

Hessisches Ministerium  
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

[www.ttn-hessen.de](http://www.ttn-hessen.de)

HESSEN



# Handbuch zum 1. Clusterwettbewerb des Landes Hessen



**Clusteroffensive** des Hessischen Ministeriums  
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

An **Hessen** führt kein Weg vorbei.



Das TTN-Hessen wird kofinanziert aus Mitteln  
des Europäischen Sozialfonds (ESF), der  
**1. Clusterwettbewerb des Landes Hessen**  
wird kofinanziert aus Mitteln des Europäischen  
Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE).

Hessen

TTN



Herausgeber:  
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr  
und Landesentwicklung

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden



## 1. Clusterwettbewerb des Landes Hessen

# Clusterhandbuch

Hilfestellungen zum erfolgreichen  
Aufbau eines Clusters

Aktualisierte Version

Verantwortlich für den Inhalt:

Prognos AG  
Henric Petri-Str. 9  
CH - 4010 Basel

Autor:  
Dr. Olaf Arndt

**prognos**



Das **TTN-Hessen** wird kofinanziert aus Mitteln  
des Europäischen Sozialfonds (ESF), der  
**1. Clusterwettbewerb des Landes Hessen**  
wird kofinanziert aus Mitteln des Europäischen  
Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE).



## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Verfahren zum Clusterwettbewerb</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Aufbau und Entwicklung eines Clusters</b>	<b>12</b>
4.1	Bestimmung der Potenziale	13
4.2	Ziel- und Strategieentwicklung	16
4.3	Erste Schritte zur Umsetzung	18



# 1 Einleitung

Das Handbuch hat das Ziel, für potenzielle Antragsteller nutzbare Hilfestellungen zum Aufbau von Clusternetzwerken zu geben. Es ist nicht als technische Anleitung zur Erstellung von Förderanträgen zu verstehen. Das Handbuch gibt Orientierungshilfen zur Selbstanalyse der Potenziale für Netzwerke und für die Entwicklung clusterorientierter Förderstrategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Orientierungshilfen enthalten Empfehlungen, wie das in dem Handbuch dargestellte Vorgehen angewandt und eingesetzt werden kann. Die Empfehlungen sollten allerdings nicht so verstanden werden, dass sie eine nach der anderen abgearbeitet werden müssen. Vielmehr bleibt den Nutzern ein erheblicher Ermessensspielraum, der je nach Lage des Einzelfalles so genutzt werden kann, dass er den spezifischen Bedingungen im Land, in der Region, in den relevanten Branchen und Technologien Rechnung trägt.

Das Handbuch funktioniert somit wie ein Leitfaden zum Aufbau eines Clusternetzwerkes. Darin integriert sind jeweils für jeden einzelnen Entwicklungsschritt Erfahrungen mit der Clusterentwicklung und Erfolgsfaktoren. Wichtig ist, dass das Handbuch kein Kompendium mit einer vollständiger Aufbereitung des Themas ist, sondern Arbeitshilfe für den potenziellen Antragsteller. Es sind Handlungsleitlinien, ergänzt um Praktiken bei der Initiierung von Netzwerken und Erfahrungswissen aus der Clusterentwicklung.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

Wirtschaftlicher Fortschritt und die Entwicklung neuer Technologien funktionieren heute zunehmend in Netzwerken. Daher gelten Clusternetzwerke als Motoren bzw. Innovationssysteme der regionalen Entwicklung. Diese bilden wiederum das Ergebnis längerfristiger Entwicklungsprozesse und basieren auf dem strategischen Ausbau bestehender Strukturen und Potenziale, an dem unterschiedliche Akteure in Netzwerken und Verbänden mitwirken. Dies kann der Staat nicht verordnen, allerdings gezielt fördern und moderieren. Gezielte struktur- und regionalpolitische Fördermaßnahmen haben in diesem Sinne eine anschiebende Funktion. Von Bedeutung für die Förderung ist zudem, dass die Netzwerkförderung die Projektförderung ergänzt, aber nicht ersetzt.

## Was sind eigentlich Cluster?

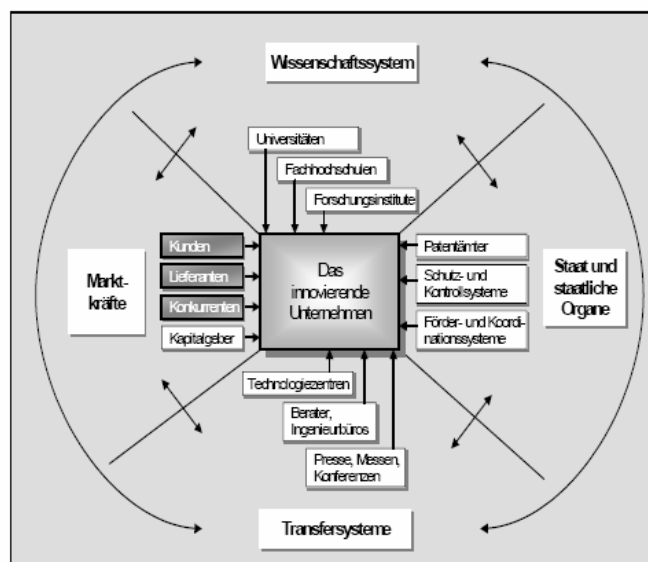
Der Ansatz der Entwicklung regionaler Cluster beruht auf der räumlichen Konzentration von Unternehmen und Institutionen in verwandten Branchen, die untereinander konkurrieren und gleichzeitig kooperieren. Den aktuellen Clusterbegriff hat maßgeblich Michael Porter geprägt und wie folgt definiert:

*Cluster stellen eine geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen, spezialisierten Zulieferern, Dienstleistern, Unternehmen in verwandten Branchen und unterstützenden Organisationen dar, die möglicherweise im Wettbewerb stehen und gleichzeitig kooperieren.*

Grundlage hierfür bilden in einer ersten Entwicklungsstufe Netzwerke von Produzenten, Forschungs- und Bildungsinstitutionen, Zulieferern, Dienstleistern und weiteren kooperierenden Institutionen wie z.B. IHKs, die in einer gewissen räumlichen Nähe zueinander stehen. Die Mitglieder des Netzwerks stehen über intensive Liefer- oder Wettbewerbsbeziehungen oder gemeinsame Interessen miteinander in Beziehung.

Die folgende Abbildung zeigt die Struktur und Akteure eines (Innovations-)Clusters. Es wird deutlich, dass Unternehmen im Mittelpunkt des Netzwerks stehen.

Abbildung 1: Struktur und Akteure eines (Innovations-)Clusters



Quelle: Jan Eric Borchert / Philipp Goos / Svenja Hagenhoff: Innovationsnetzwerke als Quelle von Wettbewerbsvorteilen



Man spricht erst von einem Cluster, wenn sich eine profilgebende „kritische Masse“ an Unternehmen in räumlicher Nähe zueinander befindet und sie durch diesen Standort Vorteile erlangen. Dies erreichen sie in der Regel durch überregionale und/oder internationale Exzellenz gegenüber anderen Standorten. Sie definieren sich nicht über physische Grenzen, sondern über ihre Themen. Auch klassische Industrieklassifikationen sind nur schwer für eine Abgrenzung anzuwenden. Der Cluster kann eine komplette Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Endprodukt abdecken.

### **Warum sollten Cluster entwickelt und gefördert werden?**

Zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit setzt die Wirtschaftsförderung verstärkt auf das Instrument der Bildung bzw. Förderung von Clustern, um Wettbewerbsvorteile bzw. Standortvorteile zu unterstützen. Durch die wirtschaftliche Dynamik von Clustern werden insbesondere die Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit sowie die erhöhte Gründung neuer Unternehmen erwartet.

Der Schlüssel zum Erfolg der Clusterbildung - und damit zum wirtschaftlichen Erfolg der beteiligten Unternehmen und Partner - liegt vor allem in der Erschließung von Synergiepotenzialen. Zentrale Determinante zur Steigerung bzw. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist in der Innovationskraft eines Clusters zu sehen. Die Clusterförderung fügt sich in eine wachstumsorientierte Strukturpolitik ein, die auch in strukturschwächeren Regionen an vorhandenen Potenzialen ansetzt. Cluster bieten die Möglichkeit der Profilierung gegenüber Konkurrenzstandorten und Erhöhung der Wahrnehmbarkeit. Für die Wirtschaftsförderung bedeutet dies, dass Aktivitäten strategisch neu gebündelt werden können.

