

**DHI**

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

**Giuseppe Strina, Stephanie Lehmann,  
Ewald Heinen, Klaus Müller  
und Dirk Harms**

**Nutzung von Clusterpotenzialen  
für das Handwerk**

**93**

**Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien**

**Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen**

***i/f/h***

Giuseppe Strina, Stephanie Lehmann, Ewald Heinen,  
Klaus Müller und Dirk Harms

Nutzung von Clusterpotenzialen für das Handwerk

GÖTTINGER HANDWERKSWIRTSCHAFTLICHE STUDIEN

---

Herausgegeben von Prof. Dr. Kilian Bizer

BAND 93

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2013

# **Nutzung von Clusterpotenzialen für das Handwerk**

von

Giuseppe Strina, Stephanie Lehmann, Ewald Heinen,  
Klaus Müller und Dirk Harms

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2013

Gedruckt als Veröffentlichung  
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk  
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Ausführende Institute:



Gefördert durch:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie den Wirtschafts-  
ministerien der Bundes-  
länder und den sechs  
niedersächsischen  
Handwerkskammern

---

### Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de>

abrufbar.

---

**ISBN 978-3-86944-129-0**

Alle Rechte vorbehalten

Mecke Druck und Verlag • Christian-Blank-Straße 3 • 37115 Duderstadt

Tel. 05527-98 19 22 • Fax 05527-98 19 39

eMail: [verlag@meckedruck.de](mailto:verlag@meckedruck.de)  
Internet: [www.meckedruck.de/ifh](http://www.meckedruck.de/ifh)

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag • 37115 Duderstadt

## Vorwort

Dass Betriebe einer Branche in einer Region miteinander kooperieren, um auf einem überregionalen Markt besser zu bestehen, ist kein Phänomen allein unserer Zeit. Die Schneidwarenindustrie in und um Solingen ist ein bekanntes Beispiel dafür, wie kleine und große Betriebe derselben Branche nicht nur zusammenarbeiten, sondern gleichzeitig die Region als Marke entwickelt haben - und dadurch im globalen Wettbewerb bestehen können. Wenn diese historisch gewachsenen regionalen Ansammlungen von Betrieben der gleichen Branche sich dazu entschließen, eine Art Dachorganisation zu bilden, die gemeinsame Aktivitäten und Maßnahmen organisiert, dann wird aus einem Cluster eine Clusterinitiative. Im Falle von Solingen hat das über 100 Jahre gedauert. Aber wenn man von den positiven Effekten solcher Clusterinitiative überzeugt ist, muss man nicht unbedingt so lange warten, sondern man kann Betriebe in clusterähnlichen Gebieten dazu ermutigen, die Bildung von Clusterinitiativen zu forcieren. Genau das tut z. B. das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg im Rahmen seiner Clusterpolitik.

In den letzten 10 - 15 Jahren sind daher in Baden-Württemberg viele Clusterinitiativen unterschiedlicher Branchen neu entstanden; sie tragen mittlerweile mit dazu bei, dass Baden-Württemberg weit über die Grenzen Deutschlands hinaus als Standort für High-Tech-Produkte und Spitzentechnologie bekannt ist. Während jedoch in den über viele Jahrzehnte gewachsenen Clustern nicht selten das Handwerk eine tragende Rolle spielt, ja sogar häufig den Grundstein gelegt hat (Beispiele: die Holzverarbeitung im Schwarzwald, die Uhren- und Schmuckmacher in und um Pforzheim), beobachtet man in vielen der in jüngerer Zeit gegründeten Clusterinitiativen, dass Handwerksbetriebe unterrepräsentiert sind, obwohl es ein Vielzahl hoch innovativer Handwerksbetriebe in vielen Branchen und Technologiefelder gibt.

Gemeinsam mit dem Baden-Württembergischen Handwerkstag (BWHT) hat deshalb das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg eine Studie zur stärkeren Integration von Handwerks- und Kleinbetrieben<sup>1</sup> in regionalen Clusterinitiativen finanziert. Das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) in Karlsruhe und das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) (beide Institute des Deutschen Handwerkinstituts DHI e. V.) sind in dieser Studie den Gründen für die bisher unterdurchschnittliche Beteiligung von Handwerksbetrieben an Clustern und Clusterinitiativen nachgegangen.

---

<sup>1</sup> Da die Studie maßgeblich vom BWHT in Auftrag gegeben wurde, wird im Folgenden primär von Handwerksbetrieben gesprochen werden; dennoch sind auch Kleinbetriebe aus anderen Branchen angesprochen.

Im Ergebnis formulieren die Wissenschaftler vier zentrale Handlungsfelder:

- Clustermanager/-innen und Handwerksorganisationen müssen die jeweils anderen Strukturen besser kennenlernen;
- Clusterinitiativen müssen Handwerksbetriebe bei interessanten Themen deutlicher ansprechen;
- Clustermanager/-innen und Handwerksorganisationen müssen die Öffentlichkeitsarbeit von und über Clusterinitiativen für die Zielgruppe Handwerksbetriebe verbessern;
- Clusterinitiativen und Handwerksorganisationen müssen sich gegenseitig bei ihren jeweiligen Zukunftsstrategien mehr berücksichtigen und diese aufeinander abstimmen.

Für diese vier Handlungsfelder wurden von den Instituten konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Sie richten sich zum einen an Clustermanager/-innen, die mehr Handwerksbetriebe in ihre Clusterinitiativen integrieren möchten und die hierzu Anregungen und Ideen für Maßnahmen suchen. Zum anderen wenden sich die Handlungsempfehlungen an Handwerksorganisationen, die nach Argumenten sowie Wegen suchen, um ihre Betriebe für das Potenzial und den Nutzen von Clusterinitiativen zu sensibilisieren und zu öffnen.

Die Empfehlungen reichen dabei von operativen und kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen bis hin zu strategisch und längerfristig zu realisierenden Vorschlägen. Darüber hinaus wurden drei Veranstaltungskonzepte konkreter ausgearbeitet und Argumentationshilfen sowohl für Clustermanager/-innen als auch für Interessenvertretungen von Handwerks- und Kleinbetrieben erarbeitet.<sup>11</sup>

Die vorliegende Fassung des ausführlichen Endberichtes der Studie macht die Entstehung dieser Handlungsempfehlungen nachvollziehbar. So enthält der Bericht sowohl methodische Hinweise zur Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Studienergebnisse als auch die Ergebnisse einer ausführlichen Literaturanalyse zu Chancen und Hemmnissen der Beteiligung von Handwerks- und Kleinbetrieben in Clusterinitiativen. Am Beispiel dreier ausgewählter baden-württembergischer Clusterinitiativen wurden diese theoretischen Ergebnisse in der Praxis näher untersucht. Eine Reihe von Expertengesprächen und Workshops führten schließlich zu der finalen Fassung der Handlungsempfehlungen. Der umfangreiche Anhang enthält darüber hinaus ausführliches Arbeitsmaterial wie Interviewleitfäden,

---

<sup>11</sup> Die Handlungsempfehlungen für die beiden Zielgruppen Clusterinitiativen und Handwerksorganisationen sind mittlerweile als Broschüre erschienen und auf der Homepage des BWHT downloadbar unter dem link: [http://www.handwerk-bw.de/fileadmin/user\\_upload/Themenbereich/Technologie\\_Innovation/broschuere-cluster-handwerk.pdf](http://www.handwerk-bw.de/fileadmin/user_upload/Themenbereich/Technologie_Innovation/broschuere-cluster-handwerk.pdf)

Übersichten und Steckbriefe baden-württembergischer Clusterinitiativen sowie Material zur Ansprache von Handwerksunternehmen.

Die Autoren hoffen, mit diesen Studienergebnissen einen Beitrag zu liefern, damit langfristig noch mehr Handwerks- und Kleinbetriebe den Zugang zu Clusterinitiativen finden und auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland auch in einer weiter zunehmenden globalen Wirtschaft langfristig erhalten bleibt.

Karlsruhe, Göttingen, im Oktober 2013

Prof. Dr. Birgit Ester  
Leiterin des Instituts für  
Technik der Betriebsführung (itb)  
im Deutschen Handwerksinstitut e. V.

Prof. Dr. Kilian Bizer  
Direktor des Volkswirtschaftlichen Instituts  
für Mittelstand und Handwerk (ifh)  
an der Universität Göttingen e.V.





## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Rahmenbedingungen der Studie	1
1.2	Zielstellung der Untersuchung und Forschungsfragen	3
1.3	Methodische Vorgehensweise der Untersuchung	4
1.4	Begriffliche Grundlagen	6
1.4.1	Handwerk	6
1.4.2	Cluster, Clusterpolitik und Clusterinitiativen	7
<b>2.</b>	<b>Literaturanalyse</b>	<b>15</b>
2.1	Methodisches Vorgehen und Datenbasis	15
2.2	Cluster und Handwerk	17
2.3	Clustervorteile für KMU	20
2.4	Clusternachteile für KMU	24
2.5	Vorteile für Cluster aus Beteiligung von KMU	24
2.6	Hemmnisse von KMU hinsichtlich einer Clusterbeteiligung	24
2.7	Handlungsempfehlungen	29
<b>3.</b>	<b>Ergebnisse der Fallstudien</b>	<b>30</b>
3.1	Methodisches Vorgehen und Datenbasis	30
3.1.1	Projektbegleitender Beirat	30
3.1.2	Auswahl der zu untersuchenden Clusterinitiativen	30
3.1.3	Internetrecherche	35
3.1.4	Expertengespräch mit Clustermanagern und Vertretern der Handwerksorganisationen	35
3.1.5	Interviews mit Handwerksbetrieben	36
3.1.6	Workshop und Pilotveranstaltung	37
3.2	Medical Mountains AG	39
3.2.1	Eckdaten	39
3.2.2	Ergebnisse der Experten- und Unternehmensgespräche	44
3.3	Clean Tech	47
3.3.1	Eckdaten	47
3.3.2	Ergebnisse der Expertengespräche und Interviews	50
3.4	Automotive.Initiative Ostwürttemberg	51
3.4.1	Eckdaten	51
3.4.2	Ergebnisse der Expertengespräche und Interviews	54
3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen	56

3.5.1	Vorteile für Handwerks- und Kleinbetriebe bei Beteiligung an Clusterinitiativen	56
3.5.2	Hemmnisse für Handwerks- und Kleinbetriebe bei Beteiligung an Clusterinitiativen	57
3.5.3	Effekte für Cluster durch Beteiligung von KMU	59
3.5.4	Zwischenfazit	60
3.6	Identifizierung von Handlungsfeldern	61
<b>4.</b>	<b>Handlungsempfehlungen und unterstützende Materialien</b>	<b>63</b>
4.1	Methodische Vorbemerkungen	63
4.2	Handlungsempfehlungen für Clustermanager	64
4.2.1	Überblick	64
4.2.2	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse der Handwerksstrukturen und -organisationen"	67
4.2.3	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"	69
4.2.4	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"	72
4.2.5	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Strategische Ausrichtung der Clusterinitiative auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"	73
4.3	Handlungsempfehlungen für Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetriebe	75
4.3.1	Überblick	75
4.3.2	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen"	78
4.3.3	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"	80
4.3.4	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"	81
4.3.5	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clusterinitiativen"	83
4.4	Handlungsempfehlungen für politische Akteure	85
4.4.1	Überblick	85
4.4.2	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse über Handwerksorganisationen und -strukturen sowie über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen"	87
4.4.3	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"	87

4.4.4	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"	89
4.4.5	Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Strategische Ausrichtung der Cluster sowie Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clustern"	90
4.5	Unterstützende Materialien	91
4.5.1	Überblick	91
4.5.2	Veranstaltungsformat „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters“ (Grobkonzept)	92
4.5.3	Veranstaltungsformat „Projektbörse für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters“ (Grobkonzept)	93
4.5.4	Veranstaltungsformat "Cluster in einem Kammerbezirk suchen KMU" (Grobkonzept)	96
4.5.5	Argumentationshilfe für Clustermanager „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in eine Clusterinitiative“ (Vorschlag)	97
4.5.6	Argumentationshilfe für KMU-Interessenvertreter „7 gute Gründe für ein stärkeres Engagement von Handwerks- und Kleinunternehmen in Clusterinitiativen“ (Vorschlag)	98
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und weitere Forschungsfragen</b>	<b>100</b>
5.1	Zusammenfassung	100
5.2	Weitere Forschungsfragen	102
<b>6.</b>	<b>Anhang</b>	<b>104</b>
6.1	Tabellen und Übersichten	104
6.2	Quellen der Literaturrecherche und Steckbriefe	106
6.3	Übersichten der baden-württembergischen Clusterinitiativen sowie zu den für die Untersuchung ausgewählten Initiativen	121
6.4	Materialien zu den Experten- und Unternehmensinterviews	138
6.4.1	Übersicht über geführte Interviews	138
6.4.2	Vorbereitung der Interviews und Ansprache der Unternehmen	139
6.4.3	Interviewleitfäden	148
6.5	Beiratsmitglieder und Tagesordnungspunkte der Sitzungen	168
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>170</b>

## Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

### Tabellenverzeichnis

Tabelle A 1:	Chirurgiemechaniker in Baden-Württemberg nach HWK Bezirken	105
Tabelle A 2:	Anzahl Unternehmen und Unternehmensdichte in den Gesundheitsgewerben nach HWK Bezirken	105

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie	5
Abbildung 2:	Entwicklungsphasen und Aktivitäten in einer Clusterinitiative	13
Abbildung 3:	Kategorien der identifizierten Clusterbefunde	17
Abbildung 4:	Funktionen des Handwerks im Innovationsprozess	19
Abbildung 5:	Vorteile für KMU bei Beteiligung an Clusterinitiativen: Abgleich Interviewergebnisse mit Literaturbefunden	56
Abbildung 6:	Hemmnisse für KMU bei Beteiligung an Clusterinitiativen: Abgleich Interviewergebnisse mit Literaturbefunden	58
Abbildung 7:	Reifegradmodell für Clusterinitiativen	60

### Übersichtsverzeichnis

Übersicht 1:	Der Clusterbegriff	8
Übersicht 2:	Aufgaben des Clustermanagements	11
Übersicht 3:	In der Literatur benannte Vorteile für KMU bei einer Clusterbeteiligung	22
Übersicht 4:	In der Literatur benannte Hemmnisse von KMU bezüglich einer Clusterbeteiligung	28
Übersicht 5:	Instrumentarium zur Identifikation und Analyse von Clustern	36
Übersicht 6:	Handlungsempfehlungen für Clustermanager	66
Übersicht 7:	Handlungsempfehlungen für Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetriebe	77
Übersicht 8:	Handlungsempfehlungen für politische Akteure	86
Übersicht 9:	Grobkonzept Veranstaltungsformat "Neue Technologietrends im Themenfeld des Clusters"	93
Übersicht 10:	Grobkonzept Veranstaltungsformat "Projektbörse"	95

Übersicht 11: Grobkonzept Veranstaltungsformat "Cluster in einem Kammerbezirk suchen KMU"	96
Übersicht 12: Zusammenfassung „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in einem Cluster“ für Clustermanager	97
Übersicht 13: Zusammenfassung „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in einem Cluster“ für KMU-Interessenvertreter	99

## **Verzeichnis der Übersichten im Anhang**

Übersicht A 1: Wirtschaftsbranchen und zugehörige Gewerke im Bereich Automotive	104
Übersicht A 2: Übersicht Clusterinitiativen in Baden-Württemberg der Innovationsfelder Medizintechnik und Gesundheitswirtschaft und deren Handwerksrelevanz	121
Übersicht A 3: Übersicht Automotive-Clusterinitiativen in Baden-Württemberg und deren Handwerksrelevanz	122
Übersicht A 4: Übersicht der Clusterinitiativen in Baden-Württemberg der Innovationsfelder Energie und Umwelttechnologie und deren Handwerksrelevanz	126
Übersicht A 5: Ergebnisse/Vorschlag ausgewählter Clusterinitiativen für die weitere Untersuchung	131
Übersicht A 6: Steckbrief Clusterinitiative Medical Mountain AG	132
Übersicht A 7: Steckbrief Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg	135
Übersicht A 8: Steckbrief Clusterinitiative Clean Tech	137
Übersicht A 9: Email-Ansprache (1. Email) der Unternehmen in der HWK Region Konstanz wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Medical Mountains AG	139
Übersicht A 10: Erinnerungsemail an Unternehmen in der HWK Region Konstanz wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Medical Mountains AG	140
Übersicht A 11: Email-Ansprache der Unternehmen in der HWK Region Ulm wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg	141
Übersicht A 12: Email-Ansprache der Unternehmen in der HWK Region Stuttgart für ein Telefoninterview zur Clusterinitiative Clean Tech	142

Übersicht A 13: Email (Beispiel) an Unternehmen in der HWK Region Stuttgart und Ulm bei positiver Rückmeldung auf die Telefoninterviewanfrage	143
Übersicht A 14: Vorhabensbeschreibung des Projekts (Anlage Email-Kontakt- aufnahme Unternehmen)	144
Übersicht A 15: Weiterführende Gesprächsinformation an kontaktierte Unternehmen im HWK Bezirk Konstanz	147
Übersicht A 16: Interviewleitfaden Expertengespräch Clustermanager	148
Übersicht A 17: Interviewleitfaden Expertengespräch Vertreter Handwerks- organisationen	158
Übersicht A 18: Gesprächsleitfaden Telefoninterview mit Handwerksunternehmen	164

# 1. Einführung

## 1.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen der Studie

Das Interesse an Clustern<sup>1</sup> von öffentlicher Seite ist nach wie vor ungebrochen. Regionalpolitische Akteure versprechen sich von diesen basierend auf der räumlichen Nähe und den intensivierten sozialen Interaktionen die Steigerung von Innovationsraten und damit einhergehendes wirtschaftliches Wachstum. In den letzten Jahren hat daher die öffentliche Förderung des Auf- und Ausbaus von Clustermanagements zur Einrichtung, Steuerung und Koordinierung von Clusterinitiativen als wichtiges Instrument der regionalen Wirtschaftspolitik und als Innovationstreiber stark an Bedeutung gewonnen. Dies gilt besonders für das Land Baden-Württemberg: Clusterpolitik gilt hier als ein wichtiges Instrument der Innovations- und der Strukturpolitik<sup>2</sup>, in welche bis heute viele Akteure aktiv eingebunden werden konnten.

Mitte 2006 wurde ein eigenständiges Referat „Clusterpolitik“ im Wirtschaftsministerium eingerichtet.<sup>3</sup> Als bedeutende Maßnahmen dieser Organisationseinheit<sup>4</sup> sind zu nennen: die Einrichtung des „Cluster-Dialog“ (2007) - einer Plattform zum landesweiten Informations- und Erfahrungsaustausch, das seit 2007 jährlich stattfindende „Cluster-Forum“, die zwei Runden des „Wettbewerb zur Stärkung regionaler Cluster in Baden-Württemberg“,<sup>5</sup> die Erstellung und zweijährliche Aktualisierung eines Cluster-Atlas Baden-Württemberg (2008, überarbeitete Versionen: 2010 und 2012) und die Einrichtung einer Clusterdatenbank.<sup>6</sup> Die momentanen und zukünft-

---

<sup>1</sup> The observed “geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate” (Porter (1998:197-198) calls a cluster).

<sup>2</sup> Vgl. Buhl, C. M. und zu Köcker, M. (2008), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. Buhl, C. M. und zu Köcker, M. (2008), S. 6.

<sup>4</sup> Die Maßnahmen wurden im Vorfeld in einem 7-Punkte-Programm festgelegt, vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2007).

<sup>5</sup> Dieser Wettbewerb verfolgte das Ziel der Initiierung neuer Clusterinitiativen und Professionalisierung vorhandener. Von 36 Bewerbern wurden in der ersten Runde 12 Initiativen prämiert, in der zweiten Runde weitere 10 Initiativen aus 20 Anträgen (Vgl. <http://www.mfw.baden-wuerttemberg.de/wettbewerb-zur-staerkung-regionaler-cluster-in-baden-wuerttemberg-2-runde/188613.html>, letzter Zugriff: 19.08.2012). Die ausgezeichneten Initiativen haben die Option, Mittel aus dem Europäischen Fonds für die Regionale Entwicklung (EFRE) zur Unterstützung ihrer Clusteraktivitäten zu beantragen. Um dabei jedoch der privaten-öffentlichen Finanzierung Rechnung zu tragen, sind bei einem Projektvolumen von 600.000 € maximal bis zu 300.000 € (50%) Bezuschussung möglich.

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.mfw.baden-wuerttemberg.de/regionaler-cluster-atlas-und-cluster-datenbank/189679.html>; letzter Zugriff: 19.08.2012.



tigen Ziele der baden-württembergischen Clusterpolitik können dem „Gemeinsame[n] Positionspapier des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages, des Baden-Württembergischen Handwerkstages und des Wirtschaftsministeriums zur Clusterpolitik in Baden-Württemberg 2011“ entnommen werden; in diesem wird betont, dass die „Clusterpolitik und -förderung weiterhin wichtige Bestandteile der baden-württembergischen Innovations- und Wirtschaftspolitik sowie der Mittelstandspolitik“<sup>7</sup> darstellen. Diese zielen vor allem darauf ab, die Vernetzung in Innovationsprozessen und Technologietransfer, insbesondere von KMU, zu beschleunigen, um deren Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich zu steigern. Wesentliche Leitlinien der baden-württembergischen Clusterpolitik sind dabei u.a.:<sup>8</sup>

- Clusterpolitik als Impulsgeber mit temporär angelegter finanzieller Förderung;
- qualitäts- und ergebnisorientierte Clusterpolitik<sup>9</sup> sowie
- Anknüpfung an vorhandenen regionalen Stärken und Strukturen.

Trotz weitgehender Offenheit für alle regionalen Akteure und intensiven Bemühungen zur Erhöhung des regionalen Bekanntheitsgrades sind jedoch nicht allen Unternehmen diese Cluster, die Clusterinitiativen sowie deren Potenziale gleichermaßen bekannt. Zudem stehen diesen nicht alle Akteure offen gegenüber. Dies gilt insbesondere im Handwerk. Daher verwundert es nicht, dass innovative Handwerksbetriebe eher selten vertreten und auch nur schwer dafür zu gewinnen sind. Gleichzeitig gibt es jedoch im Handwerk eine nicht zu unterschätzende Anzahl hoch innovativer Betriebe, die teilweise sogar international agieren und für die die Mitarbeit in Clusterinitiativen sinnvoll und gewinnbringend sein kann, wenn nicht sogar zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen zwingend erforderlich ist. Gesicherte quantitative Daten liegen bisher nicht vor: Weder in dem vom baden-württembergischen Ministerium für Finanzen und Wirtschaft herausgegebenen Cluster-Atlas<sup>10</sup> noch in einer erst kürzlich veröffentlichten Studie zur Bedeutung von Clustern für die baden-württembergische Wirtschaft<sup>11</sup> finden sich explizite Hinweise zur Situation der Beteiligung von solchen Handwerksbetrieben

---

<sup>7</sup> Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2011), S. 2.

<sup>8</sup> Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2011), S. 3.

<sup>9</sup> „Qualitätsmanagement, Evaluation und Nachhaltigkeit sind wichtige Themen, die in die Clusterinitiativen transportiert und durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden. Erfolgskriterien sollen erarbeitet werden. Die geförderten Clusterinitiativen müssen an ihren jeweils gesetzten konkreten Zielen und Erfolgskriterien gemessen werden.“ (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2011), S. 3).

<sup>10</sup> Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2012).

<sup>11</sup> Hagemann, H. u. a. (2011).

in Clustern und Clusterinitiativen. Auch die Akteure vor Ort (Clustermanager, Kammervertreter etc.) bestätigten diesen Befund in verschiedenen Gesprächen.

Vor diesem Hintergrund wurden das das Karlsruher Institut für Technik der Betriebsführung (itb Karlsruhe) und das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh Göttingen) vom Baden-Württembergischen Handwerkstag sowie dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg beauftragt, in einer lösungs- und handlungsorientierten Studie den Gründen dieser nach bisherigen Informationen mangelnden Beteiligung von Handwerksbetrieben an Clustern tiefer nachzugehen und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie dieser Mangel behoben werden könnte.

## 1.2 Zielstellung der Untersuchung und Forschungsfragen

Ziel der Untersuchung ist es, die Gründe für die bisherige Zurückhaltung von Handwerksbetrieben hinsichtlich der Beteiligung an Clusterinitiativen zusammen zu tragen und zu bewerten. Darüber hinaus will die Studie aufzeigen, wie sich der Nutzen von Clustern für Handwerksbetriebe konkret beschreiben lässt und welcher Nutzen sich für die Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben ergibt. Insbesondere werden Antworten auf die folgenden Fragestellungen gesucht:

- Wo liegt der Nutzen für die Handwerksbetriebe?
- Wo liegt der Nutzen für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben?
- Wo liegen die Hemmnisse bei Handwerksbetrieben, sich an einer Clusterinitiative zu beteiligen?
- Wie lassen sich aus den gewonnenen Erfahrungen Ansatzpunkte für eine verstärkte Beteiligung insbesondere von innovativen Handwerksbetrieben an Clusterinitiativen ableiten?

Bei der Beantwortung der ersten beiden Fragen wird analysiert, welche Funktionen Handwerksbetriebe in Clusterinitiativen ausüben und in welcher Art und Weise sie zur Bereicherung der Clusterinitiative beitragen oder beitragen könnten. Zum anderen interessiert, welche Erwartungen und Ziele Handwerksbetriebe mit der Beteiligung an Clusterinitiativen verbinden, welchen Nutzen sie daraus ziehen können und wie sich dieser darstellen und vergrößern lässt.<sup>12</sup> Auf Basis dieser

---

<sup>12</sup> Eine Studie des ifh Göttingen identifiziert vor allen Dingen eine Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten mit der Industrie, Hochschul-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen (vgl. Lehmann, S. und Müller, K. (2010), S. 123ff.). In Baden-Württemberg verspricht man sich „für innovative, technologieorientierte

Antworten und der gleichzeitig identifizierten Gründe für die Zurückhaltung bei der Beteiligung zielt die Studie darauf ab, Handlungsempfehlungen sowohl für die Politik und die Handwerksorganisationen als auch für die Clustermanager und Clustermanagerinnen zu entwickeln, wie Handwerksbetriebe für Clusterinitiativen gewonnen werden bzw. in diese noch besser eingebunden werden können. Darüber hinaus sollen auch Handwerksbetrieben Vorschläge unterbreitet werden, wie sie selber aktiv werden können.

Die Untersuchung erfolgt gemäß der Vorgabe der Auftraggeber exemplarisch an drei Fallstudien von Clusterinitiativen aus den Bereichen Automotive, Energie und Umwelt sowie Medizintechnik.

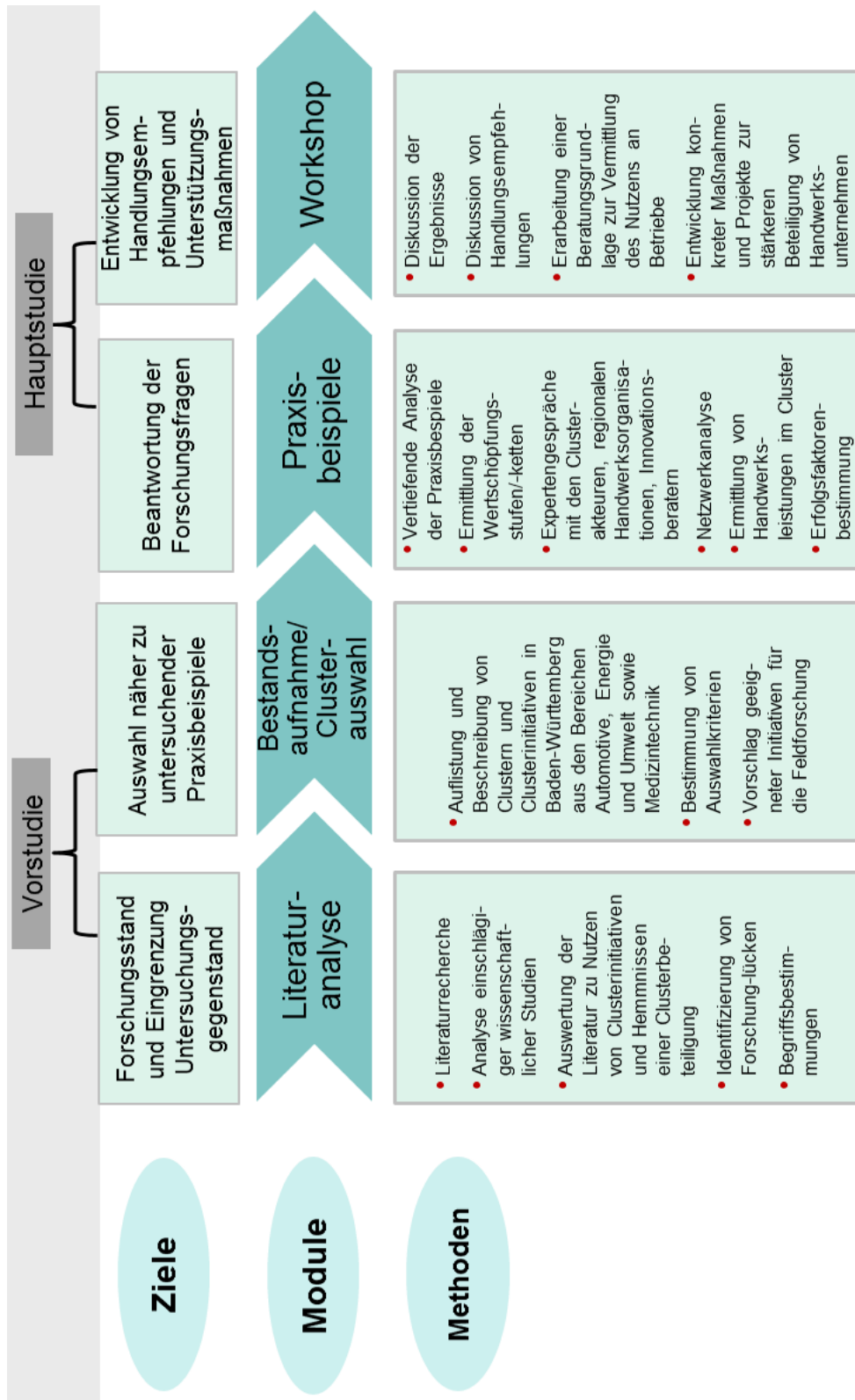
### **1.3 Methodische Vorgehensweise der Untersuchung**

Die Untersuchung teilt sich in eine Vor- und eine Hauptstudie (vgl. Abbildung 1). Die Vorstudie gilt der Literaturrecherche zu den Vor- und Nachteilen von Clustern für kleine und mittelständische (Handwerks-)Unternehmen sowie bereits diskutierten Hemmnissen einer Beteiligung. Anschließend erfolgte eine Bestandsaufnahme zu den Clusterinitiativen in Baden-Württemberg aus den Bereichen Automotive, Energie und Umwelt sowie Medizintechnik. Zur Auswahl von drei näher zu untersuchenden Clusterinitiativen wurden zudem geeignete Auswahlkriterien bestimmt und mit deren Hilfe eine Vorauswahl besonders geeigneter Initiativen getroffen. Die Analyse der Fallstudien mittels Literatur- und Internetrecherche sowie Expertengesprächen, Interviews und Workshops bildet die Hauptstudie. Dabei fließen die Ergebnisse der Vorstudie maßgeblich in die Vorbereitung der Gespräche und Interviews mit ein.

---

Handwerksbetriebe [...] die Chance, am Technologie- und Wissenstransfer teilzuhaben, potenzielle Entwicklungs- und Marktpartner kennenzulernen und strategische Allianzen zu bilden.“ (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2011), S. 3).

Abbildung 1: Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie



Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse beider Studienteile dar und gibt Antwort auf die gestellten Forschungsfragen. Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen stützen sich auf die Ergebnisse und wurden mit den betroffenen Zielgruppen im Rahmen von Workshops vertiefend diskutiert.

Der Bericht gliedert sich in fünf Kapitel. Das erste Kapitel schließt mit der Klärung zentraler Begriffe, wie „Cluster“, „Clusterpolitik“ und „Clusterinitiative“. Anschließend wird erläutert, inwieweit der Clusterbegriff für die Untersuchung im Handwerk angewendet wird.

Kapitel 2 widmet sich dem aktuellen Literatur- und Forschungsstand zu den im vorhergehenden Abschnitt erläuterten Forschungsfragen. Aufgrund wenig vorhandener Untersuchungen zu Cluster und Handwerk wurde die Literaturanalyse auf die KMU-Literatur ausgedehnt. Es wird den Vor- und Nachteilen der Clusterbeteiligung für KMU nachgegangen und nach den Vorteilen für Cluster durch die Beteiligung von KMU gefragt. Danach werden die bis dahin identifizierten Hemmnisse der Clusterbeteiligung von KMU vorgestellt. Ein weiteres Augenmerk gilt den in der Literatur vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen stehen im dritten Kapitel die Auswahl der drei konkret zu untersuchender Clusterinitiativen aus den Bereichen Automotive, Medizintechnik sowie Energie und Umwelt und die Ergebnisse dieser drei Fallstudien mittels Expertengesprächen und Interviews im Mittelpunkt. Das dritte Kapitel schließt mit den aus den Fallstudien abgeleiteten Handlungsfeldern. In Kapitel 4 werden konkrete Handlungsempfehlungen in den identifizierten Handlungsfeldern für Zielgruppen Clustermanager, Handwerksbetriebe und –organisationen sowie Politik unterbreitet. Im abschließenden fünften Kapitel findet sich eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung und sich daraus ergebende weitere Forschungsfragen.<sup>13</sup>

## **1.4 Begriffliche Grundlagen**

### **1.4.1 Handwerk**

Das besondere Augenmerk dieser Studie gilt dem Handwerk, welches gesetzlich durch die Handwerksordnung (HwO) geregelt ist, die auch die Zugehörigkeit der Betriebe zum Handwerk bestimmt. Am 31.12.2012 zählten insgesamt 132.629 Betriebe zum baden-württembergischen Handwerk (Untersuchungsraum), in ganz

---

<sup>13</sup> Der vorliegende Ergebnisbericht wurde gemeinsam vom ifh Göttingen und itb Karlsruhe erstellt. Das ifh Göttingen verantwortet dabei in besonderer Weise die Kapitel 2, 3.1.2, 3.1.3 sowie 3.2. Das itb Karlsruhe verantwortet dabei in besonderer Weise die Kapitel 3.3 bis 3.6 sowie das Kapitel 4. Die Kapitel 3.1.4 bis 3.1.6 sowie Kapitel 5 wurden gemeinsam erarbeitet.

Deutschland waren es 1.004.232 Betriebe<sup>14</sup> mit 5,346 Mio. Beschäftigten. Mit einem Anteil von 14 % aller Beschäftigten in Deutschland besitzt das Handwerk einen wichtigen wirtschaftlichen Stellenwert.<sup>15</sup> Die Unternehmensstruktur des Handwerks ist überwiegend klein- und mittelständisch geprägt, wobei das durchschnittliche Handwerksunternehmen 8,5 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>16</sup>

Das Handwerk gliedert sich in insgesamt 148 Handwerkszweige<sup>17</sup>, die zu verschiedenen Wirtschaftszweigen gehören. Die produzierenden Handwerksgewerke werden dem Wirtschaftszweig<sup>18</sup> Verarbeitendes Gewerbe bzw. Baugewerbe zugeordnet, die Dienstleistungshandwerke dem Handel sowie sonstigen selbständigen Gewerbetreibenden.<sup>19</sup> Eine eindeutige Abgrenzung des Handwerks zur Industrie ist fließend, jedoch ergeben sich Unterschiede, wenn man Funktionsbereiche wie Unternehmensführung, Finanzen, Personal, Beschaffung, Produktion, Absatz sowie Forschung und Entwicklung betrachtet.<sup>20</sup> Aufgrund der vielfältigen unterschiedlichen Wirtschafts- und Tätigkeitsbereiche, denen die Handwerkszweige entstammen, ist das Handwerk in sich sehr heterogen. Daher werden die Gewerbe- und Handwerkszweige für statistische Zwecke zu in sich homogeneren Gewerkegruppen zusammengefasst.

#### 1.4.2 Cluster, Clusterpolitik und Clusterinitiativen

Aufbauend auf dem Clusterbegriff von Porter und der Vielzahl weiterer Definitionen<sup>21</sup> liegt dieser Studie das folgende Clusterverständnis zu Grunde:

---

<sup>14</sup> Gemäß ZDH-Betriebsstatistik basierend auf den Eintragungen in die Handwerksrolle, vgl. <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html>, letzter Zugriff: 16.08.2013.

<sup>15</sup> Gemäß Daten der Handwerkszählung für das Jahr 2008 (vgl. Müller, K. (2012), S. 75).

<sup>16</sup> Gemäß Daten der Handwerkszählung für das Jahr 2008 (vgl. Müller, K. (2012), S. 7).

<sup>17</sup> 41 zulassungspflichtige Handwerke, 52 zulassungsfreie Handwerke und 55 handwerksähnliche Gewerbe.

<sup>18</sup> Vgl. Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).

<sup>19</sup> Vgl. Glasl, M. u.a. (2008), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. ebd., S. 19ff.

<sup>21</sup> Vgl. zur Übersicht z. B. Rosenthal, S. S. und Strange, W.C. (2004), Brown u.a. (2007).

## Übersicht 1: Der Clusterbegriff

Ein **Cluster** ist eine durch

- über die übliche **Konzentration** hinausgehende und
- durch **geografische Nähe** gekennzeichnete
- **langfristige, historisch gewachsene räumliche Häufung**
- einer **kritischen Masse (ausreichende Anzahl/Dichte)** von
- **Betrieben einer oder ähnlicher Branchen, spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern sowie Unternehmen verwandter und nachgeordneter Branchen bzw. Kunden.**

Die Konzentration findet

- **entlang einer Wertschöpfungskette** oder Teile dieser statt,
- wobei zwischen den Betrieben **horizontale und vertikale Beziehungen** durch

- **Kooperation und Wettbewerb**

bestehen können und die Betriebe darüber hinaus

- **Verbindungen zu staatlichen und privaten Institutionen (Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Wirtschaftsverbände etc.) pflegen, die Aus- und Weiterbildung, F & E und sonstige Unterstützungsleistungen anbieten.**

Quelle: in Annäherung an Lehmann und Müller (2010), S. 8

Cluster sind dabei von Kooperationen und Netzwerken zu unterscheiden, bei denen weder die räumliche Nähe noch die Zugehörigkeit zur gleichen oder ähnlichen Branche zwingend im Vordergrund stehen. Jedoch sind Kooperationen und Netzwerke zumeist wesentlicher Bestandteil von Clustern. Cluster können dann als "regionale, branchenbezogene Netzwerke" verstanden werden. Bode u.a. (2010) sprechen zudem von Clustern mit Netzwerkcharakter, welche von Clusterinitiativen durch ein aktives Clustermanagement angestrebt werden.

Der in dieser Studie verwendete Clusterbegriff steht im Einklang mit dem Clusterverständnis der Landespolitik in Baden-Württemberg,<sup>22</sup> welches neben der geografischen Begrenzung und der räumlichen Nähe ebenfalls eine kritische Masse von Betrieben mit thematisch-marktbezogener Nähe (Wertschöpfungskette) als wesentliche Bestimmungskriterien benennt.<sup>23</sup> Genauso betont werden die gleichermaßen vorherrschenden kooperativen und wettbewerblichen Beziehungen nicht nur der Unternehmen untereinander, sondern auch mit Partnern aus Forschung,

---

<sup>22</sup> Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2011), S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.clusterdatenbank-bw.de/definition>; letzter Zugriff: 16.08.2012.

Wissenschaft und Verbänden.<sup>24</sup> Darüber hinaus wird auf die Notwendigkeit „ein[es] mindestens nationale[n] Absatzpotenzials der Produkte bzw. Dienstleistungen und damit aus regionaler Sicht hohe[n] Exportfähigkeit“ hingewiesen. Dies ist insbesondere durch räumliche Spezialisierung bei gleichzeitiger Konzentration gekennzeichnet. Insgesamt bedarf es daher für die Untersuchung in Baden-Württemberg keiner weiteren Anpassung des Clusterbegriffs.

Das Interesse an Clustern rührt vor allen Dingen daher, dass seit den Anfängen der Clusteridee argumentiert wird, dass die räumlich-geografische sowie kognitive Nähe die Vernetzung der Clusterakteure untereinander begünstige und damit Kooperationen und Wettbewerb befördere. Das Zusammenwirken von Agglomerationsvorteilen, einem ausgeprägten Wettbewerb sowie der Interaktion der Clusterakteure in Kooperationen und Netzwerken entlang von Wertschöpfungsketten führe zu Kosten- und Faktor- sowie zu Wissens- und Informationsvorteilen. Diese wiederum bewirken die Steigerung der Effizienz und Produktivität von Unternehmen, eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit sowie die Begünstigung von Unternehmensgründungen in Clustern.<sup>25</sup>

Dabei bleibt anzumerken, dass sich in empirischen Clusteruntersuchungen diese in der Literatur aufgeführten Clustervorteile (positive Effekte von Clustern) nicht durchweg nachweisen lassen.<sup>26</sup> Dies lässt sich insbesondere damit erklären, dass trotz vielerorts vorhandener regionaler Branchenkonzentrationen Vernetzungen unter den Akteuren nur in einem bestimmten Maße stattfinden und die regionale Bekanntheit der Akteure untereinander gering ist. Daraus kann man auf Marktversagen schließen, das der Ausschöpfung der regionalen Potenziale und Clustervorteile im Wege steht. Ausgehend von diesem Marktversagen, das die optimale Ausprägung und Wirkung eines Clusters verhindert, müssen geeignete Instrumente und Maßnahmen zu dessen Korrektur bestimmt werden. Hier hat sich die Clusterpolitik mit zahlreichen Strategien und Programmen etabliert.

**Clusterpolitik** stellt dabei keinen grundlegenden neuen Politikbereich dar, sondern kann als Schnittstelle bestehender Politikbereiche und als Koordinierung dieser mit Blick auf ein übergeordnetes Ziel verstanden werden. In Deutschland hat

---

<sup>24</sup> „Das heißt, es handelt sich um die zielbezogene Zusammenarbeit von Unternehmen – die auch miteinander in Wettbewerb stehen können – mit weiteren Partnern aus Forschung, Wissenschaft und Verbänden in einem Wirtschaftsraum, um gemeinsam einen höheren Gesamtnutzen zu erzielen.“ (vgl. <http://www.clusterdatenbank-bw.de/definition>; letzter Zugriff: 16.08.2012).

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Porter, M. (1998), S. 213 ff).

<sup>26</sup> Diese Erkenntnis beruht auf einer Literaturübersicht von mehr als 40 empirischen Clusteruntersuchungen zu den ökonomischen Wirkungen von Clustern für Unternehmen, welche von Stephanie Lehmann (ifh Göttingen) im Rahmen der laufenden Promotion zur Diskussion der Bedeutung von Clustern für die Regionalentwicklung erarbeitet wurde.



sich die Clusterförderung an der Schnittstelle von regionaler Wirtschaftspolitik sowie Innovations- und Technologiepolitik etabliert und kann daher auch als regional orientierte Innovationspolitik bezeichnet werden.<sup>27</sup> Brandt (2008) spricht zudem von einer auf Standortbündelung und Branchenkompetenz fokussierten Wirtschaftsförderung, welche nach Bode (2011) die Zielstellung der Standortsicherung verfolgt. Das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung beobachtet zwei Grundrichtungen der clusterpolitischen Instrumente: zum einen die Gleichsetzung mit der Förderung von Netzwerken (z. B. Programme im Rahmen von „Unternehmen Region“), zum anderen eine spezifische Form der Industrie- und Innovationspolitik sowie der Ausbau der Forschungs- und Innovationskapazitäten insbesondere durch die Intensivierung von Kooperationsbeziehungen zu Forschungszwecken.<sup>28</sup> Zudem stehen die Berücksichtigung von KMU und deren speziellen Bedürfnisse im Mittelpunkt vieler clusterpolitischer Maßnahmen, so dass Clusterpolitik zu Teilen auch als Teil der Mittelstandspolitik fungiert.

Die Schwierigkeit der öffentlichen Unterstützung besteht dahingehend, dass es trotz umfangreicher Clustermapping-Projekte und vergleichender Cluster-Fallstudien keinen Hinweis auf einheitliche bzw. optimale Eigenschaften von Clustern und damit Förderanleitung gibt.<sup>29</sup> Nach Porter sollte eine Clusterpolitik die Entwicklung aller Cluster begünstigen und nicht selektiv vorgehen. Er betont, dass Clusterpolitik nicht auf die Schaffung neuer Cluster, sondern auf die Förderung bestehender Cluster hinwirken soll.<sup>30</sup> Für Porter zielt Clusterpolitik vor allem auf die Verbesserung des Clusterumfeldes, sprich die Beseitigung von Hemmnisfaktoren und Ineffizienzen, welche die Produktivität und Innovationskraft des Clusters reduzieren oder behindern. Zusätzlich wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass sich die einzelnen Maßnahmen auch an der jeweilige Phase des Clusterentwicklungsprozesses orientieren sollen. Daher stehen die genaue Analyse der spezifisch zu fördernden Cluster und die Abstimmung der Instrumente nach der jeweiligen speziellen Situation an erster Stelle.

In der Clusterpolitik des Bundes zeigt sich ein selektiver Fokus auf Zukunftsbranchen und Schlüsseltechnologien, während traditionelle Branchen weniger Beach-

---

<sup>27</sup> Vgl. Fier, A. und Harhoff, D. (2001) oder Dohse, D. (2000). Hauptakteure sind dabei die Landesregierungen sowie mit ausgewählten Aktivitäten auch das BMWi und BMBF (vgl. z.B. Spitzenclusterwettbewerb). Für eine Übersicht vgl. z.B. Kiese, M. (2008), S. 32ff.; Buhl, C. M. und zu Köcker, M. (2008); Wessels, J. (2009)).

<sup>28</sup> Kulicke, M. (2009), S. 12.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. van der Linde, C. (2003), Enright, M. (2003). Ob eine Clusterpolitik daher sinnvoll ist, wird in der Literatur kritisch diskutiert (vgl. z.B. Alecke, B. und Untiedt, G. (2005), Durantón, G. (2008), Wrobel, M. (2009)).

<sup>30</sup> Porter, M. (1998), S. 246f.

tung erfahren.<sup>31</sup> Anfänglich stand unter Berücksichtigung vorhandener regionaler Potenziale der Auf- und Ausbau neuer und der Ausbau bestehender Cluster im Vordergrund. Nun rückt verstärkt das Clustermanagement im Rahmen von Clusterinitiativen in den Mittelpunkt der öffentlichen Förderung. Darüber hinaus findet Clusterpolitik in Deutschland vor allem auf der Ebene der Bundesländer durch die jeweiligen Landesministerien statt. Die Ansätze und Aktivitäten der Förderung unterscheiden sich dabei von Bundesland zu Bundesland,<sup>32</sup> wobei auch auf der Landesebene der Fokus auf dem Clustermanagement und den Clusterinitiativen liegt. Die Clusterpolitik in Baden-Württemberg orientiert sich an regionalen Strukturen und Stärken und macht keine Vorgaben hinsichtlich der Branchen und Technologien.<sup>33</sup>

**Clusterinitiativen** (institutionalisierte Cluster) sind das organisierte Zusammenwirken verschiedener regionaler Akteure zur Entwicklung und Umsetzung cluster-spezifischer Maßnahmen und der Koordination der Wertschöpfungsprozesse.<sup>34</sup> Clusterinitiativen sind in der Regel als juristische Personen, häufig z. B. als eingetragener Verein, oder bei fehlender Rechtsform über vergleichbar ausgeprägte und gefestigte Organisationsstrukturen organisiert.<sup>35</sup> Eine Beteiligung an und das Profitieren von diesen sog. institutionalisierten Clustern setzt eine Mitgliedschaft und ein damit einhergehendes Bekenntnis zu den Zielen sowie eine aktive Mitwirkung voraus. Die Leitung einer Clusterinitiative erfolgt durch das Clustermanagement, welches nicht selten durch externe Akteure übernommen wird.<sup>36</sup>

## Übersicht 2: Aufgaben des Clustermanagements

„Die Aufgaben des Cluster-Managements sind vielfältig [...].Am wichtigsten erscheint das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre und die Förderung der Kommunikation im Netzwerk. Damit leistet der Clustermanager einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Integrationskraft innerhalb des Clusters. [...]

Weitere wichtige Aufgaben des Cluster-Managements zur Steigerung der inneren Vernetzung sind Visionsentwicklung, Imagebildung und Sicherung der Finanzierung. Darüber hinaus kommt der Außenvermarktung des Clusters und Vernetzung mit Clustermanagern anderer Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Damit können externe Kooperationswünsche aufgenommen und Lock-in-Effekte vermieden werden.

---

<sup>31</sup> Vgl. <http://www.hightech-strategie.de/de/468.php>, letzter Zugriff: 26.08.2012; Lehmann, S. und Müller, K. (2010), S. 50ff.

<sup>32</sup> Für eine Übersicht siehe Buhl, C. M. und zu Köcker, G. (2008).

<sup>33</sup> Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2011), S. 3.

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Bode, A. (2011), S. 145.

<sup>35</sup> Elbert, R. und Müller, F. (2008), S. 162.

<sup>36</sup> Vgl. Jungwirth, C. u. a. (2011).

Mit dem Aufbau der Organisation durch das Cluster-Management sowie weiterer Kompetenzfelder werden überbetriebliche Vermögenswerte geschaffen und Kontinuität gewährleistet. Dies bedeutet, dafür Sorge zu tragen, dass die Akteure eingebunden werden und sie sich auch beteiligen, dass Projekte generiert werden und Trends möglichst rechtzeitig erkannt werden.

Die Vielfältigkeit der Aufgaben des Cluster-Managements setzt bestimmte persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse der damit beauftragten Personen voraus. Dazu zählen neben Kommunikations-, Kooperations- und Integrationsfähigkeit auch Fachkenntnisse der Branche eines Clusters sowie soziale Kompetenz.“

Quelle: Bode, A. (2011), S. 149.

Der Erfolg einer Clusterinitiative hängt maßgeblich von einem professionellen und aktiven Clustermanagement ab, welches das strategische und operative Management der Clusterinitiative übernimmt.<sup>37</sup> Der Clustermanager ist dabei nicht passiver Koordinator, sondern aktiver Treiber, zentraler Ansprechpartner und „Kümmerer“ der Initiative.<sup>38</sup> Dennoch bedarf die erfolgreiche Entwicklung einer Clusterinitiative der kontinuierlichen Mitwirkung der Clusterakteure.

Die Entwicklung einer Clusterinitiative hängt entscheidend von der Entwicklung der Kooperationsprozesse ab und erstreckt sich damit über eine längere Zeit. Bode (2011) stellt diese Entwicklung in einem Phasenmodell in Anlehnung an das Cluster-Lebenszyklusmodell<sup>39</sup> dar (vgl. Abbildung 2), wobei er vier Phasen unterscheidet: Identifizierungsphase, Aktivierungsphase, Wachstumsphase und Nachhaltigkeitsphase.<sup>40</sup>

---

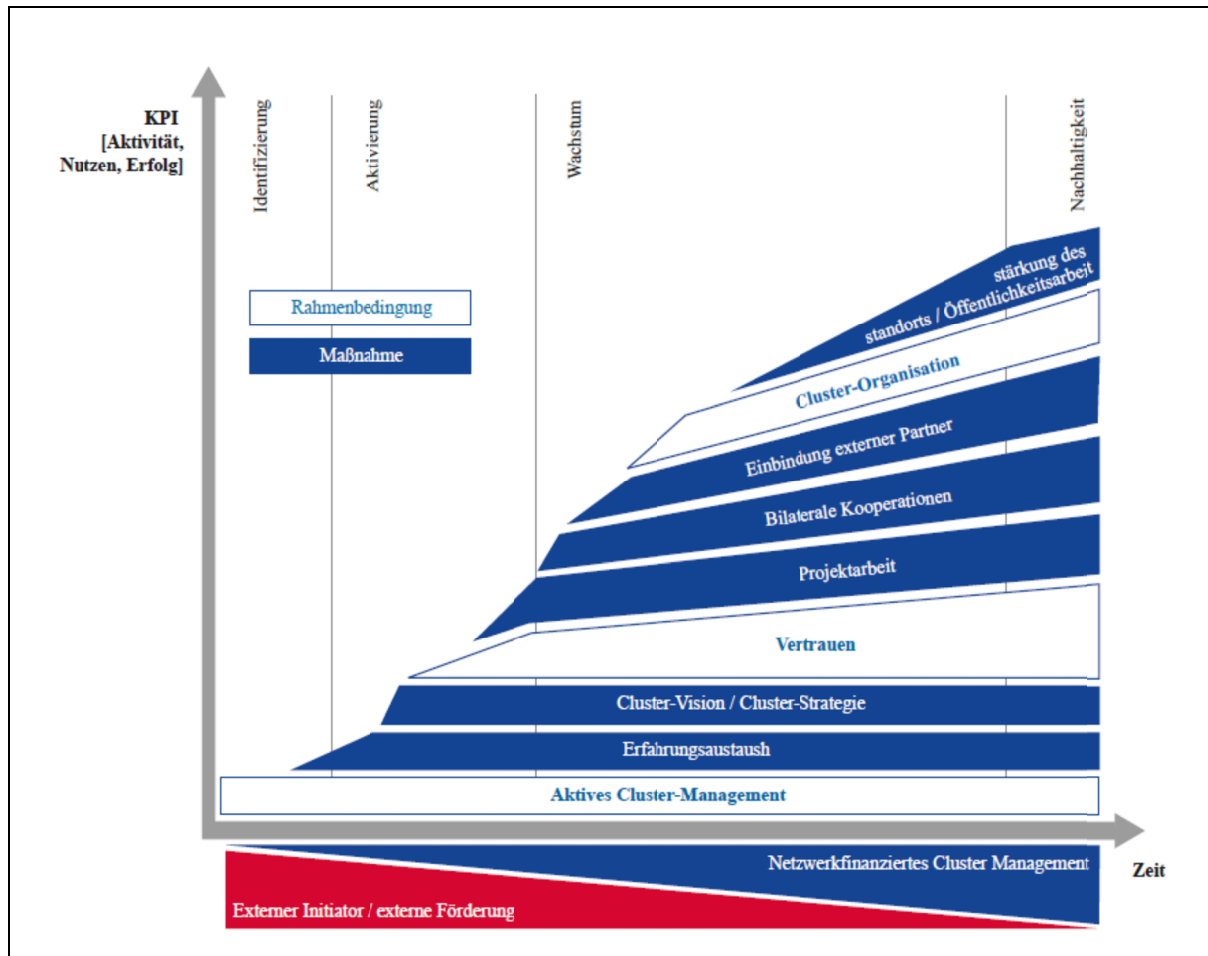
<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 147f.

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 149.

<sup>39</sup> Vgl. Schramm-Klein, H. (2005). S. 542.

<sup>40</sup> Vgl. Bode, A. (2011), S. 150ff.

Abbildung 2: Entwicklungsphasen und Aktivitäten in einer Clusterinitiative



Quelle: Bode, A. (2011), S: 154. [Anm.: KPI = Key Performance Indicators]

In der Identifizierungsphase werden das vorhandene Clusterpotenzial analysiert und die relevanten Clusterakteure identifiziert sowie darauf aufbauend die Clusterstrategien und –aktivitäten bestimmt. Mit der anschließenden Aktivierungsphase beginnt deren Umsetzung. Zu Beginn der Initiative steht das verstärkte Kennenlernen der regionalen Akteure des Clusters mit ihren Produkten und Dienstleistungen, die Offenlegung der Wertschöpfungskette und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens (insbesondere durch Beheben des Informationsdefizits). Auf dieser Basis folgt die gezielte Vernetzung der Akteure zur Nutzung von Synergien, Entwicklung von gemeinsamen Projekten, Austausch von Know-how und Wissen etc. Durch die Mitgliedschaft entsteht ein „Clusterclub“ mit Produkten und Dienstleistungen innerhalb des Clusters (Clubgüter; teilweise Behebung des Externalitätenproblems). Aus den Angeboten und gemeinsamen Aktivitäten müssen sich erkennbare Vorteile für die Mitglieder generieren (beheben der Meritorik), damit diese nach der Anstoßfinanzierung, die häufig durch öffentliche Mittel erfolgt, das Clustermanagement durch eigene Beiträge weitertragen und eine kontinuierliche aktive Mitgliedschaft ausüben (Nachhaltigkeitsphase, vgl. Abbildung 2).

