

**Grundlagenpapier
zur Clusterpolitik, Clusterstrategie
und Clusterförderung
des Landes Schleswig-Holstein**

Inhalt

A. Vorbemerkungen.....	3
1. Clusterpolitik, Wirkungen von Clustern, Aufgaben von Clustermanagements...	4
B. Grundlagen	4
1. Definitionen	4
2. Einordnung der Clustermanagements bzw. ihrer Vorstufen (Netzwerke) in Schleswig-Holstein	5
C. Ziele der Clusterpolitik für Schleswig-Holstein	9
D. Neue Clusterstrategie für Schleswig-Holstein	11
1. Eckpunkte.....	11
2. Steuerung/Vernetzung/Strukturen	14
3. Finanzierung/Förderung	16
E. Legitimation/Akzeptanz	18
F. Öffentlichkeitsarbeit	18

A. Vorbemerkungen

Aufbauend auf den Entwicklungen auf EU-Ebene zur Rolle und Bedeutung von Clustern sowie den clusterbezogenen politischen Entwicklungen auf der Bundesebene und gestützt auf die Erfahrungswerte einer zehnjährigen Phase, in der verschiedene Cluster-Ansätze in Schleswig-Holstein mit öffentlichen Mitteln gefördert und erprobt wurden, wurde MWAVT-intern eine neue Strategie zur Clusterpolitik und Clusterförderung in Schleswig-Holstein erarbeitet. Diese stellt die künftigen clusterpolitischen Zielsetzungen des Landes vor und bildet die Grundlage für eine gezielte und vernetzende wirkungsorientierte Clusterförderung der nächsten Jahre. Die neue Strategie zur Clusterpolitik und -förderung stellt die Weichen für klare Auswahlkriterien und Erfolgskontrollen, für notwendige Konsolidierungsmaßnahmen im Einzelfall und neue Finanzierungsansätze von Clustermanagements und beantwortet somit auch die Punkte, die der Landesrechnungshof in seinem Prüfbericht 2013 aufgeworfen hatte.

Die Förderung von Clusterentwicklungen und Clustermanagements sind weltweit als erfolgreiches Instrument der „weichen“ Wirtschafts- und Innovationspolitik anerkannt:

- Sie verleihen ihrem Standort ein klares Kompetenzprofil, das über die Landesgrenzen hinaus wirkt und Sichtbarkeit verleiht,
- sie stimulieren Innovationen und ermöglichen diese insbesondere auch an den Schnittstellen von benachbarten Branchen und Technologien („cross innovation“/intelligente Spezialisierung),
- sie unterstützen den Technologietransfer und die Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse,
- sie sichern und stimulieren die Expansion bereits ansässiger Unternehmen und Institutionen,
- sie ziehen mobiles Kapital, neue Kompetenzen, Unternehmen und Fachkräfte an.

Die in Clustern aktiven Unternehmen profitieren von ihrer engen Vernetzung mit Wissenschaft und Politik, von besser bekannten regionalen Standortfaktoren sowie transparenteren und optimierten Wertschöpfungsketten. Ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird nachhaltig gestärkt. Attraktive Cluster befördern Gründungen und erleichtern Ansiedlungen – Clusterpolitik ist deshalb immer auch gleichzeitig Industrie- und Gründungspolitik. Die gezielte Unterstützung von Clustern ist darüber hinaus ein zentrales Werkzeug zur Umsetzung der von der EU angestrebten „intelligenten Spezialisierung“ von Regionen im Rahmen der Europa 2020-Strategie unter Einsatz der europäischen Strukturfonds-Mittel.

1. Clusterpolitik, Wirkungen von Clustern, Aufgaben von Clustermanagements

Die Grundidee der Clusterpolitik ist die Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik - im Sinne einer regionalen Kooperation aller relevanten Akteure wie u. a. Unternehmen, Clustermanagements, Hochschulen, Kammern, Forschungsinstitute, Technologiezentren etc. - um gemeinsame Anliegen zu forcieren, ohne den grundsätzlichen Wettbewerb aufzugeben. Es geht dabei vornehmlich um eine soziale, kommunikative und fachliche Vernetzung von Wissen und Kompetenzen, nicht um eine technische Vernetzung. Ein permanenter Ideenaustausch, die Suche nach übertragbaren Lösungen, die kreative Stimulanz möglicher neuer Lösungsansätze, die systematische Organisation intellektueller Synergien schafft interpersonale und interinstitutionelle Vertrautheit und Kooperationsbereitschaft. Ein **gemeinsames Cluster-Bewusstsein** entsteht und ermöglicht die Voraussetzung für die Identifizierung gemeinsamer Interessen und Lösungsansätze, um die gesamte Wertschöpfungskette zu erweitern und neue ökonomische, ökologische, soziale und globale Herausforderungen zu bewältigen.

Der Vernetzungsauftrag wird von den jeweiligen Clustermanagements umgesetzt. Zentrale Maßnahmen der Clustermanagements sind u. a. die branchenspezifischen Potentiale der spezifischen Wertschöpfungsketten aufzudecken, die Cluster sichtbar zu vermarkten, das jeweilige Aus- und Weiterbildungsangebot zu verbessern, Neugründungen zu unterstützen, externe Partner in die Vernetzung miteinzubeziehen sowie Verbundprojekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu initiieren. Dabei ist es wichtig, alle Akteure einzubinden, um ein Konkurrenzverhältnis zwischen Clustermanagement und beispielsweise Wirtschaftsförderungsorganisationen bzw. Verbänden zu vermeiden. Diese sind natürliche Clusterakteure, die Arbeit der Clustermanagements soll auch diese Akteure in ihrer Arbeit bei der Verfolgung gemeinsamer Anliegen unterstützen.

