehmen mit verschiedenen weiteren Firmen, Institutionen (wie z. B. Hochschulen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen) sowie Dienstleistern einer Wertschöpfungskette in Clustern ist eine der Antworten auf die Herausforderungen des globalen Wettbewerbes. Genau hier setzt typischerweise die Clusterpolitik mit ihren Zielen an. Durch geeignete wirtschaftspolitische Maßnahmen soll das kollektive, zielorientierte Kooperieren noch zeitnaher und effektiver Innovationen mit besonders hohem Wertschöpfungspotenzial erzeugen und in den Wirtschaftskreislauf einbringen. Dieser schnelle Technologie- und Produkttransfer innerhalb der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette kann einen enormen Vorsprung auf dem nationalen sowie internationalen Markt bewirken, wodurch die gesamte Region, in der die Akteure angesiedelt sind, im Standortwettbewerb noch schneller wahrgenommen und mit den Innovationen in Verbindung gebracht wird (vgl. Buhl 2009).

Steigerung der Wirtschaftsleistung und Reputation

Clusterpolitik kann so zu einem doppelten Erfolg führen: Zum einen profitieren die beteiligten Akteure durch die Erhöhung ihrer Wirtschaftsleistung und zum anderen gewinnt die Region gemeinsam mit ihren Unternehmen und Forschungsinstitutionen bzw. Hochschulen an (weltweiter) Reputation. Clusterpolitik zielt zudem auf Aspekte wie Rationalisierung von internen Abläufen in Unternehmen und Institutionen, Nutzung von Synergien zwischen den beteiligten Partnern und Bündelung von Ressourcen ab.

Schaffung von Koope- rationsvorteilen

Hieraus ergeben sich z. B. folgende Vorteile, insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU):

- Forschungs- und Entwicklungskooperationen in Clustern – zwischen KMU und Forschungseinrichtungen – verbessern die Innovationsfähigkeit des Mittelstandes, erhöhen das Engagement der Unternehmen zur Erneuerung ihrer Erzeugnisse, Technologien und Dienstleistungsangebote und intensivieren den Technologietransfer.
- Von Kooperationen in Netzwerken profitieren sowohl Unternehmen als auch Forschungseinrichtungen im Sinne einer kollaborativen Technologieentwicklung. Gemeinsam können systemische Innovationen vorangetrieben und durch eine Interaktion mit Endkunden/Nutzern auf deren Bedürfnisse ausgerichtet werden. Erfolgt eine derartige Technologieentwicklung im vorwettbewerblichen Bereich, so können hier durchaus auch Konkurrenzunternehmen zusammen arbeiten. Im Ergebnis findet eine Beschleunigung statt, da unterschiedliche Perspektiven (Forschung, Entwicklung,

Markt, Nutzung) zu einem früheren Zeitpunkt berücksichtigt werden. Die Verbindung von Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung – bei gleichzeitiger Beachtung von Erfordernissen des Marktes durch die Vernetzung mit Unternehmen – gewährleistet, dass Forschungsergebnisse in marktnahe Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen umgesetzt werden können.

- Im Cluster existiert oftmals eine hohe Personalmobilität, d. h. FuE-Mitarbeiter aus der Industrie arbeiten mit Wissenschaftlern zusammen oder es findet ein wechselseitiger Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft statt, wodurch sowohl die forschungs- als auch unternehmensbasierte Sichtweise in den jeweiligen Projektkontext eingeht.
- Durch die Bündelung der Spezialisierungen, d. h. der individuellen Stärken der beteiligten Akteure und durch eine Ergänzung von komplementären Kompetenzen bzw. den Ausgleich von fehlenden Kapazitäten wird eine Stärkenmaximierung erreicht und so das Innovationspotenzial verbessert.
- KMU haben oftmals nur begrenzte personelle und vor allem finanzielle Ressourcen, um eigenständige FuE-Aktivitäten durchzuführen bzw. eine eigene FuE-Abteilung aufzubauen. Sie sind aber gleichzeitig durch Flexibilität, Unkonventionalität und Risikobereitschaft geprägt. Durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern können die Risiken und (hohen) FuE-Kosten, die Innovationsprozesse mit sich bringen können, reduziert bzw. durch unterschiedliche Akteure gemindert werden. Für KMU wird es leichter, die benötigten Ressourcen bereitzustellen.
- Kennzeichen neuer KMU ist oft ihr hoher Innovationsgrad. Relativ häufig haben KMU Schwierigkeiten, diesen Innovationsvorsprung dann mittel- und langfristig zu halten. Die Mitarbeit in Netzwerken bietet ihnen den Vorteil, sich weiterhin auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu optimieren, an Systemlösungen zu partizipieren, ihre begrenzten Ressourcen zu erweitern und dadurch insgesamt flexibler am Markt agieren zu können.
- Durch eine Nutzung von gemeinsamen Infrastrukturen wie beispielsweise Labore, Teststationen, technischen Ausstattungen usw., entstehen für die Partner Kapazitäten, die sich häufig KMU aus Kostengründen alleine nicht leisten können, aber im Verbund realisierbar sind (vgl. Buhl 2009).

Öffentliche Förderung zur Initialzündung

Eine Ausrichtung auf Clusterpolitik stellt neue Anforderungen an die regionale und nationale Förderpolitik und damit auch an die politischen Akteure, die diese Politik maßgeblich bestimmen. Wettbewerbsfähige und etablierte Cluster können ohne öffentliche Förderung bestehen, insbesondere dann, wenn die vier Bestimmungsfaktoren von Porter (vgl. S. 15) gegeben sind. In den Fällen, in denen diese Voraussetzungen von Anfang an nicht optimal gegeben sind, kann eine öffentliche Förderung eine notwendige Initialzündung ermöglichen und damit förderpolitisch sinnvoll sein. Die Praxis zeigt, dass eine Vielzahl politisch initiiert Cluster zu den wettbewerbsfähigsten in Deutschland gehören. So sind ca. 60 % der Mitglieder der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“, die die technologisch leistungsfähigsten Cluster vereint, durch die öffentliche Hand wesentlich initiiert worden. Auch von den fünf im Rahmen des Spitzenclusterwettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (vgl. S. 25) ausgewählten Spitzenclustern ist die Mehrheit öffentlich initiiert.

Kriterien der öffentlichen Förderung von Clustern

Eine öffentliche Förderung von Clustern im Rahmen der Umsetzung einer (regionalen) Technologie-, Wirtschafts- und Innovationspolitik empfiehlt sich insbesondere, wenn:

- mit der Förderung langfristig Strukturen beeinflusst und das regionale Innovationssystem gestärkt werden soll, d. h. wenn neben Innovationszielen auch strukturelle Ziele erreicht werden sollen und Aspekte des Standortmarketings eine wesentliche Zielsetzung darstellen,
- langfristig positive Beschäftigungs- und Wachstumseffekte bewirkt werden sollen, so dass wie als Teil der regionalen Strukturpolitik eine Förderung vor allem in strukturschwachen Gegenden sinnvoll ist,
- eine Bündelung öffentlicher Ressourcen und eine Fokussierung auf bestimmte zukunftssträchtige Themenfelder und Regionen forciert werden soll, was gleichzeitig die Existenz von Strategien, Leitbildern und Prioritäten in spezifischen Innovationsfeldern voraussetzt,
- ein Rahmen für einen gesellschaftlichen Dialog geboten und eine Vielzahl von Akteuren in der Region mobilisiert werden soll, die vorher noch nicht oder nur durch sporadische Kooperationsbeziehungen miteinander verbunden waren,
- Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Dienstleister in eine gemeinsame regionale Wirtschaftsstrategie eingebunden und mit der daraus resultierenden Bindewirkung diese Institution in der Region gehalten werden sollen,
- (zukünftige) Clusterakteure mit öffentlichen Akteuren und Entscheidungsträgern gemeinsam in Arbeitsgruppen oder Diskussionsforen zusammenarbeiten sollen,
- – neben weiteren clusterunabhängigen politischen Maßnahmen – eine auf die Bedürfnisse der regionalen Cluster abgestimmte Ansiedlungs-, Wettbewerbs-, Förderungs-, Investitions- sowie Standortpolitik und damit letztendlich auch eine optimale regionale Wirtschaftspolitik entwickelt wird, die eine weitere Ausstrahlungskraft entfalten kann (vgl. Meier zu Köcker/Buhl 2009).

Rolle öffentlicher Akteure

3.1.2 Rolle öffentlicher Akteure in der Clusterpolitik

Die Rolle und Bedeutung von öffentlichen Akteuren hinsichtlich von Clusterprozessen lässt sich anschaulich anhand des Diamond-Modells von Michael Porter (vgl. Abbildung 2) verdeutlichen. Demnach wird die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Nationen insbesondere von den bereits genannten vier Bestimmungsfaktoren (vgl. S. 15) beeinflusst. Diese vier Faktoren, die sich wechselseitig beeinflussen, haben einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Wirtschaftsbranchen.

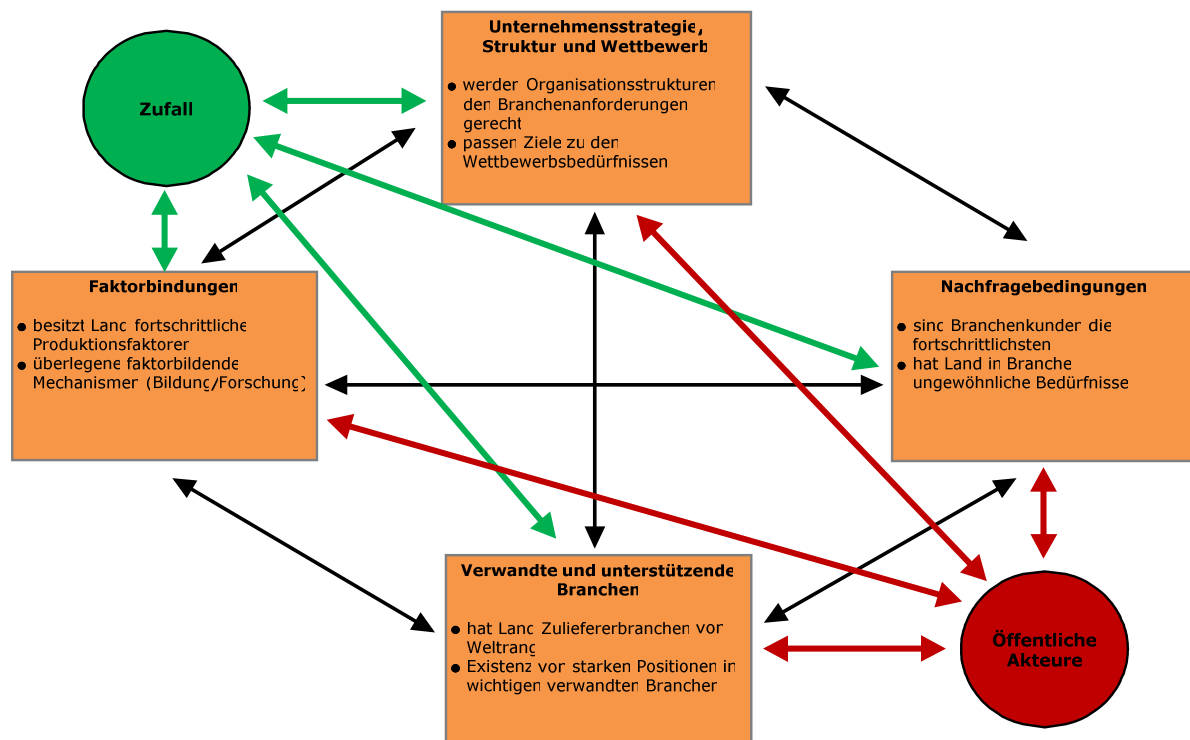


Abbildung 2:

Diamond-Modell zur Verdeutlichung der Rolle von öffentlichen Akteuren in Clustern

Quelle: VDI/VDE-IT in Anlehnung an Michael Porter (1990): The Competitive Advantage of Nations

Gestaltungsmöglichkeiten politischer Akteure

Politische Akteure können gemäß diesem Modell maßgeblich eine Branche bzw. Unternehmen und Institutionen einer Wertschöpfungskette mit gestalten – vor allem bezüglich der „Nachfragebedingungen“ und „Faktorbedingungen“. So kann Innovation und Konkurrenz gefördert, einzelne Akteure geschützt oder subventioniert und die Nachfrage, auch seitens staatlicher Akteure, angeregt werden. Darüber hinaus können infrastrukturelle Maßnahmen gefördert und Bedingungen geschaffen werden, die das jeweilige Cluster finanziell und strukturell begünstigen. Neben der finanziellen Förderung sind kontextbezogene Maßnahmen öffentlicher Akteure möglich. U. a. sind dies:

- das Commitment der öffentlichen Akteure, die Clusterbildung und das Engagement der Partner zu unterstützen,
- am Clusteraufbau mitzuwirken, indem sie weitere potenzielle Akteure benennen und den Themenfindungsprozess begleiten (u. a. im Rahmen von Potenzialanalysen, Marktanalysen, Kompetenzfeldanalysen) und
- indem sie sich an der Formulierung von langfristigen Strategien (innovationsfeldspezifisch/regionenspezifisch) beteiligen.

Diese kontextbezogenen Maßnahmen reflektieren die Rolle der öffentlichen Akteure als Moderator von regionalen Entwicklungsprozessen.

Eigenständigkeit und flankierende Maßnahmen

Das Engagement öffentlicher Akteure kann vor allem im Zusammenhang mit der Initiierung und dem Aufbau von Clusterstrukturen sehr hoch sein und ist in seiner Ausprägung auch von den Gegebenheiten des Innovationsfeldes abhängig. Sollen Cluster jedoch langfristig und nachhaltig existieren, müssen sie ab einem frühzeitigen Stadium eigenständig werden. Gleichwohl können flankierende Maßnahmen jederzeit ergriffen werden, wenn das Cluster auch Aufgaben wahrnimmt, welche für die regionale Entwicklung wichtig sind.

Aufgabenwandel der öffentlichen Hand

Das Instrument „Förderung von Clusterstrukturen“ markiert einen wichtigen Wandel im Verständnis der Aufgabenwahrnehmung durch politische Akteure. Obwohl die finanzielle Förderung immer noch einen bedeutenden Anteil des öffentlichen Engagements einnimmt, dürfen sich öffentliche Aktivitäten nicht ausschließlich darauf beschränken. Neben der reinen Bereitstellung von Fördermitteln sollten politische Akteure auch zum begleitenden Unterstützer oder Moderator von Prozessen im Kontext der Clusterentwicklung werden.

Konkret bedeutet dies, dass vor allem bei der Clusterentwicklung eine Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren angestrebt werden sollte und öffentliche Akteure in diesem Fall als Katalysator fungieren. Sie sollen fördern bzw. Prozesse initiieren, um das Interesse von Forschungsinstitutionen und Unternehmen zu erhöhen, eine frühere Nachfrage nach hochinnovativen Produkten zu stimulieren und sich auf spezialisierte Faktorbedingungen zu fokussieren. Bei der Unterstützung durch politische Akteure sollte jedoch darauf geachtet werden, dass diese prozessbegleitend und motivierend, aber nicht prozesssteuernd in die Clusterarbeit eingebunden sind (vgl. Meier zu Köcker/Buhl 2009).

Risiken der Top-down-Initiierung von Clustern

Denn zweifelsohne können Cluster eine nachhaltig positive Wirkung auf regionale Wirtschaftsräume und ihre Akteure haben. Sofern entsprechende Clusterinitiativen aber ein Ergebnis eines politischen Top-down-Ansatzes darstellen sollen, so muss eine damit verbundene Konzeptentwicklung auch eine Orientierung am Gemeinwohl beinhalten (vgl. Vanberg 1996) und sollte unter Verwendung objektiver wissenschaftlicher Methoden erfolgen. Für eine regionale Clusterstrategie heißt das, dass diese möglichst auf einer Potenzialanalyse oder Ex-ante-Evaluation aufsetzen sollte. Nach der Ökonomischen Theorie der Politik streben Politiker aber in der Regel nicht nach der Realisierung eines abstrakten Wohlfahrtsoptimums, sondern nach der Maximierung ihres eigenen Nutzens (vgl. Kiese 2009). Ist der politische Entscheidungsprozess abgeschlossen, unterliegt die Umsetzung des Clusterkonzepts z. B. durch eine Wirtschaftsförderungseinrichtung oder ein institutionalisiertes Clustermanagement dann einer bürokratischen Rationalität, vor der auch privatrechtliche Organisationsformen keinen zuverlässigen Schutz bieten (vgl. Formica 2003). Es ist daher nicht verwunderlich, dass bei einer Reihe politisch initiierten Cluster oder regionaler Netzwerke in Deutschland grundlegende methodische und analytische Instrumente aufgrund politischer Interessen nicht in aller Konsequenz eingesetzt bzw. vorliegende Erkenntnisse nicht berücksichtigt werden. Die Verfügbarkeit einer Förderung für die Initiierung von Clustern ist hierbei oftmals eine größere Triebkraft als das tatsächlich vorhandene Potenzial. Anders ist die aktuelle „Clusterschwemme“, wie sie z. B. im Raum Berlin existiert, nicht erklärbar. Aus mikroökonomischer Sicht ist die Existenz von über 50 clusterartigen Strukturen im Raum Berlin nicht nachvollziehbar. Auch die Tatsache, dass viele öffentlich geförderte Cluster und Clusterinitiativen an den jeweiligen Bundesländergrenzen enden, ist volkswirtschaftlich gesehen unsinnig.

Eigene Erfahrungen zeigen auch, dass politisch initiierte Top-down-Cluster in vielen Fällen eine deutlich aktivere politische Unterstützung erfahren, als solche Cluster, die industriegetrieben und ohne politische Unterstützung entstanden sind. Dies kann bisweilen so weit gehen, dass sich die regionale Politik primär auf ihre (politischen) Cluster konzentriert und Bottom-up-Cluster im po-

litischen Tagesgeschäft „ausblendet“. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass politische Akteure aus verschiedensten Gründen steuernd in Clusteraktivitäten eingreifen möchten, z. B. um die Wahrnehmung öffentlicher Interessen durchzusetzen. Bottom-up-Cluster lassen sich für solche Zwecke in der Regel nicht nutzen, da sie keine oder nur eine geringe öffentliche Förderung erhalten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass politische Akteure sehr wohl das Entstehen erfolgreicher, nachhaltiger Clusterstrukturen initiieren und über diverse Förderinstrumente steuern können. Hierbei sind jedoch wichtige analytische Schritte und konzeptionelle Rahmenbedingungen zu beachten. Sofern diese sowohl in der Anfangs- als auch in der Etablierungsphase sinnvoll eingesetzt werden, kommt der regionalen Wirtschaftspolitik eine wichtige, initiiierende und steuernde Rolle zu.

Die regionale Wirtschaftspolitik hat dabei unter anderem die Aufgabe, darauf zu achten, dass im Laufe der Clusterentwicklung nicht zu einer zu starken Binnenorientierung der Unternehmen im Cluster und einer Vernachlässigung externer Verflechtungen kommt. Solche Verfestigungen bestehender Strukturen und Kooperationen können dazu führen, dass Neueinsteiger und neue Ideen blockiert, veränderte externe Bedingungen und Anforderungen übersehen oder verdrängt und nötige strukturelle Anpassungen verzögert oder gar verhindert werden (vgl. IfW 2008, S. 117 f.).

3.1.3 Bedeutung des Clustermanagements für den Erfolg von Clusterpolitik und Clusterförderung

Treiber Clustermanagement

Treiber und Initiator der Zusammenarbeit im Cluster ist das Clustermanagement. Bekannte Beispiele (wie Silicon Valley) zeigen, dass es auch erfolgreiche Cluster ohne eine solche Managementstruktur gibt. In der Regel existiert jedoch ein Clustermanagement, dessen inhaltliche Arbeit und Qualität ein wichtiger Garant für den langfristigen Erfolg des Clusters ist.

Services als Instrument des Clustermanagements

Die Praxis zeigt, dass das Clustermanagement gerade in der Anfangsphase eines Clusters von signifikanter Bedeutung ist. Das Clustermanagement bringt relevante Akteure zusammen und initiiert Kooperationen. Es ist auch diejenige Instanz, die Serviceangebote entwickelt und unterbreitet, die konkreten Nutzen für die beteiligten Akteure stiften. Clusterservices sind definiert als spezifisches Instrument des Clustermanagements, genauer als ein mehr oder weniger formalisiertes Verfahren, dessen Anwendung die Verstetigung von Managementpraktiken sowie eine reflexive Netzwerk- und Clusterentwicklung ermöglicht (vgl. Sydow/Zeichhardt 2009). Nur wenn über ein Serviceangebot Mehrwerte für die Clusterakteure geschaffen werden können, werden sich diese langfristig im Cluster engagieren. Geeignete Clusterservices sind damit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Clusterentwicklung.

Serviceangebote

Die thematische Ausrichtung der seitens des Clustermanagements angebotenen Services ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Clusterakteure in der Regel sehr vielfältig und lässt sich anhand verschiedener Kriterien systematisieren:

- Serviceangebote, die auf einzelne Managementfunktionen bezogen sind (z. B. Personaleinsatz) oder als Querschnittsfunktion fungieren (z. B. umfassende Paketlösungen).

- Serviceangebote, die eher immateriell/virtuell sind (z. B. Bereitstellung von elektronischen Datenbanken und Standardsoftware) oder eher materiellen/physischen Charakter haben (z. B. Bereitstellung von Räumen, Testgeländen und Fuhrparks).
- Serviceangebote, die das Kerngeschäft unterstützen (z. B. Projektmanagement) oder allgemeine übergreifende Zusatzleistungen umfassen (z. B. Übernahme der Öffentlichkeitsarbeit).

Ferner lassen sich Services anhand unterschiedlicher Netzwerkebenen differenzieren:

- Serviceangebote für Personen (z. B. Aus- und Weiterbildungsprogramme),
- Serviceangebote für Netzwerkorganisationen (z. B. Innovations- und Gründungsförderung),
- Serviceangebote für das gesamte Cluster (z. B. Netzwerkmarketing, Entwicklung von Internationalisierungsstrategien, Suche von und Kontaktherstellung zu internationalen Kooperationspartnern).

Services des Clustermanagements sollen darauf ausgerichtet sein, sowohl

- die Kooperation zwischen den Beteiligten zu unterstützen (z. B. Erfahrungsaustausch und Aufbau interpersonaler Netzwerke im Rahmen von „Arbeitskreistreffen“) als auch
- die Qualität der interorganisationalen Beziehungen innerhalb des Netzwerkes (z. B. durch Kommunikationsplattformen und Infrastruktur) und netzwerkübergreifend (z. B. durch Fachmessen oder Anbahnung von Clusterallianzen) zu verbessern (vgl. Sydow/Zeichhardt 2009).

Praktische Mehrwerte aber wenig empirische Erkenntnisse

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen eindrucksvoll, dass derartige Services zweifelsfrei empirisch relevant sind und von den Clusterakteuren in der Regel aktiv eingefordert werden. In der Clusterpraxis zeigen viele Clustermanagements, dass derartige Dienstleistungen in großer Zahl und in vielfältigen Ausprägungen zu finden sind. Oftmals auch mit sehr innovativen Inhalten und klaren Mehrwerten für die Clusterakteure.

Ein Blick in die Netzwerk- und Clusterforschung zeigt hingegen, dass dort zwar verschiedene Managementpraktiken und diverse Managementinstrumente differenziert und hinsichtlich ihres Beitrags für die Netzwerkentwicklung diskutiert werden (vgl. Bruhn/Stauss 2003), die Thematik von Netzwerkservices bzw. Dienstleistungen für Netzwerke – ganz im Gegensatz auch zur Thematik der Erstellung von Dienstleistungen durch Netzwerke (vgl. z. B. Sydow 2006, S. 406 ff.) – allerdings noch kaum diskutiert wird.

3.1.4 Entwicklung der Clusterpolitik auf Bundes- und Länderebene in Deutschland

Cluster als Element der deutschen Wirtschaftspolitik

Die Clustertheorie bzw. deren praktische Umsetzung hat mittlerweile auch in Deutschland einen signifikanten Umschwung in der Wirtschaftspolitik bewirkt. Die gezielte Herausbildung und Förderung derartiger Cluster ist aktuell eine wichtige Zielgröße der regionalen und bundespolitischen Wirtschaftspolitik.

Clusterförderung auf zwei Ebenen

Clusterförderung in Deutschland findet primär auf zwei Ebenen statt – auf der Ebene des Bundes und der Bundesländer. Eine Übersicht ausgewählter Clusterinitiativen auf Landes- und Bundesebene sind der folgenden Abbildung 3 zu entnehmen.

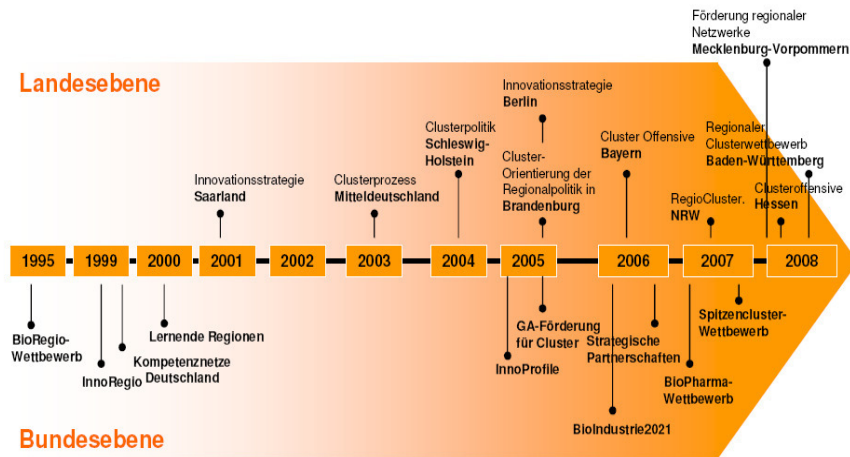


Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Clusterinitiativen auf Landes- und Bundesebene

Quelle: VDI/VDE-IT und Institut für Innovation und Technik (iit)

Clusterförderung auf Bundesebene

Im Rahmen der „Hightech-Strategie“ der Bundesregierung wurde eine umfassende, ressortübergreifende Cluster-Strategie als Teil der „Hightech-Strategie“ entwickelt. Der Strategierahmen reicht von breitenwirksamen – oft KMU-spezifischen – Maßnahmen über modulare, regional- bzw. technologiespezifische Ansätze bis zur Förderung leistungsstarker Spitzencluster.

Beispiele auf Bundesebene sind:

- die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“,
- der Spitzencluster-Wettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie
- das neue Modul „Netzwerkmanagement“ im Rahmen des ZIM – Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi).

Im Folgenden sind kurz diese drei wichtigsten Initiativen des Bundes zur Förderung von Clustern beschrieben.

Die Initiative Kompetenznetze Deutschland des BMWi

Die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ konzentriert sich auf die Unterstützung etablierter und sehr innovativer Cluster (in diesem Zusammenhang Kompetenznetze genannt). Innerhalb der Initiative operieren gegenwärtig 107 Kompetenznetze (Stand: November 2008) aus neun Innovationsfeldern und acht Regionen. Alle wesentlichen Felder der Hochtechnologie sind durch kompetente Netzwerke vertreten. Die in der Initiative involvierten Kompetenznetze sind geprägt durch ein intensives Interagieren aller Netzwerkpartner, gemeinsam definierte Zielsetzungen sowie eine hohe Markt- und Industrienähe. Dadurch sind die Kompetenznetze Kernelemente der technologischen Leistungsfähigkeit, des wirtschaftlichen Wachstums sowie der Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik.

Aufgrund der Zugehörigkeit der leistungsfähigsten und wirtschaftlichsten Kompetenznetze bzw. Cluster ist die Initiative der „Club der besten Innovationsnetzwerke“ der Bundesrepublik. Die Mitgliedschaft stellt ein Gütesiegel dar. Die Aufnahme von neuen Kompetenznetzen ist an die Erfüllung von definierten Anforderungskriterien gebunden, um die hohe Qualität der Initiative sicherzustellen. Über die Aufnahme von sich bewerbenden Clustern in die Initiative entscheidet ein unabhängiger wissenschaftlicher Beirat namhafter Vertreter der Wissenschaft und Wirtschaft in enger Abstimmung mit dem BMWi.

Die Initiative bündelt Informationen zu den leistungsstärksten nationalen Kompetenznetzen, zu Innovationsfeldern sowie zu innovativen Regionen und übernimmt deren öffentlichkeitswirksame Präsentation. Die Initiative

- unterstützt die in ihr vertretenen Netzwerke bei der Weiterentwicklung und Transformation,
- ist bei der horizontalen Vernetzung der Netzwerke sowohl innerhalb der gleichen als auch zwischen den verschiedenen Innovationsfeldern behilflich,
- eröffnet Zugang zu innovativen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen,
- ermöglicht es, über weitere Plattformen wie Messen, Veranstaltungen und Publikationen sich den relevanten Zielgruppen zu präsentieren und
- organisiert Seminare zum gegenseitigen, mitgliederinternen Erfahrungsaustausch, wobei einige Workshops sich als initiativoffen an alle interessierten Akteure richten.

Spitzenclusterwettbewerb des BMBF

Der Spitzenclusterwettbewerb des BMBF besteht aus drei Wettbewerbsrunden in einem zeitlichen Abstand von etwa ein bis anderthalb Jahren. In jeder Wettbewerbsrunde werden bis zu fünf Spitzencluster ausgewählt, die über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren mit insgesamt bis zu 200 Millionen Euro gefördert werden können. Ausgewählt werden die Bewerber mit den besten Strategien für Zukunftsmärkte in ihren jeweiligen Branchen. Wichtiges Auswahlkriterium ist eine gemeinsame Strategie, die auf den jeweiligen Stärken der Cluster aufsetzt und auf die Ausschöpfung noch ungenutzter Entwicklungspotenziale ausgerichtet ist. Die Berücksichtigung der gesamten Innovationskette – von der Idee bis zur wirtschaftlichen Verwertung – wird dabei vorausgesetzt. Bei der Auswahl der Strategien werden sowohl die Entwicklungspotenziale sowie die Kreativität und Innovativität des Ansatzes als auch der bereits erreichte Entwicklungsstand des Clusters berücksichtigt. Neben einer klar formulierten Strategie müssen die Bewerber auch eine notwendige kritische Masse an Akteuren, das erforderliche Potenzial und eine hohe Entwicklungsdynamik aufweisen.

ZIM-Modul „Netzwerkmanagement“ des BMWi

Seit 2002 fördert das BMWi den Aufbau von Netzwerkstrukturen in Ostdeutschland (NEMO – Netzwerkmanagement-Ost). Seit kurzem wurde dieses Konzept in die aktuelle ZIM-Programmatik (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) des BMWi integriert und auf das ganze Bundesgebiet ausgedehnt. Das ZIM startete am 1. Juli 2008 und bietet kleinen und mittleren Unternehmen bis Ende 2013 eine verlässliche Perspektive zur Unterstützung ihrer Innovationsbemühungen. Dies erfolgt zunächst durch eine attraktive Förderung von Kooperations- und Netzwerkprojekten, die ab 2009 noch um die Förderung von Einzelprojekten ergänzt wird.

ZIM unterstützt Netzwerkaktivitäten ab einer Größenordnung von mindestens sechs KMU. Durch das Programm werden die Dienstleistungen eines so genannten Netzwerkmanagers anteilig finanziert, der die passenden Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammenbringt und ein gemeinsames Profil für das Netzwerk erarbeitet. Der Zuschuss für die Kosten des externen Netzwerkmanagers ist degressiv gestaltet: Er beträgt 90 % im ersten Jahr, sinkt auf 50 % im dritten Jahr und ist auf maximal 300.000 Euro pro Netzwerk beschränkt. Von den 2007 evaluierten, beendeten Vorhaben bestehen rund drei Viertel der Netzwerke auch ohne Anschlussfinanzierung fort, in den anderen Fällen kooperieren zumindest einzelne ehemalige Netzwerkpartner miteinander.

Clusterförderung auf Landesebene

Neben diesen Initiativen des Bundes führen die 16 Bundesländer eine Vielzahl an landesspezifischen technologie- und innovationspolitischen Fördermaßnahmen eigenverantwortlich durch. Dazu haben sie verschiedene Instrumente entwickelt, wie die speziellen Stärken der Regionen und Länder aufgegriffen und gefördert werden sollen. Aus den vielfältigen Aktivitäten haben sich in den vergangenen Jahrzehnten in den Bundesländern auf der Basis von Traditionen, regionalen Abhängigkeiten und räumlichen Stärken zahlreiche Cluster verschiedenen Entwicklungsgrades und verschiedener Qualität herausgebildet. Diese Cluster prägen die jeweilige Entwicklung der regionalen Wissenschafts- und Wirtschaftsstruktur maßgeblich (vgl. Buhl/Meier zu Köcker 2008).

Regionalspezifische Konzepte und Initiativen

Zur Zukunftssicherung und Stärkung gut funktionierender Netzwerke und Cluster sowie zum Auf- und Ausbau neuer Netz- bzw. Clusterstrukturen existieren in den Bundesländern unterschiedliche Konzepte und Initiativen. Die einzelnen Maßnahmen variieren von definierten Politikinhalten innerhalb der Technologie-, Wirtschafts- oder Innovationspolitik bis zur Existenz von bundeslandspezifischen Clusterkonzepten bzw. Clusterinitiativen.

Inhaltlich reichen die verschiedenen Maßnahmen seitens der Bundesländer

- von der (finanziellen) Unterstützung regionaler Clusterinitiativen in ausgewählten Technologiebereichen,
- der Finanzierung von Clustermanagements im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (so genannte GA-Cluster) und
- der begleitenden Miterrichtung von Clusterstrukturen, über
- die Implementierung von landesweit agierenden, branchenspezifischen Clusterplattformen zur Koordinierung der räumlich unterschiedlich verteilten Cluster innerhalb eines Technologiefeldes bis zu
- bundeslandübergreifenden Initiierungen von größeren Clustern bzw. Kompetenzregionen (vgl. Buhl/Meier zu Köcker 2009).

Übergeordnete Zielsetzungen

So unterschiedlich die einzelnen Maßnahmen der Bundesländer aufgrund der Berücksichtigung individueller Stärken, der Wichtigkeit des Technologiegebietes für die Wirtschaftsentwicklung des Landes, der vorherrschenden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen auch sind, so lassen sich doch übergeordnete bzw. gemeinsame Zielsetzungen feststellen. Dazu zählen:

- die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, um Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu generieren und noch ungenutzte Ressourcen zu mobilisieren,

- die langfristige, nachhaltige Entwicklung von wettbewerbsfähigen sowie wachstumsstarken Regionen,
- das Standortmarketing mit der Verdeutlichung der individuellen Stärken sowie Potenziale und damit auch der Leistungsfähigkeit des jeweiligen Bundeslandes (Positionierung im weltweiten Wettbewerb) und der Stärkung von eigenen, im Bundesland ansässigen Forschungsinstitutionen und Unternehmen,
- die Schaffung von Anreizen für die (Neu-)Ansiedlung von Forschungseinrichtungen und Unternehmen,
- die Erhöhung der Ausbildungskapazitäten, die verstärkte Bindung von qualifiziertem Facharbeitspersonal an die Regionen und die leichtere Anwerbung von Facharbeitskräften,
- die Stärkung des Unternehmergeistes und des Gründungsgeschehens,
- die verstärkte Vernetzung von Unternehmen mit der regionalen technischen Infrastruktur, den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie den FuE-Institutionen,
- die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und des strukturellen Wandels sowie die Steigerung der Innovationskapazität auf regionaler Ebene,
- die Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Bundeslandes (vgl. Buhl/Meier zu Köcker 2009).

3.2 Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie sich die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein einordnen lässt, wie sie entstanden ist, welche Ziele sie verfolgt und welche Ziele und Aufgaben andere Organisationen neben den Clustermanagements im Rahmen der Regional- und Wirtschaftsförderung wahrnehmen. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Überblick über die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Erfolg der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein ab.

3.2.1 Darstellung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein als Träger der Clusterpolitik

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, bildet die GA-Förderung das zentrale Instrument der Regionalförderung in der Bundesrepublik. Ungeachtet des zwischen Bund und Länder abgestimmten gesamtdeutschen Rahmens sind nach Art. 30 GG vorrangig die Bundesländer für die wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen verantwortlich. In Schleswig-Holstein sind die Inhalte der Clusterpolitik in der „Richtlinie zur Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Entwicklungsprozessen der Regionen, der regionalen Kooperationen sowie der regionalen Wirtschaft und Optimierung von Beratungs- und Dienstleistungsinfrastrukturen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ geregelt. Nach Maßgabe dieser Richtlinie, des jeweils geltenden Rahmenplans der Gemeinschaftsaufgabe und der Regelungen der Europäischen Kommission (EFRE) gewährt das Land Schleswig-Holstein Zuwendungen für Clustermanagements, die den Schwerpunkt der Clusterförderung des Landes bilden. Die spezifische schleswig-holsteinische GA-Förderung ist dabei seit dem Jahr 2007 als Programm- und

Clusterpolitik ist Wirtschaftspolitik

Finanzierungsbestandteil in das „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ eingebunden, welches das Vorgängerprogramm „Regionalprogramm 2000“ ablöste.

3.2.2 Ziele der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Die Ziele der Clusterpolitik Schleswig-Holsteins sind kohärent zu den Zielen der schleswig-holsteinischen Wirtschaftspolitik. Mehr Wachstum und mehr Beschäftigung stehen an der Spitze der Zielhierarchie (vgl. MWAV 2004, S. 9). Die langfristige Umsetzung der Clusterpolitik soll Schleswig-Holsteins Position im nationalen und internationalen Standortwettbewerb stärken und einen positiven Effekt auf das Standortmarketing Schleswig-Holsteins erzielen. In die Zielhierarchie betten sich die folgenden Unterziele der Clusterpolitik ein:

- gemeinsame Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Einrichtungen und regionalen Akteuren anstoßen,
- Informationsnetzwerke zwischen Unternehmen aufbauen,
- den Technologietransfer zwischen Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen ausbauen,
- externes Wissen in den Innovationsprozess der Unternehmen einbinden,
- den Zugang zum Know-how anderer Unternehmen erleichtern und
- die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen, verbessern (vgl. MWV 2008, S. 4).

Abbildung 4 veranschaulicht diese Zielhierarchie der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein.

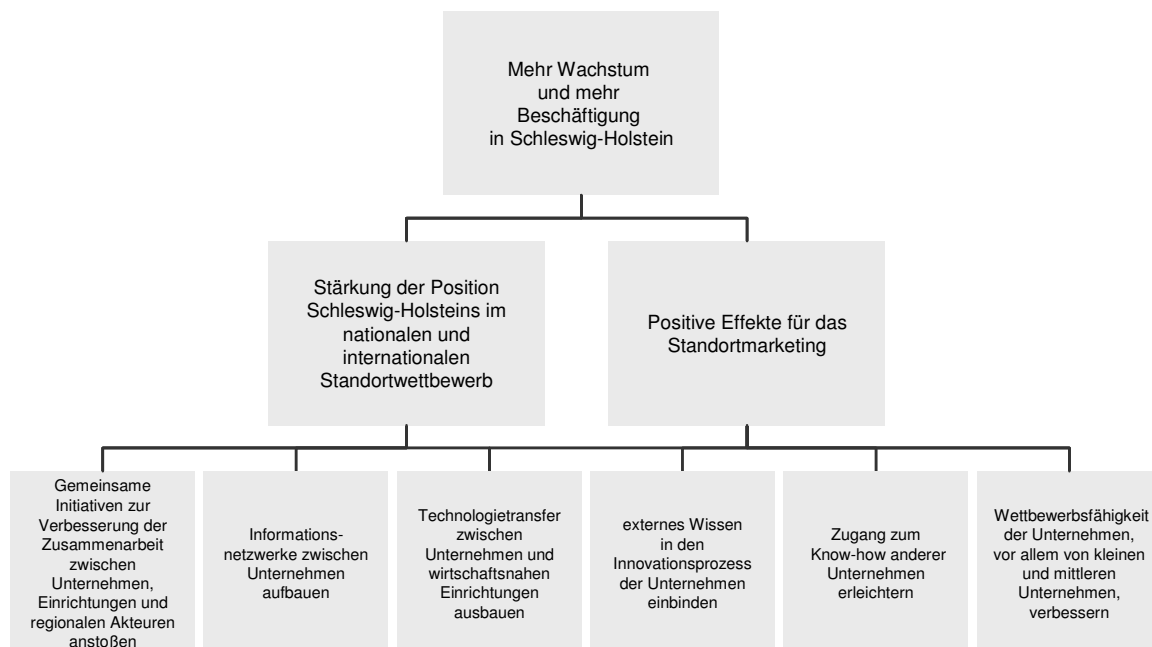


Abbildung 4:

Zielhierarchie der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Quelle: MWAV 2004, S. 9, MWV 2008, S. 4; eigene Erstellung

3.2.3 Entwicklung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Der Beginn der Clusterpolitik

Die Clusterpolitik ist ein im Vergleich noch junges Instrumentarium der Wirtschaftspolitik und der Innovationsstrategie des Landes Schleswig-Holstein. Erstmals wurde das Konzept der Clusterpolitik im Wirtschaftsbericht 2004 des damaligen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein der Öffentlichkeit vorgestellt (vgl. MWAV 2004, S. 8-21). Damit war Schleswig-Holstein einer der ersten Bundesländer, die eine Clusterpolitik in ihre Wirtschafts- und Innovationspolitik integriert und umgesetzt hat.

Als Hintergrund zu den Analysen der evaluierten Clustermanagements in den später folgenden Kapiteln wird zunächst der Prozess der Implementierung der Cluster- und Clustermanagements skizziert. Grundlegend für die Clusterpolitik war hierbei eine Abgrenzung sowie Identifizierung möglicher Cluster in Schleswig-Holstein.

Funktionale Abgrenzung von Clustern

Die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein verfolgt einen offenen Ansatz der Abgrenzung von Clustern. Cluster grenzen sich demnach rein funktional ab. „Jedes Cluster ist offen für alle Regionen, Unternehmen, Institutionen und wirtschaftspolitischen Akteure“ (vgl. MWAV 2004, S. 10). Die Clusterpolitik sieht ausdrücklich keine technologische, sektorale oder räumliche Ausgrenzung von Clustern innerhalb Schleswig-Holsteins vor. Cluster erstrecken sich somit über ganz Schleswig-Holstein.

Identifizierung von Clustern

Aufbauend auf diesem Verständnis der Abgrenzung von Clustern sind diejenigen Cluster identifiziert worden, die von der Wirtschaftspolitik des Landes unterstützt werden sollen. Ausschlaggebend für die Auswahl der Cluster waren bereits vorhandene Strukturen sowie „Keimzellen“, die eine nachhaltige Entwicklung zu einem Cluster als wahrscheinlich erachten ließen. Diese Keimzellen sollen durch die Clusterpolitik gezielt gestärkt und ausgebaut werden, „so dass sich selbst tragende, dynamische Entwicklungsprozesse möglich werden, die Schleswig-Holstein insgesamt auf einen höheren Wachstumspfad bringen“ (vgl. MWAV 2004, S. 10). Auswahlkriterien für die Cluster waren:

- die Existenz clustertypischer Strukturen,
- eine kritische Masse und die Fähigkeit, das Land und die Region nach vorne zu bringen,
- vorhandenes Clusterbewusstsein der Akteure,
- Standortvorteile des Clusters,
- Beitrag zur Profilbildung im Standortwettbewerb und
- Zukunftsperspektiven und -risiken (vgl. MWAV 2004, S. 10).

Schwerpunktbereiche der Wirtschaftspolitik Schleswig-Holsteins

Anhand dieser Indikatoren wurden die Cluster mit den größten Potenzialen zur Umsetzung der Ziele der Clusterpolitik identifiziert (s. u.). Das Wirtschaftsministerium bezeichnet diese Cluster auch als Schwerpunktbereiche, um zu verdeutlichen, dass sich auf diese die Wirtschaftspolitik des Landes vorrangig konzentriert (vgl. MWV, 08.10.2008).

3.2.4 Geförderte Clustermanagements in Schleswig-Holstein

Die Clusterpolitik erachtet die Implementierung von Clustermanagements als einen zentralen Erfolgsfaktor für die Arbeit und Entwicklung von Clustern und fördert diese in besonderem Maße. Gegenwärtig werden folgende Clustermanagements nach den Konditionen der Richtlinie zur Clusterförderung in Schleswig-Holstein gefördert:

- Cluster Maritime Wirtschaft,
- Cluster IT und Medien Schleswig-Holstein (DiWiSH),
- Cluster foodRegio,
- Kompetenznetzwerk Ernährung und
- Logistikinitiative Log-I SH.

Darüber hinaus gibt es in Schleswig-Holstein mit „Windenergie und Erneuerbare Energien“, „Life Sciences“, „Chemie“, „Tourismus“ sowie „Mikro- und Nanotechnologie“ weitere Schwerpunktbereiche, die vergleichbare Managementstrukturen aufweisen.

3.2.5 Regional- und Wirtschaftsförderung - Ziele und Aufgaben anderer regionaler Organisationen

In Schleswig-Holstein beteiligen sich verschiedene öffentliche Organisationen an der aktiven Ausgestaltung der Regional- und Wirtschaftsförderung. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere:

- die Regionalmanagements,
- die regionale Wirtschaftsförderung,
- die landesweite Wirtschaftsförderung,
- die Industrie- und Handelskammern,
- die Kompetenzzentren in Schleswig-Holstein,
- die Landes- und Kompetenzinitiativen in Schleswig-Holstein und
- die Innovationsstiftung Schleswig-Holstein

Zu den Organisationen im Einzelnen:

Regionalmanagements in Schleswig-Holstein

Regionalmanagements sollen in Schleswig-Holstein die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung von Regionen fördern. Die Entwicklung von Regionalmanagements wird dabei vor allem von der Landesplanung des Landes unterstützt. Das Regionalmanagement stützt sich in erster Linie nicht auf die konzeptionelle Arbeit wie z. B. die Landesplanung, sondern fokussiert auf die Umsetzung konkreter Projekte und Kooperationen der Akteure. Wichtiges Instrument zur Umsetzung regionaler Entwicklungsprozesse sind dabei regionale Entwicklungskonzepte. Regionalmanagements können auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte und möglichst in Anbindung an die Wirtschaftsförderungseinrichtungen zeitlich befristet gefördert werden.

Ziele und Aufgaben des Regionalmanagements sind:

- integrierte regionale Entwicklungsprozesse zu initiieren und vor allem integrierte regionale Entwicklungskonzepte sowie Stadt-Umland-Konzepte umzusetzen,
- regionale Leit- und Entwicklungsprojekte zu identifizieren und zu befördern,
- regionale Konsensbildungsprozesse in Gang zu setzen,
- regionale Netzwerke, Bündnisse, Verbundprojekte, Innovationscluster u. ä. aufzubauen und
- verborgene regionale Beschäftigungs- und Wachstumspotenziale zu mobilisieren (vgl. MWV 2008, S. 3).

Regionalmanagements sind in ihrem Grundverständnis auf eine ausgewogene Gesamtentwicklung der Region ausgerichtet, wobei neben wirtschaftlichen auch soziale, kulturelle und ökologische Belange Berücksichtigung finden.

Abgrenzung zu Clustermanagements

Regionalmanagements können vornehmlich als Instrument zur konkreten Ausgestaltung landesplanerischer Initiative verstanden werden. Unter Einbeziehung regionaler Akteure verschiedenster Bereiche fokussiert sich Regionalmanagement auf eine integrierte Entwicklung der Region, wobei wirtschaftliche Interessen eine gewichtige, aber nicht ausschließliche Rolle spielen.

Regionale Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein

Wirtschaftsförderungsgesellschaft als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kreis

Die insgesamt 14 regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Schleswig-Holstein (ohne WTSH) sind öffentliche Einrichtungen der Kreise und kreisfreien Städte und bilden das Bindeglied zwischen den Unternehmen der Region und der jeweiligen Gebietskörperschaft. Vorrangiges Ziel der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften ist die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in ihrer Region. Ihre Aufgaben sind auf die Förderung regionaler Unternehmen und die Vermarktung des regionalen Wirtschaftsstandortes mit der Perspektive von Neuansiedlungen ausgerichtet. Zu den vorrangigen Aufgaben zählen im Einzelnen u. a.:

- Flächenvermarktung
- Mitwirkung bei der Gewerbegebietsplanung
- Gründungsunterstützung
- Fördermittelberatung
- Standortmarketing
- Vermittlung von Weiterbildungsangeboten

Regionale Wirtschaftsförderung nicht branchen-, technologie- oder innovationsfeldspezifisch

Einige regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften fördern zwar zum Teil regionale Schwerpunktbranchen (z. B. Windenergie, Gesundheitswirtschaft, Tourismus etc.) in besonderem Maße, sowohl in Bezug auf vorhandene Unternehmen als auch im Standortmarketing. Grundsätzlich können jedoch die Leistungen der Wirtschaftsförderungsgesellschaften von allen Unternehmen aller Branchen, Technologie- und Innovationsfelder in Anspruch genommen werden, bzw. ihnen zugute kommen.

Abgrenzung zu Clustermanagements

Regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind, wenngleich sie teilweise regionale Schwerpunktbranchen in besonderem Maße fördern, nicht grundlegend auf eine branchen-, technologie- oder innovationsfeldspezifische Förderung ausgerichtet. Regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind in erster Linie das Sprachrohr der Wirtschaft einer Region, nicht das einer spezifischen Branche oder Technologie, wie es bei einem Clustermanagement der Fall ist. Auch stehen beim Clustermanagement noch viel stärker die Netzwerkarbeit und die branchen- oder technologiespezifische Wertschöpfungskette im Fokus der Tätigkeiten.

Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein (IHK)

Die IHK Schleswig-Holstein ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, in der die Mitgliedschaft für alle Unternehmen der Region, die zur Gewerbesteuer veranlagt sind¹, verpflichtend ist. Die IHK vertritt das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft Schleswig-Holsteins gegenüber der Politik und der öffentlichen Hand. Die IHK ist auf verschiedenen Ebenen des Staates durch Anhörungen und Stellungnahmen an der wirtschafts- und rechtspolitischen Meinungsbildung beteiligt (vgl. IHK Schleswig-Holstein, 24.10.2008). Die IHK nimmt Aufgaben wahr in den Bereichen:

- Standortpolitik (z. B. Regionale Kooperationen, Stadtentwicklung und -marketing, Stellungnahme zu Verkehrsinfrastrukturprojekten, Prüfungen und Unterrichtungen),
- Starthilfe und Unternehmensförderung (z. B. Existenzgründung, Unternehmensfinanzierung und -förderung, Unternehmensnachfolge, Sach- und Fachkundeprüfungen, Unterrichtungen),
- Aus- und Weiterbildung (Ausbildungsberatung, Jobmessen, Prüfungen, Lehrstellenbörsen, Weiterbildungsberatung, Weiterbildungsangebote, Bildungspolitik),
- Innovation und Umwelt (z. B. Umweltmanagement, Stellungnahmen zur Energiepolitik, Informationspool zu Innovation und Technologie),
- International (Informationen und Unterstützung zu Messen und Ausstellungen, Unterstützung bei Kooperationen und Geschäftsvermittlung, Unterstützung bei Ex- und Import (rechtliche Bestimmungen, Zollvorschriften, etc.) spezielle Informationen und Hinweise zu den Länderschwerpunkten Dänemark und Norwegen),
- Recht und Fair Play (Allgemeine Rechtsfragen, Arbeitsrecht, Handels-, Gesellschafts- und Gewerberecht, Internet und Recht, Schlichtung und Sachverständige, Steuerrecht, Wettbewerbsrecht).

Abgrenzung zu Clustermanagements

Die IHK ist - vereinfacht dargestellt - auch in ihrem Selbstanspruch die Interessenvertretung der Wirtschaft gegenüber der Politik und der öffentlichen Hand. Dabei ist im generellen kein Branchen- oder Technologiefokus gegeben, wenngleich sich die IHK bei speziellen Themen für einzelne Branchen und Technologien einsetzt.

¹ Ausgenommen sind Handwerksbetriebe, da diese in der Handwerkskammer organisiert sind.

Investitionsbank Schleswig-Holstein

Landesweite Wirtschaftsförderung

Die landesweite Wirtschaftsförderung wird in Schleswig-Holstein von der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) sowie der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB) wahrgenommen.

Die IB unterstützt das Land Schleswig-Holstein als zentrales Förderinstitut in der Umsetzung wirtschafts- und strukturpolitischer Aufgaben. Sie berät einerseits in Förderfragen und vergibt Fördermittel für die Wirtschaft, den Wohnungsbau, Kommunen, Arbeitsmarkt- und Ausbildungsmaßnahmen, Umwelt- und Energieprojekte und den Städtebau sowie den Agrarbereich. Die IB unterstützt dabei sowohl öffentliche als auch private Investitionsvorhaben in Schleswig-Holstein (vgl. IB, 09.01.2009).

Wirtschaftsförderung und Technologietransfer

Im Zuge einer Neuordnung der Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein im Jahre 2004 wurden die damalige Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein GmbH (WSH) und die Technologie-Transfer-Zentrale Schleswig-Holstein GmbH (ttz SH) zur WTSH fusioniert. Mehrheitsgesellschafter der WTSH ist das Land Schleswig-Holstein. Weitere Gesellschafter sind die IHK Schleswig-Holstein sowie die Hochschulen des Landes. „Aufgabe der WTSH ist es, durch ihre Tätigkeit dazu beizutragen, dass in Schleswig-Holstein in größtmöglichem Umfang zusätzliche Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze entstehen“. Die WTSH

- berät und betreut in Ansiedlungs-, Außenwirtschafts-, Innovations- und Patentfragen,
- fördert technologische Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten,
- bietet Beteiligungen an Firmenbüros im Ausland,
- organisiert Gemeinschaftsstände auf nationalen und internationalen Messen und
- begleitet Kooperationen von Wirtschaft und Wissenschaft (vgl. WTSH, 20.10.2008).

Abgrenzung zu Clustermanagements

Die WTSH hat eine eigene Abteilung Clusterentwicklung. Die WTSH ist Träger der Clustermanagements „Maritime Wirtschaft“, des „Kompetenznetzwerks Ernährungswirtschaft“ und künftig (ab 2009) auch Träger des Clustermanagements von DiWiSH. Die WTSH ist damit Dienstleister für insgesamt drei schleswig-holsteinische Cluster.

Netzwerke verschiedener Ausrichtung

Kompetenzzentren Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein werden mehrere Kompetenzzentren seitens der Landesregierung gefördert. Dabei wird der Begriff Kompetenzzentrum für unterschiedlich ausgerichtete Netzwerke genutzt. Im Mittelpunkt steht jeweils die Förderung einer bestimmten Technologie sowie der Technologietransfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft. Als Beispiele seien das Kompetenzzentrum eHealth in Lübeck, das Kompetenzzentrum Mobile Kommunikation in Flensburg, das Kompetenzzentrum Windenergie CEwind in Flensburg oder das Kompetenzzentrum Biomassennutzung in Kiel genannt.

Abgrenzung zu Clustermanagements

Aufgabe der Kompetenzzentren ist es, den Technologietransfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft zu befördern, während Cluster die Vernetzung der Unternehmen miteinander als originäre Aufgabe vorantreiben. Hierzu nehmen die Kompetenzzentren, anders als Clustermanagements, eigene Forschungsaktivitäten wahr und zielen stärker auf eine wirtschaftliche Umsetzung der Forschungsergebnisse ab. Ein weiterer deutlicher Unterschied gegenüber Clustern ist in der Technologieorientierung der Kompetenzzentren zu sehen, während bei Clustern die gesamte Wertschöpfungskette im Fokus der inhaltlichen Arbeit und Ausrichtung steht.

