

---

# 1. Darmstädter TCI Cluster Konferenz

## 15./16. April 2010

Am 15./16. April 2010 veranstaltete die Hessenmetall Cluster-Initiative und der Lehrstuhl für Cluster & Wertschöpfungsmanagement in Kooperation mit der MFG Baden-Württemberg, verantwortlich für den TCI German Contact Point, die **1. Darmstädter TCI Cluster-Konferenz**.

*Cluster und Netzwerkiniciativen treten aufgrund öffentlicher Förderprogramme in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Grundsätzlich kann man zwischen solchen Clustern unterscheiden, welche die Förderung der Wirtschaftskraft und Attraktivität einer Region zum Zweck haben und solchen deren Ziel es ist, den eigenen Netzwerkmitgliedern im globalen Wettbewerb zum Erfolg zu verhelfen.*

Das Thema der Konferenz war „**Nutzen steigern durch Cluster-Kooperation**“. Im Rahmen der Konferenz wurde diskutiert, welche unterschiedlichen Erwartungshaltungen an Cluster seitens Unternehmen, Politik und Wissenschaft bestehen und wie der Nutzen in Clustern gemessen werden kann. Zu diesem Zweck trafen sich mehr als 50 Wissenschaftler, Unternehmer und Vertreter aus Politik und Verbänden zu aktuellen Vorträgen und interessanten Diskussionen.

Die Vorträge und Diskussionen griffen die aktuellen Fragestellungen auf und beleuchteten das Cluster-Thema aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Von Politikern und Wirtschaftsförderern, Unternehmern und Verbandsvertretern bis hin zu Cluster-Managern spiegelten die Referenten die Bandbreite der Cluster-Landschaft wider. Dabei kam eindeutig zum Vorschein, dass es eine breite Palette an unterschiedlichsten Cluster-Typen gibt, die jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Abhängig von dieser Zielsetzung unterscheidet sich auch der erzielbare Nutzen für die beteiligten Unternehmen.

---

---

## Nutzen steigern durch Cluster-Kooperationen

Die Vortragsrunde eröffnete Dr. Stratmann von der HessenAgentur unter dem Titel „*Erwartungen, Erfolgsfaktoren und Übergänge*“. Zu Beginn stellte Dr. Startmann die verschiedenen Erwartungen an Cluster aus Sicht von Unternehmen und Politikern dar.

Im Anschluss daran legte er den Fokus auf die Erfolgsfaktoren für Cluster. Hierbei seien beispielsweise die Notwendigkeit eines zentralen Leitunternehmens im Cluster, die Anforderungen an das Cluster-Management bzgl. Qualität und Akzeptanz, eine hohe Repräsentativität und ein Wachstum der Cluster in ihrer Region sowie klare Zielorientierung und ein sichtbarer Mehrwert für die Cluster-Unternehmen genannt.

Als dritten Schwerpunkt seines Vortrags ging Dr. Stratmann auf den Lebenszyklus von Clustern ein. Neben den einzelnen Phasen ist nach circa 6 Jahren die Schwelle zur Selbstträgerschaft ausschließlich durch private Mittel bedeutend sowie die Frage der Strukturierung einer Selbstträgerschaft.

Als zweiter Referent sprach Dr. Tidona unter dem Titel „*Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung am Beispiel des Biotech-Clusters Rhein-Neckar*“ zum einen über die einseitige Strategie, mit Blick auf Steuergelder zu agieren, und zum anderen über den Anspruch eines erfolgreichen Clustermanagements aufgrund von Ergebniszahlen und Renditen bewertet zu werden.

Den Schwerpunkt legte Dr. Tidona, dessen Cluster Sieger im Deutschen Spitzencluster-Wettbewerb 2008 war, auf die Erfolgsfaktoren. Darunter fallen die geografische Konzentration im Clusterradius von 30km als übergeordneter Erfolgsfaktor, die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Exzellenz in der Region, die Campus Infrastruktur als förderlicher Faktor sowie das auf nachhaltiges Wachstum und Umsatzerlöse ausgerichtete Cluster-Management.