B. Grundlagen

1. Definitionen

Cluster bezeichnen im ursprünglichen Sinn die Agglomeration von Unternehmen, die sich idealerweise auf eine bestimmte Wirtschaftsbranche konzentrieren. Hierbei sind Cluster und die sie organisierenden Clustermanagements im Hinblick auf ihre intendierten Zielebenen (Clusterliga) zu betrachten. Es wird deutlich, was die übergeordneten Ziele der schleswig-holsteinischen Clusterpolitik sind und durch welche Fortführung der Clusterförderung diese erreicht werden können. Die Kernfrage ist: Welches Entwicklungspotenzial und welche Wirkungen können für den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein durch die

besondere Betonung der jeweiligen Cluster und die Arbeit der Clustermanagements erreicht werden?

In diesem Zusammenhang wird zwischen drei Zielebenen unterschieden:

- **Internationale Champions:** Cluster mit internationaler Ausstrahlung, Markt-/Technologieführerschaft, hochprofessionalisiertem Clustermanagement und hohem Innovationspotenzial;
- **nationale Champions:** Cluster, die regional und national technologisch führend sind, mit hoher Innovationsbereitschaft und sehr gutem Clustermanagement;
- **regionales Netzwerk:** Cluster mit kaum überregionalem oder hohen technologischem Anspruch; Kennenlernen, Erfahrungsaustausch und Veranstaltungen stehen im Mittelpunkt; Leistungsfähigkeit und die Kapazität des Clustermanagements sind begrenzt.

2. Einordnung der Clustermanagements bzw. ihrer Vorstufen (Netzwerke) in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein gibt es einige Cluster, die das Akteurspotenzial haben, mittel- oder langfristig auf *internationalem Wettbewerbsniveau* global agieren können (z. B. Technologieführerschaft in Nischen, internationale Strahlkraft). Perspektivisch könnten beispielsweise foodRegio SH im Lebensmittelbereich und das Maritime Cluster Norddeutschland (MCN) im Bereich der maritimen Technologien diese Rolle übernehmen.

foodRegio SH - Branchennetzwerk im landesweiten Spezialisierungsfeld Ernährungswirtschaft

Ziel des foodRegio SH Branchennetzwerks (Projektträger: Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH) ist es, die Ernährungswirtschaft im Norden weiter zu etablieren und führendes Branchennetzwerk der in Nordeuropa zu werden. Es bestehen bereits Kooperationen mit Dänemark, Litauen, Finnland und Polen sowie Partnerschaften mit einem französischen und zwei spanischen Ernährungsclustern. Das Clustermanagement soll mittels Integration aller regionalen Potenziale - wie z. B. der für Schleswig-Holstein wichtigen Bio-Lebensmittel - sowie durch die Initiierung von kooperativen Innovationsprojekten und durch Ausschöpfen von Optimierungspotenzialen auf der Input-, Prozess- und Output-Seite die Produktivität der Unternehmen insgesamt im Bereich der Ernährungswirtschaft steigern. Gesteigert bzw. gesichert werden sollen auch Wachstum und Beschäftigung in den Unternehmen der Ernährungswirtschaft, indem ein profitables und nachhaltiges Unternehmenswachstums unterstützt wird und ein innovatives Branchennetzwerk auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene etabliert wird.

Die Vorgängerprojekte foodRegio und das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein (KNE SH) sind Ende März 2015 ausgelaufen. Abstimmungsgespräche zur strukturellen und inhaltlichen Integration aller Mitglieder haben bereits stattgefunden.

Maritimes Cluster Norddeutschland (MCN)

Das MCN ist auf Grund einer Schleswig-Holsteinischen Initiative auf Ebene der drei Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen begründet worden. Das Clustermanagement besteht aus einer zentralen Koordinierungseinheit in Kiel (WTSH) und drei regionalen Geschäftsstellen in den jeweiligen Ländern. Ein besonderer Meilenstein war die im September 2014 unterzeichnete Kooperationsvereinbarung der fünf norddeutschen Länder, in der beschlossen wurde, dass die Länder Mecklenburg-Vorpommern und Bremen für den Zeitraum 2015-2016 zunächst als assoziierte Partner im MCN kooperieren und ab 2017 eine gemeinsame Clusterorganisation angestrebt wird. Im Februar 2015 konnte der in 2014 angestoßene Strategieschärfungsprozess erfolgreich abgeschlossen werden. Die Strategie dokumentiert für die heutigen und zukünftigen MCN-Akteure ein gemeinsames Zukunftsbild der kommenden Jahre bis 2020. Sie beschreibt die Ziele und Handlungsfelder des MCN, die sich aus aktuellen Trends und Entwicklungen der maritimen Wirtschaft, den bisherigen Stärken und Schwächen des MCN sowie seinen künftigen Chancen und Risiken aus Sicht der Mitglieder im MCN ergeben. Derzeit hat das MCN ca. 220 Mitglieder.

Übergeordnetes Ziel ist die Stärkung der Innovationskraft und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der norddeutschen maritimen Unternehmen. Zu den Aufgaben des Clustermanagements gehören insbesondere, Transparenz über die Kompetenzen der Mitglieder sowie die informellen Beziehungen und die Wissensbasis zu stärken, Mitgliedsunternehmen bedarfsgerecht und zielgerichtet zu betreuen, Projekte mit hoher Systemkomplexität zu unterstützen und zu begleiten, Risikopartnerschaften sowie die Nutzung öffentlicher Fördermittel zu stärken und Chancen bei Ausschreibungen nutzen, die Verfügbarkeit von Fachkräften zu erhöhen und das Kompetenzniveau zu stärken. Das Clustermanagement hat an einem Clustermanagement Benchmarking des European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) teilgenommen und wurde mit dem Cluster Management Excellence Label in Bronze für seine Leistung ausgezeichnet.