Landes- und Kompetenzinitiativen in Schleswig-Holstein

Landes- und Kompetenzinitiativen werden von der Landesregierung angestoßen, um bedeutende Zukunftsthemen für Schleswig-Holstein zu entwickeln und zu befördern, indem ein integrativer und nachhaltiger Prozess in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angestoßen und aktiv begleitet wird. Beispiel hierfür ist die im Jahr 2004 ins Leben gerufene Landesinitiative „Zukunft Meer“. Ziel dieser Landesinitiative ist die Entwicklung Schleswig-Holsteins zu einer Maritimen Modellregion, in der die politischen Rahmenbedingungen dazu beitragen, die maritimen Stärken des Landes branchen- und politikfeldübergreifend weiterzuentwickeln. Ein weiteres Beispiel ist die Kompetenzinitiative E-Government, deren Ziel die Beschleunigung von Innovationen in der öffentlichen Verwaltung mittels moderner IuK-Technologien und der zielgerichteten Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ist.

Abgrenzung zu Clustermanagements

Landes- und Kompetenzinitiativen dienen der grundlegenden Entwicklung eines Zukunftsthemas in Schleswig-Holstein. Sie verfolgen einen breiten Ansatz um vielfältige Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik in die Initiative einzubinden. Clustermanagements können Teil einer Initiative sein.

Innovationsstiftung Schleswig-Holstein

Wissenstransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft

Die Innovationsstiftung Schleswig-Holstein (ISH) ging im Jahr 2004 aus der ehemaligen Technologiestiftung Schleswig-Holstein sowie der Energiestiftung Schleswig-Holstein hervor. Die ISH ist eine „Public-Private-Partnership“ von Land und E.ON Hanse/E.ON Energie. Sie unterstützt den Wissenstransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft und fördert in den Aufgabenfeldern Technologie, Energie und Klimaschutz innovative Entwicklungen und deren Markteinführung. Die Stiftung wird unabhängig von, aber in enger Abstimmung mit dem Land tätig (vgl. ISH 24.11.2008). Die ISH initiiert neue und unterstützt existierende Netzwerke wie z. B. Cluster oder Kompetenzzentren, indem sie Zukunftstechnologien identifiziert und Innovationen in diesen Technologiebereichen durch Netzwerk- und Projektaktivitäten in Schleswig-Holstein fördert.

Abgrenzung zu Clustermanagements

Im Fokus der ISH steht die Förderung des Wissenstransfers von Technologien während hingegen bei Clustermanagements in Schleswig-Holstein die branchen- oder technologieorientierte Wertschöpfungskette im Zentrum der Netzwerkaktivität steht. Allerdings ergibt sich durch die Ausrichtung der ISH z. B. im Bereich Energiewirtschaft durchaus auch branchenspezifische Netzwerkarbeit.

Fazit

Insgesamt lassen sich aus Sicht der Evaluatoren durchaus überschneidende aber keine deckungsgleichen Aufgaben der im Rahmen dieser Evaluation betrachteten Clustermanagements mit den Aufgaben anderer öffentlicher Organisationen der Regional- und Wirtschaftsförderung in Schleswig-Holstein feststellen. Insgesamt weisen die Clustermanagements eine branchen- oder technologiebezogenere Spezialisierung auf als die der betrachteten Organisationen. Sie ergänzen eher die Aufgaben der Organisationen der Regional- und Wirtschaftsförderung und greifen auf deren Kompetenzen durchaus zu. Die Clustermanagements können und sollten diese Organisationen weiter zur Lösung ihrer der clusterspezifischen Aufgabenstellungen nutzen.

3.2.6 Erkenntnisse zum Erfolg der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Die seit 2004 implementierte Clusterpolitik in Schleswig-Holstein, insbesondere in ihrer Ausgestaltung einer Anschubfinanzierung für Clustermanagements seit 2005, ist noch ein relativ junges Instrumentarium in der Förderlandschaft des Landes. Die Clustermanagements haben erst vor wenigen Jahren ihre Arbeiten aufgenommen. Dies ist ein ursächlicher Grund dafür, dass bisher noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Erfolg der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein vorliegen. Gleichwohl kann sich die vorliegende Evaluation auf Untersuchungen stützen, die die Ausgestaltung der Cluster und der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein diskutieren und kritisch beleuchten. Diese werden im Folgenden kurz in ihrer inhaltlichen Ausrichtung skizziert. So soll aufgezeigt werden, in welche Vorleistungen sich die vorliegende Evaluation einreicht:

Übersicht der Zugrunde liegenden Untersuchungen

- „Clusterbasierte Wirtschaftsförderungsstrategien in strukturschwächeren Regionen“; Diplomarbeit am Institut für Geographie der Universität Hamburg; vorgelegt von Jan Herzberg im Januar 2006,
- „Ex-Post und Ex-Ante Evaluierung für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Technologietransfer des Landes Schleswig-Holstein“; Evaluation der Prognos AG im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, erstellt im März 2007,
- „Innovations- und Technologiepotentiale in Schleswig-Holstein“; Studie des Instituts für Regionalforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, erstellt im März 2007,
- „Neue Wege der Kooperation - Schleswig-Holstein und Hamburg in einer gemeinsamen Wirtschaftsregion“; Gutachten des Instituts für Weltwirtschaft im Auftrag der Staatskanzlei Schleswig-Holstein, veröffentlicht im Frühjahr 2008.

Clusterbasierte Wirtschaftsförderungsstrategien in strukturschwächeren Regionen, 2006

Im Rahmen einer Diplomarbeit unter dem Titel „Clusterbasierte Wirtschaftsförderungsstrategien in strukturschwächeren Regionen (unter beispielhafter Betrachtung clusterpolitischer Strategien in Schleswig-Holstein) am Institut für Geographie der Universität Hamburg aus dem Jahr 2006 wird anhand des Beispiels Schleswig-Holstein die praktische Umsetzung von Clusterpolitik beleuchtet. Die Arbeit gibt einen Überblick über die theoretischen Grundlagen

des Clusterkonzepts und diskutiert anhand des Beispiels der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten von Clusterstrategien, insbesondere in strukturschwächeren Regionen. Auf dieser Basis werden Grundzüge einer clusterbasierten Wirtschaftsförderungsstrategie strukturschwacher Regionen formuliert. Dabei geht es nicht um die allgemein gültige Umsetzung von Clusterpolitik, sondern vielmehr sollte jede Region -sofern sie die Clusterstrategie als wirtschaftspolitischen Ansatz annimmt-, basierend auf ihrem jeweiligem Stärken-/Schwächen-Profil, eine individuell angepasste Umsetzung von Clusterpolitik anstreben (vgl. Herzberg 2006, S. 124 ff.).

**Ex-Post und Ex-Ante
Evaluation der FET-
Richtlinie, 2007**

Die „Ex-Post und Ex-Ante Evaluierung für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Technologietransfer des Landes Schleswig-Holstein“ (FET-Richtlinie) wurde im Jahr 2007 von der Prognos AG im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein durchgeführt. Ziel der Evaluation war es, die Wirkung des Programms in Hinblick auf die Zielsetzung der Richtlinie zu messen und so eine Grundlage für die Überarbeitung und Neuaufstellung der FET-Richtlinie zu bilden. Im Rahmen dieser Evaluation wurde auch die Einbindung der FET-Richtlinie in das Clusterkonzept untersucht. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die FET-Richtlinie „im Einklang mit der [...] Clusterpolitik des Landes Schleswig-Holstein“ steht (vgl. Prognos AG 2007, S. 15) und als kohärent zur Clusterstrategie angesehen wird. Beide Instrumente ergänzen sich und fördern das Potenzial von schleswig-holsteinischen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen durch Netzbildung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und helfen, deren Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsposition zu sichern.

**Innovations- und Tech-
nologiepotenziale in
Schleswig-Holstein,
2007**

Das Institut für Regionalforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel legte in seiner Studie zu „Innovations- und Technologiepotentiale in Schleswig-Holstein“ im Jahr 2007 u. a. einen theoretisch-konzeptionellen und empirischen Überblick zu den Clustern in Schleswig-Holstein vor. In Bezug auf die Clusterförderung greift die Studie insbesondere die Thematik der Rechtfertigungsfrage von Clusterförderung sowie die Informations- und Monostrukturproblematik auf und liefert Hinweise zur Ausgestaltung einer Clusterpolitik, allerdings ohne explizit auf die spezifischen Voraussetzungen in Schleswig-Holstein einzugehen. Eine betont kritische Diskussion verschiedener Probleme der Clusterförderung, die sich u. a. auch an dem fehlenden theoretischen Fundament zur Definition von Clusterpolitik festmachen lässt, soll den politischen Entscheidungsträgern weiterführende Erkenntnisse zur Einordnung und Ausgestaltung der Clusterpolitik im strategischen Handlungsrahmen liefern (vgl. Institut für Regionalforschung 2007, S. 198 ff.).

**Neue Wege der Koope-
ration - Schleswig-
Holstein und Hamburg
in einer gemeinsamen
Wirtschaftsregion, 2008**

Das Institut für Weltwirtschaft (IFW), Kiel, veröffentlichte im Frühjahr 2008 eine Studie zum Thema „Neue Wege der Kooperation - Schleswig-Holstein und Hamburg in einer gemeinsamen Wirtschaftsregion“, die im Auftrag der Staatskanzlei Schleswig-Holstein erstellt wurde. Ein Kapitel dieser Studie widmet sich der „Clusterpolitik als gemeinsames Anliegen von Schleswig-Holstein und Hamburg“ mit Schwerpunkt einer Betrachtung der Cluster und Clusterpolitik in Schleswig-Holstein. Die Studie diskutiert die Genese der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein und analysiert die regionale Bedeutung der Cluster anhand statistischer Kennzahlen. Die Studie verweist darauf, dass bisher noch keine empirischen Belege zur Effektivität und Effizienz von Clusterpolitik exis-

tieren. Die Gründe hierfür werden insbesondere in den Problemen der Abgrenzung von Clustern, der Gestaltung von Clusterpolitik und den damit verbundenen Problemen des empirischen, evidenten Nachweises gesehen. Voraussetzung für eine effektive und effiziente Clusterpolitik ist nach Ansicht der Autoren die Kenntnis politischer Akteure zu bestehenden Strukturen und konkreten Entwicklungshindernissen von Clustern. Hierzu wird die Implementierung eines Clustermanagements als hilfreich erachtet, das „es den Unternehmen und sonstigen Akteuren im Cluster ermöglicht, gemeinsame Interessen zu identifizieren und gegenüber der Politik zu artikulieren“ (vgl. IfW 2008, S.125).

Clusterspezifische Studien

Des Weiteren existieren Analysen und Strategiepapiere zu einzelnen Clustern wie beispielsweise „Clusterprofil Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien“, 2005; „Potenzialanalyse TIMES – Ist und Trendanalyse Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien, 2005; „Clusterstudie Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein“, 2005; „Masterplan Maritime Technologien“, 2007. Diese Studien beleuchten die jeweiligen Cluster, werden an dieser Stelle jedoch nicht vertiefend diskutiert. Die Studien standen dem Evaluationsteam zur Verfügung und stellten u. a. auch eine der Grundlagen der Evaluation dar.

4. Evaluationsdesign

Mit der Verbreitung von Clustern und Netzwerken steigt gleichzeitig der Bedarf ihrer Evaluation. Ergebnisse dezidierter Evaluationen staatlicher Clusterförderungsansätze sind jedoch noch rar (vgl. Sydow 2008, Wessels 2009). Generelle Fragen, die mit der Evaluation von Netzwerken verbunden sind, beziehen sich beispielsweise – trotz der Mehrebenenstruktur und der Multiakteursstruktur von Netzwerken – auf die Generierung einer umfassenden Evaluationsperspektive. Es gilt also einen Ansatz zu finden, der für den konkreten Zweck der Evaluation angemessen ist, damit die Evaluation nützlich, durchführbar, fair und genau sein kann (vgl. DeGEval 2002).

4.1 Evaluation von Clustern und Clustermanagements

Input – Output – Outcome – Impact

Als generelles Modell einer Programmevaluation ist es weit verbreitet, von einem Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren (Input) auszugehen, die im Rahmen des Programms durch den Evaluationsgegenstand als Leistungen produziert werden (Output), um intendierte Resultate bei der Zielgruppe des Programms zu erzielen (Outcome). Resultate eines Programms, die nicht bei der Zielgruppe gemessen werden, sondern in ihrem Umfeld, werden als Impact bezeichnet. Eine direkte Ursache-Wirkungszuschreibung zwischen den Leistungen des Evaluationsgegenstandes und dem Impact ist in der Regel nicht möglich, auch wegen des häufigen zeitlichen Auseinanderfallens von Outputs und Impacts.

Die Bausteine dieses Modells werden hier noch einmal ausführlich definiert (vgl. Univation 2004), da diese Einteilung eine nützliche Grundlage für den Prozess der Zieldefinition und -revision der Clustermanagements bildet.

- „Input bezeichnet finanzielle, personelle oder andere Ressourcen, die in ein Programm investiert werden; diese stellen eine vergleichsweise variable Bedingung dar, insofern z. B. Kostenarten (Personal- vs. Sachausgaben) oder Personalqualifikationen (durch gezielte Fortbildung) beeinflusst werden können“. Für die durchgeführte Evaluation sind die wesentlichen Inputgrößen die Kompetenzen der in den Clustermanagements agierenden Personen sowie die den Clustermanagements zur Verfügung stehenden Budgets.
- „Output bezeichnet sämtliche Leistungen wie Materialien, Waren, Aktivitäten, Publikationen und insbesondere Dienstleistungen, die durch den Evaluationsgegenstand (ein Programm, ein Projekt, etc.) direkt produziert werden, wie z. B. Broschüren, Profilings, Assessments, Kurse, Beratungsgespräche, Leistungsstunden, Hilfepläne, Vermittlungen, etc.“. Evaluationsgegenstand sind im vorliegenden Fall die drei Clustermanagements.
- „Outcome bezeichnet die intendierten Resultate der Interventionen/Aktivitäten eines Programms, wie z. B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als Outcomes bezeichnet.“ Die Zielgruppe der Aktivitäten des Clustermanagements sind in erster Linie die Unternehmen und For-

schungseinrichtungen (ggf. weitere Institutionen) der drei Clusterfelder a) Ernährungswirtschaft, b) Informations- und Kommunikationstechnologie und Medien (IT und Medien) und c) Maritime Wirtschaft.

- „Impacts sind Resultate eines Programms, die nicht bei den Zielgruppen auftreten/gemessen werden, sondern in sozialen Systemen, insbesondere Organisationen (Unternehmen, sozialen Dienstleistungsanbietern, Schulen) oder in Sozialräumen (Nachbarschaften, Kommunen, Regionen) oder im Netzwerk der personalen und organisationalen Akteure eines Politikfeldes (Weiterbildungssystem eines Bundeslandes, Gesundheitssystem einer Nation). So kann z. B. das soziale Klima eines Sozialraums friedlicher oder die Effektivität und Effizienz eines Dienstleistungssystems höher sein.“ Die Impacts betreffen im vorliegenden Fall also insbesondere die Wirtschaft in Schleswig-Holstein, die durch die Förderung der Clustermanagements insgesamt gestärkt werden soll.

4.2 Evaluationskonzept

Evaluationsfunktion: Dialog und Verbesserung

Mit der Evaluation der drei Clustermanagements foodRegio, Maritimes Cluster und DiWiSH wurden die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin, sowie dsn – Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft, Kiel, im August 2008 beauftragt. Die Evaluation wurde im Zeitraum August 2008 bis Dezember 2008 durchgeführt.

Die Evaluation der Clustermanagements erfolgt zeitlich zum Ende der ersten bzw. zum Beginn der zweiten Förderphase, da eine Evaluation Voraussetzung für die Fortsetzung der Förderung ist. Aufgrund des späten Zeitpunkts der Beauftragung der Evaluation liegen die Ergebnisse für eines der Clustermanagements erst nach der bereits erfolgten Fortsetzung der Förderung vor (Maritimes Cluster), für die anderen zwei Clustermanagements zeitgleich mit dem Auslaufen der Förderung (foodRegio, DiWiSH). Aus diesem Grund wurde die Aufgabe, eine Entscheidungsgrundlage für die Fortsetzung der Förderung zu liefern, von der Evaluation abgekoppelt. Der zentrale Zweck der Evaluation besteht darin, Handlungsempfehlungen für die Arbeit der Clustermanagements in der zweiten Förderperiode zu geben, die auf Grundlage der Erfahrungen der ersten Förderperiode ausgesprochen werden können. Damit erfüllt die Evaluation eine Dialogfunktion und dient der Weiterentwicklung und Optimierung der Aktivitäten der Clustermanagements (vgl. Stockmann 2000, Beywl et al. 2007). Da die Clustermanagements in einem äußeren Kontext agieren, ist ihr Erfolg nicht allein durch ihre Aktivitäten zu steuern. Neben den Clustermanagements sind damit die treibenden Akteure der Cluster bzw. Clustermitglieder (in der Regel organisiert über einen Verein), die Organisationen, die die Projektträgerschaft der Clustermanagements wahrnehmen sowie das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein als Mittelgeber und politischer Treiber der Clusterpolitik des Landes Adressaten der Evaluation. Die Ergebnisse der Evaluation sollen an dieser Stelle dazu dienen, eine grundsätzliche Entscheidung über die Fortführung und Ausgestaltung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein zu unterstützen.

Fragestellungen der Evaluation

Eine wichtige Rahmenbedingung ist, dass es sich um Cluster in sehr unterschiedlichen Branchen- und Technologiefeldern und mit unterschiedlichen Startbedingungen handelt. In der Regel ist daher eine individuelle Bewertung der Leistungen erforderlich. Nur in sehr eingeschränktem Maße ist eine vergleichende Bewertung zwischen den drei Clustermanagements möglich. Des Weiteren handelt es sich bei allen drei Clustern um sehr junge Kooperationsnetzwerke, die nicht älter als drei Jahre sind. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es einer längeren Vorlaufzeit bedarf, um deutliche Effekte der Netzwerkarbeit nachweisen zu können (vgl. GIB 2007). Im Fokus der Evaluation stand daher die Betrachtung der Outputs der drei Clustermanagements. Auf Grundlage der Aussagen der Clustermitglieder können einige Hinweise auf die Effekte der Mitgliedschaft im Sinne von Outcomes gegeben werden.

Folgende Fragen sollen mit Hilfe der Evaluation beantwortet werden:

- Konnten die Clustermanagements die in den Förderanträgen formulierten Ziele erreichen? Welche Ziele haben die Clustermanagements für die zweite Förderperiode und wie sind diese zu bewerten?
- Wie sind die Cluster und die Clustermanagements hinsichtlich ihrer Mitgliederstrukturen, ihrer Organisation und ihrer Vernetzung aufgestellt? An welchen Stellen besteht Änderungsbedarf für die zweite Förderperiode?
- Wie ist die Finanzierung der Clustermanagements ausgestaltet? Wie sehen die Strategien zur Sicherstellung einer langfristigen Finanzierung aus?
- Unter welchen Kontextbedingungen arbeiten die Clustermanagements?
- Wie ist die Leistung der Clustermanagements im Vergleich zu anderen Clustern im Bundesgebiet zu bewerten?
- Können Handlungsempfehlungen zur Fortsetzung der Clusterförderung und Clusterpolitik in Schleswig-Holstein ausgesprochen werden?

Evaluationskonzept

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein Evaluationskonzept entwickelt, das neben dem Projektmanagement für die Evaluation (inklusive der Kommunikation mit den Beteiligten und der Berichtserstellung) fünf inhaltliche Module umfasste (vgl. Abbildung 5).

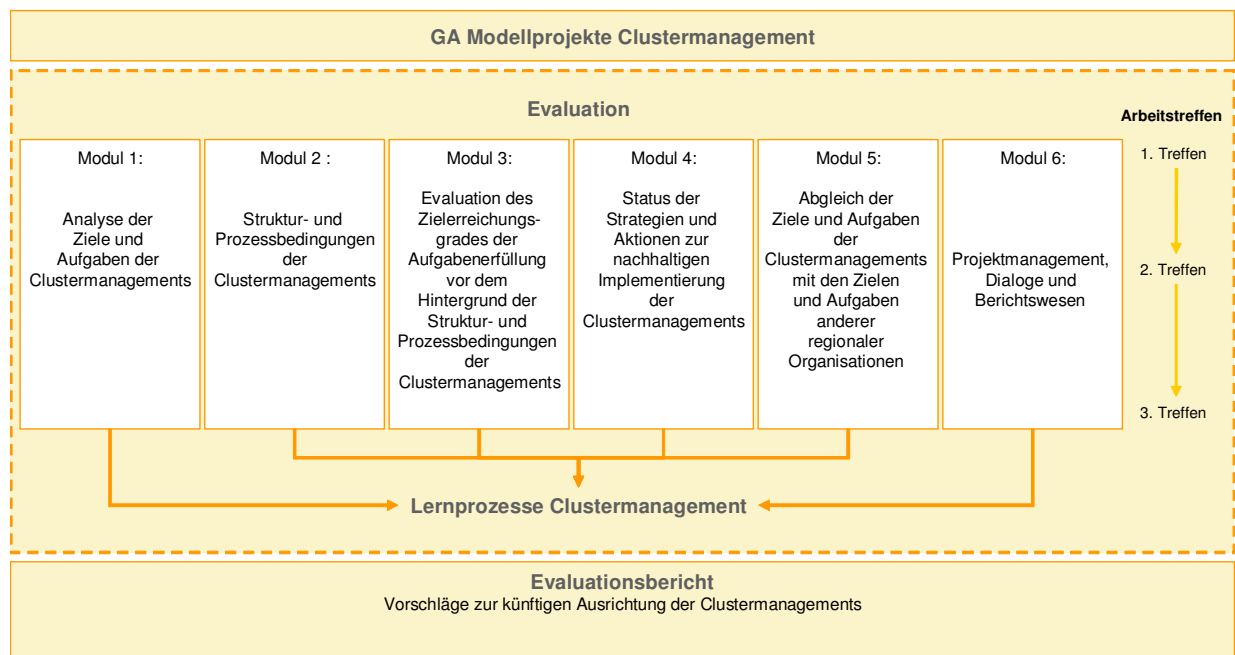


Abbildung 5:

Das Evaluationskonzept

Quelle: eigene Erstellung

Einbeziehung der Stakeholder

Um eine hohe Transparenz des Vorgehens herzustellen und die Interessen der Beteiligten einbeziehen zu können, fanden im Verlauf der Evaluation drei große Workshops statt, an denen alle Clustermanagements und Vertreter aller Fachreferate beteiligt waren. Der Kick-off-Workshop am 29. August 2008 diente dazu, den Zweck der Evaluation, die Fragestellungen und das Vorgehen den Beteiligten vorzustellen und mit ihnen abzustimmen. Auf diesem Workshop wurden auch die Erwartungen der Beteiligten an die Evaluation und die aus ihrer Sicht besonders interessanten Fragestellungen ermittelt. Auf einem zweiten Workshop am 17. November 2008 stellten die Evaluatoren dem selben Teilnehmerkreis ihre Ergebnisse vor und überarbeiteten gemeinsam die Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Profile der einzelnen Clustermanagements. Auf einem dritten Workshop am 14. Januar 2009 wurden die mit diesem Bericht vorgelegten Handlungsempfehlungen den Clustermanagements sowie hochrangigen Vertretern des MWV präsentiert.

4.3 Datenquellen und Vorgehen zur Datenerhebung

Basis der Evaluations-ergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation basieren auf folgenden Datenquellen:

- Besuche der Clustermanagements,
- Durchführung des Benchmarkings,
- Online-Befragung von Mitgliedern und potenziellen Mitgliedern,
- Telefoninterviews mit Mitgliedern der Cluster,
- Gespräche mit Vertretern des Ministeriums und
- Dokumentenanalyse.

Für jedes Clustermanagement gibt es einen eigenen Materialband, der neben einer Übersicht der Gespräche mit Datum sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine ausführliche Dokumentation der Ergebnisse des Benchmarkings und der Online-Befragung enthält.

Zu den Datenquellen im Einzelnen:

Besuche der Clustermanagements

Alle drei Clustermanagements wurden von jeweils vier Personen aus dem Evaluatorenteam vor Ort besucht. Die Dauer der Besuche lag bei fünf bis sechs Stunden. In dem Gespräch mit den Clustermanagements wurden folgende Aspekte thematisiert:

- Gründungsgeschichte und allgemeine Entwicklung des Clusters,
- Strategie und Ziele des Clusters,
- Mitglieder,
- Organisation des Clusters und des Clustermanagements,
- Aufgaben und Aktivitäten des Clustermanagements,
- Abläufe und Entscheidungsprozesse,
- Finanzierung des Clustermanagements,
- Kooperationspartner und Wettbewerber und
- Internationalisierung

Die Besuche wurden in einem Ergebnisprotokoll dokumentiert. Im Rahmen der Besuche ist auch das Benchmarkinginterview durchgeführt worden.

Durchführung des Benchmarkings

Für das Benchmarking wurde ein umfangreiches Set von eigens für das Benchmarking von Netzwerken entwickelten Kennzahlen verwendet. Diese beziehen sich auf vorhandene Netzwerkstrukturen und interne Netzwerkkooperationen, Services und Mehrwerte sowie Output der Netzwerkarbeit (vgl. Wessels/Meier zu Köcker 2009).

Um eine möglichst hohe Aussagefähigkeit des Benchmarkings für die drei Clustermanagements gewährleisten zu können, wurde für jedes Cluster ein spezifisches Vergleichsportfolio ausgewählt. Dabei konnte auf den umfassenden Datensatz zurückgegriffen werden, der aufgrund des Benchmarkings der über 100 Mitglieder von „Kompetenznetze Deutschland“ dem Evaluationsteam zur Verfügung steht.

Indikatoren in drei Dimensionen

Die Datenerhebung erfolgt als ein durch einen Leitfaden strukturiertes Interview eines Benchmarkingteams mit dem Clustermanagement.

Erhoben werden Indikatoren in drei Dimensionen zur:

- Beschreibung der Netzwerke:
Daten zur Struktur, zur Netzwerkfinanzierung und zur typologischen Einordnung des Netzwerks (z. B. Internationalisierungsgrad des Netzwerks (Anteil internationaler Mitglieder), finanzielle Ressourcen pro Mitglied, Abdeckungsgrad der Zielgruppe in einer Region) – 21 Items²

² Die einzelnen Items sind im Materialband vollständig aufgeführt.

- Beschreibung der Ziele und des Outputs:
Daten zu Zielen und Schwerpunkten sowie zu den vom Netzwerkmanagement angebotenen Servicedienstleistungen für die Netzwerkmitglieder (strategische Hauptziele des Netzwerks, Gewichtung der Arbeitsschwerpunkte, Abdeckungsgrad der Maßnahmen) – 15 Items
- Beschreibung der Resultate:
Daten zu den Effekten der Netzwerkarbeit für das Netzwerk und seine Mitglieder (Zielerreichung als eigene Bewertung durch den Koordinator, Internationalisierungsgrad der im Netzwerk vertretenen KMU) – 10 Items

Innovationsfeldinternes Benchmarking

Für DiWiSH und foodRegio wurde das innovationsfeldinterne Benchmarking gewählt, d. h. es ist ein Vergleich mit Netzwerken durchgeführt worden, die im gleichen Innovationsfeld agieren. Dieses Verfahren ist einzusetzen, wenn eine ausreichend große Gruppe an vergleichbaren Netzwerken existiert. Es ist vorteilhaft, da ein gleiches Innovationsfeld in der Regel ähnliche Strukturen, Prozesse, Methoden und Dienstleistungspaletten der Netzwerke bedeutet, und daher Markt- und Wettbewerbsposition im Innovationsfeld klassifizierbar und vergleichbar sind. Für foodRegio lagen die Vergleichsdaten von sechs Netzwerken der Ernährungswirtschaft vor. Für DiWiSH wurde ein Vergleichsportfolio von zehn Kompetenznetzen der Informations- und Kommunikationsindustrie gewählt.

Für das Maritime Cluster ist das innovationsfeldübergreifende Benchmarking durchgeführt worden, d. h. es wurde mit dem gesamten vorhandenen Vergleichsportfolio von 85 Kompetenznetzen aus der Initiative Kompetenznetze Deutschland verglichen. Dieses Vorgehen war erforderlich, da nicht ausreichend Netzwerke in Deutschland im Bereich der maritimen Wirtschaft aktiv sind, die ein anonymes Benchmarking ermöglicht hätten. Die Ergebnisse des Benchmarking sind in einem Benchmarkingbogen dokumentiert.

Erläuterung der Darstellungsformen der Benchmarkergebnisse

Sofern numerische Daten beim Benchmarking erhoben wurden, wurde im Zusammenhang mit der Visualisierung der Ergebnisse die so genannte Box-Plot-Methodik angewandt. Die Box-Plot-Methode stellt die Ausprägung des analysierten Clustermanagements dem statistischen Benchmark gegenüber.

Box-Plot-Methode

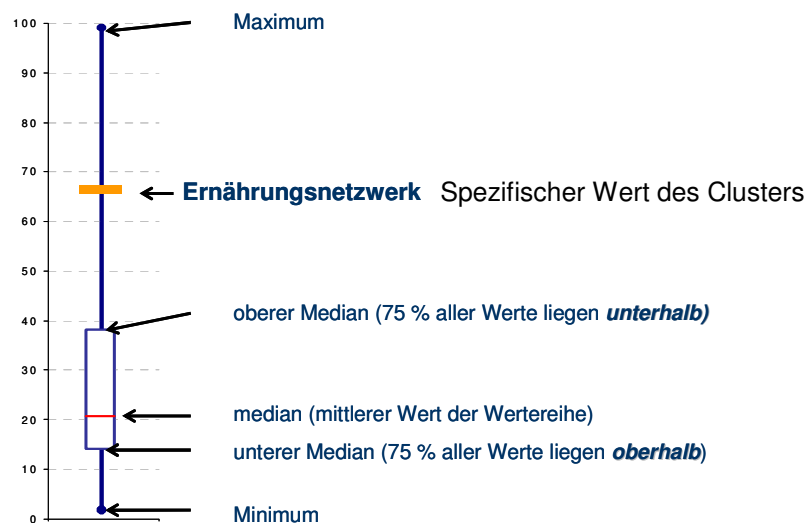


Abbildung 6: Die Box-Plot-Methode
Quelle: eigene Erstellung

Neben der Darstellung der Maximal- und Minimalwerte beinhaltet diese Darstellung noch den Medianwert (dies ist der Wert, der in der Mitte aller für diese Kennzahl verfügbaren Datenreihen liegt), den oberen Medianwert (75 % aller Werte der Datenreihe für diese Kennzahl liegen unter diesem Wert) sowie den unteren Medianwert (75 % aller Werte der Datenreihe für diese Kennzahl liegen über diesem Wert). Somit liegen 50 % aller Werte der jeweiligen kennzahlspezifischen Datenreihe zwischen dem oberen und unteren Medianwert. Dieses Verfahren ist weniger „anfällig“ gegenüber statistischen Ausreißern als das klassische „Mittelwert“-Verfahren. Als Referenzbereich wird bei Verwendung des Box-Plot-Verfahrens der Bereich zwischen dem oberen und unteren Median verwendet, da in diesem Bereich mindestens 50 % aller Vergleichswerte liegen.

Vergleichende Netzdarstellung

Als weitere Darstellungsform der Benchmarkingergebnisse wurde die vergleichende Netzdarstellung verwendet, die meist eine relative Ausprägung einzelner Kennzahlen bzw. Unterkennzahlen vergleichend darstellt. Für diese relative Ausprägung wurde eine Skala von 0 bis 4 verwendet, wobei der Wert „4“ eine sehr hohe Ausprägung verdeutlicht, der Wert „0“ bedeutet, dass keinerlei Ausprägung vorhanden ist. Teilweise wurden auch Verteilungen in Prozent als Skaleneinheiten verwendet. Die Netzdarstellung wird vor allem dann eingesetzt, wenn verschiedene Werte bzw. Ausprägungen einer Kennzahl für eines der Netzwerke in einer Graphik mit einem oder mehreren Vergleichsportfolios dargestellt werden.

Online-Befragung von Mitgliedern und potenziellen Mitgliedern

Eine weitere Datenquelle bildeten die Mitglieder bzw. Akteure der Cluster selbst. In einer Onlinebefragung wurden die Mitglieder individuell zu ihrer Zufriedenheit mit den Angeboten der Clustermanagements und den für sie realisierten Mehrwerten befragt. Der Fragebogen umfasste folgende Fragegruppen:

- Fragen zur Charakterisierung der Mitglieder,
- Fragen zur Mitgliederaktivität und -struktur,
- Fragen zu den Leistungen des Clustermanagements,
- Fragen zu den Kooperationsschwerpunkten und
- Fragen zu den Effekten der Mitgliedschaft.

Darüber hinaus wurden bei allen Clustern auch Nicht-Mitglieder befragt. Bei diesen ist in erster Linie der Grund ermittelt worden, weshalb sie nicht Mitglieder des Clusters sind, um ein Interesse an einer Mitgliedschaft ermitteln zu können.

Die Angeschriebenen hatten zwischen zwei und drei Wochen Zeit, sich an der Befragung zu beteiligen. Die Rücklaufquoten der Online-Befragungen betrugen 81 % bei foodRegio (17 Antwortende), 16,7 % beim Maritimen Cluster (126 Antwortende) und 14,4 % bei DiWiSH (231 Antwortende). Der Wert von 81 Prozent ist ein außergewöhnlich hoher Rücklaufwert, der sich durch die niedrige absolute Zahl an Befragten (21) und dem hohen Mitwirkungsinteresse der Mitglieder von foodRegio erklären lässt. Die Rücklaufquoten beim Maritimen Cluster und bei DiWiSH können als gut bewertet werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass bei DiWiSH neben den Mitgliedern auch potenzielle Clusterakteure befragt wurden und beim Maritimen Cluster, das aufgrund seiner Organisationsform keine Mitglieder besitzt, die Grundgesamtheit der

Befragung hier ein breites Spektrum an möglichen Akteuren umfasste. Da keine strukturellen Verzerrungen im Rücklauf gegenüber allen Mitgliedern im Cluster (hinsichtlich z. B. Dauer der Zugehörigkeit im Cluster, Zusammensetzung der Institutionen im Cluster, Größe der Unternehmen, etc.) festgestellt werden konnten und die Ergebnisse der Telefoninterviews in die gleiche Richtung zielten, können auf dieser Grundlage belastbare Aussagen zu der Beurteilung der Clustermanagements aus Sicht der Mitglieder getroffen werden.

Telefoninterviews mit Mitgliedern

Um ergänzende und vertiefende Informationen zur Bewertung der Leistungen der Clustermanagements zu erhalten, wurden leitfadengestützte Telefoninterviews mit ausgewählten Akteuren der drei Cluster geführt. Auf Vorschlag der Clustermanagements wurden mehrere inhaltliche Treiber der Clusterarbeit angerufen. Des Weiteren wurden Gespräche mit anderen, für die Evaluation der Clustermanagements relevanten Akteuren geführt.³ Die Ergebnisse der Telefoninterviews wurden in internen Protokollen dokumentiert.

Gespräche mit Vertretern des Ministeriums

Mit allen zuständigen Vertretern der Fachreferate des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein wurden je zwei bis drei Gespräche geführt, um deren Einschätzung zu Leistungen und geplanten Aktivitäten der Clustermanagements sowie Kontextinformationen zur Förderung zu erhalten.

Dokumentenanalyse

Darüber hinaus standen den Evaluatoren alle wichtigen Dokumente der Clustermanagements zur Verfügung, wie Projektanträge, Bewilligungsbescheide, Zwischenberichte, Folgeanträge, Vereinssatzungen, Protokolle von relevanten Treffen, etc. und flossen in die Evaluation mit ein. Studien aus dem Kontext der drei Cluster wurden ebenso für die Evaluation verwendet wie Informationen aus dem Internet.

³ bei foodRegio: mit dem Clustermanagement des Kompetenznetzwerks Ernährung und mit Clustermanagements anderer deutscher Kompetenznetze der Ernährungswirtschaft; beim Maritimen Cluster: mit Beratern zur Strategieentwicklung des Maritimen Clusters im Auftrag des MWV und Verbandsvertretern; bei DiWiSH: mit einem ehemaligen Vorstandsmitglied des Vereins und ehemaligen Mitarbeitern des Clustermanagements.

5. Ergebnisse der Evaluation und des Benchmarkings der Clustermanagements foodRegio, Maritimes Cluster und DiWiSH

Im folgenden Kapitel werden die drei Clustermanagements jeweils separat betrachtet, da die einzelnen Clustermanagements durchaus unterschiedliche, nicht vom Clustermanagement direkt beeinflussbare Kontextbedingungen vorfinden. Insbesondere die Rahmenbedingungen für Struktur und Organisation der Clustermanagements sind je nach Cluster und Trägerschaft unterschiedlich.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen

Folgende Rahmenbedingungen unterscheiden sich von Cluster zu Cluster:

- Mitarbeiter des Clustermanagements,
- tatsächlich aktive Clusterunternehmen,
- potenzielle Clusterunternehmen,
- Heterogenität der Clusterunternehmen,
- Heterogenität der Clustertechnologien,
- räumliche Abdeckung,
- durchschnittliches Jahresbudget (Ausstattung mit Personal- und Sachmitteln) und
- Mitarbeiterwechsel.

Die Unterschiede in den Rahmenbedingungen begründen zum Teil die unterschiedlichen Ergebnisse und die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit und den Ergebnissen der Clustermanagements.

Clustermanagements sind Projekte⁴ von einer Komplexität, die neue Ansätze in Struktur und Organisation erfordern. In den Jahren 2005 bis 2008 befanden sich die Clustermanagements und ihre Träger zum Teil noch in einer Findungs- und Erprobungsphase. Im Verhältnis zwischen den existierenden Strukturen der Träger des Clustermanagements und den Clustermanagements entsteht oft ein Spannungsfeld zwischen den Interessen der an den Clustermanagements beteiligten Organisationen. Vor diesem Hintergrund erklären sich zum Teil auch die verschiedenen Struktur- und Organisationsmodelle, die von den Clustermanagements gewählt wurden. Die bisherigen Erfahrungen mit Clustern weisen auf die Notwendigkeit eines Regelwerks für das jeweilige Cluster und damit auch für das Clustermanagement hin, in dem einerseits die institutionelle Verankerung und die Beziehungen zu Dritten geregelt wird (Außenverhältnis), andererseits auch die Binnenstruktur des Clusters (Innenverhältnis) festgelegt wird.

Die Ergebnisse der Evaluation der drei Clustermanagements konzentrieren sich in den folgenden Abschnitten zunächst auf eine Bestandsaufnahme zu den Punkten

⁴ Clustermanagements werden hier als „Projekte“ bezeichnet, da sie für jeweils drei Jahre eine öffentliche Förderung erhalten und sie somit auch nur für diesen Zeitraum eine Bestandsgarantie haben. Vom Wesen her sind sie ein Strukturelement im Rahmen des jeweiligen Clusters – von der Seite der Finanzierung aus betrachtet zunächst einmal ein Projekt.

- Gründungsgeschichte und allgemeine Entwicklung der Cluster,
- Zielen und Schwerpunkten der Clusterarbeit,
- Mitgliederstruktur der Cluster,
- Organisation der Cluster und der Clustermanagements,
- Outputs/Aktivitäten der Clustermanagements,
- Finanzierung der Clustermanagements,
- Status der Strategien und Aktionen zur nachhaltigen Implementierung der Clustermanagements sowie
- Kooperationspartner und Wettbewerber.

Die Ergebnisse werden jeweils in Form einer bewertenden SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) zusammengefasst. Abschließend werden die Handlungsempfehlungen jeweils für das einzelne Clustermanagement formuliert, die vom Evaluationsteam auf Basis der Ergebnisse abgeleitet wurden. Übergreifende Handlungsempfehlungen für alle drei Clustermanagements folgen in Abschnitt 5.4.

5.1 foodRegio

foodRegio bezeichnet sich selbst als ein Branchennetzwerk der Ernährungswirtschaft in Norddeutschland. foodRegio ist eine Initiative von schleswig-holsteinischen Unternehmen und Einrichtungen der Ernährungswirtschaft, mit einem Ausgangspunkt in der Region Lübeck. Ziel von foodRegio ist es im eigenen Selbstverständnis, „der Ernährungswirtschaft im Norden durch gemeinsame Projekte einen wirklichen Mehrwert zu bieten; zum Vorteil der Unternehmen, die sich bereits für den optimalen Standort entschieden haben oder diesen noch suchen. Wer sich für die foodRegio entscheidet, hat den Standort gefunden, an dem Unternehmen ihre Produktivität durch gemeinsame Projekte in den Bereichen Energiemanagement, Logistik, Maschinenbau, Personalentwicklung oder Reststoffverwertung konsequent erhöhen.“ (vgl. foodRegio, 02.10.2008)

5.1.1 Ergebnisse der Evaluation

Gründungsgeschichte und allgemeine Entwicklung des Clusters

Gründungsgeschichte

Die Vorgeschichte zur Entstehung des Clusters beruht auf zwei parallel verlaufenden Strängen, die im Jahr 2004 ihren Verlauf nahmen. Auf Landesebene wird zu dieser Zeit unter Leitung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWAV) eine förderpolitische Ausrichtung auf Cluster vorgenommen. U. a. wird ein Clusterbeirat eingesetzt, der die Schwerpunkte für eine regionale Clusterpolitik festlegen soll. In diesem Kontext wurde unter dem Begriff „Lebensmittelwirtschaft“ die Bildung eines Clusters geprüft. Im Jahr 2005 wurde von der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel im Auftrag des MWAV die „Clusterstudie Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein“ vorgelegt (vgl. Revilla-Diez/Brandt, 2005). Diese benennt das Themenfeld Ernährungswirtschaft als einen förderungswürdigen Schwerpunkt im Rahmen einer Clusterpolitik für Schleswig-Holstein.

Parallel dazu findet im Sommer 2004 die alljährliche so genannte „Sommer-tournee“ des Bürgermeisters der Hansestadt Lübeck statt, bei der er Unternehmen der Region besucht. Im Jahr 2004 sind unter den rund 20 besuchten Unternehmen eine Vielzahl, die dem Bereich Ernährungswirtschaft zuzurechnen sind. Unisono formulieren diese Unternehmen den Wunsch nach einer stärkeren Vernetzung. Dies nimmt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Lübeck⁵ zum Anlass, um den Handlungsbedarf der Unternehmen zu ermitteln und auszuformulieren. Es werden temporäre Arbeitskreise gebildet, in denen Unternehmensvertreter praxisorientierte, auf Prozessinnovationen gerichtete Projektvorschläge erarbeiten. Im Herbst 2005 organisierte die Wirtschaftsförderung Lübeck eine „Vollversammlung“, bei der die Geschäftsführungen der Unternehmen und die Mitglieder der Arbeitskreise anwesend waren.

⁵ Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Lübeck ist eine „Enkelbeteiligung“ der Stadt Lübeck. Gesellschafter sind der städtische Projektentwickler KWL GmbH, die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck, der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Kreishandwerkerschaft Lübeck.

Auf dieser Vollversammlung wurde festgehalten, dass vier Projekte aus den erarbeiteten Projektvorschlägen durchgeführt werden sollten: Energetische Reststoffverwertung, Energieoptimierung, Distributionslogistik und Weiterbildung/Personal. Zu diesen Projekten sollten durch die Fachhochschule Lübeck Förderanträge beim Land gestellt werden. Von den vier Projektanträgen, die durch die Fachhochschule Lübeck gestellt wurden, erhielten später zwei eine öffentliche Förderung. Die beiden nicht geförderten Projekte wurden auf eigene Kosten der Unternehmen durchgeführt (Logistik, Personal). Gleichzeitig wurde auf der Vollversammlung die Notwendigkeit einer „Kümmerer-Funktion“ gesehen. Hierzu sollte ein Netzwerkmanagement geschaffen werden. Zu diesem Zeitpunkt hatten sich bereits mehrere Unternehmen gefunden, die bereit waren, einen nicht-zweckgebundenen Zuschuss für ein Clustermanagement zu zahlen.

Der offizielle Start des Clusters kann auf den 6. März 2006 datiert werden. Mit diesem Tag begann die Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) (vgl. MWV 2006a). Gründungspartner des Kooperationsnetzwerkes foodRegio net waren neben der Arbeitsgemeinschaft foodRegio, vertreten durch die Wirtschaftsförderung Lübeck als Projektträger, die Unternehmen Bockholdt Industrie-Reinigung Food GmbH & Co. KG, H. & J. Brüggen KG, CP Kelco Germany GmbH, GerstenbergSchröder – Schröder GmbH, G.C. Hahn Stabilisierungstechnik GmbH, Hawesta Feinkost Hans Westphal GmbH & Co. KG, J.G. Niederegger GmbH & Co. KG, Nordgetreide AG, Konditorei Junge GmbH & Co. KGaA sowie die Fachhochschule Lübeck, die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH, die Entwicklungsgesellschaft Ostholstein und die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck.

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2006 bis 2008

„Ziel des Projektes [Clustermanagement foodRegio] ist es, in der Region Lübeck ein Kooperationsnetzwerk in der Ernährungswirtschaft zur Stärkung dieses Schwerpunktbereiches zu entwickeln. Es dient der Sicherung, dem Ausbau sowie der Neuschaffung von Arbeitsplätzen im Produktionsbereich wie auch in entwicklungsrelevanten Unternehmensbereichen. Das Kooperationsnetzwerk bildet die operative Basis für Schwerpunktaktivitäten in den Bereichen: Kontaktmanagement, Know-how Management, Projektmanagement, Beschaffungskoooperation und Standortmarketing.“ (vgl. MWV 2006a)

Das Clustermanagement bewertete im September 2008 im Rahmen der Evaluation seine eigene Zielerreichung positiv. Ihre geleistete Arbeit trage zum Erreichen der prioritären Ziele bei.

Die vorliegende Evaluation konzentrierte sich auf die Bewertung der Aktivitäten des Clustermanagements (Output), Aussagen zu den Resultaten bei den Zielgruppen des Projekts (Outcome) sind deshalb nur eingeschränkt möglich und im ökonomischen und sozialen Kontext (Impact) nicht möglich (vgl. S. 38). Ob eine Sicherung, der Ausbau und die Neuschaffung von Arbeitsplätzen im Produktionsbereich wie auch in entwicklungsrelevanten Unternehmensbereichen der Netzwerkunternehmen gelungen ist, lässt sich daher nicht zweifelsfrei sagen. Als Indiz dafür spricht, dass im Rahmen der Online-Befragung 63 % der antwortenden Mitglieder von foodRegio feststellen, dass die Anzahl ihrer Beschäftigten in den letzten drei Jahren gestiegen ist. Genauso viele

Mitglieder gehen von einer weiteren, wenn auch etwas weniger starken Zunahme der Mitarbeiterzahlen in den nächsten drei Jahren aus⁶. Für eine zukünftige Analyse des Impacts der Clustermanagements sollte ein Vergleich zum Branchentrend vorgenommen werden, damit zugeordnet werden kann, inwiefern diese Entwicklung auf die Mitgliedschaft im Cluster zurückzuführen ist.

Konkreter Mehrwert

Aus Sicht der Evaluatoren ist es dem Clustermanagement gelungen, ein Kooperationsnetzwerk zu etablieren, das für die Mitglieder einen konkreten Mehrwert bietet. Alle in der Online-Befragung antwortenden Mitglieder geben an, dass sie innerhalb des Clusters neue, wertvolle Kooperationsbeziehungen aufbauen konnten. Das Engagement hatte überwiegend einen positiven, motivierenden Effekt auf die beteiligten Unternehmen und Einrichtungen. Ebenso konnten wertvolle Kontakte zu anderen Clustern geknüpft und die Reputation der Mitglieder gesteigert werden (vgl. Abbildung 7). Drei Themenbereiche bzw. Projekte werden hervorgehoben, die besonders große Mehrwerte für die Mitglieder generiert haben: Energiemanagement, Aus- und Weiterbildung und Logistik⁷.

⁶ Ergebnisse der Online-Befragung, Fragen 21 und 22. Stand: Oktober 2008

⁷ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 12.

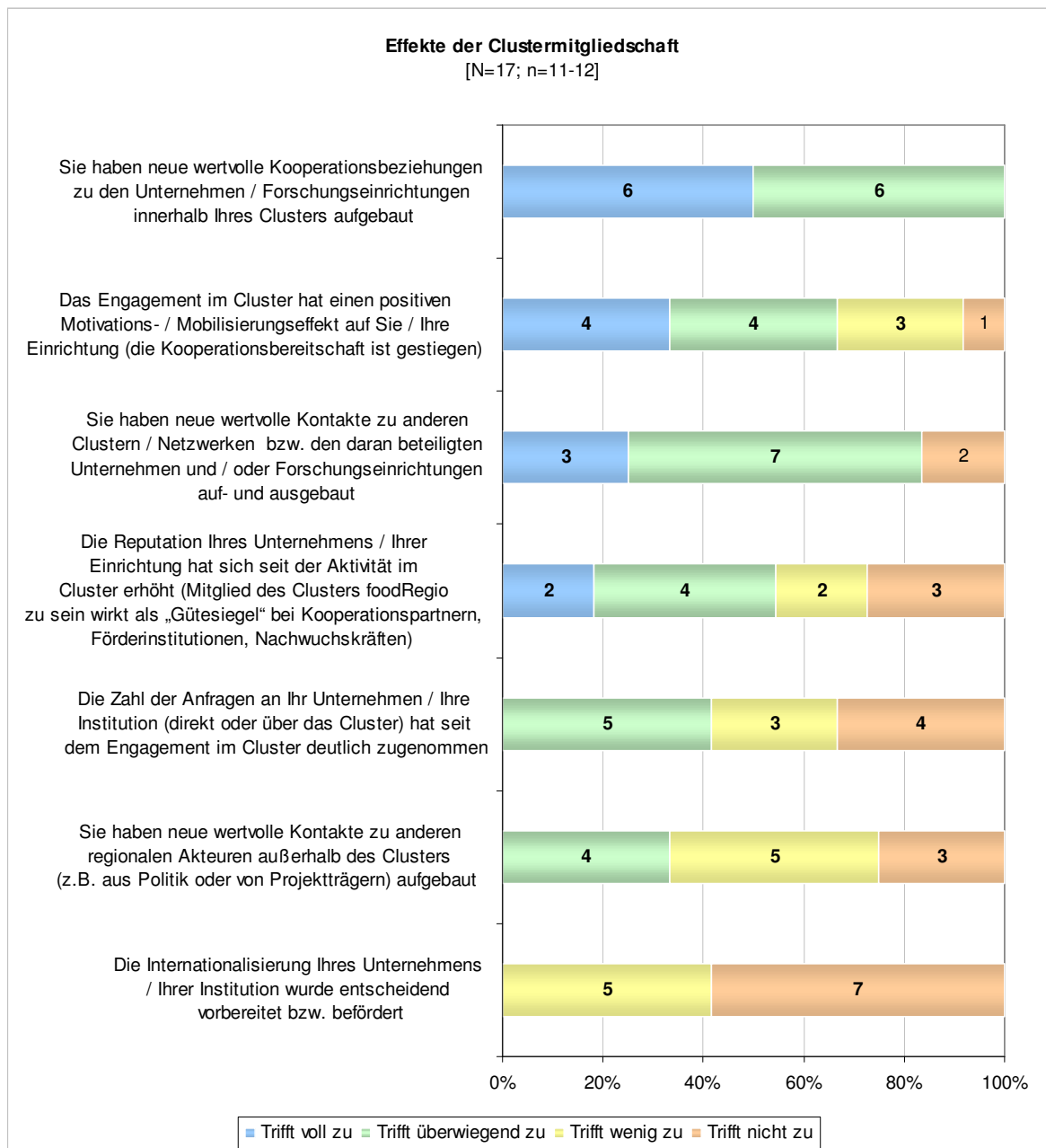


Abbildung 7:

Effekte der Mitgliedschaft im Cluster foodRegio

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Welche Wirkungen bzw. Effekte sind in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution aufgetreten, seit Sie Mitglied des Clusters foodRegio sind, die (wahrscheinlich) auf Ihr Engagement im Cluster zurückzuführen sind?*

Die in der Projektbeschreibung formulierten Schwerpunktaktivitäten (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH 2005) decken sich im Wesentlichen mit denen, die im September 2008 vom Clustermanagement für die Periode 2006 bis 2008 genannt wurden. Aktivitäten rund um das Thema „Personaldienstleistungen“ sind im Verlaufe der Netzwerkarbeit hinzugekommen, da die Unternehmen im Netzwerk erkannt haben, dass bei der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitern Kooperation sinnvoll ist. Ebenso wurde eine Ausdehnung der regionalen Verankerung vorgenommen. Stand im Projektantrag noch die Region Lübeck für die Bildung des Netzwerkes im Vordergrund, sieht sich foodRegio nun offen für Unternehmen und Institutionen aus ganz Norddeutschland.

Die Schwerpunkte, die sich im durchgeführten Benchmarking anhand der in den letzten 12 Monaten durchgeführten Aktivitäten erkennen lassen, stimmen mit der Selbsteinschätzung des Clustermanagements überein. Ihre Reihenfolge ist jedoch eine andere. Auch der aus Sicht der Mitglieder generierte Nutzen des Clustermanagements stimmt mit den Schwerpunkten der Netzwerkarbeit im Wesentlichen überein. Als großer Nutzen wird bemerkenswerter Weise die Akquisition von öffentlichen Projektmitteln genannt, die keinen Aktivitätsschwerpunkt des Clustermanagements bildete (vgl. Tabelle 1).

Schwerpunktaktivitäten Gemäß Projektbeschreibung 2005 ^a	Schwerpunkte der Netzwerkarbeit Selbsteinschätzung des Clustermanagements, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z1 ^b	Schwerpunkte der Netzwerkarbeit Bewertung auf Basis der in den letzten 12 Monaten durchgeführten Maßnahmen, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z4	Größter Nutzen des Clustermanagements Ergebnisse der Onlinebefragung, Frage 13
1. Aufbau eines Informationsnetzwerks (Kontaktmanagement)	1. Allgemeiner Informationsaustausch	1. Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	1. Allgemeiner Informationsaustausch/Vernetzung
2. Ausbau des Technologietransfers (Know-how-Management)	2. Kollaborative Technologieentwicklung	2. Interner Informationsaustausch/Vernetzung	2. Projektmittelakquisition
3. Einbeziehen externen Wissens in den Innovationsprozess (Projektmanagement)	3. Standortmarketing	3. Aus- und Weiterbildung	3. Kollaborative Technologieentwicklung
4. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (Beschaffungskoooperation)	4. Personaldienstleistungen	4. Kollaborative Technologieentwicklung	4. Standortmarketing/Öffentlichkeitsarbeit
5. Standortmarketing			

^a vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2005

^b Die Einzelergebnisse des Benchmarkings und der Online-Befragung sind im Materialband dokumentiert.

Tabelle 1: Schwerpunkte der Netzwerkarbeit foodRegio 2006 bis 2008

Quelle: eigene Erstellung

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2009 bis 2011

In der zweiten Förderperiode 2009 bis 2011 soll nach wie vor die Intensivierung der Kooperationen innerhalb des Netzwerkes zwischen den Unternehmen und zwischen Unternehmen und Hochschulen weitergeführt werden. Ergänzt werden diese beiden Ziele in der kommenden Förderperiode um die Kooperation mit thematisch ähnlich ausgerichteten Netzwerken außerhalb Schleswig-Holsteins. Im Antrag für die neue Förderperiode spiegeln sich diese Ziele wie folgt wider: „Das beantragte Kooperationsnetzwerk verfolgt drei konkrete Ziele im Schwerpunktbereich Ernährungswirtschaft:

- Aufbau von Unternehmenskooperationen entlang der Wertschöpfungskette: Einbindung von Unternehmen und Einrichtungen, die der Produktion (un-)mittelbar vor- bzw. nachgelagert sind,
- Aufbau von Unternehmens- und (Hoch-)schulkooperationen: Gemeinsame Entwicklung eines branchenspezifischen und nachfrageorientierten Know-how Transfers,

- Aufbau von Kooperationen zu thematisch verwandten Netzwerken: Entwicklung nachhaltiger Kooperationsbeziehungen zu gleichartigen Netzwerken und Einrichtungen außerhalb Schleswig-Holsteins, z. B. im Rahmen der norddeutschen Kooperation.

