

Cluster Management – Handbuch

Teil A: Überblick

HANDBUCH CLUSTER-MANAGEMENT

TEIL A: ÜBERBLICK

Erstellt im Rahmen des Vorhabens „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Kroatien“

Autoren:

Günter Scheer

Lucas von Zallinger

INHALT

VORWORT	01
---------	----

ÜBER DEN NUTZEN VON CLUSTERN, NETZWERKEN UND KOOPERATIONEN

1. BEGRIFFE	02
2. NUTZEN	05
3. GRENZEN	08

PHASEN UND THEMEN VON CLUSTERN, NETZWERKEN UND KOOPERATIONEN

4. PHASEN	09
5. DIE THEMEN	10
5.1 VORBEREITEN	12
5.1.1 DIE ERSTEN SCHRITTE	12
5.1.2 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN	14
5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG	21
5.2 UMSETZEN	31
5.2.1 DIE ORGANISATION AUFBAUEN UND STRUKTURIEREN	31
5.2.2 CLUSTER SERVICES ENTWICKELN UND ANBIETEN	35
5.2.3 CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN	38
5.2.4 PARTNER GEWINNEN UND BINDEN	50
5.2.5 CLUSTER BRAUCHEN INNOVATIVE KÖPFE!	52
5.2.6 CLUSTERPARTNER UND KUNDEN ERFOLGREICH INFORMIEREN UND VERNETZEN	55
5.3 VERÄNDERN	61
5.3.1 MONITORING/EVALUIERUNG	61
5.3.2 CHANGE MANAGEMENT	66
5.3.3 STRATEGISCHES LERNEN UND STEUERN	69

VORWORT

Unternehmenscluster haben auch schon im Zeitalter der Nationalökonomien eine große Rolle für die Erlangung von Wettbewerbsfähigkeit gespielt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit ähnlichen oder gar voneinander abhängigen Wirtschaftszweigen haben durch die räumliche Nähe eines Clusters Vorteile: bei der Nutzung neuer Technologien aus ebenfalls naheliegenden Forschungsstätten, durch gemeinsamen Einkauf, durch Attraktion von Dienstleistern (die in Clustern die kritische Masse für die Wirtschaftlichkeit ihrer Angebote finden), durch verschiedene Formen der Kooperation in der Produktion bis hin zu gemeinsamer Vermarktung, um nur die wichtigsten Vorteile zu nennen.

Mit der Globalisierung der letzten Jahrzehnte hat sich die Arbeitsteilung immer weiter diversifiziert, immer mehr Standorte nehmen am Weltmarkt teil und für KMU wird der Wettbewerb härter. Da zugleich aber auch der Weltmarkt exponentiell wächst, ergeben sich auch immer wieder neue Chancen.

Den KMU öffnet die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oft erst die Möglichkeit, an globalen Wertschöpfungsketten teilzunehmen. Die Formen der Zusammenarbeit sind dabei ausgesprochen vielfältig und von unterschiedlichem Integrationsgrad, aber alle Formen komplexerer Unternehmenszusammenarbeit benötigen zu ihrem effektiven und effizienten Funktionieren eines: Management.

Das vorliegende Handbuch gibt einen umfassenden und übersichtlichen Überblick über Methoden und Instrumente des Clustermanagements. Das Handbuch ist in Kroatien im Auftrag der GTZ und mit Finanzierung des BMZ entstanden. Es ist aber nicht nur für Kroatien und andere Transformationsländer, sondern durchaus weltweit anwendbar. Und dies nicht nur für Clustermanagement, sondern auch für viele andere Formen der betrieblichen Zusammenarbeit, die über eine reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehung hinausgehen: für Industrie- und Technologie-Parks, für Business-Inkubatoren, sogar für bestimmte Formen der regionalen Wirtschaftsförderung. Zahlreiche Projekte der Privatwirtschaftsentwicklung und der lokalen und regionalen Wirtschaftsförderung dürften von diesem Handbuch enorm profitieren. Schon alleine deshalb gebührt den Autoren unser herzlicher Dank. Aber auch außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit hat dieses Handbuch gute Chancen, eine breite Anwendung zu finden, denn die meisten Cluster und verwandten Kooperationsstrukturen auf der Welt sind ohne das Zutun von Gebern rein aus wirtschaftlicher Erwägung entstanden und werden dies auch in Zukunft tun. Wir wünschen dem Handbuch daher eine breite Anwendung, insbesondere natürlich in Entwicklungsländern, und einen signifikanten Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung dieser Länder.

Anregungen, Kritik, Ergänzungen sind herzlich willkommen (karin.hoerhan@gtz.de), die Vielfältigung (auch von Teilen) des Handbuches ist bei Quellenangabe erwünscht.

Dr. Rainer Engels, (Kompetenzfeld Wirtschaftspolitik / Privatwirtschaftsentwicklung, Abteilung Wirtschaft und Beschäftigung, Bereich Planung und Entwicklung) GTZ

1. BEGRIFFE

Kooperation

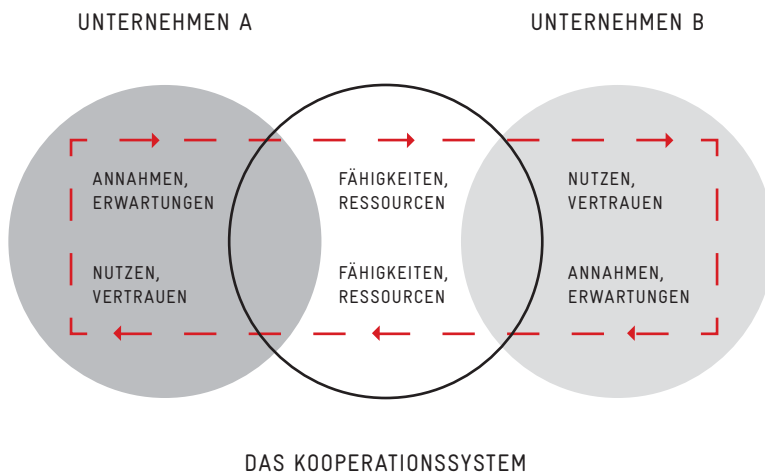
Jedes Unternehmen kennt aus eigener Erfahrung, was Kooperation bedeutet. Denn Unternehmen bestehen nicht für sich alleine, sondern sind in ein komplexes Netz von Beziehungen zu Zulieferern, Kunden, Mitbewerbern und öffentlichen Stellen eingebettet. Die erfolgreiche Gestaltung dieser Beziehungen kann zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil führen.

Am Anfang steht Kooperation:
Gemeinsam sind wir stärker

Kooperation ist gemeinsames Handeln von mindestens zwei Unternehmen zum Zweck der Verbesserung der eigenen Situation. Nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker“ bringt jeder beteiligte Akteur besondere Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit wird größer, ist gewissermaßen mehr als die Summe der Einzelleistungen. Darin besteht der Mehrwert einer Kooperation. Man nennt dies auch „Synergieeffekt“.

Abbildung 1:

Grundmodell der Kooperation



Kooperationen weisen im Allgemeinen zumindest folgende Merkmale auf:

- Die Kooperationspartner erwarten einen **Nutzen (Mehrwert)** für sich selbst. Sie gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur oder zumindest leichter durch die Kooperation erzielt werden kann. (**Nutzenorientierung**)
- Die Kooperationspartner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken der Kooperationspartner. (**Stärkenorientierung**)

Nutzenorientierung

Stärkenorientierung

- Die Kooperationspartner bringen bestimmte Stärken ein, aber nicht ihr Unternehmen als Ganzes. (partielle Kopplung)
- Die Kooperationspartner bewahren ihre Eigenständigkeit (funktionale Autonomie).
- Durch die Kooperation entsteht ein neues Beziehungs-System.

Es gibt viele unterschiedliche Gründe für Kooperationen:

In vielen Fällen kooperieren Unternehmen, die ergänzende Gemeinsamkeiten haben: Sie sind Partner in einer Wertschöpfungskette, verwenden ähnliche Technologien, oder sie brauchen ähnliches Know-how ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das sie sich in einem gemeinsamen Training billiger und besser gemeinsam organisieren.

Unternehmen kooperieren aus verschiedenen Gründen

Wenn sich mehrere Unternehmen einer Branche oder entlang einer Wertschöpfungskette in vielfältigen Kooperationen zu organisieren beginnen, dann entsteht ein Cluster.

Cluster oder Netzwerke

Cluster sind (regionale) Verdichtungen von Unternehmen und unternehmensnahen Dienstleistern entlang einer Wertschöpfungskette. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Netzwerken ergänzender Unternehmen.

Cluster sind Netzwerke von Unternehmen und ergänzenden Einrichtungen

Erfolgreiche Cluster bestehen zumeist aus einem sich ergänzenden Mix aus 3 Arten von Unternehmen:

- Besonders marktstarke und technologisch führende, international agierende Unternehmen
- Zuliefernde oder ergänzende Unternehmen, häufig sind dies kleine und mittlere Unternehmen (KMUs),
- besonders innovative und dynamische wissensbasierte Spezialisten (z.B. Forschungseinrichtungen, Weiterbildungseinrichtungen, IKT-Spezialisten, usw.)

Die **Wirtschafts- und Regionalpolitik** unterstützt die Clusterbildung und Clusterentwicklung durch die Errichtung oder Förderung der notwendigen (harten und weichen) Infrastrukturen. In vielen Ländern fördert die Politik auch den Aufbau der Clusterstrukturen und der Serviceleistungen des Clustermanagements für die Clusterunternehmen.

Cluster können durch clusterorientierte Politik gefördert werden

Cluster sind **Netzwerke von Kooperationsbeziehungen** zwischen vielen verschiedenen Akteuren in einem (regionalen) Produktions-System.

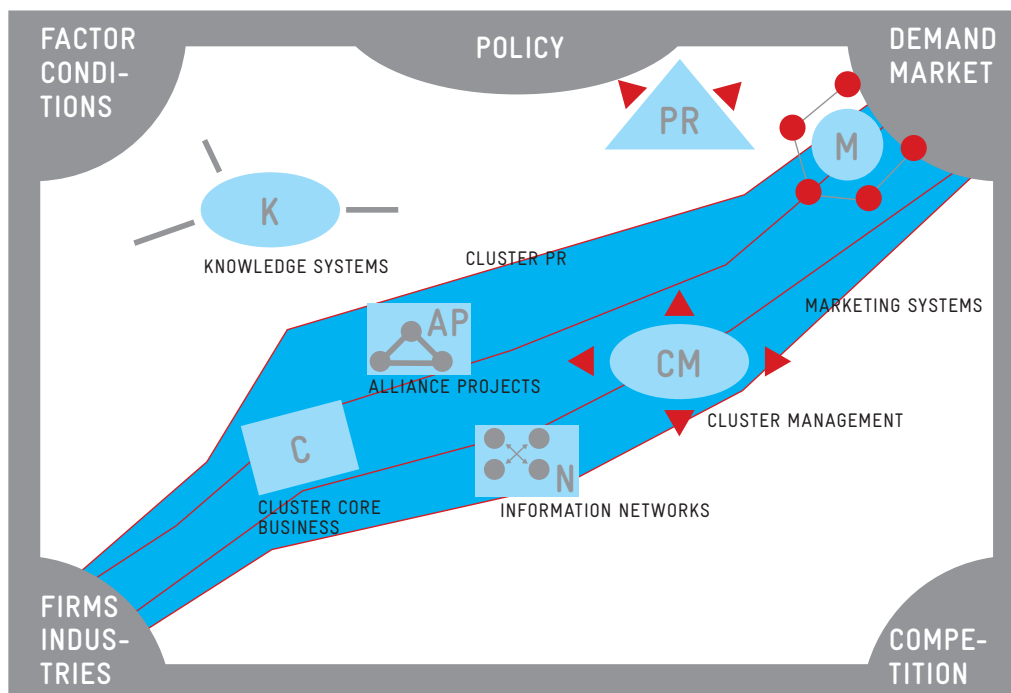
1. BEGRIFFE

Für den Erfolg eines Clusters sind folgende Faktoren wichtig:

- Unternehmen mit einem ausreichenden Leistungspotential in Bezug auf ihre wirtschaftliche Performance, ihren Marktzugang und ihre Innovationsfähigkeit
- Eine klare Nutzenerwartung und Nutzenausrichtung als Grundlage für die aktive Teilnahme der Partner am Cluster und den Clusteraktivitäten.
- Die Bereitschaft zum aktiven Wissensaustausch, insbesondere bezüglich des so genannten „tacit knowledge“
- Als Grundlage dafür der Aufbau und die Pflege von wechselseitigem Vertrauen
- Eine von allen Partnern getragene Netzwerksteuerung zur Koordination der Clusteraktivitäten und für die Vernetzung nach innen und nach außen (Clustermanagement)
- Das organisierte gemeinsame Auftreten in der Öffentlichkeit und auf den Märkten (Cluster-PR und Vermarktungssysteme)

Erfolgsfaktoren für Netzwerke (Cluster)

Cluster development



2. NUTZEN

Seit Michael Porter in den frühen 90er Jahren sein Buch über die Wettbewerbsvorteile von Nationen publiziert hat, ist das Cluster-Konzept ein bedeutendes Instrument der Struktur- und Regionalpolitik in Europa geworden.

Clusterpolitik ist heute ein weltweit führendes Konzept in der (regionalen) Wirtschaftsförderung

Woher rührt dieses außerordentliche Interesse für ein außerordentlich wenig griffiges Thema?

Warum Cluster?

Es ist ein Schlagwort, aber es stimmt: Die **Globalisierung** macht das Gedeihen von Unternehmen schwieriger, alles wird schneller, größer und weniger vorhersehbar!

Cluster als Antwort auf die Globalisierung

Um unter den immer komplexeren und turbulenteren Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen

- ständig neue und bessere Produkte auf (oftmals fernen und umkämpften) Wachstumsmärkten verkaufen **und**
- in Bezug auf Qualität und Technologie zur Spitze zählen **und**
- zu wettbewerbsfähigen Kosten erzeugen und vermarkten.

Innovation, das heißt die permanente Entwicklung und Einführung neuer Verfahren, Produkte, Organisations- und Managementsysteme und die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte, wird zum wichtigsten Pfeiler für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Das schaffen nur sehr **flexible** und **wissensbasierte** Unternehmen, die dazu noch genügend Marktkenntnis, Produktwissen, Lernfähigkeit und Kapital haben.

Innovation als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Wissen ist Erfolgsfaktor Nummer 1

Aber Alleskönner sind selten und es kostet enorm viel, überall zu den Besten gehören zu wollen.

Daher zwingt die Globalisierung Unternehmen, sich stärker auf ihre **Kernkompetenzen** zu konzentrieren und nur einen kleinen Ausschnitt aus der gesamten **Wertschöpfungskette** von den Rohstoffen bis zum konsumreifen Produkt selbst zu übernehmen.

Kurz: die Globalisierung führt zu wachsender Arbeitsteilung und stärkerer wirtschaftlicher Verflechtung. Am Erfolg eines Unternehmens sind immer stärker auch andere Unternehmen beteiligt. **Kooperation** wird zum Schlüssel: Unternehmenserfolg ist immer stärker Leistung eines „Orchesters“, in dem viele „Solisten“ zu einem unverwechselbaren Gesamtklang verschmelzen.

Kooperation ist Erfolgsfaktor Nummer 2

Die ersten Cluster wurden nicht „gemacht“, sondern „entdeckt“: In Regionen, in denen viele hervorragende Unternehmen einer Branche oder entlang einer Wertschöpfungskette existieren und kooperieren und in der zusätzlich auch die passenden unternehmensnahen Dienstleister wie Ingenieure, Technische Büros, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, sowie Forschungsinstitute und Hochschulen agieren, in solchen Regionen, stellten Beobachter fest, gedeiht die Wirtschaft. Cluster können ganz von selbst entstehen, weil sich Zulieferer und ergänzende Dienstleister verstärkt dort ansiedeln oder gründen, wo bereits genügend Partner vorhanden sind. Diese Standortentscheidungen werten die betreffende Region auf und machen sie für neue ergänzende Ansiedlungen attraktiv: Das Cluster wächst.

Cluster entstehen durch Standortentscheidungen von Unternehmen und verstärken sich von selbst.

2. NUTZEN

Cluster bieten gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Chance, sich durch Netzwerkbildung und Kooperation international zu profilieren. Insbesondere mittelständisch strukturierte Regionen Europas, wie Norditalien, Dänemark, Wales, Nordspanien – um nur einige Beispiele zu nennen – haben ihre internationale Position durch Clusterbildung verbessert.

Vorteile für KMUs

Vorteile für KMUs durch Beteiligung an Clustern können sein:

- Wachstum von Produktion und Beschäftigung,
- Innovationsschub,
- Verbesserung von Kompetenz und Know-how,
- Verbesserung der Qualität und der Produktivität,
- Steigerung des Exports,
- Bessere Ressourcennutzung.

Cluster bauen also auf Kooperationen auf; ohne Kooperation gibt es keine Cluster. Was aber bringen Kooperationen den beteiligten Unternehmen und welche Risiken gehen diese dabei ein?

Nutzen und Voraussetzungen der Kooperation

Kooperation stellt eine spezielle Form der Zusammenarbeit dar, bei der die Teilnehmer selbstständig bleiben und daher nicht nur Kooperationspartner, sondern auch Konkurrenten sind. Die genauen Inhalte ergeben sich erst während der Zusammenarbeit selbst.

Kooperationen dienen dazu, den Partnern Möglichkeiten zu eröffnen, die ihnen allein verschlossen sind

Kooperationen dienen dazu, den Partnern Möglichkeiten zu eröffnen, die ihnen allein verschlossen oder zumindest nur schwierig zu erreichen wären. Dabei sind fast alle unternehmerischen Bereiche als Kooperationsgegenstand denkbar.

Einkaufsgemeinschaften, überbetriebliches Auslagern (beispielsweise bei der EDV), Vertriebskooperationen (besonders interessant bei der Erschließung neuer Märkte), gemeinsame Personalentwicklung, Forschungszusammenarbeit und Kapazitätskoordination sind nur einige der Möglichkeiten, die für Kooperationen offen stehen.

Erfolgreiche Kooperation braucht

Unabhängig vom Gegenstand der Kooperation gibt es aber einige Merkmale, die auf alle erfolgreichen Kooperationen zutreffen:

- Die Kooperationspartner können einander vertrauen. Da bei Kooperationen immer auch relevante unternehmensinterne Daten verwendet werden, ist dieses Vertrauen unabdingbar.
- Alle Projektteilnehmer sind freiwillig involviert und bleiben selbständig. Nur so ist eine hohe Qualität des Projektinputs und des Projektoutputs gewährleistet.
- Die Zusammenarbeit ist dynamisch und offen angelegt. Eine starre Konstruktion kann Optionen, die sich erst während des Projektes ergeben, nicht nutzen.

Vertrauen

Freiwilligkeit

Offene Gestaltung

- Zwischen den Partnern besteht weiterhin in anderen Bereichen eine Wettbewerbssituation; es kommt zu keiner „Kartellbildung“. Das erhöht die Dynamik innerhalb der Kooperation und bringt immer wieder frische Impulse. Kooperation und Konkurrenz
- Das Kooperationsprojekt wird von den Partnern selbst gesteuert. Insbesondere soll vermieden werden, dass öffentliche Stellen oder nicht beteiligte Unternehmen auf die Kooperation Einfluss zu nehmen versuchen. Selbststeuerung
- Durch das Kooperationsprojekt ergibt sich für alle Teilnehmer ein merkbarer Zusatznutzen. Nutzen

Sind diese Faktoren gegeben, stellen Kooperationen eine interessante Perspektive für ein Unternehmen dar. KMUs können Größennachteile ausgleichen

Vor allem für kleine und mittelständische Betriebe ist es auch interessant, sich fehlende Ressourcen und Know-how durch Kooperationen ins Haus zu holen und dafür andere selbst dem Partner zur Verfügung zu stellen. So kann sich jeder Partnerbetrieb auf seine Stärken konzentrieren und sich in den anderen Bereichen durch die anderen Unternehmen ergänzen. Komplettangebote stärken Marktstellung

Beispielsweise können Lösungen aus einer Hand angeboten und gemeinsam geplant, organisiert, produziert und / oder vermarktet werden.

Gemeinsame Innovationsanstrengungen haben in Anbetracht der immer kürzeren Produktzyklen an Bedeutung gewonnen. Gerade in mittelständischen Unternehmen können oft nur durch ein Zusammenlegen der Forschungsressourcen überhaupt konkurrenzfähige Volumen für Forschung und Entwicklung bereitgestellt werden. Es ist aber davor zu warnen, Forschungskoperationen zur Kostensenkung zu verwenden. Der Effekt der Kooperation wäre damit nämlich aufgehoben. Innovation geht oft nur gemeinsam

Innovation bezieht sich aber nicht allein auf klassische Forschung & Entwicklung; der Begriff kann auch neue Produkte, Prozesse und neue Organisationsformen umfassen.

3. GRENZEN

Cluster sind ein Instrument zur Weiterentwicklung vorhandener regionaler bzw. unternehmerischer Stärken. Sie sind nicht zur kurzfristigen Überwindung struktureller Schwächen geeignet.

Cluster und Kooperationen sind kein Allheilmittel!

Eine ausreichende Anzahl ergänzender und aktiver Unternehmen mit zumindest europäischem Wettbewerbs-Niveau ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Cluster-Entwicklung.

Cluster brauchen kritische Masse...

Eine klare Fokussierung auf praktisch nachvollziehbare Kernkompetenzen ist erforderlich. Cluster müssen eine starke gemeinsame Identität haben.

...und gemeinsame Kernkompetenz und...

Cluster brauchen geeignete, schlanke und professionelle Steuerungs- und Managementstrukturen.

...gemeinsame Strukturen.

Die öffentliche Hand kann Cluster durch geeignete Impulsprogramme, Partnerschaften und innovative Servicemodelle, etwa nach dem Modell des „One-stop-shops“, entscheidend unterstützen, aber sie kann keine Cluster „bauen“.

Ressourcen und Unterstützung durch die Politik und Verwaltung sind nötig.

Stolpersteine für Cluster und Kooperationen:

Kooperation ist nicht einfach

- Geringe Übereinstimmung der Strukturen und Kulturen der Partnerunternehmen;
 - Fehlende rechtliche bzw. finanzielle Möglichkeiten zur Kooperation;
 - Mangelnde unternehmerische Einstellung bzw. Kompetenz;
 - Geringes Vertrauen in Kooperationspartner und in beteiligte Institutionen (Defizite in der Kooperationskultur);
 - Mangelndes Wissen der Partner;
 - Nicht-Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partner in das Netzwerk;
 - Mangel an informeller Vernetzung;
 - Unklare bzw. unrealistische Erwartungen an die Kooperation.
-

4. PHASEN

Vorbereiten

Cluster und Kooperationen fallen nicht einfach vom Himmel, sondern entstehen zumeist Schritt für Schritt. Gute Vorbereitung ist der halbe Weg zum Erfolg, auch wenn klar sein muss, dass sich Cluster und Kooperationen nicht am Reißbrett planen lassen, ja dass zuviel technischer Planungsaufwand sich sogar einschränkend auf die Handlungsfähigkeit des Netzwerks auswirken kann. Solide planen und gleichermaßen offen sein für die immer wieder neuen Herausforderungen ist wahrscheinlich das beste Konzept für die Vorbereitung.

