

Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkitiativen

Der Einsatz von Qualitätsstandards in kleinen und jungen Netzwerken in der Praxis

Diskussionspapier 1/2015

Europäisches Kompetenz-
und Forschungszentrum
Clustermanagement



Centre européen de
compétences et de recherche
Management de Cluster

Herausgeber

© Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement
im Juni 2015

Autoren

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Prof. Dr. Hansjörg Drewello, Fabian Kiehlmann, Nadine Schwörer

Gestaltung

Universität Strasbourg – Service formation continue

ISSN 2197-9499

Diese Veröffentlichung wurde gefördert durch:



Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1. Einführung	7
2. Cluster und Netzwerke als Untersuchungsgegenstand	9
3. Das Lebenszyklus-Modell.....	11
4. Zentrale Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagements.....	14
Netzwerkmanagement.....	14
Akteure	15
Strategie und Ziele.....	15
Kommunikation und Information	15
Vertrauen und Transparenz	16
Nutzen / Mehrwert	16
Wissensmanagement	16
Öffentlichkeitsarbeit	17
Finanzierung	17
Controlling / Evaluation.....	17
5. Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkitiativen.....	18

6. Analyse der Problemstellung für kleine und junge Netzwerke	19
6.1 Die Vergabe des Qualitätslabels „Cluster Exzellenz Baden-Württemberg“	19
6.2 Kritische Anmerkungen und Handlungsempfehlungen zu ausgewählten Indikatoren	20
7. Schlussfolgerungen	27
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	29
Autorenportraits	32

Zusammenfassung

Innovative Kooperationsformen wie regionale Cluster- und Netzwerkiniciativen gewinnen im Kontext des regionalen Wettbewerbs zunehmend an Bedeutung. Zur Unterstützung dieser Initiativen finden sich mittlerweile Fördermaßnahmen und clusterpolitische Ansätze auf kommunaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene. Im Zuge der European Cluster Excellence Initiative wurden Indikatoren entwickelt, die den Qualitätsvergleich von Clusterinitiativen und eine Auszeichnung von exzellenten Organisationen ermöglichen. Ausgehend von der Darstellung des Lebenszyklusmodells in Clustern wird im vorliegenden Artikel gezeigt, dass das Qualitätsmanagement den einzelnen Entwicklungsstadien gerecht werden muss. Darauf aufbauend werden zentrale Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Clustermanagement identifiziert. Die Anwendbarkeit des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ wird anhand von zwei jungen Netzwerken überprüft. Es zeigt sich, dass der Einsatz von allgemeinen und starren Qualitätsindikatoren für kleine und junge Initiativen problematisch ist. Der Artikel beinhaltet zudem Handlungsempfehlungen für die betroffenen Cluster- und Netzwerkiniciativen.

1. Einführung

„Für all unsere Probleme findet sich heutzutage in einem Umkreis von maximal 50 Kilometern eine Lösung. Grund dafür ist die einzigartige Entwicklung von Clustern und Netzwerken in der Region Stuttgart“¹. Gerade die Begriffe Cluster und Netzwerke gewinnen in den letzten Jahren im Kontext der Wirtschaftsförderung zunehmend an Bedeutung. Getreu dem Motto „Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren (Becker et al. 2007, 1)“, bilden sich zunehmend Zusammenschlüsse kleiner und mittlerer Unternehmen in Form von Netzwerken und Clustern. Die fortschreitende Globalisierung sowie die immerschneller verlaufenden Innovationszyklen, die außerdem zunehmend an Komplexität gewinnen, machen es gerade diesen Unternehmen aufgrund ihrer geringen finanziellen und personellen Ressourcen unmöglich, alleine im Wettbewerb bestehen zu können (Knop 2009, 18; Buhl und Meier zu Köcker 2008, 7). Durch die gemeinsame Nutzung des spezifischen Know-how, der Technologien sowie der finanziellen und personellen Ressourcen wird es ihnen ermöglicht, weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Mit der verstärkten Förderung von Clustern und Netzwerken werden erhöhte Anforderungen an das Management dieser Organisationsformen formuliert, da ein kompetentes Netzwerkmanagement den Erfolg eines Netzwerks maßgeblich beeinflusst (Kraege 1997, 88f.). Es stellt sich somit die Frage, welche Aufgaben Netzwerkmanager zu erfüllen haben, um die Entwicklung positiv zu beeinflussen. Vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Netzwerkarbeit gilt es außerdem herauszufinden, welche Faktoren hierfür von Bedeutung sind und wie die Qualität dieser Faktoren bewertet werden kann. Zur Professionalisierung der Netzwerkarbeit wurden in den letzten Jahren sowohl auf europäischer Ebene durch die European Cluster Excellence Initiative (ECEI) wie auch auf Landesebene durch das Qualitätslabel „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ Qualitätsstandards für Cluster- und Netzwerkorganisationen entwickelt. Es entstehen dadurch Möglichkeiten, die Qualität des Managements kontinuierlich zu verbessern und exzellente Organisationen auszuzeichnen. Besonders im Kontext der Strukturpolitik könnte eine solche Auszeichnung in der Zukunft auch als Kriterium für den Erhalt von Fördermitteln genutzt werden. Häufig sind kleine und junge Netzwerke in der Anfangsphase auf solche Fördermittel angewiesen. Doch können gerade diese kleinen und jungen Netzwerke die Anforderungen allgemeiner Qualitätsstandards erfüllen? Die Beantwortung dieser Frage stellt das Hauptanliegen des vorliegenden Beitrags dar. Darüber hinaus soll diskutiert werden, welche Auswirkung eine standardisierte Qualitätsüberprüfung für kleine und junge Netzwerke haben kann.

Aufbauend auf einer theoretischen Einordnung der Begriffsvielfalt rund um die Schlagwörter Cluster und Netzwerke werden die Entwicklungsphasen des Lebenszyklusmodells erläutert und gezeigt, dass kleine und junge Netzwerke besondere Anforderungen an das Qualitätsmanagement stellen. Zur Überprüfung

1. Zitat der Enkelin Ferdinands von Steinbeiß, zitiert von Dr. Walter Rogg, Regionalversammlung Verband Region Stuttgart, 17.07.2013.

dieser Hypothese werden die Indikatoren des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ herangezogen. Anhand von zwei Fallbeispielen aus der Region Stuttgart wird untersucht, welche Indikatoren von kleinen und jungen Netzwerken nur schwer erfüllt werden können. Die betroffenen Indikatoren werden genauer beleuchtet und mögliche Handlungsvorschläge formuliert.

2. Cluster und Netzwerke als Untersuchungsgegenstand

Bis heute existieren in den Wirtschaftswissenschaften keine einheitlichen Definitionen für die Begriffe Netzwerke und Cluster. Dies liegt zum einen daran, dass die weit verbreitete Definition eines Clusters nach Michael E. Porter zwar relevante Charakteristika wie z.B. die geografische Nähe oder die Art der beteiligten wirtschaftlichen Akteure benennt, diese allerdings sehr weit gefasst sind (Porter 2003, 254). Zum anderen werden die Begriffe Cluster und Netzwerke in mehreren Wissenschaftsdisziplinen aus diversen Perspektiven betrachtet, so dass die Begriffe folglich auch mit unterschiedlichen Verständnissen verwendet werden. Eine Untersuchung von Thomi und Sternberg (2008, 76) zeigt, dass die Schlagwörter „Cluster“ und „regionale Cluster“ vermehrt auch in sozialwissenschaftlichen Publikationen verwendet werden und somit das Interesse an wissenschaftlichen Abhandlungen weiter anhält.

Auch in der Wirtschafts- und Industriepolitik gewinnt das „Cluster-Konzept“ seit zwei Jahrzehnten an Bedeutung. So finden sich heute auf europäischer, nationaler, regionaler und kommunaler Ebene Ansätze von unterstützenden Maßnahmen, die unter dem Überbegriff der Clusterpolitik zusammengefasst werden können (Benner 2012, 106ff.). Das Land Baden-Württemberg hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Instrumenten entwickelt und angewandt, um Netzwerke durch eine Kombination von wirtschafts-, technologie- und innovationspolitischen Ansätzen zu unterstützen. Dabei wird zwischen Clustern, Clusterinitiativen und landesweiten Netzwerken bzw. regionsübergreifenden Plattformen unterschieden (Cluster-Atlas 2012, 12f.).

Allgemein lassen sich Netzwerke „als Ansammlung sozialer Beziehungen, die mindestens drei Akteure (Individuen oder Organisationen) einbeziehen und durch redundante, unvollständig spezifizierte Beziehungen gekennzeichnet sind“ (Kiese 2012, 39 nach Fritsch 2001, 27) definieren. Der Netzwerk-Begriff kann somit als übergeordnete Kooperationsform verstanden werden. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die zentralen Begrifflichkeiten, die für das Verständnis des Artikels nötig sind und nennt einige mögliche Unterscheidungsmerkmale zwischen Clustern, Clusterinitiativen und Kompetenznetzwerken.