Als Querschnittsziel sind die Sicherung, der Ausbau sowie die Neuschaffung von Arbeitsplätzen im Produktionsbereich sowie in den entwicklungsrelevanten Unternehmensbereichen der Ernährungswirtschaft definiert.“ (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2008b)

Neben diesen im Antrag formulierten Zielen wurde im Evaluationsgespräch mit dem Clustermanagement zudem die Erschließung neuer Märkte als weiteres neues Ziel genannt. Räumlicher Schwerpunkt dieser Aktivitäten wird das osteuropäische Ausland sein.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit zur Erreichung der Ziele werden vom Clustermanagement in der weiteren internen Vernetzung der Organisation durch Informations- und Erfahrungsaustausch sowie in den Bereichen kollaborative Technologieentwicklung⁸, Standortmarketing und Personaldienstleistungen gesehen. Diese geplanten Schwerpunkte der Clusterarbeit decken sich mit den von den Clustermitgliedern gewünschten Angeboten des Clustermanagements, wie sie im Rahmen der Online-Befragung ermittelt wurden, allerdings mit unterschiedlicher Priorisierung. So werden an erster Stelle von den Mitgliedern Angebote und Unterstützungsleistungen seitens des Clustermanagements bei der Akquisition von Projektmitteln gewünscht. Diesem Wunsch stehen bislang keine geplanten Aktivitäten des Clustermanagements gegenüber (vgl. Tabelle 2).

Schwerpunkte der Clusterarbeit Auskunft des Clustermanagements, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z1	Gewünschte Angebote Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 11
1. Allgemeiner Informationsaustausch	1. Projektmittelakquisition
2. Kollaborative Technologieentwicklung	2. Kollaborative Technologieentwicklung
3. Standortmarketing	3. Öffentlichkeitsarbeit/Standortmarketing
4. Personaldienstleistungen	4. Informationsaustausch/Vernetzung
	5. Personaldienstleistungen

Tabelle 2: Geplante und gewünschte Schwerpunkte der Clusterarbeit foodRegio 2009 bis 2011
Quelle: eigene Erstellung

Bezogen auf die konkrete inhaltliche Ausrichtung der Kooperationen geht aus der Befragung der Mitglieder von foodRegio hervor, dass sie künftig in den gleichen inhaltlichen Themenfeldern kooperieren wollen wie bisher. Vor allem wollen sie ihren Erfahrungsaustausch weiter intensivieren sowie in den Themenbereichen Aus- und Weiterbildung, Erschließung neuer Technologien, gemeinsamer Einkauf und Produktion zusammen arbeiten. Hier werden die größten Vorteile der Kooperation gesehen (vgl. Abbildung 8).

⁸ Im Gegensatz zu öffentlich geförderten FuE-Projekten werden dem Verständnis des Benchmarking nach Projekte zur kollaborativen Technologieentwicklung in der Regel ohne signifikante öffentliche Förderung durchgeführt.

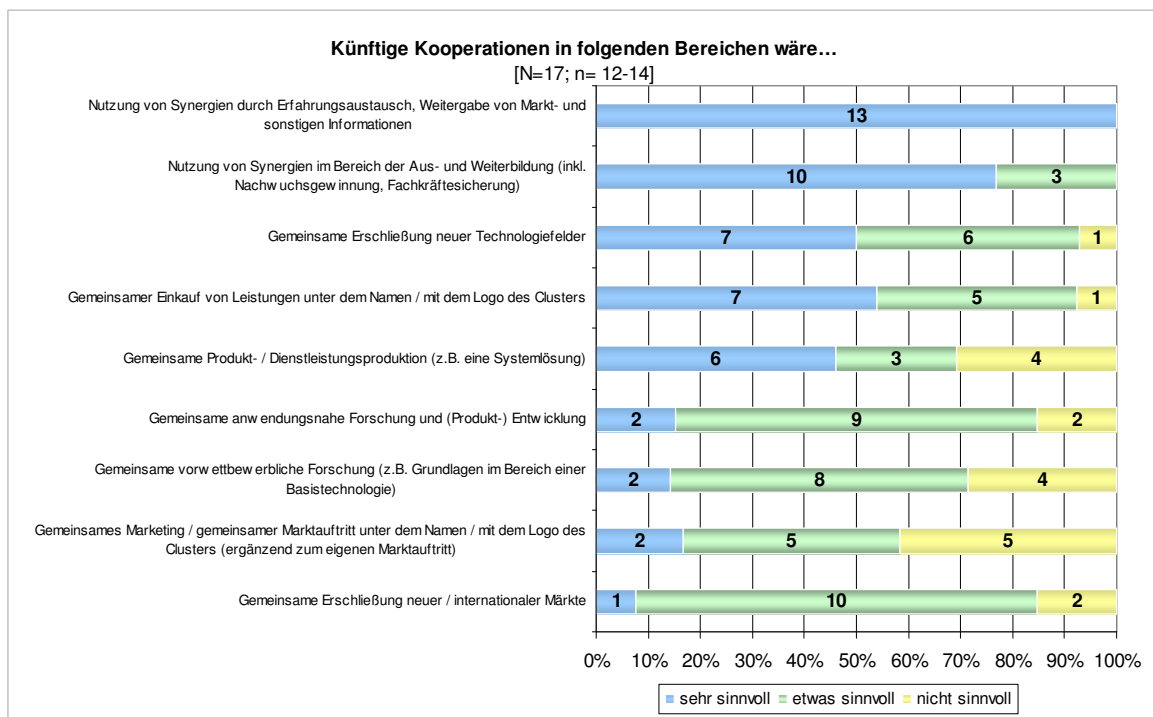


Abbildung 8:

Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte innerhalb des Clusters foodRegion

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *In welchen Bereichen liegen bisher Ihre Kooperationschwerpunkte innerhalb des Clusters und in welchen Bereichen versprechen Sie sich künftig weitere Vorteile aus der Zusammenarbeit?*

Mitglieder

Anzahl der Mitglieder

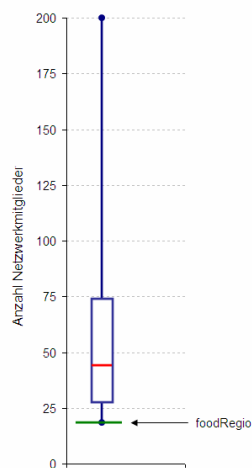


Abbildung 9:
Anzahl Netzwerkmitglieder foodRegion

Quelle: eigene Erstellung

foodRegion verfügt aktuell über 21 Mitglieder, die sich in schriftlicher Form zur aktiven Mitarbeit verpflichtet haben. Die Anzahl ist seit der Gründung im Jahre 2006 um sieben Mitglieder gewachsen. Wie Abbildung 9 verdeutlicht, ist diese Anzahl insgesamt für ein Cluster eher gering. Der Wert für foodRegion liegt unterhalb des für Netzwerke der Ernährungswirtschaft typischen Referenzbereiches. Typisch für Cluster der Ernährungswirtschaft sind rund 45 Mitglieder. Dieser Problematik, auch vor dem Hintergrund einer künftig notwendigen Steigerung des Anteils an privater Finanzierung durch die Mitglieder, ist sich das Clustermanagement von foodRegion durchaus bewusst.

Mitgliederpotenzial

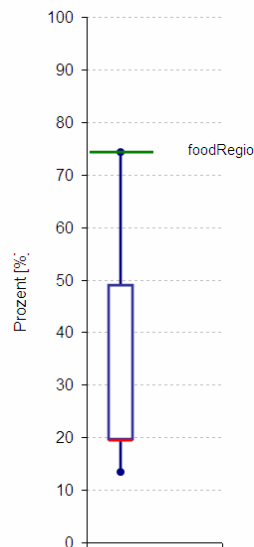


Abbildung 10:
Ausschöpfung des
Mitgliederpotenzials
foodRegion

Quelle: eigene Erstellung

foodRegion agiert sehr regional mit dem Schwerpunkt auf den Lübecker Raum, die meisten Mitglieder stammen aus dieser Region. Rund 75 % aller potenziellen Clusterakteure sind aus Sicht des Clustermanagements bereits Mitglied bei foodRegion. Die noch fehlenden potenziellen Akteure sind dem Clustermanagement namentlich bekannt und sollen für eine künftige aktive Mitwirkung im Cluster gewonnen werden. Verglichen mit anderen Netzwerken der Ernährungswirtschaft erreicht foodRegion eine hohe Abdeckung des regionalen Mitgliederpotenzials.

Obwohl aus externer Sicht die Anzahl an Clusterakteuren in foodRegion relativ gering erscheint, so sind doch die überwiegende Anzahl der Mitglieder mit der Größe des Clusters zufrieden (57 %), nur 35 % wünschen sich mehr Mitglieder. Gleichzeitig stellt sich allerdings auch die Frage, ob nicht foodRegion seinen Aktionskreis weiter fassen sollte, um so noch mehr kritische Masse zu erreichen und mehr Kompetenzen abzudecken. Der bestehende Akteurskreis

könnte von den Kompetenzen und Erfahrungen neuer Akteure profitieren. Insbesondere dann, wenn die Kompetenz der neuen Akteure komplementär zu der der aktuellen Mitglieder wäre. Hier gibt es eine Reihe interessanter Organisationen in Schleswig-Holstein, deren Mitgliedschaft signifikante Mehrwerte für foodRegion bewirken könnte. Entsprechende Diskussionen haben nach Angaben des Clustermanagements bereits im Cluster foodRegion begonnen. Einige Mitglieder stehen einer Ausweitung des Akteurskreises allerdings auch skeptisch gegenüber.

Mitgliederstruktur

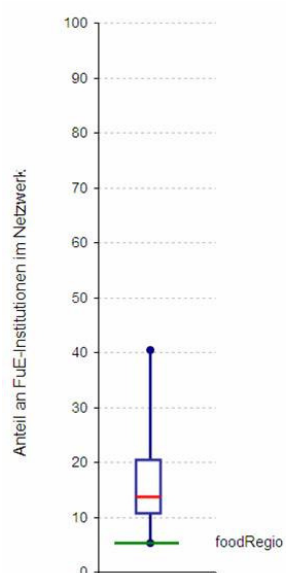


Abbildung 11:
Anteil an FuE-
Institutionen im Netzwerk
foodRegion

Quelle: eigene Erstellung

Hinsichtlich der Mitgliederstruktur unterscheidet sich foodRegion wesentlich von anderen Clustern der Branche. Zum einen, da Großunternehmen innerhalb von foodRegion zahlenmäßig dominieren (13 von 20), zum anderen, da der Anteil an FuE-Einrichtungen unterdurchschnittlich ist (nur eine Fachhochschule ist Mitglied). Auch wenn die Netzwerke der Ernährungswirtschaft in der Regel nicht über die Innovationspotenziale verfügen, wie dies in anderen Branchen der Fall ist (Biotechnologie, Mikrosystemtechnik, etc.), so verfügen die meisten Netzwerke der Ernährungswirtschaft über einen deutlich höheren Anteil an FuE-Einrichtungen, wie Abbildung 11 zeigt.

Die Akteurszusammensetzung ist nach der übereinstimmenden Meinung der Mitglieder von foodRegion als gut bewertet.

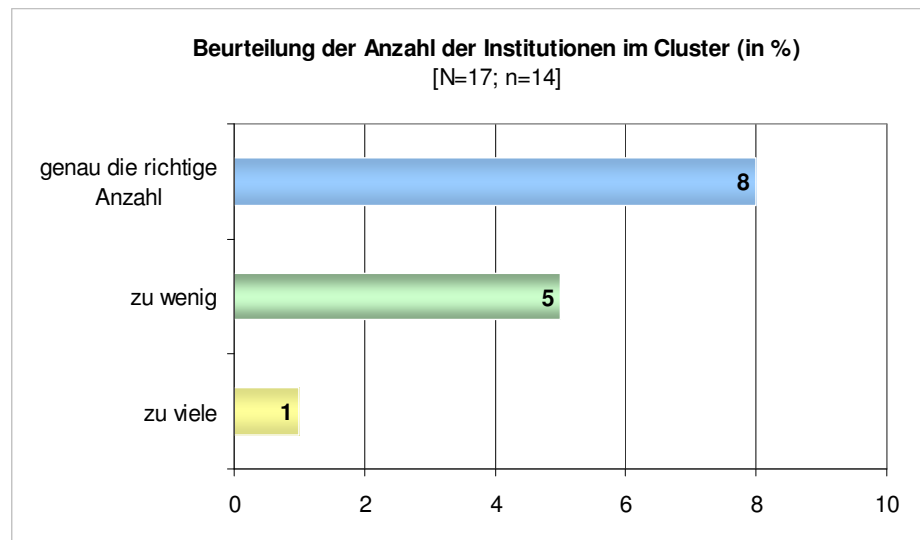


Abbildung 12: Beurteilung der Anzahl der Institutionen im Cluster foodRegio

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Fragen: *Wie beurteilen Sie die Anzahl der Unternehmen und Institutionen die zurzeit Mitglied von foodRegio sind?*

Abdeckung der Wertschöpfungskette

In Bezug auf die Abdeckung der Wertschöpfungskette hat foodRegio einen klaren Schwerpunkt im Bereich der Ernährungsmittelproduktion (vgl. Abbildung 13). Diese Struktur ist durchaus mit anderen Clustern der Ernährungswirtschaft vergleichbar. Kein Vergleichscluster deckt die Wertschöpfungskette bezüglich seiner Mitglieder gleichmäßig ab, auch wenn in der Regel der Anteil an FuE-Einrichtungen und Betriebsmittelproduzenten höher ist.⁹

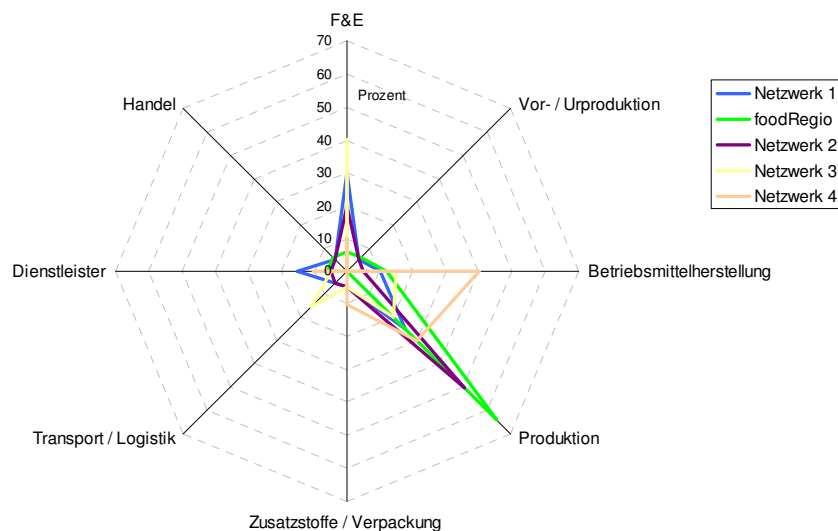


Abbildung 13: Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch die Mitglieder von foodRegio

Quelle: eigene Erstellung

⁹ Zur Erläuterung der Netzdiagrammdarstellung s. S. 44

Organisation des Clusters und des Clustermanagements

Definierte Strukturen

Eine Aufgabe im Rahmen der Evaluation war die Analyse und Bewertung der Organisation des Clustermanagements foodRegio. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, ob die gewählten Strukturen effizient gestaltet und an den Bedürfnissen aller Beteiligten, wie beispielsweise Clustermitglieder und Projektträger, angemessen ausgerichtet waren.

Die Komplexität des Förderinstruments Clustermanagement erfordert adäquate, professionelle Strukturen. Die Cluster müssen deswegen Organe und Steuerungsmechanismen definieren und gemeinsam mit ihren Gremien verabschieden. Wichtig sind dabei klare Zuständigkeiten für alle selbst gestellten, aus dem Antrag abgeleiteten Aufgaben und Ziele sowie die Transparenz in den Entscheidungsmechanismen. Die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Clustermanagements ist in hohem Maße auch von klar definierten, reibungslosen und rasch durchführbaren inneren Prozessabläufen und Wechselwirkungen mit anderen Projektbeteiligten abhängig.

Organe

Folgende Organe hat das Cluster foodRegio:

- den Vorstand des eingetragenen Vereins „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“,
- das Clustermanagement des Projektes „foodRegio net - Kooperationsnetzwerk Ernährungswirtschaft“ und
- die Mitgliederversammlung des eingetragenen Vereins „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“.

Nicht vorhanden sind bei foodRegio zwei Organe, die in vielen organisierten Clustern implementiert sind:

- ein Wissenschaftlicher Beirat und

eine Versammlung der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Arbeitsgruppen bzw. der Projektleiterinnen und Projektleiter.

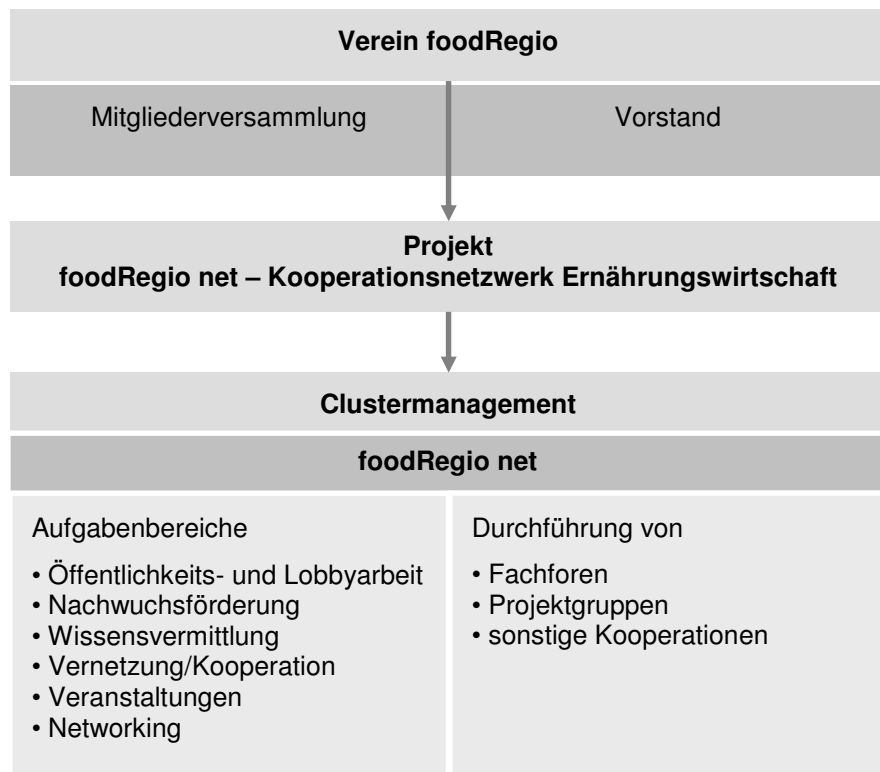


Abbildung 14: Aufbauorganisation des Clusters foodRegio

Quelle: eigene Erstellung

Antragsteller und Träger

Antragsteller und Träger des Clustermanagements foodRegio war in der Laufzeit 2005 bis 2008 die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH in Vertretung der Arbeitsgemeinschaft foodRegio. Das Clustermanagement ist in den Räumen der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH angesiedelt.

Vereinsgründung und -mitglieder

Der Verein „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“ wurde am 29. März 2007 von 14 Organisationen gegründet. Mittlerweile hat der Verein 17 Unternehmen und 4 weitere Mitgliedsorganisationen als feste Mitglieder.

In der Beitragsordnung ist festgelegt, dass die Mitgliedsunternehmen Beiträge in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten zahlen (vgl. foodRegio, 06.10.2008). Da neue Mitglieder eine Aufnahmegebühr in Höhe eines Jahresbeitrages zu entrichten haben, entspricht die finanzielle Belastung der Initialmitglieder in etwa der neuer Mitglieder.

Vereinszweck

„Zweck des Vereins foodRegio ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Bildung unter Einbindung von Unternehmen der Nahrungsmittelproduktion, des Maschinen- und Anlagenbaus für die Nahrungsmittelproduktion, der Verpackungs- und Zulieferindustrien, der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, sonstiger mit der Förderung der Ernährungswirtschaft befassten Organisationen sowie weiterer Interessierter durch Informationsbereitstellung und beratende Hilfestellung in Fragen ihrer gemeinsamen Zielvorstellungen und Zielumsetzungen zum Wohle der Gesamtwirtschaft. Der Erfüllung dieses Zwecks dienen insbesondere folgende Aufgaben:

- Vermittlung des Technologietransfers zwischen Forschung, Wissenschaft und Wirtschaft,
- Anbahnung und Pflege gemeinsamer innovativer Vorhaben einschließlich Beantragung und Inanspruchnahme von Zuwendungen Dritter,
- die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- Erkundung von Marktpotenzialen,
- Informationsbereitstellung über Fördermöglichkeiten.“
(vgl. foodRegio, 08.10.2008).

Vereinsorgane

Der Verein „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“ hat zwei Organe:

- den ehrenamtlichen Vorstand und
- die Mitgliederversammlung.

Der ehrenamtliche Vorstand besteht aus fünf Mitgliedern. Die Mitglieder des Vorstands repräsentieren das Cluster nach außen. Die Geschäftsstelle des Vereins liegt bei der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH. Die Mitgliederversammlung tagt durchschnittlich zweimal im Jahr. Sie entscheidet über die Neuaufnahme von Mitgliedern.

Die Aufgaben des Vorstandes und der Mitgliederversammlung sind in der Satzung des Vereins geregelt (vgl. foodRegio, 2007).

Rolle und Aufgabe des Clustermanagements

Das „Clustermanagement foodRegio“ ist das aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) geförderte Projekt der Jahre 2006 bis 2008 und Gegenstand dieser Evaluation. Die Schwerpunktaktivitäten des Clustermanagements foodRegio in diesem Zeitraum sind in den Bereichen: Kontaktmanagement, Know-how Management, Projektmanagement, Beschaffungskooperation und Standortmarketing (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2005, S. 14) und sind im Zuwendungsbescheid definiert.

Personalausstattung

Dem Clustermanagement standen zu Beginn der Projektlaufzeit insgesamt 1,25 Vollzeitstellen zur Erledigung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Ab April 2008 konnte die Stellenanzahl auf 2,1 Vollzeitstellen erhöht werden.

Clustermanagerin war über die gesamte Projektlaufzeit eine promovierte Ernährungswissenschaftlerin, die in Vollzeit mit ihrer gesamten Kapazität für das Projekt gearbeitet hat. Sie war die zentrale Ansprechpartnerin des Clustermanagements sowohl für die Mitglieder des Clusters als auch für die anderen Bezugsgruppen. Ihre Aufgaben waren die operative Projektdurchführung, der Auf- und Ausbau und die Koordinierung des Kooperationsnetzwerks, das Marketing, das Veranstaltungsmanagement, die Identifizierung weiterer Kooperationspartner und Kooperationsfelder, die Sicherstellung der Einbeziehung relevanter Know-how Träger und die Umsetzung des Fortführungskonzeptes (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2005, S.11).

Die Projektleitung lag über die gesamte Projektlaufzeit bei einem Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, der 15 % seiner Arbeitszeit dem Projekt „Clustermanagement foodRegio“ widmete. Seine Aufgaben waren der Aufbau und die strategische Leitung des Projektes, das Projektcontrolling, die Projektplanung für Teilprojekte, die Koordination der Projektmitarbeiter und

der externer Berater und Auftragnehmer sowie das Projektmarketing (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2005).

Bis April 2008 widmete die Projektassistenz 10 % ihrer Arbeitszeit dem Projekt „Clustermanagement foodRegio“. Sie arbeitet seit Mai 2008 Vollzeit für das Projekt. Die Projektassistenz hat die Aufgaben: Partnerbetreuung, Veranstaltungen, Aufbau und Pflege des Customer Relationship Management (CRM) und Organisationsunterstützung (vgl. Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, 2005).

Output: Aktivitäten des Clustermanagements

Servicespektrum insgesamt

foodRegio bietet seinen Mitgliedern bestimmte Services als Mehrwerte an. Diese lassen sich in verschiedene Servicebereiche unterteilen, wie u. a. in Abbildung 15 dargestellt. In Abbildung 15 wird die Ausprägung der Aktivitäten von foodRegio in den abgebildeten Servicebereichen mit der Ausprägung der Vergleichsdaten von sechs Netzwerken der Ernährungswirtschaft verglichen. Insgesamt zeigt die Abbildung, dass das Clustermanagement von foodRegio in einigen Servicebereichen wie Informations- und Erfahrungsaustausch, Vernetzung der Mitglieder (intern), Öffentlichkeitsarbeit/Vernetzung mit externen Partnern, Internationale Kooperationen oder Aus- und Weiterbildung und Personalrecruiting gegenüber anderen Netzwerken der Ernährungswirtschaft überdurchschnittlich aktiv war. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des noch verhältnismäßig jungen Alters von foodRegio hervorzuheben. Insgesamt betrachtet ist das Servicespektrum von foodRegio relativ breit gestreut, da in nahezu allen untersuchten Bereichen nennenswerte Aktivitäten durch das Clustermanagement durchgeführt wurden. Lediglich im Bereich der Gründungsunterstützung wurden keine Services angeboten. Die Servicebereiche, in denen das Clustermanagement überdurchschnittlich aktiv war, decken sich mit den Zielen und Schwerpunkten, auf die sich das Clustermanagement konzentriert hatte (vgl. S. 49 f.).

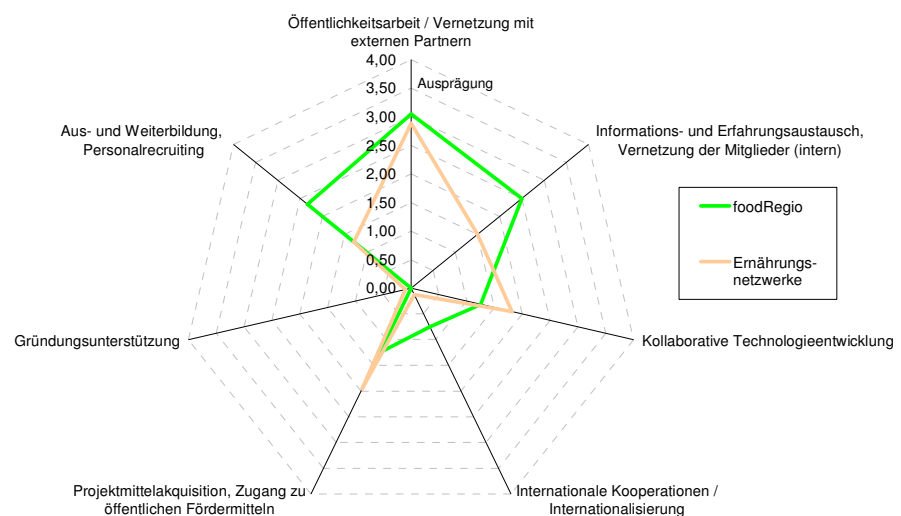


Abbildung 15: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio - Übersicht

Quelle: eigene Erstellung

Servicebereich Öffentlichkeitsarbeit

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass das Clustermanagement in der Vergangenheit besondere Anstrengungen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit/Vernetzung mit externen Partnern sowie Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieder untereinander unternommen hat. So hat das Clustermanagement im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit diverse Pressemitteilungen und Newsletter für die interessierte Öffentlichkeit herausgegeben oder sich und die Mitglieder auf Messen und im Rahmen von Veranstaltungen oder Workshops präsentiert. Flankiert wurden diese Aktivitäten von diversen weiteren Maßnahmen wie einem aktuellen Internetauftritt oder einem gezielten Matching mit externen Partnern oder Netzwerken, die alle zum Ziel hatten, das Cluster, seine Mitglieder und das Thema Ernährung in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig zu verankern (vgl. Abbildung 16).

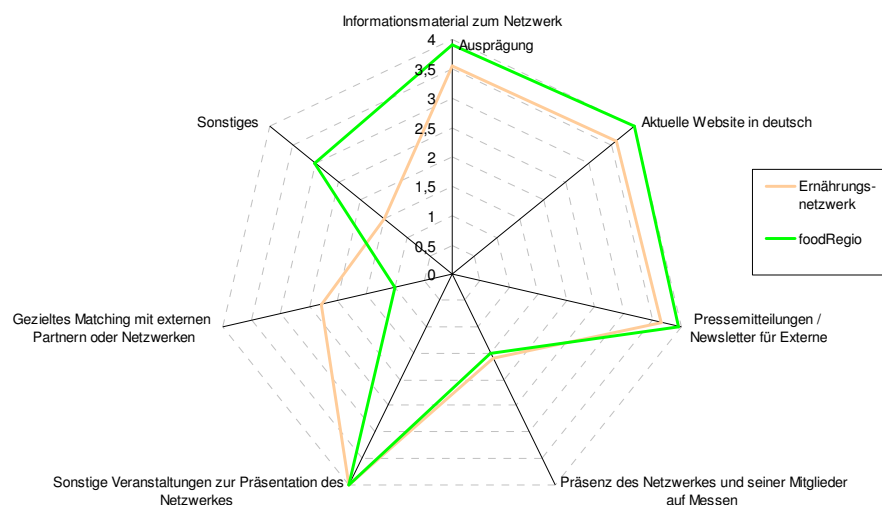


Abbildung 16: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (Öffentlichkeitsarbeit bzw. Vernetzung mit externen Akteuren)

Quelle: eigene Erstellung

Servicebereich Internationalisierung

Zur Initiierung internationaler Kooperationen führte foodRegio in den letzten 12 Monaten einige Aktivitäten für seine Mitglieder durch. Hierzu gehörte u. a. ein Networkingvisit nach Dänemark. Zudem wurde mit BALTFood ein EU-INTERREG IV B Projekt im Oktober 2008 erfolgreich beantragt, was zum Ziel hat, die Kooperationen von Netzwerken der Ernährungswirtschaft im Baltischen Raum zu intensivieren. Mittels dieses Projektes stehen somit weitere, separate Mittel zur Verfügung, um internationale Kooperationen gezielt voranzubringen.

Insgesamt war das Clustermanagement im Kontext der Internationalisierungsaktivitäten nicht so aktiv wie in der Mehrzahl der anderen Bereiche (vgl. Abbildung 15). Dies war allerdings seitens des Clustermanagements auch so vorgesehen. Bei einem Vergleich des Spektrums und der Intensität an Aktivitäten im Kontext internationale Kooperationen zwischen foodRegio mit anderen deutschen Kompetenznetzwerken der Ernährungswirtschaft wird deutlich, dass diese Netzwerke in diesem Themenbereich insgesamt (noch) nicht sehr aktiv sind. foodRegio zählt daher bereits zu den vergleichsweise aktiveren Clustern im Bereich Internationalisierung (vgl. Abbildung 15).

Vernetzung der Mitglieder intern – Thematische Arbeitskreise

Derzeit sind innerhalb von foodRegio sechs Arbeitsgruppen etabliert, die mehrfach im Jahr tagen. Diese befassen sich mit den Themen Beschaffung, Produkte und Innovationen, Produktionsoptimierung, Logistik, Qualifizierung und Nahrungsmittelmaschinen. Mindestens die Hälfte aller Mitglieder nimmt regelmäßig an einem oder mehreren Arbeitskreisen teil, wie die Mitgliederbefragung ergab. Dies ist ein im Vergleich hoher Wert, der sich insbesondere vor dem Hintergrund der relativ geringen Mitgliederzahl des Clusters erklären lässt. Gleichzeitig herrscht eine sehr hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Arbeitskreise. Alle antwortenden Mitglieder, die an den Arbeitskreisen teilnahmen, waren mit deren Qualität zufrieden oder sehr zufrieden (vgl. Abbildung 17).

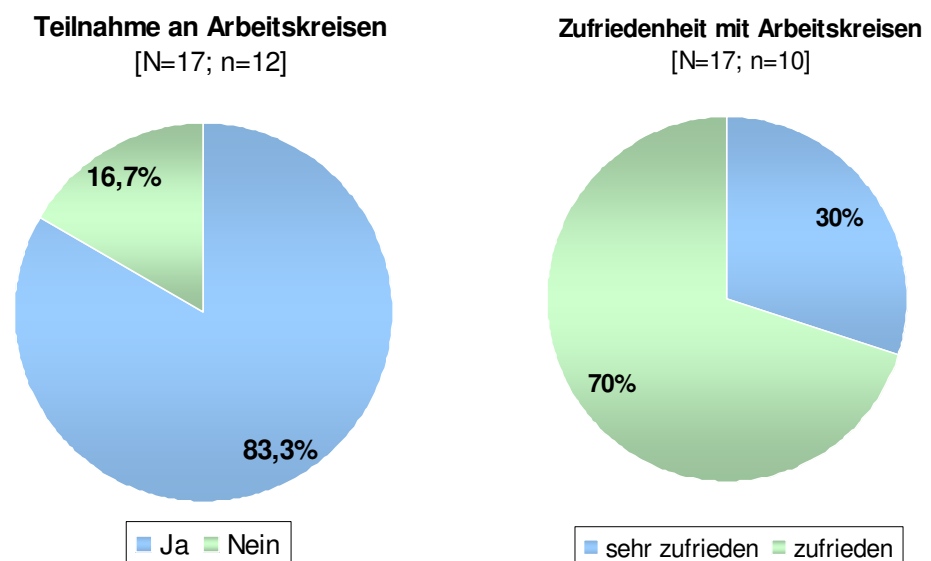


Abbildung 17: Teilnahme an und Zufriedenheit mit den thematischen Arbeitskreisen foodRegio

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Fragen: *Haben Sie bereits an einem oder mehreren der vom Clustermanagement organisierten Arbeitskreisen teilgenommen?* und

Wie zufrieden sind Sie mit den durchgeführten Arbeitskreisen?

Servicebereich Kollaborative Technologieentwicklung

Als ein wichtiger Output aus den Arbeiten der Arbeitskreise können im Bereich der kollaborativen Technologieentwicklung u. a. zwei neue Projekte in der Logistik genannt werden, die durch das Clustermanagement ohne öffentliche Förderung initiiert wurden. Ein Vergleich des Aktivitätsspektrums des Clustermanagements von foodRegio mit dem anderer Netzwerke der Ernährungswirtschaft zeigt, dass die typischen Schwerpunkte gleichgelagert (Arbeitskreise und Initiierung von FuE-Projekten), die Intensität der diesbezüglichen Aktivitäten bei foodRegio allerdings leicht unter dem Durchschnitt liegt (vgl. Abbildung 18).

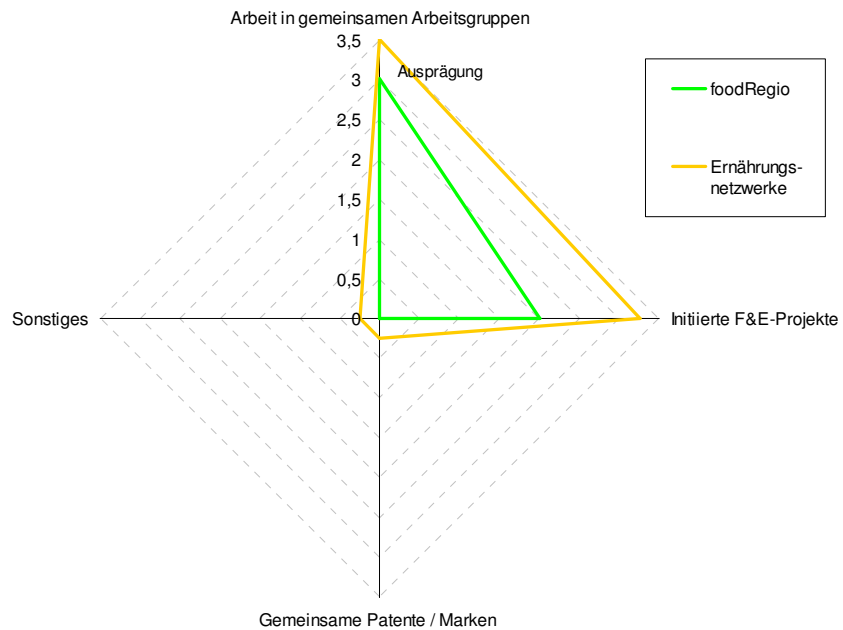


Abbildung 18: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (kollaborative Technologieentwicklung)
Quelle: eigene Erstellung

Servicebereich Aus- und Weiterbildung

Im Kontext der Aus- und Weiterbildung bzw. Beseitigung des Fachkräftenittelbedarfes war das Clustermanagement von foodRegio deutlich aktiver als der Durchschnitt der Netzwerke der Ernährungswirtschaft (vgl. Abbildung 19). So wirkte das Netzwerk maßgeblich bei der Initiierung eines neuen Studiengangs Food Processing Technology an der FH Lüneburg oder berufsbegleitender Maßnahmen mit IHK Anerkennung mit.

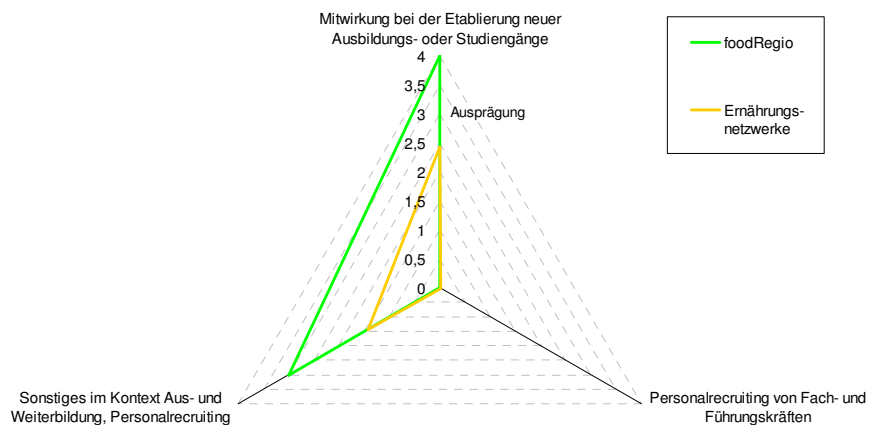


Abbildung 19: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von foodRegio (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)
Quelle: eigene Erstellung

Zufriedenheit mit dem Clustermanagement

Die zum Teil überdurchschnittlichen starken Aktivitäten des jungen Clusters foodRegio sowie die breite Abdeckung unterschiedlicher Services wird von den Mitgliedern von foodRegio wahrgenommen und anerkannt. Dies drückt sich zusammenfassend in der sehr hohen generellen Zufriedenheit mit der Arbeit des Clustermanagements foodRegio aus (vgl. Abbildung 20). Zwei Drittel der antwortenden Mitglieder sind sehr zufrieden, die restlichen zufrieden

mit der Arbeit des Clustermanagements. Kein einziges Mitglied äußert sich weniger zufrieden oder unzufrieden.

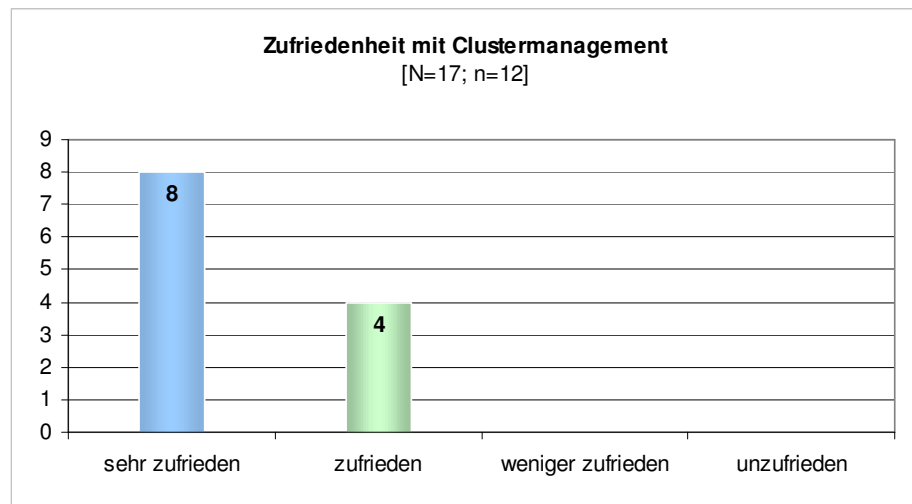


Abbildung 20: Zufriedenheit mit dem Clustermanagement foodRegion

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Wie zufrieden sind Sie generell mit der Arbeit des Clustermanagements? Mit der Arbeit des Clustermanagements bin ich generell...*

Finanzierung des Clustermanagements

Bewilligungsvolumen

Das Bewilligungsvolumen für das Clustermanagement foodRegion betrug für die Jahre 2006 bis 2008 insgesamt 326.718 Euro (70 % der zuwendungsfähigen Kosten) bei zuwendungsfähigen Kosten in Höhe von 466.740 Euro. Eigenmittel wurden somit in Höhe von 140.022 Euro (30 % der zuwendungsfähigen Kosten) bereitgestellt. Die Eigenmittel teilen sich in 66 % Mittel von Unternehmen (93.000 Euro) und in 34 % Mittel von der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH (47.022 Euro) auf (vgl. Tabelle 4). Die Höhe der Eigenmittel, die von Unternehmen¹⁰ bereitgestellt worden sind, ist gegenüber den anderen untersuchten Clustern überdurchschnittlich.

Träger und Kosten des Clustermanagements foodRegion 2006 bis 2008								
Clustermanagement	Zuwendungsempfänger	Programm	Bewilligungszeitraum		Gesamtkosten	Einnahmen		Zuwendungsfähige Kosten
			Beginn	Ende		in Euro	in %	in Euro
Projekt: "foodRegionet - Kooperationsnetzwerk Ernährungswirtschaft"	Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH	Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GA)	06.03. 2006	31.12. 2008	471.740	5.000	1 %	466.740

Die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH ist vorsteuerabzugsberechtigt.

Tabelle 3: Träger und Kosten des Clustermanagements foodRegion 2006 bis 2008

Quelle: eigene Erstellung

¹⁰ Namen der finanziell beteiligten Unternehmen siehe Tabelle 4.

Realistische Kalkulation

Aus Sicht des Clustermanagements hat sich die im Clusterantrag aufgestellte Kalkulation als realistisch erwiesen. Es mussten keine zusätzlichen Mittel angefordert werden und die angestrebten Dienstleistungen konnten mit den beantragten Mitteln umgesetzt werden. Aus den zur Verfügung stehenden Mitteln wurde am 1. Mai 2008 eine zweite volle Stelle mit Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsorganisation geschaffen, die den erhöhten Bedarf an diesen Dienstleistungen abdecken konnte.

Einnahmen

Während der Förderlaufzeit sind Erlöse in Höhe von 5.000 Euro erzielt worden. Diese wurden durch Beiträge von „Nicht-Vereinsmitgliedern“ für Veranstaltungen von foodRegio, wie z. B. dem „Trendtag Ernährungswirtschaft 2007“, realisiert. Weitere Erlöse aus Dienstleistungen wurden nicht generiert. Grundsätzlich werden Einnahmen von den förderfähigen Kosten abgezogen und vermindern die Fördersumme. Das Clustermanagement fühlt sich aber durch die Förderrichtlinien in seiner inhaltlichen Tätigkeit nicht eingeschränkt.

De-minimis Beihilfe

Zurzeit gehen die Evaluatoren davon aus, dass die Förderung des Clustermanagements als geringfügige („de minimis“) Beihilfe im Sinne des Wettbewerbsrechts der Europäischen Union gilt (vgl. Europäische Kommission, 2006, S.5 ff.). Die De-minimis-Regelung besagt, dass „an einzelne Unternehmen ausgereichte finanzielle Vergünstigungen vom Staat bzw. von staatlichen Stellen bei der Europäischen Kommission nicht angemeldet und von ihr nicht genehmigt werden müssen, wenn sie innerhalb von drei Kalenderjahren den Wert von 200.000 EUR nicht übersteigen“ (vgl. IB, 04.11.2008).

Die Auslegung der Unterstützung des Clustermanagements als „De-minimis Beihilfe“ ist daher eine Ausnahme zum allgemeinen Subventionsverbot und ermöglicht somit den beteiligten Unternehmen eine Teilnahme bzw. Unterstützung des Clustermanagement-Projektes foodRegio. Diese finanzielle Beteiligung an der Finanzierung des Projektes „Clustermanagement foodRegio“ beschränkt natürlich im Umkehrschluss auch die Nutzung der beteiligten Unternehmen an anderen öffentlichen Förderprogrammen, die der De-minimis-Regelung unterliegen.

Clustermanagement	Zuwendungs- fähige Kosten in Euro	Finanzierung des Clustermanagements foodRegio 2006 bis 2008							
		Förderung		Eigenanteil					
				Eigenmittel davon ->		... Mittel von Unter- nehmen ¹	 Mittel von ande- ren Organisationen ²	
		in Euro	in %	in Euro	in %	in Euro	Anteil an Eigenmit- tel in %	in Euro	Anteil an Eigenmittel in %
Projekt: "foodRegio net - Kooperations- netzwerk Ernäh- rungswirtschaft"	466.740	326.718	70%	140.022	30 %	93.000	66 %	47.022	34 %

¹ Bockholdt Industrie-Reinigung Food GmbH & Co. KG, H. & J. Brüggem KG, J. G. Niederegger GmbH & Co. KG, G. C. Hahn & Co. Stabilisierungstechnik GmbH, Nordgetreide GmbH & Co. KG, Konditorei Junge GmbH & Co. KGaA, HAWESTA Feinkost Hans Westphal GmbH & Co. KG, CP Kelco Germany GmbH, Gerstenberg Schröder GmbH

² Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH

Tabelle 4:

Finanzierung des Clustermanagements foodRegio 2006 bis 2008

Quelle: eigene Erstellung

Antrag für Phase 2009 bis 2011

Das Clustermanagement foodRegio hat im Jahr 2008 einen Antrag auf Förderung einer zweiten Phase für die Jahre 2009 bis 2011 gestellt. Der neue Antrag zur Förderung des Clustermanagements liegt in etwa auf demselben Niveau des Finanzvolumens wie der erste Antrag für die Jahre 2006 bis 2008. Für den neuen Antrag ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Förderquote nicht mehr wie in der ersten Phase 70 %, sondern jetzt 60 % beträgt. Dadurch erhöht sich, basierend auf dem identischen Fördervolumen von altem und neuem Antrag, der Anteil an Eigenmitteln zur Kofinanzierung der Fördermittel. Dieser Mehrbedarf an Eigenmitteln ist durch die Aufnahme neuer Vereinsmitglieder gedeckt worden.

Status der Strategien und Aktionen zur nachhaltigen Implementierung des Clustermanagements

Langsam wachsende Unabhängigkeit

Die erhöhte Bereitstellung von Eigenmitteln der Partner des Clustermanagements foodRegio ist ein Indikator für die langsam wachsende finanzielle Unabhängigkeit von öffentlich bereitgestellten Haushaltsmitteln. Eine nachhaltige (im Sinne einer langfristigen) Unabhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln über das Jahr 2011 hinaus, ist damit für das Clustermanagement foodRegio allerdings noch nicht gegeben.

Lange Phase der Unsicherheit

Die Förderung des Clustermanagements foodRegio erfolgt projektbezogen und befristet. Die Klärung der Weiterförderung des Projektes über 2008 hinaus war lange von Unsicherheit geprägt – auf Seiten der Mitglieder aber insbesondere auf Seiten des Projektträgers der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH und den Beschäftigten des Clustermanagements. Inzwischen steht fest, dass auch für die Jahre 2009 bis 2011 eine öffentliche Förderung des Clustermanagements foodRegio durch Mittel aus dem „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ genehmigt wird.

Risiko für die Entwicklung des Clusters

Dieser langwierige und späte Prozess, der sich bis Ende des Jahres 2008 hinzog, war ein Risiko für die Entwicklung des Clusters. foodRegio lief Gefahr, das erfahrene und von den Clustermitgliedern anerkannte und geschätzte Personal im Laufe des Jahres 2008 zu verlieren, da der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH bis in den Herbst 2008 keine definitive Zusage zur Fortführung der Förderung des Clustermanagements über das Jahr 2008 hinaus vorlag. Zu bedenken ist auch, welche langfristigen Karriereperspektiven den Beschäftigten des Clustermanagements geboten werden können, die innerhalb kurzer Zeit befristet eingestellt wurden. Der Verlust des personengebundenen Wissens wäre ein Rückschlag für die Entwicklung von foodRegio gewesen. Eine frühzeitige Klärung der Weiterförderung des Projektes über das Jahr 2011 hinaus und damit die Klärung der nachhaltigen Finanzierung sind ein Baustein für den weiteren Erfolg.

Klärung der Weiterförderung über 2011

Eine Klärung der Weiterförderung des Projektes über 2011 hinaus ist aus diesen Gründen für die Langfristplanung wichtig. Auch wenn im Rahmen von foodRegio kurzfristige wirtschaftliche Erfolge erzielt worden sind, nachhaltige (im Sinne von wiederkehrende und kontinuierliche) wirtschaftliche Erträge sind erst nach einer mehrjährigen Anlaufphase zu erwarten. Grundlage eines solchen Klärungsprozesses ist ein von den Clustermitgliedern getragenes strategisches Konzept zur langfristigen Tragfähigkeit des Clustermanagement foodRegio.

Strategisches Konzept

Für die Phase 2006 bis 2008 waren die Ziele zur Entwicklung des Clusters foodRegio im Zuwendungsbescheid definiert, die durch das Clustermanagement foodRegio verfolgt werden sollten. Die Ziele wurden in Arbeitspaketen und Aufgaben für die Förderperiode operationalisiert, so dass aus dem Antrag ersichtlich wurde, wofür die beantragten Finanzmittel Verwendung finden sollten. Im Zuwendungsbescheid gab es eine Auflage, ein strategisches Konzept zur nachhaltigen Sicherung des Clustermanagements nach Ende der Projektlaufzeit 2008 zu entwickeln und vorzulegen.

Wie und in welchem Arbeitspaket diese Aufgabe erledigt werden würde, wurde im Antrag und im Zuwendungsbescheid der Jahre 2006 bis 2008 nicht definiert. Folglich wurden dafür auch keine Verantwortlichkeiten und kein Prozess zur Entwicklung eines solchen Konzeptes definiert und keine Ressourcen hierfür bereitgestellt. Im Ergebnis wurde der Auflage nicht nachgekommen.

Das Clustermanagement foodRegio hat somit bis heute keine mit den Mitgliedern entwickelte bzw. von den Mitgliedern getragene und dokumentierte Strategie, die eine nachhaltige Implementierung des Clustermanagements auf Basis eines definierten Service- und Finanzierungsmodells anstrebt. Auch im neu eingereichten Förderantrag findet eine solche Strategie keine Berücksichtigung.

Mitgliederzahlen erhöhen

In den Gesprächen mit dem Clustermanagement foodRegio wurde allerdings deutlich, dass in der kommenden Phase 2009 bis 2011 die Zahl der Mitglieder um ausgewählte Mitglieder erhöht werden soll. Das Clustermanagement wies zudem darauf hin, dass im Cluster geeignete Partner vorhanden sind, mit denen eine Strategiediskussion zu führen wäre.

Clusterservices

Das Clustermanagement foodRegio ist sich bewusst, dass eine nachhaltige Strategie auf einer Implementierung von hochwertigen Clusterservices basieren muss, für deren Inanspruchnahme die Clustermitglieder bereit sind, einen finanziellen Beitrag zu entrichten. Aus Sicht des Clustermanagements wäre Beratung ein solcher Service. Dieser Service müsste vom Verein „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“ angeboten werden, da die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH aus wettbewerbsrechtlichen Gründen nicht beratend tätig werden darf.

Die Implementierung weiterer Services wäre aus Sicht des Clustermanagements mit weiteren Kosten verbunden, da zusätzlich Personal zur Entwicklung und Bereitstellung dieser Services eingestellt werden müsste.

Von den Clustermitgliedern selber wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews keine Notwendigkeit für weitere Clusterservices geäußert, allerdings seien sie bisher auch nicht aktiv zu ihren Vorstellungen und Wünschen bezüglich weiterer Services befragt worden.

Ob eine solche „offene“ Befragung Erfolg versprechend ist, bewerten die Evaluatoren mit Skepsis. Notwendig wäre sicher eher ein Vorschlag eines Dienstleistungsportfolios, das dann von den Clustermitgliedern diskutiert und priorisiert werden kann.

Kooperationspartner und Wettbewerber

foodRegio hat in den Jahren 2006 bis 2008 eine Vielzahl von Kontakten zu anderen Ernährungsnetzwerken und -clustern aufgebaut. Die Intensität der Kontakte geht von einzelnen Gesprächen, über informelle Absprache und Kooperationsverträge bis zu gemeinsamen Projekten.

Zu Beginn solcher Kontaktaufnahmen klären die potenziellen Partner zunächst einmal, wo sich Kooperationsinteressen und -potenziale befinden. Mögliche Kooperationsbereiche sind beispielsweise:

- gemeinsame Informationsveranstaltungen,
- gemeinsame Datenbanken,
- Informations- und Erfahrungsaustausch über die Methoden zur Clusterentwicklung und -steuerung,
- Personalaustausch (Hospitationen),
- gemeinsame Marketingaktivitäten,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich räumlicher Schwerpunkte und
- gemeinsame Innovationsprojekte.

foodRegio hat Kooperationen in einigen der genannten Bereiche.

Kooperationen mit Bildungs- und FuE-Einrichtungen in Schleswig-Holstein

Das Kooperationspotenzial der regional ansässigen Hochschuleinrichtungen wird von foodRegio noch nicht voll ausgeschöpft. Wichtigster Kooperationspartner auf Hochschulebene ist die ortsansässige Fachhochschule Lübeck. Zu ihr bestehen mit verschiedenen Fakultäten unterschiedlicher Disziplinen Kooperationsbeziehungen auf Ebene der Projekte und Arbeitsgruppen. Bisherige gemeinsame Aktivitäten gab es insbesondere im Bereich der Logistik sowie bei der Entwicklung des neuen Studiengangs „Food processing technology“. Die Kooperation verläuft in der Regel gut und ohne erkennbare Probleme.

Weitere Kooperationen gibt es mit der TU Hamburg-Harburg, der Lübecker Berufsschule für Nahrung und Gastronomie (Zusammenarbeit beim Aufbau einer neuen Fachschule), der Bundeswehrhochschule (erste Formen der Zusammenarbeit in den Bereichen „Personal und Logistik“), der Fraunhofer Arbeitsgruppe für maritime Biotechnologie: gemeinsames Projekt mit Hawesta (Züchten künstlicher Fische).

Der Kontakt zur Universität Lübeck ist ausbaufähig. Hilfreich könnte z.B. die Identifizierung von Schnittstellen zwischen den grundlagenorientierten Instituten und dem mehr anwendungsorientierten Cluster sein.

Keine Kooperationsbeziehungen bestehen bisher zur Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Neben der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät bieten sich je nach Themenschwerpunkt weitere Fakultäten als potenzielle Partner an.

Kooperation mit anderen Clustermanagements

Zurzeit findet kein systematischer Erfahrungsaustausch auf methodischer Ebene zwischen dem Clustermanagement foodRegio und den anderen schleswig-holsteinischen Clustermanagements zur Entwicklung des Kompetenzaufbaus zur Steuerung von Clustern statt.

Auch gemeinsame Aktivitäten (Austauschforen, gemeinsame Arbeitsgruppensitzungen o. ä.) zur inhaltlichen Zusammenarbeit und der Ermittlung von Kooperationspotenzialen zwischen den Clustern (z. B. bezüglich Technologieentwicklung) gibt es nicht.

Zwei Ernährungscluster in Schleswig-Holstein

Neben foodRegio gibt es seit 2007 in Schleswig-Holstein das Cluster „Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein“ (vgl. www.wtsh.de). Es wird durch das „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ des Landes Schleswig-Holstein mit einem Zuschuss von 463.000 Euro bis 2010 gefördert und wird von der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) vom Standort Flensburg aus betreut (vgl. WTSH, 13.11.2008).

Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft

Die Mitarbeiter des Kompetenznetzwerks Ernährungswirtschaft unterstützen die Organisationen der Ernährungswirtschaft bei der Initiierung und Durchführung von Innovationsprojekten

- mit Kooperationsvermittlungen innerhalb des Kompetenznetzwerkes und darüber hinaus auch zu anderen Clustern,
- durch die Zusammenführung von Wirtschaft und Wissenschaft sowie
- durch die Organisation von themenspezifischen Arbeitskreisen (vgl. WTSH, 13.11.2008).

Der räumliche Zuständigkeitsbereich ist ganz Schleswig-Holstein. Das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft erhebt von seinen Partnern Beiträge (vgl. WTSH, 24.11.2008). Das Kompetenznetzwerk hat keine eigene Rechtsform, sondern ist ein Projekt in der Trägerschaft der WTSH.