Eine gute Vorbereitung ist schon ein Stück Umsetzung

Umsetzen

Die Durchführung einer Kooperation oder eines Clusterprojektes ist niemals eine strikte Umsetzung des in der Vorbereitung konzipierten Plans, sondern ein offener und dynamischer Prozess. Auf Änderungen der Märkte und des institutionellen Umfeldes muss flexibel und kreativ reagiert werden.

Offenheit und Dynamik machen eine gute Umsetzung aus

Daher sind Regeln der Kooperation und eine transparente und dichte Kommunikation, sowie ein guter Informationsfluss besonders wichtige Bausteine einer erfolgreichen Umsetzung.

Verändern

Verändern kommt nicht nach der Umsetzung, sondern ist, wie bereits beschrieben, ein permanenter Prozess. Allerdings gibt es längere Phasen und Entwicklungsabschnitte einer Kooperation oder eines Clusters, nach denen es immer sinnvoll ist, Zwischenbilanz zu ziehen und den eingeschlagenen Weg zu überprüfen.

Was sich nicht verändert, erstarrt und wird wertlos.

Evaluierung und Lernen sind die zentralen Grundlagen von Veränderung, die gewährleisten sollen, dass eine Kooperation und ein Netzwerk auch in Zukunft Sinn haben oder aber, dass sie beendet werden, wenn ihre Grundlagen nicht mehr vorhanden sind.

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.1 DIE ERSTEN SCHRITTE

Leitfragen

01. Was wollen wir mit Hilfe der Kooperation oder des Clusters erreichen?
02. Können wir unser Ziel auch mit anderen Mitteln erreichen?
03. Welche Partner sind für das Vorhaben nötig?
04. Haben die Partner genügend wirtschaftliche, organisatorische und innovatorische Kapazität?
05. Welchen Nutzen (Stärken) bringen die Partner in das Netzwerk ein?
06. Welchen Nutzen bietet das Netzwerk seinen Partnern?
07. Auf welche bereits erfolgreichen bzw. stabilen Kooperationen kann die Vernetzung aufbauen?
08. Stimmt die „Chemie“ zwischen den Partnern?
09. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen sind erforderlich?
10. Sind die Ziele und Aufgaben der Kooperation bzw. des Netzwerkes allen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) klar?

Die 10 entscheidenden Fragen für den Beginn

Worauf es ankommt

Jedes Kooperationsvorhaben bedarf einer gründlichen Vorbereitung und Planung, bevor an eine Durchführung zu denken ist. Dabei ist in mehreren Schritten vorzugehen:

Folgende Schritte sind notwendig:

01. Der erste Schritt ist eine **Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahrenanalyse (SWOT)**.
02. Darauf folgt die Formulierung der konkreten **Kooperationsabsichten bzw. der Clusterziele**.
03. Als nächster Schritt werden weitere, für das Vorhaben notwendige **potentielle Partner** definiert und zur Kooperation eingeladen.

SWOT

Ziele

Partnercheck

1. Stärken- / Schwächen, Chancen / Gefahrenanalyse

Zuerst muss geklärt werden, wo sich in den Unternehmen Kooperationspotentiale befinden. Hier bietet es sich an, gezielt die verschiedenen Unternehmensbereiche durchzugehen:

- Einkauf
- Logistik
- Personalentwicklung
- Personalnutzung
- Organisationsstrukturen
- Leistungszukäufe und –auslagerungen
- Produktionsaufteilungen (Kapazitätskoordinationen)
- Forschung und Entwicklung
- Verkauf
- Markterkundung
- Marketing
- Kundenservice

In jedem dieser Bereiche wird es Stärken und Schwächen geben, Expansions- und Kostensenkungspotentiale. Diese sollten ausdrücklich aufgelistet werden, beispielsweise in einer Plus/Minus-Liste. Mehrere Personen zur Analyse hinzuzuziehen verbessert die Qualität der Auflistung. So werden auch neue Aspekte in die Bewertung einbezogen. Auch geplante Projekte sollten in die Analyse mit aufgenommen werden.

Eine solide Analyse ist notwendig...

Die zu erwartenden Veränderungen auf den Märkten müssen ebenfalls in die Analyse einbezogen werden: Auf ihrer Grundlage lassen sich Zukunftschancen und Gefahren ableiten.

Hat das Unternehmen schon bestimmte Bereiche für Kooperation im Auge, kann es freilich genügen, bloß für diese Gebiete eine genaue Auflistung zu erstellen. Ab einem gewissen Projektumfang lohnt sich das Einschalten einer professionellen Unternehmensberaterin oder eines Unternehmensberaters, die/der sich auf Kooperationspotentiale spezialisiert hat, schon in dieser Phase.

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.1 DIE ERSTEN SCHRITTE

2. Kooperationsabsicht bzw. Clusterziele

Aus der Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahrenanalyse lassen sich Kooperationsfelder oder Clusterschwerpunkte formulieren. Diese müssen jetzt noch enger abgesteckt werden. Hat sich beispielsweise aus der Analyse ergeben, dass eine Vertriebskooperation für das Unternehmen interessant wäre, muss geklärt werden, was man sich darunter vorstellt. Dazu ist keine Detailplanung notwendig, aber das Bild der Kooperation sollte an Schärfe gewinnen.

...um realistische Ziele definieren zu können

- Welchen Nutzen kann man aus der Kooperation selbst generieren?
- Welchen Nutzen kann man den Partnern anbieten? Welche Kompetenzen ist man bereit, in die Kooperation einzubringen?
- Wie weit will man sich dem Partner öffnen?
- Welche Firmendetails will man für sich behalten?

Zu den hier zu klärenden Fragen gehört auch die Form der Kooperation: Ein loser Verbund, eine eigene Firma, eine Genossenschaft, ein öffentliches Forum ... – es gibt sehr viele Möglichkeiten, Kooperationen organisatorisch und rechtlich zu gestalten. In diesen Fragen ist zunächst keine detaillierte Ausarbeitung nötig, aber eine Skizzierung hilft den Kooperationswerbern und den potentiellen Partnern später bei der Entscheidung und Konkretisierung des Projektes.

Die Form und Intensität der Kooperation

Hat man diese Entscheidungen getroffen, sollten ihre wesentlichen Inhalte schriftlich fixiert werden, um für spätere Überlegungen wieder herangezogen werden zu können.

Ein schriftliches Kooperations-/Clusterkonzept ist das Ergebnis

3. Partnerwahl

Manchmal wird ein Kooperations- bzw. Clusterprojekt schon mit gewissen Partnern im Hinterkopf begonnen, oder es finden sich erst die Partner und entwickeln dann das Konzept. In diesen Fällen gestaltet sich diese Phase äußerst kurz. Die Suche nach Kooperationspartnern kann aber einer der schwierigsten Teile sein. Im Unterschied zu sehr konkreten und begrenzten Kooperationen sind Cluster offener und brauchen daher auch einen längeren Zeitraum für die Gewinnung von (weiteren) Partnern.

Von der Wahl der richtigen Partner hängt das Gelingen vieler Kooperationen/Cluster entscheidend ab

Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater, die mit der Branche oder dem gesuchten spezifischen Kooperationsstyp vertraut sind, können zu Rate gezogen werden. Als wichtigstes Hilfsmittel dienen freilich die persönlichen Kenntnisse der Branche.

Für die Partnergewinnung: Klare Vorgaben machen und gleichzeitig zur Mitgestaltung einladen

In der Folge ist eine gute Vorbereitung der Unterlagen nötig, wenn man erste Gespräche über eine Kooperation mit potentiellen Partnerunternehmen führen will. Die nötige Präzision hängt auch vom Grad der Vertrautheit ab. Bei vertrauten Partnern wird ein möglichst frühes Einbeziehen in die Kooperationsplanung zu empfehlen sein, bei weniger vertrauten Unternehmen sollte der Präzisionsgrad der Unterlagen deutlich höher sein. Auf keinen Fall sollte aber ein Gesprächspartner das Gefühl bekommen, er stünde vor vollendeten Tatsachen. Wichtig ist auch, den Nutzen der Kooperation, die Erwartungen und Anforderungen klar und deutlich vorzulegen – so ist es für das Gegenüber leichter, eine gut begründete Entscheidung zu fällen.

Nach den ersten Gesprächen kristallisiert sich langsam heraus, welche Unternehmen bereit sind, tatsächlich zu kooperieren. Diese **Kerngruppe** bereitet nun die Kooperation oder das Netzwerk im Detail vor; dabei sollte die Kooperation bzw. das Cluster aber für seriöse Interessenten weiter offen bleiben.

Detailplanung

Nachdem sich eine Kerngruppe formiert hat, die zur Kooperation bereit ist, müssen die Regeln definiert werden, die innerhalb der Gruppe gelten, z.B. wie neue Mitglieder aufgenommen werden, wie Entscheidungen getroffen werden, wer wofür verantwortlich ist usw. Die Definition der Spielregeln erfolgt in kleinen Gruppen üblicherweise schnell und relativ formlos, teilweise auch in ‚schweigender Übereinstimmung‘. Nachdem die Spielregeln klargestellt sind, müssen der nähere Ereignisablauf und die Zuständigkeiten festgelegt werden. Dieser ‚Einsatzplan‘ ist bereits Grundlage für die Umsetzung des Kooperationsvorhabens bzw. des Clusters.

Themen und Regeln der Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten der Partner, sowie die Steuerung der Kooperation bzw. des Clusters festlegen, aber genügend Spielraum für neue Entwicklungen offen lassen

Die Themen, die in der ersten Grobskizze der Kooperation schon angerissen wurden – Kompetenzverschiebungen, Rechtsformen, Rechtstitel, Kostenaufteilungen, Nutzengewinne usw. – müssen nun klar umrissen und einer Entscheidung zugeführt werden.

Jetzt ist auch der Zeitpunkt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterer Ebenen wieder stärker mit einzubeziehen. Sie bringen die Expertise ihres jeweiligen Fachgebietes ein; Kontakte zwischen Fachkräften der einzelnen Partnerbetriebe beschleunigen außerdem die zwischenbetriebliche Kommunikation.

Führungskräfte und andere wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerunternehmen informieren und einbeziehen

Spätestens jetzt, in der letzten Vorbereitungsphase, muss recherchiert werden, ob die geplanten Aktivitäten für ein öffentliches Förderprogramm in Frage kommen. So kann auch noch die Detailplanung nachjustiert werden, um spezifischen Anforderungen der öffentlichen Hand gerecht zu werden. Es sei aber auch bedacht, dass für öffentliche Programme meistens umfangreiche Informationen über die Firma offen gelegt werden müssen.

Mögliche öffentliche Förderprogramme recherchieren

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.2 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN

Leitfragen

Die wichtigsten Fragen zu Zielen und Strategien

01. Zielfindung: was sind unsere Ziele?
02. Warum eine Clusterstrategie entwickeln?
03. Bestandteile und Inhalte der Strategie?
04. Wie gehe ich vor?
05. Wie plane ich die Umsetzung?

Worauf es ankommt

Die Formulierung **gemeinsamer Ziele** und einer daraus abgeleiteten Strategie spielen eine zentrale Rolle für die Integration der Clustermitglieder sowie deren Identifikation mit dem Cluster. Durch den Zielfindungsprozess wird eine gemeinsame Arbeits- und Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen. Die Ziele bilden hierbei die Schnittmenge der oftmals heterogenen Interessen der Unternehmen und bestimmen die gemeinsame „Marschrichtung des Clusters“. Nur durch eine klare Zielsetzung kann ein gemeinsames Verständnis der anstehenden Aufgaben bei der Clusterentwicklung erreicht und die notwendigen Maßnahmen entsprechend geplant und implementiert werden. Nicht nur in Einzelunternehmen sondern auch in Clustern hat sich das **Management durch gemeinsame Zielvereinbarungen** (Management by Objectives – MbO) bewährt.

Gemeinsame Ziele sind wichtig für die Identifikation mit dem Cluster

Im Rahmen des Zielfindungsprozesses gilt es folgende Punkte zu beachten:

Wichtige Punkte für den Zielfindungsprozess

- Mit der Formulierung gemeinsamer Ziel sollte möglichst früh begonnen werden.
 - Nur wenn klare Ziele vorliegen, kann mit der Strategieentwicklung und weiteren Clusteraktivitäten begonnen werden.
 - Die Ziele sollten nicht zu breit gesteckt sein, um eine inhaltliche Spezialisierung und Profilbildung des Clusters sicherzustellen.
 - Der thematische Fokus sollte aber auch nicht zu eng sein, um Entwicklungs- und Transformationsoptionen offen zu lassen(Cluster verändern sich).
 - Die Ziele sollten möglichst genau formuliert werden, um die Ableitung konkreter Maßnahmen und Aktivitäten zu ermöglichen.
 - Die Ziele sollten realisierbar und messbar sein.
 - Es sollten Indikatoren für die Messung der Zielerreichung formuliert werden.
 - Der Zielfindungsprozess sollte als moderierter Prozess von allen Clustermitgliedern getragen werden (Identifikation mit den Zielen).
 - Der Zielfindungsprozess ist eine strategische Managementaufgabe.
-

Die Festlegung der einzelnen Ziele hängt im Wesentlichen davon ab, welche Zielvorstellungen, Wünsche und Erwartungen die Mitglieder mit dem Cluster verbinden. Bei einigen Clustern, wie beispielsweise den deutschen Kompetenznetzwerken (www.kompetenznetze.de), geht es eher um die Stärkung der Innovationsfähigkeit, bei anderen Clustern stehen Lobbying oder konkrete Marktaktivitäten (Export) im Vordergrund. Typische Ziele, die sich in zahlreichen Clustern finden, sind:

- Gemeinsame F&E
- Innovationsförderung
- Gemeinsames Marketing
- Exportförderung: Erschließung neuer Absatzmärkte
- Gemeinsame Beschaffung/ Sourcing
- Bereitstellung und Nutzung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Cluster Services)
- Aus- und Weiterbildung
- Nutzung von Synergie- und Skaleneffekten
- Lobbying und Interessensvertretung

Typische Ziele von Clustern

Im Rahmen begleitender Monitoringmaßnahmen (vgl. Kapitel Monitoring & Evaluierung) gilt es, die Ziele in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität zu überprüfen und falls erforderlich, eine Überarbeitung und Neujustierung des Zielsystems vorzunehmen. Oftmals kann es erforderlich sein, im Rahmen der Neuausrichtung des Clusters bestehende Ziele zu hinterfragen und neu zu formulieren. Um die besondere Bedeutung der Ziele als gemeinsame Basis und „**Road Map**“ für die Clusterarbeit zu unterstreichen, sollten die wichtigsten Ziele des Clusters im Statut bzw. der Satzung verankert werden.

Das Zielsystem muss regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu justiert werden

Nachdem die gemeinsamen Ziele des Clusters vereinbart und in der Satzung festgelegt wurden, gilt es nun aus ihnen die **Strategie** abzuleiten. Die Formulierung einer solchen Strategie ist insbesondere in der Aufbauphase eines Clusters eine Aufgabe von zentraler Bedeutung, da hier der Weg zur Erreichung der Ziele und die hierzu notwendigen Maßnahmen bestimmt werden müssen.

Ableitung der Clusterstrategie aus den Zielen

Auch hier gilt: die Strategieentwicklung sollte von allen Clustermitgliedern aktiv mitgestaltet und getragen werden, so dass am Ende gewissermaßen ein gemeinsames „Produkt“ entsteht, an dem alle mitgewirkt haben und das von allen akzeptiert wird. Ohne eine klare Strategie besteht die Gefahr, dass sich das Cluster in blindem Aktionismus verliert, gemeinsame Aktivitäten nicht koordiniert und die Ziele nicht erreicht werden können.

Die Strategieentwicklung muss von allen getragen werden

Die Strategie hingegen bringt einen „**roten Faden**“ in die gemeinsame Arbeit und ermöglicht eine zielorientierte Gestaltung der Kooperation. Mit Hilfe der Strategie lässt sich der Prozess der Zukunftsgestaltung für die Clustermitglieder moderieren und planen; Aufgaben, die für Einzelunternehmen niemals zu bewältigen wären, lassen sich operationalisieren und arbeitsteilig gemeinsam bewältigen.

Strategie als „roter Faden“ für eine ziel- und ergebnisorientierte Kooperation

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.2 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN

Insbesondere wenn sich kleine und mittelständische Unternehmen zusammenschließen, die oftmals unter einem enormen Wettbewerbs- und Anpassungsdruck stehen, sollte die Entwicklung einer Clusterstrategie weniger „visionäre Züge“ aufweisen, als vielmehr im Sinne des strategischen Managements **konkrete Schritte und Maßnahmen** zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Clustermitglieder vorsehen (**operative Strategieorientierung**). Im Sinne der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit ist es darüber hinaus auch Aufgabe der Strategie, das Cluster in die Lage zu versetzen, als „**lernende Organisation**“ flexibel auf sich verändernde Marktbedingungen und Innovationen zu reagieren.

Operative Strategieorientierung

Märkte verändern sich: auch Strategien müssen flexibel bleiben

Nun stellt sich natürlich die Frage nach **Struktur und Inhalt der Strategie**: wie sollte die Strategie aufgebaut sein, welche Punkte sollte sie umfassen und welchen Detaillierungsgrad sollte sie aufweisen?

Struktur und Inhalt der Clusterstrategie

Grundsätzlich sollte die Clusterstrategie die folgenden Punkte bzw. Kapitel beinhalten:

- Analyse der sektorbezogenen Wettbewerbssituation
- Systemische SWOT Analyse (Makro-, Meso-, und Mikroebene)
- Trendanalyse (Märkte und Technologien)
- Internationales Benchmarking
- Analyse des Clusterpotentials
- Cluster Vision
- Ziele des Clusters
- Definition des Leistungsspektrums des Clusters
- Organisationsstruktur
- Implementierungsstrategie (Steps)
- Monitoring & Evaluierung (M&E)
- Action Plan

Die Basis für die Strategieentwicklung bildet die Analyse der Ausgangssituation sowie der clusterrelevanten Rahmenbedingungen. In einer gemeinsamen systemischen SWOT Analyse gilt es, sich ein realistisches Bild von den Stärken und Schwächen, den Chancen und Gefahren zu machen. Die Analyse der Stärken und Schwächen ist hierbei Bestandteil der sogenannten internen Analyse und bezieht sich auf das Cluster und die Clustermitglieder. Den klassischen Ansatzpunkt für die interne Analyse bildet die Wertschöpfungskette, bei der zwischen den sogenannten primären Aktivitäten der Leistungserstellung (Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb, Service) und den sekundären Aktivitäten (Verwaltung, Management, Personalmanagement, F&E, Beschaffung) differenziert wird. Für die Durchführung der externen Analyse gibt es verschiedene Ansatzpunkte und Instrumente wie z.B. die „Five Forces“, die eine Bewertung der zentralen Wettbewerbsdeterminanten (Industry Competitors, Suppliers, New Entrants, Buyers, Substitutes) ermöglichen.

Analyse der Ausgangssituation als Basis für die Strategieentwicklung

SWOT Analyse

Five Forces



Hierbei sollte, ebenso wie bei der Trendanalyse, der Blickwinkel erweitert und insbesondere auch **internationale Marktentwicklungen und Innovationen** berücksichtigt werden, denn das Cluster muss in der Lage sein, international „mitzuhalten“ und zu agieren. In diese Richtung wirkt auch das Kapitel „**Internationales Benchmarking**“, bei dem es darum geht, von internationalen „best practices“, also anderen Clustern, zu lernen und strategische Maßnahmen für das eigene Cluster abzuleiten. Für das internationale Benchmarking empfiehlt es sich, internationale Berater hinzuzuziehen.

Den Blickwinkel erweitern

Bei der **Analyse des Clusterpotentials** geht es darum herauszufinden, welche Ausgangsbedingungen und Möglichkeiten für die Kooperation im Rahmen eines Clusters bestehen. Die Wissenschaft hat hierzu mehrere, teilweise sehr komplexe Instrumente, wie z.B. die Input-Output-Analyse, GEM-Analyse oder die Wertschöpfungsketten-Analyse entwickelt. Jedoch kann eine rein statistische Analyse niemals ausreichen, da ein komplexes System von Akteuren und sozialen Kontakten analysiert werden muss, das nur systemisch, d.h. durch Gespräche, Befragungen und unterschiedliche Formen von gemeinsamer Reflexion und Überlegung erschließbar ist.

Für die Analyse des Cluster Potentials stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung

Basierend auf den Ergebnissen der verschiedenen Analysen, kann dann die **Formulierung der eigentlichen Strategie** (Vision, Ziel, Leistungsspektrum, etc.) erfolgen, die dann im Rahmen eines **Aktionsplanes** eine Konkretisierung und Operationalisierung erfährt. Der Aktionsplan bildet das Kernstück für die spätere Umsetzung der Strategie. Damit eine Bewertung der strategischen Maßnahmen und des Umsetzungserfolges vorgenommen werden kann, empfiehlt es sich, ein Kapitel zum Thema **Monitoxring & Evaluierung** einzufügen, in dem entsprechende **Indikatoren** festgelegt werden.

Operationalisierung der Strategie im Aktionsplan

Eine zentrale Aufgabe des Clusters besteht darin, sowohl die Position der einzelnen Mitgliedsunternehmen als auch die des gesamten Clusters im internationalen Wettbewerb zu verbessern. Daher ist es auch im Rahmen der Strategieentwicklung notwendig, sich konsequent an internationalen Standards und internationalem Know-how zu orientieren. Das Motto muss lauten: „**Lernen von der Weltspitze**“.

Von den Besten lernen

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.2 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN

Ein weiterer wichtiger Orientierungsrahmen für die Strategieentwicklung, insbesondere für produktionsorientierte Cluster, ist das **Leitbild der integrierten Wertschöpfungskette**, d.h. die Schließung von Lücken in der Wertschöpfungskette und die Erschließung von Innovationspotentialen. Die Clusterstrategie sollte den sich verändernden Wettbewerbsbedingungen Rechnung tragen und durch die frühzeitige Einbindung von Partnern aus Bildung, Wissenschaft, F&E, sowie staatlichen Akteuren, ein **clusterspezifisches Innovationssystem** schaffen.

Leitbild der integrierten Wertschöpfungskette

Clusteranalysen und Strategieentwicklung können sehr langwierig und kostenintensiv werden. Gerade in kompakten Clustern, deren Mitglieder sich schon relativ gut kennen, und sich über ihre Ziele im Klaren sind, sollte man daher rasch zu Aktionen schreiten, die das Cluster sichtbar und spürbar machen. Es ist wichtig, dass die Mitglieder das Gefühl einer **dynamischen Clusterentwicklung** haben und nicht ihr Interesse verlieren. Deshalb sollte konstant und möglichst ohne größere zeitliche Unterbrechungen an der Strategie sowie am Aufbau des Clusters gearbeitet werden.

Schaffung eines Innovationssystems durch die Einbindung aller relevanten Akteure

Wie sollte man bei der Strategieentwicklung vorgehen?