Tabelle 1: Der Netzwerkbegriff – Mögliche Unterscheidungsmerkmale zwischen Clustern, Clusterinitiativen und Kompetenznetzwerken (Eigene Darstellung nach Cluster-Atlas 2012; Pfohl et al. 2010)

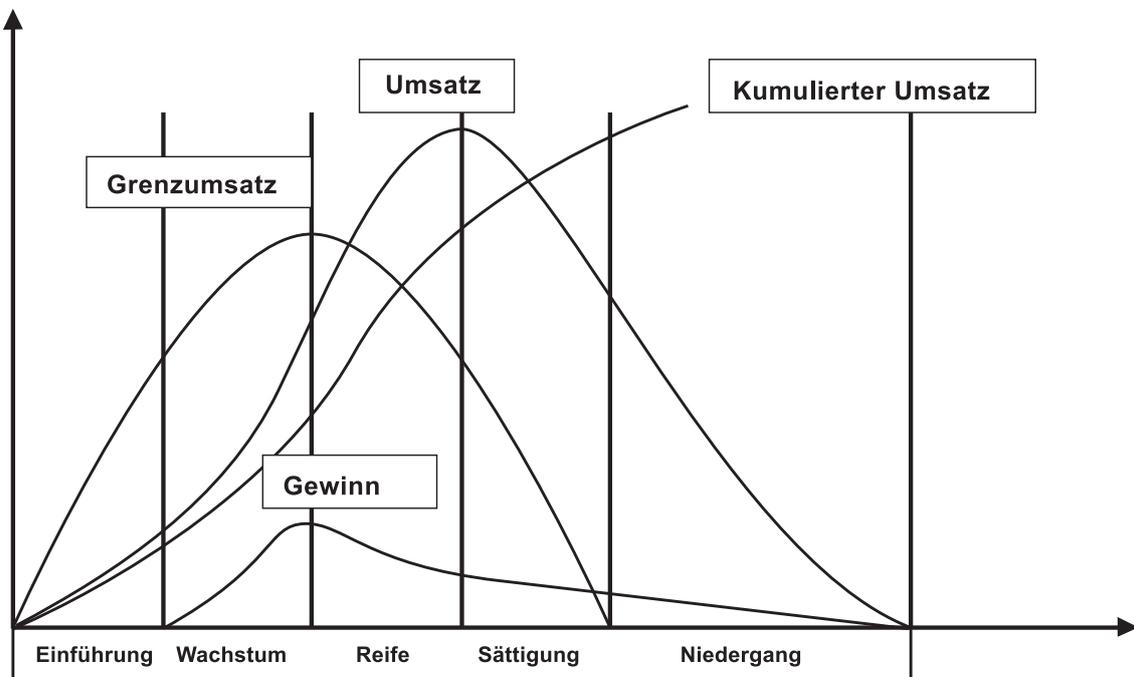
Netzwerke als übergreifende Kooperationsform		
	Cluster	Netzwerk
Geografische Ausdehnung	Regionale Agglomeration	Regional und überregional agierend
Akteurbezeichnung	Wettbewerb und Kooperation	Vorwiegend Kooperationen, kein direkter Wettbewerb
Intensität der Beziehung	Lockere Verbindungen	Intensive Zusammenarbeit
Zugang	Offener Zugang für Dritte	Zugang nur durch Mitgliedschaft

Im Gegensatz zu Clustern und Clusterinitiativen können Kompetenznetzwerke sowohl regional als auch überregional agieren. Darüber hinaus unterscheiden sich Kompetenznetzwerke in der Praxis häufig dadurch, dass die beteiligten Akteure in keinem direkten Konkurrenzverhältnis stehen. Dies differenziert sie von Porters proklamiertem Cluster-Verständnis des regionalen Wettbewerbs (Kiese 2012, 40). Die Zusammenarbeit in Kompetenznetzwerken ist intensiv und eng ausgestaltet. Folglich ist zur Beteiligung an den Aktivitäten häufig eine formale Mitgliedschaft oder vertragliche Regelung vorgesehen (Pfohl et al. 2010, 533; Sydow und Duschek 2011, 218). Angesichts der Tatsache, dass es allein in Baden-Württemberg über 130 Clusterinitiativen und Kompetenznetze gibt (Cluster-Atlas 2012, 5), ist eine vollständige und trennscharfe Typologie nur schwer zu entwickeln. Diese Beobachtung deckt sich mit einer umfassenden europäischen Studie, die zu dem Ergebnis kommt, dass Kooperationsverbände dieser Art sehr unterschiedlich sind (Lämmer-Gamp et al. 2012). In dem vorliegenden Artikel stehen Clusterinitiativen und Kompetenznetzwerke im Fokus, die sich in einem Anfangsstadium ihrer Entwicklung befinden. Die unterschiedlichen Entwicklungsstadien werden in dem folgenden Kapitel beschrieben.

3. Das Lebenszyklus-Modell

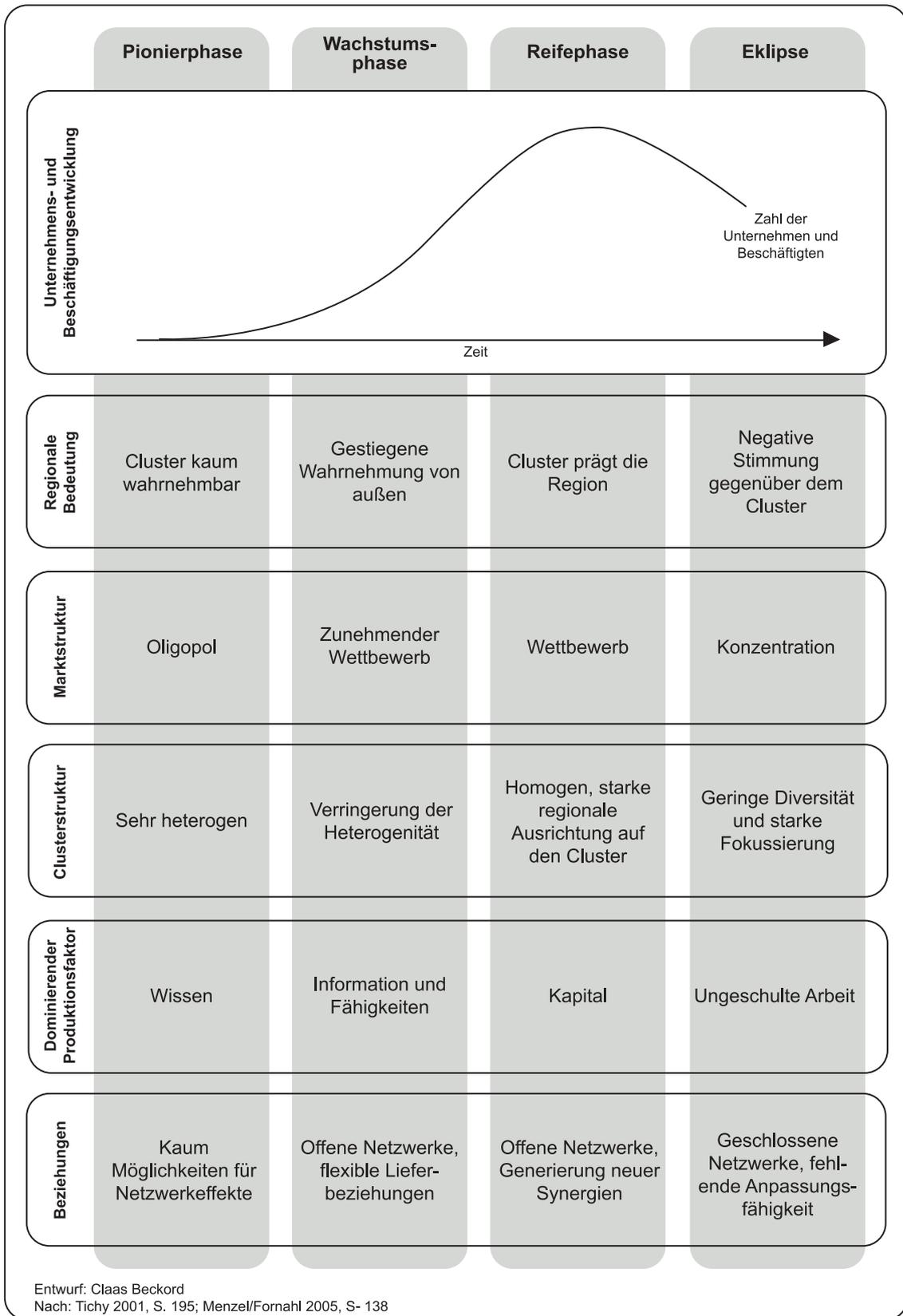
Die Entwicklung von Clustern wird heute in Anlehnung an das Modell des Produktlebenszyklus erklärt. Dieses stammt insbesondere aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling bzw. Marketing (Matys 2008, 136 ff.; Meffert et al. 2012, 849). Ihm liegt die Vorstellung zugrunde, dass Produkte einem bestimmten Existenzverlauf, ähnlich dem von Lebewesen, unterliegen. Dieser beginnt mit der Entstehung, geht dann in eine Blütezeit über und endet schließlich im Verfall. In diesem Modell drückt sich die Erkenntnis aus, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer aufweisen. Meffert et al. skizzieren den Lebenszyklus von Produkten als fünfphasiges, zeitraumbezogenes Marktreaktionsmodell. Sie beschreiben in jeder Phase die Entwicklung von Umsatz, Grenzumsatz und Gewinn (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Phasen des Lebenszyklus (Meffert et al. 2012, 849)