Die Anstoßförderung rechtfertigt sich aus volkswirtschaftlicher Sicht gerade aufgrund der aufgezeigten Möglichkeit, den Marktversagenstatbeständen gleichzeitig und gezielt entgegen zu wirken. Sölvell (2008) bezeichnet Clusterinitiativen in diesem Sinne auch als Brückenbauer. Zudem bieten Clusterinitiativen die Möglichkeit, den regionalen und clusterspezifischen Besonderheiten gerecht werden können. Dennoch sollte hinter Clusterinitiativen ein natürliches Cluster oder zumindest ein entsprechendes Potenzial stehen. Clusterinitiativen sind dann als das institutionalisierte bzw. formalisierte Cluster zu verstehen.

Clusterinitiativen werden auch zukünftig ein wesentlicher Fokus der Innovationspolitik auf europäischer, Bundes- und Landesebene bleiben. In der „Clusterförderung 2.0“ wird es noch stärker um Management-Exzellenz sowie nationale und internationale Vernetzung von Clustern und die Bereitstellung neuer Dienstleistungen gehen.<sup>41</sup> Inwieweit Handwerksunternehmen bzw. Kleinst- und Kleinunternehmen für die Beteiligung an diesen Initiativen gewonnen werden können und welche konkreten Vorteile sowie Dienstleistungen ihnen angeboten werden können, ist Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

In der vorliegenden Studie wird zwischen Clustern und Clusterinitiativen begrifflich differenziert, wobei der Begriff Cluster für natürliche Cluster, sprich historisch gewachsene räumliche Branchenkonzentrationen ohne Organisation durch ein Clustermanagement o.ä. verwendet wird.

---

<sup>41</sup> Reden zur Clusterkonferenz 2012 (<http://www.hightech-strategie.de/de/2496.php>, letzter Zugriff: 26.08.2012).

## 2. Literaturanalyse

### 2.1 Methodisches Vorgehen und Datenbasis

Zu Beginn der Untersuchung stand eine Literaturrecherche, die Aufschluss über die Vor- und Nachteile von Clustern für kleine und mittelständische (Handwerks-) Unternehmen geben sowie bereits diskutierte Hemmnisse einer Beteiligung identifizieren sollte. Dabei wurde auch die Literatur zu KMU und Clustern recherchiert, da aus Vorarbeiten<sup>42</sup> bekannt war, dass sich die Handwerksclusterliteratur auf einige detaillierte Fallstudien beschränkt.<sup>43</sup> Im Fokus des Projektes standen jedoch allgemeine technologieorientierte Cluster mit Handwerksbeteiligung, zu denen keine Fallstudien aus Handwerksperspektive vorliegen.

Die Recherche erfolgte über die elektronische Datenbank EconLit<sup>44</sup> (inkl. Business Source Premier), die Literaturdatenbank des ifh Göttingen<sup>45</sup> sowie Google Scholar. Als Suchtherme wurden zum einen „Cluster“ und „KMU“ (bzw. „SME“) kombiniert mit „Nutzen“ (bzw. „benefit“), „Erfolg“ (bzw. „performance“) oder „Hürden/Hemmnisse“ (bzw. „barriers“), zum anderen „Cluster“ und „Netzwerke“ (bzw. „networks“) mit „Nutzen“ (bzw. „benefit“) oder „Hürden/ Hemmnisse“ (bzw. „barriers“) verwendet. Darüber hinaus erfolgte vor allem zu den Hemmnissen der Clusterbeteiligung eine allgemeine Internetrecherche. Als Suchtherme dienten hier „mangelnde Beteiligung Cluster / mangelnde Aktivität Cluster“, „fehlende Beteiligung Cluster/ fehlende Aktivität Cluster“ und „Hemmnisse Beteiligung Cluster / Hemmnisse Aktivität Cluster“. Allerdings konnten hierbei kaum relevante Hinweise gefunden werden, so dass sich die Ergebnisse in diesem Kapitel überwiegend auf die wissenschaftlichen Quellen stützen.

---

<sup>42</sup> Lehmann, S. und Müller, K. (2010).

<sup>43</sup> Z. B. zum Medizintechnikcluster in Tuttlingen (Sautter, B. (2005); Halder, G. (2006)); über das Edelsteincluster in Idar-Oberstein (Litzenberger, T. (2006)); über das Schuh- und Ledercluster in Pirmasens (Bertram, H. und Schamp, E. W. (1999)).

<sup>44</sup> EconLit umfasst die Fachgebiete Volkswirtschaft, Wirtschaftsgeographie, Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftspolitik, Wirtschaftstheorie und wenige betriebswirtschaftliche Literatur. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der englischsprachigen Literatur und dort auf Veröffentlichungen zur Volkswirtschaftslehre. EconLit weist wirtschaftswissenschaftliche Veröffentlichungen seit 1969 nach und wird von der American Economic Association erstellt. Insgesamt werden ca. 750 wichtige Fachzeitschriften ausgewertet sowie mehr als 200 Sammelwerke (ab 1984) und Dissertationen (ab 1987). Darüber hinaus werden Monographien verzeichnet. Außerdem sind die Volltexte der im JEL veröffentlichten Buchrezensionen enthalten, sowie die vom Verlag Cambridge University Press erstellte Datenbank "Abstracts of Working Papers in Economics". Auch Working Papers der RePEc-Projekte werden berücksichtigt.

<sup>45</sup> Siehe: <http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/de/content/literaturservice>.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Literaturrecherche in Bezug auf die Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2) zusammengefasst. Die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse fließen insbesondere in die anschließende Befragung der Clusterakteure während der Feldforschung ein.

Es sei angemerkt, dass in der Literatur erst jüngst eine strengere Differenzierung von (natürlichen) Clustern und Clusterinitiativen (institutionalisierten Clustern, vgl. Abschnitt 1.4.2) vorgenommen wird. Dies lässt sich auf das noch neue Forschungsgebiet zum Management von Clustern zurückführen. Während in der älteren Literatur stets davon ausgegangen wurde, dass Clustereffekte und –vorteile allein aufgrund des räumlichen Vorhandenseins der Branchenagglomeration zum Tragen kommen, ist die jüngere Forschung zu der Erkenntnis gelangt, dass einige Clustervorteile abhängig von der Clusterwahrnehmung durch die Akteure, deren Eigenschaften sowie den Austauschbeziehungen der Akteure untereinander sind.

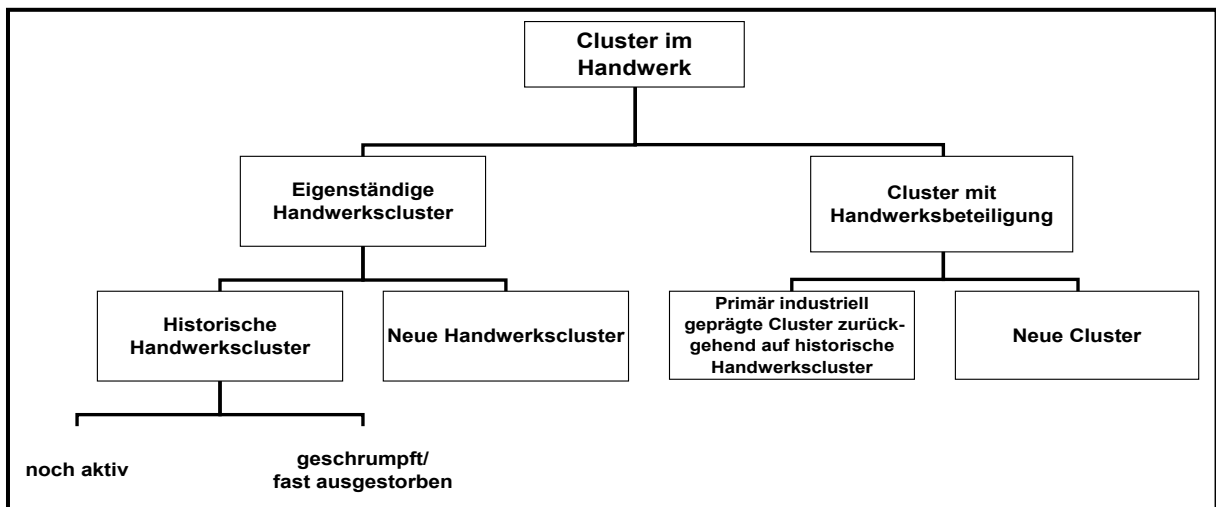
In einigen der im Folgenden zitierten Quellen wird noch nicht nach Clustern und Clusterinitiativen differenziert bzw. der Begriff Cluster synonym für Clusterinitiativen verwendet. Andere Quellen wiederum behandeln natürliche Cluster. Befunde dieser Studien werden als auf Clusterinitiativen übertragbar angesehen, da davon ausgegangen wird, dass Clusterinitiativen zu einer besseren Ausschöpfung von Clusterpotenzialen führen.

Geht es im Folgenden um eine Clusterbeteiligung oder um eine Mitwirkung an Clustern, ist dies nicht zwangsläufig auf Clusterinitiativen beschränkt, sondern es können auch eigenständige Aktivitäten innerhalb eines natürlichen Clusters mit anderen regionalen Clusterakteuren gemeint sein. In der Regel werden aber gerade Kooperationsaktivitäten durch Clusterinitiativen begünstigt.

## 2.2 Cluster und Handwerk

Eine vor zwei Jahren erstellte Studie zu Clustern im Handwerk ergab, dass Cluster dort weit verbreitet sind.<sup>46</sup> Dabei wurden sowohl eigenständige handwerksbezogene Cluster als auch neuere gemischte Cluster mit wesentlicher Handwerksbeteiligung identifiziert (vgl. Abbildung 3). Eine Differenzierung zwischen natürlichen und institutionalisierten Clustern<sup>47</sup> erfolgte zwar nicht, jedoch wurde mittels statistischer Kennzahlen geprüft, ob den benannten formalisierten Clustern ein natürliches Cluster zugrunde liegt.

Abbildung 3: Kategorien der identifizierten Clusterbefunde



Quelle: Lehmann und Müller (2010), S. 78

Im Mittelpunkt dieser Studie standen Cluster mit Handwerksbeteiligung. Dies sind zum einen Cluster, die historisch ihre Wurzeln im Handwerk haben, heute aber industriell geprägt sind (z.B. Optische Instrumente Wetzlar<sup>48</sup>). Zum anderen haben sich neue Cluster gegründet, in denen Handwerksbetriebe maßgeblich beteiligt sind (z.B. Maritimes Cluster Schleswig Holstein<sup>49</sup>).

Die in der vorliegenden Studie gewählten Wirtschaftsbereiche Automotive, Energie und Umwelt und Medizintechnik, aus denen Clusterinitiativen untersucht wurden, stellen technologieorientierte Bereiche dar. Die meisten Handwerksbetriebe, die diesen Bereichen zugeordnet werden können, und deren Betriebe sind ebenfalls

<sup>46</sup> Vgl. Lehmann, S. und Müller, K. (2010). Die Studie basiert auf der Auswertung statistischer Kennzahlen, einer Befragung der Handwerksorganisationen sowie einer Literatur- und Internetrecherche.

<sup>47</sup> Clusterinitiativen (vgl. Abschnitt 1.4.2).

<sup>48</sup> Vgl. Lehmann, S. und Müller, K. (2010), S. 161ff., Moßig, I. und Klein, J. (2003).

<sup>49</sup> Vgl. Lehmann und Müller (2010), S. 167ff.



technologieorientiert.<sup>50</sup> "Unter technologieorientierten Unternehmen sind solche Unternehmen zu verstehen, die Produkte und Prozesse mit einem hohen Anteil an Know-how entwerfen, entwickeln, produzieren und vermarkten. Konstituierend wirkt hierbei die konsequente Anwendung naturwissenschaftlichen und technischen Wissens unter weitgehender Nutzung neuester Technologien."<sup>51</sup> Die hohe Wissensintensität spiegelt sich auch darin wider, dass die technologieorientierten Gewerke überwiegend dem zulassungspflichtigen<sup>52</sup> Vollhandwerk (Anlage A HwO) zuzuordnen sind. Damit spielen in den für die Untersuchung ausgewählten Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Innovationsfähigkeit eine große Rolle.

Die Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit und von Wissen als Schlüsselfaktor für Innovationen schlägt sich auch in der zunehmend wissensbasierten Clustertheorie nieder.<sup>53</sup> In dieser stehen Wissenstransfer und -spillover im Fokus, die insbesondere durch Kooperationen, Netzwerke und räumliche Nähe begünstigt werden. Aus diesem Grund sind Cluster und deren Funktionsfähigkeit von besonderem Interesse.

Was das Handwerk angeht, so spielen „Handwerksbetriebe auf den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen eine wichtige, bislang weitgehend unterschätzte Rolle im Innovationssystem“ (vgl. Abbildung 4).<sup>54</sup> „Innovationsaktivitäten im Handwerk reichen von eigener Entwicklungsarbeit über eine Technologiemitler- bis zur Diffusionsfunktion. [...] In der Funktion des Technologiemitlers übt das Handwerk

---

<sup>50</sup> Der Bereich Automotive umfasst die Branchen Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Metallindustrie sowie Gummi- und Kunststoffindustrie (Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010), S. 13.). Diesen Branchen lassen sich eine Vielzahl von Gewerken des Handwerks zuordnen, darunter vor allem aus den Gewerbegruppen III und IV (vgl. Anhang Übersicht A 1). Der Bereich der Energie und Umwelt stellt einen bedeutenden Zukunftsmarkt für das Handwerk dar. Die wichtigsten Bereiche sind dabei zum einen die energetische Sanierung und energieeffizientes, umweltgerechtes Bauen, zum anderen Nutzung der erneuerbaren Energien. Gewerke, für die der Energie- und Umweltmarkt besonders viele Ansatzpunkte liefert sind: Maurer und Betonbauer, Zimmerer, Dachdecker, Maler und Lackierer; Installateur und Heizungsbauer; Tischler; Elektrotechniker; Feinwerkmechaniker; Kälteanlagenbauer; Glaser; Schornsteinfeger; Raumausstatter (vgl. Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz (2008), S. 14). Dem Bereich der Medizintechnik ist neben den Gesundheitsgewerben, welche direkte Anbieter von Gesundheitsprodukten und -dienstleistungen sind, auch der Gewerbezug der Chirurgiemechaniker (Handwerksgruppe III) als Gesundheitsgerätehersteller zu zuordnen.

<sup>51</sup> King, C. (2006), S. 22.

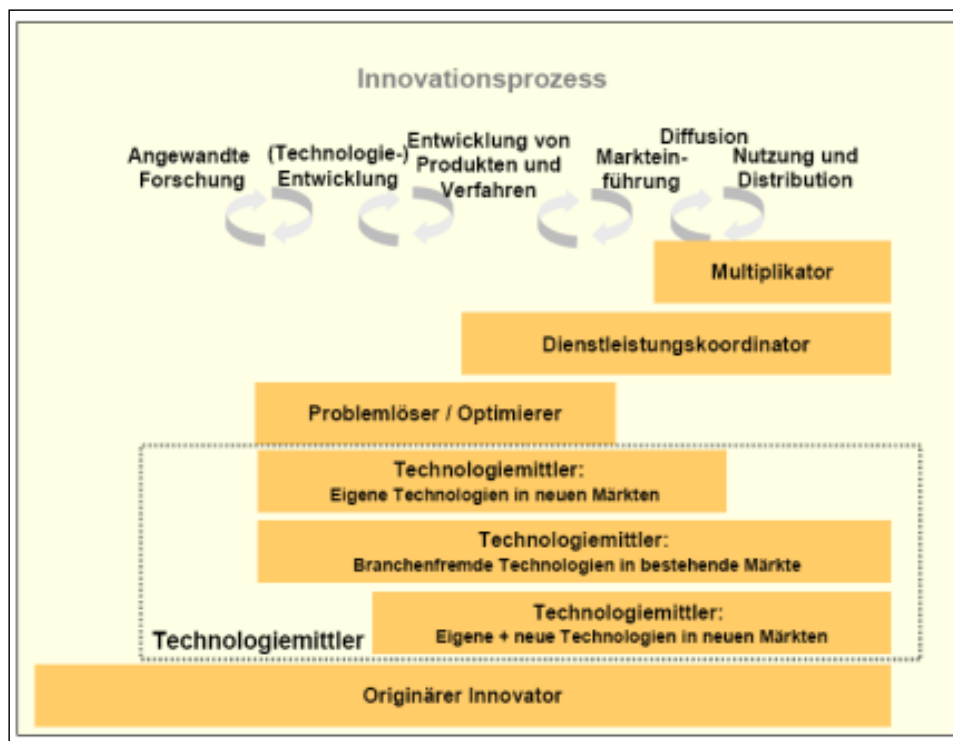
<sup>52</sup> Für die Führung eines Handwerksbetriebes aus einem zulassungspflichtigen Gewerbe ist ein Qualifikationsnachweis erforderlich. Diesen stellt in der Regel die erfolgreich abgelegte Meisterprüfung dar. Vgl. Glasl, M. u.a. (2008), S. 11ff. für die Bestimmung der Zulassungspflicht.

<sup>53</sup> Vgl. z.B. Maskell, P. (2001), Asheim, B. T. und Gertler, M. S. (2006).

<sup>54</sup> Astor u. a. (2006), S. 10.

sowohl eine Diffusionsfunktion aus, d.h. neue Technologieträger aus der Industrie finden durch das Handwerk den Weg zum gewerblichen oder privaten Endkunden, als auch eine Anpassungsfunktion. Vorhandene Technologien werden modifiziert und weiterentwickelt, so dass sie unter den spezifischen Einsatzbedingungen genutzt werden können. [...] Die Rolle des Handwerks bei der Diffusion und Anwendung neuer Technologien und Verfahren ist in der Abbildung 4 mit der Kategorie „Multiplikator“ gekennzeichnet. In volkswirtschaftlicher Perspektive wird hiermit die Etablierung neuer Produkte am Markt beschrieben, die letztlich auch über den Erfolg oder Misserfolg industrieller Innovationen entscheidet. Hier kann das Handwerk durch die Beratung von privaten und gewerblichen Endkunden die Diffusionsgeschwindigkeit neuer Technologien maßgeblich beeinflussen.“<sup>55</sup>

Abbildung 4: Funktionen des Handwerks im Innovationsprozess



Quelle: Astor, M. u. a. (2006), S. 8

Die Stärken des Handwerks liegen bei all diesen Funktionen insbesondere in der hohen Kundenorientierung und der Flexibilität, die auch das Angebot von Einzellösungen und kundenspezifischen innovativen Lösungen ermöglicht.

Diese Ergebnisse deuten schon darauf hin, dass Handwerksbetriebe eine bedeutende Rolle im gesamtwirtschaftlichen Innovationsprozess einnehmen und dabei vor allen Dingen aufgrund ihrer größtenteils regionalen Wirtschaftstätigkeit we-

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S. 6ff.

sentlich zur regionalen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Zudem ist davon auszugehen, dass Handwerksbetriebe als Zulieferer, Vertriebspartner und auch Endanwender ein wesentlicher Bestandteil verschiedenster regional konzentrierter Wertschöpfungsketten sind. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, dem Handwerk eine stärkere Beachtung im Rahmen von Clusterinitiativen und deren Aktivitäten zu schenken.

### 2.3 Clustervorteile für KMU

Die möglichen Vorteile von Clustern für Unternehmen werden in der Literatur breit diskutiert und bilden die Basis für den großen Anklang, den dieses Konzept erfährt. So wird argumentiert, dass sich das Zusammenwirken von Agglomerationswirkungen, einem ausgeprägten Wettbewerb sowie der Interaktion der Clusterakteure in Kooperationen und Netzwerken entlang von Wertschöpfungsketten in Kosten-, Faktor- sowie Wissens- und Informationsvorteilen niederschlägt. Dabei werden verschiedene Theorien angeführt. Während die ressourcenorientierte Theorie Kosteneinsparungen betont, stehen sowohl bei der beziehungsorientierten Theorie als auch der wissensbasierten Theorie die Vorteile durch die Vernetzung und vor allem des Wissens- und Innovationsaustausch im Vordergrund. Dabei entstehen überbetriebliche, beziehungsspezifische Ressourcen, welche die Standortpezifität bestimmen.<sup>56</sup> Muizer, A. und Hospers, G.-J. (2000) stellen zudem einen Bezug zur Transaktionskostentheorie her und begründen die Spezialisierung mit komparativen Kostenvorteilen und der Reduzierung von Unsicherheiten bei kooperativen Transaktionen. Buhl, C. M. (2009) differenziert zwischen personellen und betriebswirtschaftlichen Vorteilen.<sup>57</sup>

Insgesamt lassen sich die Vielzahl der Begünstigungen nach allgemeinen Clustervorteilen, Überwindung von Größennachteilen und Kooperationsvorteilen differenzieren. Zu den **allgemeinen Clustervorteilen**, von denen auch KMU profitieren können, zählen die Standortvorteile wie z.B. ein breites Angebot an Fachkräften, eine gute Infrastruktur oder das Standortmarketing (Clustermarke<sup>58</sup>). Darüber hinaus werden reduzierte Betriebs- und Transportkosten, ein einfacherer Zugang zu Kapitalressourcen, ein besserer Zugang zu lokalen Institutionen und Ressourcen und ein besserer Zugang zu Informationen genannt.<sup>59</sup> Im Großen und Ganzen finden sich hier vor allem die bereits von Marshall angeführten Effizienzvorteile durch

---

<sup>56</sup> Vgl. z.B. Bode, A. (2011), S. 146f.; Festing, M. u.a. (2010) S. 167; Pfohl, H.-C. u. a. (2010).

<sup>57</sup> Vgl. Buhl, C. M. (2009), S. 17f.

<sup>58</sup> Vgl. z.B. Karaev, A. u.a. (2007), S. 824; Festing, M. u.a. (2010), S. 169; Navickas, V. und Malakauskaite, A. (2009), S. 258.

<sup>59</sup> Vgl. z.B. Karaev, A. u.a. (2007), S. 822ff.

die räumliche Konzentration wieder. Darüber hinaus erlaubt die geographische Konzentration eine Spezialisierung in den regionalen Kernkompetenzen und die Schaffung eines gemeinsamen Angebots, durch welches sich wiederum erhöhte Exporterfolge erzielen lassen.<sup>60</sup> Schiele (2008a, b; 2003) fasst Cluster aus diesen Gründen auch als ein strategisches Managementinstrument für Unternehmen auf, welches z.B. bei der Suche nach Lieferanten unterstützt, Absatzmärkte vergrößert und die individuelle Spezialisierung vorantreibt.

**Spezielle Vorteile für KMU** ergeben sich darüber hinaus in Bereichen, wo diese **Größennachteile ausgleichen** können. Dies sind z.B. bessere Einkaufskonditionen, gemeinsame Marketingaktivitäten und Messeauftritte, gemeinsame Forschungsprojekte und Technologietransfers. Größennachteile bestehen im Innovationsprozess vor allen Dingen dahingehend, dass KMU über weniger Ressourcen verfügen, wenig Forschung und Entwicklung betreiben können und anderen Hürden und Unsicherheiten begegnen, wie z.B. einem Mangel an qualifiziertem Personal, fehlender Zeit und Risiken, die sich aus einer kleinen Produktpalette ergeben.<sup>61</sup> Mittels der Clusterbeteiligung können diese Nachteile überwunden werden.

**Kooperationsvorteile** entstehen insbesondere durch intensivierete Zusammenarbeit in Clusterinitiativen. So lassen sich z.B. Fertigungs- und Entwicklungskosten senken. Wie Schiele (2008b) anhand ausgewählter Fallstudien deutlich macht, sind „in Clustern [...] Formen der Kooperation möglich, die weit verstreuten Partnern kaum offen stehen.“<sup>62</sup> Clusterinitiativen bringen zudem den Vorteil mit sich, dass die Akteure durch das Clustermanagement bei den Kooperations- und Netzwerkkosten entlastet werden. Darüber hinaus ermöglicht das Clustermanagement eine stärkere Interessenvertretung der Clusterakteure.<sup>63</sup> Um von Unternehmen als solche wahrgenommen zu werden, müssen Kooperationserfolge als betriebswirtschaftlicher Nutzen sichtbar werden.<sup>64</sup>

In der Summe ergibt sich aus der Vielzahl von Vorteilen gemäß der theoretischen Annahmen: die Steigerung der Effizienz und Produktivität von Unternehmen (und Clusterregionen), die Verbesserung der unternehmerischen/regionalen Innovationsfähigkeit und -tätigkeit sowie die Begünstigung von Unternehmensgründungen.<sup>65</sup> Bisher konnten diese Vorteile jedoch nur in wenigen Studien empirisch nachgewiesen werden, wobei sich eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit

---

<sup>60</sup> Vgl. Navickas, V. und Malakauskaite, A. (2009), S. 258; Schiele, H. (2008b), S. 132.

<sup>61</sup> Vgl. Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001), S. 203.

<sup>62</sup> Schiele, H. (2008b), S. 135.

<sup>63</sup> Vgl. Karaev, A. u.a. (2007), S. 823.

<sup>64</sup> Vgl. Bode, A. u.a. (2011).

<sup>65</sup> Vgl. z.B. Porter, M. (1998), S. 213ff.; van der Linde, C. (2005), S. 21.

eher als eine Produktivitätssteigerung zeigt.<sup>66</sup> Wie eingangs erläutert, wird die fehlende Vernetzung der regionalen Akteure als eine Erklärung für nicht messbare Clustervorteile angeführt.<sup>67</sup> Abschließend sei noch angemerkt, dass die Literatur zwar zahlreiche Vorteile von Clustern benennt, aber sich bisher wenig mit der vergleichbaren Entwicklung von Nicht-Cluster-Mitgliedern beschäftigt hat.<sup>68</sup> Somit ist es nicht erwiesen, dass die Entscheidung zum Nichteintritt in ein Cluster zwangsläufig mit Nachteilen einhergeht.

### Übersicht 3: In der Literatur benannte Vorteile für KMU bei einer Clusterbeteiligung

Vorteil	Erläuterung	Quelle (für Details siehe Anhang 3)
<b>Allgemeine Clustervorteile, von denen insbesondere KMU profitieren</b>		
Nutzung von Standortvorteilen / Standortmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- breites Angebot an (Fach-) Arbeitskräften und Auszubildenden</li> <li>- Infrastruktur (fortgeschrittene und spezialisierte)</li> <li>- Steigerung des Bekanntheitsgrads</li> </ul>	Karaev, A. u.a. (2007) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009)
Lokale Institutionen und Ressourcen		
Reduzierte Betriebs- und Transportkosten	- v.a. durch Outsourcing und lokales Sourcing	Karaev, A. u.a. (2007) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009)
Zugang zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen	-	Karaev, A. u.a. (2007)
Einfacherer Zugang zu Kapitalressourcen	-	Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009)
gründerfreudiges Umfeld	-	Karaev, A. u.a. (2007)
Anregung zur Innovationstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerb regt an</li> <li>- Innovationen in gemeinsamer intensiver Zusammenarbeit</li> <li>- regionales Lernen</li> <li>- informeller Austausch der Mitarbeiter</li> <li>- besserer Zugang zu spezifischen Informationen</li> </ul>	Festing, M. u.a. (2010) Wever, E. und Stam, E. (1999) Keeble, D. und Wilkinson, F. (1999) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009)

<sup>66</sup> Dies ergibt eine Literaturüberschau von empirischen Studien zu Effekten von Clustern für Unternehmen und Regionen, welche Stephanie Lehmann (ifh Göttingen) im Rahmen ihrer Promotion erarbeitet hat.

<sup>67</sup> Inwieweit die Zusammenarbeit der Akteure in den Clustern ausgeprägt ist wird in den empirischen Studien oft nicht überprüft, da hierzu keine quantitativen Daten vorliegen.

<sup>68</sup> Vgl. Karaev, A. u.a. (2007).

<b>KMU-spezifische Clustervorteile</b>		
Überwindung von Größen- nachteilen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v.a. fehlende Ressourcen für F&amp;E</li> <li>- helfen F&amp;E, Produktions-, Innovations- und Marketinghürden zu bewältigen</li> <li>- Reduktion von Unsicherheiten</li> </ul>	Karaev, A. u.a. (2007) Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009) Buhl, C.M. (2009)
<b>Netzwerk- und Kontextspezifische Ressourcen, Kooperationsvorteile</b>		
Clusterspezifische Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Nutzung allgemeiner Ressourcen</li> <li>- erschließen fehlender Ressourcen im Austausch mit Clusterakteuren</li> <li>- Wertschöpfungskette als Ressource</li> </ul>	Bode, A. (2011) Schiele, H. (2008b)
stärkere Spezialisierung / Konzentration auf Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch Arbeitsteilung zwischen Unternehmen</li> <li>- Reduktion der Wertschöpfungstiefe</li> <li>- Einzigartigkeit der Produkte ist möglich</li> <li>- Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen</li> </ul>	Karaev, A. u.a. (2007) Strebel, H. (2003) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009) Schiele, H. (2008b) Buhl, C.M. (2009)
Synergiepotenziale / Senkung Entwicklungs- und Fertigungskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung fremden technischen Wissens</li> <li>- regionales Lernen</li> <li>- Auslastung von Kapazitäten</li> </ul>	Strebel, H. (2003) Keeble, D. und Wilkinson, F. (1999) Buhl, C.M. (2009)
Synergiepotenziale / Senkung Entwicklungs- und Fertigungskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung des Angebots-/Produktionsspektrums sowie Möglichkeit zum Anbieten von kompletten Systemlösungen und Prozessen</li> </ul>	
<b>Vorteil</b>	<b>Erläuterung</b>	<b>Quelle (für Details siehe Anhang 3)</b>
<b>Netzwerk- und Kontextspezifische Ressourcen, Kooperationsvorteile</b>		
Vergrößerung Absatzmärkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exporterfolge durch Produktspezialisierung und Einzigartigkeit der Produkte</li> <li>- Nutzung von Vertriebskanälen der beteiligten Partner</li> <li>- Erschließung neuer Absatzmärkte und Kunden</li> <li>- für Zulieferer unheimliches Potenzial, wenn sie Spezialzulieferer sind</li> <li>- großes Potenzial für Spezialzulieferer</li> </ul>	Schiele, H. (2008b) Buhl, C.M. (2009) Schiele (2003) Navickas, V. und Malakauskaitė, A. (2009)
kollektive Reputation / Cluster- marke	-	Karaev, A. u.a. (2007) Festing, M. u.a. (2010)
Interessenvertretung der Clusterakteure und deren Bedürfnisse	-	Karaev, A. u.a. (2007)
bessere Kontakte zu politi- schen Entscheidungsträgern	-	
Entlastung durch Netzwerk-/ Clustermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviceleistungen</li> </ul>	Buhl, C.M. (2009)

Quelle: Eigene Darstellung nach div. Quellen (vgl. Anhang Abschnitt 6.2)

## 2.4 Clusternachteile für KMU

Nachteile, die sich durch Cluster für Unternehmen ergeben, werden in der Literatur nur am Rande diskutiert. Benannt werden hier Agglomerationskosten und ein erhöhter Wettbewerb auf den Märkten und um Ressourcen. Als Gefahr der intensivierten Vernetzung und Kooperation innerhalb von Clustern sieht Strebel (2003) die Aufgabe der Konkurrenz. Insbesondere besteht die Gefahr des Wissensabflusses.<sup>69</sup> Caniëls und Romijn (2003) sehen darin sogar die Gefahr eines reduzierten Anreizes für Innovationen.<sup>70</sup>

## 2.5 Vorteile für Cluster aus Beteiligung von KMU

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist die Frage nach den Vorteilen für Cluster durch die Beteiligung von KMU von großer Bedeutung, denn ein Handlungsbedarf bei der Nichtbeteiligung von KMU besteht nur dann, wenn Cluster ohne diese Beteiligung nicht funktionieren und ihre Potenziale nicht voll ausschöpfen. Zum Nutzen der Beteiligung von KMU lassen sich in der Literatur jedoch kaum konkrete Hinweise finden.

Wie in Abschnitt 2.2 bereits angemerkt, stellen Handwerksbetriebe bzw. KMU wichtige Glieder in der Wertschöpfungskette dar (z.B. als Zulieferer vor allem spezialisierter Produkte und Services) und sind auch im Innovationsprozess auf allen Stufen wesentlich vertreten. Nicht zu verachten ist darüber hinaus die lokale Verankerung vieler KMU: Gerade kleine KMU sind stark lokal konzentriert und desto stärker von lokalen Netzwerken abhängig.<sup>71</sup> Zudem ist aufgrund der Betriebsgrößenstruktur in Deutschland anzunehmen, dass Clusterinitiativen vorwiegend KMU als Mitglieder haben. Darüber hinaus betont eine Vielzahl der Initiativen die KMU-Orientierung der Aktivitäten.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung gilt es konkrete Beispiele für die Vorteile, die sich aus der Beteiligung von Handwerksbetrieben für Clusterinitiativen ergeben, herauszuarbeiten.

## 2.6 Hemmnisse von KMU hinsichtlich einer Clusterbeteiligung

Eine erste Analyse der wissenschaftlichen Literatur ergab, dass Hemmnisse von Akteuren zur Beteiligung an Clusterinitiativen bisher wenig diskutiert werden. Neben den eingangs genannten Informationsdefiziten hinsichtlich Kooperationsvortei-

---

<sup>69</sup> Vgl. Strebel, H. (2003), S. 66.

<sup>70</sup> Vgl. Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003), S. 200.

<sup>71</sup> Vgl. Tödtling, F. und Kaufmann, A. (2001), S. 211.

len und –partnern<sup>72</sup> sowie externen Wissens- und Informationsquellen<sup>73</sup> lassen sich nur vereinzelt Hinweise auf Kooperationsdefizite und eine generell fehlende Kooperationsbereitschaft finden. **Kooperationsdefizite** sind zum einen in einer geringen Neigung zur Vernetzung, zum anderen in den geringen Fähigkeiten begründet.<sup>74</sup> Die niedrige Neigung zur Vernetzung ist dabei u.a. dem Zeitmangel und dem Fehlen an erfahrenen Mitarbeitern zuzuschreiben,<sup>75</sup> aber auch der Tatsache, dass Kooperationen generell als nicht notwendig bzw. als nicht vorteilhaft eingeschätzt werden. Caniëls und Romijn (2003) weisen darauf hin, dass technologische Kompetenzen und Fähigkeiten von KMU wohl unabdingbar sind, um von den Kooperationsvorteilen im Cluster zu profitieren.<sup>76</sup> Auch Pfohl u.a. (2010) merken an, dass der Wissensaustausch und –transfer die partnerspezifische Aufnahmefähigkeit (absorptive capacity) bedingt, welche durch eine gemeinsame Wissensbasis und institutionalisierte Austauschprozesse begünstigt wird. Die Fähigkeit zur Kooperation und Aufnahmefähigkeit steigt dabei mit der Kooperationserfahrung und dem Vertrauen der Akteure untereinander.

**Fehlende Kooperationsbereitschaft** ist vor allen Dingen auf die Gefahr des Wissensabflusses und damit verbundenen Verlust von Wettbewerbsvorteilen zurück zu führen.<sup>77</sup> Zudem weist Strebel (2003) darauf hin, dass bei Partnerschaften mit ungleichen Partnern die Furcht besteht, dass größere Partner aus der Kooperation mehr Vorteile ziehen können.<sup>78</sup>

Grundgreif und Jungwirth (2011) beschäftigen sich mit den Eigenschaften der Unternehmen, die einer Clusterinitiative beitreten, und gehen der Frage nach, ob dies eher „schwache“ oder „starke“ Unternehmen<sup>79</sup> sind, da die Literatur sowohl Argumente für eine positive (eher „starke“ Unternehmen) als auch negative (eher

---

<sup>72</sup> Vgl. Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001), S. 207: KMU zeigen eine geringe Wahrnehmung von externen Wissens- und Informationsquellen und Kooperationspartnern; Strebel, H. (2003), S. 67.

<sup>73</sup> Vgl. z.B. Bode, A. (2011); Strebel, H. (2003), S. 67f.; Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001), Wever, E. und Stam, E. (1999), S. 397.

<sup>74</sup> Geringe Neigung zur Vernetzung vgl. z.B. Wever, E. und Stam, E. (1999), geringe/mangelnde Vernetzungsfähigkeiten vgl. Pfohl H.-C. u. a. (2010); Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003); Giuliani, E. (2007).

<sup>75</sup> Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001).

<sup>76</sup> Vgl. Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003); S. 188.

<sup>77</sup> Zur Furcht vor der Aufgabe von Konkurrenz vgl. Bode, A. (2011); Festing, M. u.a. (2010); Strebel, H. (2003), S. 66.; zu Benachteiligungen vgl. Strebel, H. (2003), S. 72; zu Wissensabflüssen vgl. Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003), S. 200.

<sup>78</sup> Vgl. Strebel, H. (2003), S. 72.

<sup>79</sup> Z.b. gemessen anhand Leistungskennzahlen (Marktanteil, Unternehmensalter) oder Ressourcenmaße (F&E Budget, Humankapitalausstattung etc.).



„schwache“ Unternehmen) Selektion bietet.<sup>80</sup> Basierend auf Experteninterviews mit 81 Clustermanagern finden sie heraus, dass die Tendenz der Selektion von der Technologieintensität abhängig ist. Positive Selektion ist vorherrschend in Medium- und Lowtech-Branchen, während negative Selektion eher in Hightech-Branchen der Fall ist. Weitere Untersuchungen derselben Autoren für die Automobilindustrie, eine Mediumtech-Branche, ergaben, dass Unternehmen, die sich an Clusterinitiativen beteiligen, über eine bessere Ausstattung der Humanressourcen verfügen. Dies spricht eher für eine positive Selektion. Hinsichtlich der Frage von Hemmnissen der Clusterbeteiligung sind daher auch **Unternehmenseigenschaften**, wie eine schlechtere Ressourcenausstattung und geringere Wettbewerbsfähigkeit, als ausschlaggebend abzuleiten. Diese sind insbesondere im wettbewerbsintensiven und transparenten Clusterumfeld von Nachteil.

In der praxisorientierten Literatur konnten kaum Hinweise ausgemacht werden, die auf konkrete Probleme bei der Gewinnung einzelner Betriebe bzw. Hemmnisse von Betrieben, die einer Beteiligung entgegenstehen, deuten. Lediglich einer Fallstudie zu Hemmnissen lokaler Netzwerkinteraktion im Cluster des vogtländischen Musikinstrumentenbaus<sup>81</sup> ist zu entnehmen, dass ein Grund für schwach ausgeprägte Interaktionen im F&E Bereich im geringen zwischenbetrieblichen Kooperationspotenzial liegt. Des Weiteren benennt die Fallstudie der vogtländischen Musikinstrumentenbauer die starke Konkurrenzsituation vor allen Dingen bei Herstellern gleicher Instrumentenklassen und die geringe strategische Ausrichtung kleiner Hersteller. Darüber hinaus spielen die überregionalen oder globalen Beziehungen und damit die vorrangige Orientierung auf externe Kooperationen außerhalb der Region eine größere Rolle als lokale Verflechtungen. Inwieweit dies auch bei den untersuchten Clusterinitiativen Gründe für eine Nichtbeteiligung sein können, ist im Rahmen der Feldforschung weiter zu erheben. So ist zwar davon auszugehen, dass in technologieorientierten Bereichen, wie sie Gegenstand dieser Studie sind, Kooperationspotenziale vorhanden sind, jedoch kann hinsichtlich des Einfluss von starker Konkurrenz und der Präferenz für überregionale Vernetzung zunächst keine Aussage getroffen werden.

Zu guter Letzt stellt sich die Frage, ob ein Hemmnis der Clusterbeteiligung von KMU nicht auch die Art und Weise ihrer Innovationstätigkeiten und -prozesse ist,

---

<sup>80</sup> Für die negative Selektion spricht, dass die weniger ausgestatteten Unternehmen von den Spillover-Effekten der besser ausgestatteten profitieren und dadurch einen Anreiz zum Beitritt haben, während die besser ausgestatteten Unternehmen dem Cluster aufgrund dieser „Ausnutzung“ fern bleiben. Für eine positive Selektion spricht, dass nur gut ausgestattete Unternehmen dem Wettbewerb im Cluster gewachsen sind und über die entsprechenden Absorptionsfähigkeiten verfügen, um von den Clusterexternalitäten zu profitieren. Daher treten gut ausgestattete, wettbewerbsfähige Unternehmen eher Clustern bei. (vgl. Grundgreif und Jungwirth (2011), S. 5ff.)

<sup>81</sup> Vgl. Leick, B. (2006).

die als eher reaktiv und defensiv zu beschreiben sind.<sup>82</sup> Innovationsimpulse in KMU entstehen dabei eher durch direkte Kunden oder Zulieferer, das heißt im vertikalen Austausch und weniger durch die horizontale Zusammenarbeit, welche in Clustern verfolgt wird.<sup>83</sup> So beobachten Wever and Stam (1999), dass Innovationen oft als einseitige Interaktion entstehen in der Form, dass Kunden entsprechend ihrer Wünsche bedient werden wollen.<sup>84</sup> Zudem zeigt sich, dass KMU den Austausch mit horizontalen Partnern als geringer einstufen als vertikale Beziehungen zu Kunden und Zulieferern.

Andererseits geht die Theorie „regional innovativer Milieus“ davon aus, dass KMU durch intensive Zusammenarbeit und kollektives Lernen dazu befähigt werden, gemeinsam zu innovieren.<sup>85</sup> In diesem Sinne dürften sie stärker von lokalen Netzwerken profitieren, wobei jedoch eher zwischenbetriebliche Innovationen im Vordergrund stehen als solche im Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft. Denn wie Tödttling und Kaufmann (2001) feststellen, sind für Universitäten die innovativen Fragestellungen von KMU aus akademischer Forschungssicht oft nicht interessant genug.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Tödttling, F. und Kaufmann, A. (2001), S. 206.

<sup>83</sup> Wever, E. und Stam, E. (1999), S. 392.

<sup>84</sup> Ebd., S. 396.

<sup>85</sup> Vgl. ebd.

<sup>86</sup> Vgl. ebd., S. 212.

#### Übersicht 4: In der Literatur benannte Hemmnisse von KMU bezüglich einer Clusterbeteiligung

Hemmnis	Erläuterung	Quelle
<b>Informationsdefizite</b>		
fehlendes Bewusstsein für Cluster-/Wettbewerbsvorteile	-	Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001) Bode, A. (2011)
geringe Wahrnehmung von lokalen Kooperationspartnern	- vor allem auf horizontaler Ebene	Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001) Strebel, H. (2003) Wever, E. und Stam, E. (1999)
geringere Wahrnehmung von externen Wissens- und Informationsquellen	-	Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001)
<b>Kooperationsdefizite / Unternehmenseigenschaften</b>		
niedrige Vernetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Zeit</li> <li>- Mangel an erfahrenen Mitarbeitern</li> <li>- fehlendes technisches Wissen (gemeinsame Wissensbasis)</li> <li>- soziale Barrieren</li> <li>- unterschiedliche Fähigkeiten der Wissensaneignung</li> </ul>	Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001) Strebel, H. (2003) Caniëls, M. C.J. und Romijn, H.A. (2003) Pfohl, H.-C. et al. (2010) Giuliani, E. (2007)
geringe Neigung zur Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere Innovationstätigkeit (→weniger Bedarf an einer Vernetzung)</li> <li>- oft einseitige Interaktionen: Kunde will entsprechend seiner Wünsche bedient werden → kein kollektives Lernen</li> </ul>	Wever, E. und Stam, E. (1999)
geringe Wettbewerbsfähigkeit / geringere Resourcenausstattung	- z.B. Humankapitalausstattung; F&E	Grundgreif und Jungwirth (2011)
<b>fehlende Kooperationsbereitschaft</b>		
Furcht vor Nachteilen	- Furcht, dass größere Partner aus Kooperationen mehr Vorteile ziehen	Strebel, H. (2003)
Aufgabe der Konkurrenz / und damit verbundene Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clusterakteure erlangen Vorteile auf Kosten anderer</li> <li>- ungewollte Wissensabflüsse</li> </ul>	Strebel, H. (2003) Bode, A. (2011)

Quelle: Eigene Darstellung nach div. Quellen (vgl. Anhang Abschnitt 6.2)

## 2.7 Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend zeigt sich bereits in der Literatur der Gegensatz zwischen möglichen Clustervorteilen für KMU (Abschnitt 2.3) und Gründen, die deren Zustandekommen entgegenstehen können (Abschnitt 2.6). Einige der in den vorangegangenen Abschnitten zitierten Studien sprechen daher Handlungsempfehlungen aus, wie den Hemmnissen entgegen gewirkt werden kann. Tödtling und Kaufmann (2001) empfehlen hinsichtlich der unzureichenden Innovations- und Kooperationsfähigkeiten, dass vor allem weniger innovative Unternehmen dahingehend unterstützt werden sollten, innovativer zu werden.<sup>87</sup> Des Weiteren können horizontale und zwischenbetriebliche Kooperationen durch die Förderung innovativer Forschungsk Kooperationen sowie der Kommerzialisierung von Produkten gefördert werden. Zur Unterstützung von Kooperationsaktivitäten sind dabei auch Maßnahmen zur Stärkung des gegenseitigen Vertrauens wichtig. Auch Caniels und Romijn (2003) plädieren dafür, insbesondere Defizite auf der Unternehmens-ebene zu adressieren. Sie benennen hier Maßnahmen zur Erhöhung der technologischen Fähigkeiten, wie z.B. Weiterbildungsaktivitäten.<sup>88</sup> Festing u.a. (2010) weisen darüber hinaus darauf hin, dass es für die Etablierung sinnvoller und maßgeschneiderter Unterstützungsleistungen unabdingbar ist, Erkenntnis darüber zu erlangen, welche Wettbewerbsvorteile einzelnen Unternehmen dienen könnten.<sup>89</sup>

Inwieweit diesen Empfehlungen in den untersuchten Clusterinitiativen bereits Rechnung getragen wird, gilt es ebenfalls zu untersuchen. Zudem ist es Ziel der Studie, weitere Handlungsempfehlungen hinsichtlich der gezielten Aktivierung der Clusterbeteiligung von Handwerksbetrieben geben zu können.

---

<sup>87</sup> Vgl. ebd., S. 213.

<sup>88</sup> Vgl. Caniels, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003), 200ff.

<sup>89</sup> Festing u.a. (2010), S. 176.

## **3. Ergebnisse der Fallstudien**

### **3.1 Methodisches Vorgehen und Datenbasis**

Nach der eingangs durchgeführten Literaturanalyse galt es anschließend, die Forschungsfragen anhand konkreter Praxisbeispiele für das Handwerk zu beantworten, dabei bereits gewonnene theoretische Erkenntnisse zu überprüfen sowie offene Fragen zu formulieren.

Im Folgenden werden zunächst das Vorgehen bei der Auswahl der Fallstudien und die angewendeten Methoden bei der Feldforschung erläutert, bevor in den anschließenden Abschnitten die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert werden.

#### **3.1.1 Projektbegleitender Beirat**

Zur Absicherung, dass die Ergebnisse der Studie auch den Bedarf der betroffenen Akteure treffen, wurde zu Beginn der Hauptstudie, also nach Beendigung der Literaturanalyse (= Vorstudie; vgl. Untersuchungsdesign in Abbildung 1), ein "projektbegleitender Beirat" implementiert. Dieser Beirat wurde zum einen mit Vertretern der Auftraggeber (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg<sup>90</sup>, Baden-Württembergischer Handwerkstag) und zum anderen mit Vertretern betroffener Handwerksorganisationen (Vertreter von drei Handwerkskammern aus B-W, Vertreter einer Handwerksinnung, Handwerk International) sowie mit Vertretern eines Clusters, das einen starken Handwerksbezug aufweist (Cluster Holz und Forst) besetzt. Von wissenschaftlicher Seite wurde der Beirat noch verstärkt durch einen Vertreter eines Fraunhofer-Institutes (vgl. Abschnitt 6.5 im Anhang). Aufgabe des Beirates war, die projektbearbeitenden Institutionen bei wichtigen Fragen und Entscheidungen zu beraten. Das Gremium tagte dreimal im ersten Halbjahr 2012; die Termine und Tagesordnungspunkte der Sitzungen sind im Anhang aufgeführt (vgl. Abschnitt 6.5 im Anhang).

#### **3.1.2 Auswahl der zu untersuchenden Clusterinitiativen**

Die Auswahl der Clusterinitiativen für die Feldforschung erfolgte in Abstimmung mit dem oben genannten Beirat auf Grundlage einer getroffenen Vorauswahl. Basis für die Vorauswahl der Clusterinitiativen stellten die Informationen zu bestehenden Clusterinitiativen in der baden-württembergischen Clusterdatenbank mit

---

<sup>90</sup> Baden-Württemberg wird im Folgenden mit B-W abgekürzt.

Stand Januar 2012, dem Clusteratlas Baden-Württemberg (Version: 2010)<sup>91</sup> sowie den Webseiten der Clusterinitiative dar.<sup>92</sup>

Eingangs wurde auch die Verwendung quantitativer Methoden geprüft, wobei zum einen die Untersuchung der Universität Hohenheim<sup>93</sup> und zum anderen die Daten der ifh Clusterstudie<sup>94</sup> sowie der Handwerkszählung 2008 gesichtet wurden.<sup>95</sup> Allerdings stellte sich schnell heraus, dass aufgrund der Defizite statistischer Daten<sup>96</sup> mittels dieser Untersuchungen weniger Clusterinitiativen gefunden wurden, als im Clusteratlas bereits aufgelistet sind.

Nach Vorgabe der Auftraggeber der Studie sollte jeweils eine Clusterinitiative aus den Bereichen Automotive, Energie und Umwelt sowie Medizintechnik näher analysiert werden. Zudem sollten die drei Initiativen aus unterschiedlichen Regionen Baden-Württembergs stammen. Darüber hinaus empfahlen die Auftragnehmer dem Beirat, bei der Auswahl auf weitere Kriterien, wie unterschiedliche Größe oder Alter der Initiativen, zu achten und nicht ausschließlich Initiativen zu wählen, die sich als Sieger im Landesclusterwettbewerb hervorgetan haben bzw. vom Land gefördert werden. Bei der Vorauswahl wurden für alle drei Bereiche nur regionale Initiativen berücksichtigt. Landesweite Initiativen wurden mit Zustimmung des Beirats aufgrund des zugrunde liegenden regional engen Clusterbegriffs (vgl. Abschnitt 1.4.2) ausgeschlossen. Des Weiteren mussten die Initiativen eine Mitgliedschaft oder eine entsprechende Struktur sowie eine kritische Masse von mindestens 20 Mitgliedern aufweisen und erkennbare Vernetzung- und Kooperationsaktivitäten entfalten. Im Vordergrund standen zudem Initiativen, die sich entlang von Wertschöpfungsketten orientieren.

Zu guter Letzt war gefordert, dass ein Handwerksbezug oder eine Handwerksrelevanz (handwerksrelevante Themen) erkennbar ist. Der Bereich **Automotive** umfasst die Branchen Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Metallindustrie sowie Gummi- und Kunststoffindustrie.<sup>97</sup> Diesen Branchen lässt sich eine Vielzahl von Gewerken des Handwerks zuordnen (vgl. Anhang Übersicht A 1). Der Bereich der **Energie und Umwelt** stellt einen bedeutenden Zukunftsmarkt für das Handwerk dar. Die wichtigsten Bereiche sind dabei zum einen die energetische Sanierung und ener-

---

<sup>91</sup> Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010).

<sup>92</sup> Siehe: <http://www.clusterdatenbank-bw.de>, letzter Zugriff: 26.08.2012.

<sup>93</sup> Vgl. Hagemann, H. u. a. (2011) sowie Universität Hohenheim (FZID) und BAK Basel Economics AG (2011).

<sup>94</sup> Lehmann, S. und Müller, K. (2010).

<sup>95</sup> Müller, K. (2012).

<sup>96</sup> Z.B. kein Abbildung von Branchen und Regionen übergreifenden Clustern, kein Abbilden neuer Technologien.

<sup>97</sup> Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010), S. 13.

gieeffizientes, umweltgerechtes Bauen, zum anderen die Nutzung der erneuerbaren Energien. Dabei deckt das Handwerk die gesamte Wertschöpfungskette von der Beratung/Planung/Finanzierung (Gebäudeenergieberater) über den Anlagenbau, die Installation/Betrieb bis Wartung und Instandhaltung ab. Gewerke, für die der Energie- und Umweltmarkt besonders viele Ansatzpunkte liefert, sind: Maurer und Betonbauer, Zimmerer, Dachdecker, Maler und Lackierer; Installateur und Heizungsbauer; Tischler; Elektrotechniker; Feinwerkmechaniker; Kälteanlagenbauer; Glaser; Schornsteinfeger; Raumausstatter.<sup>98</sup> Dem Bereich der **Medizintechnik** ist neben den Gesundheitsgewerben der Handwerksgruppe auch der Gewerbebezweig der Chirurgiemechaniker zuzuordnen.

Im Bereich der **Medizintechnik** bildeten die Clusterinitiativen der Innovationsfelder Medizintechnik und der Gesundheitswirtschaft der Clusterdatenbank die Auswahlgrundlage (vgl. Übersicht A 2 im Anhang). Zudem konnten statistisch nachweisbare regionale Konzentrationen für den Zweig der Chirurgiemechaniker und die einzelnen Gesundheitsberufe in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Eine klare Konzentration der Chirurgiemechaniker wurde im Kammerbezirk Konstanz (Regionen Schwarzwald-Baar-Heuberg und Hochrhein-Bodensee) identifiziert (vgl. Tabelle A 1 im Anhang), in welchem die beiden Clusterinitiativen Medical Mountains AG und Kompetenzzentrum Minimal Invasive Medizin + Technik in der Clusterdatenbank vorhanden sind. Im Bereich der Gesundheitswirtschaft (Gesundheitsgewerke) liegen Konzentrationen im den Handwerkskammerbezirken Stuttgart (Region Stuttgart), Karlsruhe (Region Mittlerer Oberrhein, Region Nordschwarzwald), Ulm (Region Ostwürttemberg, Region Donau-Iller, Region Bodensee Oberschwaben) sowie teilweise Mannheim vor (vgl. Tabelle A 2 im Anhang). In diesen Regionen konnten die Clusterinitiativen HOCHFORM – Dental- & Medizintechnik, Clusterinitiative Gesundheitsregion Regina und Netzwerk für innovative Orthopädietechnik O-PAEDIX e.V. in der Clusterdatenbank identifiziert werden.

Von den ausgewählten Clusterinitiativen wurden dem Beirat folgende drei vorgeschlagen:<sup>99</sup>

- Medical Mountains AG
- HOCHFORM – Dental- & Medizintechnik
- Netzwerk für innovative Orthopädietechnik O-PAEDIX e.V.

Der Beirat empfahl darüber hinaus, die Clusterinitiative Gesundheitsregion REGINA in die engere Auswahl mit aufzunehmen.

---

<sup>98</sup> Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz (2008), S. 14.

<sup>99</sup> Vgl. Übersicht A 5 im Anhang für die Begründung der Eignung.

Nachdem im Bereich Energie- und Umwelt die Wahl auf eine Clusterinitiative der Region Stuttgart gefallen war, entschied sich der Beirat aufgrund der regionalen Ausgewogenheit der Fallstudien für die Clusterinitiative Medical Mountains AG.

Im Bereich **Automotive** bildeten alle Clusterinitiativen im Innovationsfeld Automotive gemäß Clusterdatenbank die Basis (vgl. Übersicht A 3 im Anhang). Zunächst wurden landesweite Initiativen, Initiativen mit weniger als 20 Mitgliedern und Initiativen ohne starken Handwerksbezug ausgeschlossen, so dass folgende fünf Clusterinitiativen in die engere Wahl kamen:

- Clusterinitiative Automotive Region Stuttgart (CARS)
- Clusterinitiative Auto-mobil (Schwarzwald-Baar-Heuberg)
- Clusterinitiative Wirtschaftsregion Südwest automotiveforum (Hochrhein-Bodensee)
- Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg (Ostwürttemberg)
- Clusterinitiative Commercial Vehicle Cluster Südwest (CVC) (Rhein-Neckar)

Als besonders geeignet wurden dem Beirat die Clusterinitiativen Automotive Region Stuttgart, Automotive.Initiative Ostwürttemberg und Wirtschaftsregion Südwest automotiveforum vorgeschlagen.

Die Clusterinitiativen Automobil, Wirtschaftsregion Südwest automotiveforum und Commercial Vehicle Cluster Südwest (CVC) (Rhein-Neckar) wurden vom Beirat als für nicht geeignet erachtet. Im Gegenzug wurde dafür plädiert, die Clusterinitiative Automotive Engineering Network Südwest e.V. aufzunehmen, welche vom ifh Göttingen aufgrund der überregionalen Ausbreitung ausgeschlossen worden war.

Die Clusterinitiative Automotive Region Stuttgart (CARS) war zunächst die erste Präferenz des Beirats, da sich in der Region Stuttgart das Bildungszentrum KFZ befindet und die Initiative noch keine große Außenwirkung besitzt. Nachdem jedoch im Bereich Energie und Umwelt die Clusterinitiative der Region Stuttgart ausgewählt worden war, wurde - um der regionalen Ausgewogenheit gerecht zu werden - von den drei Initiativen die Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg bevorzugt.