Schwung und Dynamik aufrechterhalten

Für die Entwicklung der Clusterstrategie empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

Die wichtigsten Schritte zur Strategieentwicklung

Schritt 01: „Clusterpreneure“ identifizieren

Schritt 02: Einen Strategieworkshop mit allen Clustermitgliedern und Partnern durchführen

Schritt 03: Bildung eines Kernteams / Strategiekreises zur Strategieentwicklung

Schritt 04: Entwicklung der Strategie (1. Entwurf)

Schritt 05: Durchführung weiterer Strategiewshops mit allen Clustermitgliedern (Rückkopplung und Feedback)

Schritt 06: Erstellung der finalen Version der Clusterstrategie

Schritt 07: Verabschiedung der finalen Clusterstrategie durch alle Clustermitglieder

Wichtig für die Strategieentwicklung ist hierbei, zunächst **Promotoren und Multiplikatoren** in den Unternehmen und clusterrelevanten Einrichtungen für das Cluster zu gewinnen und diese direkt in den Strategieentwicklungsprozess einzubinden. Eine zentrale Rolle spielen hierbei die sogenannten „**Clusterpreneure**“, also Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter, die sich besonders intensiv für das Cluster einsetzen und engagieren. Sie dienen als Identifikationsfiguren für das Cluster.

Promotoren, Multiplikatoren und Clusterpreneure

Nach der Durchführung eines ersten gemeinsamen Strategiewshops sollte aus dieser Gruppe der Clusterpreneure ein **Kernteam** bzw. Strategiearbeitskreis gebildet werden, der sich um die Erstellung der Strategie kümmert, wobei ein Mitglied dieses Kernteams die Rolle der Moderatorin oder des Moderators bzw. der Projektleiterin oder des Projektleiters übernehmen sollte. Die jeweils erstellten Versionen der Strategie sollten in regelmäßigen Abständen allen Clustermitgliedern vorgestellt und ihr Feedback in die Strategie eingearbeitet werden, so dass in einem iterativen Prozess mit mehreren Rückkopplungsschleifen eine finale Version der Clusterstrategie entsteht, die dann von den Clustermitgliedern gemeinsam verabschiedet wird.

Regelmäßiges Feedback und Kommunikation

Auch bei der Strategieentwicklung spielt die **Bedarfs- und Kundenorientierung** eine zentrale Rolle. Die spezifischen Zielvorstellungen und Bedürfnisse der Clustermitglieder sollten im Rahmen von Workshops abgefragt und dann in der Strategie (z.B. Ziele, Leistungsspektrum) ihren Ausdruck finden. Bei der Initialisierung des Zielfindungs- und Strategieentwicklungsprozesses hat sich der Punkt **Exportförderung** als sehr nützlich erwiesen, da dieses Thema bei den meisten Unternehmen auf großes Interesse stößt und hierbei, anders als auf dem lokalen und nationalen Markt, keine direkte Konkurrenz zwischen den Clustermitgliedern besteht. Es ist daher oftmals deutlich einfacher, die Unternehmen im Rahmen eines Clusters auf internationale Exportmärkte „einzuschwören“, die ihnen als Einzelunternehmen verschlossen bleiben würden, als eine rein auf den Binnenmarkt konzentrierte Strategie zu entwickeln.

Bedarfs- und Kundenorientierung in der Strategieentwicklung

Auch bei der Strategieentwicklung gilt, dass ohne einen gewissen Grundstock an bereits bestehenden Beziehungen und einem gewissen **Vertrauensverhältnis** eine erfolgreiche Kooperation kaum möglich ist. Das heißt, es muss bereits eine gewisse Kooperationskultur bestehen.

Ohne Vertrauen geht es nicht

Nach der Erstellung der Clusterstrategie geht es nun darum, diese in **konkrete Maßnahmen und Aktivitäten umzusetzen**. Ein nützliches Instrument für die Strategieimplementierung bildet der **Aktionsplan**, der eine Operationalisierung der in der Strategie formulierten Ziele und Maßnahmen vornimmt. Den Aktionsplan erhält man, indem man konkrete Aktivitäten aus den Zielen der Strategie ableitet und sie jeweils bestimmten, für die Umsetzung verantwortlichen Personen zuordnet. Zusätzlich werden den einzelnen Aufgaben bzw. Aktivitäten ein bestimmter Zeitrahmen und zu erreichende Ergebnisse, sogenannte „deliverables“ zugeordnet. Für die Erreichung besonders wichtiger Implementierungsergebnisse werden sogenannte „milestones“ festgelegt, die eine genauere Verfolgung des Umsetzungserfolges ermöglichen.

Von der Strategieentwicklung zur Implementierung

Der Aktionsplan

Bei der Umsetzung der Strategie sollten insbesondere die folgenden Punkte beachtet werden:

Wichtige Punkte für die Strategieumsetzung

- Die Implementierung sollte in kleinen, aber sehr operativen Schritten erfolgen, die die knappen Ressourcen der Clustermitglieder nicht überfordern.
 - Es sollte mit Aktivitäten begonnen werden, die schnell zu konkreten Ergebnissen führen und gemeinsame Erfolgserlebnisse der Mitglieder fördern.
 - Eine kontinuierliche Kommunikation sowohl der Zielsetzungen als auch des bereits erreichten Implementierungsgrades der Strategie gegenüber den Mitgliedern ist notwendig.
 - Die Verantwortlichkeiten müssen klar festgelegt werden.
 - Es sollten möglichst viele Clustermitglieder arbeitsteilig in die Umsetzung der Strategie eingebunden werden: Jeder muss seinen Beitrag zur Umsetzung leisten.
 - Deadlines sollten möglichst strikt eingehalten werden.
 - Es ist sinnvoll, Zwischenziele zu definieren, sowie entsprechende Milestones festzulegen, die sozusagen auf dem Weg zur Erreichung der Clustergesamtziele liegen. Damit wird trotz operativer Festlegung eine größtmögliche Flexibilität für künftige Entwicklungen erreicht.
-

5. DIE THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.2 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN

Bei sehr großen und komplexen Clusterstrukturen kann es unter Umständen auch sinnvoll sein, einen Lenkungs- bzw. Strategiekreis einzurichten, der an Entscheidungen zur langfristigen Zielsetzung und Strategieentwicklung mitwirkt.

Clusterstrategien sollten kein statisches Konstrukt sein, sondern vielmehr die dynamische Entwicklung des Clusters und damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit seiner Mitglieder sicherstellen. Die **strategische Weiterentwicklung des Clusters** ist Grundvoraussetzung dafür, dass das Cluster in der Lage ist, auf sich verändernde interne und externe Rahmenbedingungen (Märkte) flexibel zu reagieren. Es existiert also eine Art **Cluster Life Cycle**. Sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Umsetzung der Strategie geht es darum, diesen Life Cycle entsprechend den sich verändernden Marktbedingungen und Innovationszyklen zu managen.

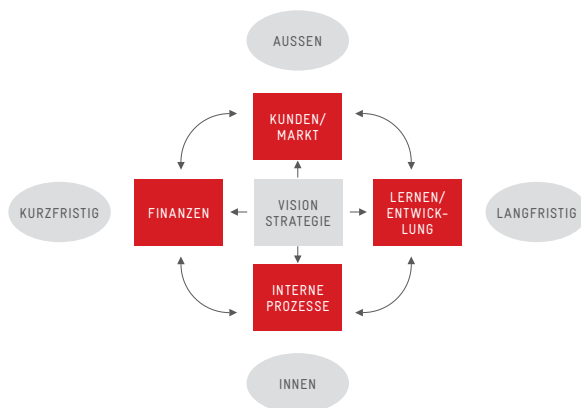
Strategische Weiterentwicklung und Cluster Life Cycle

Für die Implementierung der Strategie und deren Steuerung ist es wichtig, konkrete Messgrößen und operative Ziele zu definieren. Als ein geeignetes Instrument hierzu bietet sich die sogenannte **Balanced Scorecard** an. Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein Instrument zur Unterstützung langfristiger strategischer Entscheidungen, welches sich auf 4 Dimensionen bezieht:

Balanced Scorecard als Instrument für die Strategieumsetzung

- Finanzen
- Kunden/ Markt
- Interne Prozesse
- Lernen/ Entwicklung

Diese Beobachtungsdimensionen bieten eine annähernd ganzheitliche Sicht der Organisation bzw. des Clusters, seiner relevanten Umwelt, sowie deren Interaktionsdynamiken, wodurch eine schnelle Korrektur oder Anpassung an neue Entwicklungen ermöglicht wird. Die Leistung der Organisation wird als Balance zwischen diesen 4 Dimensionen gesehen. Die Entwicklungen werden auf übersichtlichen Tafeln (Scorecards) dargestellt.



Ein weiteres nützliches Instrument zur Planung und Strukturierung der Strategieumsetzung ist der sog. „**Logical Framework**“, der als Standard-Tool in zahlreichen EU-Projekten eingesetzt wird. Hierbei werden aus einem Zielsystem mit Ober- und Unterzielen Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele abgeleitet und die dafür benötigten Ressourcen definiert. Für die Ausführung dieser Aktivitäten, die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen werden jeweils Indikatoren festgelegt, anhand derer festgestellt werden soll, ob und in welchem Ausmaß diese erreicht wurden.

Logical Framework

5. THEMEN

5.1. PREPARATION | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

Leitfragen

01. Wozu braucht ein Cluster einen Businessplan?
02. Struktur und Inhalt eines Businessplans?
03. Worauf sollte man bei der Erstellung des Businessplans besonders achten?
04. Wie plant und realisiert man das Finanzierungskonzept eines Clusters?
05. Über welche Kennzahlen sollte man im Rahmen des Controllings verfügen?
06. Welche Finanzierungsquellen gibt es für Cluster?
07. Was ist bei der Akquisition von Fördermitteln zu beachten?
08. Worauf sollte man bei der Finanzierungsstruktur des Clusters achten?
09. Was sind typische Fehler bei der Finanzierung von Clustern?

Worauf es ankommt

Der Businessplan beschreibt als schriftliches „**Unternehmenskonzept**“ die Ziele und Strategien des Clusters, das Produkt- bzw. Leistungsspektrum, den Markt, sowie die Management- und Organisationsstruktur. Es besteht ein enger, konzeptioneller Zusammenhang zwischen der Clusterstrategie (vgl. Kapitel 5.1.2) und dem Businessplan, wobei der Businessplan vor allem als operatives Planungs- und Führungsinstrument für die **marktorientierten Aktivitäten** des Clusters dient. Der Businessplan erfüllt sowohl wichtige interne als auch externe Aufgaben.

Businessplan: operatives Planungs- und Führungsinstrument für die marktorientierten Aktivitäten des Clusters

Die wichtigsten clusterinternen Funktionen des Businessplans:

- Führungsinstrument: Leitfaden für die strategische und operative Ausrichtung und Steuerung des Clusters am Markt
- Leitfaden für die praktische Arbeit des Clustermanagements
- Monitoring: Überprüfung der Entwicklung des Clusters durch Abgleich mit dem Businessplan (Soll-Ist-Vergleich)
- Planungsinstrument: Businessplan als Ausgangspunkt für Szenarienbildung und Weiterentwicklung des Clusters
- Darlegung des internen und externen Ressourcenbedarfes
- Chance, das Clusterkonzept aus Unternehmerperspektive kritisch zu durchdenken und zu hinterfragen

Interne und externe Funktionen des Cluster Businessplans

5. THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

Die wichtigsten clusterexternen Funktionen des Businessplans:

- Strukturierte Darstellung des „Geschäftskonzeptes“ des Clusters für die Außendarstellung: „Visitenkarte“ des Clusters
- Basis für die Beschaffung von Fördermitteln, Krediten und Investitionskapital bei öffentlichen Förderinstitutionen, Beteiligungsgesellschaften, Banken und Investoren
- Ausgangspunkt für die Entwicklung und Vermarktung eines spezifischen Produkt- bzw. Leistungsspektrums (Cluster Services)
- Basis für die Erstellung von Kommunikations- und PR-Material

Damit ein Businessplan diese umfangreichen Funktionen erfüllen kann muss er durch Struktur und Inhalt überzeugen. Welche Kapitel ein Businessplan im Einzelnen umfassen sollte und welcher Umfang zweckmäßig ist, hängt natürlich immer auch von der Struktur des Clusters, seinen Zielen, seiner Rechtsform und Mitgliederstruktur ab. Dennoch gibt es einige grundlegende Themenfelder, die in jeden Geschäftsplan gehören und die im Folgenden dargestellt werden:

- Das erste Kapitel, die sog. **Executive Summary** beinhaltet eine komprimierte Darstellung des Businessplans (Ziele des Clusters, angebotene Dienstleistungen, Marktpotential, etc.). Hier bei geht es vor allem darum, den strategischen Wettbewerbsvorteil (Unique Selling Proposition – USP) des Clusters wie z.B. Kompetenz der Partner, Synergieeffekte usw., überzeugend darzustellen sowie die konkreten Vorteile, die sich für den Investor aus einer Beteiligung ergeben. Je nachdem ob es sich hierbei um einen privaten Investor oder eine öffentliche Förderinstitution handelt, können dies Renditen, Arbeitsplätze oder Innovationen sein. Bei der Formulierung der Executive Summary sollte eine klare Marktorientierung des Clusters zum Ausdruck gebracht werden. Das Kapitel sollte erst ganz am Schluss erstellt werden, da es den Inhalt der anderen Kapitel zusammenfasst. Dem Kapitel kommt größte Bedeutung zu, denn die Leser von Geschäftsplänen haben für eine Auswertung oftmals nur wenig Zeit und prüfen daher zunächst den Inhalt der Executive Summary. Es gilt also, das Interesse der Leserin oder des Lesers zu gewinnen und sie oder ihn von Anfang an für das Konzept zu begeistern.
- **Beschreibung des Clusters:** In diesem Kapitel geht es im Wesentlichen darum, die dem Cluster zugrunde liegende Geschäftsidee sowie seine Entstehungsgeschichte schlüssig und überzeugend darzustellen. Ebenso wie für Unternehmen gilt auch für Cluster: die Geschäftsidee muss einen klaren Kundennutzen haben. Neben formellen Angaben wie Rechtsform und Eigentumsstruktur sollten auch die zentralen Geschäftsfelder des Clusters (z.B. Cluster Services, gemeinsame F&E, usw.) erläutert werden.
- **Ziele des Clusters und geplante Investitionsprojekte:** Auf der Basis der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen aktuellen Situation des Clusters geht es nun darum, die Entwicklungsperspektiven des Clusters aufzuzeigen. Besondere Bedeutung kommt der Formulierung strategischer Ziele (vgl. Kapitel 5.1.2) zu. Hierbei geht es nicht nur um die Formulierung quantitativer (Umsatz- und Gewinnzuwächse) sondern auch qualitativer Ziele (Innovationsförderung, Erschließung neuer Marktsegmente, usw.).

Ein überzeugender Businessplan ist die Grundvoraussetzung für die Akquisition von Fördermitteln und Kapital

Struktur und Inhalt des Cluster Businessplans

Executive Summary: den Leser gewinnen und überzeugen

Die Geschäftsidee

Ziele und Entwicklungsperspektiven des Clusters

Falls das Cluster einen Finanzbedarf für spezielle, strategische Investitionsprojekte hat, sollten diese ebenfalls erläutert werden. Für die Darstellung der weiteren Entwicklung des Clusters eignet sich die Meilensteinplanung mittels Formulierung von wichtigen Zwischenzielen (sog. Milestones).

- **Organisation und Cluster Management:** In diesem Kapitel gilt es, einem potentiellen Investor aufzuzeigen, wie und von wem das Cluster gemanagt und geführt wird. So sollte die Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Kapitel 5.2.1) des Clusters ebenso beschrieben werden, wie Personalstruktur und Managementgrundsätze. Auch das Schlüsselpersonal wie z.B. die Clustermanagerin oder der Clustermanager sollte kurz vorgestellt werden (Funktion, beruflicher Hintergrund, Ausbildung, Zusatzkenntnisse). Hierbei kann es für ein Cluster sehr nützlich sein, auf namhafte Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft verweisen zu können, die im Advisory Board vertreten sind. Dies steigert das Prestige des Clusters und wird bei einem potentiellen Investor für zusätzliches Interesse sorgen. Zur Veranschaulichung und übersichtlichen Darstellung der Organisationsstrukturen sollte ein Organigramm eingefügt werden. Dieses Kapitel sollte besonders sorgfältig ausgearbeitet werden, da die meisten Investoren wenige oder keine Erfahrungen mit Clustern und deren Organisationsstrukturen haben. Man sollte die Bedeutung dieses Kapitels nicht unterschätzen, denn viele Investoren, insbesondere aus dem privatwirtschaftlichen Umfeld, vertreten den Grundsatz, dass sie nicht in Ideen sondern in Menschen und deren Know-how investieren.
- **Marketing, Wettbewerb und Absatz:** Hierbei soll vor allem die Positionierung des Clusters am Markt dargestellt werden. Zentraler Bestandteil des Kapitels ist die Marktanalyse, die eine Analyse der potentiellen Zielgruppen bzw. Kunden (interne und externe Kunden), Konkurrenten und Trends umfasst. Ausgehend von den Ergebnissen der Marktanalyse sollte die Formulierung eines marketingstrategischen Leitbildes erfolgen, welches festlegt, welche Zielgruppen, mit welchen Produkten bzw. Serviceleistungen auf der Basis welcher Technologien angesprochen werden. In diesem Zusammenhang gilt es auch die grundsätzliche Ausrichtung der Marketingstrategie des Clusters zu beschreiben, die sog. Normstrategie (Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration). Anschließend geht es um die Darstellung des operativen Marketing, des sog. Marketing-Mix, bestehend aus den Elementen Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix. Für exportorientierte Cluster empfiehlt sich die Formulierung einer Export- und Markteintrittsstrategie. Des Weiteren gilt es zu bedenken, dass technisches Leistungsvermögen und konkurrenzfähige Produkte allein für einen nachhaltigen Erfolg auf internationalen Märkten nicht ausreichen. Nur durch ein professionelles und durchdachtes Marketingkonzept kommt die Leistungsfähigkeit des Clusters in der Wahrnehmung seiner Kunden zur Geltung. Das beste Produkt bringt nichts, wenn man nicht gesehen wird!
- **Produkte und Serviceleistungen:** Die bereits im Kapitel „Beschreibung des Clusters“ genannten Produkte bzw. Serviceleistungen des Clusters müssen nun detailliert beschrieben werden, ebenso wie zukünftig geplante Produkte und Services (Innovationsgedanke).

Die Köpfe hinter der Idee

Das Team muss überzeugen

Positionierung des Clusters

Der Kundennutzen steht im Vordergrund

5. THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

In diesem Zusammenhang sollte auch darauf eingegangen werden, auf welchem Entwicklungsstand sich das Produkt bzw. die Serviceleistung befindet (Idee, Prototyp, Marktreife). In Anlehnung an die im vorangegangenen Kapitel dargestellte Markt- und Wettbewerbssituation, sollten die zentralen Vorteile der Serviceleistungen (Cluster Services) und ihr Nutzen für interne und externe Kunden herausgearbeitet werden. Auch die mit der Bereitstellung der Services verbundenen Prozesse sollten beschrieben werden. Analog hierzu gilt es für produktorientierte Cluster den Produktionsprozess entsprechend darzustellen. Dabei geht es auch um die Beschreibung der Wertschöpfungskette des Clusters. Der potentielle Investor interessiert sich hierbei insbesondere für die zentralen wertschöpfenden Aktivitäten und Prozesse (Value-Added-Prozesse), auf die man sich in den Ausführungen besonders konzentrieren sollte. Ein großes Problem für zahlreiche Unternehmen und Cluster in Südosteuropa bildet nach wie vor die Einhaltung von Qualitätsstandards. Dies beeinträchtigt vor allem die Exportfähigkeit der Clustermitglieder. Aus diesem Grund sollten auch die Bemühungen des Clusters zur Verbesserung der Produkt- und Servicequalität geschildert werden. Besonders hervorzuheben sind hierbei Anstrengungen des Clusters und seiner Mitglieder im Bereich Prozessmanagement (vgl. Kapitel 5.2.3) und Zertifizierung nach den ISO Standards.

- **Finanzwirtschaftliche Analyse:** In diesem Kapitel gilt es aufzuzeigen, dass die Geschäftsidee bzw. das Clusterkonzept finanzierbar und rentabel ist. Erfahrungsgemäß ist dieses Kapitel von besonderer Bedeutung für Banken, Investoren und öffentliche Förderinstitutionen. Im Rahmen des Kapitels sollte zunächst auf die aktuelle wirtschaftliche Situation des Clusters eingegangen werden (vorausgesetzt das Cluster ist bereits seit längerer Zeit operativ). Wichtige Parameter sind hierbei die Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung, sowie der Jahresabschluss, die Personalentwicklung und die finanzielle Situation (Kredite, Verbindlichkeiten, Forderungen). Die Darstellung der zukünftigen Entwicklung des Clusters aus finanzwirtschaftlicher Sicht erfolgt anhand der sogenannten operativen Planung für die nächsten 3 – 5 Jahre. Die Planung setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Umsatz- und Ergebnisplanung, Personalplanung, Investitionsplanung und Liquiditätsplanung. Aus diesen Werten lässt sich dann auch der Investitions- und Finanzbedarf ermitteln. Insbesondere für öffentliche Investoren ist die Kostenstruktur, d.h. die Zusammensetzung der gesamten Kosten aus den verschiedenen Positionen wie Personal, Miete, Material, usw., besonders wichtig, da einige Positionen nicht aus öffentlichen Mitteln finanziert bzw. subventioniert werden dürfen. Neben der Gewinnprognose bildet vor allem der sogenannte Cash-Flow eine wichtige Kennzahl, an der sich potentielle Investoren orientieren, da dieser die Grundlage für die Refinanzierung der Investitionen und die Schuldentilgung bildet. Des Weiteren können auf Basis des Cash-Flows Aussagen bezüglich der Liquidität des Clusters getroffen werden. Detailausarbeitungen zu diesem Kapitel wie z.B. Planbilanz und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sind im Anhang beizufügen.

Finanzierung und Rentabilität

- **Chancen und Risiken:** Der potentielle Investor möchte natürlich nicht nur über die Chancen sondern auch über die mit seinem finanziellen Engagement verbundenen Risiken informiert werden. Die Hauptrisiken die im Rahmen des Kapitels behandelt werden sollten, sind politische oder technische Entwicklungen, Kapitalmangel, Absatzrückgänge und Forderungsausfälle.

Welche Chancen und Risiken bestehen

• **Anhang:** Im Anhang werden Detailinformationen aufgeführt, welche die im Businessplan gemachten Angaben ergänzen. Hierbei kann es sich um Lebensläufe, Marktanalysen, technische Gutachten, Finanzunterlagen oder Satzungen handeln.

