

Cluster Management – Handbuch

Teil B: Tools

HANDBUCH CLUSTER MANAGEMENT

TEIL B: TOOLS

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

Autoren:

Günter Scheer

Lucas von Zallinger

INHALT

TOOLBOX


1. VORBEREITEN	01
1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE	01
1.1.1. CLUSTERPOTENZIALTEST	01
1.1.2. FRAGEBOGEN ZUR CLUSTERANALYSE	06
1.1.3. KOOPERATIONS- UND LEISTUNGSTEST FÜR CLUSTERPARTNER	10
1.1.4. VERFAHRENSANWEISUNG ZUR INITIIERUNG UND SENSIBILISIERUNG	16
1.2. ZIELE UND STRATEGIEN	20
1.2.1. STAKEHOLDERANALYSE	20
1.2.2. CLUSTER-AKTIONSPLAN	22
1.2.3. FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DES KOOPERATIONSPOTENTIALS	27
1.3. BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG	33
1.3.1. GLIEDERUNGSSTRUKTUR CLUSTER BUSINESS PLAN	33
1.3.2. FINANZPLAN	39
1.3.3. FORMULAR PROJEKTKOSTEN	41
1.3.4. CLUSTER PROMOTION FUND	43
2. UMSETZEN	52
2.1. ORGANISATION AUFBAUEN	52
2.1.1. KOOPERATIONSVERTRAG	52
2.1.2. ORGANISATIONSDIAGRAMM	55
2.1.3. ENTSCHEIDUNGSHILFE RECHTSFORMWAHL	57
2.1.4. MUSTERSTATUT/ SATZUNG IT-CLUSTER GRIT	60
2.2. CLUSTER SERVICES	67
2.2.1. CHECKLISTE FÜR CLUSTER SERVICES	67
2.2.2. CHECKLISTE ZUR SELEKTION VON PROJEKTEN	70
2.2.3. VERFAHRENSANWEISUNG FÜR DIE AKQUISITION VON PROJEKTEN (EXPORT-PROMOTION-SERVICE UND TENDER-SERVICE)	72
2.2.4. ANFORDERUNGSPROFIL PERSONALBESCHAFFUNG (HR-SERVICE)	76
2.2.5. VERFAHRENSANWEISUNG CLUSTERMARKETING UND PR	78
2.2.6. VERFAHRENSANWEISUNG AUFTRAGSDURCHFÜHRUNG	82
2.2.7. BUSINESS LEAD (EXPORT-PROMOTION-SERVICE)	85
2.2.8. COMPANY PROFILE FOR CLUSTER EXPORT PROMOTION	88
2.2.9. EXPORTPLAN FÜR CLUSTER MITGLIEDER	92
2.2.10. CHECKLISTE CLUSTER-MESSEBETEILIGUNG	106
2.2.11. GROSSGRUPPENMETHODE FÜR CLUSTER-KOMMUNIKATIONSPLATTFORM IM INTERNET	110

INHALT

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE	113
2.3.1. KOOPERATIONSVEREINBARUNG FÜR CLUSTERPROJEKTE	113
2.3.2. PROJEKTPLAN	118
2.3.3. FORMULAR ZUR PROJEKTBSCHREIBUNG	120
2.3.4. CHECKLISTE FÜR DIE AUSWAHL EINER PROJEKTLEITERIN ODER EINES PROJEKTLEITERS	123
2.3.5. PROJEKTMANAGEMENTTOOL WORKPACKAGE	125
2.3.6. BESPRECHUNGSPROTOKOLL FÜR TEAMSITZUNGEN	128
2.3.7. PROJEKTBEURTEILUNG	131
2.3.8. LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON CLUSTERPROZESSEN	136
2.4. PARTNER GEWINNEN	141
2.4.1. APPRECIATIVE INQUIRY (WERTSCHÄTZENDE INTERVIEWTECHNIK)	141
2.4.2. 5 SCHRITTE ZUR GEWINNUNG VON CLUSTERPARTNERN	143
2.5. INNOVATIVE KÖPFE	145
2.5.1. ASSESSMENT CLUSTERMANAGERIN ODER CLUSTERMANAGER	145
2.5.2. AUFGABEN- UND ANFORDERUNGSPROFIL CLUSTERMANAGER/IN	150
2.6. KOMMUNIKATION / PR	152
2.6.1. KURZANLEITUNG ZUR MEDIENARBEIT	152
2.6.2. PR-MASSNAHMENPLAN	159
3. VERÄNDERN	163
3.1. MONITORING / EVALUIERUNG	163
3.1.1. CHECKLISTE PROJEKTEVALUIERUNG	163
3.1.2. PROJEKTAUSWERTUNG (DURCH BETEILIGTE)	166
3.1.3. WIRKUNGSMONITORING	168
3.2. CHANGE MANAGEMENT	171
3.2.1. FRAGEBOGEN: „QUALIFIKATION FÜR CHANGE MANAGEMENT“	171
3.2.2. INTERVISIONSMETHODE (KOLLEGIALE BERATUNG)	174
3.2.3. KURZDIAGNOSE PROJEKTKRISENINDIKATOREN	176
3.3. LERNEN	179
3.3.1. BENCHMARKING-ANLEITUNG FÜR CLUSTER	179
3.3.2. CHECKLISTE UND FRAGEBOGEN ZUR PROJEKTREFLEXION	182
3.3.3. NET.LAB	185
3.3.4. TEAMENTWICKLUNGSWORKSHOP	193

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.1. CLUSTERPOTENZIALTESTTEST

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Cluster-Potenzial-Test dient der Bewertung in der Vorbereitung von Clustern. Er kann jedoch auch in jedem Stadium der Clusterentwicklung als interne (Selbstevaluation) und externe (Fremdevaluation) Bewertungshilfe eingesetzt werden. Das Instrument gibt einen Überblick über ein komplexes Wirkungsgefüge unterschiedlicher Erfolgsfaktoren. Es macht Lücken und Defizite sichtbar und ermöglicht eine rasche Einschätzung des Clusterentwicklungspotenzials.

Kurzbeschreibung

Der Test unterscheidet 3 Dimensionen mit jeweils 5 Faktoren. Die drei Dimensionen sind Clusterstärke, Umsetzungsstärke und Funktionsstärke.

- Die Clusterstärke beurteilt die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit der potenziellen Clusterpartner und die Leistungsstärke (kritische Masse) des Clusters.
- Die Umsetzungsstärke beurteilt die Fähigkeit des Clusters zur Selbstorganisation
- Die Funktionsstärke überprüft, inwieweit die Voraussetzungen für die Erfüllung von wesentlichen Clusterfunktionen gegeben sind.

Alle drei Dimensionen bedingen einander. Die erfolgreiche Clusterentwicklung kann auf keine der drei Dimensionen verzichten. Ein Cluster benötigt Wettbewerbsstärke, es benötigt das Potenzial zur Umsetzung aus eigener Kraft und es benötigt Funktionalität.

Nutzen

Der Cluster-Potenzial-Test gibt einen raschen Überblick über Stärken und Schwächen von potenziellen Clustern und zeigt Chancen und Gefahren für eine Clusterbildung auf.

Auch für den Vergleich zwischen Clustern (Benchmarking) eignet sich der Cluster-Potenzial-Test. Allerdings ersetzt er nicht eine gründliche Analyse, sondern bildet lediglich eine Orientierung, wo tiefere Analysen und notwendige Weiterentwicklungen ansetzen müssen.

Dokumentation

Clusterstärke

A: Marktstärke des Clusters

Erfolgskriterien

01. Bietet das Cluster eine zukunftsorientierte und komplexe Produktgruppe mit sehr guten Marktchancen, vielen Entwicklungsmöglichkeiten und hohen Qualitäts- und Innovationsvorteilen?
02. Niveau und Vollständigkeit technologischer, produktbezogener und organisatorischer Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette.
03. Gibt es klar erkennbare Ergänzungspotenziale unter den beteiligten Betrieben?

B: Leitunternehmen

Erfolgskriterien

01. Existiert eine ausreichende Anzahl und Qualität (Markt, Technologie, Wissen, Qualifikation, Kapital/ Ertragskraft) von Leitunternehmen verschiedener Branchen, die für das Cluster wichtige Leitfunktionen übernehmen können?
02. Bringen die Leitunternehmen inländische und internationale Markterfahrung, Kooperationserfahrung, klare Vorstellungen über Ziele und Kooperationsthemen sowie die Bereitschaft zur Mitarbeit ein und sind von hoher Priorität für das Clusterprojekt?

C: Ergänzende Unternehmen und verwandte Wirtschaftsbereiche

Erfolgskriterien

01. Anzahl und Qualität (Markt, Technologie, Wissens-Qualifikation, Kapital/ Ertragskraft) von Unternehmen in den vor- und nachgelagerten Segmenten der Wertschöpfungskette sowie in verwandten Wirtschaftsbereichen.
 02. Ausgewogenes Verhältnis von Leitbetrieben zu ergänzenden Unternehmen.
 03. Signifikanter Umsatzanteil innerhalb des Clusters.
 04. Ausreichend ähnliche Ziele und Erwartungen vorhanden.
 05. Räumliche Standortnähe.
 06. Effizienz von Netzwerken und Verbindungen zu den Unternehmern.
 07. Innovationspotenziale durch Nähe zu anderen Clustern bzw. clusterähnlichen Wirtschaftsstrukturen.
-

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.1. CLUSTERPOTENZIALTESTTEST

D: Ergänzende Dienstleistungseinrichtungen und Infrastrukturen

Erfolgskriterien

01. Sind ausreichend ergänzende, qualitativ hochwertige unternehmensnahe und clusterbezogene Einrichtungen vorhanden, insbesondere in den Bereichen Forschung, Entwicklung, Beratung, Qualifizierung, Qualitätskontrolle, Informationstransfer, Kooperationsvermittlung und Internationalisierung?
02. Ist die Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung dieser Einrichtung ausgeprägt und auf internationalem Niveau?
03. Ist ein innovations- und unternehmensfreundliches Klima in der Region vorhanden?

E: Regionale Verdichtung

Erfolgskriterien

01. Geographische Nähe der Clusterunternehmen und der clusterrelevanten Einrichtungen.
02. Vorhandensein räumlicher Kerne bzw. Subcluster, die einander begünstigen.

Umsetzungsstärke

A: Klarer Nutzen

Erfolgskriterien

01. Ist der Nutzen der Teilnahme an der Clusterentwicklung für Unternehmen und Dienstleistungs- und Infrastrukturanbieter klar erkennbar?
02. Kann der Nutzen der Clusterteilnahme allen relevanten Unternehmen und Einrichtungen nachvollziehbar und glaubwürdig vermittelt werden?
03. Sind die zentralen Kosten-Nutzen-Relationen bekannt und akzeptiert?

B: Koordinations- und Steuerungspotenzial

Erfolgskriterien

01. Gibt es öffentlich-private Trägereinrichtungen mit organisatorischer Kapazität und Know-how für Clusterentwicklung?
02. Kann die Wirtschaftsförderung eingebunden werden und ist sie für die spezifischen Aufgaben der Clusterförderung gerüstet?
03. Gewährleisten Struktur und Leistungen der Cluster-Entwicklungsorganisation, dass die Interessen und Bedürfnisse der Unternehmen im Vordergrund stehen?

C: Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft

Erfolgskriterien

01. Bringen die potenziellen Cluster-Akteurinnen und Cluster-Akteure Kooperationserfahrung entlang der Wertschöpfungskette und in der Angebotsentwicklung ein?
02. Existieren im Cluster funktionsfähige, wirtschaftlich erfolgreiche Kooperationsprojekte, die Vorbildfunktion haben, ausbaufähig sind, und weitere Kooperationen initiieren können?
03. Existieren bereits Vertriebsnetzwerke und sind sie erweiterungsfähig?

D: Humanressourcen

Erfolgskriterien

01. Verfügen die Cluster-Akteurinnen und Cluster-Akteure über hochqualifiziertes Personal im notwendigen Ausmaß?
 02. Stehen dem Clusterprojekt personelle Ressourcen der Partner in ausreichendem Maße zur Verfügung?
-

3. Bringt das Clusterprojekt hervorragende nationale und internationale Experten mit den Unternehmen und Projekten des Clusters zusammen?

E: Politischer Rückhalt

Erfolgskriterien

01. Stehen die entscheidenden Politiker des Landes und die Wirtschafts- und Sozialpartner hinter dem Clusterprojekt?
02. Werden Politik, Verwaltung, Betriebe und unterstützende Einrichtungen funktionsgerecht in das Projekt eingebunden?
03. Ist das Projekt in den Regionen gut verankert?

Funktionsstärke

A: Innenvernetzung

Erfolgskriterien

01. Finden zwischen den Schlüssel-Akteurinnen und Schlüssel-Akteuren des Clusters und innerhalb des Support-Systems (F & E, Aus- und Weiterbildung, Kontrolle, Beratung) intensive Kooperation und Vernetzung statt?
02. Gibt es eine gute Vertrauensbasis zwischen den Mitbewerbern bei gleichzeitig funktionierender Konkurrenz?
03. Existiert Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Teilsystemen des Clusters?
04. Ziehen bereits bestehende Angebotsgruppen (lokale Netzwerke, strategische Allianzen, Vertriebsnetzwerke etc.) neue Partner an bzw. lösen sie Nachahmungseffekte aus?
05. Finden regelmäßig institutionalisierte Fachdiskurse über die Weiterentwicklung des gesamten Clusters statt?

B: Außenvernetzung

Erfolgskriterien

01. Sind die Schlüssel-Akteurinnen und Schlüssel-Akteure gut vernetzt (Know-how, Kapital) – mit Unternehmen außerhalb des Clusters sowie mit vergleichbaren bzw. ähnlichen Clustern?
02. Gibt es eine hohe Exportorientierung, bzw. ist die strategische Entwicklung im Cluster auf die laufende Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit fokussiert?
03. Existiert ein zugängliches Monitoring und Benchmarking internationaler Mitbewerber?
04. Bestehen Internationale Forschungsk Kooperationen?

C: Qualitätsorientierung

Erfolgskriterien

01. Gibt es eine konsequente Orientierung auf Qualitätswettbewerb und Kundenzufriedenheit, sowie Qualitätsstandards, die laufend evaluiert und den wachsenden Nachfrage- und Marktansprüchen angepasst werden?
02. Sind ausreichend professionelle Qualitätskontrollen und Beratungsangebote vorhanden?
03. Existiert ein integriertes Qualitätsmanagement durch vertikale Vernetzung von Standards und Kontrollen?

D: Innovationsorientierung

Erfolgskriterien

01. Existiert eine Kompetenzvernetzung zwischen Forschung und Wirtschaft?
 02. Wird das Markt- und Erfahrungswissen der Cluster-Akteurinnen und Cluster-Akteure sichtbar, abrufbar und zur laufenden Erneuerung (Innovation) zugänglich gemacht?
 03. Gibt es ein Innovationsmanagement im Cluster, das sowohl zwischen den Teilsystemen des Clusters stattfindet als auch innerhalb der Teilsysteme?
-

1. PREPARATION

1.1. THE FIRST STEPS | 1.1.1. CLUSTER POTENTIAL TEST

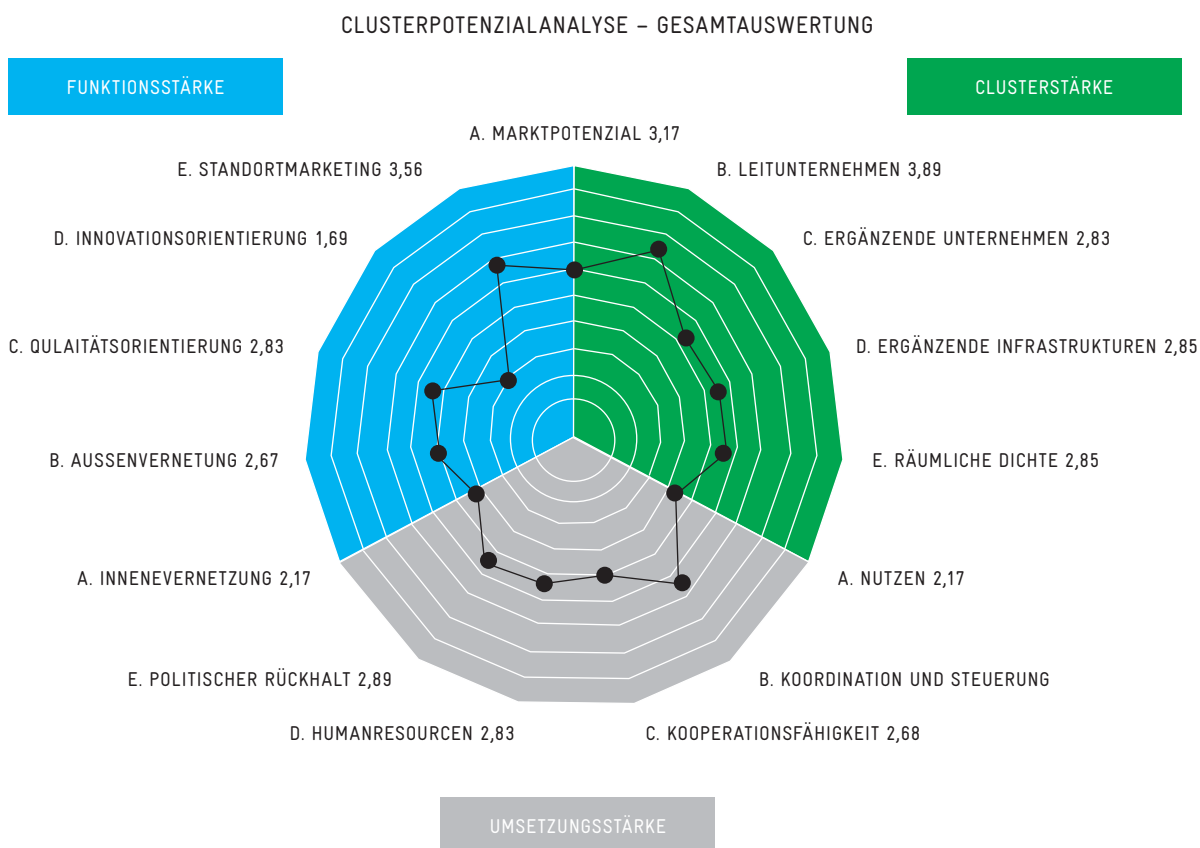
04. Gibt es gemeinsame IT-Lösungen und Netzwerke bzw. Anreize zum Upgrading der Internetperformance der einzelnen Cluster-Akteurinnen und Cluster- Akteure?

E: Standortmarketing

Erfolgskriterien

01. Wird die Region (auch) als Standort mit entsprechendem Image (Markenname, Markenzeichen, Leitbild) im In- und Ausland vermarktet?
02. Orientieren sich die Cluster-Akteurinnen und Cluster-Akteure in ihrem Leistungsangebot an der gemeinsamen Standortphilosophie und investieren in die regelmäßige Aufbesserung der Standortqualität?
03. Steht dafür ein professionelles Marketingteam zur Verfügung?

Das Ergebnis des Cluster-Potenzial-Tests kann grafisch dargestellt werden, wie das folgende Beispiel zeigt:



1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.2 FRAGEBOGEN ZUR CLUSTERANALYSE

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG / GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE	●		
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Fragebogen zur Clusteranalyse dient ebenso wie der Cluster-Potenzial-Test der Bewertung von Clustern, insbesondere in der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase. Das Tool ermöglicht die Erstellung eines Clusterprofils sowie die Analyse der Clusterstruktur und des Clustermanagements.

Kurzbeschreibung

Das Instrument umfasst 3 Fragenkomplexe:

01. Clusterprofil
02. Clusterstruktur
03. Bewertung Clustermanagement

Die Analyse erfolgt mittels einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Fragen. Hierbei werden sowohl Parameter auf der Ebene der Clusterunternehmen als auch auf der Ebene des Clusters abgefragt um ein möglichst umfassendes Bild des Clusterpotentials zu erhalten.

Nutzen

Der Fragebogen ermöglicht es, eine erste Analyse des Clusters und seiner Strukturen durchzuführen um anschließend eine Bewertung des Clusterpotentials vorzunehmen. Er eignet sich insbesondere für die Bewertung kleinerer Cluster sowie für den Vergleich zwischen mehreren Clustern (Benchmarking).

Bewertung der Clusterunternehmen

		1 = SEHR GUT 2 = ZUFRIEDEN STELLEND 3 = WENIG ZUFRIEDEN STELLEND 4 = NICHT AUSREICHEND				
BEWERTUNG DER CLUSTERUNTERNEHMEN HINSICHTLICH						BEMERKUNGEN
1	INTERNATIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER BETRIEBE	1	2	3	4	
2	WIRTSCHAFTLICHE SITUATION DER PARTNER	1	2	3	4	
3	INNOVATIONSFÄHIGKEIT DER PARTNER	1	2	3	4	
4	TEILNAHME AN GEMEINSAMEN AKTIVITÄTEN	1	2	3	4	
5	KOOPERATIONSBEREITSCHAFT, KOOPERATIONSKULTUR	1	2	3	4	
6	KONKRETE KOOPERATIONSPROJEKTE	1	2	3	4	
7	NUTZEN FÜR DIE CLUSTERMITGLIEDER	1	2	3	4	
8	AUFNAHME VON NEUMITGLIEDERN/PARTNERAUSWAHL	1	2	3	4	

III. Bewertung Cluster Management

		1 = SEHR GUT 2 = ZUFRIEDEN STELLEND 3 = WENIG ZUFRIEDEN STELLEND 4 = NICHT AUSREICHEND				
						BEMERKUNGEN
1	STRATEGIE UND BUSINESS PLAN	1	2	3	4	
2	ORGANISATION (RECHTSFORM, AUFBAU, STATUT, ETC.)	1	2	3	4	
3	CLUSTER SERVICES UND AKTIVITÄTEN	1	2	3	4	
4	PROJEKT- UND PROZESSMANAGEMENT	1	2	3	4	
5	INFORMATION, KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT	1	2	3	4	
6	PERSONALMANAGEMENT (CLUSTER MANAGER)	1	2	3	4	
7	FINANZIERUNG (MITGLIEDSBEITRÄGE, FÖRDERUNGEN, AUFTRÄGE..)	1	2	3	4	
8	BEWERTUNG DES KOOPERATIONSVORLAUFES (EVALUIERUNG, CHANGE MANAGEMENT)	1	2	3	4	

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.2 FRAGEBOGEN ZUR CLUSTERANALYSE

Bewertung Cluster Management

WAS HAT IHNEN AM BISHERIGEN VERLAUF DES CLUSTERS BESONDERS GUT GEFALLEN?	

WAS HAT IHNEN BISHER GAR NICHT GEFALLEN? WAS HABEN SIE VERMISST?	

WAS SIND IHRE WICHTIGSTEN OPTIMIERUNGSVORSCHLÄGE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG DES CLUSTERS?	

Auswertung:


BEWERTUNG CLUSTER STRUKTUR (QUANTITATIV):
BITTE EXCEL-GRAPHIK EINFÜGEN

BEWERTUNG CLUSTER MANAGEMENT (QUANTITATIV):
BITTE EXCEL-GRAPHIK EINFÜGEN

CONCLUDING EVALUATION OF THE CLUSTER:
BITTE EXCEL-GRAPHIK EINFÜGEN

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.3 KOOPERATIONS- UND LEISTUNGSTEST FÜR CLUSTERPARTNER

QUELLE	ARNE ENGELBRECHT PLEYMA UNTERNEHMENSNETZWERKE GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Analog der Partnersuche im privaten Leben muss auch Ihr Unternehmen „attraktiv“ für andere Unternehmen sein, um für eine Partnerschaft in Frage zu kommen. Dieser Test hilft zu klären, ob das Unternehmen für den Wettbewerb um die besten Partnerunternehmen gerüstet ist und somit bereit ist für die Anforderungen unserer hochgradig vernetzten Wirtschaft.

Kurzbeschreibung

Jede der Fragen kann mit einer der folgenden Optionen beantwortet werden:

Nein: Wir haben vielleicht einige Ansätze in dieser Richtung, die aber kaum in die Praxis umgesetzt werden.

Teilweise: Wir kennen das richtige Vorgehen, setzen es jedoch noch nicht vollständig in die Praxis um.

Ja: Wir haben die bestmöglichen Vorgehensweisen und Standards etabliert und setzen diese auch vollständig in die Praxis um.

Nutzen

Mit diesem Test wird das Unternehmen mit den Erfahrungen aus rund 1000 Unternehmen des Wettbewerbs „Die beste Kooperation 2002“ verglichen. Dabei hat sich gezeigt, dass die besten Unternehmen mehr als 20 Fragen positiv beantworten können. Hinter einem breiten Mittelfeld verneinen die schlechtesten Unternehmen mehr als 15 der 24 Fragen.

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.3 KOOPERATIONS- UND LEISTUNGSTEST FÜR CLUSTERPARTNER

Dokumentation

Kooperations- und Leistungsfähigkeit

1 Kundennutzenorientierung

1.1 WISSEN ÜBER KUNDENBEDÜRFNISSE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
IST DIE FÄHIGKEIT UND BEREITSCHAFT IHRES UNTERNEHMENS VORHANDEN, INDIVIDUELLE KUNDENWÜNSCHE ZU ERKENNEN, ZU VERDICHTEN, UND ÜBER DEN VOLLSTÄNDIGEN LEBENSZYKLUS ZU ERFÜLLEN?		
1.2 FÄHIGKEIT DER KUNDENBINDUNG		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
STELLEN SIE DURCH DIE PFLEGE DER BEZIEHUNGEN ZU IHREN KUNDEN SICHER, DASS EINE HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT GEWÄHRLEISTET IST UND DIE KUNDENBEZIEHUNGEN LANGFRISTIG ERHALTEN BLEIBEN?		
1.3 DAUER UND INTENSITÄT DER KUNDENBEZIEHUNGEN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
WERDEN DIE ERFAHRUNGEN IHRER KUNDEN GENUTZT, UM DIE PRODUKTE UND/ODER DIENSTLEISTUNGEN IHRES UNTERNEHMENS KONTINUIERLICH ZU VERBESSERN (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)?		
1.4 WISSEN ÜBER KAUFENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
KENNEN SIE DIE GRÜNDE, WARUM IHRE PRODUKTE UND/ODER DIENSTLEISTUNGEN AM MARKT GEFRAGT SIND?		

2 Kommunikationsfähigkeit

2.1 GEZIELTER AUFBAU UND PFLEGE VON STAKEHOLDERBEZIEHUNGEN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
STELLEN SIE GEZIELT SICHER, DASS SIE EIN AUSGEWOGENES AUSSENVERHÄLTNIS ZU ALLEN RELEVANTEN STAKEHOLDERN IHRES UNTERNEHMENS UNTERHALTEN (STAKEHOLDER = INTERESSENSGRUPPEN DES UNTERNEHMENS: KUNDEN, KAPITALEIGNERN, WETTBEWERBER, MITARBEITER, ETC.)?		
2.2 IMAGE DER ANGEBOTE/DER MARKE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
FÜHREN SIE GEZIELT AKTIVITÄTEN DURCH, DIE DEN BEKANNTHEITSGRAD/DAS IMAGE DER MARKE ODER ANGEBOTE STEIGERN?		
2.3 EINSATZ ODER ANWENDUNG VON LERN- UND WISSENSMANAGEMENT		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
WIRD UNTERNEHMENSRELEVANTES WISSEN GESAMMELT, AUFBEREITET, BEREITGESTELLT UND GEZIELT ABGERUFEN?		

3. Zukunftsfähigkeit

3.1 WEITERENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
NUTZEN SIE DAS WISSEN UND DIE ERFAHRUNGEN IHRER KUNDEN UND PARTNER, VON DIENSTLEISTERN UND FORSCHUNGSINSTITUTIONEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER INTERNEN PROZESSE UND DER PRODUKTE UND/ODER DER DIENSTLEISTUNGEN IHRES UNTERNEHMENS?		
3.2 WISSEN UM TRENDS UND ENTWICKLUNGEN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
SAMMELN SIE DAS WISSEN IHRES UNTERNEHMENS IN SEINEM SPEZIFISCHEN MARKTBEREICH BEZÜGLICH TRENDS UND ENTWICKLUNGEN, DIE DAS ZUKÜNFTIGE PRODUKT-/LEISTUNGSSPEKTRUM BETREFFEN WERDEN?		
3.3 ZUKUNFTSGERICHTETE INVESTITIONEN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
BETREIBEN SIE INTENSIV INVESTITIONEN IN DEN ZUKUNFTSGERICHTETEN BEREICHEN (F&E, WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN FÜR DAS PERSONAL, MARKTRECHERCHEN ETC.)?		

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.3 KOOPERATIONS- UND LEISTUNGSTEST FÜR CLUSTERPARTNER

4. Anpassungsfähigkeit

4.1 HOHER INNOVATIONSGRAD		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
HABEN SIE EINEN ZUFRIEDEN STELLENDEN ANTEIL NEUER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN, DIE NICHT ÄLTER ALS 3 JAHRE SIND AM UMSATZ IHRES UNTERNEHMENS? (ERGÄNZEND: WIE IST DER INNOVATIONSGRAD AM BRANCHENDURCHSCHNITT ZU BEWERTEN)		
4.2 INDIVIDUALISIERBARKEIT DER ANGEBOTE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
SIND IHRE PRODUKTE UND/ODER DIENSTLEISTUNGEN MODULAR AUFGEBAUT, ODER ANDERWEITIG AUF DIE INDIVIDUELLEN KUNDENBEDÜRFNISSE ANPASSBAR?		
4.3 FLEXIBILITÄT BEI MENGENSCHWANKUNGEN IM ANGEBOTSSPEKTRUM		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
KÖNNEN MENGENSCHWANKUNGEN IM ABSATZ AUSGEGLICHEN WERDEN (BSPW. DURCH FLEXIBLEN PERSONALEINSATZ, PERSONAL- UND RESSOURCENNUTZUNG VON PARTNERN, ETC.)?		
4.4 FLEXIBILITÄT BEI VARIANTENSCHWANKUNGEN IM ANGEBOTSSPEKTRUM		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
KÖNNEN VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN DIE VARIANTENVIELFALT DURCH BSPW. MODULAREN PRODUKTAUFBAU, ENTSPRECHENDE TECHNOLOGIEN (VARIANTENNEUTRALE WERKZEUGE ETC.) O.Ä. BEWÄLTIGT WERDEN?		

5. Stabilität

5.1 HOCHQUALIFIZIERTE MITARBEITER		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
FÖRDERN SIE GEZIELT DAS AUSBILDUNGS- UND KOMPETENZNIVEAU DER MITARBEITER IHRES UNTERNEHMENS DURCH GEZIELTE ANGEBOTE UND DURCH ANREIZ- RESPEKTIVE SANKTIONIERUNGSMECHANISMEN?		
5.2 AUSGEWOGENE STAKEHOLDERBEZIEHUNGEN (INTERESSENSGRUPPEN DES UNTERNEHMENS)		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
VERMEIDET IHR UNTERNEHMEN STARKE ABHÄNGIGKEITEN ZU EINZELNEN STAKEHOLDERN DES SPEZIFISCHEN MARKTES (KUNDEN, LIEFERANTEN, ...)?		

5.3 GUTE RENTABILITÄT UND LIQUIDITÄT		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
IST DIE KURZ-/MITTEL- UND LANGFRISTIGE RENTABILITÄT UND LIQUIDITÄT IHRES UNTERNEHMENS GESICHERT?		

6. Zuverlässigkeit

6.1 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGEN FÜR EINFACHE UND SICHERE PROZESSE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
GIBT ES INITIATIVEN ZUR REDUZIERUNG DER PROZESSKOMPLEXITÄT/VEREINFACHUNG IHRER UNTERNEHMENSPROZESSE WIE BEISPIELSWEISE PRODUKTSTANDARDISIERUNG ODER AUCH DURCH STANDARDISIERUNG DER PROZESSE?		
6.2 ZUVERLÄSSIGE UND LEISTUNGSFÄHIGE PROZESSE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
SIND DIE PROZESSE ZUR HERSTELLUNG IHRER ANGEBOTE GEMESSEN AN DEN WETTBEWERBERN KONKURRENZFÄHIG UND AUSREICHEND STABIL? (LIEFERZEIT, LIEFERTREUE, HERSTELLUNGSKOSTEN)?		
6.3 ZUVERLÄSSIGE UND LEISTUNGSFÄHIGE ANGEBOTE		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
IST IHR UNTERNEHMEN IN DER LAGE, DEN IN 1.4 DEFINIERTEN ANFORDERUNGEN AN IHRE PRODUKTE UND/ODER DIENSTLEISTUNGEN, WELCHE AUS DEN KAUFENTSCHEIDENDEN ERFOLGSFAKTOREN IHRER ZIELGRUPPE RESULTIEREN, IN EINER FÜR ALLE BETEILIGTEN ANGEMESSENEN ART UND WEISE GERECHT ZU WERDEN?		

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.3 KOOPERATIONS- UND LEISTUNGSTEST FÜR CLUSTERPARTNER

7. Kooperationsorientierung

7.1 AKTIVE SUCHE NACH PARTNERN ZUR ERGÄNZUNG DES EIGENEN LEISTUNGSSPEKTRUMS		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
SUCHEN SIE GEZIELT NACH ERGÄNZUNGEN IHRES LEISTUNGSSPEKTRUMS DURCH KOMPLEMENTÄRE KOMPETENZEN, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN BEI LIEFERANTEN, KOMPLEMENTOREN, WETTBEWERBERN?		
7.2 HOHER VERNETZUNGSGRAD DES UNTERNEHMENS		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
NUTZEN SIE ALLE POTENZIALE, DIE SIE DURCH KOOPERATIONEN ERSCHLIESSEN KÖNNEN IN DEN BEREICHEN FORSCHUNG & ENTWICKLUNG, EINKAUF UND BESCHAFFUNG, PRODUKTION UND DIENSTLEISTUNGEN, ENTSORGUNG UND RECYCLING, MARKETING UND VERTRIEB, LERN- UND WISSENSMANAGEMENT UND ALLGEMEIN DURCH DIE NUTZUNG VON SYNERGIEN BEI DER BÜNDELUNG VON KOMPETENZEN, BEDARFEN UND RESSOURCEN?		
7.3 HOHE EFFIZIENZ DER ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
IST SICHERGESTELLT, DASS DIE ZUSAMMENARBEIT DER BETEILIGTEN FUNKTIONEN INTERN (EINKAUF, LOGISTIK, QUALITÄTS-SICHERUNG, ENTWICKLUNG) UND UNTERNEHMENSÜBERGREIFEND NICHT DURCH ZIELKONFLIKTE BEHINDERT WIRD?		
7.4 LANGE UND INTENSIVE LIEFERANTENBEZIEHUNGEN		
NEIN:	TEILWEISE:	JA:
IST SICHERGESTELLT, DASS DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT IHRER LIEFERANTEN UND DIE EFFIZIENZ UND TRANSPARENZ DER ZUSAMMENARBEIT KONTINUIERLICH VERBESSERT WIRD (SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT)?		

Auswertung


Generell empfehlen wir bei allen Fragen, die nicht mit „ja“ antworten werden konnten zu überprüfen, ob sich Ihnen Möglichkeiten zur Verbesserung Ihrer Kooperations- und Leistungsfähigkeit bieten. Bei den Antworten, die Sie „teilweise“ bejahen konnten, sollten Sie den begonnenen Weg konsequent fortsetzen. Fragen, die Sie verneinen mussten zeigen Ihnen dringenden Handlungsbedarf auf, den Sie zügig angehen sollten.

Prüfen Sie die Antworten jedoch sorgfältig vor dem spezifischen Hintergrund Ihres Unternehmens und priorisieren Sie eigenständig die Handlungsbedarfe.

Erfahrungen zeigen, dass die besten Unternehmen mehr als 20 Fragen positiv beantworten können. Hinter einem breiten Mittelfeld verneinen die schlechtesten Unternehmen mehr als 15 der 24 Fragen.

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.4 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR INITIIERUNG UND SENSIBILISIERUNG

QUELLE	COMPETITIVENESS OF ECONOMIC SECTORS IN EU ASSOCIATION COUNTRIES: CLUSTER-ORIENTED ASSISTANCE STRATEGIES		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Am Beginn der Vorbereitung für eine clusterorientierte Unterstützungspolitik steht der Dialog zwischen relevanten Akteuren. Dies erfordert zunächst eine Sensibilisierung aller Teilnehmer (Unternehmen, relevante Organisationen, Verwaltung/Politik) bezüglich der Bedeutung von Clustern für die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Das Ziel des ersten gemeinsamen Events ist die Schaffung eines gemeinsamen Bewusstseins und einer Identität des künftigen Clusters.

Kurzbeschreibung

Die Auftaktveranstaltung wird durch die Aussendung eines Fragebogens eingeleitet. Dieser bereitet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Veranstaltung vor; die Ergebnisse werden bei der Veranstaltung präsentiert. Durch Berichte anderer Cluster oder Kooperationsbeispiele von Unternehmen sowie eine gemeinsame Analyse der Situation (Kooperationen, sektorale Stärken und Schwächen) kann der Nutzen von zusätzlicher Kooperation herausgearbeitet werden.

Nutzen

In dem gemeinsamen Forum schärfen die potentiellen Mitglieder ihr Bewusstsein für die Vorteile eines Clusters und entwickeln eine gemeinsame Vision für dessen Zukunft.

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.4 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR INITIIERUNG UND SENSIBILISIERUNG

Dokumentation

Zur Identifizierung des Kooperationspotentials kann vor dem Seminar ein Fragebogen (Checkliste) an alle Teilnehmer ausgesandt werden. So werden Ausmaß der tatsächlichen Kooperationsbereitschaft und bereits vorhandene Kooperationsformen festgestellt. Die Ergebnisse werden bei der Veranstaltung präsentiert und diskutiert.

Checkliste Cluster Potential

Kriterium	Kommentare / Evaluierung				
<i>Bestehende Formen von Wirtschaftskooperationen</i>					
Horizontale Kooperationen, z.B. gemeinsame	Keine		Enge		
a) Beschaffung von Zwischenmaterialien/Rohmaterialien	1	2	3	4	5
b) Beschaffung anderer Produktionsfaktoren	1	2	3	4	5
c) Nutzung von Lager und/oder Produktionseinheiten ¹	2	3	4	5	
d) Marketing und/oder Verkaufsaktivitäten	1	2	3	4	5
e) Nutzung von Serviceleistungen	1	2	3	4	5
f) Nutzung von Trainings- und Weiterbildungsleistungen	1	2	3	4	5
g) Nutzung von Forschungs-/Entwicklungsinstitutionen	1	2	3	4	5
h) Andere	1	2	3	4	5
Vertikale Kooperationen, z.B.	Keine		Enge		
i) Zulieferverträge für Zwischenprodukte/Rohmaterialien	1	2	3	4	5
j) Zulieferverträge für Verkaufsgüter	1	2	3	4	5
k) Nutzung von Serviceleistungen	1	2	3	4	5
l) Nutzung von Trainings- und Weiterbildungsleistungen	1	2	3	4	5
m) Nutzung von Forschungs-/Entwicklungsinstitutionen	1	2	3	4	5
n) Andere	1	2	3	4	5
Laterale Kooperationen, z.B.	Keine		Enge		
o) Zur Finanzierung	1	2	3	4	5
p) Zur Aufteilung von Risiken	1	2	3	4	5
q) Andere	1	2	3	4	5

Kooperationsklima

	Wettbewerb			Kooperation	
– Horizontale Kooperation	1	2	3	4	5
– Vertikale Kooperation	1	2	3	4	5

Gründe für ein geringes Kooperationsniveau

(Zutreffendes bitte markieren)

- Vorteile/Synergieeffekte nicht erkennbar
- Fehlender Marktüberblick (Partner)
- Fehlendes Vertrauen (Firmen, Org.)
- Wettbewerbsmentalität
- Verzögerte Privatisierung
- Vertragsrecht, Prozessrisiko
- Fehlende Entscheidungen der Institutionen
- Andere

Sektor-relevante Organisationen

(bitte Namen in einer separaten Unterlage anhängen)

- a) Nationale Wirtschaftsagenturen
- b) Trainings- und Weiterbildungsinstitutionen
- c) Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen
- d) Technologieparks und –zentren
- e) Banksysteme und Finanzservices
- f) Euro Information Centre
- g) Wirtschaftskammer
- h) Verbände
- i) Beratungsfirmen/selbstständige Berater
- j) Andere

Service und Effizienz der sektor-relevanten Organisationen

	Inadäquater Service			adäquater Service	
	1	2	3	4	5
a) Nationale Wirtschaftsagenturen	1	2	3	4	5
b) Trainings- und Weiterbildungsinstitutionen	1	2	3	4	5
c) Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen	1	2	3	4	5
d) Technologieparks und –zentren	1	2	3	4	5
e) Banksysteme und Finanzservices	1	2	3	4	5
f) Euro Information Centre	1	2	3	4	5
g) Wirtschaftskammer	1	2	3	4	5
h) Verbände	1	2	3	4	5
i) Beratungsfirmen/selbstständige Berater	1	2	3	4	5
j) Andere	1	2	3	4	5

1. VORBEREITEN

1.1. DIE ERSTEN SCHRITTE | 1.1.4 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR INITIIERUNG UND SENSIBILISIERUNG

Seminar zu Initiierung und Sensibilisierung

Ablauf:

01. Präsentation des sektoralen Potentials (Checkliste)
02. Erläuterung der Vorteile, die durch Kooperation entstehen können
Hier können die Erfahrungen bereits vorhandener Cluster eingebracht werden
03. Berichte von Firmen betreffend ihrer Erfahrungen mit bereits existierenden Kooperationsformen
04. Analyse der vorhandenen und möglichen Formen von Kooperation
05. Gemeinsame SWOT-Analyse
06. Gemeinsame Abschätzung des Bedarfs an Unterstützung
07. Bewertung der bestehenden oder möglichen Synergieeffekte durch Kooperation

Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Vertreterinnen und Vertreter von Produktion und Handel, Beratung, Wissenschaft, Wirtschaftsverbänden und verwandten Organisationen, Regionalen Entwicklungsagenturen, Ministerien.

Zeitraumen:

1-2 Tage

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.1. STAKEHOLDERANALYSE

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN	●		
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE		●	
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Stakeholder sind jene Systeme oder Personen, die das Cluster oder das Projekt und / oder die Projektgruppe

- unterstützen sollen (Geld, Stimmung, Entscheidungsträger) und
- unterstützen wollen (Freunde).

Aufbauend auf einer Umfeldanalyse kann durch die Stakeholderanalyse ein schneller Überblick über die relevanten Faktoren gewonnen werden.

Kurzbeschreibung

Die Stakeholderanalyse listet im ersten Schritt die wesentlichen Systeme oder Personen auf, die als Unterstützer für das Cluster / das Clusterprojekt relevant sind. Darauf aufbauend werden deren Einfluss- und Unterstützungsmöglichkeiten eingeschätzt, um schließlich konkrete Maßnahmen für die einzelnen Stakeholder abzuleiten.

Nutzen

Der Nutzen der Stakeholderanalyse liegt in einem schnellen Überblick über die für das Cluster relevanten Unterstützer und deren Bedeutung. Durch die Ableitung von konkreten Maßnahmen können diese Systeme oder Personen zielgerichtet bearbeitet werden.

1. VORBEREITEN

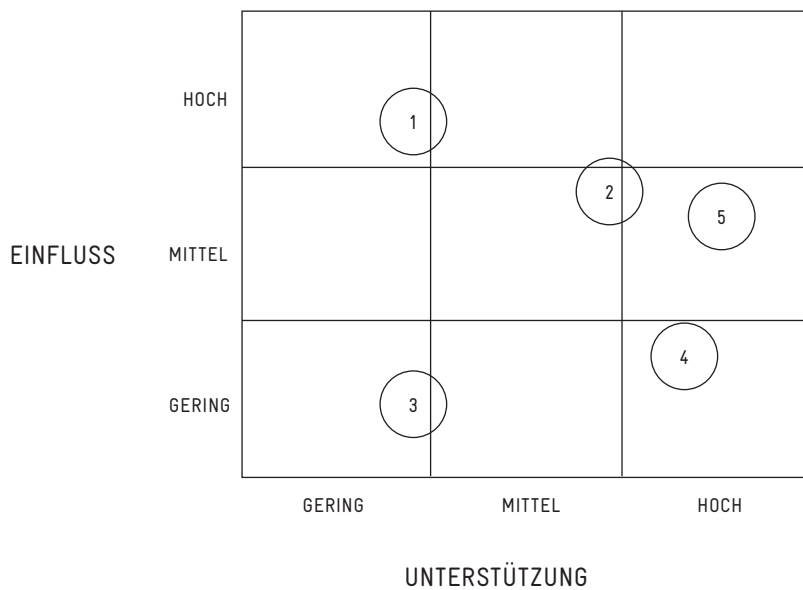
1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.1. STAKEHOLDERANALYSE

Dokumentation

1. Listen Sie die Stakeholder auf:

1	
2	
3	
4	
5	
6	

2. Schätzen Sie die Stakeholder ein:



3. Entwerfen Sie Maßnahmen zu den wichtigsten Stakeholdern:

	STAKEHOLDER	MASSNAHMEN
1		
2		
3		
4		
5		

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.2. CLUSTER-AKTIONSPLAN

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN	●	●	
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Clusteraktionsplan ermöglicht eine Operationalisierung der verschiedenen Aktivitäten, die zur Gründung und zum Aufbau eines Clusters notwendig sind. Er kann sowohl für die Planung und Vorbereitung als auch für die Umsetzung von Maßnahmen angewandt werden.