Herr Weiershausen von der Firma Linde + Wiemann (Teilnehmer am Hessenmetall Automotive-Cluster) rundete als dritter Referent unter dem Thema „*Wie definiert ein Cluster-Mitglied den Nutzen von Clustern*“ den Themenblock ab.

Herr Weiershausen konnte dabei auf dreieinhalb Jahre kontinuierlicher Aktivitäten im Automotive-Cluster, das aus insgesamt 9 mittelständischen Unternehmen besteht, zurückgreifen. Er berichtete von den verschiedenen Arbeitsgruppen Vertrieb, Einkauf und F&E in seinem Cluster, der fast familiär geprägten Situation zwischen den Unternehmensvertretern und dem hohen Maß an Vertrauen, das sich im Laufe der Zeit gebildet hat. Dies sei die notwendige Grundlage für eine langfristig stabile Cluster-Arbeit.

Die Schwerpunkte der Cluster-Arbeit stellen nach Herrn Weiershausen der Erfahrungsaustausch in den jeweiligen Arbeitsgruppen, Impulsvorträge zu strategischen und aktuellen Themen sowie Best-Practice-Veranstaltungen dar. Konkrete Ergebnisse z.B. im Rahmen der Arbeitsgruppe Einkauf sind beispielsweise im Bereich Risikomanagement zu nennen oder der Wissensaustausch über Lieferanten in einer Cluster-Lieferanten-Datenbank. Im Gegensatz zu Herrn Dr. Stratmann vertrat Herr Weiershausen die Auffassung, dass ein Cluster mit Blick auf Vertrauensbildung und -erhaltung im Cluster nicht zu schnell wachsen und zu groß werden darf.

---

---

## Nutzen von Clustern aus wissenschaftlicher Perspektive

Der zweite Themenblock wurde durch den Vortrag von Herrn Benner von der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg mit dem Titel „*Vom Kochrezept zum Werkzeugkasten: Instrumente der Clusterpolitik*“ eröffnet. Die Schwerpunkte des Vortrags lagen auf dem bisherigen Wissensstand über Cluster, die Funktionsweise von Clustern und die Instrumente der Politik zur gezielten Förderung und Gestaltung von Clustern.

Der Schwerpunkt Wissensstand beschäftigte sich mit der Fragestellung nach Effizienz und Effektivität sowie Kreativität und Unsicherheitsreduktion in Clustern. Zur Funktionsweise hatte Herr Benner verschiedene Mechanismen wie zum Beispiel die Rekrutierung von Arbeitskräften, die in einem Cluster wirken können, vorgestellt. Im Anschluss daran erläuterte Herr Benner zu den verschiedenen Mechanismen jeweils unterschiedliche Instrumente. Im Fall der Rekrutierung von Arbeitskräften seien zum Beispiel Jobmessen, Öffentlichkeitsarbeit und Jobbörsen genannt.

Herr Benner warf am Ende seines Vortrags die Fragen auf, ob die Instrumente ordnungspolitisch gerechtfertigt sein, ob sie überhaupt effektiv sind und ob nicht Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Instrumente bestehen.

Im zweiten Vortrag stellte Dr. Bode von der Technischen Universität in Darmstadt unter dem Titel „*Erfolgreiche Kooperationen - Nutzen von Clustern aus betriebswirtschaftlicher Perspektive*“ die Clusterforschung in den Zusammenhang von Nutzen, Erfolg und Zielen. Da Dr. Bode zugleich Projektleiter der Hessenmetall Cluster-Initiative ist, hat er neben der wissenschaftlichen Perspektive auch den Einblick in die Praxis der Clusterarbeit. Zu den Forschungsarbeiten wurde der Erfolg als positives Ergebnis zweckvollen Handelns betrachtet und der Nutzen als subjektiver Wert aus ökonomischer, marktseitiger und marktstrategischer Sicht dargestellt. Die Ziele sind jeweils abhängig von der Art der Clusterkooperation.