Cluster durchlaufen entsprechend unterschiedliche Entwicklungsstufen, die sich jeweils durch eigene Charakteristika unterscheiden. Tichy definiert folgende Phasen: Entstehung, Wachstum, Reife und Niedergang (Tichy 2001, 195 ff.). In einer Dokumentation der Europäischen Kommission werden sogar sechs Phasen unterschieden: Pionier- und Initialphase, Agglomerations- und Spezialisierungsphase, Institutionelle Phase, Wachstumsphase, Hochphase und Phase rückläufiger Entwicklung (Europäische Kommission 2002, 15 ff.). Jede Phase ist durch eine Reihe besonderer Eigenschaften gekennzeichnet:

Abbildung 2: Merkmale des Clusterlebenszyklus (Beckord 2008, 103)



Entstehende Cluster sind durch große Heterogenität der beteiligten Unternehmen geprägt. Synergieeffekte sind noch nicht flächendeckend vorhanden. Sie bestehen zwischen einzelnen Unternehmen und Forschungseinrichtungen (Menzel und Fornahl 2005, 138). Das Wachstum von Clustern wird durch Wissensakkumulation, Lerneffekte, steigende Skalenerträge, Lokalisations- und Urbanisationsvorteile sowie Neuansiedlungen und Neugründungen verstärkt (Tichy 2001, 192). Reife Cluster zeichnen sich durch intensiven Informations- und Wissensaustausch aus. Außergewöhnliche persönliche Beziehungen, die meist nur bei räumlicher Nähe funktionieren, prägen das Netzwerk. Es besteht aber die Gefahr, dass sich die Clusterakteure nach außen abschotten und Informationskanäle blockiert werden (Europäische Kommission 2002, 15). In schrumpfenden Clustern verringert sich die Zahl der aktiven Akteure. Auslöser können nach Porter Verkrustungen und Kartellbildung innerhalb des Netzwerkes sowie unflexible Reaktionen von Politik und Unternehmen auf Veränderungen der Rahmenbedingungen, z.B. veränderter Käuferbedürfnisse, sein (Porter 1998, 85).

Das Konzept des Clusterlebenszyklus ist auch empirisch belegt. Für die niederländische Schiffbauindustrie weisen van Klink und Langen einen vollständigen Clusterlebenszyklus nach (van Klink und Langen 2001, 449 ff.). Ingstrup und Damgaard zeigen in einer Studie, dass die einzelnen Phasen eines Clusterlebenszyklus jeweils andere Fähigkeiten im Clustermanagement erfordern (Ingstrup und Damgaard 2013). Anwendung findet in dieser Studie das Modell nach Enright, der die drei Entwicklungstufen „Potentielle Cluster“, „Latente Cluster“ und „Funktionierende Cluster“ unterscheidet (Enright 2003). Neun dänische Cluster in unterschiedlichen Stadien des Clusterzyklus werden untersucht. Es zeigt sich, dass einige Kompetenzen im Clustermanagement phasenübergreifend vorhanden sein müssen (z.B. Kommunikation anregen, Vertrauen schaffen, Netzwerke aufbauen) und andere insbesondere in einzelnen Entwicklungsphasen notwendig sind (z.B. in der Entstehungsphase: Einbindung der Politik, Ideen verkaufen). Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass sich auch Anforderungen an das Qualitätsmanagement in Clustern an der jeweiligen Entwicklungsstufe des Clusters orientieren müssen.

4. Zentrale Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagements

Mit dem Aufkommen der Begrifflichkeiten Netzwerke und Cluster in den 90er Jahren nahm auch die Erforschung der Erfolgsfaktoren von Kooperationen verschiedenster Art sowie der Netzwerkarbeit an Bedeutung zu. Im Folgenden werden einige der in der Literatur aufgeführten Erfolgsfaktoren dargestellt.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren im Überblick



Netzwerkmanagement

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor wird das Netzwerkmanagement selbst genannt, denn die Steuerung durch die Netzwerkorganisation ist ein maßgeblicher Faktor für die Entwicklung des Netzwerks. Eine große Rolle spielt dabei die Definition der Ziele, der Aktivitäten und der dafür notwendigen Ressourcen, die über die Mitglieder des Netzwerks gleichermaßen generiert werden sollen. Dem Management selbst sollte hierbei eine koordinierende Führungsposition zukommen, die für die gesamte Koordination der Arbeitsabläufe sowie die Verwirklichung der Ziele und Vernetzung der einzelnen Akteure verantwortlich ist. Ein Netzwerkmanager sollte aufgrund dieser vielseitigen Tätigkeiten über Fähigkeiten wie Motivationstalent (Buhl und Meier zu Köcker 2008, 49ff.), hohe Sozialkompetenz und Kompetenz im Projektmanagement verfügen (Knop 2009, 179 ff.).

Akteure

Die Partnerauswahl kann ebenfalls als entscheidender Faktor für den Erfolg eines Netzwerks gesehen werden. Die Netzwerkakteure müssen in der Lage sein, zum Netzwerknutzen beizutragen und eigenverantwortlich zu handeln (Teller und Longmuß 2007, 50 ff.; Howaldt und Ellerkmann 2007, 25). Insbesondere sollten zwei Faktoren beachtet werden: die strukturelle und kulturelle Stimmigkeit. Strukturelle Stimmigkeit bedeutet, dass eine gewisse Kompatibilität der Partner hinsichtlich der Partneranzahl, der Größe der Partner sowie der Ressourcen und Standorte vorliegen muss. Die erforderliche kulturelle Stimmigkeit sagt aus, inwieweit die Kulturen der beteiligten Akteure sich ergänzen bzw. harmonisieren (Jungwirth/Ruckdäschel 2013; Knop 2009, 110 ff.). Des Weiteren sollten die Partner eines Netzwerks über zusätzliche Eigenschaften wie Kooperationsfähigkeit (Teller und Longmuß 2007, 50), Vernetzungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit verfügen (Knop 2009, 184 ff.).

Strategie und Ziele

Die Strategie und die Ziele eines Netzwerks stellen den angestrebten Zustand aller Akteure dar. Damit alle Partner einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen, müssen gemeinsame Ziele für die Netzwerkarbeit gefunden werden. Dadurch soll erreicht werden, dass die Partner ein gleiches Verständnis über den angestrebten Nutzen der Zusammenarbeit haben. Außerdem dienen sie als Orientierungspunkte der Netzwerkarbeit und legen die Rahmenbedingungen fest. Wichtig ist, dass die Ziele den wahren Interessen der Partner entsprechen, denn nur so ist gewährleistet, dass diese sich auch dafür einsetzen (Knop 2009, 82 ff.). Außerdem sollten Meilensteine mit Hilfe der Ziele festgelegt werden, um schnell Erfolge herbeizuführen und so die Motivation der Partner zu steigern. Da sich die Ziele im Verlauf der Netzwerkarbeit verändern, ist es wichtig, diese in regelmäßigen Zeitabständen anzupassen. So ist sichergestellt, dass sich das Netzwerk kontinuierlich weiterentwickeln kann (ebd., 88). Des Weiteren sind gemeinsame Ziele und eine Strategie wichtige Grundsteine für die Bildung einer Netzwerkidentität, die für die erfolgreiche Entwicklung vorhanden sein muss (Teller und Longmuß 2007, 50 ff.).

Kommunikation und Information

Die kontinuierliche Information und Kommunikation stellt eine unverzichtbare Basis für den notwendigen Erfahrungs- und Wissensaustausch im Netzwerk dar. Sie dienen zur Stabilisierung der Beziehungen sowie dem Aufbau und der Pflege von Vertrauen (Knop 2009, 170). Um einen reibungslosen Kommunikations- und Informationsfluss zu gewährleisten, sollten einige Voraussetzungen erfüllt sein: Zum einen muss eine angemessene technische Infrastruktur bei allen Partnern vorhanden sein, zum anderen sollte eine dem Zweck des Netzwerks und den Fähigkeiten der Akteure entsprechende

Kommunikationsplattform existieren. Durch klare Strukturen, Regelsysteme und Entscheidungen muss ein direkter, umfassender und unkomplizierter Informationsfluss im Netzwerk gewährleistet sein. Die direkte Kommunikation sollte hierbei immer im Vordergrund stehen (Teller und Longmuß 2007, 50 ff.).