Kurzbeschreibung

Das Tool ist nach Aktionsbereichen gegliedert, die für ein funktionsfähiges Cluster unerlässlich sind. Hierzu gehören:

- Strategy & Concept Development
- Organisation & Structure
- Cluster Services & Activities
- Infrastructure & Communication
- Finance

Für jedes dieser Felder sind einzelne Aufgaben vorgesehen. Für diese werden Verantwortlichkeiten zur Umsetzung verteilt und Termine festgelegt. Die Ergebnisse werden in einer übersichtlichen Tabelle festgehalten.

Benefits

Als eine Art Arbeits- bzw. Durchführungsplan ermöglicht er sowohl den Mitgliedern des Clusters als auch dem Moderator bzw. Leiter der Arbeitsgruppe eine gezielte Planung und Umsetzung der Maßnahmen, die sich an Hand des Aktionsplanes für alle Beteiligten transparent darstellen lassen.

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.2. CLUSTER-AKTIONSPLAN

Dokumentation

Cluster Action Plan

Version: 1.0 | Status: dd.mm.yy | Document authors: N.N | Moderator working group: N.N.

NO.	TASK	PRIORITY	DEADLINE	RESPONSIBLE	SUPPORT	REMARKS	STATUS
1. STRATEGY & CONCEPT DEVELOPMENT							
1.1	ANALYSIS OF CLUSTER POTENTIAL					USP, INTERNATIONAL BENCHMARKING, THEMATIC FOCUS (E.G. TECHNOLOGIES), REGIONAL FOCUS, MEMBERS, SUPPORT INSTITUTIONS (E.G. UNIVERSITIES), SWOT-ANALYSIS	
1.2	DEFINE THE CLUSTER GOALS					POSSIBLE GOALS FOR THE CLUSTER: <ul style="list-style-type: none"> • EXPORT PROMOTION • INT. MARKETING & BRANDING • JOINT R&D • JOINT PRODUCT/SOLUTION DEVELOPMENT • JOINT SOURCING • CLUSTER SERVICES • TENDERS (EU, WB, NATIONAL) • BUNDLING OF TECHNOLOGY COMPETENCES • LOBBYING 	
1.3	DEFINE ALL MEMBERS AND PARTNERS OF THE CLUSTER						
1.4	INFORM COMPANIES ON CLUSTERS AND CLUSTER INITIATIVES (ADDITIONAL BACKGROUND INFORMATION)					BACKGROUND INFORMATION ON CLUSTERS AS A TOOL FOR E.G. EXPORT PROMOTION; BUSINESS CASES AND BEST PRACTICES FROM OTHER COUNTRIES	
1.5	DEVELOP CLUSTER BUSINESS PLAN AND STRATEGY					<ul style="list-style-type: none"> • EXECUTIVE SUMMARY • GOALS • ORGANISATION • SERVICES • MARKET • MARKETING • FINANCING & BUDGET • ACTION PLAN 	
1.6	ORGANISE REGULAR MEETINGS FOR PLANNING AND IMPLEMENTATION						
1.7	DEVELOP A LOGO AND A SLOGAN FOR THE CLUSTER						

NO.	TASK	PRIORITY	DEADLINE	RESPONSIBLE	SUPPORT	REMARKS	STATUS
2. ORGANISATION & STRUCTURE							
2.1	DEVELOP STATUTE FOR THE CLUSTER: • OBJECTIVES • MEMBERSHIP • STRUCTURE & ORGANISATION					EXAMPLES/BENCHMARKS: ANALYSE STATUTES OF OTHER CLUSTERS	
2.2	ELECT CLUSTER BOARD: 4 MEMBERS (?) (COMPANY REPRESENTATIVES)					ACCORDING TO THE RULES SET OUT IN THE STATUTE	
2.3	ELECT CHAIRMAN OF THE CLUSTER (COMPANY REPRESENTATIVE)					ACCORDING TO THE RULES SET OUT IN THE STATUTE	
2.4	CLARIFY LEGAL ASPECTS REGARDING THE ESTABLISHMENT OF THE CLUSTER					OPTIONS: • ASSOCIATION • LTD • PLC • COOPERATION AGREEMENT • FOUNDATION • HYBRID ORGANISATION	
2.5	DEVELOP JOB DESCRIPTION FOR CLUSTER MANAGER						
2.6	IDENTIFY AND EMPLOY CLUSTER MANAGER						
2.7	ESTABLISH SPECIALISED WORKING GROUPS WITHIN THE CLUSTER					POSSIBLE WORKING GROUPS: • EXPORT PROMOTION • TRAINING AND EDUCATION • LOBBYING • ETC.	
2.8	DEVELOP GUIDELINE FOR WORKING GROUPS						
2.9	REGISTRATION OF CLUSTER						
2.10	DEVELOP GUIDELINE FOR PROJECT MANAGEMENT						
2.11	DEFINE PROCESS-MANAGEMENT					PROCESS DESIGN, DOCUMENTS, FORMS, MANUALS	

1. PREPARATION


1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.2. CLUSTER ACTION PLAN

NO.	TASK	PRIORITY	DEADLINE	RESPONSIBLE	SUPPORT	REMARKS	STATUS
3. CLUSTER SERVICES & ACTIVITIES							
3.1	MARKETING & PR						
	CLUSTER MARKETING						
	COMPANY PROFILES (DATABASE)						
	BRANDING & POSITIONING						
	WEBSITE (INCL. ELECTRONIC DIRECTORY)						
	MARKETING MATERIAL						
3.2	EXPORT PROMOTION					ACCORDING TO THE RULES SET OUT IN THE STATUTE	
	MARKET TRENDS & INFORMATION						
	EXPORT PROMOTION STRATEGY						
	TRADE FAIR ACTION PLAN AND PROGRAMME						
	INTERNATIONAL COOPERATIONS					E.G. COOPERATION WITH RELEVANT ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS IN OTHER COUNTRIES	
	MAILINGS						
	BUSINESS LEADS					B2B MATCH-MAKING	
3.3	TRAINING & QUALIFICATION						
	TRAINING SERVICES						
	HR SERVICES						
3.4	APPLIED R&D						
	TECHNOLOGY TRENDS						
	JOINT R&D						
3.5	QUALITY MANAGEMENT & CERTIFICATION					E.G. ISO, CMMI	
3.6	TENDER INFORMATION SERVICE					REGULAR PROVISION OF INFORMATION ON TENDERS: • NATIONAL TENDERS • EU TENDERS • WORLD BANK TENDERS	
3.7	JOINT PROCUREMENT & SOURCING						
3.8	POLICY ACTION & LOBBYING						
3.9	ACCESS TO CAPITAL (VENTURE CAPITAL)						

NO.	TASK	PRIORITY	DEADLINE	RESPONSIBLE	SUPPORT	REMARKS	STATUS
4. INFRASTRUCTURE AND COMMUNICATION							
4.1	ESTABLISH PHYSICAL INFRASTRUCTURE FOR THE CLUSTER					OWN OFFICE SPACE OR LOCATED AT ONE OF THE CLUSTER MEMBER COMPANIES	
4.2	IMPLEMENT GROUP WARE SOLUTION FOR COMMUNICATION AND COORDINATION						
4.3	DEVELOP AND IMPLEMENT FINAL SOLUTION OF THE CLUSTER WEBSITE (INCL. ELECTRONIC DIRECTORY)						
4.4	ORGANIZE REGULAR MEETINGS FOR COMMUNICATION AND COORDINATION						
5. FINANCE							
5.1	DEVELOP BUDGET: <ul style="list-style-type: none"> • ORGANISATIONAL EXPENSES • PROMOTIONAL EXPENSES 					THE BUDGET SHOULD BE ELABORATED IN THE FRAMEWORK OF THE CLUSTER BUSINESS PLAN	
5.2	AGREE ON MEMBERSHIP FEE					SHOULD BE DEFINED IN THE CLUSTER STATUTE	
5.3	CLARIFY WHETHER FINANCIAL SUPPORT FROM GOVERNMENT INSTITUTIONS COULD BE OBTAINED						
5.4	DEVELOP AND IMPLEMENT CLUSTER PROMOTION FUND: <ul style="list-style-type: none"> • PREAMBLE • INTERPRETATION AND DEFINITIONS • SCOPE OF AGREEMENT • PURPOSE OF THE CLUSTER PROMOTION FUND • CONTRIBUTIONS TO THE FUND • ADMINISTRATION OF THE FUND • CONDITIONS FOR USING THE FUND 					FRAMEWORK AGREEMENT ON THE CLUSTER PROMOTION FUND TO BE SIGNED BY THE MEMBER COMPANIES	

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.3 FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DES KOOPERATIONSPOTENTIALS

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Tool dient der Analyse der Ausgangssituation und insbesondere des Clusterpotentials im Rahmen der Strategieentwicklung. Es ermöglicht somit eine realistische Einschätzung der Ausgangsbedingungen in den Unternehmen bzw. bei den potentiellen Cluster-Mitgliedern sowie auch der Beziehungen zwischen den Unternehmen. Somit lässt sich mit dem Fragebogen auch das Kooperationspotential bewerten. Darüber hinaus kann das Instrument bis zu einem gewissen Grad auch zur Evaluierung des Leistungsspektrums und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen herangezogen werden.

Kurzbeschreibung

Der Fragebogen umfasst sowohl quantitative als auch qualitative Fragen die nach verschiedenen Fragenkomplexen geordnet sind:

- Firm level
- Products; value chains, subcontractors
- Markets
- Processes
- Human resources
- Technology, R&D, quality
- Dynamics

Nutzen

Der Fragebogen deckt alle für die Analyse des Kooperations- und Clusterpotentials relevanten Parameter ab und ermöglicht eine genauere Einschätzung der Wertschöpfungskette innerhalb des Unternehmens sowie der horizontalen und vertikalen Verknüpfung dieser Kette mit anderen Unternehmen und Institutionen. Somit ermittelt das Tool nicht nur bestehende Kooperationsbeziehungen sondern hilft auch bei der Identifizierung von Lücken in der Wertschöpfungskette sowie bei der Erschließung von Innovationspotentialen (Leitbild der integrierten Wertschöpfungskette).

Dokumentation

Fragebogen zur Erhebung des Kooperationspotentials

Interview questionnaire

Date

Firm level

FIRM NAME	
INTERVIEW PARTNER	
NUMBER OF EMPLOYEES	
TURNOVER	
OWNERSHIP	
COMPANY AGE, HISTORY	
REGIONAL ISSUES: <ul style="list-style-type: none"> • REASONS FOR LOCATION IN THE REGION • PERCEPTION OF LOCAL IDENTITY (ROOTAGE WITHIN REGION) • QUALITY OF INTERACTION WITH LOCAL ADMINISTRATION 	
	A B C

Products, value chains, subcontractors

PRODUCTS/PRODUCT LINES
BRANDS
VERTICAL DEPTH OF MANUFACTURE (VOLUME OF SUBCONTRACTING, SHARE OF FINAL PRODUCT)

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.3 FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DES KOOPERATIONSPOTENTIALS

KEY INPUTS		
KEY SUPPLIERS		
LOCATION OF KEY SUPPLIERS	___ % LOCAL ___ % NATIONAL ___ % INTERNATIONAL REASONS: _____	
EVALUATION OF LOCAL SOURCING	AVAILABILITY	A B C
	QUALITY	A B C
	COMPETITIVENESS	A B C
STRATEGIC IMPORTANCE OF SUB-SUPPLIED PARTS (DEPENDENCE)	A B C	
INTEGRATION OF SUB-CONTRACTORS * PULL: SUB-CONTRACTORS WAIT TO RECEIVE ORDERS PUSH: SUB-CONTRACTORS ARE INVOLVED IN PROCESSES AND ANTICIPATE REQUIREMENTS	ORDERING PROCEDURE*	PULL PUSH
	QUALITY CONTROL/INSPECTION	SUPPLIER OWN BOTH
	R&D	SUPPLIER OWN JOINT
	TECHNICAL ASSISTANCE	NONE SUPPLIER JOINT

Markets

KEY MARKETS: • LOCATION • % OF TURNOVER • GROWTH RATES		
KEY CUSTOMERS • ACCORDING TO TURNOVER • TECHNOLOGICAL POINT OF VIEW (MOST DEMANDING)		
INTEGRATION BY CUSTOMERS	ORDERING PROCEDURE	PULL PUSH
	QUALITY CONTROL/INSPECTION	• CUSTOMER • OWN • BOTH
	R&D	• CUSTOMER • OWN • JOINT

	TECHNICAL ASSISTANCE	<ul style="list-style-type: none"> • NONE • OWN • JOINT
--	----------------------	--

Processes

INBOUND LOGISTICS (TRANSPORT, WAREHOUSING, TRADING HOUSES)	--- % OWN --- % INTERMEDIARY --- % SUPPLIER	
OUTBOUND LOGISTICS	--- % OWN --- % INTERMEDIARY --- % SUPPLIER	
KEY LOGISTICAL PARTNERS, LOCATIONS		
AFTERSALES SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> • OWN • PARTNER • NONE 	
FINANCING	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C
STRATEGIC ALLIANCES	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C
CONSULTING SERVICES	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C
MARKETING PARTNERS	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C
INTERMEDIARIES	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C
FEDERATIONS, CHAMBERS	TYPE IMPORTANCE % LOCAL	----- A B C

1. VORBEREITEN

1.2. ZIELE UND STRATEGIEN | 1.2.3 FRAGEBOGEN ZUR ERHEBUNG DES KOOPERATIONSPOTENTIALS

Human resources

HR STRUCTURE: EDUCATION OF EMPLOYEES	--- % UNSKILLED LABOR --- % PROFESSIONAL LABOR --- % ACADEMIC DEGREE (TECHNICAL) --- % ACADEMIC DEGREE (MGNT)
ON THE JOB TRAINING – TRAINING STRATEGIES – QUALIFICATION MEASURES	
<ul style="list-style-type: none"> • FLUCTUATION (% OF TOTAL) • ATTRACTIVENESS OF THE FIRM • ATTRACTIVENESS OF THE REGION • ATTRACTIVENESS OF THE INDUSTRY 	
ORIGIN OF EMPLOYEES	--- % LOCAL --- % NATIONAL
HR PARTNERS	HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS TRAINING INSTITUTES
HR COOPERATION WITH LOCAL UNIVERSITIES? (INTERNSHIPS, JOB FAIRS, COMPANY TOURS, ETC.)	
LOCAL SKILL BASE (AVAILABILITY IN GENERAL)	A B C
LOW SKILL	
HIGH SKILL	A B C

Technology, R&D, quality

KEY TECHNOLOGIES	
SOURCE OF KEY TECHNOLOGIES (MACHINERY, KNOW HOW, INPUTS, LICENSES) KEY PARTNERS: ----- -----	--- % OWN --- % LOCAL --- % NATIONAL --- % INTERNATIONAL --- % JOINT
R&D SPENDING	--- % OF TURNOVER
R&D	--- % INSIDE --- % OUTSIDE --- % JOINT
INNOVATION PROCESS	SEPARATE R&D DEPARTMENT EMPLOYEE INVOLVEMENT
INNOVATION PARTNERSHIPS	SUPPLIERS CUSTOMERS INSTITUTIONS UNIVERSITIES

QUALITY MANAGEMENT	QC SYSTEMS IMPLEMENTED PARTNERS (CERTIFICATION, CONSULTING)
--------------------	--

Dynamics

MOST IMPORTANT CHANGES OF THE COMPANY/THE SECTOR WITHIN THE LAST 24 MONTHS (PROCESSES, MARKETS, PRODUCTS, SERVICES, INNOVATIONS, OUTDATING ...)
MOST IMPORTANT CHANGES OF THE COMPANY/THE SECTOR EXPECTED WITHIN THE NEXT 24 MONTHS (TRENDS, CHALLENGES)
MOST IMPORTANT ISSUES FACED BY YOU AS A COMPANY/BY THE INDUSTRY
STRATEGIC GOALS OF THE FIRM
"TO DO" BEFORE ACCESSION TO EUROPEAN UNION

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.1 GLIEDERUNGSSTRUKTUR CLUSTER BUSINESS PLAN

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN	●	●	
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG	●	●	
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Instrument dient als Vorlage zur Erstellung eines Cluster Business Plans durch das Clustermanagement oder eine Arbeitsgruppe des Clusters. Es soll eine strukturierte Darstellung des „Geschäftskonzeptes“ des Clusters ermöglichen und dient somit als Basis für die Beschaffung von Fördermitteln, Beteiligungskapital und Krediten bei öffentlichen Förderinstitutionen, Beteiligungsgesellschaften, Banken und Investoren.

Kurzbeschreibung

Das Tool ist in 9 Kapitel mit den jeweils zugehörigen Unterpunkten gegliedert. Leitfragen helfen dabei, die zentralen Punkte des Cluster Business Plans kritisch zu reflektieren und zu bearbeiten. Die Gliederungsstruktur umfasst die folgenden Kapitel:

01. Executive Summary
02. Beschreibung des Clusters
03. Ziele des Clusters und geplante Investitionsprojekte
04. Organisation und Cluster Management
05. Marketing, Wettbewerb und Absatz
06. Produkte und Serviceleistungen
07. Finanzwirtschaftliche Analyse
08. Chancen und Risiken
09. Anhang

Nutzen

Mit Hilfe des Gliederungskonzeptes kann für das Cluster ein Business Plan erstellt werden, der nicht nur als Grundlage für die Kapitalbeschaffung dient, sondern auch als wichtiges internes Führungsinstrument für die strategische und operative Ausrichtung und Steuerung des Clusters am Markt.

Dokumentation

Gliederungsstruktur Cluster Business Plan

1. Executive Summary

- Geschäftsidee / Konzept des Clusters
- Erfolgsfaktoren und Strategische Wettbewerbsvorteile des Clusters (USP)
- Ziele und Vision des Clusters
- Cluster Management und Schlüsselpersonal
- Marktorientierung und Nachhaltigkeit
- Wirtschaftliche Zielgrößen und Kapitalbedarf

Leitfragen:

- Was ist die Geschäftsidee / Gegenstand des Clusters?
- Mit welchen Leistungen / Produkten werden welche Zielgruppen bedient?
- Marktpotential und Positionierung?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Cluster, und welche Ergebnisse wurden bereits erreicht?
- Welches sind die strategischen Wettbewerbsvorteile des Clusters?
- Welchen konkreten Kundennutzen (interne und externe Kunden) bietet das Cluster?
- Welche Ziele will das Cluster erreichen?
- Wer gehört zum Cluster Management und wer hat welche Aufgaben?
- Welchen Umsatz und Gewinn plant das Cluster in den nächsten 5 Jahren zu erreichen?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf?

2. Beschreibung des Clusters

- Name, Anschrift, Gründungsdatum
 - Geschäftsidee und Gegenstand des Clusters
 - Hintergründe und Entstehungsgeschichte des Clusters
 - Status quo des Clusters
 - Rechtsform
 - Eigentumsstruktur
-

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.1 GLIEDERUNGSSTRUKTUR CLUSTER BUSINESS PLANTIALS

Leitfragen:

- Wann und von wem wurde das Cluster gegründet?
- Warum wurde das Cluster gegründet?
- Was sind die zentralen Geschäftsfelder des Clusters (z.B. Cluster Services, F&E)?
- Welche Rechtsform hat das Cluster?
- Warum wurde diese Rechtsform gewählt?
- Wie hoch ist das Eigenkapital des Clusters?
- Welche Eigentumsstruktur besteht im Cluster?
- Welche wichtigen Verträge (z.B. Cluster Statut) bestehen mit wem?

3. Ziele des Clusters und geplante Investitionsprojekte

- Strategische Ziele des Clusters (quantitativ und qualitativ) und wichtige Meilensteine
- Entwicklungsperspektiven des Clusters
- Beschreibung strategischer Investitionsprojekte

Leitfragen:

- Wie lauten die strategischen Ziele des Clusters?
- Bis wann sollen diese Ziele erreicht werden?
- Welche Meilensteine sollen erreicht werden?
- Besteht ein Finanzbedarf für spezielle, strategische Investitionsprojekte?

4. Organisation und Cluster Management

- Aufbauorganisation des Clusters
- Ablauforganisation des Clusters
- Vorstellung des Cluster Managements (Manager, Steering Committee, Advisory Board) und des Schlüsselpersonals
- Beschreibung der Personalstruktur
- Berater und externe Kompetenzpartner
- Managementgrundsätze
- Organigramm

Leitfragen:

- Wie ist die Organisationsstruktur des Clusters aufgebaut?
 - Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Cluster?
 - Wer bildet das Schlüsselpersonal des Clusters, welche Funktionen üben diese Personen aus, welche Qualifikationen und welchen beruflichen Werdegang haben sie?
 - Über welche Erfahrungen, die unmittelbar in Bezug zur Geschäftsidee des Clusters stehen, verfügt das Schlüsselpersonal?
 - Worin besteht die persönliche Motivation der Cluster-Gründer und des Schlüsselpersonals?
 - Welche wichtigen Positionen müssen zukünftig noch besetzt werden?
 - Wie wird das Schlüsselpersonal des Clusters entlohnt?
 - Bestehen Verträge mit externen Beratern und Kompetenzpartnern?
-

5. Marketing, Wettbewerb und Absatz

- Marktanalyse (Zielgruppen-, Konkurrenz-, und Trendanalyse)
- Positionierung des Clusters am Markt
- Marketingstrategisches Leitbild
- Normstrategie (Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration)
- Operatives Marketing: Marketing-Mix
- Markteintrittsstrategie
- Exportstrategie

Leitfragen:

- Wie lässt sich der Zielmarkt bzw. relevante Markt des Clusters abgrenzen und beschreiben?
- Welches Marktsegment und welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Über welchen Marktanteil verfügen das Cluster bzw. seine Mitglieder?
- Welche Anforderungen und Bedürfnisse haben die Zielgruppen bzw. Kunden des Clusters?
- Wie groß sind das Marktvolumen, Marktpotential und die Wachstumsraten in der Branche und dem Zielmarkt des Clusters?
- Welche durchschnittlichen Renditen werden in der Branche erzielt?
- Wer sind die wichtigsten Konkurrenten und welches Leistungsspektrum bieten sie an?
- Über welche strategischen Wettbewerbsvorteile verfügt das Cluster im Vergleich zu seinen Wettbewerbern?
- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Zielmarkt?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen auf dem Zielmarkt?
- Welche Trends zeichnen sich in der Branche und dem Zielmarkt ab?
- Wie wirken sich Innovationen und technologischer Fortschritt auf die Branche und den Zielmarkt des Clusters aus?
- Auf welchen Daten und Quellen beruht die Marktanalyse des Clusters?
- Welche Zielgruppen sollen mit welchen Produkten bzw. Serviceleistungen auf der Basis welcher Technologien angesprochen werden?
- Wie wird der Marketing-Mix des Clusters gestaltet?
- Welche Besonderheiten sind auf Exportmärkten zu beachten?

6. Produkte und Serviceleistungen

- Detaillierte Beschreibung der Produkte und Serviceleistungen des Clusters (Cluster Services)
 - Entstehung der Produkt-/ Service-Idee
 - Kundennutzen der Produkte bzw. Serviceleistungen
 - Vorteil des Produktes / der Serviceleistung gegenüber Konkurrenzangeboten (Alleinstellungsmerkmal)
 - Stellenwert der einzelnen Produkte/Serviceleistungen für das Cluster (Einkommensgenerierung, Deckungsbeitrag, strategische Bedeutung)
 - Entwicklungsstand der Produkte / Serviceleistungen (Idee, Prototyp, Marktreife)
 - Lebenszyklusphase der Produkte / Serviceleistungen (wie lange existiert das Produkt bereits am Markt und wann muss es weiterentwickelt werden)
 - Weiterentwicklung des Produkt- bzw. Servicespektrums des Clusters (Zukunftsperspektiven, Diversifikationsmöglichkeiten, Weiterentwicklungspotential)
-

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.1 GLIEDERUNGSSTRUKTUR CLUSTER BUSINESS PLANTIALS

- Beschreibung der mit der Bereitstellung der Produkte/Serviceleistungen verbundenen Prozesse (Value-Added-Prozesse)
- Qualitätsmanagement: Sicherung der Produkt- und Servicequalität

Leitfragen:

- Welche Produkte bzw. Serviceleistungen werden für welche Kunden bereitgestellt?
- Welches sind die wichtigsten Merkmale der Produkte/Serviceleistungen?
- Worin besteht der konkrete Kundennutzen?
- Über welche Wettbewerbsvorteile verfügt das Leistungsspektrum des Clusters?
- Worin besteht die Innovation der Produkte bzw. Serviceleistungen?
- Welche Partnerschaften bzw. Kooperationen müssen für die Bereitstellung der Produkte/Serviceleistungen eingegangen werden (z.B. Kooperation mit Universitäten für Auftragsforschung)?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Produkt bzw. die Serviceleistung?
- Konnten bereits Pilot- oder Referenzkunden gewonnen werden?
- Welches sind die zentralen wertschöpfenden Prozesse des Clusters?
- Welche Möglichkeiten des Technologieschutzes bestehen (Patente)?
- Welche gesetzlichen Vorschriften, Normen oder Industriestandards müssen erfüllt werden?
- Welche Maßnahmen sind im Rahmen der Qualitätssicherung (QMS) geplant?

7. Finanzwirtschaftliche Analyse

- Aktuelle wirtschaftliche Situation des Clusters
 - Umsatz-, Kosten-, und Ergebnisentwicklung
 - Jahresabschluss
 - Personalentwicklung
 - Finanzielle Situation (Kredite, Verbindlichkeiten, Forderungen, etc.)
 - Aktueller Auftragsbestand
 - Wichtige Ereignisse (z.B. strategische Investitionen, Akquisition von Neukunden, etc.)
 - Berichtswesen, Rechnungswesen und Controlling
 - Operative Planung (3 – 5 Jahre)
 - Kostenstruktur
 - Umsatz- und Ergebnisplanung
 - Cash-flow Prognoserechnung
 - Break-Even-Punkt Analyse
 - Personalplanung
 - Investitionsplanung
 - Liquiditätsplanung
 - Investitions- und Finanzbedarf
-

Leitfragen:

- Welche Arten von Kosten treten in welcher Höhe auf und mit welchen Kosten ist zukünftig zu rechnen?
- Welche Entwicklungen werden in den nächsten 3 – 5 Jahren bei Umsätzen, Aufwendungen und Erträgen erwartet?
- Wann erreicht das Cluster den Break-Even-Punkt, d.h. bei welchem Umsatz erreicht das Cluster erstmals einen Gewinn (Break-Even-Analyse)?
- Wie entwickelt sich der Cash-flow?
- Wie viel Personal mit welchen Qualifikationen wird das Cluster in den nächsten 3 – 5 Jahren benötigen und welche Personalkosten (incl. Lohnnebenkosten) fallen hierfür an?
- Welche Investitionen sollen kurz-, mittel-, und langfristig getätigt werden?
- Wie wird sich die Liquidität des Clusters kurz- und mittelfristig entwickeln?
- Wie, bzw. aus welchen Quellen, soll der Kapitalbedarf des Clusters gedeckt werden (Eigenkapital, Fördermittel, Beteiligungskapital, Kredite)?
- Wie ist das Rechnungswesen des Clusters aufgebaut und über welche Controlling-Instrumente verfügt das Cluster?

8. Chancen und Risiken

- Chancen des Clusters
- Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologien)
- Szenarioplanung

Leitfragen:

- Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (Markt, Wettbewerb, Technologien) bestehen für die Entwicklung des Clusters?
- Welche Maßnahmen zur Minimierung der Risiken sind geplant?
- Welche Handlungsalternativen bestehen?
- Inwiefern könnte zusätzliches Kapital dem Cluster ermöglichen, zusätzliche Chancen zu nutzen?
- Wie sieht die Planung des Clusters für die nächsten 3 – 5 Jahre im günstigsten und im ungünstigsten Fall aus (Szenarioplanung)?

9. Anhang

- Handelsregisterauszug, Rechtsform, Gesellschafter
 - Statut / Satzung des Clusters
 - Kostenplan
 - Bilanzen, GuV der letzten 2 Jahre
 - Plan-Bilanzen, Plan-GuV
 - Finanzplanung
 - Kalkulation
 - Organe (Cluster Management, Steering Committee, Advisory Board) und Kompetenzen
 - Organigramm
 - Lebensläufe des Cluster Managements und des Schlüsselpersonals
 - Patente, Lizenzen, sonstige Schutzrechte (soweit vorhanden)
 - Prospekte, Präsentationen, Broschüren
-

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.2 FINANZPLANPLANTIALS

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG	●	●	
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Finanzplan dient der Planung, Steuerung und Kontrolle der zukünftig eingehenden und ausgehenden Zahlungsströme des Clusters. Mittels der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben kann das Clustermanagement den Finanzbedarf ermitteln und Maßnahmen treffen, um die Zahlungsfähigkeit des Clusters sicherzustellen (Liquiditätssicherung). Für die Erstellung eines Finanzplanes gelten bestimmte Prinzipien. So muss ein Finanzplan alle erwarteten Vorgänge, die im Unternehmen zu Einnahmen oder Ausgaben führen, erfassen (Grundsatz der Vollständigkeit). Die zu erwartenden Einnahmen dürfen nicht mit den beabsichtigten Ausgaben des gleichen Verwendungszwecks verrechnet werden (Bruttoprinzip). Die Prognosen der Einnahmen und Ausgaben müssen auf realistischen Annahmen beruhen (Grundsatz der Genauigkeit).

Kurzbeschreibung

Um eine übersichtliche Darstellung zu gewährleisten ist der Finanzplan in 2 Teilpläne mit einem Planungshorizont von jeweils 6 Monaten unterteilt. Die Einnahmen und Ausgaben sind in Einzelpositionen gegliedert. Im unteren Bereich der Vorlage lässt sich durch die Saldierung der Summe der Einnahmen mit der Summe der Ausgaben der Einnahmen- bzw. Ausgabenüberschuss ermitteln.

Nutzen

Das Tool soll dem Clustermanagement helfen, die Zahlungsströme des Clusters zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, um auf diese Weise die Liquidität und Aktionsfähigkeit des Clusters sicherzustellen. Das Instrument kann sowohl für den Cluster Business Plan als auch für die Planung und Realisierung des Cluster-Finanzierungskonzeptes genutzt werden.

Dokumentation

Finanzplan

AUSGABEN	JANUAR	FEBRUAR	MÄRZ	APRIL	MAI	JUNI
EINNAHMEN						
EINNAHMEN • FORDERUNGEN VORPERIODE • NEUE FORDERUNGEN • SONSTIGE EINNAHMEN						
SUMME DER EINNAHMEN						
AUSGABEN • VERBINDLICHKEITEN VOR PERIODE • NEUE VERBINDLICHKEITEN • AUFWAND						
SUMME DER AUSGABEN						
EINNAHMEN- BZW. AUSGABEN- ÜBERSCHUSS						
SALDO BANK/KASSE						

AUSGABEN	JULI	AUGUST	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DEZEMBER
EINNAHMEN						
EINNAHMEN • FORDERUNGEN VORPERIODE • NEUE FORDERUNGEN • SONSTIGE EINNAHMEN						
SUMME DER EINNAHMEN						
AUSGABEN • VERBINDLICHKEITEN VOR PERIODE • NEUE VERBINDLICHKEITEN • AUFWAND						
SUMME DER AUSGABEN						
EINNAHMEN- BZW. AUSGABEN- ÜBERSCHUSS						
SALDO BANK/KASSE						

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.3 FORMULAR PROJEKTKOSTEN

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG	●	●	
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE	●	●	
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Formular dient der Erfassung von Projektkosten im Rahmen der Projektplanung und Implementierung. Das Instrument kann für sämtliche projektorientierte Aktivitäten des Clustermanagements angewandt werden.

Kurzbeschreibung

Das Tool ermöglicht die Ermittlung der Kosten für die einzelnen Aufgabenpakete eines Projekt- bzw. Projektstrukturplanes (PSP). Hierzu werden die einzelnen Kosten den jeweiligen Aktivitäten nach Art, Menge und Betrag zugeordnet und deren Summe im unteren Bereich des Formulars ermittelt.

Nutzen

Der Nutzen des Instruments besteht in einer effizienteren Kostenplanung und Steuerung für die Projektleitung bzw. das Clustermanagement. Da ein Großteil des Clustermanagements aus projektorientierten Aktivitäten besteht, kann das Tool nicht nur für das Projektmanagement sondern (in abgewandelter Form) auch für die allgemeine Kostenplanung und Erfassung im Rahmen des Clustermanagements genutzt werden.

Dokumentation

Formular Projektkosten

AUFGABENPAKET		KOSTEN AUS			KOSTEN
		KOSTENARTEN • PERSONAL • MATERIAL • FREMDLEISTUNGEN • INFRASTRUKTUR			
PSP NR.	AKTIVITÄT/TÄTIGKEIT	KOSTENART	KOSTEN / EINHEIT	MENGE	
SUMME					

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.4 CLUSTER PROMOTION FUND

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG		●	
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES		●	
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Eine interessante Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen für das Cluster zu generieren, bildet die Erhebung von Provisionen auf Aufträge, die vom Clustermanagement für Mitgliedsunternehmen akquiriert wurden (z.B. im Rahmen des Cluster Services „B2B Export Promotion“). Bei den Mitgliedsunternehmen trifft diese Form der Cluster-Finanzierung normalerweise auf eine besonders hohe Akzeptanz, da für sie zum einen zusätzliche Auftragsgänge und Einkommensmöglichkeiten erzielt werden, zum anderen eine finanzielle Belastung nur im Falle einer erfolgreichen Auftragsvermittlung entsteht.

Kurzbeschreibung

Bei dem Tool handelt es sich um ein Vertragsdokument (Cluster Promotion Fund Framework Agreement), welches genau regelt, wann, wie und in welcher Höhe Provisionen für die erfolgreiche Vermittlung eines Auftrages an das Cluster entrichtet werden müssen. Des Weiteren wird festgelegt, für welchen Zweck die Mittel aus den Provisionseinnahmen verwendet werden dürfen (z.B. Marketing, Exportförderung, Training). Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mittel nur für gemeinsame Aktivitäten, die allen Clustermitgliedern zu Gute kommen, eingesetzt werden dürfen. Ebenso geregelt sind die Ahndung von Verstößen gegen die Bestimmungen des Vertrages sowie dessen Dauer und Gültigkeit.

Nutzen

Mit Hilfe des Tools lässt sich ein verbindlicher und transparenter vertraglicher Rahmen für die Akquisition von Aufträgen für Mitglieder durch das Clusters schaffen, sowie für die damit verbundene Generierung zusätzlicher Einnahmen zur Finanzierung des Clusters.

Dokumentation

Cluster Promotion Fund

Framework Agreement. DRAFT 1.0, dd.mm.yy

1. Preamble

The parties confirm that they are entering and will honour this agreement in good faith for the promotion of the ... industry through mutual cooperation and joint initiatives within the framework of the ... Cluster. This framework agreement is part of the project "...", a joint project between the ... industry, the ... and the German Agency for Technical Cooperation (GTZ).

2. Interpretation and definitions

- 2.1. In this agreement, unless otherwise required or indicated by the context, the singular shall include the plural and vice versa, the masculine gender shall include the feminine and vice versa and natural persons shall include legal and juristic persons and vice versa.
- 2.2. "Agreement" shall mean this agreement and all annexes referred to therein.
- 2.3. "Cluster" shall mean the group of companies and institutions, cooperating in the ... Cluster and its Export Promotion Group (EPG). Therefore, all companies that sign and abide by this agreement have to be official members of the ... Cluster according to its statute.
- 2.4. "Eligible Contract": An eligible contract is defined as a contract signed by a cluster member with a business lead or client contact which has been generated by the GTZ-project "...", by the cluster manager or by a cluster member company and shared within the group. Contracts which have been won through general promotional activities of the project or the cluster manager such as trade fair participation or match-making events are not considered eligible contracts and are NOT subject to this agreement.

3. Scope of this agreement

- 3.1. This agreement sets out the rights and responsibilities of the parties with regard to the cluster promotion fund and corresponding activities.
 - 3.2. Neither party shall present itself as the representative or agent of the other party and neither party shall be entitled to enter into any agreement or incur any liability on behalf of the other party, unless authorised thereto in writing.
-

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.4 CLUSTER PROMOTION FUND

4. Purpose of the Cluster Promotion Fund

The cluster promotion fund is established to support the members of the ... Cluster by allocating and providing additional financial resources for export promotion as well as cluster promotion. The fund shall therefore be used for the following activities:

- Export promotion
- Marketing and PR
- Business development
- Training & qualification
- Applied R&D
- Cluster management

Thereby the cluster promotion fund is intended to deepen cooperation between the members of the cluster and to contribute to the raising of their international competitiveness.

5. Contributions to the Fund

5.1. Contributions to the Fund are made when an eligible contract is signed. An eligible contract is defined as a contract signed by a cluster member with a business lead or client contact which has been directly generated by the GTZ-project, by the cluster manager or by another cluster member company and shared within the group. Alternatively, contracts which have been won through general promotional activities of the GTZ-project or the cluster manager such as trade fair participation or match-making events are not considered eligible contracts and are NOT subject to this agreement.

5.2. Confidentiality of eligible contracts – cluster members are not required to disclose any contractual details to any of the other parties to this agreement, except the data needed for the calculation of the Contribution Payment to the Fund, as specified in paragraph 5.4 below.

5.3. When an eligible contract is signed, contributions to the cluster fund are made by the Cluster member as follows:

5.3.1. The total amount of the contribution is 3% of the contract amount, but the total contribution value SHOULD NOT exceed € 10.000.

5.3.2. The contribution payment schedule is as follows: (1) 33% when contract is signed, (2) 33% on the sixth month from contract signing and (3) 34% at the end of the contract, but not later than 18 month from contract signing.

5.3.3. The funds will be transferred to / allocated at a trust account under the ... Cluster.

5.3.4. Payment within 2 weeks of due date of contribution payment according to schedule as specified in 5.3 below.

5.4. Notifications of eligible contract – When an eligible contract is signed, the signing contract member is required to inform the cluster manager and GTZ without any delay, by filling out and signing Attachment B “Contribution Agreement”, which includes contribution payments and dates.

6. Administration of the Fund

- 6.1. The cluster promotion fund will be managed and administered by the manager of the ... Cluster (Cluster Manager) who shall be elected among and by the cluster member companies according to the rules set out in the statute of the ... Cluster.
- 6.2. A supervisory committee shall be established to oversee the cluster promotion fund and to ensure that the rules for the cluster promotion fund as set out in the agreement are complied with. The supervisory committee shall meet every 6 months. The supervisory committee should comprise of:
- Chairman of the board/steering body of the ... Cluster who shall be elected among and by the cluster member companies according to the rules set out in the statute of the ... Cluster
 - One elected representative among the cluster member companies
 - One representative of GTZ
- 6.3. The cluster manager who his responsible for the management and administration of the cluster promotion fund shall keep proper records of all financial transactions regarding the allocation and distribution of the funds. He shall submit reports on the allocation and disbursement/utilisation of the fund every six months to the supervisory committee.

7. Conditions for using the fund

- 7.1. The financial means of the cluster promotion fund shall be used for the following purposes and activities of the ... Cluster:
- Export promotion
 - Marketing and PR
 - Business development
 - Training & qualification
 - Applied R&D
 - Cluster management
- 7.2. The fund shall be used solely for joint activities, which are beneficiary to all parties of the agreement.
- 7.3. Procedure for authorization of expenses:
- All members of the ... Cluster as well as the project partner GTZ are allowed to submit suggestions for the utilization of the fund.
 - In order for a disbursement to get approved, the following rules apply: for disbursement amounts less than €1000 an electronic simple majority vote via e-mail shall be carried out, for disbursements larger than €1000, a 2/3 qualified majority approval shall be required.
 - Upon approval, the cluster manager has to fill out the fund disbursement authorisation form (see Attachment C), which has to be signed by all the supervisory committee members.
- 7.4. Since the cluster promotion fund is part of the cooperation project between the ... Cluster and GTZ, the fund should be particularly used for promoting the cooperation between the ... Cluster and Germany / EU in the ... sector.
-

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.4 CLUSTER PROMOTION FUND

8. Breach of Agreement

Should any of the parties fail to fulfil any material obligation in terms of this agreement and fail to remedy such breach within a period of 30 calendar days from the date of receipt of written notification from the cluster manager, such party shall be excluded from the activities and services provided by the cluster.

9. Commencement and Duration

9.1. This agreement shall come into force upon signature by all the member companies of the ... Cluster and by the project partner GTZ. Business leads which have been generated by the consultants of the GTZ-project "...” after the 01.04.04 are subject to this agreement.

9.2. This agreement shall be in force unless the cluster promotion fund is dissolved by its members. The dissolution of the cluster promotion fund and this agreement is only possible by an unanimous vote of its members. In case the cluster promotion fund is dissolved, the remaining financial means of the fund shall be refunded to the members according to the percentage of their financial contribution to the cluster promotion fund.

10. Joining or Leaving the Cluster

10.1. Each cluster member company is eligible to join the activities and services of the cluster promotion fund by signing this agreement and following its stipulations.

10.2. A cluster member may withdraw from the cluster and the cluster promotion fund with a written notice to the cluster manager. The obligations of the cluster member under current and active eligible contracts remain and are to be paid in full as per Section 5.3.

11. Other conditions

No alteration, variation, addition, changes or agreed cancellation of this agreement shall be of any force or effect unless expressed in writing as an addendum to this agreement and signed by all the parties or their duly authorized signatories as well as by the project partner GTZ.

In witness thereof, the parties have executed this agreement, on the day and year herein written.

COMPANY C
NAME

COMPANY B
NAME

COMPANY C
NAME

COMPANY D
NAME

COMPANY E
NAME

COMPANY F
NAME

COMPANY G
NAME

COMPANY H
NAME

COMPANY I
NAME

COMPANY J
NAME

COMPANY K
NAME

COMPANY L
NAME

COMPANY M
NAME

GTZ
NAME

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.4 CLUSTER PROMOTION FUND

Attachment A

Cluster Manager

Name: -----

Organization: -----

Address: -----

Cluster Promotion Fund Supervisory Committee

Chairman of the board/steering body of the ... Cluster

Name: -----

Organization: -----

Address: -----

Company representative

Name: -----

Organization: -----

Address: -----

GTZ representative

Name: -----

Organization: -----

Address: -----

Attachment B

Cluster Promotion Fund Contribution Agreement

No. # -----

Date: -----

This is to notify that [Insert Name of Cluster Member Company] has signed a contract, which is an Eligible Contract according to the definitions of the Framework Agreement for the ... Cluster Promotion Fund. Therefore, [Cluster Member Company name] agrees to make a contribution of [total figure and in words] in accordance with the following contribution schedule:

Contribution 1 (33 %) ----- Expected due date: -----

Contribution 2 (33 %) ----- Expected due date: -----

Contribution 3 (34 %) ----- Expected due date: -----

The payments will be made upon receipt of pro-invoice from the ... Cluster into the following bank account:
[Bank details]

Chairman of the ... Cluster
Fund Supervisory Committee

Cluster Member Company Representative
Fund Supervisory Committee

Representative of GTZ
Fund Supervisory Committee

1. VORBEREITEN

1.3 BUSINESSPLAN UND FINANZIERUNG | 1.3.4 CLUSTER PROMOTION FUND

Attachment C

Fund Disbursement Authorisation Form

Date: -----

The Cluster Promotion Supervisory Committee authorises the disbursement of the amount of

----- €

for the purpose of:

Voted in favour by: [mention number of companies in favour and against.]

Approved by


Chairman of the ... Cluster
Fund Supervisory Committee

Cluster Member Company Representative
Fund Supervisory Committee Member

Representative of GTZ
Fund Supervisory Committee

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.1 KOOPERATIONSVERTRAG

QUELLE	HUMAN.TECHNOLOGY STYRIA GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Kooperationsvertrag dient der Regelung der Rechte und Pflichten zwischen Cluster und dem einzelnen Unternehmen. Durch die Unterzeichnung beider Seiten wird das Unternehmen offizieller Cluster-Kooperationspartner.

Kurzbeschreibung

Der Kooperationsvertrag legt insbesondere Höhe des Beitrags, Vertragsdauer, Haftungsfragen und Dienstleistungen des Clusters fest und regelt somit die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Cluster und Unternehmen.

Nutzen

Durch die umfassende Regelung der Rechte und Pflichten von Unternehmen und Cluster erhalten beide Seiten Rechtssicherheit bezüglich der Aktivitäten im Rahmen des Clusters. Darüber hinaus ermöglicht der Vertrag Klarheit bezüglich der Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Cluster-Dienstleistungen.