Für den Bereich **Energie und Umwelt** waren die Clusterinitiativen in den Innovationsfeldern Energie- und Umwelttechnologie Auswahlgrundlage (vgl. Übersicht A 4 im Anhang). Die Anwendung der Auswahlkriterien (regionale Initiativen, mehr als 20 Mitgliedern und Handwerksbezug) ergab folgende Auswahl, wobei aus Sicht der Auftragnehmer alle Initiativen als geeignet erschienen:

- Clusterinitiative EnergieForum Karlsruhe (Mittlerer Oberrhein)
- Clusterinitiative ENERGETIKOM – Energiekompetenz und Ökodesign e.V. (Stuttgart)



- Clusterinitiative Clean Tech (Stuttgart)
- Clusterinitiative Netzwerk Umwelttechnologie Bodensee (Hochrhein-Bodensee)
- Clusterinitiative Regional Cluster Freiburg Green City Umwelt- und Solarwirtschaft (Südl. Oberrhein)
- Clusterinitiative Cluster Energie & Umwelt (Rhein-Neckar)
- Clusterinitiative Umweltkompetenzzentrum Rhein-Neckar e.V.

Hinsichtlich der Region Freiburg plädierte der Beirat für Zurückhaltung, da hier schon viele Aktivitäten der HWK und IHK hinsichtlich der Vernetzung der regionalen Akteure laufen. Die Clusterinitiative Clean Tech wurde vom Beirat aufgrund deren Ausrichtung auf das Handwerk als besonders geeignet hinsichtlich der Herausarbeitung von Vorteilen von Clusterinitiativen für das Handwerk erachtet und daher für die Fallstudienuntersuchung ausgewählt.

Zusammenfassend wurden vom Beirat für die Fallstudien folgende drei Initiativen für die weitere Untersuchung bestimmt:

- Clusterinitiative Medical Mountains AG (Landkreis Tuttlingen)
- Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg
- Clusterinitiative Clean Tech (Region Stuttgart)

Darüber hinaus bestimmte der Beirat folgende Reservekandidaten:<sup>100</sup>

- Clusterinitiative Gesundheitsregion REGINA (Region Stuttgart)
- Clusterinitiative Automotive Engineering Network Südwest e.V. (Mittlerer Oberrhein)
- Clusterinitiative ENERGETIKOM – Energiekompetenz und Ökodesign e.V. (Stuttgart)

Nach gemeinsamer Absprache wurde die Analyse der Clusterinitiative Medical Mountains AG vom ifh Göttingen vorgenommen. Die anderen beiden Cluster (Automotive.Initiative Ostwürttemberg und Clean Tech) wurden vom itb Karlsruhe untersucht.

---

<sup>100</sup> Die Bestimmung eines Nachrücker sollte einen schnellen Wechsel zu einer anderen Initiative ermöglichen, falls sich bei der vertiefenden Recherche und Kontaktaufnahme Problematiken bzw. eine mangelnde Bereitschaft, mit dem Handwerk zusammenzuarbeiten, zeigten. Dies war im Verlauf der Fallstudien jedoch nicht der Fall, so dass die Fallstudien in den erstgewählten Clusterinitiativen durchgeführt wurden.

### 3.1.3 Internetrecherche

Weitere Informationen über die ausgewählten Clusterinitiativen konnten im Anschluss durch eine vertiefende Literatur- und Internetrecherche gewonnen werden. Dabei wurden insbesondere die Internetpräsenz der Initiativen sowie vorhandene Broschüren, Flyer und weitere Dokumente gesichtet. Die Internetrecherche diente insbesondere der Vorbereitung auf die Expertengespräche (vgl. Übersicht A 16 bis A 19 im Anhang).

### 3.1.4 Expertengespräch mit Clustermanagern und Vertretern der Handwerksorganisationen

Den Auftakt der Feldforschung bildeten die Gespräche mit den Managern der jeweiligen Clusterinitiativen. Darüber hinaus wurden Vertreter der Handwerksorganisationen befragt. Die Expertengespräche erfolgten teils persönlich, teils telefonisch mittels eines Interviewleitfadens (vgl. Übersicht A 16 und Übersicht A 17 im Anhang). Dieser bestand aus fünf Themenblöcken, welche sich allgemeineren Merkmalen des Clusters, generellen Fragen des Clustermanagements und dessen Finanzierung, der Clusterzusammensetzung, den Clusteraktivitäten und deren Nutzen für die Mitglieder sowie der Beteiligung des Handwerks an den Clusteraktivitäten widmen. Die Länge der Interviews fiel recht unterschiedlich aus und reichte von 0,5 bis 3 Stunden. Eine Übersicht der geführten Expertengespräche findet sich im Anhang (vgl. Abs. 6.4.1).

Gemäß Sautter (2004) sind Expertenbefragungen „das zentrale Element zur Identifikation und Analyse von regionalen Clustern.“<sup>101</sup> (vgl. Übersicht 5). So dienten die Interviews auch in dieser Studie dazu, vertiefende Informationen über die Initiativen zu gewinnen. Gleichzeitig wurde jedoch bereits auf die Beantwortung der Forschungsfragen, insbesondere zu den Vorteilen und Hemmnissen der Clusterbeteiligung von Handwerksbetrieben abgezielt. Darüber hinaus kam in den Gesprächen das weitere Vorgehen hinsichtlich der Befragung von Handwerksunternehmen zur Sprache.

---

<sup>101</sup> Sautter, B. (2004), S. 69.

## Übersicht 5: Instrumentarium zur Identifikation und Analyse von Clustern

Analyseebenen	Ziele	Methoden
<b>Makroebene</b>	<b>Identifikation von Clustern</b>	<b>Analyse von Sekundärdaten</b>
	räumliche & sektorale Konzentrationen	Unternehmensstandorte kartieren, Konzentrationsmaße berechnen
	sektorale Verflechtungen	Input-Output-Analysen
	Dynamik der Regionalwirtschaft	Portfolio-Diagramm, Shift-Analyse
<b>„Meso“ebene</b>	<b>Expertisen zur Identifikation und Analyse von Clustern</b>	<b>Befragung von Clusterexperten</b>
	Sammeln von Hinweisen auf Clustervermutungen, Identifikation von Elementen & Akteuren regionaler Wertschöpfungsketten	Experteninterviews, partizipative Methoden unter Einsatz von Kreativitäts- und Moderationstechniken
<b>Mikroebene</b>	<b>Analyse von Clustern</b>	<b>Befragung von Clusterakteuren</b>
	Einzelne Elemente regionaler Wertschöpfungsketten, Transaktions- und Kommunikationsverflechtungen	Standardisierte Befragungen und qualitative Interviews, Funktions- & Netzwerkanalysen bzw. Analysen des Sozialen Kapitals

Quelle: Sautter, B. (2004), S. 68.

Eine schriftliche Zusammenfassung der Interviews wurde den befragten Personen im Nachgang zugesandt mit der Möglichkeit zur Überprüfung und Ergänzung.

### 3.1.5 Interviews mit Handwerksbetrieben

Um mehr über die Gründe einer mangelnden Beteiligung von Handwerksbetrieben zu erfahren, wurden neben den Experten potenziell geeignete Handwerksunternehmen dahingehend befragt, was sie bislang an einer Mitwirkung hinderte und wie sie dazu motiviert werden könnten. Dazu wurden bewusst Betriebe gesucht, die zwar in der Clusterregion ansässig sind, die jedoch bisher noch nicht als Mitglieder des Clusters in Erscheinung getreten waren.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Empfehlung der Vertreter der Handwerksorganisationen, welche als Experten der Untersuchung zur Verfügung standen (vgl. Abschnitt 3.1.4). Die Clustermanager konnten in diesem Punkt keine Unterstützung bieten, da diese keine Kenntnis über die Handwerksbetriebe in ihrer Region hatten.

Für die Medizintechnik Clusterinitiative Medical Mountains bestimmten die Vertreter der Landesinnung Chirurgiemechaniker Tuttlingen zehn geeignete Handwerksbetriebe für ein Telefoninterview. Diese Betriebe wurden Anfang April zunächst durch die Landesinnung kontaktiert und um Unterstützung gebeten. Als nächstes versendete das ifh Göttingen an acht Betriebe per Email und an zwei Betriebe per Post Informationen zum Anliegen der Studie, den Gesprächsleitfaden sowie Terminvorschläge (vgl. Übersicht A 9, Übersicht A 10, Übersicht A 14, Übersicht A 15 und Übersicht A 18 im Anhang). Von keinem dieser zehn Betriebe erfolgte eine eigenständige Rückmeldung, weshalb vom ifh Göttingen telefonisch nachgefasst wurde. Dabei konnte nur ein Unternehmen für ein Interview gewonnen werden. Zwei Unternehmen wurden nicht erreicht, sieben Unternehmen sagten aus ver-

schiedenen Gründen ab. Nach einem erneuten Aufruf durch die Vertreter der Landesinnung Chirurgiemechaniker Tuttlingen konnten zwei weitere Unternehmen für ein Gespräch gewonnen werden. Insgesamt fanden somit Gespräche mit drei Handwerksbetrieben der Chirurgiemechanik aus dem Raum Tuttlingen statt.<sup>102</sup>

Für die Region der Clusterinitiative Clean Tech wurden vom Innovationsberater der Handwerkskammer Stuttgart sieben Betriebe als potenzielle Interview-Partner vorgeschlagen und vorab informiert. Diese wurden durch das itb Karlsruhe analog den Unternehmen der Chirurgiemechanik per Email vorinformiert (vgl. Übersicht A 11 und Übersicht A 12 im Anhang). Dabei ergaben sich zwei direkte Absagen, drei weitere Absagen nach weiterem Nachfassen und zwei durchgeführte Telefoninterviews.<sup>103</sup> Weitere Betriebe konnten nicht für Interviews gewonnen werden.

Für die Region der Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg konnten von Seiten der Handwerkskammer Ulm keine potenziellen Interviewpartner genannt werden. Daraufhin wurden die relevanten Innungen sowie der Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Baden-Württemberg mit der Suche nach Interviewpartnern kontaktiert. Vom Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Baden-Württemberg wurden die Obermeister und Pressewarte der Kfz-Innungen Aalen, Heidenheim und Schwäbisch Gmünd als Interviewpartner vorgeschlagen. Nach Kontaktaufnahme mit diesen durch das itb (vgl. Übersicht A 11 im Anhang) ergab sich jedoch lediglich ein Interview.

Insgesamt kamen in den drei Initiativen von den ursprünglich angedachten 30 Interviews somit lediglich sechs zustande. Auf ein weiteres Forcieren von Interviews wurde aufgrund der geringen Resonanz, der zeitintensiven Organisation und den im Vergleich zum Aufwand erwarteten geringen Erkenntnisgewinn in Absprache mit den Auftraggebern verzichtet.

### 3.1.6 Workshop und Pilotveranstaltung

Im ursprünglichen Projektdesign (vgl. Abbildung 1) war vorgesehen, aus den Ergebnissen der Interviews und Gespräche konkrete Handlungsempfehlungen für die drei Akteursgruppen Clustermanager, Handwerksorganisationen und Politik abzuleiten; diese sollten anschließend in einem Workshop mit ausgewählten Vertretern dieser Akteursgruppen diskutiert werden. Dieser Workshop hat an zwei Terminen stattgefunden: am 26.6.2012 mit Clustermanagern und am 16.7.2012 mit dem Kreis der HWK-Innovationsberater in B-W.

---

<sup>102</sup> Betrieb 1: ca. 15 MA; Gründung: 1889; in 4. Generation geführt; Betrieb 2: ca. 25 MA; 2003 durch Übernahme; Betrieb 3: ca. 65 MA; Gründung: 1942; in 3. Generation geführt.

<sup>103</sup> Betrieb 1: Photovoltaik; ca. 50 MA; Betrieb 2: Richtfunkanlagen; ca. 30 MA.

Darüber hinaus sollte ein Veranstaltungstypus konzipiert werden, mit dem Clusterinitiativen auf Handwerksbetriebe als potenzielle Mitglieder zugehen können sollen (sogenannte "Pilotveranstaltung"). Hinsichtlich dieser Pilotveranstaltung sollte, so die ursprüngliche Planung, eine Clusterinitiative, nach Möglichkeit eine der drei in der Studie näher untersuchten Clusterinitiativen, die Bereitschaft signalisieren und sich für die Konzeptionierung und spätere pilothafte Durchführung zur Verfügung stellen. Mit den Erfahrungen dieser einmaligen Durchführung sollten anschließend eventuelle Optimierungen im Konzept vorgenommen werden und dieses optimierte Konzept dann für die Durchführung in weiteren Clusterinitiative empfohlen werden.

Es zeigte sich jedoch gegen Ende der Laufzeit, dass keine der drei beteiligten Clusterinitiativen hierzu einen wirklichen Bedarf sah. Die Grundproblematik der Studie, dass Clusterinitiativen sich verstärkt um die Mitwirkung auch von Handwerks- und Kleinbetrieben bemühen sollten, um tatsächlich die Vollständigkeit der Wertschöpfungskette innerhalb der Clusters garantieren zu können, wurde von diesen Clusterinitiativen nicht in diesem Maße gesehen. Daraufhin wurde das **Projekt design geändert**: Gesucht wurde nun nicht mehr in der beschränkten Anzahl der drei näher untersuchten Clusterinitiativen, sondern in einem breiteren Fokus. Hierzu erweiterte man den Suchradius, indem zum einen Vorträge auf entsprechenden Veranstaltungen mit Clustermanagern als Teilnehmern gehalten wurden (z. B. auf der Veranstaltung "Cluster-Dialog", 2. Tagung der ClustermanagerInnen in B-W; Veranstalter: Ministerium für Finanzen und Wirtschaft B-W), indem zum anderen nicht nur auf der Seite der Clusterinitiativen, sondern auch auf der Seite der Handwerksorganisationen gesucht wurde (hierzu z. B. Vortrag auf der Herbstsitzung der HGF's der Handwerkskammern in B-W). Durch diese Suchraumerweiterung ergaben sich in der Tat neue Kontakte zu Interessenten für eine solche Veranstaltung. Drei Clusterinitiativen und drei Handwerkskammern bekundeten daraufhin ihr ernsthaftes Interesse an der Durchführung einer derartigen Veranstaltung; mit einer Handwerkskammer wurde inzwischen eine Veranstaltung vom Typus „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters“ erfolgreich durchgeführt (vgl. Kap. 4.5.2). Mit den übrigen Interessenten stehen die Autoren in Kontakt, um in naher Zukunft ähnliche Veranstaltungen durchzuführen.

## 3.2 Medical Mountains AG

### 3.2.1 Eckdaten

Die Medical Mountains AG ist eine Clusterinitiative im natürlichen Cluster der Medizintechniker (Chirurgiemechaniker), welches sich über den Landkreis Tuttlingen im Süden Baden-Württembergs nahe der schweizerischen Grenze (Handwerkskammerbezirk Konstanz) erstreckt, wobei jedoch die Stadt Tuttlingen und ihr Umland den eigentlichen Kern des Clusters bilden.<sup>104</sup>

#### Entstehung und Entwicklung des Medizintechnikclusters Tuttlingen

Die Entstehung des Clusters geht auf ein ursprüngliches Cluster von Schneidwarenherstellern im Raum Tuttlingen zurück. Gegen Ende des 18. Jahrhunderts nahmen immer mehr Schneidwarenschmiede chirurgische Instrumente mit in ihre Produktpalette auf. 1867 gründete Gottfried Jetter nach einer Lehre in Paris, dem damaligen Zentrum der Medizin, in Tuttlingen das Vorgängerunternehmen vom heutigen Aesculap. In die von Jetter gefundene Marktnische folgten bald auch die anderen Tuttlinger Messerschmiede, denn gegen Solingen und andere Zentren von Messerschmiedern konnte man aufgrund der dort herrschenden Kosten- und Qualitätsvorteile nicht mehr mithalten. Die wachsende Nachfrage durch die Fortschritte in der Medizin trug zusätzlich zum Erfolg der Medizintechnik in Tuttlingen bei.

Heute bezeichnet sich das Tuttlinger Medizintechnik-Cluster selbst als das „Weltzentrum der Medizintechnik“, denn in der klassischen Medizintechnik besitzt die Region einen Weltmarktanteil von rund 50 Prozent. „In Tuttlingen steht die Herstellung von Produkten für die operative Medizintechnik im Fokus.“<sup>105</sup> Bis heute wird das Cluster von klein- und mittelständischen Betrieben des Handwerks geprägt. Viele der Medizintechnikunternehmen in Tuttlingen sind sogar klassische Ein-Personen-Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Im Handwerkskammerbezirk Konstanz sind über drei Viertel aller deutschen Chirurgiemechaniker

---

<sup>104</sup> Das Cluster wurde auch im Rahmen der ifh Clusterstudie identifiziert und als noch aktives Handwerkscluster kategorisiert (Vgl. Lehmann und Müller (2010), S. 86 und 134ff). Hier findet sich auch eine Zusammenfassung der Entstehung und Entwicklung des Clusters. Viele Hinweise zur jüngeren Entwicklung des Clusters gehen insbesondere auf Sautter, B. (2005), Binder, R. (2006) und Halder, G. (2005) zurück. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden im Rahmen der Interviews mit der Clustermanagerin und den Vertretern der Landesinnung Chirurgiemechanik auf Ihre Aktualität überprüft.

<sup>105</sup> Dazu gehören klassische chirurgische Instrumente, Implantate, Endoskope und medizintechnische Apparate, aber auch Zubehör wie OP-Leuchten oder Zentrifugen.“ ([http://www.bio-pro.de/magazin/wirtschaft/archiv\\_2008/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00767/index.html](http://www.bio-pro.de/magazin/wirtschaft/archiv_2008/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00767/index.html), letzter Zugriff: 02.09.2012.)

ker ansässig. Die Betriebsdichte übersteigt damit den bundesweiten Vergleichswert um das 70-fache.<sup>106</sup> Die hohe Arbeitsintensität und Fertigungstiefe im Herstellungsprozess chirurgischer Instrumente dürfte die Dominanz der Handwerksbetriebe gegenüber den Industrieunternehmen erklären. Der Erfolg am Weltmarkt auch kleiner Unternehmen lässt sich auf einen weiteren Standortvorteil des Clusters zurückführen. So besteht neben wenigen direkten Kundenbeziehungen und Vertriebswegen keine Notwendigkeit für einen eigenen Vertrieb und ein eigenes Marketing, denn der Vertrieb erfolgt entweder über größere Hersteller des Clusters, über Großhandelsunternehmen oder über so genannte Ankäufer (ausl. Exportunternehmen, teilweise Hersteller in Tuttlingen).

Das Cluster der Medizintechnik bildet die Wertschöpfungskette im Bereich der chirurgischen Instrumente komplett und lückenlos ab. Es gibt mehrere Fertigungsstufen, wobei größere Unternehmen sämtliche Stufen selber abdecken und kleinere Unternehmen als Zulieferer auf verschiedenen Stufen tätig sind.

### **Gründung der Clusterinitiative Medical Mountains AG**

Trotz des weltweiten Erfolgs des Standorts wird seit 1993 ein kontinuierlicher Rückgang der Betriebszahlen beobachtet.<sup>107</sup> Zudem findet bereits heute ein nicht unerheblicher Teil der Produktion im kostengünstigeren Ausland statt, vor allem die Herstellung natürlicher Rohteile und vieler Vorprodukte, die dann in Deutschland veredelt werden. Auch zukünftig ist ein zunehmender Wettbewerb insbesondere durch die asiatischen Hersteller zu erwarten. Um einen ähnlichen Niedergang wie in der Schwenninger Uhrenindustrie zu vermeiden, ist man auf die Standortsicherung und –stärkung in der Region Tuttlingen besonders bedacht. Die Unternehmen sollen ein Bewusstsein dafür gewinnen, dass sie ihr Produktportfolio ständig aktuell halten sowie erweitern müssen.<sup>108</sup>

Mit diesem Ziel erfolgte daher 2008 unter der Dachmarke „MedCare TechArea - Medizintechnik und Gesundheit Tuttlingen/ Neckar-Alb“ die Bewerbung zur 1. Runde des Spitzencluster-Wettbewerbs des BMBF.<sup>109</sup> Die Initiative gehörte zu den 12 Finalisten dieser Runde, jedoch nicht zu den fünf Siegern. Daher erfolgte die Bewerbung bei der 2. Runde des regionalen Clusterwettbewerbs in Baden-

---

<sup>106</sup> Quelle Lehmann, S. und Müller, K. (2010), S. 86 und 212.

<sup>107</sup> Kurt Scherfer (Landesinnung Chirurgiemechanik Tuttlingen) berichtet in diesem Zusammenhang von einem Rückgang der Gründungen, was auch den rückläufigen Zahlen bestandener Meisterprüfungen geschuldet ist. So kam laut Scherfer vor 10 Jahren jährlich ein Meisterkurs der Stärke 25-30 Teilnehmer zustande, während derzeit nur noch alle 2 Jahre ein Kurs mit 10 bis 15 Teilnehmern durchgeführt wird. Interview am 08.03.2012.

<sup>108</sup> Interview mit Clustermanagerin Yvonne Glienke am 02.03.2012.

<sup>109</sup> Vgl. [http://www.hightech-strategie.de/\\_media/medcare.pdf](http://www.hightech-strategie.de/_media/medcare.pdf); letzter Zugriff: 01.09.2012.

Württemberg, welche erfolgreich verlief. Im Anschluss daran wurde Ende **2010 die Medical Mountains AG gegründet** und ein Clustermanagement eingesetzt. Maßgebliche **Gründungsakteure** sind die **IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, der Landkreis Tuttlingen und BioPro**.<sup>110</sup>

### Organisation und –management der Clusterinitiative

Die Clusterinitiative hat die **Rechtsform einer AG**, deren Gesellschafter die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, der Landkreis Tuttlingen und BioPro sind. Der Vorstand wird durch die IHK gestellt. Der Aufsichtsrat ist durch Vertreter der drei Gesellschafter besetzt.<sup>111</sup> Hinsichtlich weiterer Gesellschafter bestehen lediglich die Idee, evtl. eine Hochschule aufzunehmen. Unternehmen sind jedoch auch zukünftig nicht als Gesellschafter vorgesehen. Die **Geschäftsführung** obliegt dem **Clustermanagement**, welches **zweieinhalb Stellen** umfasst, davon zwei Projektstellen und eine halbe Assistenten-/Sekretariatsstelle. Die Mitarbeiter sind direkt **bei der Medical Mountains AG angestellt**. Das **Clustermanagement** wird zurzeit **aus öffentlichen Mittel** aus dem Baden-Württembergischen Clusterwettbewerb (300.000 € EFRE, 105.000 € Land; Förderung vom 01.03.2011 bis 28.02.2014) **finanziert**. Nach Auslauf der Förderung sind andere Finanzierungskonzepte geplant. Dazu bestanden zum Befragungszeitpunkt jedoch noch keine konkreten Pläne. Eine Zertifizierung des Clustermanagements ist langfristig angestrebt.

Derzeitige **Clustermanagerin** ist seit Gründung der Initiative **Yvonne Glienke**, die vorrangig den Bereich Innovation und Technologietransfer bedient. Die zweite Projektstelle widmet sich den Aktivitäten zur Internationalisierung. Sie war zum Zeitpunkt des Interviews neu ausgeschrieben und wurde mit Ulrike Viertel besetzt. Frau Glienke versteht das **Clustermanagement als Dienstleister für die Region**, welches eine Plattform bieten, Interessen bündeln sowie den Standort bekannt machen will. Langfristig will sich Medical Mountains mit seinen Dienstleistungen von anderen Netzwerken abheben.

---

<sup>110</sup> Nach Angaben von Herrn Heiss (Landesinnung Chirurgiemechnik; Interview am 08.03.2012) war das Handwerk bei den Bewerbungen der beiden Wettbewerbe maßgeblich eingebunden (vgl. z.B. [http://www.bio-pro.de/medtech/medizintechnik\\_in\\_baden\\_wuerttemberg/magazinbeitraege\\_zur\\_biomedizintechnik/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00748/index.html](http://www.bio-pro.de/medtech/medizintechnik_in_baden_wuerttemberg/magazinbeitraege_zur_biomedizintechnik/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00748/index.html); letzter Zugriff: 01.09.2012). Der Dialog brach vermutlich im Rahmen der Diskussion der Rechtsform der Clusterinitiative ab.

<sup>111</sup> Derzeit sind dies Thomas Albiez (IHK), Guido Wolf (Landkreis Tuttlingen) und Dr. Ralf Kindervater (BioPro). Clustermanagerin Yvonne Glienke berichtet, dass die AG gewählt wurde, um den Gesellschaftern im Gegensatz zu einer Vereins- und Mitgliederstruktur mehr Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit zu ermöglichen, was bei einer Abstimmung mit zahlreichen Mitgliedern ist. Inwieweit die Handwerkskammer bei der AG Gründung angesprochen wurde, konnte Frau Glienke nicht sagen.



### **Ziele der Initiative, Aktivitäten und Mitgliederwesen**

Die **Ziele** der Initiative werden durch die Gesellschafter der Initiative bestimmt. Als solche benennt Frau Glienke mittelfristig die **Vernetzung der Unternehmen, Wachstum und Erhöhung der Marktanteile, Standortstärkung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit**. Als Mittel dienen hierzu Aktivitäten der Internationalisierung sowie des Innovations- und Technologietransfers. Dabei richtet sich die Initiative schwerpunktmäßig an KMU. Die Aktivitäten der Clusterinitiative sollen vordergründig Vernetzung, Wissensaustausch und Technologietransfer anregen. Dabei ist beabsichtigt, bestehende Angebote durch Kammern nicht zu kopieren. **Aktivitäten** der Initiative laufen **seit 2011**. Zu den ersten Veranstaltungen gehörte die Bewerbung der Initiative im Rahmen des jährlich stattfindenden Innovationsforums sowie die Einrichtung von Arbeitskreisen (Expert Tables).<sup>112</sup> Darüber hinaus werden Patent- und Erfinder-Sprechtage organisiert sowie verschiedene Fachveranstaltungen und Seminare.

Mittelfristig ist die Darstellung und Intensivierung z.B. über eine Kommunikationsplattform angedacht. Auf die Frage einer **langfristigen Vision** erwiderte Frau Glienke spontan „das Silicon Valley für die Medizintechnik werden“. Zudem sei es angestrebt, dass die Unternehmen die **Marke „Medical Mountains“** tragen. Messeauftritte stellen das zentrale Vermarktungsinstrument der Initiative dar. Hier besteht das Angebot, sich an Gemeinschaftsständen und Kontaktbörsen zu beteiligen.<sup>113</sup> Darüber hinaus macht Medical Mountains über Flyer, Newsletter, den Internetauftritt und den gerade in Erarbeitung befindenden Atlas der „Clustermittglieder“ auf sich aufmerksam.

Derzeit besteht **keine** formale Bindung der Unternehmen an die Initiative z.B. in Form einer **Mitgliedschaft**. Unternehmen werden über einen Verteiler kontaktiert und informiert oder in selteneren Fällen direkt angesprochen. Mit einigen Unternehmen besteht auch ein engerer persönlicher Kontakt. Als „Mitglieder“ werden daher Betriebe gezählt, die entweder an Veranstaltungen oder Arbeitskreisen teilgenommen haben oder die sich in den Verteiler haben eintragen lassen. Aufgrund des kurzen Bestehens sind keine Aussagen zu Keyplayern und zum generellen Aktivitätsniveau möglich. Insgesamt umfasst das **Mitgliederpotenzial ca. 300-400 Betriebe** in der Region, darunter viele Zulieferer. Ca. 90% der Betriebe haben bis zu 50 Mitarbeiter, nur sehr wenige sind Großbetriebe. Interessenten sind auch aus

---

<sup>112</sup> Von den eingangs sieben Arbeitskreisen scheinen derzeit vier aktiv zu sein (vgl. <http://www.medicalmountains.de/veranstaltungen/expert-tables/>; letzter Zugriff: 02.09.2012): Kunststoffe, Oberflächentechnologien, Intelligente Instrumente und Ambient Assisted Living. Die Treffen der Arbeitskreise sind im Turnus von 2-3 Monaten im BBT geplant. Die Termine werden durch das Clustermanagement organisiert; geleitet werden die Kreise von Vertretern der IHK und verschiedenen Forschungseinrichtungen.

<sup>113</sup> Vgl. <http://www.medicalmountains.de/>, letzter Zugriff : 01.09.2012.

der Schweiz und aus ganz Baden-Württemberg willkommen. Auch gegen Teilnehmer anderer Branchen ist nichts einzuwenden, da ein branchenübergreifender Austausch ebenfalls interessant sein kann. Der Medizintechnik nahe stehen die Mikro(system)technik und die Kunststofftechnik.

Die **größte Herausforderung** der Initiative stellt das schon seit den Anfängen am Standort vorherrschende **Misstrauen und Konkurrenzklima** dar, an dem sich bis heute laut Aussage der Handwerksvertreter nur wenig geändert hat.<sup>114</sup> Die vertikale Arbeitsteilung ist fast nur bei größeren Unternehmen zu beobachten, die einzelne Produktionsschritte an Zulieferer vergeben. Eher **selten** sind **Kooperationen** von Betrieben untereinander, auch wenn sich Synergien und Einspareffekte ergeben. Enge Kooperationen mit Medizinern und Wissenschaftlern werden allerdings von allen Unternehmen gepflegt.

Es bleibt somit abzuwarten, inwieweit es im Rahmen von Aktivitäten der Initiative gelingt, den stark ausgeprägten Wettbewerbsgedanken abzumildern.<sup>115</sup> Vernetzungen kann es anfangs wohl eher nur in Bereichen geben, in welchen das Konkurrenzdenken nicht so stark ausgeprägt ist. Darüber hinaus bleibt offen, welchen Mehrwert die Initiative neben den umfangreichen Dienstleistungen bestehender clusterrelevanter Institutionen leisten kann.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Interview am 08.03.2012.; Der scharfe Wettbewerb ist jedoch auch gerade der treibende Erfolgsfaktor für die Innovativität des Clusters.

<sup>115</sup> „Die Expert Tables sind für uns ein notwendiger Schritt“, bestätigten Teilnehmer der Eröffnungsveranstaltung. Gerade die kleinen Unternehmen der Medizintechnikbranche könnten in diesen Arbeitskreisen lernen, über ihren Horizont hinauszuschauen. „Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass man in der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, mit Experten aus anderen Branchen oder mit Netzwerken sehr schnell Fortschritte erzielen kann“, berichtete ein Unternehmer. Ein Implantathersteller betonte jedoch: „Es ist sicher notwendig, sich gemeinsam um neue Technologien zu kümmern. Die traditionelle Wettbewerbssituation hier vor Ort setzt uns aber enge Grenzen.“ Man werde sich die Teilnehmer der Expertenkreise genau anschauen müssen, bevor man sich engagiere. (Pressemitteilung vom 2.3.2012 <http://www.medicalmountains.de/aktuelles/pressemitteilungen/?L=0>, letzter Zugriff: 03.09.2012).

<sup>116</sup> Zu diesen Institutionen gehören neben Kammern und Wirtschaftsförderern z.B. die Landesinnung Chirurgiemechanik Baden-Württemberg, die Ständige Ausstellung von Chirurgie-Instrumenten und Geräten (ACIG), der Gewerbepark „take off“ mit Gründerzentrum IGLU, das Kompetenzzentrum Minimal Invasive Medizin und Technik + Technik Tübingen-Tuttlingen, MITT e.V., das Unternehmen mit Forschungseinrichtungen vernetzt sowie diverse Aus- und Weiterbildungseinrichtungen.

### 3.2.2 Ergebnisse der Experten- und Unternehmensgespräche

Eine Differenzierung der Betriebe nach Handwerk und Industrie ist durch die Clustermanagerin Frau Glienke nicht möglich, wobei eine solche Unterscheidung auch nicht im Fokus der Arbeit liegt. In der Regel sei die Serienfertigung ein Zeichen für einen Industriebetrieb, die Einzelfertigung fürs Handwerk. Konkrete Handwerksbetriebe, die sich derzeit im Verteiler der Initiative befinden, konnten durch Frau Glienke jedoch nicht benannt werden. Daher entzieht es sich auch ihrer Kenntnis, inwieweit sich Handwerksbetriebe bisher an den Aktivitäten der Initiative beteiligt haben. Die interviewten Handwerksvertreter haben bislang an keiner Veranstaltung der Clusterinitiative teilgenommen. Den befragten Unternehmen war die Clusterinitiative Medical Mountains zwar bekannt, nicht jedoch deren Clustermanagerin und deren Ziele.

#### Nutzen der Clusterinitiative für Handwerksbetriebe

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass von den in Abschnitt 2.3 aufgeführten möglichen Clustervorteilen (allgemeine Clustervorteile, Überwindung von Größennachteilen, Kooperationsvorteile) nicht alle im natürlichen Cluster Tuttlingen zum Tragen kommen. Dies ist dem bereits erwähnten vorherrschenden, von großem Misstrauen geprägten Geschäftsklima geschuldet. Frau Glienke erläuterte, dass Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten fast nur inoffiziell stattfinden.<sup>117</sup> Aufgrund dieser eingeschränkten kooperativen Aktivitäten können Betriebs- und Transportkosten nur begrenzt gesenkt werden (Überwindung von Größennachteilen; vgl. Abschnitt 2.3) und auch der Informationsaustausch findet nur in einem gewissen Maße statt. Hier bestehen Potenziale der Nutzensteigerung, wenn die Aktivitäten der Clusterinitiative zu einem wachsenden Vertrauen und schließlich erhöhtem gegenseitigen Austausch und vermehrter Zusammenarbeit führen (vgl. Abbildung 2). Die befragten Unternehmen äußern sich hierzu jedoch skeptisch.

Als größte allgemeine Vorteile der Initiative für die Unternehmen der Region sieht die Clustermanagerin Glienke die Standortsicherung und Erhöhung der Standortattraktivität sowie die von den Aktivitäten ausgehenden Impulse für die Region. Für die Messung von Erfolgen und die Benennung eines konkreten Nutzens ist es aufgrund der kurzen Aktivität der Initiative laut Glienke jedoch noch zu früh. Die Ermittlung des konkreten Nutzens für die einzelnen Mitglieder wird jedoch künftig angestrebt. Inwieweit verschiedene Aktivitäten die Wünsche und Bedarfe der Un-

---

<sup>117</sup> Stark ausgeprägt ist das Konkurrenzdenken auch bei der Fachkräftebindung und -gewinnung. Vernetzungen kann es nur in Bereichen geben, in den das Konkurrenzdenken nicht so stark ist, obwohl man auch in einigen anderen Bereichen Kosten sparen könnten. Eine Zusammenarbeit funktioniert nur im Bereich des Vertriebs und zwar in Form einer Genossenschaft (Vgl. <http://www.medicon.de>, letzter Zugriff: 03.09.2012.). Einst einmal angestoßene gemeinsame Aktivitäten beim Einkauf (durch die Handwerksorganisationen) sind jedoch wieder eingeschlafen.

ternehmen treffen, wird derzeit abgefragt. Konkrete Aussagen für den speziellen Nutzen von Handwerksunternehmen waren Clustermanagerin Glienke aufgrund der fehlenden Kenntnis dieser Betriebe nicht möglich.

Von Seiten der Handwerksbetriebe verspricht man sich bei einer Mitgliedschaft Nutzen durch fachbezogene Veranstaltungen<sup>118</sup> und durch konkrete Unterstützung bei der Intensivierung der Kontakte zu Endkunden.<sup>119</sup> Darüber hinaus kann man sich einen Mehrwert durch die Clusterinitiative vorstellen, wenn gemeinsame Aktivitäten bei überbetrieblichen Themen angestoßen werden,<sup>120</sup> Unterstützung beim Markteintritt im Ausland erfolgt und mehr Kooperationen in Forschung und Entwicklung angeregt werden. Zudem verbindet man mit der Marke der Initiative (Medical Mountains) positive Erwartungen für die Vermarktung der Qualitätsmerkmale der Region.

Die Vertreter der Handwerksorganisationen sehen den Mehrwert der Initiative vor allen Dingen in Bereichen, in denen ihnen die finanziellen und personellen Ressourcen fehlen. Darüber hinaus hat die Clusterinitiative den Vorteil, sich speziell auf eine Branche zu konzentrieren und so fokussiertere Aktivitäten zu ermöglichen. Auch sie benennen die Unterstützung bei Auslandsaktivitäten als Dienstleistung, mit welcher Handwerksbetriebe zu gewinnen sind. Darüber hinaus wünscht man sich das Clustermanagement als Nahtstelle für den Technologietransfer, die Kontakte zur Wissenschaft und zu den Endanwendern hält.

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich die Bedürfnisse des Handwerks ohne weiteres mit den zwei Schwerpunkten Internationalisierung und Technologietransfer der Clusterinitiative decken und Aktivitäten des Clustermanagement in diesen Bereichen durchaus von Relevanz für Handwerksbetriebe sein können.

### **Nutzen für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben**

Die Handwerksvertreter betonen, dass eine Clusterinitiative ohne das Handwerk das Cluster bzw. die Branche gar nicht abbilden kann, da dieser Wirtschaftsbereich am Standort dominierend ist. Das Handwerk stellt eine tragende Säule dar, was Wissen, Know-how und die Produktbreite angeht. Außerdem bietet das Handwerk aufgrund seiner Individualität und Flexibilität den Wettbewerbsvorteil, auch kleine Stückgrößen bedienen zu können. Damit ist dieser Wirtschaftsbereich

---

<sup>118</sup> Z.B. zu Neuentwicklungen, Laser, Kleben und Kunststoffe, neue Beschichten.

<sup>119</sup> Die Innung organisiert beispielsweise ca. alle 3 Monate einen Klinikbesuch, bei dem die Teilnehmer echten Operationen beistehen und so den Einsatz ihrer Instrumente beobachten können; in begleitenden und anschließenden Gesprächen erhalten sie Hinweise, welche Besserungen oder Neuerungen benötigt werden.

<sup>120</sup> Peter Schürmann (HWK Konstanz) benennt hier z.B. Lösungen zu Auflagen, die alle Betriebe gleichermaßen betreffen oder die Entwicklung eines umfänglichen Güte- und Qualitätssiegels.

eine regionale Stütze, auf welche die Industriebetriebe angewiesen sind. Darüber hinaus versorgt das Handwerk als starker Ausbilder die Industrie mit Fachkräften.

Eine auf Standortstärkung und –sicherung bedachte Clusterinitiative muss daher auch die Bedürfnisse der Handwerksbetriebe mit berücksichtigen und diese ebenso für Aktivitäten und Zusammenarbeit gewinnen.

### **Beteiligung von Handwerksbetrieben und Hemmnisse**

Wie eingangs erläutert, ist es aufgrund des kurzen Bestehens der Aktivitäten der Clusterinitiative fraglich, ob von Hemmnissen der Handwerksbetriebe gesprochen werden kann. Vielmehr zeigt sich, dass von Seiten des Clustermanagements noch keine speziellen, auf das Handwerk ausgerichteten Aktivitäten und Ansprachen geplant sind. Bislang bestand keine Einbindung der Handwerksorganisationen und es fand auch kein direkter Kontakt des Clustermanagements mit der Landesinnung Chirurgiemechanik statt.<sup>121</sup> Dabei könnte jedoch die Zusammenarbeit mit den Handwerksorganisationen den Zugang zu den Handwerksbetrieben erleichtern. Zudem ist es möglich, mit Hilfe der Handwerksvertreter Bedürfnisse zu ermitteln und konkrete Aktivitäten für Handwerksbetriebe anzustoßen.

Frau Glienke vermutet die Hemmnisse der Beteiligung des Handwerks im fehlenden Interesse an der Initiative und der fehlenden Relevanz von Neuentwicklungen und Innovationen aufgrund der Zulieferrolle des Handwerks. Die Handwerksvertreter bestätigen, dass die Dienstleistungen der Initiative für Zulieferer wohl wenig relevant sind, jedoch interessant sein können, wenn Handwerksbetriebe eigene Produkte anbieten. Diese Betriebe können von den Zielen Innovation/Technologietransfer und Internationalisierung gleichermaßen wie Industriebetriebe profitieren. Viele Handwerksbetriebe sind innovativ und entwickeln neue Produkte, so Kurt Scherfer (vgl. 6.4.1 im Anhang). Die Handwerksvertreter sehen keine konkreten Hemmnisse, die einer Beteiligung entgegenstehen, wenn die Aktivitäten für die Betriebe relevant und Nutzen stiftend sind, lassen sich diese durchaus gewinnen. Zudem sind die Betriebe bei einem erkennbaren Nutzen auch zu einer finanziellen Beteiligung bereit.

Zusammenfassend scheint es damit derzeit an einer gezielten Ansprache der Unternehmen zu fehlen. Den drei interviewten Unternehmen war die Clusterinitiative bekannt, jedoch nicht deren Ziele, Aktivitäten und das Clustermanagement. Generell steht man der Initiative offen und mit Interesse gegenüber, hat aber ein knappes Zeitbudget für ein kontinuierliches Engagement.

---

<sup>121</sup> Im Gegenzug waren die Vertreter der Handwerksorganisationen jedoch bislang ebenso wenig aktiv, was die Kontaktaufnahme zur Clusterinitiative angeht. Die Clustermanagerin ist ihnen aus ihrer früheren Tätigkeit nicht bekannt.

### **Aktivitäten, um Handwerksbetriebe zu aktivieren**

Die Vertreter der Handwerksorganisationen wünschten sich eine Kontaktaufnahme durch die Clustermanagerin,<sup>122</sup> denn ihrer Meinung nach sollen die Handwerksbetriebe am besten über die Handwerksorganisationen angesprochen und gewonnen werden. Kurt Scherfer sieht die Landesinnung dabei als wichtigen Multiplikator. Zur ersten Ansprache sind nach seiner Meinung Infoveranstaltungen und Arbeitskreise als Plattform zu begrüßen, später auch Aktivitäten, wie sie unter dem Punkt „Nutzen der Clusterinitiative für Handwerksbetriebe“ erläutert werden. Für konkrete Aktivitäten bedarf es jedoch zunächst des Vertrauensaufbaus. Nach Einschätzung von Dieter Heiss sind jüngere Betriebsinhaber wohl eher zu motivieren als ältere.

## **3.3 Clean Tech**

### **3.3.1 Eckdaten**

Die Clusterinitiative Clean Tech ist eine Initiative im Bereich der Energie- und Umwelttechnik im Großraum Stuttgart.

#### **Entstehung und Entwicklung der Clusterinitiative Clean Tech**

Clean Tech ist als Clusterinitiative ist aus dem "Standort Dialog" hervorgegangen, der unter Federführung der "Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH" Anfang der 1990er Jahre eine Reihe von Standortentwicklungsmaßnahmen für den Raum Stuttgart auf den Weg gebracht hat. Im Vordergrund stand damals das Bestreben, neben der traditionell starken Automotive-Branche in und um Stuttgart auch andere Branchen zu entwickeln.

Das genaue Gründungsdatum von Clean Tech lässt sich nicht mehr genau bestimmen; "irgendwann Ende der 1990er Jahre" wurden einige Initiativen aus dem Bereich der Energie- und Umwelttechnik zur "Clusterinitiative Clean Tech" gebündelt. In der Zwischenzeit verfolgt man die Strategie der Bildung von lokalen "Substrukturen": Immer dann, wenn die kritische Masse in einem Teil der Großregion es sinnvoll erscheinen lässt, werden Kompetenzzentren vor Ort gegründet, so wie vor einigen Jahren in Ludwigsburg das Kompetenzzentrum "Energetikom e. V.". Clean Tech versteht sich daher langfristig eher als Dachinitiative.

---

<sup>122</sup> Dieser wurde im Rahmen des Projektes auf einem Workshop zum Austausch von Clustermanagern und Vertretern von Handwerksorganisationen (vgl. Abschnitt 3.1.6) hergestellt.

### Organisation und Management der Clusterinitiative

Die Clusterinitiative Clean Tech besitzt **keine eigene Rechtsform**, sie ist rechtlich und organisatorisch in die "Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH" (WRS) eingegliedert. Diese verfügt über einen Beirat, der sich aus einer begrenzten Anzahl von Vertretern der 179 Kommunen konstituiert, die die Region Stuttgart ausmachen. Diese Kommunen sind es denn auch, die im Umlageverfahren die WRS und damit u. a. auch die Clusterinitiative Clean Tech finanzieren. Als Mitglieder werden vom Clustermanagement "ca. 500 Unternehmen und Einrichtungen" genannt, davon "ca. 50 Forschungseinrichtungen". Diese Circa-Angaben sind sicherlich der fehlenden Rechtsform und der damit verbundenen Tatsache geschuldet, dass keine formale Mitgliedschaft besteht. Es handelt sich daher eher um einen ca. 500 Mitglieder umfassenden "Verteiler". Auf der Webseite<sup>123</sup> der Clusterinitiative finden sich weitere Zahlenangaben: Im dort betriebenen "Branchenatlas" ("eine Datenbank kompetenter Unternehmen und Organisationen im Bereich Zukunftsenergien der Region Stuttgart") haben sich 150 Betriebe eingetragen; in der ebenfalls dort geführten "Handwerkerdatenbank" ("qualifizierte Installationsbetriebe in der Region Stuttgart, die bei der Planung und Installation von Solaranlagen unterstützen") finden sich 500 Einträge.

Die **Netzwerkstruktur** könnte man als Mischung aus Sternstruktur und polyzentrischem Netz bezeichnen: Das Clustermanagement von Clean Tech als übergeordneter Netzknoten, darunter eine Reihe von lokalen Substrukturen jeweils um einen eigenen kleinen Knoten gruppiert. Der Austausch der Mitglieder erfolgt sowohl auf der Dachebene (z. B. bei entsprechend größeren Veranstaltungen) als auch in den Zentren vor Ort (z. B. bei lokalen Veranstaltungen). Eine durchgängige Wertschöpfungskette ist allenfalls im Bereich "Brennstoffzelle für Automotive" erkennbar; ansonsten fertigen die Betriebe der Clusterinitiative meist "nur" Komponenten, aber die in allen Bereichen der Energie- und Umwelttechnik. Was in der Region fehlt, sind die OEM's dieser Branche.

Das **Clustermanagement** besteht aus zwei Personen, die zusammen 1 VZÄ (Vollzeitäquivalent) ausmachen; es versteht sich vornehmlich in der Rolle des Info- und Wissensbroker sowie als Organisator von Events und Austauschplattformen. Operativ ist das Clustermanagement in der WRS integriert.

### Ziele der Initiative, Aktivitäten und Mitgliederwesen

Eine langfristige **Vision** ist zwar nicht schriftlich fixiert, wird im Gespräch jedoch wie folgt umschrieben: "Die Region Stuttgart soll 2020 neben Automotive auch für Energie- und Umwelttechnik bekannt sein!". Aus dieser Vision leitet sich eine Reihe von **Zielen** ab, die vielfältig sind und sowohl langfristige strategische Ziele wie

---

<sup>123</sup> Vgl. <http://zukunftsenergien.region-stuttgart.de>, letzter Zugriff: 26.08.2012.

auch konkrete Unterstützungen umfassen; das Handwerk ist ebenfalls in einer Zielformulierung konkret adressiert:

- Positionierung der Region Stuttgart als europaweit bedeutenden „Clean Energy Standort“
- Unterstützung von ansässigen Firmen, die in diesem Segment tätig sind (Bestandspflege)
- Initiierung, Konzeption und Durchführung von Demonstrationsprojekten
- Unterstützung von Gründungen insbesondere aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Unterstützung bei der Entwicklung und Etablierung neuer Dienstleistungen
- Vorbereitung der Zulieferindustrie und des Maschinenbaus auf die neuen Technologien (z. B. für die Brennstoffzelle)
- Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft
- Stärkung des örtlichen Handwerks (Handwerkerdatenbank).

Mittelfristige Zielsetzungen, Jahresplanungen bis zu Programmen mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren, werden vom Clustermanagement sowohl in das "Regionalparlament" (für die verfasste Region Stuttgart) wie auch in den Aufsichtsrat der WRS eingebracht, diskutiert und verabschiedet.

Als Kernelemente der **Clusterstrategie** wurden genannt:

- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Clusters,
- Anschließen von Initiativen,
- Sensibilisierung für bestimmte Branchentrends,
- Darstellung der Stärken der Region und deren Verbreitung.

Zu diesen Stärken der Region gehören auch die Alleinstellungsmerkmale, die die Clusterinitiative Clean Tech von ähnlichen Clusterinitiativen aus der Branche unterscheidet: Es sind dies die starke Forschungslandschaft im Themenfeld des Clusters, die starke industrielle Basis der Region sowie die Synergien aus bzw. mit der Automotive-Branche (wie etwa bei den Themen "Brennstoffzelle" oder "Elektro-Mobilität").

Die **Aktivitäten der Clusterinitiative** beziehen sich im Wesentlichen auf Veranstaltungen (z. B. "Wirtschaft trifft Wissenschaft"), Messen, Treffen etc.; sie werden vom Cluster-Management quartalsweise ausgearbeitet und umgesetzt. Hierbei werden auch Impulse aufgegriffen, die von den Betrieben kommen. Jobbörsen sowie Ausbildungsbörsen für Nachwuchskräfte gehören hierzu ebenso wie die Organisation eines Messe-Auftritts als Clusterinitiative. 40 bis 50 % der Mitglieder haben auf die angebotenen Leistungen bereits zugegriffen. Die Nähe zu relevan-



ten Akteuren, insbesondere zu den Betrieben wird durch die langjährige Präsenz vor Ort ("Mit ca. 100 (von 500) Geschäftsführern pflegen wir regelmäßige Kontakte.") sowie durch Veranstaltungsreihen hergestellt. Der hohe Bekanntheitsgrad der Clusterinitiative in der Region spiegelt dies wider.

Die **Größenstruktur** der Mitgliedsunternehmen wird, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, vom Clustermanagement wie folgt geschätzt: Etwas mehr als 50% der Mitglieder sind Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, weniger als 45% sind mittlere Betriebe (bis 250 Mitarbeiter) und lediglich ca. 5% sind große Unternehmen. Unter diesen großen Betrieben finden sich auch einige "Vorzeigeunternehmen" wie z. B. Festo, Trumpf, Bosch, Eisenmann oder Fichtner. Wie viele der kleineren Betriebe dem Handwerk zugerechnet werden können, konnte vom Clustermanagement nicht angegeben werden, da die Mitgliederstruktur nicht nach Handwerk oder Industrie differenziert wird. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass insbesondere die vielen SHK-Betriebe, die sich in der "Handwerkerdatenbank" eingetragen haben, klassische Handwerksbetriebe sind. Grundsätzlich sieht sich die Clusterinitiative auch offen für Handwerksbetriebe. Regelmäßige Kontakte bestehen u.a. zu Beratern der Handwerkskammer der Region Stuttgart.

Außer den gewerblichen Unternehmen sind u. a. einige Lehr- und **Forschungseinrichtungen** (u. a. drei Fachschulen und zwei Universitäten) sowie einige Verbände und Institutionen Mitglieder der Clusterinitiative. In diesem Kontext bietet die Clusterinitiative z. B. auch Unterstützungsleistungen bei der Einwerbung von F&E-Fördermitteln oder bei der Vermittlung von Partnern für gemeinsame F&E-Projekte an.

Ein formelles Aufnahmeverfahren existiert "eher nicht", die Anmeldung ist via Internet möglich. Die Clusterinitiative ist offen für alle relevanten Betriebe, wobei es hinsichtlich der zahlenmäßigen Obergrenze keine konkreten Vorstellungen gibt.

### **3.3.2 Ergebnisse der Expertengespräche und Interviews**

#### **Nutzen der Clusterinitiative für Handwerksbetriebe**

Als Nutzen der Mitgliedschaft in einer Clusterinitiative für Handwerksbetriebe werden generell genannt:

- Kontakte zu anderen Unternehmen und zu potenziellen Neukunden,
- Kontakte zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- Technologie- und Markttrends früher erkennen.

Ansonsten wird die Vermutung geäußert, dass Handwerksbetriebe einen Nutzen nur dann sehen, wenn es speziell auf sie zugeschnittene Angebote gibt. Dies sei aber in der Vergangenheit noch zu wenig geschehen.

### **Nutzen für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben**

Der Nutzen, der für die Clusterinitiative aus einer Beteiligung von Handwerksbetrieben entsteht (bzw. entstehen würde), wird primär in der Tatsache gesehen, dass diese Betriebe in der Regel "näher am Endkunden" seien und damit eine bessere Bedarfsmeldung vom Endverbraucher in die Clusterinitiative hinein möglich wäre. Auch die im Allgemeinen starke Kundenorientierung wird als Nutzen gesehen.

### **Beteiligung von Handwerksbetrieben und Hemmnisse**

Hinsichtlich der Hemmnisse von Handwerksbetrieben, sich an einer Clusterinitiative zu beteiligen, wird zunächst das Zeit- und Ressourcenproblem genannt. Außerdem seien vielleicht auch die Beiträge für kleine Betriebe eine Hemmschwelle. Letztlich stecke jedoch dahinter, dass die Wahrnehmung, die Mitgliedschaft in der Clusterinitiative bringe Wettbewerbsvorteile oder auch einen Informations- und Wissensvorsprung, von kleinen Betrieben als nicht so hoch eingeschätzt werde, als dass es den finanziellen und/oder zeitlichen Aufwand lohne. Hinzu geselle sich meist noch eine generelle Skepsis gegenüber Kooperationen, Furcht vor Risiken und Know-How-Abfluss sowie ein „Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber Industrie-Managern“, verbunden mit dem Gefühl, sich dem hohen Anspruch nicht gerecht werden zu können.

### **Mögliche Aktivitäten, um Handwerksbetriebe zu aktivieren**

Für die Zukunft wird die Möglichkeit bzw. auch der Bedarf gesehen, spezielle Angebote für Handwerksbetriebe zu entwickeln. Dazu wolle man stärker als bisher die Kontakte zu den Handwerksberatern der Kammer nutzen, um hierüber bspw. auch geeignete Themen und Formate auszuloten. So habe man mit Erstaunen festgestellt, dass diese Berater bisher nicht systematisch in der Datenbank der Initiative erfasst seien; das wolle man schleunigst nachholen.

Darüber hinaus gelte es, den Handwerksbetrieben den Nutzen einer Mitgliedschaft in der Clusterinitiative noch deutlicher zu vermitteln. Es gebe gerade im Handwerksbereich mittelfristig einen enormen Qualifizierungsbedarf im Themenfeld der modernen Energie- und Umwelttechnologien; hier könnten die Betriebe bspw. durch Nutzung der vielfältigen Angebote aus der Clusterinitiative, die für Mitglieder zu besonderen Konditionen erhältlich sind, deutlich profitieren.

## **3.4 Automotive.Initiative Ostwürttemberg**

### **3.4.1 Eckdaten**

Das Automotivcluster Ostwürttemberg ist eine Clusterinitiative im natürlichen Cluster der Automotivebranche in der Region Ostwürttemberg; die Stadt Aalen und ihr Umland bilden den regionalen Kern des Clusters.

## Entstehung und Entwicklung des Automotiveclusters Ostwürttemberg

Die Clusterinitiative "Automotive.Initiative Ostwürttemberg" - im Folgenden mit CI Automotive OW abgekürzt - ist innerhalb der „Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO)“ entstanden, die 1996 aus dem Entwicklungsforum „Zukunftsinitiative Ostwürttemberg“ als WiRO mit dem Ziel der regionalen Wirtschaftsförderung und Standort-Marketing gegründet worden war. Im Jahr 2000 wurde damit begonnen, Netzwerke innerhalb der Clusterregion aufzubauen, zunächst das Netzwerk Photonik, Optik (mit Carl Zeiss AG, Oberkochen), im Jahr 2004 dann das Netzwerk Oberflächentechnik sowie 2008/2009 das Netzwerk Holz und Papier.

Als Clusterinitiative wurde "Automotive.Initiative Ostwürttemberg"<sup>124</sup> 2006 gegründet. Im Jahr 2010 erfolgte eine Netzwerkpartnerschaft der CI Automotive OW im vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg initiierten und vom RKW BW koordinierten landesweiten Netzwerk „automotive-bw“<sup>125</sup> Die aktuelle Anzahl der Mitglieder der CI Automotive OW beträgt ca. 200; davon sind ca. 175 Unternehmen. Von geschätzten 300 Zulieferbetrieben in Gesamt-Ostwürttemberg sind damit ca. 60% dieser Betriebe in der CI Automotive OW organisiert. Die Clusterinitiative bildet dabei eine Wertschöpfungskette bis „kurz vor OEM“ (*Original Equipment Manufacturer*; Erstausrüster) ab.

## Organisation und Management der Clusterinitiative

Die CI Automotive OW hat **keine eigene Rechtsform**, sie ist rechtlich und organisatorisch in die WiRO mbH eingegliedert. Diese verfügt über einen Aufsichtsrat, der sich aus den Landräten, aus Kreistagsmitgliedern und aus Vertretern der finanzierenden Banken und des Regionalverbandes Ostwürttemberg zusammensetzt. Dem Aufsichtsrat ist in Form eines Beirates ein beratendes Gremium zur Seite gestellt, das sich aus Vertretern der Wirtschaft, Verwaltung und Gewerkschaften gebildet hat. Ein Mitglied des Aufsichtsrates stammt aus einem Handwerksbetrieb.