Vertrauen und Transparenz

Vertrauen wird oft als der Schlüssel zum Kooperationserfolg betrachtet (Jungwirth und Ruckdäschel 2013; Knop 2009, 163; Dammer 2007, 50). Es reduziert die Komplexität und fördert die Kommunikation untereinander. Dieser Faktor stellt deshalb eine unverzichtbare Basis für eine gelingende Kooperation dar. Es entwickelt sich jedoch erst im Laufe der Zusammenarbeit und muss kontinuierlich gepflegt werden (Knop 2009, 162 ff.). Förderlich ist in diesem Zusammenhang die Transparenz im Netzwerk, da diese unweigerlich mit dem Aufbau von Vertrauen in Zusammenhang steht.

Nutzen / Mehrwert

Primäres Ziel eines jeden Netzwerks und damit auch Grundvoraussetzung für die Teilnahme der Akteure an der Kooperation ist der gegenseitige Nutzen (Knop 2009, 82). Dieser muss für alle Akteure ersichtlich sein, da sich hieraus ergibt, ob sich die Kooperation für diese gelohnt hat oder nicht. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer „Win-win-Situation“, einem „Synergieeffekt“ oder vom „Mehrwert“ einer Kooperation gesprochen (Buhl 2010, 24 ff.; Buhl und Meier zu Köcker 2008, 20 ff.). Der Nutzen ist für jeden Akteur unterschiedlich hoch (Knop 2009, 104). Der Mehrwert aus der Kooperation sollte jedoch in jedem Fall größer sein als die Kosten, die für den Einzelnen durch die Netzwerkarbeit entstehen (Buhl und Meier zu Köcker 2008, 62). Netzwerkservices sind ein geeignetes Instrument, um den notwendigen Mehrwert im Sinne der Mitglieder generieren zu können. Es ist jedoch keine Standardlösung verfügbar, denn die Dienstleistungen sind netzwerkspezifisch und müssen sich an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren (Meier zu Köcker 2009, 7).

Wissensmanagement

Um Innovationen erzeugen zu können, wird ständig aktualisiertes und spezialisiertes Wissen benötigt (Buhl und Meier zu Köcker 2009, 47). Stetige Weiterbildungsmaßnahmen, die Rekrutierung von qualifiziertem Personal und eine auf die netzwerkspezifischen Anforderungen zugeschnittene Ausbildung sind deshalb von großer Bedeutung. Benötigte Schlüsselqualifikationen und Fachkompetenzen im Netzwerk müssen deshalb bekannt sein (Buhl und Meier zu Köcker 2009, 47). Daneben gilt es auch, das vorhandene Wissen im Netzwerk zu managen (Knop 2009, 180).

Öffentlichkeitsarbeit

Eine positive Präsenz des Netzwerks in der Öffentlichkeit ist für dessen Erfolg ebenfalls essentiell. Medienpräsenz schafft Identifikation, erweitert den Bekanntheitsgrad, wodurch neue Mitglieder geworben werden können und erleichtert den Zugang zu Fördermitteln. Durch eine gelungene Darstellung in der Öffentlichkeit können sich die Akteure mit dem Netzwerk identifizieren, was zur Bildung einer gemeinsamen Netzwerkidentität führt (Buhl und Meier zu Köcker 2009, 62 f.).

Finanzierung

Um die Nachhaltigkeit sicherzustellen, ist eine gesicherte Finanzierung des Netzwerks von enormer Bedeutung (Buhl 2010, 22). Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es, von einem in der Anfangsphase üblicherweise hohen öffentlichen Förderanteil abzukommen und so den überwiegenden Teil der Finanzmittel aus privaten Quellen zu generieren. Wichtig ist, dass das Bestehen des Netzwerks nicht von einer zentralen Einnahmequelle abhängig ist, sondern auf Mischfinanzierungen beruht (Buhl und Meier zu Köcker 2008, 64).

Controlling / Evaluation

Controlling und Evaluation werden in einem Netzwerk oft vernachlässigt. Die Evaluation ist jedoch ein geeignetes Instrument, um in gewissen zeitlichen Abständen eine Überprüfung der Zielerfüllung vorzunehmen (Teller und Longmuß 2007, 129ff.). Dadurch können Erfolge und Fortschritte der Netzwerkarbeit sowie notwendige Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen identifiziert werden (Buhl und Meier zu Köcker 2008, 74). Zu den Evaluationsmethoden zählen qualitative Verfahren wie die Kraftfeldanalyse und das Benchmarking sowie quantitative Verfahren wie die Balanced Scorecard, die Nutzwertanalyse und das Netzwerk-Excellence-Verfahren auf Grundlage der Arbeiten der European Foundation for Quality Management (kurz: EFQM-Modell) (Teller und Longmuß 2007, 140 ff.).

In diesem Kapitel wurden mehrere Erfolgsfaktoren von Cluster- und Netzwerkinitiativen dargestellt. Abschließend ist zu erwähnen, dass individuell für jedes Netzwerk unterschiedliche Erfolgsfaktoren von Bedeutung sind. Es ist daher ständige Aufgabe des Netzwerkmanagements, die spezifischen Anforderungen des Netzwerks zu erkennen und sich an geeigneten Erfolgsfaktoren zu orientieren.

5. Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkinitiativen

Eine wichtige Aufgabe des Netzwerkmanagements ist das Qualitätsmanagement. Als solches werden aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation hinsichtlich ihrer Qualität bezeichnet (Kamiske und Brauer 2011, 19). Im Laufe der Jahre entwickelten sich hierfür verschiedene Systeme, in denen Arbeitsabläufe, Arbeitsprozesse sowie Organisationsstrukturen eindeutig festgelegt sind (ebd. 280), wie z.B. das Total Quality Management (TQM). Dieser Ansatz ist die umfassendste Methode eines Qualitätsmanagements, da alle Teilbereiche einer Organisationsform betrachtet werden. Das EFQM-Modell ist eines der bekanntesten TQM-Verfahren. Durch die ganzheitliche Betrachtung aller Bereiche eines Unternehmens zielt dieses auf nachhaltige Erfolge der Organisationsform ab (Benes und Groh 2012, 255). Unter Anwendung der Methodik des EFQM-Modells entwickelte ein internationales Konsortium im Rahmen der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung von Cluster- und Netzwerkorganisationen, um die Qualität des Managements zu verbessern und exzellente Cluster und Netzwerke durch die Verleihung von Qualitätslabeln auszuzeichnen. Mittels Benchmarking wurden führende Cluster- und Netzwerkinitiativen untersucht, um deren Erfolgskriterien zu identifizieren. Auf dieser Grundlage wurden 31 Qualitätsindikatoren für exzellentes Cluster- und Netzwerkmanagement entwickelt (ECEI 2012, 1ff.). Nach erfolgreichem Durchlaufen des Labellingprozesses wird dem Clustermanagement das GOLD-Label verliehen. Dieses dient mittlerweile als Referenzmodell für ein einheitliches Qualitätsmanagement auf europäischer Ebene. Nach dem Prinzip „learning from the best“ (ebd., 4) werden Stärken und Schwächen der eigenen Organisation aufgezeigt, um die Management-Praktiken ständig zu verbessern.

Das Qualitätslabel „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ basiert auf den Indikatoren der ECEI und gewährleistet die einheitliche Umsetzung im Land Baden-Württemberg. Es wurde im Jahr 2012 vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg eingeführt. Zusätzlich zu den 31 ECEI-Indikatoren wurden noch drei weitere zur nachhaltigen Finanzierung sowie der Internationalisierung aufgenommen (MFG 2012).

Ziel des Qualitätslabels ist es, die Qualität der Cluster- und Netzwerkinitiativen sowie ihres Managements im Land zu verbessern, herausragende Cluster und Netzwerke besser sichtbar zu machen, die Internationalisierung voranzutreiben und vor allem, die Innovationskraft zu stärken. Durch das Label können sich die Cluster- und Netzwerkinitiativen besser untereinander vergleichen. Zudem erhalten diese einen Zugang zu ausgewählten Förderprogrammen. Der eigentliche Zweck ist aber, dass sich das Management mit den Indikatoren auseinandersetzt, das eigene Handeln überprüft und weiter verbessert (MFW 2013a).