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.1 KOOPERATIONSVERTRAG

Dokumentation

- I. **Präambel**
 - II. **Kooperation**
 - A. Kooperation
 - B. Dienstleistung des Clusters
 - III. **Kooperationsbeitrag**
 - A. Beitrag
 - B. Fälligkeit
 - C. Zahlungsverzug
 - IV. **Unternehmensdaten**
 - A. Informationspflicht
 - B. Kontrollrecht
 - C. Eidesstattliche Erklärung
 - V. **Dauer des Vertragsverhältnisses**
 - A. Unbestimmte Dauer
 - B. Ordentliche Kündigung
 - C. Außerordentliche Kündigung
 - D. Rechtsverhältnisse bei Auflösung des Vertragsverhältnisses
 - VI. **Marke des Clusters**
 - A. Nutzungs- und Verwertungsrecht
 - B. Verwendung
 - C. Verwendung der Marke nach Beendigung bzw. Auflösung des Vertragsverhältnisses
 - VII. **Haftung**
 - A. Erfolgshaftung, Gewährleistung, Schadenersatz
 - B. Haftungsausschluss
 - VIII. **Datenschutz und Datensicherheit**
 - A. Behandlung von Daten
 - B. Zustimmung
 - C. Verschluss der Zugangsdaten
 - D. Nutzung der Daten
 - IX. **Anwendbares Recht, Vertragssprache**
 - X. **Mediationsklausel**
 - A. Mediationsverpflichtung
 - B. Mediator
 - C. Schiedsverfahren
-

XI. Schiedsverfahren


- A. Zuständigkeit des Schiedsgerichtes
- B. Anrufung des Schiedsgerichtes
- C. Namhaftmachung der Schiedsrichter
- D. Wahl eines Schiedsobmannes
- E. Gemeinsamer Schiedsrichter
- F. Ersatzbestellung
- G. Sitz
- H. Verfahren
- I. Anzuwendendes Recht
- J. Allfällige Gerichtszuständigkeit

XII. Gerichtsstand**XIII. Sonstige Bestimmungen**

- A. Änderungen
 - B. Salvatorische Klausel
-

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.2 ORGANISATIONSDIAGRAMM

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Tool gibt einen Überblick über die klassische Aufbauorganisation von Clustern sowie die verschiedenen Aufgaben der einzelnen Organe.

Kurzbeschreibung

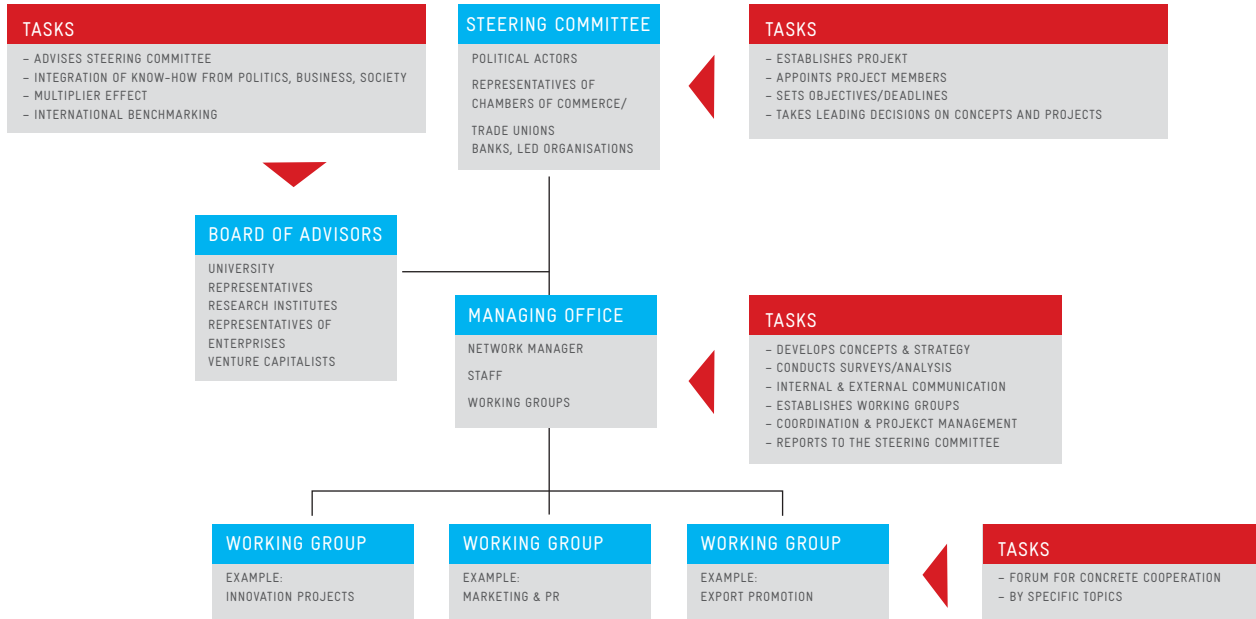
Bei dem Instrument handelt es sich um ein Organigramm mit den jeweiligen Funktionsbeschreibungen.

Nutzen

Das Instrument dient als Orientierungshilfe für Clustermanagement und Cluster-Mitglieder.


Dokumentation

ORGANISATIONSDIAGRAMM



2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.3 ENTSCHEIDUNGSHILFE RECHTSFORMWAHL

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Tool soll Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der rechtlichen Ausgestaltung eines Clusters geben und Ihnen als Entscheidungshilfe bei der Rechtsformwahl dienen.

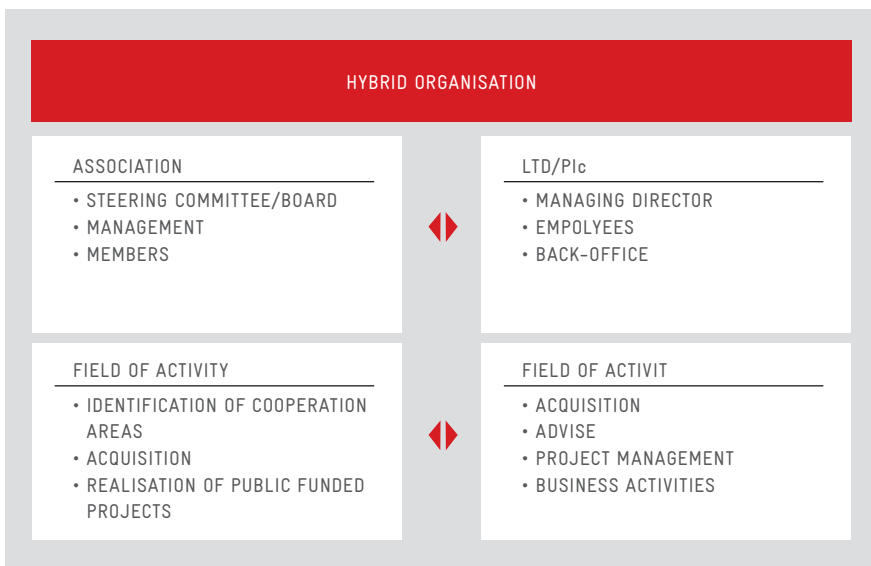
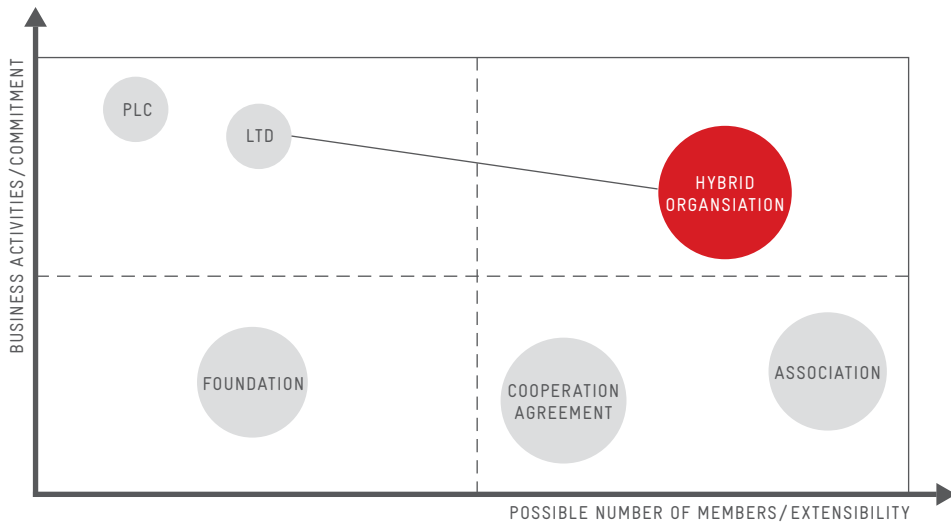
Kurzbeschreibung

Sie finden in diesem Instrument eine Matrix mit den 6 verschiedenen Möglichkeiten der rechtlichen Ausgestaltung, eine Beschreibung der sog. hybriden Organisationsform, die vermehrt von Clustern in Deutschland und Österreich genutzt wird, sowie eine Übersichtstabelle, die die einzelnen Vor- und Nachteile eines Clusters darstellt.

Nutzen

Dieses Instrument gibt Ihnen einen raschen Überblick über die verschiedenen Optionen der rechtlichen Ausgestaltung eines Clusters, sowie die entsprechenden Vor- und Nachteile der jeweiligen Rechtsformen. Es ersetzt jedoch nicht eine gründliche, rechtliche Fachberatung durch einen Juristen. Die angegebenen rechtlichen Voraussetzungen beziehen sich auf die in Deutschland und Österreich geltenden Vorschriften. Vor der offiziellen Gründung des Clusters sollten Sie sich unbedingt die jeweiligen national geltenden juristischen und steuerrechtlichen Implikationen der jeweiligen Rechtsform aufzeigen lassen.

Dokumentation



2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.3 ENTSCHEIDUNGSHILFE RECHTSFORMWAHL


Hybride Organisationsform

In vielen entwickelten Clustern bzw. Kompetenznetzwerken in Deutschland und Österreich finden sich mittlerweile sog. hybride Organisationsformen. Hierbei wird der nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtete Teil der Aktivitäten (wirtschaftliche Aktivitäten, z.B. im Rahmen der Cluster Services) des Clusters in einem Verein (e.V.) realisiert, die wirtschaftlichen Aktivitäten finden hingegen in einer GmbH oder AG statt, wobei der Verein jeweils Gesellschafter bzw. Aktionär ist. Auf diese Weise können die Vorteile des Vereins mit konkreten wirtschaftlichen Aktivitäten verbunden werden.

KOOPERATIONS-VEREINBARUNG	IDEALVEREIN	WIRTSCHAFTLICHER VEREIN	STIFTUNG	GMBH	AG	HYBRIDE ORGANISATIONSFORM
+ Keine besonderen Voraussetzungen	+ Verleihung der Rechtsfähigkeit des Vereins durch das Vereinsregister setzt eine ideelle Zielsetzung der Vereinigung voraus	+ Vereinszweck ist Förderung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Mitglieder. Wird sich in der Regel als Handelsgesellschaft organisieren oder als Gesellschaft bürgerlichen Rechts behandelt	+ Auf Dauer zugewendete und verselbständigte Vermögensmasse, deren Ertrag mindestens einem bestimmten Zweck dient	+ Minimum capital EUR 25,000	+ 50.000 EUR Mindestgrundkapital	+ Die Voraussetzungen beider Rechtsformen müssen jeweils erfüllt sein
+ geringer Aufwand + kein Mindestkapital + keine Eintragung erforderlich + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden	+ geringer Gründungsaufwand + kein Mindestkapital notwendig + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden	+ kein Mindestkapital notwendig + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden + wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	+ ergänzt oftmals Vereine + Unabhängigkeit bei der Nutzung des Stiftungsvermögens + Nachhaltige Sicherung der Finanzierung durch Stiftungsvermögen	+ wirtschaftliche Aktivität möglich (bzw. Bedingung) + vergleichsweise hohe Verbindlichkeit + Sacheinlagen zur Gründung möglich	+ wirtschaftliche Aktivität möglich (bzw. Bedingung) + vergleichsweise hohe Verbindlichkeit + ermöglicht die Beschaffung von finanziellen Ressourcen, z.B. für VC-Fonds	+ eröffnet Optionen für das Wachstum erfolgreicher Kompetenznetzwerke bzw. Cluster + Verbindung gemeinnütziger mit wirtschaftlicher Aktivität möglich
+ vergleichsweise geringe Verbindlichkeit + keine eigene juristische Person	+ wirtschaftliche Tätigkeit nur als Nebenzweck + vergleichsweise geringe Verbindlichkeit	+ Prüfung, ob Realisierung des Vereinszwecks nicht in anderer Rechtsform möglich ist + vergleichsweise geringe Verbindlichkeit	+ Genehmigung durch zuständige Landesbehörde notwendig + Anmeldung zum Stiftungsregister	+ relativ hoher Gründungsaufwand + Stammkapital erforderlich + gesetzliche Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten	+ höherer Gründungsaufwand als bei GmbH + Stammkapital erforderlich + gesetzliche Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten + Kein unmittelbarer Einfluss der Aktionäre (d.h. der Netzpartner)	+ aufwändig in der Gründung, u.a. klare Abgrenzung der Aktivitäten notwendig + impliziert komplexe Organisationsstruktur

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.4 MUSTERSTATUT/SATZUNG IT-CLUSTER GRIT

QUELLE	GRIT/GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Bei dem vorliegenden Instrument handelt es sich um ein Musterstatut (IT Cluster GRIT, Rijeka), das Sie als Vorlage für die Erstellung Ihres eigenen Clusterstatuts nutzen können. Die Organisationsstruktur und die Gestaltung des Statuts bzw. der Satzung hängen natürlich jeweils von der Zielsetzung und den spezifischen Anforderungen Ihres Clusters ab.

Kurzbeschreibung

Das Statut ist in mehrere Paragraphen unterteilt, die die Ziele des Clusters, Mitgliedschaft, die Rechte und Pflichten der Mitglieder und die Cluster-Organe beschreiben.

Nutzen

Das Instrument dient als Vorlage für die Erstellung eines eigenen Cluster-Statuts und kann auch als Checkliste für die zentralen Punkte eines Statuts genutzt werden.

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.4 MUSTERSTATUT/SATZUNG IT-CLUSTER GRIT

Dokumentation

IT Cluster GRIT ,Satzung und Regelwerk, Draft Version 1.0

§ 1 Name und Sitz des Vereines

01. Der Verein führt den Namen “Gradski Rijeka Information Technology“ mit der Abkürzung “GRIT“.
02. Sitz des Vereines ist Rijeka, Kroatien.
03. Der Verein ist national und international tätig.

§ 2 Vereinszweck

Die Tätigkeit des Vereins ist nicht auf Gewinn gerichtet. GRIT bezweckt die Unterstützung seiner Mitglieder in wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Belangen, um die Entwicklung der IT-Industrie in der Region Rijeka aber auch in ganz Kroatien nachhaltig zu fördern. Hauptziel des Verbandes ist es, durch Kooperation den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu steigern. Im Einzelnen verfolgt das IT Cluster GRIT hierbei die folgenden Ziele:

- Gemeinsames Marketing,
- Erschließung neuer Märkte und Absatzpotentiale (Exportförderung),
- Entwicklung und Bereitstellung von bedarfsorientierten Serviceleistungen für die Mitglieder (Cluster Services),
- Organisation von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für die GRIT-Mitglieder und deren Mitarbeiter,
- Bildung eines Forums um die formelle und informelle Kommunikation sowie den Austausch von Informationen untereinander zu fördern,
- Aufgreifen und Bearbeiten von Themen, die im Interesse der GRIT-Mitglieder sind,
- Interessenvertretung der Mitglieder gegenüber der öffentlichen Hand und sonstigen öffentlichen Einrichtungen (Lobbying),
- Förderung von Unternehmenskooperationen,
- Förderung und Unterstützung von gemeinsamen Projekten der GRIT-Mitglieder,
- Herausgabe von Informationsmaterial aller Art,
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsunternehmen und den Universitäten,
- Förderung von Innovationen und neuen Technologien.

§ 3 Mittel zur Erreichung des Vereinszweckes

Die zur Erreichung des Vereinszweckes erforderlichen Mittel werden aufgebracht durch

- A. die Erhebung von Mitgliedsbeiträgen, wobei die Höhe der Mitgliedsbeiträge von der Generalversammlung festgelegt wird
- B. die Annahme von Schenkungen, Spenden, Unterstützungen, Subventionen und sonstigen Transfers, wenn sie nicht mit Auflagen verbunden sind, die dem Vereinszweck widersprechen;
- C. die Erhebung einer Provision von 3% auf alle direkt vom Cluster Management generierten Aufträge für Mitgliedsunternehmen, entsprechend den im Cluster Promotion Fund Agreement festgelegten Bestimmungen (vgl. Anhang).

§ 4 Vereinsmitglieder

01. Die Mitglieder des Vereines sind ordentliche Mitglieder oder Ehrenmitglieder.
 02. Ordentliche Mitglieder können sein:
-

-
- a) Unternehmen, die ihren Sitz in der Republik Kroatien haben und die mindestens 50% ihres Umsatzes durch die Entwicklung von Software oder durch IT-Dienstleistungen erzielen,
 - b) Körperschaften des öffentlichen Rechtes,
 - c) Vereine und andere Interessensgemeinschaften.
03. Ehrenmitglieder sind natürliche oder juristische Personen, die sich besondere Verdienste um den Verein oder um seinen Zweck erworben haben.
04. Über die Aufnahme und den Ausschluss
- von ordentlichen Mitgliedern entscheidet die Generalversammlung auf Grundlage eines schriftlichen Mitgliedsantrages sowie der notwendigen Dokumente zum Nachweis der in § 4 Abs. 2 genannten Aufnahmebedingungen,
 - von Ehrenmitgliedern entscheidet die Generalversammlung auf Vorschlag des Vorstandes.

§ 5 Rechte und Pflichten der Mitglieder

- 01.a Den ordentlichen Mitgliedern steht das aktive und passive Wahlrecht für alle Vereinsorgane zu.
- 01.b Die ordentlichen Mitglieder haben das Recht an den Generalversammlungen stimmberechtigt teilzunehmen, bzw. eine stimmberechtigte Person in die Generalversammlung mittels schriftlicher Vollmacht zu entsenden (Delegierte).
- 01.c Jedes Mitglied hat eine Stimme in der Generalversammlung.
02. Ehrenmitglieder sind berechtigt an den Generalversammlungen ohne Sitz und Stimme, wohl aber mit dem Recht auf Anhörung, teilzunehmen.
03. Des Weiteren sind sämtliche Mitglieder berechtigt an den Veranstaltungen des Vereines teilzunehmen sowie in jeder Generalversammlung vom Vorstand über die Tätigkeit des Vereines und über die finanzielle Gebarung informiert zu werden.
04. Die Mitglieder sind berechtigt das Logo des GRIT in ihren Publikationen zu verwenden und zwar in der Form: Firma XYZ, Mitglied des SFS.
05. Die Mitglieder sind verpflichtet Projekte und Kundenanfragen, die sie selbst nicht bearbeiten können, nicht abzulehnen, sondern den Kundenkontakt aufrecht zu erhalten und diesen anderen Mitgliedern des Clusters zur Verfügung zu stellen und das Cluster Management (Vorstand) über die Kundenanfrage zu informieren.
06. Sollte ein Mitglied durch direkte Vermittlung des Vereins bzw. Clusters einen Auftrag erhalten, ist das jeweilige Mitglied verpflichtet eine Provision in Höhe von 3% des Auftragswertes in den Cluster Promotion Fund einzuzahlen. Es gelten die Regelungen des Cluster Promotion Fund Agreement (vgl. Anhang).
07. Die Mitglieder sind verpflichtet die Interessen des Vereines nach Kräften zu fördern und alles zu unterlassen, worunter das Ansehen und der Zweck des Vereines leiden könnten. Sie haben die Vereinssatzung und die Beschlüsse der Vereinsorgane zu beachten und sind zur pünktlichen Bezahlung der Beitrittsgebühr und der Mitgliedsbeiträge in der von der Generalversammlung beschlossenen Höhe verpflichtet.

§ 6 Beendigung der Mitgliedschaft

01. Die Mitgliedschaft erlischt:
- durch Tod (bei juristischen Personen durch Verlust der Rechtspersönlichkeit);
 - durch freiwilligen Austritt;
 - durch Streichung;
 - durch Ausschluss.
-

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.4 MUSTERSTATUT/SATZUNG IT-CLUSTER GRIT

02. Der freiwillige Austritt kann nur durch schriftliche an den Vorstand gerichtete Kündigung unter Einhaltung einer Frist von 3 Monaten zum Ende eines jeden Kalenderjahres erfolgen.
03. Die Streichung einer Mitgliedschaft kann der Vorstand vornehmen, wenn dieses trotz zweimaliger Mahnung länger als 3 Monate mit der Zahlung des Mitgliedsbeitrages im Rückstand ist; die Verpflichtung zur Zahlung der fällig gewordenen Mitgliedsbeiträge bleibt hiervon unberührt.
04. Der Ausschluss eines Mitgliedes aus dem Verein kann vom Vorstand wegen grober Verletzung der Mitgliedspflichten und wegen unehrenhaften Verhaltens verfügt werden. Gegen den Ausschluss ist binnen 2 Wochen nach Erhalt des schriftlichen Ausschlussbeschlusses die Berufung an eine außerordentliche Generalversammlung zulässig, welche vereinsintern endgültig entscheidet. Bis zur Entscheidung der Generalversammlung ruhen sämtliche Mitgliedsrechte und Mitgliedspflichten.

§ 7 Mitgliedsbeiträge

01. Die Höhe des jährlichen Mitgliedsbeitrages richtet sich nach der Art der Mitglieder und ihrer Mitgliedschaft
02. Die Höhe des jährlichen Mitgliedsbeitrages wird in der ordentlichen Generalversammlung nach vorherigem Vorschlagsrecht des Vorstandes unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des Vereines und der in der Zukunft geplanten Projekte festgelegt.

§ 8 Vereinsorgane

The organs of the association are:

01. Die Generalversammlung (§ 9 – 10)
02. Der Vorstand (§ 11 – 12)
03. Der Generalsekretär (§ 13)
04. Die Rechnungsprüfer (§ 14)
05. Das Schiedsgericht (§ 15)
06. Arbeitsgruppen (§ 16)

§ 9 Generalversammlung

01. Die ordentliche Generalversammlung findet innerhalb von 2 Monaten nach Beginn eines jeden Kalenderjahres statt.
 02. Eine außerordentliche Generalversammlung hat a) auf Beschluss des Vorstandes, b) auf Beschluss der ordentlichen Generalversammlung, c) auf schriftlichen Antrag von zumindest 25 % der ordentlichen Mitglieder oder d) auf Verlangen der Rechnungsprüfer stattzufinden, in welchem Fall die außerordentliche Generalversammlung spätestens binnen 3 Wochen nach Eingang des Antrages auf Einberufung beim Vorstand stattzufinden hat.
 03. a) Sowohl zur ordentlichen wie auch zur außerordentlichen Generalversammlung sind alle Mitglieder mindestens 14 Tage vor dem Termin vom Vorstand schriftlich einzuladen.
 03. b) Die Anberaumung der Generalversammlung hat unter Angabe der Tagesordnung zu erfolgen.
 04. Anträge zu Tagesordnungspunkten sind mindestens 7 Tage vor dem Termin der Generalversammlung beim Vorstand schriftlich einzureichen.
 05. Gültige Beschlüsse – ausgenommen solche über einen Antrag auf Einberufung einer außerordentlichen Generalversammlung – können nur zu Tagesordnungspunkten gefasst werden.
 06. Den Vorsitz in der Generalversammlung führt der Präsident, im Fall seiner Verhinderung sein Stellvertreter, im Falle seiner Verhinderung das an Jahren älteste Mitglied des Vorstandes.
-

-
07. Die Generalversammlung ist beschlussfähig, wenn zur festgesetzten Stunde zumindest die Hälfte der ordentlichen Mitglieder anwesend ist. Sollten zur festgesetzten Stunde weniger als die Hälfte der ordentlichen Mitglieder anwesend sein, findet die Generalversammlung nach einer Wartezeit von 30 Minuten statt und ist ungeachtet der Anzahl der tatsächlich anwesenden Mitglieder beschlussfähig.
 08. Beschlüsse der Generalversammlung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen
 09. Beschlüsse über Änderungen der Satzung oder über die Auflösung des Vereines bedürfen einer Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen.
 10. Die von der Generalversammlung gefassten Beschlüsse sind vom Schriftführer in den Sitzungsprotokollen der Generalversammlung festzuhalten. Sie sind vom Vorsitzenden des Vorstandes und vom Schriftführer zu unterzeichnen.
 11. Die Protokolle der Sitzungen der Generalversammlung sind in die Groupware des Clusters (SharePoint) binnen 2 Wochen einzustellen und allen Mitgliedern zugänglich zu machen.

§ 10 Rechte und Pflichten der Generalversammlung

Der Abstimmung durch die ordentlichen Mitglieder unterliegt:

- a) die Beschlussfassung über die Aufnahme neuer Mitglieder,
- b) die Beschlussfassung über die Satzung und etwaige Änderungen,
- c) die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes,
- d) die Beschlussfassung über Anträge des Vorstandes und Anträge der Mitglieder,
- e) die Bestellung und Abberufung der Rechnungsprüfer,
- f) die Beschlussfassung über die Entlastung des Vorstandes,
- g) die Beschlussfassung über die freiwillige Auflösung des Vereines,
- h) die Beschlussfassung über die Genehmigung der Protokolle der Generalversammlung,
- i) die Entscheidung über Berufungen gegen Ausschlüsse von Mitgliedern gemäß § 6 Abs. 4.,
- j) die Beschlussfassung über die Geschäftsordnung des Vorstandes,
- k) die Beschlussfassung über den Jahresvoranschlag und den Rechnungsabschluss,
- l) die Festsetzung der Höhe der jährlichen Mitgliedsbeiträge.

§ 11 Vorstand

01. Der Vorstand besteht aus mindestens 5 Personen:
 - a) dem Präsidenten,
 - b) dem Schriftführer,
 - c) dem Schatzmeister,
 - d) den Stellvertretern von a), b) und c), sofern die Generalversammlung Stellvertreter der zuvor genannten Vereinsorgane wählt,
 - e) weiteren Mitgliedern,
 - f) assoziierten Mitgliedern (ohne Stimmrecht),
 - g) und dem Generalsekretär (mit Stimmrecht), sofern dieser bestellt wurde.
 02. Die Amtszeit des Vorstandes beträgt 2 Jahre. In jedem Fall währt die Amtszeit bis zur Wahl eines neuen Vorstandes. Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder sind wieder wählbar.
-

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.4 MUSTERSTATUT/SATZUNG IT-CLUSTER GRIT

03. Der Vorstand hat das Recht, bei Ausscheiden eines gewählten Vorstandsmitgliedes oder in dem Fall, dass weitere Vorstandsfunktionen unbesetzt sein sollten, ein oder mehrere andere wählbare Mitglieder zu ernennen.
04. Der Vorstand wird vom Präsidenten oder seinem Stellvertreter bzw. im Falle seiner Verhinderung vom an Jahren ältesten Vorstandsmitglied schriftlich oder mündlich unter Einhaltung einer Frist von 14 Tagen einberufen.
05. Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn alle seine Mitglieder eingeladen wurden und mindestens die Hälfte von ihnen anwesend ist.
06. Der Vorstand fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.
07. Den Vorsitz führt der Präsident, bei seiner Verhinderung sein Stellvertreter, bei seiner Verhinderung das an Jahren älteste anwesende Vorstandsmitglied.
08. a) Die Funktion eines Vorstandsmitgliedes endet:
 - durch Tod,
 - durch Ablauf der Amtsperiode,
 - durch Enthebung,
 - durch Rücktritt,
 - wenn das durch ihn / sie vertretene Unternehmen ausscheidet,
 - bei Firmenwechsel zu einem Nicht-GRIT-Mitglied.
08. b) Bei einem Firmenwechsel ist die Vorstandsfunktion dem Vorstand anzubieten. Der Vorstand entscheidet über den Verbleib.
08. c) Die Generalversammlung kann jederzeit den gesamten Vorstand oder einzelne Mitglieder des Vorstandes seiner Funktion entheben. Die Mitglieder des Gründungsvorstandes können jedoch nur aus wichtigen Gründen abberufen werden.
08. d) Die Vorstandsmitglieder können jederzeit schriftlich ihren Rücktritt erklären. Die Rücktrittserklärung ist an den Vorstand, bzw. im Falle des Rücktrittes des gesamten Vorstandes an die Generalversammlung zu richten. Der Rücktritt des gesamten Vorstandes wird erst mit der Wahl des neuen Vorstandes wirksam.

§ 12 Rechte und Pflichten des Vorstandes

01. Dem Vorstand obliegt die Leitung des Vereines bzw. Clusters; ihm kommen alle Aufgaben zu, die nicht durch die Satzung einem anderen Vereinsorgan zugewiesen sind, wie insbesondere
 - a) die Erstellung des Jahresvoranschlages sowie die Abfassung des Rechenschaftsberichtes und des Rechnungsabschlusses;
 - b) die Vorbereitung und die Einberufung der ordentlichen und außerordentlichen Generalversammlungen;
 - c) die Verwaltung des Vereinsvermögens;
 - d) die Aufnahme, der Ausschluss und die Streichung von Vereinsmitgliedern;
 - e) die Aufnahme und die Kündigung von Angestellten des Vereines oder eines Generalsekretärs.
 02. Der Präsident oder sein Stellvertreter, im Falle seiner Verhinderung der Generalsekretär, vertritt den Verein nach außen. Der Vorstand kann auch einem Generalsekretär die Ausführung einzelner oder sämtlicher laufender Geschäfte übertragen.
 03. In Bezug auf interne Verantwortlichkeiten wird folgendes festgelegt
 - a) Der Präsident oder der Stellvertreter führen den Vorsitz in der Generalversammlung und in den Vorstandssitzungen.
-

Bei Gefahr im Verzug ist er auch berechtigt, in Angelegenheiten, die in den Wirkungsbereich der Generalversammlung oder des Gesamtvorstandes fallen unter eigener Verantwortung selbständig Anordnungen zu treffen, welche jedoch der nachträglichen Genehmigung durch das zuständige Vereinsorgan bedürfen.

- b) Der Schriftführer hat den Präsidenten bei der Führung der Vereinsgeschäfte zu unterstützen. Ihm obliegt die Führung der Protokolle der Generalversammlung und des Vorstandes.

Der Schatzmeister ist für die ordnungsgemäße Geldgebarung des Vereines verantwortlich.

- d) Der Stellvertreter des Schriftführers oder des Schatzmeisters darf, außer im Rahmen der ihm zugewiesenen Funktionen, nur dann tätig werden, wenn der Präsident, der Stellvertreter, der Schriftführer oder der Schatzmeister verhindert sind; die Wirksamkeit von Vertretungshandlungen im Außenverhältnis wird dadurch aber nicht berührt.

04. Der Vorstand erstellt für sich eine Geschäftsordnung, die er der Generalversammlung zur Genehmigung vorzulegen hat.
05. Der Vorstand schlägt die Tagesordnung für die Generalversammlung vor. Tagesordnungspunkte, welche in der mit der Einladung zur Generalversammlung zugesandten Tagesordnung nicht enthalten sind, dürfen nur dann zusätzlich aufgenommen werden, wenn sie spätestens 3 Tage vorher schriftlich beim Vereinsvorstand beantragt wurden.
06. Der Vorstand kann zur Wahrnehmung bestimmter Aufgaben einzelne Mitglieder oder besondere Sachverständige beauftragen.

§ 13 Generalsekretär

01. Der Generalsekretär wird vom Vorstand ernannt und abberufen und ist diesem unterstellt. Für die Ernennung und Abberufung des Generalsekretärs ist eine Zweidrittelmehrheit des Vorstandes erforderlich.
02. Der Generalsekretär hat, im Rahmen der ihm vom Vorstand jeweils übertragenen Vollmachten, die laufenden Geschäfte des Vereins zu führen und ist im Rahmen der ihm übertragenen Vollmachten zeichnungsberechtigt.
03. Ist kein Generalsekretär bestellt, obliegen die Aufgaben der Geschäftsführung dem Vorstand.

§ 14 Rechnungsprüfer

01. Die Generalversammlung bestellt durch die ordentlichen Mitglieder jeweils für die Funktionsdauer von 2 Jahren einen Rechnungsprüfer und einen Stellvertreter; ihre Wiederwahl ist zulässig.
02. Der Rechnungsprüfer überprüft die Finanzgebarung der Vereinsorgane formell und materiell und berichtet darüber der Generalversammlung.

§ 15 Schiedsgericht

01. In allen aus dem Vereinsverhältnis entstehenden Streitigkeiten entscheidet das Schiedsgericht.
02. Das Schiedsgericht setzt sich aus 3 Mitgliedern zusammen. Beide Streitparteien bestellen jeweils ein Mitglied und melden ihre Entscheidung innerhalb von 2 Wochen dem Vorstand. Diese beiden Mitglieder entscheiden gemeinsam über das dritte Mitglied, welches den Vorsitz des Schiedsgerichtes übernimmt.
03. Entscheidungen des Schiedsgerichtes erfolgen mit einfacher Mehrheit und sind vereinsintern endgültig.
-

2. UMSETZEN

2.1. ORGANISATION AUFBAUEN | 2.1.4 MUSTERSTATUT/SATZUNG IT-CLUSTER GRIT

§ 16 Arbeitsgruppen

01. Zur operativen Durchführung bestimmter Aktivitäten und Projekte, sowie zur Wahrnehmung spezieller fachlicher Aufgaben können Arbeitsgruppen (Working Groups) eingerichtet werden.
02. Working Groups bestehen aus einer Gruppe von GRIT-Mitgliedern, die sich für eine bestimmte Zeit verpflichten, mit einem bestimmten Aufwand an einem gemeinsamen Arbeitsziel zu arbeiten.
03. Die Einrichtung von Arbeitsgruppen erfolgt auf Beschluss des Vorstandes.
04. Teilnehmer einer Arbeitsgruppe können nur GRIT-Mitglieder sein.
05. Die Mitglieder der jeweiligen Arbeitsgruppen wählen einen Leiter mit einfacher Mehrheit, der dem Vorstand berichtet. Die Leitung von Arbeitsgruppen kann auch von Mitgliedern des Vorstands übernommen werden.

§ 17 Vereinsjahr

Im Jahr der Vereinsgründung beginnt das Geschäftsjahr mit der Eintragung des Vereines in das Vereinsregister und endet am 31.12. dieses Jahres. In den folgenden Jahren beginnt das Geschäftsjahr am 1.1. und endet am 31.12. eines jeden Jahres.

§ 18 Vereinsvermögen bei Auflösung


Im Falle der Auflösung des gemeinnützigen Vereines oder im Falle des Wegfalls des begünstigten Zweckes (§2) ist das Vereinsvermögen zweckgebunden für einen etwaigen gemeinnützigen Rechts-nachfolger bzw. nur für gemeinnützige Zwecke zu verwenden.

Rijeka, 14.06.2006

Unterschriften der Gründungsmitglieder

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.1 CHECKLISTE FÜR CLUSTER SERVICES

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Checkliste für Cluster Services bietet Ihnen eine Auswahl von möglichen Cluster Services an, die sich in der Praxis bereits bewährt haben. Basierend auf einer Bedarfsanalyse soll Ihnen die Checkliste dabei helfen, gemeinsam mit den Cluster-Mitgliedern ein zielgruppenspezifisches Dienstleistungsportfolio bzw. „Cluster Service System“ zu entwickeln.

Kurzbeschreibung

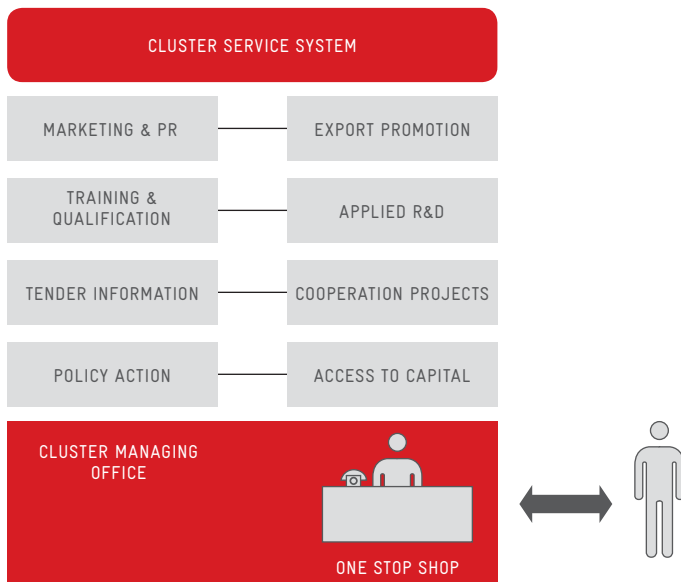
Die in der Checkliste genannten Cluster Services sind nach Produkt- bzw. Servicegruppen gegliedert, die je nach Bedarf erweitert oder reduziert werden können.

Nutzen

Die Checkliste gibt einen Überblick über mögliche Dienstleistungsangebote des Clusters und kann somit auch als Ausgangspunkt für ein Brainstorming zur Identifizierung weiterer Services dienen. Diese Liste ist kein Ersatz für eine gründliche Analyse des konkreten Servicebedarfs der Cluster-Mitglieder.

Dokumentation

Cluster Service System: Optionen für Cluster Services



Marketing & PR

- Cluster Marketing (Websites, Broschüren, Informationsveranstaltungen)
- Company profiles (Mitglieder-Datenbank und online directories)
- Branding & Marktpositionierung

Export Promotion Service

- Markttrends & Informationen
- Gemeinsame Messebeteiligungen
- Match making
- Mailings
- Generierung von Business leads (Geschäftsanfragen)

Aus- und Weiterbildung / Training

- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Austauschprogramme/ Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen (z.B. student placement service, Praktika, Fachvorträge)
- HR Services (Jobbörse, Personalbeschaffung)

Angewandte F&E

- Informationen zu aktuellen Technologietrends
- Gemeinsame F&E
- Auftragsforschung durch Universitäten und Forschungsinstitute


2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.1 CHECKLISTE FÜR CLUSTER SERVICES

- Qualitätsmanagement und Zertifizierung (z.B. ISO, CMMI)**
 - Informationsveranstaltungen
 - Zertifizierungsprogramme
 - Tender Information Service (national, EU, WB)**
 - Tender Training (Erstellung von Fachangeboten für öffentliche Ausschreibungen)
 - Informationen zu aktuellen Ausschreibungen
 - Bildung eines Konsortiums und gemeinsames Projektmanagement
 - Gemeinsame Beschaffung / Sourcing (Einkaufsgemeinschaften)**
 - Kooperationsprojekte**
 - Projektidentifizierung
 - Projektinitialisierung
 - Projektmanagement
 - Policy Action & Lobbying**
 - Informations- und Kooperationsplattformen (gemeinsame Arbeitskreise, runde Tische)
 - Beteiligung bei der Erstellung von Sektor- und Branchenstrategien
 - Interessenvertretung für Clustermitglieder und ggf. Branchen
 - Finanzierung / Access to capital (VC, verbilligte KMU-Kredite)**
 - Kooperationen mit Venture Capital Gesellschaften
 - Verbilligte KMU-Kredite
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.2 CHECKLISTE ZUR SELEKTION VON PROJEKTEN (AKQUISITION/AUFTRAGSENTWICKLUNG)

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Checkliste dient als Tool zur Evaluierung potentieller Projektansätze für das Cluster (Akquisition / Auftragsentwicklung), insbesondere hinsichtlich der Bearbeitung öffentlicher nationaler und internationaler Ausschreibungen. Es eignet sich somit insbesondere als Instrument für den Aufbau eines Tender Information Services für das Cluster.

Kurzbeschreibung

Das Tool besteht aus einem Bewertungsverfahren anhand von 12 Kriterien. Die Bewertung wird jeweils von dem / der ManagerIn des Clusters sowie einem / einer verantwortlichen AuftragsentwicklungskordinatorIn für das jeweilige Projekt (AE-KoordinatorIn) (UnternehmensvertreterIn bzw. KonsortialleiterIn) durchgeführt. Mittels der Punktzahl lässt sich dann anschließend die Akquisitionsentscheidung fällen.

Nutzen

Die Checkliste ermöglicht eine zügige und für alle Cluster-Mitglieder nachvollziehbare Projektbewertung und Akquisitionsentscheidung bei der gemeinsamen Verfolgung von öffentlichen Ausschreibungen (national, EU, Weltbank) durch das Cluster sowie Projektkonsortien innerhalb des Clusters.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.2 CHECKLISTE ZUR SELEKTION VON PROJEKTEN (AKQUISITION / AUFTRAGSENTWICKLUNG)

Dokumentation

Checkliste zur Selektion von Projekten (Akquisition / Auftragsentwicklung)

LAND				
PROJEKTBEZEICHNUNG				
INFORMATIONQUELLE				
PROJEKTSTATUS	ANGEBOT	PO	LOI	SONSTIGES

KRITERIEN		CLUSTER MANAGER	AUFTRAGS KOORDINATOR
1. ENTSpricht PROJEKTINHALT DER KERNKOMPETENZ DES CLUSTERS?	VOLL: TEILWEISE:	4 2	4 2
2. SCHWERPUNKTLAND (ZIELMARKT) DES CLUSTERS?	JA: NEIN:	3 1	3 1
3. SCHLÜSSELPERSONAL VORAUSSICHTLICH VERFÜGBAR?		2	2
4. BEARBEITUNGSKAPAZITÄT INNERHALB DES CLUSTERS VORHANDEN?		3	3
5. PARTNERFIRMEN/FACHKRÄFTE DES KONSORTIUMS BEKANNT?		1	1
6. HAT DAS CLUSTER AKQUISITIONSVORSPRUNG?		2	2
7. PERSÖNLICHE KONTAKTE ZUM AUFTRAGGEBER/FINANZIER?		2	2
8. PERSÖNLICHE KONTAKTE ZUM PROJEKTTRÄGER/KUNDEN?		1	1
9. STRATEGISCHE BEDEUTUNG (VOLUMEN, MARKTERSCHLISSUNG ETC.)?		2	2
10. PROJEKTBUdGET AUSREICHEND? ¹⁾		2	2
11. KOSTEN DER ANGEBOTSERSTELLUNG ANGEMESSEN? ¹⁾		1	1
12. PROJEKTVOLUMEN/-GRÖSSE INTERESSANT GENUG?		1	1
ERGEBNIS (PUNKTZAHL 1 – 12) ²⁾			
AKQUISITIONSENTSCHEIDUNG	NEIN	<input type="checkbox"/>	JA <input type="checkbox"/>

1) NUR BEI ANGEBOTEN


2) BIS ZU 12 PUNKTE: NEGATIV

13 – 17 PUNKTE: EVENTUELL, ABHÄNGIG VON KRITERIEN 4, 9 UND 12

AB 18 PUNKTE: POSITIVE ENTSCHEIDUNG, SOFERN KRITERIEN 10 UND 12 POSITIV

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.3 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR DIE AKQUISITION VON PROJEKTEN (EXPORT-PROMOTION-SERVICE UND TENDER-SERVICE)

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Diese Verfahrensanweisung soll dem Clustermanagement, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Clustermitgliedern helfen, qualitativ hochwertige Bewerbungsunterlagen zu erstellen, die alle fachlichen, organisatorischen und formalen Anforderungen der Kunden erfüllen. Die Verfahrensanweisung kann für die Cluster Services „Export Promotion“ und „Tender Information“ genutzt werden.

Kurzbeschreibung

Das Tool gibt an, wie Projektansätze (Akquisition) identifiziert und gemeinsam von den Clustermitgliedern bearbeitet werden sollen.

Nutzen

Die Verfahrensanweisung ermöglicht ein einheitliches Vorgehen bei Akquisitionsmaßnahmen des Clusters und stellt eine Koordination der verschiedenen Aktivitäten der Clustermitglieder sicher. Durch die Festlegung von entsprechenden Prozessen, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten wird die Effizienz und die Qualität des Clustermanagements im Bereich Akquisition und Cluster Services erhöht.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.3 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR DIE AKQUISITION VON PROJEKTEN (EXPORT-PROMOTION-SERVICE UND TENDER-SERVICE)

Dokumentation

Verfahrensanweisung zur Akquisition von Projekten

1. Identifizierung von Projektansätzen

Generell sind der Cluster Manager und die Cluster-Mitglieder gehalten, aktiv bei der Identifizierung von neuen Projektansätzen mitzuwirken. Darüber hinaus werden die für die Geschäftstätigkeit des Clusters relevanten **Ausschreibungsdatenquellen** systematisch ausgewertet. Dazu zählen u.a.:

- Kroatische Ausschreibungsdatenbanken
- European Commission / EuropeAid
- European Commission / Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften („TED – Tenders Electronic Daily“)
- UN – Development Business
- EBRD – European Bank for Reconstruction and Development
- IBRD – World Bank
- DFID – Department for International Development, United Kingdom
- Ausschreibungen von Großkunden aus der Privatwirtschaft
- Geschäftsanfragen von Kunden aus der Privatwirtschaft (Business Leads)

Zur Vermeidung von Überschneidungen und sich daraus ergebenden Ineffizienzen erfolgt die Auswertung dieser Ausschreibungsquellen durch den Cluster Manager, der die Projektinformationen an die Cluster-Mitglieder (Unternehmen) verteilt. Dies kann mittels E-Mail oder auch durch die webbasierte Groupwareanwendung (Croatian Cluster Network CCN / SharePoint) des Clusters erfolgen. Die Ausschreibungsunterlagen oder Business Leads können hierbei in der Groupware (<http://spservice.multilink.hr/HRCclusters>) hinterlegt werden.