Daneben gibt es weitere Cluster in Schleswig-Holstein, die auf *nationaler Ebene* eine führende Rolle einnehmen könnten wie beispielsweise Life Science Nord (LSN).

Life Science Nord (LSN)

LSN verfügt über ein vergleichsweise sehr gefestigtes und professionelles Clustermanagement (Life Science Nord Management GmbH). Die Finanzierung ist durch die institutionellen Gesellschafterbeiträge der Länder Hamburg

und Schleswig-Holstein und die ergänzenden Finanzierungsbeiträge des Vereins Life Science Nord e. V. im Rahmen einer verbindlichen Finanzierungsvereinbarung gesichert. LSN hat internationale Kontakte und vertritt beide Länder sowie Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung auf internationalen Messen. Es wurden bereits mehrere supranationale und nationale Großveranstaltungen im Bereich Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma in die Region gezogen und sehr erfolgreich abgewickelt.

Die LSN Management GmbH mit zurzeit neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Sitz in Hamburg und einem Außenbüro in Kiel versteht sich als Projekt- und Servicegesellschaft zur Koordination der Life Science-Aktivitäten in Hamburg und Schleswig-Holstein. Zu den satzungsgemäßen Aufgaben und Geschäftsinhalte des Clustermanagements gehören das Wachstum der ansässigen Wirtschaft und Wissenschaft, die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Neuansiedlung von nationalen und internationalen Unternehmen, die Verfügbarkeit von Wachstumskapital und Drittmitteln zur Förderung und die regionale, nationale und internationale Vermarktung und Profilierung des Life Science Standorts. Der Verein zählt ca. 200 Unternehmen und Einrichtungen aus Schleswig-Holstein und Hamburg zu seinen Mitgliedern. 2013 wurde das Clustermanagement mit dem Excellence Label Bronze der European Cluster Excellence Initiative zertifiziert und arbeitet derzeit auf eine Zertifizierung mit dem Label Gold hin.

Die Weiterentwicklung zu *internationalen und nationalen Champions* sind die beiden aussichtsreichsten Zielebenen für die zukünftige Clusterpolitik in Schleswig-Holstein.

Darüber hinaus ist aber auch die dritte Ebene (Cluster mit Fokus auf *regionale Netzwerke*) für die wirtschaftliche Entwicklung Schleswig-Holsteins von Relevanz. Hier kann die grundsätzlich wichtige Wettbewerbsfähigkeit der schleswig-holsteinischen Wirtschaft wirkungsvoll unterstützt werden, allerdings bleibt das Entwicklungspotenzial zunächst begrenzt. Diese Art der Vernetzung kann durch Projektfinanzierung oder regionale Initiativen in regionaler Eigenständigkeit finanziert und betrieben werden. Für Schleswig-Holstein sind hier die Clustermanagements für die Digitale Wirtschaft, die Erneuerbaren Energien und den Tourismus relevant.

Clustermanagement Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein 4.0 (DiWiSH 4.0)

Die schleswig-holsteinische Clusterinitiative DiWiSH 4.0 (Projektträger WTSH) bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen an, um Schleswig-Holstein als Standort für Software-, Informations- und Kommunikationstechnologien weiter zu entwickeln. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegt im Bereich „Softwareentwicklung für Innovation in Schleswig-Holstein“. Als Querschnittstechnologie dient Software als Treiber von Innovationen in den Clustern und Schwer-

punktbranchen des Landes. Mit der Führung der Geschäftsstelle des Kompetenzverbundes Software Systems Engineering unterstützt DiWiSH 4.0 den Technologietransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft und damit die bundesweite Positionierung Schleswig-Holsteins als Standort für Softwareentwicklung. Darüber hinaus wird DiWiSH zukünftig einen weiteren Schwerpunkt im Bereich der Designwirtschaft setzen. Dort stehen die Förderung von Informations- und Kommunikationstechnologie – Anwendungen und die Entwicklung innovativer digitaler Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund.

Clustermanagement Erneuerbare Energien und Energieeffizienz

Bisher wurde im Clusterbereich Erneuerbare Energien nur ein Clustermanagement für den Windbereich vom Land gefördert (Clustermanagement windcomm sh). Daneben existieren einzelne Einrichtungen, Projekte und Initiativen, die sich der Nutzung der erneuerbaren Energien (auch in Verbindung mit Energieeffizienzaktivitäten und Energieeffizienz) beschäftigen, z. B. ARGE Netz, Watt 2.0, Energieagentur SH, Projekt FURGY Clean Innovation der IHK Flensburg. Mit diesen verschiedenen Akteuren soll zukünftig für den Standort Schleswig-Holstein ein Clustermanagement Erneuerbare Energien entwickelt werden, das Energieträger übergreifend tätig wird und auch Energieeffizienzaktivitäten einbezieht. Der Standort Schleswig-Holstein soll gemeinsam vermarktet, eine enge Zusammenarbeit mit den Hochschulen unterstützt und die Zusammenarbeit mit Hamburg und Dänemark gestaltet werden. Eine landesweite Organisationsform wird entsprechend von den Akteuren zusammen entwickelt. Ziel ist es, eine mit allen abgestimmte Neuausrichtung im 4. Quartal 2015 auf den Weg zu bringen.