6. Analyse der Problemstellung für kleine und junge Netzwerke

6.1 Die Vergabe des Qualitätslabels „Cluster Exzellenz Baden-Württemberg“

Mithilfe der 34 Qualitätsindikatoren können Strukturen, Prozesse, Aktivitäten und Strategien des Managements ganzheitlich betrachtet und das Handeln des Netzwerkmanagements umfassend bewertet werden. Aufgeteilt sind die Indikatoren in fünf Gruppen (MFG 2012):

1. **Struktur des Clusters/Netzwerks:** Hier werden die Anzahl der beteiligten Akteure, die regionale Fokussierung sowie die Zusammensetzung der Mitglieder betrachtet.
2. **Typologie, Steuerung und Kooperation:** Geprüft werden unter anderem das Alter der Organisation, die personelle Ausstattung sowie Qualifikationen und Erfahrungen des am Management beteiligten Personals. Des Weiteren wird die Entwicklung der Clusterakteure betrachtet, die Einbindung der Akteure in Entscheidungsprozesse sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Akteuren.
3. **Finanzierung:** Hier wird überprüft, wie hoch die finanziellen Ressourcen des Managements sind, wie der Anteil der privaten zur öffentlichen Finanzierung ist und ob die Finanzierung noch für mindestens zwei weitere Jahre gesichert ist.
4. **Strategie, Ziele und Dienstleistungen:** Hinsichtlich der Strategie geht es um die Dokumentation, die Prozesse und Aktivitäten zu deren Erstellung, um das Controlling sowie die Weiterentwicklung der Strategie. Es werden ferner die operationalen Ziele sowie das Vorhandensein eines Arbeitsplans überprüft. Darüber hinaus sollten Kenngrößen zur Zielüberprüfung vorliegen und Dienstleistungen wie Arbeitsgruppen, Services zur Internationalisierung, Internetpräsenz sowie zur Kommunikation überprüft werden.
5. **Ergebnisse und Sichtbarkeit:** In einem letzten Schritt werden die Sichtbarkeit in den Medien, die Erfolgsgeschichten und die Methoden einer Zufriedenheitsmessung bei den beteiligten Akteuren analysiert.

Jedem der 34 Indikatoren ist ein Grenzwert für exzellentes Management zugeordnet. Werden 80 % der Maximalpunktzahl erreicht und zusätzlich alle Minimalkriterien (so genannte „KO-Kriterien“) erfüllt, kann das Qualitätslabel an das Cluster- bzw. Netzwerkmanagement verliehen werden (MFW 2013a). Zusätzlich kann neben diesem Label auch das Cluster Management Excellence Label GOLD vergeben werden. Die Begutachtung erfolgt durch zwei unabhängige Clusterexperten, die alle relevanten Unterlagen, Aufzeichnungen und Dokumente vor Ort bei der Geschäftsstelle der Cluster-/ Netzwerkiniciative prüfen und bewerten (MFW 2013b)².

2. Die Kosten des Verfahrens beliefen sich im Jahr 2014 auf 4.975,00 € zuzüglich Mehrwertsteuer. Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft übernahm bis zum 31.12.2014 50 % der Kosten (MFW 2013a).

6.2 Kritische Anmerkungen und Handlungsempfehlungen zu ausgewählten Indikatoren

Die Problemstellung, die sich bei Erfüllung der Indikatoren für kleine und junge Netzwerke ergibt, wurde anhand zweier Kompetenzzentren aus der Region Stuttgart analysiert. Kompetenzzentren sind „regional konzentriert ansässige, jedoch überregional agierende Kooperationsverbände mehrerer leistungsstarker Akteure“ der gesamten Wertschöpfungskette (Buhl und Meier zu Köcker 2008, 9). Da der Zugang ausschließlich Mitgliedern eröffnet wird und die Bindungen zwischen den Mitgliedern nicht nur lose bestehen, handelt es sich um eine Kooperationsform, die sich an den Charakteristika der Clusterinitiativen und Kompetenznetzwerken orientiert (vgl. Tabelle 1). Die Kompetenzzentren stellen für ihre Mitglieder eine neutrale Plattform zum Erfahrungsaustausch dar und erleichtern besonders kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Wissen, Kooperationspartnern und Technologien.

Die Grundlage für die Analyse bildete die Durchführung des Selbstlerntools des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“, welches über das Clusterportal Baden-Württemberg durchgeführt werden kann. Die beiden Kompetenzzentren wurden mithilfe des Tools analysiert. Die Ergebnisse werden im Folgenden entsprechend der Indikatorengruppen (vgl. Tabelle 2) des Qualitätslabels „Cluster Exzellenz Baden-Württemberg“³ dargestellt und mit Handlungsempfehlungen für kleine und junge Netzwerke versehen.

Indikatorengruppe 1: Struktur des Netzwerks

Strukturelle Faktoren stellen wichtige Erfolgskriterien für ein Netzwerk dar. Wie im theoretischen Teil erläutert, betonen einige Autoren die Wichtigkeit dieser Faktoren, insbesondere hinsichtlich der Größe, der Anzahl, der Ressourcen und Standorte der einzelnen Akteure. Die untersuchten Kompetenzzentren weisen vor allem Probleme bei der Zusammensetzung der Akteure auf. Vom Qualitätslabel wird vorgegeben, dass eine überwiegende Anzahl der Netzwerkpartner Unternehmen sein sollen. Daneben müssen jedoch auch Partner aus den Bereichen Forschung und Bildung, Marketing und Kommunikation sowie Behörden, Verwaltung und Interessengruppen vorhanden sein. Damit soll gewährleistet sein, dass die gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt ist und sich die Kompetenzen und Ressourcen der Partner gegenseitig ergänzen, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks zu sichern. Beide betrachteten Kompetenzzentren verfügen über eine Akteursmehrheit an Unternehmen, jedoch sind Akteure aus dem Bereich Marketing und Kommunikation sowie Interessengruppen, wie z.B. Verbände oder Kammern, kaum oder nur unzureichend vorhanden. Eine weitere Problematik ergab sich bei der Gesamtzahl der eng mit dem Netzwerk verbundenen Akteure, da ein Kompetenzzentrum die Mindestanzahl der 40 geforderten Mitglieder im Netzwerk nicht erfüllen konnte. Dieser Indikator zählt zu den Minimalkriterien des

3. Vgl. <http://www.clusterportal-bw.de>. Stand 12.09.2014.

Labels. Die Erfüllung dieses Indikators stellt für kleine und junge Netzwerke jedoch ein sehr großes Problem dar. Die Anzahl der vorhandenen Mitglieder ist vom Alter des Netzwerks und den personellen Ressourcen des Managements abhängig. Je mehr Personen im Netzwerkmanagement vertreten sind, desto mehr Mitglieder können ins Netzwerk aufgenommen und betreut werden. Kleine und junge Netzwerke verfügen, vor allem auch im Anfangsstadium, über wenig personelle Ressourcen, einen geringen Bekanntheitsgrad und damit auch über weniger Mitglieder.

Handlungsempfehlung

Die Kompatibilität der Partner ist für ein Netzwerk von entscheidender Bedeutung. Die Akteure sollten hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Struktur sowie der regionalen Fokussierung zusammenpassen. Vorteil einer regionalen Fokussierung ist, dass persönliche Kontakte erleichtert werden und es so schneller zu einem Vertrauens- und Beziehungsaufbau kommt, was für Kooperationen essentiell ist.

Zuerst sollte anhand der personellen Ausstattung des Netzwerkmanagements eine ungefähre Anzahl an Partnern festgelegt werden, um so eine optimale Betreuung der Mitglieder zu gewährleisten. Damit sich die Akteure ideal ergänzen und die gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt ist, sollten Teilbereiche entlang des Wertschöpfungsprozesses gebildet werden. Diese lassen sich leicht durch Aufspaltung der Prozesse von der Beschaffung, bzw. eventuell schon von der Forschung/Entwicklung, bis hin zum Vertrieb an die Kunden bilden. Durch Zuordnung der bereits vorhandenen Mitglieder zu den einzelnen Teilbereichen wird schnell ersichtlich, wo noch Lücken bestehen. Diese gilt es dann gezielt durch das Netzwerkmanagement zu schließen.

Um alle Punkte bei der Partnerwahl zu berücksichtigen wird empfohlen, einen Kriterienkatalog für die Aufnahme von Akteuren zu entwickeln.

Indikatorengruppe 2: Typologie, Steuerung und Kooperation

Eine weitere Problematik, die sich wiederum bei beiden Kompetenzzentren ergeben hat, waren die geringen Qualifikationen und Erfahrungen sowie die nur begrenzt vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten des Netzwerkmanagements. Beide Netzwerke verfügen zwar über fachkundiges und qualifiziertes Personal. Aufgrund der geringen finanziellen Mittel standen beiden Kompetenzzentren in den letzten zwölf Monaten jedoch keine Budgets für Weiterbildungen zur Verfügung.

Handlungsempfehlung

Qualifiziertes Personal im Netzwerkmanagement ist für Innovationsprozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor. Das Netzwerkmanagement sollte sich deshalb die Frage stellen, welche Kompetenzen für die optimale Aufgabenerfüllung benötigt werden und nicht vorhanden sind. Das Problem der finanziellen Engpässe kleiner und junger Netzwerke zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen

wird dadurch nicht behoben. Die ClusterAgentur Baden-Württemberg ist für diese Netzwerke ein geeigneter Ansprechpartner, der in bestimmten Bereichen des Clustermanagements unterstützend wirken kann. Darüber hinaus sollte die Clusterpolitik diese Problematik zum Anlass nehmen, über gezielte Fördermaßnahmen im Bereich der Weiterbildung von Clusterakteuren nachzudenken.