Das Cluster Management und die Cluster-Mitglieder sind gehalten, darüber hinaus weitere Projektansätze zu identifizieren und möglichst schon im Frühstadium aufzugreifen. Für die Identifizierung von Projektansätzen im Frühstadium sollten alle Gelegenheiten genutzt werden, wie:

- Teilnahme an Messen, Fachforen und Veranstaltungen
- Besuche bei den ausschreibenden Stellen (z. B. EU-Delegation in Zagreb, EC Brüssel)
- Besuch bei Kooperationspartnern des Clusters im In- und Ausland
- Kontakte zu Ministerien
- Auswertung von Fachpublikationen
- Direktansprache potentieller Kunden

2. Akquisitionsentscheidung

Über die Weiterverfolgung eines Projektansatzes entscheidet der Cluster Manager gemeinsam mit dem Vorsitzenden des Cluster Steering Committee / Boards. Der Cluster Manager bestimmt auch den für die weitere Verfolgung des Ansatzes verantwortlichen AE-Koordinator (AEK). Im Regelfall sollte dies der Leiter / Koordinator der entsprechenden Arbeitsgruppe bzw. des entsprechenden Cluster Services (z.B. Export Promotion, Tender) sein.

Vor einer Entscheidung sollten nach Möglichkeit weitere Informationen über den Projektansatz eingeholt werden (z. B. aus dem Internet).

Entscheidungskriterien zur Aufnahme der Akquisition sind u. a.:

- Fachliche Kompetenz
- Regionale Erfahrungen / Zielmarkt
- Ausreichendes Projektbudget
- Mögliche Kooperationspartner (gesamtes Cluster oder Projektkonsortium aus mehreren Cluster-Mitgliedern)
- Verfügbarkeit von / Zugang zu kompetentem Personal innerhalb des Clusters
- Erfüllbarkeit der inhaltlichen Vorgaben des ausschreibenden Kunden
- Konkurrenzanalyse
- Aktuelle Cluster-Personalkapazitäten (Cluster Management) für Akquisition innerhalb der Bewerbungsfrist
- Strategische Bedeutung des Projektes (Volumen, Markterschließung, etc.)
- Kontakte zu ausschreibender Stelle, Financier oder Kunden

Die Prüfung der Erfüllung der Entscheidungskriterien erfolgt mittels einer Checkliste durch den Cluster Manager und den Auftrags-Koordinator (siehe Tool Akquisitions-Checklist).

Die Grundsatzentscheidung über die Aufnahme / Weiterverfolgung eines Projektansatzes wird schriftlich dokumentiert.

Mit der Entscheidung über die generelle Verfolgung des Projektansatzes beginnt die systematische Suche nach infrage kommenden Projektpartnern (Konsortium) und Personal innerhalb des Clusters. Falls es sinnvoll erscheint, das Projekt nicht alleine als Cluster zu verfolgen, ist umgehend die systematische Suche nach geeigneten externen Partnern (z.B. Forschungsinstitute oder Consulting Unternehmen) aufzunehmen.

3. Projektdatenbank

Potentielle Projektansätze werden in die Projektdatenbank des Clusters eingetragen. Die Eintragungen sind in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Es ist Aufgabe des Cluster Managers, einen Verantwortlichen für die Pflege der Datenbank zu benennen und die Pflege nachzuhalten. Hierbei sind folgende Daten zu erfassen:

- Cluster-Mitglieder die den Ansatz verfolgen (Einzelfirmen, Konsortium)
 - Financier / Kunde
 - Projekttyp
 - Projekttitel
 - Land
 - Träger (bei öffentlichen Ausschreibungen)
 - Auftraggeber
 - Status des Projektes
 - Abgabetermin (LOIs, EOIs, Präqualifikationen, Angebot)
 - Projektbudget
 - Zuständiger Koordinator innerhalb des Clusters
 - ARGE-Partner / externe Kooperationspartner
 - Joint venture partners, external alliance partners
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.3 VERFAHRENSANWEISUNG FÜR DIE AKQUISITION VON PROJEKTEN (EXPORT-PROMOTION-SERVICE UND TENDER-SERVICE)

4. Erstellung der Bewerbungsunterlagen bei zweistufigen Bewerbungsverfahren

Der beauftragte AE-Koordinator (AEK) prüft die Bewerbungsform (PQ, LOI, andere Formen oder formlose Bewerbung), die Bewerbungsbedingungen und die Bewerbungsfrist. Danach stellt der AEK die erforderlichen Unterlagen für die Akquisition zusammen. Diese sind abhängig von der ausschreibenden Stelle und umfassen in der Regel:

- Clusterprofil und Firmenbeschreibungen (Konsortium)
- Finanzielle Angaben und, falls erforderlich, amtliche Bescheinigungen (Handelsregisterauszug, Sozialversicherung, Finanzamt)
- Fachliche Referenzen
- Regionale Referenzen

Es ist streng darauf zu achten, dass die in den Bekanntmachungen aufgeführten Auswahlkriterien erfüllt werden (z. B. „Auswahl- und Zuschlagskriterien“ bei EU-Ausschreibungen).

Falls die Bewerbung um das Projekt gemeinsam mit Partnern (z.B. als Konsortium) erfolgen soll, ist die Art der Zusammenarbeit abzuklären und dafür zu sorgen, dass alle erforderlichen Unterlagen für die gemeinsame Bewerbung (Firmenbeschreibungen, Formalien, Referenzen) rechtzeitig vorliegen. Die getroffenen Absprachen sind in geeigneter Form (Korrespondenz, Pre-Bid Agreement) festzuhalten. Ab einem Projektvolumen von 50.000 EUR sind die getroffenen Vereinbarungen grundsätzlich in Form eines Pre-Bid Agreements festzuhalten.

Im Falle, dass das Cluster von einer anderen Organisation auf eine Mitwirkung bei einer Bewerbung als nicht federführender ARGE-Partner angesprochen wird oder als nicht federführender Partner mit einem ARGE-Partner als Federführer zusammenarbeiten will, werden vom Cluster Manager die Bedingungen der Zusammenarbeit geklärt (durch Korrespondenz, Pre-bid Agreement).

Über die Bildung von Arbeitsgemeinschaften entscheidet grundsätzlich das Steering Committee / Board des Clusters.

Der beauftragte AEK ist für die rechtzeitige und vollständige Erstellung der Bewerbungsunterlagen verantwortlich, die durch den Cluster Manager, mindestens jedoch durch einen weiteren Mitarbeiter des Cluster Managements (Vier-Augen-Prinzip) zu prüfen sind.

Der Cluster Manager kümmert sich um den Versand der Unterlagen und verfolgt im Falle von Kuriersendungen den Transport bis zur Auslieferung.

Falls die Einreichung der Bewerbungsunterlagen nicht zum „shortlisting“ geführt hat ist in Erfahrung zu bringen, aus welchen Gründen die Bewerbung nicht berücksichtigt wurde. Ist zu diesem Zeitpunkt bereits besonders geeignetes Personal bekannt, empfiehlt sich die Kontaktaufnahme mit einem der geshortlisteten Unternehmen, um eventuell noch im Unterauftrag mitwirken zu können. Die Datenbank ist entsprechend zu aktualisieren (Absage). Im Falle von ARGEs / Konsortien sind die Partner zu informieren.

5. Kunden- und Auftraggeberkontakte


Besondere Bedeutung kommt den vor allem persönlichen Kontakten zu Kunden und Auftraggebern zu. Hierzu zählen die laufende Pflege der Kunden- und Auftraggeberkontakte und die Qualität der verbalen und schriftlichen Kommunikation.

Anlässlich von Dienstreisen, insbesondere ins Ausland (Zielmärkte), sind der Cluster Manager sowie die Cluster-Mitglieder gehalten, möglichst auch firmenübergreifend akquisitorisch tätig zu werden. Nach jeder Auslandsreise des Cluster Managers ist ein Rückkehrervermerk anzufertigen, in dem kontaktierte Personen und Institutionen im Land ebenso zu dokumentieren sind wie besprochene Themen und anstehende Maßnahmen.

Sollte die ausschreibende Stelle oder der potentielle Kunde Rückfragen zu den Angebotsunterlagen stellen, sind diese vom Cluster Manager oder dem AE-Koordinator umfassend und schnellstmöglich zu beantworten.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.4. ANFORDERUNGSPROFIL PERSONALBESCHAFFUNG (HR-SERVICE)

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Ein wichtiger Bestandteil des Cluster Service Systems sind sog. HR (Human Ressource) Services, bei denen es sowohl um die Qualifizierung als auch um die Personalsuche und Beschaffung geht. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ist es oftmals schwer, geeignetes Personal zu finden. Das Cluster kann hier seine Mitgliedsunternehmen gezielt durch die Einrichtung von Job-Börsen unterstützen, zumeist in Form einer Datenbankanwendung, welche in die Cluster-Website integriert wird und die Personalsuche für die Cluster-Mitglieder unterstützt. Hierbei kommt vor allem der verstärkten Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstitutionen (Fachhochschulen, Universitäten, etc.) eine besondere Bedeutung zu. Mit Hilfe des vorliegenden Tools können Cluster-Mitglieder ein Anforderungsprofil für die Personalsuche entwickeln.

Kurzbeschreibung

Das Tool besteht aus einem Anforderungsprofil mit mehreren Kriterien, welches von interessierten Clustermitgliedern ausgefüllt und zur Bearbeitung an das Clustermanagement geschickt wird. Das Clustermanagement veröffentlicht das Profil auf der Cluster-Website (Jobbörse) und nimmt eine entsprechende Personalrecherche für das Unternehmen vor.

Nutzen

Das Anforderungsprofil ermöglicht den Mitgliedsunternehmen eine schnelle Formulierung Ihres Personalbedarfs und erleichtert dank der Hilfe des Clustermanagements die Personalbeschaffung. Insbesondere für Cluster, die in stark projektorientierten und personalintensiven Branchen operieren, wie z.B. der Softwareindustrie, ist dies ein sehr nützliches Instrument.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.4. ANFORDERUNGSPROFIL PERSONALBESCHAFFUNG (HR-SERVICE)

Dokumentation

Anforderungsprofil Personalbeschaffung (HR Service)

1. Anzeigentext

Bitte pro Experte einen Bogen ausfüllen.

	AB WANN SOLL DIE ANZEIGE LAUFEN? (TT/MM/JJ) ¹⁾	<input type="text"/>
	BIS WANN SOLL DIE ANZEIGE LAUFEN? (TT/MM/JJ) ²⁾	<input type="text"/>
!	FIRMA	<input type="text"/>
!	JOBBEZEICHNUNG/PROJEKTTITEL	<input type="text"/>
	PROJEKTSTATUS	<input type="text"/>
!	PROJEKTSTART/TÄTIGKEITSBEGINN	<input type="text"/>
!	PROJEKTENDE	<input type="text"/>
	EINSATZDAUER (BEI PROJEKTEN)	<input type="text"/>
!	ABTEILUNG	<input type="text"/>
	AUFGABENBESCHREIBUNG	<input type="text"/>
!	QUALIFIKATIONEN	<input type="text"/>
	SONSTIGE INFORMATIONEN	<input type="text"/>
!	WER SOLL KONTAKTIERT WERDEN? ³⁾	<input type="text"/>

Die links mit ! markierten Angaben müssen immer gemacht werden. Alle anderen Angaben sind fakultativ. In der im Web veröffentlichten Anzeige erscheinen die obligatorischen Angaben und nur die auch im Formular aufgeführten fakultativen Angaben.

2. Links

Zusätzlich können bis zu zwei Links zu externen URL eingerichtet werden (z.B. http-Adresse einer Unternehmenswebsite, Projektwebseite, relevante Infoseite eines Kunden).

BEZEICHNUNG LINK 1:	<input type="text"/>	URL 1	<input type="text"/>
BEZEICHNUNG LINK 2:	<input type="text"/>	URL 2	<input type="text"/>

3. Downloads

Der Anzeige können beliebig viele Downloads angehängt werden (z.B. Terms of Reference, Berichte, etc.) Maximale Größe eines Dokuments: 1 MB. Bitte Downloads im **PDF-Format** als Mailanhang beifügen.

4. Zusätzlich zur Veröffentlichung gewünschte Leistungen (bitte ankreuzen)

- Unterstützung/ Beratung für die Recherche in externen Datenbanken
- Weitere Recherche (Ermittlung und Nutzung weiterer Informationsquellen)


¹⁾WENN FÜR DEN START DER ANZEIGE KEINE ANGABEN GEMACHT WERDEN, WIRD DIE ANZEIGE IM REGELFALL AM TAG DES EINGANGS BEIM CLUSTER MANAGER GESCHALTET.

²⁾WENN KEINE ANGABEN GEMACHT WERDEN, BIS WANN DIE ANZEIGE LAUFEN SOLL, WIRD DIESE FÜR DREI MONATE AUF DIE CLUSTER WEBSEITE GESTELLT.

³⁾ANSPRECHPARTNER INNERHALB DES UNTERNEHMENS.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.5 VERFAHRENSANWEISUNG CLUSTERMARKETING UND PR

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Verfahrensanweisung dient der Organisation und Strukturierung der Cluster Services im Bereich Marketing und PR. Sie dient somit insbesondere als Leitfaden für die Marketingaktivitäten des Clustermanagements, aber auch der Clustermitglieder.

Kurzbeschreibung

Das Tool umfasst die folgenden 4 Themenfelder:

- Marktbeobachtung
- Angebotserstellung
- Außendarstellung
- Messung und Lenkung

Nutzen

Durch die verbindliche Strukturierung der Cluster Services im Bereich Marketing und PR sowie der zugehörigen Prozesse, wird ein einheitlicher und professioneller Marktauftritt des Clusters sichergestellt. Das Tool dient somit auch der Qualitätssicherung und soll zur Entstehung einer Cluster „Marke“ bzw. eines Branding beitragen.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.5 VERFAHRENSANWEISUNG CLUSTERMARKETING UND PR

Dokumentation

1. Marktbeobachtung / Akquisition

Die regelmäßige und systematische Marktbeobachtung und Auswertung der gewonnenen Informationen gehört zu den wichtigsten Aufgabenbereichen im Cluster, für die – neben dem Cluster Management – auch jedes Cluster-Mitglied maßgeblich Verantwortung übernehmen muss. Darüber hinaus ist der Cluster Manager vom Steering Committee / Board damit beauftragt, systematisch die entsprechenden Informationsquellen auszuwerten.

Die konkrete Vorgehensweise bei der Marktbeobachtung / Akquisition ist in der Verfahrensanweisung Akquisition (vgl. Tool) beschrieben.

2. Angebotserstellung

Die Sicherstellung der Erarbeitung und Abgabe von Leistungsangeboten entsprechend den qualitativen und formalen Vorgaben der Kunden (bzw. der ausschreibenden Stellen) ist ein zentraler Prozess im Rahmen der vom Cluster zu erbringenden Cluster Services. Die dazugehörige Vorgehensweise ist in einem gesonderten Dokument vom Cluster Manager darzulegen.

3. Außendarstellung

Eine sachgerechte, an den Kompetenzen des Clusters und den Erwartungen der Kunden gleichermaßen orientierte Außendarstellung des Clusters, der Aktivitäten und Erfahrungen sowie auch der Organisationsstruktur sind eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen der Ziele des Clusters. Da durch die Außendarstellung sowohl die Erwartungshaltung der Mitglieder als auch externer Kunden geprägt wird, steht die Außendarstellung auch in direktem Zusammenhang mit den Qualitätszielen des Clusters.

Die Außendarstellung umfasst dabei alle Formen der Kommunikation mit dem Umfeld des Clusters. Es muss sichergestellt werden, dass bei der Außendarstellung die Corporate Identity gewahrt wird. Exemplarisch sind in diesem Zusammenhang aufzuführen:

- Präsentationsunterlagen des Clusters (einschl. digitaler Medien)
- Äußere Form der Korrespondenz (Briefe, Faxe, E-Mail)
- Vorträge auf Konferenzen und Fachartikel
- Inhaltliche Form schriftlicher Unterlagen
- Auftreten der Cluster Mitarbeiter und Mitglieder gegenüber Dritten
- Gestaltung des Arbeitsplatzes

Der sehr breit angelegte Begriff der Außendarstellung ist wesentlich dafür, dass Kunden und Partner jederzeit erkennen können, dass der von allen Cluster-Mitgliedern getragene Qualitätsbegriff auch „gelebt“ wird.

4. Präsentationsunterlagen

Angemessene Präsentationsunterlagen sind eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen. Zu den Präsentationsunterlagen des Clusters gehören:

- Clusterbroschüre
 - Clusterkurzprofil
 - Projektprofile
-

-
- Referenzlisten
 - Präsentation des Clusters (Power Point)
 - Website des Clusters

Die Website des Clusters ist in kroatischer und englischer Sprache aufgebaut.

Die Website wird von den Verantwortlichen für die Pflege der Website (Cluster Manager) bei Bedarf aktualisiert. Dies betrifft insbesondere die Rubriken:

- News
- Services
- Jobs

Neue Stellenangebote werden durch den Cluster Manager in die Website eingestellt (vgl. Tool).

Das Steering Committee entscheidet, welche Referenzprojekte des Clusters auf der Website eingestellt werden. Inhaltliche Änderungen bzw. Ergänzungen der Cluster-Website bedürfen der Zustimmung des Steering Committee.

5. Sonstige Öffentlichkeitsarbeit

Jedes Cluster-Mitglied ist gehalten, sich in dem von ihm fachlich vertretenen Bereich durch Presseveröffentlichungen, Vorträge, etc. aktiv in die Öffentlichkeitsarbeit des Clusters einzubringen. Dazu zählt auch die Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Gremien. Ziel ist es, das positive Image und den Bekanntheitsgrad des Clusters zu erhöhen.

6. Corporate Identity

Es ist erklärtes Ziel der Cluster Mitglieder, die Reputation des Clusters durch Qualität und konsistente Außen- darstellung weiter zu festigen. Dazu gehören u.a.:

- Die einheitliche Verwendung des Logos
- Die einheitliche Verwendung von Druckvorlagen
- Die Formatvorlagen des Schriftverkehrs
- Visitenkarten
- Sonstige Vertriebsdokumente

7. Messung und Lenkung

Die Ergebnisse der Marketing- und Akquisitionsbemühungen werden laufend in einer Datenbank (MIS) festge- halten. Im Rahmen eines jährlichen WIN/LOSS-Report hat der Cluster Manager die folgenden Daten zu erfassen:



- Aufwand für Marketing- und Akquisitionsaktivitäten
- Auftragseingang, Umsatz und Deckungsbeiträge (Ertrag)
- Planung für das kommende Geschäftsjahr

Die WIN/ LOSS-Analysen werden durch das Steering Committee/ Board zu Beginn jeden Jahres ausgewertet und entsprechende Maßnahmen gemeinsam mit den Cluster-Mitgliedern erarbeitet.

Um die gesammelten Erfahrungen in die weitere Arbeit des Clusters einfließen zu lassen, werden die Ergebnisse der jährlichen Auswertungen in der Sitzung der Mitgliederversammlung präsentiert und diskutiert (Rückkopplung).

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.6 VERFAHRENSANWEISUNG AUFTRAGSDURCHFÜHRUNG

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Verfahrensanweisung dient als Leitfaden für die Durchführung von Projekten, die im Rahmen der Cluster Services Export Promotion oder Tender akquiriert wurden sowie generell zur Planung und Strukturierung von Projekten im Rahmen des Clustermanagements. Das Tool eignet sich insbesondere für die Abwicklung von Projekten/Aufträgen, die von mehreren Cluster-Mitgliedsfirmen gemeinsam, z.B. in Form eines Konsortiums oder einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE), bearbeitet werden.

Kurzbeschreibung

Das Tool beschreibt die verschiedenen Prozesse und Aktivitäten, die vom Clustermanagement und den Clustermitgliedern im Rahmen der Durchführung eines externen Kundenauftrages durchzuführen sind. Das Instrument umfasst die folgenden Punkte:

- Abstimmung im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft
- Projekt und Ressourcenplanung
- Projektdurchführung
- Projektadministration
- Projektabrechnung und Evaluierung

Benefits

Das Instrument ermöglicht eine effizientere und transparentere Projektdurchführung innerhalb des Clusters, und erleichtert dem Clustermanagement die Koordination der verschiedenen Aktivitäten und Prozesse.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.6 VERFAHRENSANWEISUNG AUFTRAGSDURCHFÜHRUNG

Dokumentation

Verfahrensanweisung Auftragsdurchführung

1. Allgemein: Beschreibung und Zuständigkeiten

Die Auftragsdurchführung erfolgt speziell auf eine konkrete Aufgabenstellung zugeschnitten, d.h. projektspezifisch. Dabei sind die folgenden Teilprozesse zu berücksichtigen:

- Technische Auftragsdurchführung inklusive
 - Projektplanung
 - Projektvorbereitung
 - Projektdurchführung
 - Projektverlaufskontrolle
 - Projektabrechnung
- Projektadministration inklusive Finanzplanung und -kontrolle
- Ggf. Abstimmung mit Konsortialpartnern.

2. Abstimmung im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft

Wird ein Projekt im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) oder eines Konsortiums durchgeführt, sind die folgenden Phasen in Zusammenarbeit mit den Partnern durchzuführen:

- Abstimmung der Aufgabenteilung (fachliche Planung)
- Termin- und Einsatzplanung
- Abschluss eines Konsortialvertrages

3. Projekt- und Ressourcenplanung

Die detaillierte, auf die konkrete Aufgabenstellung zugeschnittene Projektplanung ist die Grundvoraussetzung für die qualitäts- und fristgerechte Umsetzung des Gesamtprojektes bzw. der einzelnen Projektphasen. In der Regel besteht die Projektdurchführung aus einzelnen Phasen. Die Planung der einzelnen Phasen hängt dabei von den Ergebnissen der Vorgängerphase ab.

In die Planungsvorgänge sind einzubeziehen:

- Aktivitäten und Terminplanung für einzelne Projektphasen (soweit zum jeweiligen Zeitpunkt bekannt)
- Fachliche Planung der Auftragsdurchführung
- Finanzplanung
- Planung des Personaleinsatzes
- Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Prüfung des Bedarfs und ggf. Vereinbarungen über Monitoring- und Evaluierungsmechanismen

Im Rahmen der Projektstätigkeit erfolgt ein projektspezifisches Monitoring und eine Evaluierung (M&E), die auf die Anforderungen des jeweiligen Kunden abgestimmt sind.

I.d.R. vereinbart der verantwortliche Projektleiter / Koordinator mit den Projektpartnern die M&E-Mechanismen, die zum Verfolgen der Indikatoren (d.h. der Angaben, die zur Messung der Zielerreichung vereinbart wurden) angewendet werden sollen. Die Vereinbarungen über M&E-Mechanismen und – Verantwortung sowie die Ergebnisse aller im Projektverlauf stattfindenden Evaluierungen werden in den Projektunterlagen dokumentiert. Zeigt sich, dass Indikatoren im vereinbarten Zeitraum nicht umgesetzt wurden oder umgesetzt werden können, werden Maßnahmen eingeleitet, mit denen die Projektziele trotzdem erreicht werden können, der Erfolg ihres Einsatzes wird dokumentiert.

Projekt- und Ressourcenplanung sind Aktivitäten, die den gesamten Prozess der Auftragsdurchführung begleiten.

4. Auftragsdurchführung

Der Prozess der Auftragsdurchführung umfasst die Teilprozesse:

- Vertragsprüfung
- Projektvorbereitung
- Inception Phase
- Projektdurchführung
- Projektabschluss und ggf. Projektübergabe an die Trägerorganisation
- Projektadministration

5. Projektadministration

Die Projektadministration inklusive Finanzplanung und Finanzkontrolle ist eine den gesamten Prozess der Auftragsdurchführung begleitende Aktivität. Wesentliche Bestandteile sind:

- Einrichtung einer Projektkostenstelle
- Auftragsbezogene Budget- und Cash-Flow Planung
- Berechnung der Anteile der Konsortialpartner
- Mittelanforderungen von bzw. Mittelzuweisungen an Konsortialpartner
- Rechnungslegung und Rechnungsverfolgung
- Rechnungsprüfung und Abrechnung der Projektkassen

6. Projektabrechnung und Projektevaluierung

Bei der Projektabrechnung und Projektevaluierung durch das Cluster Management sind die folgenden Teilprozesse besonders hervorzuheben:

- Abschlussrechnung
 - Abschlussbericht
 - Interne Projektauswertung (finanzielle Evaluierung)
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.7 BUSINESS LEAD (EXPORT-PROMOTION-SERVICE)

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES		●	
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Vorlage bildet ein wichtiges Instrument im Rahmen des Export Promotion Service. Das Clustermanagement schickt die Vorlage bzw. das Anforderungsprofil an interessierte Kunden, die es entsprechend Ihrem Kooperationsbedarf ausfüllen. Anschließend wird das Anforderungsprofil vom Clustermanagement an die Mitgliedsfirmen versandt. Die Kooperationsanfrage/ Business Lead kann dann von einer einzelnen Clusterfirma oder von einem Konsortium aus mehreren Unternehmen verfolgt werden.

Kurzbeschreibung

Bei dem Instrument handelt es sich um ein Formular, das von externen Kunden (insbesondere aus internationalen Zielmärkten des Clusters) ausgefüllt werden kann und dann vom Clustermanagement an die Clustermitglieder zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet wird.

Nutzen

Das Tool ermöglicht eine gezielte und professionelle Bearbeitung von Kooperationsanfragen mit dem Ziel, diese in konkrete Exportaufträge umzusetzen.

Dokumentation

DATE:	<input type="text"/>
COOPERATION PROFILE:	
COMPANY NAME:	<input type="text"/>
ADDRESS:	<input type="text"/>
POSTAL CODE/CITY:	<input type="text"/>
WEBSITE:	<input type="text"/>
CONTACT PERSON:	
FIRST NAME:	<input type="text"/>
LAST NAME:	<input type="text"/>
POSITION:	<input type="text"/>
PHONE:	<input type="text"/>
FAX:	<input type="text"/>
E-MAIL:	<input type="text"/>
COMPANY DETAILS:	
SUBSIDIARIES OUTSIDE OF GERMANY:	<input type="text"/>
NUMBER OF EMPLOYEES:	<input type="checkbox"/> < 10 <input type="checkbox"/> 11-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250-500 <input type="checkbox"/> > 500
TURNOVER IN 2006 (MILLION EURO):	<input type="checkbox"/> < 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-40 <input type="checkbox"/> 41-100 <input type="checkbox"/> > 100
EXPECTED TURNOVER IN 2007 (MILLION EURO):	<input type="checkbox"/> < 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-40 <input type="checkbox"/> 41-100 <input type="checkbox"/> > 100
PRODUCTS/ SERVICES:	<input type="text"/>
PLEASE DESCRIBE YOUR BUSINESS ACTIVITIES AND CORE COMPETENCES:	<input type="text"/>
WHICH INDUSTRIES DO THE MAJORITY OF YOUR CLIENTS BELONG TO:	<input type="text"/>


2. IMPLEMENTATION

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.7. BUSINESS LEAD (EXPORT PROMOTION SERVICE)

COOPERATION DETAILS:		
PLEASE DESCRIBE THE TYPE OF COOPERATION YOU ARE LOOKING FOR: (OUTSOURCING, PRODUCT DEVELOPMENT, MAINTENANCE, ETC.)	<input type="text"/>	
PLEASE SELECT THE TYPE OF COOPERATION COMMITMENT YOU ARE AIMING AT:	<input type="checkbox"/> JOINT VENTURE <input type="checkbox"/> OUTSOURCING AGREEMENT <input type="checkbox"/> MANUFACTURING AGREEMENT <input type="checkbox"/> TECHNICAL (R&D)	<input type="checkbox"/> LICENCE AGREEMENT <input type="checkbox"/> EXCHANGE OF EXPERIENCE <input type="checkbox"/> FINANCIAL RESOURCES
PLEASE SPECIFY YOUR REQUIREMENTS: (PRODUCTS, TECHNOLOGIES, INDUSTRY EXPERTISE, CERTIFICATION, ETC.)	<input type="text"/>	
COORDINATOR:		
	CLUSTER MANAGER	
	TEL.	
	E-MAIL	
COMMENTS:		

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.8 COMPANY PROFILE FOR CLUSTER-EXPORT-PROMOTION

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Ziel des Tools besteht in der Erfassung von relevanten Unternehmensdaten zur Exportförderung der Clustermitglieder. Anhand des Fragebogens kann das Clustermanagement ein Anforderungsprofil der einzelnen Firmen zum Thema Export und Auslandsdiversifikation erstellen.

Kurzbeschreibung

Das Instrument ist in mehrere Fragenblöcke unterteilt und erfasst Unternehmensdaten, bisherige Exportaktivitäten und Exportwünsche.

Nutzen

Mit Hilfe des Tools kann das Clustermanagement den konkreten Beratungsbedarf der Cluster-Firmen hinsichtlich Export und Internationalisierung erfassen und hieraus entsprechende Förderstrategien und Dienstleistungen ableiten.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.8 COMPANY PROFILE FOR CLUSTER-EXPORT-PROMOTION

Dokumentation

Company Profile for Cluster Export Promotion

01. Company: _____
 Address: _____
 ZIP-Code: _____
 Telephone: _____
 Fax: _____
 E-mail: _____
 Internet: _____

02. Contact person:
 Position: _____
 Extension number: _____

 Languages:
 (fluent): English
 German
 Other _____

03. Year incorporated: _____

04. Number of employees: _____

05. Annual turnover (Mio.€): _____

06. Export share (%) _____

07. Nature of business:

08. Brief description of your products/services:

09. In what kind of finished product are your products integrated:

10. Please state your unique selling proposition (USP):

11. Define the target group for your product / service in Germany

12. Business-matchmaking – tick the appropriate box for the type of cooperation desired and give additional information:

A) Distributors:

	TYPE OF COOPERATION	ADDITIONAL INFORMATION
<input type="checkbox"/>	IMPORTER – COMPLEMENTARY PRODUCTS	
<input type="checkbox"/>	IMPORTER – WHOLESALER	
<input type="checkbox"/>	IMPORTER – LARGE RETAILER	
<input type="checkbox"/>	SALES AGENT ON COMMISSION BASIS	

B) Production:

	TYPE OF PRODUCTION	ADDITIONAL INFORMATION
<input type="checkbox"/>	CONTRACT MANUFACTURE	
<input type="checkbox"/>	INWARD/OUTWARD PROCESSING	
<input type="checkbox"/>	LICENSE AND PATENT	
<input type="checkbox"/>	ASSEMBLY AND MAINTENANCE	

C) Other:

		ADDITIONAL INFORMATION
<input type="checkbox"/>	ACQUISITION	
<input type="checkbox"/>	OTHER, PLEASE SPECIFY	

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.8 COMPANY PROFILE FOR CLUSTER-EXPORT-PROMOTION

13. Please describe desired specifications of the potential business partner (number of employees; specific technical knowledge; specific product- and/or service portfolio; etc.):

14. How could you support your German business partner within the scope of the cooperation:

- | | |
|--|--------------------------|
| Marketing publications available in German / English | <input type="checkbox"/> |
| Contribution of capital / Acquisition of shares | <input type="checkbox"/> |
| Patents/licenses | <input type="checkbox"/> |
| Personnel resources support | <input type="checkbox"/> |
| Research and development support | <input type="checkbox"/> |
| Technical training | <input type="checkbox"/> |
| Other, please specify | <input type="checkbox"/> |

15. Do you already have business ties with Germany?

yes no

If the answer is "yes", please state the nature of this business relationship. Do you wish to engage a new partner to replace the old one? Or do you want to replenish your business activities abroad?

16. What kind of German companies shall NOT be contacted?


17. We agree on the following: Our data will only be used for the cluster export promotion service and can be disclosed to potential partners. The data can be published in databases and publications.

Full Name (please print in block letters): _____

Place/Date: _____ Signature/Company stamp: _____

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9 EXPORTPLAN FÜR CLUSTER MITGLIEDER

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Exportplan wird den Firmen vom Clustermanagement zur Verfügung gestellt und von den Unternehmen, ggf. unter Hinzuziehung eines geeigneten externen Beraters oder Beraterin (z.B. GTZ), ausgearbeitet. Das Tool dient somit als Grundlage für die Planung und Durchführung individueller Exportaktivitäten der Cluster-Firmen, wobei die Aufgabe des Clustermanagements darin besteht, die Aktivitäten der einzelnen Firmen ggf. zu synchronisieren und zu koordinieren. Die einzelnen Strategien sollten darüber hinaus auch in eine gemeinsame Exportstrategie des Clusters einfließen.

Kurzbeschreibung

Das Tool dient als Vorlage für die Erstellung eines Exportplanes für die einzelnen Cluster-Unternehmen und umfasst die folgenden Punkte:

- Einleitung
- Strategische Planung
- Markteintrittsstrategie
- Operatives Marketing
- Aktionsplan
- Evaluierungsbogen.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9 EXPORTPLAN FÜR CLUSTER MITGLIEDER

Nutzen

Das Tool ermöglicht die strategische Planung von Exportaktivitäten der Cluster-Mitglieder sowie deren Koordination im Rahmen des Cluster Services Export Promotion.

Dokumentation

Cluster X

Export Promotion Service

Individual Export Plan – Germany

2006/2007

for

Company: [please fill in your company name]

Address: [please fill in your address]

Contents

1 Introduction: Export Plan – A Key to Export Success

2 Status quo

- 2.1 Company Profile
- 2.2 Previous / Actual activities in Germany
- 2.3 SWOT-Analysis

3 Strategic Planning

- 3.1 Goals
 - 3.1.1 *General/Qualitative Goals*
 - 3.1.2 *Quantitative Goals*
- 3.2 Resources
 - 3.2.1 *Human Resources*
 - 3.2.2 *Financial Resources*
 - 3.2.3 *Other Resources*

4 Market Entry Strategy

- 4.1 Target customer profile
 - 4.1.1 *Customer/End user profile*
 - 4.1.2 *Intermediaire profile*
- 4.2 Competitors
- 4.3 Strategic Approach

5 Operational Marketing

- 5.1 Product
- 5.2 Price
- 5.3 Distribution
- 5.4 Communication

6 Action Plan

7 Evaluation Sheet

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9. EXPORT PLAN FOR CLUSTER MEMBERS

1 Introduction: Export Plan – A Key To Export Success

TARGETS AND BENEFITS

- IDENTIFIES WHAT YOU WANT TO ACHIEVE FROM EXPORTING TO GERMANY
- ANALYSIS OF ACTUAL STRENGTHS AND WEAKNESSES OF YOUR COMPANY
- TOOL FOR STRATEGIC PLANNING OF YOUR EXPORT ACTIVITIES
- PRACTICAL GUIDE FOR OPERATIONAL EXPORT MARKETING
- CONTROLLING OF TARGET AND MEASURES

Exporting leads to sustainable growth and profits. Germany is one of the most promising markets for Software exporters. But a strategic planning is necessary for a long-term market success.

This document is intended to provide you with a simple, practical and flexible tool that will help to ensure your export success in Germany.

In addition, the information gained from the individual plans will help the Cluster Manager to better cover the needs of the software companies in order to optimize the Export Promotion Service.

How to work with the template

The template is a guideline to create your own export plan. It tries to cover the most important items you have to consider for strategic planning and operational marketing of your export activities in Germany. Please fill in the marked fields with your company data and your strategic goals. Step-by-step you should be able to create your own practical guide for upcoming activities in Germany. Your GTZ-Consultants will help you to take into account the specific demands (i.e. economic, legal or cultural differences) of the German market.

A continuous updating, controlling and revising of targets and measures helps to enable your company to optimize your activities and resources for the German market.

2 Status quo

QUESTIONS

- WHAT DOES YOUR ORGANISATION DO? WHAT IS YOUR COMPANY HISTORY?
 - WHAT IS YOUR CURRENT TURNOVER/ STAFF NUMBER/ OFFICE LOCATIONS?
 - ARE YOU EXPORTING ALREADY? TO WHICH MARKETS? WHO DO YOU SELL TO ABROAD AND HOW?
 - WHAT ARE YOUR COMPANY STRENGTHS AND WEAKNESSES?
-

2.1 Company Profile

[PLEASE FILL IN YOUR COMPANY NAME]

PRODUCTS / SERVICES / TECHNOLOGY:

- [PLEASE FILL IN]

REFERENCE CLIENTS / PROJECTS:

- [PLEASE FILL IN]
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9. EXPORT PLAN FOR CLUSTER MEMBERS

COMPANY	
YEAR OF FOUNDATION:	[PLEASE FILL IN]
NUMBER OF EMPLOYEES/STAFF:	[PLEASE FILL IN]
NUMBER OF PROGRAMMERS:	[PLEASE FILL IN]
ANNUAL TURNOVER:	[PLEASE FILL IN]
EXPORT COUNTRIES:	[PLEASE FILL IN]
EXPORT RATE (IN%):	[PLEASE FILL IN]
(EXPECTED) ANNUAL GROWTH RATE:	[PLEASE FILL IN]
SALES AND MARKETING ORGANISATION	
[PLEASE FILL IN HOW YOUR SALES AND MARKETING ACTIVITIES ARE ORGANIZED (STAFF, CAMPAIGNS ETC.)]	
MID- AND LONGTERM OUTLOOK	
[WHAT IS YOUR LONGTERM STRATEGY? WHAT SHALL BE YOUR CORE BUSINESS IN 3 - 5 YEARS)]	

2.2 Previous / Actual activities in Germany

SALES/MARKETING/PR	• [PLEASE FILL IN]
REFERENCE CLIENTS	• [PLEASE FILL IN]
PROJECTS	• [PLEASE FILL IN]
TRADE FAIR PARTICIPATION	• [PLEASE FILL IN]
TURNOVER (LAST TWO YEARS)	• [PLEASE FILL IN]
OTHERS	• [PLEASE FILL IN]

2.3 SWOT-Analysis

SWOT Analysis is a very effective way of identifying your actual Strengths and Weaknesses, and of examining the Opportunities and Threats you face (especially in export business). Carrying out an analysis using the SWOT framework helps you to focus your activities into areas where you are strong and where the greatest opportunities lie.

Areas to consider:

- Product / Services / Technology / USP
- Company size
- Management / Staff
- Language / Cultural knowledge
- Export experience
- Reference clients (USA/Germany etc.)
- Budget / Financial Situation
- etc.

STRENGTHS • [PLEASE FILL IN]	WEAKNESSES • [PLEASE FILL IN]
OPPORTUNITIES • [PLEASE FILL IN]	THREATS • [PLEASE FILL IN]

Summary SWOT:

- [please fill in]
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9. EXPORT PLAN FOR CLUSTER MEMBERS

3 Strategic Planning

QUESTIONS

- WHAT ARE YOUR EXPECTATIONS OF EXPORTING?
- WHAT ARE YOUR QUANTITATIVE AND QUALITATIVE GOALS?
- HOW MUCH ARE YOU WILLING TO INVEST IN EXPORT? – TIME AND RESOURCES?
- HOW WILL YOU ALLOCATE FUNDS AND RESOURCES?

3.1 Goals

3.1.1 General/Qualitative Goals

GOALS	LOW PRIORITY	MIDDLE PRIORITY	HIGH PRIORITY
ACQUISITION OF OUTSOURCING PROJECTS			
MARKETING OF OWN PRODUCTS/SERVICES			
MARKETING YOUR BRAND IN GERMANY			
DIRECT SALES (VIA MAILINGS ETC.)			
INDIRECT SALES (VIA DISTRIBUTION NETWORK)			
FOUNDATION OF A REPRESENTATIVE OFFICE			
FOUNDATION OF YOUR OWN SUBSIDIARY			
OTHERS: •[PLEASE FILL IN]			

3.1.2 Quantitative Goals

TURNOVER (GENERAL)	2004	2005	2006
TURNOVER GERMANY (IN €)	0,0	0,0	0,0
TURNOVER GERMANY/TOTAL TURNOVER (SHARE IN %)	0,0	0,0	0,0

TURNOVER (BY PRODUCTS/SEGMENTS)	2004	2005	2006
[PLEASE FILL IN]	0,0	0,0	0,0
[PLEASE FILL IN]	0,0	0,0	0,0
[PLEASE FILL IN]			
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

3.2 Resources

3.2.1 Human Resources

To enter the German market the current company team could provide the following resources:

TEAM	TIME (IN % OF TOTAL)	MARKET EXPERIENCE/LANGUAGE KNOWLEDGE
MANAGEMENT		
SALES MANAGER		
OTHER STAFF		
STRATEGICPARTNER/ DISTRIBUTOR		

3.2.2 Financial Resources

	2004	2005	2006
TOTAL MARKETING BUDGET			
BUDGET FOR GERMANY			

3.2.3 Other Resources

Are there any other resources your company can provide to boost your export activities?

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9. EXPORT PLAN FOR CLUSTER MEMBERS

4 Market Entry Strategy

QUESTIONS

- HOW WOULD YOU DESCRIBE THE IDEAL BUYER, DISTRIBUTOR, AGENT, PARTNER OR END USER YOU WANT TO WORK WITH IN THIS MARKET?
- HOW DO YOU PLAN TO ENTER THE GERMAN MARKET, I.E. DISTRIBUTOR, AGENT, INTERNET, LICENSE, JOINT VENTURE, OTHERS?
- HOW WILL YOU GENERATE AND QUALIFY LEADS IN YOUR TARGET MARKET?
- WHAT ARE YOUR PROMOTIONAL STRATEGIES?
- PLEASE DESCRIBE THE STEPS IN THE SALES PROCESS AND THE RESOURCES REQUIRED.

4.1 Target customer profile

4.1.1 Customer/End user profile

Please describe the ideal buyer of your services and/or products in Germany. A detailed profile will be very useful to cluster your target group for marketing and sales activities. Please make different profiles if your company has different groups of customers.

Profile A (Customer is a Company)

TYPE OF COMPANY (I.E. SOFTWARE HOUSE, MANUFACTURER (SME), GLOBAL PLAYER ETC)	• [PLEASE FILL IN]
CORE BUSINESS	• [PLEASE FILL IN]
COMPANY CHARACTERISTICS (I.E. TURNOVER/ STAFF/LOCATIONS ETC.)	• [PLEASE FILL IN]
CONTACT PERSON (I.E. MANAGING DIRECTOR, PURCHASING DIRECTOR, OTHERS)	• [PLEASE FILL IN]
EXAMPLES (NAME AND WEBSITE)	• [PLEASE FILL IN]

Profile B (Customer is not a company)

TYPE OF CUSTOMER	• [PLEASE FILL IN]
CHARACTERISTICS	• [PLEASE FILL IN]
EXAMPLES	• [PLEASE FILL IN]

4.1.2 Intermediaire profile

If you use an intermediaire (additional or single way of distribution) to sell your products please fill in the following profile.

TYPE OF INTERMEDIAIRE (I.E. SOFTWARE CONSULTANCY, AGENT ETC.)	• [PLEASE FILL IN]
CORE BUSINESS	• [PLEASE FILL IN]
COMPANY CHARACTERISTICS (I.E. TURNOVER/STAFF/LOCATIONS ETC.)	• [PLEASE FILL IN]
CONTACT PERSON (I.E. MANAGING DIRECTOR, PURCHASING DIRECTOR, OTHERS)	• [PLEASE FILL IN]
EXAMPLES (NAME AND WEBSITE)	• [PLEASE FILL IN]

4.2 Competitors

MAIN COMPETITORS	DISTRIBUTION CHANNEL	COMPARISON COMPANY/COMPETITOR

4.3 Strategic Approach

Areas to consider:

- What kind of distribution channel is the best way for your company to enter the German market?
 - What is your short-term, mid-term and long-term strategy for the German market?
 - What will be your long-term competitive advantage?
-

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.9. EXPORT PLAN FOR CLUSTER MEMBERS

5. Operational Marketing

This chapter will support you to put into practice your strategy for the German market.

5.1 Product

Areas to consider:

- Unique selling attributes or competitive advantage(s)/market niche
- Describe required product modifications for Germany (economic, cultural or legal aspects)
- Product characteristics (design, styles, colors, etc.)
- Labelling, packaging, markings, language(s)
- Foreign intellectual property protection (tradename, trademarks, trade secrets, patents, industrial designs, copyrights, etc.)