Im Anschluss daran erläuterte Dr. Bode die aus seiner Sicht hervorzuhebenden Erfolgsfaktoren: Kooperationsinhalte mit dem erforderlichen Ergebnis eines positiven Saldos für die Cluster-Unternehmen, Kooperationsform unter den Aspekten Effizienz und Flexibilität und die Menschliche Komponente im Kontext der personellen Komponente und der Anzahl der Beteiligten an der Kooperation.

Den Abschlussvortrag des zweiten Themenblocks hielt Professor Kaiser vom Supply Chain Management Institute (SMI) der European Business School mit dem Titel „*Cluster als gemeinsame Forschungs- & Entwicklungsplattform*“.

Professor Kaiser vertrat die These, dass Netzwerke in Zukunft die Stellung der Märkte einnehmen und das Streben nach Eigentum durch das Streben nach Zugang zu Netzwerken ersetzt wird. Am Beispiel der Verbundeffekte einer gemeinsamen Forschung verdeutlichte Professor Kaiser die Implikationen seiner These. Unter anderem Nicht-lineare, interdisziplinäre Innovationsprozesse, Verbreitung impliziten Wissens, Diffusion von Technologie und Know-how und Spillover-Effekte stellen die Vorteile einer Cluster-F&E-Plattform dar.

Weiterhin stellen vier Schritte die Aktivierungsstufen zu einer gemeinsamen Forschung dar. Nach einer Identifikation des Clusters anhand der zugrunde liegenden Innovations-, Qualifizierungs- und Infrastrukturnetzwerke muss der Cluster aktiviert und anschließend integriert werden. Als letzter Schritt steht die Entwicklung eines clustereigenen Joint Research Center an, um allen am Cluster Beteiligten eine Möglichkeit zu geben, die Effekte der gemeinsamen Forschung zu nutzen.

---

---

## Social Media in Clustern

Den Auftakt des zweiten Tages der Cluster Konferenz bildete der Vortrag von Herrn Schneider von ZENIT mit dem Titel „*The Collaboration Platform within the European Cluster Observatory*“.

Herr Schneider beschrieb das Observatory als Konzentrationspunkt, Mitglieder in diesem Konsortium sind bisher 6 Partner. Das Observatory stellt als europäischer Hub für Cluster die Plattform für „providing knowledge“ und „collaboration“ dar. Die Kommunikation steht dabei im Mittelpunkt und es gibt keine Einschränkung hinsichtlich der Teilnehmer. Clusterorganisationen, Clustermanager, Hochschulen und Politiker sind aufgefordert, daran teilzunehmen. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, einen Marktplatz z.B. für Informationen, Projekte und Benchmarks zu schaffen.

Die wesentlichen Bestandteile der Knowledge Platform bilden das *Cluster Mapping*, die *Regional Framework Conditions* und *Cluster Library*. Die Collaboration Platform ergibt sich aus den Bereichen *Cluster organisation / Cluster member profiles*, *Cluster organisation benchmarking*, *Marketplace EU projects* und *Sectoral communities and information*.

Den zweiten Vortrag hielt Herr Oswald von der MFG Baden-Württemberg zu „*Social Media für Clusterinitiativen*“. Im Mittelpunkt seiner Betrachtung standen die Entstehung neuer Möglichkeiten der Kommunikation unter dem Begriff Social Media und die online Plattform Kreatek, die den Usern rund um das Thema Cluster zahlreiche Möglichkeiten des Austausches bietet.

Im Bereich Social Media lassen sich durch neue Formen des Dialogs Informationen effizienter und mit einer größeren Teilnehmerzahl austauschen. Ebenfalls wird die Kontaktsuche erleichtert, das Wissensmanagement lässt sich effizienter gestalten und zudem lässt sich eine internationale Vernetzung in Echtzeit herstellen. Fraglich ist die Ausgestaltung der Datensicherheit in diesen Netzwerken und relevant ist die Auswahl, an welchem Netzwerk jeder einzelne teilnehmen will, da das Angebot an Social Media Netzwerken bereits umfangreich ist und stetig zunimmt.