Inhaltliche und räumliche Überschneidungen

Im Förderantrag der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH für die Zeit 2009 bis 2011 heißt es: „In Abgrenzung wird seit Mitte 2007 das „Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft im nördlichen Landesteil“ vom Land Schleswig-Holstein gefördert, welches sowohl inhaltlich als auch regional eine unterschiedliche Ausrichtung im Vergleich zum Kooperationsnetzwerk foodRegio aufweist. Das Kompetenznetzwerk Ernährung richtet seine Tätigkeiten vermehrt auf die wissenschaftliche Ebene und ist für den nördlichen Landesteil Schleswig-Holsteins zuständig.“

Diese im Förderantrag beschriebene Klarheit der Abgrenzung der beiden Cluster erschließt sich weder den befragten Clustermitgliedern noch den Evaluatoren. Neben den inhaltlichen Überschneidungen agieren sowohl foodRegio als auch das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft in sich überschneidenden Räumen.

Damit ergibt sich auch eine Differenz zu der 2004 formulierten Direktive des MWV (damals MWAV), nicht zwei Cluster mit demselben inhaltlichen Schwerpunkt in Schleswig-Holstein zu fördern: Die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein verfolgt dabei einen offenen Ansatz der Abgrenzung von Clustern. Cluster grenzen sich demnach rein funktional ab. „Jedes Cluster ist offen für alle Regionen, Unternehmen, Institutionen und wirtschaftspolitischen Akteure“ (vgl. MWAV 2004, S. 10). Die Clusterpolitik sah damals ausdrücklich keine technologische, sektorale oder räumliche Ausgrenzung von Clustern innerhalb Schleswig-Holsteins vor. Cluster sollten somit das gesamte Schleswig-Holstein abdecken.

Zu Beginn des Jahres 2006 gab es noch den Willen, das Cluster gemeinsam mit der WTSH zu organisieren. Die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH hat der WTSH zum Beispiel den eigenen Förderantrag zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Tatsache, dass die WTSH als Gesellschaft des Landes keine GA-Mittel erhalten konnte, verzögerte sich eine Beteiligung der WTSH. Daher verfolgte die Wirtschaftsförderung LÜBECK zunächst das Ziel, regional mit dem Clustermanagement foodRegio zu starten und foodRegio dann zu einem späteren Zeitpunkt auszudehnen. Bei der Vereinsgründung wurde „Lübeck“ aus dem Namen gestrichen, um Unternehmen in ganz Norddeutschland anzusprechen.

Die Existenz des Kompetenznetzwerkes Ernährungswirtschaft führt aus Sicht der foodRegio-Unternehmen teilweise zu Irritationen bei den Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen, da es auch aus ihrer Sicht inhaltliche und räumliche Überschneidungen beider öffentlich geförderten Cluster in Schleswig-Holstein gibt.

Abstimmungsprozesse Die beiden Cluster sind aus Sicht der Evaluatoren teilweise Konkurrenten um die gleichen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteure im Bereich der Ernährungswirtschaft.

Um einen für Schleswig-Holstein abträglichen Wettstreit um Mitglieder und inhaltliche Überschneidungen zu vermeiden, hat das zuständige Referat des Wirtschaftsministeriums Schleswig-Holstein die beiden Clustermanagements zur Abstimmung verpflichtet und auch zu Abstimmungsgesprächen eingeladen. Die durchgeführten Gespräche hatten den Charakter einer gegenseitigen Information der Aktivitäten und haben bisher aus Sicht der Evaluatoren nicht zu einem abgestimmten Verhalten oder zu gemeinsamen Aktivitäten der beiden Cluster im Bereich der Ernährungswirtschaft geführt.

Überregionale Kooperationen

Neben den Beziehungen in Schleswig-Holstein verfolgt das Clustermanagement foodRegio im Rahmen bilateraler Gespräche mit Netzwerken der Ernährungswirtschaft Kontakte außerhalb Schleswig-Holsteins, speziell in Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Thüringen sowie Dänemark, um Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit zu identifizieren, die im Rahmen des Kooperationsnetzwerkes umgesetzt werden sollen.

Beispiel Süderelbe AG

Eine intensive Kooperation besteht mit dem Cluster Ernährungswirtschaft der Süderelbe AG. Das Clustermanagement foodRegio hat im Jahr 2008 einen formalen Kooperationsvertrag mit dem Cluster Ernährungswirtschaft der Süderelbe AG in der Metropolregion Hamburg geschlossen. Die Region der Süderelbe AG erstreckt sich auf einer Fläche von 4.000 Quadratkilometern über die Landkreise südlich von Hamburg Harburg, Lüneburg, Stade sowie den Hamburger Stadtbezirk Harburg.

Ziel der Kooperation ist die Initiierung und Umsetzung gemeinsamer Projekte mit Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Es besteht eine thematische Arbeitsaufteilung zwischen dem Cluster Ernährungswirtschaft der Süderelbe AG und foodRegio, so dass Themen nicht doppelt besetzt werden. Beide Cluster bieten ihre Services auch für die Metropolregion Hamburg an. Hierzu existiert eine informelle Kooperation mit der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg.

Gemeinsam mit der Süderelbe AG führte foodRegio beispielsweise den „Trendtag Ernährungswirtschaft 2007“ in Lübeck durch. Vier verschiedene interne (für Mitgliedsunternehmen) wie externe Veranstaltungsformate (für die Öffentlichkeit) werden von den Partnern angeboten.

Beispiel German Food Net

foodRegio ist Teilnehmer des German Food Net. Das German Food Net ist ein Netzwerk der wichtigsten deutschen Cluster der Ernährungswirtschaft. Teilnehmer an dem regelmäßigen Austausch der Ernährungscluster sind (neben foodRegio) u. a. die regionalen Netzwerke FPI - Food Processing Initiative Bielefeld, NieKE - Niedersächsisches Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft, das Cluster „Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein“ und das Cluster Ernährung Bayern. Ziele sind u. a. ein regelmäßiger Informationsaustausch, Austausch von Best-practices sowie internationale Kooperationen z. B. mit den Niederlanden. Koordiniert wird das Netzwerk von der Food Processing Initiative Bielefeld.

Internationale Kooperationen

Neben den überregionalen Kooperationen hat foodRegio in den letzten Jahren auch internationale Kontakte geknüpft. So fand 2007 ein Besuch einer foodRegio-Delegation in die Öresund-Region nach Dänemark und Schweden als so genannte Lernexpedition statt. Besucht wurde das dänisch-schwedische Cluster „Öresund Food Excellence“.

Eine weitere Lernexpedition nach St. Petersburg ist in Vorbereitung, dorthin bestehen Kontakte über eines der Clustermmitglieder von foodRegio, das dort ein Lebensmittelinstitut aufgebaut hat.

Beispiel BaltFood

Mit BaltFood hat die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH 2008 gemeinsam mit dem Clustermanagement von foodRegio ein ostseeumfassendes Netzwerk initiiert. In 2008 wurde von lokalen, regionalen und nationalen Clustern der Ernährungswirtschaft aus sechs Ostseeanrainerländern ein Antrag im Rahmen des INTERREG IV B Baltic Sea Region Programme 2007-2013 eingereicht. Der Antrag wurde im Oktober 2008 bewilligt. Das Projekt hat bei einem Gesamtvolumen von 2,43 Millionen Euro eine Laufzeit von insgesamt 42 Monaten und beginnt Anfang des Jahres 2009. Die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH ist Lead Partner des Projektes. Ziel des Projektes ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungswirtschaft im Ostseeraum. Projektpartner sind fünf Ernährungscluster sowie sechs wissenschaftliche und zwei öffentliche Einrichtungen aus Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Lettland, Litauen und Polen.

Der Fokus liegt auf dem Themenbereich Wissen/Wissenstransfer zur Förderung von Innovationsprozessen. Den KMU soll Zugang zu internationalen Märkten und transnationalen Transferstrukturen geschaffen werden. Dieses Projekt kann ein Baustein zur Internationalisierung von foodRegio und Basis längerfristiger multi- und bilateraler Kooperationen sein.

Darüber hinaus bieten sich durch das BaltFood-Projekt auch Möglichkeiten zum Aufbau von Netzwerken mit internationalen Kooperationspartnern aus dem Hochschulbereich.

5.1.2 Zusammenfassung in Form einer SWOT

Die Ergebnisse bezüglich

- der Ziele,
- der inhaltlichen Schwerpunkte,
- des Outputs,
- der Organisation,
- der Finanzierung und Nachhaltigkeit,
- der Mitglieder und
- der Vernetzung

des Clustermanagements foodRegio werden im Folgenden in Form einer SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) kurz dargestellt.

Die Ergebnisse sind Resultat der Datenerhebung und Analyse, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt und in einem gemeinsamen Workshops mit dem Clustermanagement diskutiert wurden.

Stärken

Die folgenden Stärken beziehen sich auf die in den Jahren 2006 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase:

Hohes Commitment seitens der Mitglieder

- Das Clustermanagement hat es bereits innerhalb der ersten drei Jahre geschafft, ein hohes Commitment der Mitglieder zur Clusterarbeit zu erreichen. Dies zeigt sich u. a. in Form einer intensiven Mitwirkung im Cluster, einer hohen Zufriedenheit der Akteure sowie klar kommunizierbarer Mehrwerte für alle Beteiligten.

Hohe Ausschöpfung des regionalen Mitgliederpotenzials

- Bezogen auf seinen primären Wirkungskreis Lübeck hat das Clustermanagement die meisten der dort agierenden Akteure zu einer Mitwirkung bei foodRegio gewinnen können. Die wenigen, fehlenden Akteure sind bekannt und es werden Gespräche geführt, um diese für eine Mitwirkung in foodRegio zu gewinnen.

Homogene Zusammensetzung der Mitglieder

- Aus Sicht des Clustermanagements und seiner Mitglieder wird die Zusammensetzung der Clusterakteure als sehr gut bewertet. Dies ist wichtig, um die Potenziale, die sich aus der Clusterarbeit ergeben, auch nachhaltig nutzen zu können.

Hohes Ansehen von foodRegio auch außerhalb Schleswig-Holsteins

- Obwohl foodRegio aus clustertheoretischer Sicht ein noch sehr junges Cluster ist, hat es das Management bereits erreicht, über die Landesgrenzen hinweg bekannt zu werden. Neben der guten Clusterarbeit selbst sind die Mitwirkung im deutschen German Food Net, einem Netzwerk führender deutscher Netzwerke der Ernährungswirtschaft sowie die Initiierung des

BaltFood-Projektes wesentliche Aktivitäten gewesen, um den Bekanntheitsgrad außerhalb Schleswig-Holsteins zu steigern.

Laufende Kooperationen mit anderen Netzwerken der Ernährungswirtschaft

- foodRegio ist ein aktives Mitglied im German Food Net, das einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch der Clustermanagements der Ernährungswirtschaft organisiert. Neben fachlichen Themen spielt hier der Erfahrungsaustausch zu spezifischen Aspekten des Clustermanagements eine wichtige Rolle.

Nachweisbare Erfolge der Clusterarbeit

- foodRegio hat es aus Sicht vieler Mitglieder geschafft, ihnen innerhalb relativ kurzer Zeit signifikante monetäre Vorteile zu ermöglichen. Basis hierfür war das breite Spektrum und die hohe Qualität der angebotenen Services und der erzielten Mehrwerte. Besonders die Arbeitsgruppen wurden als ein effizientes Instrument zur Vertiefung der Kooperationen der Akteure genannt.

Langjährige Kontinuität der Clusterarbeit

- Die Arbeiten des Clustermanagements waren und sind gekennzeichnet durch eine hohe Kontinuität der Arbeit und der involvierten Personen. Hierdurch konnte sich das Clustermanagement auf die Kernarbeiten konzentrieren und das Vertrauen der Clusterakteure erarbeiten. Es gab keine Brüche oder negative Sprünge.

Hohe Zufriedenheit mit der Arbeit des Clustermanagements

- Die Mitgliederbefragungen zeigten eine überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit mit den Arbeiten des Clustermanagements. Dies gilt auch für die Moderation und inhaltliche Gestaltung der Arbeitskreise. Somit ist aus Sicht der Mitglieder eine gute Basis für die weitere Arbeit des Clustermanagements geschaffen worden.

Überdurchschnittlich hoher Anteil an Beitragszahlern

- Verglichen mit anderen GA-geförderten Clustern in Deutschland ist der Anteil an industriellen Beitragszahlern zum Erbringen von Eigenmitteln im Cluster foodRegio als hoch einzustufen. Trotz der geringen Anzahl an Mitgliedern ergibt sich somit ein im Vergleich hoher Anteil an industrieller Ko-Finanzierung des Clustermanagements.

Aktuelle Schwerpunkte der Clusterarbeit entsprechen auch den zukünftigen Wünschen der Mitglieder

- Aus Sicht der Mitglieder stimmen die aktuellen Schwerpunkte der Clusterarbeit von foodRegio auch mit den zukünftigen Wünschen und Bedürfnissen der Mitglieder überein. Somit ist keine signifikante Neuausrichtung der Clusterservices notwendig.

Schwächen

Die folgenden Schwächen beziehen sich auf die in den Jahren 2006 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase:

Geringe Anzahl an Clusterakteuren

- Mit rund 20 Akteuren ist foodRegio ein relativ kleines Cluster. Zur Sicherstellung nachhaltiger Innovationen, die sich gerade aus der Komplementarität verschiedener Akteure und einer kritischen Mindestgröße an Akteuren ergeben, ist die aktuelle Anzahl als unterkritisch zu bewerten.

Geringe Anzahl an FuE-Einrichtungen

- Derzeit ist ausschließlich die FH Lüneburg Mitglied bei foodRegio, wenngleich durch verschiedene Fachbereiche repräsentiert. Es gilt in der Förderperiode 2009 bis 2011, weitere qualifizierte FuE-Partner in die Clusterarbeit einzubinden.

Keine nachhaltige Abstimmung der inhaltlichen Strategien mit dem Cluster Kompetenznetz Ernährungswirtschaft

- Aktuell existieren keine inhaltlichen Abstimmungen oder Strategien, wie die beiden Cluster foodRegio und Kompetenznetz Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein agieren. Dieser Zustand hat bereits zu Irritationen in der Fach-Community geführt, die auch außerhalb Schleswig-Holsteins wahrgenommen werden.

Systematische Zusammenarbeit mit anderen Clustermanagements in Schleswig-Holstein ist noch schwach ausgeprägt

- Derzeit findet kein systematischer Austausch der verschiedenen Clustermanagements in Schleswig-Holstein bezüglich strategischer und methodischer Ansätze von Clusterarbeit statt. Entsprechende Potenziale, die ein derartiger Austausch beinhaltet, können so nicht genutzt werden.

Chancen

Die Chancen beziehen sich auf die Potenziale, die das Clustermanagement foodRegio künftig aufgreifen kann. Wenn diese Vorstellungen verfolgt werden, kann dies zu einer deutlichen Steigerung der Akzeptanz des Clustermanagements und der Qualität der Clusterentwicklung beitragen.

foodRegio etabliert sich unter den führenden Clustern der Ernährungswirtschaft in Deutschland

- Aus heutiger Sicht besitzt foodRegio durchaus das Potenzial, sich zu einem der führenden Cluster der Ernährungswirtschaft in Deutschland zu entwickeln.

Nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder von foodRegio

- Eine weiterhin kontinuierliche Fortführung des Clustermanagements mit leichten Korrekturen hinsichtlich der angebotenen Services könnte zu nachhaltigen positiven Entwicklungen der Mitglieder führen und somit einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Akteure leisten.

Akteure sehen hohes Potenzial für weitere Innovationen

- Getragen durch das hohe Potenzial für weitere Projekte im Kontext der kollaborativen Technologieentwicklung kann es dem Clustermanagement und seinen Akteuren gelingen, weitere Produkt- und Prozessinnovationen gemeinsam zu kreieren und erfolgreich am Markt zu platzieren. Das Cluster besitzt somit ein hohes Innovationspotenzial.

Neue Kooperationen im internationalen Umfeld

- Mit dem INTERREG IV B Projekt BaltFood besitzt foodRegio ein geeignetes Instrument zur nachhaltigen Initiierung von neuen internationalen Kontakten im Sinne seiner Mitglieder sowie zur Verbesserung seiner internationalen Wahrnehmung. Die damit in der Regel verbundenen Risiken, insbesondere finanzieller Art, werden durch die Projektmittel von BaltFood reduziert.

Durch eine geringfügige Anpassung des Dienstleistungsspektrums kann die Attraktivität des Clusters weiter gesteigert werden

- Auch wenn die aktuellen Schwerpunkte der Tätigkeiten des Clustermanagements im Wesentlichen den zukünftigen Bedürfnissen der Mitglieder entsprechen, so wünschen sich die Mitglieder in einigen Servicebereichen geringfügige Anpassungen (z. B. mehr Projektmittelakquisition oder kollaborative Technologieentwicklung). Eine diesbezüglich geringfügige Anpassung des Dienstleistungsspektrums könnte vom Clustermanagement durchaus umgesetzt werden und würde dann die Attraktivität von foodRegio weiter steigern.

Risiken

Die Risiken beschreiben Entwicklungen, die den Erfolg des Clusters foodRegio in Zukunft gefährden können.

Geringe Mitgliederzahl erhöht die Gefahr des Lock-in

- Eine geringe Anzahl an Mitgliedern kann zu einem sog. Lock-in führen, d.h. im Cluster fehlt komplementäres Know-how mit der Gefahr, dass technologische Entwicklungen lediglich von wenigen Akteuren aus dem Cluster heraus erfolgen, und keine neuen Anregungen von außen aufgenommen werden. Weiterhin könnte eine mangelnde Bereitschaft, sich interessierten Akteuren von außen zu öffnen, einen „Closed-Shop“-Charakter des Clusters fördern.

Geringe Beteiligung von FuE-Institutionen erschwert Innovationen

- Während inkrementelle Innovationen meist von den Akteuren selbst auch außerhalb der Netzwerkarbeit realisiert werden können, bedarf es für „radikale“ Innovationen dem gezielten Zusammenwirken von Wissenschaft, Forschung und Industrie. Dies erfordert die Einbindung einer Mindestzahl an Akteuren aus Wissenschaft und Forschung in die Clusterarbeit.

Hohe Erwartung hinsichtlich der Fokussierung auf Internationalisierung und Projektmittelakquisition muss in die Praxis umgesetzt werden, um Attraktivitätsverlust zu vermeiden

- Die hohe Zufriedenheit der Mitglieder mit der Arbeit des Clustermanagements erhöht gleichzeitig den Druck auf das Clustermanagement, auch in den Bereichen, die zukünftig stärker in den Fokus rücken sollen, nachweisliche Erfolge zu erzielen.

Wettbewerb mit dem Cluster Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft schadet nachhaltig dem Ansehen von foodRegio

- Aktuell ist die Abstimmung und Kooperationsbereitschaft zwischen den beiden Ernährungsclustern in Schleswig-Holstein gering. Dies könnte zu nachhaltigen Irritationen in der Fach-Community führen und sowohl foodRegio als auch dem Clustergedanken in Schleswig-Holstein insgesamt schädlich sein.

Fehlendes Konzept zur nachhaltigen Finanzierung kann langfristigen Erfolg des Clustermanagements in Frage stellen

- foodRegio fehlt bisher eine Strategie und diesbezügliche Aktivitäten zum nachhaltigen (im Sinne eines langfristigen) Betrieb des Clusters über 2011 hinaus.

5.1.3 Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement

Vor dem Hintergrund der im vorherigen Kapitel beschriebenen SWOT ergeben sich verschiedene Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement von foodRegio. Diese zielen primär darauf ab, die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der mit dem Clusteransatz verfolgten Ziele sicherzustellen

Konzeption einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie

Wenngleich eine Förderung des Clustermanagements von foodRegio bis 2011 sichergestellt ist, so muss frühzeitig im nächsten Jahr die Erarbeitung einer Strategie mit konkreter Handlungsplanung zur langfristigen Finanzierung von foodRegio über 2011 hinaus begonnen werden. Aufgrund des im Rahmen der Clusterförderung üblichen Spannungsfeldes „Wahrnehmung öffentlicher Interessen vs. Exklusivität“, sollte diese Strategieerarbeitung in enger Abstimmung mit dem Fördermittelgeber erfolgen, um sicherzustellen, dass seine Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der langfristigen Wahrnehmung von Aufgaben durch das Clustermanagement von foodRegio, die im öffentlichen Interesse sind, wahrgenommen werden. Diese Aufgaben müssen dann allerdings auch von der öffentlichen Hand finanziert werden. Somit ergibt sich ein Rahmen hinsichtlich des zukünftigen Verhältnisses aus öffentlicher und privater Finanzierung.

Integration weiterer Schlüsselakteure in das Cluster

Eine Steigerung der absoluten Mitgliederzahl erscheint sinnvoll, um bedeutende, noch fehlende Akteure in die Clusterarbeit zu integrieren. Hierzu gehören sowohl wichtige weitere industrielle Akteure als auch die Einbindung von FuE-Einrichtungen bzw. Universitäten. Das Einzugsgebiet dieser Akteure sollte dabei weiter gefasst werden als der Raum Lübeck, um somit den regionalen Abdeckungsgrad des Clusters zu erhöhen. Insgesamt muss Wert darauf gelegt werden, dass die Qualität der Mitglieder nicht leidet (Qualität vor Quantität). Ein größerer Akteurkreis bietet eine bessere Basis für eine langfristige Finanzierung des Clustermanagements.

Abstimmung mit dem Cluster Kompetenznetzwerk Ernährung

In der Vergangenheit gab es in der branchenspezifischen Community der Ernährungswirtschaft verschiedentlich Irritationen über die Existenz und Arbeitsweise der beiden Ernährungscluster in Schleswig-Holstein. Es erscheint vor diesem Hintergrund notwendig, die Alleinstellungsmerkmale in fachlicher und regionaler Sicht bilateral abzustimmen und klar zu kommunizieren, um eine Wettbewerbssituation der beiden Cluster untereinander zu vermeiden. Basierend auf einer klaren technologie- und produktorientierten Profilbildung beider Cluster kann verdeutlicht werden, dass die Komplementaritäten überwiegen. So könnten sich die Akteure der Ernährungswirtschaft selbst entscheiden, welche thematischen Schwerpunkte der beiden Clustermanagements eher ihre jeweils individuellen Bedürfnisse befriedigen. Dieser Ansatz erscheint zielführender als eine regionale Aufteilung der Zuständigkeiten der beiden Clustermanagements innerhalb Schleswig-Holsteins bzw. der Umsetzung einer politisch motivierten Lösung.

Aktive Teilnahme an Prozessen zum Erfahrungs- und Informationsaustausch der Clustermanagements in Schleswig-Holstein

Zurzeit agieren die Clustermanagements in Schleswig-Holstein ohne gegenseitigen Austausch. Dies führt dazu, dass zum einen Erfahrungen und Good- sowie Bad-Practices bzgl. der alltäglichen Clusterarbeit im jeweiligen Clustermanagement verbleiben und die anderen Clustermanagements nicht davon partizipieren bzw. lernen können. Zum anderen werden Potenziale möglicher Transformationsprozesse, z. B. Innovationen, die sich aus dem Zusammenwirken von Akteuren unterschiedlicher Innovationsfelder ergeben, nicht genutzt. Das Clustermanagement von foodRegio sollte sich daher mit anderen Clustermanagements in Schleswig-Holstein regelmäßig austauschen und von den Erfahrungen anderer profitieren. Dies muss allerdings durch einen neutralen, moderierten Prozess gesteuert werden. Eine aktive Teilnahme des Clustermanagements an dem Netzwerk Food Net Germany sollte hiervon losgelöst weiterhin erfolgen.

5.2 Maritimes Cluster Schleswig-Holstein

Das Maritime Cluster Schleswig-Holstein wurde 2005 gegründet und möchte Aktivitäten der maritimen Wirtschaft auf lokaler, regionaler und überregionaler Basis initiieren, fördern und vernetzen. Gleichzeitig zielt das Cluster darauf ab, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik einzubinden, um den maritimen Standort Schleswig-Holstein zu stärken.

5.2.1 Ergebnisse der Evaluation

Gründungsgeschichte und allgemeine Entwicklung des Clusters

Gründungsgeschichte und Rahmenbedingun- gen

Im Dezember 2003 wurde von der Staatskanzlei unter der damaligen Ministerpräsidentin die Studie „Zukunft Meer“ in Auftrag gegeben, um die Bedeutung der Meere für den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein näher zu beleuchten. Die Ergebnisse dieser Studie wurden im April 2004 vorgelegt und lieferten den Anstoß, das Meer und die meeresbezogenen Aktivitäten von Unternehmen und Institutionen in Schleswig-Holstein als einen bedeutenden Standort- und Wirtschaftsfaktor zu begreifen (vgl. dsn 2004). Im Jahr 2005 folgte die Erarbeitung einer Potenzialanalyse Maritime Verbundwirtschaft (vgl. MC/BALance, 25.09.2008). Im selben Jahr entstand das Maritime Cluster Schleswig-Holstein. Zum Zeitpunkt der Gründung des Maritimen Clustermanagements waren neben dem Projektträger Technologie-Region K.E.R.N e.V.¹¹ die IHK zu Kiel, die Investitionsbank Schleswig-Holstein, die WTSH, die Raytheon-Anschütz GmbH, die schiff-gmbh, die Gesellschaft für Maritime Technik e.V. (GMT) und der German Hydrographic Consultancy Pool w.V. (GhyCoP) sowie zusätzlich ab 2007 die IHK zu Flensburg und die IHK zu Lübeck Partner des Clusters.

Im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWV) hat Schleswig-Holstein darüber hinaus im März 2007 einen mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft entwickelten Masterplan Maritime Technologien vorgelegt, in dem Strategien zur Entwicklung der Maritimen Wirtschaft benannt wurden (vgl. MWV 2007). Das Clustermanagement des Maritimen Clusters war im Lenkungsausschuss zur Erarbeitung des Masterplans vertreten, so dass seine Vorstellungen in die Erarbeitung dieses Masterplans einfließen konnten. Im Jahr 2008 hat das Maritime Cluster mit dem Antrag „Smart Ship – Integrated Maritime Systems“ am Spitzenclusterwettbewerb des BMBF teilgenommen, zählte jedoch nicht zu den ausgewählten Gewinnern des Wettbewerbs.

¹¹ Am 9. Oktober 1991 wurde die Technologie-Region K.E.R.N. in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins gegründet. Die damals in Kiel, Eckernförde, Rendsburg und Neumünster politisch und wirtschaftlich Verantwortlichen hatten sich mit K.E.R.N. vier Ziele gesetzt: die Kooperation zwischen den Kommunen zu intensivieren, die technologische Entwicklung in der K.E.R.N.-Region zu fördern, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Wirtschaftsorganisationen und Gewerkschaften anzuregen und die Region nach innen und außen wirksam darzustellen. Ordentliche Mitglieder des Vereins waren die Landeshauptstadt Kiel, die Stadt Eckernförde, die Stadt Rendsburg, die Stadt Neumünster, die Industrie- und Handelskammer zu Kiel, der Unternehmensverband Mittelholstein e.V., der Unternehmensverband Kiel e.V. und der Deutsche Gewerkschaftsbund – Region KERN.

Das Clustermanagement wurde in den Jahren 2005 bis 2008 vom Land gefördert. Seit Juni 2008 wird diese Förderung in einer zweiten Förderperiode bis Juni 2011 fortgeführt.¹²

Während der ersten drei Jahre gab es eine intensive Begleitung des Maritimen Clusters durch das Technologiereferat des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein. Auch von dort aus wurden Projekte angestoßen und Aktivitäten begonnen, die der Entwicklung eines Maritimen Clusters dienen sollten. Allerdings war hierbei nicht immer eindeutig festgelegt, welche Rolle das Clustermanagement in der Gesamtkonstellation übernehmen sollte.

Zeitgleich zur Evaluation des Clustermanagements hat MC Marketing Consulting vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein den Auftrag erhalten, Strategie und Strukturen für das Clustermanagement des Maritimen Clusters zu entwickeln. Die Ergebnisse dieses Prozesses wurden am 31. Oktober 2008 der Steuerungsgruppe des Maritimen Clusters präsentiert und dort diskutiert.

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2005 bis 2008

In der Projektbeschreibung sind die Ziele des Maritimen Clusters formuliert:

„Ein erfolgreiches Cluster trägt dazu bei

- 1) Wachstum und Beschäftigung im Bereich der Maritimen Wirtschaft in Schleswig-Holstein zu fördern
- 2) Das Bewusstsein für die Bedeutung des maritimen Sektors für Schleswig-Holstein zu vertiefen
- 3) Schleswig-Holstein als maritimen Standort zu präsentieren und erkennbar zu machen
- 4) Begegnungsplattform für die unterschiedlichen Akteure der maritimen Wirtschaft zu sein und den Dialog zu moderieren
- 5) Ein Kompetenznetzwerk aufzubauen und zu pflegen
- 6) Die Zusammenarbeit innerhalb der Branchen, zwischen den Branchen und zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu ermutigen und zu fördern
- 7) Diskussions- und Aktionspartner für den Maritimen Koordinator zu sein, die Interessen und Sichtweisen der Wirtschaft einzubringen und ihn insbesondere dabei zu unterstützen
 - a. überregionale Kontakte auszuloten und aufzubauen
 - b. ein maritimes Leitbild für Schleswig-Holstein und seine Politik für den maritimen Sektor zu entwickeln
- 8) Langfristig eine sich selbst tragende Struktur sicherzustellen“
(vgl. Technologie-Region K.E.R.N. e.V., 2005b).

Das Clustermanagement ist in der Selbsteinschätzung mit der bisherigen Zielerreichung sehr zufrieden. Nach seiner Ansicht hat seine Arbeit bereits einen sehr großen Beitrag zum Erreichen der prioritären Ziele geleistet.

¹² Details zu den Voraussetzungen und Bedingungen der zweiten Förderphase sind in den folgenden Kapiteln, insbesondere dem Kapitel Finanzierung, zu finden.

Die Evaluation fokussierte sich auf die Bewertung der Aktivitäten des Clustermanagements (Output) und hat daher nur einige Aspekte der erwirkten Resultate bei den Zielgruppen des Projekts (Outcome) und im ökonomischen und sozialen Kontext (Impact) mit beleuchtet (vgl. S. 38). Aussagen zur Erreichung der oben genannten Ziele 1 bis 3, 6 und 7 sind daher nicht möglich. Als Indiz für die Erreichung des ersten Ziels (Förderung von Wachstum und Beschäftigung in der maritimen Wirtschaft) kann dienen, dass 60 % der antwortenden Akteure im Maritimen Cluster angeben, dass die Zahl der Arbeitsplätze in ihren Unternehmen bzw. Institutionen in den letzten drei Jahren gestiegen ist. 53 % gehen davon aus, dass ihre Belegschaften in den nächsten drei Jahren weiter wachsen werden, wenn auch weniger stark.¹³ Inwieweit dies auf ihr Engagement im Maritimen Cluster zurückzuführen ist, lässt sich jedoch nicht abschätzen. Für eine zukünftige Analyse des Impacts der Clustermanagements sollte daher ein Vergleich zum Branchentrend vorgenommen werden, damit diese Zuordnung vorgenommen werden kann.

Aufbau einer Dialogplattform und eines Kooperationsnetzwerks

Aus Sicht der Evaluatoren ist es dem Clustermanagement gelungen, eine Dialogplattform und ein Kooperationsnetzwerk aufzubauen. 60 % der im Rahmen der Online-Befragung antwortenden Akteure im Maritimen Cluster geben an, dass sie neue, wertvolle Kooperationsbeziehungen innerhalb des Clusters knüpfen konnten. Das Engagement wird von 42 % als motivierend für das eigene Unternehmen bzw. die eigene Einrichtung gewertet (vgl. Abbildung 21). Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass ein nennenswerter Anteil von Akteuren im Maritimen Cluster noch keine positiven Effekte zu verzeichnen hat. Den größten Mehrwert hat das Clustermanagement für die Beteiligten durch die Vernetzung der Akteure geschaffen.¹⁴ Daneben werden gemeinsame Projekte als besonders mehrwertstiftend aufgeführt. Drei Akteure geben an, dass sich für sie noch kein Mehrwert aus dem Engagement im Maritimen Cluster ergeben hat. Ziel 8 („Langfristig eine sich selbst tragende Struktur sicherstellen“) ist aus Sicht der Evaluatoren bislang noch nicht erreicht worden.

¹³ Ergebnisse der Online-Befragung, Fragen 21 und 22. Stand: Oktober 2008

¹⁴ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 12.

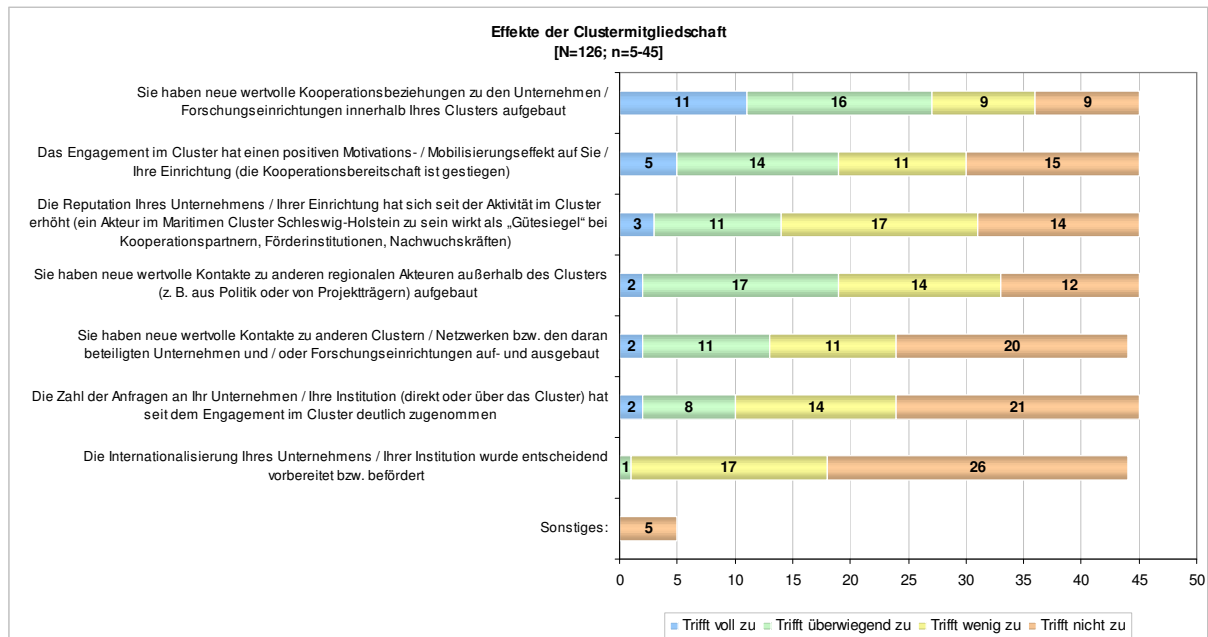


Abbildung 21:

Effekte des Engagements im Maritimen Cluster

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Welche Wirkungen bzw. Effekte sind in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution aufgetreten, seit Sie ein Akteur im Maritimen Cluster Schleswig-Holstein sind, die (wahrscheinlich) auf Ihr Engagement im Cluster zurückzuführen sind?*

Die Schwerpunktsetzung für die Aktivitäten des Clustermanagements war im Antrag der ersten Förderperiode auf die Bildung eines Netzwerks gelegt. In der Selbsteinschätzung des Clustermanagements bildete in den Jahren 2005 bis 2008 die Öffentlichkeitsarbeit für das Maritime Cluster den wichtigsten Schwerpunkt der Aktivitäten. Gegenüber den im Jahr 2005 im Antrag genannten Aktivitäten sind im Laufe der Clusterarbeit Aktivitäten zur Internationalisierung und zur Intensivierung internationaler Kooperationen hinzugekommen. Dies drückt sich auch in der Schwerpunktsetzung der Clusteraktivitäten aus, die im Rahmen des zu dieser Evaluation durchgeführten Benchmarking ermittelt wurde: Die Mehrzahl der Aktivitäten des Clustermanagements sind hier dem Bereich Internationalisierung zuzuordnen. Den größten Nutzen ziehen die Akteure des Maritimen Clusters aus dem allgemeinen Informationsaustausch bzw. der Vernetzung untereinander, gefolgt von der Durchführung gemeinsamer Projekte (mit und ohne öffentliche Förderung). Eine Gegenüberstellung der Schwerpunkte der Clusterarbeit sowie des im Rahmen der Online-Befragung ermittelten Nutzens bei den Akteuren (siehe Tabelle 5) zeigt, dass die Aktivitäten des Clustermanagements und der gestiftete Nutzen im Einklang miteinander stehen, die jeweils eingeräumten bzw. erzielten Prioritäten sich jedoch nicht entsprechen. So wurde im Rahmen des Benchmarkings ermittelt, dass durch die angebotenen Aktivitäten auf die Internationalisierung der stärkste Akzent gesetzt wurde. In der Selbsteinschätzung des Clustermanagements standen Aktivitäten zur Internationalisierung hingegen erst an vierter Stelle, in der Nutzenbeurteilung durch die Akteure nehmen Aktivitäten zur Internationalisierung erst den fünften Platz ein. Der Anstoß von kollaborativen Technologieentwicklungsprojekten gehörte nicht zu den vier vom Clustermanagement genannten Hauptschwerpunkten, führt aber zum drittgrößten Nutzen bei den antwortenden Akteuren des Maritimen Clusters (vgl. Tabelle 5).

Aufgaben	Schwerpunkte der Clusterarbeit	Schwerpunkte der Clusterarbeit	Größter Nutzen des Clustermanagements
Gemäß Projektantrag 2005 ^a	Selbsteinschätzung des Clustermanagements, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z1 ^b	Bewertung auf Basis der in den letzten 12 Monaten durchgeführten Maßnahmen, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z4	Ergebnisse der Onlinebefragung, Frage 13
1. Vernetzung der Akteure	1. Standortmarketing/Öffentlichkeitsarbeit	1. Internationalisierung	1. Allgemeiner Informationsaustausch
2. Anstoßen von gemeinsamen Initiativen (z. B. Einkaufsverbünde oder Produktionsnetzwerke)	2. Projektmittelakquisition	2. Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	2. Projektmittelakquisition
3. Ausbau des Technologietransfers	3. Allgemeiner Informationsaustausch/Vernetzung	3. Interner Informationsaustausch/Vernetzung	3. Kollaborative Technologieentwicklung
4. Markterschließung	4. Internationalisierung	4. Kollaborative Technologieentwicklung	4. Standortmarketing/Öffentlichkeitsarbeit
5. Außendarstellung des Clusters		5. Projektmittelakquisition	5. Internationalisierung

^a vgl. Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2005b)

^b Die Einzelergebnisse des Benchmarkings und der Online-Befragung sind im Materialband dokumentiert.

Tabelle 5: **Schwerpunkte der Clusterarbeit im Maritimen Cluster 2005 bis 2008**
Quelle: eigene Erstellung

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2008-2011

Für die zweite Förderperiode hat sich das Clustermanagement die folgenden Ziele gesetzt: „Die Ziele des Clustermanagements werden für die zweite Förderperiode deutlich von der bisher im Mittelpunkt stehenden Netzwerkbildung in Richtung einer ganz konkreten Innovationsgenerierung in den Clusterunternehmen verschoben. Übergeordnetes Ziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterunternehmen auf internationalen Märkten und damit die Generierung zusätzlicher bzw. Sicherung vorhandener Arbeitsplätze in der maritimen Wirtschaft Schleswig-Holsteins, vor allem in den genannten Teilbereichen des Clusters.

Die Ziele umfassen im Detail

- die Förderung unternehmerischer Innovationen – einzelbetrieblich und insbesondere in Kooperation von Unternehmen bzw. im Verbund mit wissenschaftlichen Einrichtungen (Systemkompetenz),
- die Erleichterung des Zuganges zu internationalen Märkten für maritime Unternehmen aus Schleswig-Holstein (z. B. durch gemeinschaftliches, nationales und internationales Technologiemarketing),
- die Förderung der Gründung bzw. der Ansiedlung von Unternehmen zur Ergänzung der identifizierten „Lücken“ innerhalb der Wertschöpfungsketten,
- die Koordinierung und Nutzung von Synergieeffekten (Spillovers und Linkages) durch Vernetzung der Akteure und Kompetenzen in der maritimen Wirtschaft,
- die erfolgreiche internationale Positionierung des Clusters“ (vgl. WTSH, 2008c).

Eine besondere Konzentration soll dabei auf die ersten drei Punkte erfolgen. Die Initiierung von Verbundprojekten soll mit Schwerpunkten in den Sektoren Schiffbau/Schiffbauzulieferer und Meerestechnik in der Region Kiel erfolgen, insgesamt erstreckt sich die Arbeit auf die im Masterplan und der Potenzialanalyse als relevant herausgehobenen Inhalte.

Eine Gegenüberstellung der geplanten Schwerpunkte der Clusterarbeit für die aktuelle Förderperiode mit den im Rahmen der Online-Befragung ermittelten Angebotswünschen der Clusterakteure wie in Tabelle 6 zeigt, dass insgesamt mit der geplanten Schwerpunktsetzung die Wünsche der Akteure im Maritimen Cluster getroffen werden. Die Gewichtung wird jedoch seitens der Akteure anders gesehen. Während das Clustermanagement der Internationalisierung einen recht hohen Stellenwert einräumt, werden Unterstützungsleistungen in diesem Bereich erst an fünfter Stelle von den antwortenden Akteuren des Maritimen Clusters in der Online-Befragung genannt. Auch Angebote zur kollaborativen Technologieentwicklung werden von den Akteuren gewünscht. Dem steht keine entsprechende Schwerpunktsetzung des Clustermanagements gegenüber (vgl. Tabelle 6).

Schwerpunkte der Netzwerkarbeit Auskunft Clustermanagement, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z1	Gewünschte Angebote Ergebnisse der Onlinebefragung, Frage 11
1. Projektmittelakquisition	1. Informationsaustausch/Vernetzung
2. Internationalisierung	2. Projektmittelakquisition
3. Standortmarketing/Öffentlichkeitsarbeit	3. Öffentlichkeitsarbeit/Standortmarketing
4. Allgemeiner Informationsaustausch/Vernetzung	4. Kollaborative Technologieentwicklung
	5. Internationalisierung

Tabelle 6: **Geplante Schwerpunkte und gewünschte Angebote Maritimes Cluster 2008 bis 2011**
Quelle: eigene Erstellung

Inhaltlich wollen die Akteure im Maritimen Cluster an erster Stelle die Nutzung von Synergien durch einen gemeinsamen Erfahrungs- und Informationsaustausch intensivieren. Es folgen die gemeinsame anwendungsnahe Forschung und (Produkt-)Entwicklung sowie die gemeinsame Erschließung neuer Technologiefelder. Diese Reihenfolge entspricht auch den aktuellen Kooperationschwerpunkten. Von den Akteuren im Maritimen Cluster wird jedoch eine deutliche Intensivierung der Zusammenarbeit als sinnvoll erachtet (vgl. Abbildung 22).

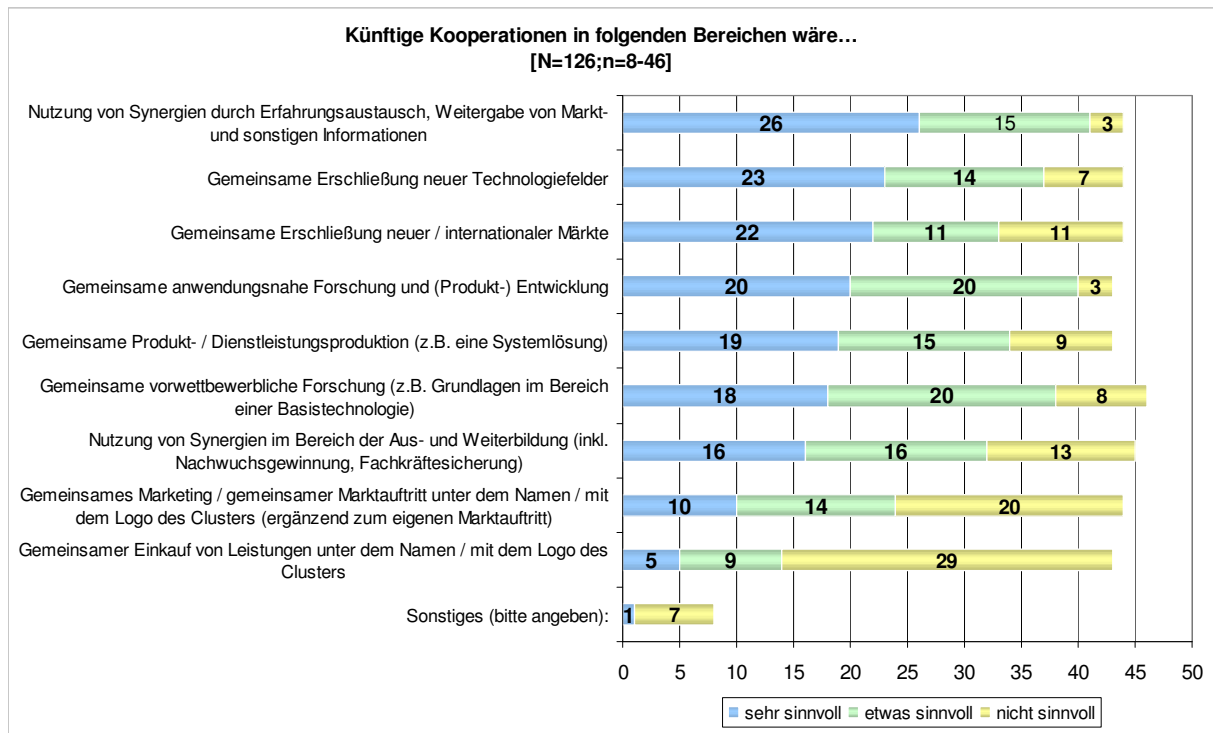


Abbildung 22:

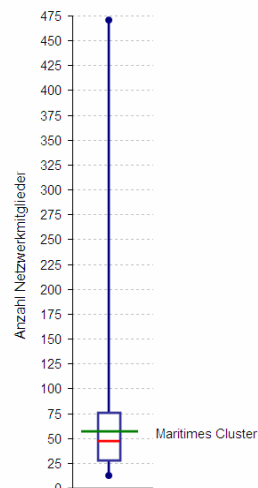
Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte im Maritimen Cluster

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *In welchen Bereichen liegen bisher Ihre Kooperations-schwerpunkte innerhalb des Clusters und in welchen Bereichen versprechen Sie sich künftig weitere Vorteile aus der Zusammenarbeit?*

Mitglieder

Anzahl der Mitglieder



Das Maritime Cluster kennt die Form der Mitgliedschaft nicht, da es sich bisher auch keinerlei Rechtsform gegeben hat. Von den vielen Akteuren, die in verschiedenen Kontexten mitgewirkt haben, können rund 60 als innerer Kern und somit als „quasi-Mitglieder“ betrachtet werden, wie auch der Vergleich mit dem Vergleichsportfolio der Kompetenznetze Deutschland in Abbildung 23 verdeutlicht. Insgesamt liegt die Anzahl an „quasi-Mitgliedern“ in einer Größenordnung, die typisch für erfolgreiche Cluster ist.

Abbildung 23:
Anzahl Netzwerkmitglieder
Maritimes Cluster

Quelle: eigene Erstellung

Mitgliederpotenzial

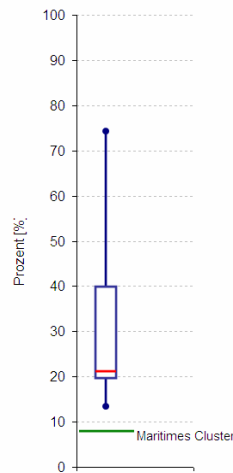


Abbildung 24:
Ausschöpfung des
Mitgliederpotenzials des
Maritimen Clusters
Quelle: eigene Erstellung

Auch wenn die absolute Anzahl an „quasi-Mitgliedern“ als eine gute Basis anzusehen ist, so ist das regionale Mitgliederpotenzial in der Region doch erheblich. Nach Einschätzung des Clustermanagements gibt es noch rund 800 bis 900 Unternehmen, die grundsätzlich als Akteure für das Maritime Cluster in Frage kommen, d. h. das Maritime Cluster deckt weniger als 10 % der potenziellen Akteure ab (vgl. Abbildung 24). Es besteht demnach noch erhebliches Potenzial für ein gesundes, nachhaltiges Wachstum. Eine Zielgröße sei an dieser Stelle bewusst nicht genannt, da die Mitgliederanzahl per se kein Qualitätskriterium darstellt. Vielmehr ist seitens des Clustermanagements sicherzustellen, dass der Großteil an „Leadunternehmen“ als aktive Akteure im Cluster dauerhaft mitwirkt.

Aus Sicht der Akteure ist die Anzahl insgesamt genau die richtige wie die Online-Befragung ergab, wobei sich ein signifikanter Anteil von 35 % einen größeren Akteurskreis wünscht.

Mitgliederstruktur

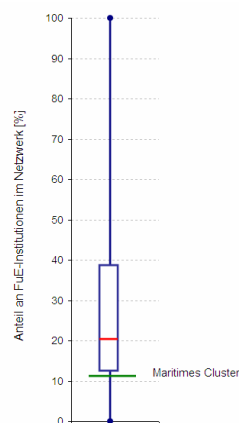


Abbildung 25:
Anteil an FuE-Institutionen
im Maritimen Cluster
Quelle: eigene Erstellung

Hinsichtlich der Mitgliederstruktur unterscheidet sich das Maritime Cluster nicht wesentlich von denen des gewählten Vergleichsportfolios. Der Anteil an FuE-Einrichtungen liegt leicht unterhalb des Referenzbereiches (vgl. Abbildung 25). Dagegen ist der Anteil an KMU recht hoch, der Anteil an Großunternehmen mit 5 % eher gering.

In Bezug auf die Akteurszusammensetzung zeigt die Online-Befragung, dass rund die Hälfte der antwortenden Akteure zufrieden ist. Rund 40 % kritisieren aber, dass wesentliche Akteure fehlen und wünschen sich diese auch im Cluster vertreten.

Aktivität der Mitglieder

Die Aktivität der Akteure des Maritimen Clusters ist sehr niedrig. 62,8 Prozent bezeichnen ihr Unternehmen/ihre Institution als gar nicht oder wenig aktiv (vgl. Abbildung 26). So hat ein knappes Fünftel der Befragten im letzten Jahr gar keine Veranstaltungen, ein knappes Viertel nur eine Veranstaltung des Maritimen Clusters besucht.¹⁵

¹⁵ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 7.

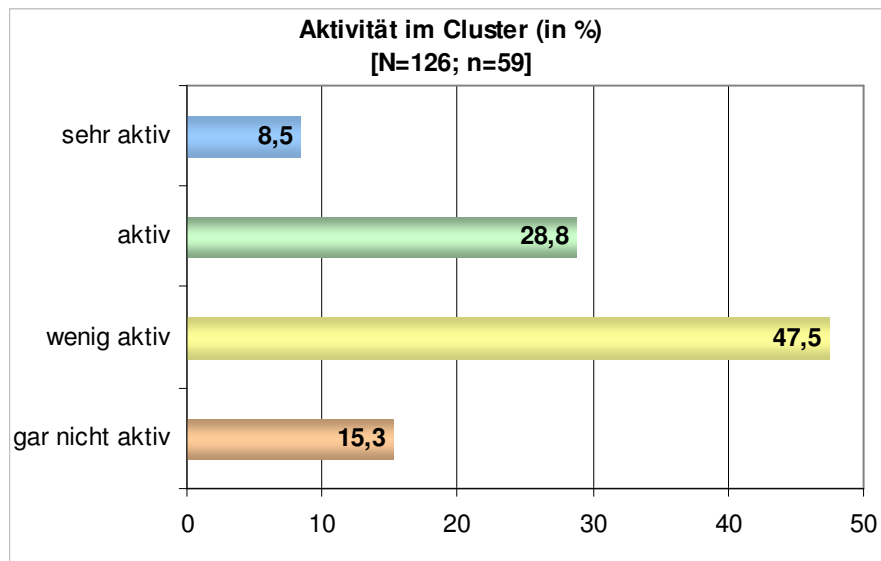


Abbildung 26: Aktivität der Akteure des Maritimen Clusters

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Als wie aktiv würden Sie Ihr Unternehmen/ Ihre Institution im Cluster bezeichnen?*

Als wichtigster Grund für diese geringe Aktivität wird von den antwortenden Akteuren die mangelnde Zeit angegeben. Aber immerhin rund 23 % halten die derzeit adressierten Themen nicht für relevant und 21 % finden sich im Cluster zu wenig repräsentiert (vgl. Abbildung 27). Dass die vom Clustermanagement angebotenen Dienstleistungen nicht gebraucht würden gaben weniger als 8 % der Befragten an.

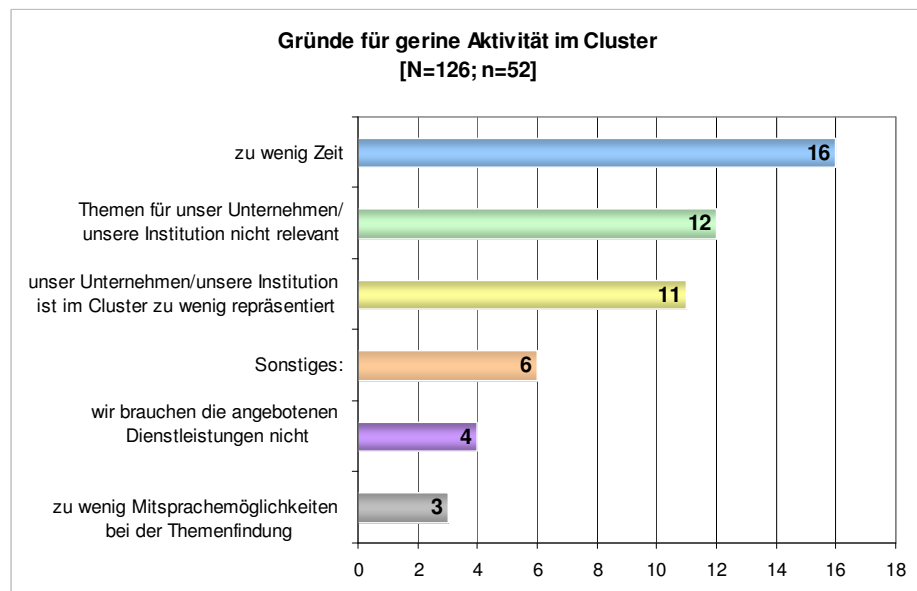


Abbildung 27: Gründe für geringe Aktivität bei der Akteure des Maritimen Clusters

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Aus welchen Gründen sind Sie gar nicht oder wenig aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)*

Abdeckung Wertschöpfungskette

In Bezug auf die Abdeckung der Wertschöpfungskette hat das Maritime Cluster einen klaren Schwerpunkt im Bereich der Zulieferer (vgl. Abbildung 28). Mit deutlichem Abstand folgen Akteure, die Endanwender, Dienstleister, oder Systemintegratoren sind. Die geringste Abdeckung wird durch die Akteure im Bereich FuE erzielt.¹⁶

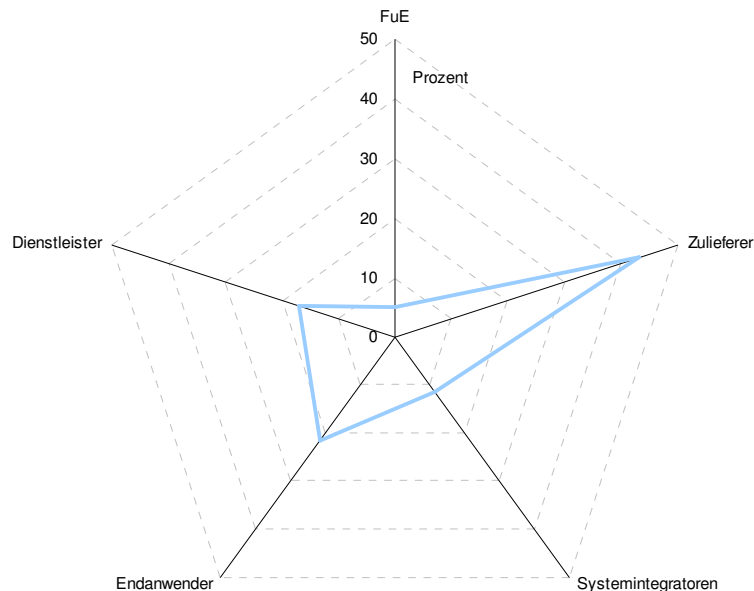


Abbildung 28: Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch die Akteure des Maritimen Clusters¹⁷

Quelle: eigene Erstellung

Organisation des Clusters und des Clustermanagements

Clusterstruktur

Eine Aufgabe im Rahmen der Evaluation war die Analyse und Bewertung der Organisation des Clustermanagements Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, ob die gewählten Strukturen effizient gestaltet und an den Bedürfnissen aller Beteiligten, wie beispielsweise den Akteuren im Cluster und Projektträgern, angemessen ausgerichtet waren.