PRODUCT / SERVICES	ADAPTATION TO GERMAN MARKET

5.2 Price

Areas to consider:

- Current market pricing (if necessary, consider typical profit margins in distribution chain)
- Price sensitivity (market acceptance of higher or lower price)
- Market penetration pricing strategy (market skimming, penetration pricing, flexible pricing, static pricing)

PRODUCT/ PRICE	ADAPTATION TO GERMAN MARKET

5.3 Distribution

Areas to consider:

- How will you build up your distribution channel?
- How will you find a suitable distribution partner?
- What kind of direct marketing activities are planned?

DISTRIBUTION STRATEGY	ACTIVITIES

5.4 Communication


Areas to consider:

- Promotion methods
- Advertising availability and regulatory constraints (newspapers, magazines, radio, television, Internet, posters, flyers, letters, etc.)
- Events, trade fairs, trade missions, etc.
- Promotional tools (samples, in-store giveaways, discounts, consignment, etc.)
- Promotional message (consider cultural, religious, lifestyle / image, economic influences, etc.)
- After sales services (returns, repairs, warranties, maintenance, training, communications / hotlines, etc.)

MEASURE	COSTS

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.10. CHECKLISTE CLUSTER-MESSEBETEILIGUNG

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das vorliegende Tool dient der Vorbereitung und Durchführung von Messeteilnahmen des Clusters im Rahmen des Cluster Services Export Promotion. Messen sind ein wichtiges Instrument sowohl für die internationale Vermarktung des Clusters als auch der einzelnen Clustermitglieder. Insbesondere für KMU ist eine Messeteilnahme im Rahmen eines Cluster-Gemeinschaftsstandes eine kostengünstige und interessante Möglichkeit erste Erfahrungen und Kundenkontakte auf Auslandsmärkten zu sammeln.

Kurzbeschreibung

Das Tool ist als Checkliste konzipiert und ist in 3 Phasen gegliedert:

- Vorbereitung
- Durchführung
- Nachbereitung

Nutzen

Mittels der Checkliste kann das Clustermanagement die verschiedenen Aktivitäten, die für eine erfolgreiche Messeteilnahme erforderlich sind, planen und deren Umsetzung koordinieren.

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.10. CHECKLISTE CLUSTER-MESSEBETEILIGUNG

Dokumentation

Checklist – Cluster Messebeteiligung

Status: dd.mm.yy

NO.	TASK	DEADLINE		RESPONSIBLE	REMARKS	STATUS
		INTERNAL	EXTERNAL			
1. PREPARATION (BEFORE TRADE FAIR)						
01.	DETERMINE NUMBER OF PARTICIPATING COMPANIES					
02.	IDENTIFY ADDITIONAL FINANCIAL SUPPORT					
03.	REGISTRATION OF BOOTH					
04.	REGISTRATION OF COMPANIES IN THE TRADE FAIR CATALOGUE (HARD-COPY)					
05.	REGISTRATION OF COMPANIES IN THE TRADE FAIR CATALOGUE (ONLINE VERSION)					
06.	APPROVE BOOTH DESIGN AND CONSTRUCTION					
07.	PAYMENT FOR BOOTH CONSTRUCTION					
08.	ELECTRICITY CONNECTION, ELECTRICITY - PREPAYMENT					
09.	BOOKING OF EXTRA SERVICES FOR THE BOOTH (CLEANING, ETC.)					
10.	BOOKING OF TELECOMMUNICATION INFRASTRUCTURE					
11.	BOOKING OF PRESENTATION EQUIPMENT (BEAMER, ETC.)					
12.	BOOTH FURNITURE (DESKS, CHAIRS, ETC.)					
13.	PROVIDE STATIONERY FOR THE BOOTH (PAPER, PENS, ETC.)					
14.	COMPANY LOGOS FOR THE BOOTH STANDS					
15.	CLUSTER'S LOGO FOR INFORMATION DESK					
16.	POSTER WITH COMPANY LOGOS					
17.	NAME TAGS FOR COMPANIES					
18.	RESERVATIONS FOR TRAVEL AND ACCOMMODATION					
19.	SECTOR PROFILE (E.G. SOFTWARE INDUSTRY)					
20.	INVITATION FOR EVENING EVENT COCKTAIL					
21.	BROCHURE WITH THE PROFILE OF THE CLUSTER AND PARTICIPATING COMPANIES					
22.	REGISTRATION FOR MATCH MAKING AND OTHER RELEVANT EVENTS					

NO.	TASK	DEADLINE		RESPONSIBLE	REMARKS	STATUS
		INTERNAL	EXTERNAL			
23.	REGISTER MINISTER OR VICE-MINISTER FOR RELEVANT EVENTS (IF POSSIBLE)					
24.	ORGANISE COOPERATION MEETING WITH RELEVANT INDUSTRY ASSOCIATIONS AND OTHER CLUSTERS					
25.	REVIEW ALL PANELS, FORUMS AND CONFERENCES AND APPOINT PEOPLE FOR ATTENDANCE					
26.	CONDUCT MAILINGS (CLUSTER)					
27.	INDIVIDUAL TRADE FAIR PREPARATION (MARKETING MATERIAL, MAILINGS, ARRANGEMENT OF MEETINGS, ETC.)					
28.	PREPARATION AND ORGANISATION OF EVENING EVENT					
29.	ORGANISE TRADE FAIR HOSTESS OR STUDENTS					
30.	UPDATE COMPANY AND CLUSTER WEBSITES: TRADE FAIR PARTICIPATION					
31.	CONDUCT WORKSHOP ON TRADE FAIR MANAGEMENT FOR CLUSTER COMPANIES					
32.	INFORM GENERAL CONSULATE ON TRADE FAIR PARTICIPATION					
33.	CONDUCT PR ACTIVITIES					
34.	PROVIDE COMPANIES WITH DATABASE AND KEY CONTACTS FOR MAILINGS					
35.	CONTACT AND INVITE FOREIGN JOURNALISTS/PRESS					
36.	CONTACT AND INVITE JOURNALISTS/PRESS					
37.	ORGANISE AND PROVIDE COUNTRY INFORMATION MATERIAL					
38.	GIFTS FOR B2B MEETINGS					




2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.10. CHECKLIST – CLUSTER TRADE FAIR PARTICIPATION

2. PREPARATION (BEFORE TRADE FAIR)						
01.	INSPECTION AND ACCEPTANCE OF BOOTH					
02.	CONDUCT MATCH MAKING EVENTS					
03.	CONDUCT COOPERATION MEETINGS WITH RELEVANT INDUSTRY ASSOCIATIONS AND OTHER CLUSTERS					
04.	SEND OUT HOSTESS OR STUDENTS TO DISSEMINATE INVITATIONS (EVENING EVENT) AND BROCHURES					
05.	CONDUCT EVENING EVENT					
06.	CONDUCT B2B MEETINGS OF COMPANIES					
07.	CONDUCT FURTHER PR ACTIVITIES (INVITATION OF JOURNALISTS, PROVIDE INFORMATION AND ARTICLES)					
08.	PARTICIPATE IN RELEVANT FORUMS, CONFERENCES AND PANELS					
2. FOLLOW-UP (AFTER TRADE FAIR)						
01.	CONDUCT FOLLOW-UP BASED ON TRADE FAIR MEETINGS AND VISITOR VALUE REPORTS					
02.	CONTACT AND INFORM JOURNALISTS ABOUT RESULTS					
03.	CONTACT AND INFORM FOREIGN JOURNALISTS ABOUT TRADE FAIR PARTICIPATION					
04.	INFORM INSTITUTIONS (E.G. MINISTRY OF ECONOMY) ABOUT RESULTS					
05.	DERIVE LESSONS LEARNED AND BEST PRACTICES FROM TRADE FAIR PARTICIPATION					
06.	SUPPORT COMPANIES IN FOLLOW-UP OF TRADE FAIR CONTACTS					

2. UMSETZEN

2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.11 GROSSGRUPPENMETHODE FÜR CLUSTER-KOMMUNIKATIONSPLATTFORM IM INTERNET

QUELLE	PROTEC-INNO: ARGE W.I.N.		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Virtuelle Kommunikationsplattformen haben eine zunehmende Bedeutung für Cluster. Mittels einer Großgruppenveranstaltung zu diesem Thema können folgende Ziele erreicht werden:

- Vernetzung der Partnerbetriebe des Clusters durch Wissenstransfer und -austausch.
- Die Clusterpartner mit der Internetplattform vertraut machen.
- Die Clusterpartner zur Teilnahme an den Schulungen für die Plattform zu motivieren.

Kurzbeschreibung

Die Veranstaltung ist für rund 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer konzipiert und bietet ihnen eine Gelegenheit, sich wieder zu treffen und auszutauschen. Das Veranstaltungsetting wird so gestaltet, dass das gesamte Geschehen in einem einzigen entsprechend großen Raum stattfindet und der Ablauf unterschiedliche Elemente wie Referate, Diskussionen, Präsentationen, Gruppenarbeiten, Internetnutzung und Interviews umfasst.

Nutzen

Ein wesentlicher Nutzen dieser Großveranstaltung besteht darin, dass das Cluster (bzw. der anwesende Ausschnitt) in seiner gesamten Komplexität sichtbar wird. Darüber hinaus kann die Nutzung des Mediums Internet den Clusterbetrieben nahe gebracht werden.

2. UMSETZEN

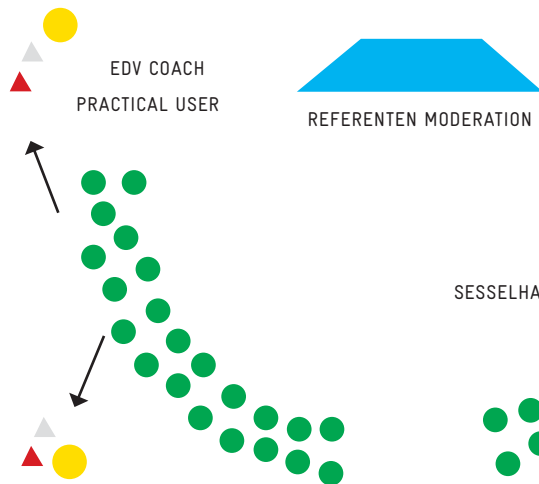
2.2. CLUSTER SERVICES | 2.2.11 GROSSGRUPPENMETHODE FÜR CLUSTER-KOMMUNIKATIONSPLATTFORM IM INTERNET

Dokumentation

Ausstattung:

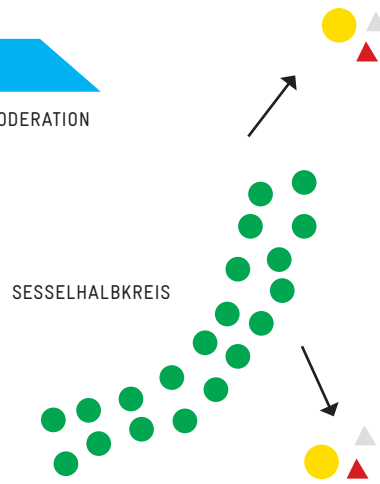
- 1 großer Veranstaltungsraum mit flexibler Bestuhlung, für mind. 80 TN;
- Arena-Sesselhalbkreis (in 2er- bzw. 3er-Reihe, je nach Anzahl der TN)
- Mikro-Anlage
- Beamer
- 5 Leinwände (1 x Podium, 4 x Arbeitsecken)
- 4 Flip-Charts
- 4 Pinnwände mit je einem A0-Plakat (Titel, Shortcut) zu den 4 Referaten
- 4 Stehpulte mit jeweils einem Notebook (in Summe 4 Notebooks, mit Anschluss an die Kommunikationsplattform)
- Infomaterial und Anmelde Listen für die Schulungen auf allen Stehpulsten
- Namensschilder
- Digitalkamera, Moderationsutensilien (Moderator)
- Buffet

STEHPULT MIT NOTEBOOKS (BISTRO)



STEHPULT MIT NOTEBOOKS (BISTRO)

STEHPULT MIT NOTEBOOKS (BISTRO)




STEHPULT MIT NOTEBOOKS (BISTRO)

Drehbuch

ZEIT	DAUER (MIN.)	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
15.00	15	ERÖFFNUNG	PLENUM	
15.15	30	REFERAT	PLENUM	
15.45	15	KURZE VERSTÄNDNISDISKUSSION	PLENUM	
16.00	30	REFERATE	PLENUM	
16.30	30	PAUSE		
17.00	30	REFERATE	PLENUM	
17.30	45	„SPIEGELEI“-DISKUSSION MIT JE EINEM REFERENTEN IN DEN VIER SAALECKEN: DIE VIER REFERENTEN NEHMEN IN VERSCHIEDENEN ECKEN DES SAALES PLATZ. ZU JEDEM DER VIER IMPULSREFERENTEN BILDEN SICH PARALLELE DISKUSSIONSGRUPPEN FÜR WEITERE DISKUSSIONEN UND NACHFRAGEN AN DIE REFERENTEN. DIE TEILNEHMER KÖNNEN DABEI ZWISCHEN DEN VIER „SPIEGELEIERN“ WIE IM OPEN SPACE NACH LUST UND INTERESSE FREI FLOATIEREN.	4 OFFENE DISKUSSIONSGRUPPEN IM OFFENEN RAUM	BEI DER AUSWAHL DES VERANSTALTUNGORTES IST DARAUF ZU ACHTEN, DASS DER RAUM BZGL. DER AKKUSTIK FÜR DIE „SPIEGELEI“-DISKUSSION GEEIGNET IST.
18.15	15	PAUSE		UMBAU: STEHPULTE UND NOTEBOOKS AUFBAUEN
18.30	15	ZUSAMMENFASSUNG DER GRUPPENDISKUSSIONEN	GRUPPEN-INTERVIEW AM PODIUM: TEILNEHMER SIND DIE REFERENTEN	
18.45	45	PRÄSENTATION UND KENNENLERNEN DER INTERNET-PLATTFORM (VIA NOTEBOOKS AUF STEHPULTEN)	4 OFFENE STEHPULT-DISKUSSIONEN WIE ZUVOR IN DEN 4 ECKEN	PRO STEHPULT STEHEN EIN EDV-BETREUER UND EIN UNTERNEHMER, DER BEREITS ERFAHRUNG MIT DER PLATTFORM HAT, ZUR VERFÜGUNG. HAUPTFUNKTION DIESES SCHRITTES IST ES DIE MOTIVATION ZUR TEILNAHME AN DEN SCHULUNGEN ZU WECKEN. AM ENDE SOLLTEN DAHER DIE TEILNEHMER SICH DIREKT FÜR DIE SCHULUNGEN ANMELDEN KÖNNEN.
19.30	15	RESUMÉ: MODERATOREN GEHEN DURCH DEN SAAL UND INTERVIEWEN IN SPONTANER AUSWAHL EINZELNE TN ZU IHREM ERSTEINDRUCK ZUR PLATTFORM; ABSCHLUSSKOMMENTAR:	PLENUM	
19.45		OPEN END		TEILNEHMER KÖNNEN SICH AN DEN STEHPULTS NOCH WEITER ÜBER DIE PLATTFORM INFORMIEREN

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.1 KOOPERATIONSVEREINBARUNG FÜR CLUSTERPROJEKTE

QUELLE	ÖAR REGIONALBERATUNG GMBH, ARGE KNO		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die vorliegende Kooperationsvereinbarung dient der Festlegung von grundsätzlichen Regeln für die beteiligten Akteure eines zwischenbetrieblichen Cluster-Kooperationsprojekts. Die Vereinbarung definiert den rechtlichen Rahmen bezüglich der Rechte und Pflichten der Kooperation.

Kurzbeschreibung

Die Kooperationsvereinbarung regelt insbesondere Ziele, Rechte und Pflichten und Dauer sowie die Aspekte der Koordination und Geheimhaltung.

Nutzen

Durch die Vereinbarung verfügt die Kooperation über einen rechtlichen Leitfaden. Dieser erhöht die Transparenz zwischen den Kooperationspartnern und dient im Falle etwaiger Probleme zur Klärung.

Dokumentation

Ziele

- Exploration of inter-business alliances
- Erarbeiten von gemeinsam nutzbarem Know-how und die dafür notwendige Forschungstätigkeit
- Enge Kooperation zwischen den beteiligten Unternehmen und den beteiligten Forschungs- und Qualifizierungseinrichtungen
- Einbindung aller Partner und Festigung der Kooperation durch geeignete Maßnahmen (Kommunikationsmedien, identitätsstiftende Aktivitäten, gemeinsame Projektbearbeitung, etc.)
- Aktive Vermarktung der Kooperation und Ansprechen von möglichen Kunden
- Stärkung des Zusammenhalts und der regionalen Bedeutung, um die Interessen der Partner gegenüber Institutionen besser vertreten zu können
- Einbindung geeigneter neuer Partner

Rechte und Pflichten

Verhaltensgrundsätze der Kooperation

- Das einzelbetriebliche Handeln berücksichtigt das gemeinschaftliche Ziel der Gruppenaktivitäten. Die Teilnehmer achten und vertrauen den Partnern in der Gruppe und unternehmen keine Schritte, die das Ansehen und Wirken der Gruppe oder einzelner Gruppenmitglieder nachteilig beeinflussen. Innerhalb der Gruppe wird fair miteinander umgegangen und offen miteinander kommuniziert.
- Informationen, Daten und Ergebnisse der Zusammenarbeit werden im Sinne einer Kooperation verwendet und dürfen nicht ohne Zustimmung der beteiligten Kooperationspartner an Dritte weitergegeben oder patentiert werden. Kooperationspartner können einige oder alle Partner der APG sein.
- Informationen, die für die Kooperation wesentlich sind, im Besonderen jene aus dem einzelbetrieblichen Umfeld, werden rechtzeitig der Gruppe bekannt gegeben, sofern dem einzelnen Unternehmen kein Wettbewerbsnachteil entsteht.
- Der Informations- und Datenaustausch soll es den Gruppenmitgliedern ermöglichen entsprechendes Know-how im Bereich der Kooperation aufzubauen. In diesem Sinne ist jeder der Partner verpflichtet, über Arbeiten und Verwendung von gemeinsam erarbeiteten Know-how im eigenen Unternehmen Protokoll zu führen und der Kooperationsgruppe darüber zu berichten, sofern dadurch nicht die individuelle, unternehmensinterne Geheimhaltungspflicht verletzt wird.
- Jeder Partner ist für die Finanzierung seiner Beiträge zu den Vorhaben selbst verantwortlich. Jeder Partner trägt seine eigenen Kosten und die im Zusammenhang mit dem Vorhaben Beauftragten selbst, es sei denn, die Partner treffen diesbezüglich eine abweichende schriftliche Vereinbarung.

Aktive Teilnahme und Sorgfalt

- Die Kooperationspartner verpflichten sich zur aktiven und sorgfältigen Zusammenarbeit im Sinne der gemeinsamen Ziele und gemeinsam vereinbarter bzw. noch zu vereinbarenden Arbeitspakete. Die Partner unterstützen sich gegenseitig im Sinne der Zielsetzungen des Projekts.
 - Meetings der Kooperationsgruppe finden in von der Gruppe festgelegten Intervallen, jedoch mindestens einmal im Quartal, statt.
-

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.1 KOOPERATIONSVEREINBARUNG FÜR CLUSTERPROJEKTE

- Jedes Unternehmen entsendet einen vollverantwortlichen Vertreter zu den Meetings, die Teilnahme ist verpflichtend.
- Die teilnehmenden Unternehmen und Forschungseinrichtungen organisieren diese Treffen abwechselnd in den eigenen Betriebsstätten.

Term

- Grundsätzlich ist diese Kooperation längerfristig (> 1 Jahr) angelegt, ist aber in erster Linie vom Erfolg abhängig und kann im Falle der Nichterreichung der Ziele oder äußerer Einflüsse auf Wunsch der Gruppe jederzeit beendet werden.

Ausstieg aus der Vereinbarung

- Jeder Partner hat das Recht unter Angabe plausibler Gründe jederzeit aus der Vereinbarung auszusteigen, verpflichtet sich aber ab Zeitpunkt der Ausscheidens, das in der Kooperation gemeinsam erarbeitete Know-how, Daten, Informationen und Ergebnisse der Zusammenarbeit nicht an Dritte weiterzugeben, zu patentieren oder zum Nachteil der Gruppe zu verwerten: Die Bestimmungen bzgl. Geheimhaltung, Veröffentlichung und Erfindungen bleiben auch nach Ausscheiden des Partners aus der Kooperation wirksam. Eine wirtschaftliche Verwertung kann unter Einhaltung der Geheimhaltungspflicht im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erfolgen.
- Der austretende Partner haftet für die rechtzeitige Fertigstellung bzw. sorgfältige Abwicklung der von ihm übernommenen Aufgaben.

Aufnahme von neuen Partnern

- Die Aufnahme neuer Partner (Unternehmen und/oder Forschungseinrichtungen) kann nur unter Zustimmung aller Partner (einstimmig) erfolgen. Es hat innerhalb der Kooperationsgruppe eine Abstimmung über die Aufnahme neuer Partner zu erfolgen, wobei die Zustimmung oder Ablehnung im Rahmen der Meetings, per Email oder telefonisch vom Koordinator einzuholen ist.

Vollwertige neue Partner:

- Bei der Aufnahme neuer Partner (insbesondere von Unternehmenspartnern) ist auf die bereits eingebrachten Leistungen der Kooperationspartner Rücksicht zu nehmen. Eine vollwertige Partnerschaft in der Kooperation ist erst dann möglich, wenn entsprechende Leistungen (Know-how, Produkte, Prozesse, für die Kooperation interessante Projekte oder Aufträge und ähnliches) mit eingebracht werden.

Assoziierte Partner:

- Assoziierte Partner können für die Dauer der Abwicklung eines Projektes unter Zustimmung der involvierten Projektpartner in die Kooperationsgruppe integriert werden, wenn der Gruppe oder den Projektpartnern dadurch wirtschaftlicher oder wissenschaftlicher Mehrwert entsteht. Die Umwandlung in eine vollwertige Partnerschaft kann unter Berücksichtigung von Punkt 6 erfolgen.

Koordination

Die Koordination dieser Kooperation wird vom Sprecher der Kooperation übernommen. Die Kooperationspartner können jederzeit eine(n) andere(n) KoordinatorIn bestimmen.

Aufgaben des Koordinators:

-
- Fachliche und organisatorische Unterstützung der Kooperation
 - Koordination und Unterstützung bei der Organisation und Abhaltung der Meetings
 - Organisation und Abwicklung bei der Einbindung zusätzlicher externer Beratung (nach Rücksprache mit den Kooperationspartnern)
 - Betriebsindividuelle Beratung in Kooperationsfragen
 - Sicherung der Teilnahme und neutrale Kontaktierung neuer möglicher Partner
 - Unterstützung der Kooperation in Fragen der Kommunikation (Plattform), der Identität und des Auftritts nach außen (Logo, Werbeauftritt)
 - Bei entsprechender Aktualität Einbringung von neuen oder zusätzlichen Themen

Geheimhaltung

- Gemeinsam aufgebautes Know-how, sowie Daten, Informationen und Ergebnisse der Zusammenarbeit sind über die Dauer der Zusammenarbeit Eigentum der Kooperation, unterliegen der Geheimhaltung und dürfen ohne Zustimmung der Unterzeichnenden nicht an Dritte weitergegeben, patentiert oder zum Nachteil der Partner verwertet werden. Jeder der Partner hat jedoch das Recht, gemeinsam erarbeitetes Know-how im Sinne einer wirtschaftlichen Verwertung für sein Unternehmen zu nutzen, solange die Geheimhaltungspflicht dadurch nicht verletzt wird.
 - Die Forschungspartner haben das Recht der wissenschaftlichen Verwertung in Form von Publikationen, Vorträgen und ähnlichem, sofern die Geheimhaltungspflicht nicht verletzt wird und den anderen Partnern kein wirtschaftlicher Nachteil entsteht.
 - Aufbauend auf das gemeinsam erarbeitete Know-how hat jeder der Partner das Recht innerhalb seines Unternehmens zusätzliches Know-how aufzubauen. Es liegt im Ermessen jedes Partners, dieses Know-how oder Teile davon der Kooperation zur Verfügung zu stellen. Jeder der Partner hat das Recht, Kooperationen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kooperation einzugehen.
 - Im Falle einer wirtschaftlich erfolgreichen Zusammenarbeit – im Sinne einer Produkt- oder Prozessentwicklung – ist im Zuge einer Auflösung der vorliegenden Vereinbarung eine entsprechende Regelung über die Verwertung des gemeinsamen Know-hows und der Ergebnisse der Zusammenarbeit zu treffen bzw. ist die Kooperation solange aufrecht zu erhalten, bis eine derartige Regelung getroffen werden kann.
 - Die Partner verpflichten sich, die von anderen überlassenen Unterlagen, Zeichnungen, Datenträger und sonstige Informationen nur für die Erfüllung des Vorhabens zu verwenden und ihnen bekannt gewordene Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse vertraulich zu behandeln. Diese Verpflichtung gilt auch nach Beendigung dieses Vertrages.
 - Die Verpflichtung zur vertraulichen Behandlung besteht nicht bzw. nicht mehr für solche Informationen:
 - die zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Vereinbarung bereits öffentlich bekannt sind oder ohne Verletzung dieser Vereinbarung später öffentlich bekannt werden,
 - die bereits vor Abschluss dieser Vereinbarung einer oder mehreren anderen Parteien nachweislich bereits bekannt waren; in diesem Fall bleiben die anderen Parteien aber weiterhin zur Geheimhaltung verpflichtet,
 - die eine oder mehrere Parteien nachweislich unabhängig von den im Rahmen dieser Kooperation übermittelten Informationen selbständig entwickelt hat bzw. haben; in diesem Fall bleiben die anderen Parteien weiter zur Geheimhaltung verpflichtet,
 - die einer oder mehreren Parteien von nicht an diesem Vertrag beteiligten Dritten ohne Bruch einer Geheimhaltungsverpflichtung bekannt gemacht werden; in diesem Fall bleiben die übrigen Parteien zur Geheimhaltung verpflichtet,
-

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.1 KOOPERATIONSVEREINBARUNG FÜR CLUSTERPROJEKTE

- für die eine schriftliche Einwilligung zur Offenlegung durch den die Information übermittelnden Vertragspartner vorliegt.
- Die Geheimhaltungsverpflichtung endet 5 Jahre nach Ende der Kooperationsvereinbarung. Scheidet eine Partei vorzeitig aus dem Vertrag aus, so gilt die vorstehende Geheimhaltungsverpflichtung für diese Partei 5 Jahre ab Ausscheiden der Partei aus dem Vertrag.
- Die Vertragsparteien werden alle Maßnahmen treffen, um die Geheimhaltung sicherzustellen.

Erfindungen, Schutzrechte, Nutzungsrechte

- Erfindungen, technische Verbesserungen und Schutzrechte, die sich aus der Durchführung des Vernetzungsprojektes ergeben, sind geistiges Eigentum derjenigen Partei, von deren Mitarbeiter sie stammen.
- Erfindungen, technische Verbesserungen, Schutzrechte sowie sonstige Entwicklungsergebnisse, die aus der Zusammenarbeit der Mitarbeiter mehrerer Parteien entstehen, stehen den daran beteiligten Parteien zu gleichen Teilen zu. Die Anmeldung dieser Gemeinschaftserfindung hat im Einvernehmen aller daran beteiligten Parteien zu erfolgen. Die Benutzung derartiger Gemeinschaftserfindungen, Verbesserungen, Schutzrechte und sonstigen gemeinsamen Know-hows erfolgt unabhängig voneinander und während der Laufzeit der Schutzrechte unentgeltlich. Eine Lizenzvergabe an Dritte erfordert insoweit das Einverständnis aller.
- Soweit im Rahmen der Kooperation ein konkretes Entwicklungsprojekt durchgeführt wird und dieses für eine oder mehrere Parteien zu Kundenaufträgen führt, sind diese Parteien zur Mitbenutzung der einer anderen Partei zustehenden Schutzrechte berechtigt, soweit diese durch die Durchführung solcher Kundenaufträge berührt werden und die schutzrechtsinhabende Partei keine eigenen Lieferanteile an den konkreten Kundenaufträgen hat. In diesem Fall erhält die betroffene Partei eine angemessene Lizenz für die Nutzung der ihr zustehenden Schutzrechte durch die Partei, die die Schutzrechte benutzt.
- Im Übrigen stehen die Ergebnisse des Projektes allen Parteien gegenseitig zur Nutzung für eigene Zwecke zu.

Haftungsausschluss

- Jeder Partner haftet grundsätzlich selbst für Risiken, die in seine Einflussphäre fallen und hält die übrigen Partner frei von Klagen und Ersatzleistungen.
- Die Übernahme von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen zwischen den Kooperationspartnern erfolgt auf eigenes Risiko. Eine gegenseitige Haftung für die ausgetauschten Ergebnisse wird nicht übernommen.
- Der Projektkoordinator übernimmt keine Haftung für die Leistungen der Vertragsparteien, insbesondere nicht für deren Rechtmäßigkeit oder inhaltliche Richtigkeit.

Vollwertige Partner (Unternehmen)

FIRMA	UNTERNEHMENSVERTRETER	FIRMENMÄSSIGE UNTERZEICHNUNG

Vollwertige Partner (Forschungseinrichtungen)

FORSCHUNGSUNTERNEHMEN	VERANTWORTLICHE VERTRETER	FIRMENMÄSSIGE UNTERZEICHNUNG

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.2 PROJEKTPLAN

QUELLE	ÖAR REGIONALBERATUNG GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Struktur des Projektkonzepts für Clusterprojekte dient der übersichtlichen Darstellung des Vorhabens sowohl für das Projektmanagement und die Projektpartner als auch für etwaige externe Partner (Förderstellen).

Kurzbeschreibung

Durch die vorliegende Struktur des Projektplans werden die relevanten Aspekte eines Clusterprojekts klar erkennbar beschrieben. Neben den Ausführungen zu Inhalt und Zeitablauf betrifft dies insbesondere Kosten und Finanzierung des Vorhabens.

Nutzen

Der Projektplan strukturiert die Darstellung des geplanten Vorhabens und dient einerseits als Anleitung zur Umsetzung und kann andererseits genutzt werden, um externen Stellen präzise Informationen über das Projekt zur Verfügung zu stellen. Insbesondere bei geförderten Projekten ist eine möglichst exakte Darstellung von großer Bedeutung.

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.2 PROJEKTPLAN

Dokumentation


Struktur des Projektplans

1. Projektbeschreibung

- 1.1 Kurzdarstellung des Projektträgers
 - 1.2 Eignung des Projektleiters/ der Projektleiter
 - 1.3 Beschreibung der Projektpartner
 - 1.4 Ausgangslage und Motivation
 - 1.5 Projektgegenstand und Projektziele
 - 1.6 Projektablaufplan
 - 1.7 Personal- und Ressourcenplan
 - 1.8 Kosten- und Finanzierungsplan
 - 1.9 Zeit- und Arbeitsplan
 - 1.9.1 Arbeitspakete
 - 1.9.2 Kurzbeschreibung
 - 1.9.3 Zeitraum / Meilenstein
 - 1.9.4 Beteiligte Partner
 - 1.10 Erwarteter Nutzen
 - 2.1 Letter of Commitment
 - 2.2 Lebensläufe
-

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.3 FORMULAR ZUR PROJEKTBE SCHREIBUNG

QUELLE	ÖAR REGIONALBERATUNG GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Tool dient als Vorlage für eine erste Beschreibung des Projektes und eignet sich somit vor allem für die Phase des Projektstarts bzw. der Projektdefinition.

Kurzbeschreibung

Das Formular umfasst die zentralen Daten des Projektes wie Projektträger, Kurzbeschreibung und Projektziel.

Nutzen

Mit Hilfe des Formulars zur Projektbeschreibung können sich alle Projektbeteiligten sowie Externe einen Überblick über die wichtigsten Eckdaten des Projektes verschaffen. Das Dokument kann somit auch als Diskussionsbasis und Grundlage für den Projektplan genutzt werden.

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.3 FORMULAR ZUR PROJEKTBE SCHREIBUNG

Dokumentation

Formular zur Projektbeschreibung

1. Projektträger

Name: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Fax: _____

E-mail: _____

2. Projekttitlel

3. Kurzbeschreibung des Projektes

4. Warum soll das Projekt durchgeführt werden?

5. Entwicklungsstand des Projektes

(Ideenphase, Planungsphase, Realisierung)

6. Projektziel


7. Zeitplan (geplanter Projektstart und Projektende)

8. Projektkosten

GESAMTKOSTEN:	
INVESTITIONEN:	
BEREITS GETÄTIGTE INVESTITIONEN:	
MÖGLICHE EIGENLEISTUNGEN/EIGENMITTEL:	

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.4 CHECKLISTE FÜR DIE AUSWAHL EINER PROJEKTLITERIN ODER EINES PROJEKTLITERS

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Die Checkliste soll die Evaluierung und die Auswahl einer geeigneten Projektleiterin oder eines geeigneten Projektleiters erleichtern, ersetzt jedoch nicht eine Bewertung der Kandidatin oder des Kandidaten im Rahmen eines persönlichen Gespräches.

Kurzbeschreibung

Mit Hilfe eines Punkteverfahrens werden die wichtigsten Kompetenzfelder einer potentiellen Projektleiterin oder eines potentiellen Projektleiters bewertet. Anschließend kann eine Auswahl an Hand der Gesamtpunktzahl erfolgen.

Nutzen

Die Auswahl der Projektleiterin oder des Projektleiters sollte anhand verschiedener Bewertungskriterien wie z.B. Projekterfahrung, fachliche Kenntnisse, Kommunikations- und Führungsfähigkeit, sowie Belastbarkeit und Flexibilität erfolgen. Die Checkliste hilft diese Kriterien entsprechend zu berücksichtigen.

Dokumentation


BEWERTUNGSKRITERIEN	PUNKTBEWERTUNG				
	1	2	3	4	5
PROJEKTMANAGEMENTERFAHRUNG					
BEHERRSCHUNG DER METHODEN UND INSTRUMENTE DES PROJEKTMANAGEMENTS					
FACHLICHE KOMPETENZ (IN DER ZU LÖSENDEN PROJEKTAUFGABE)					
FÄHIGKEIT ZUR FÜHRUNG VON PROJEKTTEAMS					
KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT					
KENNTNIS DER CLUSTERSTRUKTUR UND AKTEURE					
PERSÖNLICHE AKZEPTANZ DURCH PROJEKTPARTNER					
AUFTRETEN					
ORGANISATIONSFÄHIGKEIT					
BELASTBARKEIT					
FLEXIBILITÄT					

PUNKTBEWERTUNG:

- 1 = SEHR SCHWACH
- 2 = MÄSSIG
- 3 = DURCHSCHNITTLICH
- 4 = GUT
- 5 = SEHR GUT

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.5 PROJEKTMANAGEMENTTOOL WORKPACKAGE

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Um die im Projektplan bzw. Projektstrukturplan definierten Aufgabenpakete (Work Packages) durchführen zu können, müssen diese jeweils noch in Einzelaktivitäten unterteilt werden. Des Weiteren müssen die Work Packages den jeweils für ihre Durchführung verantwortlichen Teammitgliedern zugeordnet und zeitlich verplant werden. Das vorliegende Tool dient als Vorlage für die Erstellung einer Aufgabenpaketbeschreibung.

Kurzbeschreibung

Das Tool ist als Formular konzipiert und umfasst alle für die Beschreibung eines Aufgabenpaketes relevanten Punkte wie Einzelaktivitäten, Zuständigkeit, Ziele, Termine, Erfassung von Schnittstellen und Kostenplanung.

Nutzen

Das Tool soll der Leiterin oder dem Leiter eines Clusterprojektes helfen, ein Projekt zu operationalisieren d.h. das Projekt in Teilprojekte und Aufgabenpakete zu untergliedern um auf diese Weise eine effiziente Projektdurchführung sicherzustellen.

Dokumentation

Aufgabenpaketbeschreibung

PROJEKTNAME:		NR. IM PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP):
WORK PACKAGE (WP) BESCHREIBUNG:		VERANTWORTLICH:
WP NR.:		
WP START:		GEPLANTE RESSOURCEN:
WP ENDE:		
WP DAUER: (IN MANNTAGEN)		
ZIELE:		
EINZELAKTIVITÄTEN:		TERMINE:
ERGEBNISSE/OUTPUT:		
PROBLEME UND RISIKEN:		


2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.5 PROJEKTMANAGEMENTTOOL WORKPACKAGE

ABHÄNGIGKEIT VON ANDEREN WORK PACKAGES (WPS):		
<pre> graph LR A[VORGELAGERTE WPs] --> B[BEARBEITETES WP] B --> C[NACHGELAGERTE WPS] </pre>		
ANZUWENDENDE DOKUMENTE:		
BENÖTIGTE ZULIEFERLEISTUNGEN: (INPUTS)	LIEFERANT:	DATUM:
KOSTEN/BUDGET (AUFWAND):		
GENEHMIGUNG/FREIGABE:		
• PROJEKTLEITER	X	
• PROJEKTTRÄGER	X	
	NAME/UNTERSCHRIFT	DATUM

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.6 BESPRECHUNGSPROTOKOLL FÜR TEAMSITZUNGEN

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Regelmäßige Teamsitzungen sind ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements, sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung von Projekten. Hierbei gilt es, die wichtigsten Ergebnisse der Besprechungen schriftlich zu fixieren und allen Projektbeteiligten zugänglich zu machen.

Kurzbeschreibung

Die Vorlage ist in verschiedene Themenfelder beziehungsweise Tagesordnungspunkte untergliedert und ermöglicht eine direkte Zuordnung von Aufgaben auf die einzelnen Projektteammitglieder.

Nutzen

Die Vorlage für das Besprechungsprotokoll kann von der Projektleitung und den Projektmitgliedern genutzt werden um den Inhalt und die Ergebnisse von Teammeetings einheitlich zu dokumentieren.

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.6 BESPRECHUNGSPROTOKOLL FÜR TEAMSITZUNGEN

Dokumentation

Besprechungsprotokoll für Teamsitzungen

Datum der Teamsitzung:

Ort:

Teilnehmer:

Protokollführung:

CC:

Themen:

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

THEMA 1: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 2: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 3: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 4: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 5: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 6: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

THEMA 7: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:


THEMA 8: (TEXT)		
TO DO: (TEXT)	TERMIN:	VERANTWORTLICH:

Unterschrift Protokollführer: _____

Unterschrift Projektleiter: _____

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.7 PROJEKTBEURTEILUNG

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Ziel des Projektbeurteilungsbogens ist es, durch eine regelmäßige Überprüfung projektrelevanter Aspekte, Probleme und Risiken in der Projektdurchführung rechtzeitig zu identifizieren.

Kurzbeschreibung

Der Projektbeurteilungsbogen umfasst die folgenden Themenkomplexe:

- Projektdaten
- Fachlich-technische Beurteilung
- Wirtschaftliche Projektbeurteilung
- Gesamtbeurteilung
- Kommentare, Hinweise, Ausblick, Sonstiges

Nutzen

Das Tool kann von ProjektleiterInnen und ClustermanagerInnen zur regelmäßigen Selbstevaluation genutzt werden. Mit Hilfe des Bogens lassen sich Risikopotentiale in der Projektdurchführung frühzeitig identifizieren; eine Nutzung zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit ist jedoch ebenso möglich.

Dokumentation

Projektbeurteilung

Projektdaten:

PROJEKTNAME:	
PROJEKTRÄGER:	
PROJEKTBEGINN:	
VORAUSS. PROJEKTENDE:	
EMPFÄNGER D. PROJEKTBERICHTE:	
PROJEKMLEITER:	

Durchgeführte Projektteammeetings:

NO.	DATUM	THEMA	PROTOKOLL VOM
1			
2			
3			
4			
5			

Offizielle Beurteilungen (z.B. mid-term evaluations) des Projektauftraggebers oder Kunden, soweit vorhanden:

NO.	DATUM	VERFASSER DER BEURTEILUNG	ART	ABLAGEORT	BEURTEILUNG
1					
2					
3					
4					
5					

1. 1. Fachlich-technische Beurteilung

1.1.	IST DIE ABGESTIMMTE PROJEKTPLANUNG WEITERHIN GÜLTIG? (J/N)	
1.2.	SIND DAS PROJEKTZIEL UND DIE GEPLANTEN ERGEBNISSE AUS HEUTIGER SICHT ERREICHBAR? (J/N)	

Wenn nein, welche Maßnahmen sind geplant?

NO.	MASSNAHME	VERANTWORTLICHER	BIS

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.7 PROJEKTBEURTEILUNG

1.3.	LIEGT DIE BERICHTERSTATTUNG IM PLAN? (J/N)	
FALLS NEIN, BITTE KURZE ERLÄUTERUNG:		

1.4.	ZU WELCHEN BERICHTEN GAB ES IM PROJEKTVERLAUF WELCHE REAKTIONEN?				
BEZEICHNUNG	ANNAHME	KORREKTURBEDARF	VERANTWORTLICHER	BIS	

1.5.	GAB ES IM ABGELAUFENEN QUARTAL SEITENS PROJEKTAUFTRAGGEBER ODER KUNDEN HERVORHEBENSWERTE POSITIVE ODER KRITISCHE REAKTIONEN ZUM PROJEKTVERLAUF, DIE DURCH GESPRÄCHSNOTIZ, BRIEF, FAX ODER MAIL FESTGEHALTEN SIND? ANMERKUNGEN HIERZU SIND BESONDERS WICHTIG ZUR EINSCHÄTZUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT. NENNEN SIE PERSON/INSTITUTION/FUNKTION, GELEGENHEIT (Z.B. WORKSHOP), WORAUF SICH DIE BEWERTUNG BEZOG (PROJEKTDURCHFÜHRUNG ALLGEMEIN ODER UNTERSCHIEDLICH IN BEZUG AUF MITARBEITER, PROJEKTORGANISATION, KOMMUNIKATION, ETC.) UND GEBEN SIE DIE ABGEGEBENE BEURTEILUNG WIEDER.			
DATUM	NAME / INSTITUTION	INHALT/BEURTEILUNG		

1.6.	WIE BEURTEILT DER PROJEKTLEITER DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT AUS SEINER SICHT?	

1.7.	WIE WERDEN DIE EINGESETZTEN PROJEKTMITARBEITER BEURTEILT? ⁴				
NAME	FACHLICH	SOZIAL/FÜHRUNG	ADMINISTRATIV	UNTERSTÜTZUNGS-/VERBESSERUNGSBEDARF	

1.8.	SIND AUFGRUND DER AKTUELLEN PROJEKTSITUATION BESONDERE STEUERUNGSMASSNAHMEN ERFORDERLICH?				
NO.	MASSNAHME	VERANTWORTLICH	BIS WANN		

BEURTEILUNG: 1 = ÜBERDURCHSCHNITTLICH, 2 = GUT, 3 = STEUERUNGSINTENSIV, 4 = KRITISCH

2. Wirtschaftliche Projektbeurteilung

NO	SIND RISIKEN / PROBLEME ERKENNBAR	J/N
2.1.	AUFGRUND VON NOTWENDIGEN AKTIVITÄTEN, DIE IM PROJEKTBUDET NICHT VORGESEHEN SIND	
2.2.	DURCH AUSTAUSCH VON PROJEKTPERSONAL	
2.3.	AUFGRUND DER BESTEHENDEN VERFÜGUNGSBERECHTIGUNG ÜBER PROJEKTMITTEL (INSBESONDERE BEI PROJEKTEN MIT ÖFFENTLICHEN ZUSCHÜSSEN)	
2.4.	BEI DER GENEHMIGUNG VON RECHNUNGEN SEITENS PROJEKTAUFTRAGGEBER ODER KUNDEN	
2.5.	DURCH SPÄTEN ODER UNVOLLSTÄNDIGEN NACHWEIS ÜBER PROJEKTMITTELEINSATZ	
2.6.	AUFGRUND VERSPÄTETER RECHNUNGSSTELLUNG SEITENS DES PROJEKTMANAGERS ODER CLUSTERMANAGERS	
2.7.	AUFGRUND DER FINANZIELLEN SITUATION BEIM PROJEKTAUFTRAGGEBER ODER KUNDEN	
2.8.	BEI ABRECHNUNG MIT DEM AUFTRAGGEBER ODER KUNDEN (ZAHLUNGEN MIT VORBEHALT, STREICHUNGEN, REKLAMATIONEN)	
	WEITERE FRAGEN	
2.9.	ERFOLGT DIE KFM. ABWICKLUNG DES PROJEKTES ORDNUNGSGEMÄSS (KORREKT/ZEITNAH, ABLÄUFE, GEMEINSAME UNTERSCHRIFTEN, VERTRETUNGSREGELUNG)	
2.10.	ERFOLGT IM RAHMEN DES PROJEKTMANAGEMENTS UND CLUSTERMANAGEMENTS EINE ZEITNAHE KONTROLLE DER AUSGABEN/BELEGE/BANKAUSZÜGE	
2.11.	WERDEN VORGABEN DES PROJEKTAUFTRAGGEBERS ODER DES KUNDEN HINSICHTLICH ÖRTL. ZUSCHÜSSE, BESCHAFFUNGEN, INVENTARISIERUNG, GENEHMIGUNG VON PERSONAL U.Ä. EINGEHALTEN?	