Die Kollaborations-Plattform Kreatek setzt sich aus vier verschiedenen Bereichen zusammen. Der Bereich *Cluster Communities* beschäftigt sich mit persönlichen Profilen, wohin gegen sich der Bereich *News zum Thema Cluster* mit allgemeinen Themen rund um Cluster wie beispielsweise Publikationen befasst. Der dritte Bereich *Monitoringtool* basiert auf dem BSC-Gedanken und beinhaltet eine Datenbank. Der letzte Bereich der Plattform widmet sich dem Thema *Cluster- Handbuch* und stellt Informationen und Wissen zum Thema Cluster zur Verfügung.

---

---

## Messung, Evaluierung & Controlling von Nutzen und Mehrwert in Clustern

Den letzten Themenblock der Cluster-Konferenz leitete Herr Kluger von MoWiN.net e.V. mit seinem Vortrag zum Cluster Mobilitätswirtschaft Nordhessen ein.

Der Cluster war in 2003 gestartet, hat inzwischen 120 Mitglieder und ist als Verein institutionalisiert. Im Jahr 2010 ist die Förderung des Clusters ausgelaufen. Das Cluster-Management versteht sich als Dienstleister für die Region, die durch Umsetzung von gemeinsamen Projekten einen Mehrwert für die Cluster-Unternehmen generiert.

Im Mittelpunkt seiner Ausführungen stand eine Mitgliederbefragung im Cluster aus dem Jahr 2007. Der Fragebogen umfasste 13 Seiten mit insgesamt 38 Fragen und hatte eine Rücklaufquote von 68%. Hierbei stellte sich heraus, dass mehr als die Hälfte der Befragten am Cluster teilnehmen, um die Region zu unterstützen, neue Geschäftskontakte zu erlangen und um Synergieeffekte im Netzwerk zu nutzen. Speziell der Blick auf die Geschäftskontakte zeigte, dass 4 von 5 Kontakten auf die Mitgliedschaft im Cluster zurückzuführen sind.

Als zweite Referentin hielt Frau Müller vom Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Passau ihren Vortrag mit dem Titel „*Governance-Strukturen von Top-Down Clustern und ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Clustermanagers*“.

Ausgangspunkt der Betrachtung von Frau Müller war die unterschiedliche Performance von Top-Down Clustern. Dabei wurde die Frage nach der Klarheit von Governance-Strukturen gestellt. Daher richtete sich die Forschungsfrage auf die unterschiedlichen Governance-Modelle von Top-Down Clusterinitiativen und wie sich diese Unterschiede auf die individuellen Leistungsmöglichkeiten des Clustermanagers auswirken.

Ausgehend von einer explorativen Studie wurden in semi-strukturierten Interviews Manager von 43 Clustern mit einem Interviewleitfaden von 5 Themenblöcken und insgesamt 22 Fragen befragt. Das Modell I beschreibt nach der Principal-Agent-Theorie, dass die Regierung den Principal darstellt und der Clustermanager den Agent. Im zweiten Modell besteht der Unterschied zum ersten, dass nach einer Förderdauer der Principal von der Regierung auf die Clustermitglieder übergeht. Erste Ergebnisse der Studie zeigen, dass im Governance-Modell I durch die Klarheit der Strukturen eine geringere Belastung der Clustermanager durch Zielkonflikte und im Governance-Modell II strukturelle Einschränkung der Leistungsmöglichkeiten der Clustermanager vorliegen.

Im Anschluss referierte Herr Grundgreif, ebenfalls vom Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Passau, zum Thema „*Eine Analyse des Eintritts neuer Akteure in bestehende Cluster – Ergebnisse einer empirischen Studie*“ und nahm Bezug auf die Studie, die Frau Müller in ihrer Präsentation beschrieben hatte.