Jedes Jahr werden Tausende von Businessplänen erstellt und potentiellen Investoren und Kapitalgebern zur Prüfung vorgelegt. Die meisten dieser Geschäftspläne werden abgelehnt, viele nicht einmal richtig gelesen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: was macht einen guten Businessplan aus? Im folgenden sind einige Punkte aufgeführt, die bei der Erstellung eines Cluster Businessplans beachtet werden sollten:

Erfolgsfaktoren für Businesspläne

- Die Geschäftsidee sollte einen klaren Kundennutzen aufweisen und auf wachsende Märkte ausgerichtet sein.
- Innovative Dienstleistungen/Produkte müssen angeboten werden, die ein Alleinstellungsmerkmal besitzen.
- Ein hohes Renditepotential sollte gegeben sein.
- Strategien zur Marktorientierung und Nachhaltigkeit werden klar beschrieben.
- Das Marketingkonzept muss schlüssig dargestellt werden.
- Internationale Orientierung (Globalisierung) sollte gegeben sein.
- Bei der Erstellung des Businessplans ist es wichtig die Adressaten und ihre Interessen im Auge zu haben (öffentliche oder private Institutionen). Es kann daher nützlich sein, je nach Zielgruppe verschiedene Versionen des Planes zu verfassen.
- Planungen sollten auf nachvollziehbaren Annahmen und Fakten basieren, also sachlich und realistisch sein.
- Ein professionelles und erfahrenes Management-Team sollte zusammengestellt werden.
- Wichtig ist eine Konzentration auf das wesentliche: eine kurze, präzise und schlüssige Darstellung im Umfang von etwa 20 – 30 Seiten ist sinnvoll.
- Der Businessplan sollte einer konstanten Weiterentwicklung unterliegen.
- Technische Sachverhalte sollten möglichst einfach und verständlich formuliert werden.
- Marktpotentiale und Entwicklungsperspektiven müssen aufgezeigt werden.

In der Praxis überzeugen vor allem Businesspläne von Clustern, die bereits seit einiger Zeit bestehen und sich am Markt bewährt haben. Existierende Strukturen, Produkte/Serviceleistungen (Cluster Services) und vor allem erreichte Ergebnisse sollten daher im Businessplan besonders hervorgehoben werden.

Die **Finanzplanung** ist ein wesentlicher Bestandteil des Businessplans und ein wichtiges Managementinstrument für das Cluster. Die Hauptaufgaben der Finanzplanung liegen in der **Deckung des Kapitalbedarfs** und der **Liquiditätssicherung**.

Hauptaufgaben der Finanzplanung:
Deckung des Kapitalbedarfs des Clusters
und Liquiditätssicherung

5. THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

Eine solide Finanzierung ist Grundvoraussetzung für die Aktionsfähigkeit und Nachhaltigkeit eines Clusters.

Die **Planung und Realisierung des Finanzierungskonzeptes** sollte in mehreren Schritten erfolgen:

Planung und Realisierung des Finanzierungskonzeptes

01. Ermittlung der Kostenstruktur: Die Ermittlung der zu erwartenden Kosten des Clusters bildet den Ausgangspunkt für die weitere Kalkulation und Planung. Es geht im Wesentlichen um die Beantwortung der Frage: Welche Kosten entstehen in welcher Höhe? Typische Kostenarten eines Clusters sind: Personalkosten, Mietkosten, Betriebsmittelkosten (z.B. Computer). Gerade in der Gründungs- und Anfangsphase eines Clusters entstehen oftmals zusätzliche Kosten, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt.

Welche Kosten entstehen in welcher Höhe?

02. Erstellung der Finanzplanung: Ziel der Finanzplanung ist es, die Liquidität des Clusters zu jeder Zeit zu sichern. Der Finanzplan wird erstellt, indem man für den Planungszeitraum (z.B. 12 Monate) eine Prognoserechnung der Einnahmen und Ausgaben des Clusters durchführt und den jeweiligen Differenzbetrag berechnet. Auf der Grundlage des Finanzplans lässt sich der Finanzbedarf bzw. Kapitalbedarf des Clusters ermitteln. Der Finanzbedarf entsteht in einem Cluster dadurch, dass seine Ein- und Auszahlungsströme normalerweise nicht deckungsgleich sind. Dies gilt vor allem in der Anfangsphase des Clusters. Es empfiehlt sich, bei der Finanzplanung einen ausreichenden Liquiditätspuffer einzukalkulieren. Aufgabe des Cluster Managements und der Mitglieder ist es nun, geeignete Finanzierungsquellen zu erschließen und die benötigten Mittel zu beschaffen.

Das Cluster muss zu jeder Zeit liquide bzw. zahlungsfähig sein

03. Einführung eines funktionsfähigen Rechnungswesens: Hierunter versteht man das systematische Erfassen, Aufbereiten, Analysieren, Auswerten und Darstellen von Zahlen aller wirtschaftlichen Tatbestände eines Unternehmens bzw. Clusters. Das betriebliche Rechnungswesen besteht aus den Teilbereichen Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) sowie Planungsrechnung, die im Rahmen des Cluster Managements entwickelt und implementiert werden müssen.

Das Rechnungswesen erfasst alle wirtschaftlich relevanten Daten des Clusters und wertet sie aus

04. Einführung eines Controlling-Systems: Beim Controlling handelt es sich um ein funktionsübergreifendes Informations- und Führungsinstrument, welches die Aufgabenbereiche Planung, Kontrolle und Steuerung beinhaltet. Im Rahmen des Controllings können durch die laufende Kontrolle der geplanten Werte (Soll-Werte) und der effektiv angefallenen Werte (Ist-Werte) die Schwachstellen innerhalb des Clusters (z.B. Abweichung von Finanzziele) frühzeitig erkannt werden. Das Clustermanagement kann dann auf Grund der ermittelten Abweichungen geeignete Korrekturmaßnahmen einleiten. Voraussetzung für ein effektives Controllingssystem ist die Einführung einer funktionsfähigen Kosten- und Leistungsrechnung.

Controlling: Synthese aus finanzwirtschaftlicher Kontrolle und Planung für das Cluster

Im Rahmen des Controllings sollte das Clustermanagement über einige **Kennzahlen** verfügen. Die wichtigsten Kennzahlen werden im Folgenden aufgeführt:

Erfolgskennzahlen:

Eigenkapitalrentabilität:

$$V_{EK} = \frac{\text{GEWINN}}{\text{EIGENKAPITAL}} \times 100$$

Gesamtkapitalrentabilität:

$$V_{GK} = \frac{\text{GEWINN} + \text{FREMDKAPITALZINSEN}}{\text{EIGENKAPITAL} + \text{FREMDKAPITAL}} \times 100$$

Umsatzrentabilität:

$$V_U = \frac{\text{GEWINN}}{\text{UMSATZ}} \times 100$$

Return on Investment (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{GEWINN} + \text{FREMDKAPITALZINSEN}}{\text{GESAMTKAPITAL}} \times 100$$

Cash-Flow:

$$\begin{array}{l} \text{JAHRESÜBERSCHUSS (JAHRESGEWINN)} \\ + \text{ ABSCHREIBUNGEN} \\ + \text{ ERHÖHUNG VON RÜCKSTELLUNGEN} \\ - \text{ VERMINDERUNG VON RÜCKSTELLUNGEN} \\ \hline = \text{ CASH FLOW} \end{array}$$

Der Cash-Flow: Kennzahl für die Selbstfinanzierungskraft eines Clusters

Der **Cash-Flow** ist eine der wichtigsten Kennzahlen für das Clustermanagement. Er kann als Instrument zur Messung der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens bzw. Clusters genutzt werden, d.h. der Cash-Flow zeigt, ob die Investitionen, die Rückzahlung von Verbindlichkeiten und die Ausschüttung von Gewinnen aus der ordentlichen Geschäftstätigkeit heraus erfolgen können.

Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen:

Liquiditätsgrad I (Barliquidität):

$$L_1 = \frac{\text{LIQUIDE MITTEL}}{\text{KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN}} \times 100$$

5. THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

Verschuldungskennzahl I:

$$DR_1 = \frac{\text{GESAMTVERSCHULDUNG}}{\text{JAHRESÜBERSCHUSS}}$$

Um die gemeinsam festgelegten Ziele erreichen und strategische Wettbewerbsvorteile für Mitglieder erzielen zu können, benötigen Cluster eine **solide und nachhaltige Finanzierung**. Folglich ist die Erschließung geeigneter **Finanzierungsquellen** ein Punkt von elementarer Bedeutung für das Clustermanagement. Grundsätzlich lassen sich 2 Hauptfinanzierungsquellen für Cluster unterscheiden:

01. Öffentliche Fördermittel:

- Staatliche Clusterförderprogramme
- Zuschüsse von regionalen und lokalen Wirtschafts-förderinstitutionen
- Fördermittel im Rahmen von EU-Projekten

Die wichtigsten Finanzierungsquellen für Cluster

02. Privatwirtschaftliche Einnahmequellen:

- Mitgliedsbeiträge
- Einnahmen aus den Cluster Services
- Provisionen/Einnahmen aus der Vermittlung von Aufträgen (z.B. B2B Export Promotion Service)
- Einnahmen aus Veranstaltungen
- Einnahmen aus der Akquisition öffentlicher Projekte (nationale Ausschreibungen, EU, Weltbank)
- Beteiligung an Einnahmen aus gemeinsamen Patenten und Lizenzen (Forschungsintensive Cluster)
- Beteiligungsgesellschaften, Venture Capital (in Ausnahmefällen)
- Sponsoring durch Großunternehmen

Auch wenn **Nachhaltigkeit** die langfristige Zielsetzung eines Clusters sein sollte, benötigen die meisten Cluster, insbesondere in der Anfangsphase, **öffentliche Fördermittel** um die notwendigen Investitionen in die Clusterinfrastruktur zu tätigen und ein zielgruppenspezifisches Leistungsangebot für die Mitglieder aufzubauen. Bei der Akquisition von Fördermitteln sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

Akquisition von Fördermitteln

- Projekt ist rechtzeitig anzukündigen.
- Über das Verfahren der Fördermittelvergabe müssen genaue Informationen eingeholt und die jeweiligen Vorgaben genau eingehalten werden.
- Wenden Sie sich an die jeweils zuständige Stelle (mit Entscheidungskompetenz).

-
- Eine schlüssige Projekt- bzw. Clusterbeschreibung muss erstellt werden. Hierfür eignet sich besonders die Darstellung in Form eines Businessplans (s.o.).
 - Das Projekt sollte in einem für die Förderinstitution relevanten Kontext dargestellt werden.
 - Den Fokus bzw. die Zielvorstellung der Förderinstitution muss beachtet werden (Arbeitsplätze, Export, Innovationsförderung).
 - Lassen Sie sich von Förderstellen beraten und stellen Sie nicht nur Ansprüche.
 - Förderbedingungen und Auflagen müssen genau eingehalten werden.
 - Bei Publikationen und Präsentationen ist immer auf die Förderung hinzuweisen.

Je nach Struktur und Zielsetzung des Clusters empfiehlt sich daher für die ersten 1 – 2 Jahre eine **Mischfinanzierung** aus öffentlichen Fördermitteln und privatwirtschaftlichen Einnahmequellen, wobei der Anteil öffentlicher Fördermittel im Zeitverlauf graduell reduziert werden sollte (degressive Finanzierung durch öffentliche Mittel). Das Finanzierungsmodell sollte auf konstant fließenden Einnahmen aufbauen. Öffentliche **Fördermittel sollten lediglich der Budgetergänzung** dienen, keinesfalls aber eine zentrale Säule des Finanzierungsmodells darstellen. Im Regelfall sollte ein Cluster spätestens nach etwa 3 Jahren in der Lage sein, sich selbst zu finanzieren.

Von der Mischfinanzierung...

...zur Nachhaltigkeit

Grundvoraussetzung für die finanzielle Nachhaltigkeit ist, dass die **Rechtsform** des Clusters eine wirtschaftliche Tätigkeit und die Akkumulation von Gewinnen zulässt. Dieser Anforderung entsprechen am ehesten die GmbH, die hybride Organisationsform (vgl. Kapitel 5.2.1) sowie der sog. wirtschaftliche Verein.

Voraussetzung für die wirtschaftliche Tätigkeit eines Clusters: die richtige Rechtsform

Leider scheitern viele Cluster auf Grund eines mangelhaften Finanzierungskonzeptes. Fehlen die notwendigen finanziellen Mittel, können keine Cluster Dienstleistungen bereitgestellt und es kann kein Mehrwert für die Mitglieder generiert werden. Die Mitglieder verlieren schnell das Interesse und die Clusterinitiative bricht zusammen. Hier einige der **häufigsten Finanzierungsfehler**, die das Clustermanagement unbedingt vermeiden sollte:

- Die Fördermittel werden nicht rechtzeitig beantragt.
- Fördermittel werden als zentrale Säule des Finanzierungsmodells geplant.
- Die Kosten sind zu knapp angesetzt.
- Der Finanzierungs- bzw. Kapitalbedarfs werden zu knapp bemessen.
- Kein ausreichender Liquiditätspuffer wird bei der Finanzplanung einkalkuliert.
- Die Zeitplanung für Mittelbedarf und Mittelaufbringung ist ungenau.
- Die Anlaufzeit des Clusters, in der keine Einnahmen fließen, wird zu knapp eingeschätzt.
- Die Höhe der Mitgliedsbeiträge ist zu niedrig angesetzt.
- Die Zahlungsmoral künftiger externer Kunden wird falsch eingeschätzt (Debitorenlaufzeit).

Häufige Finanzierungsfehler bei Clustern

5. THEMEN

5.1. VORBEREITEN | 5.1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG

- Kein funktionsfähiges Rechnungswesen wird eingeführt.
- Das Controlling-System fehlt.
- Unverbindliche Finanzierungszusagen werden als gesichert betrachtet.

Da es sich bei der Finanzierung von Clustern um ein recht komplexes Thema handelt, bei dem auch eine Reihe gesellschafts- und steuerrechtlicher Aspekte beachtet werden müssen, kann es oftmals hilfreich sein, externe **Expertinnen oder Experten** wie Steuerberaterinnen und Steuerberater, Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater und Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte hinzuzuziehen.

Praxisbeispiel:

Das **bulgarische Softwarecluster BASSCOM** (www.basscom.org) aus Sofia ist als Verband organisiert und besteht aus insgesamt 45 Mitgliedern (Softwareunternehmen, Universitäten, Forschungsinstitute). Zu den Aktivitäten bzw. Serviceleistungen des Clusters gehören die gemeinsame Erschließung von internationalen Märkten (Exportförderung), Technologie- und Innovationsförderung, Qualitätsmanagement, Aus- und Weiterbildung, Akquisition, Durchführung von öffentlichen Projekten und Ausschreibungen (EU), sowie die Interessensvertretung der bulgarischen Software-Industrie. BASSCOM finanziert sich aus folgenden Quellen:

- Mitgliedsbeiträge (€ 600 / Jahr)
- Einnahmen aus Serviceleistungen des Clusters (Cluster Services)
- Einnahmen aus der Akquisition öffentlicher Projekte und Ausschreibungen (EU)

BASSCOM verfügt über nachhaltige Organisations- und Managementstrukturen und die Selbstfinanzierungsquote des Clusters beträgt 100%. Die zentralen Säulen der Einkommensgenerierung für das Cluster bilden die Mitgliedsbeiträge und spezialisierte Dienstleistungsangebote für die Mitglieder (Cluster Services).

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.1. DIE ORGANISATION AUFBAUEN UND STRUKTURIEREN

Leitfragen

01. Welche Bedeutung hat die Organisationsstruktur für das Cluster?
02. Welche Anforderungen muss die Organisationsstruktur erfüllen?
03. Welche Rechtsform eignet sich am besten für das Cluster?
04. Aufbauorganisation des Clusters?
05. Ablauforganisation des Clusters?

Die 5 entscheidenden Fragen

Worauf es ankommt

Cluster sind zumeist sehr heterogene Systeme, bestehend aus mehreren Mitgliedsunternehmen und Partnern, deren Informationskanäle, Kommunikation und Kooperation strukturiert und organisiert werden müssen. Der **Organisationsstruktur** eines Clusters kommt somit eine zentrale Bedeutung zu, denn nur durch eine formale Organisation und bindende Grundlagen der Kooperation erlangt das Cluster für seine Mitglieder Verbindlichkeit, Transparenz und Berechenbarkeit. Dies wiederum sind die Grundlagen für gegenseitiges Vertrauen, und Vertrauen bildet die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Organisation schafft Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Zudem bewirken Organisationsstrukturen, dass die Aufgaben und Nutzen des Clusters für die Clustermitglieder klarer werden und sich die Mitglieder mit ihrem Cluster stärker identifizieren. Dies fördert die Entstehung einer Art „**corporate identity**“. Auch auf die „Schlagkraft“ und die Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters hat die Organisationsstruktur zentralen Einfluss, denn nur ein Cluster, das über flache und effiziente Strukturen verfügt, kann erfolgreich auf internationalen Märkten agieren.

Die zentralen Elemente der Organisationsstruktur eines Clusters sind:

- Rechtsform (welcher rechtliche Status?)
- Aufbauorganisation (Kompetenz- und Kommunikationsgefüge: wer ist im Cluster wofür zuständig?)
- Ablauforganisation (Gestaltung des Arbeitsablaufes: wie werden Prozesse und Abläufe im Cluster planmäßig organisiert?)

Die Organisationsstruktur eines Clusters muss eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen. Da in einem Cluster immer mehrere Partner zusammenarbeiten, sollte die Organisation möglichst flach (wenige Entscheidungsebenen), transparent und operativ sein. Sie sollte von allen Mitgliedern getragen werden und die schnelle und zielgerichtete Mobilisierung von Ressourcen ermöglichen, ohne die Ressourcengeber zu überfordern oder von einzelnen Mitgliedern vereinnahmt zu werden.

Multifunktionalität erfordert besondere Organisationsstrukturen

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.1. DIE ORGANISATION AUFBAUEN UND STRUKTURIEREN

Ein weiterer, wesentlicher Anforderungsaspekt ist die **Reaktionsfähigkeit** des Clusters **auf dem Markt** und seiner Organisation: in den heutigen, hochkompetitiven und globalisierten Märkten muss die Organisationsstruktur in der Lage sein, auf unterschiedliche Anforderungen rasch und qualitativ hochwertig zu reagieren (rapid response capability). Dies gilt insbesondere für Cluster mit einer starken Marktorientierung. Des Weiteren muss die Organisation integrativ und offen genug sein, um viele verschiedene Kompetenzpartner und Akteure einzubinden und gleichzeitig exklusiv und selektiv genug, um stabile Kooperationsstrukturen und die qualitative Hochwertigkeit der Mitgliedsfirmen (Stichwort: Markenbildung) sicherzustellen. Die Organisationsstruktur steht somit also in einem gewissen Spannungsfeld. Dies führt dazu, dass die **Multifunktionalität** von Clustern in der Regel nur von extra für diesen Zweck gegründeten Organisationsformen erfüllt werden kann. Ausreichende eigene Personalressourcen sind hierbei für die Funktionsfähigkeit des Clusters unerlässlich.

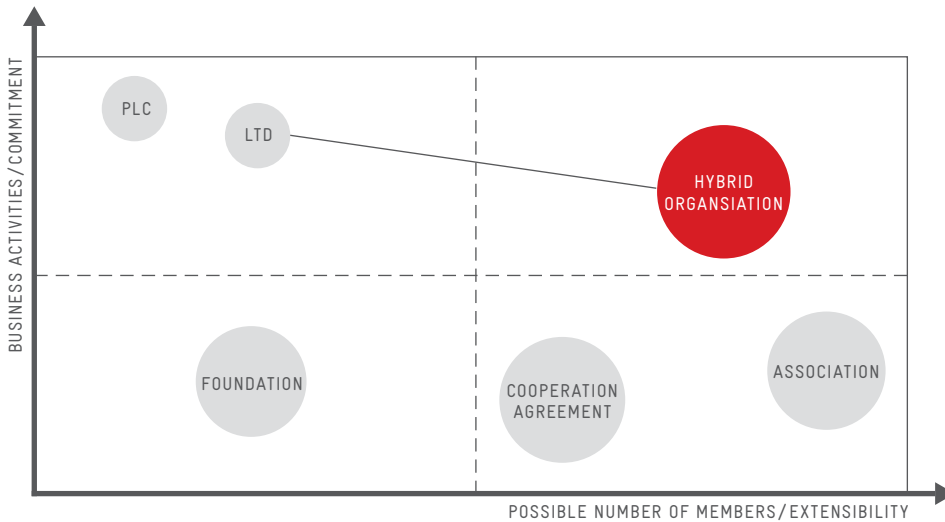
Die Wahl der Rechts- und Organisationsform hängt von den Zielsetzungen des Clusters ab (vgl. Kapitel Strategie) und hierbei insbesondere von den folgenden Fragestellungen:

01. Wie eng wollen die Partner im Cluster zusammenarbeiten?
02. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Aktivitäten im Cluster?
03. Wie schnell sollen neue Mitglieder eingebunden werden: Exklusivität vs. Inklusivität?

Generell benötigen Cluster, deren Hauptzielsetzung in der gemeinsamen Durchführung wirtschaftlicher Aktivitäten besteht, einen anderen rechtlichen und organisatorischen Rahmen als Cluster, die etwa das Thema Forschung und Entwicklung in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen. Es gilt die Formel: „**Structure follows Strategy**“. Für die Ausgestaltung der Rechtsform eines Clusters bieten sich folgende Möglichkeiten:

Structure follows Strategy

- Verein (Idealverein oder wirtschaftlicher Verein)
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
 - Aktiengesellschaft (AG)
 - Hybride Organisationsform (Mischung aus Verein und GmbH/AG)
 - Stiftung
-



Bei der Aufbauorganisation des Clusters geht es darum, das Kompetenz- und Kommunikationsgefüge zu definieren, d.h. festzulegen wer innerhalb des Clusters für was zuständig ist und wie Informationen und Nachrichten zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen und Clustermitgliedern ausgetauscht werden. In der Praxis haben sich bisher vor allem klassische **Aufbauorganisationsformen** mit der folgenden Struktur bewährt:

Aufbauorganisation: wer macht was?

- Steering Committee
- Advisory Board
- Managing Office (Cluster Manager)
- Working Groups

In jedem Fall empfiehlt es sich, die Organisationsstruktur des Clusters in einer **Satzung** festzuhalten, die von allen Mitgliedern zu unterzeichnen ist und eine verbindliche Grundlage der Zusammenarbeit im Cluster bildet. Im Rahmen der Satzung gilt es, die Rechtsform, Ziele, Mitgliedschaft, Rechte und Pflichten, sowie die Organe und ihre Aufgaben festzulegen.

Bei der **Ablauforganisation** geht es hingegen um die Gestaltung der Arbeitsabläufe, d.h. um die Frage, wie **Prozesse und Abläufe** im Cluster planmäßig organisiert werden. Moderne Clustermanagementmethoden erfordern von den Clustermitgliedern ein Denken in Arbeitsabläufen und Prozessen von der gemeinsamen Leistungserstellung bis hin zum Markt bzw. zum Kunden. Flache Organisationsstrukturen und eine verstärkte Prozessorientierung ermöglichen eine effizientere Kooperation, höhere **Flexibilität und bessere Kundenorientierung** des Clusters (vgl. Kapitel Projekt- und Prozessmanagement).

Ablauforganisation: wie werden Prozesse und Abläufe organisiert?