---

<sup>124</sup> Die Clusterinitiative bezeichnet sich selbst als "leistungsfähiges Netzwerk". Tatsächlich entspricht der Status Quo dieser Initiative im Entwicklungsphasenmodell (vgl. Abbildung 2) einem Cluster im Übergang von der Initiierungs- zur Aktivierungsphase, wie weiter unten noch deutlich wird (vgl. Abschnitt 3.5.3).

<sup>125</sup> Eine Studie der Universität Hohenheim (FZID) und BAK Basel Economics AG (2011) kommt zu dem Ergebnis, dass in Baden-Württemberg für das Jahr 2008 die „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren“ die höchste räumliche Konzentration gemessen am räumlichen Gini-Koeffizienten aufweist (vgl. Universität Hohenheim (FZID) und BAK Basel Economics AG (2011), S. 13). Das Land verfüge auf Stadt- bzw. Landkreisebene über nicht weniger als vier Produktionscluster, die sich mit der „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren“ beschäftigten (ebd., S. 14). Der Bereich des "Fahrzeugbaus" habe daher nach wie vor eine herausragende Bedeutung für die wirtschaftliche Zukunft Baden-Württembergs (ebd., S. 15).

Eine definierte **Netzwerkstruktur** (z. B. Sternstruktur oder polyzentrisches Netz) ist nicht erkennbar. Der Austausch der Cluster-Mitglieder erfolgt im Rahmen von automotive-spezifischen wie auch allgemeinen Forums- und Informationsveranstaltungen, neben den regionalen Hochschulen z.B. auch mit dem Fraunhofer IAO.

Auch im Fall der CI Automotive OW besteht das **Clustermanagement** aus zwei Personen, die zusammen allerdings lediglich 0,1 VZÄ (Vollzeitäquivalent) ausmachen; die Wahrnehmung der operativen Aufgaben erfolgt im Wesentlichen durch Herrn Markus Hofmann. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die CI Automotive OW eine von mehreren Clusterinitiativen ist, die von der WiRO gemanagt werden. Ein Organigramm für die Aufbauorganisation existiert nicht, Stellenbeschreibungen sind ebenfalls nicht vorhanden. Auch ist die CI Automotive OW nicht zertifiziert. Das Management versteht sich als "Ansprechpartner, Begleiter, Organisator, Operator, Vermittler und Informant" und unterstützt die Mitglieder in erster Linie bei der Anbahnung von Kontakten und Möglichkeiten zum Gedanken-/Ideen-Austausch.

### **Ziele der Initiative, Aktivitäten und Mitgliederwesen**

Als Ziele der Clusterinitiative werden genannt:

- Standort-Marketing,
- Anbahnung von Kooperationen,
- Regionale und überregionale Positionierung der Clusterinitiative,

wobei das Cluster-Management Handlungsprioritäten festlegt.

Eine langfristige **Vision** für die CI Automotive OW ist **nicht konkret** definiert. Mittelfristige Zielsetzungen werden fallweise aus aktuellen Themen abgeleitet und nach Interessenslage der Mitgliedsunternehmen abgestimmt. Ziele werden u.U. auch von beteiligten Unternehmen angestoßen und nach Bedarf formuliert. Eine gute Plattform hierfür bieten „bilaterale“ Kontakte zwischen den Unternehmen.

Kernelement der **Clusterstrategie** ist die verstärkte regionale Vernetzung zwischen Automotive-Unternehmen untereinander und mit den regionalen Hochschulen sowie die Einbindung der regionalen Akteure in die landesweiten Aktivitäten im Rahmen von „automotive-bw“.

Alleinstellungsmerkmale, die CI Automotive OW von ähnlichen Clusterinitiativen aus der Branche unterscheiden könnte, sind nicht erkennbar. Es ist aber eine extrem breite Abdeckung aller relevanten Zulieferbereiche gegeben.

Hinsichtlich der Zukunftsstärke wird vom Clustermanager auf den „Prognos Zukunftsatlas 2010“ verwiesen: Im Ranking von 412 Städten und Kreisen stehen danach der Ostalbkreis auf Platz 87 und der Landkreis Heidenheim auf Platz 92 anhand von 29 Indikatoren (u. a. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft,

demographische Situation und soziale Lage; Quelle: <http://www.prognos.com/Zukunftsatlas-2010-Regionen.753.0.html>, letzter Zugriff: 28.08.2012).

Die **Aktivitäten der Clusterinitiative** beziehen sich im Wesentlichen auf Veranstaltungen und Treffen; hierzu werden vom Cluster-Management Jahres- / Veranstaltungspläne ausgearbeitet und umgesetzt. 20% der Mitglieder beteiligen sich dabei regelmäßig, 40 % der Mitglieder nehmen sporadisch und wiederum 40% (fast) nie an Clusteraktivitäten teil. Die Nähe zu relevanten Akteuren wird durch gezielte Ansprache bei augenscheinlich wirklich wichtigen Themen erreicht. Darüber hinaus erfolgt eine Informationsstreuung über Internet, Presse usw. An verschiedenen Orten und bei Veranstaltungen liegen Info-Broschüren / Flyer aus. Im Übrigen sind einer Ausweitung von Aktionen durch die organisatorischen und zeitlichen Möglichkeiten des Clustermanagements Grenzen gesetzt.

Was die **Größenstruktur** der Mitgliedsunternehmen betrifft, so können gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter vom Clustermanagement lediglich Schätzwerte angegeben werden. Demnach sind ca. 10% der Mitgliedsbetriebe kleiner gleich 10 Mitarbeiter, ca. 80% haben 11 bis 250 Mitarbeiter und ca. 10% liegen bei den Mitarbeiterzahlen noch darüber. Wie viele dieser Betriebe dem Handwerk zugerechnet werden können, konnte vom Clustermanagement nicht angegeben werden, da die Mitgliederstruktur nicht nach Handwerk oder Industrie differenziert wird. Die vom Management geschätzte Anzahl der Betriebe, die in die Handwerksrolle eingetragen sind, liegt bei „< 5%“ Diese sind in der Wertschöpfungskette „ganz vorn oder ganz hinten“ angesiedelt. Die CI ist aber grundsätzlich auch offen für Handwerksbetriebe. Kontakt besteht u.a. mit dem regionalen Berater der HWK Ulm.

Außer den gewerblichen Unternehmen sind u. a. einige Lehr- und Forschungseinrichtungen (u. a. drei Fachschulen und ein Forschungsinstitut für Edelmetalle & Metallchemie) sowie Steinbeis Transferzentren Mitglieder der Clusterinitiative. Ein formelles Aufnahmeverfahren existiert nicht, ggf. werden Teilnehmer aus anderen Clusterinitiativen durch das Cluster-Management angesprochen, meist bei Einzelbegegnungen. Die Clusterinitiative ist offen für alle relevanten Betriebe, wobei es hinsichtlich der zahlenmäßigen Obergrenze keine konkreten Vorstellungen gibt.

### 3.4.2 Ergebnisse der Expertengespräche und Interviews

#### Nutzen der Clusterinitiative für Handwerksbetriebe

Als Nutzen der Mitgliedschaft in einer Clusterinitiative für Handwerksbetriebe werden konkret genannt:

- Kontakte zu anderen Unternehmen, die zu Kooperationen führen können,
- Kontakte zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- „Zugriff“ auf Aktivitäten der Clusterinitiative bzw. von WiRO,
- Technologie-Transfer.

Damit werden jedoch lediglich einige wenige aus der Literatur bekannte Vorteile auch wirklich benannt.

### **Nutzen für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben**

Der Nutzen für die Clusterinitiative aus einer Beteiligung von Handwerksbetrieben ist seitens des Clustermanagers nur „schwierig zu beschreiben“.

### **Beteiligung von Handwerksbetrieben und Hemmnisse**

Hinsichtlich der Hemmnisse von Handwerksbetrieben, sich an einer Clusterinitiative zu beteiligen, wird eine generelle Skepsis gegenüber größeren Kooperationen, Furcht vor Risiken und Know-How-Abfluss sowie ein „Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber Unternehmens-Managern“ der Industrie vermutet. Hier scheinen von Seiten der Handwerksbetriebe Ressentiments zu bestehen, die eine Kommunikation auf gleicher Ebene schwierig machten („Blaumann vs. Krawatte“).

Aus Sicht des Managements der Clusterinitiative können Industriebetriebe aufgrund ihrer Größe und Organisationsstruktur eher unmittelbar erreicht werden, während Handwerksbetriebe eher mittelbar über die HWK bzw. die Innung und den Fachverband angesprochen werden müssten.

Handwerksbetriebe, die für die Clusterinitiative in Frage kommen, aber bisher nicht Mitglied sind, sind dem Clustermanagement nicht namentlich bekannt. Vorstellbar wäre die Mitgliedschaft von Handwerksbetrieben, die dem relevanten Zulieferbereich zuzuordnen sind.

### **Mögliche Aktivitäten, um Handwerksbetriebe zu aktivieren**

Die CI Automotive OW ist nach Ansicht des Clustermanagers kaum vergleichbar mit einer ganzen Reihe von anderen Clusterinitiativen (z. B. der Clusterinitiative Clean Tech im Cluster Umwelttechnologie der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart), die aufgrund ihrer Zielsetzung und Struktur wohl eher für Handwerksbetriebe geeignet sind.

Eine verstärkte Beteiligung von (innovativen) Handwerksbetrieben an Clusterinitiativen bietet sich in kleinen Schritten an. Zunächst sollten Gespräche mit relevanten Vertretern der Handwerkskammern und der Innungen / Fachverbände geführt werden. Diese müssten als Multiplikatoren die Grundzüge der Clusterinitiative an die Betriebe weitergeben.
































Eine direkte Ansprache von Handwerksbetrieben durch das Clustermanagement ist wegen der Unkenntnis über deren Leistungsprogramm nicht möglich.

### 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen

#### 3.5.1 Vorteile für Handwerks- und Kleinbetriebe bei Beteiligung an Clusterinitiativen

In Kap. 2.3 wurden die in der Literatur vielfach genannten Clustervorteile für KMU vorgestellt. Vergleicht man diese dort aufgeführten Vorteile mit den Ergebnissen, wie die befragten Experten und Unternehmensvertreter den Nutzen einer Mitwirkung in den untersuchten Clusterinitiativen für Handwerksbetriebe einschätzen, so stellt man fest, dass die in der Literatur genannten Vorteile von den Praktikern im konkreten Fall lediglich ansatzweise geteilt werden. Die Abbildung 5 zeigt den Abgleich im Überblick.

Abbildung 5: Vorteile für KMU bei Beteiligung an Clusterinitiativen: Abgleich Interviewergebnisse mit Literaturbefunden

 			
<b>Abgleich der Ergebnisse aus den Interviews und Expertengesprächen mit den Ergebnissen der Vorstudie (aus der Literatur), Teil I von II</b>			
	 trifft nicht zu (bisher nicht praktiziert)  trifft ansatzweise zu  trifft häufiger zu  trifft weitgehend zu  trifft flächendeckend zu		
<b>Vorteile für KMU bei Beteiligung an Clusterinitiativen (in der Literatur genannt)</b>	<b>Medical Mountain*</b>	<b>Clean Tech*</b>	<b>Automotive Ostwürt.*</b>
<b>allgemeine Clustervorteile ⇒ KMU profitieren</b>			
Standortvorteile (z. B. breites Angebot Fachkräfte, Infrastruktur) / Standortmarketing (Clustermarke)			
reduzierte Betriebs- und Transportkosten		k. A.	k. A.
Besserer Zugang zu lokalen Institutionen und Ressourcen	k. A.		
besserer Zugang zu Informationen			
Steigerung Gründungsaktivitäten			
<b>Überwindung von Größennachteilen</b>			
bessere Einkaufskonditionen, gemeinsame Beschaffungen			
gemeinsame Forschungsprojekte; Technologietransfer			
gemeinsame Marketingaktivitäten, Messeauftritte etc.			
<b>Kooperationsvorteile</b>			
Synergien ⇒ Senkung Fertigung- und Entwicklungskosten	k. A.	k. A.	k. A.
Vergößerung Absatzmärkte			

\* : Einschätzungen basieren auf den Angaben der Interviewpartner

Quelle: eigene Darstellung

Daraus ergeben sich folgende zusammenfassenden Erkenntnisse:

- **Einige** der in der Literatur genannten **Vorteile** werden **mit Einschränkungen geteilt**, so etwa die sich aus einer Clusterinitiative ergebenden Standortvorteile, der bessere Zugang zu Informationen sowie die Möglichkeit zu gemeinsamen Marketingaktivitäten.
- **Größtenteils** werden die genannten Vorteile jedoch **eher zurückhaltend** bewertet.
- **Einige** der genannten Vorteile, wie etwa die Möglichkeit zu gemeinsamen Beschaffungen oder die Steigerung von Gründungsaktivitäten, kommen mangels fehlender Aktivitäten **nicht zum Tragen**.

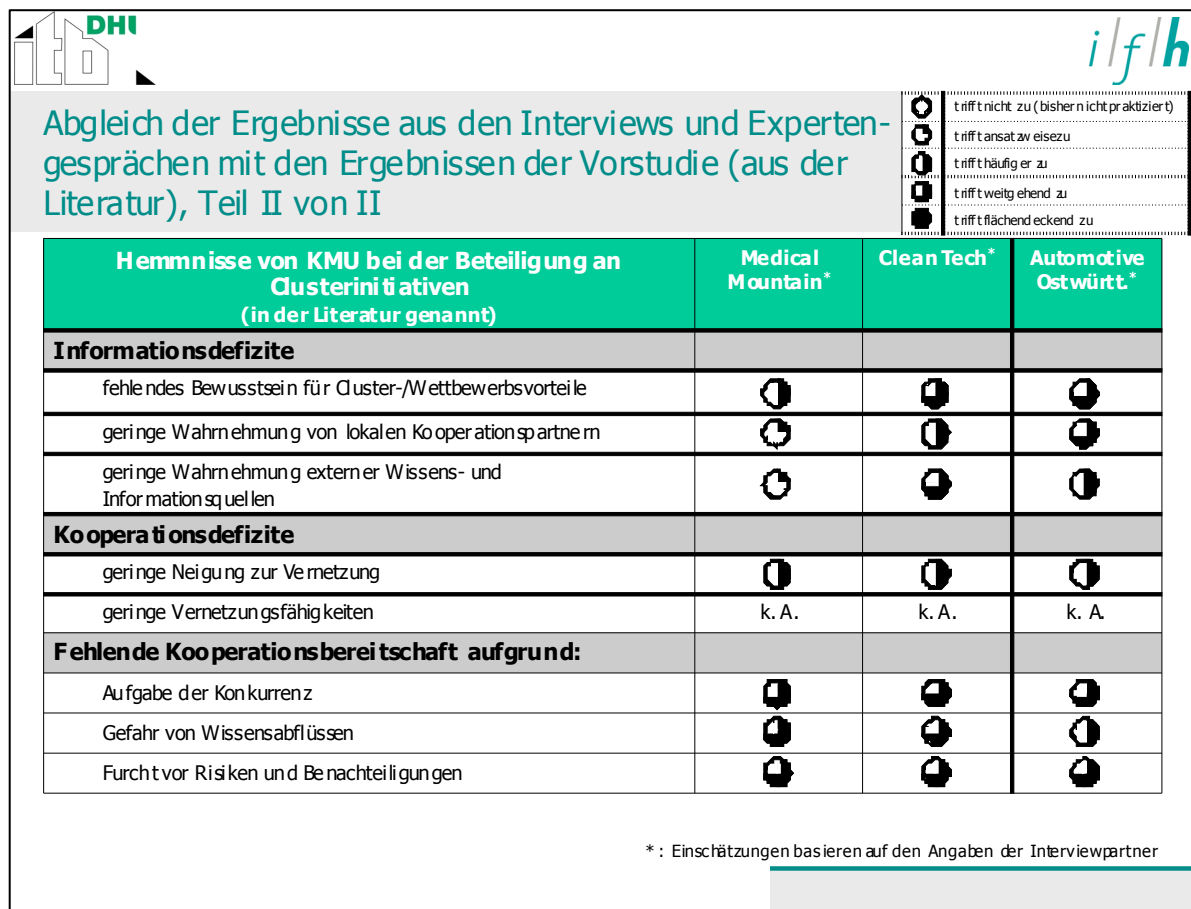
Ein Grund für die geringe Deckungsgleichheit zwischen Literaturbefunden und den Ergebnissen aus den untersuchten Clustern mag der in Kap. 2 bereits erwähnten Tatsache geschuldet sein, dass bisherige Clusterstudien, wenn sie überhaupt einen KMU-Bezug hatten, vergleichsweise wenig konkret auf die Belange von *Handwerksbetrieben* eingegangen sind, während in der vorliegenden Studie diese im Zentrum der Befragungen lagen.

### **3.5.2 Hemmnisse für Handwerks- und Kleinbetriebe bei Beteiligung an Clusterinitiativen**

Bei der Frage, welche Faktoren die häufigste Ursache für die bisher mangelnde Beteiligung von Handwerksbetrieben an Clusterinitiativen darstellen, ergibt sich beim Abgleich zwischen Literaturbefunden und Interviewergebnissen ein anderes Bild als bei den wahrgenommenen bzw. angenommenen Vorteilen. Hier ergibt sich nämlich eine relativ hohe Übereinstimmung (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Hemmnisse für KMU bei Beteiligung an Clusterinitiativen: Abgleich Interviewergebnisse mit Literaturbefunden



Quelle: eigene Darstellung

Im Einzelnen ergeben sich in diesem Punkt folgende zusammenfassenden Erkenntnisse:

- Die in der Literatur genannten **Hemmnisse** werden **weitgehend geteilt**.
- **Besonders hoch** ist die **Übereinstimmung** im Bereich der hemmenden Faktoren für die **Kooperationsbereitschaft** der Handwerksbetriebe, wie z. B. die Furcht vor Risiken und Benachteiligungen oder die Sorge um die (scheinbare) Aufhebung der Konkurrenz innerhalb der Clusterinitiative.
- Auch der Einfluss der **Informationsdefizite** hinsichtlich der Vorteile von Clustern und der damit verbundenen Möglichkeiten werden als **sehr hoch** eingeschätzt.

Die Frage, warum im Gegensatz zu den Vorteilen die Hemmnisse weitgehend eine ähnliche Einschätzung erfahren wie in den Literaturstudien, muss in engem Zusammenhang mit den offensichtlich bestehenden Informationsdefiziten gesehen werden, die bei Handwerksbetrieben in Bezug auf das Wesen von Clustern vermutet werden dürfen.

### 3.5.3 Effekte für Cluster durch Beteiligung von KMU

Hinsichtlich der Frage, welcher Nutzen sich für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben ergibt, war durchweg eine zurückhaltende Einschätzung der Clustermanager zu erkennen. Ob sich durch eine stärkere Beteiligung von KMU an den Clusterinitiativen tatsächlich ein positiverer Effekt für die jeweilige Clusterinitiative als Ganze einstellen würde, etwa weil dadurch die Wertschöpfungskette komplettiert und dadurch die Clusterregion von einer höheren Wertschöpfung profitiere, wurde bezweifelt. Als Vorteil zu werten sei allenfalls der Effekt, dass durch eine stärkere KMU-Beteiligung die Identifikation in der Region mit der Clusterinitiative steigen würde, da die jeweilige Clusterinitiative dann auch eine breitere Basis in der regionalen Wirtschaft aufweisen würde.

Dieser Befund lässt sich aus unserer Sicht sehr gut mit dem Reifegradmodell erläutern, welches wir auf der Basis des Modells von Bode (vgl. Abbildung 2 auf S. 10) weiterentwickelt haben.<sup>126</sup> Spiegelt man die drei untersuchten Clusterinitiativen an diesem Modell, so befinden sich diese durchweg an dem Übergang von Stufe zwei "Aktivierung" zu Stufe drei "Wachstum" und damit an dem Punkt, dass sie an der Förderung der Vertrauenskultur verstärkt arbeiten. Die Einschätzung, dass "durch eine stärkere KMU-Beteiligung die Identifikation in der Region mit der Clusterinitiative steigen würde", passt hierzu. Erst wenn diese Vertrauenskultur stärker gewachsen ist, lassen sich darauf aufbauend Effekte wie "Clusterweite Kooperationsprojekte" erzielen.

---

<sup>126</sup> Neben einigen begrifflichen Anpassungen besteht die wesentliche Veränderung gegenüber dem Modell von Bode, dass, wie in der Realität in den meisten Fällen nachweisbar, erste vereinzelte bilaterale Kooperationen bereits unterhalb der Schwelle 'Vertrauenskultur' angesiedelt sind, während wir die Formulierung einer Vision und einer Strategie oberhalb dieser Schwelle verortet sehen. Es gibt zwar, so auch in den von uns untersuchten Fällen, auch vorher schon eine Vision und/oder Strategie, doch ist diese häufig noch vage, selten schriftlich fixiert und vor allem nicht unter breiter Mitwirkung und Zustimmung aller Clustermitglieder entstanden. Stellt man diese Anforderungen an eine "echte" Vision und Strategie, so kann diese erst auf der Basis einer bereits vorhandenen Vertrauenskultur entstehen.



- Handwerksvertreter und -betriebe können konkrete Themen und Leistungen benennen, mit denen Handwerksbetriebe angesprochen und gewonnen werden können. Handwerksbetriebe äußern sich aber **zurückhaltend** gegenüber einer Beteiligung und müssen vom Nutzen erst noch überzeugt werden.

### 3.6 Identifizierung von Handlungsfeldern

Die bis hierhin dargestellten Defizite münden aus Sicht der Autoren in vier vorrangige Handlungsfelder:

- **Handlungsfeld 1 (H1): „Verbesserung der Kenntnisse über Handwerksorganisationen und –strukturen einerseits, Verbesserung der Kenntnisse über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen andererseits“**

Bei den meisten Clustermanagern scheinen die Kenntnisse über Organisationen und Strukturen des Handwerks lediglich in Ansätzen vorhanden; dadurch herrscht im allgemeinen Unkenntnis vor, wie der Zugang zu Handwerksbetrieben erfolgen könnte. Bei vielen Vertretern der Handwerksorganisationen ist die Bedeutung von Clusterinitiativen umstritten; daher können sie auch nicht in ihrer Klientel dafür werben.

- **Handlungsfeld 2 (H2): „Verbesserung der handwerksspezifischen Ansprache in den Themenfeldern Technologietransfer, Innovation, Fachkräfte und Außenwirtschaft und Erhöhung der Nutzenwahrnehmung bei den Handwerks- und Kleinbetrieben“**

Bei einigen der für Handwerksbetriebe interessanten Themen erfolgt die Ansprache zu wenig fokussiert auf Handwerks- und Kleinbetriebe. Sowohl die Formulierung der Themen (z. B. viele englische Begriffe) als auch die Formate (z. B. Tagesveranstaltungen) schrecken diese Klientel häufig ab; es fällt ihnen dadurch schwer, einen potenziellen Nutzen für sich zu erkennen.

- **Handlungsfeld 3 (H3): „Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe“**

Resultierend u. a. aus den fehlenden Kontakten (H1) und der fehlenden Zielgruppenadressierung (H2) birgt die Öffentlichkeitsarbeit der Cluster in Richtung Handwerk und Kleinbetriebe noch großes Verbesserungspotenzial, angefangen von fehlenden Platzierungen von Mitteilungen in den Organen (z. B. Kammermitteilungen) bis hin zu fehlenden, speziell für diese Zielgruppe erstellten Cluster-Informationen (z. B. Flyer).

- **Handlungsfeld 4 (H4): „Strategische Ausrichtung der Cluster auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe“ einerseits sowie „Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clustern bei den Handwerksorganisationen“ andererseits**

Die zuvor genannten Problemfelder haben letztlich eine gemeinsame Wurzel: Die Clusterstrategien lassen nicht wirklich erkennen, dass sie auf diese Zielgruppe ausgerichtet oder gar mit ihr zusammen entwickelt wurden. Andererseits ist bei vielen Vertretern von Handwerksorganisationen eine reservierte Haltung gegenüber Clusterinitiativen zu beobachten.

Im anschließenden Kapitel 4 werden die Konsequenzen und die aus diesen Handlungsfeldern ableitbaren Handlungsempfehlungen jeweils für die Zielgruppen Clustermanager, Handwerksorganisationen und Politik gesondert dargestellt.

## 4. Handlungsempfehlungen und unterstützende Materialien

### 4.1 Methodische Vorbemerkungen

Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen wurden auf der Basis der in der Analysephase festgestellten Defizite entwickelt und den in Kap. 3.6 vorgestellten vorrangigen Handlungsfeldern zugeordnet. Darüber hinaus wurden sie, adressiert an die drei für die vorliegende Thematik maßgeblichen Zielgruppen Clustermanager, Handwerksorganisationen / Handwerksbetriebe und Politik, jeweils **zielgruppenspezifisch** formuliert. Die entstandene Liste von Handlungsempfehlungen erhebt keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit; sie ist als Initialzündung gedacht, die zum Nachdenken über weitere Handlungsempfehlungen ermuntern und anregen soll. Bei den Formulierungen war den Autoren jedoch besonders wichtig, dass es sich u. a. um Empfehlungen handelt, die pragmatisch und lösungsorientiert von den Praxisakteuren aufgegriffen werden können. Die dabei getroffene Unterscheidung zwischen **"operativen"** und **"strategischen" Empfehlungen** soll dies unterstreichen: operative Empfehlungen zielen auf eine möglichst kurzfristige Umsetzbarkeit mit vergleichsweise schneller Wirkung, während strategische Empfehlungen eher auf einen längerfristigen Effekt abzielen.

Die Ergebnisse der Studie sowie die Handlungsempfehlungen wurden von den Autoren in der Zwischenzeit mehrfach und in unterschiedlicher Konstellation Vertretern der genannten Zielgruppen vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Im Einzelnen waren dies folgende Termine und Anlässe:

- 15. Mai 2012: Arbeitsgruppe der Innovationsberater der BW-Handwerkskammern
- 26. Juni 2012: dritte und letzte Sitzung des Projektbeirates<sup>127</sup>
- 16. Juli 2012: projektinterner Workshop mit ausgewählten Clustermanagern sowie Vertreterinnen der Auftraggeber Baden-Württembergischen Handwerkstag (BHWT) und Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (MFW)
- 11. Oktober 2012: Präsentation und Diskussion im Rahmen der Veranstaltung "Cluster-Dialog" des MFW; Teilnehmer: Clustermanager und Vertreter aus der Politik
- 25. Oktober 2012: Präsentation und Diskussion im Rahmen der Herbstsitzung der Hauptgeschäftsführer der baden-württembergischen Handwerkskammern

---

<sup>127</sup> Zur Besetzung des Projektbeirates vgl. Übersichtstabelle im Anhang 6.5.

Die Anregungen aus diesen Diskussionen waren hilfreich und sind in der vorliegenden Fassung der Handlungsempfehlungen verarbeitet worden.<sup>128</sup>

In Abs. 4.5 finden sich darüber hinaus erste Versionen für einige der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen (z. B. Workshop-Formate, Argumentationshilfen etc.). Sie sind jeweils als Vorschläge zu verstehen und dürfen, ja sollen sogar aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

## 4.2 Handlungsempfehlungen für Clustermanager

### 4.2.1 Überblick

Bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen für Clustermanager standen drei Aspekte im Vordergrund. Zum einen war die übergeordnete Frage handlungsleitend, mit welchen Maßnahmen Clustermanager den Handwerks- und Kleinbetrieben sowie den entsprechenden Vertretern der Handwerksorganisationen in ihrer Clusterregion den **Nutzen** und die **Vorteile** einer Mitwirkung in ihrem Cluster **besser vermitteln** können. Zum anderen galt es, **Maßnahmen vorzuschlagen** für die in Kap. 3.6 vorgestellten **vordringlichen Handlungsfelder**. Und schließlich sollten sowohl kurz- bis mittelfristig wirkende, unmittelbar umsetzbare Maßnahmen ("**operative Maßnahmen**") ebenso vorgeschlagen werden wie mittel- bis langfristig wirkende Maßnahmen ("**strategische Maßnahmen**").

In der Übersicht 6 sind die ausgewählten Handlungsempfehlungen für Clustermanager zusammengestellt.<sup>129</sup> Hinsichtlich der oben genannten Zielgruppen (vgl. Kap. 4.1) gilt es zu berücksichtigen, dass die Zielgruppen Clustermanager und Handwerksorganisationen / Handwerksbetriebe **in einem unmittelbaren Austauschverhältnis** stehen (sollten), während die dritte Zielgruppe Politik hierauf lediglich unterstützend einwirken sollte. Dies macht sich darin bemerkbar, dass bei den beiden erstgenannten Zielgruppen Maßnahmen auftauchen, die eine "Vice-

<sup>128</sup> An dieser Stelle sei all jenen gedankt, die sich bei den genannten Terminen und Anlässen für die Diskussion zur Verfügung gestellt haben und die dabei wertvolle Rückmeldungen und Hinweise gegeben haben. Die Autoren hoffen, dass die Praxistauglichkeit der Handlungsempfehlungen sowie die damit einhergehende Resonanz bei den genannten Zielgruppen den Aufwand nachträglich rechtfertigen werden.

<sup>129</sup> In der Übersicht 6 sowie in den folgenden Übersicht 7 und 8 haben die Kürzel folgende Bedeutung:

- H <n>: Handlungsfeld <Nr. n>
- OM <m>: Operative Maßnahme <Nr. m>
- SM <p>: Strategische Maßnahme <Nr. p>
- HW, HWK: Handwerk bzw. Handwerkskammer
- CM: Clustermanagement bzw. Clustermanager/in

Versa"-Beziehung aufweisen: die stark **wechselwirkenden Maßnahmen** werden erst dann wirklich umgesetzt werden können, wenn beide Zielgruppen miteinander kooperieren. Diese Maßnahmen sind in den Übersichten 6 und 7 jeweils *in kursiver Schrift* wiedergegeben.

In den folgenden Abschnitten, die sich in der Reihenfolge der Darstellung an den Handlungsfeldern orientieren, sind die vorgeschlagenen Maßnahmen jeweils zu Beginn in einem Kasten - zum Teil mit etwas ausführlicheren Formulierungen als in der Übersicht - hervorgehoben, bevor sie anschließend kurz erläutert werden. Für das jeweilige Handlungsfeld sind dabei zunächst die operativen und danach die strategischen Maßnahmen dargestellt.



Übersicht 6: Handlungsempfehlungen für Clustermanager

Kürzel	Thema des Handlungsfeldes	Kürzel	Inhalt der empfohlenen Maßnahme
H1	Verbesserung der <b>Kenntnisse über Handwerksorganisationen und –strukturen</b> einerseits, Verbesserung der <b>Kenntnisse über die strategische Bedeutung</b> von Clusterinitiativen andererseits	OM1	<b>Initiativgespräch</b> mit einem oder mehreren Multiplikatoren des regionalen Handwerks organisieren; Ziel: Def. Infopaket
		OM2	<b>Besuche und Besichtigungen</b> bei mind. fünf Handwerksbetrieben in der Clusterregion durchführen (nach Möglichkeit zusammen mit einem HWK-Berater)
		SM1	Teilnahme eines Vertreters des <b>Clustermanagements</b> in einem relevanten <b>Gremium</b> aus dem <b>regionalen Handwerk</b> (Teilnahme mind. 1 / Jahr)
		SM2	Aufnahme eines Vertreters aus dem <b>regionalen Handwerk in den Beirat / Aufsichtsrat</b> des Clusters (Teilnahme mind. 1 / Jahr)
H2	Verbesserte <b>Ansprache der Zielgruppe Handwerk</b> und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-) <b>Formaten</b>	OM3	Konzeption und Durchführung eines <b>Veranstaltungsformats „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe“</b> im Themenfeld des Clusters; gemeinsam mit F&E-Einrichtungen und Innovationsberater konzipieren und durchführen
		OM4	Konzeption und Durchführung eines <b>Veranstaltungsformats „Projektbörse“</b> im Themenfeld des Clusters; gemeinsam mit F&E-Einrichtungen und Innovationsberater konzipieren und durchführen
H3	Verbesserte <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> für die <b>Zielgruppe Handwerk</b> und Kleinbetriebe zur Clusterthematik	OM5	<b>Einführung einer Rubrik „Für unsere Handwerks- und Kleinbetriebe“</b> im Cluster-Newsletter
		OM6	<b>Platzierung von Mitteilungen</b> aus dem Cluster <b>in den Organen der Handwerksorganisationen und der Innungen / Fachverbände</b>
		OM7	<b>Platzierung von Vorträgen</b> von Vertretern des Clusters <b>auf Veranstaltungen der HWK bzw. der Innungen / Verbände</b>
		SM3	<b>Aufbereitung der zentralen Botschaften und Informationen</b> für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in Form einer <b>„Argumentationshilfe“</b>
H4	<b>Strategische Ausrichtung</b> der Cluster auf die <b>Zielgruppe Handwerk</b> und Kleinbetriebe einerseits sowie <b>Wahrnehmung der strateg. Bedeutung</b> von Clustern andererseits	OM8	<b>Überarbeitung der Clusterstrategie</b> unter <b>Mitwirkung</b> von Vertretern des Handwerks und der Kleinbetriebe
		OM9	<b>Weiterentwicklung der Clusterstrategie</b> unter Einbeziehung von Methoden der systematischen Dienstleistungsentwicklung (Stichwort: <b>Mehrwertdienstleistungen</b> für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe)
		SM4	<b>Verankerung</b> der ebenfalls vorhandenen <b>Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe in der Clusterstrategie und in den Zielen</b> durch entsprechende, auf diese Zielgruppe zugeschnittene Formulierungen und Untersetzung mit messbaren Zielen

#### 4.2.2 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse der Handwerksstrukturen und -organisationen"

Vorgeschlagen werden zwei operative und zwei strategische Maßnahmen. Zunächst wie angesprochen die operativen Maßnahmen.

**OM1** (kurzfristig): **Initiativgespräch** mit einem oder mehreren Multiplikatoren des regionalen Handwerks organisieren. Angestrebtes Ergebnis: **Info-Paket** mit Liste relevanter Kontaktadressen (Personen mit Email-Adresse, Tel. etc.) aus dem Handwerk in der Clusterregion erstellen (Berater der HWK, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Fachverbände etc.); „Lieferung“ durch Handwerks-Vertreter.

In unseren Untersuchungen konnten wir feststellen, dass, auch wenn Clustermanager/innen gewillt waren, intensiver auf das Handwerk (Organisationen und Betriebe) zuzugehen, sie vielfach Informationsdefizite hatten, wie die Strukturen im Handwerk und insbesondere in ihrer Region aussehen, welche Gewerke dort wie organisiert sind und wer genau hier für was Ansprechpartner wäre. Daher schlagen wir vor, dass das Clustermanagement den Kontakt zu einem oder mehreren Multiplikatoren des regionalen Handwerks aufnimmt und das Zustandekommen eines Gespräches forciert (daher die Bezeichnung „Initiativgespräch“), in dem folgende Fragen geklärt werden:

- Wie sind die Gewerke, die für die einladende Clusterinitiative relevant sind, in der Region organisiert? Welche Innung, welche Kreishandwerkerschaft, welche Landes- oder gar Bundesfachverbände sind in der Region beheimatet?
- Wer ist in der Handwerkskammer, in deren Kammerbezirk die Clusterinitiative angesiedelt ist, für Themen wie Beratung, Schulungen, Gründungen, clusterrelevante Technologiethemata etc. zuständig?<sup>130</sup>
- Welche über die formalen Organisationsstrukturen hinausgehenden Netzwerke von Handwerks- und Kleinbetrieben sind bekannt? Wer sind dort die Ansprechpartner?

Als Ergebnis dieses Gespräches sollte ein **Info-Paket definiert** werden, in welchem diese Informationen von einem der Multiplikatoren des regionalen Handwerkes gebündelt, aufbereitet und dem Clustermanagement anschließend zu einem gemeinsam definierten Termin zur Verfügung gestellt werden. Bei Bedarf können oder sollten weitere derartige Gespräche vereinbart werden, um den engen Kontakt zwischen Clusterinitiative und regionalem Handwerk in Zukunft zu pflegen. Als

---

<sup>130</sup> Das kann im Zweifelsfall auch mal mehr als nur ein Kammerbezirk sein, da die Einzugsbereiche der Clusterinitiativen nicht notwendigerweise an den Kammerbezirksgrenzen enden.

Inhalte könnten weitere der im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen dienen (z. B. OM2, SM1, SM2, OM3, OM4 etc.).

**OM2** (mittelfristig): Besuche und Besichtigungen bei mind. fünf Handwerksbetrieben in der Clusterregion durchführen (nach Möglichkeit zusammen mit einem HWK-Berater).

Da die Clustermanager/innen erfahrungsgemäß einen beruflichen und persönlichen Hintergrund haben, der in den meisten Fällen eher akademischer Natur ist und nur in den seltensten Fällen eine Affinität zum Handwerk aufweist, wird vorgeschlagen, dass die Clustermanager/innen eine Reihe von Handwerksbetrieben in ihrer Region – nach Möglichkeit solche, die auch einen Bezug zur Clusterthematik aufweisen – besuchen und sich dadurch „vor Ort“ ein Bild von dieser Betriebstypologie, ihrem Leistungsspektrum sowie ihren Potenzialen für die Clusterinitiative machen können. Dies sollte nach Möglichkeit zusammen mit einem Vertreter der Handwerksorganisationen, vermutlich in der Regel mit einem der Kammerberater, geschehen, der dann auch den Kontakt zu den Betrieben herstellen könnte. Bei dieser Gelegenheit bestünde für die Clustermanager/innen durchaus die Möglichkeit, mit dem Handwerksunternehmer das für und wider eine Clustermitgliedschaft von Handwerksbetrieben zu diskutieren (unter Rückgriff von z. B. einer entsprechenden Argumentationshilfe; vgl. SM3 in diesem Abschnitt).

Über diese konkret formulierten Maßnahmen sehen wir **weitere mögliche operative Maßnahmen**, die im Zweifelsfall für das Clustermanagement von Interesse sein könnten:

- Durchführung einer **Bestandsaufnahme** unter den Cluster-Mitgliedern: Welche Mitglieder sind Handwerksbetriebe? Welche Gewerke?
- Sichtung des „Zulieferkatalogs“: Der vom ZDH herausgegebene Zulieferkatalog des Handwerks (vgl. <http://www.zulieferkatalog.de>) könnte daraufhin gesichtet werden, welche Handwerksbetriebe aus welchen Gewerken in der Cluster-Region als potenzielle Mitglieder für die Clusterinitiative in Frage kommen.
- Sichtung der Internetseiten relevanter Innungs- / Fachverbände in der Region: Auch hierdurch ergeben sich Anknüpfungspunkte zum Handwerk. Sofern OM1 bereits durchgeführt wurde, kann hierbei auf die dort erhaltenen Informationen zurückgegriffen werden.
- Sichtung der Betriebe in der Clusterregion, deren Führungskräfte den „Betriebswirt (HWK)“ absolviert haben: Diese Weiterbildungsmaßnahme wird erfahrungsgemäß von den eher aufgeschlosseneren, tendenziell innovativeren Handwerksunternehmern wahrgenommen. Bei einer Sichtung dieser Personengruppe stößt man unter Umständen auf Betriebe, die einer Mitwirkung in einer Clusterinitiative tendenziell eher aufgeschlossen gegenüberstehen könnten.

Für das Handlungsfeld H1 werden im Folgenden die vorgeschlagenen strategischen Maßnahmen beschrieben:

**SM1** (mittelfristig): Teilnahme eines Vertreters des Clustermanagements in einem relevanten Gremium aus dem regionalen Handwerk (Teilnahme mind. 1 / Jahr). Eventuell bereits Klärung bei Initiativgespräch (siehe OM1 in diesem Abschnitt).

Um die Vernetzung und gegenseitige Information institutionell zu verbessern, sollte mittelfristig ein/e Vertreter/in des Clustermanagements in einem Organ des regionalen Handwerks als Mitglied aufgenommen werden. Das Vorhandensein solcher Gremien ist natürlich von Clusterregion zu Clusterregion verschieden. Die Suche nach einem passenden Gremium sollte nach Möglichkeit auch Bestandteil der in OM1 beschriebenen Gespräche sein.

**SM2** (mittelfristig): Aufnahme eines Vertreters aus dem regionalen Handwerk in den Beirat / Aufsichtsrat des Clusters (Teilnahme mind. 1 / Jahr). Eventuell bereits Klärung bei Initiativgespräch (siehe OM1 in diesem Abschnitt).

Analog zu SM1 sollte ebenfalls ein Vertreter des regionalen Handwerks in einem der Gremien der Clusterinitiative aufgenommen werden, um hier einerseits über neuste Entwicklungen des Clusters informiert zu werden und diese Informationen ins regionale Handwerk einzuspeisen, um andererseits aber auch die Interessen der Handwerks- und Kleinbetriebe im Cluster besser zu Gehör bringen zu können. Denkbar wäre hier etwa die Aufnahme im Cluster-Beirat oder einem ähnlichen Gremien.

### **4.2.3 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"**

Zu diesem Handlungsfeld werden lediglich einige operative Maßnahmen vorgeschlagen; im Fokus stehen hier die konkreten Umsetzungen, weniger langfristige strategische Aspekte. Zudem sollen die Veranstaltungsformate nur zur Anregung dienen, um für die eigene Initiative spezifische Angebote zu entwickeln. Bei den Formaten kommt es generell darauf an, dass sowohl inhaltlich (KMU-relevante Themen) als auch bei den Rahmenbedingungen (eher Abendveranstaltungen und auch eher kürzer) die Belange der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe aufgegriffen werden.

**OM3** (kurz- bis mittelfristig): Konzeption und Durchführung eines Veranstaltungsformats „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe“ im Themenfeld des Clusters; gemeinsam mit F&E-Einrichtungen und Innovationsberater konzipieren und durchführen.

In den Befragungen der Handwerksbetriebe wurde von den Betrieben, die noch nicht einer Clusterinitiative angehören, die Erwartung geäußert, dass eine Mitgliedschaft die frühzeitige Information über etwaige Trends im Technologiefeld des Clusters verbessern könnte. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass man mit entsprechenden Veranstaltungsformaten durchaus diese interessierten Betriebe „anlocken“ könnte, spätere Mitgliedschaft nicht ausgeschlossen. Das kontinuierliche Monitoring dessen, was sich in für das Cluster relevanten Technologiefeldern tut, gehört ohnehin zu einer der zentralen Aufgaben des Clustermanagement.<sup>131</sup> Hinzu kommt hier allerdings, dass diese Informationen dann auch KMU-gerecht aufbereitet und in entsprechenden Formaten, die auf diese Klientel zugeschnitten sind, weitergegeben werden.

Weiter unten (vgl. Abschnitt 4.5) ist ein erstes Grobkonzept dargestellt, das als Ausgangspunkt für eine konkrete Veranstaltung dieser Art verwendet werden kann.

**OM4** (kurz- bis mittelfristig): Konzeption und Durchführung eines Veranstaltungsformats „Projektbörse“ im Themenfeld des Clusters; gemeinsam mit F&E-Einrichtungen und Innovationsberater konzipieren und durchführen.

"Cluster entwickelt man über gemeinsame Projekte." Diese Aussage von einem der interviewten HWK-Innovationsberater war richtungsweisend für diesen Maßnahmenvorschlag. Dahinter steckt die Idee, dass man ein Veranstaltungsformat konzipieren sollte, bei dem die teilnehmenden Unternehmer aus den Handwerks- und Kleinbetrieben unmittelbar, nach Möglichkeit noch auf der Veranstaltung, dazu angeregt werden sollen, über **mögliche Kooperationen** (gemeinsame Innovationsprojekte, gemeinsame Marketing-Maßnahmen etc.) nachzudenken. Die Unternehmer könnten außerdem von den ebenfalls in die Veranstaltung einbezogenen F&E-Einrichtungen und den Innovationsberatern der Handwerkskammern über mögliche Fördermöglichkeiten ihrer Kooperationsprojekte informiert werden. Dadurch würde die unmittelbare Nutzenwahrnehmung durch die Unternehmer enorm gesteigert werden können.

---

<sup>131</sup> „Erfolgreiches Clustermanagement muss die Entwicklungsdynamik von Kompetenzfeldern beachten. Neben der Gewährleistung von Kontinuität (Beteiligung von Akteuren, Generierung von Projekten usw.) gehört dazu auch, neue Trends rechtzeitig zu erkennen, neue Themen aufzugreifen und neue Akteure einzubinden.“ (Floeting, H. und Zwicker-Schwarm, D. (2008), S. 21).

Sofern bei einer derartigen Veranstaltung auch Vertreter der größeren Clusterunternehmen teilnehmen würde, ergäbe sich ein **weiterer Nutzen für alle Beteiligten**: Handwerksunternehmen sind oft hoch spezialisiert und ihre Produkte und Leistungen sind häufig erklärungsbedürftig. In großen Unternehmen sind diese "Spezialitäten" jedoch kaum bekannt. Kleine Betriebe könnten größeren Unternehmen Lösungen bieten, sie tun sich aber schwer, die richtigen Leute in größeren Unternehmen zu kontaktieren. Clusterinitiativen könnten einen Ansatz bieten, Problemlösungssuchende und Problemlöser zusammenzubringen. Das beschriebene Veranstaltungsformat ist ein Beispiel dafür, wie Clusterinitiativen Plattformen bieten könnten, auf denen kleine Betriebe von Problemen größerer Betriebe erfahren. Und größere Betrieben könnten dabei die Leistungsfähigkeit kleiner Betriebe kennenlernen.

Hierzu gibt es ebenfalls weiter unten (in Abschnitt 4.5) einen weiter ausformulierten ersten Vorschlag.

Über diese konkret formulierten Maßnahmen hinaus sehen wir auch hier **weitere mögliche operative Maßnahmen**, die im Zweifelsfall für das Clustermanagement von Interesse sein könnten:

- Sichtung der in der Clusterregion bestehenden „Erfa-Kreise“, Besuch einer Veranstaltung und Vorstellung des Clusters. Das Format der Erfahrungsaustausch-Kreise könnte stärker genutzt werden, um die Clusterinitiativen bekannter zu machen. Mit Hilfe der jeweiligen HWK kann das Cluster-Management in Erfahrung bringen, welche Kreise in der Clusterregion existieren und wie der Kontakt dorthin hergestellt werden kann.
- Konzeption und Durchführung eines Veranstaltungsformats „Fachkräfteentwicklung in Handwerks- und Kleinbetrieben“ im Themenfeld des Clusters. In den Gesprächen mit Betrieben und Organisationsvertretern wurde das akuter werdende Problem des Fachkräftemangels mehrfach als Thema erwähnt, das für Handwerks- und Kleinbetriebe zunehmend stärker wahrgenommen wird. Auch hier wäre ein Format zu entwickeln, welches auf diese Zielgruppe zugeschnitten sein müsste.<sup>132</sup>

Für dieses Handlungsfeld werden keine spezifischen strategischen Maßnahmen vorgeschlagen.

---

<sup>132</sup> Auch wenn hierzu noch kein ansatzweise ausformulierter Vorschlag vorliegt, kann man sich in erster Näherung hinsichtlich des Formates von den Vorschlägen zu den Themen „Technologietrends“ und „Kooperationen“ inspirieren lassen (vgl. Abschnitt 4.3).

#### 4.2.4 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"

Die vorgeschlagenen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld haben im Kern damit zu tun, dass Clusterinitiativen einerseits und Handwerksorganisationen andererseits stärker als bisher und spezifisch zugeschnitten auf den Adressatenkreis KMU - und hier vor allem Handwerksbetriebe - über die Aktivitäten und insbesondere den Nutzen der Cluster berichten sollten. Auch hier erfolgt wieder zunächst die Beschreibung der operativen Maßnahmen:

**OM5** (kurzfristig): Einführung einer Rubrik „Für unsere Handwerks- und Kleinbetriebe“ im Cluster-Newsletter.

Fast jede Clusterinitiative verfügt mittlerweile über so etwas wie einen Newsletter, eine in losen oder in periodischen Abständen aufbereitete Informationssammlung für seine Mitglieder über Neuigkeiten rund um das Clusterthema. Die Aufnahme einer Rubrik "Für unsere Handwerks- und Kleinbetriebe" in einem solchen Newsletter würde nicht nur signalisieren, dass man diese Zielgruppe auch im Fokus hat; es würde außerdem dazu „zwingen“ darüber nachzudenken, welche News der letzten Betrachtungsperiode tatsächlich vor allem relevant für KMU sind und wie man diese dann auch für diese Zielgruppe aufbereitet.

**OM6** (kurzfristig): Platzierung von Mitteilungen aus dem Cluster in den Organen der Handwerksorganisationen und der Innungen / Fachverbände.

Im Umkehrschluss bedeutet dies natürlich auch, dass das Clustermanagement mit den Mitteilungsorganen der Handwerksorganisationen und der Kleinunternehmen Kontakt aufnimmt, um Mitteilungen aus der Clusterinitiative dort zu platzieren. Im Idealfall sollte dies dann in einen Automatismus übergehen, d.h. in die Definition eines Prozesses, in welcher Form und in welchen Abständen das Clustermanagement von den entsprechenden Organen an die „Lieferung“ erinnert wird, und in welchen Formaten und Zeitabständen dann Beiträge geliefert werden sollen.

**OM7** (mittelfristig): Platzierung von Vorträgen von Vertretern des Clusters auf Veranstaltungen der HWK bzw. der Innungen / Verbände.

Sowohl die Handwerksorganisationen als auch die Unternehmerverbände bieten eine Reihe von zum Teil regelmäßigen (Abend-)Veranstaltungen für ihre Klientel an. Hier werden nicht selten interessante Vorträge und/oder andere Inputformate gesucht. Nicht nur das Clustermanagement, auch Mitglieder der Cluster könnten dies noch stärker nutzen, um die Arbeit im Cluster bekannter zu machen.

Über diese konkret formulierten Maßnahmen sehen wir **weitere mögliche operative Maßnahmen**, um die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe noch besser zu erreichen:

- Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe im Internetauftritt des Clusters berücksichtigen. Dies kann bzw. sollte in zweierlei Hinsicht geschehen: zum einen dadurch, dass in den Inhalten (z. B. Präsentation von interessanten Problemlösungen) die Zielgruppe der KMU auftaucht (z. B. Best-Practice-Beispiele aus dieser Zielgruppe darstellen), zum anderen dadurch, dass Sprache und Themenaufbereitung dieser Zielgruppe gerecht werden.
- Verlinkung der Internetseiten des Clusters mit denen der Handwerksorganisationen und umgekehrt: Homepage-Besucher des Clusterwebauftritts „müssen“ über die diesbezüglichen Seiten bei den Unternehmensorganisationen „stolpern“ – und umgekehrt. Eine systematische Verlinkung wäre ein wichtiges Signal für die Zielgruppe.

Als strategische Maßnahme sehen wir einen Vorschlag, der dabei helfen soll, die Argumentationslücken zu schließen, die Clustermanager vielfach haben, wenn sie begründen soll, warum gerade die Mitwirkung von Handwerks- und Kleinbetrieben in der Clusterinitiative wichtig und für das eigenen Unternehmen gewinnbringend sei.

**SM3** (mittelfristig): Aufbereitung der zentralen Botschaften und Informationen in einem entsprechenden Format für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe als eine Art „**Argumentationshilfe**“: Welchen Nutzen hat die Mitgliedschaft von Handwerks- und Kleinbetrieben in Clusterinitiativen?

Diese Argumentationshilfe sollte in kurzer und knapper Form die wichtigsten Gründe zusammenfassen, um damit einerseits Clusterakteure für die stärkere Integration von Handwerks- und Kleinbetrieben zu sensibilisieren und sie im besten Fall davon zu überzeugen, andererseits sollte den Clusterakteuren auch eine Hilfestellung an die Hand gegeben werden, um damit in Diskussionen, Vorträgen, Webauftritten etc. dafür gezielt werben zu können.

Weiter unten (in Abschnitt 4.5) haben wir einen ersten Formulierungsvorschlag vorgelegt, der gerne aufgegriffen und weiterentwickelt werden darf.

#### **4.2.5 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Strategische Ausrichtung der Clusterinitiative auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"**

Es ist sicher nicht überzogen zu behaupten, dass die diagnostizierten Defizite in den Handlungsfeldern H1 bis H3 in letzter Konsequenz in einer fehlenden strategischen Ausrichtung der Clusterinitiativen auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe begründet liegen. Oder kürzer gesagt: Wenn ein Thema nicht Bestandteil der grundlegenden Strategie ist, dann wird auch nicht der Bedarf gesehen, Ergebnisse zielgruppengerecht aufzubereiten (H2) oder darüber zu berichten (H3). Das Handlungsfeld H4 kann somit als das zentrale Handlungsfeld angesehen werden,



welches dazu dient, die nachhaltige Grundlage für die anderen Handlungsfelder zu bieten.

Wie bereits bei den anderen Handlungsfeldern praktiziert, folgt zunächst eine kurze Erläuterung einiger operativer Maßnahmen, gefolgt von einer strategischen Maßnahme.

**OM8** (mittelfristig): Überarbeitung der Clusterstrategie unter Mitwirkung von Vertretern des Handwerks und der Kleinbetriebe.

Jede Clusterinitiative ist angehalten, von Zeit zu Zeit die Clusterstrategie auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls neu auszurichten. Dieser Prozess sollte, wo immer möglich, nicht hinter verschlossenen Türen von Clustermanagement und Beirat, sondern, um die entsprechende Vertrauenskultur im Cluster zu befördern, in einem angemessen offenen und moderierten Prozess geschehen. Bei der Integration relevanter Akteure in diesen Prozess ist auch an die Mitwirkung von mindestens einem Vertreter aus der Handwerksorganisation bzw. einem KMU-Verbandsvertreter zu denken, damit die Perspektive dieser Zielgruppe unmittelbar auch in die Strategiefindung eingebracht und dort verankert werden kann. Ideal wäre es, wenn zusätzlich auch ein Unternehmensvertreter aus dem Bereich Handwerk und Kleinbetriebe gefunden werden könnte, der sich für strategische Fragen interessiert.

**OM9** (mittelfristig): Weiterentwicklung der Clusterstrategie unter Einbeziehung von Methoden der systematischen Dienstleistungsentwicklung.

Sofern es sich bei einer Clusterinitiative um eine langfristig angelegte Entwicklung handelt, sollten die Aktivitäten des Clustermanagements letztlich darauf ausgerichtet sein, dass sich die jeweilige institutionelle Organisationsform von selber trägt (und nicht beispielsweise auf Dauer auf öffentliche Fördermittel angewiesen ist). Dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass das Clustermanagement ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln muss, in welchem klar ersichtlich ist, welches Leistungsspektrum angeboten wird, wer die Kunden sind und wie diese Leistungen bepreist werden. Da es sich dabei in der Regel um ein Dienstleistungsportfolio handeln wird, macht es Sinn, sich im Kontext der Geschäftsmodellentwicklung u.a. auch der Methoden der systematischen Dienstleistungsentwicklung („Service Engineering“) zu bedienen. Durch diese Methoden wird man auf systematische Weise auf die Entwicklung von Dienstleistungen geführt, welche die Kernleistung „begleiten“ und dabei dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten („Mehrwertdienstleistungen“<sup>133</sup>). Im Falle des Clustermanagements besteht die Kernleistung zum einen in einer effizienten und effektiven Organisation und Repräsentation des Clusterverbundes, zum anderen in der umfassenden Information der Mitglieder

---

<sup>133</sup> Vgl. Harms et al., 2009.

sowie in dem Anstoßen von Kontakten, Kooperationen und Innovationen. Um eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinbetrieben in der Clusterinitiative zu unterstützen, sollte sich das Clustermanagement daher bei der Weiterentwicklung der Clusterstrategie von der Frage leiten lassen: Mit welchen Mehrwertdienstleistungen können wir diese Kernleistungen kombinieren, damit auch dem einzelnen KMU-Mitglied ein zusätzlicher Nutzen dadurch entsteht? Wie wir in den Befragungen im Rahmen unserer Studie feststellen konnten, sind auch KMU durchaus bereit, für eine Clustermemberschaft einen angemessenen Beitrag zu zahlen; sie müssen jedoch den konkreten Nutzen für sich erkennen können.

Als strategische Maßnahme ergibt sich lediglich eine zentrale Empfehlung:

**SM4:** Verankerung der ebenfalls vorhandenen Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe in der Clusterstrategie und in den Zielen durch entsprechende, auf diese Zielgruppe zugeschnittene Formulierungen und Untersetzung mit messbaren Zielen.