Herr Grundgreif stellte zwei Annahmen auf, zum einen, dass Cluster *schwache* Unternehmen anziehen, da sie einen größeren relativen Nutzen haben als *starke* Unternehmen und zum anderen, dass Clusterstrukturen *schwache* Unternehmen abschrecken, da sie sich den Herausforderungen im Cluster nicht gewachsen fühlen.

Die Ergebnisse dieser Betrachtung werden in der adversen Selektion und der Selbstselektion deutlich. Dabei scheint die Tendenz zur Selbstselektion stärker ausgeprägt zu sein, als die der adversen Selektion. Als Implikationen ergeben einerseits ein positiver Effekt für bereits integrierte Mitgliedsunternehmen,

---

andererseits stellt sich die Frage aus förderungspolitischer Sicht, ob Cluster ein geeignetes Mittel zur Förderung (noch) wettbewerbsschwacher Unternehmen sind.

Den abschließenden Vortrag im letzten Themenblock hielt Frau Buhl von Kompetenznetze Deutschland mit dem Titel „*CluB – Clusterbenchmarking als wirkungsvolle Ergänzung zur klassischen Evaluation*“.

Die Initiative Kompetenznetze Deutschland umfasst momentan 102 Kompetenznetze in 9 Themenfeldern und 8 Innovationsregionen. In den Netzwerken der Initiative engagieren sich über 5.000 Unternehmen, über 1.700 Forschungseinrichtungen und mehr als 1.000 weitere Dienstleister. Das Clusterbenchmarking stellt ein Instrument zur kontinuierlichen Vergleichsanalyse von Strukturen, Prozessen, Methoden und Produkten sowie Dienstleistungen mit denen von anderen Netzwerken dar. Das Benchmarking ist in die drei Kategorien Netzwerkbeschreibung, Schwerpunkte der Netzwerkarbeit & Mehrwerte und Output unterteilt und diese sind jeweils wieder in Unterkategorien gegliedert. Als Ergebnis des Benchmarking ergibt sich ein Netzwerkprofilogramm und eine Auswertung in den Unterkategorien.

Im Anschluss stellte Frau Buhl die Bewertung des Benchmarking mit pro und contra Argumenten gegenüber. Positiv ist unter anderem, dass das Benchmarking kein Ranking darstellt und das Stärken und Schwächen individuell aufgezeigt werden können. Bei geringem Arbeitsaufwand bekommt man Informationen über sich und andere Netzwerke und wo man gravierende Abweichungen aufweist.

Als Nachteil des Benchmarking stellte sich heraus, dass keine Wirkungsanalyse der Netzwerkarbeit hinsichtlich der Stärkung der Wettbewerbs- oder Innovationsfähigkeit einer Region möglich ist, man also keine direkten Ableitungen vollziehen kann. Zudem besteht immer eine hohe Abhängigkeit vom Vergleichsportfolio.

#### **Hintergrundinformationen Hessenmetall Cluster-Initiative:**

Die Hessenmetall Cluster-Initiative wurde 2006 gemeinsam von der TU Darmstadt und Hessenmetall (Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie in Hessen) ins Leben gerufen. Ziel dieser Initiative ist es, Clusternetzwerke in der M+E Industrie zu gründen und durch aktives Netzwerk-Management zum Erfolg zu führen. Aktuell organisieren wissenschaftliche Mitarbeiter des Fachgebietes Cluster & Wertschöpfungsmanagement der TU Darmstadt einen Automotive-Cluster, einen Aviation-Cluster sowie einen Spritzguss-Cluster.

#### **Kontakt**

Dr. Alexander Bode  
Projektleiter Hessenmetall Cluster-Initiative  
c/o TU Darmstadt  
Hochschulstraße 1  
64289 Darmstadt  
bode@cluster-initiative.de  
+49 6151 16 – 6566