Clustermanagement Tourismus

Im Tourismus gibt es derzeit zahlreiche Kooperationen in Form lokaler und regionaler Tourismusorganisationen. Hier sind in der Regel kommunale Gebietskörperschaften vernetzt; eine Vernetzung von und mit Unternehmen, die den Ansprüchen eines Clusters genügt, existiert zurzeit nicht. Da der Tourismus für Schleswig-Holstein eine enorme wirtschaftliche Bedeutung hat (Bruttoumsatz pro Jahr rd. 7 Mrd. Euro, 144.000 Beschäftigte) ist ein professionelles Clustermanagement als Vernetzungs- und Dienstleistungsangebot für die Unternehmen und Akteure des Tourismus von großer Bedeutung. Als Vorstufe für ein Clustermanagement wurde Mitte 2014 ein sogenanntes Übergangsmanagement etabliert, das bereits Teilfunktionen eines Clustermanagements wahrnimmt. Das Übergangsmanagement wurde als EFRE-gefördertes Projekt organisiert, das am 30.06.2015 endet. Die zukünftige Projektträgerschaft ist noch nicht festgelegt. Zu den Kernaufgaben eines Clustermanagements Tourismus gehört die Vernetzung der touristischen Organisationen, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, KMU-Netzwerkarbeit, das Monitoring der Tourismusstrategie und eine Koordinierung des Themas Nachhaltigkeit im Tourismus.

Reife Cluster mit internationaler Reichweite bedürfen einer anderen Förderung als Cluster mit nationaler Reichweite oder solche, die noch jünger sind und sich primär auf die regionale Vernetzung fokussieren. Insbesondere für die sogenannten Internationalen Champions ist die Bedeutung der Förderung von Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten im Cluster (im Vergleich zur Förderung regionaler Netzwerke) besonders hoch.

C. Ziele der Clusterpolitik für Schleswig-Holstein

Die Grundlage für die Clusterpolitik der nächsten Jahre bilden die strategischen Aussagen der Regionalen Innovationsstrategie Schleswig-Holstein (RIS SH), die in 2013 von Prognos vorbereitet und nach öffentlichen Konsultationen und landesinterner Abstimmung vom Kabinett beschlossen wurde. Die RIS SH gilt entsprechend auch als inhaltliche Grundlage für die Förderungen aus dem EFRE-OP 2014-2020.

In der RIS SH wurden für Schleswig-Holstein insbesondere fünf relevante Spezialisierungsfelder identifiziert:

- Maritime Wirtschaft,
- Life Sciences,
- Erneuerbare Energien,
- Ernährungswirtschaft,
- Informationstechnologien, Telekommunikation und Medien (ITM).

In den erstgenannten vier Zukunftsbranchen gibt es bereits unterschiedliche Clusterstrukturen, desgleichen im Querschnittstechnologiebereich ITM. Daneben kommt auch der Tourismuswirtschaft eine große wirtschaftliche Bedeutung zu, weswegen die Entwicklung der Tourismuswirtschaft zu einem touristischen Cluster unterstützt und ein touristisches Clustermanagement angestrebt wird.

Der Erfolg einer Clusterförderung wird immer an seiner Wirkung gemessen – Schleswig-Holstein verfolgt mit seiner Politik insbesondere eine *verstärkte positive Wirkung* auf:

- **die nationale und internationale Sichtbarkeit Schleswig-Holsteinischer Potentiale und Kompetenzen.**
Ziel der Clusterförderung ist zudem, nach innen und außen Transparenz über die regionalen und überregionalen fachlichen Kompetenz- und Leistungsportfolios herzustellen sowie Potenziale des jeweiligen Clusters deutlich zu machen - über die Landesgrenzen hinaus, so wie es bereits bei MCN, foodRegio und LSN in Ansätzen gut gelungen ist. Schwerpunkte und Angebote eines

Clusters sollen in Hinblick auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen, die Gewinnung von Fachkräften sowie die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen nach innen und außen kommuniziert werden und damit zu einem positiven Standort- und Branchenimage beitragen. Aufgrund des hohen Reifegrades wird ausdrücklich die Kooperation der Clusterstrukturen in Schleswig-Holstein mit denen in Hamburg (bilateral) und in den norddeutschen Ländern sowie in Dänemark (bilateral), in der Ostseeregion und mit den offiziellen Partnern des Landes, z. B. der Region Pays de la Loire, angestrebt.

– **die Identifizierung und Weiterentwicklung neuer Innovations- und Wachstumspotenziale.**

Die RIS SH definiert die Felder, in denen Schleswig-Holstein besondere Stärken und Alleinstellungsmerkmale hat, die sie von anderen Regionen in Deutschland unterscheiden. Sie definiert für Schleswig-Holstein diejenigen Spezialisierungsfelder, auf die sich die innovationsfördernden Maßnahmen des OP EFRE 2014-2020 konzentrieren. In diesen ausgewählten Kompetenzbereichen hat Schleswig-Holstein eine Chance, sich im nationalen und internationalen Wettbewerb im Innovationswettbewerb zu positionieren und besser zu behaupten. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Bereichen, in denen bereits reife Clusterstrukturen bestehen und denen, die noch aufzubauen sind (wie beispielsweise der Bereich Erneuerbare Energien, der für Schleswig-Holstein ein wichtiges Wirtschaftsfeld ist). Die elementaren Wachstumfelder sind jedoch nicht auf die genannten Branchen verengt - im Gegenteil: Durch die Identifizierung und Weiterentwicklung spezialisierter Wertschöpfungsketten sind Querschnitts- und Schlüsseltechnologien wie Leistungselektronik, Nano, Werkstoffforschung, Aquakultur, innovativer Schienenverkehr, Logistik etc. auch künftig innerhalb der Clusterstrategie im Blick und förderfähig. Das gilt auch für Teilbereiche der Kreativwirtschaft mit Potenzial in Schleswig-Holstein, wie z. B. das Design oder andere Bereiche, die geeignet sind, „cross innovation“ zu befördern.

Nicht zuletzt sollen auch für übergeordnete aktuelle und zukünftige Querschnittsthemen und neue Herausforderungen wie zum Beispiel demografischer Wandel, Nachhaltigkeit, Fachkräftesicherung, Internationalisierung, Vernetzung und Technologietransfer Lösungen vorangetrieben werden.