Wie oben einleitend zu diesem Abschnitt bereits angesprochen, muss die stärkere Ausrichtung auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe auch explizit in der Clusterstrategie Erwähnung finden. Damit dies dann über bloße Lippenbekenntnisse hinausgeht („Wir sind prinzipiell auch offen für das Handwerk!“), ist unsere Empfehlung, dies durch klare Formulierungen und vor allem durch entsprechende Zielvorgaben, die auch messbar sein sollten, zu untermauern (z. B. „Erhöhung des KMU-Anteils bei den Mitgliedern um X% in den nächsten 3 Jahren“; „Erhöhung der Zufriedenheitsbewertung bei den KMU-Mitgliedern von derzeit X auf Y“). Nur so wird nach innen und nach außen das klare Signal gesetzt, dass ein ernsthaftes Interesse besteht, diese Zielgruppe zu adressieren.

## 4.3 Handlungsempfehlungen für Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetriebe

### 4.3.1 Überblick<sup>134</sup>

Bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen für Handwerksbetriebe und Vertreter von Handwerksorganisationen<sup>135</sup> standen, ähnlich wie den Empfehlun-

---

<sup>134</sup> Die Erläuterungen der Handlungsempfehlungen für die Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetriebe weisen, aufgrund der starken „Vice-Versa-Beziehung“, eine relativ hohe Redundanz zu den Empfehlungen an Clustermanager auf. Die Textdopplungen sind hier bewusst nicht entfernt worden, da die Abschnitte 4.2 und 4.3 mit ihren unterschiedlichen Adressatengruppen auch unabhängig voneinander gelesen werden können sollen. Darüber hinaus bilden die beiden Kapitel die Grundlage für eine eigene Broschüre, bei der diese untereinander unabhängige Adressatenorientierung ebenfalls berücksichtigt werden soll.

gen für Clustermanager (vgl. Abs. 4.2), ebenfalls drei Aspekte im Vordergrund. Zum einen war die übergeordnete Frage handlungsleitend, mit welchen Maßnahmen Vertreter/innen der Handwerksorganisationen sowie der KMU-Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetrieben in ihrer Region den **Nutzen** und die **Vorteile** einer Mitwirkung in ihrem Cluster **besser vermitteln** können. Zum anderen galt es, mit den Maßnahmen **Antworten** auf die in Kap. 3.6 vorgestellten **vordringlichen Handlungsfelder** zu finden. Und schließlich sollten sowohl kurz- bis mittelfristig wirkende, unmittelbar umsetzbare Maßnahmen ("**operative Maßnahmen**") ebenso vorgeschlagen werden wie mittel- bis langfristige wirkende Maßnahmen ("**strategische Maßnahmen**").

In der Übersicht 7 sind die ausgewählten Handlungsempfehlungen für Vertreter/innen der Handwerksorganisationen sowie der KMU-Interessenvertretungen zusammengestellt.<sup>136</sup> Hinsichtlich der o. g. Zielgruppen (vgl. Kap. 4.1) gilt es zu berücksichtigen, dass die Zielgruppen Handwerksorganisationen / Handwerksbetriebe und Clustermanager/innen **in einem unmittelbaren Austauschverhältnis** stehen (sollten), während die dritte Zielgruppe Politik hierauf lediglich unterstützend einwirken kann. Dies macht sich darin bemerkbar, dass bei den beiden erstgenannten Zielgruppen Maßnahmen auftauchen, die eine "Vice-Versa"-Beziehung aufweisen: die stark **wechselwirkenden Maßnahmen** werden erst dann wirklich umgesetzt werden können, wenn beide Zielgruppen "mitspielen". Diese Maßnahmen sind in den Übersichten 6 und 7 jeweils *in kursiver Schrift* wiedergegeben.

In den folgenden Abschnitten, die sich in der Reihenfolge der Darstellung an den Handlungsfeldern orientieren, sind die vorgeschlagenen Maßnahmen jeweils zu Beginn in einem Kasten - z. T. mit etwas ausführlicheren Formulierungen als in der Übersicht - hervorgehoben, bevor sie anschließend kurz erläutert werden. Für das jeweilige Handlungsfeld sind dabei zunächst die operativen Maßnahmen und danach die strategischen Maßnahmen dargestellt.

---

<sup>135</sup> Handwerksorganisationen sind in diesem Sinne Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Fachverbände und ähnliche verfasste Institutionen. Auf Seiten der Betriebe sind in dieser Studie allerdings nicht nur Handwerks-, sondern im Grunde alle Kleinbetriebe gemeint, auch wenn dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht immer explizit formuliert ist. Daher sind auf der Seite der Organisationen auch Verfasste Institutionen gemeint, die die Interessen von Nicht-Handwerks-KMU vertreten.

<sup>136</sup> Bzgl. der Kürzel in der Übersicht 7: vgl. Fußnote 129.

Übersicht 7: Handlungsempfehlungen für Interessenvertretungen der Handwerks- und Kleinbetriebe

Kürzel	Thema des Handlungsfeldes	Kürzel	Inhalt der empfohlenen Maßnahme
H1	Verbesserung der <b>Kenntnisse über Handwerksorganisationen und -strukturen</b> einerseits, Verbesserung der <b>Kenntnisse über die strategische Bedeutung</b> von Clusterinitiativen andererseits	OM1	<b>Initiativgespräche</b> mit Clustermanagern der für das regionale Handwerk relevanten Clustern organisieren; Ziel: Def. Infopaket
		OM2	Aufnahme des Themas Cluster in die <b>unternehmerische Fortbildung</b> (z. B. „Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung“)
		OM3	Aufnahme des Themas Cluster in die <b>Qualifizierung der Berater</b> der Handwerksorganisationen (z.B. DHKT-Seminare)
		SM1	<i>Aufnahme eines Vertreters des Clustermanagements in einem relevanten Gremium aus dem regionalen Handwerk (Teilnahme mind. 1 pro Jahr)</i>
		SM2	<i>Mitwirkung eines Vertreters aus dem regionalen Handwerk im Beirat / Aufsichtsrat des Clusters (Teilnahme mind. 1 pro Jahr)</i>
H2	Verbesserte <b>Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe</b> in den (Veranstaltungs-) <b>Formaten</b>	OM4	Angebot an Clustermanager zur Unterstützung bei Konzeption und Durchführung von <b>Handwerk-spezifischen Veranstaltungsformaten</b> im Themenfeld des Clusters
		OM5	<b>Differenzierte Kontaktaufnahme mit regelmäßigem Austausch</b> durch die Berater der Fachverbände (fach-/branchenspezifisch) und der Handwerkskammern (allgemeine Aspekte) mit Vertretern der regionalen Clusterinitiativen
H3	Verbesserte <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> für die <b>Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe</b> zur Clusterthematik	OM6	<i>Einführung einer Rubrik „Mitteilungen aus den Clustern der Region“ in den Organen der Handwerksorganisationen und der Innungen/Fachverbände</i>
		OM7	<i>Angebot von Impulsvorträgen durch Kammer-Berater relevanter Gewerke in Arbeitskreisen / Veranstaltungen der regionalen Clusterinitiativen</i>
		SM3	<i>Aufbereitung der zentralen Botschaften und Informationen für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in Form einer „Argumentationshilfe“</i>
H4	<b>Strategische Ausrichtung</b> der Cluster auf die <b>Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe</b> einerseits sowie <b>Wahrnehmung der strateg. Bedeutung</b> von Clustern andererseits	OM8	<b>Mitwirkung</b> bei der Überarbeitung der <b>Clusterstrategie(n)</b>
		OM9	Benennung eines <b>Beauftragten</b> in der Handwerksorganisation mit <b>Zuständigkeit für Cluster</b> (z. B. durch Erweiterung des Aufgabengebietes der Innovationsberater oder des Zulieferbeauftragten)
		SM4	<b>Erweiterung der Regionalstrategien: Clusterinitiativen</b> als <b>ergänzende / komplementäre Kooperationsform</b> neben den bereits existierenden Kooperationsformen im Handwerk (und nicht als Konkurrenz)

### 4.3.2 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen"

Vorgeschlagen werden drei operative und zwei strategische Maßnahmen. Zunächst wie angesprochen die operativen Maßnahmen.

**OM1** (kurzfristig): **Initiativgespräch** mit einem oder mehreren Clustermanagern in der Kammerregion<sup>137</sup> organisieren. Erstrebtes Ergebnis: Info-Paket; Liste relevanter Kontaktadressen (Personen mit Email-Adresse, Tel. etc.) aus dem Handwerk in der Clusterregion erstellen (Berater der HWK, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Fachverbände etc.); Liste mit Kontakten und Funktionen im Cluster einfordern.

In unseren Untersuchungen konnten wir feststellen, dass, auch wenn Clustermanager gewillt waren, intensiver auf das Handwerk (Organisationen und Betriebe) zuzugehen, sie vielfach Informationsdefizite hatten, wie die Strukturen im Handwerk und insbesondere in ihrer Region aussehen, welche Gewerke dort wie organisiert sind und wer genau hier für was Ansprechpartner wäre. Daher schlagen wir vor, auf das Clustermanagement zuzugehen, um das Zustandekommen eines Gespräches mit einem oder mehreren Multiplikatoren des regionalen Handwerks (z. B. Innovationsberater) zu forcieren (daher die Bezeichnung „Initiativgespräch“), in dem folgende Fragen geklärt werden:

- Wie sind die Gewerke, die für die angesprochenen Clusterinitiativen relevant sind, in der Region organisiert? Welche Innung, welche Kreishandwerkerschaft, welche Landes- oder gar Bundesfachverbände sind in der Region beheimatet?
- Wer ist in der Handwerkskammer, in deren Kammerbezirk die Clusterinitiative angesiedelt ist, für Themen wie Beratung, Schulungen, Gründungen, clusterrelevante Technologiethemata etc. zuständig?<sup>138</sup>
- Welche über die formalen Organisationsstrukturen hinaus gehenden Netzwerke von Handwerks- und Kleinbetrieben könnten für die Clusterinitiative(n) interessant sein? Wer sind dort die Ansprechpartner?

Als Ergebnis dieses Gespräches sollte ein **Info-Paket definiert** werden, in welchem diese Informationen von einem der Multiplikatoren des regionalen Handwerks gebündelt, aufbereitet und dem Clustermanagement anschließend zu einem

---

<sup>137</sup> Bei anderen Handwerksorganisationen sowie bei den KMU-Institutionen gilt entsprechendes: Bezugsgröße ist die jeweilige Region.

<sup>138</sup> Im Fall, dass die Einzugsbereiche der Clusterinitiativen über die Kammerbezirksgrenzen hinausgehen, wäre unter Umständen auch an eine Kammerbezirksübergreifende Gesprächsrunde zu denken.

gemeinsam definierten Termin zur Verfügung gestellt werden. Bei Bedarf können oder sollten weitere derartige Gespräche vereinbart werden, um den engen Kontakt zwischen Clusterinitiative und regionalem Handwerk in Zukunft zu pflegen. Als Inhalte könnten weitere der im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen dienen (z. B. SM1, SM2, OM4, OM5 etc.).

**OM2** (mittelfristig): Aufnahme der **Cluster-Thematik** in die **unternehmerische Fortbildung** (z. B. "Geprüfter Betriebswirt nach der Handwerksordnung").

Von den verfassten Institutionen für Handwerk und Kleinbetriebe werden zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für Unternehmer und Beschäftigte aus diesen Betrieben angeboten. Unsere Empfehlung zielt darauf ab, insbesondere für Unternehmer dieser Betriebe das Thema Cluster stärker als bisher in diese Angebote zu integrieren. Dies wird langfristig zu einer entsprechenden Sensibilisierung der KMU-Unternehmer hinsichtlich der strategischen Bedeutung von Clustern und Clusterinitiativen beitragen.

Einer der beiden Auftragnehmer dieser Studie, das itb im DHI e. V. in Karlsruhe, ist zuständig für die curriculare Weiterentwicklung der Ausbildung zum „Geprüften Betriebswirt (nach der Handwerksordnung“). Das itb wird dafür Sorge tragen, dass die Cluster-Thematik in die Neufassung des Curriculums, die 2014 in Kraft treten soll, aufgenommen wird.

**OM3** (mittelfristig): Aufnahme des Themas Cluster in die **Qualifizierung der Berater** der Handwerksorganisationen (z. B. DHKT-Seminare).

Der Deutsche Handwerkskammertag (DHKT) bietet im Rahmen seiner jährlichen Weiterbildung für die Betriebsberater der Handwerksorganisation (z. B. die Berater der Handwerkskammern, der Fachverbände etc.) Weiterbildungsveranstaltungen an (sog. „DHKT-Seminare“). In diesem Kontext führen auch die beiden Auftragnehmer dieser Studie (itb Karlsruhe und ifh Göttingen) jedes Jahr zahlreiche Seminare zu Themen aus dem Bereich Betriebsorganisation und Handwerkswirtschaft durch. In den kommenden Jahren werden im Rahmen der dort angebotenen Seminare Clusterthemen intensiver als bisher mit einbezogen werden. Auf diese Weise werden auch die Berater stärker mit diesen Themen vertraut gemacht.

Für das Handlungsfeld H1 werden im Folgenden die vorgeschlagenen strategischen Maßnahmen beschrieben:

**SM1** (mittelfristig): Aufnahme eines **Vertreters des Clustermanagements** in einem relevanten **Gremium des regionalen Handwerks** (Teilnahme mind. 1 pro Jahr). Eventuell bereits Klärung bei Initiativgespräch (siehe OM1 in diesem Abschnitt).

Um die Vernetzung und gegenseitige Information institutionell zu verbessern, sollte mittelfristig ein/e Vertreter/in des Clustermanagements in einem Organ des regionalen Handwerks als Mitglied aufgenommen werden. Das Vorhandensein solcher Gremien ist natürlich von Clusterregion zu Clusterregion verschieden. Die Suche nach einem passenden Gremium sollte nach Möglichkeit auch Bestandteil der in OM1 beschriebenen Gespräche sein.

**SM2** (mittelfristig): **Mitwirkung** eines Vertreters aus dem regionalen Handwerk im **Beirat / Aufsichtsrat des Clusters** (Teilnahme mind. 1 pro Jahr). Eventuell bereits Klärung bei Initiativgespräch (siehe OM1 in diesem Abschnitt).

Analog zu SM1 sollte ebenfalls ein Vertreter des regionalen Handwerks in einem der Gremien der Clusterinitiative aufgenommen werden, um hier einerseits über neuste Entwicklungen des Clusters informiert zu werden und diese Informationen ins regionale Handwerk zu transportieren, um andererseits aber auch die Interessen der Handwerks- und Kleinbetriebe im Cluster besser zu Gehör bringen zu können. Denkbar wäre hier etwa die Aufnahme in den Cluster-Beirat oder in ein ähnliches Gremium.

### **4.3.3 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"**

Zu diesem Handlungsfeld werden lediglich einige operative Maßnahmen vorgeschlagen; im Fokus stehen hier die konkreten Umsetzungen, weniger langfristige strategische Aspekte. Bei den Formaten kommt es generell darauf an, dass sowohl inhaltlich (KMU-relevante Themen) als auch bei den Rahmenbedingungen (eher Abendveranstaltungen und auch eher kürzer) die Belange der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe aufgegriffen werden. Außerdem steht die regelmäßige Kontaktaufnahme durch Vertreter der KMU-Organisationen mit den Clusterinitiativen ihrer Region im Fokus.

**OM4** (kurz- bis mittelfristig): Angebot an Clustermanager zur Unterstützung bei Konzeption und Durchführung von **Handwerk-spezifischen Veranstaltungsformaten** im Themenfeld des Clusters, z. B. „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe“, „Cluster-Projektbörse“ oder „Fachkräfteentwicklung in Handwerks- und Kleinbetrieben“.

In den Befragungen der Handwerksbetriebe wurde von den Betrieben, die noch nicht einer Clusterinitiative angehören, die Erwartung geäußert, dass eine Mitgliedschaft die frühzeitige Information über KMU-relevante Themen und Problemlösungen, wie etwa Trends im Technologiefeld des Clusters, Kooperationen, Fachkräfteentwicklung etc., verbessern könnte. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass man mit entsprechenden Veranstaltungsformaten durchaus diese interessierten Betriebe für Clusterinitiativen interessieren könnte, spätere Mitgliedschaft nicht

ausgeschlossen. Das kontinuierliche Monitoring dessen, was sich in für das Cluster relevanten Themenfeldern tut, gehört ohnehin zu einer der zentralen Aufgaben des Clustermanagements. Hinzu kommt hier allerdings, dass diese Informationen dann auch KMU-gerecht aufbereitet und in entsprechenden Formaten, die auf diese Klientel zugeschnitten sind, weitergegeben werden. An dieser Stelle sollten Vertreter/innen der Handwerksorganisationen sowie der KMU-Interessenvertretungen entsprechende Unterstützung anbieten, damit die Zielgruppe der Handwerks- und Kleinbetriebe tatsächlich erreicht wird. Das beginnt mit der Auswahl der Formate (z. B. Unternehmerabend), geht über die Aufbereitung der Inhalte (z. B. adäquate sprachliche Aufbereitung, Vermeidung von Anglizismen etc.) und endet schließlich bei der Bereitstellung von Adressdaten für den Verteilerkreis der Einladungen.

Denkbar ist hier allerdings auch, dass bspw. eine Handwerkskammer ihrerseits eine Informations- bzw. Kontaktveranstaltung organisiert, in der Clusterinitiativen der Kammerregion sich vorstellen und mit interessierten Handwerksbetrieben in Kontakt treten können. Weiter unten (vgl. Abschnitt 4.5.4) ist ein erstes Grobkonzept dargestellt, das als Ausgangspunkt für eine konkrete Veranstaltung dieser Art verwendet werden kann.

**OM5** (mittelfristig): **Differenzierte Kontaktaufnahme mit regelmäßigem Austausch** durch die Berater der Fachverbände (fach-/branchenspezifisch) und der Handwerkskammern mit den Vertretern der regionalen Clusterinitiativen.

Von Seiten der KMU-Interessenvertretungen und des Handwerks sollte ein regelmäßiger Kontakt mit den verschiedenen Clusterinitiativen der Region gepflegt werden. Im Verlaufe unserer Studie ergab es sich, dass es zwischen der Innung des zentralen Gewerks einer Clusterinitiative und dem Clustermanagement erstmalig – nach zwei Jahren des Bestehens der Clusterinitiative (!) – zu einem persönlichen Kontakt kam. Durch eine systematische Bestandsaufnahme auf Seiten der KMU-Verbände (Welche Clusterinitiativen gibt es in unserer Region? Welche davon sind für unsere Klientel relevant/interessant? Wer übernimmt den regelmäßigen Kontakt?) könnte dies vermieden werden.

#### **4.3.4 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"**

Die vorgeschlagenen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld haben im Kern damit zu tun, dass Clusterinitiativen einerseits und Handwerksorganisationen andererseits stärker als bisher und spezifisch zugeschnitten auf den Adressatenkreis KMU über die Aktivitäten und insbesondere den Nutzen der Cluster berichten sollten. Auch hier erfolgt wieder zunächst die Beschreibung der operativen Maßnahmen:



**OM6** (kurzfristig): Einführung einer Rubrik „**Mitteilungen aus den Clustern der Region**“ in den Organen der Handwerksorganisationen und der Innungen/Fachverbände.

Um Handwerks- und Kleinbetriebe regelmäßig über die Aktivitäten der Clusterinitiativen zu informieren sollten Vertreter/innen der Handwerks- und KMU-Organisationen aufbereitete Informationen von den Managements der Clusterinitiativen einfordern, um in ihren Mitteilungsorganen über die regionalen Clusterinitiativen zu berichten. Im Idealfall sollte dies dann in einen Automatismus übergehen, d.h. in die Definition eines Prozesses, in welcher Form und in welchen Abständen das Clustermanagement von den entsprechenden Organen an die „Lieferung“ erinnert wird, und in welchen Formaten dann Beiträge geliefert werden sollen.

**OM7** (kurz- bis mittelfristig): Angebot von **Impulsvorträgen durch Kammer-Berater** relevanter Gewerke in Arbeitskreisen / Veranstaltungen der Clusterinitiativen in der Kammerregion mit dem Ziel der Vermittlung von Handwerks- und Kleinbetrieben zur Berücksichtigung bei Cluster-Aktivitäten (z. B. Messen, Projekte etc.).

Clusterinitiativen bieten in der Regel eine Reihe von zum Teil regelmäßigen (Abend-) Veranstaltungen für die Mitglieder ihres Clusters an. Hier werden nicht selten interessante Vorträge und/oder andere Inputformate gesucht. Dies sollte von Vertretern von Handwerks- und anderen KMU-Organisationen stärker genutzt werden, um bei den Clustern für die Belange der Handwerks- und Kleinbetriebe zu werben, um andererseits für den Nutzen, den die stärkere Integration dieser Betriebe für die Cluster hat, zu sensibilisieren.

Über diese konkret formulierten Maßnahmen sehen wir **weitere mögliche operative Maßnahmen**, um die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe für die Mitwirkung in Clustern zu sensibilisieren:

- Clusterthemen und -aktivitäten im Internetauftritt der Handwerks- und KMU-Organisationen berücksichtigen: Dies kann bzw. sollte in zweierlei Hinsicht geschehen: zum einen sollte über interessante Themen und Termine der Clusterinitiativen der jeweiligen Verbandsregion berichtet werden. Zum anderen sollte der potenzielle Nutzen einer Clustermitwirkung anhand von positiven Beispielen plakativ veranschaulicht werden (z. B. Best-Practice-Beispiele von Beteiligungen von HW-Betrieben in Clustern darstellen).
- Verlinkung der Internetseiten der Handwerks- und KMU-Organisationen mit den Webseiten des Clusters und umgekehrt: KMU-Homepage-Besucher der Webseiten der Handwerks- und KMU-Organisationen „müssen“ über die diesbezüglichen Seiten der regionalen Cluster „stolpern“ – und umgekehrt. Eine systematische Verlinkung wäre ein wichtiges Signal für die Zielgruppe.

Als strategische Maßnahme sehen wir einen Vorschlag, der dabei helfen soll, die Argumentationslücken zu schließen, die Vertreter/innen der Handwerks- und KMU-Organisationen vielfach haben, wenn sie begründen soll, warum gerade die Mitwirkung von KMU im Cluster wichtig sei und die bereits existierenden Netzwerke des Handwerks sinnvoll ergänzt.

**SM3:** Aufbereitung der zentralen Botschaften und Informationen für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in Form einer „**Argumentationshilfe**“: Welchen Nutzen hat die Mitgliedschaft in Clusterinitiativen für Handwerks- und Kleinbetriebe?

Diese Argumentationshilfe sollte in kurzer und knapper Form die wichtigsten Gründe zusammenfassen, um damit einerseits Interessenvertreter von Handwerks- und Kleinbetrieben sowie die Betriebe selbst für ein stärkeres Engagement in Clusterinitiativen zu sensibilisieren und sie im besten Fall davon zu überzeugen, andererseits sollte den entsprechenden Akteuren auch eine Hilfestellung an die Hand gegeben werden, um damit in Diskussionen, Vorträgen, Webauftritten etc. dafür gezielt werben zu können.

Weiter unten (in Abschnitt 4.5) haben wir einen ersten Formulierungsvorschlag vorgelegt, der gerne aufgegriffen und weiterentwickelt werden darf.

#### **4.3.5 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clusterinitiativen"**

In letzter Konsequenz bedeuten die diagnostizierten Defizite in den Handlungsfeldern H1 bis H3, dass die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen von Vertretern der Handwerksorganisation und der Verbände für Kleinunternehmen häufig noch nicht ausreichend wahrgenommen wird. Oder kürzer gesagt: Wenn ein Thema nicht Bestandteil der grundlegenden Strategie ist, dann wird auch nicht der Bedarf gesehen, Ergebnisse zielgruppengerecht aufzubereiten (H2) oder darüber zu berichten (H3). Das Handlungsfeld H4 kann somit als das zentrale Handlungsfeld angesehen werden, welches dazu dient, die nachhaltige Grundlage für die anderen Handlungsfelder zu bieten.

Wie bereits bei den anderen Handlungsfeldern praktiziert, folgt zunächst eine kurze Erläuterung einiger operativer Maßnahmen, gefolgt von einer strategischen Maßnahme.

**OM8** (mittelfristig): **Mitwirkung** bei der Überarbeitung der **Clusterstrategie(n)** in der Region.

Jede Clusterinitiative ist angehalten, von Zeit zu Zeit die Clusterstrategie auf den Prüfstand zu stellen und ggf. neu auszurichten. Dieser Prozess sollte, wo immer möglich, nicht hinter verschlossenen Türen von Clustermanagement und Beirat, sondern, um die entsprechende Vertrauenskultur im Cluster zu befördern, in ei-

nem angemessen offenen und moderierten Prozess geschehen. Hier wäre es ratsam, wenn Vertreter aus der Handwerksorganisation bzw. einem KMU-Verbandsvertreter ihre Mitwirkung anbieten würden, damit die Perspektive dieser Zielgruppe unmittelbar auch in die Strategiefindung eingebracht und dort verankert werden kann.

**OM9** (mittelfristig): Benennung eines **Beauftragten** in der Handwerksorganisation mit **Zuständigkeit für Cluster** (z. B. durch Erweiterung des Aufgabengebietes des Zulieferbeauftragten oder der Innovationsberater).

Der vom ZDH herausgegebene Zulieferkatalog des Handwerks ist wohl den meisten Vertretern der Handwerksorganisationen bekannt (vgl. <http://www.zulieferkatalog.de>). Alle deutschen Handwerkskammern sowie einige Fachverbände haben sogenannte Zulieferbeauftragte benannt, die als Kontaktpersonen für die Betriebe sowie auch als 'regionale Kümmerer' zur Aktualisierung des Katalogs fungieren. Hier könnte innerhalb der Handwerksorganisationen darüber nachgedacht werden, ob das Aufgabenspektrum dieser Beauftragten nicht erweitert werden könnte. Sie könnten dann den Mitgliedsbetrieben z. B. auch als Ansprechpersonen für Fragen zu Clustern und Clusterinitiativen dienen. Alternativ könnte diese Aufgabe auch einer der Innovationsberater in jeder Handwerkskammer übernehmen.

Als strategische Maßnahme ergibt sich lediglich eine zentrale Empfehlung:

**SM4** (mittelfristig): **Erweiterung der Regionalstrategien der Handwerks-Organisationen: Clusterinitiativen als ergänzende / komplementäre Kooperationsform** neben den bereits existierenden Kooperationsformen im Handwerk (und nicht als Konkurrenz); Aufgaben und Rolle der verschiedenen Kooperationsformen klären, Vorteile Clusterinitiative aufzeigen und nutzen.

Jede Handwerksorganisation und jeder Unternehmerverband verfügt, ob explizit formuliert oder implizit handlungsleitend, über eine Strategie, in der festgehalten wird, mit welchen Zielen und mit welchen Maßnahmen man im jeweiligen Einzugsgebiet neue Mitglieder werben möchte, bestehende Mitglieder halten möchte, mit wem kooperiert werden soll, welche Leistungen für Mitglieder angeboten werden oder in Zukunft angeboten werden sollen u. v. m. Diese Regionalstrategien nehmen heute nur in den wenigsten Fällen Bezug auf Cluster und Clusterinitiativen.<sup>139</sup> Dies sollte sich in Zukunft deutlich ändern: Clusterinitiativen sollten als komplementäre Kooperationsform begriffen werden und in die Regionalstrategien

---

<sup>139</sup> In vielen Fällen, so auch in einigen unserer Interviews, werden Clusterinitiativen sogar eher als Konkurrenz zu bestehenden existierenden Kooperationsformen von Handwerks- und Kleinbetrieben gesehen oder werden schlicht als primär den Großunternehmen nützende Kooperationsform eingeordnet.

aufgenommen werden; dabei sollten die Aufgabe und die Rolle der jeweiligen Kooperationsform klar formuliert werden, um einerseits falschen Erwartungen vorzubeugen, um andererseits die jeweiligen Vorteile aufzuzeigen.

## 4.4 Handlungsempfehlungen für politische Akteure

### 4.4.1 Überblick

Bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen für politische Akteure<sup>140</sup> standen im Wesentlichen zwei Aspekte im Vordergrund. Zum einen galt es, **Maßnahmen** für die in Abschnitt 3.6 vorgestellten **vordringlichen Handlungsfelder** zu finden und dabei deutlich zu machen, in welcher Form politische Akteure die Hauptakteure (Clustermanager und Interessenvertreter von Handwerks- und Kleinbetrieben) unterstützen können. Zum anderen sollten sowohl kurz- bis mittelfristig wirkende, unmittelbar umsetzbare Maßnahmen ("**operative Maßnahmen**") ebenso vorgeschlagen werden wie mittel- bis langfristig wirkende Maßnahmen ("**strategische Maßnahmen**").

In der Übersicht 8 sind diese ausgewählten Handlungsempfehlungen für politische Akteure zusammengestellt.<sup>141</sup> In den folgenden Abschnitten, die sich in der Reihenfolge der Darstellung an den Handlungsfeldern orientieren, sind die vorgeschlagenen Maßnahmen wieder jeweils zu Beginn in einem Kasten - z. T. mit etwas ausführlicheren Formulierungen als in der Übersicht - hervorgehoben, bevor sie anschließend kurz erläutert werden. Für das jeweilige Handlungsfeld sind dabei zunächst die operativen Maßnahmen und danach die strategischen Maßnahmen dargestellt.

---

<sup>140</sup> Politische Akteure sind in diesem Sinne einerseits auf kommunaler und regionaler Ebene, andererseits auf Landesebene verortet. Die meisten der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen richten sich allerdings an die Vertreter auf Landesebene, da hier - in Baden-Württemberg jedenfalls - das Clusterthema aktiv unterstützt wird und da von dieser Seite auch der Auftrag für die vorliegende Studie erfolgte.

<sup>141</sup> Bzgl. der Kürzel in der Übersicht 8: vgl. Fußnote 129.

Übersicht 8: Handlungsempfehlungen für politische Akteure

Kürzel	Thema des Handlungsfeldes	Kürzel	Inhalt der empfohlenen Maßnahme
H1	Verbesserung der <b>Kenntnisse über Handwerksorganisationen und -strukturen</b> einerseits, Verbesserung der <b>Kenntnisse über die strategische Bedeutung</b> von Clusterinitiativen andererseits	OM1	<u>Regionalpolitik</u> : <b>Multiplikatoren</b> aus dem Handwerk (z. B. Berater) <b>stärker integrieren</b> (z. B. regionale „runde Tische“)
H2	Verbesserte <b>Ansprache der Zielgruppe Handwerk</b> und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-) <b>Formaten</b>	OM2	<b>Cluster-Begriff übersetzen</b> : „regionale, branchenbezogene Netzwerke“; eventuell mit Zusatz „...unterschiedlicher Unternehmenstypen“
		OM3	<b>Unterstützung von Veranstaltungen</b> bei den Handwerksorganisationen, in denen das Thema Cluster mit behandelt wird
		OM4	Insbesondere <b>Innungen aktiv</b> mit diesem Angebot (OM3) <b>ansprechen</b>
		SM1	<b>Leistungsspektrum</b> der Cluster und der beteiligten Unternehmen <b>differenzierter darstellen</b> („Cluster-Atlas Version 2.0“); das Erkennen von Lücken in der Wertschöpfungskette sowie das Finden von passenden Handwerks- und Kleinbetrieben erleichtern
H3	Verbesserte <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> zur Clusterthematik für die <b>Zielgruppe Handwerk</b> und Kleinbetriebe	OM5	<b>Best-Practice-Beispiele</b> „Handwerks- und Kleinbetriebe in Clustern“ aufbereiten
		OM6	<b>Expertenpool</b> (Unternehmer aus Handwerks- und Kleinbetrieben) für <b>„Erfahrungsberichte“</b> auf Cluster-Veranstaltungen schaffen
H4	<b>Strategische Ausrichtung</b> der Cluster auf die <b>Zielgruppe KMU</b> einerseits sowie <b>Wahrnehmung der strateg. Bedeutung</b> von Clustern bei den KMU-Organisationen andererseits	OM7	<b>Förderung</b> von Unterstützungen zur <b>Optimierung der strategischen Ausrichtung</b> der Clusterinitiativen (z. B. externe Moderation von Strategieentwicklungsprozessen)
		SM2	<b>Stärkere Verankerung</b> der <b>Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe</b> (sowohl in der Clusterstrategie und in den Zielen als auch in den konkreten Maßnahmen) <b>als Förderbedingung für Clusterinitiativen</b>

#### 4.4.2 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H1 "Verbesserung der Kenntnisse über Handwerksorganisationen und -strukturen sowie über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen"

Vorgeschlagen wird eine operative Maßnahme, die sich eher an politische Akteure auf kommunaler / regionaler Ebene wendet.

**OM1** (mittelfristig; Adressat Kommunal- und Regionalpolitik): **Multiplikatoren** aus dem Handwerk (z. B. Berater) **stärker integrieren** (z. B. regionale „runde Tische“).

Viele Kommunen und Regionen haben mittlerweile erkannt, dass man Standortentwicklung langfristig erfolgreich nicht betreiben kann, ohne sich mit den wichtigen Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung regional zu vernetzen und aufeinander abgestimmte Strategien zu verfolgen. In nicht wenigen Fällen manifestiert sich das in Plattformen, die dem Austausch untereinander sowie der Abstimmung über zukunftsgerichtete Vorgehensweisen dienen, wie etwa sogenannte „Runde Tische“, „Regionale Entwicklungsforen“ etc. In diesen Plattformen spielen Clusterinitiativen eine nicht unwichtige Rolle, da sie in der Regel auf bestehenden Stärken einer Region fußen. Sofern dies nicht schon geschehen, sollte im Kontext der im vorliegenden Fall im Fokus stehenden Frage darauf geachtet werden, dass noch stärker als in der Vergangenheit Multiplikatoren aus dem Handwerk und aus den Interessenvertretungen der Kleinbetriebe in diese Plattformen integriert werden. Auf diese Weise kann dafür gesorgt werden, dass sich auch in diesen Organisationen das Bewusstsein für die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen für die Regionalentwicklung mehr und mehr durchsetzt.

#### 4.4.3 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H2 "Verbesserte Ansprache der Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe in den (Veranstaltungs-)Formaten"

Die erste vorgeschlagene Maßnahme geschieht auf vielfache Anregung aus den Handwerks- und Kleinbetriebsorganisationen; sie wendet sich gegen den Cluster-Begriff, da dieser Begriff, ähnlich wie viele andere Anglizismen (so auch z. B. in den Namen vieler Clusterinitiativen), bei vielen der dort handelnden Akteure auf wenig Akzeptanz stößt. Eine häufig an uns gestellte Frage lautete: „Kann man das nicht übersetzen?“

**OM2** (kurz- bis mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Cluster-Begriff übersetzen**: „regionale, branchenbezogene Netzwerke“; eventuell mit Zusatz „...unterschiedlicher Unternehmenstypen“.

Wie weiter oben bereits ausgeführt (vgl. Abschnitt 1.4.2), sind die zwei entscheidenden Kriterien, die ein Netzwerk von einer Clusterinitiative unterscheiden, die

Regionalität (Netzwerke können prinzipiell auch überregional bestehen, Clusterinitiativen sind per Definition auf eine Region fokussiert) und der Branchenbezug (Netzwerke können branchenübergreifend sein, während Clusterinitiativen in der Regel einen Branchenfokus besitzen). Da der Begriff Netzwerk jedoch leichter verstanden wird, könnte man Cluster auch als eine bestimmte Untermenge des Begriffs Netzwerk auffassen: als regionale, branchenbezogene Netzwerke. Eine Clusterinitiative könnte man dann als „regionales, branchenbezogenes und institutionalisiertes Netzwerk“ bezeichnen. Um darüber hinaus die Unterscheidung zu anderen bereits bestehenden Formen der Zusammenarbeit zu betonen (denn auch Innungen oder regional agierende Fachverbände könnte man als „regionale, branchenbezogene und institutionalisierte Netzwerke“ bezeichnen), könnte man den Mehrwert von Clustern und Clusterinitiativen, nämlich die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmenstypen (KMU, große Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Vereine, Behörden etc.), ebenfalls noch herausarbeiten. Demnach könnten **Clusterinitiativen** als „**regionale, branchen- oder technologiebezogene und institutionalisierte Netzwerke unterschiedlicher Unternehmenstypen**“ umschrieben werden. Damit gehen sie weit über die im Handwerk gebräuchlichen Kooperationsformen wie Innungen, Kreishandwerkerschaften etc. hinaus.

Die Darstellung macht deutlich, dass diese Umschreibung sicher noch nicht endgültig ist; es sollte durch diese Empfehlung lediglich angeregt werden, diese Begriffsthematik weiter im Auge zu behalten, um mittelfristig eine für KMU verständlichere Formulierung zu finden.

Die nächsten beiden Empfehlungen liegen thematisch eng beieinander, daher werden sie zusammen behandelt.

**OM3** (mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Unterstützung von Veranstaltungen** bei den Handwerksorganisationen, in denen das Thema Cluster mit behandelt wird.

**OM4** (mittelfristig; Adressat Landespolitik): Insbesondere **Innungen aktiv** mit diesem Angebot (OM3) **ansprechen**.

Komplementär zu den Empfehlungen an die Clustermanager, Veranstaltungsformate zu konzipieren, die das Klientel Handwerk und KMU stärker anspricht, und an die Interessenvertretungen von Handwerk und KMU, die Clustermanager dabei stärker zu unterstützen, würden wir gerne an die Landespolitik gerichtet die Empfehlung aussprechen, derartige Veranstaltungsformate in bescheidenen Umfang durch Fördermittel zu unterstützen. So sollte bspw. die Möglichkeit geschaffen werden, dass Veranstalter, die das Thema Cluster behandeln, Honorare und/oder Reisekosten für Vortragende (z. B. KMU-Unternehmer, die über ihre positiven Erfahrungen bzgl. der Mitgliedschaft in Clusterinitiativen berichten) beantragen können. Wir sind darüber hinaus davon überzeugt, dass zur stärkeren Integration von

Handwerksbetrieben in Clusterinitiativen die Multiplikatorenebene der Innungen wesentlich effektiver genutzt werden sollte, da hier bereits ein sowohl regionaler als auch branchenbezogener Fokus besteht.

In strategischer Hinsicht sehen wir langfristig eine Empfehlung an die (Landes-) Politik, die Clusterpolitik und die dazu gehörende Informationspolitik noch stärker an der Vervollständigung der jeweiligen Wertschöpfungskette in den Clusterinitiativen zu orientieren.

**SM1** (langfristig; Adressat Landespolitik): **Leistungsspektrum** der Cluster und der beteiligten Unternehmen **differenzierter darstellen** („Cluster-Atlas Version 2.0“); das Erkennen von Lücken in der Wertschöpfungskette sowie das Finden von passenden HW- und Kleinbetrieben erleichtern.

Mit dem "Cluster-Atlas" sowie der Online-verfügbaren Cluster-Datenbank<sup>142</sup> besteht bereits eine sehr gute Informationsbasis, mit Hilfe derer man einen umfassenden und schnellen Überblick über die bestehenden Clusterinitiativen in Baden-Württemberg erhält. Für die Zukunft wäre es jedoch wünschenswert, wenn die Darstellung der Clusterinitiativen zusätzlich das Erkennen des Abdeckungsgrades der jeweiligen Wertschöpfungskette erkennen ließe und damit das Erkennen der idealerweise noch zu füllenden Lücken ermöglichen würde. Das würde es interessierten Handwerks- und Kleinbetrieben erleichtern, die für sie passenden Clusterinitiativen zu finden.

#### **4.4.4 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H3 "Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe"**

Die vorgeschlagenen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld haben im Kern damit zu tun, dass Clusterinitiativen einerseits und Handwerksorganisationen andererseits stärker als bisher und spezifisch zugeschnitten auf den Adressatenkreis KMU über die Aktivitäten und insbesondere den Nutzen der Cluster berichten sollten. Von politischer Seite könnte dies aus unserer Sicht mit zwei operativen Maßnahmen unterstützt werden:

**OM5** (mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Best-Practice-Beispiele** „Handwerks- und Kleinbetriebe in Clustern“ aufbereiten.

Auch wenn die Anzahl der in Clusterinitiativen aktiv involvierten Handwerks- und Kleinbetriebe landesweit sicherlich noch sehr zu wünschen übrig lässt, so finden sich doch vereinzelt bereits KMU, die sich zum Teil auch schon seit der jeweiligen

---

<sup>142</sup> Vgl. Abs. 1.1 sowie die Fußnoten 6 und 10.



Gründungsphase in Clusterinitiativen als Mitglieder beteiligen. Es wäre daher empfehlenswert, diese Vorreiter-Betriebe einmal systematisch zu erfassen und nach ihren bisherigen Clustererfahrungen zu befragen. Um anderen potenziell interessierten Betrieben als Orientierung dienen zu können, sollten die eindrucksvollsten Beispiele in einer "Best-Practice-Broschüre" zusammengefasst werden. Dabei sollte selbstverständlich auf eine breite Streuung, sowohl in regionaler Hinsicht als auch mit Blick auf die Branchen, geachtet werden.

Aus dieser Erhebung würde sich ein weiterer Nutzen ziehen lassen. Es darf vermutet werden, dass sich durch die Befragung der Cluster-erfahrenen KMU einige dieser Unternehmer als potenzielle Referenten für Erfahrungsberichte herauskristallisieren würden. Ihre prinzipielle Bereitschaft vorausgesetzt, müssten sie in der Lage sein, ihre positiven Erfahrungen einem breiteren Publikum anschaulich und authentisch vortragen zu können. Hieraus ergibt sich die nächste Empfehlung:

**OM6** (mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Expertenpool** (Unternehmer aus Handwerks- und Kleinbetrieben mit positiver Cluster-Erfahrung) für „**Erfahrungsberichte**“ auf Cluster-Veranstaltungen schaffen.

Diese Unternehmer sollten als Experten in einer Liste erfasst werden, auf die dann Clustermanager, Handwerks- und KMU-Organisationen zurückgreifen können, wenn sie, wie in den entsprechenden Empfehlungen vorgeschlagen (vgl. Abschnitte 4.2.3 und 4.3.3), verstärkt KMU-fokussierte Veranstaltungsformate konzipieren und dabei entsprechende Vortragende suchen. Darüber hinaus könnte in diesem Punkt eine Verknüpfung hergestellt werden zu den vorgeschlagenen Maßnahmen OM3 und OM4 (vgl. Abschnitt 4.4.3), indem auf die auf Antrag mögliche Förderung der Vortragshonorare und Reisekosten verwiesen wird.

#### **4.4.5 Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld H4 "Strategische Ausrichtung der Cluster sowie Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clustern"**

Es wurde bereits mehrfach darauf verwiesen, dass eine nachhaltige KMU-Orientierung von Clusterinitiativen eine entsprechende Verankerung dieser Orientierung in der Clusterstrategie voraussetzt. Darauf zielt die nächste Empfehlung:

**OM7** (kurz- bis mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Förderung** von Unterstützungen zur **Optimierung der strategischen Ausrichtung** der Clusterinitiativen (z. B. externe Moderation von Strategieentwicklungsprozessen).

Vorstellbar wäre ein Förderinstrument, welches auf Antrag die finanzielle Unterstützung (z. B. 50%-Finanzierung) von professionell moderierten Strategieentwicklungsprozessen in Aussicht stellt. Als *eines* der Kriterien für eine positive Begutachtung könnte dann formuliert werden, dass bei der strategischen Erneuerung u. a. die

stärkere Berücksichtigung einer Integration von Handwerks- und Kleinbetrieben angestrebt werden sollte. Darüber hinaus könnte man überlegen, ob man, falls es zu einer weiteren Förderrunde im landesweiten Clusterwettbewerb kommen sollte, dieses Förderinstrument den knapp unterlegenen Clusterinitiativen zugänglich macht. Selbstverständlich würde dieses Förderinstrument nur bei solchen Clusterinitiativen Sinn machen, bei denen eine offensichtliche KMU-Relevanz vorliegt, also z. B. nicht bei Clusterinitiativen, die qua Branchen- oder Technologiefokus tendenziell wenig KMU-Affinität aufweisen (z. B. Luft- und Raumfahrt).

Auf den Clusterwettbewerb richtet sich auch die strategische Empfehlung für dieses Handlungsfeld:

**SM2** (mittelfristig; Adressat Landespolitik): **Stärkere Verankerung der Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe** (sowohl in der Clusterstrategie und in den Zielen als auch in den konkreten Maßnahmen) **als Förderbedingung für Clusterinitiativen.**

Um Clusterinitiativen, die sich am Clusterwettbewerb beteiligen wollen, von Anfang an auf die Bedeutung einer stärkeren Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe hinzuweisen, sollte dies als eine der von den Antragstellern zu erfüllenden Förderbedingung hervorgehoben werden. Dies könnte z. B. durch entsprechende Passagen in den Antragsformularen explizit abgefragt werden, etwa in folgender Form:

"Vom Antragsteller wird erwartet, dass er die Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe nachweisen kann. Für die weitere Entwicklung der Clusterinitiative sollte daher im Antrag aufgezeigt werden, wo aktuell Lücken in der Wertschöpfungskette bestehen (Ist-Situation) und durch welche Maßnahmen insbesondere Handwerks- und Kleinbetriebe gesucht und zur Mitgliedschaft geworben werden sollen, um diese Lücken zu schließen (Soll-Situation)."

Für die Zwischen- und Abschlussevaluation der geförderten Clusterinitiativen würde dies dann ebenfalls eines der zu untersuchenden Kriterien darstellen.

Über den Clusterwettbewerb hinaus könnte man sich auch vorstellen, das Kriterium "Ausrichtung auf Handwerks- und Kleinbetriebe" in die Liste der Qualitätsindikatoren für eine überarbeitete Fassung des Labels "Cluster-Exzellenz" aufzunehmen. Selbstverständlich gilt auch hier die Einschränkung hinsichtlich der KMU-Relevanz, wie sie weiter oben bereits gemacht wurde (siehe Erläuterung zu OM7 in diesem Abschnitt).

## 4.5 Unterstützende Materialien

### 4.5.1 Überblick

Den Abschluss der Ausführungen mit Handlungsempfehlungen bilden einige konkreter ausformulierte Vorschläge. Sie sind als Anregungen gedacht, die aufgegrif-

fen und weiter ausgebaut bzw. an den speziellen Anwendungsfall angepasst werden sollen. Bei den Veranstaltungsformaten wurden dabei bewusst z. T. modernere Formen vorgeschlagen; wir gehen davon aus, dass die vorliegende Thematik durchaus dazu einlädt, mit den Formaten ein wenig zu experimentieren. Dargestellt werden im Folgenden:

- ein Grobkonzept für ein Veranstaltungsformat "Unternehmerabend zu Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters" (Veranstalter: eine Clusterinitiative),
- ein Grobkonzept für ein Veranstaltungsformat "Projektbörse für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters" (Veranstalter: eine Clusterinitiative),
- ein Grobkonzept für ein Veranstaltungsformat "Cluster in einem Kammerbezirk suchen KMU" (Veranstalter: eine Handwerkskammer),
- ein erster Formulierungsvorschlag für eine Argumentationshilfe für Clustermanager, sowie
- ein erster Formulierungsvorschlag für eine Argumentationshilfe für Interessenvertreter von Handwerks- und Kleinbetrieben und für die von ihnen vertretenen KMU.

#### **4.5.2 Veranstaltungsformat „Technologietrends für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters“ (Grobkonzept)**

Hierbei handelt es sich um ein eher klassisch angelegtes Konzept eines Unternehmerabends, das jedoch durch das Format, durch die Vorträge sowie durch die vortragenden Personen sehr bewusst auf die Zielgruppe Handwerks- und Kleinbetriebe ausgerichtet ist.

Den Hintergrund bildet ein eingegrenztes Technologiefeld im Themenfeld eines Clusters. Ziel der Veranstaltung ist es dann, die Zielgruppe der Handwerks- und Kleinbetriebe über neueste Entwicklungen in diesem Technologiefeld zu informieren, dabei die Potenziale der veranstaltenden Clusterinitiative hinsichtlich dieser Entwicklungen aufzuzeigen und dadurch nach Möglichkeit interessierte KMU mittelfristig zu einer Mitgliedschaft im Cluster zu animieren. Der Fokus auf ein "eingegrenztes Technologiefeld" bedeutet jedoch gleichzeitig, dass bei dem in Frage kommenden Adressatenkreis nicht einfach breit gestreut, sondern gezielt und selektiv vorgegangen werden sollte. Hier sollte die Erfahrung der Experten in den Kammern und Verbänden genutzt werden; die Innovationsberater der Handwerkskammern wissen häufig genau, welche Unternehmen für welche Technologiethemata ansprechbar sind.

Im Folgenden ist eine solche Veranstaltung in Steckbriefform dargestellt.

Übersicht 9: Grobkonzept Veranstaltungsformat "Neue Technologietrends im Themenfeld des Clusters"

<b>Thema der Veranstaltung</b>	<b>Neue Technologietrends im Themenfeld des Clusters</b> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• für ein Medizintechnikcluster: Neueste Entwicklungen biobasierter Materialien und ihre Anwendungen in der Medizintechnik</li> <li>• für ein Automotive-Cluster: Technologietrends bei Speicherlösungen für die Elektro-Mobilität</li> </ul>
<b>Ausrichter</b>	Clusterinitiative, in Zusammenarbeit mit der regionalen Handwerkskammer oder einem regional angesiedelten KMU-Verband
<b>Format</b>	Unternehmerabend
<b>Zeit</b>	Später Nachmittag, früher Abend; Dauer: 3 Stunden
<b>Inhalte</b>	zwei bis drei Impulsvorträge, davon mindestens einer von einem KMU-Unternehmer und höchstens einer von einem Vertreter aus der anwendungsnahen Forschung; anschließende Diskussion
<b>Rahmenprogramm</b>	Abschließender informeller Erfahrungsaustausch bei Snack und Getränken, Möglichkeit zu Gesprächen mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern
<b>Optional</b>	Sofern es das Thema hergibt und entsprechende Angebote aktuell vorliegen, kann auch über Fördermöglichkeiten von Seiten des Landes, des Bundes oder der EU informiert sowie auf Unterstützungen bei der Antragstellung hingewiesen werden

#### 4.5.3 Veranstaltungsformat „Projektbörse für Handwerks- und Kleinbetriebe im Themenfeld eines Clusters“ (Grobkonzept)

Die Zielstellung dieses Workshopformates ist ein wenig anspruchsvoller: Über die Information zu Technologietrends in einem ausgewählten Themenfeld des Clusters hinaus sollen KMU angeregt und animiert werden, frühzeitig über potenzielle Innovationen in diesen Feldern sowie über mögliche Kooperationen nachzudenken, um den Wettbewerbsvorteil einer frühen Marktbearbeitung und ggf. – durchdringung nutzen zu können. Voraussetzung hierbei ist, dass interessierten Unternehmern erste konkrete Einsichten in zu erwartende technische Entwicklungen gegeben werden können. Darüber hinaus sollen die Unternehmer im Zuge dieser Veranstaltungen auch über Projektfördermöglichkeiten informiert werden. Ähnlich wie bei dem in Abschnitt 4.5.2 vorgestellten Format sollte auch hier eine hohe Sorgfalt in die Selektion des Teilnehmerkreises im Vorfeld gelegt werden.

Die Zielstellung der anvisierten Workshops ist somit in drei Schwerpunkten zu differenzieren:

- Die teilnehmenden Unternehmer/innen sollen zum einen über die neuesten Technologieentwicklungen und damit über zu erwartenden Technologietrends sowie über mögliche Förderformate für entsprechende F&E-Projekte **informiert** werden. (Z1)
- Die teilnehmenden Unternehmer/innen sollen darüber hinaus angeregt werden, über **mögliche Innovationen** in den skizzierten Anwendungsfeldern nachzudenken. (Z2)
- Über die individuell erzeugten Ideen hinaus sollen die Teilnehmer dazu angeregt werden, über **mögliche Kooperationen** nachzudenken. (Z3)

Die Umsetzung des Zielschwerpunktes Z1 scheint relativ unproblematisch: Eine entsprechende Präsentation mit anschließender Frage- und Diskussionsmöglichkeit wird in etwa eine Stunde in Anspruch nehmen. Hier ist in methodischer Hinsicht allenfalls über eine Zielgruppen-adäquate Aufbereitung der zu erwartenden Technologietrends in Form von Szenarien sowie über eine ansprechende Visualisierung nachzudenken.

Etwas mehr Kopfzerbrechen bereitet da schon der Zielschwerpunkt Z2: Werden die teilnehmenden Unternehmer erst in der Veranstaltung mit den Informationen zu den zu erwartenden Technologietrends konfrontiert, dann wird eine sich anschließende Kreativitätsphase lediglich erste unverbindliche Ideen hervorbringen. Zudem kommt erschwerend hinzu, dass KMU-Eigner sich schwer tun, in einem aus ihrer Sicht zu frühen Stadium über Innovationsideen öffentlich zu reden; zu groß ist erfahrungsgemäß die Angst vor Know-how-Verlust.

Mögliche Lösungsansätze hierfür sind wie folgt zu sehen:

- Die Zeit zum Eindenken in die Szenarien verlängern: Hier scheint am erfolgversprechendsten, wenn man Teilnehmer, die sich verbindlich zur Veranstaltung bereits angemeldet haben, eine aufbereitete Kurzform der Technologietrends zukommen lässt, verbunden mit dem Hinweis, sich zur Vorbereitung auf die Veranstaltung damit eingehend zu beschäftigen (Leitfrage: „Wo sehen Sie vor dem Hintergrund der skizzierten Technologietrends Innovationspotenziale Ihres Unternehmens?“).
- Falls dies wegen des zu erwartenden Arbeitsaufwands (Aufbereitung der Technologietrends) oder aus Termingründen nicht in Frage kommt, bestünde die Alternative, die Teilnehmer auf dem Workshop selbst in eine "Stille-Arbeitsphase" zu versetzen, in der sie sich – u.U. mit Einzelberatung durch teilnehmende Akteure aus dem Clustermanagement oder aus den KMU-Organisationen, z. B. Technologie-Berater der Handwerkskammern – intensiv, aber zunächst individuell mit den Möglichkeiten der Technologietrends auseinandersetzen. Aber auch diese Phase müsste durch eine Arbeitsaufgabe me-

thodisch unterstützt werden; entsprechende Hilfsblätter hierzu (Checkliste, Fragen, Diagramme etc.) müssten erarbeitet werden.

- In beiden Fällen wäre es wichtig, die Teilnehmer gedanklich bereits darauf vorzubereiten, an welchen Stellen sie Kooperationsbedarf sehen. Dabei braucht der Begriff "Kooperation" zunächst noch gar nicht zu fallen. Mögliche Leitfragen könnten sein: "Welche unserer Stärken und Kompetenzen stellen für die Umsetzung der Innovationsidee besonders gute Voraussetzungen dar?" und "An welcher Stelle der Umsetzung meiner Innovationsidee könnte mir jemand mit einem spezifischen Know-how nützlich sein?"

Der nächste Schritt wäre dann die gemeinsame Erarbeitung einer **"Innovationslandkarte"**. Hierzu müssten die Teilnehmer animiert werden, ihre zuvor erarbeiteten Ideen in verschlüsselter Form (Bild, Schlagwort etc.) zu artikulieren. Dabei können auch kreativitätsfördernde Methoden zum Einsatz kommen.

Um den Zielschwerpunkt Z3 realisieren zu können, wäre eine solche Landkarte hilfreich. Der darauf folgende Schritt wäre dann, auf Basis der Landkarte **mögliche Kooperationen in Form von Projekten** herauszuarbeiten und die entsprechenden Teilnehmer zusammen zu bringen, um mögliche weitere Schritte sondieren zu lassen.

Auch hierzu ist eine solche Veranstaltung in Steckbriefform dargestellt.

Übersicht 10: Grobkonzept Veranstaltungsformat "Projektbörse"

<b>Thema der Veranstaltung</b>	<b>Projektbörse für Handwerks- und Kleinbetriebe zur Anbahnung von Kooperationsprojekten im Themenfeld des Clusters</b>
<b>Ausrichter</b>	Clusterinitiative, in Zusammenarbeit mit der oder den regionalen Handwerkskammer(n) oder einem regional angesiedelten KMU-Verband
<b>Format</b>	Unternehmerabend
<b>Zeit</b>	Später Nachmittag, früher Abend; Dauer: 4 Stunden
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Impulsvortrag zum Überblick über das Technologiefeld und die neuesten Technologietrends in diesem Feld durch einen Vertreter aus der anwendungsnahen Forschung; anschließende Diskussion</li> <li>• Kreativphase zur Beförderung und Konkretisierung von Innovationsideen</li> <li>• Projektbörse zur Anbahnung von Kooperationen</li> </ul>
<b>Rahmenprogramm</b>	Abschließender informeller Erfahrungsaustausch bei Snack und Getränken, Möglichkeit zu Gesprächen mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern
<b>Optional</b>	Über Fördermöglichkeiten von Seiten des Landes, des Bundes oder der EU sollte informiert werden; auf Unterstützungen bei Antragstellung sollte hingewiesen werden.