Aus unternehmerischer Sicht bietet die Clusterbildung insbesondere den Vorteil, dass eine Plattform für einen Dialog zwischen verschiedenen Unternehmen und sonstigen Akteuren (Forschung, Politik etc.) geschaffen wird. Ein reger Informationsaustausch wird gefördert. Dieser kann helfen, Probleme zu identifizieren und zu lösen. Dies trägt wiederum dazu bei, die zwischenbetrieblichen Kontakte und Beziehungen zu intensivieren und mögliche Kooperationsprojekte zu initiieren.

In Cluster integrierte Unternehmen haben konkrete Vorteile gegenüber Einzelkämpfern. Diese Vorteile wirken sich förderlich auf die Innovations-, Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen aus:

- Sie haben leichteren Zugang zu spezialisierten Lieferanten. Kurze Wege und eine clusterspezifische Infrastruktur bringen Kostenvorteile und dazu auch eine geringere Störanfälligkeit bei Just-in-time-Lieferungen.

- Sie erzielen Synergieeffekte durch abgestimmtes Marketing und gemeinsame Messeauftritte.
- Sie kommen leichter und schneller und damit auch kostengünstiger an innovations- und marktrelevante Informationen.
- Sie finden leichter gut ausgebildete Arbeitskräfte.
- Sie haben leichteren Zugang zu Institutionen und staatlichen Leistungen.

### 3 Verfahren zum Clusterwettbewerb

#### Ziel des Clusterwettbewerbes

Ziel ist es, die regionale und überregionale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Wissenschaft sowie wirtschaftsnahen Partnern und Institutionen zu unterstützen, um die vorhandenen Potenziale ihrer Zusammenarbeit besser zu nutzen. Dezentral vorhandenes, insbesondere auch interdisziplinäres Wissen wird besser verfügbar gemacht, Kosten und Risiken werden geteilt. Die Partner können sich auf ihre Stärken konzentrieren.

Unter dem Motto „Stärken stärken“ soll der themenoffene Wettbewerb die Entstehung und das Wachstum neuer bzw. existierender Cluster und Netzwerke insbesondere auch in den strukturschwächeren Landesteilen gezielt fördern.

Im Einzelnen soll der Clusterwettbewerb die Cluster bei der Erreichung folgender Ziele unterstützen:

- Aufbau und Initiierung von neuen Netzwerken. Hierzu ist es notwendig, die Unternehmen sowie die relevanten Institutionen und Akteure zu vernetzen und die Kooperation zwischen ihnen optimal zu organisieren.
- Bei existierenden Clustern die Professionalisierung des Clustermanagements durch Weiterentwicklung der Managementprozesse. Insbesondere sollen die clusterorientierten Dienstleistungsangebote sowie die Methoden zur Bewertung der Clusterentwicklung und -strategie verbessert werden.
- Entwicklung und Sicherung eines gemessen an nationalen und internationalen Maßstäben unverwechselbaren Kompetenzprofils mit hoher Innovationsfähigkeit.

- Strategische Positionierung der verschiedenen Cluster. Der Bekanntheitsgrad und die überregionale Anziehungskraft sollen gesteigert werden.
- Entwicklung und Erprobung innovativer Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Hierzu sollen die Clusterakteure in enger Abstimmung Strategien formulieren, die sich an den jeweiligen Stärken der Cluster orientieren und noch ungenutzte Entwicklungspotenziale ausschöpfen. Die Umsetzung der Strategien soll durch geeignete Maßnahmen und Projekte der Clusterakteure erfolgen und sichtbar werden.

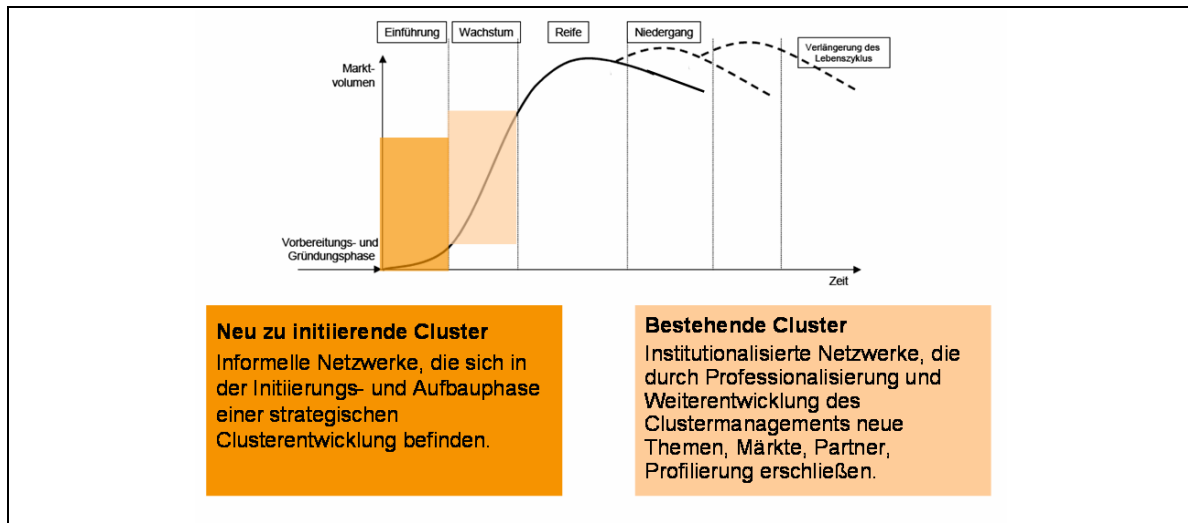
Ein erster Clusterwettbewerb in Hessen findet im Jahr 2008 statt. Eine zweite Wettbewerbsrunde kann sich – voraussichtlich im Jahr 2009 - anschließen. Ein Preisgeld für die prämierten Wettbewerbsbeiträge gibt es - zunächst - nicht; das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung wird die erfolgreichen Wettbewerbsbeiträge bei der Umsetzung der eingereichten Konzepte finanziell begleiten. Für die Clusterförderung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung stehen in den nächsten Jahren 10 Millionen Euro aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie zusätzliche Mittel in Höhe von ca. 2,5 Millionen Euro aus der Regionalförderung von Bund und Land und aus der Technologieförderung zur Verfügung. Die Förderung für jeden einzelnen Cluster erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von drei Jahren, kann aber auf sechs Jahre verlängert werden.

Cluster, die über ein hohes Entwicklungspotenzial verfügen, aber die Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Teilnahme noch nicht vollständig erfüllen, können die Zeit bis zur nächsten Wettbewerbsrunde gezielt nutzen, um sich strategisch weiter zu entwickeln und ihre Erfolgsaussichten bei einer späteren Bewerbung zu verbessern.

### **Wer kann sich bewerben?**

Bestehende und neu gegründete Cluster und Netzwerke, die sich überwiegend aus hessischen Unternehmen, öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften, Institutionen des Wissens- und Technologietransfers oder der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung zusammensetzen. Der „Netzknoten“ (Vereinssitz, Sitz Leitunternehmen etc.) muss in Hessen liegen.

Abbildung 2: Zielgruppen



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Quelle: Werner Clement: Cluster Management Salzburg

Der Wettbewerb unterscheidet die beiden Zielgruppen neue Clusternetzwerke und bestehende Clusternetzwerke. Bei der ersten Gruppe werden Ideen und Konzepte zum Aufbau und zur Initiierung von Clusternetzwerken prämiert. Bei der zweiten Gruppe werden Ideen und Konzepte zur Professionalisierung und Intensivierung bereits existierender Clusternetzwerke prämiert.

### Teilnahmevoraussetzungen

In den eingereichten Projektskizzen sind auf maximal 10 Seiten das Konzept zur praktischen Umsetzung des Vorschlags, Angaben zu den Kosten des Vorhabens und der Finanzierung darzustellen sowie die einzelnen Arbeitsschritte zu beschreiben. Folgende Elemente sollten enthalten sein:

- Inhaltliche Beschreibung und Charakterisierung des sich bewerbenden Clusters, aus der der thematische und regionale Rahmen hervorgeht.
- Markt- und Wettbewerbsanalyse der verfolgten Themenschwerpunkte. Dabei ist eine Beschreibung der Wertschöpfungskette anhand der Akteure und ihrer Kooperationsbeziehungen vorzunehmen. Der Cluster ist im Rahmen einer Stärken-/Schwächen-Analyse darzustellen, aus der künftige Entwicklungschancen und -risiken abgeleitet werden.
- Beschreibung der im Cluster anfänglich und ggf. zukünftig eingebundenen Partner aus Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (Potenzialanalyse mit Profil, Kernkompetenzen, Vorleistungen, Leistungsfähigkeit, Infrastruktur, etc.).