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.1. DIE ORGANISATION AUFBAUEN UND STRUKTURIEREN

Praxisbeispiel

Das Software Internet Cluster SIC ist eine Initiative mehrerer Softwareunternehmen aus Kärnten (Österreich), um gemeinsam bestmögliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Die wichtigsten Kooperationspartner des Clusters sind die Wirtschaftskammer Kärnten und die Universität Klagenfurt. Das Cluster ist als eingetragener Verein (e.V.) organisiert und umfasst die folgenden Organe:

- Generalversammlung
- Vorstand
- Generalsekretär
- Rechnungsprüfer
- Schiedsgericht

Weitere Informationen zum Software Internet Cluster SIC finden sich unter: www.sic.or.at.

5. TOPICS

5.2. UMSETZEN | 5.2.2. CLUSTER SERVICES ENTWICKELN UND ANBIETEN

Leitfragen

01. Warum sind Services so wichtig für das Cluster?
02. Welche Arten von Cluster Services gibt es?
03. Wie wird das Angebot an Cluster Services organisiert und strukturiert?
04. Wie werden Cluster Services vermarktet?

Die 4 entscheidenden Fragen

Worauf es ankommt

Cluster Services sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Clusters. Nur wenn es dem Clustermanagement gelingt, Dienstleistungen zu entwickeln, die an den **Bedürfnissen** und Engpässen der Unternehmen ansetzen, kann das Cluster Mitglieder gewinnen und langfristig halten. In diesem Zusammenhang erfordert Clustermanagement eine besonders intensive und kreative **Kundenorientierung** und die wichtigsten Kunden eines Clusters sind die Unternehmen. Je konkreter und schneller sichtbare Vorteile für die Mitglieder durch die Nutzung von Cluster Services erzielt werden können, desto höher wird die Attraktivität des Clusters sein. Die Unternehmen müssen von Anfang an spüren, dass sie im Zentrum der Kundenorientierung stehen und durch die Dienstleistungen des Clusters konkrete Wettbewerbsvorteile und Zusatznutzen wie z.B. Umsatzsteigerungen, erhöhte Produktivität oder Qualitätsverbesserung realisieren können.

Cluster Services sind entscheidend für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Clusters

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Cluster Services ist ihre Nutzung zur **Einkommengenerierung und Finanzierung** des Clusters. So sollten bei der Preisgestaltung auch ausreichende Deckungsbeiträge einkalkuliert werden, soweit der Bereitstellungsaufwand nicht über Mitgliedsbeiträge abgedeckt werden kann.

Je nach Branchenschwerpunkt, Clusterfokus und Bedarfsstruktur können verschiedene Cluster Services entwickelt werden. Daher sollte bereits in der Vorbereitungsphase (vgl. Kapitel 4) eine erste Bedarfsanalyse durchgeführt und die Serviceleistungen auch in der Strategie entsprechend verankert werden. Die bisherigen Erfahrungen in bestehenden Clustern haben gezeigt, dass seitens der Unternehmen vor allem Interesse an den folgenden Arten von Cluster Services besteht:

- Marketing & PR
 - Dienstleistungen bzgl. Exportförderung
 - Aus- und Weiterbildung/ Training
 - Angewandte Forschung und Entwicklung (F&E)
 - Gemeinsame Einrichtungen (Prüflabore, etc.)
 - Informationsdienstleistungen zu (öffentlichen) Ausschreibungen
 - Gemeinsame Beschaffung/ Sourcing
-

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.2. CLUSTER SERVICES ENTWICKELN UND ANBIETEN

- Kooperationsprojekte
- Human Resources Services
- Policy Action & Lobbying
- Finanzierung / Zugang zu Kapital (Venture Capital, KMU-Kredite)

Die einzelnen Cluster Services sollten zu Produkt- bzw. Servicegruppen (siehe oben) zusammengefasst werden. Dies erleichtert dem Clustermanagement die Organisation und Vermarktung der Dienstleistungen. Bei entsprechender Nachfrage und strategischer Bedeutung können für die jeweiligen Services auch eigene Arbeitsgruppen, z.B. für das Thema Exportförderung, gebildet werden, die dann ein spezielles Servicepaket konzipieren und die Bereitstellung der Serviceleistungen koordinieren. Für jeden Cluster Service sollte eine Produktbeschreibung / ein Serviceprofil entwickelt werden (z.B. in Form einer Tabelle), welche die folgenden Punkte umfasst:

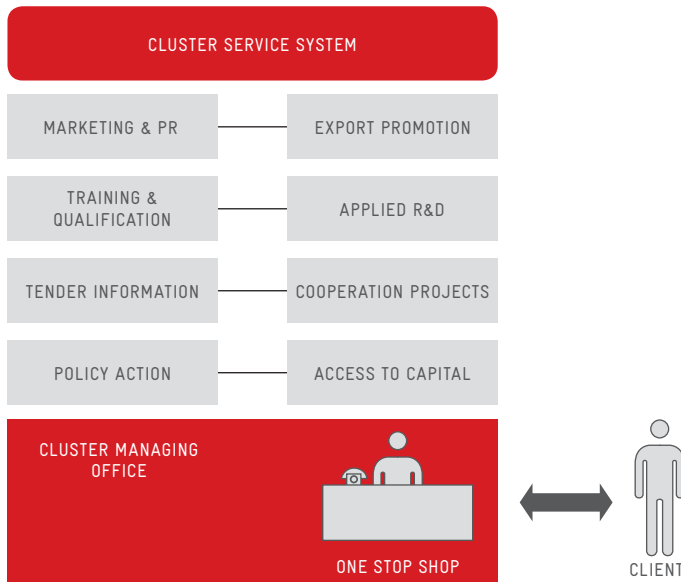
Bildung eines integrierten Cluster Service Systems

- Produktbezeichnung
- Grundidee
- Zielgruppe
- Kernleistung & Kundennutzen
- Anbieter
- Finanzierung und Ressourcen
- Preispolitik
- Vermarktung

Es gilt, durch gemeinsame Recherche mit den Clustermitgliedern festzustellen, welche Dienstleistungsangebote auf dem Markt bereits vorhanden sind und welche Services durch das Clustermanagement entwickelt und angeboten werden müssen (Subsidiarität).

Das Cluster als One Stop Shop für Cluster Services

Bestehende Angebote sollten einfach in das Leistungsspektrum des Clusters integriert werden, wobei mit den Anbietern spezielle Konditionen für die Clustermitglieder ausgehandelt werden sollten (Nachfragebündelung). Das Clustermanagement sollte versuchen, die verschiedenen Dienstleistungen zu einem integrierten „Cluster Service System“ zusammenfassen, für welches das Clustermanagementbüro als eine Art „One Stop Shop“ agiert.



Für die Vermarktung der Dienstleistungen gilt es zunächst, das Serviceangebot entsprechend zu strukturieren und für die Clustermitglieder möglichst übersichtlich und ansprechend darzustellen. Als besonders effektive **Marketinginstrumente** haben sich erwiesen:

Cluster Services müssen professionell präsentiert und vermarktet werden

- Darstellung der Services auf der Cluster Website
- E-mail Marketing

Informationen zu den Dienstleistungen auf den Cluster Meetings und in Workshops

Praxisbeispiel

Das russische Software Cluster RUSOFT (www.russoft.org) hat für seine mehr als 80 Mitglieder ein spezialisiertes Dienstleistungsportfolio aufgebaut, welches die folgenden Cluster Services anbietet:

- Exportförderung (Messen, Roadshows, Delegationsreisen)
- Marketing & PR (Website, online directory)
- Marktanalysen
- Internationales Partner Netzwerk
- Informationsveranstaltungen zu technischen Themen
- Informationsservice zu Ausschreibungen
- Qualitätsmanagement und Zertifizierung
- Zugang zu Kapital (Venture Capital)
- Lobbying (Steuer- und Zollerleichterungen, Messförderung)

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Leitfragen

01. Welche Bedeutung haben Projekte für das Clustermanagement?
02. Was ist ein Projekt?
03. Was ist Projektmanagement?
04. Wie organisiert und managt man Clusterprojekte?
05. Was versteht man unter einem Prozess bzw. einem Geschäftsprozess?
06. Welche Bedeutung haben Prozesse für das Cluster Management?
07. Wie definiert, modelliert und implementiert man Clusterprozesse?
08. Wie stellt man ein effizientes Prozessmanagement sicher?
09. Wie hängen Prozess- und Qualitätsmanagement zusammen?

Worauf es ankommt

Projektmanagement

Der Aufbau und das Management eines Clusters erfordern hochwertige Teamleistungen in denen zahlreiche Aufgaben und Funktionen von verschiedenen Clusterakteuren wahrgenommen werden. Cluster sind in hohem Maße **projektorientierte Organisationen** bei denen die Umsetzung der konkreten Aktivitäten zumeist im Rahmen von Projekten erfolgt. Dies erfordert ein professionelles Projektmanagement. Projektmanagement entlastet das Cluster Management und versetzt das Cluster in die Lage, operative Ziele zügig und ressourcengerecht zu erreichen. Es schafft klar definierte, abgegrenzte und gut überschaubare Aufgaben und ermöglicht den Clustermitgliedern neben ihrem aktuellen Tagesgeschäft, wichtige Projektarbeiten für das Cluster gemeinsam und zielorientiert abzuwickeln.

Cluster sind projektorientierte Organisationen

Clustermanagement erfordert professionelles Projektmanagement

Ein **Projekt** ist ein größeres, einmaliges und komplexes Vorhaben, an dessen Planung, Steuerung sowie Durchführung mehrere Akteure beteiligt sind. Genau genommen besteht ein Projekt aus einer Vielzahl von Einzelprozessen, die in ihrer Gesamtheit das Projektergebnis bilden. So, wie beispielsweise bei einem Hausbau verschiedene Spezialisten im Team zusammenwirken müssen, von denen jeder spezielle Teilaufgaben und Prozesse übernimmt, damit am Schluss ein tragfähiges Gebäude entsteht.

Definition Projekt

Clusterprojekte lassen sich differenzieren in:

- **Interne Projekte:** Das Projekt wird von den Projektbeteiligten für Clustermitglieder (interne Kunden) durchgeführt.
- **Externe Projekte:** Das Projekt wird von Clustermitgliedern für Kunden außerhalb des Clusters (externe Kunden) durchgeführt.

Clusterprojekte: interne und externe Projekte

Des Weiteren lässt sich zwischen sachzielorientierten und prozessorientierten Projekten unterscheiden.

Im Clusterkontext lässt sich der Begriff Projektmanagement als die Planung, Steuerung und Durchführung eines einmaligen und komplexen Vorhabens durch mehrere Clusterakteure, bei einem zeitlich und sachlich begrenztem Anfang und Ende, verstehen. Ziel des Projektmanagements ist es, Einzelvorhaben möglichst leistungs-, termin- und ressourcengerecht zu realisieren. Bei den meisten Projekten gibt es einen sogenannten Projektträger, der den Projektauftrag erteilt, während das Projektmanagement (Projektleiterin oder Projektleiter und Team) für die konkrete Projektdurchführung verantwortlich ist.

Projektmanagement im Clusterkontext

Wie aber organisiert und managt man Projekte in einem Cluster möglichst effizient? Die Organisation von Clusterprojekten erfordert eine umfassende Berücksichtigung der folgenden Aspekte:

- **Führungstechnische Aspekte:** Festlegung der Ziele, Planung, Steuerung und Monitoring der Projektphasen
- **Methodische Aspekte:** Anwendung projektspezifischer Methoden und Arbeitstechniken
- **Verhaltensmäßige Aspekte:** Projektregeln und Verhaltensregeln der Projektbeteiligten
- **Organisatorische Aspekte:** Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes

Die 4 Aspekte des Projektmanagements

Für die Durchführung eines Clusterprojektes empfiehlt es sich, das Projekt in mehrere **Phasen** einzuteilen und diese dann schrittweise, gemeinsam mit den Projektbeteiligten abzarbeiten:

Projektmanagement in 4 Phasen

Phase 1: Projektstart & Definition:

In einem ersten Schritt erfolgt die Sammlung und Analyse aller für das Projekt relevanter Daten sowie die Definition der **Projektziele**. Die Festlegung klarer, realistischer Ziele ist für das Projektmanagement von großer Bedeutung, da sie die „Marschrichtung“ vorgeben. Die Projektziele sollten realistisch, eindeutig definiert und schriftlich fixiert sein. Bei der Projektzielsetzung kann man unterscheiden zwischen Sachziel, Terminziel und Kostenziel. Alle drei Zielaspekte müssen möglichst früh präzise formuliert werden. Ebenso werden in dieser Phase die Projektbeteiligten bzw. Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter identifiziert. Ausgehend von der Datenanalyse wird dann ein erstes, gemeinsames **Projektkonzept** erstellt, welches als Diskussionsbasis und Grundlage für den Projektplan fungiert.

Auch für das Projektmanagement ist eine klare Zielsetzung erforderlich

Phase 2: Planung:

Die Planungsphase sollte mit einer Sitzung aller am Projekt Beteiligten beginnen, in deren Verlauf eine inhaltliche und terminliche **Strukturierung des Projektes** erfolgt. Es gilt, die einzelnen **Aufgaben** herauszuarbeiten und personell zu verteilen.

Die Planung muss gemeinsam erfolgen und von allen getragen werden

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Darüber hinaus muss eine Abschätzung des Arbeitsaufwandes erfolgen, der Kostenrahmen festgelegt und wesentliche Zwischenziele, sogenannte **Milestones**, festgelegt werden. Um später messen zu können, ob die Teilziele sowie die Projektziele erreicht wurden, sollten Indikatoren festgelegt werden. Ein wesentlicher Punkt bei der Planung von Clusterprojekten ist das Übereinkommen aller Beteiligten, die übernommenen Aufgaben verbindlich und termingerecht auszuführen.

Zur **Organisation** von Projekten können die folgenden Instrumente eingesetzt werden:

Organisation von Projekten

- Struktur-, Ablauf- und Terminpläne
- Kapazitäts-, Ressourcen- und Kostenpläne
- Projektmatrix

Am einfachsten ist die Darstellung an Hand einer **Projektmatrix**, in der die Aufgaben den jeweils Verantwortlichen zugeordnet, inputs und outputs definiert, und „deadlines“ festgelegt werden. Überschreitungen der festgesetzten Termine müssen vom Projektleiter zügig angemahnt werden, da sonst die „Kooperationsdisziplin“ verloren geht.

Ein einfaches aber wirkungsvolles Planungsinstrument: die Projektmatrix

Zur **Strukturierung** der Projektabläufe können die folgenden Instrumente eingesetzt werden:

Strukturierung von Projekten

- Meilensteinpläne / -listen
- Netzablaufpläne
- Aktivitätenpläne

Um die Planung und Darstellung der verschiedenen Aufgaben, Aktivitäten, Abläufe, Zwischenziele und Termine zu erleichtern, gibt es eine Reihe von nützlichen **Softwareprogrammen**. So kann für die Projektplanung MS Excel, aber auch spezielle Projektmanagementsoftware wie MS Project eingesetzt werden.

Die Ergebnisse der Planungsphase können dann in einem Gesamtdokument, dem sog. **Projektplan**, zusammengefasst werden. Dieser Plan umfasst die folgenden Elemente:

Das wichtigste Dokument für das Projektmanagement: der Projektplan

- Projektbeschreibung
 - Kurzdarstellung des Projektträgers
 - Projektleiter / Organisation
 - Beschreibung der Projektpartner
 - Ausgangslage & Motivation
 - Projektgegenstand und Projektziele
 - Projektablaufplan (Struktur-, Ablauf- und Terminplan)
 - Personal- und Ressourcenplan
-

- Kosten- und Finanzierungsplan
- Zeit- und Arbeitsplan / Projektmatrix

Wichtig beim Projekt- bzw. Projektstrukturplan ist es, das Gesamtprojekt in Teilprojekte und diese wiederum in Teilaufgaben zu untergliedern. Die Teilaufgaben bzw. **Aufgabenpakete** („Work Packages“) müssen dann noch in Einzelaktivitäten herunter gebrochen werden. Hierfür eignet sich das Anfertigen von Aufgabenpaketbeschreibungen. Jedes Aufgabenpaket sollte klar einer Person zugeordnet und die jeweilige Dauer (=Zeit) und der Aufwand (=Kosten) sollten definiert werden.

Operationalisierung des Projektes in Teilprojekte und Aufgabenpakete

Phase 3: Projektimplementierung:

Während der Projektimplementierung müssen **2 zentrale Managementaufgaben** erfüllt werden: die konkrete **Projektorganisation** und die Leitung der Arbeitsausführung. Die Aufgaben innerhalb der Projektorganisation umfassen im Wesentlichen die Erstellung eines zielorientierten Handlungsgefüges, d.h. die Sicherstellung klar festgelegter Verbindlichkeiten bei der Aufgabendurchführung und die Schaffung einer Kommunikationsstruktur. Diese ist vor allem deshalb wichtig, da jedes Projekt einer gewissen Dynamik unterliegt, es also zu Änderungen im Projektverlauf kommen kann. Diese müssen den Projektbeteiligten schnell und transparent kommuniziert werden um entsprechend reagieren zu können.

2 zentrale Managementaufgaben: Projektorganisation und Projektführung

Was die **Projektführung** betrifft, so geht es hier in erster Linie um die Koordination der einzelnen Arbeitsaufgaben, die Abstimmung zwischen den Beteiligten, die Gestaltung der konkreten Projektkommunikation sowie die Motivation der Projektbeteiligten. Während dieser Phase muss natürlich auch eine kontinuierliche **Projektkontrolle** erfolgen (Projekt-Controlling); sie erfolgt durch einen SOLL-IST-Abgleich und wird von der Projektleiterin oder vom Projektleiter vorgenommen. Bei sehr umfangreichen Projekten kann die Kontrolle auch durch autonome Kontrollteams erfolgen. Projekt-Controlling umfasst die Beobachtung des Projektfortschritts, der Kosten, sowie der Zeit- und Qualitätsentwicklung. Das Controlling sollte jedoch auch die Reflexionsfähigkeit der am Projekt Beteiligten erhöhen und durch Rückkopplung von Erkenntnissen die Projektmanagementfähigkeiten verbessern (Stichwort: Selbstorganisationsfähigkeit).

Vertrauen ist gut, Projektkontrolle ist besser

Von besonderer Bedeutung für die Projektführung bzw. Steuerung sind **regelmäßige Projektteamsitzungen**, die dem persönlichen Informationsaustausch, der Kommunikation und der Fortschrittskontrolle dienen. Auch für das Teambuilding spielen diese Sitzungen eine wichtige Rolle, denn sie fördern das „Zusammenwachsen“ der Gruppe.

Projektteamsitzungen: Information, Kommunikation und Teambuilding

Ein wichtiges Instrument für die Projektimplementierung bildet der bereits erwähnte Projektplan bzw. die Projektmatrix, denn sie fungiert als Leitfaden und gibt allen Beteiligten einen exakten Überblick über den Stand des Projektes.

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherstellung einer aktuellen Projektdokumentation, um ein abgestimmtes Arbeiten der einzelnen Teammitglieder sowie einen einheitlichen Wissensstand innerhalb der Gruppe zu ermöglichen. Es gilt der Grundsatz: der Dokumentationsstand sollte stets dem Projektstand entsprechen. Die Projektdokumentation umfasst die Projektverlaufs- und die Projektergebnisdokumentation. Das für die Dokumentation notwendige Berichtswesen sollte sich weitgehend an der Struktur des Projektplanes orientieren.

Aktuelle Projektdokumentation damit jeder im Team weiß, was er oder sie für seine oder ihre Aufgabe wissen muss

Phase 4: Projektabschluss:

Der Projektabschluss sollte im Projektplan qualitativ und quantitativ definiert sein (Zielerreichung). Erst bei 100-prozentigem Erreichen der festgelegten Projektziele kann das Projekt als abgeschlossen gelten. In jedem Fall sollten nach Abschluss eines Clusterprojektes die einzelnen Projektphasen gemeinsam analysiert und bewertet werden. Was hat gut funktioniert, was weniger, was waren die Gründe und was kann man beim nächsten Projekt besser machen (lessons learned)? Hierbei spielt die Projektdokumentation (Projektfortschrittsberichte, Abschlussbericht) eine wichtige Rolle. Auch die Erstellung einer internen Kostenanalyse sollte Bestandteil der Abschlussphase sein. Als letzter Schritt sind das Projekt und die Projektgruppe aufzulösen.

Das Projekt kann erst abgeschlossen werden, wenn das Projektziel zu 100% erfüllt ist

Eine zentrale Rolle innerhalb des Projektmanagements nimmt die **Projektleiterin** oder der **Projektleiter** ein. Die wichtigsten **Aufgaben der Projektleiterin oder des Projektleiters** sind:

Die Aufgaben der Projektleiterin oder des Projektleiters

- Gesamtkoordination und Steuerung des Projektteams
- Projektplanung und -controlling (Leistungen, Termine, Kosten)
- Führen des Teams, d.h. zielorientierter Einsatz der Projektbeteiligten
- Motivation der Projektbeteiligten
- Allokation und Distribution von Ressourcen
- Moderation
- Vertretung des Projektes nach innen und außen
- Projektkommunikation nach innen und außen
- Projektadministration und Dokumentation

Die Auswahl der Projektleiterin oder des Projektleiters sollte Anhand seiner oder ihrer Projekterfahrung, fachlichen Kenntnisse (Projekthalt), Kommunikations- und Führungsfähigkeit, sowie Belastbarkeit und Flexibilität erfolgen. Bei größeren Projekten kann zusätzlich ein eigener Projektlenausschuss gebildet werden; im Regelfall übernimmt diese übergeordnete Aufgabe jedoch das Steering Committee des Clusters, dem die Projektleitung und das Projektteam unterstehen.

Auswahlkriterien für eine Projektleiterin oder einen Projektleiter

Die Zusammensetzung und Größe des Teams

Projektmanagement ist eine interdisziplinäre Aufgabenstellung, die nur durch ein **Team** effizient gelöst werden kann. Die genaue **Zusammensetzung** des Teams hängt vom Projektinhalt ab. Es kommt auf die richtige Mischung von Personal an, das über die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen verfügt. Alle Mitglieder sollten sich als vollwertige und gleichberechtigte Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter begreifen, damit eine Identifizierung mit dem Projekt stattfinden und eine „gemeinsame Identität“ in der Gruppe entstehen kann. Die **Größe** des Projektteams hängt vom Umfang des Projektes ab. Normalerweise sollte ein Projektteam aus mindestens 3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestehen. Projektteamgrößen zwischen 3 – 7 Teammitgliedern haben sich in der Praxis als optimal erwiesen. Die **zentralen Aufgaben des Projektteams** umfassen:

Die Zusammensetzung und Größe des Teams

- Selbständige Durchführung von Teilaufgaben
- Teilnahme an Projektteamsitzungen
- Gestaltung der Beziehung zu anderen Projektmitgliedern und zur Projektleitung (Information und Kommunikation)
- Projektdokumentation für zugewiesene Teilaufgaben

Aufgaben des Projektteams

In vielen Clustern erfolgt die Durchführung konkreter, operativer Aktivitäten in **Arbeitsgruppen** (vgl. Kapitel Organisation), die für bestimmte Themenbereiche, z.B. Export, zuständig sind. Je nach Inhalt des Projektes kann es daher sinnvoll sein diese bestehenden Arbeitsstrukturen für die Projektarbeit zu nutzen. Dies hat den Vorteil, dass man in diesem Fall schon auf bestehende Projektstrukturen und ein bereits eingespieltes Team zurückgreifen kann.