Indikatorengruppe 3: Finanzierung

Die finanziellen Ressourcen sind besonders im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Netzwerks von großer Bedeutung. Entsprechend der Qualitätsindikatoren sollte zum einen die Finanzierung des Netzwerks für die nächsten zwei Jahre gesichert sein, zum anderen sollte ein Mindestfinanzierungsanteil aus privaten Quellen in Höhe von 20% vorhanden sein. Nicht erfüllen konnten beide Kompetenzzentren den Indikator zur Entwicklung des privaten Finanzierungsanteils in der Vergangenheit und in der Zukunft, obwohl der private Finanzierungsanteil bei beiden in der Vergangenheit deutlich gestiegen ist und auch für die Zukunft weitere Steigerungen, sei es durch die Erhöhung der Mitgliederzahl oder der Mitgliedsbeiträge, geplant sind.

Handlungsempfehlung:

Um den, in der Anfangsphase eines Netzwerks relativ hohen, öffentlichen Förderungsanteil im Laufe der Zeit zu reduzieren, muss sich das Netzwerkmanagement bereits frühzeitig um andere Finanzierungsquellen bemühen. Es sollte daher ein Finanzierungsmodell entwickelt werden, das sich aus verschiedenen Einnahmequellen zusammensetzt, um so die Abhängigkeit von einer einzigen Einnahmequelle zu reduzieren. Beispiele stellen Mitgliedsbeiträge oder kostenpflichtige Serviceveranstaltungen dar. Entscheidend ist, dass für die Mitglieder bzw. bei externen Veranstaltungen für die Teilnehmer ein deutlicher Mehrwert erkennbar sein muss, da diese ansonsten nicht bereit sein werden, die Beiträge zu leisten.

Eine jährliche Liquiditäts- und Finanzplanung ist unverzichtbar. So wird es dem Netzwerkmanagement ermöglicht, einen Überblick über die Ein- und Auszahlungen des Netzwerks zu behalten, den Netzbetrieb dadurch effizient zu steuern und die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.

Indikatorengruppe 4: Strategie, Ziele und Dienstleistungen

Strategie und Ziele

Das Hauptaugenmerk bei folgenden Indikatoren liegt auf der Netzwerkstrategie. Diese hat einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg eines Netzwerks, da die Strategie, wenn sie an die individuellen Bedürfnisse der Mitglieder angepasst ist und mit deren Zielen

übereinstimmt, die Mitglieder langfristig an das Netzwerk bindet. Außerdem bestimmt die Strategie die primären Handlungsfelder der Netzwerkarbeit (Buhl 2010, 24). Um die langfristige Bindung an das Netzwerk zu gewährleisten, sollte die Strategieentwicklung einen gemeinsamen Prozess der Akteure darstellen. Die methodische Entwicklung der Cluster- und Netzwerkstrategie stellt im Rahmen des Qualitätslabels „Cluster Exzellenz Baden-Württemberg“ eine sehr wichtige Voraussetzung dar. Im Rahmen dessen wird die Einbeziehung entsprechender Instrumente zur Entwicklung der Strategie überprüft. Eines der zwei untersuchten Kompetenzzentren konnte die Anforderung hier nicht vollständig zufriedenstellend erfüllen, da nicht alle vorgegebenen Instrumente wie z.B. das Benchmarking und die Analyse der Wertschöpfungskette durchgeführt oder zufriedenstellend bei der Strategieentwicklung berücksichtigt wurden. Bei der Dokumentation der Cluster- und Netzwerkstrategie wiesen beide Kompetenzzentren Defizite auf, da Dokumentationen zwar in schriftlicher Form erfolgten, aber keine Zeitpläne und visualisierte Darstellungen enthielten.

Handlungsempfehlung

Vor der Strategieanwendung sollten gemeinsame Ziele entwickelt werden. Hierfür sollte das Netzwerkmanagement in einem ersten Schritt aus einzelnen Teilbereichen der Wertschöpfungskette Zielgruppen definieren. Für diese Gruppen können dann vom Netzwerkmanagement spezielle Zielvorgaben definiert werden. Die Mitglieder des Netzwerkes sollen in diesen Prozess eingebunden werden. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass so auch deren „wahre Interessen“ berücksichtigt werden. In einem gemeinsamen Strategiefindungsprozess kann anschließend aus den Zielen die Netzwerkstrategie entwickelt werden.

Controlling

Die Indikatoren des Controllings bereiten ebenfalls Probleme. Während das eine Kompetenzzentrum beim finanziellen und inhaltlichen Controlling alle Anforderungen erfüllen konnte, traten beim anderen hierbei Schwierigkeiten auf. Es existiert kein systematisches Controlling im Netzwerk, das die tägliche Überwachung und Planung der Aktivitäten des Clustermanagements aus finanzieller Perspektive ermöglicht. Darüber hinaus werden die Mitglieder nicht in den Weiterentwicklungsprozess miteinbezogen.

Handlungsempfehlung

Um ein effektives Controlling durchzuführen, ist es von Bedeutung, am Anfang des Jahres messbare Ziele für die einzelnen Zielgruppen festzulegen, um so die Zielerreichung und die Soll-/Ist-Abweichung überprüfen zu können. Kooperationsfördernde und -hemmende Einflussfaktoren können identifiziert und gegebenenfalls gesteuert werden. Wichtig ist, dass vom Netzwerkmanagement geeignete Instrumente entwickelt werden, um sowohl die finanziellen Mittel als auch die Erreichung der festgelegten Ziele zeitnah überprüfen zu können. Es empfiehlt sich, eine monatliche Checkliste zu erstellen, die die Überwachung des

Arbeitsplans und des Budgets gewährleistet. Voraussetzung hierfür ist, dass der Arbeitsplan ständig aktualisiert wird.

Internationalisierung

Eine weitere wichtige Voraussetzung in diesem Bereich stellt das Thema Internationalisierung dar. Da beide Netzwerke derzeit über keine Internationalisierungsstrategie verfügen, konnten die Voraussetzungen des Labels von beiden nicht erfüllt werden. Als Grund für die mangelnde internationale Ausrichtung gaben beide Netzwerke an, sich aufgrund ihres Alters und ihrer Größe vorerst national positionieren zu wollen, bevor sie ihre Aktivitäten auf die internationale Ebene ausweiten. Fraglich ist, ob Internationalisierung als KO-Kriterium herangezogen werden muss.

Handlungsempfehlung

Für Netzwerke mit international ausgerichteten Mitgliedern ist es sinnvoll, eine Internationalisierungsstrategie zu entwickeln. In einem ersten Schritt müssen die Ziele der internationalen Ausrichtung festgelegt werden, die sich an der Strategie des Netzwerks orientieren. Weiterhin sollte sich das Netzwerkmanagement Gedanken über die Zielgruppe machen. Je nach Zielgruppe unterscheiden sich dann die geeigneten Maßnahmen.

Aktivitäten und Dienstleistungen

Bei den Aktivitäten und Dienstleistungen der Netzwerke wurden von beiden Netzwerken insgesamt ernüchternde Ergebnisse erzielt. Keiner der Indikatoren konnte hier zufriedenstellend erfüllt werden. Zwar bieten beide Kompetenzzentren entsprechende Aktivitäten und Dienstleistungen wie Workshops, Arbeitsgruppen, Monatsberichte oder Quartaltreffen für ihre Mitglieder an, jedoch stellt man bei der Betrachtung der Anforderungen des Qualitätslabels „Cluster Exzellenz Baden-Württemberg“ fest, dass sich diese nicht an der Größe eines Netzwerks orientieren, sondern pauschal eine gewisse Mindestanzahl an Aktivitäten und Dienstleistungen fordern.

Handlungsempfehlung

Die Bedeutung von Aktivitäten und Dienstleistungen, so genannten Netzwerkservices, wurde bereits in Kapitel 4 angesprochen. Beispielsweise sind Qualifizierungsangebote für die Mitglieder im Netzwerk ein weiterer wichtiger Baustein für die Servicequalität des Netzwerkmanagements. Diese sind wichtig für die Entwicklung des Netzwerks, da die Mitglieder ständig aktuelles spezialisiertes Wissen benötigen, um Innovationen erzeugen zu können (Buhl und Meier zu Köcker 2009, 45 ff.). Das Netzwerkmanagement ist dafür zuständig, den Bedarf an Serviceleistungen zu ermitteln und geeignete Angebote zu organisieren.

Indikatorengruppe 5: Ergebnisse und Sichtbarkeit

Auch in dieser Kategorie schneiden die analysierten kleinen und jungen Kompetenzzentren mittelmäßig ab. Alle Indikatoren konnten nur teilweise erfüllt werden.