- Aufgabenstellung des Clusters mit Vision, Zielen, Vorgehensweise (Meilensteine) und Maßnahmen.
- Beschreibung von Art und Umfang der Zusammenarbeit der beteiligten Partner im Zeitverlauf.
- Aufgaben und Organisation des Clustermanagements.
- Tabellarische Kosten- und Finanzplanung (Personal, Material, etc.) inkl. der Eigenfinanzierungsbeiträge der beteiligten Partner.
- Perspektiven zur nachhaltigen Weiterführung der aufgebauten Strukturen nach Ende der Förderung.

### **Bewertungskriterien für die Wettbewerbsbeiträge**

Die eingereichten Konzepte werden nach folgenden Kriterien beurteilt:

1. Anzahl, Profil und Leistungsfähigkeit der im Cluster eingebundenen Unternehmen sowie der Partner an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
2. Die geplanten Vorhaben haben eine klare Fokussierung auf die jeweiligen Kernkompetenzen der beteiligten Partner und lösen einen deutlichen Entwicklungsschub aus.
3. Markt-, Umsatz- und Beschäftigungspotenziale
4. Qualität, Umfang und Intensität der geplanten Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette (Einbeziehung und Mitwirkung der beteiligten Partner wie Zuliefer-, Hersteller- und Anwenderunternehmen sowie wissenschaftliche Institutionen)
5. Plausibilität sowie Umsetzungsfähigkeit des Konzeptes (inkl. der Maßnahmen)
6. Tragfähigkeit der Finanzplanung inkl. Finanzierung der Eigenanteile sowie der Mobilisierung von privaten Mitteln
7. Unternehmerische und strategische Fähigkeiten des Clustermanagements, Effizienz der Organisation des Clusters sowie die Notwendigkeit und Angemessenheit der koordinierenden Maßnahmen
8. Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Strukturen und Aktivitäten nach dem Ende der Förderung.

## **Verfahren**

- Nach Start des Wettbewerbs erfolgt zunächst die Sensibilisierung und Gewinnung von Akteuren durch Workshops in den Regionen Hessens.
- In der ersten Phase („Konzepterstellung“) erfolgt die Erarbeitung und Einreichung von Konzepten durch bewerbenden Cluster.
- Beratung von potenziellen Antragstellern.
- Bewertung und Auswahl der besten Konzepte durch eine unabhängige Jury.
- Prämierung der besten Ideen und Konzepte (Mai 2008) .

Die ausgewählten Wettbewerbsteilnehmer werden zur Vorlage eines förmlichen Antrages nach den Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung aufgefordert. Es schließt sich das reguläre Antrags- und Bewilligungsverfahren an. Die prämierten Clusterinitiativen werden allerdings bei der Bewilligung prioritär behandelt, da sie auf Grund der im Rahmen des Wettbewerbs geleisteten Vorarbeiten in der Regel ihren Förderantrag besser begründen können als andere. Die Bewilligung erfolgt durch das HMWVL unter Vorbehalt der üblichen haushaltsrechtlichen Voraussetzungen. Bei bestehenden Clustern, die sich weiter professionalisieren wollen, wird eine bereits erfolgte Förderung angerechnet.

## **Was wird zur Clusterbildung gefördert?**

Gefördert werden nach Abschluss des Wettbewerbs Management-Leistungen (Aufbau-, Koordinierungs- und Moderationsleistungen) sowie Dienstleistungen zur Entwicklung von Konzeptionen, Betreuung und Umsetzung von Clusterprojekten. Die Zuwendungen können für Personal- und Sachaufwand verwendet werden.

Es sind nur die beim Träger anfallenden Ausgaben förderfähig. Betriebliche Aufwendungen von beteiligten Unternehmen werden nicht gefördert.

Die förderfähigen Cluster- bzw. Netzwerkmanagements können Aufbau-, Koordinations- und Moderationsaufgaben übernehmen, insbesondere in den Bereichen:

- Optimierung regionaler Wirtschaftskreisläufe
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren der Wirtschaftsförderung
- Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den kooperierenden Unternehmen
- Technologietransfer
- Strategien zur schnelleren Umsetzung von Innovationen in neue Produkte und Verfahren
- Initiierung von Kooperations- und Leitprojekten; Hinführung zu Förderprogrammen auf EU-, Bundes- und Landesebene
- Kooperationen und Vernetzung mit nationalen und internationalen Clusternetzwerken
- Kooperative Strategien zur Begegnung des Fachkräftemangels
- Clustermarketing und Öffentlichkeitsarbeit

### **Was wird nicht bzw. anderweitig gefördert?**

Bestehende Cluster können Anträge stellen, müssen aber den Mehrwert bzw. den Neuigkeits- bzw. Innovationsgrad der Maßnahme für den Cluster nachweisen.

Ausgaben, die schon anderweitig finanziert werden, sind nicht förderfähig.

Es erfolgt keine Förderung von Infrastruktur (z.B. Bauinvestitionen, Maschinen, Großgeräte etc.). Die Förderung von FuE-Vorhaben kann gegebenenfalls Gegenstand einer Projektförderung aus anderen Programmen sein, z.B. unterstützt das Land Hessen, gemäß den Richtlinien zur Innovationsförderung, kleine und mittelständische Unternehmen bei forschungs- und entwicklungsintensiven Verbundprojekten.

Den Projektpartnern stehen hierzu Mittel aus der LOEWE – Landes-Offensive zur Entwicklung wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz sowie weitergehende EU-Mittel, die durch das Land Hessen kofinanziert werden, zur Verfügung. Im Rahmen der „Förderlinie 3: LOEWE-KMU-Verbundvorhaben“, die der Stärkung von KMU-Verbundvorhaben zwischen hessischen Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen dient, stellt das Land Hessen ab 2008 bis 2010 16 Mio. Euro an Fördermitteln zur Verfügung. Ansprechpartner ist die HA Hessen Agentur GmbH.

## Höhe der Förderung

Die in Aussicht gestellte Förderung nach Abschluss des Wettbewerbs unterscheidet sich nach dem „Reifegrad“ der jeweiligen Initiative. Für Netzwerke, die sich noch in einer sehr frühen, informellen Gründungsphase befinden, bietet das Land zunächst eine Initiierungsförderung an. Deren Ziel ist es, Initiativen auf dem nächsten, logischen Schritt in die Netzwerkbildung zu begleiten. Auf der anderen Seite stehen bereits institutionalisierte Netzwerke verschiedenster „Reifegrade“, die auf dem Weg zu einer weiteren Professionalisierung unterstützt werden sollen.

### *A: Initiierungsförderung:*

Bei neu initiierten Netzwerken besteht die Möglichkeit sowohl eines vom Land finanzierten Intensiv-Coachings als auch der einmaligen Kofinanzierung von Vorbereitungs- und Initiierungskosten (Machbarkeitsstudien/Netzwerkmanagement). Die Förderung beträgt 80% der förderfähigen Ausgaben, jedoch maximal bis zu einem Zuschuss von 25.000 Euro. Der Zeitraum der Förderung beträgt maximal ein Jahr.

In der Initiierungsphase kann die Förderung auch von einzelnen Unternehmen oder Einrichtungen als Trägern der Vernetzungsprozesse beantragt werden.

### *B: Förderung bereits gegründeter Clusternetzwerke:*

Ein Clusternetzwerk kann bis zu drei Jahren gefördert werden. Eine Verlängerung um weitere drei Jahre ist möglich. In den ersten drei Jahren beträgt die Förderung i.d.R. 50 % der förderfähigen Kosten. Die förderfähigen Ausgaben, auf die sich dieser Fördersatz bezieht, betragen in einem Drei-Jahres-Zeitraum höchstens 700.000 Euro.

Als Träger von Vernetzungsprozessen und damit als Antragsteller kommen in Betracht Zusammenschlüsse oder Vereinigungen von mindestens drei Partnern, davon mindestens ein Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie z. B. wirtschaftsnahe Einrichtungen, und sonstige regionale Akteure. Der diskriminierungsfreie Zugang von weiteren Partnern ist sicherzustellen.

Der Träger muss angemessene finanzielle Beiträge von den Partnern, insbesondere von den eingebundenen Unternehmen nachweisen, um die Nachhaltigkeit der Projekte über die Anlaufphase hinaus sicherzustellen.

Bei bestehenden Clusternetzwerken, die bereits eine Förderung erhalten haben, wird diese auf die genannte Maximalförderung angerechnet.



In der Projektskizze sind die Personalkosten in vereinfachter Form auf der Grundlage der tatsächlichen Personalkosten (Arbeitgeberbrutto) zzgl. eines Gemeinkostenzuschlags darzustellen.