Nutzung von Arbeitsgruppen für die Projektarbeit

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes gibt es einige Verhaltensregeln, die von allen Projektmitgliedern beachtet werden sollten:

Verhaltensregeln für erfolgreiches Arbeiten im Projektteam

- Zuhören ist genauso wichtig wie reden.
 - Konflikte und Probleme sollten offen benannt, besprochen und gelöst werden.
 - Arbeits- und Besprechungsergebnisse werden dokumentiert.
 - Alle Projektdokumente und Informationen sind für alle jederzeit einsehbar (offene Ablage).
 - Die Zuständigkeiten sind eindeutig festgelegt.
 - Vorgehensweisen werden abgesprochen und von allen eingehalten.
 - Alle Mitglieder sind vollwertige und gleichberechtigte Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter.
 - Offene und transparente Information und Kommunikation ist gewährleistet.
-

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Prozessmanagement

Zunächst stellt sich die Frage, was man sich unter dem Begriff Prozess bzw. **Geschäftsprozess** vorzustellen hat. Auf den Clusterkontext übertragen kann man den Begriff wie folgt **definieren**: Ein Geschäftsprozess ist eine Kette von funktional zusammenhängenden Aktivitäten mit dem Ziel, Anforderungen von internen und externen Kunden zu erfüllen. Man kann hierbei zwischen den folgenden **Arten von Prozessen** differenzieren:

Definition Geschäftsprozess

- **Managementprozesse**: Hierbei handelt es sich um Prozesse im Bereich Strategie, Planung und Führung, d.h. um Prozesse im Bereich des strategischen Clustermanagements.
- **Kernprozesse** sind diejenigen Prozesse, die der Leistungserstellung innerhalb des Clusters, also insbesondere dem Bereich der Cluster Services zuzuordnen sind.
- **Unterstützungsprozesse**: Bei dieser Prozessart geht es um die Bereitstellung der für die Organisation notwendigen Infrastruktur und Ressourcen.

Prozessarten

Weitere Prozessarten, die für ein Cluster von besonderer Bedeutung sind, sind Lern- und Informationsprozesse (Wissensmanagement).

Je nach Hierarchiestufe und Aggregationsebene, lassen sich diese verschiedenen Arten von Prozessen wiederum in **Hauptprozesse** und **Teilprozesse** untergliedern.

Prozessebenen: Hauptprozesse und Teilprozesse

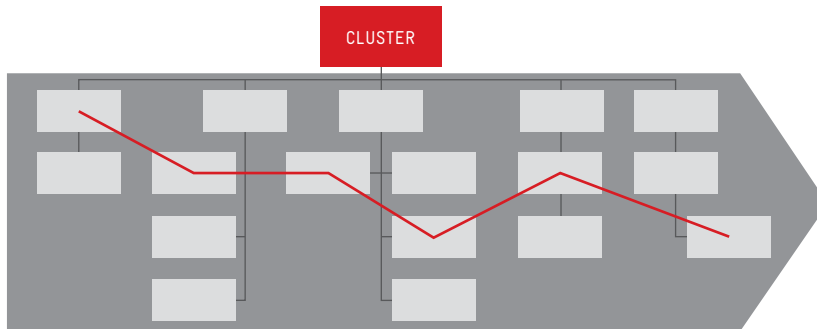
Die Bedeutung des Prozessmanagements hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Globalisierung, technischer Fortschritt und der Übergang zur sogenannten Knowledge Based Economy (KBE) haben zu einer zunehmenden Komplexität der Marktbedingungen und der individuellen Kundenwünsche geführt. In diesem hochkompetitiven und dynamischen Umfeld stößt eine nach rein funktionalen Abteilungen organisierte Institution schnell an ihre Grenzen, Schnittstellenprobleme und Reibungsverluste treten verstärkt auf. Dies hat zu einem Paradigmenwechsel von der **Funktionsorientierung** zur **Prozessorientierung** geführt.

Von der Funktionsorientierung zur Pro-
zessorientierung

Funktionsorientierung



Prozessorientierung



Dieses Paradigma gilt natürlich umso mehr für Cluster, denn hier müssen mehrere, oftmals sehr heterogene Unternehmen, Institutionen und Strukturen koordiniert werden, die zudem auch noch rechtlich selbständig sind. Das Problem der Schnittstellen und Partikularinteressen tritt hier also noch wesentlich stärker in den Vordergrund als bei einem Einzelunternehmen. Neben dem Projektmanagement ist das Prozessmanagement eine weitere tragende Säule des Cluster Managements. Jedes Cluster benötigt daher **klar definierte Prozesse**, die gemeinsam umgesetzt und „gelebt“ werden. Dies schafft Effizienz und Transparenz sowohl für interne als auch externe Clusterkunden. Innerhalb des Clusters fördert die Prozessorientierung das Denken in Wirkungszusammenhängen, Synergievorteilen und Gesamtoptimierung. Folglich besteht auch eine enge Verknüpfung mit dem Konzept der integrierten Wertschöpfungskette.

Effizienz und Transparenz im Clustermanagement durch Prozessorientierung

Im Rahmen des Clustermanagements bietet die Prozessorientierung insbesondere die folgenden Vorteile:

Vorteile der Prozessorientierung

- Markt- und Kundenorientierung
- Höhere Effizienz & Wirtschaftlichkeit
- Ganzheitliches Denken in Kooperationsstrukturen
- Bessere Koordination & Kooperation
- Verbesserte Integration von Wertschöpfungsketten
- Flexibilität und Reaktionsfähigkeit
- Weniger Schnittstellen zwischen den Cluster-Akteuren
- Effizienteres Cluster Management (Lean Management)
- Transparenz
- Qualitätsmanagement (Prozessorientierung als Ausgangsbasis für Qualitätsmanagement (QMS) und Zertifizierung)

5. THEMEN

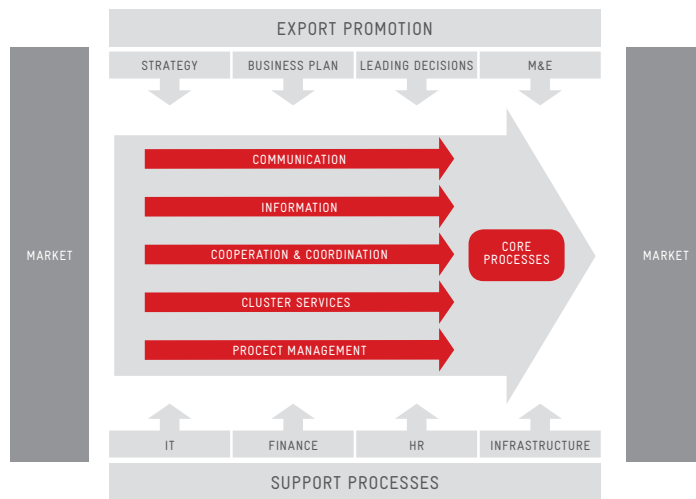
5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Für das Clustermanagement stellt sich nun die Frage, wie ein professionelles Prozessmanagement im Cluster eingeführt werden kann. Wenn innerhalb des Clusters noch kein Prozessmanagementsystem existiert, d.h. die einzelnen Prozesse also noch definiert werden müssen, empfiehlt sich eine Einführung in 5 Schritten:

Einführung eines Prozessmanagementsystems in 5 Schritten

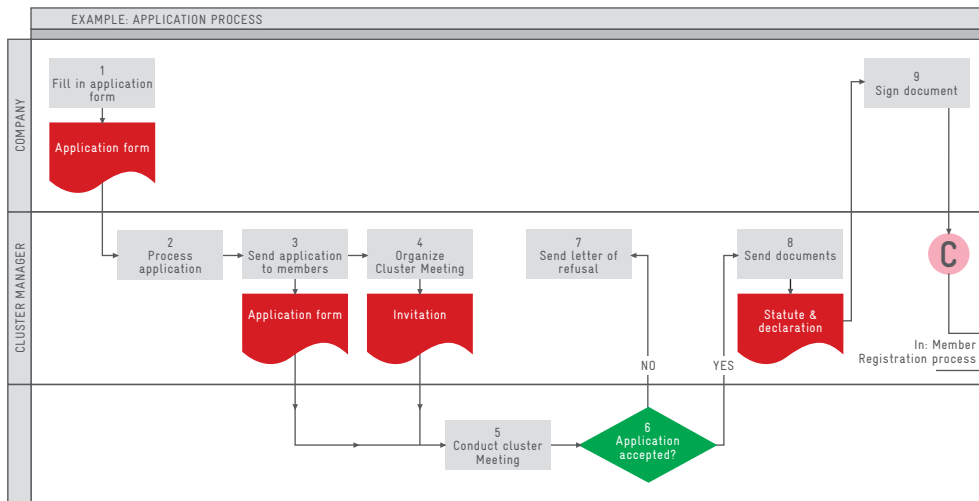
01. Entwicklung eines Clusterprozessmodells, in dem die zentralen Management-, Kern-, und Unterstützungsprozesse des Clusters festgelegt werden. Die Markt- und Kundenorientierung sollte hierbei im Vordergrund stehen, und nach diesen sollten die Prozesse ausgerichtet werden.

Clusterprozessmodell



02. Entwicklung der Sollprozesse: Basierend auf dem Clusterprozessmodell gilt es nun die einzelnen Prozesse (Haupt- und Teilprozesse) zu entwickeln und zu modellieren. Hierzu wird zunächst der Anfang und das Ende eines jeden Prozesses bestimmt, sowie die jeweils involvierten Akteure bzw. Funktionsbereiche und die Kooperationsstruktur identifiziert (wer arbeitet mit wem?). Anschließend werden die einzelnen Prozessschritte bzw. Aktivitäten (z.B. Anmeldeformular versenden) den jeweils zuständigen Funktionsbereichen (z.B. Clustermanagement) in zeitlicher und logischer Folge zugeordnet. Zur Darstellung des Prozesses gibt es festgelegte Symbole (Tätigkeit, Informationsträger, Entscheidung) und Modellierungskonventionen (Prozessfluss von links nach rechts oder von oben nach unten). Für jeden Prozess sollte ein sogenannter Prozeßverantwortlicher (Process Owner) benannt werden, der für den Ablauf und die Ergebnisse des Prozesses zuständig ist. Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass zunächst mit der Entwicklung der Sollprozesse für die Cluster Services begonnen werden sollte, da diese von zentraler Bedeutung für das Cluster sind (Kundenorientierung, Generierung von Einnahmen).

Beispiel: Application Process

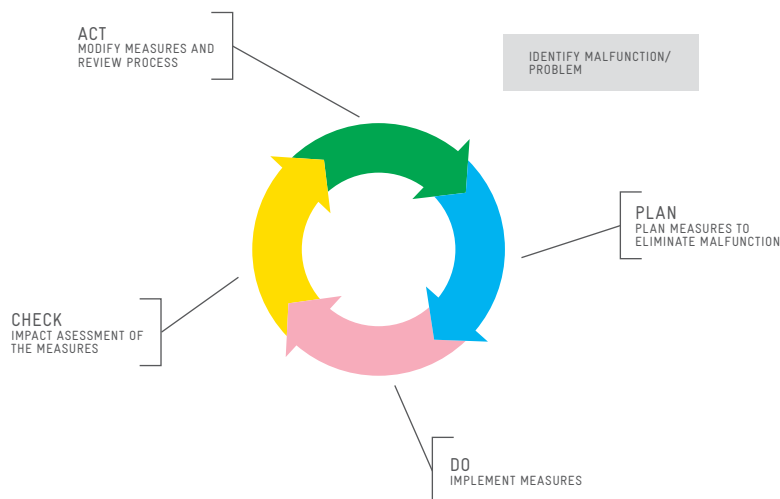


03. Prozessdokumentation: im nächsten Schritt geht es darum, den entwickelten Sollprozess zu beschreiben und schriftlich zu dokumentieren (Prozessbeschreibung, Managementhandbuch).

04. Prozessimplementierung: der Prozess muss nun im Rahmen des Clustermanagement eingeführt werden und sich in der Praxis bewähren. Wichtig ist hierbei, dass die Prozesse konsequent von allen Beteiligten angewandt und die vorgeschriebenen Prozessschritte eingehalten werden.

05. Prozessoptimierung: Markt- und Kundenanforderungen sowie Clusterstrukturen verändern sich. Somit müssen auch die Prozesse immer wieder einer kritischen Betrachtung unterzogen und gegebenenfalls angepasst bzw. optimiert werden (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP). Das Prozessmanagementsystem sollte also nicht statisch, sondern flexibel und anpassungsfähig sein. Für die Kontrolle bzw. Evaluierung der Geschäftsprozesse müssen Erfolgsindikatoren definiert werden. Hierfür eignen sich beispielsweise: Kundenzufriedenheit (interne und externe Kunden), Qualität der Leistungen, Zeitaufwand und Kosten.

Permanent improvement process (PIP)



5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.3. CLUSTERPROJEKTE UND PROZESSE MANAGEN

Die gesamte Einführung des Prozessmanagementsystems sollte **partizipativ** erfolgen, d.h. es sollten alle jeweils relevanten Clusterakteure mit Hilfe von **Workshops** in diese Aufgabe bzw. Schritte miteingebunden werden.

Prozessmanagement ist Teamwork

Bereits zuvor wurde auf die Bedeutung der Kontrolle und kontinuierlichen **Verbesserung von Prozessen** hingewiesen. Um bestehende Prozesse zu optimieren bieten sich die folgenden Ansatzpunkte an:

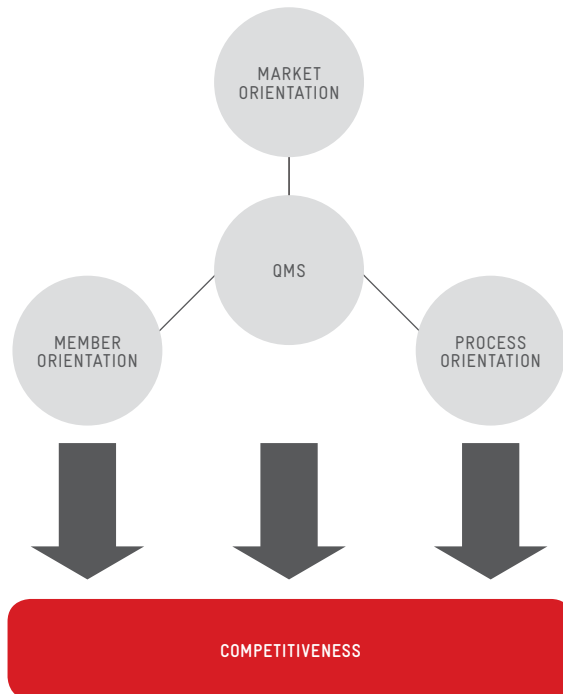
Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung

- Schnittstellenreduzierung
- Funktionsintegration
- Verantwortungsintegration
- Aufgabenintegration
- Vereinfachung
- Outsourcing
- Einführung von Standards
- IT Unterstützung
- Verringerung der Arbeitsteiligkeit
- Integration von Teamarbeit
- Abbau von Kontrollfunktionen
- Erhöhung von Entscheidungskompetenzen

Ein umfassendes **Qualitätsmanagementsystem (QMS)** basiert auf den folgenden konstituierenden Elementen:

- Kunden- bzw. Marktorientierung
- Mitglieder- bzw. Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung

Somit besteht also ein sehr enger Zusammenhang zwischen Prozess- und Qualitätsmanagement: Prozessmanagement ist ein elementarer Bestandteil des Qualitätsmanagements.



Ohne klar definierte und dokumentierte Prozesse kann beispielsweise die Qualität der Serviceleistungen des Clusters für seine internen und externen Kunden nicht sichergestellt werden. Damit wäre nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters und seiner Mitglieder gefährdet.

Die Entwicklung eines Prozessmanagementsystems kann für ein Cluster insofern auch sehr interessant sein, da es die spätere Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und die Zertifizierung nach ISO-Standards deutlich erleichtert (das Prozessmanagementsystem ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagementhandbuchs). Dies könnte insbesondere für stark export- und marketingorientierte Cluster ein sehr interessanter Aspekt sein.

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.4 PARTNER GEWINNEN UND BINDEN

Leitfragen

01. Hat die Kooperation die richtigen Partner oder fehlen wichtige Player?
02. Bringen die Partner Ressourcen entsprechend ihrer Stärke ein?
03. Besteht ein Gleichgewicht zwischen den Verpflichtungen der Partner gegenüber der Kooperation oder dem Cluster und den Leistungen der Kooperation oder des Clusters gegenüber den Partnern?
04. Gibt es unterschiedliche Gruppen von Partnern und sind diese klar und funktional?
05. Ist das Cluster für neue Partner ausreichend bekannt und attraktiv?
06. Werden unterschiedliche und abgestimmte Formen zur Partnergewinnung verwendet?

Die 6 entscheidenden Fragen

Worauf es ankommt

Kooperationen entstehen oft auf Basis beruflicher oder persönlicher Beziehungen. Häufig gibt es einen Kooperationskern, in dem Personen vertreten sind, die bereits gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit gemacht haben und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut haben. Aber ist dies für eine erfolgreiche und nachhaltige Kooperation ausreichend?

Sind enge Beziehungen in der Kerngruppe ausreichend?

Erst auf Basis eines (schriftlichen) Kooperationskonzepts mit Zielen, SWOT, Maßnahmen und Ressourcen wird klar, welche Kompetenzen in der Kooperationsgruppe fehlen. Diese Phase sollte in jeder Kooperation mit besonderer Aufmerksamkeit durchgemacht werden, um „Lock-in-Effekte“ zu vermeiden.

Auf Grundlage einer genauen Gap-Analyse können neue Partner gesucht werden. Die Partnergewinnung wird bei Kooperationen immer eher über persönliche Gespräche erfolgen, weil nur diese Form eine vertrauensvolle Atmosphäre schafft.

Eine gezielte Vergleichsanalyse der notwendigen Kompetenzen und der vorhandenen durchführen

Bei größeren Netzwerken und Clustern ist die Partnergewinnung in der Regel einfacher. Hier geht es nämlich nicht um ein konkretes Kooperationsprojekt, sondern um eine Fülle unterschiedlicher Aktivitäten, die unterschiedliche intensive Formen der Teilnahme ermöglichen.

Bei Netzwerken und Clustern kommt es darauf an, dass unterschiedliche Formen der Partnerschaft und Beteiligung ermöglicht werden. Diese unterschiedlichen Formen können zum Beispiel zeitlich gestaffelt werden:

In der ersten Phase des Clusters gibt es die Möglichkeit einer „Probe-Partnerschaft“, in der Partner lediglich eine Kooperationsabsichtserklärung abgeben müssen. Damit verpflichten sie sich nur zur Bekanntgabe von bestimmten Unternehmensinformationen.

Erst nach einer gewissen Frist bei der Umwandlung in die Partnerschaft übernehmen sie die im Kooperationsvertrag festgehaltenen Pflichten, wie Beitragszahlungen, das Einbringen von Informationen und Know-how, eventuelle Haftungen und ähnliches.

Dafür erhalten echte Partner exklusive Leistungen und Informationen aus dem Cluster oder sie erhalten besondere Konditionen.

Obwohl Kooperationen und Cluster formale Regeln und Vereinbarungen zwischen den Partnern brauchen, entsteht die gegenseitige Bindung nicht primär auf der formalen Ebene der Kooperation. Für die Bindung und Integration in der Kooperation bzw. im Cluster sind informelle, lebendige Prozesse immer wichtiger als nur die formalen Regeln.

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.5 CLUSTER BRAUCHEN INNOVATIVE KÖPFE!

Leitfragen

Kooperationsfähige Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg für Cluster.

In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen besonders relevant:

01. Wird Innovation als umfassendes Konzept praktiziert, das sowohl technische, organisatorische als auch kommunikative Kompetenzen umfasst?
02. Gibt es in den Partnerunternehmen Weiterbildungsmaßnahmen, durch die die Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden?
03. Gelingt es den Unternehmen, neu erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Aus- und Weiterbildung für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen?
04. Gibt es ein gemeinsames Weiterbildungskonzept für Clusterpartner?
05. Wird Weiterbildung im Cluster als strategischer Schwerpunkt gemeinsam entwickelt und umgesetzt?
06. Werden als Grundlage für Weiterbildung Bedarfsanalysen bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt?
07. Wird Wissen und Wissenserwerb ausreichend dokumentiert und für alle Partner und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich gemacht?
08. Wird der Erfolg von Weiterbildungen regelmäßig evaluiert?
09. Werden im Cluster ausreichend internationale Spitzenkräfte für die Weiterbildung eingesetzt?
10. Gibt es genügend Möglichkeiten für den offenen Austausch von informellem Wissen und Neuigkeiten?

Die 10 entscheidenden Fragen zur Weiterbildung und Innovation

Worauf es ankommt

Der entscheidende Wettbewerbsvorteil der Zukunft ist Wissen und Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen und der sie unterstützenden Organisationen im Cluster. Denn Innovation in allen Bereichen (Technologie, Design, Marketing, Organisation, Management, Führung) erfordert Kreativität, Wissen und Beziehungskompetenz aller daran beteiligter Arbeitskräfte.

Führungskräfte, die „nur“ delegieren und kontrollieren reichen dazu ebenso wenig aus wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die „nur“ gut arbeiten.

Wissen ist jedoch in seiner Generierung nicht statisch zu verstehen, sondern ist vielmehr auch das Ergebnis eines interaktiven Lernprozesses zwischen Forschern und Anwendern, in Zusammenspiel mit weltweiten elektronischen Netzwerken.

Wissensvorsprung verschafft Wettbewerbsvorteile

Die Formen des Wissens sind dabei differenziert zu sehen:

Kodifiziertes Wissen als zugängliches Wissen, auf Datenträgern speicherbar und grundsätzlich weltweit übertragbar, wie etwa Forschungsergebnisse zu einem clusterrelevanten Thema, und „**tacit knowledge**“, Wissen von stillschweigender Natur, wie es zum Beispiel ein Designer mit langjähriger Praxis anwendet und immer wieder durch Erfahrungen weiter entwickelt, das oft aber nur sehr schwer artikuliert und kodifizierbar ist („we know more than we can tell“). Transfer von solchem Wissen ist meist nur in enger sozialer Interaktion mit dem Wissensträger transferierbar und bedarf als solches sozialer Fähigkeiten wie auch Beziehungen zu Spezialistinnen und Spezialisten (persönliche Kontakte, Kurse, Seminare, Internet), um deren Expertise zu nutzen.

Kodifiziertes und nicht kodifiziertes Wissen gleichermaßen bedeutend.

Wissenslandkarten ermöglichen einen anschaulichen Überblick über das in den Partner-Unternehmen verfügbare Wissen, die Potenziale und ihre Verteilung.

Wissenslandkarten erstellen

Vor diesem Hintergrund nimmt die Qualifizierung als Prozess der Aufwertung von Humankapital über Beratung und Bildung einen hohen Stellenwert ein. Wettbewerbsfähige Qualitäten brauchen hochgradige Qualifikationen und diese wiederum gut konzipierte Qualifikationsangebote.