#### 4.5.4 Veranstaltungsformat "Cluster in einem Kammerbezirk suchen KMU" (Grobkonzept)

Nicht nur Clusterinitiativen können in Sachen Sensibilisierung für Cluster als Veranstalter für die Zielgruppe KMU aktiv werden; auch Handwerkskammern, Innungen oder regionale Fachverbände können dies tun. Im Folgenden wird ein Format vorgeschlagen, bei dem ausgesuchten Clusterinitiativen die Gelegenheit geboten wird, sich Handwerks- und Kleinbetrieben gegenüber zu präsentieren (Informationspart), und gleichzeitig den teilnehmenden Unternehmen die Chance gegeben wird, sowohl mit Vertretern der Clusterinitiativen als auch mit den anderen Unternehmen näher ins Gespräch zu kommen (Networkingpart). Um den inhaltlichen Radius der Veranstaltung zu fokussieren, ist es u. U. ratsam, bei der Auswahl der sich vorstellenden Clusterinitiativen darauf zu achten, dass eine eingrenzbare Anzahl von Gewerken angesprochen wird.

In Steckbriefform stellt sich dieses Veranstaltungsformat wie folgt dar.

Übersicht 11: Grobkonzept Veranstaltungsformat "Cluster in einem Kammerbezirk suchen KMU"

<b>Thema der Veranstaltung</b>	<b>„Cluster suchen Handwerks- und Kleinbetriebe aus den Cluster-relevanten Gewerken, künftige Projekte nicht ausgeschlossen“</b>
<b>Ausrichter</b>	eine Handwerkskammer (in Kooperation mit relevanten Clusterinitiativen aus dem Kammerbezirk)
<b>Format</b>	Unternehmerabend
<b>Zeit</b>	Später Nachmittag, früher Abend; Dauer: 3 Stunden
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei bis drei Präsentationen von Vertretern von Clusterinitiativen zu den Möglichkeiten und Vorteilen einer Mitgliedschaft von KMU in ihren Clustern; anschließende Diskussion</li> <li>• Organisierte Networking-Phase (z. B. in Form des "Speed-Datings"): Vertreter aus den Clustern in kurzen Gesprächen mit den KMU-Unternehmern</li> </ul>
<b>Rahmenprogramm</b>	Abschließender Übergang in informellen Erfahrungsaustausch bei Snack und Getränken, Möglichkeit zu Gesprächen mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern
<b>Optional</b>	Sofern es das Thema hergibt und entsprechende Angebote aktuell vorliegen, kann auch über Fördermöglichkeiten von Seiten des Landes, des Bundes oder der EU informiert sowie auf Unterstützungen bei der Antragstellung hingewiesen werden.

#### 4.5.5 Argumentationshilfe für Clustermanager „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in eine Clusterinitiative“ (Vorschlag)

Im Folgenden findet sich ein Formulierungsvorschlag, der Clustermanagern in kurzer und knapper Form die wichtigsten Argumente für eine stärkere Integration von KMU in Clusterinitiativen vor Augen führt; gleichzeitig kann diese Form den Clusterakteuren sowohl intern als extern auch als Argumentationshilfe dienen. Wie bereits oben erwähnt, erhebt der vorliegende Formulierungsvorschlag weder Anspruch auf Vollständigkeit noch Anspruch auf in Stein gemeißelte Formulierungen. Im Gegenteil, die Intention der Autoren ist es vielmehr zu ermuntern, diesen Vorschlag als Anregung aufzugreifen und ihn an die spezifischen Bedürfnisse in einer Clusterinitiative anzupassen.

Übersicht 12: Zusammenfassung „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in einem Cluster“ für Clustermanager

##### 7 GUTE GRÜNDE FÜR EINE STÄRKERE EINBINDUNG VON HANDWERKS- UND KLEINUNTERNEHMEN IN EINE CLUSTERINITIATIVE

1. **Vervollständigung der Wertschöpfungskette:** Ohne Handwerks- und Kleinbetriebe ist die Wertschöpfungskette des Clusters unvollständig.
2. **Strategische Stärke „Spezialistentum“:** Die strategischen Vorteile von Handwerks- und Kleinbetrieben (Einzelfertigung, individuelle Anpassung, Prototypenfertigung) sollten Cluster stärker nutzen.
3. **Flexibilität:** Durch schlanke Strukturen und flache Hierarchien können Handwerks- und Kleinbetriebe schneller auf Kundenwünsche und veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Durch die Kooperationen in der Clusterinitiative können davon auch die größeren Unternehmen profitieren.
4. **Kundennähe / Dienstleistungsorientierung des Handwerks:** Handwerksbetriebe pflegen einen direkten und engen persönlichen Kundenkontakt („Ohr nah am Kunden“).
5. **Standortvorteile und Standortstärkung durch das Handwerk:** Durch das Ausschöpfen von regionalen Leistungspotenzialen (im Handwerk) und durch die Vergabe von Aufträgen in die Region kann aktive Standortstärkung und regionale Wirtschaftsförderung betrieben werden.
6. **After-Sales „vor-Ort“:** Ohne die vielen Handwerks- und Kleinbetriebe am Ende der Lieferkette könnten die Global Player kaum Wartung, Instandhaltung und Reparaturen „auf dem Land“ verwirklichen.
7. **„Think global – act local“:** Handwerksbetriebe zeigen zunehmende globale Orientierung – bei gleichzeitig fester Verwurzelung in der Region.



#### **4.5.6 Argumentationshilfe für KMU-Interessenvertreter „7 gute Gründe für ein stärkeres Engagement von Handwerks- und Kleinunternehmen in Clusterinitiativen“ (Vorschlag)**

Analog zu der im vorigen Abschnitt vorgeschlagenen Argumentationshilfe für Clustermanager findet sich hier nun ein Formulierungsvorschlag, der Interessenvertretern von Handwerks- und Kleinbetrieben sowie den betreffenden Betrieben in kurzer und knapper Form die wichtigsten Argumente vor Augen führt; warum auch KMU sich stärker in Clusterinitiativen engagieren sollten. Gleichzeitig kann diese Form den Interessenvertretern auch als Argumentationshilfe dienen, um Betrieben den Nutzen der Mitgliedschaft in Clusterinitiativen deutlich zu machen. Auch hier gilt: es ist erwünscht, den Vorschlag als Anregung aufzugreifen und ihn an die spezifischen Bedürfnisse in einer Region oder in einem Gewerk anzupassen.

Übersicht 13: Zusammenfassung „7 gute Gründe für eine stärkere Einbindung von Handwerks- und Kleinunternehmen in einem Cluster“ für KMU-Interessenvertreter

**7 GUTE GRÜNDE FÜR EIN STÄRKERES ENGAGEMENT  
VON HANDWERKS- UND KLEINUNTERNEHMEN IN CLUSTERINITIATIVEN**

- 1. Unterstützung und Dienstleistungen durch das Clustermanagement:** Clusterinitiativen bieten Leistungen in Form von Kontaktvermittlungen, Informationen, evtl. Beratungen etc., auch außerhalb des Handwerks.
- 2. Clusterinitiativen bieten einen Kompetenzpool (Kontakt; Austausch; Kooperation):** Durch die systematische Vernetzung in Clusterinitiativen entsteht ein erleichterter Zugang zu zusätzlichen Ressourcen (z. B. F&E).
- 3. Clusterinitiativen bieten verstärkte Kontakte zu regionalen Entscheidungsträgern:** Dadurch, dass Politik und regionale Verwaltung in Clusterinitiativen eingebunden sind, werden beteiligte Handwerks- und Kleinbetriebe stärker wahrgenommen.
- 4. Clusterinitiativen tragen zur Transparenz des Wirtschaftsgefüges in der Region bei:** Dadurch ergeben sich Zugänge zu neuen Kundengruppen und Märkten, auch außerhalb der Region sowie über Partner außerhalb des Handwerks.
- 5. Clusterinitiativen erleichtern die regionale Zusammenarbeit:** Erhöhte Problemlösungskompetenz durch leistungsfähige Partnerschaften bietet die Möglichkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren.
- 6. Clusterinitiativen tragen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Reduzierung des Fachkräftemangels bei:** Clusterinitiativen sind aufgrund der Vielzahl potenzieller Arbeitgeber in einer Region für regionale und überregionale Fachkräfte attraktiv. Davon profitiert auch das regionale Handwerk.
- 7. Clusterinitiativen bieten Möglichkeiten gemeinsamer Vermarktungs- und Internationalisierungsaktivitäten:** Gemeinsame Messeauftritte, Unternehmerreisen ins Ausland etc. sind für Handwerks- und Kleinbetriebe alleine oft nicht realisierbar.

## 5. Zusammenfassung und weitere Forschungsfragen

### 5.1 Zusammenfassung

In den letzten Jahren hat die Förderung von Clusterinitiativen als wichtiges Instrument der regionalen Wirtschaftspolitik und als Innovationstreiber stark an Bedeutung gewonnen. Dies gilt für Baden-Württemberg ganz besonders: Hier wurden schon sehr früh und auch mit entsprechender Konsequenz Cluster als wirtschaftspolitisches Potenzial erkannt und die Bildung regionaler Clusterinitiativen und landesweiter Innovationsnetzwerken angeregt und unterstützt. Bislang waren diese Cluster, die Clusterinitiativen sowie deren Potenziale im Handwerk aber noch wenig bekannt; Handwerksbetriebe waren daher selten in Clustern vertreten und auch nur schwer dafür zu gewinnen. Ziel des vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg sowie vom Baden-Württembergischen Handwerkstag geförderten Projekts (Laufzeit: 11/2011 bis 11/2012) war es daher, den Gründen dieser bisher mangelnden Beteiligung von Handwerksbetrieben an Clustern nachzugehen und daraus Handlungsempfehlungen für Politik, Clustermanager und Handwerksorganisationen zu erarbeiten, wie dieser Mangel prinzipiell behoben werden könnte.

Vor diesem Hintergrund sollte die Studie insbesondere Antworten auf folgende **zentrale Fragestellungen** finden:

- Wo liegt der Nutzen für die Handwerksbetriebe? Weshalb beteiligen sich Handwerksbetriebe an Clusterinitiativen oder sollten dies tun, welche Funktionen können sie ausüben, welche Erwartungen und Ziele bestehen und vor allem, welchen Nutzen haben die Unternehmen und wie lässt sich dieser vergrößern?
- Wo liegt der Nutzen für die Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerks- und Kleinbetrieben? In welcher Art und Weise tragen sie zur Bereicherung von Clusterinitiativen bei bzw. könnten sie beitragen?
- Wo liegen die Hemmnisse bei Handwerks- und Kleinbetrieben, sich an einer Clusterinitiative zu beteiligen?
- Wie lassen sich aus den gewonnenen Erfahrungen Ansatzpunkte für eine verstärkte Beteiligung insbesondere von innovativen Handwerksbetrieben an Clusterinitiativen ableiten?

Die Ergebnisse wurden in den verschiedenen Projektphasen in einem projektbegleitenden Beirat, bestehend aus Vertretern von Handwerk, Wissenschaft, Clustermanagement und Wirtschaftsministerium, vorgestellt und rückgekoppelt. Nach einer grundlegenden Literaturanalyse wurden nach Rücksprache mit diesem Beirat exemplarisch **drei Clusterinitiativen**, die je für sich prototypisch für Baden-Württemberg sind, **als Fallstudien bestimmt und** durch Interviews und Workshops vor Ort **näher untersucht**:

- "Automotive.Initiative Ostwürttemberg", stellvertretend für die in Baden-Württemberg traditionell stark vertretene Automotive-Branche
- "Clean-Tech" für den Bereich Energie und Umwelt (Zukunftsbranche mit starker Handwerksbeteiligung, dezentraler Besatz)
- "Medical Mountains AG" für den Bereich Medizintechnik (Konzentration in Baden-Württemberg auf wenige Standorte, internationale Ausrichtung, forschungsintensiv)

Aus den **Fallstudien** ergaben sich zunächst folgende **Zwischenergebnisse**:

- Das Handwerk wird von der Clustermanagern noch zu wenig bzw. gar nicht berücksichtigt; umgekehrt wird aber auch die Bedeutung sowie das Potenzial von Clustern nur bei wenigen Vertretern der Handwerks-Organisationen in vollem Umfang erkannt.
- Die Clusterinitiativen sind Handwerksbetrieben gar nicht oder zu wenig bekannt, obwohl prinzipielles Interesse vorhanden ist. Vielfach wird der Mehrwert, den eine Clusterbeteiligung über der Mitwirkung in den bestehenden Vernetzungen der Handwerksorganisationen (Innungen, Kreishandwerkerschaften etc.) hinaus besitzt, jedoch nicht gesehen. Dieses Defizit teilen die Handwerksbetriebe mit vielen Vertretern der Handwerksorganisationen.
- Der Austausch zwischen Clustermanagern und Handwerksvertretern ist gering; in den konkret untersuchten Clustern finden so gut wie kaum gemeinsamen Aktivitäten statt.
- Handwerksvertreter und -betriebe können konkrete Themen und Leistungen benennen, mit denen Handwerksbetriebe angesprochen und gewonnen werden können. Handwerksbetriebe äußern sich aber durchaus zurückhaltend gegenüber einer Beteiligung und müssen vom Nutzen erst noch überzeugt werden.

Mit Blick auf diese Defizite wurden **vier zentrale Handlungsfelder** formuliert:

- **Handlungsfeld 1:** „Verbesserung der Kenntnisse über Handwerksorganisationen und –strukturen einerseits, Verbesserung der Kenntnisse über die strategische Bedeutung von Clusterinitiativen andererseits“
- **Handlungsfeld 2:** „Verbesserung der handwerksspezifischen Ansprache in den Themenfeldern Technologietransfer, Innovation, Fachkräfte und Außenwirtschaft und Erhöhung der Nutzenwahrnehmung bei den Handwerks- und Kleinbetrieben“
- **Handlungsfeld 3:** „Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit für die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe“

- **Handlungsfeld 4:** „Strategische Ausrichtung der Cluster auf die Zielgruppe Handwerk und Kleinbetriebe“ einerseits sowie „Wahrnehmung der strategischen Bedeutung von Clustern bei den Handwerksorganisationen“ andererseits

Für diese vier Handlungsfelder wurden wiederum **konkrete Handlungsempfehlungen** erarbeitet. Unter Berücksichtigung der drei Zielgruppen Clustermanager und Handwerksorganisationen und Politik ergaben sich schließlich drei Listen mit Handlungsempfehlungen, von operativen und kurzfristig umsetzbaren Empfehlungen (insgesamt 25) bis hin zu strategisch und längerfristig zu realisierenden Vorschlägen (insgesamt 10). Darüber hinaus wurden drei Veranstaltungskonzepte konkreter ausgearbeitet und Argumentationshilfen sowohl für Clustermanager als auch für Interessenvertretungen von Handwerks- und Kleinbetrieben erarbeitet.

Ursprünglich war zudem die Durchführung einer **Pilotveranstaltung** geplant, mit dem Ziel, ein Veranstaltungsformat zu erproben, mit dem Clustermanager Handwerksbetriebe für die Mitwirkung in Clusterinitiativen sensibilisieren und motivieren können. Die drei näher untersuchten Clusterinitiativen zeigten sich jedoch mehr oder weniger reserviert, was die Durchführung einer solchen Veranstaltung betraf. Durch diverse Vorträge auf Veranstaltungen, auf denen über die Ergebnisse der Studie berichtet wurde, ergaben sich jedoch Kontakte zu deutlich interessierteren Clusterinitiativen. Dies führte dazu, dass inzwischen – nach Ende der Projektlaufzeit – eine Pilotveranstaltung, bei der auch eines der im Rahmen der Studie entwickelten Veranstaltungsformate zur Anwendung kam, erfolgreich durchgeführt werden konnte. Inzwischen liegen weitere Anfragen vor, so dass in naher Zukunft weitere Veranstaltungen folgen werden.

## 5.2 Weitere Forschungsfragen

Betrachtet man zunächst abschließend noch einmal die vier zentralen Fragestellungen der Studie, so lässt sich festhalten, dass sowohl hinsichtlich der Hemmnisse (3. Frage) als auch in Bezug auf die Ansatzpunkte für eine stärkere Beteiligung von Handwerks- und Kleinbetrieben an Clusterinitiativen (4. Frage) sicherlich umfassende Antworten gefunden wurden. Was den Nutzen für die Handwerksbetriebe betrifft (1. Frage), bleibt ein **offener Punkt**, der auf längere Sicht beobachtet werden sollte: Die in der Literatur genannten Vorteile von Clusterbeteiligungen wurden bei den untersuchten Clusterinitiativen vergleichsweise zurückhaltend bis gar nicht geteilt. Es wurde unsererseits darauf hingewiesen, dass dies zum einen - auf der Seite der Literatur - der Tatsache geschuldet sein mag, dass bisherige Clusterstudien, wenn sie überhaupt einen KMU-Bezug hatten, vergleichsweise wenig konkret auf die Belange von *Handwerksbetrieben* eingegangen sind; andererseits - auf der Seite der Empirie - kann es daran liegen, dass die befragten Personen aufgrund der Tatsache, dass eben bisher wenig Handwerksbetriebe in den Clusterinitiativen beteiligt sind, die Vorteile schlicht noch nicht erfahren wurden. Sollten die in der Studie aufgestellten Handlungsempfehlungen greifen und die Beteiligung von KMU an Clusterinitiativen tatsächlich steigen, so wäre sicherlich in

einem Abstand von zwei bis drei Jahren noch einmal **zu prüfen**, ob die **zurückhaltende Einschätzung** gegenüber den Vorteilen **immer noch Bestand** hat.

Auch in Bezug auf die zweite Fragestellung hinsichtlich des Nutzens für Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben bleibt ein Fragezeichen stehen: Die häufig formulierte These, dass bei branchenbezogenen Clustern die Wertschöpfungskette, soweit sie in der Region vertreten ist, in der Clusterinitiative vertreten sein sollte<sup>143</sup>, muss mangels Masse offen bleiben. Auch hier sollte ebenfalls in zwei bis drei Jahren noch einmal kritisch geprüft werden, ob durch eine stärkere Beteiligung von KMU und die damit einhergehende **Vervollständigung der regional ansässigen Wertschöpfungskette** tatsächlich eine **Nutzensteigerung** für die Clusterinitiative als Ganzes entsteht.

Insgesamt darf man gespannt sein, wie die hier unterbreiteten Handlungsempfehlungen aufgegriffen werden und ob sie die erhoffte Wirkung zeigen werden. Selbstverständlich würde sich auch hier eine kritische Betrachtung und Auswertung nach ca. zwei bis drei Jahren lohnen. Die Autoren dieser Studie jedenfalls sind zutiefst davon überzeugt, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, dass die Nutzung von Clusterpotenzialen für das Handwerk deutlich verbessert werden kann.

---

<sup>143</sup> So forderte auch der BMBF-Spitzencluster-Wettbewerb von den Bewerbern den Nachweis, dass die Wertschöpfungskette im Cluster abgebildet sein sollte (vgl. <http://www.bmbf.de/de/20759.php>, letzter Zugriff: 28.08.2012).

## 6. Anhang

### 6.1 Tabellen und Übersichten

Übersicht A 1: Wirtschaftsbranchen und zugehörige Gewerke im Bereich Automotive

- Fahrzeugbau (29, 30 (WZ 2008))
  - Kraftfahrzeuggewerbe
  - Modellbauer\*
  - Zerspanungsmechaniker\*
- Elektrotechnik (26, 27 (WZ 2008))
  - Elektrotechniker\*
  - Feinwerkmechaniker\*
  - Elektromaschinenbauer\*
- Metallindustrie (25 (WZ 2008))
  - Metallbauer\*
  - Feinwerkmechaniker\*
  - Metallbildner\*
  - Galvaniseure
  - Behälter- und Apparatebauer\*
  - Schneidwerkzeugmechaniker\*
  - Metallschleifer und –polierer
  - Metallsägen-Schärfer
  - Eisenflechter
- Gummi-/Kunststoffindustrie (22 (WZ 2008))
  - Vulkaniseure- und Reifenmechaniker
  - Modellbauer\*

\* *insbesondere technologieorientiert*

Quellen: Wirtschaftsbranchen (WZ 2008)- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2010), S. 13; Zuordnung der Gewerke gemäß eigener Umrechnung auf Basis einer Umrechnungstabelle des Statistischen Bundesamt für die WZ 1993; Einordnung „technologieorientiert“ gemäß Rücksprache mit Innovationsberatern

Tabelle A 1: Chirurgiemechaniker in Baden-Württemberg nach HWK Bezirken

HWK	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt
<b>Freiburg</b>	2	0,9%
<b>Heilbronn</b>	-	0,0%
<b>Karlsruhe</b>	1	0,5%
<b>Konstanz</b>	<b>194</b>	<b>91,1%</b>
<b>Mannheim</b>	3	1,4%
<b>Reutlingen</b>	8	3,8%
<b>Stuttgart</b>	4	1,9%
<b>Ulm</b>	1	0,5%
<b>Gesamt</b>	<b>213</b>	<b>100,0%</b>

<sup>2)</sup> Nur Unternehmen (einschließlich der inzwischen inaktiven Unternehmen) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2008.

Tabelle A 2: Anzahl Unternehmen und Unternehmensdichte in den Gesundheitsgewerben nach HWK Bezirken

HWK	Augenoptiker			Hörgeräteakustiker			Orthopädietechniker		
	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt	Unter- nehmens- dichte <sup>1)</sup>	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt	Unter- nehmens- dichte <sup>1)</sup>	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt	Unter- nehmens- dichte <sup>1)</sup>
<b>Freiburg</b>	132	11,1%	131,1%	13	10,7%	125,4%	19	8,9%	105,0%
<b>Heilbronn</b>	97	8,2%	32,1%	5	4,1%	16,1%	18	8,5%	33,1%
<b>Karlsruhe</b>	164	13,8%	125,1%	19	15,6%	140,7%	28	13,1%	118,8%
<b>Konstanz</b>	110	9,3%	66,0%	12	9,8%	70,0%	18	8,5%	60,1%
<b>Mannheim</b>	137	11,6%	105,9%	15	12,3%	112,6%	36	16,9%	154,8%
<b>Reutlingen</b>	101	8,5%	93,8%	9	7,4%	81,2%	14	6,6%	72,3%
<b>Stuttgart</b>	<b>283</b>	<b>23,9%</b>	<b>199,8%</b>	<b>35</b>	<b>28,7%</b>	<b>240,0%</b>	<b>58</b>	<b>27,2%</b>	<b>227,8%</b>
<b>Ulm</b>	161	13,6%	152,2%	14	11,5%	128,6%	22	10,3%	115,7%
<b>BW Gesamt</b>	<b>1 185</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>122</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>213</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
HWK	Orthopädienschuhmacher			Zahntechniker					
	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt	Unter- nehmens- dichte <sup>1)</sup>	Anzahl Handwerks- unternehmen <sup>2)</sup>	Anteil an Gesamt	Unter- nehmens- dichte <sup>1)</sup>			
<b>Freiburg</b>	38	12,8%	150,6%	121	10,6%	124,3%			
<b>Heilbronn</b>	26	8,8%	34,3%	82	7,2%	28,1%			
<b>Karlsruhe</b>	40	13,5%	121,7%	179	15,6%	141,1%			
<b>Konstanz</b>	32	10,8%	76,7%	91	7,9%	56,5%			
<b>Mannheim</b>	29	9,8%	89,4%	111	9,7%	88,7%			
<b>Reutlingen</b>	27	9,1%	100,0%	99	8,6%	95,1%			
<b>Stuttgart</b>	55	18,5%	154,9%	298	26,0%	217,5%			
<b>Ulm</b>	50	16,8%	188,6%	165	14,4%	161,3%			
<b>BW Gesamt</b>	<b>297</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 146</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>			

<sup>1)</sup> Unternehmen je 100.000 Einwohner, Baden-Württemberg = 100%

<sup>2)</sup> Nur Unternehmen (einschließlich der inzwischen inaktiven Unternehmen) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2008.



## 6.2 Quellen der Literaturrecherche und Steckbriefe

### Quellen

#### **Clustertheorie: Clustervorteile**

##### **Allgemein**

- Cernavin, O. (2005): Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen : Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Berlin.
- Feser, E. J. (1998): Old and new theories of industry clusters, in: Steiner, M. (Hrsg.), Clusters and regional specialisation: On geography, technology and networks, London.
- Porter, M. E. (1998): Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments, and Institutions, in: Porter, M. E. (Hrsg.), On Competition, Boston, S. 197-287.
- Sautter, B. (2004): Regionale Cluster: Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung, in: Angewandte Geographie, Jg. 28, Heft 2, S. 66-72.
- Sölvell, Ö. (2009): Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Stockholm.
- Steiner, M. (1998): The discrete charm of clusters: an introduction, in: Steiner, M. (Hrsg.), Clusters and regional specialisation: On geography, technology and networks, London.

##### **Konkret**

- Buhl, C. M. (2009): Erhöhung der Innovationskraft durch Kooperationen in Netzwerken und Clustern, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Kompetenznetze Deutschland (Hrsg.), Innovative Netzwerkservices. Netzwerk und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, Berlin.
- Bode, A. (2010, 28.10.2010): Wettbewerbsvorteile durch Cluster & Netzwerke. Wie Unternehmen von regionalen Kooperationen profitieren, Vortrag an der Odenwald-Akademie, Michelstadt.
- Festing, M. u. a. (2010): Können Unternehmen durch Cluster Wettbewerbsvorteile realisieren? Eine ressourcenbasierte Analyse des Uhrenclusters Glashütte, in: Zeitschrift für Management, Jg. 5, Heft 2, S. 165-185.
- Hagemann, H. u. a. (2011): Die Bedeutung von Innovationsclustern, sektoralen und regionalen Innovationssystemen zur Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Wirtschaft, Hohenheim.
- Pfohl, H.-C. u. a. (2010): Netzwerkspezifische Wettbewerbsvorteile durch Cluster, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 2010, Heft 11.
- Schiele, H. (2003): Der Standortfaktor: Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern, Weinheim.

Schiele, H. (2008a): Location, location: the geography of industry clusters, in: Journal of business strategy, Jg. 29, Heft 3, S. 29-36.

Schiele, H. (2008b): Nutzung innovativer Cluster: Eine Aufgabe für die Unternehmensführung, in: Kiese, M. und Schätzl, L. (Hrsg.), Cluster und Regionalentwicklung, Dortmund, S. 127-144.

Tödting, F. und Kaufmann, A. (2001): The role of the region for innovation activities of SMEs, in: European urban and regional studies, Jg. 8, Heft 3, S. 203-215.

### **Cluster und KMU (Nutzen, Hemmnisse)**

Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003): SME Clusters, Acquisition of Technological Capabilities, Practice and Policy Lessons, in: Journal of Industry, Competition and Trade, Jg. 3, Heft 3, S. 187-210.

Capo-Vicedo, J. u. a. (2008): Improving SME Competitiveness Reinforcing Inter-organisational Networks in Industrial Clusters, in: International Entrepreneurship and Management Journal, Jg. 4, Heft 2, S. 147-169.

Karaev, A. u. a. (2007): The cluster approach and SME competitiveness: a review, in: Journal of Manufacturing Technology Management, Jg. 18, Heft 7, S. 818-835.

Keeble, D. und Wilkinson, F. (1999): Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe, in: Regional Studies, Jg. 33, Heft 4, S. 295-303.

Matopoulos, A. u. a. (2006): Exploring chain, network and cluster collaborative practices, implications for SMEs, in: International Journal of Networking & Virtual Organisations, Jg. 3, Heft 2, S. 142-155.

Muizer, A. und Hospers, G.-J. (2000): SMEs in regional industry clusters, Strategic Study, Zoetermeer.

Navickas, V. und Malakauskaite, A. (2009): The Impact of Clusterization on the Development of Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Sector, in: Journal of Business Economics and Management, Jg. 10, Heft 3, S. 255-259.

Strebel, H. (2003): Klein- und Mittelunternehmen in Technologie- und Innovationsnetzwerken, in: Schwarz, E. J. (Hrsg.), Technologieorientiertes Innovationsmanagement. Strategie für kleine und mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, S. 63-74.

Wever, E. und Stam, E. (1999): Clusters of High Technology SMEs: The Dutch Case, in: Regional Studies, Jg. 33, Heft 4, S. 391-400.

### **Konkret Hemmnisse Clusterbeteiligung\***

- fehlende Kooperationsfähigkeiten/-möglichkeiten:

Giuliani, E. (2007): Network and heterogeneous performance of cluster firms, in: Frenken, K. (Hrsg.), Applied evolutionary economics and economic geography, Cheltenham, S. 161-179.

Pfohl, Hans-Christian und Alig, Simon (2011): Eine Kompetenzfrage - Für Innovationskooperationen ist eine Allianzkompetenz entscheidend, in: Innovationsmanager.

Hervas-Oliver, Jose-Luis und Albors-Garrigos, Jose (2009): The Role of the Firm's Internal and Relational Capabilities in Clusters: When Distance and Embeddedness Are Not Enough to Explain Innovation, in: Journal of Economic Geography, Vol. 9(2), pp. 263-83.

- Unternehmenseigenschaften

Elbert, R. und Müller, F. (2008): Kompetenzen kleiner und mittlerer Unternehmen für das Clustermanagement: Voraussetzungen für kleine und mittlere Unternehmen zur Realisierung von Kooperationsvorteilen in Clustern, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln, S. 161-175.

Thevenard-Puthod, C. und Picard, C. (2011): Identity and very small firm networks: the case of craft firms. Papier präsentiert auf: 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm.

### ***Handlungsempfehlungen\****

Bode, A. (2011): Regionale Vernetzung als Beitrag zum Unternehmenserfolg - Entwicklung und Management von Cluster-Initiativen, in: Zeitschrift für Management, Jg. 6, Heft 2, S. 143-169.

Cullen, J. (1998): Promoting competitiveness for small business clusters through collaborative learning: policy consequences from a European perspective, in: Steiner, M. (Hrsg.), Clusters and regional specialisation: On geography, technology and networks, London.

Floeting, H. und Zwicker-Schwarm, D. (2008): Clusterinitiativen und Netzwerke - Handlungsfelder lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik, in: Floeting, H. (Hrsg.), Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik: Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement, Berlin.

Jonas, M. (2006): Brauchen regionale Wirtschaftscluster lebendige ‚Kooperation‘? Ein Überblick anhand einer Auswahl empirischer Studien zu europäischen Hochtechnologieclustern, Reihe Soziologie, Nr. 79, Wien.

Sölvell, Ö. u. a. (2003): The cluster initiative greenbook, Stockholm.

## Steckbriefe

Hinweis:

- Steckbriefe in alphabetischer Reihenfolge der Autoren der Quellen
- „Relevanz“ bezieht sich auf die Relevanz der Quellen in Bezug auf die Fragestellungen des Projekt nach Einschätzung der Autoren der vorliegenden baden-württembergischen Studie

<b>Literaturquelle</b>	<b>Bode, A.</b>
<b>Titel</b>	Regionale Vernetzung als Beitrag zum Unternehmenserfolg - Entwicklung und Management von Cluster-Initiativen
<b>Erscheinungsjahr</b>	2011
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Zeitschrift für Management Vol. 6 No. 2, S. 143 - 169
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• untersucht Entwicklungsphasen einer Clusterinitiative und die Aufgaben des Cluster-Managements in den einzelnen Phasen</li> <li>• Literaturüberblick</li> <li>• Hypothesenentwicklung</li> <li>• Fallstudie</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clustermanagement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argumentiert, dass regionale Kooperation aktiv koordiniert und erfolgreich gesteuert werden müssen → durch Clusterinitiativen</li> <li>• Clusterinitiative: (S. 145)             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) organisierte Bemühung zur Steigerung des Wachstums und der Wettbewerbsfähigkeit einer Agglomeration von Unternehmen innerhalb einer Region</li> <li>2) Initiierung eines Clusters → Kooperationen anregen</li> </ol> </li> <li>• Ziel: Nutzenstiftung für alle Cluster-Akteure (S. 148)</li> <li>• Cluster-Management aktiver Treiber, zentraler Ansprechpartner und „Kümmerer“ (S. 149)</li> <li>• Cluster-Entwicklungsmodell mit vier Phasen und jeweiligen Aufgaben des Clustermanagements in jeder Phase (S. 151ff.)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplementäre Ressourcen („Bei einer engen Zusammenarbeit ergibt sich ein Zusatznutzen nur, wenn die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen hinreichend komplementär sind und sich durch die Ergänzung gegenseitig verstärken.“ (S. 147))</li> <li>• Wettbewerbsvorteile             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Resource-based View:</b> gemeinsame Nutzung von allgemeinen Ressourcen</li> <li>2) <b>Relational View:</b> Kooperationen und Prozesse in Netzwerken</li> </ol> </li> <li>• überbetriebliche Vermögenswerte</li> <li>• fehlende Ressourcen im Austausch mit den Cluster-Akteuren erschließen (S. 163)</li> <li>• Zirkulation von Informationen und Wissen im Netzwerk (S. 153)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsvorteile nicht aufgezeigt</li> <li>• Risiken der Kooperationen (Clusterakteure erlangen Vorteile auf Kosten anderer)</li> <li>• Fehlende Kooperationsbereitschaft</li> </ul>
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argumentiert, dass regionale Kooperation aktiv koordiniert und erfolgreich gesteuert werden müssen → durch Clusterinitiativen</li> <li>• Erfolgsfaktoren Clusterinitiative: (S. 147f.)             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) professionelles Clustermanagement</li> <li>2) gemeinsame Vision</li> </ol> </li> </ul>

<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	3) hinreichend große Anzahl an Unternehmen sowie Partnern aus Bildung, Forschung und Wissenschaft 4) aktive Mitwirkung 5) Vertrauen 6) gemeinsamer Mehrwert
<b>Forschungslücke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsmodell Cluster-Management (unter welchen Bedingungen sind Cluster-Akteure dauerhaft bereit Koordinationskosten zu tragen?)</li> <li>• Notwendigkeit zur Quantifizierung von Nutzen und Erfolg</li> <li>• Clusterstrukturen haben Einfluss auf Erfolg von Clusterinitiativen → Entwicklungsmodell um Strukturen erweitern</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ++</li> </ul>

<b>Literaturquelle</b>	<b>Bode, A.</b>
<b>Titel</b>	Wettbewerbsvorteile durch Cluster & Netzwerke. Wie Unternehmen von regionalen Kooperationen profitieren
<b>Erscheinungsjahr</b>	2010
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Vortrag an der Odenwald-Akademie, Michelstadt; 28.10.2010
<b>Art der Untersuchung</b>	
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile von Kooperationen für KMU</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbspotenziale in KMU             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Effektive Steuerung</li> <li>○ Komplementarität der Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung</li> <li>○ Maßnahmen zum Wissensaustausch</li> <li>○ Überbetriebliche beziehungspezifische Vermögenswerte</li> </ul> </li> <li>→ Vorteile für Unternehmen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erfahrungsaustausch                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expertenvorträge</li> <li>▪ Wissenstransfer Forschung / Praxis</li> </ul> </li> <li>○ Technologieprojekte                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Forschungsressourcen</li> <li>▪ Einsparungen / Optimierungen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• KMU haben bei der Internationalisierung gegenüber MNU gewisse Nachteile, die durch Kooperation ausgeglichen werden können             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mangel an Größe und finanzieller Stärke</li> <li>○ Nicht in der Lage potenzielle Kunden auf dem Weltmarkt zu adressieren</li> <li>○ Kein Zugang zu adäquaten Informationen, finanziellen Ressourcen, Management-Fähigkeiten und Partnern</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nachteile</b>	
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	
<b>Forschungslücke</b>	
<b>Relevanz</b>	++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Buhl, C. M. (2009) (S. 17f.)</b>
<b>Titel</b>	Erhöhung der Innovationskraft durch Kooperationen in Netzwerken und Clustern, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Kompetenznetze Deutschland (Hrsg.), Innovative Netzwerkser-vices. Netzwerk und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen
<b>Erscheinungsjahr</b>	2009
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<p><b>Personelle Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der individuellen Spezialisierungen → Konzentration auf spezifische Kernkompetenzen</li> <li>• Ausgleich fehlender Kapazitäten durch Akquisition und Ergänzung von komplementären Kompetenzen / Ressourcen</li> <li>• Auslastung von vorhandenen Kapazitäten</li> <li>• Aufbau eines Know-how-Pools</li> <li>• Reduktion von Unsicherheiten (Erfahrungsaustausch)</li> <li>• Verbesserung des Informationsstandes</li> <li>• Entstehung von neuen Qualifizierungsprofilen → Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen</li> <li>• Lernvorteile – gegenseitige Wissens- und Ressourcennutzungen sowie Wissenserweiterung</li> <li>• Serviceleistungen zur Entlastung durch Netzwerk /Clustermanagement</li> </ul> <p><b>Betriebswirtschaftliche Vorteile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Produktivität durch Zugangserleichterungen</li> <li>• erleichtere Kommerzialisierung</li> <li>• Nutzung von Vertriebskanälen der beteiligten Partner → Vergröße-rung des eigenen Vertriebsnetzes</li> <li>• Senkung der Personalkosten durch Personalmobilität innerhalb des Netzwerkes (insbesondere auch FuE-Personal)</li> <li>• Festigung bzw. Verbesserung der Marktposition</li> <li>• Erschließung neuer Absatzmärkte und zusätzlicher Kunden</li> <li>• Verringerung von Produktionszeiten</li> <li>• Erweiterung des Angebots-/Produktionsspektrums sowie Möglich-keit zum Anbieten von kompletten Systemlösungen und Prozessen</li> <li>• Senkung der Entwicklungs- und Fertigungskosten</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Caniëls, M. C.J. und Romijn, H.A.</b>
<b>Titel</b>	SME clusters, acquisition of technological capabilities and develop-ment: concepts, preactive and policy lessons
<b>Erscheinungsjahr</b>	2003
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Journal of industry, competition and trade Vol. 3 No. 3, S. 187 – 200
<b>Art der Untersuchung</b>	• Theoretische Diskussion von Forschungslücke
<b>Thema</b>	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologische Kompetenz und Fähigkeiten von KMU sind wohl unabdingbar um von Clustervorteilen zu profitieren (S. 188)</li> <li>• im gleichen Atemzug, können Clustervorteile diese technologischen Kompetenzen fördern (S. 195)</li> <li>• argumentieren, dass es eine Lücke zwischen Literatur auf Mikro- und Mesoebene gibt, d.h., wie geografische Nähe den unterneh-mensinternen Wissensakkumulationsprozess beschleunigen kann, wird offen gelassen (S. S. 189f. und 194)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Mechanismen, durch die Agglomerationsvorteile die Effizienz technologischer Leistung KMU steigern (S. 196ff.)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	-
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Wissensabfluss → reduziert Anreiz zu innovieren (S. 200)</li> </ul>
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende technologische Fähigkeiten</li> <li>• soziale Barrieren (S. 200)</li> </ul>
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Maßnahmen müssen auf Unternehmensebene ansetzen und dort evtl. Defizite (z.B. fehlenden technologische Fähigkeiten) adressieren (S. 188)</li> <li>• daher ist eine breitere Palette an Politikinstrumenten denkbar: nicht nur Vernetzungsförderung, sondern auch Maßnahmen, die technologische Fähigkeiten erhöhen (z.B. Weiterbildung) etc. (S. 200ff.)</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	-
<b>Relevanz</b>	+ (Studie bezieht sich auf Entwicklungsländer)

<b>Literaturquelle</b>	<b>Capó-Vicedo, J. u.a.</b>
<b>Titel</b>	Improving SME competitiveness reinforcing interorganisational networks in industrial clusters
<b>Erscheinungsjahr</b>	2008
<b>Zeitschrift/Buch</b>	International Entrepreneurship and Management Journal Vol. 4 No. 2, S. 147-169
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• methodology proposal and demonstrating its validity with a case study (textile cluster Valencia (Spain))</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propose a methodology in order to identify and characterise different interorganisational networks (S. 149)</li> <li>• interorganisational networks as source of knowledge and innovation (p. 148f.); multilevel networks</li> <li>• point out that it is necessary to identify opportunities or key success factors of microclusters (subsectors) in order to make a specific virtual organisation for each identified key factor (S. 152)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	-
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	-
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Structural relations matrix" to gain information about the level of cooperation and gaps (S. 155ff.)</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	-
<b>Relevanz</b>	0

<b>Literaturquelle</b>	<b>Festing, M. u.a.</b>
<b>Titel</b>	Können Unternehmen durch Cluster Wettbewerbsvorteile realisieren? Eine ressourcenbasierte Analyse des Uhrenclusters Glashütte
<b>Erscheinungsjahr</b>	2010
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Zeitschrift für Management Vol. 5 No. 2, S. 165-185
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallstudie</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile einzelner Unternehmen von Ansiedlung in Clustern, insbesondere Wettbewerbsvorteile</li> <li>• ressourcenorientierte Analyse von Wettbewerbsvorteilen</li> <li>• Cluster als sich überlappende Wertschöpfungsnetzwerke einzelner Clusterakteure</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wertvolle Ressourcen auf drei Ebenen (Unternehmen, Netzwerk, Kontext) die Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind</li> <li>• wenig kooperative Produktentwicklungen da Gefahr des Wissensabflusses</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clustermarke (Image und Reputation)</li> <li>• Informeller Austausch der Mitarbeiter</li> <li>• Zusätzliche Renten durch (Ausbeutung) netzwerk- und kontextspezifischer Ressourcen (ressourcenbasierter Ansatz) (Standortfaktoren)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	-
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	-
<b>Forschungslücke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzepte zur ressourcenbasierten Analyse von Clustern durch politische Entscheidungsträger</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	+

<b>Literaturquelle</b>	<b>Karaev, A. u.a.</b>
<b>Titel</b>	The cluster approach and SME competitiveness: a review
<b>Erscheinungsjahr</b>	2007
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 18 No. 7, S. 818 - 835
<b>Art der Untersuchung</b>	Literaturübersicht
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zielt darauf ab theoretisch zu überprüfen, ob Clusterbasierte Strategien wirklich die Wettbewerbsfähigkeit von KMU verbessern</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen und Möglichkeiten der Globalisierung haben SME vor die Herausforderungen gestellt wettbewerbsfähiger zu werden und Synergieeffekte aus Kooperationen zu nutzen (S. 819)</li> <li>• um als Cluster zu funktionieren bedarf es aktiver Kanäle für Geschäftstransaktionen, -dialoge und -kommunikation (S. 820)</li> <li>• zwei Arten von KMU-Clustern: (S. 820) <ul style="list-style-type: none"> <li>1) reines KMU-Cluster</li> <li>2) Cluster von KMU um Großunternehmen</li> </ul> </li> <li>• industrial districts (Input-orientiert) vs. Cluster (Wettbewerbsorientiert) (p. 821)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größeneinschränkungen überwinden (S. 820)</li> <li>• Arbeitsteilung zwischen Unternehmen (S. 820) → stärkere Spezialisierung (eigene Schlussfolgerung)</li> <li>• Wettbewerb regt Innovationen an (S. 820)</li> <li>• Standortvorteile (z.B. fachliche Arbeitskräfte, Infrastruktur) (S. 821)</li> <li>• Agglomerationsvorteile – Kostenvorteile (S. 821)</li> <li>• gesunkene Transaktionskosten z.B. Transportkosten (S. 822)</li> <li>• Zugang speziellen Ressourcen im Cluster (S. 821)</li> <li>• Implizites Wissen und Sozialkapital (Vertrauen) (S. 822)</li> <li>• Bildungs- und Forschungseinrichtungen (S. 823)</li> <li>• Interessenvertretung der Clusterakteure und deren Bedürfnisse (S. 823)</li> <li>• kollektive Reputation (S. 824)</li> <li>• gründungsfreudiges Umfeld (S. 825)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zutrittsbarrieren für Clusteroutsider</li> <li>• Drängelkosten (Agglomerationskosten)</li> </ul>
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	-
<b>4) Handlungs-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• es deutet sich an, dass Clusterpolitik zusätzliche positive Effekte zur</li> </ul>



<b>empfehlungen</b>	bereits bestehenden KMU-Politik hat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Stärkung von Kooperationsbeziehungen und gegenseitigem Vertrauen (p. 830)</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatur beschäftigt sich nicht mit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die die Entscheidung getroffen haben, außerhalb eines Clusters zu bleiben; d.h. es ist noch nachgewiesen, dass KMU Nachteile erfahren, wenn sie bestimmten Clustern nicht beitreten</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	+++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Keeble, D. und Wilkinson, F.</b>
<b>Titel</b>	Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe
<b>Erscheinungsjahr</b>	1999
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Regional Studies Vol. 33 No. 4, S. 295 - 303
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einleitendes theoretisches Papier zur Spezialausgabe Regional Studies mit Forschungsberichten von Mitgliedern des europäischen Forschungsnetzwerks „Networks, Collective Learning and Research and Technology Development in Regionally Clustered High Technology Small and Medium Sized Enterprises“</li> <li>• Literaturüberblick</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick zu Ideen hinsichtlich regionaler Cluster, Industriedistrikte, innovativer Milieus, Netzwerke, kollektives Lernen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffe "Hochtechnologie-" "technologie-intensive" und "technologie-basiert" werden synonym verwendet (S. 296)</li> <li>• technologie-intensive Unternehmen sind Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen neue, innovative und fortgeschrittene Technologien darstellen/enthalten (S. 296)</li> <li>• normalerweise charakterisiert durch F&amp;E-Intensität (hohes Level an F&amp;E-Ausgaben und Beschäftigten in Relation zum Umsatz und Gesamtbeschäftigten) (S. 296)</li> <li>• Produkte oft weltweit vertrieben (S. 299)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsames regionales Lernen (S. 296)</li> <li>• Koordination von Aktivitäten um technologischen und organisationalen Problemen zu begegnen</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	-
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	-
<b>Forschungslücke</b>	-
<b>Relevanz</b>	+

<b>Literaturquelle</b>	<b>Muizer, A. und Hospers, G.-J.</b>
<b>Titel</b>	SMEs in regional industry clusters
<b>Erscheinungsjahr</b>	2000
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Strategic Study, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer
<b>Art der Untersuchung</b>	•
<b>Thema</b>	•
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie von 1998: Unterschiede in der Unternehmensgröße scheinen insbesondere relevant, wenn es darum geht die Rolle und Position von in einem Industriecluster partizipierenden Unternehmen zu ana-</li> </ul>

	<p>lysieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suchen Gründe für Standortansiedlung in einem Cluster             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klassische Standorttheorien (von Thünen, Weber, Hotelling, Christaller)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportkosten, Arbeitskosten</li> <li>▪ Agglomerations- und Deagglomerationskräfte</li> </ul> </li> <li>▪ moderne Standorttheorien                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pred: bounded rationality hinsichtlich Standortwahl</li> <li>▪ Krugman:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• location externalities</li> <li>• about (im)mobility</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Ziele, die KMU mit Clusterung verbinden             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic objectives                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugang zu einem anderen geografischen oder technologischen Gebiet → Ausweitung Marktanteil</li> <li>▪ gemeinsam größere (Verhandlungs)macht</li> <li>▪ Reputation</li> </ul> </li> <li>▪ Technological objectives                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugang zu komplementärem technologischen Wissen</li> <li>▪ F&amp;E Kooperationen</li> </ul> </li> <li>▪ Economic objectives                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economies of scale and scope</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial organisation theory             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzierung (negativer/ungewollter) Wissensspillover</li> <li>▪ Reduzierung von Unsicherheiten</li> <li>▪ Ausnutzen von economies of scale and scope</li> </ul> </li> <li>• Transaction cost theory             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezialisierung auf komparative Kostenvorteile</li> <li>▪ Reduzierung von Unsicherheiten bei Transaktionen (vor allem, wenn viele Transaktionen)</li> </ul> </li> <li>• Industrial districts theory: MAR-Externalitäten</li> <li>• Innovationssysteme-Ansatz             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevanz von Innovationen und Technologien</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nachteile</b>	•
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	
<b>Forschungslücke</b>	
<b>Relevanz</b>	+++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Navickas, V. und Malakauskaitė, A.</b>
<b>Titel</b>	The impact of clusterization on the development of small and medium-sized enterprise (SME) sector
<b>Erscheinungsjahr</b>	2009
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Journal of Business Economics and Management Vol. 10 No. 3, S. 255-259
<b>Art der Untersuchung</b>	•
<b>Thema</b>	• siehe Titel; Vorteile von Clustern für KMU herausstellen
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• helfen F&amp;E, Produktions-, Innovations- und Marketinghürden zu bewältigen</li> <li>• ermöglichen den Wettbewerb mit Großunternehmen in entfernten Märkten</li> <li>• SME Cluster spornen Innovationen und dynamische ökonomische Entwicklung an (S. 257)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Clustervorteile             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) besserer Zugang zu spezifischen Informationen</li> <li>2) breites Angebot an Arbeitskräften</li> <li>3) einfacher Zugang zu Kapitalressourcen</li> <li>4) Reduzierte Betriebskosten</li> <li>5) Kooperationsvorteile</li> <li>6) fortgeschrittene und spezialisierte Infrastruktur (S. 257)</li> <li>7) verstärkte Möglichkeiten neue Märkte zu durchdringen (S. 257)</li> </ol> </li> <li>• weitere Vorteile             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) verstärkte Spezialisierung (S. 258)</li> <li>2) Cluster als Marke „competence package“ (S. 258)</li> </ol> </li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	-
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	-
<b>Forschungslücke</b>	-
<b>Relevanz</b>	+

<b>Literaturquelle</b>	<b>Pfohl, H.-C. u.a.</b>
<b>Titel</b>	Netzwerkspezifische Clustervorteile durch Cluster
<b>Erscheinungsjahr</b>	2010
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Wirtschaftsstudium, Heft 11, S. 531 - 537
<b>Art der Untersuchung</b>	•
<b>Thema</b>	•
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relational view:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Netzwerk → beziehungsspezifische Renten                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quellen siehe Vorteile</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• lose Branchen-Cluster vs. Cluster mit Netzwerkcharakter</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplementarität von Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung</li> <li>• Maßnahmen zum Wissensaustausch             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Voraussetzung: partnerspezifische Aufnahmefähigkeit (gemeinsame Wissensbasis, institutionalisierte Interaktions- und Wissensaustauschprozesse)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigt mit Kooperationserfahrung (zunächst Initiierungsphase zum gegenseitigen Kennenlernen) und Vertrauen</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>• Überbetriebliche spezifische Vermögenswerte             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kooperationsspezifische Vermögenswerte → Standortspezifität</li> </ul> </li> <li>• Effektive Steuerung (Transaktionskostensenkung, Erhöhung Kooperationsbereitschaft)</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	+

<b>Literaturquelle</b>	<b>Schiele, H.</b>
<b>Titel</b>	a) Location, location: the geography of industry clusters b) Nutzung innovativer Cluster: Eine Aufgabe für die Unternehmensführung c) Der Standortfaktor
<b>Erscheinungsjahr</b>	a, b) 2008 c) 2003
<b>Zeitschrift/Buch</b>	a) Journal of business strategy Vol. 29 No. 3, S. 29-36 b) in: Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und prakti-

	sche Umsetzung c) Buch
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster als Strategie der Unternehmensführung und Möglichkeiten sowie Handlungsbedarfe aufzeigen</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster als strategisches Managementinstrument</li> <li>Unerlässliche Relevanz für Management (a, S. 30)</li> <li>Partner eines Unternehmens als wertvolle Ressource auffassen (b, S. 128)</li> <li>Clubartige Cluster (S. 42)</li> <li>unterscheidet zwischen Erfinderinnovationen, Laborinnovationen und Netzwerkinnovationen (S. 64)</li> <li>räumliche Nähe wird wichtiger, nicht trotz sondern wegen Informationstechnologie</li> <li>Clustering und Mittelstand (S. 203f.) <ul style="list-style-type: none"> <li>in KMU sind Eigentümer in der Regel auch die Unternehmensleitung → langfristiger Planungshorizont wirkt positiv auf Kooperationsbereitschaft</li> <li>Kooperationsfähigkeit Mittelständler größer</li> <li>Wahrscheinlichkeit der Kontaktpunkte mit Mitarbeitern anderer Unternehmen ist wahrscheinlicher</li> </ul> </li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster als strategisches Managementinstrument (b, S. 128) z.B. Werkzeug bei Lieferantensuche</li> <li>Wertschöpfungskette als Ressource</li> <li>Spezialisierung ist möglich → Einzigartigkeit der Produkte → Exporterfolge (b, S. 132)</li> <li>für Zulieferer unheimliches Potenzial, wenn sie Spezialzulieferer sind (c, S. 52)</li> <li>Nutzung von Schwächen der Branchenkonjunktur zur Festigung der eigenen Produktion (b, S. 134)b</li> </ul>
<b>Relevanz</b>	+

<b>Literaturquelle</b>	<b>Strebel, H.</b>
<b>Titel</b>	Klein- und Mittelunternehmen in Technologie- und Innovationsnetzwerken
<b>Erscheinungsjahr</b>	2003
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Beitrag in: Schwarz, E. J. (Hrsg.), Technologieorientiertes Innovationsmanagement. Strategie für kleine und mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, S. 63-74.
<b>Art der Untersuchung</b>	-
<b>Thema</b>	Besonderheiten bzw. Probleme der Klein- und Mittelunternehmen bei Kooperationen in Technologie- und Innovationsnetzwerken
	<ul style="list-style-type: none"> <li>gibt es größenspezifische Besonderheiten bzw. Probleme der Klein- und Mittelunternehmen bei Kooperationen in Technologie- und Innovationsnetzwerken? (S. 67)</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>durch Reduktion der Wertschöpfungstiefe auf eigene Kernkompetenzen konzentrieren (S. 66)</li> <li>Synergiepotenziale durch Nutzung fremden technischen Wissens (S. 69) <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitersparnisse</li> <li>Reduktion des Mitteleinsatz</li> <li>Verbesserte Ergebnisse</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabe der Konkurrenz (S. 66)</li> </ul>
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabe der Konkurrenz (S. 66)</li> <li>Informationsdefizite (S. 67f.)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktinformationen</li> <li>- Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>- Technisches Wissen</li> <li>• Potenzialdefizite (Enge des Leistungsprogramms (S. 69))</li> <li>• Mengendefizite (beschränkte Produktionspotenziale (S. 69))</li> <li>• Einflussdefizite (S. 72) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Furcht, dass größere Partner aus Kooperationen mehr Vorteile ziehen</li> </ul> </li> </ul>
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerecht empfundene Erfolgsaufteilung ist notwendig (p. 67)</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	-
<b>Relevanz</b>	++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Tödtling, F. und Kaufmann, A.</b>
<b>Titel</b>	The role of the region for innovation activities of SMEs
<b>Erscheinungsjahr</b>	2001
<b>Zeitschrift/Buch</b>	European Urban and Regional Studies Vol. 8 No. 3, S. 203 - 215
<b>Art der Untersuchung</b>	Ergebnisbericht Forschungsprojekt SMEPOL (SME Policy and Regional Dimension of Innovation); Ergebnisse hinsichtlich Innovationsprozesse KMU und die entsprechenden Netzwerke
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsprozess von KMU</li> <li>• in welchem Umfang sie auf andere Unternehmen und Institutionen im Rahmen ihrer Innovationsaktivitäten angewiesen sind</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächen von KMU im Zusammenhang mit Innovation: (S. 203) <ol style="list-style-type: none"> <li>1) verfügen über weniger Ressourcen (z.B. Finanzen)</li> <li>2) haben weniger F&amp;E</li> <li>3) müssen mehr Hürden und Unsicherheiten begegnen (qualifiziertes Personal, Zeitmangel der Mitarbeiter, kleinere Produktpalette)</li> </ol> </li> <li>• Innovationsprozesse in KMU sind Humankapitalintensiver (S. 209)</li> <li>• Schwächen können zum Teil durch die Einbindung in Netzwerke und Innovationssysteme überwunden werden (S. 203)</li> <li>• Innovationen als ein interaktiver Prozess („Interaction goes beyond short-term market transactions and includes more durable trust-based relations.“) (S. 203)</li> <li>• Implikationen für KMU (siehe 1) Vorteile für KMU)</li> <li>• Verschiedene KMU-Ansätze: (S. 204): <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Industriedistrikte: inkrementelle Innovationsaktivitäten</li> <li>2) Innovative Milieus:</li> <li>3) Technologie-Industriedistrikt: KMU können sogar Treiber radikaler Innovationen sein</li> </ol> </li> <li>• KMU neigen dazu in einer reaktiven und defensiven Weise zu innovieren (S. 206; zitiert bei Smallbone et al. (2000)), insbesondere ältere KMU (z.B. zur Kostensenkung; Redesigning, Verbesserung Produktqualität, Imitationen)</li> <li>• jüngere und KMU in dynamischen Sektoren innovieren auch offensiv; z.B. Spezialisierung auf Nischenmärkte</li> <li>• weniger Marketingkapazitäten erschweren neue Markteintritte (206f.)</li> <li>• oft sind Eigentümer sehr dominant im Innovationsprozess (S. 207)</li> <li>• Dominanz vertikaler (Geschäfts)beziehungen</li> <li>• das technologische Level eines Unternehmens ist beeinflusst die Fähigkeiten mit der Wissenschaft zu kooperieren. (S. 211)</li> <li>• je kleiner KMU, desto stärker sind sie lokal konzentriert und desto stärker spielen lokale Netzwerke eine Rolle (S. 211)</li> <li>• Region stellt einen wichtigen Unterstützungsraum für Innovations-</li> </ul>

	prozesse von KMU dar (S. 212)
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implikationen für KMU aus neuem Innovationsansatz (S. 204)             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) spielen eine stärkere Rolle im Innovationsprozess, insbesondere hinsichtlich inkrementeller Innovationen</li> <li>2) können innovativ sein ohne umfassende interne F&amp;E Aktivitäten</li> <li>3) können auf implizites Wissen zurückgreifen und von Komplementaritäten in lokalen Netzwerken und gemeinsamen Lernprozessen profitieren</li> <li>4) können auf lokale Institutionen und Ressourcen zurückgreifen</li> </ol> </li> <li>• es wird argumentiert, dass KMU stärker von lokalen Netzwerken profitieren als Großunternehmen, wobei zwischenbetriebliche Innovationen wichtiger sind als Beziehungen zu Forschungseinrichtungen (S. 204)</li> <li>• externe Quellen für Innovationen (S. 207)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrige Fähigkeit und Neigung zu Netzwerken (fehlende Zeit, Mangel an erfahrenen Mitarbeitern)</li> <li>• KMU sind weniger innovativ und seltener in Netzwerken engagiert (S. 204)</li> <li>• KMU zeigen eine geringe Wahrnehmung von externen Wissens- und Informationsquellen und Kooperationspartnern (S. 207)</li> <li>• Probleme adäquate Innovationspartner zu finden (S. 211)</li> <li>• Kulturelle Barrieren mit Forschungseinrichtungen zu kooperieren (fehlendes qualifiziertes Personal, unterschiedliche Sprache, für Universitäten sind KMU-Innovationsprobleme oft nicht relevant) (S. 212)</li> </ul> <p>fehlendes Bewusstsein für Vorteile</p>
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger innovative Unternehmen darin unterstützen innovativer zu werden</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	• -
<b>Relevanz</b>	+++