### **Bis wann?**

Bis spätestens zum 31.03.2008 ist beim TTN-Hessen zunächst die Projektskizze mit Angaben zum Netzwerk-Konzept und zu den geplanten Kosten und der Finanzierung einzureichen. Die Prämierung findet in der ersten Maihälfte 2008 statt.

Bitte reichen Sie die maximal zehenseitige Projektskizze (DIN-A4-Format, einseitig beschrieben, Schriftgrad 11, Schriftart Arial) in 10-facher Ausfertigung ein. Zusätzlich sind alle Dokumente in elektronischer Form auf Datenträger oder per Email (ttn@hessen-agentur.de) einzureichen. Das Deckblatt der Antragskizze soll den Titel des geplanten Vorhabens, den Namen und die Kontaktdaten des Ansprechpartners/Sprechers sowie eine kurze Zusammenfassung enthalten.

Bitte schicken Sie Ihre Projektskizze an:

TTN-Hessen  
c/o HA Hessen Agentur GmbH  
„Clusterwettbewerb“  
Abraham-Lincoln-Straße 38–42  
65189 Wiesbaden

Für Fragen zum Wettbewerb und zur Antragstellung ist werktags von 9 bis 16 Uhr eine Hotline der Prognos AG unter 030 520059231 eingerichtet.

Weitere Auskünfte erhalten Sie bei der Geschäftsstelle des TTN-Hessen unter 0611 774-8691 oder per E-Mail: [ttn@hessen-agentur.de](mailto:ttn@hessen-agentur.de).

[www.ttn-hessen.de](http://www.ttn-hessen.de)

## 4 Aufbau und Entwicklung eines Clusters

Im Nachfolgenden werden Hintergrundinformationen und Hilfestellungen für den Aufbau und die Entwicklung eines Clusters gegeben. Die einzelnen Phasen der Clusterentwicklung sind detaillierter beschrieben. Zum einen werden Instrumente und Anleitungen zur Clusterentwicklung, zum anderen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte herausgestellt.

Abbildung 3: Prozess der Clusterentwicklung



Quelle: Prognos AG, 2007.

## 4.1 Bestimmung der Potenziale

Der Erfolg enger Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in Form eines regionalen Clusters ist unbestritten. Zur Bildung von Clustern bedarf es eines langen Atems sowie entsprechender Potenziale und Erfolgsfaktoren in einer Region.

Aus diesem Grund werden im Nachfolgenden analytische Möglichkeiten zur Auswahl clusterfähiger Wirtschaftszweige und entsprechender Wertschöpfungszusammenhänge aufgezeigt. Diese spielen auch für die Bewertung im Rahmen des Clusterwettbewerbs des Landes Hessen eine Rolle.

Die folgende Checkliste enthält einen Katalog von Kriterien, anhand derer geprüft werden kann, ob die Voraussetzungen für die Bildung eines Clusters gegeben sind. Grundsätzlich sollten Cluster-Akteure versuchen, alle angeführten Kriterien zu beantworten. Den Bewerbern steht es frei, diese um weitere, für die strategische Positionierung des Clusters aussagekräftige Aspekte zu ergänzen. Ziel sollte sein, die Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Clustern und Regionen herauszuarbeiten.

### Analyse des Branchen- und Clusterprofils

**Darstellung der relevanten Branchen**, die die Schlüsselprodukte und/oder Dienstleistungen des Clusters herstellen (Abschätzung der „kritischen Masse“ durch Anzahl der Unternehmen bzw. Betriebe (absolut) sowie Beschäftigte und Umsätze (absolut)). Wie entwickeln sich die Branchen des Clusters im überregionalen Vergleich?

**Qualität und Form von Zuliefer-, Kooperations- und Abnehmerbeziehungen:** Beschreibung der Wertschöpfungsketten anhand der Branchen und Unternehmen in der Region, die mit diesem Cluster verbunden sind bzw. die Produkte und Dienstleistungen erstellen, die die Palette des Clusters ergänzen (z.B. Zubehör? Hierzu: Nennung der Branchen, Anzahl der Unternehmen bzw. Betriebe, Beschäftigten und Umsätze.

**Darlegung der wichtigsten Partner des Clusters:** Unternehmen, Hochschulen, Aus- und Fortbildungsinstitutionen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, spezialisierte Beratungsunternehmen, Technologiezentren, Verbände etc. bilden das institutionelle „Rückgrat“ von Clustern. Welche Unternehmen und Institutionen dieser Art existieren?

## Skizzierung der Markt- und Wettbewerbsposition

**Beschreibung der Markt- und Wettbewerbsposition des Clusters:** Welche Entwicklungen in der Wettbewerberstruktur werden erwartet (z.B. Konzentrationen, Eintritt oder Ausscheiden wesentlicher Wettbewerber)? Welches sind die wichtigsten Zielmärkte des Clusters bzw. seiner maßgeblichen Unternehmen und welche Marktstrukturen weisen diese auf (regionale Teilmärkte, produktspezifische Marktnischen, spezifische Kundengruppen)?

**Überregionale Ausrichtung:** Über welche überregionale Ausstrahlung (Bekanntheitsgrad, Wahrnehmung) verfügt der Cluster gegenwärtig? Welche besonderen (inter-)nationalen Verflechtungen und Kooperationen kennzeichnen den Cluster?

**Aufdecken von Innovationsstärken und Technologie-Kompetenzen:** Es sollten die thematischen Schwerpunkte der Unternehmen skizziert und mit jenen der Forschungseinrichtungen abgeglichen werden. Schließlich sind die Trends und Entwicklungen im Cluster für die thematische Spezifizierung und die Einschätzung von Bedeutung, ob sich ein Cluster langfristig mit seinen Kompetenzen im internationalen Standortwettbewerb behaupten kann. Diese lassen sich am besten im Rahmen von Befragungen und Experteninterviews ermitteln bzw. können durch veröffentlichte Branchen- und Technologiestudien ergänzt werden.

Die Kriterien sollten qualitativ beschrieben und idealerweise quantitativ unterlegt werden. Der Zugang zu quantitativen Indikatoren (Betriebe, Beschäftigte, Umsatz, Export, Marktpotenziale, Höhe privater FuE-Aufwendungen im Themenfeld, etc.) fällt oftmals schwer, da sie aus unterschiedlichsten Quellen stammen und für die Clusteranalyse individuell zusammengestellt werden müssen. Allerdings liegen sie oftmals schon aufbereitet und ausgewertet vor. Es empfiehlt sich daher, folgende Anlaufstellen für die Datenzusammenstellung zu nutzen:

- Hessisches Statistisches Landesamt in Wiesbaden
- Wirtschaftsförderungen von Stadt und Landkreis
- HA Hessen Agentur GmbH
- Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Datenzentrum - Nürnberg)
- Etc.

Eine erste Orientierung zur Bestimmung von Clusterpotenzialen bieten die folgenden Studien:

- Institut der deutschen Wirtschaft: Industrieplatz Hessen. Industrielle Kerne in Hessen – Potenziale der Zukunft, Köln 2007-11, herunterzuladen unter [www.vhu.de](http://www.vhu.de)
- HA Hessen Agentur GmbH: Branchenentwicklung in Hessen: Ansatzpunkte zur Identifikation von Clusterpotenzialen, Wiesbaden 2006, herunterzuladen unter [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de).
- HA Hessen Agentur GmbH: Wissenschaftsorientierte Clusterpotenziale in Hessen. Eine exemplarische Untersuchung ausgewählter Technologiefelder, Wiesbaden 2007, herunterzuladen unter [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de).