Das Kriterium zur Sichtbarkeit des Netzwerks in den Medien durch Zeitungsartikel, Pressemitteilungen etc. wird nicht erfüllt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Qualitätslabel mindestens 30 regionale und 10 internationale Presseberichte fordert. Diese pauschale Festsetzung der Mindestanzahl der Presseberichte könnte sich kritisch auswirken.

Erfolgsgeschichten können beide Netzwerke aufweisen. Diese genügen jedoch nicht den Anforderungen des Qualitätslabels.

Der letzte Indikator bewertet die Methoden zur Zufriedenheitsmessung bei Kunden und Mitgliedern. Aufgrund der Tatsache, dass beide Netzwerke zwar Zufriedenheitsmessungen durchführen, diese aber nicht regelmäßig stattfinden, konnte das Kriterium von mindestens zweimal jährlich durchgeführten Befragungen ebenfalls nicht vollständig erfüllt werden.

Handlungsempfehlung

Erfolge im Netzwerk sind Mehrwerte für die Mitglieder, die diese langfristig an das Netzwerk binden und einer der Hauptgründe, warum die Akteure überhaupt Kooperationen eingehen. Diese Erfolge müssen ermittelt und sichtbar gemacht werden.

Eine positive Präsenz in der Öffentlichkeit steigert die Sichtbarkeit. Die Präsenz muss kontinuierlich, regelmäßig und in einem angemessenen Umfang erfolgen. Das Netzwerkmanagement sollte sich bei fehlenden personellen und zeitlichen Ressourcen auf wenige Instrumente beschränken und diese dafür intensiv ausführen. Instrumente können beispielsweise Presseartikel, Informationsmaterialien wie Broschüren und Flyer, der Internetauftritt aber auch Profile auf Social Media Plattformen sein. Wichtig ist, dass für die entsprechende Zielgruppe immer ein Mehrwert existiert. Um Öffentlichkeitsarbeit so effektiv wie möglich zu betreiben, ist es sinnvoll, eine Kommunikationsstrategie zu erstellen. Zuerst müssen die Ziele formuliert werden, die sich an der Netzwerkstrategie orientieren. Für die jeweiligen Ziele gibt es wiederum unterschiedliche Zielgruppen, die im Anschluss daran definiert werden müssen. Ist man sich über die Ziele und die Zielgruppe im Klaren, können geeignete Instrumente ausgewählt werden, um die Botschaft zu formulieren.

Insgesamt konnten die überprüften Kompetenznetzwerke 69% bzw. 70 % der Exzellenzkriterien des Labels erfüllen. Eine Auszeichnung mit dem Qualitätslabel „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ wäre bei diesem Ergebnis nicht möglich, zumal mehrere zentrale Qualitätsindikatoren (KO-Kriterien) nicht erfüllt wurden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über jene Indikatoren, die von mindestens einem der beiden überprüften Netzwerke nicht erfüllt werden konnten. Dies betrifft 22 von insgesamt 34 Qualitätsindikatoren. Bedenklich ist, dass 12 dieser 22 Indikatoren KO-Kriterien sind. Zur Diskussion der Ursachen dieses eher bescheidenen Abschneidens der kleinen und jungen Netzwerke und möglicher Auswirkungen auf das Innovationspotenzial der Initiativen in Baden-Württemberg dient das abschließende Kapitel.

Tabelle 2: Auswahl an Indikatoren, die für kleine und junge Netzwerke schwer zu erfüllen sind

Indikatorgruppe	Bezeichnung der ausgewählten Indikatoren	KO-Kriterium
1. Struktur	Zusammensetzung der Cluster-/Netzwerkakteure	X
	Gesamtzahl der eng mit dem Cluster/Netzwerk verbundenen Akteure	X
	Regionale Fokussierung der Cluster-/Netzwerkakteure	
2. Typologie, Steuerung und Kooperation	Personelle Ausstattung des Clustermanagements	
	Qualifikation und Erfahrung des im Clustermanagement beschäftigten Personals	X
	Weiterbildung des im Clustermanagement beschäftigten Personals	
	Personelle Fluktuation im Clustermanagement	
	Kooperation und Kommunikation der Cluster-/Netzwerkakteure untereinander	X
3. Finanzierung	Finanzielle Ressourcen für das Clustermanagement	
	Entwicklung des privaten Finanzierungsanteils in Vergangenheit und Zukunft	
4. Strategie, Ziele und Dienstleistungen	Prozesse und Aktivitäten zur Entwicklung einer Cluster-/Netzwerkstrategie	X
	Dokumentation der Cluster-/Netzwerkstrategie	X
	Finanzielles Controlling	X
	Inhaltliches Controlling und Weiterentwicklung der Cluster-/Netzwerkstrategie	X
	Kenngößen zur Leistungsüberprüfung des Clustermanagements	X
	Strategie des Clusters/Netzwerkes zur Internationalisierung	X
	Aktivitäten und Serviceleistungen des Clustermanagements	X
	Aktivitäten und Serviceleistungen des Clustermanagements im Bereich Internationalisierung	X
	Arbeitsgruppen innerhalb des Clusters/Netzwerk	X
5. Ergebnisse und Sichtbarkeit	Sichtbarkeit des Clusters in den Medien	
	Erfolgsgeschichten	
	Methoden zur Zufriedenheitsmessung der Cluster-/Netzwerkakteure	

7. Schlussfolgerungen

Im Zuge der Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten müssen sich Unternehmen zunehmend mit Unternehmen aus anderen Regionen der Welt messen. Durch die Internationalisierung des Kapital- und Warenverkehrs wird auch der Wettbewerbsdruck in den Regionen Europas größer. Innovative Ansätze wie die strategische Kooperation wirtschaftlicher Akteure in Form von Clusterinitiativen oder Kompetenznetzwerken gewinnen an Bedeutung. Die Unterstützung dieser Aktivitäten ist mittlerweile zu einem wichtigen Bestandteil der Innovations- und Technologieförderung in Europa geworden (Benner 2012, 106ff). Neben zahlreichen regionalen und nationalen Ansätzen fördert auch die Europäische Kommission die Professionalisierung von Cluster- und Netzwerkansätzen. Im Zuge der Entwicklung der ECEI wurden allgemeine Qualitätsstandards identifiziert, die den Vergleich von Clusterinitiativen ermöglichen und Potenzial zur effektiven Ausgestaltung des Clustermanagements aufdecken sollen (ECEI 2012).

Allein in Baden-Württemberg gibt es über 130 Initiativen dieser Art. Um das Innovationspotenzial in Baden-Württemberg möglichst effektiv zu nutzen, verfolgt die Landesregierung seit mehreren Jahren den Ansatz, Cluster und Clusterinitiativen gezielt zu unterstützen. Zur Professionalisierung der gemanagten Clusterinitiativen wird hierzu seit 2012 das Qualitätslabel vergeben. Derzeit sind sieben Cluster-Initiativen mit dem Label ausgezeichnet (Clusterportal 2014).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass es unterschiedliche Entwicklungsphasen in Clustern gibt (vgl. Kapitel 3). Folglich müssen unterstützende Maßnahmen den spezifischen Anforderungen der Initiativen gerecht werden (Ingstrup/Damgaard 2013). Dies gilt sowohl für die begleitenden clusterpolitischen Ansätze, als auch für operationelle Maßnahmen im Management der Initiativen. Angesichts der Vielzahl an unterschiedlichen Initiativen und den unterschiedlichen Entwicklungsphasen ist fraglich, inwiefern eine standardisierte Überprüfung durch allgemeine Qualitätsindikatoren der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Initiativen gerecht wird. Anhand von zwei jungen Kompetenznetzen im Raum Stuttgart wurde gezeigt, dass diese Schwierigkeiten haben, die Minimalkriterien für ein exzellentes Clustermanagement zu erfüllen (vgl. Tabelle 2). Sicherlich ist es Sinn und Zweck des Qualitätslabels, durch den Vergleich eine Selektion vorzunehmen. Dennoch stellt sich die Frage, ob kleine und junge Netzwerke nicht doch strukturelle Nachteile bei der Erlangung einer solchen Auszeichnung haben. So werden beispielsweise kleine und junge Initiativen aufgrund ihres Alters immer weniger Akteure an sich binden können als alte und etablierte. Folglich erscheint das Vergleichskriterium der kritischen Masse in Form einer Mindestanzahl an Mitgliedern für Netzwerke in unterschiedlichen Entwicklungsstadien nicht angemessen. Sofern Initiativen überwiegend durch Mitgliedsbeiträge oder dem Anbieten von Serviceleistungen finanziert werden, sind die Möglichkeiten bei der Ausgestaltung einer Geschäftsstelle ebenfalls begrenzt. Als Konsequenz kann weniger Personal im Clustermanagement beschäftigt werden und die Bandbreite an Aktivitäten

und Serviceleistungen bleibt überschaubar. Insbesondere spezifische Aufgaben wie Marketing und Kommunikation, inhaltliches oder finanzielles Controlling und Weiterbildung des eigenen Personals können so nur bedingt professionell gehandhabt werden (Vgl. Tabelle 2).