– **den professionellen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft (insbesondere KMU), Forschung und Technologie.**

Die KMU sind das Rückgrat der schleswig-holsteinischen Wirtschaft, sie tragen zu einer hohen Beschäftigung und Stabilisierung auch während krisenhafter Konjunkturphasen bei. Um den bisher noch suboptimalen Wissenstransfer aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu den KMU zu verbessern, können Clustermanagements in definierten Clustern und vergleichbaren Strukturen eine wichtige Scharnierfunktion wahrnehmen. Daneben können Clustermanagements auch wichtige Aufgaben bei der Verbesserung

der Wettbewerbssituation von KMU im internationalen Wettbewerb wahrnehmen (z. B. Beratung über Produkt- und Verfahrensinnovationen, neue Geschäftsmodelle etc.). Allerdings darf es dabei nicht zur Dopplung mit bereits vorhandenen Angeboten im Land kommen, sondern die Clustermanagements sollen die Ratsuchenden gezielt diesen Institutionen zuleiten. Im Interesse der Aufgabenklarheit müssen die Rollen und Aufgaben der diversen Clusterstrukturen im weiteren Prozess der neuen Clusterpolitik noch klarer definiert werden.

Die stärkere fachliche und regionale Vernetzung der Unternehmen fördert die Standortbindung, hält und schafft Wertschöpfung im Land, verhindert das Abfließen von Kompetenzen und stärkt somit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Dies könnte für Bereiche wie Nanotechnologie, Medizintechnik und Leistungselektronik wichtig sein.

– **die Expansion bestehender Unternehmen und Einrichtungen sowie die Zunahme von Neugründungen.**

Die Wettbewerbsfähigkeit schleswig-holsteinischer Unternehmen und Einrichtungen (z. B. Forschungseinrichtungen) soll durch gezieltes Networking sowie durch Projektarbeit, Wissenstransfer und Beratung unterstützt werden. Dabei geht es auch um die Akquirierung von Fördermitteln des Bundes und der EU. Daneben sollen auch Gründungen in den Clusterbereichen unterstützt werden.

D. Neue Clusterstrategie für Schleswig-Holstein

1. Eckpunkte

Abgeleitet von den bisherigen Erfahrungen aus der Clusterförderung, den dargestellten Definitionen und Grundlagen sowie den genannten Zielen orientiert sich Schleswig-Holstein für die nächste Phase seiner Clusterpolitik an den nachstehenden strategischen Eckpunkten, die im Wesentlichen ausgerichtet sind auf die Konzentration klarer Spezialisierungsfelder und die Stärkung regionaler Kooperationen, auf die Schärfung individueller Strategieprozesse und Professionalisierung von Clustermanagements sowie auch auf das finanzielle Engagement der privaten Wirtschaft und die länderübergreifende Zusammenarbeit:

– **Die Spezialisierungsfelder der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft werden fokussiert, konzentriert und strategisch weiterentwickelt.**

Die Clusterlandschaft Schleswig-Holsteins wird so gestärkt und gestaltet, dass nachhaltige und international vernetzte Zukunftsmärkte entstehen können. Aus der gegenwärtigen Perspektive heraus – basierend auf der Analyse und den Empfehlungen der RIS SH und darüber hinaus – kristal-

lisieren sich einige Branchen als prägnante Wachstumsmotoren für den Wirtschafts- und Technologiestandort Schleswig-Holstein 2030 (im Rahmen der Landesentwicklungsstrategie) heraus. Hier wird in den nächsten Jahren der Fokus einer „intelligenten Spezialisierung“ liegen: Die Küstenbereiche mit dem Schwerpunkt Tourismus, die Westküste als Wachstumssektor für erneuerbare Energien, insbesondere der Windkraft. Einen dritten Bereich bildet die maritime Wirtschaft, die nicht nur den Vorteil eines Alleinstellungsmerkmals besitzt, sondern auch die Spezialisierung von Innovations- und Schlüsseltechnologien vorantreibt. Des Weiteren haben sich produzierendes Gewerbe, technologieorientierte Unternehmen und damit verbundene Dienstleistungen vor allem um die Schwerpunkte Ernährungs- und Gesundheitswirtschaft angesiedelt und gewinnen zunehmend an Strahlkraft über die Landesgrenzen hinaus. Neben der Fokussierung auf branchenorientierte Zukunftscluster sollte auch weiterhin eine *entwicklungsoffene Clusterstrategie* der wirtschaftlichen Dynamik Rechnung tragen. Systematisches *Technologiescouting und Technologiebewertung* bleiben wichtig für die Ermittlung zukunftsbedeutsamer Wirtschaftsfelder. Ergeben sich hieraus Erkenntnisse für neue technologiepolitische Ansätze und entstehen in diesem Kontext fachliche oder regionale Selbstorganisationsprozesse, die möglicherweise zu wertschöpfungsstarken neuen Clusterstrukturen oder Querschnittstechnologien führen können, sollten diese bei der Förderung ebenso berücksichtigt werden.

– **Regionale Kooperationen werden gestärkt.**

Die Clusterpolitik des Landes unterstützt langfristig die Zusammenführung von Clustermanagements und Kompetenzzentren in der inhaltlichen Arbeit. Unabhängig von den Netzwerk- und Clusterförderungen wurde bisher eine Vielzahl von Kompetenzzentren etabliert. Diese sind Einrichtungen mit fachlicher Anbindung an eine oder mehrere wissenschaftlichen Institutionen und an die gewerbliche Wirtschaft. In den Kompetenzzentren wird wissenschaftliche und anwendungsorientierte Expertise aufgebaut und diese im Zuge des Wissens- und Technologietransfers in wertschöpfende Prozesse in der Wirtschaft überführt. Neue Kompetenzzentren werden künftig regelmäßig nur noch in Verbindung mit existierenden oder im Aufbau befindlichen Clusterstrukturen gefördert. Vorhandene Kompetenzzentren müssen mit vorhandenen oder neuen Clustermanagements so zusammengeführt werden, dass sich diese Strukturen gegenseitig bereichern. Eine Weiterentwicklung des Clustermanagements ist der Aufbau einer regionalen Kooperation mit einem synergetischen Zusammenwirken von Clustermanagement und Kompetenzzentrum mit z. B. Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Technologie- und Beratungseinrichtungen sowie wirtschaftsnahen Organisationen, um zusätzlichen Mehrwert zu erzielen.