Die Komplexität des Förderinstruments Clustermanagement erfordert adäquate, professionelle Strukturen. Die Cluster müssen deswegen Organe und Steuerungsmechanismen definieren und gemeinsam mit ihren Gremien verabschieden. Wichtig sind dabei klare Zuständigkeiten für alle selbst gestellten, aus dem Antrag abgeleiteten Aufgaben und Ziele sowie die Transparenz in den Entscheidungsmechanismen.

¹⁶ Ein Vergleich mit der Abdeckung der Wertschöpfungskette des Vergleichsportfolio der Kompetenznetze Deutschland erfolgt an dieser Stelle nicht, da die Netzwerke dieses Portfolios je nach Innovationsfeld höchst unterschiedliche Wertschöpfungsketten abdecken und ein Vergleich daher nicht möglich ist. Der Bereich FuE bezieht sich hier auf die wissenschaftlichen Einrichtungen und nicht auf die FuE-Aktivitäten der Unternehmen selbst.

¹⁷ Zur Erläuterung der Netzdiagrammdarstellung s. S. 44

Rechtsform und Organe

Die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Clustermanagements ist in hohem Maße auch von klar definierten, reibungslosen und rasch durchführbaren inneren Prozessabläufen und Wechselwirkungen mit anderen Projektbeteiligten abhängig.

Das Maritime Cluster Schleswig-Holstein ist ohne Rechtsform organisiert. Folgende Organe hatte das Maritime Cluster in der ersten Förderphase bis Juni 2008:

- eine Steuerungsgruppe mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik,
- das Clustermanagement des Projektes "Maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein" und
- einen Clustersprecher des maritimen Clusters.

Ein Organ ist hingegen nicht vorhanden, das in vielen organisierten Clustern implementiert ist:

- eine Versammlung der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Arbeitskreise bzw. der Projektleiterinnen und Projektleiter

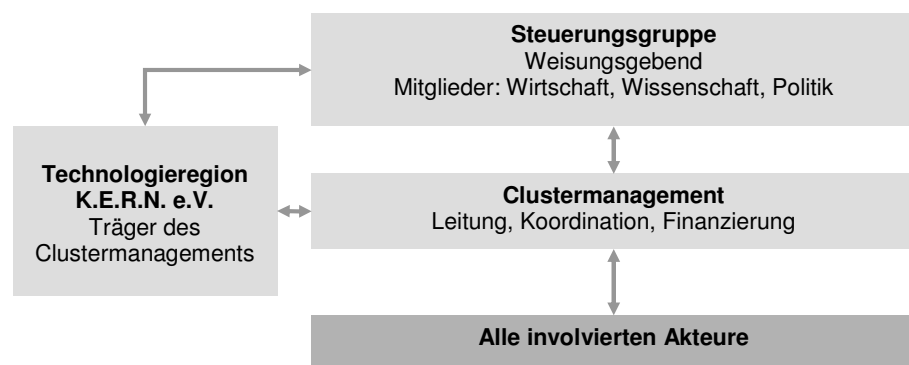


Abbildung 29: Aufbauorganisation des Clusters Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008

Quelle: Maritimes Cluster Schleswig-Holstein 2008, eigene Erstellung

Antragsteller und Träger

Antragsteller und Träger des Clustermanagements Maritime Wirtschaft war in der Laufzeit von 2005 bis Juni 2008 die Technologieregion K.E.R.N. e.V. Das Clustermanagement ist in den Räumen der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) im Haus der Wirtschaft in Kiel angesiedelt. Für die Förderperiode seit Juli 2008 ist die WTSH Träger des Clustermanagements.

Personalausstattung

Dem Clustermanagement standen zu Beginn der Projektlaufzeit insgesamt 1,5 Vollzeitstellen für das Clustermanagement und das Sekretariat zur Erledigung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Ab September 2007 konnte die Stellenanzahl auf 2,35 Vollzeitstellen in der ersten Förderphase erhöht werden. In der Projektlaufzeit von 2005 bis 2008 ergaben sich Veränderungen in der personellen Ausstattung und Besetzung des Clustermanagements.

Bis Juli 2006 gab es einen Clustersprecher, dessen Tätigkeit auf die Steuerung von Prozessen orientiert war. Dieser Clustersprecher war bei der IHK zu Kiel angesiedelt und seine Stelle wurde nach angefallenem Aufwand entschädigt.

Zu seinen definierten Aufgaben zählten:

- Ansprechpartner und Moderator (vertrat das Cluster nach außen),
- Zusammenarbeit mit der Stabsstelle „Zukunft Meer“ der Landesregierung Schleswig-Holstein,
- Begleitung des Lenkungsausschusses bei der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie und Positionierung für das Cluster; Mitwirkung bei der Entwicklung von Leitbildern „Maritime Wirtschaft“ in Schleswig-Holstein und
- Vernetzung der Akteure und Aufspüren von Synergie-Effekten (vgl. Technologie-Region K.E.R.N. e.V., 2005b).

Nach dem Ausscheiden des Clustersprechers im Juli 2006 gingen seine Aufgaben an den Clustermanager über.

Clustermanagement

Clustermanager war zu Beginn der Projektlaufzeit ein Professor aus dem Bereich der Meeresbiologie. Seit Juli 2006 ist eine promovierte Geowissenschaftlerin Managerin des Clusters und arbeitet mit ihrer gesamten Kapazität (70 %-Teilzeitstelle, die im Laufe des Projektes auf eine 85 %-Teilzeitstelle erhöht wurde) für das Projekt. Ihre Stelle wird auch im Rahmen der neuen Förderperiode weitergeführt und bei der WTSH angesiedelt sein. Sie war die zentrale Ansprechpartnerin seitens des Clustermanagements sowohl für die Mitglieder des Clusters als auch für die anderen Bezugsgruppen. Kern ihrer Aufgaben war die inhaltliche Gestaltung der Clusterarbeit. Dazu zählten in der ersten Förderperiode laut Antrag und Zuwendungsbescheid:

- Aufbau und Pflege eines Netzwerkes in der maritimen Wirtschaft,
- Generierung von Projektideen und -anträgen; Initiierung von Forschungsaufträgen zu praxisnahen Fragestellungen, Projektmanagement – soweit nicht bei Investitionsbank Schleswig-Holstein oder WTSH
- Organisation regelmäßiger clusterbezogener Veranstaltungen und „Community“-Treffe,
- Standortmarketing; Durchführung von Promotionsveranstaltungen und gemeinsame Präsentationen auf Messen zusammen mit WTSH,
- Errichtung eines gemeinsamen Internet-Portals „maritimer Verbund“,
- Aufbereitung von Clusterdaten; Berichtswesen gegenüber dem Zuwendungsgeber und den Gremien,
- Erstellung von Branchendaten, um z. B. für Zulieferindustrie eine Branchentransparenz herzustellen,
- Strukturierung der Umsetzungs- und Maßnahmenplanung für das Cluster,
- Koordination der Arbeitsgruppen und
- Zusammenarbeit mit Stabsstelle, Investitionsbank und WTSH, insbesondere Mitwirkung in den Projektgruppen der Stabsstelle (vgl. ebenda).

Seit September 2007 ist eine zusätzliche Cluster-Projektmanagerin beim Maritimen Cluster tätig. Ihre Vollzeitstelle wird auch im Rahmen der neuen Förderperiode weitergeführt und bei der WTSH angesiedelt sein. Die Diplom-

Ingenieurin (FH) war zuvor im Projektmanagement des Germanischen Lloyd tätig. Zu ihren Aufgaben zählt die aktive Generierung und Begleitung von Innovationsprojekten sowie die Beratung und Betreuung der Clusterunternehmen.

Bis Juni 2008 war zudem mit einer Dipl.-Geographin eine Projektassistentin im Clustermanagement aktiv. Diese war bei der Technologieregion K.E.R.N. e.V. angestellt und widmete 50 % ihrer Arbeitszeit dem Projekt „Clustermanagement Maritime Wirtschaft“. Die Projektassistentin hatte die Aufgaben:

- Organisatorische und administrative Tätigkeiten zur Vor- und Nachbereitung der Aufgaben des Clustersprechers und Clustermanagers,
- Öffentlichkeitsarbeit und
- Veranstaltungsmanagement (vgl. ebenda, S.11).

In der Phase 2008 bis 2011 stehen dem Clustermanagement jetzt 2,3 Vollzeitstellen zur Verfügung.

Output: Aufgaben und Aktivitäten des Clustermanagements

Das Maritime Cluster bietet seinen Mitgliedern eine Reihe von Services als Mehrwerte an. Diese lassen sich in verschiedene Servicebereiche unterteilen. Diese verschiedenen Bereiche und deren relative Ausprägung sind in Abbildung 30 im Überblick dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass das Clustermanagement des Maritimen Clusters im Durchschnitt weniger stark aktiv ist als andere Cluster des Vergleichsportfolio Kompetenznetze Deutschland. Es zeigt sich auch, dass die Schwerpunkte bisher in den Bereichen der Netzwerkbildung und der Öffentlichkeitsarbeit sowie im Bereich internationale Kooperationen lagen. Mit Ausnahme des Bereiches Gründungsunterstützung sind in allen Servicebereichen Aktivitäten zu erkennen, die allerdings nicht derart intensiver Ausprägung sind wie die Netzwerkbildung und Öffentlichkeitsarbeit. Dass das Maritime Cluster nicht in allen Servicebereichen überdurchschnittlich aktiv war, ist durch die Tatsache zu erklären, dass es sich beim Maritimen Cluster um ein noch junges Cluster handelt, welches sich üblicherweise in der Anfangsphase auf einzelne Schwerpunkte und Ziele konzentrieren muss.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass das Clustermanagement in der Vergangenheit besondere Anstrengungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit unternommen hat. Da es beim Maritimen Cluster keine Mitgliedschaft an sich gibt, kann hier nicht zwischen Services nach außen bzw. nach innen (nur für die Mitglieder) gerichteten Services unterschieden werden. Da keine „festen“ Mitglieder vorhanden sind, ist es schwierig, bedarfsgerechte Services anzubieten, die Mehrwerte generieren. Dementsprechend gering sind auch die Maßnahmen zum konkreten Mitgliedermatching oder anderen Maßnahmen zur Vernetzung der Akteure gewesen.

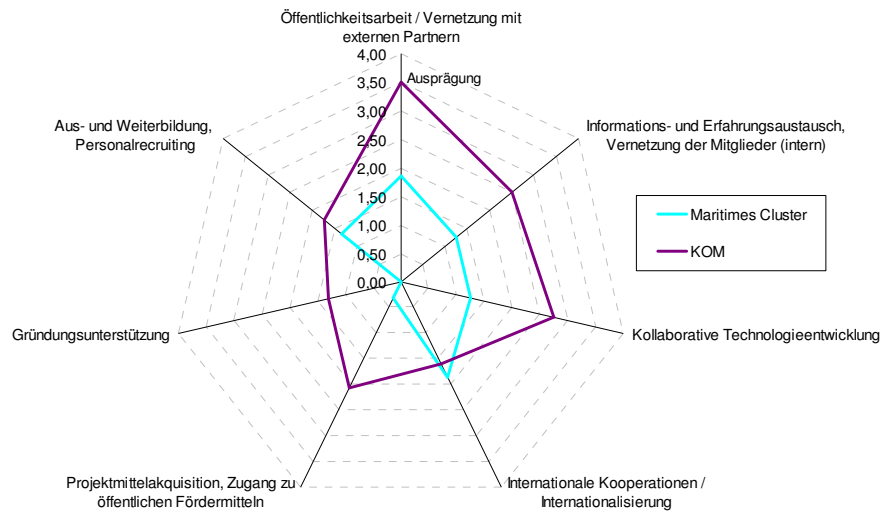


Abbildung 30: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Cluster - Übersicht

Quelle: eigene Erstellung

Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit hat das Maritime Cluster die üblichen Instrumente angewendet, wie z. B. diverse Pressemitteilungen und Newsletter, Präsentationen des Clusters und seiner Akteure auf Messen sowie im Rahmen von Veranstaltungen oder Workshops. Flankiert wurden diese Aktivitäten von diversen weiteren Maßnahmen, die alle zum Ziel hatten, das Cluster und seine Akteure mit dem Thema in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig zu verankern.

Internationale Kooperationen

Im Kontext der Initiierung internationaler Kooperationen war das Maritime Cluster im Vergleich zu anderen Clustern des Vergleichsportfolios überdurchschnittlich aktiv. Neben der Präsenz auf verschiedenen internationalen Messen bzw. Veranstaltungen wurde auch eine Reihe von Delegationsreisen innerhalb und außerhalb Europas organisiert. Informationen über das Maritime Cluster sind in englischer und russischer Sprache verfügbar.¹⁸ Die Wirkung dieser Maßnahmen zur Internationalisierung ist aber bisher als eher gering einzuschätzen, da nur wenige der antwortenden Akteure des Maritimen Clusters im Rahmen der Online-Befragung über eine nennenswerte Intensivierung der internationalen Kontakte berichteten.¹⁹

¹⁸ Weitere Beispiele zu Internationalisierungsaktivitäten des Maritimen Clusters sind auf Seite 101 zu finden.

¹⁹ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 16.

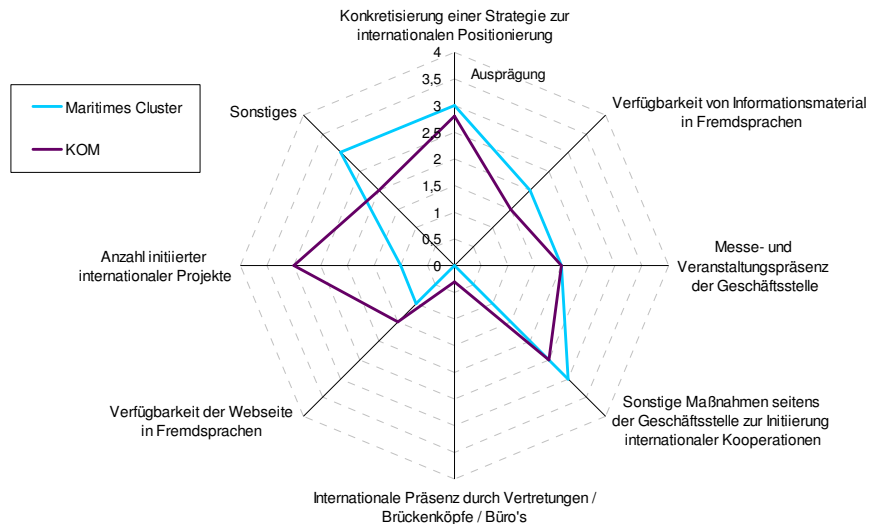


Abbildung 31: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (Öffentlichkeitsarbeit bzw. Vernetzung mit externen Akteuren)

Quelle: eigene Erstellung

Vernetzung und Arbeitskreise

Das Maritime Cluster hatte in der Vergangenheit mehrere Arbeitskreise etabliert, die sich auf verschiedene Fragestellungen bezogen. Meist hatten diese einen Projektcharakter, wie z. B. Spitzenclusterwettbewerb, PITAS - Piraterie- und Terrorabwehr auf Seeschiffen, etc. Es existierte kein Arbeitskreis, der sich auf rein technisch-wissenschaftliche Fragestellungen bezog ohne Projektakquisitionen-Charakter.

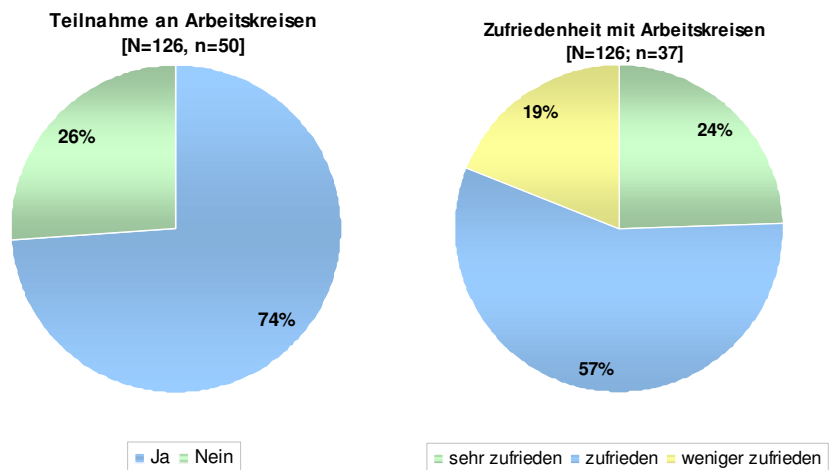


Abbildung 32: Teilnahme an und Zufriedenheit mit den thematischen Arbeitskreisen Maritimes Cluster

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Fragen: *Haben Sie bereits an einem oder mehreren der vom Clustermanagement organisierten Arbeitskreisen teilgenommen?* und *Wie zufrieden sind Sie mit den durchgeführten Arbeitskreisen?*

Insgesamt gab es ein signifikantes Interesse an den Arbeitskreisen bei den Akteuren, so dass die Mehrzahl der durchgeführten Arbeitskreise auch gut besucht war. Auch zeigen sich die teilnehmenden Akteure mit der Qualität der Arbeitskreise überwiegend zufrieden. Mehr als die Hälfte war zufrieden, knapp ein Viertel sehr zufrieden mit den Arbeitskreisen (vgl. Abbildung 32). Nur rund ein Fünftel war mit deren Arbeit unzufrieden. Als Gründe hierfür wurde von

den Antwortenden u.a. angegeben, dass zu wenig konkrete Ergebnisse erzielt werden konnten.

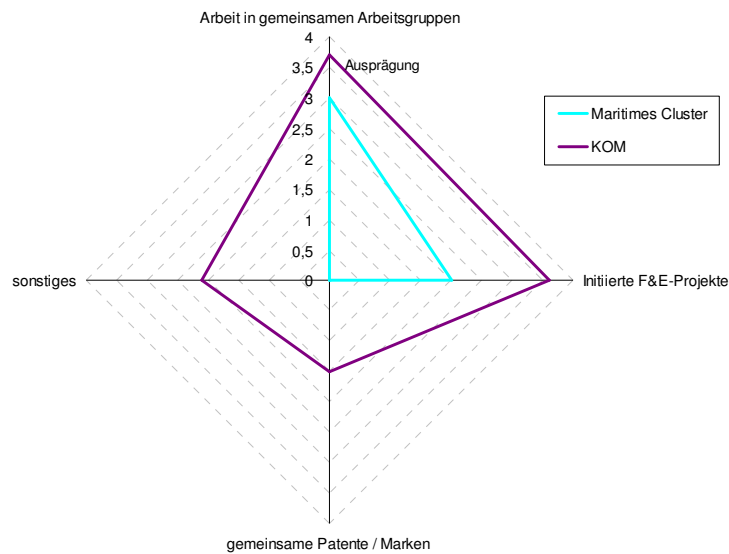


Abbildung 33: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (kollaborative Technologieentwicklung)

Quelle: eigene Erstellung

Ein Vergleich des Aktivitätsspektrums des Clustermanagements Maritime Wirtschaft mit dem des Vergleichsportfolio Kompetenznetze Deutschland zeigt, dass die Schwerpunkte nahezu gleichgelagert (Arbeitskreise und Initiierung von FuE-Projekten), die Intensität der diesbezüglichen Aktivitäten beim Maritimen Cluster allerdings unter dem Durchschnitt liegt (vgl. Abbildung 33).

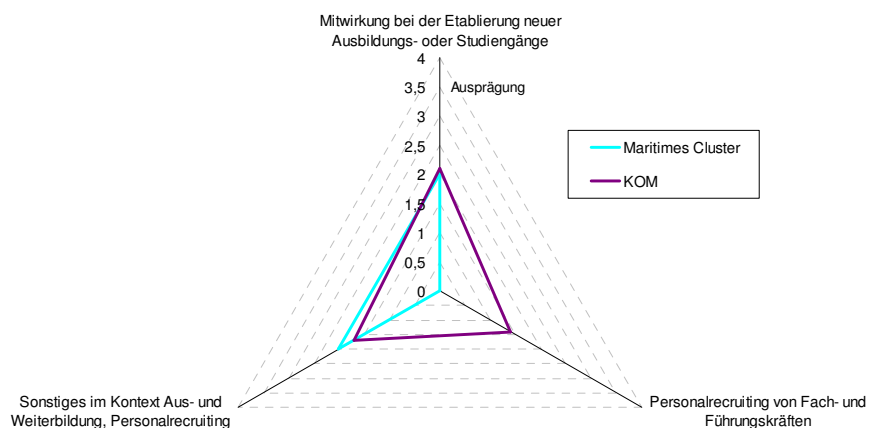


Abbildung 34: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche des Maritimen Clusters (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)

Quelle: eigene Erstellung

Aus- und Weiterbildung Die Aktivitäten zur Mitwirkung bei der Etablierung neuer Ausbildungs- oder Studiengänge (u.a. Zusatzqualifikation Offshoretaucher zusammen mit der IHK) sowie sonstige Aktivitäten im Kontext der Aus- und Weiterbildung entsprechen in ihrer Ausprägung nahezu den Aktivitäten des Vergleichsportfolios. Zum Personalrecruiting von Fach- und Führungskräften wurden bislang noch keine Maßnahmen seitens des Clustermanagements des Maritimen Clusters durchgeführt. Die Mitgliederbefragung zeigt, dass dies den Wünschen der Akteure entspricht. Eine Angebotsverbesserung im Bereich des Recruiting wird von den Akteuren nicht gewünscht.²⁰

Zufriedenheit mit dem Clustermanagement

Die Breite der Services, die das Clustermanagement des Maritimen Clusters abdeckt und auch die bereits entwickelten Aktivitäten werden von den Akteuren des Maritimen Clusters honoriert. 30 % der antwortenden Akteure des Maritimen Clusters zeigen sich generell sehr zufrieden mit der Arbeit des Clustermanagements (vgl. Abbildung 35). Wird die Zahl derjenigen hinzugezählt, die generell zufrieden mit der Arbeit des Clustermanagements sind, erreicht das Clustermanagement des Maritimen Clusters eine Zufriedenheitsquote von 80 %. Keiner der befragten Akteure zeigte sich unzufrieden mit der Arbeit des Clustermanagements.

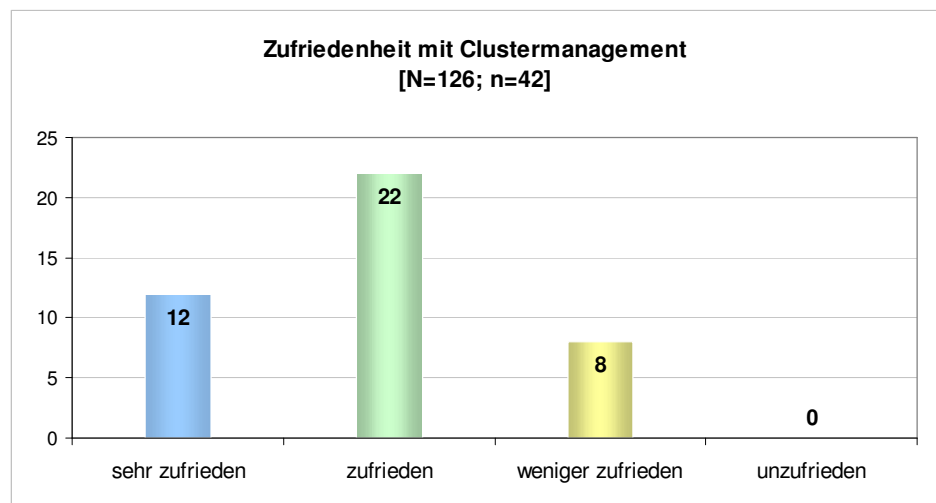


Abbildung 35: Zufriedenheit mit dem Clustermanagement Maritimes Cluster

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Wie zufrieden sind Sie generell mit der Arbeit des Clustermanagements? Mit der Arbeit des Clustermanagements bin ich generell...*

Finanzierung des Clustermanagements

Bewilligungsvolumen

Das Bewilligungsvolumen für das Clustermanagement Maritime Wirtschaft betrug für die Jahre 2005 bis 2008 insgesamt 388.500 Euro (70 % der zuwendungsfähigen Kosten) bei zuwendungsfähigen Kosten in Höhe von 555.000 Euro. Eigenmittel wurden somit in Höhe von 166.500 Euro (30 % der zuwendungsfähigen Kosten) bereitgestellt. Die Eigenmittel teilen sich in 11 % Mittel von Unternehmen (18.000 Euro) und in 89 % Mittel von der Technologieregion

²⁰ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 11.

K.E.R.N. e.V. (19.500 Euro), IHK zu Kiel (54.000 Euro) und Investitionsbank Schleswig-Holstein (75.000 Euro) auf. Die Höhe der Eigenmittel, die von Unternehmen²¹ bereitgestellt worden sind, war gegenüber den anderen untersuchten Clustern in der Förderperiode 2005 bis 2008 unterdurchschnittlich.

Träger und Kosten des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008								
Clustermanagement	Zuwendungs-empfänger	Programm	Bewilligungszeit-raum		Ge-samt-kosten	Einnahmen		Zuwendungs-fähige Kosten
			Beginn	Ende		in Euro	in %	in Euro
Projekt: "Clustermanagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein"	Technologie-Region K.E.R.N. e.V.	Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GA)	01.07. 2006	30.06. 2008	555.000	0	0 %	555.000
Änderungsbescheid aus Mai 2007				bis 30.6.2008	662.525	0	0 %	662.525

Die Technologie-Region K.E.R.N. e.V. ist nicht vorsteuerabzugsberechtigt.

Tabelle 7: Träger und Kosten des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008
Quelle: eigene Erstellung

Budgeterhöhung ab 2007

Die im Clusterantrag 2005 aufgestellte Kalkulation hatte sich zum Jahresende 2006 als zu niedrig erwiesen. Begründet wurde dies insbesondere durch die steigenden Anforderungen und Erwartungen an die Arbeit des Maritimen Clustermanagements vor dem Hintergrund der thematischen Breite des Arbeitsspektrums. Deswegen beantragte die Technologie-Region K.E.R.N. e.V. Ende 2006 eine Erhöhung des Projektbudgets um 107.525 Euro und damit eine Aufstockung des 70 %igen Förderanteils um 75.268 Euro. Die ergänzenden Eigenmittel stellten die drei Industrie- und Handelskammern Flensburg, Kiel und Lübeck zur Verfügung. Die relative Höhe der Eigenmittel, die von Unternehmen bereitgestellt worden sind, sank dadurch von 11 % auf 9 % der gesamten Eigenmittel. Aus den zur Verfügung stehenden Mitteln wurden im Wesentlichen die Sachmittel um über 100.000 Euro erhöht um die Projektarbeit zu verstärken.

Keine Erlöse in der Projektlaufzeit

Während der Förderlaufzeit sind keine Erlöse erzielt worden. Dies war im Antrag und im Ergänzungsantrag auch nicht vorgesehen. Die Möglichkeit Erlöse zu erzielen war gegeben. Die Erlöse würden einerseits die Höhe der zuwendungsfähigen Kosten schmälern, wären auf der anderen Seite ein Indikator für eine – je nach Höhe der erzielten Einnahmen – gewisse wachsende Unabhängigkeit des Clusters von der öffentlichen Förderung.

²¹ Namen der finanziell beteiligten Unternehmen vgl. Tabelle 8.

Clustermanagement	Zuwendungs- fähige Kosten in Euro	Finanzierung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008							
		Förderung		Eigenanteil					
				Eigenmittel davon		... Mittel von Unter- nehmen ^a	 Mittel von anderen Organisationen ^b	
		in Euro	in %	in Euro	in %	in Euro	Anteil an Eigenmit- tel in %	in Euro	Anteil an Eigenmit- tel in %
Projekt: "Clusterma- nagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein"	555.000	388.500	70 %	166.500	30 %	18.000	11 %	148.500	89 %
<i>Änderungsbescheid aus Mai 2007</i>	<i>662.525</i>	<i>463.768</i>	<i>70 %</i>	<i>198.758</i>	<i>30 %</i>	<i>18.000</i>	<i>9 %</i>	<i>180.756^c</i>	<i>91 %</i>

^a Raytheon Marine GmbH (15.000 Euro), schiff GmbH (3.000 Euro)

^b Technologieregion K.E.R.N. e.V. (19.500 Euro), IHK (54.000 Euro), Investitionsbank (75.000 Euro)

^c Ergänzung der Eigenmittel im Änderungsbescheid durch die IHK zu Flensburg, die IHK zu Kiel und die IHK zu Lübeck

Tabelle 8: Finanzierung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft 2005 bis 2008

Quelle: eigene Erstellung

De-minimis Beihilfe

Zurzeit gehen die Evaluatoren davon aus, dass die Förderung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft durch Unternehmen als geringfügige („de minimis“) Beihilfe im Sinne des Wettbewerbsrechts der Europäischen Union galt (vgl. Europäische Kommission, 2006, S.5 ff). Die De-minimis-Regelung besagt, dass „an einzelne Unternehmen ausgereichte finanzielle Vergünstigungen vom Staat bzw. von staatlichen Stellen bei der Europäischen Kommission nicht angemeldet und von ihr nicht genehmigt werden müssen, wenn sie innerhalb von drei Kalenderjahren den Wert von 200.000 EUR nicht übersteigen“ (vgl. IB, 04.11.2008).

Die Auslegung der Unterstützung des Clustermanagements durch Unternehmen als „De-minimis Beihilfe“ ist daher eine Ausnahme zum allgemeinen Subventionsverbot und ermöglicht somit den beteiligten Unternehmen eine Teilnahme bzw. Unterstützung des Clustermanagement-Projektes Maritime Wirtschaft. Diese finanzielle Beteiligung an der Finanzierung des Projektes „Clustermanagement Maritime Wirtschaft“ beschränkte natürlich im Umkehrschluss auch die Nutzung der beteiligten Unternehmen an anderen öffentlichen Förderprogrammen, die der De-minimis-Regelung unterliegen.

Status der Strategien und Aktionen zur nachhaltigen Implementierung des Clustermanagements

Lange Phase der Unsicherheit

Die Förderung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft erfolgte projektbezogen und befristet. Die Klärung der Weiterförderung des Projektes über Mitte 2008 hinaus war lange von Unsicherheit geprägt – auf Seiten der Mitglieder aber insbesondere auf Seiten des neuen Projektträgers WTSH (als Nachfolger der Technologieregion K.E.R.N. e.V.) und den Beschäftigten des Clustermanagements. Inzwischen ist dieser Prozess abgeschlossen und die zweite Phase des Clustermanagements für die Jahre 2008 bis 2011 ist im Juli 2008 angelaufen. Eine öffentliche Förderung des Clustermanagements Maritime Wirtschaft erfolgt durch Mittel aus dem „Zukunftsprogramm Wirtschaft“.

Antrag für Phase 2008 bis 2011

Das Clustermanagement Maritime Wirtschaft hatte im Mai 2008 einen Antrag auf Förderung einer zweiten Phase ab Juli 2008 bis Juni 2011 gestellt. Diesem Antrag wurde im Rahmen des „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ entsprochen. Das Projekt „Maritimes Clustermanagement Schleswig-Holstein 2008 bis 2011“ hat eine Gesamthöhe von knapp 800.000 Euro. 60 % der Mittel stammen aus dem „Zukunftsprogramm Wirtschaft“, 23 % sind Eigenmittel des Projektträgers WTSH und 17 % Eigenmittel von Unternehmen. Damit steigt der Eigenanteil der Unternehmen deutlich gegenüber dem Projekt der Phase 2005 bis 2008. 42 % (135.000 Euro) der Eigenmittel (gegenüber 11 % bzw. 9 % in der Phase 2005 bis 2008) werden jetzt von Unternehmen getragen. Die Zusage der Mittel der Unternehmen lag zu Projektbeginn im Juli 2008 noch nicht vor. Diese Mittel müssen sukzessive bis Ende 2009 von der WTSH eingeworben werden. Ergänzende Einnahmen durch Veranstaltungen oder Dienstleistungen durch das Clustermanagement sind im Antrag nicht vorgesehen.

Langsam wachsende Unabhängigkeit

Unter der Annahme, dass die sukzessive Einwerbung der Eigenmittel bis Ende 2009 gelingt (das vorgegebene Ziel, bis Ende 2008 ein Drittel der Unternehmensmittel in Höhe von 45.000 Euro einzuwerben, wurde erreicht), ist die erhöhte Bereitstellung von Eigenmitteln der Partner des Clustermanagements Maritime Wirtschaft ein Indikator für eine langsam wachsende finanzielle Unabhängigkeit von öffentlich bereitgestellten Haushaltsmitteln. Eine nachhaltige (im Sinne einer langfristigen) Unabhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln über das Jahr 2011 hinaus ist damit für das Clustermanagement Maritime Wirtschaft allerdings noch nicht gegeben.

Klärung der Weiterförderung über 2011

Der sehr späte Entscheidungsprozess der Weiterförderung über den Juni 2008 hinaus war ein Risiko für die Entwicklung des Clusters. Bei einer sehr späten Entscheidung besteht die Gefahr, das bisher aktive Personal zu verlieren. Denn langwierige Entscheidungsprozesse über eine Fortführung der Förderung ziehen in der Konsequenz berufliche Unsicherheiten für das Personal des Clustermanagements mit sich, da es im Rahmen befristeter Arbeitsverhältnisse für den Förderzeitraum angestellt ist. Je näher der Zeitpunkt des Auslaufens des Arbeitsvertrages rückt und je unklarer die Situation zur Weiterförderung des Clustermanagements ist, desto größer die Gefahr, dass sich das bisherige Personal beruflich umorientiert. In diesem Zusammenhang gilt es zu bedenken, welche langfristigen Karriereperspektiven den Beschäftigten des Clustermanagements geboten werden können. Der Verlust personengebundenen Wissens ist immer eine Gefahr für die Entwicklung eines Clusters. Erfolgt der Förderbescheid und das bisherige Personal hat das Clustermanagement bereits verlassen, stehen die Verantwortlichen vor der Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit geeignetes Personal wieder einzustellen.

Eine frühzeitige Klärung der Weiterförderung des Projektes über das Jahr 2011 hinaus und damit die Klärung der nachhaltigen Finanzierung sind ein Baustein für den langfristigen Erfolg des Clustermanagements.

Strategisches Konzept

Nachhaltige (im Sinne von wiederkehrende und kontinuierliche) wirtschaftliche Erträge sind erst nach einer mehrjährigen Anlaufphase zu erwarten. Grundlage eines solchen Klärungsprozesses ist ein von den Clustermitgliedern getragenes strategisches Konzept zur langfristigen Tragfähigkeit des Clustermanagements Maritime Wirtschaft.

Für die Phase 2005 bis 2008 waren die Ziele zur Entwicklung des Clusters Maritime Wirtschaft im Zuwendungsbescheid definiert, die durch das Clustermanagement Maritime Wirtschaft verfolgt werden sollten. Die Ziele wurden in einem Arbeitsplan für die Förderperiode operationalisiert, so dass aus dem Antrag ersichtlich wurde, wofür die beantragten Finanzmittel Verwendung finden sollten. Es wurde im Förderantrag davon ausgegangen, dass sich das Clustermanagement nach Ende der Förderung im Jahre 2008 selber tragen und aus Unternehmensbeiträgen finanzieren würde.

Wie diese Aufgabe erledigt werden würde, wurde im Antrag und im Zuwendungsbescheid der Jahre 2005 bis 2008 nicht definiert. Folglich wurden dafür auch keine Verantwortlichkeiten und kein Prozess zur Entwicklung eines solchen Konzeptes definiert und keine Ressourcen hierfür bereitgestellt. Es gab im Rahmen eines Strategieworkshops im Jahr 2006 und in den Sitzungen der Steuerungsgruppe entsprechende Gespräche, aber im Ergebnis wurde kein Nachhaltigkeitskonzept formuliert und schriftlich fixiert.

Keine dokumentierte Strategie

Das Cluster Maritime Wirtschaft hat somit bis heute keine mit den Akteuren entwickelte bzw. von den Akteuren getragene und dokumentierte Strategie, die eine nachhaltige Implementierung des Clustermanagements auf Basis eines definierten Service- und Finanzierungsmodells anstrebt. Auch im neu eingereichten Förderantrag für die Phase 2008 bis 2011 findet eine solche Strategie keine Berücksichtigung. Das Ziel, „das Clustermanagement mittel- bis langfristig als Public-Private-Partnership mit zunehmenden privaten Finanzierungsanteilen zu finanzieren“ (vgl. WTSH, 2008a) ist im Antrag für die Phase 2008 bis 2011 definiert worden. An welcher Stelle im Projekt und durch wen diese Aufgabe verfolgt werden soll, erschließt sich aus den geplanten Aktivitäten nicht.

Entwicklung von Clusterservices

In den Gesprächen mit dem Clustermanagement Maritime Wirtschaft wurde allerdings deutlich, dass in der Phase 2008 bis 2011 ein Nachhaltigkeitskonzept entwickelt werden soll. Das Clustermanagement Maritime Wirtschaft ist sich bewusst, dass eine nachhaltige Strategie auf einer Implementierung von hochwertigen Clusterservices basieren muss, für deren Inanspruchnahme die Clustermitglieder bereit sind, einen finanziellen Beitrag zu entrichten.

Kooperationspartner und Wettbewerber

Das Maritime Clustermanagement Schleswig-Holstein hat in den Jahren 2005 bis 2008 eine Vielzahl von regionalen, nationalen und internationalen Kontakten zu anderen maritimen Netzwerken und Clustern aufgebaut. Die Intensität der Kontakte geht von einzelnen Gesprächen, über informelle Absprachen und Kooperationsverträge bis zu gemeinsamen Projekten.

Zu Beginn solcher Kontaktaufnahmen klären die potenziellen Partner zunächst einmal, wo sich Kooperationsinteressen- und -potenziale befinden. Mögliche Kooperationsbereiche sind beispielsweise:

- gemeinsame Informationsveranstaltungen,
- gemeinsame Datenbanken,
- Informations- und Erfahrungsaustausch über die Methoden zur Clusterentwicklung und -steuerung,

- Personalaustausch (Hospitationen),
- gemeinsame Marketingaktivitäten,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich räumlicher Schwerpunkte und
- gemeinsame Innovationsprojekte.

Das Maritime Clustermanagement hat Kooperationen in einigen der genannten Bereiche. Diese sind im Folgenden aufgeführt. Über die Intensität und Nachhaltigkeit einiger dieser Kooperationen können auf Basis der vorliegenden Berichte und durchgeführten Interviews teilweise nur beschreibende Aussagen getroffen werden. Die Rolle des Maritimen Clustermanagements kann nicht im Einzelnen in den Kooperationen beurteilt werden.

Kooperationen mit Bildungs- und FuE-Einrichtungen in Schleswig-Holstein

Im Bereich der Hochschulen kooperiert das Maritime Clustermanagement insbesondere mit dem Leibniz Institut für Meereswissenschaften an der Universität Kiel (IFM-GEOMAR), der Fachhochschule Kiel sowie der Fachhochschule Flensburg. Das von den Fachhochschulen in Flensburg und Kiel, den maritimen Fachschulen sowie Verbänden und Unternehmen umgesetzte Kooperationsprojekt „Meer Jobs“ im Bereich der maritimen Bildung wurde vom Maritimen Clustermanagement unterstützt.

Exzellenzcluster Ozean der Zukunft

Im Bereich der Meeresforschung wird seit 2006 der Exzellenzcluster Ozean der Zukunft an der CAU Kiel mit Mitteln der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder gefördert. Der Exzellenzcluster ist ein reines Forschungscluster. Er will mit seinem Forschungsansatz den Transfer von Forschungsergebnissen in die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vertiefen. Ziel ist es, mit den gewonnenen Erkenntnissen kurzfristig Handlungsalternativen aufzuzeigen und so dazu beitragen zu können, dass alle Akteure angemessen auf den Ozeanwandel reagieren können (vgl. Ozean der Zukunft, 20.11.2008). Zu den Netzwerkpartnern gehören neben fünf Fakultäten und 26 Instituten der Kieler Universität das Leibniz-Institut für Meereswissenschaften (IFM-GEOMAR), das Leibniz-Institut für Weltwirtschaft (IfW) und die Muthesius Kunsthochschule. Das Clustermanagement Maritime Wirtschaft kooperiert mit dem Exzellenzcluster inhaltlich insbesondere im Bereich Technologietransfer und unternimmt gemeinsam mit dem Exzellenzcluster Marketingaktionen.

Kooperation mit anderen Clustermanagements in Schleswig-Holstein

Mit dem Windenergiecluster windcomm schleswig-holstein wurden erste gemeinsame Aktionen angestoßen. So ist im Jahr 2006 ein gemeinsamer Jour Fixe durchgeführt worden, an dem sich Akteure aus dem Energiebereich und maritime Akteure austauschen konnten (vgl. Maritimes Cluster Schleswig-Holstein, 03.11.2008). Auch gibt es eine enge Kooperation und Abstimmung mit dem Arbeitskreis Maritime Wirtschaft der IHK Schleswig-Holstein. Dieser versteht sich als Beratungs- und Abstimmungsgremium, das in Zusammenarbeit mit dem Maritimen Clustermanagement Schleswig-Holstein Unternehmen des Landes zusammenführt, die Anliegen der facettenreichen maritimen Wirtschaft bündelt und ein Plenum zur Meinungsbildung der Maritimen Wirtschaft bietet.

Zurzeit findet allerdings noch kein *systematischer* Erfahrungsaustausch auf methodischer Ebene zwischen dem Clustermanagement Maritime Wirtschaft und den anderen schleswig-holsteinischen Clustermanagements zur Entwicklung des Kompetenzaufbaus zur Steuerung von Clustern statt. Auch gemeinsame Aktivitäten (Austauschforen, gemeinsame Arbeitsgruppensitzungen

o. ä.) zur inhaltlichen Zusammenarbeit und der Ermittlung von Kooperationspotenzialen zwischen den Clustern (z. B. bezüglich Technologieentwicklung) sind bis auf die beschriebene Aktion mit dem Clustermanagement von windcomm nicht vorhanden.

Landesinitiative Zukunft Meer

Das Maritime Clustermanagement kooperiert eng mit der Landesinitiative „Zukunft Meer“ der Landesregierung Schleswig-Holstein. Ziel dieser politischen Initiative der Landesregierung ist es, eine integrative Meerespolitik als bedeutendes Zukunftsthema für Schleswig-Holstein insgesamt zu befördern. Hierzu hat die Landesinitiative „Zukunft Meer“ den Maritimen Aktionsplan für Schleswig-Holstein entwickelt. Er enthält die zentralen Leitlinien, anhand derer eine innovative und integrative Meerespolitik umgesetzt werden soll. Gemeinsam mit der Landesinitiative wird das Maritime Jahrbuch Schleswig-Holstein entwickelt und herausgegeben. Der im Jahr 2007 vorgelegte Masterplan Maritime Technologien, der einen strategischen Rahmen für die zukünftige Entwicklung der Maritimen Wirtschaft in Schleswig-Holstein bildet, wird von der Landesinitiative und dem Maritimen Clustermanagement in Abstimmung und gemeinsamen Vorgehen sukzessive umgesetzt.

Regionale Wirtschaftsförderung

Die regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Schleswig-Holstein sind ein wichtiger Kooperationspartner für das Maritime Clustermanagement, da diese sehr gut mit den jeweils regionalen Gegebenheiten der Wirtschaft vertraut sind und so einen Zugang des Clustermanagements auf regionaler Ebene ermöglichen. Allerdings sieht das Clustermanagement auch Überschneidungen in seinen Aufgaben und Aktivitäten mit den regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Einige Wirtschaftsförderungsgesellschaften haben einen Schwerpunkt Maritime Wirtschaft in ihren Tätigkeiten ausgebaut. Diese Überschneidungen laufen jedoch konfliktfrei, so dass die regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften mehr Kooperationspartner denn Wettbewerber sind.

Überregionale Kooperationen

Neben den Kontakten in Schleswig-Holstein verfolgt das Clustermanagement Maritime Wirtschaft die Kooperation mit der Maritimen Allianz Ostseeregion (MAO), dem Netzwerk der maritimen Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Mit der MAO gibt es einen allgemeinen Informations- und Erfahrungsaustausch. Da sich ein Maritimes Cluster in Hamburg erst im Aufbau befindet, Bremen bewusst auf die Implementierung eines Clustermanagements verzichtet und auch in Niedersachsen kein maritimes Clustermanagement aktiv ist, konzentrieren sich die Kooperationsbeziehungen des Clustermanagements Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein im norddeutschen Raum zumindest auf Ebene der Clustermanagements auf die Maritime Allianz Ostseeregion.

Vereine und Verbände

Die verschiedenen im maritimen Bereich agierenden bundesweiten Vereine und Verbände wie der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), der Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM), die Gesellschaft für Maritime Technik e.V. oder das Center of Maritime Technologies e.V. (CMT) werden vom Clustermanagement Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein sowohl als Kooperationspartner als auch als Wettbewerber wahrgenommen. Einige Verbände sind beispielsweise in einzelnen Projekten als Partner eingebunden. Viele der maritimen Akteure sind Mitglieder in den Verbänden und entrichten Beiträge an diese. Diese auch finanzielle Einbindung in die Verbände wirkt sich in Teilen negativ auf das Engagement einzelner Akteure im Clustermanagement aus.

Internationale Kooperationen

Neben den überregionalen Kooperationen hat das Clustermanagement Maritime Wirtschaft in den letzten Jahren auch internationale Kontakte geknüpft. So bestehen Beziehungen zum nordfranzösischen maritimen Cluster Pôle Mer Bretagne. Einem Cluster, in dem sich über 200 Akteure sowohl aus KMU und Großunternehmen als auch aus Forschung, Wissenschaft und Politik vernetzt haben. Mit den von Pôle Mer Bretagne besetzten Themen Maritime Safety and Security, Boots- und Schiffbau, Marine Energieressourcen, Marine Bioressourcen und integrierte Küstenentwicklung gibt es ein hohes Potenzial an inhaltlichen Kooperationsfeldern. So fanden mehrere bilaterale Treffen zwischen den Clustermanagements statt und im August 2007 wurde ein Kooperationsvertrag zwischen den beiden Clustern geschlossen (vgl. Maritimes Cluster Jahresbericht 2007, S. 3).

Beispiel Intermare C

Intermare C ist ein Projekt, das bis Ende 2007 mit Mitteln aus dem EU-INTERREG III C North Programm gefördert wurde. Projektpartner sind die Regionen Bretagne, Frankreich, Pomorze (Pommern), Polen und die Region K.E.R.N., Schleswig-Holstein. Ziel des Projektes war die Entwicklung und Etablierung eines interregionalen maritimen Clusters. Das Projekt hatte ein Gesamtbudget von 3,2 Mio. Euro. Es bestand eine enge Kooperation zwischen dem Projekt und dem Clustermanagement Maritime Wirtschaft nicht zuletzt dadurch, dass der Projektträger des Maritimen Clustermanagements, die Technologieregion K.E.R.N., Projektpartner von Intermare C war.

In Zukunft ist eine Kooperation mit dem Maritimen Clustermanagement in Kanada angestrebt, um die internationalen Kooperationen auszuweiten. Ein erster Kontakt wurde im Rahmen der shipbuilding, machinery & marine technology Messe (smm) 2008 hergestellt.

5.2.2 Zusammenfassung in Form einer SWOT

Die Ergebnisse bezüglich

- der Ziele,
- der inhaltlichen Schwerpunkte,
- des Outputs,
- der Organisation,
- der Finanzierung und Nachhaltigkeit,
- der Mitglieder und
- der Vernetzung

des Clustermanagements Maritime Wirtschaft werden im Folgenden in Form einer SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) kurz dargestellt.

Die Ergebnisse sind Resultat der Datenerhebung und Analyse, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt und in einem gemeinsamen Workshops mit dem Clustermanagement diskutiert wurden.

Stärken

Die folgenden Stärken beziehen sich auf die in den Jahren 2005 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase im Juni 2008:

Hohe Kongruenz zwischen Aktivitäten und Ergebnissen

- Die Clusterakteure sehen eine hohe Übereinstimmung zwischen den inhaltlichen Schwerpunkten des Clusters, den erzielten Mehrwerten und den Schwerpunktaktivitäten des Clustermanagements.

Hohe Zufriedenheit mit der Leistung des Clustermanagements

- Insgesamt gibt es eine hohe Zufriedenheit der im Rahmen der Evaluation befragten Personen mit der Leistung des Clustermanagements insbesondere vor dem Hintergrund der großen Zahl von potenziellen Akteuren des Maritimen Clusters.

Fördermittelzugang durch WTSH

- Mehrfach wird von den befragten Personen der erleichterte Zugang zu Fördermitteln aufgrund der Nähe des Clustermanagements Maritime Wirtschaft zur WTSH positiv hervorgehoben.

Ausgewogene Struktur von Akteuren

- Es gibt im Bereich der Organisationen, die sich aktiv in das Cluster einbringen, eine ausgewogene Struktur von Akteuren aus den Bereichen privater Unternehmen, Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sowie sonstigen Organisationen. Die aktuelle Mischung der aktiven Organisationen im Cluster Maritime Wirtschaft wird von den befragten Akteuren als überwiegend richtig angesehen.

Alleinstellungsmerkmale in der Region Schleswig-Holstein

- Es gibt in Schleswig-Holstein keine Organisation, die vergleichbare Aktivitäten rund um die Maritime Wirtschaft hat wie das maritime Clustermanagement.

Schwächen

Die folgenden Schwächen beziehen sich auf die in den Jahren 2005 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase im Juni 2008:

Wenig Nutzen für die einzelnen Akteure

- Insgesamt schätzen die Akteure die positiven Wirkungen ihres Engagements im Cluster als gering ein.

Prioritäten zum Teil nicht im Sinne der Clusterakteure

- Insgesamt empfinden die Akteure eine geringe Übereinstimmung in den Prioritäten zwischen den gesetzten Zielen des Clustermanagements und den gewünschten Zielen der Clusterakteure.

Schleichender Aufgabenzuwachs

- Über den Zeitablauf eines Projektes kommt es bedingt durch neue Entwicklungen zu neuen Fragestellungen und damit dann verbundenen notwendigen Aktivitäten. Von Seiten der Politik und Verwaltung werden neue Aufgaben an das Clustermanagement formuliert, ohne Aufgaben im Gegenzug zu reduzieren.

Geringe finanzielle Beteiligung privater Unternehmen

- Die finanzielle Beteiligung privater Unternehmen an der Finanzierung des Clustermanagement war – gerade im Vergleich zu anderen Clustern – mit rund 11 % sehr gering.

Keine Nachhaltigkeitsstrategie

- Dem Cluster fehlen eine Strategie und Aktivitäten zur nachhaltigen (im Sinne der langfristigen) Finanzierung über 2011 hinaus.

Fehlende Rechtsform schafft Unsicherheit

- Dem Cluster fehlt eine Rechtsform. Bedingt dadurch gibt es im Cluster Maritime Wirtschaft keine festen Mitglieder und Unsicherheiten auf Seiten der maritimen Organisationen, verbunden mit der Frage, ob Sie Mitglied des Clusters sind und welche Rolle und Rechte sie haben.

Potenzial der Akteure nicht ausgeschöpft

- Die Zahl der aktiven Organisationen im Cluster Maritime Wirtschaft ist – vor dem Hintergrund des großen Potenzials – gering. Einige wesentliche Akteure auf Seiten der Unternehmen fehlen.

Rolle der Steuerungsgruppe nicht ausreichend definiert

- Es gibt keine klare Rollenbeschreibung (insbesondere der Befugnisse und Entscheidungen) der Steuerungsgruppe des Clusters Maritime Wirtschaft. Die Wirtschaft ist in der Steuerungsgruppe nur durch einen Vertreter repräsentiert.

Fehlende systematische Zusammenarbeit mit anderen Clustermanagements

- Mit den anderen Clustermanagements in Schleswig-Holstein gibt es keine systematische Zusammenarbeit bezüglich der Nutzung gemeinsamer (z. B. technologischer) Potenziale und eines fachlich-methodischen Austausches über die Steuerung von Netzwerken.

Chancen

Die Chancen beziehen sich auf die Potenziale, die das Clustermanagement Maritime Wirtschaft künftig aufgreifen kann. Wenn diese Vorstellungen verfolgt werden, kann dies zu einer deutlichen Steigerung der Akzeptanz des Clustermanagements und der Qualität der Clusterentwicklung beitragen.

Abgleich von Bedürfnissen und Angeboten

- Die Akteure des Maritimen Clusters haben klare Vorstellungen hinsichtlich des Outputs des Clustermanagements. Eine Anpassung der angebotenen Dienstleistungen an die Bedürfnisse kann die Attraktivität des Clustermanagements deutlich steigern. Es gibt ein Potenzial an Unternehmen, die sich auch nennenswert finanziell beteiligen, wenn ihr Nutzen durch inhaltliche Themen für sie deutlicher wird.

Potenziale im Bereich der kollaborativen Technologieentwicklung

- Da „Maritime Technologie“ keine eigenständige Technologie ist, sondern alle im Bereich der maritimen Wirtschaft eingesetzten Technologien und Techniken umfasst, subsumieren sich unter dem Begriff alle technischen Bereiche, die auf unterschiedliche Weise einen Bezug zum Maritimen aufweisen. Durch die Vielzahl der im maritimen Bereich eingesetzten Technologien und Techniken hat das Maritime Cluster ein hohes endogenes Potenzial für eine kollaborative Technologieentwicklung. Das zeigt sich auch in dem - in der Befragung geäußerten - hohen Interesse der Akteure an der Mitwirkung in Arbeitskreisen.

Gründung einer Organisation

- Eine Gründung einer Organisation „Maritimes Cluster Schleswig-Holstein“ z. B. in Form eines Vereins würde die Identifikation mit dem Cluster und den Strukturen des Clusters erhöhen. Es ist ein hohes Potenzial für Akteure und Mitglieder in der Maritimen Wirtschaft dafür vorhanden.

Inhaltliche Schwerpunkte

- Die Kooperation mit Hamburg kann zu Schwerpunktsetzungen für das Maritime Cluster Schleswig-Holstein führen und damit die Attraktivität an einer Clusterbeteiligung der maritimen Akteure aus Schleswig-Holstein erhöhen. Der Ausbau der Kooperation über weitere Landesgrenzen und Schwerpunktdefinition zwischen den Ländern kann zu weiteren positiven Synergieeffekten führen.

Risiken

Die Risiken beschreiben Entwicklungen, die den Erfolg des Clusters Maritime Wirtschaft in Zukunft gefährden können.

Kein Abgleich von Bedürfnissen und Angeboten

- Ohne einen Abgleich der Erwartungen der Clusterakteure (der Kunden) mit den Schwerpunkten und Aktivitäten des Clustermanagements, dürfte das Interesse an einer Mitwirkung im Cluster Maritime Wirtschaft deutlich geringer werden. Insbesondere eine mangelhafte Anpassung der Dienstleistungen des Clustermanagements an die realen Bedürfnisse würde zu einer Reduzierung der Beteiligung am Cluster bzw. an Clusteraktivitäten führen.

Verlust von Akteuren

- Eine Vereinsgründung und die damit verbundene Steigerung der Verbindlichkeit und die dann erhobenen Mitgliedsbeiträge bergen die Gefahr des Verlustes von Akteuren ebenso wie eine thematisch engere Fokussierung.