<b>Literaturquelle</b>	<b>Wever, E. und Stam, E.</b>
<b>Titel</b>	Cluster of High Technology SMEs: The Dutch case
<b>Erscheinungsjahr</b>	1999
<b>Zeitschrift/Buch</b>	Regional Studies Vol. 33 No. 4, S. 391 - 400
<b>Art der Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallstudie, ob Hochtechnologie KMU (&lt; 100 Beschäftigte) in den West-Niederlanden (Randstad) Cluster bilden</li> <li>• Unternehmensbefragung</li> </ul>
<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung der innovativen Verbindungen von Hochtechnologie-KMU mit Kunden, Zulieferern und Wissenszentren (Universitäten, öffentliche Großlabore)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niederlande sind von der Größe mit Baden-Württemberg zu vergleichen (S. 392)</li> <li>• Unterscheidung Hochtechnologie Serviceunternehmen (z.B. IKT) und Hochtechnologie Produktionsunternehmen (S. 392):             <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei Serviceunternehmen kommen Innovationsimpulse eher von Kunden, bei Produktionsunternehmen eher von Zulieferern</li> <li>- Face-to-face Kontakte sind bei Serviceunternehmen Standard und müssen nicht Innovationen anregend sein</li> <li>- Serviceunternehmen können schwerer zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterscheiden</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatz „Lernende Region“: Innovationen sind das Ergebnis von Interaktionsprozessen zwischen Kunden, Zulieferern und Wissenszentren (S. 392)</li> <li>• Unternehmen haben mehr vertikale als horizontale Beziehungen (S. 396f.)</li> <li>• Horizontale Partner wurden öfter in derselben Region gefunden, ihre Bedeutung wurde aber als geringer eingestuft als die von vertikalen Partnern, Kunden und Zulieferern (S. 397)</li> <li>•</li> </ul>
<b>1) Vorteile für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung von Innovationen durch gemeinsame intensive Zusammenarbeit (S. 393)</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	-
<b>2) Vorteile für Cluster</b>	-
<b>3) Hemmnisse KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationshemmnisse → Kooperationshemmnisse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensinterne Faktoren (S. 393)</li> </ul> </li> <li>oft einseitige Interaktionen: Kunde will entsprechend seiner Wünsche bedient werden → kein kollektives Lernen (S. 396)</li> </ul>
<b>4) Handlungsempfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorsicht bei der Übertragung von Forschungsergebnissen für eine Region auf eine andere Region</li> </ul>
<b>Forschungslücke</b>	• -
<b>Relevanz</b>	+

### 6.3 Übersichten der baden-württembergischen Clusterinitiativen sowie zu den für die Untersuchung ausgewählten Initiativen

Übersicht A 2: Übersicht Clusterinitiativen in Baden-Württemberg der Innovationsfelder Medizintechnik und Gesundheitswirtschaft und deren Handwerksrelevanz

Cluster	Name Clusterinitiative	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Handwerksbezug	
					hoch mittel gering	Gewerke
<b>Medizintechnik</b>						
Cluster Medizintechnik Schwarzwald-Baar-Heuberg		- Landkreis Tuttlingen - Neckar-Alb	400 - überwiegend <b>kleine handwerklich ausgerichtete Werkstätten, aber auch</b>	v.a. Medizintechnik	hoch	Chirurgie- mechaniker (Feinwerk- mechaniker)
	Clusterinitiative MedicalMountains AG	- Landkreis Tuttlingen - Stadt Tuttlingen - landesweite Ausdehnung	50 - schwerpunkt- mäßig KMU	Medizintechnik	hoch	Chirurgie- mechaniker (Feinwerk- mechaniker)
	Clusterinitiative Kompetenzzentrum Minimal Invasive Medizin + Technik Tübingen-Tuttlingen (MITT) e. V.	- Tuttlingen - Tübingen und Umgebung	35 KMU - 3 GU	- Medizintechnik	?	
<b>Cluster Medizintechnik Südlicher Oberrhein</b>						
	Clusterinitiative Medi_NETZ	- Südwest BW - Regierungsbezirk Freiburg - Teile der Regierungs-bezirke Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart	ca. 40 KMU - 2 Zweigwerke - internationaler GU	- Medizintechnik	gering (Bestand Chirurgie- mechaniker laut Handwerks- zählung 2008)	
<b>Cluster Medizintechnik Neckar-Alb</b>						
	Clusterinitiative Medizintechnik Neckar-Alb	- Neckar-Alb	70	- Medizintechnik - Neue Werkstoffe/ - Oberflächen - Gesundheit	gering (Bestand Chirurgie- mechaniker laut Handwerks- zählung 2008)	Schwerpunkt in der Elektromedizin
	Clusterinitiative Cluster Medical Valley Hechingen	- Region Neckar-Alb (Landkreise Reutlingen, Tübingen und Zollernalbkreis, und die benachbarten Landkreise Tuttlingen und Böblingen)	34	Medizintechnik	gering (Bestand Chirurgie- mechaniker laut Handwerks- zählung 2008)	
<b>Cluster Medizintechnik Nordschwarzwald</b>						
	Clusterinitiative HOCHFORM - Dental- & Medizintechnik	- Stadtkreis Pforzheim und - Enzkreis - Region Nordschwarzwald	ca. 50	- Dental- und - Medizintechnik	?	Zahntechniker
<b>Cluster Gesundheitswirtschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg</b>						
	Clusterinitiative Gesundheitsnetzwerk Schwarzwald-Baar	- überregional	ca. 1000  - KMU: rund 300 - GU: 1	- Symbiose mit dem - Tourismus (Gesund- - heitstourismus Kur- und - Heilbäder) - Medizintechnik - IT/ Unternehmens- - software - Pharmaindustrie	inbegriffen auch - Querschnittsbranchen des - Gesundheitssektors, wie - Apotheken, - <b>Handwerksunternehmen, etc.)</b>	evtl. Gesundheits- - gewerke
<b>Cluster Gesundheitswirtschaft Stuttgart</b>						
	Clusterinitiative Gesundheitsregion REGINA	- Städte Stuttgart, Tübingen, - Reutlingen und Esslingen - Region Neckar-Alb	30, davon 11 - KMU	- Medizintechnik - Biotechnologie - Neue Werkstoffe/ - Oberflächen - Gesundheit - biokompatible - Oberflächen und - Gewebsimplantate	gering	
	Clusterinitiative GesundheitsRegion Stuttgart	- Landeshauptstadt Stuttgart - Landkreise Esslingen und - Göppingen - Gemeinden Nürtingen, - Kirchheim, Göppingen, Bad - Boll, Bad Überkingen, Bad - Ditzingen, Beuren		- Medizintechnik - Gesundheit - Gesundheitsdienst- - leistungen	gering (evtl. - Gesundheits- - gewerbe)	evtl. Gesundheits- - gewerbe
	Clusterinitiative Netzwerk für innovative Orthopädietechnik O-PAEDIX e. V.	- Stuttgart, weitere Ausdehnung - auf das gesamte Land Baden- - Württemberg und Bayern - geplant	7 KMU - 2 GU	- Medizintechnik - Gesundheit	?	Orthopädie- - techniker (evtl. Orthopädie- - schuhmacher)

Quelle: Clusterdatenbank BW (<http://www.clusterdatenbank-bw.de>) Stand: Jan.12; eig. Darstellung



### Übersicht A 3: Übersicht Automotive-Clusterinitiativen in Baden-Württemberg und deren Handwerksrelevanz

Name	Standort HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Handwerks- bezug (hoch mittel gering)	Eignung für weitere Untersuchung	
						ja/nein	Begründung
<b>Cluster Automotive (Stuttgart)</b>							
Clusterinitiative Automotive Region Stuttgart (CARS)	Region Stuttgart	- LKR Esslingen - LKR Böblingen - LKR Ludwigsburg - LKR Rems - Murr - LKR Göppingen	- 800 davon ca. 700 KMU und 100 Großunternehmen	Fahrzeugbau (inkl. Zulieferer) Metall-/Maschinenbau, Engineering	hoch (laut schriftlicher Auskunft ca. 10%)	ja	- allerdings recht groß
<b>Cluster Automotive (Donau Iller)</b>	Region Donau Iller/Ultm	- Württemberg - bayerisch Schwaben - Bodensee - teilweise Schwarzwald	36 Mitgliedsunternehmen und 6 weitere relevante Institutionen	Nutzfahrzeugbau (inkl. Zulieferer)	-	nein	- Initiative der IHK Ulm gemeinsam mit der IHK Schwaben
<b>Cluster Automotive (Mittlerer Oberrhein)</b>							
Clusterinitiative Automotive Engineering Network Südwest e. V.	Region Mittlerer Oberrhein/ Karlsruhe	- Nordbaden - Südpfalz	1000 Unternehmen  - 50 KMU - 2 Großunternehmen	Maschinenbau Engineering	kein Handwerks- mitglied (laut schriftlicher Auskunft)	nein	- Netzwerk für Engineering und Zulieferer - aber: offen für Handwerks- beteiligung z.B. eMobilität
Clusterinitiative KITe hyLITE	Region Mittlerer Oberrhein/ Karlsruhe	- Freiburg - Darmstadt - Pfalz - Karlsruhe - Stuttgart - Aalen	- 3 Institute der Fraunhofer Gesellschaft - 4 Institute des Karlsruher Institut für Technologie  40 Unternehmen	Fahrzeugleichtbau Engineering	kein Handwerks- mitglied	nein	- Forschungsnetzwerk (Fraunhofer Innovationscluster)
<b>Cluster Automotive (Heilbronn - Franken)</b>							
Clusterinitiative Automotive-Dialog	Region Heilbronn - Franken/ Heilbronn-Franken	Stadt und Landkreis Heilbronn	- 50 Mitglieder, davon 7 Unternehmen	Fahrzeugbau (inkl. Zulieferer) Nutz- und Sonder- fahrzeugbau und Maschinen- und Anlagebau Modell- und Formenbau	kein Handwerks- mitglied	nein	- nur 7 Unternehmen - keine aktuellen Projekte - letzter Automotivedialog 2008
<b>Cluster Automotive (Schwarzwald-Baar-Heuberg)</b>							
Clusterinitiative Auto-mobil	Region Schwarzwald-Baar- Heuberg/ Konstanz	Region Schwarzwald- Baar-Heuberg		Fahrzeugbau Neue Werkstoffe/ Oberflächen	keine Informationen zu Mitgliedern	evtl.	- zukunftsrelevante Themen - Zielsetzung u.a.: - Optimierung von Benzin- und Dieselmotoren - Vernetzung der Unternehmen, die gemeinsam neue Lösungen zur Vermeidung von Emissionen und einen sparsamen bzw. effizienten Antrieb entwickeln

Fortsetzung Übersicht A 3:

Name	Standort HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Handwerks- bezug (hoch mittel gering)	Eignung für weitere Untersuchung	
						ja/nein	Begründung
<b>Cluster Automotive</b>							
Clusterinitiative Virtual Dimension Center - Technologiezentrum St. Georgen e. V.	Region Schwarzwald-Baar-Heuberg/Konstanz	Südwest-Deutschland	- 12 Mitglieder, davon 8 Unternehmen	- Informations-technologie/Unternehmenssoftware - Fahrzeugbau (inkl. Zulieferer) - digitale Produktentwicklung	keiner	nein	- Themen: Berechnung, Simulation, Visualisierung evtl. keine vorrangige Handwerksrelevanz
Clusterinitiative Kompetenzzentrum Leichtbau der InnovationsAgentur Rottweil e. V.	Region Schwarzwald-Baar-Heuberg/Konstanz	Landkreis Rottweil - Südbaden	8 KMU und Großunternehmen	- Leichtbau - Anlagenbau - Neue Werkstoffe/Oberflächen	-	nein	- zu klein - Ziel: Bündelung der Kompetenzen der Unternehmen hinsichtlich Werkstoffwahl, Oberflächentechnologien und Materialsubstitution (technisch und organisatorisch)
Clusterinitiative GVD Gemeinnützige Vereinigung der Drehteilhersteller e. V.	Region Schwarzwald-Baar-Heuberg/Konstanz	- Schwerpunkt Region Heuberg - Landkreis Tuttlingen - gesamte IHK-Region Schwarzwald-Baar-Heuberg	- ca. 80 aktive Mitglieder (KMU = Zerspanungsunternehmen) - ca. 80 Fördermitglieder (KMU / Maschinenbauer, Werkzeughersteller)	- Maschinenbau - Zerspanungstechnik - Werkzeugbau - Mechatronik	keiner	nein	- kein handwerksrelevanter Schwerpunkt
<b>Cluster Automotive Südlicher Oberrhein</b>							
Clusterinitiative Automotive_NETZ	Region Südlicher Oberrhein/Freiburg	Freiburg - Teile der Regierungsbezirke Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart	- 70 KMU - 5 Großunternehmen	- Fahrzeugbau	keiner (laut schriftlicher Auskunft)	nein	nach Befragung nicht an einer Gewinnung von Handwerksbetrieben interessiert, da Initiative für industrielle Unternehmen
<b>Cluster Automotive Neckar- Alb</b>							
Clusterinitiative IHK Netzwerk Automotive	Region Neckar-Alb	- Landkreise Reutlingen, Tübingen und Zollernalbkreis - Teil der Europäischen Metropolregion Stuttgart	- ca. 40 Unternehmen (eine selektive Auswahl aus 188 Zulieferern)	- Fahrzeugbau	keiner	nein	IHK Netzwerk
<b>Cluster Automotive Hochrhein-Bodensee</b>							
Clusterinitiative Wirtschaftsregion Südwest automotiveforum	Region Hochrhein-Bodensee/Konstanz	Wirtschaftsregion Südwest (= Landkreise Lörrach und Waldshut)	- ca. 85 Unternehmen	- Fahrzeugbau - Elektrotechnik, Steuer-, Mess- und Regeltechnik - Automatisierung und (Förder) Anlagenbau	hoch (vermutet)	ja	- KMU geprägt - Verflechtung der Unternehmen innerhalb der Region sind häufig nur gering geprägt, da die Beziehungen direkt über OEMs oder Zulieferer höherer Ordnung verlaufen => Potenzial für Vertiefung von Kooperationen - Konzentriert auf Zulieferung
<b>Cluster Automotive Ostwürttemberg</b>							
Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg	Region Ostwürttemberg/Ulm	Ostalbkreis und Landkreis Heidenheim	- ca. 200 Unternehmen, Großteil KMU	- Metallbe- und -verarbeitung - Maschinenbau - Metallbau	hoch (vermutet)	ja	- Schwerpunkte: automotiver Metall- und Maschinenbau - Zulieferer (Kunststoffbearbeitung, Textil und Chemie, Elektrotechnik/Feinmechanik/ Optik, Werkzeugbau, Engineering und Technische Dienstleistungen)

## Fortsetzung Übersicht A 3:

Name	Standort HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Handwerks- bezug (hoch mittel gering)	Eignung für weitere Untersuchung	
						ja/nein	Begründung
<b>Cluster Automotive</b>							
<b>Cluster Automotive Rhein-Neckar</b>							
Clusterinitiative Automotive-Cluster Rhein/MainNeckar	Region Rhein-Neckar/ Rhein-Main	Kernregion Groß-Gerau	- 550 - davon ca. 90 % KMU	- Fahrzeugbau - Maschinenbau - Engineering	hoch (vermutet)	nein	- Kernregion des Clusters bildet der Kreis Groß-Gerau (Hessen)
Clusterinitiative Commercial Vehicle Cluster Südwest (CVC)	Region Rhein-Neckar/ Pfalz	- Region Baden - Region Stuttgart - Rheinland-Pfalz - Saarland - Hessen - Sauerland (NRW) - Südrheinland (NRW)	- 78 Firmen und Institutionen - Anzahl KMU (nicht nach EU-Definition): 24 - Anzahl GÜn: 15	- Nutzfahrzeugbau	mittel (vermutet)	evtl.	- evtl. insbesondere Landmaschinenmechaniker - hohe Konzentration Commercial Vehicle Industry in Baden-Württemberg (LKW / Bus / Landmaschinen / Baumaschinen)
<b>Cluster Automotive landesweit</b>							
Clusterinitiative autoland-bw	landesweit/ Region Stuttgart	Stuttgart	- Netzwerkkoordinator mit den Vertretern der regionalen Clusterinitiativen und Automobilnetzwerke	- Fahrzeugbau		nein	landesweit
Clusterinitiative e-mobil BW	landesweit/ Region Stuttgart	- Region Rhein-Neckar (Mannheim) - Region Stuttgart - Region Ulm	- 10 Unternehmen (?)	- Fahrzeugbau - Elektromobilität - Brennstoffzellen-technologie		nein	- landesweit - Initiative von Großunternehmen und Forschungsrichtungen
Clusterinitiative automotive-bw	landesweit/ Region Stuttgart	- Regionen Rhein-Main-Neckar, Stuttgart, Heilbronn, Ostwürttemberg, Ulm, Reutlingen - Wirtschaftsregion Südwest	- über 1.500 Unternehmen	- Fahrzeugbau		nein	landesweit
<b>Automotive betreffende Cluster</b>							
Clusterinitiative Brennstoffzellen- und Batterie-Allianz Baden-Württemberg (BBA-BW)	Region Stuttgart	landesweit	- 44 Mitglieder, davon - 28 KMU - 16 Großunternehmen	- Automotive, Energie, Umwelttechnik - Energieerzeugungs- und Speicher-technologie	bisher nein	nein	- Förderung der Interessen von Industrie, Forschung, Verwaltung und Politik
<b>Cluster Produktionstechnik Schwarzwald - Baar - Heuberg</b>							
Clusterinitiative InnovationsAgentur Rottweil e. V.	Region Schwarzwald - Baar - Heuberg	Südbaden und der Landkreis Rottweil	- 8 KMU - 1 Großunternehmen	- Produktionstechnik - Maschinenbau - Sondermaschinenbau - Neue Werkstoffe/Oberflächen		nein	- zu klein

Fortsetzung Übersicht A 3:

Name	Standort HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Handwerks- bezug (hoch mittel gering)	Eignung für weitere Untersuchung	
						ja/nein	Begründung
<b>Cluster Clusterinitiative Automotive</b>							
<b>Cluster Produktionstechnik Bodensee-Oberschwaben</b>	Region Bodensee- Oberschwaben / Ulm	Anrainerstaaten des Bodensees	11 industrienahe Dienstleister und Engineering- unternehmen	- Automotive - Produktionstechnik - Luft- und Raumfahrt - Maschinen- und Sondermaschinenbau - Engineering und Automatisierung - Sicherheits- u. Umwelttechnik	nein	nein	- fehlende Handwerksnähe
<b>Cluster Kunststofftechnik und Kunststoffverarbeitung Heilbronn- Franken</b>	Region Heilbronn- Franken/ Heilbronn-Franken	Stadt- und Landkreis Heilbronn	32 Unternehmen	- Kunststofftechnik - Werkzeugbau - Modell- und Formenbau - Elektronik/ Elektrotechnik - Werkzeug- und Formenbau	evtl.	nein	- nur Teilbereich Automotive
<b>Cluster Metallverarbeitung Nordschwarzwald</b>	Region Nordschwarzwald/ Karlsruhe	- Stadtkreis Pforzheim - Enzkreis - Region Nordschwarzwald	ca. 250 Unternehmen	- Produktions- u. Mikrosystemtechnik - Mechatronik - Neue Werkstoffe/ Oberflächen - Maschinenbau - Metallverarbeitung / Präzisionstechnik	evtl.	nein	
<b>Cluster Oberflächentechnologie Ostwürttemberg</b>	Region Ostwürttemberg/ Ulm	Ostwürttemberg	- insgesamt 34 Mitglieder - davon 21 KMU und - 3 Großunternehmen	- Oberflächen- technologie - Produktionstechnik - Neue Werkstoffe/ Oberflächen - Automotive	evtl.	nein	
<b>Clusterinitiative Netzwerk Oberflächen- technologie Region Ostwürttemberg (NORO e. V.)</b>	Region Göppingen/ Region Stuttgart	landesweit	- 62 KMU - 13 Großunter-nehmen	Werkzeugmaschinen-, Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik, Informationstechnologie/U nternehmenssoftware, Automotive, Produktionstechnik, Mikrosystemtechnik, Biotechnologie, Mechatronik, Neue Werkstoffe/Oberflächen, Sicherheitstechnik, Energie, Umwelttechnik		nein	landesweit

Quelle: Clusterdatenbank Baden-Württemberg (<http://www.clusterdatenbank-bw.de>)

Stand: Januar 2012; eigene Darstellung und Einschätzung

## Übersicht A 4: Übersicht der Clusterinitiativen in Baden-Württemberg der Innovationsfelder Energie und Umwelttechnologie und deren Handwerksrelevanz

Name	Standort/ HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Eignung für weitere Untersuchung	
					Ja/nein	Begründung
Cluster Energie und Umwelt						
Clusterinitiative Energie und Umwelt						
Cluster Energie landesweit						
Clusterinitiative Windcluster BW e. V.	landesweit	gesamte Bundesland	300 42 Mitglieder davon 35 Unternehmen	- Windenergie - Maschinenbau - Elektrotechnik  - Energie, insb. Winden. - Umwelttechnik	nein	- landesweit - begrenzter Themenbereich - frisch gegründet
Cluster Energie Heilbronn-Franken						
Clusterinitiative energieZENTRUM - Energieagentur des Landkreises Schwäbisch-Hall	Region Heilbronn- Franken/ Stadt Heilbronn- Franken	- Landkreis Schwäbisch-Hall - Landkreis Hohenlohe Kreis	<b>keine festen Mitglieder;</b> lose, projektbezogene Zusammenarbeit	- Energie - Umwelttechnik	nein	- keine feste Mitgliedschaft - allerdings Arbeitskreis Kreishand- werkerschaft
Cluster Umwelttechnologie Heilbronn-Franken			180			
Clusterinitiative Modell Hohenlohe Netzwerk betrieblicher Umweltschutz und Nachhaltiges Wirtschaften e. V.	Region Heilbronn- Franken/ Heilbronn-Franken	- Kernregion: Hohenlohe - Heilbronn-Franken - Nordschwarzwald - Ostwürttemberg	36 davon 10 KMU	- Energie - Umwelttechnik (Erhöhung der Energieeffizienz bei Industrie und Handwerk)	nein	- zwar eine der älteren Initiativen und Handwerksbereiche u.a. Sanitär- Heizung-Klima, Gebäudereiniger, ... benannt - aber: vorwiegend beschränkt auf Energieeffizienzische, d.h. <u>nicht</u> <u>vorantig Wertschöpfungsketten</u> orientiert (Neben den Kernkompetenzen „Einführung des Umweltmanagement-systems EMAS in gemeinschaftlichen Unternehmenskonvois“ und MENZEL (regionales Unternehmensnetzwerk mit dem Ziel der Materialeffizienz- Steigerung) liegt der Schwerpunkt in der Steigerung der Energieeffizienz)

Fortsetzung Übersicht A 4:

Name	Standort/ HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Eignung für weitere Untersuchung	Begründung
Cluster Energie und Umwelt					ja/nein	
Cluster Umwelttechnologie Mittlerer Oberrhein	Region Mittlerer Oberrhein/ Karlsruhe	erweiterte Technologieregion Karlsruhe mit den Städten Karlsruhe, Baden-Baden, Ettlingen, Bretten, Bruchsal, Stutensee, Rastatt, Rheinstetten, Gaggenau, Bühl und den Landkreisen Karlsruhe, Rastatt, Garmersheim und Südliche Weinstrasse.	ca. 50 KMU und 10 Großunternehmen	- Bioenergie (Biomasse, Bioreaktor) - oberflächennahe und tiefe Geothermie - Solarenergie, Photovoltaik - Wasserkraft - Windenergie - Ressourcen- und umweltschonende Kälte- und Klimatechnik - Energiespeicherung und -pufferung - alternative Kraftstoffe - Smart Grids - Smart City	evtl.	- Schwerpunkt: Verbindung IT-Technik mit Energiebereich, neue Techniken zur Energiegewinnung; Biomasse und Geothermie - breite Themen und Kompetenzen - aber: - sehr forschungsorientiert 29 - Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, u.a. - Unternehmen scheinen (bisher) weniger aus dem Handwerk zu kommen Zielsetzung: - schnelle Kompetenztransfer von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in die Unternehmen, um zielgerichtet neue Produkte, Dienstleistungen und Märkte zu entwickeln - Steigerung von Energieproduktivitäten, Forschung an neuen Energieträgern, Konsequente Weiterentwicklung umweltgerechter und erneuerbarer Energien
Clusterinitiative EnergieEffizienz-Netzwerk Karlsruhe (EEN-KA)	Region Mittlerer Oberrhein/ Karlsruhe	Karlsruhe	10	Energieeffizienz, insb. Querschnittstechnologien wie Abwärme, Druckluft, Beleuchtung, Kühlung	nein	- relativ klein, da auf Stadt Karlsruhe beschränkt - Kooperationsangebot und Vernetzungsplattform



Fortsetzung Übersicht A 4:

Cluster	Name	Standort/ HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Unternehmen)	beteiligte Branchen	Eignung für weitere Untersuchung	
						ja/nein	Begründung
Cluster Energie und Umwelt	Clusterinitiative Kompetenzzentrum Umweltechnik - KURS	Region Stuttgart	Metropolregion Stuttgart	25 Mitglieder, davon 3 KMU	- Abfallwirtschaft und - technik, Wasser und Abwasser - Luftreinhaltung und Abgasreinigung - Energie und Erneuerbare Energien - Umweltechnik - Analytik	nein	Das Kompetenzzentrum ist ein Netzwerk für regionale und überregionale Kompetenzträger auf dem Gebiet „Umweltechnik“, „Ressourcenschutz“ und „Kreislaufwirtschaft“. Das Netzwerk ist eine Kommunikations- und Diskussionsplattform, in dem wissenschaftliche Veranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen organisiert werden, der Know-how-Transfer gefördert wird und FuE-Vorhaben entwickelt sowie umgesetzt werden.
Cluster Umweltechnologie	Clusterinitiative Umweltechnologie Bodensee	Region Hochrhein- Bodensee/ Konstanz	internationaler Wirtschaftsraum Bodensee (insbesondere die Landkreise Bodenseekreis und Konstanz)	40 Mitglieder, davon 34 KMU und 1 Groß- unternehmen	- Energie und Bauökologie - Wasser und Abwasser - Luft und Emissionenminderung - Abfall, Recycling & Sanierung - Anlagenbau & Messtechnik	ja	- Mitgliedschaft von Handwerksbetrieben explizit benannt - u.a. Projektgruppen Energieeffizientes Bauen / Haus der Zukunft
Cluster Umweltechnologie	Clusterinitiative Green City - Umwelt- und Solarwirtschaft	Region Südlicher Oberrhein/ Freiburg	- Stadt Freiburg (Wirtschaftsregion Freiburg) - Landkreis Breisgau- Hochschwarzwald - Landkreis Emmendingen	Ca. 120 Mitglieder	- Spezialisierung auf Solarbereich (Thermik und Voltaik)  - Energie & Umweltechnik (vor allem Solar)	ja	- junges Spezialisierungsfeld  - u.a. nachhaltiges Planen und Bauen, Solar und erneuerbare Energien - Preisträger Regionaler Cluster- Wettbewerb 2008
Cluster Umweltechnologie	Clusterinitiative SolarRegion Freiburg	Region Südlicher Oberrhein/ Freiburg	- Stadt Freiburg (Wirtschaftsregion Freiburg) - Landkreis Breisgau- Hochschwarzwald - Landkreis Emmendingen	50 KMU	- Energie & Umweltechnik (vor allem Solar)		



## Fortsetzung Übersicht A 4:

Name Clusterinitiative	Standort/ HWK-Bezirk	Ausbreitung	Größe (Anzahl Untenehmen)	beteiligte Branchen	Eignung für weitere Untersuchung	
					ja/nein	Begründung
Clusterinitiative Solar_NETZ	Region Südlicher Oberhein/ Freiburg	- Regierungsbezirk Freiburg - Teile Regierungsbezirke Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart - Südwesten des Landes Baden-Württemberg	ca. 50 KMU ca. 5 Großunternehmen	- Energie & Umwelttechnik (vor allem Solar)	nein	- Schwerpunkt: - Erfahrungsaustausch und Diskussionsrunden; Technologietransfer <b>aber:</b> Zulieferer von Produktionsstufen im Bereich Solar
<b>Cluster Umwelttechnologie Rhein-Neckar</b>			600			- gut ausgeprägte Wertschöpfungsketten - bereits funktionierende Vernetzung zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, und Politik/Verwaltung
Clusterinitiative Cluster Energie & Umwelt	Region Rhein- Neckar/ Pfalz	Rhein-Neckar	- ca. 200 KMU - ca. 50 Großunternehmen	- Energie - Umwelttechnik	ja	- viele Betriebe des übergeordneten Clusters sind Mitglieder - Preisträger Regionaler Cluster- Wettbewerb 2008 - u.a. Thema: Energieeffizienz in Gebäuden - Clustermanagement Umweltkompetenzzentrum Rhein- Neckar e.V. (UKOM)
Clusterinitiative Bioenergie-Region Hohenlohe-Odenwald-Tauber GmbH	Region Rhein- Neckar/ Mannheim Rhein- Neckar Odenwald	- Rhein-Neckar - Heilbronn-Franken	4	- Umwelttechnik - Verfahrenstechnik - Erneuerbare Energien	nein	zu klein
Clusterinitiative Umweltkompetenzzentrum Rhein-Neckar e. V.	Region Rhein- Neckar/ Mannheim Rhein- Neckar Odenwald	Metropolregion Rhein-Neckar	- 35 KMU - 5 Großunternehmen	- Energie - Umwelttechnik	ja	- Clustermanagement der Clusterinitiative Cluster Energie & Umwelt

Quelle: Clusterdatenbank Baden-Württemberg (<http://www.clusterdatenbank-bw.de>)

Stand: Januar 2012; eigene Darstellung und Einschätzung

## Übersicht A 5: Ergebnisse/Vorschlag ausgewählter Clusterinitiativen für die weitere Untersuchung

<u>Region/HWK</u>	<u>Medizintechnik</u>	<u>Automotive</u>	<u>Energie- und Umwelt</u>
Stuttgart/ Region Stuttgart	Clusterinitiative Netzwerk für innovative Orthopädietechnik O-PAEDIX e. V. (Cluster Gesundheitswirtschaft Stuttgart)	Clusterinitiative Automotive Region Stuttgart (CARS) **	Clusterinitiative ENERGETIKOM - Energiekompetenz und Ökodesign e. V. (Cluster Umwelttechnologie Stuttgart) **  Clusterinitiative Clean Tech (Cluster Umwelttechnologie Stuttgart) **
Ostwürttemberg/ Ulm		Clusterinitiative Automotive. Initiative Ostwürttemberg **	
Mittlerer Oberrhein/ Karlsruhe			Clusterinitiative EnergieForum Karlsruhe <sup>1)</sup>
Rhein-Neckar/ Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald		Clusterinitiative Commercial Vehicle Cluster Südwest (CVC) *	Clusterinitiative Cluster Energie & Umwelt (Cluster Umwelttechnologie Rhein-Neckar) **  Clusterinitiative Umweltkompetenz-zentrum Rhein-Neckar e. V. *
Nordschwarzwald Karlsruhe/Reutlingen	Clusterinitiative HOCHFORM - Dental- & Medizintechnik (Cluster Medizintechnik Nordschwarzwald) *		
Schwarzwald-Baar-Heuberg/ Konstanz	Clusterinitiative Medical Mountains AG (Cluster Medizintechnik Schwarzwald-Baar-Heuberg) **	Clusterinitiative Automobil <sup>1)</sup>	
Südlicher Oberrhein			Clusterinitiative Regional Cluster Freiburg Green City - Umwelt- und Solarwirtschaft **
Hochrhein-Bodensee/ Konstanz/Freiburg		Clusterinitiative Wirtschaftsregion Südwest automotiveforum **	Clusterinitiative Netzwerk Umwelttechnologie Bodensee (Cluster Umwelttechnologie Hochrhein-Bodensee) **

\*\* besonders gute Eignung; \* gute Eignung; <sup>1)</sup> evtl. thematische Relevanz

## Übersicht A 6: Steckbrief Clusterinitiative Medical Mountain AG

<b>Name</b>	Clusterinitiative Medical Mountain AG
<b>Clustermanager</b>	Yvonne Glienke 07461 969721-1 E-Mail: glienke@medicalmountains.de  Glienke hat vor ihrer Tätigkeit bei der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg einige Jahre in der Medizintechnik gearbeitet und selbst Erfahrungen in dieser Branche gesammelt. In der Zeit bei der IHK hat sie nicht nur die Geschäftsführung des Innovationsnetzwerkes MicroMountains übernommen, sie war auch Ansprechpartnerin bei Finanzierungs- und Fördermittelfragen sowie in allen Fragen der Unternehmensnachfolge.
<b>weitere Mitarbeiter</b>	Catherine Müller Projektleiterin 07461 969721-2 E-Mail: Mueller@medicalmountains.de
<b>Webseite</b>	<a href="http://www.medicalmountains.de">http://www.medicalmountains.de</a>
<b>Kontaktdaten</b>	Medical Mountains AG BBT - Berufliche Bildungsstätte Tuttlingen GmbH Max-Planck-Straße 17 78532 Tuttlingen
<b>Region</b>	Region Schwarzwald-Baar-Heuberg
<b>HWK-Bezirk</b>	Konstanz
<b>Ausbreitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landkreis Tuttlingen</li> <li>• Stadt Tuttlingen</li> <li>• landesweite Ausdehnung</li> </ul>
<b>Anzahl der Betriebe (Mitglieder Clusterinitiative)</b>	50 (Cluster Medizintechnik = ca. 330 (Fertigung, Zulieferer, Handel))
<b>Clusterrelevante Institutionen (weitere Mitglieder)</b>	<u>Hochschulen:</u> University Campus Tuttlingen, NMI Naturwissenschaftliches und Medizinisches Institut an der Universität Tübingen <u>Bildungseinrichtungen:</u> - Hahn-Schickard Gesellschaft für angewandte Forschung e.V. - Institut für Mikro- und Informationstechnik
<b>Vernetzung mit anderen Initiativen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MicroMountains</li> <li>• MicroTec Südwest</li> </ul>
<b>Gründungsjahr/Anstoß</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008</li> <li>• gegründet im Rahmen des Spitzencluster-Wettbewerbes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung</li> </ul>
<b>Clusterentstehung</b>	Historisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• seit Ende des 17. Jahrhunderts herzogliches Eisenschmelzwerk bei dem sich ein Cluster vom Messerschmieden ansiedelte</li> <li>• 1867 Gottfried Jetter gründet Messerschmiede, die sich auf chirurgische Instrumente spezialisiert</li> </ul>
<b>Struktur/Rechtsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Gesellschaft der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, der BIOPRO Baden-Württemberg GmbH und des Landkreises Tuttlingen</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wird durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) und das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden Württemberg gefördert (400.000 Euro)</li> </ul>

Name	Clusterinitiative Medical Mountain AG (fortgesetzt)
<b>Themen/Ziele</b>	<p>Die Clusterinitiative MedicalMountains richtet sich schwerpunktmäßig an kleine und mittlere Unternehmen und die Vernetzung dieser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk, das über die Grenzen der Clusterstruktur der Region Tuttlingen/Neckar-Alb hinausgeht und die internationale Wettbewerbsfähigkeit heimischer Unternehmen aus dem Bereich der Medizintechnik stärkt</li> <li>• Vorteile der räumlichen Nähe von Herstellern, Zulieferern und Dienstleistern zu erkennen und zu nutzen</li> <li>• Förderung von Innovationen und neuen Technologien Medical Mountains unterstützt Unternehmen bei der Suche nach Innovationspartnern im In- und Ausland und informiert über aktuelle Fördermaßnahmen.</li> <li>• Erschließung neuer Märkte (z.B. gemeinsame Messestände)</li> <li>• Aktuelle Informationen (z.B. Homepage, Newsletter)</li> <li>• Vernetzung von Forschung und Wirtschaft</li> <li>• Neue Technologien und Trends Angebote für Kooperationen, Technologietransfer und strategische Partnerschaften; Technologien oder Know-how, die Ihre Produkte oder Produktion verbessern können</li> <li>• Veranstaltungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foren z.B. europaweites iINNOVATION fORUM für die Medizintechnik</li> <li>• MedTalk (Informationsveranstaltungen)</li> <li>• Expert Tables (Arbeitskreise)</li> <li>• Sprechtag z.B. Patent- und Erfinder-Sprechtag (alle 2 Monate)</li> </ul> </li> </ul>
<b>ausgewählte Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28.02.2012 Markterschließung Argentinien und Brasilien</li> <li>• 20.03.2012 FDA - Zulassung für Medizinprodukte in den USA</li> <li>• 21.03.2012 Förderprogramme für KMU</li> <li>• 18.04.2012 Seminar „Aufbereitung von Medizinprodukten“</li> <li>• Messegemeinschaftsstände: 17. - 18. April 2012: Deutsch-Russisches Medizinforum "Gesundheit der Frauen 2012" (St. Petersburg) Mai Kontaktbörse auf der Exposanità (Bologna)</li> </ul>
<b>Arbeitskreise</b>	<p><b>Mikromedizin</b> – mit Dr. Thomas Link von der MicroMountains Applications AG. Die Welt wird „micro“, auch in der Medizintechnik. Welche Möglichkeiten es hier gibt und an was bisher noch nicht gedacht wurde, erarbeitet der Expert Table „Mikromedizin“.</p> <p><b>Flexible Fertigung</b> – mit Egon Warfia von der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg. In der Fertigung medizintechnischer Instrumente müssen die Fertigungsstrukturen in den einzelnen Betrieben stetig angepasst und optimiert werden. Ziel des Expert Table „Fertigungslösungen“ ist es, die Fertigungskosten in den Betrieben durch die Nutzung von Synergien zu senken.</p> <p><b>Innovationsmanagement und Open Innovation</b> – mit Melanie John von der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg. Wie kaum eine andere Branche lebt die Medizintechnik von den Ideen und Erfahrungen ihrer Kunden weltweit. Dabei haben gerade kleine und mittlere Unternehmen nur einen eingeschränkten Zugang zu Chirurgen, Ärzten und Anwendern in anderen Ländern. Ziel des Expert Table „Open Innovation“ ist es, diese Thematik gemeinsam zu bearbeiten.</p> <p><b>Ambient Assisted Living</b> – mit Dr. Rainer Günzler vom HSG-IMIT Der demografische Wandel wird die Rolle von Homecare Produkten stärken. Die Kompetenzen zu diesem Thema sind in der Medizintechnik zu Hause. Gemeinsam wird der Expert Table „AAL“ neue Ansätze und Produkte finden und erarbeiten.</p>

<b>Name</b>	Clusterinitiative Medical Mountain AG (fortgesetzt)
<b>Arbeitskreise</b>	<p><b>Kunststoffe in der Medizintechnik</b> – mit Thomas Eulenstein vom Kunststoff-Institut Südwest. Kunststoffe haben immer mehr Einsatzmöglichkeiten. Welche zusätzlichen Anforderungen in der Medizintechnik an dieses Material gestellt werden und welche Lösungsmöglichkeiten es gibt, erarbeitet der Expert Table „Kunststoffe“.</p> <p><b>Oberflächentechnologien für die Medizintechnik</b> – mit Prof. Dr. Volker Bucher vom NMI Reutlingen und der Hochschule Furtwangen. Besonders in der Medizintechnik sind Oberflächen ein immer wichtiger werdendes Thema. Welche neuen Technologien und Verfahren und welche Einsatzmöglichkeiten es hier gibt, ist Thema des Expert Table „Oberflächentechnologien“.</p> <p><b>Intelligente Instrumente</b> – mit Dr. Stephan Messner und Prof. Dr. Gerd Haimerl vom HSG-IMIT und der Hochschule Furtwangen. Ob die klassischen Chirurgie-Instrumente bald durch intelligente Instrumente ersetzt werden und welche Möglichkeiten in dieser Thematik stecken, erarbeitet der Expert Table „Intelligente Instrumente“.</p>
<b>Handwerksbezug</b>	Hoch; Konzentration Chirurgiemechaniker
<b>Eignung für Untersuchung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Handwerksbezug; viele KMU</li> <li>• große Konkurrenz und scharfer Wettbewerb = Herausforderung für Clusterinitiativen und Kooperationsbestreben</li> <li>• regionales Potenzial für weitere Mitglieder</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisträger im Clusterwettbewerb des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg</li> </ul>

Quellen: Clusterdatenbank Baden-Württemberg; Lehmann, S. und Müller, K. (2010); <http://www.medicalmountains.de>; Stand Januar 2012

## Übersicht A 7: Steckbrief Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg

<b>Name</b>	Automotive.Initiative Ostwürttemberg
<b>Clustermanager</b>	<p><b>Ansprechpartner</b> (bei WiRO)</p> <p>Dr. Ursula Bilger (Geschäftsführerin) 07171/92753-0 E-Mail: bilger@ostwuerttemberg.de</p> <p>Markus Hofmann (Projektleiter) 07171/92753-21 E-Mail: hofmann@ostwuerttemberg.de</p>
<b>weitere Mitarbeiter</b>	?
<b>Webseite</b>	<a href="http://www.ostwuerttemberg.de/automotive/">http://www.ostwuerttemberg.de/automotive/</a>
<b>Kontaktdaten</b>	Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO) Universitätspark 1 73525 Schwäbisch Gmünd
<b>Region</b>	Region Ostwürttemberg
<b>HWK-Bezirk</b>	Ulm
<b>Ausbreitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostalbkreis und Landkreis Heidenheim</li> </ul>
<b>Anzahl der Betriebe (Mitglieder Clusterinitiative)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 200 Unternehmen (Übersicht auf Webseite), Großteil KMU</li> <li>• GU, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ZF Lenksysteme GmbH</li> <li>- Maschinenfabrik Aalfig Kessler GmbH</li> <li>- Voith Turbo GmbH &amp; Co. KG</li> <li>- SHW Automotive GmbH</li> <li>- RUD Ketten Rieger &amp; Dietz GmbH u. Co. KG</li> </ul> </li> </ul>
<b>Clusterrelevante Institutionen (weitere Mitglieder)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft (HTW)</li> <li>• Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim (DHBW)</li> <li>• Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd (HfG)</li> <li>• Forschungsinstitut Edelmetalle &amp; Metallchemie (fem) (Schäbisch Gmünd)</li> <li>• automobilrelevante Steinbeis Transferzentren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARGE Metallguss an der HTW Aalen, Aalen</li> <li>• Korrosion und Werkstoff, Aalen</li> <li>• Elektrische Antriebstechnik und Leistungselektronik, Aalen</li> <li>• GTA-Giesserei Technologie, Aalen</li> <li>• Bildverarbeitung und Angewandte Informatik, Aalen</li> <li>• Materials Engineering, Aalen</li> <li>• Polymer Engineering (PETZ), Aalen</li> <li>• Kunststofftechnik, Aalen</li> <li>• Werkzeug- und Formenbau, Rechberghausen</li> </ul> </li> <li>• Überregionale Hochschulen und Forschungseinrichtungen (siehe Webseite)</li> </ul>
<b>Vernetzung mit anderen Initiativen</b>	Die Automotive-Initiative Ostwürttemberg ist als Projektpartner eingebunden in das landesweite Netzwerk "automotive-bw" unter Koordination des RKW Baden-Württemberg. Des Weiteren bestehen Verbindungen zu den Netzwerken NORO e. V. (Netzwerk Oberflächentechnik Region Ostwürttemberg), Photonics BW e. V. und dem Mechatronik-Netzwerk in Göppingen.
<b>Gründungsjahr/Anstoß</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006</li> <li>• Anlass: Standortanalyse und Untersuchung der Bedeutung regionaler Wettbewerbsvorteile (u. a. Einfluss räumlicher Nähe auf das Kooperationsverhalten) im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit</li> </ul>

<b>Struktur/Rechtsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GmbH</li> </ul>
<b>Name</b>	Automotive.Initiative Ostwürttemberg (fortgesetzt)
<b>Finanzierung</b>	Die für die Automotive-Initiative Ostwürttemberg erbrachten Aktivitäten werden nicht über Clusterbeiträge finanziert, sondern sind Bestandteil der allgemeinen Finanzierung der WiRO. Darüber hinaus wird versucht, über Förderprogramme und über die genannte Einbindung in das landesweite Automotive-Cluster "automotive-bw" Drittmittel zu generieren.
<b>Schwerpunkt der Initiative/ beteiligte Branchen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwerpunkte: automotiver Metall- und Maschinenbaubereich</li> <li>Zulieferer (Kunststoffbearbeitung, Textil und Chemie, Elektrotechnik/ Feinmechanik/ Optik, Werkzeugbau, Engineering und Technische Dienstleistungen)</li> </ul>
<b>Themen/Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzung der Unternehmen untereinander und mit anderen regionalen Akteuren (v.a. Hochschule Allen) im Rahmen von Informationsveranstaltungen und geplanten Workshops</li> <li>Einbindung in landesweite Automotive-Projekte, insbesondere im Rahmen des Landesclusters "automotive-bw" unter Federführung des RKW Baden-Württemberg</li> <li>Informationen zu automobillieferrelevanten Veranstaltungen, Förderprogrammen</li> <li>Clustermarketing im Rahmen diverser PR- und Öffentlichkeitsmaßnahmen</li> <li>Bekanntmachung der vielfältigen Kompetenzen des Automotive-Standorts Region Ostwürttemberg sowohl in der Region wie auch außerhalb</li> <li>Wissenstransfer zwischen Hochschulen/Forschungs- und Transfereinrichtungen und den Unternehmen vorantreiben, sowohl im Rahmen projektbezogener Kooperationen wie auch im Rahmen der Fachkräftegewinnung/ Qualifikation (z.B. über Praktika und wissenschaftliche Arbeiten). Dabei stehen insbesondere aktuelle Themenstellungen in strategisch wichtigen Bereichen wie z.B. Elektromobilität, Leichtbau (Magnesium, Guss) oder Engineering/ Simulation im Vordergrund, wobei auch eine überregionale Einbindung heimischer Unternehmen und Hochschulen/ Forschungs- und Transfereinrichtungen (z.B. im Rahmen von "automotiov.bw") angestrebt wird</li> </ul>
<b>ausgewählte Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg</li> <li>Diverse Publikationen zum Automotive-Standort Ostwürttemberg</li> </ul>
<b>Arbeitskreise</b>	keine
<b>Handwerksbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohe Handwerksaffinität vermutet</li> </ul>

Quellen: <http://www.clusterdatenbank-bw.de/datenbank/automotive-region-ostwuerttemberg>;  
<http://www.ostwuerttemberg.de/automotive/>

## Übersicht A 8: Steckbrief Clusterinitiative Clean Tech

<b>Name</b>	Clusterinitiative Clean Tech
<b>Clustermanager</b>	<b>Ansprechpartner</b> Holger Haas 0711 22835-14 E-Mail: Holger.haas@region-stuttgart.de Wirtschaftsförderung Region Stuttgart
<b>weitere Mitarbeiter</b>	1
<b>Webseite</b>	<a href="http://zukunftsenergien.region-stuttgart.de">http://zukunftsenergien.region-stuttgart.de</a>
<b>Kontaktdaten</b>	Clusterinitiative Clean Tech Friedrichstraße 10 70174 Stuttgart
<b>Region</b>	Stuttgart
<b>HWK-Bezirk</b>	Region Stuttgart
<b>Ausbreitung</b>	Region Stuttgart
<b>Anzahl der Betriebe (Mitglieder Clusterinitiative)</b>	150 (Branchenatlas) > Branchenatlas Vom Großunternehmen zum Unternehmensgründer. Kurz und bündig präsentieren 150 Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen und weitere Institutionen ihre Leistungen und Angebote.
<b>Schwerpunkt der Initiative/ beteiligte Branchen</b>	unbekannt
<b>Themen/Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung der Region Stuttgart als europaweit bedeutenden „Clean Energy Standort“</li> <li>• Unterstützung von ansässigen Firmen, die in diesem Segment tätig sind (Bestandspflege)</li> <li>• Initiierung, Konzeption und Durchführung von Demonstrationsprojekten</li> <li>• Unterstützung von Gründungen insbesondere aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen</li> <li>• Unterstützung bei der Entwicklung und Etablierung neuer Dienstleistungen</li> <li>• Vorbereitung der Zulieferindustrie und des Maschinenbaus auf die neuen Technologien (z. B. für die Brennstoffzelle)</li> <li>• Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft</li> <li>• Stärkung des örtlichen Handwerks (Handwerkerdatenbank)</li> </ul>
<b>ausgewählte Aktivitäten</b>	<p>&gt; <b>Leuchtturmprojekte</b> (Vorstellung auf Webseite) Zur Nachahmung empfohlen. Hier finden Sie „Best Practice Projekte“ rund um das Thema Zukunftsenergien.</p> <p>&gt; <b>Solardachbörse</b> Photovoltaik zahlt sich aus. Die Solardachbörse ist ein Angebot für alle in der Region Stuttgart, die geeignete Dächer suchen oder anbieten.</p> <p>&gt; <b>Solar für Alle</b> Hier finden Sie mehr als 500 Einträge qualifizierter Installationsbetriebe in der Region Stuttgart, die Sie bei der Planung und Installation Ihrer Solaranlage unterstützen können.</p>
<b>Arbeitskreise</b>	
<b>Handwerksbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung des örtlichen Handwerks (Handwerkerdatenbank)</li> </ul>

Quellen: <http://www.clusterdatenbank-bw.de/datenbank/cluster-umwelt-energietechnik-1/clusterinitiative-clean-tech>; <http://zukunftsenergien.region-stuttgart.de/>; Stand Jan. 2012



## 6.4 Materialien zu den Experten- und Unternehmensinterviews

### 6.4.1 Übersicht über geführte Interviews

Mit folgenden Personen wurden im Frühjahr 2012 Expertengespräche geführt:

#### Clusterinitiative Medical Mountains AG

- Yvonne Glienke (Clustermanagerin Medical Mountains AG) am 02.03.2012
- Kurt Scherfer, Dieter Heiss (beide Landesinnung Chirurgiemechaniker Tuttlingen), Peter Schürmann (HWK Konstanz) am 08.03.2012

#### Clusterinitiative Automotive.Initiative Ostwürttemberg

- Markus Hofmann (Projektleiter Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO), Clustermanager Automotive.Initiative Ostwürttemberg) am 27.03.2012
- Hartmut Gräter (HWK Ulm) am 15.05.2012

#### Clusterinitiative Clean Tech

- Holger Haas und Dr. Taj Kanga (Clustermanager Clean Tech; beide Wirtschaftsförderung Region Stuttgart) am 16.03.2012
- Norbert Durst (HWK Stuttgart) am 13.05.2012

Die Interviews mit Unternehmern von Handwerksbetrieben, die in den Regionen der drei untersuchten Clusterinitiativen ansässig sind, jedoch zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht Mitglieder einer Clusterinitiative waren, fanden ebenfalls im Frühjahr 2012 statt. Es waren dies:

- drei Unternehmer aus der Region der Clusterinitiative Medical Mountain AG,
- zwei Unternehmer aus der Region der Clusterinitiative Clean Tech sowie
- ein Unternehmer aus der Region der Automotive.Initiative Ostwürttemberg.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Zu den Schwierigkeiten der Suche nach entsprechenden Interviewkandidaten bei den Unternehmen: vgl. Hinweise in Abschnitt 3.1.5.

## 6.4.2 Vorbereitung der Interviews und Ansprache der Unternehmen

Übersicht A 9: Email-Ansprache der Unternehmen in der HWK Region Konstanz wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Medical Mountains AG

Sehr geehrter Herr .....,

unser Institut führt im Auftrag des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) und des Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg eine Untersuchung zur Beteiligung von Handwerksbetrieben an Cluster(initiativen) durch.

Aufgrund der noch heute starken handwerklichen Prägung des Standorts Tuttlingen ist dieser für unsere Untersuchung besonders interessant und wurde daher für eine Fallstudie ausgewählt. Herr Kurt Scherfer (GF Landesinnung Chirurgiemechanik) und Dieter Heiss (Landesinnungsmeister) unterstützen uns maßgeblich bei unserer Untersuchung und haben uns daher Sie und Ihr Unternehmen als geeigneten Ansprechpartner benannt.

Daher würden wir uns freuen, wenn Sie uns für ein kurzes ca. 20-30 minütiges, telefonisches Gespräch zur Verfügung stehen. Weitere Informationen erhalten Sie in den beigefügten Anlagen.

Über eine zeitnahe Rückmeldung Ihrerseits sind wir sehr dankbar. Bei einer Bereitschaft zur Teilnahme freuen wir uns zudem über einen Terminvorschlag für ein max. halbstündiges telefonisches Gespräch ab dem 23.04.2012 (jedoch nicht am 25.04.2012).

Mit freundlichen Grüßen

Stephanie Lehmann

-----

Dipl.-Volksw. Stephanie Lehmann

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) Heinrich-Düker-Weg 6, 37073 Göttingen

Tel.: 0551/39 17 4889 (Dienstag bis Donnerstag)

Fax: 0551/39 17 4893

[www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

Das ifh Göttingen als Forschungsstelle des Deutschen Handwerksinstituts e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Übersicht A 10: Erinnerungsemail an Unternehmen in der HWK Region Konstanz  
wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Medical  
Mountains AG

Sehr geehrte Herr ...

ich wende mich heute erneut mit der **Bitte** an Sie, uns **bei einer Studie** im Auftrag des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) und des Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg zur Beteiligung von Handwerksbetrieben an Cluster(initiativen) **zu unterstützen**.

Herr **Kurt Scherfer** (GF Landesinnung Chirurgiemechanik) und hat uns **Sie und Ihr Unternehmen** als geeigneten Ansprechpartner für die Untersuchung **benannt**.

Daher würden wir uns freuen, wenn Sie uns für ein **kurzes ca. 20-30 minütiges, telefonisches Gespräch** zur Verfügung stehen. Weitere Informationen erhalten Sie in den beigefügten Anlagen.

Ich würde mich freuen, wenn Ihnen einer der folgenden Termine für einen Anruf meinerseits möglich wäre und freue mich auf Ihre Rückmeldung diesbezüglich:

[Terminvorschläge]

Für weitere Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit zur Verfügung

Mit freundlichen Grüßen  
Stephanie Lehmann

-----  
Dipl.-Volksw. Stephanie Lehmann

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)  
Heinrich-Düker-Weg 6, 37073 Göttingen  
Tel.: 0551/39 1748 89 (Dienstag bis Donnerstag, sonst per Mail)  
Fax: 0551/39 1748 93  
[www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

Das ifh Göttingen als Forschungsstelle des Deutschen Handwerksinstituts e.V. wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie von den Wirtschaftsministerien der Bundesländer und vom Deutschen Handwerkskammertag.