Geben Sie eine kurze Erläuterung wenn „JA“ bei den Fragen 2.1 – 2.8 und wenn „NEIN“ bei den Fragen 2.9. – 2.12

NO	ERLÄUTERUNG UND VORGESCHLAGENE MASSNAHMEN

3. Gesamtbeurteilung

3.1.	WIE WIRD DIE PROJEKTDURCHFÜHRUNG VOM PROJEKTLEITER (PL) SELBST UND VOM CLUSTER MANAGER (CM) BEURTEILT?			
POS	NAME	GUT	AUSREICHEND	HANDLUNGSBEDARF
PM				
CM				

3.2.	WIE STELLT SICH DIE GESAMTSITUATION DES PROJEKTES ZUM ENDE DES BEURTEILUNGSZEITRAUMES DAR?			
	ÜBERDURCHSCHNITTLICH (1)	GUT (2)	STEUERUNGSINTENSIV (3)	KRITISCH (4)

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.7 PROJEKTBEURTEILUNG


4. Kommentare / Hinweise / Ausblicke / Sonstiges

UNTERSCHRIFT PL	DATUM

UNTERSCHRIFT CM	DATUM

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.8 LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON CLUSTERPROZESSEN

QUELLE	GOPA CONSULTANTS		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Goals and application

Das Tool soll dem Clustermanagement bei der Einführung von Clusterprozessen helfen. Es wurde speziell für Cluster entwickelt, in denen noch kein Clusterprozessmanagementsystem existiert, d.h. in denen noch keine Geschäftsprozesse definiert wurden.

Brief description

Das Tool ist als Leitfaden konzipiert und nach folgenden Phasen bzw. Schritten gegliedert:

- Schritt 1: Entwicklung eines Cluster Prozess Modells
- Schritt 2: Entwicklung der Sollprozesse
- Schritt 3: Prozessdokumentation
- Schritt 4: Prozessimplementierung
- Schritt 5: Prozessoptimierung

Nutzen

Prozessmanagement ist ein wichtiger Bestandteil eines professionellen Cluster Managements. Der Leitfaden bietet einen Orientierungsrahmen, um die notwendigen Grundlagen für ein effizientes Prozessmanagementsystem im Cluster zu schaffen und ein solches System schrittweise einzuführen.

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.8 LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON CLUSTERPROZESSEN

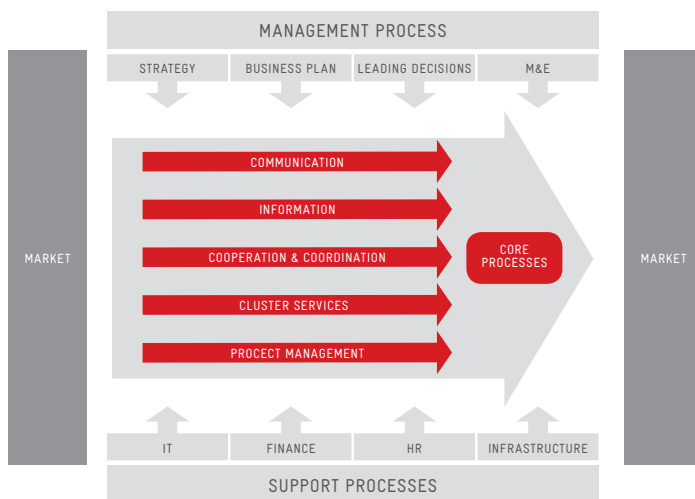
Dokumentation

Leitfaden zur Einführung von Clusterprozessen

Für die Entwicklung und Einführung eines Clusterprozessmanagementsystems empfiehlt sich ein Vorgehen in 5 Schritten:

Schritt 1: Entwicklung eines Cluster Prozess Modells

- Durchführung eines Informations- und Einführungsworkshops zum Thema Prozessmanagement für die Cluster-Mitglieder
- Entwicklung eines Cluster Prozess Modells mittels Festlegung der zentralen Geschäftsprozesse:
 - Managementprozesse
 - Kernprozesse
 - Unterstützungsprozesse

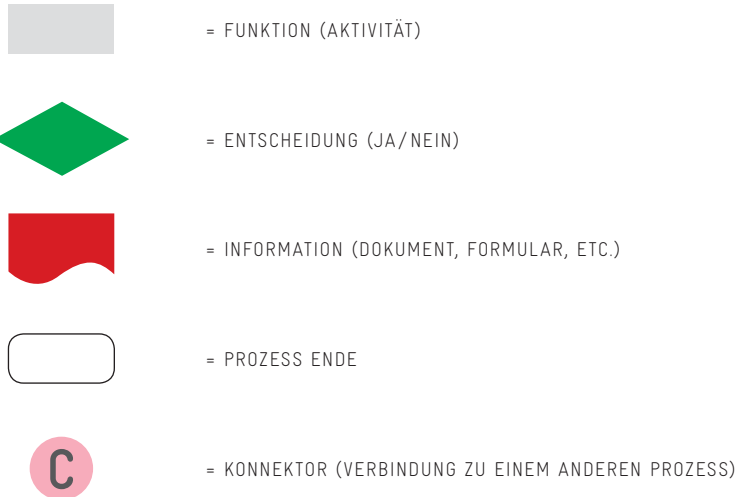


Example: cluster process model

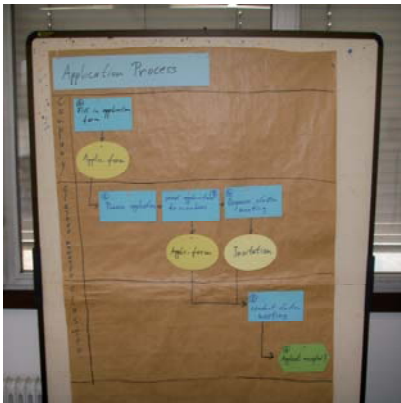
Schritt 2: Entwicklung der Sollprozesse

- Die Management-, Kern-, und Unterstützungsprozesse werden operationalisiert in:
 - Hauptprozesse
 - Teilprozesse
- Die Entwicklung und Modellierung der einzelnen Sollprozesse verläuft in mehreren Schritten:
 01. Festlegung von Anfangs- und Endpunkt des Prozesses
 02. Identifizierung der am Prozess beteiligten Akteure bzw. Funktionsbereiche
 03. Definition der jeweiligen Inputs und Outputs
 04. Festlegung der Kooperationsstruktur innerhalb des Prozesses (wer arbeitet mit wem in welcher Reihenfolge)
 05. Definition der einzelnen, für den Prozess erforderlichen Prozessschritte bzw. Aktivitäten

06. „Mapping“ des Prozesses: der Prozess entsteht durch die Zuordnung der einzelnen Prozessschritte auf die jeweils zuständigen Funktionsbereiche bzw. Akteure in zeitlicher und logischer Folge. Für die graphische Darstellung des Prozesses (Flussdiagramm) gibt es festgelegte Symbole und Modellierungskonventionen:



07. Zunächst wird das Mapping des Prozesses im Rahmen eines Workshops mittels Pinnwand durchgeführt, so dass der Prozess gemeinsam gestaltet und modelliert werden kann:

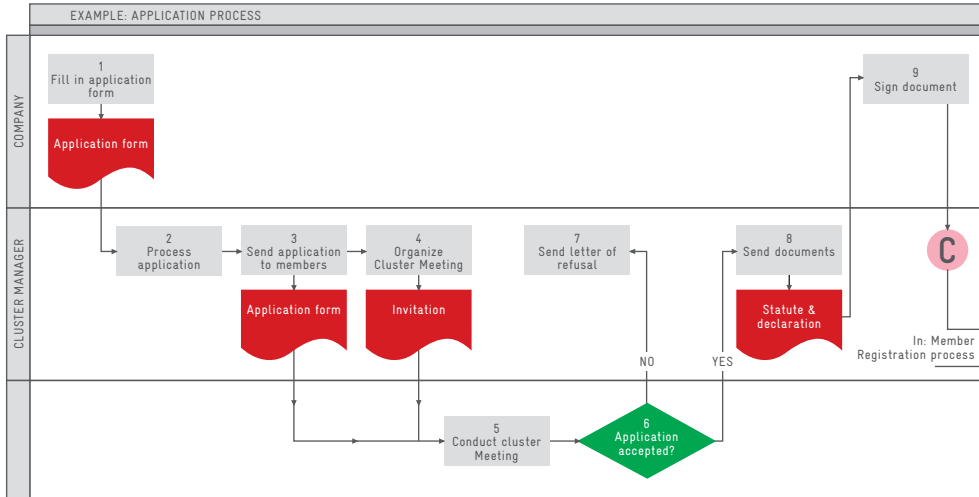


08. Ist der Sollprozess fertig gestellt, werden die einzelnen Schritte durchnummeriert. Dies erleichtert die spätere Prozessbeschreibung und Dokumentation.

09. Anschließend erfolgt das elektronische Mapping, d.h. der gemeinsam entwickelte Prozess wird elektronisch abgebildet (z.B.: mit MS Visio):

2. UMSETZEN

2.3. CLUSTERPROJEKTE UND -PROZESSE | 2.3.8 LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG VON CLUSTERPROZESSEN



10. Abschließend sollte der Process Owner festgelegt werden, der für den reibungslosen Ablauf und die Ergebnisse des Prozesses verantwortlich ist.

Im Regelfall sollte mit der Entwicklung derjenigen Clusterprozesse begonnen werden, die als Kernprozesse besonders wichtig für die Funktionsfähigkeit des Clusters sind (z.B. Cluster Services).

Schritt 3: Prozessdokumentation

- Schriftliche Dokumentation und Beschreibung des Prozesses

Process 1.1: Application
Process Owner: Cluster Manager

No.	Activity	Responsibility	Document
1	Interested company/applicant downloads application form from cluster website, fills in the application form and sends it to the cluster	Company	FO-1
2	Cluster manager reviews application form on whether admission requirements are fulfilled and processes the application	Cluster manager	CL-1
3	Cluster manager sends out application to cluster members	Cluster manager	FO-1
4	Cluster manager invites members to cluster meeting and organises meeting	Cluster manager	FO-2
5	Members conduct cluster meeting according to agenda	Cluster members	-
6	Decide/vote on whether the applicant will be accepted as cluster member	Cluster members	Statute
7	If decision is negative, send letter of refusal to applicant	Cluster manager	FO-3
8	If decision is positive, send letter of admission with documents (statute, declaration) to applicant	Cluster manager	FO-4 FO-5 Statute
9	Applicant signs declaration and statute and sends it to the cluster manager	Company	FO-5 Statute

C: Connector to process 12 Member Registration.

- Erstellung aller prozessrelevanten Dokumente (Formulare, Vorlagen, Checklisten, etc.)
- Abschätzung der Prozesskosten
- Definition von Prozesskennzahlen und Indikatoren zur späteren Bewertung der Prozesseffizienz (Process Performance Figures)
- Das gesamte Prozessmanagementsystem mit der Beschreibung der einzelnen Prozesse sollte in einem Handbuch zusammengefasst werden.

Schritt 4: Prozessimplementierung

- Einweisung in den Prozess und Training des Prozessverantwortlichen sowie aller Beteiligten
- Prozessimplementierung
- Ermittlung der tatsächlichen Prozesskosten

Schritt 5: Prozessoptimierung

- Aufbau eines prozessorientierten Controllings
- Regelmäßige Evaluierung des Prozesses anhand der Prozesskennzahlen und Indikatoren
- Regelmäßige Evaluierung der Prozesskosten
- Ermittlung von Ansatzpunkten für die Prozessoptimierung:
 - Schnittstellenreduzierung
 - Funktionsintegration
 - Verantwortungsintegration
 - Aufgabenintegration
 - Vereinfachung
 - Outsourcing
 - Einführung von Standards
 - IT Support
 - Verringerung der Arbeitsteiligkeit
 - Integration von Teamarbeit
 - Abbau von Kontrollfunktionen
 - Erhöhung von Entscheidungskompetenzen
- Neuen (optimierten) Prozess festlegen, beschreiben und dokumentieren
- Fortsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)

Die gesamte Einführung des Prozessmanagementsystems sollte teamorientiert erfolgen, d.h. es sollten alle jeweils relevanten Clusterakteure mit Hilfe von Workshops eingebunden werden. Eine externe Unterstützung in Form von Beratung oder Moderation ist empfehlenswert.

2. UMSETZEN

2.4. PARTNER GEWINNEN | 2.4.1 APPRECIATIVE INQUIRY (WERTSCHÄTZENDE INTERVIEWTECHNIK)

QUELLE	DAVID COOPERRIDER (CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY)		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN		●	
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			●

Ziele und Anwendung

Das übergeordnete Ziel der Appreciative Inquiry (AI) liegt darin, sich auf die Stärken, das Positive und das Potenzial eines Systems (z.B. Cluster) zu konzentrieren und auszurichten, anstatt die negativen Punkte in den Vordergrund zu stellen. Das Negative wird zwar zur Kenntnis genommen, jedoch nicht in den Vordergrund gerückt. Negative Elemente werden zu Änderungswünschen umformuliert.

Kurzbeschreibung

AI ist in vier aufeinander aufbauende Phasen gegliedert:

01. Verstehen des Erfolges (Discovery)
02. Entwicklung einer Vision (Dream)
03. Gestalten der Vision (Design)
04. Verwirklichung (Delivery)

Nutzen

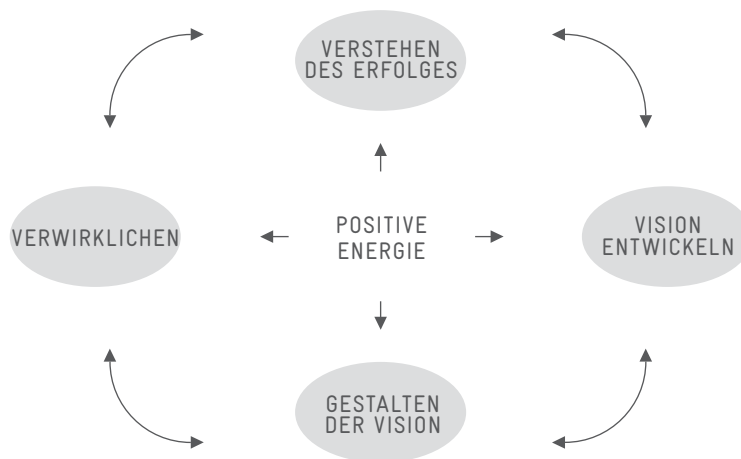
Der Nutzen der AI liegt vor allem im Lernprozess, der - ausgehend von den persönlichen Erfahrungen der Beteiligten – erfolgreiche Verhaltensweisen bewusst macht. Diese bilden die Basis, um die Erfolge durch gezielte Förderung und Wertschätzung auszubauen. In der Partnergewinnung dient die AI zur Verdeutlichung des Nutzens und der bisherigen Erfolge durch Kooperation und Vernetzung und somit der Motivation zum Beitritt zum Cluster.

Dokumentation

„Appreciative Inquiry“ fokussiert die Gruppenintelligenz auf die motivationsstärksten Handlungsfelder hin. Die Methode ist Ende der 80 Jahre in den U.S.A. im Rahmen der Gemeinwesenentwicklung erarbeitet worden. Seit Anfang der 90er Jahre wird sie weltweit in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, auch in der Großgruppenform des „Appreciative Inquiry Summit“ („Zukunftsgipfel“).

Der Prozess weist eine große Variabilität auf. Er kann schnell und informell als Interview (20 – 30 Min.) oder als strukturierte Großgruppenveranstaltung mit bis zu 4 Tagen Dauer durchgeführt werden.

Kernstück des Appreciative Inquiry ist das wertschätzende Interview, das in vier Schritten durchgeführt wird.




- **Verstehen des Erfolges (Discovery):** Die persönlichen Erfahrungen werden dahingehend ausgewertet, dass die Merkmale und Bedingungen für bisherige Erfolge herausgearbeitet werden.
- **Entwicklung einer Vision (Dream):** Als nächstes werden Zukunftsperspektiven entwickelt, die die bisherigen Erfahrungen mit Erfolgen berücksichtigen und mit deren Hilfe künftig die Potenziale voll ausgeschöpft werden können.
- **Gestalten der Vision (Design):** Die Vision wird konkretisiert in Bezug auf notwendige Partner, Interaktionen und unterstützende Rahmenbedingungen.
- **Verwirklichung (Delivery):** Abschließend werden die Ziele und Maßnahmen zur Erreichung der Vision festgelegt, und zwar sowohl die mittelfristig erforderlichen als auch die konkreten nächsten Schritte.

Der Appreciative Inquiry ist wegen seiner motivationsbildenden Kraft auch ein Instrument zur Erarbeitung einer strategischen Vision.

2. UMSETZEN

2.4. PARTNER GEWINNEN | 2.4.2 5 SCHRITTE ZUR GEWINNUNG VON CLUSTERPARTNERN

QUELLE	HOLZ CLUSTER NIEDERÖSTERREICH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Für Cluster, die für ihre Mitglieder keinen Vertrieb anbieten, kann es schwierig sein, neue Clusterpartner zu gewinnen, da der Nutzen der Mitgliedschaft oft nicht unmittelbar erkennbar ist. Daher ist bei der Partnergewinnung die Gestaltung des Informations- und Überzeugungsprozesses von großer Bedeutung. Insbesondere die schrittweise Heranführung an konkrete Kooperationsprojekte kann potentielle Clusterpartner vom Nutzen der Mitgliedschaft überzeugen. Das vorliegende Design beschreibt die wesentlichen Schritte dieses Prozesses.

Kurzbeschreibung

Der Ablauf zur Gewinnung neuer Clustermitglieder beginnt mit der Einladung zu einer allgemeinen Informationsveranstaltung zu einem bestimmten Thema / Projektidee. In darauf aufbauenden Workshops werden die beim ersten Treffen präsentierten Inhalte und Themen vertieft und mit interessierten Teilnehmern Kooperationsideen entwickelt (dabei kommt es zu einem natürlichen Ausleseprozess hinsichtlich interessierter Betriebe und klassischen „Trittbrettfahrern“!). Die Teilnahme an einem konkreten Kooperationsprojekt ist dann an die Mitgliedschaft im Cluster gebunden. Der Prozess von der Informationsveranstaltung bis zur Mitgliedschaft dauert in der Regel nicht unter einem halben Jahr.

Nutzen

Diese Vorgangsweise richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen, die nur schrittweise und durch konkrete Ergebnisse vom Nutzen einer Mitgliedschaft überzeugt werden können.

Es bilden sich jene Partner heraus, die ein tatsächliches Interesse an, bzw. einen Nutzen von einer Clustermitgliedschaft haben. Insgesamt begünstigt diese sorgfältige Vorbereitung und Einführung neuer Mitglieder die Entstehung nachhaltiger Clustermitgliedschaften mit aktiven Teilnehmern.

Dokumentation

5 Schritte zur Gewinnung von Clusterpartnern

1. Informationsveranstaltung

Einladung

- Persönliche Einladung oder Empfehlung durch anderes Unternehmen
- Einladung gemeinsam mit Verband / Kammer / Interessensvertretung
Durch die gemeinsame Aussendung der Einladung können Konflikte mit bereits bestehenden Organisationen vermieden werden. Darüber hinaus gewinnt die Einladung an Seriosität wenn Sie von einer bekannten Einrichtung unterstützt / mitgetragen wird.

Veranstaltung

- Inhalt: Vorstellung des Clusters sowie des Nutzens und der Möglichkeiten
Round Table Gespräch und Diskussion
- Ziele: Erste Informationen zu konkreten Themen / Projektideen und Kontaktaufnahme mit potentiellen Clustermitgliedern

2. Folgeworkshops (2 – 3)

- Inhalt: Spezifische Information und Vertiefung der bisherigen Inhalte
- Ziele: Weiterführende Information
Schrittweises Herausbilden der tatsächlich interessierten Partner
Entwicklung von Projektideen
Justierung des Themas / Projektidee durch Kommunikation mit der Wirtschaft!

3. Gründung von Projektgruppen

Zur Bearbeitung und Entwicklung von Kooperationsideen werden Projektgruppen gebildet. Diese können durch geförderte Beratungsleistungen unterstützt werden, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Unternehmer zu erarbeiten, an einem Projekt teilzunehmen. Es soll vermieden werden, Projekte unüberlegt zu beginnen, um unnötige Kosten zu vermeiden.

4. Beitritt der Partner zum Cluster


Die Mitgliedschaft ist Voraussetzung für die Teilnahme an konkreten Kooperationsprojekten. Interessierte Partner treten dem Cluster bei.

5. Kooperationsprojekt

Das Kooperationsprojekt beginnt. Neue Clustermitglieder erkennen bereits am Beginn ihrer Mitgliedschaft den Nutzen von Kooperation und Vernetzung.

2. UMSETZEN

2.5 INNOVATIVE KÖPFE | 2.5.1 ASSESSMENT CLUSTERMANAGERIN ODER CLUSTERMANAGER

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Assessment zur Bestellung einer Clustermanagerin oder eines Clustermanagers ist der Abschluss des Ausschreibungs- bzw. Auswahlprozesses. In einer Vor-Auswahl wurden die 3 – 4 geeignetsten Bewerberinnen und Bewerber ermittelt und zu diesem Assessment eingeladen, um zwischen Ihnen die Position des Clustermanagers zu vergeben.

Kurzbeschreibung

Das Assessment dauert rund 3 Stunden und umfasst 2 Teile. Im ersten Teil erhalten die Bewerberinnen und Bewerber praxisrelevante Problemstellungen, zu denen sie Lösungen finden und Präsentation erarbeiten. Im zweiten Teil sollen die individuellen Lösungsvorschläge von den Bewerberinnen und Bewerbern in einem gemeinsamen Konzept integriert werden. Im Anschluss besteht die Möglichkeit zu Gesprächen mit einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern, um offene Fragen wie z.B. Gehaltsvorstellungen zu klären. Nach Beendigung des Assessments ziehen sich die Assessoren zurück, um sich auf die bestqualifizierte Bewerberin oder den bestqualifizierten Bewerber zu einigen.

Nutzen

Das vorliegende Design bietet den Assessoren die Möglichkeit des direkten Vergleichs der besten Bewerberinnen und Bewerber. Insbesondere durch die Interaktion der Bewerberinnen und Bewerber kann die für die Position der Clustermanagerin oder des Clustermanagers wichtige Mischung aus fachlicher und sozialer Kompetenz erkennbar gemacht werden.

Dokumentation

Die 3 – 4 vorausgewählten besten BewerberInnen werden zum gleichen Termin eingeladen und erhalten zu Beginn vom Leiter (Cluster-Sprecher) oder Moderator des Assessment Informationen über den Ablauf und die Aufgabensstellung. Anschließend haben die BewerberInnen **30 Minuten** Zeit, sich auf ihre Präsentationen vorzubereiten.

NR.	INHALT	ERLÄUTERUNGEN	ZEIT (MIN)
1	VORBEREITUNG DER BEWERBERINNEN (B.)	ES GIBT EINEN GEMEINSAMEN TEXT FÜR ALLE B. DIE B. ERHALTEN ABER UNTERSCHIEDLICHE AUFGABENSTELLUNGEN, DAMIT DEM/DER ZUERST PRÄSENTIERENDE B. KEIN NACHTEIL ENTSTEHT.	30
2	BEANTWORTUNG VON FRAGEN DER B. DURCH DEN LEITER ODER MODERATOR DES ASSESSMENTS (INDIVIDUELL)	WELCHE FRAGEN HABEN DIE B? ODER WIE NUTZEN SIE DIESE GELEGENHEIT ZUM NACHFRAGEN? (FRAGEN NACH GEHALT, UND BEGINN ETC. SIND VOR DEM HEARING BEREITS ABGEKLÄRT)	WÄHREND DER VORBERETUNG
BEGINN DES EIGENTLICHEN HEARINGS			
3	KURZVORSTELLUNG DER 3-4 B.: „MEINE KOMPETENZEN FÜR DEN JOB DES CLUSTERMANAGEMENTS“	JEWELS 5 MINUTEN, ALLE B. SIND ANWESEND.	15-20
4	PRÄSENTATION DER VORBEREITETEN FALLBEARBEITUNGEN	JEWELS 10 MINUTEN, ALLE B. SIND ANWESEND. JEDE/R B. WÄHLT DIE FORM DER PRÄSENTATION SELBST. (FLIPCHART, OVERHEAD...)	30-40
5	DIE B. WERDEN EINGELADEN, DIE PRÄSENTATIONEN DER ANDEREN B. KRITISCH ZU WÜRDIGEN	JEWELS 3 MINUTEN FÜR JEDES FEED BACK = 3X2X3 BZW. 4X3X3	18-24
6	DIE B. WERDEN GEBETEN EINEN GEMEINSAMEN VORSCHLAG ZU ENTWICKELN.	DIE B. BILDEN IM RAUM EINEN INNENKREIS UND ERARBEITEN EINEN GEMEINSAMEN VORSCHLAG. SIE BESPRECHEN UNTEREINANDER DIE VORGEHENSWEISE UND DIE INHALTE. DANACH WÄHLEN SIE EINE PRÄSENTATIONSFORM UND PRÄSENTIEREN DEN VORSCHLAG. (DIE PRÄSENTATION SOLLTE NICHT LÄNGER ALS 5 MINUTEN DAUERN, DA IHR INHALT DURCH DAS ZUHÖREN DEN ASSESSORINNEN JA WEITGEHEND BEKANNT IST)	20
7	DISKUSSION MIT DEN ASSESSMENT-TEILNEHMERINNEN	FRAGEN BEZÜGLICH INHALT UND FORM DER PRÄSENTATION KÖNNEN NUN AN DIE GRUPPE ODER AN DIE EINZELNEN B. GERICHTET WERDEN.	30
8	INDIVIDUELLE GESPRÄCHE	HIER BESTEHT NUN BEI BEDARF ABSCHLIESSEND DIE MÖGLICHKEIT ZU KURZEN GESPRÄCHEN MIT EINZELNEN B. ALLEIN. INHALT: GEHALTSVORSTELLUNGEN, PASST DIE PERSON ZUM JOB?	20-40
	DAUER CA.		2,5 – 3,0 STUNDEN

Danach folgt die interne Diskussion und Bewertung der BewerberInnen.

Für eine Bewertung und abschließende gemeinsame Diskussion mit etwa 4 – 6 TeilnehmerInnen ist ein Zeitaufwand von etwa 60 Minuten einzuplanen.

2. UMSETZEN

2.5 INNOVATIVE KÖPFE | 2.5.1 ASSESSMENT CLUSTERMANAGERIN ODER CLUSTERMANAGER

Somit dauert das Assessment etwa 3,5 – 4,0 Stunden. Für Leiter und ModeratorIn noch eine halbe Stunde länger.

Die TeilnehmerInnen am Assessment sollten idealerweise etwa 20 Minuten früher als die BewerberInnen erscheinen, dann besteht in den letzten 10 – 15 Minuten vor dem Beginn die Möglichkeit zum Briefing und gemeinsamen Einstimmen auf den Ablauf.

Fallbeispiel zur Bearbeitung durch die BewerberInnen

Die BewerberInnen werden eingeladen einen **Erstentwurf eines Arbeitsplans für das 1. Jahr als ClustermanagerIn** zu erstellen.

Unterlage: Die Kurzfassung der Sondierstudie.

Die Form der Darstellung bzw. der Präsentation kann frei gewählt werden.

Die zu bearbeitenden Schwerpunkte sind:

FÜR ALLE BEWERBERINNEN	1. AUFBAU DER KOMMUNIKATION MIT DEN SCHLÜSSELAKTEURINNEN DES CLUSTERS, GEWINNUNG VON CLUSTER-PARTNERINNEN 2. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT 3. TEAMORGANISATION
FÜR EINZELNE BEWERBERINNEN	
B1	UNTERSTÜTZUNG VON KOOPERATIONEN ZWISCHEN DEN LEISTUNGSTRÄGERN, ZULIEFERERN, VERTRIEBSSYSTEMEN, BRANCHENNAHEN DIENSTLEISTERN, FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSEINRICHTUNGEN, AUS- UND WEITERBILDUNGSINSTITUTIONEN
B2	MASSNAHMEN ZUR SICHERUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON GEEIGNETEN QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE LEISTUNGSANGEBOTE DER CLUSTERPARTNER
B3	AUFBAU EINES INFORMATIONEN- UND WISSENSNETZWERKES INKLUSIVE QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN
B4	AUSBAU DES STANDORTMARKETINGS UND MARKENENTWICKLUNG FÜR DAS CLUSTER UND SEINE UNTERNEHMEN

Bewertung des / r Bewerber/in: (Kopiervorlage)

NAME UND NAMESKÜRZEL:

FACHLICHE KOMPETENZ	SEHR GERING AUSGEPRÄGT	GERING AUSGEPRÄGT	GUT AUSGEPRÄGT	SEHR GUT AUSGEPRÄGT

BEOBACHTUNGSKRITERIEN:

1. KOMPETENZ BEZÜGLICH DES INHALTLICHEN THEMAS DES CLUSTERS?
2. KOMPETENZ HINSICHTLICH DER SPEZIFISCHEN AUFGABEN EINES AUFZUBAUENDEN CLUSTERS?
3. SENSIBILITÄT FÜR DIE ROLLE EINES CLUSTERMANAGEMENTS ZWISCHEN LEADERSHIP-, AKTIVIERUNGS-, VERNETZUNGS- UND DIENSTLEISTUNG
4. SENSIBILITÄT BEZÜGLICH DER INTERMEDIÄREN STELLUNG ZWISCHEN POLITIK - WIRTSCHAFT - REGIONEN UND PROJEKTGRUPPEN
5. REGIONALES KNOW-HOW

SOZIALE KOMPETENZ	SEHR GERING AUSGEPRÄGT	GERING AUSGEPRÄGT	GUT AUSGEPRÄGT	SEHR GUT AUSGEPRÄGT

BEOBACHTUNGSKRITERIEN:

1. ZEIGT B. STARKE ZIELORIENTIERUNG?
2. KANN B. MIT ALLEN RELEVANTEN ZIELGRUPPEN ANSCHLUSSFÄHIG BZW. ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN?
3. HAT B. AUSGEPRÄGTE NETZWERK-FÄHIGKEITEN?
4. KANN B. ANDERE MOTIVIEREN UND UNTERSCHIEDLICHE POSITIONEN INTEGRIEREN?
5. ZEIGT B. KONFLIKT- UND MEDIATIONSFÄHIGKEIT?
6. SIND INNOVATIONSORIENTIERUNG UND UMSETZUNGSSTÄRKE DEUTLICH ERKENNBAR?
7. WIRD EINE BALANCE ZWISCHEN LEADERSHIP UND DIENSTLEISTUNG ERFOLGREICH ANGESTREBT?
8. KANN B. ANGEMESSEN MITARBEITERINNEN FÜHREN UND IN EINEM STARKEN TEAM ARBEITEN?

EIGNUNG	SEHR GERING AUSGEPRÄGT	GERING AUSGEPRÄGT	GUT AUSGEPRÄGT	SEHR GUT AUSGEPRÄGT

BEOBACHTUNGSKRITERIEN:

1. PASSEN KANDIDATIN UND JOB ZUEINANDER
2. PASST GEHALTSVORSTELLUNG?
3. PASST LEBENSZYKLUS DER PERSON ZU DEN HERAUSFORDERUNGEN DES JOBS?
4. PASST ENGAGEMENT FÜR DEN JOB? (BEGEISTERUNG FÜR DEN CLUSTER)
5. WIE STARK IST DER/DIE KANDIDATIN AUF DEN JOB ANGEWIESEN?

2. UMSETZEN

2.5 INNOVATIVE KÖPFE | 2.5.1 ASSESSMENT CLUSTERMANAGERIN ODER CLUSTERMANAGER

Individuelle Rangreihung

Im Anschluss an die Präsentation und Diskussion bewerten die TeilnehmerInnen am Assessment jede/n BewerberIn den 3 Dimensionen

01. Fachliche Kompetenz
02. Soziale Kompetenz
03. Eignung (Fit von Person und Job)

an Hand der Beobachtungs- / Bewertungskriterien.

Direktvergleich der Bewerber/innen

Diese Methode kann Ihre persönliche Entscheidungsfindung unterstützen, sie ist aber dann nicht erforderlich, wenn Sie auf Grund der Präsentationen und Ihrer Beobachtungen im Assessment bereits eine klare Präferenzordnung (Ranking) gefunden haben.

Machen Sie nun einen Direktvergleich der BewerberInnen indem Sie von oben nach unten die BewerberInnen der Reihe nach vergleichen und dann das Kürzel des / r bevorzugten BewerberIn in das Feld schreiben. Vergleichen Sie zunächst B1 mit B2, anschließend vergleichen Sie B1 mit B3, dann mit B 4 usw.

BEWERBER/INNEN		C1	C2	C3	C4
C1	C1				
C2	C2				
C3	C3				
C4	C4				

Nun zählen Sie die Nennungen der Namen (Kürzel) und ermitteln somit Ihren Favoriten:


BEWERBER/INNEN		NENNUNGEN	REIHUNG
C1	C1		
C2	C2		
C3	C3		
C4	C4		

Danach findet eine abschließende gemeinsame Diskussion und argumentative Auswertung auf Basis der Beobachtungskriterien statt, wobei eine mögliche Vorgehensweise im schrittweisen Ausscheiden weniger geeigneten K. liegt.

Wichtig ist jedoch auch bei dieser Methode, dass alle TN die Stärken der am besten geeigneten BewerberInnen durchgehen und nochmals kritisch überprüfen, um ein gutes und gemeinsames Ergebnis zu erzielen.

2. UMSETZEN

2.5 INNOVATIVE KÖPFE | 2.5.2 AUFGABEN- UND ANFORDERUNGSPROFIL CLUSTERMANAGER/IN

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Aufgaben- und Anforderungsprofil dient der Suche / Ausschreibung nach einer Clustermanagerin oder einem Clustermanager. Es definiert die wesentlichsten Aspekte der fachlichen und sozialen Eignung für diese anspruchsvolle Tätigkeit.

Kurzbeschreibung

Das vorliegende Profil ist eine kompakte Auflistung der wichtigsten Aufgaben und Verantwortungsbereiche für die Tätigkeiten einer Clustermanagerin oder eines Clustermanagers. Das Anforderungsprofil beinhaltet auch die beruflichen und sozialen Kompetenzen, die für die Position einer Clustermanagerin oder eines Clustermanagers erforderlich sind.

Nutzen

Das Anforderungsprofil stellt eine Basis für die Suche / Ausschreibung nach einer Clustermanagerin oder einem Cluster dar, und kann für die jeweils spezifischen Rahmenbedingungen angepasst und ergänzt werden.

2. UMSETZEN

2.5 INNOVATIVE KÖPFE | 2.5.2 AUFGABEN- UND ANFORDERUNGSPROFIL CLUSTERMANAGER/IN

Dokumentation

Aufgaben

- Gesamtverantwortung für den Clusteraufbau
- Vorlage des Arbeitsplanes bzw. Jahresvoranschlages sowie des jährlichen Rechenschaftsberichtes
- Budgetverantwortung
- Führung Clusterpersonal und Steuerung der externen LeistungserbringerInnen
- Zusammenarbeit mit allen relevanten Umwelten
- Operative Projektumsetzung auf Grundlage der strategischen Vorgaben

Dabei ist er / sie insbesondere verantwortlich für:


- Aufbau der Netzwerkdienstleistungen
- Akquisition und Kundenbetreuung Partnerbetriebe und -organisationen
- Entwicklung von Leitthemen und Leitprojekten
- Betreuung Einzel-Kooperationsprojekte inklusive Projektförderanträge und -abwicklung
- Erarbeitung bzw. Durchführung eines hochwertigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramms
- Vertretung des Clusters nach innen und außen, PR
- Positionierung des Clusters im In- und Ausland
- Trendmonitoring und Aufbau eines Info- und Wissensmanagement-Systems auf Internet-Basis
- Zusammenarbeit mit anderen Clustern und Initiativen
- Kontakte zu allen sonstigen relevanten Umwelten
- laufendes inhaltliches und finanzielles Controlling

Anforderungsprofil

- Praktische (berufliche) Kompetenz im relevanten Bereich, möglichst auch:
 - Managererfahrung
 - Kenntnis der relevanten österreichischen und internationalen Akteurslandschaft
 - Soziale Kompetenz und Vernetzungskompetenz insbesondere:
 - Leadership und Visionsfähigkeit
 - Moderations- und Mittlerfähigkeiten
 - Systembildungskompetenz
 - sicherer Umgang mit Schlüsselpersonen und Überzeugungskraft
-

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.1 KURZANLEITUNG ZUR MEDIENARBEIT

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG GMBH, BAB GMBH UNTERNEHMENSBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Als wirtschaftspolitische Instrumente stehen Cluster im Blickpunkt einer breiten Öffentlichkeit. Eine professionelle Medienarbeit ist daher von großer Bedeutung. Die Anleitung zur Medienarbeit unterstützt eine aktive Clusterkommunikation und beschreibt die wichtigsten Punkte, die zu beachten sind.

Kurzbeschreibung

Presseaussendungen, Pressekonferenzen und Pressemappen sind wichtige Maßnahmen professioneller Öffentlichkeitsarbeit. Die vorliegende Kurzanleitung umfasst Abläufe, Hinweise und Zielsetzungen, um die praktische Umsetzung zu erleichtern.

Nutzen

Das Clustermanagement verfügt mit der Anleitung zur Medienarbeit über ein praxisnahes Instrument zur Planung und Umsetzung der PR-Aktivitäten, insbesondere zu Presseinformationen, Pressekonferenzen und Pressemappen.

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.1 KURZANLEITUNG ZUR MEDIENARBEIT

Dokumentation

Kurzanleitung zur Medienarbeit

1. Presseinformation

2. Pressekonferenz / Pressegespräch

3. Pressemappe

1. Presseinformation / Presseaussendung

Die Presseinformation ist ein wichtiges Basisinstrument der PR-Arbeit. Sie geht in der Regel an den Fachredakteur eines Mediums.

Contents of a press release:

Zwei Faustregeln sind unbedingt zu beachten:

- KISS - Keep it short and simple!
- Die 5 W - Wer, Was, Wann, Wo, Wie
 - Wer – Wer sind die handelnden Personen?
 - Was – Welches Ereignis findet bzw. fand statt?
 - Wann – Zu welcher Zeit (Tag, Zeitraum) findet bzw. fand ein Ereignis statt?
 - Wo – An welchem Ort findet bzw. fand ein Ereignis statt?
 - Wie/ Warum – Nähere Ausführungen über Sinn und Zweck dieses Ereignisses

Aufbau einer Presseinformation

- Titel: die Überschrift sollte kurz, interessant und aufschlussreich sein.
 - Untertitel: ein oder zwei Untertitel in „Schlagzeilenform“ erleichtern es dem Empfänger des Presse-Infos auf den ersten Blick zu erkennen, ob die Mitteilung für ihn von Interesse ist. Untertitel sind aber auch ein „Blickfang“, der das Interesse des Empfängers wecken soll.
 - Die einzelnen Untertitel sind durch Bindestriche voneinander getrennt.
 - Text der Aussendung: die Botschaft, die man einem Journalisten übermitteln will, wird immer in Teilbotschaften zerlegt, die dann entsprechend ihrer Wichtigkeit aneinandergereiht werden.
 - 1. Absatz: im 1. Absatz stehen immer die wichtigsten Informationen in kurzer und prägnanter Form (Wer, Was, Wann, Wo, Wie, Fakten, Zahlen) – Teilbotschaften A und B.
 - 2. Absatz: weitere Teilbotschaften (C und D)
 - 3. Absatz: weitere Teilbotschaften (E und F)
 - Sind alle Teilbotschaften abgefasst, wird mit Hintergrund- und Detailinformationen zu den einzelnen Teilbotschaften – beginnend mit Teilbotschaft A u.s.w. – fortgefahren.
 - Grund für diesen „stufenartigen“ Aufbau: Es kommt durchaus vor, dass Presseaussendungen weitgehend unverändert von Journalisten übernommen werden (vor allem bei kleineren Zeitungen – Regionalzeitungen etc.). Die einzige Änderung bezieht sich häufig auf die Länge des Textes, d.h. Journalisten kürzen Presse-Infos in der Regel von hinten.
 - Daher: Das Wichtigste am Anfang!!!
 - Die Botschaft darf, wenn Absätze gestrichen werden, ihren Sinn nicht verlieren.
-

Regeln für das Verfassen einer Pressemitteilung

- Einfache, kurze, verständliche Sätze (maximal 15 Wörter), keine zu langen Absätze, keine langen zusammengesetzten Wörter. Vermeiden Sie Schachtelsätze.
- Auch die Sätze sollten so aufgebaut sein, dass das Wichtigste am Satzanfang steht.
- Kein „Fachchinesisch“ verwenden, wenn die Information nicht an Fachjournalisten geht.
- Der Stil sollte positiv, nicht glorifizierend, eher nüchtern, sachlich und distanziert sein.
- Vermeiden Sie Superlative, „ich“, „wir“, „uns“ usw.
- Verfassen Sie Presse-Infos so, als ob Sie über einen Dritten berichten würden („Die Firma XY“... „Die Initiative YZ...“).
- Stimmen Sie den Stil auf den jeweiligen Empfänger bzw. das Informationsbedürfnis der Leser ab (Tageszeitung, Fachzeitschrift, Lokalzeitung, Lokalteil, Wirtschaftsenteil, Chronik usw.).
- Presseaussendungen sollten in der Regel einen Zeilenabstand von mindestens 1,5 Zeilen haben und nicht länger als 2 Seiten sein.
- Lassen Sie Platz zwischen einzelnen Informationsblöcken.
- Bei längeren Presseaussendungen sollte man Zwischenüberschriften in den Text einfügen.
- Schicken Sie bei längeren Aussendungen immer eine kurze Version der Information mit.
- Der linke Rand sollte ca. 4 cm, der rechte 2 – 3 cm betragen, damit der Journalist ausreichend Platz für Anmerkungen hat.
- Daten, Fakten, Zahlen immer exakt angeben!
- Begleitbriefe, Bitten um Veröffentlichung und Manipulationsversuche sind überflüssig.

Regeln, die bei der Erstellung von Texten zu beachten sind:

- Formulieren Sie aktiv
- Vermeiden Sie alles Überflüssige (Füllwörter wie einerseits / andererseits), Doppel-Moppel (restlos ausverkauft, Alternativmöglichkeit)
- Vermeiden Sie „Blähwörter“ (Rücksichtnahme – Rücksicht, Aufgabenstellung – Aufgabe)
- Keine „Hauptwörterei“: Wir bekunden unser Interesse (wir interessieren uns)

Pressefoto

- Bei Presseaussendungen werden in der Regel zwei Fotos mitgeschickt (1 Querformat und 1 Hochformat).
 - S/W-Foto, glänzend, Größe 18x13 cm. Falls eine Zeitung Farbbilder benötigt, sind Dias besser als Fotos.
 - Das Foto sollte dynamisch und aussagekräftig wirken. Am besten sind Personen, die bei einer Tätigkeit dargestellt sind.
 - Fotos sind nur mit einem Begleittext wertvoll. Der Begleittext sollte im Stil einer typischen Bildunterschrift, wie es in Zeitungen üblich ist, abgefasst sein. Den Begleittext immer zweifach mitschicken (auf Vorder- und Rückseite des Fotos heften).
 - Falls möglich, an jede Zeitung unterschiedliche Fotos schicken und darauf hinweisen, dass die Fotos exklusiv zur Verfügung stehen.
 - Immer den Namen des Fotografen oder der Agentur angeben.
-

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.1 KURZANLEITUNG ZUR MEDIENARBEIT

Graphische Gestaltung einer Presse-Info

- Es ist auch durchaus üblich – auch bei größeren Unternehmen mit eigener PR-Abteilung – dass für Presseaus-sendungen „gewöhnliches“ Firmenbriefpapier verwendet wird.
- Bei der graphischen Gestaltung von Presse-Infos ist zu beachten:
 - **Deckblatt (1. Seite)**
 - Format: A4
 - Oberer Rand: Firmenname, Signet oder Logo und das Wort „Presse-Info“ oder ähnliche Bezeichnungen.
 - Unterer Rand: Voller Name des Unternehmens, Adresse und Telefonnummer, Kontaktperson.
 - Die Angabe der Zeilen und der Anschläge pro Zeile am unteren Rand ist möglich, wird aber von vielen Journalisten als überflüssig betrachtet.
 - Der Text der Presseaussendung wird nicht graphisch gestaltet.
 - **Folgeblätter**
 - Bei Folgeblättern wird in der Regel auf eine graphische Gestaltung verzichtet.
- Die graphische Gestaltung von Presse-Infos muss selbstverständlich dem Corporate Design des Unternehmens angepasst sein.