Fehlende und fremdgelenkte Akteure

- Eine langfristige Abwesenheit wesentlicher Akteure gefährdet auch nachhaltige und als notwendig angesehene Vernetzungen. Unsicherheiten erzeugen auch die Abhängigkeiten von schleswig-holsteinischen maritimen Großunternehmen, deren Mutterkonzerne außerhalb Schleswig-Holsteins angesiedelt sind.

5.2.3 Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement

Die zentralen Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement „Maritime Wirtschaft“ werden im Folgenden vorgestellt.

Clustermanagement als Gestalter

Für ein erfolgreiches Clustermanagement ist die Lösung strategischer und operativer Aufgaben nötig. Die Lösung beider Aufgaben bedingt einander. Bei einer überwiegenden Zuwendung strategischer Aufgaben würde bald die Akzeptanz bei den Mitgliedern des Clusters fehlen und sich ihnen schnell die Frage nach den konkreten Ergebnissen stellen. Bei einer starken Fokussierung des Clustermanagements auf überwiegend operative Aufgaben besteht die Gefahr des Aktionismus und des uneffektiven Ressourceneinsatzes verbunden mit der Gefahr des Scheiterns bei einschneidenden Ereignissen.

Insgesamt muss das Clustermanagement „Maritime Wirtschaft“ sich noch stärker als Gestalter der Entwicklung der Strukturen und Prozesse des Maritimen Clusters begreifen. Aufgaben wie z. B.:

- die Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes,
- die Definition der Rollen (und deren schriftliche Fixierung):
 - der Lenkungsgruppe,
 - des Trägers des Projektes „Clustermanagement Maritime Wirtschaft“ (K.E.R.N. in den Jahren 2005 bis 2008; WTSH für die Jahre 2008 bis 2011) und
 - des Clustermanagements

müssen aktiv vom Clustermanagement organisiert, vorangetrieben und der Lenkungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt werden.

Da diese Aufgaben auch im neuen Förderantrag und Bewilligungsbescheid nicht definiert sind, sollten dafür Ressourcen geschaffen werden, z.B. durch Änderungen des Arbeitsplanes des Clustermanagements.

Empfehlungen im Einzelnen

Gründung einer eigenen Organisation

Die Gründung einer Organisation „Maritimes Cluster Schleswig-Holstein“, z. B. in Form eines Vereins, erhöht die Identifikation mit dem Cluster und den Strukturen des Clusters. Es würde so ein klares Bekenntnis der Akteure zum Cluster, seinen Zielen und zu seinem Arbeitsprogramm erreicht werden. Dafür besteht im Bereich der Maritimen Wirtschaft ein hohes Potenzial.

Das Cluster kann so seine eigene Identität (im Sinne einer Corporate Identity) entwickeln und die Identifikation der Akteure mit dem Cluster (innerer Zusammenhalt) stärken. Dazu gehören die Ausweitung des Marketings für das Cluster (öffentlicher Auftritt) durch die Weiterentwicklung des Webauftritts, aber auch eigene Visitenkarten, E-Mail-Adressen der Mitarbeiterinnen, Flyer, etc.

Die Gründung einer Organisation würde auch Verluste an Organisationen und Personen mit sich bringen, die bis heute ein Interesse an dem maritimen Cluster zeigen. Es muss also mit Widerständen gerechnet werden. Um diesen Verlust klein zu halten, bedarf es eines Prozesses zur Kommunikation der zentralen Beweggründe, diesen Schritt jetzt zu gehen. Dieser Prozess sollte mit Kernakteuren diskutiert und beschlossen werden.

Der Vorstand einer Organisation „Maritimes Cluster“ sollte in enger Abstimmung mit dem Clustermanagement eine Strategie zur aktiven Mitgliederwerbung entwickeln

In Schleswig-Holstein besteht ein hohes Potenzial an Unternehmen, die für eine Mitgliedschaft bei einer Organisation „Maritimes Cluster“ gewonnen werden können. Die Zahl der Mitglieder ist zudem eine zwingende Voraussetzung, um eine nachhaltige Finanzierung des Clustermanagements sicherzustellen. Im Rahmen der Entwicklung einer entsprechenden Strategie gilt es, die relevanten (insbesondere größeren) Unternehmen, Forschungseinrichtungen und weiteren Institutionen zu identifizieren und eine geeignete Form der Ansprache zu erarbeiten.

Das Clustermanagement sollte mit einem hohen Maß an Autonomie ausgestattet sein

Die Mitglieder des Maritimen Clusters sollten künftig durch einen Vorstand vertreten werden. Sie müssen die Inhalte und die Strategie der Arbeit des Clustermanagements bestimmen. Dies ist durch eine entsprechende Zuweisung dieser Aufgabe an den Vorstand des Vereins/der Organisation sicher zu stellen. Im Rahmen der abgestimmten Strategie führt das Clustermanagement seine tägliche Arbeit durch. Hierfür muss ein unabhängiges Agieren gewährleistet sein, unabhängig von der Trägerorganisation. Das Clustermanagement muss mit Kompetenzen für Budgetverfügungen ausgestattet sein und die Entscheidungskompetenz über einzelne Maßnahmen der Clusterarbeit haben. So könnte sich das Clustermanagement zu einem Dienstleister für seine Mitglieder und damit für seine Kunden entwickeln. Dies muss zukünftig für das Clustermanagement Maritime Wirtschaft sichergestellt sein.

Das Clustermanagement sollte den Prozess zur Entwicklung des inhaltlichen Arbeitsprogramms in enger Abstimmung mit ihren Mitgliedern entwickeln

In einem in der Organisation „Maritimes Cluster“ breit angelegten Prozess sollten Themengebiete identifiziert werden, an deren inhaltlicher Bearbeitung bzw. Lösung bei den Mitgliedern des Maritimen Clusters ein hohes Interesse besteht. Ausgehend von einer breit angelegten Themensuche sollte eine Verdichtung der Ideen zu verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten erfolgen.

Klare Rollendefinition zwischen den Beteiligten

Ergebnis der Befragungen im Rahmen dieser Evaluation war es, dass die Rollen der verschiedenen Initiativen im Cluster, aber auch in der Öffentlichkeit nicht deutlich genug sind. Für die Weiterentwicklung des Maritimen Clusters Schleswig-Holstein ist es wichtig die Aufgaben des Clustermanagements, des Vorstandes, der Mitgliederversammlung der Organisation „Maritimes Cluster“, der WTSH, des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, dem Maritimen Koordinator und der Landesinitiative Zukunft Meer transparent nach innen und für die Öffentlichkeit zu definieren und zu kommunizieren.

Das Clustermanagement sollte in den identifizierten Themenschwerpunkten Innovationsprojekte initiieren

So wie es bereits in dem Antrag und Zuwendungsbescheid für die Phase 2008 bis 2011 beschrieben ist, sollte das Clustermanagement durch die Zusammenführung von interessierten Partnern und Ansprache von weiteren, geeigneten Akteuren, die (noch) nicht Mitglied der Organisation „Maritimes Cluster“ sind, aktiv Innovationsprojekte initiieren. Diese können auf eine gemeinsame Zusammenarbeit von Clusterunternehmen und -institutionen ausgerichtet sein, auch ohne auf öffentliche Förderangebote zu fokussieren.

Das Clustermanagement sollte themenspezifische Arbeitskreise entwickeln

Bislang findet eine Vielzahl von Treffen statt, die jedoch oft einen relativ unverbindlichen Charakter bezüglich von Folgeaktivitäten haben. Auf Basis der identifizierten Themenschwerpunkte sollten moderierte Arbeitskreise gegründet werden, zu denen alle Mitglieder der Organisation „Maritimes Cluster“ eingeladen werden. Durch solche regelmäßigen Arbeitskreise wird die Kooperation der Mitglieder verstetigt. Es könnten beispielsweise einzelne Themen über mehrere Treffen hinweg bearbeitet werden, bis hin zur Entwicklung von Projekten und Produkten (z. B. gemeinsame Entwicklung neuer Technologien, gemeinsame Ausbildungsinitiativen, Internationalisierung o. ä. von den Mitgliedern festgelegte Schwerpunkte).

Das Clustermanagement sollte verstärkt mit anderen Clustern und Initiativen zusammenarbeiten

Da „Maritime Technologie“ keine eigenständige Technologie ist, sondern alle im Bereich der maritimen Wirtschaft eingesetzten Technologien und Techniken umfasst, sollten andere Clustermanagements und Initiativen auch außerhalb des originären maritimen Bereichs genutzt werden, um mögliche neue Themen zu initiieren und neue Kooperationspartner zu gewinnen. Aktivitäten dieser Art können in einem hohen Interesse der Mitglieder des Maritimen Clusters sein, da sie hier neue Partner oder auch potenzielle Kunden treffen können.

Das Clustermanagement sollte eng mit vergleichbaren Initiativen der anderen Bundesländer kooperieren

Die größeren schleswig-holsteinischen Unternehmen erwarten vom Maritimen Cluster eine stärkere Öffnung des Clusters zu anderen maritimen Organisationen der anderen Bundesländer. Dieser Tatsache sollte Rechnung getragen werden, indem die Aktivitäten des Maritimen Clustermanagements nicht an der Landesgrenze Schleswig-Holsteins halt machen. Den Evaluatoren ist bekannt, dass diese Kooperation bereits in der Vergangenheit gesucht wurde. Das Clustermanagement Schleswig-Holstein kann jedoch – wenn die Mitglieder es wünschen – einen Prozess gestalten, diese Zusammenarbeit zu systematisieren und zu steuern. Dazu bedarf es klarer Erfolgskriterien, um einerseits eine Fehlsteuerung von zeitlichen Ressourcen des Clustermanagement zu vermeiden und um andererseits eine Basis zu haben auch Entwicklungsschritte bzw. Abbruchentscheidungen beschließen zu können.

Ergebnis einer strategischen Kooperation mit anderen Ländern kann die Festlegung einzelner Partner auf bestimmte Themenschwerpunkte sein, in dem einzelne Cluster die Federführung haben. Dies müsste unter der Prämisse entwickelt werden, dass alle Unternehmen und Institutionen – unabhängig vom Bundesland und der öffentlichen Finanzierung – an den Aktivitäten teilnehmen dürfen, die für sie interessant sind.

Organisation einer Tagung zum Thema Kooperation/Systemintegration in der Meerestechnik

Ein erster Schritt in diese Richtung könnte eine Tagung zum Thema Kooperation/Systemintegration in der Meerestechnik sein. Teilnehmen sollen 50 bis 60 der wichtigen großen Unternehmen aus der gesamten Bundesrepublik, die im Bereich der Meerestechnik tätig sind. Ziel einer solchen Veranstaltung wäre es, gemeinsame Innovationsprojekte zu identifizieren und einen Prozess zu initiieren, der den länderübergreifenden Aufbau von Systemkompetenz und Systemintegration im Bereich der Meerestechnik bedeutet.

5.3 Cluster Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien (DiWiSH)

Das Clustermanagement Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien (DiWiSH) will dazu beitragen, die landesweite Vernetzung der Unternehmen und Institutionen in diesem Bereich voranzubringen. „Die IT und Medienbranche hat in den vergangenen Jahren ihre Bedeutung ausgebaut und sich zu einer der führenden Wirtschaftszweige in Schleswig-Holstein entwickelt. [...] Die IT- und Medienlandschaft Schleswig-Holsteins ist geprägt von vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen. Nur drei Prozent der Unternehmen haben mehr als 200 Mitarbeiter. Daher ist Networking einer der wichtigsten Bausteine für den Erfolg. Und das vor allem branchenübergreifend, denn IT muss als Querschnittstechnologie verstanden werden. Der Bereich hat das Potenzial, Innovationstreiber für andere, anwendungsorientierte Cluster zu sein (zum Beispiel Maritime Wirtschaft, Medizintechnik, Windenergie, etc.). Die Landesregierung fördert die Branche seit Sommer 2006 durch die Einrichtung des Clusters IT und Medien. Träger des Clustermanagements ist der Verein DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein. Gemeinsam mit der WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH setzt sich DiWiSH für die landesweite Vernetzung der Branche sowie deren Ausbau durch Vermittlung von neuen Erkenntnissen und Fachwissen ein“ (vgl. DiWiSH, 21.10.2008).

5.3.1 Ergebnisse der Evaluation

Gründungsgeschichte und allgemeine Entwicklung des Clusters

DiWiSH geht aus „SH://MIT“ und „Community Treff“ hervor

Ende der 1990er Jahre wurden in Schleswig-Holstein die beiden Vereine „SH://MIT – Schleswig-Holsteinischer Verband für Multimedia und Informationstechnologie e.V.“ und „Community Treff – Förderkreis Digitale Wirtschaft e.V.“ von Unternehmern gegründet. Während der erste eher eine Verbandszielsetzung verfolgte und Fachforen organisierte, veranstaltete der zweite regelmäßig eine erfolgreiche, gut besuchte Networking-Veranstaltung. Beide Vereine waren ehrenamtlich organisiert. Nach dem Platzen der Internet-Blase stagnierten beide Vereine bei Mitgliederzahlen von ungefähr 20 bis 30. Viele Insolvenzen waren zu verzeichnen, bald waren die noch vorhandenen Mitglieder in erster Linie diejenigen, die in beiden Vereinen waren. Daher wurde die Überlegung geboren, die beiden Vereine zu DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. zu fusionieren. Die Gründung von DiWiSH erfolgte 2005. Da es vereinsrechtlich sehr schwierig ist, Vereine zu fusionieren, erfolgte die Bitte an die Mitglieder von SH://MIT und Community Treff, aus diesen Vereinen aus- und DiWiSH beizutreten.

Zeitlich parallel dazu erfolgte die Entwicklung der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein. Da die WTSH seinerzeit als Träger eines Clustermanagements selbst nicht förderfähig war, suchte sie sich einen geeigneten Träger und verfasste den Antrag an das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein. Die Kooperation mit der WTSH war aus Sicht der in DiWiSH vertretenen Unternehmen unproblematisch. Neben dem Know-how in der Formulierung von Förderanträgen hat die WTSH einen hohen Anteil an Eigenmitteln zur Verfügung gestellt.

Antragsteller und Träger des Clustermanagements war der Verein Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (DiWiSH), dem als Partner für die operative Durchführung die WTSH zur Seite stand. Aus dem Bereich der Wissenschaft und Bildung hatte der Multimedia Campus Kiel (MMC) seine Beteiligung als strategischer Partner zugesagt. Zu den beteiligten Unternehmen gehörten die MaK Data, b+m Informatik AG, Vater Unternehmensgruppe, Deutsche Telekom AG, Nord-TV Kiel und eConnex AG. Über die Wahrnehmung von Lenkungs-funktionen beteiligten sich darüber hinaus die Unternehmen Ticcon AG, New Communication GmbH, die VC-Gesellschaft Dr. Neuhaus Techno Nord GmbH sowie die Industrie- und Handelskammer zu Kiel.

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2006 bis 2008

Im Antrag zur Förderung des Clustermanagements werden die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der in der Region angesiedelten Unternehmen sowie die Sicherung vorhandener und die Schaffung neuer Arbeitsplätze als Ziele der Clusterentwicklung benannt. „Im Rahmen der Ziele Förderung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen sollen vom Clustermanagement die folgenden Unterziele für das Cluster Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien Schleswig-Holstein verfolgt werden:

- Förderung von Innovationen durch Kooperation entlang von Wertschöpfungsketten
- Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Erschließung neuer Kunden und Märkte (regional, national und international)
- Erhöhung der Transparenz branchenspezifischer Aus- und Weiterbildungsangebote
- Erhöhung der Wahrnehmung und Sichtbarkeit des Clusters nach Außen (Standortmarketing) und Innen (Identitätsstiftung)
- Erschließung von Fördermitteln und Risikokapital
- Nutzung von Synergieeffekten und Bündelung von Kompetenzen der beteiligten Akteure (Unternehmen, Kompetenzzentren, Hochschulen, etc.).

Einige dieser Ziele haben einen eher kurzfristigen (Standortmarketing, Synergieeffekte, Kompetenzbündelung, etc.), andere einen eher mittel- bis langfristigen Zeithorizont (Produktivitäten, Markterschließung, etc.). Zentrale Aufgabe des Clustermanagements ist daher die Initiierung und Implementierung von Prozessen, die eine Spezialisierung und kollaborative Innovationen von Unternehmen unter Nutzung von Netzwerkeffekten nachhaltig unterstützen“ (vgl. DiWiSH/WTSH, 2006).

Der letzte Absatz weist bereits darauf hin, dass diese Ziele sowohl Resultate bei den Zielgruppen (Outcomes) ansprechen, als auch Resultate im ökonomischen und sozialen Kontext (Impact). Im Laufe der Arbeit des Clustermanagements hat sich zudem herausgestellt, dass die Bedürfnisse der Clustermitglieder eine andere Zielsetzung erforderten. So gab es beispielsweise

kaum Nachfrage nach Aktivitäten zur Internationalisierung, während das Thema Nachwuchsförderung bei Unternehmen und Hochschulen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Diesen Entwicklungen wurde Rechnung getragen, indem die Aktivitäten entsprechend ausgerichtet wurden.

Das Clustermanagement bewertet seine eigene Zielerreichung so, dass seine Arbeit erste Früchte zeigt und zum Erreichen der prioritären Ziele bereits einiges beigetragen werden konnte.

Die Evaluation fokussierte sich auf die Bewertung der Aktivitäten des Clustermanagements (Output) und hat daher nur einige Aspekte der erwirkten Resultate bei den Zielgruppen des Projekts (Outcome) und im ökonomischen und sozialen Kontext (Impact) mit beleuchtet. Eindeutige und vor allem abschließende Aussagen zur Erreichung der Ziele sind daher nicht möglich (vgl. S. 38).

Als Indiz für das Ausmaß der Erreichung des Ziels der Arbeitsplatzsicherung und -schaffung können die Angaben dienen, dass 48 % der antwortenden Mitglieder von DiWiSH angeben, dass die Zahl der Arbeitsplätze in ihren Unternehmen bzw. Institutionen in den letzten drei Jahren gestiegen ist. 43 % gehen davon aus, dass ihre Belegschaften in den nächsten drei Jahren weiter wachsen werden, wenn auch weniger stark.²² Für eine zukünftige Analyse des Impacts der Clustermanagements sollte ein Vergleich zum Branchentrend vorgenommen werden, damit zugeordnet werden kann, inwiefern diese Entwicklung auf die Mitgliedschaft im Cluster zurückzuführen ist. Im Vergleich zu den anderen beiden Clustern ist jedoch ein weniger starkes Mitarbeiterwachstum zu konstatieren.

Aufbau eines Unternehmensnetzwerkes

Die wesentlichen Effekte der Mitgliedschaft in dem Verein DiWiSH sind aus Sicht der Mitglieder die Motivation für das eigene Unternehmen sowie die intensivierte Kooperation innerhalb des Clusters. Insgesamt muss hier jedoch festgestellt werden, dass lediglich rund 30 % der antwortenden Mitglieder einen positiven Effekt ihrer Mitgliedschaft bei DiWiSH benennen (vgl. Abbildung 36). Fünf Antwortende benennen Aspekte, bei denen ihre Clustermitgliedschaft negative Auswirkungen hatte.²³ Die Unterziele sind im Förderantrag so wenig operationalisierbar formuliert, dass eine Bewertung des Ausmaßes ihrer Erreichung anhand der im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten nicht möglich ist. Die Evaluatoren erkennen jedoch, dass ein Unternehmensnetzwerk aufgebaut wurde, das eine gute Ausgangsbasis für eine weitere Intensivierung der Kooperation innerhalb der IT- und Medienwirtschaft bietet.

²² Ergebnisse der Online-Befragung, Fragen 21 und 22. Stand: Oktober 2008

²³ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 17. Als negative Auswirkungen der Aktivitäten im Cluster wird u.a. darauf verwiesen, dass nur eine kleine Gruppe im Cluster aktiv sei. Von außen entstehe daher der Eindruck, dass diese als einzige von den Aktivitäten profitiere.

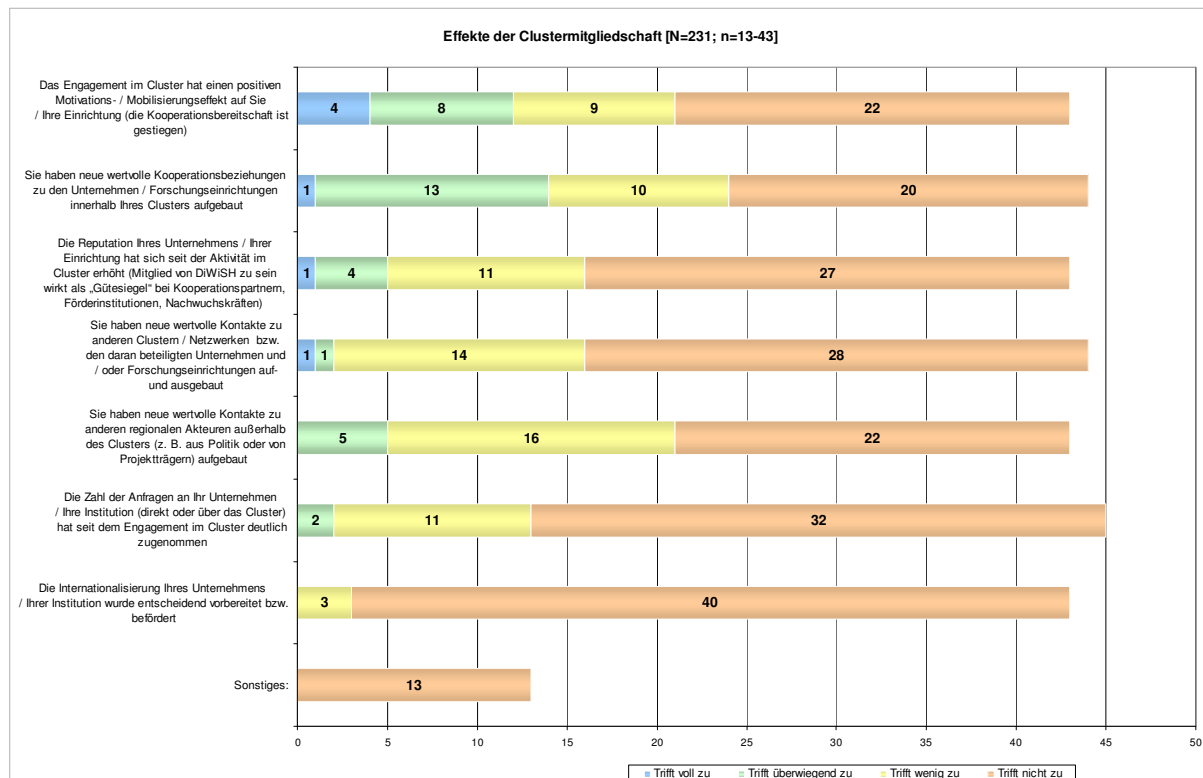


Abbildung 36:

Effekte der Mitgliedschaft in DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Welche Wirkungen bzw. Effekte sind in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution aufgetreten, seit Sie Mitglied von DiWiSH sind, die (wahrscheinlich) auf Ihr Engagement im Cluster zurückzuführen sind?*

Die Schwerpunktaufgaben des Clustermanagements haben sich während der Projektlaufzeit verändert. Während im Projektantrag noch Aufgaben zur Unterstützung der Internationalisierung der Mitglieder genannt wurden, findet sich diese Aufgabe aufgrund einer veränderten Nachfrage der Mitglieder in der Selbsteinschätzung des Clustermanagements zur Schwerpunktsetzung seiner Arbeit nicht wieder. Die auf Basis des Benchmarkings ableitbaren Schwerpunkte der Arbeit des Clustermanagements stimmen nicht in völliger Deckungsgleichheit mit der Selbstwahrnehmung des Clustermanagements überein. Hier wurden mehr Aktivitäten im Bereich der kollaborativen Technologieentwicklung und der Projektmittelakquisition entfaltet, als das Clustermanagement in der Selbsteinschätzung angegeben hat. Auch der aus Sicht der Mitglieder generierte Nutzen des Clustermanagements stimmt mit den Schwerpunkten der Netzwerkarbeit nicht vollständig überein. Als ein großer Nutzen wird hier die Akquisition von öffentlichen Projektmitteln genannt, die in der Selbsteinschätzung des Clustermanagements keinen Aktivitätsschwerpunkt ausmachte, und auf Basis der Benchmarking-Ergebnisse nur den vierten Schwerpunkt der Aktivitäten bildete. Nutzen stiftet das Clustermanagement auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Dies steht im Einklang mit der Selbsteinschätzung des Clustermanagements, lässt sich aber in dieser Deutlichkeit nicht in der Schwerpunktsetzung ablesen, die auf Basis des Benchmarking-Vorgehens ermittelt wurde (vgl. Tabelle 9).

Aufgaben des Clustermanagements	Schwerpunkte der Netzwerkarbeit	Schwerpunkte der Netzwerkarbeit	Größter Nutzen des Clustermanagements
Gemäß Projektbeschreibung 2006 ^a	Selbsteinschätzung des Clustermanagements, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z1 ^b	Bewertung auf Basis der in den letzten 12 Monaten durchgeführten Maßnahmen, Ergebnisse des Benchmarkings, Kennziffer Z4	Ergebnisse der Onlinebefragung, Frage 13
1. Kooperationen	1. Allgemeiner Informationsaustausch	1. Öffentlichkeitsarbeit / Marketing	1. Projektmittelakquisition
2. Information und Kommunikation / Wissensmanagement	2. Personaldienstleistungen	2. Kollaborative Technologieentwicklung	2. Allgemeiner Informationsaustausch
3. Marketing & PR	3. Standortmarketing / Öffentlichkeitsarbeit	3. Interner Informationsaustausch / Vernetzung	3. Aus- und Weiterbildung
4. Vernetzung / Internationalisierung		4. Projektmittelakquisition	
5. Qualifizierungen			
6. Strategiefindung, Verbandstätigkeit und Lobbying			

^a vgl. DiWiSH / WTSH, 2006

^b Die Einzelergebnisse des Benchmarkings und der Online-Befragung sind im Materialband dokumentiert.

Tabelle 9: Schwerpunkte der Clusterarbeit von DiWiSH 2006 bis 2008

Quelle: eigene Erstellung

Ziele und Schwerpunkte der Clusterarbeit 2009 bis 2011

Gemeinsam mit den wesentlichen Akteuren des Clusters wurde ein Zielkatalog für die Arbeit des Clustermanagements für die Jahre 2009 bis 2011 erarbeitet. Hierzu trafen sich die Vorstandsmitglieder von DiWiSH, die Leiter der Fachforen und Vertreter der WTSH sowie einige interessierte weitere Personen in einem Workshop. Insgesamt haben 20 Personen eine Matrix erarbeitet, in der quantifizierte Ziele mit einer Priorität versehen und einer Ressourcenplanung hinterlegt sind.

Bei der Antragstellung für die Jahre 2009 bis 2011 wurde ein Trägerwechsel vollzogen. Nicht mehr der Verein DiWiSH, sondern die WTSH ist nun Projektträger. Wichtig war den Unternehmensvertretern in dem Verhandlungsprozess, der zu diesem Ergebnis führte, dass neben der Sicherstellung des Einflusses auf die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit des Clustermanagements „DiWiSH“ (Name und Logo) als Marke erhalten bleibt und nicht der Corporate Identity der WTSH untergeordnet wird. Außerdem war es für den Vorstand von DiWiSH unerlässlich, Einfluss auf die Personalentscheidungen nehmen zu können. Da für die Vorstandsmitglieder das mit der Trägerschaft verbundene Risiko ein wichtiger Aspekt der Entscheidungsfindung war – Vorstandsmitglieder haften persönlich für die finanzielle Situation des Vereins –, sprach aus ihrer Sicht viel dafür, einen Wechsel auf die WTSH als Projektträger zu vollziehen. Darüber hinaus stellt die WTSH wiederum erhebliche Eigenmittel zur Verfügung.

Im Antrag zur Fortsetzung der Förderung sind die Ziele und Aufgaben des Clustermanagements auf Basis der Ergebnisse dieses Prozesses so formuliert worden: „Die Ziele des Clustermanagements IuK&M werden für die zweite Förderperiode deutlich von der bisher im Mittelpunkt stehenden Netzwerkbildung in Richtung einer konkreten Wissensvermittlung und Innovationsgenerierung in den Unternehmen weiter entwickelt. Zusätzlich wird das bereits in der

ersten Phase in Angriff genommene Thema IT-Fachkräftemangel auch weiterhin hohe Aufmerksamkeit genießen. Alle Ziele und Aktionsfelder des Clustermanagements luK&M wurden im Vorfeld der Antragstellung mit dem Vorstand und Mitgliedern – den Mitgliedsunternehmen – des DiWiSH e.V. abgestimmt.“

Übergeordnetes Ziel aller Clusteraktivitäten ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterunternehmen auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten und damit die Generierung zusätzlicher bzw. die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze in Schleswig-Holstein.

Ziele und Aufgaben für die Förderphase 2009 bis 2011 umfassen:

- „Humankapital als Träger von Innovationen“: Verbesserung der Fachkräftesituation in Unternehmen
 - luK Branche Schleswig-Holstein in den Hochschulen bekannter machen
 - Schüler in Schleswig-Holstein für Berufe der digitalen Wirtschaft begeistern
- „Innovation durch Kooperation“: Förderung des Technologietransfers – Informations- und Kommunikationstechnologien als Querschnittstechnologien und Innovationsimpulse mit anderen Clustern und Branchen vernetzen
 - Innovationsprojekte zwischen Akteuren verschiedener Cluster (Branchen) initiieren
 - Zusammenarbeit mit den Kompetenzzentren in S-H auch cluster- und technologieübergreifend intensivieren
- „Wissen als Zündstoff für neue Ideen“: Wissenstransfer intensivieren
 - Ausbau der Fachforen als Instrumente des Markt-, Trend- und Technologiescoutings
- „Kooperation verlangt Vertrauen“: Kooperations- und Systemfähigkeit der luK-Branche ausbauen
 - Kooperationen zwischen Unternehmen fördern, sowohl innerhalb des Clusters als auch branchenübergreifend
 - Kooperationen von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen fördern
- „Tue Gutes und rede darüber“: Bekanntheitsgrad Schleswig-Holsteins als Standort von luK erhöhen
 - Öffentlichkeitsarbeit nach Innen (Identitätsstiftung) und Außen (Standortmarketing) intensivieren
 - Attraktivität der Internetpräsenz als Plattform für Information und Kommunikation erhöhen“ (vgl. WTSH 2008c).

Aus Sicht der Evaluatoren sollte die Netzwerkbildung weiterhin einen hohen Stellenwert der Arbeit des Clustermanagements ausmachen, da der Ausbau des Clusters noch nicht so weit fortgeschritten ist, dass die Mitglieder wesentliche positive Effekte ihrer Mitgliedschaft verzeichnen können.

Die vom Clustermanagement geplanten Schwerpunktaktivitäten für die kommenden drei Jahre sowie die von den antwortenden Mitgliedern vom Cluster-

management gewünschten Angebote entsprechen sich nicht in den Prioritäten. Die antwortenden Mitglieder wünschen sich an erster Stelle eine intensivere Unterstützung bei der Akquisition von Projektmitteln sowie Schwerpunktaktivitäten in der internen Vernetzung und der Öffentlichkeitsarbeit bzw. beim Standortmarketing. Aber auch im Bereich der Gründungsunterstützung wird ein Betätigungsfeld für das Clustermanagement gesehen, das in dessen bisheriger Planung noch nicht entsprechend berücksichtigt ist (vgl. Tabelle 10).

Schwerpunkte der Clusterarbeit Gemäß Projektantrag 2008 ^a	Gewünschte Angebote Ergebnisse der Onlinebefragung, Frage 11
1. Verbesserung der Fachkräftesituation	1. Projektmittelakquisition
2. Förderung des Technologietransfers/Vernetzung mit anderen Branchen	2. Informationsaustausch/Vernetzung
3. Wissenstransfer intensivieren	3. Öffentlichkeitsarbeit/Standortmarketing
4. Kooperationsfähigkeit ausbauen	4. Gründungsunterstützung
5. Bekanntheitsgrad von SH als Standort von IuK erhöhen	5. Kollaborative Technologieentwicklung

^a vgl. WTSH, 2008c

Tabelle 10:

Geplante Schwerpunkte und gewünschte Angebote DiWiSH 2009 bis 2011

Quelle: eigene Erstellung

Inhaltlich wird eine verstärkte Kooperation insbesondere im Bereich des Informations- und Erfahrungsaustausches als nutzbringend eingestuft. An zweiter Stelle wird die Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung genannt, die auch einen wichtigen Stellenwert in den geplanten Aktivitäten des Clustermanagements einnimmt. Ungefähr den gleichen Stellenwert räumen im Folgenden die antwortenden Mitglieder von DiWiSH der gemeinsamen Erschließung neuer (auch internationaler) Märkte, dem gemeinsamen Marketing sowie der gemeinsamen Erschließung neuer Technologiefelder ein (vgl. Abbildung 37).

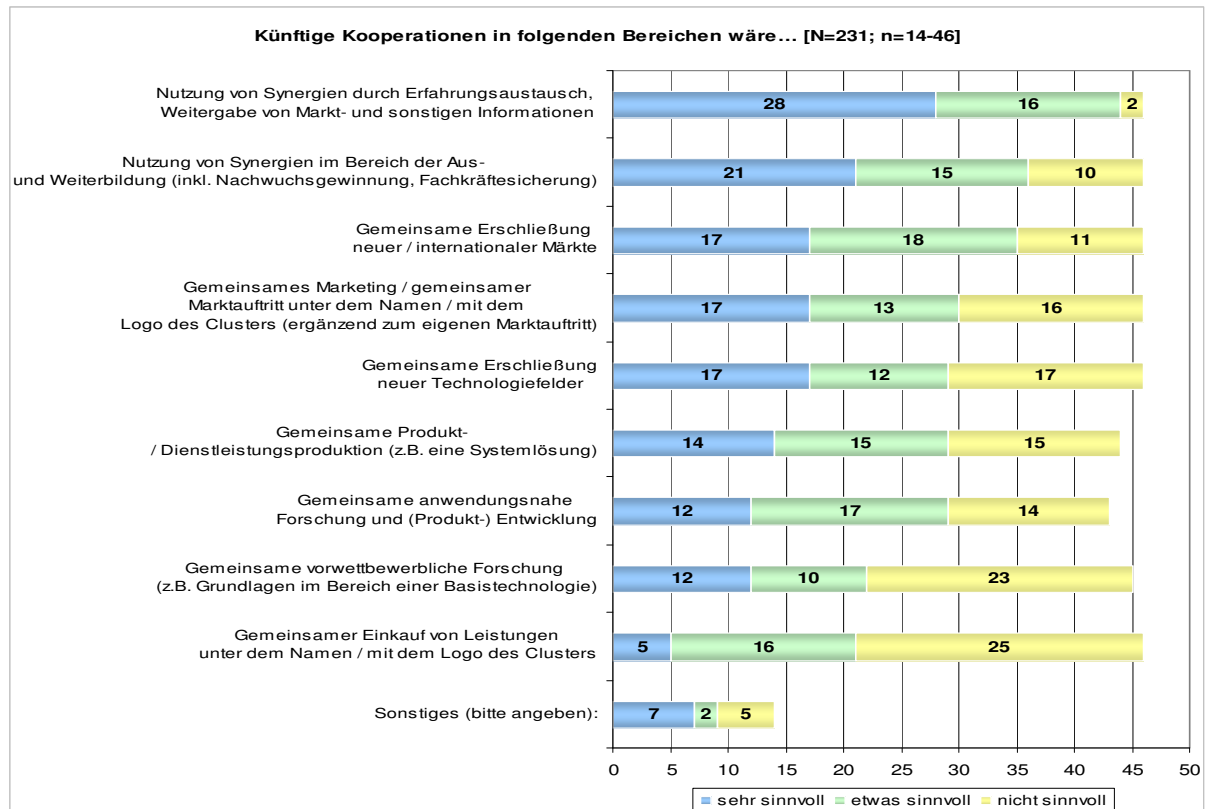


Abbildung 37:

Gewünschte künftige Kooperationsschwerpunkte der DiWiSH-Mitglieder

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: In welchen Bereichen liegen bisher Ihre Kooperations schwerpunkte innerhalb des Clusters und in welchen Bereichen versprechen Sie sich künftig weitere Vorteile aus der Zusammenarbeit?

Mitglieder

Anzahl der Mitglieder

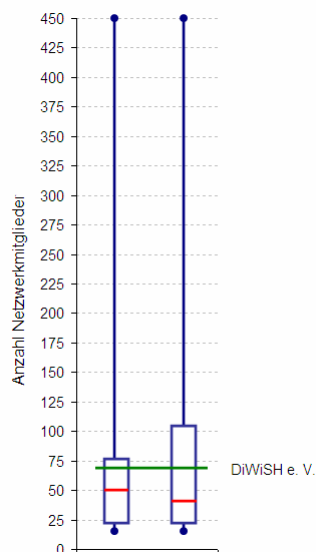


Abbildung 38:
Anzahl der Mitglieder von DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Der Verein „Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein“ wurde am 30.8.2005 von sieben Mitgliedern gegründet. Bis Ende des Jahres 2008 hatte sich die Mitgliederzahl des Vereins auf 72 erhöht.

In der Beitragsordnung des Vereins ist festgelegt, dass die Mitgliedsunternehmen Beiträge in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten zahlen.

Im Vergleich zu den gesamten Kompetenznetzen (vgl. Abbildung 38 Box-Plot links) hat DiWiSH eine Anzahl von Mitgliedern, die sich am oberen Ende der Skala von Kompetenznetze Deutschland bewegt. Nur circa 25 % der Netzwerke haben deutlich mehr Mitglieder. Im Vergleich zu den zehn anderen IuK-Netzwerken (vgl. Abbildung 38 Box-Plot rechts) bewegt sich die Mitgliederanzahl von DiWiSH oberhalb der Hälfte der Skala, aber deutlich oberhalb des Medians.

Das Clustermanagement hat es sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2011 die Mitgliederzahl auf eine gut dreistellige Anzahl zu erhöhen. Um diese Zahl zu erreichen, sollen mehr Vereinsvorteile eingeführt werden, wie z. B. ein Rabatt auf die Anschaffung moderner Geräte oder der kostenlose Eintritt zu Veranstaltungen. Da der Verein ab 2009 nicht mehr Träger des Clustermanagements ist, werden größere Spielräume für die aktive Werbung weiterer Mitglieder gesehen.

Diese Zielrichtung zur Zahl der Mitglieder entspricht der Einschätzung der aktuellen DiWiSH-Mitglieder: 68 % der Antwortenden sind der Meinung, dass DiWiSH noch zu wenig Mitglieder hat (vgl. Abbildung 39).

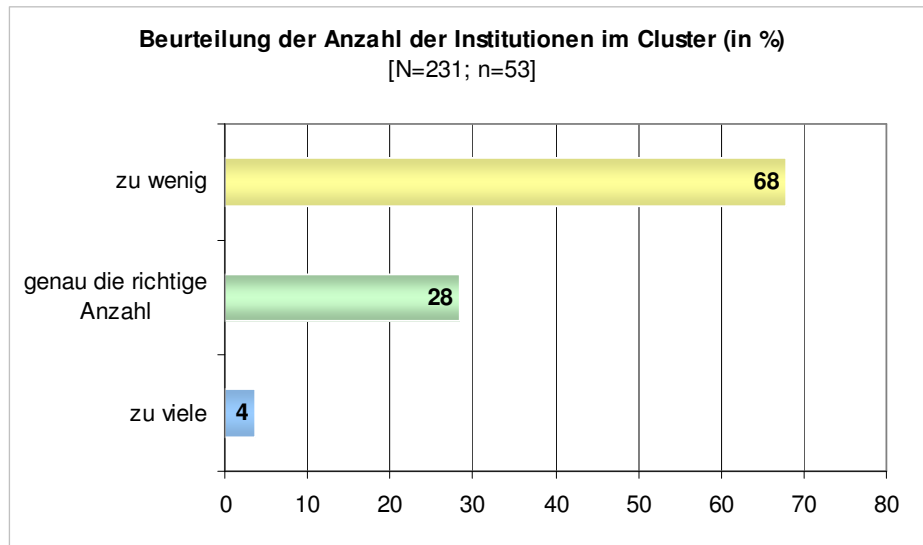


Abbildung 39: Beurteilung der Zahl der DiWiSH-Mitglieder

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Wie beurteilen Sie die Anzahl der Unternehmen und Institutionen die zurzeit Mitglied von DiWiSH sind?*

Mitgliederpotenzial

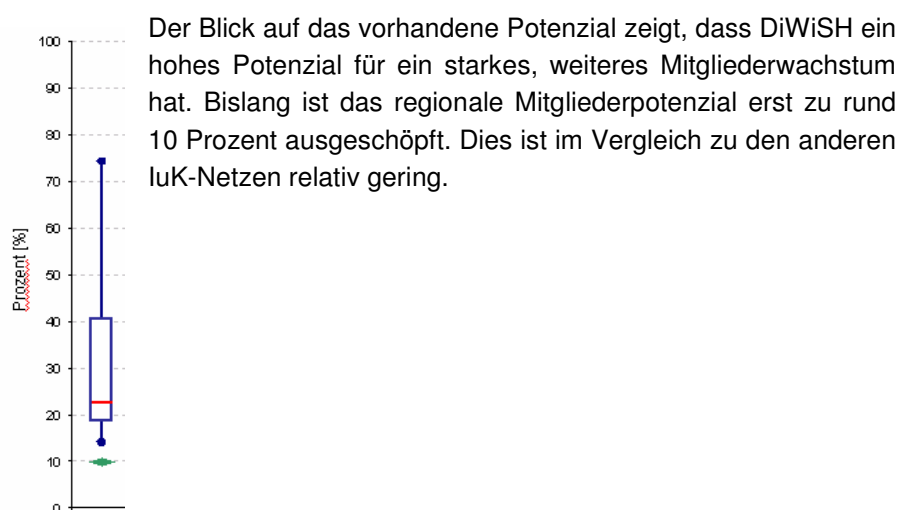
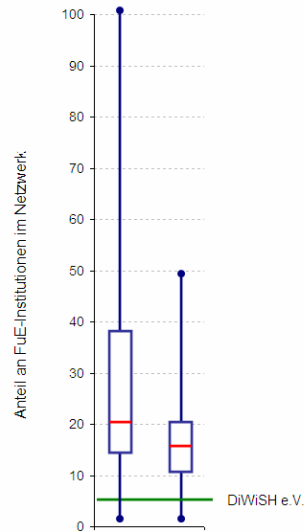


Abbildung 40: Ausschöpfung des regionalen Mitgliederpotenzials von DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Mitgliederstruktur



In Bezug auf die strukturelle Zusammensetzung sind die antwortenden Mitglieder mit 52 % mehrheitlich der Meinung, dass die richtige Akteurszusammensetzung gegeben ist. Im Vergleich zu den Netzwerken der Kompetenznetze Deutschland (vgl. Abbildung 41 Box-Plot links) könnte die Anzahl der Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen jedoch höher liegen. Hier ist DiWiSH am unteren Ende der Vergleichsskala einzuordnen. Ein Vergleich des Anteils von FuE-Einrichtungen von DiWiSH mit dem der zehn IuK-Netzwerke von Kompetenznetze Deutschland (vgl. Abbildung 41 Box-Plot rechts). bestätigt dies, denn auch hier liegt DiWiSH am unteren Ende der Skala.

Abbildung 41: Anteil der FuE-Einrichtungen im Cluster DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Abdeckung der Wertschöpfungskette

In Bezug auf die Abdeckung der Wertschöpfungskette ist festzustellen, dass DiWiSH einen Schwerpunkt der Mitglieder bei den Systemintegratoren und den Softwareherstellern zu verzeichnen hat (vgl. Abbildung 42). Dies ist auch auf die für Schleswig-Holstein typische Struktur der IT- und Medienwirtschaft zurückzuführen.²⁴

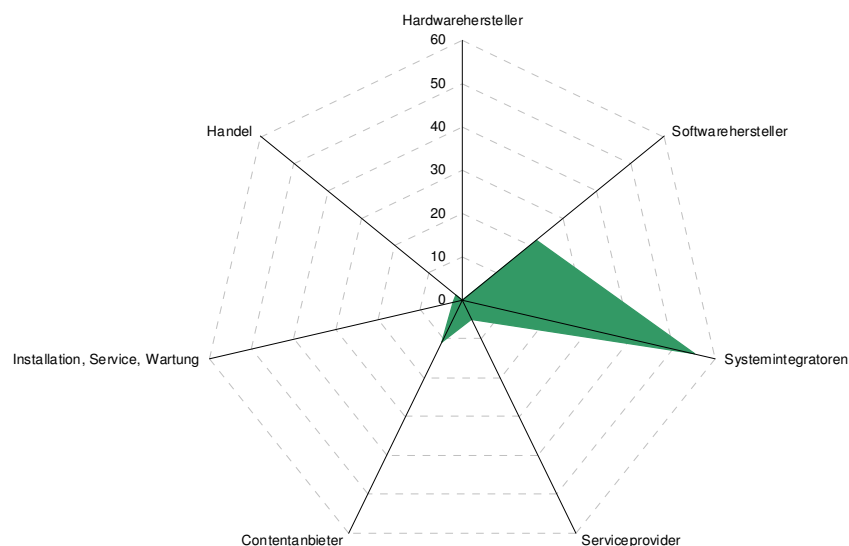


Abbildung 42: Abdeckung der spezifischen Wertschöpfungskette durch DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

²⁴ Zur Erläuterung der Netzdiagrammdarstellung s. S. 44.

Aktivität der Mitglieder

Die Aktivität der Mitglieder von DiWiSH ist sehr niedrig. 73 % bezeichnen ihr Unternehmen/ihre Institution als gar nicht oder wenig aktiv (vgl. Abbildung 43). Ein knappes Viertel der antwortenden Mitglieder hat im letzten Jahr gar keine Veranstaltungen, ein weiteres knappes Viertel nur eine Veranstaltung von DiWiSH besucht.²⁵

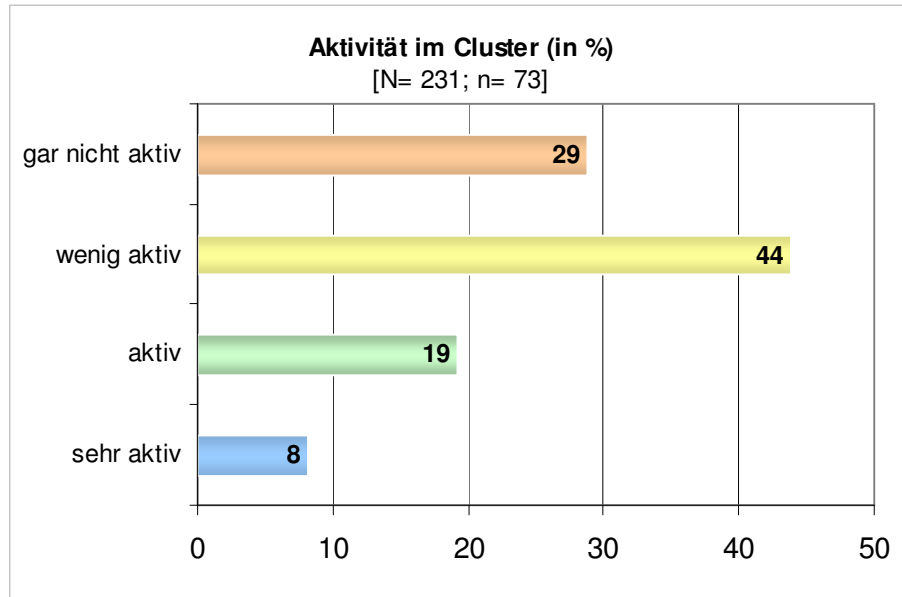


Abbildung 43: Aktivität der DiWiSH-Mitglieder

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Als wie aktiv würden Sie Ihr Unternehmen/ Ihre Institution im Cluster bezeichnen?*

Als wichtigster Grund für diese geringe Aktivität wird von den antwortenden DiWiSH-Mitgliedern die mangelnde Zeit angegeben. Aber immerhin 25 Prozent halten die derzeit adressierten Themen nicht für relevant, 14 Prozent brauchen die angebotenen Dienstleistungen nicht und 11 Prozent finden sich im Cluster zu wenig repräsentiert (vgl. Abbildung 44).

²⁵ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 7.

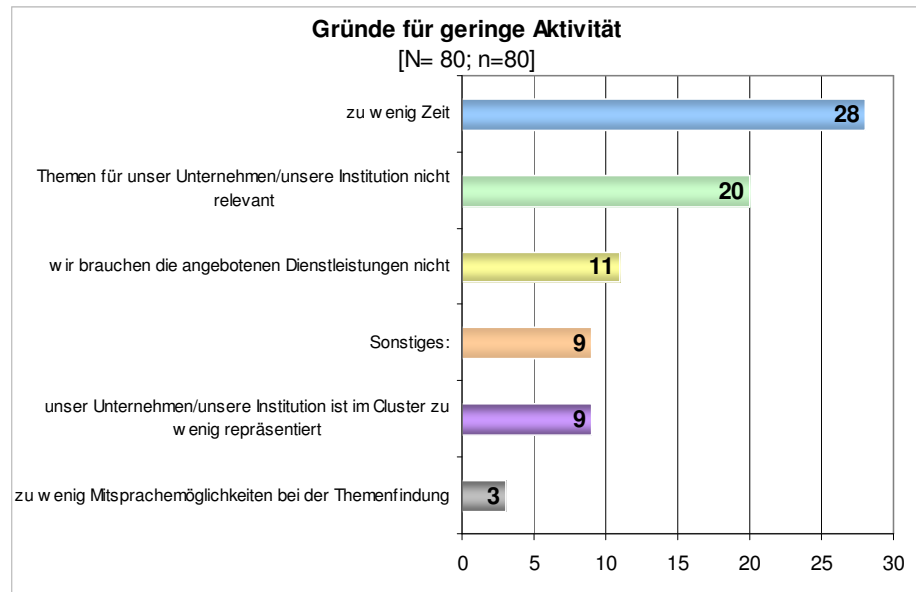


Abbildung 44: Gründe für geringe Aktivität bei DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Aus welchen Gründen sind Sie gar nicht oder wenig aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)*

Organisation des Clusters und des Clustermanagements

Definierte Strukturen

Eine Aufgabe im Rahmen der Evaluation war die Analyse und Bewertung der Organisation des Clustermanagements Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, ob die gewählten Strukturen effizient gestaltet und an den Bedürfnissen aller Beteiligten, wie beispielsweise Clustermitglieder und Projektträger, angemessen ausgerichtet waren.

Die Komplexität des Förderinstruments Clustermanagement erfordert adäquate, professionelle Strukturen. Die Cluster müssen deswegen Organe und Steuerungsmechanismen definieren und gemeinsam mit ihren Gremien verabschieden. Wichtig sind dabei klare Zuständigkeiten für alle selbst gestellten, aus dem Antrag abgeleiteten Aufgaben und Ziele sowie die Transparenz in den Entscheidungsmechanismen. Die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Clustermanagements ist in hohem Maße auch von klar definierten, reibungslosen und rasch durchführbaren inneren Prozessabläufen und Wechselwirkungen mit anderen Projektbeteiligten abhängig.

Folgende Organe hat das Cluster IT und Medien:

- den Vorstand des eingetragenen Vereins „Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein“,
- das Clustermanagement des Projektes "Clustermanagement IT und Medien in Schleswig-Holstein",
- die Mitgliederversammlung des eingetragenen Vereins „Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein“ und
- eine Versammlung der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Arbeitsgruppen bzw. der Projektleiterinnen und Projektleiter.

Nicht vorhanden ist beim Cluster IT und Medien ein Organ, das in vielen organisierten Clustern implementiert ist:

- ein wissenschaftlicher Beirat.

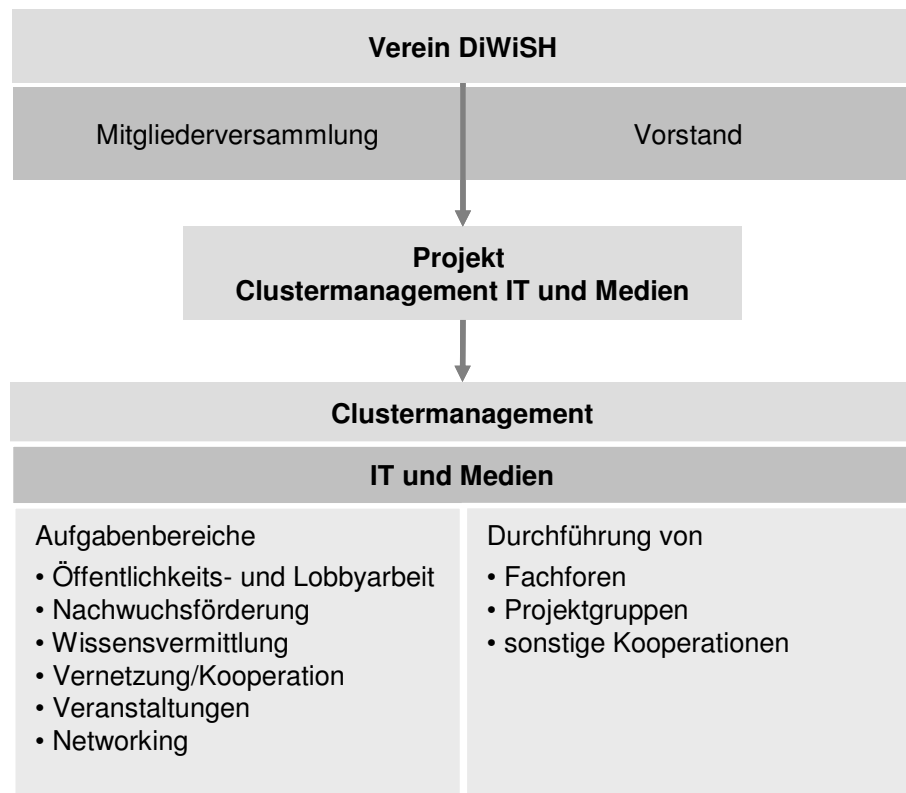


Abbildung 45: Aufbauorganisation des Clusters Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien

Quelle: eigene Erstellung

Antragsteller und Träger

Antragsteller und Träger des Clustermanagements IT und Medien war in der Laufzeit 2006 bis 2008 der Verein Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein (DiWiSH). Die Geschäftsstelle befindet sich im Haus der Wirtschaft in Kiel. In der kommenden Förderperiode bis 2011 wechselt die Trägerschaft des Clustermanagements zur Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) über.

Vereinszweck

„Der Verein Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein hat den gemeinnützigen Zweck, den Technologiestandort Schleswig-Holstein zu stärken, um dadurch insbesondere die Gründung und Expansion kleinerer und mittelständischer Unternehmen aus dem Technologiebereich zu fördern und hierdurch weitere Arbeitsplätze am Standort Schleswig-Holstein zu schaffen. Der Verein nimmt sich insbesondere folgender Aufgaben an:

- Interessenvertretung von Akteuren in der digitalen Wirtschaft,
- Förderung von technologieorientierten Branchennetzwerken in Schleswig-Holstein, insbesondere der IT- und Multimediabranche,
- Vermittlung von Informationen innerhalb und zwischen den Netzwerken und ihren Mitgliedern

- Vermittlung neuer Erkenntnisse auf dem Gebiet „Neue Technologien“ und deren Weitergabe und Verbreitung“ (vgl. DiWiSH, 18.11.2008).

Vereinsorgane

Der Verein „Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein“ hat zwei Organe:

- den ehrenamtlichen Vorstand und
- die Mitgliederversammlung.

Der ehrenamtliche Vorstand besteht aus sechs Mitgliedern, die das Cluster auch nach außen repräsentieren. In der ersten Förderperiode bis 2008 waren vier Unternehmen sowie zwei öffentliche Institutionen im Vorstand vertreten. Seit Oktober 2008 setzt sich der Vorstand aus zwei Vertretern von Unternehmen, zwei Vertretern öffentlicher Institutionen sowie zwei Vertretern von Hochschulen zusammen. Die WTSH ist nicht im Vorstand vertreten, soll in Zukunft allerdings einen zusätzlichen Sitz als beratendes Mitglied im Vorstand einnehmen. Die Mitgliederversammlung tagt mindestens einmal im Jahr. Über die Neuaufnahme von Mitgliedern entscheidet der Vorstand. Die Aufgaben des Vorstandes und der Mitgliederversammlung sind in der Satzung des Vereins geregelt (vgl. DiWiSH, 18.11.2008).