- **Individuelle Strategieprozesse für die Cluster/Clustermanagements werden geschärft.**
Für jedes Cluster/Clustermanagement in Schleswig-Holstein werden die jeweiligen Alleinstellungsmerkmale klar herausgearbeitet und auf deren Basis für die nächsten Jahre ein Strategieprozess eingeleitet, aus dem ersichtlich ist, welche Zielebene mit dem Cluster/Clustermanagement perspektivisch erreicht werden soll. Diese Strategie dient als Grundlage für das neu einzuführende Wirkungsmonitoring (vgl. weiter unten). Dabei ist klar, dass Clustermanagements mit einem internationalen Führungsanspruch anders gefördert werden müssen, als solche mit nationalem Führungsanspruch oder solche, die sich nur auf regionale Vernetzung fokussieren.

- **Die Clustermanagements steigern ihre Professionalität.**
National und international hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass professionelles, exzellentes Clustermanagement die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Clusteransatzes signifikant verbessern kann. Hierbei ist eine monetäre Förderung wichtig, aber nicht allein zur Zielerfüllung ausreichend. Vorgesehen ist daher die Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle, die zusätzlich zur ministeriellen fachpolitischen Steuerung die öffentlich geförderten Clustermanagements bei der optimalen Gestaltung ihrer Prozesse und Strukturen unterstützen soll: Dies betrifft vor allem die Strategieentwicklung und clusterspezifische Ziel- und Wirkungsorientierung des jeweiligen Managements, die Dienstleistungsentwicklung und Kommunikationskonzepte sowie den Internationalisierungsansatz.

- **Aus Wissenschaft und Wirtschaft heraus müssen ein klares Engagement und die Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung bereits von Anfang an erkennbar sein.**
Grundsätzlich muss eine kritische Masse an Unternehmen, Institutionen und Beschäftigten vorhanden sein. Diese müssen von Beginn an eine Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung am Clustermanagement mitbringen. Die Verbindlichkeit der Konzeptionierung ist sowohl monetär als auch in einer stabilen Trägerstruktur erkennbar. Neben diesem Bottom-up-Ansatz sind als Top-down-Ansatz auch landespolitische Interessen an Cluster-Schwerpunkten gegenüber den potentiellen Akteuren zu kommunizieren, um auch auf diesem Weg neue notwendige Strukturen zu initiieren.

- **Pro Cluster wird in der Zielperspektive nur ein landesweites Clustermanagement gefördert.**
Der Landesrechnungshof hat hinsichtlich der Auswahl von Clusterförderungen Doppelstrukturen kritisiert. Es muss eine strukturelle und aufga-

benbezogene Abgrenzung zwischen fachlichen Netzwerken, regionalen Netzwerken, Clustervereinen, Clustermanagements, branchenbezogenen Regionalmanagements und Kompetenzzentren erfolgen und besser nachvollzieh- und überprüfbar sein.

Es wird vorausgesetzt, dass die gewählte Organisationsstruktur und der Zuschnitt eines Clusters von allen beteiligten Akteuren mitgetragen werden. Existieren in einem Wirtschaftsfeld zwei Clustermanagements mit eigenen spezifischen Schwerpunkten bzw. Alleinstellungsmerkmalen, sollte gegebenenfalls unter Beibehaltung der jeweiligen regionalen Aktivitäten in einem gemeinsamen Strategieprozess eine sinnvolle Fusionierung der Clustermanagements entwickelt und mittelfristig umgesetzt werden.

– **Die länderübergreifende Zusammenarbeit wird deutlich ausgebaut.**

Die EU verfolgt vehement den Clusteransatz als wirtschaftspolitisches Instrument der regionalen Innovations- und Technologiepolitik: Eine grenz- und sektorenüberschreitende Vernetzung von Clustern ist aber ausdrücklich gewünscht.

Vor diesem Hintergrund stellt zwar eine länderübergreifende Kooperation zu Beginn einer Clusterförderung kein zwingendes Kriterium dar, sie wird jedoch als mittelfristiges Zielkriterium in der Erweiterungs- bzw. Konsolidierungsphase eingefordert bzw. gilt mindestens als Bonus für die weitere Förderung eines Clusters.

Ziel der Clusterpolitik des Landes ist es, mittelfristig die bestehenden Clusterstrukturen in Richtung Internationalisierung, Technologieführerschaft und Innovationspotenzial weiterzuentwickeln.

2. Steuerung/Vernetzung/Strukturen

Zentrale politische und strategische Steuerung von Clustern und Clustermanagements

Eine zukunftsorientierte Clusterpolitik und Clusterstrategie erfordert eine zentrale fachpolitische Koordinierung und Steuerung auf Landesebene im Bereich des MWAVT. Zu diesem Zwecke wurde eine ressortinterne „AG Koordinierung Clusterpolitik“ eingerichtet, in der die entsprechenden Verantwortlichen aus den Fachreferaten und den Clustermanagements sowie auch je ein Vertreter der IB und der WTSH vertreten sind. Aufgabe ist es, die jeweiligen Cluster-Verantwortlichen im Ministerium zu vernetzen. Die fachliche Verantwortung für die einzelnen Cluster verbleibt in den jeweils zuständigen Fachreferaten.

Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle

Daneben ist die Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle auf Landesebene außerhalb der ministeriellen Ebene geplant, um die öffentlich geförderten Clustermanagements hinsichtlich ihrer Ziel- und Wirkungsorientie-

rung, des weiteren Unterstützungsbedarfs u. ä. nach einheitlichen Erfolgskriterien zu begleiten, zu beraten und bedarfsweise zu entwickeln.

Die übergeordnete Stabsstelle nimmt neben der fachpolitischen Steuerung durch das MWAVT die strategische Steuerung im Auftrag des Landes wahr, berät die Clustermanagements im Sinne des weiter unten beschriebenen Modells des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) und des Verbands der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik (VDE) zum Wirkungsmonitoring, bedient ein systematisches Berichtswesen an das Land, aus dem heraus bedarfsweise die Schlussfolgerung erwachsen kann, eine laufende Clusterförderung auch einzustellen oder neu zu justieren. Zugleich ist die übergeordnete Cluster-Stabsstelle für die Überprüfung der Indikatorensets der jeweiligen Clustermanagements und die Erarbeitung eventueller Zielvereinbarungen zuständig. Überschneidungen zum Monitoring- und Evaluierungsprozess des OP EFRE 2014-2020 sind dabei auszuschließen.

Die Personal- und Organisationsentwicklung in Clustermanagements, eine clusterübergreifende Vernetzung, ein laufendes Benchmarking der Clusterstrukturen im nationalen und europäischen Umfeld sowie Politikberatung in allen Fragen der Clusterpolitik gehören ebenfalls zu den Aufgaben einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle. Insgesamt soll mit dieser Maßnahme eine bessere Vernetzung der in Schleswig-Holstein vorhandenen Clustermanagements untereinander und mit den vorhandenen Kompetenzzentren erreicht werden.

Wirkungsmonitoring (nach VDI/VDE-Modell)

Die Clusterförderung muss einem engmaschigen inhaltlichen Wirkungsmonitoring unterliegen. Diesbezüglich wurde von Experten des Forschungsdienstleisters VDI/VDE Innovation+Technik GmbH, Berlin, ein Steuerungsmodell für Clusterinitiativen entwickelt, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Bei nicht nachweisbarem Erfolg werden Projektförderungen künftig konsequenterweise abgebrochen.

Das VDI/VDE-Modell zum Wirkungsmonitoring hat zum Ziel, ein praxisnahes Steuerungsinstrument für die geförderten Clustermanagements zu sein sowie auch die Wirkungen und Erfolge zu identifizieren und für die Fördermittelgeber sichtbar zu machen.

Da verschiedene Clustermanagements unterschiedliche Aufgaben erfüllen bzw. Wirkungen erzielen müssen, setzt sich auch das Indikatorenset für jedes Clustermanagement individuell zusammen. Dieses muss bereits festgeschriebener Bestandteil des Zuwendungsbescheides sein. Das Indikatorenset legt sich von Beginn an auf die angestrebte Zielebene (Impact), das operative Ziel (Outcome) und die Maßnahmen zur operativen Zielerreichung (Output) fest.

Zu den individuell festzulegenden Indikatoren des VDI/VDE-Modells zum Wirkungsmonitoring gehören beispielsweise

- Anzahl der aus Verbund- und Technologietransferprojekten resultierenden Innovationen (Messung erfolgreich vermarkteter Produkte und Technologien, Anzahl, Umsatzbeitrag etc.),
- Anzahl der durch das Clustermanagement initiierten Verbundprojekte (Projektanzahl),
- Volumen an durch initiierte Verbundprojekte eingeworbene Drittmitteln (Projektvolumen),
- Anzahl und Varianz der seitens des Clustermanagements durchgeführten Aktivitäten zur Initiierung von Verbundprojekten (Anzahl Aktivitäten und Zufriedenheit der Zielgruppe),
- Anzahl und Qualität der durch das Clustermanagement koordinierten internationalen Kooperationen (Erfolgs-Stories) bzw. Veranstaltungen.

Zertifizierung von Clustermanagements

Die Beteiligung an einem Zertifizierungsprozess nach den europäischen Standards ist eine bereits frühzeitige Vorgabe für Clustermanagements in Rahmen der Entwicklung. Die Teilnahme am Zertifizierungsprozess fördert die Selbstreflektion der eigenen Arbeit und Wirkungen und erleichtert eine bedarfsweise Optimierung der Ziel, Inhalte, Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse. Die Erfüllung der Qualitätskriterien der Zertifizierung hat eine starke Rückmeldefunktion für die Fördermittelgeber und die interessierte Öffentlichkeit und belegt ggf. auch die positive Entwicklung in eine höhere Entwicklungs- und Qualitätsstufe der Clusterarbeit.

Ab der Begründung eines Clustermanagements mit nationaler Reichweite (vgl. oben) sollte die Anerkennung nach dem Bronzestandard, ab der Begründung eines Clustermanagements mit internationaler Reichweite die Zertifizierung nach Gold-Standard frühzeitiges Ziel sein. Der jeweilige Zertifizierungsprozess ist als Projekt finanzierbar.

3. Finanzierung/Förderung

Je nach übergeordneter Zielebene erbringen verschiedene Clustermanagements unterschiedliche Dienstleistungen und Mehrwerte für Schleswig-Holstein. Hieraus ergeben sich individuelle clusterspezifische Förderansätze (und -quoten). Eine für alle Clustermanagements gleiche öffentliche Förderung entspricht nicht mehr dem aktuellen *ganzheitlichen Ansatz der Clusterförderung*.