Weitere wichtige Hinweise:

- Ein Journalist bekommt täglich Unmengen an Post. Wer die Grundregeln der Presseinformation beachtet hat am ehesten eine Chance beachtet zu werden.
- Presseausendungen haben nur einen Sinn, wenn ein entsprechender Anlass besteht. Prüfen Sie also ob ein Thema bzw. eine Information, die Sie in der Presse unterbringen wollen, für diese aktuell und interessant genug ist.
- Schaffen Sie Anlässe/ Ereignisse, bei denen Sie anknüpfen können
- Tageszeitungen, größere Journale und Fachzeitschriften sind meist nur an „sensationellen“ Meldungen interessiert.
- Bei Lokal- und Regionalzeitungen ist es aber auf jeden Fall sinnvoll, diese regelmäßig über Entwicklungen des Unternehmens bzw. der Initiative zu informieren.

2. Pressekonferenz und Pressegespräch

Pressekonferenzen sind eine sehr aufwendige Form der Informationsvermittlung. Es ist daher immer zu überprüfen, ob Informationen nicht wesentlich einfacher weitergegeben werden können. Andere Aktivitäten zur direkten und persönlichen Informationsvermittlung an Journalisten (Pressegespräch: Gespräch/Diskussion mit Journalisten in eher zwangloser Atmosphäre, keine Frontalinformation wie bei Pressekonferenzen; persönliche Gespräche mit einzelnen Journalisten) gewinnen daher an Bedeutung.

Organisation einer Pressekonferenz oder eines Pressegespräches

Ziele

- Was möchte ich erreichen:
 - Breite Publizität oder begrenzte Publizität nur in bestimmten Medien
 - Berichte in Tageszeitungen oder in Wochen- bzw. Monatszeitungen
 - Viele kleine oder wenige große Reaktionen
 - Nur Hintergrundinformationen ohne Absicht einer Berichterstattung
 - Eher textliche oder eher bildliche Berichterstattung
-

Ort der Veranstaltung

- Der Ort sollte dem Anlass angemessen sein. Wichtig sind zudem eine gute Erreichbarkeit und genügend Parkmöglichkeiten.

Zeit der Veranstaltung

- Tageszeitungen:
 - Bei Journalisten von Tageszeitungen sollte man sich am Redaktionsschluss orientieren. Die günstigste Zeit ist der Vormittag zwischen 9 und 11 Uhr. Die Veranstaltung sollte spätestens um 12 Uhr beendet sein, da am Nachmittag in der Regel die Zeitung gemacht wird.
 - Abendtermine sind zwar möglich, aber auch Journalisten haben Privatleben!
 - Was die Wahl des Tages betrifft, so weist der Donnerstag die höchste Anzahl an Pressekonferenzen auf, der Freitag die niedrigste. Der Freitag ist für Tageszeitungsjournalisten der arbeitsintensivste Tag. Samstag- und Sonntagstermine sollte man absolut vermeiden. Ungünstig ist auch der (blaue) Montag.
- Wochen- und Monatszeitungen:
 - Was die Wahl des Tages betrifft, so gilt für Wochen- und Monatszeitungen das gleiche wie für Tageszeitungen. Bezüglich der Uhrzeit sind die Journalisten aber flexibler.
- Selbstverständlich gibt es aber Anlässe, die ein Abweichen von diesen „ungeschriebenen Gesetzen“ erlauben bzw. erfordern.
- Um Kollisionen mit Pressekonferenzen zu ähnlichen Themen zu vermeiden, sollte man sich entweder beim Termin-Press-Dienst oder bei einem Journalisten, den man persönlich kennt, über eventuelle „Konkurrenzveranstaltungen“ informieren.

Teilnehmer

- Veranstalter:
 - Die Veranstalterseite wird im Normalfall mit 2 – 5 Personen vertreten sein (Geschäftsführer, Führungskräfte, PR-Verantwortlicher, Belegschaftsvertreter, eventuell externer Experte).
- Presse:
 - Bei bestimmten Themen und Zielsetzungen ist davon abzuraten, Tagesjournalisten und Fachjournalisten gemeinsam einzuladen, da diese in der Regel an unterschiedlichen Informationen interessiert sind.

Die Einladung

- Die Einladung ist wesentlich für den Erfolg einer Pressekonferenz. Sie wird ca. 1 Woche vor der Pressekonferenz an Journalisten geschickt.
 - Folgende Punkte sind zu beachten:
 - Attraktiver Titel für die Veranstaltung
 - Programmablauf kann kurz dargestellt werden
 - Eine Benennung mit „Pressegespräch“ oder „Pressekonferenz“ weist auf den Charakter der Veranstaltung hin
 - Die Abkürzung „Um Antwort wird gebeten“ (U. A. w. g.) kann man sich eigentlich schenken, da nur die wenigsten Journalisten tatsächlich antworten
 - Das Nachfassen: Eine kurze Erinnerung kann die Präsenz der Journalisten verdoppeln
-

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.1 KURZANLEITUNG ZUR MEDIENARBEIT

- Telefonisch: Telefonisches Nachfassen wird aber von vielen Journalisten als „Belästigung“ empfunden. Daher sollte man telefonisches Kontaktieren von Journalisten nur erfahrenen und qualifizierten Mitarbeitern übertragen, um nicht den Eindruck von Aufdringlichkeit zu erwecken.
- Schriftlich: Eine kurze Erinnerung, die Thema, Ort und Zeit beinhaltet und ca. eine Woche bis drei Tage vor der Veranstaltung in den Redaktionen eintrifft, hat eine ähnliche Wirkung wie ein Telefonanruf.
- Ablauf der Veranstaltung
 - Dauer ca. 1 Stunde
 - Alle Journalisten werden vom PR-Verantwortlichen begrüßt und tragen sich in eine Anwesenheitsliste (Name, Medium, Unterschrift) ein
 - Bei dieser Gelegenheit wird ihnen die Pressemappe überreicht
 - Wenn die Journalisten ihren Platz eingenommen haben, werden ihre Namen in einen vorbereiteten Sitzplan eingetragen, damit sie von den Vertretern des Unternehmens, während der Pressekonferenz mit ihrem Namen angesprochen werden können
 - Kurze Begrüßung durch den PR-Verantwortlichen und kurze Einführung (3 Minuten)
 - 10 – 20 Minuten: Referat des Vorsitzenden oder mehrere Kurzreferate verschiedener Referenten
 - 15 – 30 Minuten: Fragen der Journalisten und Antworten der Gastgeber
- ODER
- Mehrere Kurzreferate und nach jedem Kurzreferat Fragen der Journalisten und Antworten des jeweiligen Referenten

Weitere wichtige Hinweise:

- Referate unbedingt in freier Rede halten
- Offen, umfassend und in verständlicher Sprache informieren
- Keine Selbstbeweihräucherung
- Sachlich und ruhig informieren, Aggressionen auch bei kritischen oder unwahren Behauptungen vermeiden
- Mit Hilfsmitteln (Dia- und Overheadprojektor, Video usw.) eher sparsam umgehen
- Journalisten wollen kurz und präzise informiert und nicht belehrt werden
- Kein Ersuchen um (positive) Berichterstattung

Das Pressegeschenk

- Sollte originell (Vorsicht!), nicht übertrieben, dem Thema bzw. Anlass angepasst sein, ist aber nicht unbedingt notwendig

Der Schlussbericht

- Der Schlussbericht dient einerseits der Dokumentation andererseits aber auch der Information der Mitarbeiter des Unternehmens und kann auch als Informationsinstrument für wichtige Dialoggruppen (Politiker, wichtige Kunden usw.) eingesetzt werden
 - Außerdem kann parallel zur Erstellung des Schlussberichtes der Verlauf der Veranstaltung nach Fehlern, Mängeln und Maßnahmen, die sich bewährt haben, analysiert werden
-

3. Pressemappe

Pressemappen werden üblicherweise an die Teilnehmer / innen von Pressekonferenzen verteilt. Ihre Gestaltung sollte dem Corporate Design der Organisation entsprechen.


Eine Pressemappe beinhaltet in der Regel folgende Unterlagen:

- Waschzettel: Kurzinfo über das Thema der Pressekonferenz im Stil einer Presseaussendung (Kurzfassung und Langfassung)
- Präsenzliste: Liste der anwesenden Vertreter der Organisation (Name, Titel, Funktion)
- Fact sheet: Kurzdarstellung der Organisation: Wichtigste Zahlen, Daten, Fakten; Grundinformationen; eventuell kurze Unternehmensgeschichte
- Pressefotos mit Text, grafische Darstellungen etc.
- Geschäftsberichte und sonstiges (eher) neutrales Informationsmaterial; reine Werbemittel kommen bei Journalisten nicht besonders gut an

Auch für Einzelgespräche und andere Kooperationen mit Journalisten (z.B. Pressefahrt) ist die Zusammenstellung von Pressemappen, die wichtige und grundlegende Informationen über die Organisation bzw. ein bestimmtes Ereignis beinhalten sollten, zu empfehlen.

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.2 PR-MASSNAHMENPLAN

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG GMBH, BAB GMBH UNTERNEHMENSBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Öffentlichkeitsarbeit kann nur erfolgreich betrieben werden, wenn sie geplant, dauerhaft und systematisch erfolgt. Die Anleitung zur Erstellung eines PR-Maßnahmenplans gibt Antworten auf folgende Fragen: Wie wird Öffentlichkeitsarbeit geplant? Was ist zu tun, wenn Öffentlichkeitsarbeit mehr sein soll als ein unsystematisches, zielloses Agieren (z.B. wenn gerade Zeit dafür ist oder wenn sich zufällig ein Anlass dafür ergibt).

Kurzbeschreibung

Die Erstellung eines PR-Maßnahmenplans wird in drei Phasen gegliedert:

- Phase I: Analyse des Ist-Zustandes
- Phase II: Strategieauswahl und Dialoggruppenplanung
- Phase III: Maßnahmenplanung

Nutzen

Die Öffentlichkeitsarbeit des Clusters und die Erstellung des PR-Plans basiert auf strukturierter Planung. Die geplanten Maßnahmen werden in Hinblick auf ihre erwartete Wirkung bewertet und somit auf ihre Relevanz und Effektivität geprüft.

Dokumentation

Phase I: Analyse des Ist-Zustandes

Phase II: Strategieauswahl und Dialoggruppenplanung

Phase III: Maßnahmenplanung

Phase I: Analyse des Ist-Zustandes

Die Organisation

- Unternehmensziele
- Unternehmensphilosophie
- Interne Stärken und Schwächen
- Interne Chancen und Risiken

Die Dialoggruppen / die Umwelt

- Welche Teilöffentlichkeiten muss / will ich informieren?
- Welches Image hat die Organisation bei den unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten?
- Welche externen Beziehungen bestehen bereits, z.B. zu Medien, Opinion Leaders?

Nach der Analyse des Ist-Zustandes sollten alle Mitarbeiter / innen, die am PR-Prozess beteiligt sind, den gleichen Informationsstand und die gleiche Problemsicht haben. Am Ende der Analyse erfolgt die Formulierung des PR-Problems bzw. der PR-Probleme.

Mögliche PR-Probleme

- Geringer Bekanntheitsgrad
- Niedriger Informationsstand über die Leistungen einer Organisation
- Negative Einstellung / mangelnde Akzeptanz bei Teilöffentlichkeiten
- Wunschimage (innovativ, ökologisch, ökonomisch, professionell etc.) wird in der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen etc.

Phase II: Strategieauswahl und Dialoggruppenplanung

Entwicklung und Auswahl von PR-Strategien (alternative Strategien):

- Offensiv – defensiv – aggressiv
- Breit angelegt – kurzfristig / intensiv – kontinuierlich / regelmäßig
- Kommunikationsgrundsätze

Dialoggruppenplanung

- Welche Teilöffentlichkeiten will ich informieren?
 - Wo liegen die Erwartungen und Interessenschwerpunkte der verschiedenen Teilöffentlichkeiten?
 - Mit welchen Dialoggruppenaussagen sind die verschiedenen Teilöffentlichkeiten anzusprechen?
 - Wie bzw. in welcher Sprache sind Dialoggruppen anzusprechen?
-

2. UMSETZEN

2.6. KOMMUNIKATION/PR | 2.6.2 PR-MASSNAHMENPLAN

- Was will ich bei einzelnen Dialoggruppen bis wann erreichen (Kommunikationsziele)?

Das Ergebnis von Strategieauswahl und Dialoggruppenplanung sind klare Planungsvorgaben für die weiteren Schritte der PR-Planung.

Phase III: Maßnahmenplanung

Aus Dialoggruppenaussagen und Planungsvorgaben werden Text- und Aktions-Ideen entwickelt und diesen Termine und Budgetvorgaben zugeordnet.

Auswahl des PR-Instrumentariums für einzelne Dialoggruppen (Beispiele)

- Medienarbeit (Presseaussendungen, Pressekonferenzen, Pressegespräche)
- Projektbesichtigungen / Betriebsbesichtigungen für wichtige Dialoggruppen
- Themenspezifische Veranstaltungen
- Persönliche Kontakte mit wichtigen Dialoggruppen (Politiker, Beamte)
- Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung
- Info-Tafel am Ort
- Info-System am Ort
- Regelmäßige Kurz-Infos an wichtige Teilöffentlichkeiten
- Direct Mailing

Budgetierung der Maßnahmen

Abstimmung der Tätigkeiten

- Personal-, Zeit- und Terminplanung
- Organisatorische, strukturelle und sonstige organisationsinterne Maßnahmen als Voraussetzung für eine effiziente Abwicklung der PR-Arbeit

Der PR-Maßnahmenplan

Um abschätzen zu können, ob die geplanten PR-Maßnahmen und -Mittel auch tatsächlich einen entsprechenden Beitrag zur Erreichung aller PR-Ziele und Dialoggruppen leisten, empfiehlt sich die Erstellung eines PR-Maßnahmenplans, der die Wirkung der einzelnen Maßnahmen aufzeigt.

Dabei werden alle Maßnahmen, PR-Ziele und Dialoggruppen in einen Plan eingetragen und bewertet (0 Punkte = keine Wirkung, 4 Punkte sehr gute Wirkung). Danach kann mit großer Sicherheit festgestellt werden:

- Bei wie vielen PR-Zielen und Dialoggruppen eine PR-Maßnahme wirkt
- Wie hoch die Wirkung einer PR-Maßnahme bei den verschiedenen Zielen und Dialoggruppen ist
- Ob mit dem gewählten Maßnahmen-Mix auch bei allen PR-Zielen und Dialoggruppen entsprechende Wirkung erzielt wird

Nach einer Einschätzung der Kosten der einzelnen Maßnahmen kann auch eine Kosten-Nutzen-Relation hergestellt werden (rechtfertigt die Wirkung einer Maßnahme deren Kosten?)

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.1 CHECKLISTE PROJEKTEVALUIERUNG

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			●
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			●

Ziele und Anwendung

Die vom Cluster initiierten und in der Umsetzung betreuten Kooperationsprojekte werden mit der vorliegenden Checkliste bezüglich Qualität und Nutzen evaluiert. Mit geringem Aufwand ergibt sich aus der Einschätzung der beteiligten Unternehmen ein Gesamtbild über die Zufriedenheit mit diesem Clusterservice.

Kurzbeschreibung

Die Checkliste umfasst mehrere Themenbereiche, um so die für das Cluster relevanten Aspekte abzudecken:

- Beurteilung der Kooperationsgruppe
- Beurteilung des Kooperationsprozesses / des Projektablaufs
- Beurteilung des Projektmanagements
- Beschreibung der Zufriedenheit
- Beschreibung der fehlenden Aspekte
- Optimierungsvorschläge
- Sinnhaftigkeit der Weiterführung

Nutzen

Die Checkliste bietet dem Cluster sowohl eine quantitative Beurteilung des Kooperationsprojekts bzw. des Projektverlaufs, als auch eine qualitative Beschreibung hinsichtlich der Zufriedenheit. Speziell die qualitativen Anmerkungen können das Clusterteam in der laufenden Optimierung seiner Dienstleistungen unterstützen.

Dokumentation

		BEURTEILUNG (1 - 4)			
		1 = SEHR ZUFRIEDEN 2 = ZUFRIEDEN 3 = WENIG ZUFRIEDEN 4 = UNZUFRIEDEN			
1. WIE BEURTEILEN SIE DIE KOOPERATIONSGRUPPE HINSICHTLICH DER FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN UND LEISTUNGSMERKMALE?					
	ZUSAMMENSETZUNG				
	ANZAHL DER BETRIEBE				
	GRÖSSE DER BETRIEBE				
	PROFESSIONALITÄT DER BETRIEBE				
	KOOPERATIONSBEREITSCHAFT, KOOPERATIONSKULTUR				
	INNOVATIONSPOTENTIAL				
	OFFENHEIT DES NETZWERKS FÜR NEUE PARTNER				
2. WIE BEURTEILEN SIE DEN BISHERIGEN KOOPERATIONSPROZESS BZW. PROJEKtablauf DER KOOPERATIONS-GRUPPE?					
	THEMEN- UND ZIELFINDUNG				
	AUSWAHL DER PARTNER				
	VERTEILUNG VON AUFGABEN				
	VERTEILUNG VON RESSOURCEN				
	SPIELREGELN DER ZUSAMMENARBEIT				
	VERTRAUENSBIldUNG ZWISCHEN DEN BETRIEBEN				
	UMSETZUNGSBEIHILFEN (BERATUNG, COACHING, MODERATION)				
	TECHNISCHE VERNETZUNG (IT-LÖSUNGEN)				
	PRÄSENTATION DER EINZELNEN BETRIEBE				
	PRÄSENTATION DES NETZWERKS ALS GANZES (MARKETING)				
	VERANSTALTUNGEN (WORKSHOPS, INFORMATION-S-EVENTS, ETC.)				
	ANZAHL DER KOOPERATIONSPROJEKTE				
	QUALITÄT DER BISHERIGEN KOOPERATIONSERGEBNISSE				
	UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT IN DER VERNETZUNG				
	NETZWERKMANAGEMENT/PROJEKTMANAGEMENT				
	VERHÄLTNISS ZWISCHEN GEBEN UND NEHMEN (BEZOGEN AUF DIE EIGENE ORGANISATION)				
	AUSREICHENDE REFLEXION DES KOOPERATIONSVERLAUFS				
3. WIE BEURTEILEN SIE DAS PROJEKTMANAGEMENT (PROJEKTTEAM)?					
	FACHLICHE KOMPETENZ				
	PROJEKTMANAGEMENT				
	STRATEGISCHE ORIENTIERUNG				
	KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT				
	INHALTLICHE GESTALTUNG VON VERANSTALTUNGEN				
	ORGANISATION VON VERANSTALTUNGEN				
	PROBLEM- UND KONFLIKTLÖSUNGSKOMPETENZ				
	BERATUNGSKOMPETENZ				

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.1 CHECKLISTE PROJEKTEVALUIERUNG

	KREATIVITÄT				
	BEZIEHUNGSDICHTE (SOCIAL CAPITAL)				
	NETZWERKKOMPETENZ				
4. WAS HAT IHNEN AM BISHERIGEN VERLAUF DER KOOPERATIONSGRUPPE BESONDERS GUT GEFALLEN?					
5. WAS HAT IHNEN BISHER GAR NICHT GEFALLEN? WAS HABEN SIE VERMISST?					
6. WAS SIND IHRE WICHTIGSTEN OPTIMIERUNGSVORSCHLÄGE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG DER KOOPERATIONSGRUPPE?					
7. HABEN SIE SONSTIGE ANMERKUNGEN?S?					
8. IST DIE WEITERFÜHRUNG DES KOOPERATIONSPROJEKTS FÜR IHR EIGENES UNTERNEHMEN SINNVOLL?					
	JA, UNBEDINGT!	1			
	JA, ABER NUR UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ANGEFÜHRTEN VERÄNDERUNGSVORSCHLÄGE!	2			
	NOCH UNKLA - ES BRAUCHT NOCH ZEIT, UM DEN NUTZEN RICHTIG EINZUSCHÄTZEN!	3			
	NEIN, AUF KEINEN FALL!	4			

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.2 PROJEKTAUSWERTUNG (DURCH BETEILIGTE)

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG GMBH		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			●
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			●

Ziele und Anwendung

Cluster initiieren und betreuen eine Vielfalt unterschiedlicher (Kooperations-)Projekte. Mit dem vorliegenden Fragebogen können die Beteiligten mit geringem Aufwand gezielt nach der Zufriedenheit mit dem Projektverlauf, der Koordination und der Zielerreichung abgefragt werden.

Kurzbeschreibung

Der Fragebogen richtet sich an Personen die in unterschiedlichen Rollen an Projekten beteiligt sind und umfasst 8 Fragen zu den verschiedenen Aspekten und Phasen (Start, Prozess, Zielerreichung) eines Projekts.

Nutzen

Der vorliegende Fragebogen ist ein leicht anwendbares Instrument zur Reflexion und Kurzevaluierung unterschiedlicher durch das Cluster betreuter Projekte.

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.2 PROJEKTAUSWERTUNG (DURCH BETEILIGTE)

Dokumentation

ERHEBUNG DER ZUFRIEDENHEIT MIT DEM PROJEKT
(NACH DEM SCHULNOTENSYSTEM: 1 = SEHR GUT, 5 = NICHT GENÜGEND)

1. IN WELCHER FORM WAREN SIE AM PROJEKT BETEILIGT?

2. WIE ZUFRIEDEN WAREN SIE MIT DEM PROJEKTSTART, DER ZIELFORMULIERUNG UND DEN PROJEKTPLÄNEN?

1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

3. WIE ZUFRIEDEN WAREN SIE MIT DER AUFGABEN- UND KOMPETENZVERTEILUNG SOWIE DEM INFORMATIONSFLUSS?

1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

4. WIE ZUFRIEDEN WAREN SIE MIT DEM EINSATZ UND DER ARBEITSWEISE DES TEAMS?

1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

5. WIE ZUFRIEDEN WAREN SIE MIT DER BETREUUNG DURCH DIE PROJEKTLEITUNG?

1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

6. WIE GUT WURDEN DIE TEIL-/PROJEKTZIELE ERREICHT?

1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

7. WIE SCHÄTZEN SIE DAS PROJEKT BEZÜGLICH DES ERBRACHTEN ZEIT- UND KOSTENAUFWANDS SOWIE DES ERREICHTEN BZW. ZU ERWARTENDEN ERGEBNISSES EIN?


1 2 3 4 5

ANMERKUNGEN:

8. WELCHE VERBESSERUNGEN SOLLTEN BEI DER REALISIERUNG WEITERER PROJEKTE BERÜCKSICHTIGT WERDEN?

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.3 WIRKUNGSMONITORING

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG/DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ)		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das wirkungsorientierte Monitoring ist Verfahren zur Projektsteuerung mit dem Fokus auf Wirkungen, mit dem die für das Erreichen von Ergebnissen – und damit in weiter Folge auch für Wirkungen – relevanten Prozesse erfasst und die dafür erforderlichen Daten und Informationen gesammelt werden.

Kurzbeschreibung

Das wirkungsorientierte Monitoring umfasst folgende Vorgangsweise zur Bearbeitung aller relevanten Informationen:

01. Identifizierung von Wirkungsbereichen
02. Ableitung/ Vereinbarung von Wirkungshypothesen
03. Festlegung von Beobachtungsfeldern
04. Datenerhebung und Nutzung/ Interpretation

Nutzen

Das Verfahren dient der ganzheitlichen, strategischen Beobachtung der für das Erreichen von Resultaten ausschlaggebenden Bereiche. Durch die systematische Sammlung und Bewertung von relevanten Informationen unterstützt es die Selbstbeobachtung der an einem Projekt beteiligten Partner. Es kann in einfacher Form graphisch aufbereitet werden und ist damit sehr geeignet für partizipative Verfahren (z.B. Workshops mit den Partnern).

3. VERÄNDERN

3.1. MONITORING/EVALUIERUNG | 3.1.3 WIRKUNGSMONITORING

Dokumentation

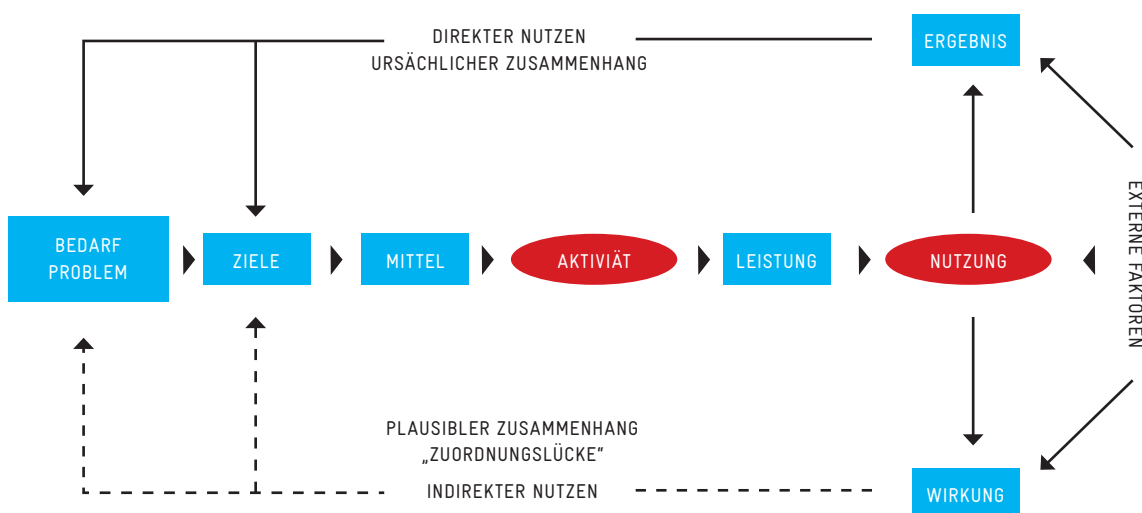
Bei komplexen Vorhaben zeigen sich auch die Grenzen herkömmlicher Wirkungsanalysen. Denn Wirkungen sind hier das Ergebnis vielfältiger interner/externer Einflussfaktoren und es lassen sich nur schwer klare, eindeutige Zusammenhänge herausarbeiten. Außerdem ist hier die Versuchung groß, sich eingetretene Wirkungen einfach zuzuschreiben – unabhängig davon, ob das Projekt auch tatsächlich einen Beitrag dazu geleistet hat. Eine derartige Betrachtungsweise bringt zudem wenige Erkenntnisse für die Steuerung laufender Projekte.

Beim Wirkungsmonitoring wird Entwicklung als komplexer, offener Prozess aufgefasst. Ein Projekt kann daher weder von den Akteure/innen noch von den Einflussfaktoren isoliert betrachtet werden. Veränderungen werden in erster Linie durch die (Umsetzungs-)Partner bewirkt, das Projekt selbst kann diesen Prozess nur unterstützen (z.B. durch befristeten Zugang zu Ressourcen, gemeinsame Aktivitäten). Dabei wird anerkannt, dass die verschiedenen Partner mit unterschiedlichen Eigenlogiken und Verantwortlichkeiten operieren.

Die Projekte und die beteiligten Partner werden daher an ihren Fortschritten bei der Erreichung von Zielen gemessen, nicht aber am Eintreten der gewünschten Wirkungen selbst. Beim Monitoring wird der Schwerpunkt auf jene Faktoren gelegt, die vom Projekt direkt beeinflusst werden können (weg von Wirkungen hin zu Ergebnissen). Dabei stehen jene Bereiche im Vordergrund, die für das Erreichen von Ergebnissen ausschlaggebend sind: Qualität der Umsetzung von Aktivitäten, organisatorische Abläufe und Prozesse, ausgelöste bzw. angestrebte Änderungen im Verhalten von Partnern und Zielgruppen.

Es geht zunächst darum, die ursächlichen Zusammenhänge zwischen Zielen, Leistungen, Ergebnissen und Wirkungen herauszuarbeiten. Dabei wird davon ausgegangen, dass die mit den Mitteln und Aktivitäten eines Projekts erbrachten Leistungen (Output) auch tatsächlich genutzt werden (von den Projektpartnern, Zielgruppen etc.). Je nach Grad der Nutzung und dem Zusammenhang mit dem betrachteten Projekt werden die eingetretenen (oder erwarteten) Veränderungen unterschieden nach:

- **Ergebnis:** direkter Nutzen, der nachweisbar mit dem Projekt zusammenhängt und von diesem auch beeinflusst werden kann. Das Ergebnis soll auch in enger Beziehung zum Ziel stehen (im Idealfall sind beide identisch).
- **Wirkung:** indirekter Nutzen im Projektumfeld, der mit dem Projekt nicht ursächlich zusammenhängt (Zuordnungslücken), aber hinreichend plausibel gemacht werden kann.




Vorgehensweise:

01. Identifizierung von Wirkungsbereichen: erwartete Ergebnisse und Wirkungen
02. Ableitung/ Vereinbarung von Wirkungshypothesen: Annahmen über den Zusammenhang zwischen Projekt, Ergebnissen und Wirkung (Prozesse)
03. Festlegung von Beobachtungsfeldern: vor allem qualitative Indikatoren und Meilensteinen zur Beobachtung von Verhalten und Prozessen (Änderung bei wem? Wie viel? Bis wann?)
04. Datenerhebung und Nutzung/ Interpretation: Einholung von Daten und Informationen, Analyse und Schlussfolgerungen.

Das Verfahren ist auch sehr gut dazu geeignet, von einem Monitoring von Indikatoren zu einem Monitoring von Prozessen zu gelangen, da auf bestehenden Indikatorensets aufgebaut werden kann. Es beobachtet neben der Umsetzung von Projekten auch die dadurch ausgelösten Veränderungen. Da bei diesem Verfahren aber nicht das Erreichen bestimmter Wirkungen, sondern der Beitrag des Projekts zu den angestrebten Veränderungen bewertet wird, scheint es besonders geeignet für Projekte, die primär indirekt – über Partner – wirken.

3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.1 FRAGEBOGEN: „QUALIFIKATION FÜR CHANGE MANAGEMENT“

QUELLE	„CHANGE MANAGEMENT, DEN UNTERNEHMENSWANDEL GESTALTEN“, KLAUS DOPPLER, CHRISTOPH LAUTERBURG. CAMPUS VERLAG FRANKFURT/NEW YORK		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Der Fragebogen wird zur Auswahl oder Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen verwendet sowie für interne Personalentscheidungen. Er ist auch für Selbsteinschätzungen geeignet.

Kurzbeschreibung

Der Fragebogen benennt Qualifikationen, die im Feld des Change Managements von besonderer Bedeutung sind:

01. Persönliche Eigenschaften
02. Besondere Fähigkeiten
03. Spezifische Erfahrungen
04. Spezifisches Fachwissen

Nutzen

Die zur Umsetzung von Change Management erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten werden durch den Fragebogen gezielt benannt. Die Auswertung macht die grundsätzliche Eignung zur Beschäftigung mit diesem Thema deutlich.

Dokumentation

Aufbau des Fragebogens

- A: Persönliche Eigenschaften - nicht erlernbar
 B: Besondere Fähigkeiten - bei den meisten Menschen bis zu einem gewissen Grad entwickelt
 C: Spezifische Erfahrungen - anhängig von den bisherigen Tätigkeiten
 D: Spezifisches Fachwissen - lernbar

Bewertung

- ++ gut ausgeprägte Stärke
 + gut entwickelt
 +/- Teils/teils
 - eher weniger entwickelt
 -- ausgeprägtes Defizit

	++	+	+/-	-	--
A PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN					
01 GESUNDE PSYCHISCHE KONSTITUTION (SELBSTVERTRAUEN, STABILITÄT, BELASTBARKEIT)					
02 POSITIVE GRUNDHALTUNG (OPTIMISTISCHE KONSTRUKTIVE EINSTELLUNG)					
03 OFFENHEIT UND EHRlichkeit (DIREKT, SPONTAN, ECHT)					
04 BEREITSCHAFT ZUR VERANTWORTUNG (PERSÖNLICHES ENGAGEMENT)					
05 PARTNERSCHAFTLICHE GRUNDEINSTELLUNG (VERSUS ELITÄR, HIERARCHISCH, AUTORITÄR)					
06 MUT ZUR PERSÖNLICHEN STELLUNGNAHME UND ZU ENTSCHEIDUNGEN („ZIVILCOURAGE“)					
07 VERBINDLICHKEIT (EINHALTEN GETROFFENER VEREINBARUNGEN)					
08 INTUITION (ZUGANG ZU EMOTIONEN)					
09 REALITÄTSBEZOGENHEIT (SINN FÜR DAS MACHBARE))					
10 HUMOR (FÄHIGKEIT SICH SELBST UND ANDERE DURCH LOCKERHEIT ZU ENTSPANNEN)					
B BESONDERE FÄHIGKEITEN					
01 KLIMA DER OFFENHEIT UND DES VERTRAUENS SCHAFFEN KÖNNEN					
02 GUT ZUHÖREN KÖNNEN („AKTIVES ZUHÖREN“)					
03 MENSCHEN ÜBERZEUGEN UND BEGEISTERN (MOTIVATION/IDENTIFIKATION ERZEUGEN)					
04 INTEGRATIONSFÄHIGKEIT (MENSCHEN IN TEAMS ZUSAMMENFÜHREN UND „ZUSAMMENSCHWEISSEN“ KÖNNEN)					
05 KONFLIKTFÄHIGKEIT (SICH ABGRENZEN UND AUSEINANDER SETZEN SOWIE ANDERE KONFRONTIEREN KÖNNEN)					
06 PROZESSKOMPETENZ (FÄHIGKEIT, ENTWICKLUNGSVORGÄNGE ZU VERSTEHEN UND ZU STEUERN)					
07 CHAOS-KOMPETENZ (FÄHIGKEIT, IN TURBULENTEN, ÜBERKOMPLEXEN SITUATIONEN HANDLUNGSFÄHIG ZU BLEIBEN)					
08 STRATEGISCHE KOMPETENZ (FÄHIGKEIT, KOMPLEXE ZUSAMMENHÄNGE ZU ERFASSEN UND HANDLUNGSRELEVANTE KONSEQUENZEN DARAU ABZULEITEN)					
09 INTERKULTURELLE KOMPETENZ (FÄHIGKEIT, IN UNTERSCHIEDLICHEN SOZIALEN FELDERN ZU ARBEITEN)					


3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.1 FRAGEBOGEN: „QUALIFIKATION FÜR CHANGE MANAGEMENT“

	++	+	+/-	-	--
10 KLARHEIT IM AUSDRUCK (KLARHEIT DES DENKENS, PRÄGNANZ DER FORMULIERUNG, EINFACHE UND ALLGEMEINVERSTÄNDLICHE AUSDRUCKSWEISE)					
C SPEZIFISCHE ERFAHRUNGEN					
01 SELBSTERFAHRUNG (INTENSIVE UND LÄNGER ANDAUERENDE AUSEINANDERSETZUNG MIT DER EIGENEN PERSÖNLICHKEIT, DEN EIGENEN MOTIVEN SOWIE DEM EIGENEN SOZIALVERHALTEN)					
02 EINZELBERATUNG (BERATUNG, BEGLEITUNG, „COACHING“ VON EINZELPERSONEN)					
03 TEAMARBEIT UND TEAMENTWICKLUNG (LEITEN UND ENTWICKELN VON KLEINGRUPPEN)					
04 GROSSGRUPPEN-MODERATION (GESTALTEN UND LEITEN VON ARBEITSTAGUNGEN MIT GRÖßEREN TEILNEHMERKREISEN)					
05 PROJEKT-MANAGEMENT (ORGANISIEREN UND LEITEN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN)					
D SPEZIFISCHES WISSEN					
01 PSYCHOLOGISCHES BASISWISSEN					
02 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES BASISWISSEN					
03 SYSTEMTHEORIE/CHAOSTHEORIE					
04 GRUPPENDYNAMIK					
05 ORGANISATIONSLEHRE					
06 ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE					
07 OE-ANSÄTZE (KONZEPTE/STRATEGIEN)					
08OE-INTERVENTIONEN (INSTRUMENTE/METHODEN/VERFAHREN)					

3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.2 INTERVISIONSMETHODE (KOLLEGIALE BERATUNG)

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Intervision bedeutet, dass ein Projektteam eine Fallbearbeitung bzw. ein Problem selbst, ohne fremde Hilfe, reflektiert. Dazu ist es jedoch sehr hilfreich nach einem genauen Ablauf vorzugehen, der dem Projektteam hilft die Ressourcen des Teams voll zu nutzen und nicht abzuschweifen. Ein Mitglied des Teams, (dies muss nicht immer ein Projektleiter oder eine Projektleiterin sein), sorgt dafür, dass der Ablauf und die Zeit genau eingehalten werden.

Kurzbeschreibung

Die Struktur der Intervision sieht folgende Schritte vor:

01. Vorbereitung des Fallgebers / der Fallgeberin
02. Falldarstellung
03. Die Beobachter berichten
04. Feedback des/ der FallgeberIn
05. Visualisierung der Ergebnisse
06. Reflexion über den Intervisionsprozess

Benefits

Ein bedeutender Vorteil der kollegialen Beratung besteht darin, dass die Verantwortung für den Beratungsprozess nicht an eine außen stehende Fachperson delegiert wird, sondern bei der Gruppe bleibt und somit die Autonomie der Gruppe und der einzelnen Teilnehmenden gefördert wird.

3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.2 INTERVISIONSMETHODE (KOLLEGIALE BERATUNG)

Dokumentation

01 VORBEREITUNG DES FALLGEBERS/DER FALLGEBERIN	10 MINUTES
02 FALLDARSTELLUNG DER/DIE DARSTELLERIN SCHILDERT <ul style="list-style-type: none"> • DEN AUSGANGSPUNKT DES PROBLEMS, BZW. DEN ANLASS, • ERZÄHLT DIE GESCHICHTE UND SCHILDERT IN WELCHEM GRÖßEREN ZUSAMMENHANG DAS PROBLEM SEINER/IHRER MEINUNG NACH STEHT, • STELLT VERKNÜPFUNGEN ZU RELEVANTEN ASPEKTEN HER, • SCHILDERT KURZ DIE BISHERIGEN LÖSUNGSVERSUCHE, • BERICHTET ÜBER SEINE/IHRE EIGENEN WÜNSCHE UND ANLIEGEN ZUM PROBLEM, • STELLT VERMUTUNGEN AN ÜBER DIE WÜNSCHE UND ANLIEGEN DER ANDEREN BETEILIGTEN PERSONEN ZUM PROBLEMFALL, • SAGT ETWAS ZU SEINEM/IHREM INNEREN ZUSTAND BZW. GEFÜHLSLAGE, WENN SIE/ER JETZT ÜBER DEN FALL BERICHTET. <p>ABSCHLIESSEND BRINGT DER/DIE FALLGEBERIN NOCHMALS DAS PROBLEM AUF DEN PUNKT UND SAGT WELCHE HILFE ER/SIE SICH VON DEN ANDEREN TEAMMITGLIEDERN WÜNSCHT.</p> <p>DIE BEOBACHTER/ZUHÖRER DÜRFEN LEDIGLICH VERSTÄNDNISFRAGEN STELLEN - KEINE DISKUSSION ODER INTERPRETATIONEN</p> <p>DIE BEOBACHTER KONZENTRIEREN SICH, WÄHREND SIE DEN/DIE FALLGEBERIN BEOBACHTEN UND ZUHÖREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • AUF DAS WAS SIE HÖREN UND SELBER FÜHLEN, • SIE ACHTEN AUF DIE GESTIK UND MIMIK, • SIE NOTIEREN SICH DABEI WELCHE VERMUTUNGEN IHNEN ZUM FALL EINFALLEN. 	20 MINUTES
03 DIE BEOBACHTER BERICHTEN ZUNÄCHST NIMMT SICH JEDER/JEDE BEOBACHTERIN ETWAS ZEIT UM DIE BEOBACHTUNGEN ZU ORDNEN, NOTIZEN ZUSAMMENZUFASSEN, EV. AUCH EINE KLEINE SKIZZE ANZUFERTIGEN <p>ANSCHLIESSEND BERICHTET JEDER/JEDE BEOBACHTERIN WAS BEOBACHTET WURDE UND WELCHE VERMUTUNGEN ER/SIE ZUM GESCHILDERTEN FALL HAT.</p> <p>DER/DIE FALLGEBERIN NOTIERT SICH STILLSCHWEIGEND, WAS IHR/IHM WICHTIG ERSCHEINT. VERSTÄNDNISFRAGEN KÖNNEN GESTELLT WERDEN. EINE DISKUSSION SOLLTE ABER NICHT GE FÜHRT WERDEN.</p>	10 MINUTEN JE NACH TN-ZAHL, 20-40 MINUTEN
04 FEEDBACK DES/DER FALLGEBERIN NACHDEM ALLE BEOBACHTER BERICHTET HABEN, GIBT DER/DIE FALLGEBERIN FEEDBACK ZU DEN BEOBACHTUNGEN. ZUNÄCHST GIBT DER/DIE FALLGEBERIN EINE AUSKUNFT ÜBER SEINE/IHRE BEFINDLICHKEIT (SEINE/IHRE GEFÜHLE, WAHRNEHMUNGEN AM KÖRPER), ANSCHLIESSEND TEILT ER/SIE DIE "TREFFERQUOTE" MIT, INDEM ER/SIE DIE BEOBACHTUNGEN AUS SEINER/IHRER SICHT ALS <ul style="list-style-type: none"> + VOLLTREFFER + TRIFFT ZIEMLICH GUT + DA KÖNNTE WAS DRAN SEIN EINTEILT EINE BESCHRÄNKUNG AUF DIE 10 WICHTIGSTEN ASPEKTE IST WÜNSCHENSWERT.	15 MINUTEN
05 VISUALISIERUNG DER ERGEBNISSE DER/DIE FALLGEBERIN VERSUCHT NUN DEN FALL ZU VISUALISIEREN; DAS KANN AUF EINEM BLATT PAPIER SEIN, ABER WENN MÖGLICH AUF EINEM FLIP CHART ODER EINER PIN WAND. DIE BEOBACHTER KÖNNEN DABEI HELFEN. ES MUSS ABER LETZTLICH EIN BILD SEIN, WOMIT SICH DER/DIE FALLGEBERIN IDENTIFIZIEREN KANN. DER/DIE FALLGEBERIN TEILT MIT, WAS ER/SIE IN HINKUNFT ZU DIESEM FALL SPEZIELL SELBST BEOBACHTEN WILL UND WELCHE HANDLUNGEN BZW. INTERVENTIONEN ER/SIE SELBER SETZT.	10 MINUTEN
DER/DIE FALLGEBERIN KANN AUCH UM WEITERE UNTERSTÜTZUNG ERSUCHEN. EIN DANK AN DIE BEOBACHTER IST AN DIESER STELLE AUCH ANGEBRACHT.	
06 REFLEXION ÜBER DEN INTERVISIONSPROZESS ALLE TEILNEHMERINNEN BERICHTEN, WAS SIE DURCH DIESEN FALL SELBST GELERNT HABEN, UND WORAUF SIE SELBST IN DIESEN ODER ÄHNLICHEN FÄLLEN ZU ACHTEN GEDENKEN.	15 MINUTEN

3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.3 KURZDIAGNOSE PROJEKTKRISENINDIKATOREN

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			●
LERNEN			●

Ziele und Anwendung

Projektverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Clusters nutzen die Kurzdiagnose als einfache Analyse um problematische oder krisenhafte Bereiche ihrer Projekte zu identifizieren.

Kurzbeschreibung

Durch 37 Fragen können Indikatoren abgeleitet werden, anhand von denen festgestellt wird, ob Projekte eine krisenhafte Entwicklung haben. Durch ein auf die Fragen exakt abgestimmtes Auswertungssystem ist bei der Auswertung eine Zuordnung zu definierten Krisenbereichen möglich.

Nutzen

Projektarbeit nimmt einen hohen Stellenwert in der Clusterarbeit ein. Mit dieser Kurzdiagnose erhalten die Projektverantwortlichen einen guten Überblick über den Status ihres Projekts bzw. Hinweise in welchen Bereichen Krisen auftreten (können).

3. VERÄNDERN

3.2. CHANGE MANAGEMENT | 3.2.3 KURZDIAGNOSE PROJEKTKRISENINDIKATOREN

Dokumentation

Woran kann der Projektleiter Fehlentwicklungen erkennen?