Kostenlose Hilfestellungen zur Potenzialeinschätzung können bei der HA Hessen Agentur GmbH angefordert werden:

Bitte richten Sie Ihre Anfrage während der Bewerbungsphase rechtzeitig an:

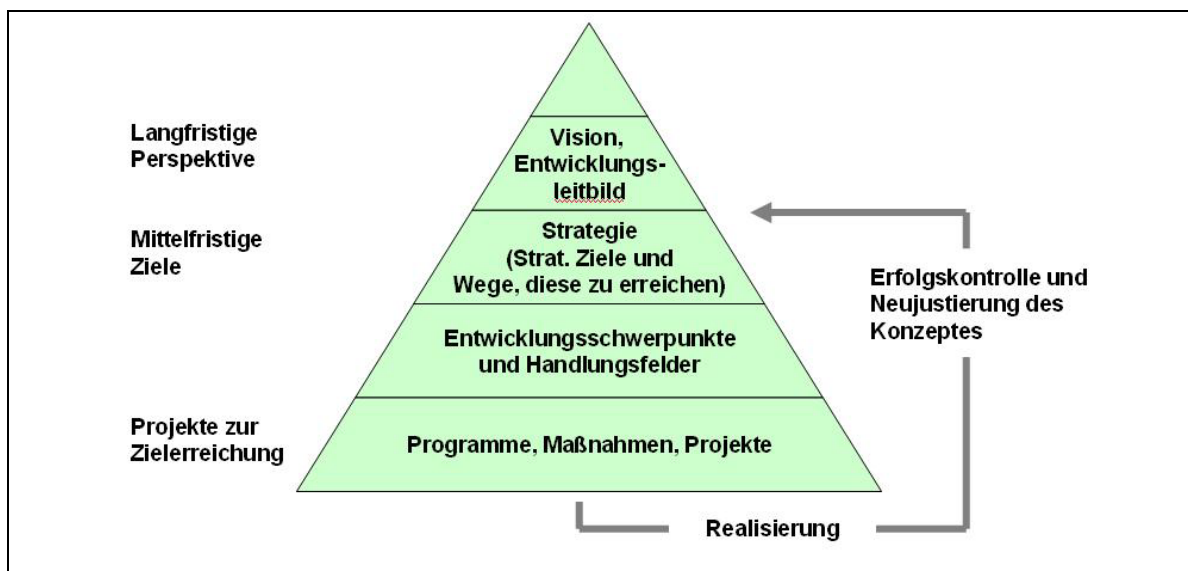
HA Hessen Agentur GmbH  
Wirtschafts- und Regionalforschung  
Frau Dr. Kerstin Frings  
Abraham-Lincoln-Straße 38–42  
65189 Wiesbaden

Tel: 0611 774 8462  
Email: [kerstin.frings@hessen-agentur.de](mailto:kerstin.frings@hessen-agentur.de)

## 4.2 Ziel- und Strategieentwicklung

Basierend auf der Analyse bestehender Cluster- und Entwicklungspotenziale ist es nun erforderlich, entsprechende Visionen und Ziele (vgl. Abbildung 4) zu entwickeln, um einen Cluster strategisch weiter zu entwickeln. Cluster benötigen neben einer langfristigen Perspektive vor allem strategische Ziele und Wege. Diese fördern die integrativen Kräfte in einem Cluster durch ein gemeinsames Aufgabenverständnis und geben ihm in der Außenkommunikation ein klares Profil.

Abbildung 4: Zielhierarchie zur strategischen Entwicklung eines Clusters



Quelle: Prognos AG, 2007.

Die Formulierung von Perspektiven, Zielen und daraus abgeleiteten Aktivitäten sowie Erfolgskriterien ist insbesondere in der Aufbauphase eines Clusters eine zentrale Aufgabe. Die Formulierung einer Vision und entsprechender Ziele dient der Identifikation von Mitgliedern. Sie schafft ein gemeinsames Verständnis der anstehenden Aufgaben. Der Prozess, gemeinsame Ziele und Visionen zu definieren, einigt die Akteure und bildet eine Vertrauensbasis, auf der die weitere Zusammenarbeit im Netz aufbauen kann.

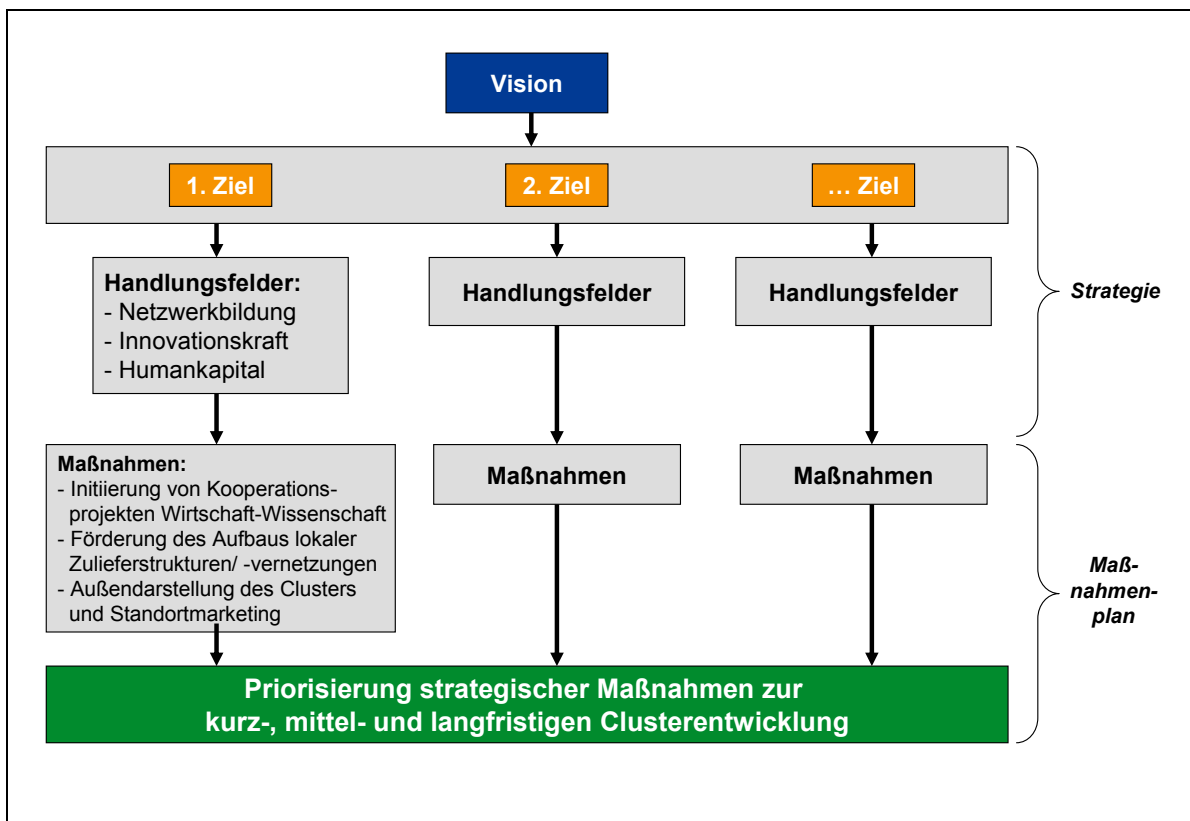
Vor diesem Hintergrund sollen Clusterakteure die wesentlichen strategischen Ansätze, Ziele, Meilensteine bzw. Projekte des Clusters darlegen. Hierzu zählen Aussagen zu:

- Benennung von maßgeblichen Zielen und strategischen Ansätzen (Handlungsfelder) zur mittel- und langfristigen Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition des Clusters

- Darstellung der Projekte und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und zur Strategieumsetzung. Welche Rolle haben die Partner des Clusters dabei?
- Darstellung des Projektverlaufs in Form von Zwischenetappen. Was soll inhaltlich und zeitlich in den einzelnen Zwischenetappen ablaufen? Welche Instrumente, Wege und Methoden werden eingesetzt?
- Finanzbedarfsabschätzung für die geplante Weiterentwicklung des Clusters: Geplanter Personaleinsatz für das Projektmanagement. Geplante Mittel für notwendige externe Kooperationspartner (z. B. für Weiterbildung, Beratung, Coaching). Grobe Kostenschätzung für die einzelnen Jahre der Projektlaufzeit und zur Sicherung der Nachhaltigkeit über den Förderzeitraum hinaus.

Der entwickelte Maßnahmenplan sollte gemäß Vision und nachgelagerter Ziele idealtypisch folgende Struktur aufweisen.

Abbildung 5: Vision, Strategie und Maßnahmenplan



Quelle: Prognos AG, 2007.

## 4.3 Erste Schritte zur Umsetzung

Basierend auf dem geschilderten Prozess der Entwicklung einer clusterorientierten Strategie folgen nun einige praxisnahe Hilfestellungen beim Aufbau eines Clusters. Die einzelnen Phasen gewährleisten letztlich einen erfolgsorientierten Ablauf der Clusterentwicklung sowie der damit verbundenen Aktivitäten.

### 1. Schritt: Mitglieder und Partner bestimmen

Kenntnisse über die möglichen Netzwerkmitglieder sind in vielfältiger Hinsicht von Bedeutung. Zum einen ist eine hinreichend große Zahl von Partnern aus Bildung, Forschung und Unternehmen ein wichtiger Hinweis dafür, dass das Potenzial für die Netzwerkbildung vorhanden ist. Dennoch wird die Akteursanalyse immer auch zeigen, dass bestimmte Mitglieder noch fehlen und die Wertschöpfungskette Lücken aufweist. Zum anderen können im Rahmen der Netzwerkanalyse Experten und Promotoren identifiziert werden, die für den weiteren Verlauf der Netzwerkbildung von entscheidender Bedeutung sind.