Die Rahmenbedingungen für den Erfolg auf wettbewerbsintensiven Märkten, national wie international, haben sich wesentlich geändert. In Zeiten, wo selektive Erschließungsstrategien und Qualitäten unter vielen Aspekten gefordert sind, ist die Berücksichtigung von Qualifikationsanforderungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette gefordert. Dies bedeutet vor allem:

Neue Qualifikationsanforderungen

- Standardlösungen sind immer weniger möglich, spezialisierte Betriebe brauchen in der Tendenz individuell erarbeitete Lösungen.
 - Die fachliche Spezialisierung ist nötig, bei einem gleichzeitig vernetzenden bzw. integrierenden Blick auf alle Bereiche, die zur Erbringung von Qualität notwendig sind. Dies erfordert eine über den rein fachlichen Bereich hinausgehende Kommunikation mit den Leistungspartnern, bzw. deren Beteiligung in Trainingsmaßnahmen der Beraterinnen und Berater.
 - Die fachliche Spezialisierung wird durch die Spezialisierung der Produzenten eingefordert. Eine Konzentration auf betriebliche Kernkompetenzen in der Produktion bringt aber auch mehr unternehmerisches Risiko mit sich. Deshalb werden auch betriebs- und finanzwirtschaftliche Fragestellungen wichtiger.
 - Marktinformationen, d.h. Informationen darüber, welche Qualitätsanforderungen von den Kunden gestellt werden müssen stärker berücksichtigt werden. Dies gilt umso mehr, als die Märkte sehr dynamisch und wettbewerbsintensiv sind.
 - Ein hervorragender Überblick über die Qualitätsentwicklung, über die Stärken und Schwächen der Produzenten und Lieferanten wird benötigt.
 - Wettbewerbsfähige und innovative Produkte verlangen ein schnelles Umsetzen von Forschungsergebnissen. Dies erfordert wiederum, stets den Pulsschlag der wissenschaftlichen Forschung wahrzunehmen und neue Technologien und Trends frühzeitig zu erkennen und zu nutzen.
-

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.5 CLUSTER BRAUCHEN INNOVATIVE KÖPFE!

Cluster brauchen somit ein Qualifizierungssystem, das aus unterschiedlichen Komponenten besteht: Zum einen aus einem qualitativen **fachlichen Vortrags- und Diskussionsprogramm**, das auf der Basis der Einschätzung der führenden Unternehmen und Forschungsinstitute, was in den nächsten Jahren erforderlich sein wird, gestaltet wird. Eine Analyse unter den Clusterunternehmen zu ihrem Qualifizierungsbedarf ist eine weitere wichtige Quelle für dieses Fachprogramm.

Zum anderen braucht ein Cluster jedoch ein sehr offenes, interaktives und beziehungsorientiertes **Forum des Netzwerklernens**, das flexibel von den Akteuren selbst gestaltet werden kann. In einem solchen offenen Lernsystem gibt es kein vorgeplantes Veranstaltungsprogramm, sondern jedes Mitglied kann initiativ werden und ein eigenes **Lernmodul im Rahmen dieses Netzwerk-Forums** ausschreiben. Für dieses übernimmt der Initiator die Funktion eines **Paten** und stellt eine Kurzbeschreibung von Inhalt, Form und erstem Termin des gewünschten Moduls auf die Website (Intranet) des Clusters. Melden sich mehr als eine definierte Mindestzahl für diese Veranstaltung, so wird sie – unterstützt vom Clustermanagement – vorbereitet und durchgeführt. Alle Ergebnisse werden auch in einem einheitlichen, einfachen System im Intranet dokumentiert und stehen somit allen Clusterpartnern zur Verfügung.

Lernen von den Besten...

und
Lernen voneinander

Diese Foren bilden eine lebendige und verbindende Form des Lernens und sind zusätzlich zum Wissensgewinn ein hervorragendes Mittel zum Aufbau von Vertrauen und zur Vorbereitung von Kooperationsprojekten.

- Misserfolge werden toleriert: Nicht allein der Erfolg zählt, sondern das Bemühen.
 - Alle können unabhängig von Rang und Status Ideen äußern.
 - Wir sind bereit, Wagnisse einzugehen und akzeptieren auch Fehlschläge.
 - Wir fördern ein innovatives Betriebsklima und jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter.
 - Wir glauben, dass das einzig Dauerhafte der Wandel ist.
 - Wir fördern Vielfalt; Leistungen zählen mehr als Rang und Beziehungen.
 - Wir stehen hinter unseren Produkten und Dienstleistungen.
 - Wir lassen neue Ideen nicht im Aktenschrank verstauben – wir testen ihre Umsetzbarkeit – schnellstmöglich.
 - Bei neuen Projekten nutzen wir auch die Kompetenz von Außenstehenden.
 - Wir glauben an den Erfolg jedes Einzelnen.
-

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.6. CLUSTERPARTNER UND KUNDEN ERFOLGREICH INFORMIEREN UND VERNETZEN

Leitfragen

01. Gibt es einen Kommunikationsplan, in dem Zielgruppen („wer soll erreicht werden?“), Ziele („was soll damit erreicht werden?“), Medien („wie sollen die Gruppen erreicht werden?“) und Zeiten („wann und wie häufig soll informiert und vernetzt werden?“) erfasst sind?
02. Wird von den Verantwortlichen im Cluster bzw. in der Kooperation der Kommunikationsplan umgesetzt?
03. Gibt es eine klare Aufgabenverteilung, wer für welche Aktivitäten der Kommunikation nach innen und außen zuständig ist?
04. Werden die Partner und Kunden regelmäßig zu ihrer Meinung über Nutzen und Qualität der Information, die sie von der Kooperation bzw. vom Cluster erhalten, befragt?
05. Werden unterschiedliche ergänzende Formen/Medien der Information und Vernetzung verwendet?
06. Wie lassen sich Information und Kommunikation zwischen den Clusterpartnern durch den Einsatz moderner IT-Lösungen verbessern?

Kommunikationsplan als Grundlage
Die 6 entscheidenden Fragen

Worauf es ankommt

Informationsarbeit und PR sind für den Erfolg von Clustern grundlegend. Kooperationen von wenigen Unternehmen brauchen zwar auch Information und Vernetzung, jedoch ist hier das System der einzubeziehenden Zielgruppen und damit auch der Medieneinsatz kleiner.

Cluster brauchen professionelle
Informationsarbeit

Cluster als offene und lernende Netzwerke mit oftmals mehr als 100 unterschiedlichen Partnern brauchen eine umfassende und klare Informationsbasis, um nach innen integrativ und nach außen attraktiv zu sein.

Da Cluster meistens sowohl Unternehmen, als auch öffentliche Einrichtungen und eine Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder umfassen, muss die Kommunikation die unterschiedlichen Erwartungen und Gewohnheiten dieser verschiedenen Zielgruppen berücksichtigen:

- Unternehmen erwarten in der Regel sehr kurz gehaltene Informationen mit einem klaren Nutzen.
 - Verwaltungsstellen, Politikerinnen und Politiker wollen in der Regel Information, die ihre eigenen Leistungen und Beiträge prägnant und bildhaft darstellt.
 - Förderstellen brauchen Informationen mit Nachweischarakter, in der die Aktivitäten und Ergebnisse dargestellt werden.
 - Regionalentwicklerinnen, Regionalentwickler und Standortverantwortliche möchten übersichtsartige Informationen, aus denen die Qualität des Standorts sichtbar wird.
 - Medien wollen „Stories“, die kurz, prägnant und persönlich sind.
-

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.6. CLUSTERPARTNER UND KUNDEN ERFOLGREICH INFORMIEREN UND VERNETZEN

- Praktikerinnen und Praktiker wollen Datenzugänge, die sie für ihre Zwecke in Information (und Wissen) umwandeln können.
- Evaluatoren brauchen Informationen über die Entwicklung und die Ergebnisse in Form von Indikatoren.

Nur ein zielgruppengerechtes und vielfältiges Informationssystem ist in der Lage, diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Ohne einen klaren, von den Kernpartnern gemeinsam erstellten bzw. getragenen Kommunikationsplan gibt es keine professionelle Informationspolitik. Da Kooperationen und Cluster jedoch zumeist sehr beschränkte Ressourcen für Kommunikation haben, ist eine Priorisierung der anzustrebenden Ziele und Zielgruppen vorzunehmen.

Kommunikation muss zielgruppenspezifisch sein...

Die Ziele sollten in kurz- und mittelfristige Ziele für jede Zielgruppe heruntergebrochen und so formuliert werden, dass ihre Überprüfung tatsächlich möglich ist. Nur ein regelmäßiger Check der Zielerreichung ermöglicht es, die Informationsarbeit ständig zu verbessern.

...und klare Informationsziele anstreben.

Bei der Umsetzung spielt der passende Medienmix ebenfalls eine entscheidende Rolle. Hier ist es besonders wichtig, von den Erwartungen und Gewohnheiten der Zielgruppe auszugehen und nicht von denen der Informationsverantwortlichen im Cluster oder der Kooperation. Zum Beispiel sind das Internet bzw. Intranet Medien, die sich für professionelle User eher eignen als für KMUs, Politikerinnen oder Politiker.

Medienmix wichtig

Wichtig ist es auch eine Balance zwischen schriftlichen und persönlichen Informationsmöglichkeiten herzustellen. Gibt es zuwenig face-to-face Information, schwindet rasch die Integrationswirkung einer Kooperation oder eines Netzwerkes und Vertrauen kann nicht aufgebaut werden.

Schriftliche und persönliche Information

Auch die Frage der Qualität und des Designs muss sehr ernst genommen werden. Schließlich ist Information und Kommunikation eines der wichtigsten Mittel um eine Marke aufzubauen und zu pflegen. Jede (längerfristige) Kooperation und jedes Cluster müssen aber als Marke wahrgenommen werden, um sich Alleinstellungsmerkmale aufzubauen und als einzigartig wahrgenommen zu werden.

Informationsqualität trägt zur Markenbildung des Clusters bei.

Cluster Management & IKT

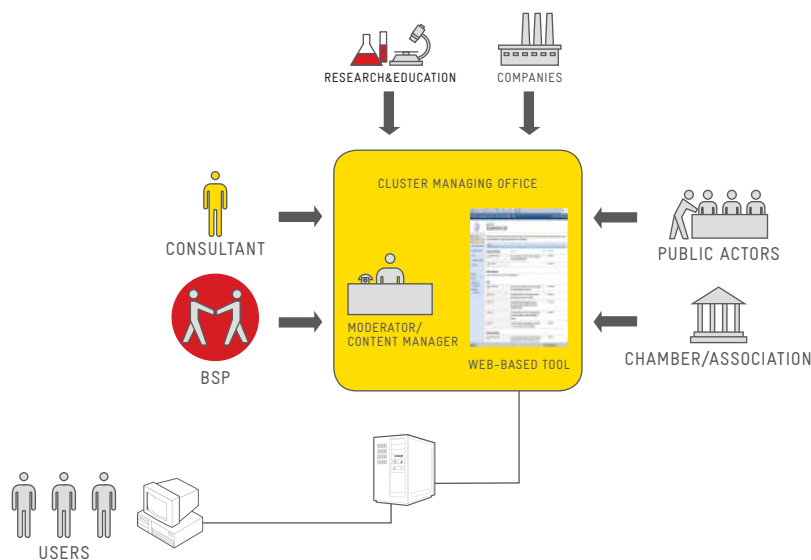
Moderne IT-Lösungen und insbesondere das Internet bieten zahlreiche Möglichkeiten, das Management von Clustern und die damit verbundenen Prozesse und Aktivitäten zu unterstützen und effizienter zu gestalten. Die zentralen Anwendungsfelder der IKT im Clustermanagement liegen hierbei in den folgenden 3 Bereichen:

Zentrale Anwendungsfelder der IKT im Clustermanagement: Information, Kommunikation und Kooperation

- Information
- Kommunikation
- Kooperation

Information und Wissen sind nicht nur Produktions- sondern auch Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren. Gerade für innovationsorientierte Cluster in wissensintensiven Branchen spielt daher die Aufbereitung, Speicherung und Bereitstellung von relevanten Informationen für die Mitglieder eine wichtige Rolle (Stichwort: lernende Organisation). Die IT wird somit auch zu einem wichtigen Bestandteil des Wissensmanagementsystems innerhalb des Clusters, wobei es vor allem um das Management des sogenannten organisationalen Wissens geht. Unter organisationalem Wissen versteht man Wissen, das nicht an einzelne Individuen sondern an eine Gemeinschaft oder Gruppe gebunden ist. Es entsteht durch Interaktion und Informationsaustausch zwischen Individuen einer Organisation bzw. eines Clusters. Der zentrale Wertschöpfungsprozess besteht hierbei in der Überführung von individuellem in kollektives Wissen und umgekehrt. Die IT dient als Infrastruktur und Plattform für die Bereitstellung von Informationen und die Vernetzung der Clusterakteure. Sie bietet die benötigte Speicher- und Verarbeitungskapazität und fungiert somit als Teil des organisationalen Gedächtnisses.

IT als Tool für das Wissensmanagement im Cluster



Auch die **Kommunikation** des Clusters lässt sich durch den Einsatz von IT-Lösungen effizienter und effektiver gestalten. Dies gilt sowohl für die interne Kommunikation gegenüber den Clustermitgliedern als auch für die externe Kommunikation gegenüber Medien (PR) und Kunden (Marketing). Eine Reihe neuer IT-Programme und Technologien ermöglichen hierbei neben der klassischen one-way Kommunikation (Sender-Empfänger) auch eine interaktive Kommunikation zwischen mehreren Akteuren.

IT & Kommunikation

Eine zentrale Bedeutung kommt der IKT insbesondere bei der Unterstützung der **Kooperation und Koordination** innerhalb des Clusters zu. Die besonderen Strukturen (Multifunktionalität & Heterogenität) von Clustern stellen extrem hohe Anforderungen an das Cluster- und Projektmanagement. So genannte kollaborative Softwarelösungen, auch als Groupware bezeichnet, können hier helfen, Kooperationsprojekte und Prozesse nicht nur effizienter sondern auch transparenter durchzuführen.

Kollaborative Softwarelösungen helfen bei Kooperation und Koordination

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.6. CLUSTERPARTNER UND KUNDEN ERFOLGREICH INFORMIEREN UND VERNETZEN

Beim Einsatz von IKT im Clustermanagement sollte man die folgenden Punkte beachten:

- Zunächst gilt es, den Clustermitgliedern die besonderen Vorteile entsprechender IT-Systeme sowohl für das Cluster als auch für ihre eigenen Unternehmen zu vermitteln (Awareness). Einige wichtige Punkte
- Es muss eine geeignete IT-Infrastruktur (Hardware und Software) geschaffen werden, die sich nicht an dem technisch Möglichen, sondern an dem konkreten Bedarf des Clusters und seiner Mitglieder orientiert.
- Es muss festgelegt werden, wer für die Bereitstellung und Wartung der IT-Infrastruktur verantwortlich ist. Oftmals ist es günstiger, diese Leistung an einen externen Dienstleister auszulagern (Out-sourcing).
- Anschließend müssen Schulungen durchgeführt werden um alle Beteiligten in die Lage zu versetzen, die entsprechenden Lösungen auch benutzen zu können.
- Es muss festgelegt werden wer welche Informationen wann in die Systeme einstellt (Administrator, Moderator).
- Es muss festgelegt werden wer welchen Zugriff auf Informationen und Funktionen hat (Rollen).
- Die Informations- und Kommunikationsflüsse zwischen den Clustermitgliedern sollten möglichst offen gestaltet werden.
- Ebenso wie bei Clustern selbst, sind entsprechende IT-Systeme vor allem dann erfolgreich, wenn die treibende Kraft nicht eine einzelne Person oder ein Unternehmen ist, sondern sie aus sich selbst, d.h. aus den Wünschen und konkreten Bedürfnissen der Mitglieder erwachsen.
- Auch die beste IT-Struktur kann die persönliche Kommunikation und Interaktion (face-to-face) zwischen den Clustermitgliedern niemals ersetzen.

Die zentrale Frage lautet nun, welche IT-Lösungen für welche Anwendungsbereiche bzw. Funktionen am besten geeignet sind. Im folgenden werden einige Instrumente genannt sowie Links, unter denen zusätzliche Informationen abgerufen werden können:

IT-Lösungen für Cluster Management im Überblick

Als Website wird die Präsenz einer Organisation wie z.B. eines Clusters im Internet bezeichnet, die meist aus mehreren Dokumenten (Dateien, Ressourcen) besteht und die durch eine einheitliche Navigation (das Hypertext-Verfahren) zusammengefasst und verknüpft werden. Websites werden vorwiegend in der plattformunabhängigen Auszeichnungssprache HTML oder XHTML geschrieben, um sicherzustellen, dass sie auf möglichst allen Computern dargestellt werden können. Websites sind ein klassisches Instrument für die externe Kommunikation des Clusters. Sie können mit einem vergleichsweise geringen Aufwand erstellt werden. Allerdings sollte hierbei großer Wert auf ein professionelles Design sowie auf die sogenannte Search Engine Optimisation (SEO) gelegt werden, um sicherzustellen, dass die Website von potentiellen Interessenten auch einfach gefunden werden kann. Das Anwendungsgebiet von Websites für das Cluster Management beschränkt sich im Wesentlichen auf die Außendarstellung.

Der Klassiker: Websites

Professionelles Design und SEO

Allerdings kann die Funktionalität einer Cluster Website durch die Einbindung einer Intranet-Anwendung ergänzt werden, wodurch auch Funktionen im Bereich interne Kommunikation und Information bereitgestellt werden können. Dies erfordert jedoch einen nicht unerheblichen zusätzlichen technischen und finanziellen Aufwand.

Als kollaborative Software bzw. Groupware werden Software-Lösungen bezeichnet, die die Zusammenarbeit in einer Gruppe über zeitliche und räumliche Distanz hinweg unterstützen. Groupware eignet sich besonders für das Management von komplexen Kooperationsprojekten und Gruppenprozessen, wie sie oftmals in Clustern auftreten. Sie lässt sich als Instrument bzw. Plattform für die Speicherung und Bereitstellung von Informationen ebenso einsetzen wie für die interne Kommunikation sowie für die Koordination von Kooperationen. Die meisten Groupware-Lösungen verfügen über eine webbasierte Oberfläche und bieten die folgenden Funktionen:

Groupware

- Documents
- Messages
- Announcements
- Events
- Links
- Tasks
- Calendar
- Surveys
- Discussion Board

Es gibt sowohl kostenpflichtige als auch kostenlose Groupware-Lösungen. Die bekanntesten Lösungen sind:

- MS SharePoint: <http://www.microsoft.com/windowsserver2003/technologies/sharepoint>
- OpenGroupware.org: <http://opengroupware.org>
- PHPROJEKT: <http://www.phprojekt.com>
- eGroupWare: <http://www.egroupware.org>
- Simple Groupware: <http://www.simple-groupware.de>

Form der Groupware sind die sog. Wikis. Hierbei handelt es sich um eine im Internet verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online verändert werden kann. Wikis ähneln somit Content-Management-Systemen. Für das Cluster Management eignen sich Wikis allerdings nur als Wissensmanagement-Tool, da zusätzliche Funktionen wie bei den oben genannten Lösungen nicht zur Verfügung stehen. Weitere Infos finden sich unter: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>

Wikis & Wissensmanagement

5. THEMEN

5.2. UMSETZEN | 5.2.6. CLUSTERPARTNER UND KUNDEN ERFOLGREICH INFORMIEREN UND VERNETZEN

E-Community Plattformen im Internet wurden entwickelt, um jeweils einer bestimmten Gruppe von Interessierten die Möglichkeit zu geben, mit Hilfe des Internets zu kommunizieren und Erfahrungen auszutauschen. Ihren Nutzern bieten solche Plattformen grundlegende Funktionen wie Messages, Files, Links, Database, Polls, Member List, Calendar. Das wohl bekannteste E-Community System bietet Yahoo Groups: <http://groups.yahoo.com>. Das System ist kostenfrei und wird bereits von mehreren Software Clustern in Osteuropa als Kommunikations- und Kooperations-Tool eingesetzt. Der Nachteil der Yahoo Groups besteht darin, dass nur wenig Speicherplatz zur Verfügung steht.

E-Community Plattformen

- **Praxisbeispiel: Croatian Cluster Network (CCN)**

Im Rahmen des GTZ-Projektes zur Förderung kroatischer Cluster wurde das Croatian Cluster Network (CCN) entwickelt. Die Hauptaufgabe dieses Systems besteht darin, den Informationsfluss, die Kommunikation und die Kooperation zwischen den kroatischen Clustern aber auch innerhalb der jeweiligen Cluster zu fördern. So steht jedem Cluster eine eigene Groupware-Anwendung zur Verfügung, die von den Clustermitgliedern für das interne Clustermanagement genutzt werden kann.

Kostenfreie Groupware-Anwendung für kroatische Cluster: **CCN**

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.1 MONITORING/EVALUIERUNG

Leitfragen

01. Hat das Cluster bisher die gesetzten Ziele in Bezug auf das gewünschte Ergebnis, die Kosten und die Termine erreicht? Die 7 entscheidenden Fragen
02. Haben die Verantwortlichen ausreichend Informationen, um Leistung und Erfolg des Clusters zu messen?
03. Sind alle relevanten Anspruchsgruppen mit den Ergebnissen zufrieden?
04. Was ist bisher gut, was ist weniger gut gelaufen?
05. Wie beurteilen die Partner und andere wichtige Stakeholder die Zusammenarbeit im Cluster und die Zusammenarbeit mit Auftraggebern und Interessensgruppen?
06. Welche generellen Schlussfolgerungen ziehen die Partner aus der Arbeit für die Planung und Durchführung weiterer Projekte bzw. der zukünftigen Arbeit des Clusters?
07. Feiern die Clusterpartner erzielte Erfolge ausreichend?

Worauf es ankommt

Unter Evaluierung versteht man die regelmäßige Überprüfung (Erfassung und Reflexion), meist am Ende einer Projektphase. Leitfragen dazu sind, ob die mit der Kooperation bzw. dem Cluster bezweckten Ziele noch realistisch sind, ob der gewählte Weg zur Erfüllung der Ziele der richtige ist und was man aus den bisher gemachten Erfahrungen lernen kann.

Evaluierung bedeutet, Zielerreichung und Wirkungen systematisch zu überprüfen

Eine Evaluierung kann auch eine akute Problemsituation (Krise) zum Anlass haben, zum Beispiel, wenn Termine massiv überschritten sind, die Ist-Kosten von den geplanten Kosten stark abweichen oder wenn Unzufriedenheit herrscht.

In vielen Bereichen, so auch in Clustern und Kooperationen, hat sich in den letzten Jahren eine „Kultur der Evaluation“ herausgebildet, da man zur Einsicht gelangt ist, dass ein unabhängiger Blick auf das Geschehen wertvolle Erkenntnisse für die Verbesserung der unternommenen Aktivitäten liefert.