Personalausstattung

Zu Beginn der Projektlaufzeit waren vier Personen im Clustermanagement tätig. Dies waren

- ein Clustermanager, angestellt bei der WTSH,
- eine Projektleiterin mit einer 100 %-Stelle,
- ein Projektmanager mit einer 75 %-Stelle sowie
- eine Projektassistentin mit einer 50 %-Stelle.

Gegenüber der Projektleitung, dem Projektmanager und der Projektassistenz war der Vorstand DiWiSH weisungsbefugt. Das Clustermanagement war demnach auf zwei Organisationen, nämlich der WTSH mit dem Clustermanager sowie den Verein DiWiSH mit Projektleiterin, Projektmanager und Projektassistentin aufgeteilt.

Dem Clustermanager der WTSH kamen Aufgaben in den Bereichen Ansiedlung, Ausgründung, Außenwirtschaft, Innovationsberatung, Servicecenter und Schutzrechte zu. Diese Aufgaben zählen auch zu den Kernkompetenzen der WTSH.

Friktionen in der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von WTSH und DiWiSH lief in der ersten Förderperiode nicht völlig friktionsfrei, was sich auch an den Verhandlungen zur erneuten Antragstellung ablesen lässt. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand von DiWiSH bzw. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Clustermanagements, die beim Verein angestellt waren, und dem Clustermanager der WTSH war eher im Sinne einer festgelegten Aufgabenteilung denn einer von einem Gemeinschaftsgefühl getragenen Arbeit zu charakterisieren. So nutzten beispielsweise alle Beteiligten DiWiSH-Visitenkarten, während die von der WTSH frei gestellte Person auf Visitenkarten der WTSH zurückgriff - selbst bei Auftritten im Rahmen von Clusteraktivitäten. Auch die Arbeitsergebnisse des Clustermanagers der WTSH bildeten sich nicht über die Webseite von DiWiSH ab. Insgesamt sind jedoch beide Institutionen von der Sinnhaftigkeit der Aktivitäten dieses Clusters überzeugt, so dass nach der nun erzielten Einigung für eine zukünftige Zusammenarbeit eine gute Ausgangsbasis für die Kooperation in der zweiten Förderperiode besteht.

Rollen

In der Aufgabenverteilung innerhalb des von DiWiSH getragenen Clustermanagements übernahm der Projektleiter in Kooperation mit dem Lenkungsausschuss die strategische Planung, vertrat in Zusammenarbeit mit den aktiven Mitgliedern das Cluster nach außen und lenkte und kontrollierte die Umsetzung des Projektes. Der Projektmanager war mit der operativen Umsetzung der Clusteraktivitäten sowie administrativen Abwicklung des Projektes betraut. Die Projektassistenz übernahm die organisatorische und administrative Unterstützung des Projektleiters und -managers.

Im Mai 2007 ergaben sich durch das Ausscheiden der bisherigen Projektleiterin Veränderungen in der Personalstruktur. Die bisherige Projektassistentin übernahm die Position der Projektleiterin mit einer 100 %-Stelle, die Stelle des Projektmanagers wurde auf 100 % angehoben. Zusätzlich ist eine Projektassistenz auf 400 Euro Basis angestellt worden, die vornehmlich buchhalterische Aufgaben, d. h. die kaufmännische Abwicklung des Projektes übernahm.

Im Sommer 2008 gab es einen weiteren, diesmal tief greifenden personellen Umbruch in der Besetzung des Clustermanagements. Aus Sicht des Vorstandes war dieser Umbruch der Tatsache geschuldet, dass erst spätestens im 4. Quartal 2008 eine politische Entscheidung über die Fortführung der Förderung des Clustermanagements zu erwarten war, so dass dem bisher eingesetzten Clustermanagement keine verbindlichen Zusagen zur Weiterführung ihrer Tätigkeiten gegeben werden konnten. Der Vorstand hätte die Arbeit mit dem bis dahin agierenden Clustermanagement gerne weitergeführt.

Personalwechsel

So ergab es sich jedoch, dass der bisherige Projektmanager im Juni 2008 eine Stellung beim Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) übernahm, zeitgleich die bisherige Projektleiterin sich beruflich Richtung Flensburg orientierte und ebenfalls das Clustermanagement verließ. Im September 2008 schließlich wechselte der von der WTSH abgestellte Clustermanager als Dozent zur Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein.

Um die Arbeit des Clustermanagements fortsetzen zu können, wurde ein Mitglied des Vereinsvorstands gewonnen, die Aufgaben der Projektleitung bis Ende des Jahres 2008 zu übernehmen. Eine Projektassistentin wurde eingestellt, die bereits im Rahmen eines Praktikums ihre Diplomarbeit bei DiWiSH zum Themenbereich Netzwerkanalysen verfasst hatte. Die Projektassistenz im Bereich der kaufmännischen Abwicklung des Projekts blieb erhalten.

Für die kommende Förderperiode ist vorgesehen, das Clustermanagement mit insgesamt 2,5 Stellen auszustatten. Alle Positionen müssen neu besetzt werden. Im Vordergrund für die Auswahl des geschäftsführenden Clustermanagers stehen seine IT-Fachkompetenz sowie seine Netzwerkkontakte und -fähigkeiten.

Output: Aufgaben und Aktivitäten des Clustermanagements

Services als Mehrwerte

DiWiSH führte in der Vergangenheit für seine Mitglieder eine Reihe von Services als Mehrwerte durch, deren Ausprägungen in Abbildung 46 dargestellt sind. Die Intensität der Maßnahmen von DiWiSH wird in dieser Grafik mit führenden IT-Clustern Deutschlands verglichen, um einen Eindruck zu erhalten, wie andere, durchaus etablierte IT-Cluster, agieren. Sowohl DiWiSH als auch die Cluster des Vergleichsportfolio zeigen ein vergleichbares Intensitätsspektrum an Services. Viele Aktivitäten liegen im Bereich der Öffentlichkeits-

arbeit und des internen Vernetzens der Mitglieder. Weiterhin legen alle diese Cluster, einschließlich DiWiSH, weitere Schwerpunkte im Bereich der kollaborativen Technologieentwicklung und der Projektmittelakquisition.

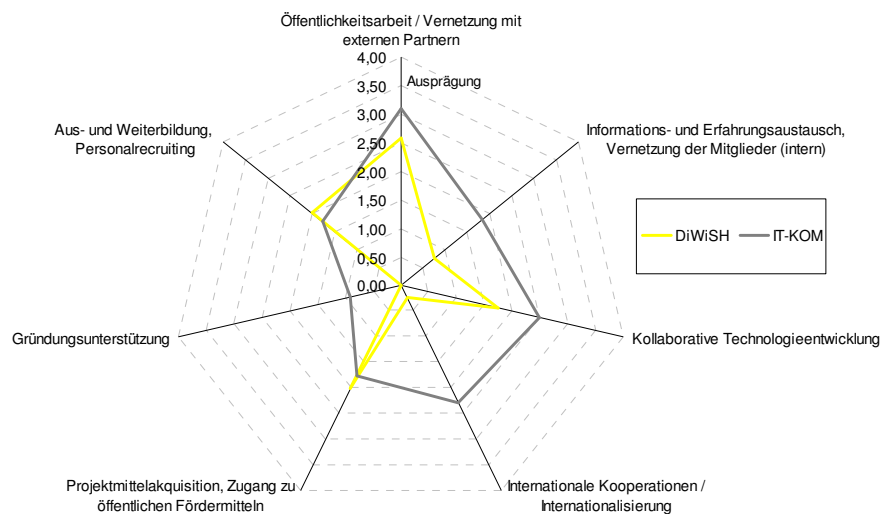


Abbildung 46: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH – Übersicht

Quelle: eigene Erstellung

Service Projektmittelakquisition

Auch wenn das Profil von seiner Charakteristik her zwischen DiWiSH und den IT-Clustern ähnlich ist, so sind letztere insgesamt doch deutlich aktiver. Nur im Bereich Projektmittelakquisition bzw. Zugang zu öffentlichen Fördermöglichkeiten ist DiWiSH fast ebenso aktiv wie die Cluster des Vergleichsportfolios. Aufgrund der Tatsache, dass einer der Clustermanager von DiWiSH direkt bei der WTSH arbeitet und derartige Services einen wichtigen Baustein der Tätigkeiten der WTSH darstellt, ist eine derartige Schwerpunktsetzung nicht verwunderlich. Hierbei bleibt offen, ob derartige Aktivitäten von einer Institution wie der WTSH interessierten Akteuren nicht auch außerhalb des Clustermanagements angeboten würden.

Services Öffentlichkeitsarbeit/ Erfahrungsaustausch/ Bildung

Besondere Anstrengungen hat das Clustermanagement in der Vergangenheit in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit/Vernetzung mit externen Partnern, Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieder untereinander sowie im Bereich Aus- und Weiterbildung unternommen. So hat das Clustermanagement diverse Pressemitteilungen und Newsletter für die interessierte Öffentlichkeit herausgegeben oder es präsentierte sich und die Mitglieder auf Messen und im Rahmen von Veranstaltungen oder Workshops. Flankiert wurden diese Aktivitäten von diversen weiteren Maßnahmen, die alle zum Ziel hatten, das Cluster, seine Mitglieder und das Thema Informations- und Kommunikationstechnologien und Medien in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig zu verankern.

Service Internationale Kooperationen

Zur Initiierung internationaler Kooperationen führte DiWiSH kaum Aktivitäten durch²⁶, dies begründet das Clustermanagement mit der fehlenden Nachfrage in diesem Bereich. Im Vergleich dazu bieten die IT-Cluster des Vergleichsportfolios ihren Mitgliedern üblicherweise verschiedene Services an, wenn auch

²⁶ Beispiel zu Internationalisierungsaktivitäten des Clusters IT und Medien ist auf Seite 135 zu finden.

die Intensität dieser Maßnahmen insgesamt im Vergleich zu Clustern aus anderen Branchen in der Regel deutlich geringer ist. Die Ergebnisse der Mitgliederbefragung von DiWiSH zeigen, dass an vierter Stelle der gewünschten zukünftigen Kooperationsschwerpunkte die Erschließung neuer/internationaler Märkte steht.²⁷ Daher erscheint es sinnvoll, dass DiWiSH vertiefend eruiert, welchen Stellenwert der Wunsch nach der Unterstützung im Bereich der Internationalisierung bei den Mitgliedern einnimmt.

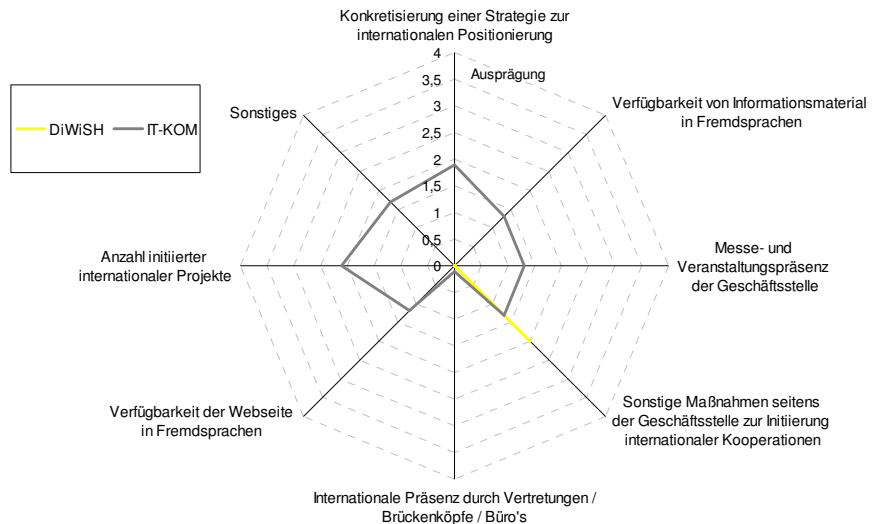


Abbildung 47: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (Internationalisierung)

Quelle: eigene Erstellung

Service Kollaborative Technologieentwicklung

Im Kontext der Förderung der kollaborativen Technologieentwicklung im Sinne der Mitglieder konzentriert sich das Clustermanagement von DiWiSH auf Instrumente wie Arbeitskreise und die Initiierung gemeinsamer FuEProjekte.

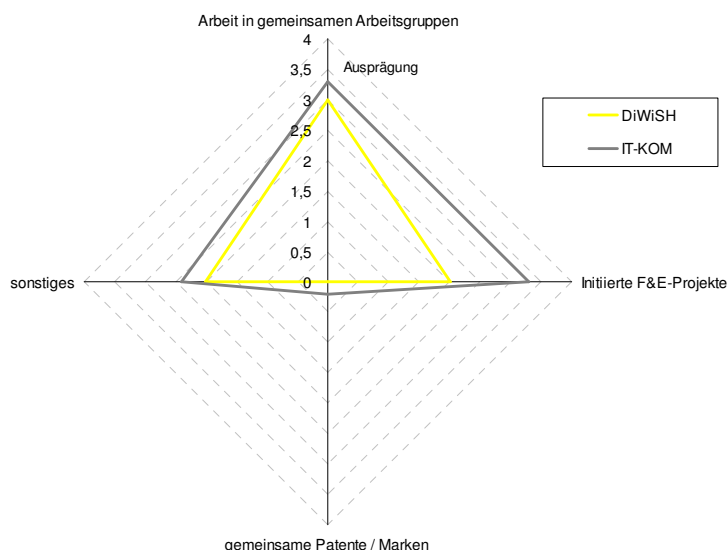


Abbildung 48: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (kollaborative Technologieentwicklung)

Quelle: eigene Erstellung

²⁷ Ergebnisse der Online-Befragung, Frage 10.

Abbildung 48 zeigt, dass das Spektrum und die Intensität der angebotenen Services in diesem Kontext vergleichbar ist mit denen etablierter IT-Cluster. Aktuell sind innerhalb von DiWiSH sechs thematische Arbeitskreise (Fachforen) etabliert, die mehrfach im Jahr tagen. Etwas weniger als die Hälfte der Antworten geben an, an Arbeitskreisen teilgenommen zu haben, was auch daran liegen mag, dass diese bei DiWiSH nicht Arbeitskreise heißen. Insgesamt herrscht Zufriedenheit mit der Qualität der Arbeitskreise (vgl. Abbildung 49). Dennoch bezeichnen sich die Mitglieder von DiWiSH mehrheitlich als gar nicht oder wenig aktiv (siehe oben). Eine Ursache hierfür könnte auch das Format „Fachforum“ sein. Die Fachforen werden jeweils von einem Fachforumsleiter organisiert. Dieser wählt geeignete Referenten aus und lädt zu den Veranstaltungen ein. Die Einladung erfolgt jeweils an alle 1.800 im E-Mail-Verteiler befindlichen Personen, es gibt keine konkrete Zugehörigkeit zu einem Fachforum, auch wenn sich eine informelle Zugehörigkeit entwickelt hat. Nach dem Vortrag wird eine fachliche Diskussion geführt. Bislang wird der Verlauf der Veranstaltung auf der Webseite dokumentiert. Es wird aber nicht kontinuierlich an einer inhaltlichen Fragestellung über mehrere Treffen eines Fachforums hinweg weiter gearbeitet. Hier könnte eine Weiterentwicklung der Arbeit hin zu thematischen Arbeitsgruppen erfolgen, die auch zu einer Steigerung der Aktivität der Mitglieder führen kann.

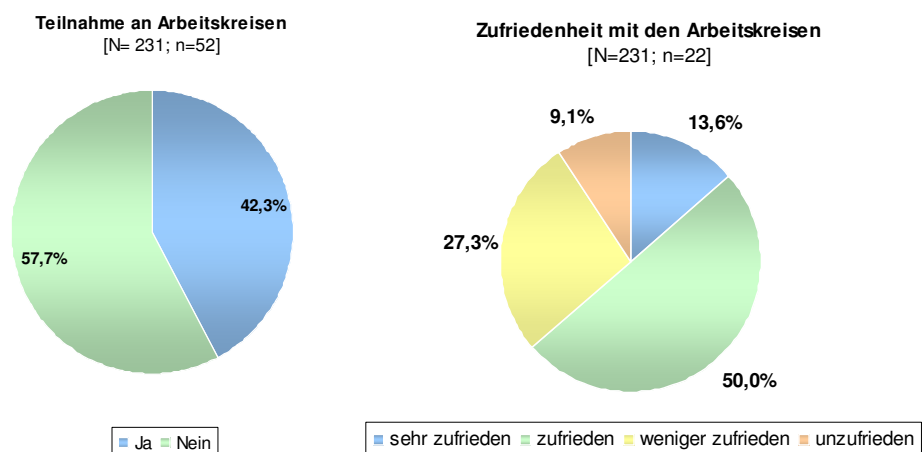


Abbildung 49: Teilnahme an und Zufriedenheit mit den Arbeitskreisen von DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Fragen: *Haben Sie bereits an einem oder mehreren der vom Clustermanagement organisierten Arbeitskreisen teilgenommen?* und

Wie zufrieden sind Sie mit den durchgeführten Arbeitskreisen?

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Clustermanagement von DiWiSH mit der Initiierung von Aktivitäten zur kollaborativen Technologieentwicklung einen signifikanten Bedarf der Mitglieder adressiert hat. Als Ergebnis sind eine Reihe verschiedener FuE-Projekte entstanden, überwiegend gefördert durch die öffentliche Hand.

Service Ausbildungs- und Studiengänge und Personalrecruiting

Aktivitäten zur Mitwirkung beim Aufbau neuer Ausbildungs- und Studiengänge und zum Personalrecruiting wurden mit Ausnahmen einer Aktivität seitens des DiWiSH-Clustermanagements kaum durchgeführt (ein Recruiting-Event für IT-Firmen). Hier zeigt Abbildung 50, dass IT-Cluster des Vergleichsportfolios deutlich aktiver sind. Die Mitgliederbefragung macht auch deutlich, dass eine größere Schwerpunktsetzung im Bereich Personalrecruiting durchaus gewünscht ist und sich hiervon konkrete Mehrwerte erwartet werden. Diesem Bedarf sollte DiWiSH kurzfristig nachkommen.

Service Aus- und Weiterbildung

Die Aktivitäten im Themenfeld Aus- und Weiterbildung beziehen sich weniger als bei den IT-Vergleichsclustern auf die Mitwirkung bei der Etablierung neuer Ausbildungs- und Studiengänge oder auf Aktivitäten zum Recruiting von Fach- und Führungskräften. DiWiSH hat einen deutlichen Schwerpunkt auf die Nachwuchsförderung gelegt. Hier werden in Kooperation mit Schulen und Universitäten unterschiedlichste Aktivitäten (Organisation von Messebesuchen für Schülerinnen und Schüler, Teilnahme an Berufsinformationsveranstaltungen an Schulen, Schnupperstudium, Programmierspiele, Kooperation mit dem Offenen Kanal, etc.) durchgeführt, um junge Menschen, insbesondere junge Frauen, für die Informatik zu begeistern. In diesem Bereich ist DiWiSH sehr viel stärker aktiv als die Vergleichscluster.

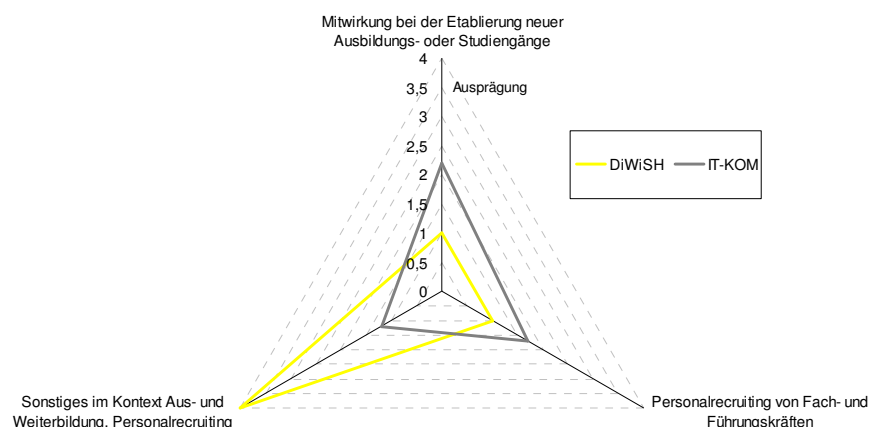


Abbildung 50: Ausprägung der verschiedenen Servicebereiche von DiWiSH (Aus- und Weiterbildung, Personalrecruiting)

Quelle: eigene Erstellung

Zufriedenheit mit dem Clustermanagement

Die Bandbreite der angebotenen Services und die in diesen Segmenten entwickelten Aktivitäten werden von den Mitgliedern anerkannt und drücken sich in einer hohen generellen Zufriedenheit mit der Arbeit des Clustermanagements aus. Rund 70 % der antwortenden Mitglieder von DiWiSH äußern sich als zufrieden oder gar sehr zufrieden mit der Arbeit des Clustermanagement (vgl. Abbildung 51). Im Gegensatz zu den anderen beiden im Rahmen der Evaluation betrachteten Clustermanagements finden sich jedoch bei DiWiSH 8,7 % Mitglieder, die unzufrieden mit der Arbeit des Clustermanagements sind sowie weitere 21,7 %, die sich weniger zufrieden äußern.

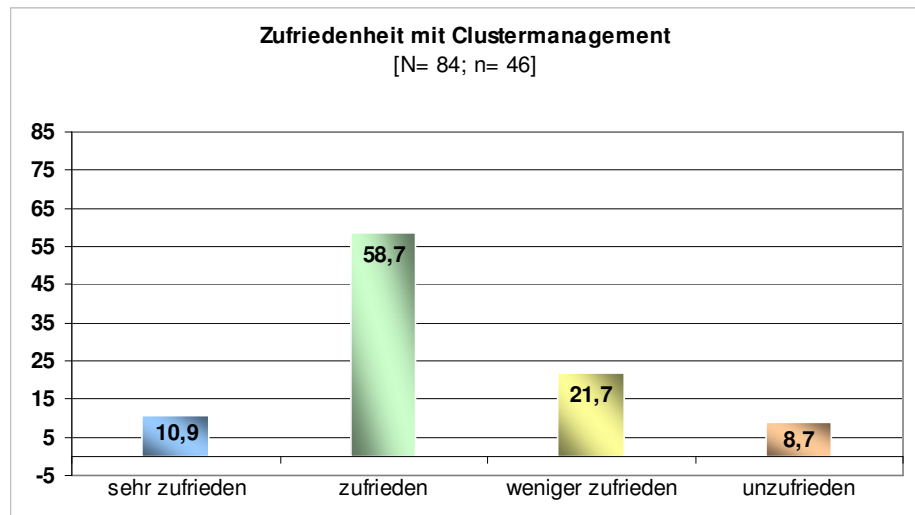


Abbildung 51: Zufriedenheit mit dem Clustermanagement von DiWiSH

Quelle: eigene Erstellung

Verteilung der Antworten auf die Frage: *Wie zufrieden sind Sie generell mit der Arbeit des Clustermanagements? Mit der Arbeit des Clustermanagements bin ich generell...*

Finanzierung des Clustermanagements

Bewilligungsvolumen

Das Bewilligungsvolumen für das Clustermanagement IT und Medien betrug für die Jahre 2006 bis 2008 insgesamt 499.746 Euro (70 % der zuwendungsfähigen Kosten) bei zuwendungsfähigen Kosten in Höhe von 713.922 Euro. Eigenmittel wurden somit in Höhe von 214.176 Euro (30 % der zuwendungsfähigen Kosten) bereitgestellt. Die Eigenmittel teilen sich in 34 % Mittel von Unternehmen (73.500 Euro) und in 66 % Mittel von anderen Organisationen (140.676 Euro) auf (vgl. Tabelle 11 und Tabelle 12). Die Höhe der Eigenmittel, die von Unternehmen²⁸ bereitgestellt worden sind, ist mit 34 % (73.500 Euro) der Eigenmittel geringer als der Anteil öffentlicher Organisationen. So werden 124.225 Euro von der WTSH als Eigenmittel für das Clustermanagement zur Verfügung gestellt.

²⁸ Namen der finanziell beteiligten Unternehmen vgl. Tabelle 12.

Träger und Kosten des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008								
Clustermanagement	Zuwendungs- empfänger	Programm	Bewilligungszeit- raum		Gesamt- kosten	Einnahmen		Zuwendungs- fähige Kosten
			Beginn	Ende		in Euro	in %	in Euro
Projekt: "Clustermanagement IuK Medien Schleswig-Holstein"	Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V.	Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GA)	01.04. 2006	31.12. 2008	713.922	0	0 %	713.922
<i>Änderungsbescheid aus April 2008</i>					752.579	15.000	2 %	737.579

Der Verein Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. ist vorsteuerabzugsberechtigt.

Tabelle 11: **Träger und Kosten des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008**

Quelle: DiWiSH 2008, eigene Erstellung

Änderung der Kalkulation

Die im Clusterantrag 2005 aufgestellte Kalkulation wurde in 2008 geändert. Die Mittel wurden leicht um 5,4 % erhöht. Zudem wurden Personalkosten zugunsten von Sachkosten umgeschichtet. Dies war (gegenüber der ursprünglichen Planung) bedingt durch eine Zunahme der Aktivitäten im Bereich der Durchführung von Veranstaltungen und durch Veränderungen im Bereich der Finanzierung des Clustermanagements (Wechsel von abhängiger Beschäftigung zu Beschäftigung auf Basis von Werkverträgen). Personalkosten für abhängig Beschäftigte betrugen nach der Budgetänderung einen Anteil von 31 % an den Gesamtkosten.

Erlöse

Während der Förderlaufzeit werden bis Ende 2008 voraussichtlich Erlöse in Höhe von 15.000 Euro erzielt. Diese wurden durch Beiträge von „Nicht-Vereinsmitgliedern“ für Veranstaltungen u. ä. von IT und Medien realisiert.

De-minimis Beihilfe

Zur Zeit gehen die Evaluatoren davon aus, dass die Förderung des Clustermanagements als geringfügige („de minimis“) Beihilfe im Sinne des Wettbewerbsrechts der Europäischen Union gilt (vgl. Europäische Kommission, 2006, S.5 ff.). Die De-minimis-Regelung besagt, dass „an einzelne Unternehmen ausgereichte finanzielle Vergünstigungen vom Staat bzw. von staatlichen Stellen bei der Europäischen Kommission nicht angemeldet und von ihr nicht genehmigt werden müssen, wenn sie innerhalb von drei Kalenderjahren den Wert von 200.000 Euro nicht übersteigen“ (vgl. IB, 04.11.2008).

Die Auslegung der Unterstützung des Clustermanagements als „De-minimis Beihilfe“ ist daher eine Ausnahme zum allgemeinen Subventionsverbot und ermöglicht somit den beteiligten Unternehmen eine Teilnahme bzw. Unterstützung des Clustermanagement-Projektes IT und Medien. Diese finanzielle Beteiligung an der Finanzierung des Projektes „Clustermanagement IT und Medien“ beschränkt natürlich im Umkehrschluss auch die Nutzung der beteiligten Unternehmen an anderen öffentlichen Förderprogrammen, die der De-minimis-Regelung unterliegen.

Clustermanagement	Zuwendungs-fähige Kosten in Euro	Finanzierung des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008							
		Förderung		Eigenanteil					
				Eigenmittel davon		... Mittel von Unternehmen ¹	 Mittel von anderen Organisationen ²	
		in Euro	in %	in Euro	in %	in Euro	Anteil an Eigenmittel in %	in Euro	Anteil an Eigenmittel in %
Projekt: "Clustermanagement IuK Medien Schleswig-Holstein"	713.922	499.746	70 %	214.176	30 %	73.500	34 %	140.676	66 %
Änderungsbescheid aus April 2008	737.579	499.746	68 %	237.833	32 %	Vollständige Verteilung nicht bekannt			

1 MAK DATA SYSTEM Kiel GmbH (15.000 Euro), b+m Informatik AG (15.000 Euro), Vater Solution GmbH (15.000 Euro), Nord-TV Kiel GmbH (9.000 Euro), Deutsche Telekom AG (15.000 Euro); eCONNEX AG (4.500 Euro)

2 DiWiSH (11.951 Euro), WTSH (124.225 Euro), Multimedia Campus (4.500 Euro)

Tabelle 12:

Finanzierung des Clustermanagements IT und Medien Schleswig-Holstein 2006 bis 2008

Quelle: DiWiSH 2008, eigene Erstellung

Antrag für Phase 2009 bis 2011

Das Clustermanagement IT und Medien hat im September 2008 einen Antrag auf Förderung einer zweiten Phase für die Jahre 2009 bis 2011 gestellt. Der neue Antrag zur Förderung des „Clustermanagements IT und Medien“ hat ein etwas höheres Finanzvolumen als der erste Antrag für die Jahre 2006 bis 2008. Das Finanzvolumen für das Projekt „Clustermanagement IT und Medien“ liegt in der zweiten Phase für die Jahre 2009 bis 2011 bei insgesamt 824.577 Euro. Die Förderquote beträgt jetzt 60 % nicht mehr wie in der ersten Phase 70 %. Die Eigenmittel erhöhen sich damit auf einen Betrag von insgesamt knapp 330.000 Euro, gut 115.000 Euro mehr als im Vergleich zur ersten Förderperiode. Die Eigenmittel tragen zu 38 % (126.563 Euro) Unternehmen und zu 62 % (203.269 Euro) die WTSH.

Gegenüber der ersten Förderperiode ändert sich die Haushaltsstruktur. Personalkosten für abhängig Beschäftigte sind in Höhe von 45 % beantragt. Eine deutliche Erhöhung gegenüber der ersten Phase 2006 bis 2008 des Projektes „Clustermanagement IT und Medien“.

Status der Strategien und Aktionen zur nachhaltigen Implementierung des Clustermanagements

Langsam wachsende Unabhängigkeit

Die steigende Zahl an Mitgliedern im Verein DiWiSH ist ein Indikator für eine langsam wachsende finanzielle Unabhängigkeit von öffentlich bereitgestellten Haushaltsmitteln. Eine nachhaltige (im Sinne einer langfristigen) Unabhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln über das Jahr 2011 hinaus, ist damit für das Clustermanagement allerdings noch nicht gegeben.

Lange Phase der Unsicherheit

Die Förderung des Clustermanagements IT und Medien erfolgt projektbezogen und befristet. Die Klärung der Weiterförderung des Projektes über 2008 hinaus war lange von Unsicherheit geprägt – auf Seiten der Mitglieder, aber insbesondere auf Seiten des Vereins DiWiSH und den Beschäftigten des Clustermanagements. Inzwischen steht fest, dass auch für die Jahre 2009 bis 2011 eine öffentliche Förderung des Clustermanagements IT und Medien durch Mittel aus dem „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ genehmigt wird.

Risiko für die Entwicklung des Clusters

Dieser langwierige und späte Prozess, der sich bis Ende des Jahres 2008 hinzog, hatte zur Folge, dass es im ersten Halbjahr 2008 zu einem nicht gewünschten Personalwechsel kam, da dem erfahrenen und von den Clustermitgliedern anerkannten Personal keine klare Perspektive und keine Zusage zur Fortsetzung der Beschäftigung nach 2008 gegeben werden konnte.

Solche Personalwechsel sind häufig – gerade in so kleinen Einheiten wie einem Clustermanagement – mit negativen Effekten (Verlust personengebundenen Wissens) für die Weiterentwicklung des Clustermanagements verbunden.

Klärung der Weiterförderung über 2011

Eine frühzeitige Klärung der Weiterförderung des Projektes über das Jahr 2011 hinaus und damit die Klärung der nachhaltigen Finanzierung sind auch aus diesen Gründen ein Baustein für den weiteren Erfolg des Clustermanagements IT und Medien. Grundlage hierfür ist ein von den Clustermitgliedern getragenes strategisches Konzept zur langfristigen Tragfähigkeit des Clustermanagements IT und Medien.

Strategisches Konzept

Für die Phase 2006 bis 2008 waren die Ziele zur Entwicklung des Clusters IT und Medien im Zuwendungsbescheid definiert, die durch das Clustermanagement IT und Medien verfolgt werden sollten. Die Ziele wurden in Arbeitspaketen und Aufgaben für die Förderperiode operationalisiert, so dass aus dem Antrag ersichtlich wurde, wofür die beantragten Finanzmittel Verwendung finden sollten. Im Zuwendungsbescheid gab es eine Auflage, bis Mitte 2008 ein strategisches Konzept zur nachhaltigen Sicherung des Clustermanagements nach Ende der Projektlaufzeit 2008 zu entwickeln und vorzulegen. Wie und in welchem Arbeitspaket diese Aufgabe erledigt werden würde, wurde im Antrag und im Zuwendungsbescheid der Jahre 2006 bis 2008 nicht definiert. Folglich wurden dafür auch keine Verantwortlichkeiten und kein Prozess zur Entwicklung eines solchen Konzeptes definiert und keine Ressourcen hierfür bereitgestellt. Im Ergebnis wurde der Auflage nicht nachgekommen.

Neuer Antrag 2009 bis 2011

Was entwickelt wurde, war ein Antrag auf eine Fortführung des Clustermanagements IT und Medien für die Jahre 2009 bis 2011, aber kein strategisches Konzept zur nachhaltigen Implementierung des Clustermanagements. Damit hat das Cluster IT und Medien bis heute keine mit den Mitgliedern entwickelte bzw. von den Mitgliedern getragene und dokumentierte Strategie, die eine nachhaltige Implementierung des Clustermanagements auf Basis eines definierten Service- und Finanzierungsmodells anstrebt. Auch im neu eingereichten Förderantrag findet eine solche Strategieentwicklung keine Berücksichtigung.

Erweiterung des Zielkataloges

Ein erster Baustein zu einer Nachhaltigkeitsstrategie kann der im Jahr 2008 entwickelte Zielkatalog²⁹ für die Jahre 2009 bis 2011 sein. Dieser Zielkatalog sollte jetzt um die in Kapitel 5.4 vorgestellten Schritte ergänzt werden.

Ziel: Mitgliederzahlen erhöhen

In den Gesprächen mit dem Vorstand des Vereins DiWiSH und dem Clustermanagement wurde deutlich, dass in der kommenden Phase 2009 bis 2011 die Zahl der Mitglieder deutlich erhöht werden soll und die erzielten Mitgliedsbeiträge zu einer zentralen Säule der künftigen Finanzierung des Clustermanagements werden sollen. Die Aufgabe „Mitgliederwerbung“ für den Verein

²⁹ siehe Seite 113.

DiWiSH liegt z. Z. und auch für die kommende Periode 2009 bis 2011 beim ehrenamtlichen Vorstand und ist keine Aufgabe des Clustermanagements IT und Medien. Clustermanager sind jedoch durch ihre inhaltliche Arbeit Werbetreibende für eine Mitgliedschaft im Cluster. In diesem Sinne sollten auch sie für eine Erhöhung der Mitgliederzahlen im Verein verantwortlich sein.

Kooperationspartner und Wettbewerber

Kooperationsbereiche

Das Cluster IT und Medien hat in den Jahren 2006 bis 2008 eine Vielzahl von Kontakten zu anderen IT-Netzwerken und -clustern aufgebaut. Die Intensität der Kontakte geht von einzelnen Gesprächen, über informelle Absprache und Kooperationsverträge bis zu gemeinsamen Projekten.

Zu Beginn solcher Kontaktaufnahmen klären die potenziellen Partner zunächst einmal, wo sich Kooperationsinteressen- und -potenziale befinden. Mögliche Kooperationsbereiche sind beispielsweise:

- gemeinsame Informationsveranstaltungen,
- gemeinsame Datenbanken,
- Informations- und Erfahrungsaustausch über die Methoden zur Clusterentwicklung und -steuerung,
- Personalaustausch (Hospitationen),
- gemeinsame Marketingaktivitäten,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte,
- Koordination und Abstimmungen bezüglich räumlicher Schwerpunkte und
- gemeinsame Innovationsprojekte.

Das Clustermanagement IT und Medien hat, wie im Nachfolgenden beschrieben, Kooperationen in einigen der genannten Bereiche.

Kooperationen mit Bildungs- und FuE-Einrichtungen in Schleswig-Holstein

Kooperationen mit Hochschul- und Bildungseinrichtungen in Schleswig-Holstein werden mit der Christian-Albrechts-Universität (CAU) zu Kiel, der Fachhochschule Kiel, der Muthesius Kunsthochschule Kiel sowie der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein unterhalten. Damit sind die Kooperationen von DiWiSH in diesem Bereich im Wesentlichen auf die Region Kiel konzentriert. Die Kooperationen sind projektorientiert und differieren thematisch je nach Kooperationspartner. Mit der CAU wurden seit 2006 verschiedene Projekte im Bereich der Nachwuchsförderung umgesetzt wie die Software Challenge, Girls in Technology, Girls in der Informatik oder ein Tag der Informatik. Diese Projekte wurden auf der CeBIT im März 2008 auch öffentlichkeitswirksam präsentiert.

Weitere Kooperationen waren die Mitarbeit und Unterstützung der Muthesius Kunsthochschule im Rahmen der Design Initiative sowie die Vergabe eines Medienpreises in den Kategorien Film, Animation, Webseite, Audiobeitrag und Poster im Rahmen eines Kreativwettbewerbs des Studienganges Multimedia Production der Fachhochschule Kiel.

Keine Kooperationsbeziehungen bestehen zu Hochschuleinrichtungen außerhalb der Landeshauptstadt, z. B. mit der FH Lübeck und den dortigen Studienangeboten „Neue Medien“ und „Medieninformatik“, dem Studiengang

Kooperation mit anderen Clustermanagements

„Informatik“ an der Universität zu Lübeck oder dem Studiengang „Wirtschaftsinformatik“ an der FH Flensburg, um nur einige Beispiele zu nennen.

Zurzeit findet kein systematischer Erfahrungsaustausch auf methodischer Ebene zwischen dem Clustermanagement IT und Medien und den anderen schleswig-holsteinischen Clustermanagements zur Entwicklung des Kompetenzaufbaus zur Steuerung von Clustern statt.

Auch gemeinsame Aktivitäten (Austauschforen, gemeinsame Arbeitsgruppensitzungen o. ä.) zur inhaltlichen Zusammenarbeit und der Ermittlung von Kooperationspotenzialen zwischen den Clustern (z. B. bezüglich Technologieentwicklung) gibt es nicht.

Allerdings wurde mit der Veranstaltung "Schleswig-Holstein digital" des Clustermanagements IT und Medien am 10.10.2007 eine Plattform zum Austausch und Präsentation für andere Cluster aus Schleswig-Holstein für die Bereiche Regenerative Energien, Maritime Wirtschaft, Medizin/Medizintechnik und Finanz-IT geboten.

Kompetenzzentren

In seinem Verständnis als Querschnittscluster strebt das Cluster IT und Medien Kooperationen mit den Kompetenzzentren im Bereich IuK in Schleswig-Holstein (vgl. MWV, 06.11.2008) sowie mit der Kompetenzinitiative E-Government Schleswig-Holstein an (vgl. MWV, 04.11.2008).

Seit 2008 besteht eine durch einen Kooperationsvertrag gestützte Kooperation zwischen DiWiSH und der Kompetenzinitiative E-Government des Landes Schleswig-Holstein. Ziel der Kooperation ist es, den Innovationsprozess des E-Government in Schleswig-Holstein zu beschleunigen und kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg in den öffentlichen Markt zu erleichtern (vgl. Finanzministerium und DiWiSH, 2007).

Hierzu sollen unterschiedliche Akteure im regionalen E-Government Cluster durch öffentlichkeitswirksame Auftritte, Foren, Messen und Events vernetzt werden. Durch gemeinsame Veranstaltungen und Fachforen soll eine Plattform zum intensiven Informationsaustausch der Akteure entstehen und durch die Bündelung aktueller Themen und Entwicklungen sowie deren Darstellung durch fachkundige Referenten einen effizienten Austausch innerhalb der IT- und Medienwirtschaft sicherstellen. Die Plattform soll die Möglichkeit bieten, nutzbringende Erstkontakte zu knüpfen (vgl. DiWiSH o.J.u.O., S. 4).

Weitere, nicht vertraglich fixierte Kooperationen bestehen mit dem Innovationszentrum für Datenschutz & Datensicherheit des Unabhängigen Landes-zentrums für Datenschutz Schleswig-Holstein sowie dem Kompetenzzentrum Mobile Kommunikation in Flensburg. Kooperationsbeziehungen zu anderen Kompetenzzentren des Landes wie z. B. dem Kompetenzzentrum E-Health in Lübeck bestehen derzeit nicht. Es ist geplant, thematische Kooperationen mit diesen Kompetenzzentren auszubauen bzw. mit dem Kompetenzzentrum E-Health aufzubauen.

IT-Anwenderkreis

Das Cluster IT und Medien ist das einzige derartige Cluster der IT- und Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein. Der von der IHK zu Kiel unterstützte IT Anwenderkreis Norddeutschland, der sich als informeller Branchentreff versteht, wird von DiWiSH nicht als „Konkurrent“, sondern als Kooperationspartner verstanden und von den Mitgliedern von DiWiSH unterstützt.

Überregionale Kooperationen

Neben den Kontakten in Schleswig-Holstein verfolgt das Clustermanagement IT und Medien Beziehungen im Rahmen bilateraler Gespräche mit Netzwerken der IT-Wirtschaft außerhalb Schleswig-Holsteins, speziell im norddeutschen Raum in Hamburg, Bremen und Mecklenburg-Vorpommern, um Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit zu identifizieren, die im Rahmen des Kooperationsnetzwerkes umgesetzt werden sollen.

Beispiel Hamburg@work

Während die Kooperationsbeziehung zu den Clustern in Bremen und Mecklenburg-Vorpommern von dem Clustermanagement als eher schwach ausgeprägt angesehen werden, besteht indes eine intensive Kooperation mit dem Cluster Hamburg@work. Das Clustermanagement IT und Medien hat im Jahr 2008 einen formalen Kooperationsvertrag mit dem Cluster Hamburg@work in der Metropolregion Hamburg geschlossen. Hamburg@work ist die Hamburger Initiative für Medien, IT und Telekommunikation. Sie wird getragen von der Freien und Hansestadt Hamburg sowie Hamburger Unternehmen, die sich im Hamburg@work e.V. zusammengeschlossen haben. Gut 2.500 Mitglieder aus über 650 Unternehmen der digitalen Wirtschaft bilden mit Hamburg@work eines der größten Netzwerke in diesem Bereich (vgl. Hamburg@work, 31.10.2008).

Ziel der Kooperation ist die Initiierung und Umsetzung gemeinsamer Projekte mit Unternehmen der IT- und Medienbranche. Hamburg@work und DiWiSH unterstützen sich gegenseitig sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene. Kern der Zusammenarbeit sind gemeinsame Aktionen, der Transfer von Wissen und die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen sowie die Sensibilisierung der Bedeutung von Lösungen für die Wettbewerbsfähigkeit der IuK Wirtschaft. Gemeinsame Zusammenarbeit in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit (Website, Newsletter, Magazine) sowie bei der Organisation von gemeinsamen Veranstaltungen (vgl. DiWiSH o.J.u.O., S.7).

Gemeinsam mit Hamburg@work führte DiWiSH beispielsweise bereits mehrere Netzwerkevents „onlineKapitäne meets Community-Treff“ durch oder veranstaltete gemeinsame Auftritte auf der CeBIT. Hamburg@work wird von DiWiSH als „Schwesterverein“ angesehen und als solcher auch in Newsmeldungen betitelt. Hamburg@work wird von DiWiSH als Beispiel für ein erfolgreiches Cluster angesehen, von dem es gilt zu lernen und als Benchmark für die Einordnung der eigenen Aktivitäten zu nutzen.

Branchenverbände

Auf Ebene der Bundesverbände bestehen Kooperationsbeziehungen zu eco - Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V., zu BITKOM - Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. und zum BVDW - Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. Letzterer wird vom Clustermanagement als „Mutterverband“ wahrgenommen. Nicht zuletzt sorgt die Tatsache, dass der ehemalige Projektmanager von DiWiSH im Juni 2008 zum BVDW als Assistent der Geschäftsführung gewechselt ist, zu engen Kontakten und einer engen Verbindung zwischen DiWiSH und dem BVDW. Die Verbindungen zu den Verbänden eco und BITKOM sind dagegen eher gering ausgeprägt. Verbindungen zu weiteren Verbänden aus der IT- und Medienbranche wie z. B. dem Verband Druck und Medien Nord e.V. werden nicht unterhalten und derzeit auch seitens des Clustermanagements nicht als zielführend erachtet.

Internationale Kooperationen

Ansätze zur Internationalisierung des Clusters fanden in den bisherigen Aktivitäten nur in einem geringen Maße statt, da nur wenig Nachfrage seitens der Clustermitglieder in Bezug auf Internationalisierungsaktivitäten bestand. Hervorzuheben sind Aktivitäten Richtung Dänemark durch einen Besuch des Clustermanagements der Region Kolding seitens des Clustermanagement IT und Medien. Allerdings wurden diese Bestrebungen, nicht zuletzt aufgrund personeller Veränderungen im dänischen Clustermanagement, nicht weiter intensiviert.

5.3.2 Zusammenfassung in Form einer SWOT

Die Ergebnisse bezüglich

- der Ziele,
- der inhaltlichen Schwerpunkte,
- des Outputs,
- der Organisation,
- der Finanzierung und Nachhaltigkeit,
- der Mitglieder und
- der Vernetzung.

des Clustermanagements DiWiSH werden im Folgenden in Form einer SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats) kurz dargestellt.

Die Ergebnisse sind Resultat der Datenerhebung und Analyse, die im Rahmen der Evaluation durchgeführt und im Rahmen des gemeinsamen Workshops mit dem Clustermanagement diskutiert wurden.

Stärken

Die folgenden Stärken beziehen sich auf die in den Jahren 2006 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase:

Ausgewogene Mitgliederstruktur aus Sicht der Mitglieder

- Die Struktur der DiWiSH-Mitglieder im Hinblick auf die Abdeckung der Wertschöpfungskette, die Repräsentanz wichtiger regionaler Akteure sowie die Übereinstimmung mit der generellen Struktur der digitalen Wirtschaft in Schleswig-Holstein wird von den Mitgliedern als ausgewogen betrachtet.

Starkes Mitgliederwachstum

- DiWiSH ist es gelungen, in kurzer Zeit die Zahl der Mitglieder zu erhöhen. Dieses Mitgliederwachstum spiegelt das Interesse an DiWiSH und zeigt die Bereitschaft der Unternehmen in Schleswig-Holstein, sich an einer stärkeren Vernetzung der IT- und Medienwirtschaft zu beteiligen.

Hohes Interesse an Zusammenarbeit im Cluster

- Grundsätzlich besteht ein hohes Interesse an einer Zusammenarbeit im Cluster. Insbesondere die Nutzung von Synergien, die sich aus einem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch ergeben, werden von den Mitgliedern gewünscht.

Kein "Wettbewerbscluster" in Schleswig-Holstein aktiv

- In Schleswig-Holstein gibt es kein Cluster, das sich ebenfalls auf IT und Medien konzentriert. Der von der IHK getragene IT Anwenderkreis wird von DiWiSH als Kooperationspartner geschätzt.

Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Clustermanagement

- Die Mitglieder von DiWiSH äußern sich insgesamt zufrieden mit den Leistungen des Clustermanagements.

Klarheit der Gremienstrukturen

- Die generellen Cluster- und Vereinsstrukturen und Lenkungsorgane sind mit ihren Mitgliedern, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert. Somit besteht eine hohe Transparenz über die formalen Entscheidungs- und Kooperationsstrukturen.

Einbindung von Mitgliedern in die Strategie- und Zielfindung

- Die Strategie und Zielsetzung für die zweite Förderperiode (2009 bis 2011) wurde unter Einbindung von gut 20 an der Arbeit von DiWiSH beteiligten Personen erarbeitet. Dies ist eine gute Voraussetzung dafür, dass die Themen und Schwerpunkte für die zweite Förderperiode den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechen. Zudem wird durch die Einbindung der Mitglieder deren Verantwortlichkeit gestärkt und damit letztlich das Commitment für DiWiSH erhöht.

Schwächen

Die folgenden Schwächen beziehen sich auf die in den Jahren 2006 bis 2008 erzielten Ergebnisse bis zum Ende der Förderphase:

Unterkritische Mitgliederzahl

- Aus Sicht des Vorstands von DiWiSH, aber ebenso aus Sicht seiner Mitglieder ist die Mitgliederzahl noch nicht ausreichend. In Schleswig-Holstein besteht ein wesentlich höheres Potenzial, das bislang noch nicht annähernd ausgeschöpft wurde.

Geringer Mitgliederanteil an FuE-Einrichtungen

- Im Vergleich zu anderen Netzwerken der Informations- und Kommunikationstechnologie in Deutschland ist der Anteil der Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen an der Gesamtmitgliederzahl noch recht gering. Gerade wenn gemeinsame Innovationsprojekte angestoßen werden sollen, ist es wichtig, dass sich informelle Gelegenheiten bieten, die relevanten Akteure kennen zu lernen. Clusterveranstaltungen dienen gerade dieser Vernetzung, die noch im Vorfeld der Initiierung von Projekten stattfindet.

Geringe Aktivität der Mitglieder im Cluster

- Die überwiegende Anzahl der Antwortenden bezeichnet sich als wenig oder gar nicht aktiv im Cluster. Hierin liegt eine deutliche Schwäche, da ein Cluster vom Engagement seiner Mitglieder lebt. Die Aktivität der Mitglieder liegt in erster Linie im Bereich der Veranstaltungsteilnahme, es fehlen deutliche Aktivitäten im Bereich gemeinsamer Projekte.

Fehlende systematische Zusammenarbeit mit anderen Clustermanagements

- Mit den anderen Clustermanagements in Schleswig-Holstein gibt es keine systematische Zusammenarbeit. Fachlich-inhaltliche Zusammenarbeit bezüglich der Nutzung gemeinsamer (z. B. technologischer) Potenziale und eine Kooperation zu methodischen Fragen der Clusterarbeit ist erst in ersten Ansätzen vorhanden.

Unklare Rollen DiWiSH - WTSH

- In der ersten Förderperiode bestand keine klare Rollenverteilung und Abgrenzung des Clustermanagements zwischen DiWiSH und WTSH. Die Zusammenarbeit litt darunter und kann eher als ein Nebeneinander als ein gemeinsames Arbeiten beschrieben werden.

Geringer Anteil zahlender Mitglieder, zu wenig Einnahmen

- Gemessen am Potenzial, aber auch ablesbar an der Veranstaltungsteilnahme von Nicht-Mitgliedern, ist der Anteil der zahlenden Mitglieder bei DiWiSH noch zu gering. Bis zum Ende der Förderperiode konnten ebenfalls noch keine nennenswerten Einnahmen aus Dienstleistungen erzielt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund einer langfristigen Finanzierung des Clustermanagements ist dies als deutliche Schwäche zu werten.

Noch kaum Effekte der Clustermitgliedschaft

- Die bisherige positive Wirkung der Mitgliedschaft im Cluster wird als gering eingeschätzt. Die Mitglieder können noch keine positiven Effekte benennen, die sie auf DiWiSH zurückführen.

Chancen

Die Chancen beziehen sich auf die Potenziale, die das Clustermanagement DiWiSH künftig aufgreifen kann. Wenn diese Vorstellungen verfolgt werden, kann dies zu einer deutlichen Steigerung der Akzeptanz des Clustermanagements und der Qualität der Clusterentwicklung beitragen.

Hohes Potenzial für Mitgliederwachstum

- In Schleswig-Holstein gibt es eine hohe Anzahl potenzieller Mitglieder, so dass die Voraussetzungen für ein starkes Mitgliederwachstum gegeben ist. Durch die Trennung von Trägerschaft und Verein in der zweiten Förderperiode wird ein aktives Werben von neuen Mitgliedern zudem leichter möglich.

Höhere Attraktivität durch andere Schwerpunkte

- Die Mitglieder von DiWiSH haben klare Vorstellungen hinsichtlich der Angebote und inhaltlichen Schwerpunkte des Clustermanagements. Eine Anpassung der angebotenen Dienstleistungen an die Bedürfnisse kann die Attraktivität des Clustermanagements deutlich steigern. Die Heterogenität der IT- und Medienwirtschaft erfordert jedoch eine Schwerpunktsetzung.

Bedeutung als Querschnittsbranche

- Die IT- und Medien-Industrie hat eine hohe Bedeutung als Querschnittsfunktion für alle anderen Branchen. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Clustern/Branchen kann diese Bedeutung herausgestellt werden. Gleichzeitig werden mit entsprechenden Angeboten die Wünsche der Mitglieder adressiert, da sich dort ihre (potenziellen) Kunden befinden.

Ausreichende Einarbeitungszeit für das neue Team

- Das neue Clustermanagement-Team wird seine Arbeit unter einem hohen Erwartungsdruck aufnehmen. Wenn es genügend Zeit erhält, um sich einzuarbeiten und die Arbeitsinhalte anzupassen, findet es gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Tätigwerden vor.

Vorstellungen zur nachhaltigen Finanzierung

- Es bestehen Vorstellungen, wie eine nachhaltige Finanzierung realisiert werden könnte. Diese wurden gemeinsam mit aktiven Mitgliedern von DiWiSH erarbeitet. Sie umfassen die drei Einnahmesäulen Mitgliedsbeiträge, Dienstleistungen für die öffentliche Hand (bzw. Einwerbung von Fördermitteln) sowie kostenpflichtige Dienstleistungen³⁰ für Unternehmen.

Definierte Ziele und Schwerpunkte

- Der gemeinsam erarbeitete Zielkatalog birgt zwei Chancen. Zum einen gibt er eine inhaltlich definierte Marschrichtung vor. Dies ist besonders wichtig, weil alle drei Positionen des Clustermanagements neu zu besetzen sind und damit ein Orientierungsrahmen für das neue Team vorliegt. Zum anderen kann der nun etablierte Prozess zur Zieldefinition und -revision, wenn er in gleicher Weise fortgeführt wird, auch zu einer höheren Bindung der Mitglieder führen, da sie ihre Vorstellungen zur zukünftigen Arbeit des Clustermanagements einbringen können.

Risiken

Die Risiken beschreiben Entwicklungen, die den Erfolg des Clusters DiWiSH in Zukunft gefährden können.

Kaum steigende Mitgliederzahl

- Die Steigerung der Mitgliederzahl ist eines der Kernziele, auf dem die entwickelten Ziele für die zweite Förderperiode basieren. Sofern es nicht gelingt, die Zahl der Mitglieder signifikant zu steigern, kann die zukünftige Clusterstrategie nicht nachhaltig umgesetzt werden. Das Risiko besteht in einer fehlenden Finanzierung, da zurzeit wenig Spielraum zur Erhöhung der Beiträge besteht. Dies ist erst möglich bei einer Erweiterung bzw. Vertiefung der Angebote.

³⁰ Wie der Prozess zur Entwicklung der Dienstleistungen gestaltet sein soll, ist noch nicht vom Clustermanagement IT und Medien beschrieben worden (siehe dazu Seite 131).

Mangelnde Transparenz

- Die Struktur des Vereins und des Clustermanagements, der Ablauf und die Ergebnisse von Entscheidungsprozessen sowie die Möglichkeiten der Einflussnahme der Mitglieder müssen transparent sein und kommuniziert werden. Anderenfalls besteht das Risiko, dass DiWiSH als Klüngelrunde wahrgenommen wird, da nicht erkennbar ist, wie auch weniger aktive oder potenzielle Mitglieder Leistungen in Anspruch nehmen können.

Nichtbesetzung des Clustermanagement-Teams

- Alle Positionen des Clustermanagements sind zum 1. Januar 2009 neu ausgeschrieben. Eines der größten Risiken für den Erfolg des Clustermanagements besteht darin, dass die Geschäftsstelle nicht schnell mit geeigneten Personen besetzt werden kann. Bereits in den letzten Monaten wurde das Clustermanagement von DiWiSH von einem Team mit reduziertem Stundenumfang aufrecht erhalten. Falls nicht bald neue, zusätzliche Aktivitäten aufgenommen werden können, werden auch von den Mitgliedern keine positiven Effekte wahrgenommen werden können.