Mit ersten Informationsveranstaltungen, bilateralen Gesprächen etc. ist zunächst der Dialog zur Clusterentwicklung zu starten. Zunächst sind potenzielle Mitglieder bzw. Partner zu identifizieren, die von einer Clusterbildung einerseits profitieren und andererseits auch dazu beitragen können. Neben einschlägigen

- Unternehmen sind vor allem auch
- Wissenschaftliche Einrichtungen
- Verbände
- Bildungsträger
- die Wirtschaftsförderung
- Politik in den ersten Interessenaustausch einzubinden.

Die Identifikation von Promotoren aus der mitunter langen Liste von Akteuren ist eine besondere Herausforderung, auch weil Promotoren für den Erfolg des Projektes von besonderer Bedeutung sind. Folgende Methoden bei der Identifikation von Akteuren können verfolgt und kombiniert werden:

- Expertenbefragung („+“: Mobilisierung lokalen Expertenwissens; „-“: Ergebnisse möglicherweise von persönlichen Präferenzen gefärbt)
- Gelbe Seiten („+“: leicht zugänglich; „-“: keine Bewertungen)
- Mitgliedslisten der IHKs („+“: leicht zugänglich; „-“: evtl. keine Großunternehmen)



- Mitgliedslisten der Arbeitgeberverbände („+“: leicht zugänglich und umfassend; „-“: oftmals keine detaillierten Tätigkeitsprofile)
- Ausstellungskataloge einschlägiger Messen („+“: Akteursprofile erhältlich; „-“: nicht alle Akteure können erfasst werden)
- Websites der Hochschulen („+“: umfassend und umfangreich; „-“: nur wenig Informationen zu Tätigkeitsprofilen)
- Datenbestände regionaler Wirtschaftsförderung („+“: relativ große Nähe zur Region und ihren Akteuren; „-“: oftmals unvollständig)
- Fragebogen („+“: Identifikation vieler Akteure; „-“: aufwändig, setzt bereits hinreichend große Grundgesamtheit voraus, immer nur ergänzend)

Informationen zu Forschungspartnern erhalten Sie auch in der TTN-Expertendatenbank ([www.ttn-hessen.de](http://www.ttn-hessen.de)) und bei den regionalen Beratungsstellen des TTN-Hessen.

## **2. Schritt: Bestimmung eines „Kümmers“ bzw. Clustermanagers**

Selbstverständlich sind Vernetzungen durch ein Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb gekennzeichnet. Die beteiligten Akteure müssen ihr unternehmerisches Denken und Handeln auf die Kooperation mit vermeintlichen Konkurrenten einstellen. Deshalb benötigen Netzwerke einen Initiator und Moderator, der in der Lage ist, die relevanten Akteure vor Ort zusammenzubringen, daraus Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.

Als zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg gilt die Einsetzung eines „Kümmers“, also einer Person, die sich um den Aufbau und die Weiterentwicklung des Netzwerkes kümmert. Als Aufgaben des „Kümmers“ können folgende Arbeitsschritte konkretisiert werden:

- Initiierung (Ermittlung und Ansprache von Interessenten) und Konkretisierung der Erwartungen. Konkretisierung verfügbarer und noch „fehlender“ Kompetenzen, Verfahren, Produkte bzw. Dienstleistungen
- Ggf. Fokussierung vorrangiger Fragestellungen
- Definition geeigneter Kommunikationsstrukturen inklusive Mechanismen der kontinuierlichen Verbesserung
- Entscheidung über das Geschäftsmodell (Verein, GmbH...)
- Entscheidung über Form und Höhe der Finanzierung
- Entscheidung über die „Kooperationstiefe“ (vertikal oder horizontal) in Abhängigkeit von der Bereitschaft der Netzwerkpartner
- Definition und Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten

- Gründung einer juristischen Person (inkl. Bestimmung von Vereinsvorständen etc.)
- Einrichtung einer Geschäftsstelle, Start der Arbeit des „Kümmers“. Umsetzung der Kommunikationsstrukturen, „Leben“ des Netzwerks

### **3. Schritt: Auftaktveranstaltung / Sensibilisierung / Vertrauensbildung**

Es bedarf der Bereitschaft zum Engagement bei der Entwicklung eines Clusters. Eine Sensibilisierung der beteiligten Partner im Hinblick auf den Nutzen der Clusterbildung und die damit einhergehenden Synergieeffekte ist nach der Bestimmung der Akteure erforderlich. Hierzu bieten sich i.d.R. eine entsprechende thematische Informations- und Auftaktveranstaltung an, die letztlich Grundstein für die weiteren Aktivitäten ist. Zusätzlich sind auch themenbezogene Diskussionsrunden bzw. Arbeitsgruppen denkbar, die ein spezifisches Thema erörtern können.

Eine Auftaktveranstaltung setzt den öffentlichen Startschuss der Clusterentwicklung. Ziele sind:

- Gewinnung von Stakeholdern - bei den wichtigsten Entscheidern Phantasie wecken für die Chancen der Clusterentwicklung
- Einigung auf eine grundsätzliche Unterstützung, „Auftrag“ zur Weiterentwicklung des Clusters
- Entscheidung über die Beteiligung weiterer Akteure
- im Idealfall: Grundsätzliche Bereitschaft zur finanziellen Lastenteilung
- Meinungsbild bzw. Entscheidung über die möglichen regionalen und thematischen Bezugsrahmen

Hierzu sollten die potenziell möglichen Clusterpartner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eingeladen werden. Daher sollte die Veranstaltungsgröße zwischen 30 und 80 Teilnehmern kalkuliert werden.

Vertrauen zwischen den Akteuren ist maßgebend für das funktionieren kooperativer Netzwerke. Netzwerkarbeit kann ohne Vertrauen nicht erfolgreich realisiert werden. Die Ursache hierfür ist, dass Netzwerkarbeit ein Prozess des Gebens und Nehmens ist. Dies bedeutet, dass die Akteure immer wieder in Vorleistung gehen ohne eine Gewähr dafür zu haben, dass sich diese Vorleistung auch auszahlt: Sie geben Informationen preis, engagieren sich mit Ideen und Zeit oder sogar durch Infrastruktur – kurz, sie investieren in das Kompetenznetz.

Der Aufbau eines Clusters erfordert ein Mindestmaß an Vertrauen bereits in der Anfangsphase: ohne einen Grundstock an gewachsenen Beziehungen zwischen Schlüsselakteuren wird es sehr schwierig sein, ein funktionierendes Netzwerke aufzubauen.

Der Clustermanager beeinflusst durch seinen Management- und Kommunikationsstil den Aufbau von Vertrauen maßgeblich:

- Aufbau persönlicher Nähe: Der Aufbau von Vertrauen erfordert eine lange Vorlaufzeit intensiver Kommunikation und Zusammenarbeit. Netzwerke leben von der direkten Kommunikation der Partner. Erfolgreiche Netzwerkmanager stehen im persönlichen Kontakt zu den Mitgliedern des Netzwerkes, indem sie diese regelmäßig besuchen und mit ihnen Erfahrungen und Erwartungen austauschen.
- Herbeiführen und Kommunikation von Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Netzwerkpartner: Kooperationsfähigkeit wird am ehesten dann erreicht, wenn aufgestellte formelle Regeln konsequent in der Praxis umgesetzt werden – hierfür ist ein gemeinsames Verständnis und eine Akzeptanz von formellen Regeln als Grundlage der Kooperation erforderlich. Vertrauen wird durch Stabilität der Spielregeln gewährleistet. Um Vertrauen nachhaltig zu sichern, müssen die Stabilität der Spielregeln und ihre Einhaltung permanent kommuniziert werden.
- Gewinnung von Promotoren, die für den Cluster stehen und sich für seine Ziele einsetzen: Identifikationsfiguren, die sich zu einem Cluster bekennen, zeigen durch ihr Beispiel, dass sie dem Netz und seinen Akteuren vertrauen. Sie geben dadurch anderen Netzwerkpartnern ein Beispiel und tragen maßgeblich zur Entwicklung einer Kultur des Vertrauens bei.
- Der positiven Kommunikation des Clustermanagers kommt eine besondere Bedeutung zu. Er kommuniziert den Nutzen der Zusammenarbeit, indem er Erfolge veranschaulicht. Er zeigt auf, wie sich andere für das Netz engagieren und schafft dadurch eine Atmosphäre des Vertrauens. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass keine unrealistischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Netzes geweckt werden. Können diese Erwartungen nicht erfüllt werden, so entsteht bei den Partnern Frustration und die Motivation zur weiteren Zusammenarbeit im Netz sinkt.
- Schließlich ist die Auswahl der richtigen Partner eine weitere wesentliche Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Hierbei sind zwei Aspekte wichtig: Die Motivation von Partnern, sich am Netzwerk zu beteiligen und die Integration neuer Partner, so dass ihnen von den übrigen Netzwerkpartnern Vertrauen entgegengebracht wird.