Wir unterscheiden die externe von der internen Evaluierung:

Bei der **externen Evaluierung** wird ein Evaluator bzw. Evaluatorenteam von ausserhalb des Unternehmens oder des Clusters mit der Durchführung der Evaluierung beauftragt. Im Auftrag werden Inhalt und Methoden der Evaluierung definiert. Meist wird bei Clustern eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen des Clusters und einer Auswertung der schriftlichen Planungs- und Berichtsdocuments angewendet. Die Ergebnisse werden an ein Managementteam des Clusters zurück gespiegelt, das die Aufgabe übernimmt, die Schlussfolgerungen für die nächste Projektphase zu ziehen.

Externe Evaluierung – ein Blick von außen

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.1 MONITORING/EVALUIERUNG

In vielen Evaluierungen werden auch Workshops mit einer größeren Zahl von Clusterakteuren durchgeführt, um die Akzeptanz für die Ergebnisse und die Motivation für die Umsetzung der Schlussfolgerungen zu erhöhen.

Eine häufig anzutreffende Kritik an herkömmlichen Evaluierungen ist, dass sie zu sehr kontrollorientiert und damit primär vergangenheitsbezogen sind. **Evaluierung als Kontrolle** aber ist in der Regel nicht sehr handlungs- und veränderungsorientiert. Das evaluierte Clustersystem versucht, möglichst ungeschoren aus der Evaluierung heraus zu kommen, und nutzt die Evaluierung nicht als Lernchance.

In den letzten Jahren hat die Auffassung an Boden gewonnen, nach der **Evaluierung ein Mittel zum Lernen** für die Clusterverantwortlichen ist. Dazu eignet sich interne Evaluierung besser:

Interne Evaluierung – ein Instrument zum Lernen und Verbessern

- Interne Evaluierung ist eine lösungsorientierte Methode, die die Kompetenz der Evaluierten steigern soll, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.
- Hier geht es um die treffsichere Diagnose der Stärken und Schwächen aus der Sicht der relevanten Stakeholder, sowie um gezieltes Herausarbeiten von Ansatzpunkten („Hebeln“) für wirksame Veränderungen.
- Evaluierung soll das Lernen und die strategische Reaktionsfähigkeit der handelnden Akteure des evaluierten Systems unterstützen.
- Evaluierung soll daher als interaktiver und umsetzungsorientierter Lernprozess gestaltet werden.

Eine wichtige Grundlage für die Evaluierung sind Informationen über den Verlauf und die Ergebnisse von Kooperationen und Clustern, die systematisch erhoben und gespeichert werden. Die Auswahl der aufzuzeichnenden Informationen hängt davon ab, welche Indikatoren für den Verlauf und Erfolg einer Kooperation als maßgeblich definiert worden sind. Dieses Informationssystem nennt man auch **Monitoring**:

Erfassung der wichtigsten Informationen und Daten in einem Monitoring-System

Cluster und Kooperationen sind sehr komplex, sodass herkömmliche Ergebnisanalysen oftmals keine brauchbaren Informationen liefern. Das Monitoring, die Beobachtung der anfangs festgesetzten Bewertungsparameter, wird dann zuweilen irgendwo auf dem Weg „vergessen“, sodass für die Evaluierung wenig brauchbare Anhaltspunkte für eine Bewertung vorhanden sind. Dies hat mehrere Gründe:

Probleme bei der Evaluierung von Kooperationen und Clustern

- Im Monitoring wird immer noch quantitativen, miteinander unverbundenen Indikatoren der Vorrang eingeräumt, doch die für das Verständnis von Wirkungen notwendigen qualitativen Informationen fehlen.
 - Monitoring und Berichtswesen sind auf Aktivitäten und direkte Ergebnisse (Outputs) ausgerichtet; dadurch werden kurzfristige Aspekte übermäßig betont und längerfristige Prozesse vernachlässigt, die aber für das Erreichen von Zielen und Wirkungen zumeist wesentlich wichtiger sind.
-

-
- Es gibt derzeit kaum geeignete und allgemein anerkannte Indikatoren für die Bewertung der Wirkung von Clustern; es fehlen sowohl fundierte methodische Grundlagen als auch praktikable Instrumente für die Beobachtung von Wirkungen.
 - Die Evaluierung erfolgt meist so spät, dass die unmittelbare Verwertung der Information für eine Verbesserung nicht möglich ist.
 - Die Evaluierung erfolgt meist im Auftrag der fördernden Stellen und ohne ausreichenden Dialog mit den Projektträgern, sodass zwar die Voraussetzungen für die Kontrolle durch übergeordnete Instanzen erfüllt sind, aber nicht die des gemeinsamen Erfahrungslernens.
 - Wirkungen von regionalen Kooperationsprojekten und Clustern sind das Ergebnis vielfältiger interner und externer Einflussfaktoren und es lassen sich nur schwer klare, eindeutige Zusammenhänge herausarbeiten. Gerade hier ist die Versuchung groß, eingetretene Wirkungen einfach dem Cluster gutzuschreiben – unabhängig davon, ob dieses auch nachweislich einen Beitrag dazu geleistet hat.

Daher wurde – zuerst im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, wo herkömmliche Evaluierungsverfahren sehr oft ins Leere stoßen – ein Instrument entwickelt, das diesen Mängeln beizukommen versucht: Das wirkungsorientierte Monitoring.

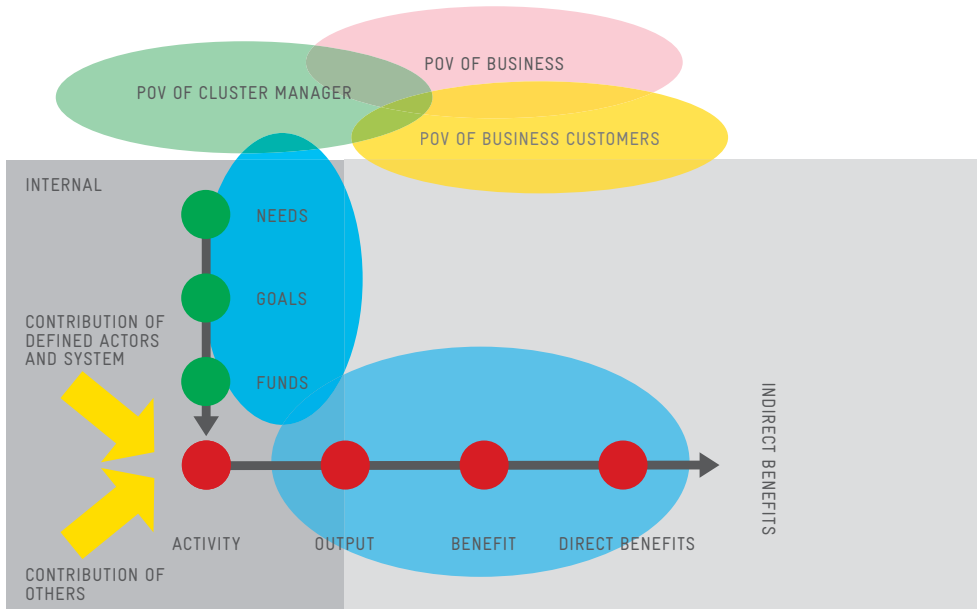
Wirkungsorientiertes Monitoring ist ein Verfahren zur Projektsteuerung. Mit seiner Hilfe werden die Informationen über Prozesse erfasst, die für das Erreichen von Ergebnissen – und damit in weiterer Folge auch für Wirkungen – relevant sind.

Wirkungsmonitoring

Wirkungsmonitoring legt den Schwerpunkt auf jene Faktoren, die vom Projekt direkt beeinflusst werden können. Dabei stehen solche Bereiche im Vordergrund, die für das Erreichen von Ergebnissen ausschlaggebend sind: Die Qualität der Umsetzung von Aktivitäten, organisatorische Abläufe und Prozesse, Änderungen im Verhalten von Partnern und Zielgruppen.

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.1 MONITORING/EVALUIERUNG



Wirkungsorientiertes Monitoring wird in folgender Weise umgesetzt:

- Zunächst definieren die beteiligten Personen die Wirkungsbereiche und die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen.
- Darauf aufbauend entwickeln sie Wirkungshypothesen dazu, welche Zusammenhänge zwischen dem Projekt, den beobachtbaren Prozessen und den erwarteten Ergebnissen und Wirkungen bestehen. Dann legen die Akteure Beobachtungsfelder fest, für die sie vor allem qualitative Indikatoren und Meilensteine zur Beobachtung von Verhalten und Prozessen definieren (Verhaltensänderung bei wem? In welchem Ausmaß? Bis wann?). Im Verlauf des Projekts werden die entsprechenden Daten erhoben und laufend interpretiert. Die Schlussfolgerungen werden direkt als Korrektive in die Prozesse eingespeist.

Vorgehensweise im Wirkungsmonitoring

Das Verfahren dient der ganzheitlichen, strategischen Beobachtung der für das Erreichen von Resultaten ausschlaggebenden Bereiche. Es ist dialogorientiert und die Beobachtungsergebnisse können in einfacher Form graphisch aufbereitet werden. Es ist daher sehr geeignet für partizipative Verfahren, z.B. in Form von Workshops mit den Umsetzungspartnern.

Häufige Fehler bei der Evaluierung

- Die Planung und Konzeption von Kooperationsprojekten sind unrealistisch und/oder unvollständig. Dieser Mangel soll anschließend durch ein übertriebenes bzw. falsches Controlling-Instrumentarium ausgegült werden. Tatsächlich werden die Projekte dadurch nur noch komplizierter. Fehler bei der Evaluierung
 - Die Zeitplanung erfolgt nicht aufgrund einer realistischen Einschätzung des Arbeitsaufwandes, sondern aufgrund von festgesetzten Terminen, bei denen meist der Wunsch Vater des Gedankens ist.
 - Kooperationsplanung und -controlling werden von unterschiedlichen Personen vorgenommen, es kommt zu Verständnis- und Verständigungsproblemen zwischen Auftraggeber, Geschäftsleitung und Projektteam, da die „gemeinsame Sprache“ fehlt.
 - Auch ein ständiger Wechsel innerhalb des Kernteams führt zu Kommunikationsproblemen, insbesondere, wenn die Projektdokumentation nur sporadisch oder unvollständig erfolgt.
 - Evaluierung dient der „Vergangenheitsbewältigung“ und unterliegt damit der Gefahr, den Handlungsspielraum für die Zukunft einzuengen, anstatt Ressourcen zur Gestaltung eines qualitativ hochwertigen Projektergebnisses aufzuzeigen.
 - Evaluierung wird nicht regelmäßig, sondern nur sporadisch betrieben. So entsinnt man sich seiner Nützlichkeit meistens erst dann, wenn ernsthafte Schwierigkeiten die Kooperation gefährden.
 - Es gibt keinen klaren Abschluss, bzw. keine klaren Meilensteine von Kooperationsprojekten. Projekte werden endlos fortgeführt oder sie versanden – meist, weil sich das gewünschte Ergebnis nicht einstellt.
 - Die durch die Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse werden nicht genutzt, um sie als Erfahrung in das nächste Projekt oder die nächste Phase der Kooperation einzubringen.
-

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.2 CHANGE MANAGEMENT

Leitfragen

01. Sind in der Kooperation oder im Cluster ausreichend Kapazitäten und Aufmerksamkeit für Veränderung vorhanden? Die 8 entscheidenden Fragen
02. Gibt es genügend Gelegenheiten und Ermutigung, um neue Trends zu erkennen und neue Ideen für die Kooperation oder das Cluster zu entwickeln.
03. Sind Veränderung und Innovation Themen für die Entwicklung des Clusters?
04. Gibt es ein (formelles oder informelles) Change Agent Team?
05. Sind die Führungsaufgaben und Führungsstrukturen klar geregelt?
06. Wird Leadership in der Kooperation bzw. im Netzwerk praktiziert?
07. Gibt es eine einfache aber emotionale Vision im Netzwerk oder in der Kooperation?
08. Wird diese Vision aktiv nach innen und außen kommuniziert und bleibt sie lebendig?

Worauf es ankommt

Cluster und Kooperationen sind oft zwar keine eigenen Unternehmen, aber sie sind dennoch eigene soziale Systeme und lebendige Organisationen. Daraus folgt, dass sie sich verändern, wachsen und auch sterben können. Die „Organisation“ von Kooperationen und Clustern braucht daher genügend Aufmerksamkeit von Partnern und Management. Dabei geht es aber um mehr als die rechtliche und technische Organisation, die zumeist die größte Aufmerksamkeit erfährt.

Die „Organisation“ von Kooperationen und Clustern braucht Aufmerksamkeit von Partnern und Management

Organisationen besitzen einen Lebenszyklus. Häufig wird zwischen folgenden Phasen unterschieden:

- In der **Pionierphase** haben die Gründer das Ruder in der Hand und fühlen sich für Alles verantwortlich. Die Organisation ist energiereich und chaotisch.
- In der **Differenzierungsphase** wird die Organisation Schritt für Schritt formaler gestaltet, mehr Regeln und Prozesse werden definiert und die Aufgaben und Rollen werden genauer beschrieben und aufgeteilt.
- In der **Wachstumsphase** erzielt das Netzwerk immer mehr Erfolge. Diese Erfolge werden bekannt und locken neue Partner an, was wiederum mehr Erfolgspotenziale ermöglicht.
- In der **Krisenphase** drohen Netzwerke und Cluster an ihren Erfolgen (oder am Mangel an Erfolgen) zu scheitern. Entweder kommt es zu einer Überlastung der Organisation, des Managements, der Serviceeinrichtungen und dadurch zu sinkender Attraktivität. Oder aber Veränderungen in der Umwelt oder unter den Partnern und Stakeholdern werden nicht oder nicht rechtzeitig wahrgenommen. Die Organisation verschläft dann die notwendige Veränderung.

Phasen der Organisationsentwicklung

-
- In der Transformationsphase gelingt es das Netzwerk, die Kooperation oder das Cluster von einem unbefriedigenden Zustand in einen neuen zu überführen. Geschieht das in einer (großen) Krise, dann kann aus der Transformation auch ein Neubeginn werden.

Natürlich sind diese Phasen kein organisationsgesetzlicher Ablauf, sondern lediglich eine Strukturierungshilfe. Viele Cluster geraten zum Beispiel von der Pionierphase direkt in eine Krise, ohne je ein angemessenes Wachstum erreicht zu haben.

Manche Cluster werden auch eher „am Reißbrett“ entworfen, das heißt von Beratern und Verwaltungsstellen „künstlich“ erzeugt, so dass sie nie in eine Pionierphase eintreten, weil ihnen energiegelasse Pioniere fehlen.

„Change Management“ bezeichnet alle jene Systeme und Prozesse, die in einer Organisation dafür vorgesehen sind, damit der notwendige Veränderungsprozess stattfindet und aus statischen „lernende Organisationen“ werden.

Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Change Management ist keine Technik, sondern ein komplexes System, das auf der persönlichen Ebene beginnt, sich in den Organisationen der Partner fortsetzt und sich in den Strukturen und Abläufen des Clusters oder der Kooperation nieder schlägt.

Im Veränderungsprozess selbst können folgende 8 Stufen unterschieden werden:

01. Ein Gefühl von Dringlichkeit für Veränderungen schaffen
02. Eine Führungskoalition aufbauen: ein Führungsteam zusammenstellen, das den Wandel herbeiführt
03. Visionen und Strategien entwickeln
04. Die Vision des Wandels kommunizieren
05. Empowerment auf breiter Basis
06. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen
07. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
08. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Wichtige Grundsätze für Change Management sind:

- Nicht Widerstand ist das Problem, sondern fehlender Widerstand.
 - Widerstandslosigkeit führt zum Verlust der Bodenhaftung und zu entsprechend mageren und sogar hoch riskanten Change-Ergebnissen.
 - Bodenhaftung entsteht nur durch ausreichende Vernetzung und Reibung unterschiedlichster Perspektiven.
-

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.2 CHANGE MANAGEMENT

- (Allzu) glatten Prozess-Verläufen und (vor)schnellen Zustimmungen ist darum zu misstrauen. Die emotionalen und kognitiven Voraussetzungen für Change sind dann sehr oft noch gar nicht ausreichend gegeben.
 - Engagierte Beteiligung und gemeinsamer Boden werden am besten durch direkte Auseinandersetzung und gemeinsames Erleben erzeugt. Workshops sind so zu gestalten, dass intensive Dialoge entstehen, Gemeinsamkeiten empfunden und die Unterschiede zwischen den vielfältigen Perspektiven konstruktiv genutzt werden.
 - Das subjektive Wahrnehmen der eigenen Eingebundenheit und der eigenen Bedeutung ist elementar.
 - Emotionen sind von zentraler Bedeutung. Erst wenn Menschen sich emotional angesprochen fühlen, können sie die Grade des Engagements erhöhen.
 - Wandel ist nur mit emotionalen Energien und emotional bedeutsamen Unterschieden zu bewerkstelligen. Erst wenn diese Faktoren berücksichtigt werden, sind transformative Schritte möglich.
 - Gelebte Kohärenz und Integrität insbesondere der Schlüsselpersonen sind von elementarer Bedeutung.
 - Wertschätzung, Neugierde und Vertrauen als wichtige Qualitäten sind immer wieder neu zu erzeugen (und nicht einfach vorauszusetzen); diese sind es, die es ermöglichen, Risiken auf sich zu nehmen und Neues entstehen zu lassen.
-

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.3 STRATEGISCHES LERNEN UND STEuern

Leitfragen

01. Nehmen sich die Clusterverantwortlichen regelmäßig eine gemeinsame „Aus“-Zeit für strategisches Lernen? Die 4 entscheidenden Fragen
02. Werden alle Clusterpartner in das Reflektieren und Weiterentwickeln des Clusters eingebunden?
03. Bilden Evaluierungen und die Befragungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) die Grundlage für strategisches Lernen?
04. Werden externe Beraterinnen oder Berater als Begleiter und Moderatoren von Strategieklausuren herangezogen?

Worauf es ankommt

Jedes Cluster läuft Gefahr zu „altern“ und seine Dynamik und Reaktionsfähigkeit auf neue Bedingungen zu verlieren. Auch erfolgreiche Netzwerke sind nicht davor gefeit, ihre Innovationsstärke einzubüßen, denn Erfolg macht manchmal träge. Dies zu verhindern und die Strategien für den Erfolg von morgen zu finden, ist Aufgabe einer aktiven, strategischen Lernkultur und Steuerung.

Grundlage für das strategische Lernen und Steuern ist die Bereitschaft und Fähigkeit, die Zukunft aus der Zukunft und nicht aus der Vergangenheit zu erschließen. Dazu sind aber andere Formen der Informationsbeschaffung und der Planung nötig als bei der operativen Steuerung:

Strategie bedeutet die Zukunft aus der Zukunft zu erfinden und nicht aus der Vergangenheit

- Einen Weg, den viele Kooperationen und Cluster gehen, um sich ein Bild über die eigene Leistungsfähigkeit zu machen, ist der systematische Vergleich eigener Fähigkeiten und Leistungsdaten mit der Konkurrenz. Innerhalb und außerhalb der eigenen Branchen werden „best practices“ identifiziert indem beispielhafte Unternehmungen und Kooperationen betrachtet werden, die in einer Dimension ihres Leistungsprozesses anderen Konkurrenten überlegen sind.
 - Eine methodische Variante zur Suche nach Fähigkeitslücken im Vergleich zur Konkurrenz hat sich unter der Bezeichnung „Benchmarking“ etabliert. Benchmarking ist Anlass und Mittel zugleich für die Suche nach neuen Wissensquellen und Fähigkeiten. Durch den Vergleich der eigenen Prozesse mit denen anderer Unternehmen und Kooperationen (im Idealfall mit den Prozessen des jeweils Klassenbesten) kann die wachsende eigene „Betriebsblindheit“ durchbrochen werden. Benchmarking setzt eine Selbstbewertung der eigenen Prozesse voraus. Neben dem Effekt der Wissensidentifikation wird dadurch auch organisationales Lernen ausgelöst.
 - Im Resultat schafft die gezielte Wissensidentifikation eine Transparenz, die den Partnern in der Kooperation bzw. im Cluster eine bessere Orientierung ermöglicht und einen besseren Zugriff auf das externe Wissensumfeld verschafft. Die Kooperation oder das Cluster nutzen dadurch interne und externe Ressourcen effizienter und erhöhen damit die eigene Reaktionsfähigkeit.
-

5. THEMEN

5.3. VERÄNDERUNG | 5.3.3 STRATEGISCHES LERNEN UND STEUERN

- Wenn man den Fokus der Wissensidentifikation auf die Zukunft richtet, entsteht auch die Notwendigkeit, künftige Entwicklungen, die für die Unternehmenssituation bedeutsam sind, einzuschätzen und das Management zu sensibilisieren.
- Das können Frühwarnsysteme sein, die wirtschaftliche, gesetzliche oder gesellschaftliche Signale frühzeitig auffangen und bearbeiten. Ziel ist es, Prognosen zu ermöglichen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Als Instrumente stehen u.a. Monitoring (bekannte Themen werden gezielt und systematisch beobachtet) und Scannen (das Unternehmensumfeld wird breit und ungezielt nach neuen Themen abgesucht) zur Verfügung.
- Lebensstilanalysen untersuchen systematisch Änderungen im Wertesystem sowie Änderungen von Meinungen wichtiger Bezugsgruppen. Lebensstile sind häufig eng mit Trends gekoppelt.
- Die Trendforschung ermittelt langfristige Strömungen in der Gesellschaft und unterscheidet, welche bedeutsam sind und welche nicht. Trends lassen sich gestalten – vorausgesetzt, sie werden früh genug erkannt.
- Um über zukünftige Entwicklungen Aufschluss zu erhalten, wird am häufigsten die Szenariotechnik eingesetzt: Sie hat das Ziel, Zukunftsbilder zu entwerfen und mögliche Wege und deren Rahmenbedingungen dorthin zu beschreiben. In Bezug auf Wissensmanagement zeigen diese Szenarien, welche Faktoren für die Entwicklung der Unternehmen eine wichtige Rolle spielen können und welches Wissen erforderlich ist, um die gewünschten Zukunftsbilder zu verwirklichen. Szenarien sagen nicht die Zukunft voraus, sondern sie entwerfen Bilder einer möglichen, wahrscheinlichen und wünschenswerten Zukunft, die fundierte Entscheidungen ermöglichen.
- Zukunftslabore werden alternativ zur finanziell und zeitaufwendigen Szenariotechnik eingesetzt. In Projektteams wird mit Trendannahmen gearbeitet, die einen Blick in die Zukunft erlauben, um daraus Strategien für das Vorgehen in den nächsten Jahren abzuleiten.

Wichtig ist auch, das strategische Lernen und Steuern von operativen Meetings zu trennen, sonst besteht die Gefahr, dass der problembezogene und lösungsorientierte Druck des operativen Handelns das offene und kreative strategische Denken blockiert oder behindert.



IMPRESSUM

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Internet: <http://www.gtz.de>

Kompetenzfeld Wirtschaftspolitik und Privatwirtschaftsentwicklung

Verantwortlich:

Manfred Horr

Autoren:

Günter Scheer and Lucas von Zallinger
Erstellt im Rahmen des Vorhabens
„Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Kroatien“

Layout:

Cover: Chrystel Yazdani, Unit DGC
Design&Satz: Golz&Fritz, www.golzundfritz.com

Dezember 2007

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@gtz.de
I www.gtz.de