Der Aufbau und die dauerhafte Verstetigung eines Clustermanagements erfolgt über die einzelnen Förderphasen in der Regel degressiv, d. h. die Kofinanzierung muss über wachsendes finanzielles Engagement seitens der Industrie/Unternehmen erfolgen. Erfahrungen in anderen Ländern zeigen, dass zur Finanzierung eines Clustermanagements in Einzelfällen bis zu 60-70% aus privaten Beiträgen erreichbar sind. Diese Beiträge sind in Form von Mitgliedsbeiträgen oder als Entgelt für Serviceleistungen denkbar.

Wenn eine Finanzierung durch die zur Verfügung stehenden Fördermittel ausgeschöpft ist, ist zu prüfen, ob die betroffenen Clustermanagements in der Folgezeit für die Wahrnehmung von Aufgaben, die im Interesse des Landes liegen, weiterhin unterstützt werden können. Dies könnte über eine institutionelle Förderung oder eine Finanzierung über die Förderung von zeitlich befristeten Projekten erfolgen.

Zu den Aufgaben, die im Interesse des Landes liegen gehören vornehmlich:

- Clusterspezifische Zielebenen abstimmen und definieren,
- Beratungsleistungen für Verwaltung und Politik,
- Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Unternehmens- und Branchenbesuche der Politik,
- Herstellung überregionaler / europaweiter Kooperationen mit geeigneten Partnerorganisationen, Vernetzung mit externen Partnern,
- Vermarktung von Clustern, positives Branchenimage unterstützen und damit Fachkräftesituation und Investitionstätigkeit am Standort verbessern,
- Unterstützung bei der bedarfsweisen Entwicklung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote und neuer Studiengänge oder Aufbaustudiengängen in Unterstützung der verantwortlichen Stellen bei entsprechenden Bedarfen in den betreuten Clustern,
- Unterstützung von (spezialisierten) Neuansiedlungen, Gründungen und Ausgründungen in engere Zusammenarbeit mit den primär verantwortlichen Institutionen,
- Beschleunigung eines wirkungsvollen Informations-, Wissens- und Technologietransfers,
- Mitwirkung bei der Technologiefolgenabschätzung,
- Unterstützung bei der regionalen Konsortienbildung sowie Kooperationen entlang der clustereigenen Wertschöpfungskette organisieren,
- Vermittlung von Unterstützung in den Bereichen Personalakquise, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Managementprozessen, Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und betrieblichem Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Unfallschutz, Mentoring, Coaching, corporate social responsibility etc.,
- Projektakquise, Projektdefinition, Antragsberatung, Unterstützung bei der Antragserstellung, Projektbegleitung, Projektmanagement, Beratung von Projektträgern bei Meilensteinberichten, Abschlussberichten, Verwendungsnachweisen und ähnliches.

Der Anteil von Aufgaben im Interesse des Landes fällt dabei – je nach Reifegrad des Clusters und nach intendierter Zielebene (Bsp. Nationale Champions oder regionales Netzwerk) – sehr unterschiedlich aus und kann zwischen 20% und 80% schwanken. In dieser Bandbreite sollte eine Finanzierung der Clus-

termanagements in Schleswig-Holstein je nach Leistungsfähigkeit der privaten Finanzierungspartner sichergestellt werden.

Natürlich ist auch eine Beendigung der Förderung eines Clustermanagements denkbar, z. B. wenn die Erwartungen der Arbeit nicht mehr erfüllt werden oder die vom Clustermanagement ursprünglich erbrachten Aufgaben zwischenzeitlich von anderen Akteuren geleistet werden.

Jedes Clustermanagement benötigt im Hinblick auf die eigene Professionalisierung und systematische Weiterentwicklung ausreichend qualifiziertes Personal, das nur bei einer längerfristigen Finanzierungsperspektive gehalten werden kann. Eine neue Förderrichtlinie zur Unterstützung von Clustermanagements sieht daher Finanzierungsalternativen aus EFRE-/GRW-Mitteln vor. Nach der neuen Clusterstrategie wird daraus nur eine begrenzte Zahl von Clustermanagements (siehe oben) gefördert werden, zumal das Cluster LSN bereits finanziell über die gemeinsame Finanzierungsvereinbarung zwischen Schleswig-Holstein, Hamburg und dem LSN e. V. sowie der entsprechenden institutionellen Förderungen beider Bundesländer bis Ende 2016 gesichert ist. Die bisher geförderten Clustermanagements brauchen für ihre Aktivitäten Planungssicherheit – entsprechend müssen Änderungen hinsichtlich der Förderung rechtzeitig den betroffenen Akteuren gegenüber kommuniziert werden, damit das betroffene Clustermanagement die Möglichkeit hat, gezielt zu reagieren.

E. Legitimation/Akzeptanz

Voraussetzung für eine breite Akzeptanz der neu ausgerichteten Clusterpolitik und -strategie ist die Einbindung und Zustimmung möglichst aller politischen Akteure – zumal die Neuausrichtung Konsequenzen mit sich bringt sowohl für die inhaltliche Fokussierung (und Auswahl) von Clusterbereichen als auch für die Bereitstellung von Fördermitteln.

F. Öffentlichkeitsarbeit

Unter der Dachmarke *Schleswig-Holstein. Der echte Norden.* wird das MWAVT eine deutsch-englisch-dänische Broschüre zur Clusterpolitik Schleswig-Holsteins herausgeben, in der sowohl die Clusterpolitik und Clusterstrategie des Landes als auch die führenden Cluster näher vorgestellt werden.

Die Internet-Auftritte der einzelnen Clustermanagements sollen ebenfalls im Rahmen der Dachmarke anhand neu aufgelegter Qualitätskriterien überprüft und nach Möglichkeit landesweit miteinander vernetzt werden.

Darüber ist für das dritte Quartal 2015 eine größere Veranstaltung zum Thema Clusterpolitik in Schleswig-Holstein geplant, um die Standortprofilierung Schleswig-Holsteins zu unterstützen.