#### **4. Schritt: Commitment der Akteure**

Infolge der Sensibilisierung der verschiedenen Akteure ist es zudem bei der Bildung und Entwicklung eines Clusters notwendig, dass ein entsprechendes Commitment der beteiligten Mitglieder beispielsweise in Form von Vereinbarungen für diesen Prozess vorliegt. Dadurch wird eine Verbindlichkeit zwischen den Akteuren geschaffen, was wiederum den Prozess unterstützt. Insbesondere ein politisches Commitment in der Region kann neben den sensibilisierten Unternehmen und Forschungseinrichtungen den Prozess der Clusterentwicklung in der Entstehungsphase unterstützen.

Vor allem benötigt der Cluster in der Aufbauphase starke Promotoren. Sie geben dem Netz ein Gesicht und motivieren die Partner durch ihr Engagement für das Netz. Sie begeistern für die Netzarbeit, fördern das gemeinsame Verständnis der Zielsetzung. Kurz: sie stärken das Commitment der Netzwerkpartner. Promotoren sind Identifikationsfiguren, die die Zielsetzung des Netzes verkörpern und die Entwicklung des Netzes vorantreiben. Sie sind es, die insbesondere in der Anfangsphase Netzwerkpartner für den Cluster gewinnen und maßgeblich bei der Entwicklung von Perspektiven und Zielen mitwirken. Durch das Beispiel der Promotoren werden potenzielle Netzwerkpartner motiviert, am Kompetenznetz mitzuwirken und eine Netzwerkidentität – das Wir-Gefühl – aufzubauen.

Darüber hinaus gilt es, Netzmitglieder zu gewinnen, die ihr Commitment durch ihren formell geregelten Mitgliedstatus ausdrücken, und die oftmals das Fundament der Netzwerkarbeit bilden. Schlüsselfiguren aus Politik, regionalen Hochschulen oder regionalen Unternehmen wirken zwar nicht kontinuierlich am Netz mit; durch ihr Commitment zum Cluster und ihre Reputation tragen sie jedoch zur Bildung einer Netzwerkidentität bei und eröffnen Chancen für die Weiterentwicklung des Netzes.

In der Regel kann das Commitment gerade in der Initiierungsphase nur durch persönliche Besuche, Gespräche und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Unterstützend wirkt sich hier aus, wenn ein erster starker Promotor gefunden ist.

#### **5. Schritt: Entwicklung einer langfristigen Perspektive und strategischer Ziele**

Clusternetzwerke müssen zwei zentrale Kriterien erfüllen. Sie müssen nach außen mit einem klaren Profil erkennbar sein und nach innen die Partner mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen für die aktive Mitwirkung am Kompetenznetz gewinnen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind hierbei die Festlegung einer Vision oder eines Leitbildes, eines oder mehrere Ziele, darauf basierende Aktivitäten sowie Kriterien zur Messung, ob die Ziele erreicht wurden.

Zielfindung ist in der Anfangsphase von Clustern eine zentrale Managementaufgabe und erfordert den Dialog aller Kernakteure. Die Kunst besteht darin, zum einen die Zieldefinition so weit zu gestalten, dass ein Handlungskorridor mit Entwicklungsoptionen für das Netz gefunden wird. Zum anderen sollte die Zielsetzung hinreichend konkret formuliert sein, um ein Leistungsspektrum abzuleiten und entsprechende Kriterien für die Messung der Zielerreichung zu gewährleisten.

Der Zielfindungsprozess sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

- Vereinbarung von Zielaussagen als Grundlage einer gemeinsamen, vertrauensvollen Zusammenarbeit
- kein zu enger thematischer Fokus
- Prüfung der Realisierbarkeit von Zielen
- Formulierung eines Maßstabes zur Messung der Zielerreichung
- Ableitung einer Strategie und eines Leistungsspektrums aus der Zielsetzung
- Gestaltung des Zielfindungsprozesses als moderierter bottom-up Prozess, um eine Identifikation der Partner mit den Zielen herbeizuführen.

## **6. Schritt: Aufbau einer Cluster-Organisation**

Für die operative Umsetzung der Clusterentwicklung müssen Projektmanagement sowie Projektsteuerung angelegt werden. Die Verstetigung der Maßnahmen und die Sicherung der angestrebten Ergebnisse setzt erfahrungsgemäß entsprechend nachhaltige Begleitstrukturen voraus. Wichtig ist eine Begleitung, die die notwendige Kontinuität der Kooperationen auch nach Auslaufen der Förderung sicher stellt.

Für die Umsetzung sollte u.a. eine Beiratskonstruktion aufgebaut werden, die auch das Commitment wichtiger, nicht direkt in die Umsetzung eingebundener Akteure sichert. Sie hat auch die Aufgabe, sogenannte „Outlook-Funktionen“ zu stärken, damit Trends und Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Eine mögliche Begleitstruktur könnte folgendermaßen aussehen:

- Die Gesamtsteuerung wird durch eine Lenkungsgruppe sichergestellt. Auf dieser Ebene werden alle Entscheidungsfunktionen verortet. Die Lenkungsgruppe des Clusters setzt sich zusammen aus einem Sprecher (Promotor) sowie dem Clustermanagement. Der Leitungskreis trifft sich regelmäßig

zum Informationsaustausch und zur inhaltlich wie organisatorischen Abstimmung der Clusteraktivitäten.

- Die Lenkungsgruppe wird für die Konzeption der Projektschritte, die Projektsteuerung, das Projektcontrolling und zur Qualitätssicherung eingerichtet.
- Um den Cluster strategisch zu begleiten und Wirtschaft und Wissenschaft von Beginn an intensiv und weichenstellend einzubinden, sollte sich neben der Lenkungsgruppe ein Beirat konstituieren. Das Gremium kann einen Kreis von bis zu 10 - 12 Repräsentanten aus Industrie und Forschung umfassen und die gesamte Kette der Wertschöpfung abdecken.
- Der Beirat begleitet die Umsetzung der Projekte fachlich und strategisch. Er setzt konzeptionelle Akzente und sorgt für einen breiten Erfahrungs- und Wissenstransfer. Der Beirat gibt Empfehlungen an die Lenkungsgruppe und könnte halbjährig bzw. nach Bedarf tagen.
- Für die Realisierung der Maßnahmen können jeweils individuelle und offen strukturierte Projektgruppen eingesetzt werden – sie sind dann die eigentliche Arbeitsebene der Clusterentwicklung.

## 7. Schritt: Rechtliche Ausgestaltung des Clusters

Welche Rechtsform für die Organisation eines Clusters gewählt wird, hängt von den Zielsetzungen des Netzes und dem Charakter des Innovationsfeldes ab. Das Spektrum reicht dabei von der einfachen Kooperationsvereinbarung bis hin zur Rechtsform der Kapitalgesellschaft. Mit der Wahl der Organisationsform findet in der Regel auch eine Entscheidung darüber statt, wer bei Förderanträgen Zuwendungsempfänger sein soll.

Die Entwicklung und Etablierung eines Clusters lassen sich in verschiedener Art und Weise realisieren. Diverse Organisationsformen, mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen, finden in der Praxis Anwendung. Hierin unterscheiden sich letztlich auch die Möglichkeiten der Realisierung wirtschaftlicher Aktivitäten zur weiterführenden Clusterentwicklung.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativ einfach zu gründende Gesellschaftsform</li> <li>- keine Eintragung ins Handelsregister</li> <li>- kein Mindestkapital erforderlich</li> <li>- hohe Mitbestimmungsmöglichkeiten der beteiligten Gesellschafter (Teilung von Risiko und Verant-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volle Haftung der Mitgesellschafter, einschließlich deren Privatvermögen</li> <li>- Streitigkeiten der Gesellschafter untereinander können den Bestand der Gesellschaft gefährden (deshalb Schlichtungsklausel einfügen!)</li> </ul>