Nicht verabredungsgemäße Zusammenarbeit mit der WTSH

- Ein weiteres großes Risiko besteht darin, dass die Zusammenarbeit zwischen DiWiSH und der WTSH nicht entsprechend der getroffenen Vereinbarung verläuft. Vereinbart wurde, dass der Verein DiWiSH die Inhalte und Strategien des Clustermanagements festlegt, dass die Marke „DiWiSH“ aufrecht erhalten wird und dass der Vorstand von DiWiSH wesentlichen Einfluss auf Personalentscheidungen nehmen kann. Wird von diesen Vereinbarungen abgewichen, ist von einem offenen oder inneren Rückzug der aktiven Akteure bei DiWiSH auszugehen. Gerade in Zeiten der Neubesetzung der Clustermanagement-Teams ist jedoch eine engagierte Unterstützung durch DiWiSH unerlässlich.

Inhaltlicher Attraktivitätsverlust

- Noch werden kaum konkrete positive Effekte von den Mitgliedern aus ihrer Mitgliedschaft bei DiWiSH gezogen. Falls das Clustermanagement sein Output-Spektrum nicht verbreitert und auf die Bedürfnisse der Mitglieder abstimmt, kann es zu einem deutlichen Attraktivitätsverlust in der Wahrnehmung der Mitglieder kommen. Ein konkreter Nutzen für die Mitglieder muss daher schnell sichtbar werden.

Unverbindlichkeit

- Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die definierten Ziele und Schwerpunkte aus den Augen verloren gehen und als nicht verbindlich angesehen werden. Die positive Wirkung, die durch den gemeinsamen Ziel- und Strategiefindungsprozess angestoßen wurde, würde damit verpuffen und zu einer Enttäuschung der beteiligten Akteure führen.

5.3.3 Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement

Das Clustermanagement sollte mit einem hohen Maß an Autonomie im Sinne einer Geschäftsführung ausgestattet sein

Die Mitglieder von DiWiSH, vertreten durch dessen Vorstand, bestimmen die Inhalte und die Strategie der Arbeit des Clustermanagements. Dies ist durch eine entsprechende Zuweisung dieser Aufgabe an den Vorstand des Vereins sicher zu stellen. Im Rahmen der abgestimmten Strategie führt das Clustermanagement seine tägliche Arbeit durch. Dazu muss es mit Kompetenzen für Budgetverfügungen ausgestattet sein und die Entscheidungskompetenz über einzelne Maßnahmen der Clusterarbeit haben.

Bei der Neubesetzung der Geschäftsstelle durch die WTSH und den Vorstand von DiWiSH sollte ein/e Clustermanager/-in mit umfangreicher Branchenerfahrung und Kontakten in die IT- und Medienindustrie in Schleswig-Holstein ausgewählt werden

Aufgrund des Fortgangs des bisherigen Clustermanagers ist eine Neubesetzung dieser Position erforderlich. In der zweiten Förderperiode sind nach wie vor die Vernetzung der Akteure sowie die Entwicklung von Angeboten, die den Clustermitgliedern einen konkreten Nutzen bieten, ein wichtiges Anliegen. Dazu ist die fundierte Kenntnis der Branche und der Akteure in der Region eine wichtige Voraussetzung.

Das Clustermanagement sollte verstärkt mit anderen Clustern und Initiativen zusammenarbeiten

Informationstechnologie und Medien decken Querschnittsthemen ab, die in allen anderen Wirtschaftszweigen von Bedeutung sind. Daher ist eine systematische Zusammenarbeit mit anderen Clustermanagements oder Brancheninitiativen sinnvoll, die auf die Identifikation von relevanten Themen und die Kooperation von DiWiSH-Mitgliedern mit Akteuren der anderen Branchen abzielen. Aktivitäten dieser Art sind im Interesse der DiWiSH-Mitglieder, da sie hier auf ihre (potenziellen) Kunden treffen. Sie tragen aber auch dazu bei, die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der IT- und Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein bekannt zu machen.

Der Vorstand des Vereins DiWiSH e.V. sollte in enger Abstimmung mit dem Clustermanagement eine Strategie zur aktiven Mitgliederwerbung entwickeln

In Schleswig-Holstein besteht ein hohes Potenzial an Unternehmen, die für eine Mitgliedschaft bei DiWiSH gewonnen werden können. Eine Steigerung der Zahl der Mitglieder ist zudem eine zwingende Voraussetzung, um eine nachhaltige Finanzierung des Clustermanagements sicherstellen zu können. Im Rahmen der Entwicklung einer entsprechenden Strategie gilt es, die relevanten (insbesondere größeren) Unternehmen, Forschungseinrichtungen und weiteren Institutionen zu identifizieren und eine geeignete Form der Ansprache zu erarbeiten. Das Clustermanagement ist durch seine Arbeit Werbetreibender für eine Mitgliedschaft im Cluster. In diesem Sinne sollte auch das Clustermanagement verantwortlich für eine Erhöhung der Mitgliederzahlen im Verein sein.

Das Cluster sollte seine eigene Identität beibehalten und weiterentwickeln

Die eigene Identität von DiWiSH (im Sinne einer Corporate Identity) erleichtert die Identifikation der Mitglieder mit dem Cluster (innerer Zusammenhalt) sowie das Marketing für das Cluster (öffentlicher Auftritt). Wichtig dafür ist, dass das Logo erhalten und der eigene Webauftritt bestehen bleibt, das DiWiSH-Team eigene Visitenkarten hat, eigene Flyer gestaltet, etc.

Das Clustermanagement sollte den Prozess zur Entwicklung einer inhaltlichen Roadmap moderieren

In einem im Verein breit angelegten Prozess sollten Themengebiete identifiziert werden, an deren inhaltlicher Bearbeitung bzw. Lösung bei den Mitgliedern von DiWiSH ein hohes Interesse besteht. Ausgehend von einer breit angelegten Themensuche sollte eine Verdichtung der Ideen zu verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten erfolgen. Eine derartige Schwerpunktsetzung ist aufgrund der Heterogenität der IT- und Medienwirtschaft zwingend erforderlich. Nur wenn an bestimmten Themen fokussiert gearbeitet wird, ist die Erarbeitung von erkennbaren Vorteilen für die Mitglieder möglich.

Das Clustermanagement sollte in den in der Roadmap identifizierten Themenschwerpunkten Innovationsprojekte initiieren

Sofern aus dem Prozess der Roadmap-Entwicklung nicht schon Innovationsprojekte hervorgehen, sollte das Clustermanagement durch die Zusammenführung von interessierten Partnern und Ansprache von weiteren, geeigneten Akteuren, die (noch) nicht Mitglied von DiWiSH sind, aktiv Innovationsprojekte initiieren. Diese können auf eine gemeinsame Zusammenarbeit von Clusterunternehmen und -institutionen ausgerichtet sein, aber auch auf öffentliche Förderangebote.

Das Clustermanagement sollte die Fachforen zu Arbeitskreisen weiterentwickeln

Bislang organisieren die Leiter der Fachforen jeweils einzelne, thematisch auf das Fachforum ausgerichtete Veranstaltungen, zu denen alle DiWiSH-Mitglieder eingeladen werden. Durch eine Veränderung der Arbeitsweise der Fachforen kann die Kooperation der Mitglieder verstetigt werden. Es könnten beispielsweise einzelne Themen über mehrere Treffen hinweg bearbeitet werden, bis hin zur Entwicklung von „Produkten“ (z. B. Entwicklung einer Kampagne zur Werbung für Ausbildungsberufe, gemeinsame Entwicklung neuer Technologien, Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessorganisation, etc.). Zu diesen Aktivitäten werden dann nur die Mitglieder eines Arbeitskreises eingeladen.

Die Fachforenleiter sollten bei dieser Weiterentwicklung eng mit einbezogen werden, da sie die regelmäßigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachforen kennen und gut beurteilen können, mit welchen inhaltlichen Themen eine entsprechende verstetigte Arbeit erzielt werden kann. Ein gezielter Austausch der Fachforenleiter untereinander kann dabei helfen, Erfahrungen mit der Weiterentwicklung zu Arbeitskreisen miteinander zu teilen und voneinander zu lernen.

Das Clustermanagement sollte eng mit hamburg@work kooperieren

Die Wirtschaft in Schleswig-Holstein ist eng mit der Wirtschaft in Hamburg verwoben. Dieser Tatsache sollte Rechnung getragen werden, indem die Aktivitäten von DiWiSH nicht an der Landesgrenze halt machen. Die fruchtbare Kooperation mit hamburg@work sollte daher weiter intensiviert werden. Hierzu gehört neben der inhaltlichen Zusammenarbeit der Mitglieder und des Clustermanagements auch der Erfahrungsaustausch der Managements in Bezug auf die Entwicklung und Gestaltung von Netzwerken.

Das Clustermanagement sollte Termine und Veranstaltung rund um das Thema IT und Medien in Schleswig-Holstein abstimmen

Im Bereich IT und Medien findet eine Vielzahl von Veranstaltungen unterschiedlicher Akteure (IHK, Universitäten, etc.) in Schleswig-Holstein statt. Hier kommt es unter Umständen zu einer Häufung von Veranstaltungen in bestimmten Zeiträumen. Das Clustermanagement sollte sich hier als aktiver Koordinator verstehen, der nicht nur Transparenz über die Angebote herstellt, sondern auch dazu beiträgt, dass es nicht zu Häufungen oder Überschneidungen kommt.

5.4 Übergreifende Handlungsempfehlungen für die drei Clustermanagements

Selbstverständnis von Clustern

Cluster sind in erster Linie Unternehmensnetzwerke, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken sollen und dann erfolgreich sind, wenn sie konkrete, bedarfsgerechte geldwerte Vorteile für ihre Mitglieder (in der Regel Unternehmen) stiften. Erfolgt diese Nutzenstiftung nicht, hat kein Unternehmen ein Interesse, Mitglied eines Clusters zu sein.

Dafür ist es notwendig, eine Definition der Ziele für das jeweilige Clustermanagement vorzunehmen und eine jährliche Revision und Anpassung der Ziele im Dialog mit den Mitgliedern zu organisieren.

Dienstleistungen und Angebote der Clustermanagements können ausschließlich im Interesse von Unternehmen sein (dann sind diese Leistungen von den Unternehmen zu bezahlen) oder sie können im öffentlichen Interesse liegen (dann sind diese Leistungen von der öffentlichen Hand zu finanzieren).

Langfristig erfolgreich ist ein Cluster, dass sich vollständig oder mehrheitlich über Unternehmensbeiträge/Einnahmen aus Dienstleistungen finanziert (d. h. unabhängig von der öffentlichen Hand ist).

Sofern ein Cluster öffentliche Aufgaben übernehmen soll, müssen diese auch durch die öffentliche Hand finanziert werden. Andere Services sind dann einem exklusiven Kreis vorenthalten, der diese Services durch Eigenbeiträge finanzieren muss.

Beteiligung

Es sollte eine Beteiligung der Mitglieder und Kunden an der Definition der Ziele und Schwerpunkte der Arbeit bei regelmäßiger Revision der Ziele erfolgen.

Insgesamt ist es den Clustern bisher nur in Ansätzen gelungen, mit den Mitgliedern bzw. Akteuren (und damit mit ihren Kunden) eine gemeinsame systematische Entwicklung eines strategischen Zielsystems zu organisieren. Die mit den Mitgliedern gemeinsam entwickelten strategischen Ziele, die Kriterien zur Prüfung der Zielerreichung und die abgeleiteten Handlungsschwerpunkte und Aktivitäten werden das Clustermanagement in die Lage versetzen, ihre Aktivitäten noch stärker auf die Prioritäten der Kunden auszurichten und eine noch höhere Akzeptanz bei ihren Mitgliedern zu erzielen.

Da sich Rahmenbedingungen mittel- und langfristig verändern werden und neue Entwicklungen Einflüsse auf die gesetzten Ziele haben, gilt es Rückkopplungs- und Lernschleifen vorzusehen, um ein starres Beharren auf einmal gesetzte Schwerpunkte zu verhindern.

Nachhaltigkeitskonzept

Ein Prozess zur Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der langfristigen Finanzierung nach 2011 sollte frühzeitig gestartet werden.

Den betrachteten Clustern fehlen eine Strategie und Aktivitäten zum nachhaltigen, langfristigen Betrieb der Cluster über 2011 hinaus. Es sollte in den ersten Monaten des Jahres 2009 ein Prozess für die Jahre 2009 bis 2011 zur Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der langfristigen Finanzierung nach 2011 festgelegt werden.

Dies sollte als eigenständiges Arbeitspaket in jedem Clusterprojekt geschehen, mit dem unmittelbar begonnen werden muss. Dafür müssen Ressourcen in den Projekten bereitgestellt werden. Die Konzepte sollten innerhalb des Jahres 2009 im Dialog mit den Mitgliedern/den Kunden (private wie öffentliche) erstellt werden, um dann die Umsetzung im zweiten und dritten Jahr durchzuführen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Konzeptes ist die Entscheidung über die zukünftigen Dienstleistungen des Clustermanagements.

Dazu bedarf es einer Produktpolitik des Clustermanagements. Entschieden werden muss hierfür:

- Das Produktportfolio der angebotenen Dienstleistungen.
Dies muss gemeinsam mit den potenziellen privaten und öffentlichen Kunden (Kundenorientierung) im Jahr 2009 entwickelt werden.
- Der Produktentwicklungsprozess der Dienstleistungen.
Der Produktentwicklungsprozess muss mit Meilensteinen wie Qualifizierungsmaßnahmen, Produktdefinitionen, Qualitätssicherungsmaßnahmen, Pilotvorhaben, Preisermittlung und Vermarktungsstrategien definiert, entwickelt und erprobt werden.

Diese beiden Schritte müssen in der Phase 2009 bis 2011 umgesetzt werden, damit am Ende der Förderperiode den Mitgliedern marktreife Dienstleistungen angeboten werden können. Dazu gehören ausdrücklich auch die Aufgaben für die öffentliche Hand, für die auch künftig eine Förderung durch öffentliche Mittel möglich ist.

Die Eckdaten eines möglichen Zeitplans für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes wären:

Frühjahr 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreibung eines Arbeitspaketes „Entwicklung und Prüfung eines Nachhaltigkeitskonzeptes“ ▪ Festlegung eines Arbeitspaketleiters (verantwortlich für die Inhalte) und Prozessmoderators (verantwortlich für den termingerechten Ablauf) – diese Aufgaben können von einer oder zwei Personen übernommen werden ▪ Berufung der Mitglieder eines Arbeitskreises der Clustermitglieder
Sommer/Herbst 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines Basiskonzeptes als Vorschlag an den Arbeitskreis durch den Arbeitspaketleiter ▪ Workshops des Arbeitskreises
Herbst/Winter 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidung über das Produktportfolio der angebotenen Dienstleistungen ▪ Definition und Entscheidung über den Produktentwicklungsprozess ▪ Start des Produktentwicklungsprozesses mit Qualifizierungsmaßnahmen, Produktdefinitionen, Qualitätssicherungsmaßnahmen, Pilotvorhaben und Evaluationen, Preisermittlung und Vermarktungsstrategien
Frühjahr 2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktreife Dienstleistungsprodukte

Diese Überlegungen gehen davon aus, dass in den zuständigen politischen Entscheidungsgremien die Weichen zur Fortsetzung der Clustermanagements bis Ende 2009 gestellt werden. Die Entscheidung ob und - wenn ja - in welcher Höhe und Form die Förderung weitergeführt wird, ist eine wichtige Rahmenbedingung für das Gesamtkonzept der Cluster und deren Mitglieder. Bei einer Unsicherheit bezüglich der Rahmenbedingungen würde der Entwicklungsprozess erschwert.

6. Übergreifende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Fortsetzung der Clusterförderung und -politik in Schleswig-Holstein

Fokus der vorliegenden Studie ist die Evaluation der drei Clustermanagements foodRegio, Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein und DiWiSH – nicht die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein.

Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen lassen sich dennoch zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Clusterentwicklung vergleichende Ergebnisse der drei Clustermanagements aufzeigen, die eine Basis für eine Einschätzung zur Clusterpolitik in Schleswig-Holstein liefern. Diese Aspekte umfassen:

- Zielerreichung und geplante Schwerpunkte,
- Mitgliederstruktur und Ausschöpfung des Mitgliederpotenzials,
- Organisationsgrad der Clusterarbeit und Rollenklarheit im Cluster,
- Kooperationsstrukturen,
- Finanzierung und Strategien zur nachhaltigen Implementierung,
- Servicespektrum und erzielte Outputs und
- Effekte der Clustermitgliedschaft.

Gut entwickelte Netzwerke

Zielerreichung und geplante Schwerpunkte

Das im Rahmen der Evaluation durchgeführte Benchmark der drei schleswig-holsteinischen Clustermanagements mit den Clustern und Netzwerken der Initiative Kompetenznetze Deutschland und weiteren Netzwerken zeigt, dass die drei Cluster im Vergleich zu anderen GA-Clustern gut entwickelt und aufgestellt sind. Dies gilt insbesondere für das Cluster foodRegio. Dem Clustermanagement von foodRegio ist es gelungen, ein Netzwerk zu etablieren, das konkrete Mehrwerte für seine Mitglieder generiert. Dem Clustermanagement Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein ist der Aufbau einer Dialogplattform und eines Kooperationsnetzwerkes gelungen. Dem Clustermanagement von DiWiSH ist der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks gelungen. Dieses Ergebnis ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit von Clustern und regionalen Netzwerken zeigen, dass derartige Strukturen in der Regel drei bis fünf Jahre benötigen, um nachweislich die beabsichtigten Effekte zu erzielen.

Bei den geplanten Schwerpunkten ist für die Zukunft insbesondere beim Maritimen Cluster und bei DiWiSH eine noch stärkere Orientierung an den Wünschen der Mitglieder notwendig.

Hohes Potenzial zur Vernetzung vorhanden

Mitgliederstruktur und Ausschöpfung des Mitgliederpotenzials

foodRegio hat trotz der eher geringen Zahl von 21 Mitgliedern sein Potenzial an Mitgliedern nahezu ausgeschöpft. Ungefähr 5 bis 10 bereits identifizierte Unternehmen sollen noch gewonnen werden, um eine kritische Masse zu sichern. Beim Maritimen Cluster (rund 60 Akteure) und bei DiWiSH (72 Mitglieder) liegt trotz absolut vergleichsweise hoher Mitgliedszahlen die Potenzilausschöpfung erst bei unter 10 %. In Schleswig-Holstein besteht somit noch ein erhebliches Potenzial zur Vernetzung von Akteuren im Rahmen einer Clusterförderung.

**Klare Rechtsformen
begünstigen Cluster-
entwicklung**

Organisationsgrad der Clusterarbeit und Rollenklarheit im Cluster

Eigene Untersuchungen zeigen, dass Cluster mit klarer Rechtsform sich durchschnittlich positiver entwickeln als solche ohne Rechtsform (vgl. Meier zu Köcker 2008). Das Maritime Cluster sollte sich daher in der Organisationsstruktur eine Rechtsform, z. B. einen e.V. o. ä., geben, um eine höhere Bindung der Akteure zu erzielen. Bei DiWiSH ist die verabredete Aufgabenteilung mit der WTSH für die zukünftige Entwicklung von Bedeutung, damit DiWiSH seine gewonnene Identität erhalten kann.

**Intensivierung der Ko-
operation in Schleswig-
Holstein nötig**

Kooperationsstrukturen

Alle drei Clustermanagements kooperieren mit anderen Netzwerken und Organisationen. Bei foodRegio besteht jedoch eine unklare Abgrenzung zum Cluster Kompetenznetz Ernährungswirtschaft. Für DiWiSH gilt, dass die inhaltliche Zusammenarbeit mit den anderen Clustern im Sinne der Querschnittsfunktion von LuK-Technologien intensiviert werden sollte.

Es fehlt ein systematischer Erfahrungsaustausch der Clustermanagements in Schleswig-Holstein hinsichtlich methodischer Fragen der Clusterentwicklung bzw. Good-Practices.

**Konzept zur nachhalti-
gen Finanzierung fehlt
bislang**

Finanzierung und Strategien zur nachhaltigen Implementierung

Bei allen drei Clustermanagements liegt das Wachstum des Anteils der Privatfinanzierung in den letzten Jahren bei unter 10 %. Dies gilt für circa 40 % der Mitglieder des Vergleichsportfolios von Kompetenznetze Deutschland und ist als eher charakteristisch für junge Netzwerke zu bezeichnen. Kritisch ist jedoch einzustufen, dass allen drei Clustern ein Konzept zur nachhaltigen Finanzierung bzw. Implementierung des Clustermanagements (Inhalte, Meilensteine, zugewiesene Verantwortlichkeiten und Ressourcen) fehlt.

**Hohe Zufriedenheit der
Mitglieder mit Arbeit
der Clustermanage-
ments**

Servicespektrum und erzielte Outputs der Clustermanagements

Alle drei Cluster haben ein gutes Spektrum an Services entwickelt, deren Ausprägung für junge Netze bereits als angemessen einzuschätzen ist. Die individuell unterschiedliche Ausprägung richtet sich jeweils im Wesentlichen nach den Bedürfnissen der Mitglieder.

Die durchgeführte Online-Befragung der Akteure und Mitglieder der Cluster ergab für alle drei Cluster eine hohe bis sehr hohe generelle Zufriedenheit mit der Arbeit der jeweiligen Clustermanagements.

**Positive Effekte für Un-
ternehmen belegbar**

Effekte der Mitgliedschaft im Cluster

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Akteure und Mitglieder der Cluster belegen für alle drei Cluster positive Effekte der jeweiligen Mitgliedschaft. Positive Effekte sind z. B. der Aufbau wertvoller Kooperationsbeziehungen innerhalb des Clusters oder der Mobilisierungs- und Motivationsschub für das eigene Unternehmen. Das direkte Feedback der Unternehmen im Rahmen der Evaluation hat ergeben, dass in einem der drei untersuchten Cluster ihr erzielter geldwerter Vorteil aus der Mitgliedschaft bereits mindestens das zwei- bis vierfache der öffentlichen Investitionen erreicht. Damit ist eine positive, monetäre Wirkung der Clusterförderung bei der Zielgruppe feststellbar. Auch wenn sich dieser Befund nicht ohne weiteres auf die anderen Cluster übertragen lässt, ist damit belegt, dass sich wirksame Erfolge mit der Clusterförderung erzielen lassen.

**Wirtschaftspolitischer
Ansatz der Clusterför-
derung richtig**

Die positive Entwicklung der drei Clustermanagements, das hohe Potenzial für die erfolgreiche Vernetzung der jeweiligen Akteure sowie der Beleg, dass sich wirksame Erfolge mit der Clusterförderung in Schleswig-Holstein erzielen lassen, zeigen, dass der gewählte wirtschaftspolitische Ansatz, die regionale Wettbewerbsfähigkeit gezielt durch das Instrumentarium der Clusterentwicklung zu fördern, richtig ist.

Die Untersuchungen zeigen aber auch, dass die politischen Akteure in Schleswig-Holstein die Potenziale der betreffenden Clustermanagements durch ergänzende Maßnahmen noch besser fördern können. Im Folgenden werden daher Handlungsempfehlungen auf der clusterpolitischen Ebene formuliert.

**Empfehlung 1:
Erfolge darstellen**

Aktive Rolle des Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr in der Öffentlichkeit

Alle Bundesländer haben in den letzten Jahren eine länderspezifische Clusterpolitik ins Leben gerufen, die insgesamt ähnliche wirtschaftspolitische Ziele verfolgt, auch wenn die Inhalte dieser Clusterpolitiken teilweise sehr unterschiedlich sind. Verglichen mit anderen Bundesländern, agiert Schleswig-Holstein im clusterpolitischen Kontext in der Öffentlichkeit eher lautlos, fast „im Verborgenen“. Da regionale Clusterpolitik aber auch als Stärkung der jeweiligen Innovationsstandorte zu sehen ist, sollte die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Cluster und ihrer Akteure der interessierten Öffentlichkeit im In- und Ausland präsentiert werden (z. B. gegenüber potenziellen Kooperationspartnern oder Investoren). Hier könnte das Land Schleswig-Holstein bzw. das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr eine aktivere Rolle nach außen einnehmen. Die bisherigen Erfolge in der Clusterpolitik würden eine aktivere Rolle in der Öffentlichkeit in jedem Fall rechtfertigen.

**Empfehlung 2:
Austausch über
Ländergrenzen**

Initiierung eines aktiven Austauschprozesses mit clusterpolitischen Akteuren benachbarter Bundesländer

In der Regel macht die länderspezifische Clusterpolitik in Deutschland an den jeweiligen Grenzen der Bundesländer halt (vgl. Buhl/Meier zu Köcker 2008). Dieser Sachverhalt führt jedoch häufig zu nachteiligen Entwicklungen für die betreffenden Cluster und ihre Akteure, da Cluster und industrielle Agglomerate nicht an Ländergrenzen enden. Die Koexistenz konkurrierender, politisch initiiert Cluster auf relativ engem Raum ist oftmals die Folge. Da es in Schleswig-Holstein eine Reihe von Clustermanagements gibt, die in gleicher oder ähnlicher Form auch in den benachbarten Bundesländern existieren (bzw. die zukünftig gefördert werden sollen), sollte ein länderübergreifender Prozess zwischen den jeweils verantwortlichen politischen Akteuren ins Leben gerufen werden, der auf eine inhaltliche Schwerpunktsetzung und damit Abgrenzung der Cluster zielt. Somit könnten unnötige Konkurrenzsituationen vermieden werden und gleichzeitig gezielt Kooperationen zwischen räumlich benachbarten, aber in verschiedenen Bundesländern angesiedelten Clustern angeregt werden. Letzteres würde einen aktiven Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Akteure aus Industrie und Wissenschaft leisten. Hier könnte Schleswig-Holstein eine Vorreiterrolle einnehmen.

**Empfehlung 3:
Zielkorridor entwickeln**

Unterstützung der Clustermanagements bei der Entwicklung eines Konzeptes zur Sicherung der langfristigen Finanzierung nach 2011

Den betrachteten Clustern fehlt eine Strategie zum nachhaltigen, langfristigen Betrieb der Cluster über 2011 hinaus (vgl. Kapitel 5.4). Erschwert wird dies vor allem durch das im Rahmen der Clusterförderung bekannte Spannungsfeld „Barrierefreier Zugang“ bzw. „Wahrnehmung öffentlicher Interessen“ vs. „Exklusivität“. Die evaluierten Clustermanagements sind sich in diesem Kontext partiell auch nicht im klaren, welche Möglichkeiten sie hinsichtlich der Implementierung von bedarfsgerechten (exklusiven) Dienstleistungen/Services im Sinne ihrer Mitglieder haben, ohne gegen die Auflagen der Zuwendungsbescheide zu verstoßen (gemeinsames Verständnis von Barrierefreiheit). Eine klare Aussage seitens des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr darüber, ob die Einwerbung von Eigenmitteln gewünscht ist, und wie diese haushaltsrechtlich korrekt abgewickelt werden kann, dürfte den Clustermanagements eine weitere gewisse Planungssicherheit geben.

Zudem sollte das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr frühzeitig mit den Clustermanagements diejenigen Aufgaben und Aktivitäten identifizieren, die auch langfristig im Interesse der öffentlichen Hand liegen und gegebenenfalls auch noch nach 2011 kofinanziert werden. Basierend hierauf könnten dann die Clustermanagements ein Produktportfolio/Servicespektrum definieren und implementieren, welches zum einen für die interessierte Öffentlichkeit bestimmt ist (barrierefreier Zugang, gefördert durch die öffentliche Hand). Zum anderen könnte das Clustermanagement Mehrwerte exklusiv für die Mitglieder entwickeln und anbieten, die eine private Finanzierung in Form von Mitgliederbeiträgen oder kostenpflichtigen Dienstleistungen rechtfertigen. Als Konsequenz ergibt sich ein „Zielkorridor“ hinsichtlich eines langfristigen Anteils der Kofinanzierung der Clustermanagements durch die öffentliche Hand, der den Beteiligten frühzeitig bekannt sein sollte. Sollte eine öffentliche Kofinanzierung nach 2011 aus Sicht des Landes Schleswig-Holstein ausgeschlossen sein, könnten die Clustermanagements frühzeitig beginnen, ihre Services in Richtung einer Exklusivität für Mitglieder auszurichten.

**Empfehlung 4:
De-minimis Regelung klären**

Rechtssichere Klärung offener Fragen zur De-minimis Regelung

Derzeit besteht Unklarheit bei den Clustermanagements und den Akteuren der Cluster, wie die Förderung der Clustermanagements beihilfetechnisch zu beurteilen ist. Für die Clustermanagements und Akteure der Cluster ist es für die weitere Arbeit von Bedeutung, dass in einem politischen Abklärungsprozess die Frage, ob die Förderung der Clustermanagements der De-minimis-Regelung unterliegt, abschließend rechtssicher beantwortet wird. Ob die Förderung der Clustermanagements der De-minimis-Regelung im Sinne des Wettbewerbsrechts der Europäischen Union unterliegt, ist derzeit Gegenstand der Diskussion im zuständigen Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein.

**Empfehlung 5:
Clusteridentität**

Rollendefinition der WTSH im Kontext der Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Die WTSH ist zweifelsohne einer der zentralen Akteure im Clusterkontext in Schleswig-Holstein. Gleichzeitig nimmt sie aber verschiedene Rollen ein, die vielen Beteiligten nicht gänzlich klar sind. Insbesondere der unterschiedliche Charakter der Kernaufgabe der Wirtschafts- und Technologieförderung zu der

Dienstleistung Clustermanagement macht eine Abgrenzung dieser beiden Aufgabenbereiche der WTSH notwendig. Clustermanagement langfristig als neue Form der Wirtschafts- und Technologieförderung durch die WTSH zu interpretieren, wäre für den clusterpolitischen Ansatz in Schleswig-Holstein schädlich und reduziert die Akzeptanz des durch die WTSH betriebenen Clustermanagements seitens der involvierten Akteure. Diese Wahrnehmung wurde den Evaluatoren in verschiedenen Gesprächen wiedergegeben.

Sofern die WTSH Aufgaben zum Clustermanagement übernimmt, ist sie Dienstleister des Clusters und das Cluster der Kunde. Als Dienstleister tritt sie als Institution so wenig wie nötig in Erscheinung. Die Clustermanager sollten als Vertreter des Clusters, und nicht als Vertreter der WTSH auftreten.

Wichtig ist, dass die Mitglieder der Cluster die Inhalte und Strategien der Arbeit der Clustermanagements festlegen und die Clustermanager im Tagesgeschäft über ausreichend Freiraum verfügen, innerhalb des verabredeten Rahmens selbständig zu agieren. Bei der Auswahl neuer Personen ist daher auf deren Industrie- und Branchenerfahrung ebenso zu achten wie auf deren Methodenkompetenz zur Steuerung von Netzwerken. Die Mitglieder der Cluster müssen maßgeblich an der Neueinstellung von Personal beteiligt werden. Alle Materialien zur Außendarstellung des betreffenden Clusters sollten dessen Corporate Design entsprechen und zur Stärkung der Marke des Clusters beitragen.

Sofern die WTSH außerhalb eines Clustermanagements in clusterpolitischen Kontexten agiert, sollte sie auch als WTSH in Erscheinung treten. Somit könnte ein Beitrag zur einheitlichen Rollendefinition geleistet werden, der aktiv vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr vorangetrieben werden sollte.

Empfehlung 6: Monitoringsystem aufbauen

Entwicklung von Instrumenten zum Monitoring zukünftiger Clusterentwicklungen

Die aktuell den politischen Akteuren zur Verfügung stehenden Instrumente erschweren ein aktives Monitoring zur Messung der Zielfindungsprozesse und der Zielerreichungsgrade der geförderten Clustermanagements. Gleichzeitig hat aber das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr ein fundamentales Interesse, über die Entwicklung der geförderten Clustermanagements informiert zu sein. Möglicherweise auftretende Probleme oder Fehlentwicklungen bezüglich der Clustermanagements könnten mit Hilfe eines Monitoringsystems frühzeitig identifiziert werden und ein angemessenes Handeln erleichtern. Die Anwendung eines Monitoringsystems sollte nicht als Kontrollinstrument des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr verstanden und konzipiert werden, sondern als eine Art „Frühwarninstrument“. Sofern ein Monitoringsystem zusammen mit den betreffenden Clustermanagements entwickelt wird, könnte dieses auch aktiv von den Clustermanagements selbst zur eigenen Prozesssteuerung genutzt werden.

Empfehlung 7: Informations- und Erfahrungsaustausch

Initiierung eines kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausches zwischen den Clustermanagements in Schleswig-Holstein

Die generellen Herausforderungen für die einzelnen Clustermanagements sind, trotz der Unterschiedlichkeit der Cluster und ihrer Zielsetzungen, durchaus ähnlich. Das Clustermanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor eines Clusters und seiner Akteure. Im Rahmen der Evaluation ist deutlich geworden,

dass die drei Clustermanagements verschiedene Erfahrungsschwerpunkte besitzen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, eine Clustermanagement-Plattform (Workshops u. ä.) mit dem Ziel eines systematischen Informations- und Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitern der Clustermanagements sowie anderen aktiven Cluster- und Netzwerkmanagern zu entwickeln. Dieser Prozess sollte für die Clustermanagements auf freiwilliger Basis erfolgen und gleichzeitig für alle Cluster in Schleswig-Holstein offen sein, also auch für diejenigen, die nicht öffentlich gefördert werden. Die Koordination könnte vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr übernommen werden, wobei die jeweiligen Inhalte sowie die Moderation durch einen erfahrenen, neutralen und von den Clustermanagements akzeptierten Akteur erfolgen sollte.

Instrumente, Monitoring und Controlling, Technologietransfer und kollaborative Technologieentwicklung, Internationalisierung und nachhaltige Finanzierung der Clustermanagements sind – neben dem allgemeinen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch – mögliche Themen der Austauschprozesse. So würden auch Clustermanagements unterschiedlicher Disziplinen zusammengebracht werden, wodurch ein aktiver Beitrag zum Anstoßen zukünftiger Transformationsprozesse geleistet werden kann (gezielte Konvergenz von Produkten und Technologien aus unterschiedlichen Innovationsfeldern).

Empfehlung 8:
Fokussierung
einfordern

Das unabgestimmte Agieren zweier Cluster im gleichen Themenfeld birgt Risiken - aktive Mitwirkung bei der fachlich-technologisch Fokussierung der beiden Cluster der Ernährungswirtschaft

Wie im Kapitel 5.1 beschrieben, gibt es aktuell eine Wettbewerbssituation zwischen den beiden Clustern der Ernährungswirtschaft foodRegio und Cluster Kompetenznetz Ernährungswirtschaft. Diese Situation stößt in der entsprechenden bundesweiten Community auf wenig Verständnis. Unter den verschiedenen Optionen, die es für eine nachhaltige Beseitigung dieser Konkurrenzsituation gibt, erscheint die fachlich-technologisch orientierte Lösung die sinnvollste zu sein. Hierzu ist in einem ersten Schritt eine klare fachlich-technologische Fokussierung der Inhalte und Strategien der Clustermanagements notwendig. Diese ergibt sich auch aufgrund bereits involvierter Akteure. Basierend auf einer entsprechenden Fokussierung werden dann in einem zweiten Schritt unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Services/Mehrwerten adressiert. Es ist zu erwarten, dass – sobald beide Cluster eine derartige Fokussierung erreicht haben und diese in der Community kommunizieren – nur noch minimale Überlappungsbereiche existieren. Dieser Fokussierungsprozess sollte vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr eingefordert werden, da es noch den überwiegenden Anteil der Finanzierung bereitstellt. Parallel sollte der begonnene Kommunikationsprozess zwischen dem Management beider Cluster fortgesetzt werden. Hier kann das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr eine koordinierende Funktion einnehmen.

Sekundärrecherche

Zur Sekundärrecherche wurden vom Evaluatorenteam die im Folgenden aufgelisteten Literaturquellen (Monographien, Aufsätze, Periodika, etc.), Internetquellen sowie „Sonstige Dokumente“ (wichtige, teils interne Dokumente der Clustermanagements wie Projektanträge, Bewilligungsbescheide, Zwischenberichte, Folgeanträge, Vereinssatzungen, Protokolle von relevanten Treffen, etc.) herangezogen.

Literaturquellen

- | | |
|---|---|
| Alecke, Björn; Alsleben, Christoph; Scharr, Frank; Untiedt, Gerhard (2006a) | Are there really High-tech Clusters? The Geographic Concentration of German Manufacturing Industries and its Determinants. The Annals of Regional Science, Vol. 40, S. 19-42, 2006 |
| Alecke, Björn; Untiedt, Gerhard (2006b) | Möglichkeiten und Grenzen der Förderung von Clustern – einige kritische Überlegungen am Beispiel der Investitionsförderung. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9, S. 515-524, 2006 |
| Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2007) | Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen, Reihe: heidelberger institut beruf und arbeit [Hrsg.]: Weiterbildung 20/26, 1. Auflage 2007 |
| Bröcker, Johannes; Dohse, Dirk Soltwedel, Rüdiger (Hrsg.) (2003) | Innovation Clusters and Interregional Competition, Springer Verlag, Berlin, 2003 |
| Bröcker, Johannes; Geenen, Elke; Fischer, Christian; Hermann, Hayo (2004) | Qualifikation und Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein und Hamburg – Aktuelle und künftige Potenziale und Engpässe, Handlungsbedarf für Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik. Studien der Technologiestiftung Schleswig-Holstein, Kiel, 2004 |
| Bruch-Krumbein, Waltraud; Hochmuth, Elke (2000) | Cluster und Clusterpolitik: Begriffliche Grundlagen und empirische Fallbeispiele aus Ostdeutschland, Marburg, 2000 |
| Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2003) | Dienstleistungsnetzwerke, Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2003, Wiesbaden, 2003 |
| Buhl, Claudia Martina; Meier zu Köcker, Gerd (2008) | Clusterpolitik in Deutschland (Vorbemerkungen), in: Kompetenznetze Deutschland [Hrsg.]: Überblick: Netzwerk- und Clusteraktivitäten der Bundesländer, Berlin, 2008 |
| Buhl, Claudia Martina (2009) | Erhöhung der Innovationskraft durch Kooperationen in Netzwerken und Clustern, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [Hrsg.]: Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, S. 13-20, Berlin, 2009 |
| Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2006) | „Die Hightech-Strategie für Deutschland“, Bonn/Berlin, 2006 |
| DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2002) | Standards für Evaluation, herausgegeben von der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Köln, 2002 |
| dsn – Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft (Hrsg.) (2004) | Zukunft Meer – Studie im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, 2004 |
| Europäische Kommission (2006) | Verordnung (EG) Nr. 1998/2006 vom 15. Dezember 2006 über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf De-minimis-Beihilfen, ABl. der EU L 379 vom 28. Dezember 2006, S. 5 ff., 2006 |

Europäische Kommission DG-Enterprise (2006)	2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, Europäische Kommission, DG-Enterprise, 2006
Formica, Piero (2003)	Corporate Governance of Cluster Development Agencies the Case for Market Orientation. In: Bröcker, J.; Dohse, D.; Soltwedel, R. (Hrsg.): Innovation Clusters and Interregional Competition. Berlin, Heidelberg, New York u. a.: Springer-Verlag, S. 241-271, 2003
GIB - Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (Hrsg.) (2007)	Evaluation der BMWi-Initiative NEMO, durchgeführt von der GIB - Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH im Auftrag des BMWi, Berlin, 2007, unveröffentlicht
Herrmann, Hayo (2007)	Innovations- und Technologiepotentiale in Schleswig-Holstein und Hamburg. Empirische Bestandsaufnahme und Ansätze einer clusterorientierten Regionalpolitik, Beiträge aus dem Institut für Regionalforschung der Universität Kiel unter Mitarbeit von Kerstin Krey, Nr. 42, Kiel, 2007
Jappe-Heinze, Arlette; Baier, Elisabeth; Kroll, Henning (2008)	Clusterpolitik: Kriterien für die Evaluation von regionalen Clusterinitiativen, Arbeitspapiere Unternehmen und Region Nr. 3/2008, Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, 2008
Kiese, Matthias (2009)	Die Clusterpolitik deutscher Länder und Regionen als Herausforderung für die Evaluation, in: Wessels, Jan [Hrsg.]: Cluster- und Netzwerkevaluation, Berlin, im Erscheinen (voraussichtlich 2009)
Meier zu Köcker, Gerd (2008)	Clusters in Germany - An Empirical Based Insight View on Emergence, Financing, Management and Competitiveness of the Most Innovative Clusters in Germany, Studie des Instituts für Innovation und Technik in der VDI/VDE-IT, Berlin, 2008
Meier zu Köcker, Gerd; Buhl, Claudia Martina (2008)	Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings, Berlin, 2008
Porter, Michael E. (1990)	The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990.
Porter, Michael (2001)	Locations, Clusters and Company Strategy, in: Clark/Feldman/Gertler (Hrsg.): The Oxford Handbook of Economic Geography, New York, S. 253-274, 2001
Prognos AG (2007)	Endbericht „Ex-Post und Ex-Ante Evaluierung für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Technologietransfer des Landes Schleswig-Holstein“, im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, 2007
Revilla-Diez, Javier, Brandt, Oliver (2005)	Clusterstudie Ernährungswirtschaft in Schleswig-Holstein, Endbericht des Geographischen Instituts der Universität Kiel für das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, Kiel, 2005
Sautter, Björn (2004)	Regionale Cluster. Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung, in: Standort 28, Nr.2, S. 66-72, Springer Verlag, Heidelberg, 2004
Scheer, Günter; Zallinger von, Lucas (2007)	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) Cluster-Management Handbuch, Eschborn, 2007
Schrader, Klaus; Laaser, Claus-Friedrich; Soltwedel, Rüdiger et al. (2007)	Potenziäle und Chancen zum Aufbau einer gemeinsamen Wirtschaftsregion Schleswig-Holstein und Hamburg, Studie im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, 2007

Stockmann, Reinhard (2000)	Evaluation in Deutschland, in: Stockmann, Reinhard [Hrsg.]: Evaluationsforschung – Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen 2000
Sydow, Jörg [Hrsg.] (2006)	Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden (Gabler). 4. Auflage, 2006.
Sydow, Jörg (2008)	Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung, in: Aulinger, Andreas [Hrsg.]: Netzwerkevaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, S. 55-71, Stuttgart, 2008
Sydow, Jörg; Zeichhardt, Rainer (2009)	Bedeutung von Netzwerkservices für den Erfolg von Netzwerken, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [Hrsg.]: Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, S. 21-29, Berlin, 2009
Univation - Univation-Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH (2004)	Definitionen von Input, Output, Outcome, Impact aus: Glossar wirkungsorientierte Evaluation, Köln, 2004
Vanberg, V.J. (1996)	Ökonomische Rationalität und politische Opportunität: Zur praktischen Relevanz der Ordnungsökonomie. (=Lectiones Jenenses, 8). Jena: Akad. Buchh., 1996
Wessels, Jan (Hrsg.) (voraussichtlich 2009)	Cluster- und Netzwerkevaluation, Berlin, voraussichtlich 2009
Wessels, Jan; Meier zu Köcker, Gerd (voraussichtlich 2009)	Benchmarking von Netzwerken, in: Wessels, Jan [Hrsg.]: Cluster- und Netzwerkevaluation, Berlin, voraussichtlich 2009
Wolf, Joachim; Haberstroh, Martin; Rohrlack, Christian (2004)	Schleswig-Holstein und die Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen. Manuskripte aus den Instituten der Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 580, Kiel, 2004
Worthen, Blaine R.; Schmitz, Constance C. (1997)	Conceptual Challenges Confronting Cluster Evaluation, in: Evaluation, Vol. 3, No. 3, S. 300-319, Sage Publications, 1997

Internetrecherche

DMKN - Deutsches Maritimes Kompetenz Netz (24.10.2008)	DMKN Internetpräsenz, 24.10.2008, [http://www.dmkn.de]
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (21.10.2008)	Selbstdarstellung des Clustermanagements Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, 21.10.2008, [http://www.diwish.de/index.php?id=14]
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (18.11.2008)	Satzung des Vereins Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, 18.11.2008, [http://www.diwish.de/index.php?id=33]
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (20.11.2008)	Unsere Partner, 20.11.2008, [http://www.diwish.de/index.php?id=216]
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (21.11.2008)	Mitgliederliste, 21.11.2008, [http://www.diwish.de/index.php?id=225]

foodRegio (02.10.2008)	Selbstdarstellung des Clusters foodRegio, 02.10.2008, [http://www.foodregio.de]
foodRegio (06.10.2008)	Beitragsordnung des Clusters foodRegio, 06.10.2008, [http://www.foodregio.de/index.php?getfile=beitragsordnung.pdf]
foodRegio (08.10.2008)	Zweck des Vereins foodRegio, 08.10.2008, [http://www.foodregio.de/index.php?seid=278]
Hamburg@work (31.10.2008)	Selbstdarstellung Hamburg@work, 31.10.2008, [http://www.hamburg-work.com/index.php?id=272]
ISH - Innovationsstiftung Schleswig-Holstein (24.11.2008)	Kurzinformation über die ISH, 24.11.2008, [http://www.i-sh.org/ish/Ueber_die_Stiftung/Kurzportrait.php]
IHK Schleswig-Holstein – In- dustrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein (28.10.2008)	Was ist IHK? Was macht IHK?, 28.10.2008, [http://de.sitestat.com/hk/kiel/s?servicemarken.ueber_uns.wer_wir_sind.faktengewitter_ihk&category=Internet&ns_type=pdf&ns_url=[http://www.ihk-schleswig-holstein.de/servicemarken/ueber_uns/wer_wir_sind/faktengewitter_ihk.pdf]
IB - Investitionsbank Schles- wig-Holstein (04.11.2008)	Information zur De-minimis-Regel, 04.11.2008, [http://www.ib-sh.de/fileadmin/ibank/De-minimis-Regel/Kundeninformation_De-minimis-Regel.pdf]
IB - Investitionsbank Schles- wig-Holstein (09.01.2009)	Homepage der Investitionsbank Schleswig-Holstein [http://www.ibank-sh.de]
Maritimes Cluster Schleswig- Holstein (03.11.2008)	Jour Fixe – Maritime Wirtschaft trifft Windenergie [http://www.maritimes-cluster.de/index.php?sp=de&id=643&aid=84]
MC Marketing Consult- ing/BALance Technology Consulting (25.09.2008)	Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein und Deutschland im Auftrag der WTSH Kiel, 20.04.2005, http://www.maritimes-cluster.de/docs/1144078879_Maritime_Potenzialanalyse.pdf
MWV - Ministerium für Wis- senschaft, Wirtschaft und Ver- kehr des Landes Schleswig- Holstein (08.10.2008)	Schwerpunktbereiche in Schleswig-Holstein [http://www.schleswig-holstein.de/MWV/DE/Wirtschaft/Schwerpunktbereiche/Schwerpunktbereiche__node.html]
MWV - Ministerium für Wis- senschaft, Wirtschaft und Ver- kehr des Landes Schleswig- Holstein (04.11.2008)	E-Government-Kompetenzinitiative, 04.11.2008, [http://www.schleswig-holstein.de/FM/DE/Verwaltungsmodernisierung/EGovernmentKompetenzinitiative/E__Government__node.html__nnn=true]
MWV - Ministerium für Wis- senschaft, Wirtschaft und Ver- kehr des Landes Schleswig- Holstein (06.11.2008)	Cluster IuK-Technologie und Medien, 06.11.2008, [http://www.schleswig-holstein.de/MWV/DE/Wirtschaft/Schwerpunktbereiche/IuKTechnologieMedien/IuKTechnologieMedien.html]
Ozean der Zukunft (20.11.2008)	Zielsetzung und Auftrag des Exzellenzclusters "Ozeans der Zukunft", 20.11.2008, [http://www.ozean-der-zukunft.de/das-netzwerk/der-cluster/zielsetzungauftrag/]
WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (20.10.2008)	Eigendarstellung der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH, 20.10.2008 [http://www.wtsh.de/wtsh/de/ueber_uns/wtsh/index.php]

WTSH - Wirtschaftsförderung
und Technologietransfer
Schleswig-Holstein GmbH
(13.11.2008)

Förderung und Betreuung des Clusters „Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein“, 13.11.2008,
[http://www.wtsh.de/wtsh/de/Branchenkompetenzen_Cluster/Ernaehrung/index.php]

WTSH - Wirtschaftsförderung
und Technologietransfer
Schleswig-Holstein GmbH
(24.11.2008)

Übersicht der Jahresbeiträge für Unternehmen im Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft, 24.11.2008,
[http://www.wtsh.de/wtsh/de/Branchenkompetenzen_Cluster/Ernaehrung/Angebot/index.php]

Sonstige Dokumente

DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2005a)	Antrag auf Gewährung einer Zuwendung zur Förderung wirtschaftsnaher Infrastruktur, Regionalmanagement, Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement, Kiel, Dezember 2005
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2005b)	Satzung des Vereins „Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V.“, Kiel, August 2005
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2007a)	Veranstaltungen Schleswig-Holstein (Cluster / DiWiSH) 2006, Stand: 23. Januar 2007
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2007b)	Organisation des Vereins, Kiel, Mai 2007
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2007c)	Veranstaltungen Schleswig-Holstein (IT und Medien) 2007, Stand 26. September 2007
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2008a)	Zukunftsmodelle 2009 Clustermanagement IT und Medien, o. J. u. O.
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2008b)	Veranstaltungen Schleswig-Holstein (Cluster / DiWiSH) 2008, o. J. u. O.
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (o.J.u.O.)	Vernetzung Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. / Clustermanagement IT und Medien, o. J. u. O.
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (o.J.a)	Clustermanagement IT und Medien: Aufgabenbereiche 2006 - 2008, Kiel, o. J.
DiWiSH - Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (o.J.b)	Clustermanagement IT und Medien: Aufgabenbereiche 2009, Kiel, o. J.
DiWiSH/WTSH: Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. und Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (2006)	Antrag zur Förderung der Clusterentwicklung „Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien Schleswig-Holstein“ aus dem Förderangebot „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“ der Gemeinschaftsaufgabe (GA), Kiel, Februar 2006
Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein und Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein e.V. (2007)	Kooperationsvereinbarung zwischen dem Finanzministerium Schleswig-Holstein und dem Verein Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein, Kiel, November 2007
foodRegio (2007)	Satzung des Vereins „foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland“, Lübeck, 20.09.2007
IB - Investitionsbank Schleswig-Holstein (2008)	Änderungsbescheid: Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA); Projekt: „Clustermanagement IuK und Medien Schleswig-Holstein“, Kiel, April 2008
Maritimes Cluster Schleswig-Holstein (2007)	Jahresbericht 2006, Rendsburg, 2007

Maritimes Cluster Schleswig-Holstein (2008a)	Jahresbericht 2007, Rendsburg, 2008
Maritimes Cluster Schleswig-Holstein (2008b)	Endbericht „Clustermanagement Maritime Wirtschaft Schleswig-Holstein“, Kiel, 2008
MWAV - Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2005a)	Antrag auf Zuwendungen des Landes Schleswig-Holstein zum Projekt „Clustermanagement Maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein“ aus dem Förderangebot „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“ der Gemeinschaftsaufgabe (GA), Kiel, September 2005
MWAV - Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2005b)	Zuwendungsbescheid: Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA)“; Projekt „Clustermanagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein“, Kiel, Oktober 2005
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2006a)	Zuwendungsbescheid: Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA); Projekt: „foodRegio net - Kooperationsnetzwerk Ernährungswirtschaft“, Kiel, Mai 2006
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2006b)	Zuwendungsbescheid: Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA); Projekt: „Clustermanagement IuK und Medien Schleswig-Holstein“, Kiel, Juni 2006
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2006c)	E-Mail von Herrn Fornahl an Frau Rieger, (Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein), Kiel, Dezember 2006
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2007a)	Änderungsvermerk: Projekt „Clustermanagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein“, Kiel, März 2007
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2007b)	Änderungsbescheid: Förderung mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA)“; Projekt „Clustermanagement Maritime Wirtschaft für Schleswig-Holstein“, Kiel, Mai 2007
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2008a)	Protokoll vom 20.05.2008, Gespräch über die Fortführung des Clustermanagements IT und Medien, Kiel, Mai 2008
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2008b)	Protokoll vom 20.06.2008, Gespräch über die Fortführung des Clustermanagements IT und Medien, Kiel, Juni 2008
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2008c)	Zuwendungsbescheid: Förderung aus dem Zukunftsprogramm Wirtschaft (2007-2013) mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und Landesmitteln; Projekt: „Maritimes Clustermanagement Schleswig-Holstein 2008-2011“, Kiel, Oktober 2008
MWV - Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (2008d)	Richtlinie zur Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Entwicklungsprozessen der Regionen, der regionalen Kooperationen sowie der regionalen Wirtschaft und Optimierung von Beratungs- und Dienstleistungsinfrastrukturen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - Bekanntmachung des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein vom 22. April 2008 – VII 236 (Amtsblatt Schl.-Holst.2008, S. 482, Gl.Nr. 6601.32). Kiel

Technologie-Region K.E.R.N. e.V (2005a)	Regionalprogramm 2000, Anmeldung Programmjahr 2005, Rendsburg, März 2005
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2005b)	Antrag zur Förderung eines Clusters „Maritime Wirtschaft“ aus dem Förderangebot „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“ der Gemeinschaftsaufgabe (GA), Rendsburg, Mai 2005
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2006a)	Schreiben von Dr. Henf an Dr. Haass (Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, Dezember 2006
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2006b)	Antrag auf Gewährung einer Zuwendung zur Förderung wirtschaftsnaher Infrastruktur, Dezember 2006
Technologie-Region K.E.R.N. e.V (2007a)	Regionalprogramm 2000, Anmeldung Programmjahr 2006, Ergänzungsantrag Clustermanagement Maritime Wirtschaft (Mehrkosten), Rendsburg, Januar 2007
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2007b)	Ergänzungsantrag zur Förderung eines Clusters „Maritime Wirtschaft“ aus dem Förderangebot „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“ der Gemeinschaftsaufgabe (GA), Januar 2007
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2007c)	Protokoll vom 28.03.2007, Sitzung der Steuerungsgruppe Maritimes Cluster, Kiel, 15.02.2007
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2007d)	Protokoll, Sitzung der Steuerungsgruppe Maritimes Cluster, Kiel, 11.06.2007
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2007e)	Protokoll, Sitzung der Steuerungsgruppe Maritimes Cluster, Kiel, 10.09.2007
Technologie-Region K.E.R.N. e.V. (2008)	Protokoll, Sitzung der Steuerungsgruppe Maritimes Cluster, Kiel, 26.02.2008
Wachstumsinitiative Süderelbe AG und Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH (2008)	Kooperationsvereinbarung zwischen der Wachstumsinitiative Süderelbe AG, Hamburg und der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, Lübeck, Juli 2008
Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH (2005)	foodRegio, Kooperationsnetzwerk im Schwerpunktbereich „Ernährungswirtschaft“ - Projektbeschreibung -, Lübeck, Oktober 2005
Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH (2007)	foodRegio, Durchführungsbericht Regionalprogramm 2000 - Sachstandsbericht per 31.12.2006 -, Lübeck, 2007
Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH (2008a)	foodRegio, Durchführungsbericht Regionalprogramm 2000 - Sachstandsbericht per 31.12.2007 -, Lübeck, 2008
Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH (2008b)	foodRegio, Kooperationsnetzwerk im Schwerpunktbereich „Ernährungswirtschaft“ - Projektbeschreibung -, Lübeck, April 2008
WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (2008a)	Zukunftsprogramm Wirtschaft, Anmeldung Programmjahr 2008, Projekt ZPW-K-14: Maritimes Clustermanagement 2008-2011, Kiel, Mai 2008
WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (2008b)	Ergänzungen zum Antrag „Maritimes Clustermanagement Schleswig-Holstein 2008-2011“ der WTSH, Kiel, Mai 2008
WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (2008c)	Zukunftsprogramm Wirtschaft, Anmeldung Programmjahr 2008, Projekt ZPW-K-14: Clustermanagement Informationstechnologie, Telekommunikation und Medien Schleswig-Holstein 2009-2011, Kiel, September 2008



www.vdivde-it.de

www.dsn-projekte.de