	TRIFFT ZU	TRIFFT NICHT ZU
01. UNVERBINDLICHKEIT NIMMT ZU		
02. ZUGESAGTE LEISTUNGEN WERDEN WIEDERHOLT NICHT ERFÜLLT		
03. DOPPELBELASTUNG DER PROJEKTMITARBEITER DURCH ZUSÄTZLICHE AUFGABEN		
04. NOTWENDIGE ENTSCHEIDUNGEN WERDEN NICHT GETROFFEN		
05. VORSCHIEBEN VON SACHZWÄNGEN ODER ZEITDRUCK, UM NICHT MEHR MITZUARBEITEN		
06. KOMMUNIKATIONSSTIL VERSCHLECHTERT SICH		
07. GERÜCHTE UND PHANTASIEN		
08. POLITISCHE EINFLÜSSE NEHMEN ZU: OHNE ABSPRACHE MIT DER PROJEKTL EITUNG WIRD AUF DAS PROJEKT EINFLUSS GENOMMEN (DURCH POLITISCHE MANDATSTRÄGER / FUNKTIONÄRE, EXTERNE BERATER,...)		
09. ENERGIEVERLUSTE SIND ERKENNBAR, AKTIVITÄT SINKT		
10. PRIORITÄTEN WERDEN NICHT EINGEHALTEN		
11. DIE PROJEKTVEREINBARUNG GILT NICHT MEHR		
12. ÜBERSTUNDEN HÄUFEN SICH		
13. MITARBEITER WERDEN AUSGETAUSCHT		
14. NACHLASSENDES INTERESSE DES AUFTRAGSGEBERS/ DES MANAGEMENTS		
15. ERKENNBARE UMSETZUNGSPROBLEME		
16. NICHT-AKZEPTANZ VON ZWISCHENERGEBNISSEN		
17. NEGATIVE AUSSAGEN ÜBER DAS PROJEKT NACH AUSSEN/ INNEN		
18. ÜBERTRIEBENER PERFEKTIONISMUS, FLUCHT INS DETAIL		
19. EINSCHRÄNKUNG VON INFORMATIONSBEREITSCHAFT, „MAUERN“		
20. KEINE GEMEINSAME ZIELORIENTIERUNG		
21. KRITIK, NÖRGELEI		
22. NEGATIVE ÄUSSERUNGEN ÜBER DAS PROJEKT VON AUSSEN (FACHABTEILUNGEN, NACHBAR-ABTEILUNGEN, KUNDEN)		
23. PING-PONG IM MANAGEMENT		
24. SCHLECHTE ERFÄHRUNGEN AUS ALTEN PROJEKTEN KOMMEN IMMER WIEDER HOCH		
25. HÄUFIGE TERMINÜBERSCHREITUNGEN		
26. ZIELVEREINBARUNGEN WERDEN WIEDERHOLT GEÄNDERT. „WAS HEUTE BESPROCHEN WURDE GILT MORGEN NICHT MEHR“		
27. MISSVERSTÄNDNISSE HÄUFEN SICH, KONFUSION NIMMT ZU		
28. DROHUNG MIT EXPERTEN		
29. OPERATIVE HEKTIK NIMMT ZU		
30. VERTRÖSTUNG AUF MORGEN		
31. UNEINIGKEIT BEI PRÄSENTATIONEN		
32. STÄNDIGE NACHFORDERUNGEN		
33. FEHLENDE MOTIVATION IM TEAM		
34. SPALTUNGEN IM TEAM		
35. IRONIE, SPOTT UND WITZE ÜBER DAS PROJEKT		

36. UNZUREICHENDE ARBEITSBEDINGUNGEN		
37. FEHLENDE RESSOURCEN		

Auswertung der Krisenindikatoren

Überprüfen Sie, wie oft Sie bei den jeweiligen Fragen „trifft zu“ angekreuzt haben. Machen Sie für die Auswertung in der unten stehenden Tabelle neben der jeweiligen Frage (Nummer der Frage) ein Kreuz. Dann zählen Sie die Anzahl der Kreuze pro Kolonne zusammen. Damit haben Sie gleichzeitig ermittelt, in welchen Bereichen es bei Ihrem Projekt kriselt.


Die Krisenbereiche

M	P	S	PM	C	B	T	AC
1	2	5	4	4	6	17	16
10	9	13	12	8	7	31	22
11	25	18	15	14	15	33	24
20	30		37	16	19	34	28
26				23	21		35
36					27		
SUM	SUM	SUM	SUM	SUM	SUM	SUM	SUM

- F= Führung
- L= Leistung
- M= MitarbeiterInnen
- PL= Projektleitung
- AG= Auftraggeber
- V= Verhalten im Team
- T= Team
- AK= Akzeptanz von außen

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.1 BENCHMARKING-ANLEITUNG FÜR CLUSTER

QUELLE	CREATING SMART SYSTEMS, A GUIDE TO CLUSTER STRATEGIES IN LESS FAVOURED REGIONS. STUART A. ROSENFELD, REGIONAL TECHNOLOGY STRATEGIES, CARRBORO, NORTH CAROLINA, 2002		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Es gibt eine Reihe von Charakteristika, welche die Leistung von Clustern beschreiben. Das vorliegende Profil dient dem Leistungsvergleich zwischen ähnlichen Clustern in verschiedenen Regionen.

Kurzbeschreibung

Die Benchmarking-Anleitung gliedert sich in die Auflistung von Faktoren und deren Beschreibung sowie der Darstellung von typischen Maßnahmen in den jeweiligen Bereichen. Die Faktoren jedes Bereichs stellen überprüfbare Kriterien zum Vergleich mit anderen Clustern dar.

Nutzen

Die Benchmarking-Anleitung ermöglicht einen Leistungsvergleich zwischen Clustern in unterschiedlichen Regionen. Er dient insbesondere zu Identifizierung von eigenen Schwächen und der Auswahl von geeigneten Maßnahmen.

Dokumentation

FAKTOR	BESCHREIBUNG	TYPISCHE MASSNAHMEN
R&D KAPAZITÄTEN	ÖFFENTLICHE ODER PRIVATE FORSCHUNGS INSTITUTE IN BEREICHEN MIT PRODUKTEN UND PROZESSEN DIE FÜR CLUSTER RELEVANT SIND; VERFÜGBARKEIT VON EINZELNEN FORSCHERN	R&D AUSGABEN VON REGIERUNG UND PRIVATEN QUELLEN, DIE CLUSTER MITGLIEDER, PRODUKTE ODER PROZESSE BETREFFEN
AUSBILDUNG UND VERFÜGBARKEIT VON ARBEITSKRÄFTEN	AUSMASS, IN DEM DIE AUSBILDUNG DER ARBEITSKRÄFTE FÜR DIE CLUSTERBEDÜRFNISSE MASSGESCHNEIDERT SIND, Z.B. TECHNISCHE FÄHIGKEITEN, ALLGEMEINES INDUSTRIELLES UND UNTERNEHMERISCHES WISSEN	ANZAHL VON EINSCHREIBUNGEN IN RELEVANTEN PROGRAMMEN UND VOM CLUSTER EINGESTELLTE ABSOLVENTEN
AUS- UND WEITERBILDUNG	AUSBILDUNG UND TRAINING FÜR DIE WESENTLICHEN CLUSTER-BESCHÄFTIGUNGEN, AUSBILDUNGEN IM CLUSTERKONTEXT, AUSBILDER MIT RELEVANTER ERFAHRUNG; TRAINING FÜR TECHNOLOGISCHE UND ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN	ANZAHL VON KREDIT- UND NICHT-KREDIT-PROGRAMMEN FÜR PRAKTIKANTEN UND AUSZUBILDENDE
NÄHE ZU ZULIEFERERN	NAHE GELEGENE QUELLEN VON PRIMÄREN UND SEKUNDÄREN ZULIEFERUNGEN, MATERIALIEN UND DIENSTLEISTUNGEN DIE TRANSAKTIONSKOSTEN MINIMIEREN UND INTERAKTION MAXIMIEREN	INPUT/OUTPUT ANALYSE VON ZULIEFERKETTEN UND POTENTIAL ERSTER, ZWEITER UND DRITTER ORDNUNG, UNTERSUCHUNG AKTUELLER ZULIEFERER
VERFÜGBARKEIT VON KAPITAL	LOKALE BANKEN, MIT KENNTNISSEN ÜBER CLUSTER UND DEREN SCHLÜSSELAKTEURE; VERFÜGBARKEIT VON ARBEITS- UND START-UP KAPITAL; ZUGANG ZU "SEED UND VENTURE KAPITAL" , UM NEUE MÖGLICHKEITEN AUSZULOTEN	WERT VON VENTURE KAPITAL; KREDITE, DIE IN CLUSTER-AKTIVITÄTEN ZWISCHEN CLUSTERN UND BANKEN ENTWICKELT WURDEN
SPEZIALISIERTE DIENSTLEISTUNGEN	ÖFFENTLICHE DIENSTLEISTUNGEN, Z.B. TECHNOLOGIE-INTENSIVE SERVICELEISTUNGEN, EXPORT-UNTERSTÜTZUNG, TECHNOLOGIEZENTREN ODER KLEINE BUSINESS-CENTRES UND PRIVATWIRTSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN VON ENTWICKLERN, TECHNISCHEN BERATERN, BUCHHALTERN UND RECHTSANWÄLTEN MIT SPEZIELLEM CLUSTER-KENNTNISSEN	% VON BERATERN DIE AUF CLUSTER-DIENSTLEISTUNGEN SPEZIALISIERT SIND, DIENSTLEISTUNGEN MIT EXPERTEN AUS CLUSTER WERTSCHÖPFUNG DURCH LOKALE AUSGELAGERTE LEISTUNGEN
MASCHINENBAUFIRMEN UND SOFTWARE DESIGNER	ZUGANG ZU UNTERNEHMEN DIE SOLCHE MASCHINEN, WERKZEUGE UND SOFTWARE ENTWICKELN UND BAUEN, WELCHE VON CLUSTERN GENUTZT WERDEN; ARBEITSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN WERKZEUGBAUERN UND UNTERNEHMEN UM GEMEINSCHAFTLICHE INNOVATIONEN ZU FÖRDERN	ANZAHL VON UNTERNEHMEN DIE PRODUKTIONSMITTEL HERSTELLEN UND VERKAUFEN
NETZWERKE UND ALLIANZEN	HÄUFIGKEIT FORMALER KOOPERATIONEN ZWISCHEN CLUSTER-MITGLIEDERN, Z.B. IN JOINT VENTURES, PRODUKTION, MARKETING, TRAINING ODER PROBLEMLÖSUNG	ANZAHL VON JOINT VENTURES, QUALIFIZIERUNGSVERBÜNDEN, MARKETINGKONSORTIEN ETC.
ZIVILGESELLSCHAFT	AUSMASS VON AKTIVITÄTEN ZWISCHEN LOKALEN UNTERNEHMEN UND ZIVILORGANISATIONEN IN DER REGION; HÄUFIGKEIT VON INTERAKTIONEN, INFORMELLEN NETZWERKEN VON PERSÖNLICHEN UNTERNEHMENSBEZOGENEN KONTAKTEN	ANZAHL VON MITGLIEDSCHAFTEN IN FACH-, GESCHÄFTS- UND HANDELSORGANISATIONEN, UNTERSUCHUNG VON BEZIEHUNGEN


3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.1 BENCHMARKING-ANLEITUNG FÜR CLUSTER

FAKTOR	BESCHREIBUNG	TYPISCHE MASSNAHMEN
UNTERNEHMERISCHES WIRTSCHAFTSKLIMA	LAUFENDE FORMIERUNG VON NEUEN UNTERNEHMUNGEN DURCH ANGESTELLTE ODER MANAGER IM CLUSTER, BASIEREND AUF NEUEN, KOMPLEMENTÄREN ODER WETTBEWERBS FÄHIGEN PRODUKTEN ODER KERNKOMPETENZEN	ANZAHL NEUER DURCH DAS CLUSTER GENERIERTER START-UPS, ANZAHL VOM CLUSTER GEWONNENER START-UPS
INNOVATION UND IMITATION	NEUE UND VERBESSERTE TECHNOLOGIEN, KONZIPIERTE, ENTWICKELTE UND ADAPTIERTE ODER AUF DEN MARKT GEBRACHTE PRODUKTE; VERBREITUNG VON INNOVATIONEN AN ANDERE LOKALE FIRMEN	PATENTE AND COPYRIGHTS, INVESTITIONEN IN NEUE TECHNOLOGIEN, START NEUER PRODUKTLINIEN
PRÄSENZ VON MARKTFÜHRERN UND INNOVATOREN	ANZAHL ANERKANNTER MARKTFÜHRER, MARKETING UND VERKAUF VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN NACH AUSSERHALB DER CLUSTERGRENZEN	ANZAHL DER TÄTIGKEITEN VON FIRMEN-ZENTRALEN, EXPORTWERT VON CLUSTER-PRODUKTEN, WERT VON VERKÄUFEN NACH AUSSERHALB DER REGION
EXTERNE VERBINDUNGEN	JOINT VENTURES, VERTRÄGE, FIRMEN-ALLIANZEN, VERTRÄGE/ KOMMUNIKATION MIT EXPERTEN IN ANDEREN REGIONEN; KENNNTNISSE INTERNATIONALER BENCHMARKING PRAKTIKEN	STUDIEN- ODER BENCHMARKING REISEN, TEILNAHME AN HANDELSMESSEN, ALLIANZEN MIT EXTERNEN MITGLIEDERN
GEMEINSAME VISIONEN UND LEADERSHIP	UNTERNEHMEN, DIE VON SICH ALS "SYSTEM" SPRECHEN, Z.B. PLANUNG UND TEILEN VON ZIELEN, VISIONEN FÜR DIE ZUKUNFT, WIRTSCHAFTSFÜHRER DIE VERANTWORTUNG FÜR DIE GEMEINSAME WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ÜBERNEHMEN	GEMEINSAME STRATEGIEPLÄNE ODER VISIONS-BEKUNDUNGEN, AKZEPTANZ EINES CLUSTER-NAMENS ODER -MARKE

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.2 CHECKLISTE UND FRAGEBOGEN ZUR PROJEKTRREFLEXION

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG, PATZAK & RATTAY		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Unter „Lernen von Projekten“ versteht man den regelmäßigen Check (Erfassung und Reflexion), meist am Ende einer Projektphase, ob die mit dem Projekt 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.

Eine Projektreflexion kann auch durch eine eklatante Problemsituation (Krise) hervorgerufen werden, zum Beispiel, wenn die Termine massiv überschritten wurden, wenn die Ist-Kosten von den geplanten Kosten stark abweichen oder wenn Unzufriedenheit herrscht.

Kurzbeschreibung

Die Reflexion beginnt am Ende einer Projektphase oder im Falle einer Krise des Projekts. Nach der Dokumentation der bisherigen Erfahrungen, insbesondere der Befragung hinsichtlich der Prozessqualität des Projekts erfolgt die Entscheidung über krisenbewältigende Maßnahmen und später die Kontrolle der Wirkungen.

Nutzen

Cluster sind in verschiedene Projekte unterschiedlichen Umfangs und Typs involviert. Eine regelmäßige strukturierte Reflexion hilft, aus dem Projekt zu lernen und führt dadurch zu einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der Clusterarbeit.

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.2 CHECKLISTE UND FRAGEBOGEN ZUR PROJEKTREFLEXION

Dokumentation

CHECKLISTE: LERNEN VON PROJEKTEN	
ZIEL: - REFLEXION DER PROJEKTARBEIT - ÜBERPRÜFUNG DES PROJEKTS AUF REALISTISCHE ANNAHMEN - ENTWICKLUNG ADÄQUATER KRISENBEWÄLTIGUNGSMASSNAHMEN	
VORGEHENSCHRITTE: - AUSGANGSSITUATION: EINE INHALTLICHE PROJEKTPHASE ENDET ODER DAS PROJEKT STECKT IN DER KRISE - VEREINBARUNG EINES MÖGLICHT PROMPTEN REFLEXIONSTERMINS MIT DER PROJEKTGRUPPE - DOKUMENTATION DER BISHERIGEN ERFAHRUNGEN - ENTSCHEIDUNG ÜBER DAS PROJEKT (WEITERFÜHRUNG ODER ABSCHLUSS) BZW. VEREINBARUNG VON KRISENBEWÄLTIGENDEN MASSNAHMEN - DISKUSSION DER ERFAHRUNGEN IM PROJEKT; VEREINBARUNG, WIE UND AN WEN DIE ERFAHRUNGEN VERMITTELT WERDEN - VEREINBARUNG EINES WEITEREN TERMINS, UM DIE WIRKUNG DER KRISENREDUZIERENDEN MASSNAHMEN ZU VERFOLGEN	VERANTWORTLICHE: PROJEKTLEITER/IN STEUERUNGSTEAM BZW. AUFTRAGGEBER
ERGEBNISSE DIESES PROZESSES: - EINE ERFAHRUNGSDOKUMENTATION LIEGT VOR - EIN MASSNAHMENPLAN ZUR KRISENBEHANDLUNG LIEGT VOR	

FRAGEBOGEN ZUR PROZESSQUALITÄT IN KOOPERATIONSPROJEKTEN						
DIE BEWERTUNG ERFOLGT NACH SCHULNOTEN	BEWERTUNG					BEMERKUNG
	1	2	3	4	5	
1. ORGANISATION						
1.1 DIE ANZAHL DER PROJEKTSITZUNGEN IST ANGEMESSEN						
1.2 DIE DAUER DER PROJEKTSITZUNGEN IST ANGEMESSEN						
1.3 DIE EFFIZIENZ DER PROJEKTSITZUNGEN IST GEGEBEN						
1.4 DAS CLUSTER IST GUT AUF DIE PROJEKTSITZUNG VORBEREITET						
1.5 ICH BIN MIT DER KOORDINATION DES PROJEKTS ZUFRIEDEN						
1.6 DIE PROJEKTROLLEN SIND KLAR DEFINIERT UND TRANSPARENT						
2. INSTRUMENTE						
2.1 FOLGENDE INSTRUMENTE FINDE ICH NÜTZLICH...						
PROJEKTBEDESCHEIBUNG (DISKUSSIONSPAPIER)						
PROJEKTUMFELDSANALYSE						
ROLLEN IM PROJEKT						
PROJEKTSTRUKTURPLAN						
RESSOURCENPLAN						
TERMINPLAN						
KOMPETENZ- UND AUFGABENVERTEILUNG						
PROJEKTAUSWERTUNG DURCH BETEILIGTE						
QUALITÄT, ZEIT UND KOSTEN KONTROLLIEREN						
3. KOMMUNIKATION						
3.1 DIE PRÄSENTATIONEN SIND INFORMATIV						
3.2 ICH KANN MEINE VORSTELLUNGEN/ VORSCHLÄGE EINBRINGEN						
3.3 ICH BIN ÜBER DEN AKTUELLEN PROJEKTSTATUS IMMER INFORMIERT						
3.4 DER INFORMATIONSAUSTAUSCH IST OFFEN						
3.5 DER PERSÖNLICHE KONTAKT ZUM CLUSTER IST OFFEN						
4. KOMPETENZ						
4.1 DAS CLUSTER VERMITTELT KOMPETENZ HINSICHTLICH:						
DES PROJEKTMANAGEMENTS (PROZESS)						
DER INHALTLICHEN AUFGABENSTELLUNG						
5. GESAMTEINDRUCK						
5.1 INSGESAMT BIN ICH MIT DER PROJEKTARBEIT ZUFRIEDEN						
5.2 ICH BIN MIT DEM PROJEKTFORTSCHRITT ZUFRIEDEN						
5.3 ICH WÜRD MIT DEM PROJEKTTEAM GERNE WEITERARBEITEN						
6. ANREGUNGEN FÜR DIE WEITERE PROJEKTARBEIT						

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.3 NET.LAB

QUELLE	ÖAR-REGIONALBERATUNG		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			
LERNEN			

Ziele und Anwendung

Das Ziel des Net.lab ist es, auf der Grundlage der Erfahrungen und der Kreativität der TeilnehmerInnen die spezifischen Entwicklungsphasen (Lebenszyklusmodell) eines Kooperationsprojekts zu simulieren. Das Laboratorium wird als selbst organisiertes Lernsystem entwickelt und durch eine professionelle Moderation und Beratung unterstützt.

Kurzbeschreibung

Die Grundstruktur des Net.lab ist durch die Gestaltung als Lebenszyklusmodell eines typischen Kooperationsprozesses vorgegeben:

01. Ideen, Partnerwahl und Zielfindung
02. Konstituierung des Systems (Ressourcen und Spielregeln)
03. Entwicklung des Kooperationsprodukts
04. Evaluierung
05. Reorganisation der Kooperation (Metamorphosen)
06. Abschluss

Nutzen

Es werden Instrumente zur Steuerung, Entwicklung und Evaluierung von Kooperationsprojekten praxisgerecht vermittelt und eine virtuelle Plattform für die Kreation und Initiierung von neuen Kooperationen geboten.

Dokumentation

Die Mindestgröße des Net.lab beträgt 18 bzw. 20 TeilnehmerInnen (inkl. ModeratorInnen). Die Bildung von mindestens 5 temporären Arbeitsgruppen sollte möglich sein. Das Moderationsteam benötigt zumindest 2 ModeratorInnen, mit steigender Teilnehmeranzahl entsprechend mehr.

Die Entwicklungsphasen im Laboratorium des Cluster-Netzwerks:

1. TAG	2. TAG	3. TAG	4. TAG	5. TAG
ANREISE	PARTNERWAHL, IDEEN-UND ZIELFINDUNG AUFBAU DES CLUSTER-NETZWERKS	ENTWICKLUNG VON KOOPERATIONS-PRODUKTEN EVALUIERUNG	ENTWICKLUNG VON KOOPERATIONS-PRODUKTEN	REORGANISATION UND ABSCHLUSS
PARTNERWAHL, IDEEN-UND ZIELFINDUNG	AUFBAU DES CLUSTER-NETZWERKS ENTWICKLUNG VON KOOPERATIONS-PRODUKTEN	LEARNING JOURNEY ODER: KREATIVE PAUSE	EVALUIERUNG REORGANISATION	ABREISE

Das **Net.lab** kann in einer durchgängigen oder in einer zweiteiligen Version durchgeführt werden. In der durchgängigen Variante dauert es drei ganze Tage und zwei Halbtage, also insgesamt vier Tage. Die durchgängige Variante stellt sicher, dass die TeilnehmerInnen den gesamten Zyklus des simulierten Prozesses ohne Unterbrechung durchlaufen können.

Sollte der Kontext der TeilnehmerInnen ein viertägiges Laboratorium nicht erlauben, kann es auch in modularer Form in zwei Teilen durchgeführt werden. In der zweiteiligen Version wird auf die Learning Journey des dritten Nachmittags verzichtet. Dennoch sollte ca. ein Halbtag eingerechnet werden, um das erste Modul abzuschließen und das zweite zu beginnen. Auch die Unterbrechung braucht Zeit. Allerdings kann die Unterbrechung zusätzlich dafür genutzt werden, den Vernetzungsprozess zwischen den beiden Modulen mittels EDV-gestützten Instrumenten (Chatroom, Download, Ideen- und Kooperationsbörse, Intranet Workflow etc.) weiterzuführen. Auf diese Weise kann in der zweiteiligen Variante die Möglichkeit der EDV-gestützten Vernetzung simuliert, erprobt und reflektiert werden. Dies kann bis zur profunden Vermittlung und Einschulung in geeignete Intranet-Werkzeuge gehen.

Erfolgsbedingungen:

- Die TeilnehmerInnen sind bereit sich selbst einzubringen.
- Die TeilnehmerInnen sind bereit aus ihrem eigenen Tun und ihren eigenen Erfahrungen zu lernen, diese Ressourcen auch den anderen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen und die Beiträge der anderen in gleicher Weise zu schätzen.
- Die Teilnehmenden gehen mit den Informationen übereinander vertrauensvoll um – es wird nichts hinausgetragen.
- Alle Teilnehmenden sind durchgängig anwesend.
- Die äußeren Bedingungen fördern das Wohlbefinden der TeilnehmerInnen.

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.3 NET.LAB

Das folgende Design stellt das Grundmuster des Net.lab dar. Der tatsächliche Verlauf folgt nicht zwangsläufig diesem Muster. Bei der Gestaltung hat das ModeratorInnenteam dafür zu sorgen, dass der für Vernetzungsprozesse typischen Offenheit, Flexibilität und Selbst-organisation des Prozesses genügend Raum gegeben wird.

Der erste Tag

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
14.00	60	ERÖFFNUNG (5) VORSTELLUNG DER CLUSTER-MITARBEITERINNEN (10) ZIELSETZUNG (15) PROGRAMMÜBERSICHT (10) LERNORGANISATION (10) ARBEITSWEISE UND SPIELREGELN (10)	PLENUM, VORTRAG	ERÖFFNUNG UND ZIELSETZUNG ERÖRTERN: POINTIERT, SACHLICH UND EMOTIONAL DIE WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR DIE GROSSE BEDEUTUNG VON CLUSTERN UND NETZWERKFÄHIGKEIT HERAUSSTELLEN
15.00	45	UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN	SPONTANE GRUPPENBILDUNGEN IM GANZEN RAUM	Z.B. NACH ERFAHRUNGEN MIT NETZWERKEN UND KOOPERATIONEN, NACH BERUFSGRUPPEN, NACH PROFIT UND NON-PROFIT, NACH GESCHLECHTERN, NACH BETRIEBSGRÖSSEN, IT UND NON-IT, WER KENNT SICH SCHON, WER NICHT ETC.
15.45	15	PAUSE		
16.00	15	KOOPERATIONSBÖRSE – ANMODERATION	OPEN SPACE	ANMODERATION (15 MIN.) – DIE ZENTRALEN FRAGEN LAUTEN: ZU WELCHEM THEMA MÖCHTE ICH MIT ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN? WAS MÖCHTE ICH IN DEN NÄCHSTEN TAGEN GEMEINSAM MIT ANDEREN ENTWICKELN?
	15	KOOPERATIONSBÖRSE – IDEEN- UND THEMENFINDUNG	OPEN SPACE	
	15	KOOPERATIONSBÖRSE – ARBEITSPLANUNG	OPEN SPACE	
16.45	45	KOOPERATIONSGRUPPEN	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN S.O. PAUSE	FÜR DIE ARBEITSGRUPPEN GELTEN DIE 4 OS-PRINZIPIEN
	45	KOOPERATIONSGRUPPEN	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN	FÜR DIE ARBEITSGRUPPEN GELTEN DIE 4 OS-PRINZIPIEN
18.15		ENDE		

Der zweite Tag

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
9.00	60	REFLEXION DER EIGENEN KOOPERATIONSFÄHIGKEIT (MINI-LAB): WO SEHE ICH MEINE KOOPERATIONSTÄRKEN? WAS MACHT ES MIR LEICHTER, MIT ANDEREN ZU KOOPERIEREN (WAS BRAUCHE ICH)?WO SEHE ICH MEINE KOOPERATIONSSCHWÄCHEN? WAS MACHT ES MIR SCHWERER BZW. UNMÖGLICH, MIT ANDEREN ZU KOOPERIEREN (WAS FÜRCHTE ICH BZW. MAG ICH NICHT)? WORAN WERDEN MEINE KOOPERATIONSPARTNER MEINE KOOPERATIONSTÄRKEN UND -SCHWÄCHEN ERKENNEN?	3ER-GRUPPEN: ABWECHSELND 1 INTERVIEWER, 1 INTERVIEWTER, 1 BEOBACHTER UND ZEITHÜTER	
10.00	30	KURZPRÄSENTATION DER ERGEBNISSE:	PLENUM	JE GRUPPE DAS WICHTIGSTE/INTERESSANTESTE GEMEINSAME ERGEBNISSE
10.30	90	S.O. PAUSE KOOPERATIONSGRUPPEN: ARBEITSPLANUNG & SPIELREGELN	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN DER VERNETZUNGSRAUM BLEIBT OFFEN	FÜR DIE ARBEITSGRUPPEN GELTEN WEITERHIN DIE 4 OS-PRINZIPIEN
		DIE CLUSTER-MITARBEITERINNEN BEGINNEN NACH SYNERGIEPOTENZIALEN ZU SUCHE. SOBALD ERSTE AUSREICHEND STARKE SYNERGIEPOTENZIALE VORHANDEN SIND, ERTEILEN DIE CLUSTER-MITARBEITERINNEN AN EINE KOOPERATIONSGRUPPE DEN AUFTRAG, DIE VORHANDENEN SYNERGIEN BZW. STÄRKEFELDER ZU PRÜFEN UND ZU VERDICHTEN, UND DIE VERNETZUNG DER KOOPERATIONSGRUPPEN AKTIV ZU BETREIBEN. DIE AUERWÄHLTE KOOPERATIONSGRUPPE ERHÄLT SO EINE DOPPELTE AUFGABE (EIGENE KOOPERATION PLUS VERNETZUNG) – SIE SOLLTE DAHER GROSS GENUG SEIN, UM SICH FUNKTIONELL DIFFERENZIEREN ZU KÖNNEN. DIE LÖSUNG DER AUFGABE WIRD DER GRUPPE VOLLSTÄNDIG ÜBERLASSEN. DIE CLUSTER-MITARBEITERINNEN BIETEN FÜR DIE VERNETZUNGSFUNKTION EINE DAUERHAFTER BERATUNGSSTRUKTUR AN.		
12.00		MITTAGSPAUSE		
13.30	60	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: PRODUKTENTWICKLUNG & VERNETZUNG	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN	FÜR DIE ARBEITSGRUPPEN GELTEN WEITERHIN DIE 4 OS-PRINZIPIEN

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.3 NET.LAB

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
			DER VERNETZUNGSRAUM BLEIBT OFFEN! - ALLERDINGS KÖNNEN SICH DIE EINZELNEN K-GRUPPEN DIE SPIELREGELN DAFÜR SELBST ENTWICKELN, D.H. AB NUN KÖNNEN AUCH GESCHLOSSENE WORKSHOPS MÖGLICH SEIN, WENN DIES FUNKTIONELL	PARALLELE EINRICHTUNG EINES INFORMATIONSTANDS „KREATIVITÄSTECHNIKEN“: HIER KÖNNEN DIE TN INSTRUMENTE ZUR STEIGERUNG DER KREATIVITÄT DER KOOPERATIONSGRUPPEN ABHOLEN
14.30		PAUSE		
15.00	90	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: PRODUKTENTWICKLUNG & VERNETZUNG	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN DER VERNETZUNGSRAUM BLEIBT OFFEN!	
16.30	15	ÜBERBLICK REFLEXIONSSTRUKTUR (ERFA) EINRICHTUNG VON REFLEXIONSGRUPPEN	PLENUM	
	60	REFLEXIONSGRUPPEN: Z.B. ARBEIT ZUM THEMA „ROLLEN IM CLUSTER“ ODER „MACHT IM CLUSTER“ – AM BESTEN ZU DEN THEMEN, DIE AKTUELL UNTER DEN NÄGELN BRENNEN	ARBEITSGRUPPEN, MAX. 5 TN	ES SOLLTE GEWÄHRLEISTET SEIN, DASS JEDE REFLEXIONSGRUPPE VON EINEM/R CLUSTER-MITARBEITERIN ZUMINDEST TEMPORÄR (Z.B. 30 MIN) BEGLEITET WIRD
17.45		ENDE		

Day three

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
9.00	30	FEEDBACK DER CLUSTER-MITARBEITERINNEN: WAS GESCHAH BISHER? WO STEHT DER VERNETZUNGSPROZESS GERADE? WAS WIRD NOCH GESCHEHEN?	PLENUM	HINWEIS AUF FREIEN NACHMITTAG UND WAHLWEISE EXKURSION ZU EINEM CLUSTERPROJEKT IN DER UMGEBUNG HINWEIS AUF BILANZ-VERANSTALTUNG AM 4.TAG VORMITTAGS
9.30	60	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: EVALUIERUNG DES BISHERIGEN VERLAUFES UND ERFOLGES A) IN DER KOOPERATIONSGRUPPE, B) IM CLUSTER-NETZWERK (WELCHE POSITION HAT DIE K-GRUPPE ZU DEN ANDEREN TEILEN DES CLUSTER-NETZWERKS (UMWELT-ANALYSE)? WELCHEN NUTZEN HAT DIE GRUPPE VOM CLUSTER-NETZWERK BISHER? INWIEWEIT KANN SIE DIE SYNERGIE-POTENZIALE DES CLUSTER-NETZWERKS NUTZEN BZW. NICHT NUTZEN? WELCHE KONSEQUENZEN KÖNNEN DARAUS ABGELEITET WERDEN?	OPEN SPACE ARBEITSGRUPPEN DER VERNETZUNGS- RAUM BLEIBT OFFEN!	DIE ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN WERDEN GESICHERT UND IN DER BILANZ-VERANSTALTUNG WEITER BEARBEITET
10.30		PAUSE		GLEICHZEITIG WIRD MIT DER VORBEREITUNG DER PRÄSENTATION DER KOOPERATIONS- UND VERNETZUNGSERGEBNISSE BEGONNEN UND DER VERLEIHUNG EINES PREISES DURCH EINE JURY
11.00	90	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: PRODUKTENTWICKLUNG & VERNETZUNG		
12.30		ORGANISATORISCHE HINWEISE: A)FREIER NACHMITTAG UND WAHLWEISE EXKURSION (LEARNING JOURNEY) ZU EINEM CLUSTERPROJEKT IN DER UMGEBUNG B)ZWISCHENBILANZ-VERANSTALTUNG	PLENUM	
13.00		MITTAGSPAUSE		
		WAHLWEISE: FREIER NACHMITTAG ODER EXKURSION (LEARNING JOURNEY) ZU EINEM CLUSTERPROJEKT IN DER UMGEBUNG		
		ENDE		

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.3 NET.LAB

Day four

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
9.00	30	FEEDBACK ZUR EXKURSION	PLENUM	
9.30	60	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: PRODUKTENTWICKLUNG & VERNETZUNG	OS ARBEITSGRUPPEN	
10.30		PAUSE		
11.00	60	FORTSETZUNG KOOPERATIONSGRUPPEN: PRODUKTENTWICKLUNG & VERNETZUNG	OS ARBEITSGRUPPEN	
12.00		MITTAGSPAUSE		
13.30	120	MESSEVERANSTALTUNG: PRÄSENTATION DES CLUSTER-NETZWERKS ALS GANZES UND DER EINZELNEN KOOP- ERATIONSPROJEKTE (STATEMENTS, SHOPS, THEATER - JEDE DARSTELLUNGSFORM IST MÖGLICH) PREISVERLEIHUNG PAUSE ANSCHLIESSENDE EXPERTENRUNDE (Z.B. ALS FISH-BOWL): ERFAHRUNGEN DER KOOPERATIONS- GRUPPEN MIT DER VERNETZUNG (JE EIN VERTRETER BRINGT DIE ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG DES VORTAGES EIN)	PLENUM	
15.30	30	REFLEXION II: SAMMELN VON ZENTRAL ERLEBTEN WIDERSPRÜCHEN UND KONFLIKTEN UND BILDUNG NEUER REFLEXIONSGRUPPEN (NACH THEMENSAMMLUNG)	PLENUM SAMMELN: Z.B. INDIVIDUELL MIT- TELS KÄRTCHEN	
16.00	45	REFLEXION II: WORAN IST DER KONFLIKT (Z.B. OFFEN- HEIT VS. GESCHLOSSENHEIT) SICHTBAR GEWORDEN? WIE HABE ICH IHN PERSÖNLICH ERLEBT? INWIEWEIT WAR ER FÜR DIE K-GRUPPE RELEVANT? INWIEWEIT WAR ER FÜR DAS CLUSTER- NETZWERK RELEVANT? WIE SIND DIE 3 EBENEN JEWEILS DAMIT UMGEGANGEN BZW. NICHT UMGEGANGEN? WORAN WERDEN WIR KÜNFTIG IN UN- SERER CLUSTER-NETZWERKARBEIT ER KENNEN, DASS WIR MIT DIESEM KONFLIKT BESSER UMGEHEN KÖNNEN?	REFLEXIONS- GRUPPEN	
		PAUSE		
17.00	45	PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE	PLENUM	
17.45		ENDE		

Der letzte Tag

ZEIT	DAUER	ARBEITSSCHRITTE	SETTING	ANMERKUNGEN
9.00	15	TAGESÜBERSICHT	PLENUM	
9.15	60	FORTSETZUNG REFLEXIONSGRUPPEN: TRANSFER IN DIE HEIMATORGANISATION		
10.15	45	FEEDBACK ZUR VERANSTALTUNG	SPONTANE KLEIN- GRUPPEN	
11.00		ENTROLLEN ABSCHLIESSEN VERABSCHIEDEN	PLENUM	
12.00		ENDE		

Logistik

Das Net.lab benötigt einen Veranstaltungsort mit ausreichendem Raumangebot und Unterbringungsmöglichkeiten für die TeilnehmerInnen vor Ort. Das Raumangebot umfasst einen Plenarraum, der der Gesamtzahl der TeilnehmerInnen entspricht sowie mindestens 4 weitere Arbeitsräume für die verschiedenen Arbeitsgruppen. Die Ausstattung der Räume umfasst Stühle, Flipchart, Pinwände, Packpapier und das erforderliche Moderationsmaterial (Filzstifte, Klebebänder, Post-it, Pinnadeln, Moderationskärtchen, Klebepunkte).

Die TeilnehmerInnen erhalten am Ende der Veranstaltung eine Materialienmappe mit ausgewählten Beiträgen zum Clusterthema. Die Ergebnisse des Net.lab werden fotoprotokolliert und den TeilnehmerInnen nach der Veranstaltung übermittelt.

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.4 TEAMENTWICKLUNGSWORKSHOP

QUELLE	„CHANGE MANAGEMENT, DEN UNTERNEHMENSWANDEL GESTALTEN“, KLAUS DOPPLER, CHRISTOPH LAUTERBURG. CAMPUS VERLAG FRANKFURT/NEW YORK		
	PHASE		
THEMATISCHER FOKUS	VORBEREITEN	UMSETZEN	VERÄNDERN
DIE ERSTEN SCHRITTE			
ZIELE UND STRATEGIEN			
BUSINESS PLAN & FINANZIERUNG			
ORGANISATION AUFBAUEN			
CLUSTER SERVICES			
CLUSTERPROJEKTE - PROZESSE			
PARTNER GEWINNEN			
INNOVATIVE KÖPFE			
KOMMUNIKATION/PR			
MONITORING/EVALUIERUNG			
CHANGE MANAGEMENT			●
LERNEN			●

Ziele und Anwendung

Die Mitglieder eines Clusterteams bearbeiten gemeinsam komplexe Aufgabenstellungen mit ständig wechselnden Herausforderungen. Eine gut abgestimmte Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams ist Voraussetzung, um gegebene Zielsetzungen bestmöglich zu erreichen. Dazu unterstützt der Teamentwicklungsworkshop die Reflexion und den gegenseitigen Austausch im Clusterteam.

Kurzbeschreibung

Der Teamentwicklungsworkshop beschreibt bzw. analysiert die Ist-Situation und unterstützt die Entwicklung von Lösungen sowie die Festlegung von Maßnahmen zur Umsetzung. Leitfaden 1 zur Ist-Analyse beleuchtet Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse, Management-Instrumente, Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit, während Leitfaden 2 den Teamentwicklungsprozess reflektiert (gemeinsame Manöverkritik).

Nutzen

Der Teamentwicklungsworkshop unterstützt das Clusterteam in der Reflexion seiner Situation und hilft, notwendige Veränderungen zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu erarbeiten.

Dokumentation

Vorbereitung

- Besprechung der Zielsetzung
- Festlegung von Ort und Termin
- Auftrag an alle, sich über die aus ihrer Sicht im Zusammenhang mit der Funktionsweise des Teams wichtigen Themen individuell Gedanken zu machen.

01. Einleitung

- Wozu sind wir hier zusammengekommen? (Ziele des Workshops)
- Wie wollen wir vorgehen? (Phasen des Workshops)
- Auf was müssen wir besonders achten?

02. Beschreibung der Ist-Situation

- Was läuft gut? Was sollen wir beibehalten?
- Was läuft nicht so gut? Was gibt es für Spannungsfelder und Reibungsverluste?

Sammeln der Sichtweisen und Empfindungen aller Teammitglieder.

Wichtig: Individuelle Aussagen - gut zuhören – aber nicht diskutieren

03. Analyse der Ist-Situation

- Bündeln der verschiedenen Aussagen
- Herausarbeiten der zentralen Themen
- Besprechung der Ursache und Zusammenhänge

04. Entwicklung von Lösungen

- Sammeln von Lösungsideen
- Konkretisieren erfolgversprechender Lösungsvorschläge
- Entwickeln von Alternativen (es gibt immer mehrere „Wege nach Rom“!)

05. Entscheidungen

- Bewertung der Lösungsvarianten (Vorteile / Nachteile)
- Festlegung von Maßnahmen und Treffen von Vereinbarungen

06. Festlegen der Umsetzung

- Aufgabenverteilung und Terminplanung (Wer tut was bis wann?)
- Zeitpunkt und Form der Erfolgskontrolle

07. Bilanz und „Manöverkritik“

Alle äußern sich kurz reihum:

- Wie beurteile ich die Ergebnisse?
 - Haben wir die Ziele erreicht?
 - Was war für mich besonders wichtig?
 - Wie habe ich die Qualität des Dialogs empfunden?
 - Mit was für Gefühlen und Empfindungen gehe ich nach Hause?
-

3. VERÄNDERN

3.3 LERNEN | 3.3.4 TEAMENTWICKLUNGSWORKSHOP

Leitfragen für die Analyse der Ist-Situation (zu Punkt 3.)

01. Organisationsstruktur

- Sind die Aufgaben richtig verteilt und zugeordnet?
- Haben wir ein einheitliches Verständnis der Funktionen und Rollen:
 - a. Des Teams?
 - b. Der Leiters / Leiterin?
 - c. Der einzelnen Funktionsträger?

02. Arbeitsprozesse

- Wie beurteilen wir unseren Output, unsere Teamleistung insgesamt?
- Wie werden wir bzw. wie wird unsere Teamleistung von außen beurteilt?
- Welche Arbeitsabläufe funktionieren gut?
- Wo gibt es immer wieder Reibungsverluste, Störungen und Ärger?
- Was müssen wir in Zukunft anders machen bzw. besser organisieren?

03. Management-Instrumente

- Was für Management-Instrumente haben wir?
- Welche sind für unsere Arbeit förderlich, welche eher hinderlich?
- Was für Instrumente fehlen uns und sollten eingeführt werden?
- Welche wären zwar vorhanden, werden aber nicht (oder nicht konsequent) angewendet?

04. Kommunikation

- Wie funktioniert unsere Regelkommunikation, wie laufen unsere gemeinsamen Sitzungen, wie gut ist der Informationsfluss unter uns?
- Fühlen sich alle „auf dem Laufenden“ bezüglich wichtiger Entwicklungen im Umfeld, in der Organisation, im Bereich?
- Wird offen kommuniziert:
 - a. Zwischen den Funktionen?
 - b. Zwischen den Hierarchieebenen?
 - c. Zwischen den einzelnen Personen?
- Begegnen wir uns praktisch ausschließlich in der Arbeitssituation oder gibt es auch informelle Kontakte unter uns?

05. Führung

- Wer nimmt bei uns Führungsfunktionen wahr – konkret: wer welche?
- Gibt es wichtige Führungsaufgaben, die von niemandem wahrgenommen werden?
- Wie beurteilen wir den bei uns herrschenden Führungsstil?
- Gibt es spezifische Wünsche an die Leitung?

06. Zusammenarbeit

- Wird bei uns offen und kollegial zusammengearbeitet – oder kümmern sich alle nur um ihre eigenen „Gärtchen“?
 - Hilft man sich gegenseitig aus, springt man für einander ein, wenn es nötig wäre?
 - Fühlen sich alle genügend unterstützt, in ihrer Funktion akzeptiert und mit ihren Anliegen ernst genommen?
-

Leitfragen für die gemeinsame Manöverkritik (zu Punkt 7.)

- Wie beurteilen wir unseren gemeinsamen Fortschritt in der Teamentwicklung?
 - Werden unsere gemeinsam getroffenen Vereinbarungen eingehalten oder sind die guten Vorsätze alle still und leise wieder in Vergessenheit geraten?
 - Sind wir in der gemeinsamen Diskussion offen und ehrlich genug miteinander oder wird um den heißen Brei herumgeredet?
 - Diskutieren wir partnerschaftlich und sachbezogen oder kommt es immer wieder zu offenen oder versteckten Vorwürfen und persönlichen Angriffen?
 - Kommen alle zum Zug oder gibt es unter uns Vielredner, welche die Bühne beherrschen und die anderen zu Statisten degradieren?
 - Wird genügend zugehört und aufeinander eingegangen oder besteht unsere „Diskussion“ lediglich im Aneinanderreihen individueller Meinungsäußerungen?
 - Behalten wir den „roten Faden“ und das Ziel der Übung im Auge oder geraten wir immer wieder vom Hölzchen ins Stöckchen?
 - Versuchen wir bei Meinungsverschiedenheiten eine allseits tragbare Lösung auszuarbeiten oder bleiben wir durch unüberbrückbare Gegensätze blockiert?
 - Können wir konstruktiv streiten oder beherrscht das Harmoniebedürfnis die Szene? Müssen wir das Offenlegen und Austragen von Interessenskonflikten ständig vermeiden, weil wir befürchten, es könnte zu irreparablen klimatischen Störungen kommen?
 - Sind wir genügend handlungs- und umsetzungsorientiert? Versuchen wir genügend konsequent, Lösungen zu finden und umzusetzen oder neigen wir dazu, die Dinge zu Tode zu analysieren und letztlich zu zerreden?
 - Sind alle bereit Dinge zu verändern oder wird zum Teil krampfhaft am bisherigen Zustand festgehalten? Wenn ja: von wem und warum?
 - Gibt es andere Fragen, über die wir einmal offen sprechen sollten?
-

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