	wortung) - freie Gestaltung des Gesellschaftsvertrages	
<b>Verein (e.V.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Mindestkapital erforderlich</li> <li>- Verein haftet als juristische Person mit dem Vereinsvermögen, es haften keine Vereinsmitglieder</li> <li>- Befreiung von fast allen Steuern</li> <li>- Beitritt neuer Mitglieder unkompliziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens 7 Gründungsmitglieder erforderlich</li> <li>- Haftung des Vorstands oder einzelner Mitglieder in Ausnahmefällen, nämlich der sogenannten Durchgriffshaftung in Fällen von Missbrauch der juristischen Person, d.h. des Vereins, durch einzelne Mitglieder oder den Vorstand</li> <li>- Eintragung ins Vereinsregister verpflichtet zur Gemeinnützigkeit, eine Satzung muss erlassen und ein Vorstand bestimmt werden</li> <li>- Verein ist für wirtschaftliche Belange aufgrund der Gemeinnützigkeit ungeeignet</li> </ul>
<b>Nicht eingetragener Verein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativ einfach zu gründen</li> <li>- es bedarf im Vergleich zum eingetragenen Verein keiner Organe wie Vorstand, Vereinsversammlung, lediglich eines gemeinsam in den Statuten festgelegten Ziels</li> <li>- kann bereits mit zwei Mitgliedern gegründet werden</li> <li>- Beitritt neuer Mitglieder unkompliziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine eigene Rechtspersönlichkeit, d.h. der Handelnde persönlich oder mehrere Handelnde haften.</li> </ul>
<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Gesellschafter haftet persönlich, sondern nur der Gesellschaft gegenüber mit seiner Einlage (Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftervermögen)</li> <li>- mit steigenden Gewinnen hat die GmbH gegenüber der GbR den Vorteil, dass Geschäftsführergehälter und andere Zahlungen als Betriebsausgaben von der Steuer abgesetzt werden können</li> <li>- Beitritt neuer Mitglieder erfordert Änderung des Gesellschaftsvertrages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aufwendige Gründungsformalitäten, notarielle Beurkundungen, Eintragung ins Handelsregister (hoher bürokratischer Aufwand)</li> <li>- Mindestkapital von 25.000 Euro erforderlich</li> </ul>
<b>GmbH mit einem Verein als Gesellschafter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Unternehmen werden dann Mitglied im Verein und können dort ein- und austreten, ohne dass jedes Mal der Gesellschaftsvertrag geändert werden muss.</li> <li>- Ist ein Gesellschafter ein Verein, wird er in der Gesellschafterver-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satzungen und Gremienstrukturen müssen so aufgebaut werden, dass der Mutterverein völlig ausreichend und sehr differenziert Einfluss auf die Geschäftspolitik seiner GmbH nehmen kann.</li> </ul>

	<p>sammlung durch seinen Vorstand vertreten. Weiteres Organ ist der GmbH-Geschäftsführer, der – entsprechend dem Vereinsvorstand – die Geschäfte führt.</p>	
<b>Limited</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limited benötigt ein Eigenkapital von einem britischen Pfund</li> <li>- Limited ist innerhalb eines Zeitraums von wenigen Tagen gegründet und geschäftsfähig</li> <li>- Haftung ist limitiert</li> <li>- Es ist jederzeit möglich, einen Gesellschafter hinzu zunehmen oder eine Kapitalerhöhung durchzuführen</li> <li>- Limited unterliegt dem englischen Gesellschaftsrecht (z.B. wird bei Satzungsänderungen kein Notar benötigt).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Gründung einer Limited erfordert eine Adresse und einen Vertreter in England.</li> <li>- Es muss sowohl eine Steuererklärung in Deutschland, als auch einen Jahresabschluss in England eingereicht werden.</li> <li>- Zwei Rechtssysteme: Gesellschaftsrechtlich gilt englisches Recht, steuerlich und bilanziell gelten sowohl deutsches als auch englisches Recht.</li> </ul>

### **8. Schritt: Umsetzung von Maßnahmen**

Die wichtigste Phase für die Clusterentwicklung ist die eigentliche Umsetzung. Das Clustermanagement initiiert und betreut nun ein Spektrum von Projekten und Prozessen, deren Fokus wahrscheinlich neben Aktivitäten im Marketing und der Kommunikation auf der Organisation und Unterstützung von Kooperationsprozessen, der Gewinnung von Neumitgliedern für das Netzwerk sowie der Stärkung von Innovationen liegt.

Mögliche idealtypische Maßnahmen zur Entwicklung eines Clusters könnten dabei sein:

- Akquisition und Betreuung von Unternehmen und Forschungsinstitutionen für den Cluster
- Aufbau und Organisation von Plattformen zum Informationsaustausch und zur Kommunikation
- Identifikation von Partnern zur Realisierung von Projekten
- Förderung des Aufbaus lokaler Zulieferstrukturen/-netzungen
- Durchführung von Arbeitskreisen, Seminaren, Veranstaltungen, Kongressen
- Initiierung von Kooperationsprojekten Wirtschaft - Wissenschaft
- Außendarstellung des Clusters und Standortmarketing
- Marktpotenzialanalysen



## **9. Schritt: Controlling / Monitoring**

Eine effiziente und effektive Umsetzung beruht auf einem kontinuierlichen Controlling/Monitoring, der Rückkopplung und ggf. der Revision. Wichtig ist es hierbei, dass der Beirat oder das Steuerungsgremium klar die strategischen Ziele für den Cluster vorgibt. Zudem sollte mit dem Clustermanagement ein klarer Aktionsplan abgestimmt werden. Der Fortschritt kann auf diese Weise klar berichtet und bewertet werden.

Ideal ist es, wenn bei der Konzeption des Projektes Erfolgs- und Wirkungskriterien definiert werden, die eine ergebnisorientierte Steuerung der Umsetzung sowie eine Dokumentation der Projekterfolge im Rahmen eines laufenden Monitorings erlauben. Beispielhaft könnten dies sein:

- Akquisition von Neumitgliedern im Cluster bzw. Anzahl beteiligter Unternehmen/Schlüsselakteure
- Anzahl durchgeführter Projekte und Kooperationen
- Anzahl der Beschäftigten innerhalb eines Clusters
- „Letter of intent“ für Netzwerkaktivitäten
- Nationale und internationale Sichtbarkeit des Clusters (Presseberichte, Messeteilnahmen, Veranstaltungen, etc.)
- etc.

Auf Grundlage der permanenten Umsetzungskontrolle sind unter Umständen Anpassungen, Korrekturen o.ä. erforderlich. Insgesamt ist darauf zu achten, dass der Cluster offen für neue Entwicklungen ist.

## **10. Schritt: Konzepterstellung für PR (Public Relations) und Kommunikation**

Darüber hinaus bedarf es bei der Umsetzung der Strategie eines abgestimmten Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation für den Cluster insgesamt, um seine Profilierung und Wahrnehmung zu unterstützen. Teilaspekte dieser Kommunikation sind:

- Präsentationen auf Netzwerkveranstaltungen
- der Aufbau eines Internetportals
- Infostände / Roll-ups / Flyer, Info-Mailings
- Cluster-Newsletter
- etc.

Insgesamt sollte zwischen den einzelnen Netzwerkmitgliedern und dem Clustermanagement eine Strategie zur Kommunikation abgestimmt werden. Nur über eine kontinuierliche Kommunikation der Ergebnisse kann eine entsprechende Resonanz in der Öffentlichkeit gefördert werden, was letztlich auch wieder die Clusterent-

wicklung insgesamt sowie weitere Akteursakquisitionen unterstützt.

## Sonstige Servicehinweise

Weitere hessische Unterstützungs- und Informationsangebote:

- HA Hessen Agentur GmbH (Innovationsförderung)  
[www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de)
- TechnologieTransferNetzwerk Hessen  
[www.ttn-hessen.de](http://www.ttn-hessen.de)
- Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz – kurz: **LOEWE**  
[www.hmwk.hessen.de](http://www.hmwk.hessen.de)

Die Europäische Kommission hat eine Reihe von Rahmenprogrammen aufgesetzt, die mit unterschiedlichen Maßnahmen versuchen, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft in Europa zu stärken:

- Europäische Technologieplattform (ETP)  
[cordis.europa.eu/technology-platforms/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/technology-platforms/home_en.html)
- 7. EU-Forschungsrahmenprogramm (FP 7)
- Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation  
[ec.europa.eu/cip/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/index_en.htm)
- Europe INNOVA (Clusterförderung der EU)  
[www.europe-innova.org](http://www.europe-innova.org)
- PRO INNO Europe  
[www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu)
- EUREKA  
[www.eureka.dlr.de/de/index.html](http://www.eureka.dlr.de/de/index.html)
- ERA-NET  
[www.eubuero.de/arbeitsbereiche/eranet](http://www.eubuero.de/arbeitsbereiche/eranet)

Auf nationaler Ebene in Deutschland sind vor allem folgende Anlaufstellen zu nennen:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung  
[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)
- [www.kompetenzcluster.org/index.php](http://www.kompetenzcluster.org/index.php)
- [www.kompetenznetze.de](http://www.kompetenznetze.de)
- BMBF: Spitzencluster-Wettbewerb  
[www.spitzencluster.de](http://www.spitzencluster.de)