Der Vergleich von Clusterinitiativen ermöglicht es, herausragende und etablierte Organisationen zu identifizieren. Hieran können sich kleine und junge Netzwerke ohne Zweifel orientieren. Die einseitige Unterstützung sogenannter Exzellenz-Initiativen birgt aber auch die Gefahr, dass junge Initiativen im Wettbewerb der Großen untergehen. Die Auszeichnung von Initiativen geht automatisch mit einer gesteigerten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit einher. Darüber hinaus haben ausgezeichnete Initiativen einen vereinfachten Zugang zu nationalen und europäischen Förderprogrammen. Das Prinzip der „Stärken stärken“ hat aber auch immer eine Kehrseite der Medaille. Wo etablierte Clusterinitiativen verstärkt gefördert werden, haben kleine und junge Initiativen im Wettbewerb mit den Großen häufig das Nachsehen. Junge Netzwerke sind oftmals in aufstrebenden Branchen angesiedelt. Es sind genau die Branchen, in denen die Grenzen des Wissens- und Technologietransfers noch nicht erreicht sind. Folglich gibt es in diesen Branchen häufig noch viel Potenzial, welches durch ein professionelles Clustermanagement genutzt werden kann. Wenn nun Netzwerke in aufstrebenden Branchen von Förderprogrammen ausgeschlossen werden, birgt dies die Gefahr, dass dort Innovationspotenziale ungenutzt bleiben. In diesem Sinne bleibt fraglich, ob die standardisierte Überprüfung von Clusterinitiativen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien mittels allgemeiner Qualitätsindikatoren und festgelegter Grenzwerte angemessen ist.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2007): Netzwerkmanagement: mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Beckord, Claas (2008): Clustermanagement als Instrument der Wirtschaftsförderung. Konzeptionelle Grundlagen, Clusterpolitik und operative Umsetzung clusterorientierter Entwicklungsstrategien in Sachsen. Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller.

Benes, Georg; Groh, Peter E. (2012): Grundlagen des Qualitätsmanagements. 2., akt. Aufl. München: Fachbuchverl. Leipzig im Carl Hanser Verl.

Benner, Maximilian (2012): Clusterpolitik - Wege zur Verknüpfung von Theorie und politischer Umsetzung. Münster, Westf: LIT (Wirtschaftsgeographie, 52).

Buhl, Claudia Martina (2010): Nachhaltigkeit von Netzwerken zwischen Theorie und Praxis. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hg.): Kontinuität, Stabilität und Effektivität. Berlin, S. 13–31.

Buhl, Claudia Martina; Meier zu Köcker, Gerd (2008): Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings. 2. Auflage. Berlin, 2008.

Buhl, Claudia Martina; Meier zu Köcker, Gerd (2009): Kategorien von Netzwerkservices. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hg.): Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen. Berlin, S. 37–79

Cluster-Atlas Baden-Württemberg: <http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-baden-wuerttemberg/publikation/Publikationen/download/dokument/regionaler-cluster-atlas-baden-wuerttemberg-2012/>; Stand: 29.06.2014.

Clusterportal Baden-Württemberg: <http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/cluster-exzellenz-in-baden-wuerttemberg/selbstlerntool-und-selbsttest/>, Stand: 29.06.2014.

Dammer, Ingo (2007): Gelingende Kooperation («Effizienz»). In: Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich und Achim Loose (Hg.): Netzwerkmanagement: mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 49–59.

Enright, M. J. (2003): Regional Clusters. What we know and what we should know. In: Johannes Bröcker, Dirk Dohse und Rüdiger Soltwedel (Hg.): Innovation clusters and interregional competition. Berlin: Springer (Advances in spatial science), S. 99–129.

Europäische Kommission (2002): Regionale Cluster in Europa. Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 3. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

ECEI - European Cluster Excellence Initiative: The quality label for cluster organisations - criteria, process, framework of implemetation. Online abrufbar unter: <http://www.cluster-excellence.eu/quality.html>, Stand: 16.08.2013.

Howaldt, Jürgen; Ellerkmann, Frank (2007): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich und Achim Loose (Hg.): Netzwerkmanagement : mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 23–36.

Ingstrup, Mads Bruun; Damgaard, Torben (2013): Cluster Facilitation from a Cluster Life Cycle Perspective. In: European Planning Studies 21 (4), S. 556–574.

Jungwirth, Carola; Ruckdäschel, Susanne (2013): Influence of culture and governance structure on leadership behaviour of cluster managers and implications for cluster management effectiveness. In: International journal of entrepreneurship and small business 18 (4), S. 470–492.

Kamiske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter (2011): Qualitätsmanagement von A - Z. Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung. In: Qualitätsmanagement von A bis Z.

Kiese, Matthias (2012): Regionale Clusterpolitik in Deutschland. Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Metropolis-Verl, Marburg

Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden: Gabler.

Kraege, Rüdiger (1997): Controlling strategischer Unternehmungsk Kooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. München, Mering: Hampp.

Lämmer-Gamp, Thomas; Meier zu Köcker, Gerd; Christensen, Thomas A.; Müller, Lysann (2012): Clusters are Individuals. New Findings from the European Cluster Management and Cluster Program Benchmarking. 2nd ed., updated. VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. Berlin.

Matys, Erwin (2008): Praxishandbuch Produktmanagement. Grundlagen und Instrumente. 4., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main u.a.: Campus-Verl (Management).

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

Meier zu Köcker, Gerd (2009): Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hg.). Berlin, S. 7.

MFG - Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH: Info-Seminar zum Label

Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg. Unter Mitarbeit von MFG - Innovationsagentur des Landes für IT und Medien. www.cluster-exzellenz-bw.de/downloads/Broschuere_Label_120627.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.07.2012, Stand: 28.09.2013.

MFW - Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (a) : Das Label Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg. Kurzinformation. Online abrufbar unter: <http://www.cluster-exzellenz-bw.de/>, Stand: 06.09.2013.

MFW - Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (b) : Qualitätslabel «Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg». Welche Qualitätsindikatoren gibt es? <http://www.cluster-exzellenz-bw.de/welche-qualitaetskriterien-gibt-es>, Stand: 19.08.2013.

Pfohl, Hans-Christian; Bode, Alexander; Alig, Simon (2010): Netzwerkspezifische Wettbewerbsvorteile durch Cluster. Eine Betrachtung aus Perspektive des Relational View. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium : Wist ; Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt 39 (11), S. 531–537.

Porter, Michael E. (1998): Clusters and the new economics of competition. [Boston, Mass.]: Harvard Business School Press (Harvard Business Review).

Porter, Michael E. (2003): Locations, Clusters, and Company Strategy. In: Gordon L. Clark, Maryann P. Feldmann und Meric S. Gertler (Hg.): The Oxford Handbook of Economic Geography. Unter Mitarbeit von Kate Williams. Oxford [u.a.]: Oxford University Press, S. 253–274.

Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke - Cluster - Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.

Teller, Matthias; Longmuß, Jörg (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. 1. Aufl. Augsburg: ZIEL.

Thomi, Walter; Sternberg, Rolf (2008): Cluster - zur Dynamik von Begrifflichkeiten und Konzeptionen. Editorial zum Themenheft «Theorie und Praxis der Clusterforschung». In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 52 (2-3), S. 73–78.

Tichy, Gunther (2001): Regionale Kompetenzzyklen - zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3-4), S. 181–201.

van Klink, Arjen; Langen, Peter de (2001): Cycles in industrial clusters. The case of the shipbuilding industry in the Northern Netherlands. In: Tijdschrift voor economische en sociale geografie : TESSG 92 (4), S. 449–463.

Autorenportraits

Hansjörg Drewello ist seit 2009 Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsförderung, zuerst an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst in Göttingen, dann an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl am Rhein. Er ist deutscher Leiter des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich vor allem mit regionalökonomischen Themen. Im Vordergrund seiner Arbeit stehen die Analyse von Unternehmensnetzwerken sowie die Untersuchung der Anforderungen an Verkehrsinfrastruktur vor dem Hintergrund steigender Transportvolumina. Bis 2009 war Hansjörg Drewello Mitglied der Geschäftsführung der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe.

Nadine Schwörer, B.A. Public Management, absolvierte ihr Studium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl. Während ihres Praktikums bei der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH setzte sie sich vermehrt mit Themen der Clusterpolitik und –förderung auseinander und untersuchte im Rahmen Ihrer Bachelorarbeit die Anwendbarkeit des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ auf kleine und junge Netzwerke. Seit ihrem Abschluss im Februar 2014 ist Nadine Schwörer beim Landkreis Biberach beschäftigt.

Fabian Kiehlmann, M.A. European Public Management, ist seit 2013 akademischer Mitarbeiter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl. Er betreut das Projekt „Management von Clustern und regionalen Netzwerken in der Metropolregion Oberrhein“, das im Rahmen des Programms INTERREG IV A Oberrhein gefördert wird.