Übersicht A 11: Email-Ansprache der Unternehmen in der HWK Region Ulm wegen eines Telefoninterviews über die Clusterinitiative Automotive-Initiative Ostwürttemberg

Guten Tag Herr ....

Sie sind Obermeister / Pressewart der Kfz-Innung ..... ; Ihre Anschrift wurde dem Handwerkstag Baden-Württemberg, dort Frau Karin Müller vom Kfz-Verband Baden-Württemberg, dort Herr Daniel Roesch, genannt und an unsere Institute weitergeleitet.

Aber zunächst eine kurze Vorstellung meiner Person: Mein Name ist Dirk-J. Harms; ich bin freier Mitarbeiter am „Institut für Technik der Betriebsführung (itb)“, das mit seinem Schwesterinstitut „ifh“ die Studie „Cluster und Handwerk in B-W“ durchführt. In diese Studie (siehe Anhang) bin ich eingebunden.

„Unter Cluster wird die Ausrichtung als „innovative Wirtschaftscluster“ in einem geografisch abgegrenzten Raum (regional) verstanden. Das heißt, es handelt sich um die zielbezogene Zusammenarbeit von Unternehmen – die auch miteinander in Wettbewerb stehen können – mit weiteren Partnern aus Forschung, Wissenschaft und Verbänden in einem Wirtschaftsraum, um gemeinsam einen höheren Gesamtnutzen zu erzielen.“

Die Studie wurde in Auftrag gegeben vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und der Dachorganisationen der Handwerkskammern – BWHT – und untersucht insbesondere, warum das Handwerk in solchen Clustern unterrepräsentiert ist.

Im Rahmen der Studie haben wir schon Interviews mit Clustermanagern durchgeführt. Natürlich interessiert uns insbesondere auch die Sichtweise der Handwerksmanager. Daher führen wir auch Telefon-Interviews mit Vertretern von ausgesuchten Handwerksbetrieben durch.

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie uns für ein solches ca. 20-minütiges Interview zu Verfügung stehen könnten.

Ich bitte Sie daher um Ihre Rückmeldung, ob wir telefonisch einen Gesprächstermin abstimmen können oder ob Sie keine Möglichkeit für ein solches Interview sehen.

Nähere Infos zum Thema Cluster und zu der aktuell laufenden Untersuchung „Cluster und Handwerk in Baden-Württemberg“ finden Sie hier auf unserer Webseite: <http://www.handwerk-bw.de/tagseiten/handwerk-und-cluster/>

Eine der drei Clusterinitiativen, die wir in der Untersuchung exemplarisch näher anschauen, ist die Clusterinitiative Automotive-Initiative Ostwürttemberg, siehe <http://www.vdivde-it.de/clusteratlas/datenbank/automotive-region-ostwuerttemberg/automotive.initiative-ostwuerttemberg>

Mit freundlichen Grüßen

Dirk-J. Harms, Dipl.Wi.-Ing.

Übersicht A 12: Email-Ansprache der Unternehmen in der HWK Region Stuttgart  
für ein Telefoninterview zur Clusterinitiative Clean Tech

Guten Tag Herr .....,

erlauben Sie mir zunächst eine kurze Vorstellung meiner Person: Mein Name ist Dirk-J. Harms; ich bin freier Mitarbeiter am „Institut für Technik der Betriebsführung (itb)“, das mit seinem Schwesterinstitut „ifh Göttingen“ die Studie „Cluster und Handwerk in B-W“ durchführt. In diese Studie bin ich eingebunden und führe u.a. die Interviews mit Vertretern der Unternehmen durch.

Der Beauftragte für Innovation und Technik der HWK Region Stuttgart, Herr Norbert Durst hat uns mitgeteilt, dass Sie freundlicherweise für ein solches ca. ½-stündiges Telefoninterview zur Verfügung stehen. Als Termin für dieses Gespräch möchte ich Ihnen Freitag, 4.5.2012 ab 11:00 Uhr vorschlagen, auch 15:00 Uhr wäre möglich. Sollten Sie beide Termine schon belegt haben, rufen Sie mich bitte für eine telefonische Abstimmung unter 07243-15980 zurück.

Im Anhang erhalten Sie vorab unseren Gesprächsleitfaden; so erhalten Sie einen Einblick in die Themen, die wir ansprechen möchten.

Vorab bedanken wir uns sehr für Ihre Bereitschaft, für das Telefoninterview zur Verfügung zu stehen.

Mit freundlichen Grüßen

Dirk-J. Harms

Dipl.Wi.-Ing

Übersicht A 13: Email (Beispiel) an Unternehmen in der HWK Region Stuttgart und Ulm bei positiver Rückmeldung auf die Telefoninterviewanfrage

Guten Tag Herr .....,

vielen Dank für das soeben geführte Telefongespräch, in dessen Verlauf Sie im Grunde die Fragen aufgeworfen haben, die auch im Rahmen unserer Studie eine Rolle spielen: Welchen Nutzen haben Handwerksbetriebe durch eine Beteiligung an Clustern, da doch die Interessen der Handwerksbetriebe schon durch die Handwerkskammern und die Innungen / Verbände wahrgenommen werden?

„Unter Cluster wird die Ausrichtung als „innovatives Wirtschaftscluster“ in einem geografisch abgegrenzten Raum (regional) verstanden. Das heißt, es handelt sich um die zielbezogene Zusammenarbeit von Unternehmen – die auch miteinander in Wettbewerb stehen können – mit weiteren Partnern aus Forschung, Wissenschaft und Verbänden in einem Wirtschaftsraum, um gemeinsam einen höheren Gesamtnutzen zu erzielen.“

Im Anhang erhalten Sie wie zugesagt unseren Gesprächsleitfaden; so erhalten Sie einen Einblick in die Themen, die wir ansprechen möchten.


Falls Sie die Zeit für ein ca. 20-min. Interview finden, rufen Sie mich bitte unter Tel. 07243-15980 zurück, damit wir einen zeitnahen Termin vereinbaren könne. Wenn Sie keine Möglichkeit für ein Gespräch sehen, antworten Sie bitte kurz auf diese Mail.

Vielen Dank und beste Grüße


Dirk-J. Harms

Dipl.Wi.-Ing

## Übersicht A 14: Vorhabensbeschreibung des Projekts (Anlage Email-Kontaktaufnahme Unternehmen)



Management-Partner des  
Handwerks – Kompetenz  
in Forschung & Training



Volkswirtschaftliches Institut  
für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen

### Vorhabensbeschreibung

#### Handwerk und Cluster in Baden-Württemberg: Studie zur Verbesserung der Integration von Handwerksbetrie- ben in regionale Clusterinitiativen und landesweite Netzwerke

#### 1. Ausgangssituation

In den letzten Jahren hat die Förderung von Clusterinitiativen als wichtiges Instrument der regionalen Wirtschaftspolitik und als Innovationstreiber stark an Bedeutung gewonnen. Dies gilt für Baden-Württemberg ganz besonders: Hier wurden schon sehr früh und auch mit entsprechender Konsequenz Cluster als wirtschaftspolitisches Instrument erkannt und die Bildung regionaler Clusterinitiativen und landesweiter Innovationsnetzwerken angeregt und unterstützt.

Bislang sind die Potenziale der Cluster und Clusterinitiativen im Handwerk aber noch wenig bekannt. Daher verwundert es nicht, dass innovative Handwerksbetriebe erst selten vertreten und auch nur schwer dafür zu gewinnen sind. Unterdessen gibt es gerade im Handwerk jedoch eine nicht zu unterschätzende Anzahl hoch innovativer Betriebe, die teilweise sogar international agieren. Für diese kann die Mitarbeit in Clusterinitiativen sinnvoll und gewinnbringend, wenn nicht sogar zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen zwingend erforderlich sein. Gleichzeitig können diese Betriebe ein wichtiger Partner für andere Clusterakteure sein und Clusterinitiativen durch ihr Know-how wesentlich bereichern. Es besteht daher ein Bedarf, auch Handwerksunternehmen stärker für eine Beteiligung zu motivieren.

Gesicherte quantitative Daten zur Situation der Beteiligung von solchen Handwerksbetrieben in Clustern und Clusterinitiativen liegen bisher nicht vor. Auch die Akteure vor Ort (Clustermanager, Kammervertreter etc.) bestätigten diesen Befund in verschiedenen Gesprächen.


#### 2. Zielstellung und erwartete Ergebnisse der Untersuchung


Vor diesem Hintergrund erforschen das Karlsruher Institut für Technik der Betriebsführung (itb) und das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk (ifh) an der Universität Göttingen die Ursachen der bisherigen Zurückhaltung von Handwerksbetrieben hinsichtlich einer Beteiligung an den zahlreichen Clusterinitiativen.

Ziel der Untersuchung ist es aufzeigen, wie sich der Nutzen von Clustern für Handwerksbetriebe konkret beschreiben lässt und welcher Nutzen sich für die Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben ergibt. Darauf aufbauend sollen Handlungsempfehlungen für die ClustermanagerInnen, die Handwerksorganisationen und die Politik entwickelt werden, wie Handwerksbetriebe für Clusterinitiativen gewonnen bzw. in diese besser eingebunden werden können. Dabei liegt ein Augenmerk auf der Sensibilisierung von Handwerksbetrieben für Clusterinitiativen, der zielgruppenspezifischen Ansprache dieser sowie auf der Unterbreitung handwerksrelevanter Angebote durch die Clusterinitiativen.

Fortsetzung Übersicht A 14:

Seite 2




  
Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen

---

### 3. Studienaufbau

#### Vorstudie

Ausgangspunkt der Untersuchung bildet eine Literaturrecherche zu den Forschungsfragen sowie Bestandsaufnahme der baden-württembergischen Clusterinitiativen hinsichtlich für das Handwerk besonders interessanter Technologie- und Branchencluster. Darauf aufbauend werden drei Clusterinitiativen mit starkem Handwerksbezug aus den Bereichen Automotive, Medizintechnik sowie Energie und Umwelt für die vertiefende Untersuchung ausgewählt. Die drei ausgewählten Clusterinitiativen sollen dabei aus unterschiedlichen Regionen des Landes kommen. Die Auswahl erfolgt durch einen Projektbeirat, dem neben den Projektbearbeitern Vertreter des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft und des BWHT, Vertreter von Handwerksorganisationen sowie jeweils ein Vertreter einer Clusterinitiative und einer Forschungseinrichtung angehören.

#### Praxisbeispiele (Feldforschung)

In den drei ausgewählten Clusterinitiativen werden Expertengespräche mit dem Clustermanager, Handwerksunternehmen, Personen aus Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie den regional und thematisch zuständigen Handwerksorganisationen, den Innovationsberatern und ggf. interessierten Nicht-Handwerksunternehmen durchgeführt. Darüber hinaus sollen ggf. noch nicht beteiligte, aber potentiell geeignete Handwerksunternehmen dazu befragt werden, was sie bislang an einer Mitwirkung hindert und wie sie dazu motiviert werden könnten.

Die Gespräche finden teils persönlich, teils telefonisch statt. Die Befragung der Unternehmen erfolgt ggf. in Form von Workshops. Bei der Auswahl für die Untersuchung geeigneter Unternehmen sollen die Innovations- und Technologieberater, die Handwerkskammern sowie die Clustermanager unterstützen.

Im Rahmen der Feldforschung sollen vor allem folgende Aspekte untersucht werden:



- Welche Stufen sind in der Wertschöpfungskette mit Cluster-Unternehmen aus dem Handwerk der Region besetzt?
- Welche wechselseitigen Austauschbeziehungen (z.B. Kunden-Lieferantenbeziehungen, Vermarktungs-, Qualifizierungs-, Produktions- oder F&E-Kooperationen, gemeinsame Internationalisierungsaktivitäten) bestehen zwischen den Akteuren?
- Inwieweit existieren Informations- und Kommunikationsbeziehungen?
- Welchen Kompetenz-, Ressourcen-, Kooperations- oder Vernetzungsbedarf gibt es aus Sicht der Clusterakteure aus dem Handwerk und worin könnte der Bedarf der anderen Clusterakteure in das Handwerk hinein bestehen?
- In welchen Bereichen haben die an dem Clusterinitiativen beteiligten (Handwerks-) Unternehmen Wettbewerbsvorteile oder mehrwertige Kooperationen zwischen den Akteuren erwarten bzw. erlebt.

Die Feldforschung hat zum Ziel insbesondere Antworten auf folgende Fragestellungen finden:

1. Wo liegt der Nutzen für die Handwerksbetriebe? Weshalb beteiligen sich Handwerksbetriebe an Clusterinitiativen oder sollten dies tun, welche Funktionen können sie ausüben, wel-



## Fortsetzung Übersicht A 14:

Seite 3		 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<p>che Erwartungen und Ziele bestehen und vor allem, welchen Nutzen haben die Unternehmen und wie lässt sich dieser vergrößern?</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Wo liegt der Nutzen für die Clusterinitiativen durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben? Waren diese schon bei Gründung der Clusterinitiativen dabei oder sind sie später hereingekommen? In welcher Art und Weise können sie zur Bereicherung der Clusterinitiative beitragen?</li> <li>3. Wo liegen die Hemmnisse bei Handwerksbetrieben, sich an einer Clusterinitiative zu beteiligen?</li> <li>4. Wie lassen sich aus den gewonnenen Erfahrungen Ansatzpunkte für eine verstärkte Beteiligung insbesondere von innovativen Handwerksbetrieben an Clusterinitiativen ableiten?</li> </ol>		
<p>Die Ergebnisse der Feldforschung und erste Handlungsempfehlungen werden anschließend in einem Workshop diskutiert, um gemeinsam Maßnahmen und Projekte zur stärkeren Beteiligung von Handwerksbetrieben in Clusterinitiativen zu entwickeln. Teilnehmer sind neben den Mitgliedern des Beirats vor allem engagierte Handwerksunternehmen, ClustermanagerInnen und Innovationsberater aus den baden-württembergischen Handwerkskammern.</p>		
<p>Schließlich soll in Abstimmung mit den Clustermanagern und Vertretern der Handwerkskammern eine Pilotveranstaltung durchgeführt werden, um die Unternehmerinnen und Unternehmer aus den Handwerksbetrieben über die Vorteile von Clusterinitiativen und den konkreten Nutzen einer aktiven Beteiligung an diesen Netzwerken zu informieren.</p>		
<p>Über den Untersuchungsgang der Studie soll kontinuierlich während des Projektes und auch nach Beendigung über die Ergebnisse medienwirksam berichtet werden. Dazu gehört eine entsprechende Darstellung im Internet wie auch Berichte in den einschlägigen Medien des Handwerks (z. B. in den Newslettern der beteiligten Kammern) sowie im DHI-Newsletter.</p>		
<p><b>4. Kontakt</b></p>		
<p>itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.</p>	<p>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen Heinrich-Düker-Weg 6 37073 Göttingen Telefon +49 551/39-174884 Telefax +49 551/39-174893 <a href="http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de">www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de</a></p>	
<p>Karl-Friedrich-Straße 17 76133 Karlsruhe Telefon +49 721/93103-18 Telefax +49 721/93103-50 <a href="http://www.itb.de">www.itb.de</a></p>		
<p>Ewald Heinen <a href="mailto:heinen@itb.de">heinen@itb.de</a></p>	<p>Dr. Klaus Müller <a href="mailto:Klaus.Mueller@wiwi.uni-goettingen.de">Klaus.Mueller@wiwi.uni-goettingen.de</a></p>	
<p>Dr.-Ing. Giuseppe Strina <a href="mailto:strina@itb.de">strina@itb.de</a></p>	<p>Stephanie Lehmann <a href="mailto:Stephanie.lehmann@wiwi.uni-goettingen.de">Stephanie.lehmann@wiwi.uni-goettingen.de</a></p>	

## Übersicht A 15: Weiterführende Gesprächsinformation an kontaktierte Unternehmen im HWK Bezirk Konstanz

### Bitte um Unterstützung bei wissenschaftlicher Studie zu Handwerk und Clusterinitiativen

Unser Institut führt im Auftrag des Baden-Württembergischen Handwerkskammertags (BWHT) und des Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg eine **Untersuchung zur Beteiligung von Handwerksbetrieben an Cluster(initiativen)** durch.

Als **Cluster** bezeichnet man eine **langfristige Branchenkonzentration an einem Standort**. Die Medizintechnik im **Raum Tuttlingen** stellt in diesem Sinne ein historisch gewachsenes Cluster dar. Mit der Zielstellung den Standort auch zukünftig zu stärken, hat die **Clusterinitiative „Medical Mountains AG“** Ende 2011 ihre Tätigkeit aufgenommen und bietet verschiedenste Informations- und Unterstützungsleistungen an, die nun kontinuierlich erweitert werden.

Aufgrund der noch heute starken handwerklichen Prägung des Standorts Tuttlingen ist dieser für unsere Untersuchung besonders interessant und wurde daher für eine Fallstudie ausgewählt.

Erste Gespräche unsererseits fanden im März mit der Clustermanagerin, der Landesinnung Chirurgiemechanik sowie dem Innovationsberater der HWK Konstanz statt.

Im weiteren Untersuchungsgang suchen wir nun auch das **Gespräch mit ausgewählten Unternehmen am Standort**. Herr Kurt Scherfer (GF Landesinnung Chirurgiemechanik) und Dieter Heiss (Landesinnungsmeister) unterstützen uns maßgeblich bei unserer Untersuchung und haben uns daher Sie und Ihr Unternehmen als geeigneten Ansprechpartner benannt.

Daher würden wir uns freuen, wenn Sie uns für ein kurzes ca. **20-30 minütiges, telefonisches Gespräch** zur Verfügung stehen.

Im Rahmen des Gesprächs möchten wir mehr über die **Aktivitäten ihres Unternehmens und die Bedeutung des Standorts Tuttlingen** für diese erfahren. Darüber hinaus interessiert uns, **inwieweit sie mit der Initiative „ Medical Mountains“ bereits in Berührung gekommen sind** und welche konkreten Aktivitäten der Initiative ihre heutigen und zukünftigen Aktivitäten und Bedürfnisse unterstützen könnten. Damit Sie sich vorab einen Überblick, über unsere Fragen verschaffen können, finden Sie auf den folgenden Seiten unseren Interviewleitfaden an dem sich das Gespräch orientieren wird.

Über eine zeitnahe Rückmeldung Ihrerseits sind wir sehr dankbar.

Bei einer Bereitschaft zur Teilnahme freuen wir uns zudem über einen Terminvorschlag für ein max. halbstündiges telefonisches Gespräch ab dem 23.04.2012.

Mit freundlichen Grüßen



Stephanie Lehmann

-----

Dipl.-Volksw. Stephanie Lehmann  
Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)  
Heinrich-Düker-Weg 6, 37073 Göttingen  
Tel.: 0551/39 17 4889 (Dienstag bis Donnerstag)  
Fax: 0551/39 17 4893  
www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de

## 6.4.3 Interviewleitfäden

### Übersicht A 16: Interviewleitfaden Expertengespräch Clustermanager

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 1	 Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
--	---------	--

## Handwerk und Cluster in Baden-Württemberg

### Expertengespräch Clustermanager

Sichtweisen und Erfahrungen hinsichtlich der Integration von Handwerksunternehmen in Clusterinitiativen

**Anmerkung:**  
 Im Folgenden wird wiederholt von Mitgliedern der ClusterInitiative (CI) gesprochen. *Wenn die Rechtsform der CI keine Mitgliedschaften vorsieht sind an diesen Stellen aktive Clusterakteure, die sich momentan in der CI engagieren und/oder in die Aktivitäten einbezogen werden bzw. Akteure auf welche die CI abzielt gemeint.*

#### 1 Einstieg – Abgleich von Rahmendaten zum Cluster

Aktuelle Anzahl der Mitglieder: \_\_\_\_\_  
 davon: Anzahl der Betriebe: \_\_\_\_\_  
 Aktuelle Rechtsform: \_\_\_\_\_  
 Gründungsjahr der Clusterinitiative: \_\_\_\_\_  
 Anzahl der MA im Clustermanagement: \_\_\_\_\_

Historie:  
 Gründungshintergrund? Treiber?  
 Gab es maßgebliche Gründungsakteure und/oder –institutionen?  
 Weitere allgemeine Informationen: \_\_\_\_\_

#### 2 Cluster allgemein

##### 2.1 Organisation

2.1.1 Welche Gründe gab es für die Wahl der bestehenden Rechtsform? Welche Organe gehören zur ClusterInitiative (nachfolgend CI)? Vorstand? Beirat? Gibt es ein Organigramm?  
 Wenn ja: Bitte um Kopie!  
 .....

2.1.2 Welche Netzwerkstruktur überwiegt (z. B. CM als Spinne im Netz = Sternstruktur; CM-unabhängige Kooperationen = polyzentrisches Netz)?  
 Wie ausgeprägt ist das Netzwerk/der Austausch der Mitglieder untereinander? Wie hoch das gegenseitige Vertrauen? Finden selbstständige Aktivitäten der Mitglieder statt?  
 .....

Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 2



2.1.3 Welche Rolle hat der Clustermanager (z. B. Strategic Leader, Broker, Organisator etc.)? Welche konkreten Aufgaben ergeben sich daraus?

.....

2.1.4 Bildet der Cluster eine Wertschöpfungskette ab? Wenn ja: komplett oder gibt es Lücken? Welche Stufen sind vertreten?

ja;  teilweise;  nein

.....

## 2.2 Clustermanagement

2.2.1 Wie viele MA umfasst das Clustermanagement (in VZÄ)? Wie viele Personen? Wenn mehr als eine Person: Gibt es ein Organigramm des Clustermanagements? Wenn ja: Bitte um Kopie!

.....

2.2.2 Wenn mehr als eine Person: Wie sieht die Aufgabenverteilung aus? Gibt es Stellenbeschreibungen dafür?

.....

2.2.3 Ist das Clustermanagement zeitlich begrenzt?

.....

2.2.4 Clustermanager: Berufl. Hintergrund? Vorherige Tätigkeit? Bezug zur Region?

.....

2.2.5 Ist die CI zertifiziert? Wenn ja: Welches Zertifikat? Gibt es ein Handbuch? Wenn ja: Können wir Einblick bekommen ;-)?

ja;  nein

.....

## 2.3 Ziele und Strategien

2.3.1 Wie werden Ziele und Strategien im Cluster bestimmt? (z.B. Vorgaben vom Fördermittelgeber, Festlegung durch CM, Bestimmung auf Mitgliederversammlung etc.)

.....

2.3.2 Gibt es eine langfristige Vision (z. B. „Cluster 2020“)? Ist diese schriftlich fixiert?

ja;  nein

.....

2.3.3 Gibt es mittelfristige Ziele (>= 3 Jahre)? Sind diese schriftlich fixiert? Sind diese den Clus-  
termitgliedern bekannt? Wird deren Erreichung gemessen und wenn ja wie?

ja;  teilweise;  nein

.....

## Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 3



2.3.4 *Gibt es Jahresziele? Sind diese schriftlich fixiert? Wird deren Erreichung gemessen und wenn ja wie?*

ja;  teilweise;  nein

2.3.5 *Können Sie Kernelemente der Clusterstrategie benennen (z. B. bzgl. quantitativem und / oder qualitativem Wachstum? Vermarktung? Internationalisierung etc.)?*

ja;  teilweise;  nein

2.3.6 *Gibt es Alleinstellungsmerkmale, die Ihren Cluster von ähnlichen Clustern aus Ihrer Branche unterscheiden? Welche USP's (unique selling proposition – herausragendes Leistungsmerkmal) sehen Sie?*

ja;  teilweise;  nein

## 2.4 Finanzierung der Clusterinitiative

2.4.1 *Wie finanziert sich die CI? Aus welchen Mitteln werden das Clustermanagement sowie andere Aktivitäten finanziert? Gibt es Mitgliedsbeiträge? Wenn ja: wie hoch? Gestaffelt? Gibt es so etwas wie einen einmalig zu entrichtenden Aufnahmebeitrag? Wenn nein: sind diese zukünftig vorgesehen?*

Mitgliedsbeiträge:  ja;  teilweise;  nein

2.4.2 *Wird die CI aus öffentlichen Mitteln gefördert? Von wem? In welcher Höhe? Seit wann und wie lange noch?*

ja;  teilweise;  nein

2.4.3 *Wem fühlen Sie sich als Clustermanager stärker verpflichtet: den Mitgliedern oder den Fördermittelgebern? Ergeben sich für Sie Zielkonflikte?*

## 2.5 Sonstige Punkte zu „Cluster allgemein“

Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 4



### 3 Mitgliederstruktur / Mitgliederwesen

*Anmerkung: Wenn die Rechtsform der CI keine Mitgliedschaften vorsieht, sind die folgenden Fragen auf aktive Clusterakteure bzw. Akteure zu beziehen, die sich momentan in der CI engagieren und/oder in die Aktivitäten einbezogen werden.*

#### 3.1 Mitgliederstruktur

*Bitte um Bereitstellung der aktuellen Mitgliederliste.*

3.1.1 *Wie sieht die Mitgliederstruktur in der CI aus (geschätzte Angaben in %)?*

Gewerbliche Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter ...		
	Klein (< 10)	Mittel (< 250)	Groß (> 250)
Hochschulen	FH's:	Uni's:	Priv. Uni's:
Verbände, Institutionen			

3.1.2 *Gibt es zentrale bzw. hervorstechende Mitglieder (Key-Player)? Warum sind sie es?*

ja;  teilweise;  nein

3.1.3 *Können Sie etwas zum allgemeinen Aktivitätsniveau der Mitglieder bzw. zum persönlichen Engagement sagen?*

..... % der Mitglieder beteiligen sich regelmäßig an Clusteraktivitäten

..... % der Mitglieder beteiligen sich sporadisch an Clusteraktivitäten

..... % der Mitglieder beteiligen sich (fast) nie an Clusteraktivitäten

#### 3.2 Mitgliederwesen

3.2.1 *Wie funktioniert das Aufnahmeverfahren? Wie wird man bei Ihnen Mitglied? Gibt es Auswahlkriterien/Aufnahmebeschränkungen (z.B. regionale Begrenzung, Branchenbeschränkung etc.)*

3.2.2 *Erfolgt eine gezielte Ansprache bzw. Anwerbung potentieller Mitglieder, z. B. durch das CM?*

ja;  teilweise;  nein

## Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 5



3.2.3 *Gab es auch schon abgelehnte Mitgliedsbewerbungen? Wenn ja: aus welchen Gründen?*

ja;  nein

3.2.4 *Wie hoch schätzen Sie den Abdeckungsgrad der CI im Verhältnis zum Cluster? Wie viel % der potentiell möglichen Betriebe, Organisationen und Institutionen aus der Region sind bereits in der CI Mitglied?*

3.2.5 *Kennen Sie potentielle CI-Mitglieder, die bisher nicht beitreten wollen? Wenn ja: aus welchen Gründen?*

ja;  nein

3.2.6 *Welche Mitgliederstärke wollen Sie bis wann erreichen? Aus welchen Bereichen sollen zukünftige Mitglieder angeworben werden?*

3.2.7 *Wenn keine festen Mitgliedschaften bestehen, wie stellen Sie Nähe zu den relevanten Akteuren, insbesondere Betrieben her? Gibt es andere Formen der Verbindlichkeiten?*

### 3.3 Mitgliederzufriedenheit

3.3.1 *Fragen Sie Zufriedenheit der Mitglieder ab? Regelmäßig? In welcher Form?*

3.3.2 *Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Mitglieder mit der CI?*



	Anteil der zufriedenen Mitglieder in %			
	sehr hoch	hoch	gering	sehr gering
insgesamt	... %	... %	... %	... %
bei KMU	... %	... %	... %	... %

3.3.3 *Was sehen Sie zentrale Punkte, bei denen Sie die Zufriedenheit der Mitglieder noch steigern können?*

### 3.4 Sonstige Punkte zu „Mitgliederstruktur / Mitgliederwesen“



z.B. Wie häufig finden Kontakte des Clustermanagers mit einzelnen Mitgliedern statt?

Fortsetzung Übersicht A 16:

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 6	 Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
<b>4 Nutzen des Clusters für seine Mitglieder</b>		
<b>4.1 Unterstützungsleistungen und Aktivitäten des Clusters für die Mitglieder</b>		
4.1.1 <i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen in Bezug auf <b>Kontaktvermittlungen</b> für Ihre Mitglieder an (Delegationsreisen etc.)</i>		
4.1.1.1 für Geschäftskontakte innerhalb des Clusters: Wenn ja: in welcher Form? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.1.2 für Kontakte zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen: Wenn ja: in welcher Form? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.1.3 für Kontakte zu Entscheidungsträgern in der Region: Wenn ja: in welcher Form? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.1.4 für Kontakte außerhalb des Clusters: Wenn ja: in welcher Form (z. B. Delegationsreisen)? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.2 <i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen bei der gemeinsamen <b>Vermarktung</b> an?</i>		
4.1.2.1 Gemeinsame Messeauftritte: Wenn ja: Für welche Zielgruppe? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.2.2 Werbeveranstaltungen: Wenn ja: Für welche Zielgruppe? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.2.3 Andere Maßnahmen: Wenn ja: welche? ..... Für welche Zielgruppe? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.3 <i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen im Bereich <b>Bildung und Weiterbildung</b> an?</i>		
4.1.3.1 Gemeinsame Bildungs-/Weiterbildungsveranstaltungen: Wenn ja: Für welche Berufsgruppen? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.3.2 Ausbildungsbörsen: Wenn ja: Für welche Berufsgruppen? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.3.3 Andere Maßnahmen: Wenn ja: welche? ..... Für welche Berufsgruppen? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.4 <i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen im Bereich der <b>Allokation von Ressourcen</b> an?</i>		
4.1.4.1 Gemeinsame Beschaffungs-/Einkaufaktivitäten: Wenn ja: Für welchen Teile/Produkte? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein
4.1.4.2 Fachkräfterekrutierung: Wenn ja: Für welche Berufsgruppen? .....	<input type="checkbox"/> ja;	<input type="checkbox"/> nein



## Fortsetzung Übersicht A 16:

	Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 7	 Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
4.1.4.3	Zur Verfügungstellung von freien Kapazitäten innerhalb des Clusters, z. B. Maschinenbelegungen, MA-Kapazitäten Wenn ja: In welcher Form? .....	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.4.4	Andere Maßnahmen: Wenn ja: welche? ..... Für welche Ressourcen? .....	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.5	<i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen im Bereich Informationsaustausch an?</i>		
4.1.5.1	Gemeinsame Veranstaltungen / Events:	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.5.2	Digitale Informationsplattformen:	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.5.3	Info-Medien (Newsletter etc.):	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.5.4	Arbeitskreise und/oder Erfa-Gruppen: Wenn ja: welche Themen? ..... In welchem Turnus? ..... Wer leitet diese AG's? ..... Kosten? .....	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.6	<i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen im Bereich Wissensmanagement an?</i>		
4.1.6.1	Know-How-Transfer (z. B. Wissenschaft -> Wirtschaft): Wenn ja: Für welche Themenfelder? .....	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.6.2	Know-How-Schutz (z. B. ggü. Wettbewerbern):	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.6.3	Gibt es Patent-Regelungen für im Cluster entstehende Innovationen (IPR)?	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.6.4	Gibt es Beratung zu Patentangelegenheiten?	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.7	<i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen im Bereich Forschung &amp; Entwicklung an?</i>		
4.1.7.1	Kontakte zu Forschungseinrichtungen herstellen: Wenn ja: Für welche Themenfelder? .....	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.7.2	Unterstützung bei der Einwerbung von F&E-Fördermitteln: Wenn ja: Für welche Themenfelder?	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.7.3	Vermittlung von Partnern für gemeinsame F&E-Projekte: Wenn ja: Für welche Themenfelder?	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.8	<i>Bieten Sie Unterstützungsleistungen zur Vernetzung außerhalb des Clusters an?</i>		
4.1.8.1	Zu anderen ähnlich gelagerten Clustern:	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.8.2	Zum Benchmarking mit anderen Wettbewerbern:	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	
4.1.8.3	Zur Anbahnung internationaler Kontakte:	<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein	

## Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 8



#### 4.1.9 *Andere Beratungsleistungen: Bieten Sie Beratungsleistungen ...*

4.1.9.1 ... bei Gründungen / Spin-Off's innerhalb des Clusters an?  ja;  nein

4.1.9.2 ... bei Neuansiedlungen externer Unternehmen in der Clusterregion:  
 ja;  nein

4.1.9.3 ... bei Umweltschutzthemen:  ja;  nein

4.1.9.4 ... bei Investitionen / Kapitalbedarf:  ja;  nein

4.1.9.5 ... bei sonstigen Themen:  ja;  nein

Wenn ja: welche Themen? .....

#### 4.2 **Inanspruchnahme der Clusterleistungen**

4.2.1 *Welche Angebote werden am häufigsten von den Mitgliedern nachgefragt?*

4.2.2 *Wie häufig werden die einzelnen Angebote genutzt?*

4.2.2.1 Kontaktvermittlung .....

4.2.2.2 Vermarktung .....

4.2.2.3 Bildung und Weiterbildung .....

4.2.2.4 Allokation und Ressourcen .....

4.2.2.5 Informationsaustausch .....

4.2.2.6 Wissensmanagement .....

4.2.2.7 Forschung und Entwicklung .....

4.2.2.8 Vernetzung außerhalb des Clusters .....

4.2.2.9 Beratungsleistungen .....

#### 4.3 **Vorteile des Clusters aus Sicht des Clustermanagers**

4.3.1 *Was sind aus Ihrer Sicht die größten Vorteile der Mitgliedschaft in der CI?*

.....

(Stichworte zum Nachhaken: Standortvorteile; Kostenvorteile; Zugang zu Ressourcen, zu Informationen, zu Institutionen; gemeinsame F&E-Aktivitäten, gemeinsame Marketingaktivitäten; Synergien, Kooperationen etc.)

4.3.2 *Ermitteln Sie systematisch und regelmäßig die Anforderungen und Wünsche der CI-Mitglieder?*  ja;  nein

Wenn ja: wie? .....

Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 9



4.3.3 *Wir werden einzelne CI-Mitglieder auch noch fragen, dann können wir den Abgleich herstellen. Daher fragen wir auch Sie: Wie glauben Sie, dass die CI-Mitglieder den Nutzen der Mitgliedschaft insgesamt beurteilen (Schulnotensystem)?*

4.3.4 *Wie wird in der CI der Erfolg gemessen: anhand welcher Kriterien? mit welchen Verfahren? in welchen Abständen?*

4.3.5 *Welche bisher erreichten Ziele und Erfolge würden Sie insbesondere herauszustellen?*

4.3.6 *Inwieweit haben die die Beziehungen der Akteure innerhalb der Clusterinitiative durch die Aktivitäten intensiviert?*

4.3.7 *Inwieweit haben die die Beziehungen der Akteure innerhalb der Clusterinitiative und das Vertrauen untereinander durch die Aktivitäten intensiviert?*

4.3.8 *Inwieweit sind neue Kooperationen und Geschäftsbeziehungen zustande gekommen?*

Fortsetzung Übersicht A 16:



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 10



## 5 Beteiligung von Handwerksbetrieben in der CI

5.1 *Wissen Sie, wie viel % der CI-Mitgliedsunternehmen in der Handwerksrolle eingetragen sind, also "echte" Handwerksbetriebe sind?*

ja;       ungefähr;       nein

Wenn ja bzw. ungefähr: wie viel bzw. wie viel geschätzt? .....

Welche Gewerke schwerpunktmäßig? .....

Wo in der Wertschöpfungskette angesiedelt? .....

Weitere Informationen zu den Betrieben (Rechtsform, Betriebsgröße, Produkte/ Leistungen)?

5.2 *Worin besteht der Nutzen der CI-Mitgliedschaft für diese Handwerksbetriebe?*

5.3 *Worin besteht umgekehrt der Nutzen für die CI durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben?*

5.4 *Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Haupthemmnisse, dass nicht mehr Handwerksbetriebe sich in der CI engagieren?*

5.5 *Sind Ihnen persönlich Handwerksbetriebe bekannt, die für die CI in Frage kommen, aber bisher nicht Mitglied sind?*

5.6 *Was wurde bisher unternommen, um mehr Handwerksbetriebe für die CI zu aktivieren?*

5.7 *Wo sehen Sie in der Zukunft Beteiligungsmöglichkeiten für das Handwerk?*



5.8 *Was könnten Sie sich für die Zukunft vorstellen zu unternehmen, um mehr Handwerksbetriebe für die CI zu aktivieren?*

5.9 *Sonstige Anmerkungen zu Beteiligung des Handwerks in der CI?*

**Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!**

## Übersicht A 17: Interviewleitfaden Expertengespräch Vertreter Handwerksorganisationen

**Anmerkung:** Die Interviewleitfäden für die Expertengespräche mit den Clustermanagern und Vertretern der Handwerksorganisationen waren in den meisten Fragen identisch. Im Folgenden werden daher nur die Teile dargestellt, in denen der Leitfaden für das Expertengespräch mit den Handwerksorganisationen von dem mit den Clustermanagern abweicht.

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 1	 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand          und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<h1 style="margin: 0;">Handwerk und Cluster in Baden-Württemberg</h1> <h2 style="margin: 10px 0 0 0;">Expertengespräch Vertreter Handwerksorganisationen</h2> <p style="margin: 0 0 0 40px;">Sichtweisen und Erfahrungen hinsichtlich der Integration          von Handwerksunternehmen in Clusterinitiativen</p> <p><b><u>Anmerkung:</u></b>          Im Folgenden wird wiederholt von <u>Mitgliedern</u> der <u>ClusterInitiative</u> (CI) gesprochen. <i>Wenn die Rechtsform der CI keine Mitgliedschaften vorsieht sind an diesen Stellen <u>aktive Clusterakteure</u>, die sich momentan in der CI engagieren und/oder in die Aktivitäten einbezogen werden bzw. Akteure auf welche die CI abzielt gemeint.</i></p> <h3 style="margin: 0;">1 Einleitung</h3> <p>Clusterstandort? _____</p> <p>Rolle des Handwerks am Standort? _____</p> <p>Clusterrelevante Handwerkszweige? _____</p> <p>Sind Sie bzw. Ihrer Institution Mitglied in der <u>ClusterInitiative</u>?          _____</p>		

...

Fortsetzung Übersicht A 17:

	Seite 2	 <small>Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<h2>2 Gründung der Clusterinitiative</h2>		
<h3>2.1 Historie</h3>		
<p>2.1.1 Welche Faktoren und Gründe haben zur Gründung der Clusterinitiative ((nachfolgend CI) geführt? Was und waren die Treiber?</p>		
<hr/>		
<p>2.1.2 Gab es maßgebliche Gründungsakteure und/oder –institutionen?</p>		
<hr/>		
<hr/>		
<p>2.1.3 Inwieweit waren Sie bzw. das Handwerk am Gründungsprozess beteiligt?</p>		
<hr/>		
<h3>2.2 Clusterstruktur</h3>		
<p>Aktuelle Anzahl der Mitglieder:</p>	<hr/>	
<p>davon: Anzahl der Betriebe:</p>	<hr/>	
<p>davon: Anzahl Handwerksbetriebe:</p>	<hr/>	
<h2>3 Cluster allgemein</h2>		
<h3>3.1 Organisation</h3>		
<p>3.1.1 Welche Organe der CI über das Clustermanagement hinaus sind Ihnen bekannt? (Vorstand, Beirat etc.?)</p>		
<hr/>		
<p>3.1.2 Inwieweit sind Sie bzw. andere Vertreter von Handwerksorganisationen in diese Organe eingebunden?</p>		
<hr/>		

Die Frage 3.1.3 – 3.1.5 entsprechen den Fragen 2.1.2 – 2.1.4 im Interviewleitfaden für das Expertengespräch mit den Clustermanagern.

Fortsetzung Übersicht A 17:

### 3.2 Clustermanagement

**3.2.1** *Arbeiten Sie mit dem Clustermanagement zusammen? In welchen Bereichen?*

.....

**3.2.2** *Wie häufig stehen Sie mit dem Clustermanagement in Kontakt?*

.....

**3.2.3** *Haben Sie mit dem aktuellen Clustermanager/ der aktuellen Clustermanagerin bereits im Vorfeld an anderer Stelle Kontakt gehabt?*

.....

**3.2.4** *Wie beurteilen Sie die Aktivitäten des Clustermanagements?*

.....

Der Fragenblock 3.3 entspricht dem Fragenblock 2.3 im Interviewleitfaden für das Expertengespräch mit den Clustermanagern.



Institut für Technik  
der Betriebsführung

Seite 5



### 3.4 Finanzierung der Clusterinitiative

**3.4.1** *Wie finanziert sich die CI? Aus welchen Mitteln werden das Clustermanagement sowie andere Aktivitäten finanziert? Gibt es Mitgliedsbeiträge? Wenn ja: wie hoch? Gestaffelt? Gibt es so etwas wie einen einmalig zu entrichtenden Aufnahmebeitrag? Wenn nein: sind diese zukünftig vorgesehen?*

Mitgliedsbeiträge:  ja;  teilweise;  nein

.....

**3.4.2** *Gibt es eine finanzielle Beteiligung der Handwerksorganisationen an der Initiative?*



.....

**3.4.3** *Wie hoch ist die Bereitschaft von Handwerksbetrieben für die Mitgliedschaft in der CI zu bezahlen bzw. wie hoch schätzen Sie diese ein?*

.....

Die Frageblöcke 4.1 und 4.2 entsprechen den Frageblöcken 3.1 und 3.2 im Interviewleitfaden für das Expertengespräch mit den Clustermanagern.



Fortsetzung Übersicht A 17:

	Seite 8	
Institut für Technik der Betriebsführung		Mikrowirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
<b>4.3 Beteiligung von Handwerksbetrieben in der CI</b>		
<b>4.3.1</b> <i>Wissen Sie, wie viele CI-Mitgliedsunternehmen ("echte") Handwerksbetriebe / der Initiative gegenüber offen sind?</i>		
<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> ungefähr; <input type="checkbox"/> nein		
<i>Wenn ja bzw. ungefähr: wie viel bzw. wie viel geschätzt? .....</i>		
<i>Welche Gewerke schwerpunktmäßig? .....</i>		
<i>Wo in der Wertschöpfungskette angesiedelt? .....</i>		
<i>Weitere Informationen zu den Betrieben (Rechtsform, Betriebsgröße, Produkte/ Leistungen)?</i>		
.....		
<b>4.3.2</b> <i>Wissen Sie, wie viel % der CI-Mitgliedsunternehmen die Handwerksbetriebe ausmachen?</i>		
<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> ungefähr; <input type="checkbox"/> nein		
<i>Wenn ja bzw. ungefähr: wie viel bzw. wie viel geschätzt? .....</i>		
<b>4.3.3</b> <i>Wie viel % der potentiell möglichen Betriebe, Organisationen und Institutionen des Handwerks aus der Region sind bereits in der CI Mitglied? bzw. interessiert</i>		
.....		
<b>4.3.4</b> <i>Erfolgt eine gezielte Ansprache bzw. Anwerbung potentieller Handwerksmitglieder? Wenn ja durch wen, z. B. durch das CM, durch Handwerksorganisationen?</i>		
<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> teilweise; <input type="checkbox"/> nein		
.....		
<b>4.3.5</b> <i>Kennen Sie potentielle CI-Mitglieder, die bisher nicht beitreten wollen? Wenn ja: aus welchen Gründen?</i>		
<input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein		
.....		
<b>4.3.6</b> <i>Sind Ihnen persönlich Handwerksbetriebe bekannt, die für die CI in Frage kommen, aber bisher nicht Mitglied sind?</i>		
.....		

Die Frageblöcke 4.4 und 4.5 entsprechen den Frageblöcken 3.3 und 3.4 im Interviewleitfaden für das Expertengespräch mit den Clustermanagern.



Fortsetzung Übersicht A 17:

	Seite 10	 <small>Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<p><b>5 Nutzen des Clusters für seine Mitglieder</b></p>		
<p><b>5.1 Nutzen und Hemmnisse der CI-Beteiligung von Handwerksbetrieben</b></p>		
<p><b>5.1.1 <i>Worin besteht der Nutzen der CI-Mitgliedschaft für die Handwerksbetriebe?</i></b></p>		
<p>.....</p> <p>(Stichworte zum Nachhaken: Standortvorteile; Kostenvorteile; Zugang zu Ressourcen, zu Informationen, zu Institutionen; gemeinsame F&amp;E-Aktivitäten, gemeinsame Marketingaktivitäten; Synergien, Kooperationen etc.)</p>		
<p><b>5.1.2 <i>Worin besteht umgekehrt der Nutzen für die CI durch die Beteiligung von Handwerksbetrieben?</i></b></p>		
<p>.....</p>		
<p><b>5.1.3 <i>Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Haupthemmnisse, dass nicht mehr Handwerksbetriebe sich in der CI engagieren?</i></b></p>		
<p>.....</p>		
<p><b>5.1.4 <i>Was wurde bisher unternommen, um mehr Handwerksbetriebe für die CI zu aktivieren?</i></b></p>		
<p>.....</p>		
<p><b>5.1.5 <i>Wo sehen Sie in der Zukunft Beteiligungsmöglichkeiten für das Handwerk?</i></b></p>		
<p>.....</p>		
<p><b>5.1.6 <i>Was könnten Sie sich für die Zukunft vorstellen zu unternehmen, um mehr Handwerksbetriebe für die CI zu aktivieren?</i></b></p>		
<p>.....</p>		
<p><b>5.1.7 <i>Sonstige Anmerkungen zu Beteiligung des Handwerks in der CI?</i></b></p>		
<p>.....</p>		

Die Frageblöcke 5.2 – 5.4 entsprechen den Frageblöcken 4.1 – 4.3 im Interviewleitfaden für das Expertengespräch mit den Clustermanagern.

Fortsetzung Übersicht A 17:

**5.5 Gemeinsame Clusterleistungen**



**5.5.1** *Gibt es Bereiche, in denen Sie bzw. Ihre Institution und das Cluster gemeinsame Leistungen anbieten / zukünftig anbieten könnten?*

.....



**5.5.2** *Gibt es Bereiche, in denen Sie bzw. Ihre Institution und das Cluster konkurrieren?*

.....



## Übersicht A 18: Gesprächsleitfaden Telefoninterview mit Handwerksunternehmen

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 1	 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand          und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<h2 style="margin: 0;">Handwerk und Cluster in Baden-Württemberg</h2> <h3 style="margin: 5px 0 0 0;">Telefoninterview Unternehmen</h3> <p style="margin: 0 0 0 40px;">Sichtweisen und Erfahrungen hinsichtlich der Integration von (Handwerks)Unternehmen in Clusterinitiativen</p>		
<h4 style="margin: 0;">1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen</h4>		
<p>1.1 Welcher <b>Branche</b> gehören Sie an?</p> <p>.....</p>		
<p>1.2 Wie viele <b>Mitarbeiter</b> hat Ihr Unternehmen derzeit?</p> <p>.....</p>		
<p>1.3 Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? Befindet es sich seit der Gründung am Clusterstandort?</p> <p>.....</p>		
<p>1.4 Was sind aus Ihrer Sicht die <u>Standortvorteile</u>, von denen Ihr Unternehmen profitiert?</p> <p>.....</p>		
<p>1.5 Was produziert Ihr Unternehmen? Wo befinden Sie sich in der <u>Wertschöpfungskette</u>?</p> <p>.....</p>		
<p>1.6 Auf welchen <u>Märkten</u> sind Sie mit Ihren Produkten präsent (lokal, regional, national, international; wenn international in welchen Ländern)?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<h4 style="margin: 0;">2 Allgemeines Kooperationsverhalten</h4>		
<p>2.1 Bestehen Ihrerseits Geschäftsbeziehungen mit lokalen Lieferanten, Kunden und/oder Wettbewerber?</p> <p><input type="checkbox"/> ja;    <input type="checkbox"/> nein</p>		
<p>Sehr häufig    Häufig    Manchmal    Selten    Gar nicht</p> <p><input type="checkbox"/>            <input type="checkbox"/>            <input type="checkbox"/>            <input type="checkbox"/>            <input type="checkbox"/></p>		
<p>Welcher Art?: .....</p> <p>.....</p>		



## Fortsetzung Übersicht A 18:

	Seite 2	 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen</small>		
<p>2.2 Tauschen Sie Informationen mit anderen Clustermitgliedern/Akteuren vor Ort aus?</p>				
<p>• Über Produkte:</p>				
<p>Sehr häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Manchmal <input type="checkbox"/></p>	<p>Selten <input type="checkbox"/></p>	<p>Gar nicht <input type="checkbox"/></p>
<p>• Zu Lieferanten und Einkauf</p>				
<p>Sehr häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Manchmal <input type="checkbox"/></p>	<p>Selten <input type="checkbox"/></p>	<p>Gar nicht <input type="checkbox"/></p>
<p>• Zu F&amp;E</p>				
<p>Sehr häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Häufig <input type="checkbox"/></p>	<p>Manchmal <input type="checkbox"/></p>	<p>Selten <input type="checkbox"/></p>	<p>Gar nicht <input type="checkbox"/></p>
<p>2.4 Kooperieren Sie mit lokalen Akteuren in den folgenden Bereichen?</p>				
<p>Gemeinsamer Einkauf</p>	<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>			
<p>Gemeinsame Produktion</p>	<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>			
<p>Gemeinsame Vermarktung</p>	<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>			
<p>Forschung und Entwicklung</p>	<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>			
<p>Aus- und Weiterbildung</p>	<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>			
<p><b>3 Clusterinitiative (CI)</b></p>				
<p><b>3.1 Bekanntheit CI und Clustermanagement</b></p>				
<p>3.1.1 Ist Ihnen die CI bekannt?</p>				
<p><input type="checkbox"/> ja; seit: .....</p>				
<p><input type="checkbox"/> nein (<b>dann weiter mit 3.1.7 und 3.2.5</b>)</p>				
<p>3.1.2 Wie sind Sie auf die CI aufmerksam geworden?</p>				
<p><input type="checkbox"/> direkte Ansprache</p>				
<p><input type="checkbox"/> andere Veranstaltung</p>				
<p><input type="checkbox"/> Medien (Presse, Newsletter, Kammerzeitschriften, etc.)</p>				
<p><input type="checkbox"/> Aktivitäten im Vorfeld</p>				
<p><input type="checkbox"/> Hinweis von Kollegen</p>				
<p><input type="checkbox"/> Sonstige:</p>				
<p>3.1.3 Haben Sie im Vorfeld der Gründung der CI die Bemühungen/Aktivitäten zu deren Gründung mitbekommen?</p>				
<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>				
<p>3.1.4 Kennen Sie das Clustermanagement?</p>				
<p><input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>				



Fortsetzung Übersicht A 18:

 <p>Institut für Technik der Betriebsführung</p>	<p>Seite 3</p>	 <p>Wirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen</p>
<p><b>3.1.5</b> <i>Hatten Sie bereits Kontakt mit dem Clustermanager? Wenn ja, in welcher Form?</i></p> <p><input type="checkbox"/> ja;    <input type="checkbox"/> nein</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>3.1.6</b> <i>Sind Ihnen die Ziele der CI bekannt?</i></p> <p><input type="checkbox"/> ja;    <input type="checkbox"/> nein</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>3.1.7</b> <i>Falls nein, was könnten diese Ihrer Meinung nach sein?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>3.2 Beteiligung (Mitgliedschaft, Aktivitäten)</b></p>		
<p><b>3.2.1</b> <i>Ist Ihr Unternehmen in die CI formal eingebunden (z.B. Mitgliedschaft, Beiträge etc.)</i> <i>Fall nein, aus welchem Grund? Gibt es Hemmnisse?</i></p>		
<p><b>3.2.2</b> <i>Falls nicht, planen Sie, sich zukünftig formal in die CI einzubinden?</i> <i>Falls nein, was sind die Gründe? Gibt es Hemmnisse?</i></p>		
<p><b>Anmerkung:</b> <i>Fragen 3.2.1 und 3.2.2 sind für CI Medical Mountains nicht relevant</i></p>		
<p><b>3.2.3</b> <i>Beteiligen Sie bzw. Ihre Mitarbeiter sich an den Veranstaltungen der CI? Wenn ja, wie häufig (1-2 Mal im Jahr, monatlich, wöchentlich ...)?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>3.2.4</b> <i>Falls nein, was sind die Gründe?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p><b>3.2.5</b> <i>Planen Sie, sich zukünftig an den Aktivitäten zu beteiligen?</i> <i>Falls nein, was sind die Gründe?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

Fortsetzung Übersicht A 18:

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 4	 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand          und Handwerk an der Universität Göttingen</small>																														
<p><b>4 Nutzen</b></p> <p><b>4.1 Wünsche; Zufriedenheit</b></p> <p>4.1.1 <i>Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des Clustermanagements?</i>  <i>Antwortkategorien Schulsystem (1 – sehr zufrieden ... 6- gar nicht zufrieden)</i></p> <p>4.1.2 <i>Wie zufrieden sind Sie mit den derzeitigen Angeboten und Aktivitäten?</i>  <i>Antwortkategorien Schulsystem (1 – sehr zufrieden ... 6- gar nicht zufrieden)</i></p> <p>4.1.3 <i>Zu welchen Themen würden Sie sich Veranstaltungen wünschen?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.1.4 <i>Zu welchen Themen würden Sie sich Unterstützungsleistungen wünschen?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>4.2 konkreter Nutzen</b></p> <p>4.2.1 <i>Welchen konkreten Nutzen haben Sie aus der Beteiligung an der CI in der Vergangenheit ziehen können?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.2.2 <i>Welchen konkreten Nutzen versprechen Sie sich zukünftig von der weiteren Beteiligung an der CI?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.2.3 <i>Worin besteht Ihrer Meinung nach der Nutzen für die Region?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>Konkreter Nutzen:</b></p> <p>4.2.4 <i>Haben Clusteraktivitäten zu Kooperationen geführt, z.B. in folgenden Bereichen:</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Gemeinsamer Einkauf</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 10%;">ja;</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 10%;">nein</td> </tr> <tr> <td>Gemeinsame Produktion</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>ja;</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>nein</td> </tr> <tr> <td>Gemeinsame Vermarktung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>ja;</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>nein</td> </tr> <tr> <td>Forschung und Entwicklung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>ja;</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>nein</td> </tr> <tr> <td>Aus- und Weiterbildung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>ja;</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>nein</td> </tr> <tr> <td>....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Gemeinsamer Einkauf	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein	Gemeinsame Produktion	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein	Gemeinsame Vermarktung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein	Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein	Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein	....				
Gemeinsamer Einkauf	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein																												
Gemeinsame Produktion	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein																												
Gemeinsame Vermarktung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein																												
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein																												
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	ja;	<input type="checkbox"/>	nein																												
....																																

Fortsetzung Übersicht A 18:

 Institut für Technik der Betriebsführung	Seite 5	 <small>Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand          und Handwerk an der Universität Göttingen</small>
<p>4.2.5 <i>Haben Clusteraktivitäten in der Vergangenheit zu neuen Geschäftsbeziehungen geführt?</i>  <input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein          Wenn ja, mit wem?          .....          .....          .....</p>		
<p><b>4.3 Finanzierung CI</b></p>		
<p>4.3.1 <i>Wären Sie zukünftig bereit für die Mitgliedschaft in der CI zu zahlen?</i>  <input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>		
<p>4.3.2 <i>Wären Sie bereit für bestimmte Dienstleistungen des Clustermanagements zu zahlen?</i>  <input type="checkbox"/> ja; <input type="checkbox"/> nein</p>		

## 6.5 Beiratsmitglieder und Tagesordnungspunkte der Sitzungen

Beiratsmitglieder	Institution
Edith Köchel	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft B-W
Karin Müller	Baden-Württembergischer Handwerkstag
Dieter Heiss	Landesinnung Chirurgiemechanik B-W
Kurt Scherfer	Landesinnung Chirurgiemechanik B-W
Norbert Durst	Handwerkskammer Region Stuttgart
Klaus Günter	Handwerkskammer Karlsruhe
Hartmut Gräter	Handwerkskammer Ulm
Jürgen Schäfer	Handwerk International Baden-Württemberg
Uwe André Kohler	Cluster Holz und Forst
Norbert König	Fraunhofer-Institut für Bauphysik

<b>Vertreter der Projektbearbeitung</b>	<b>Institution</b>
Ewald Heinen	itb - Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe
Stephanie Lehmann	ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Dr. Klaus Müller	ifh - Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen
Dr. Giuseppe Strina	itb - Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe

<b>Tagesordnungspunkte der Beiratssitzungen</b>	
<b>Sitzung vom 19. Januar 2012</b>	
TOP 1	Einführung in den Auftrag der Untersuchung
TOP 2	Konstituierung des Beirates
TOP 3	Präsentation des Studienaufbaus / aktueller Bearbeitungsstand
TOP 4	Auswahl der Clusterinitiativen für die weitere Untersuchung
TOP 5	Weitere Termine
<b>Sitzung vom 25. April 2012</b>	
TOP 1	Begrüßung und Aktivitäten zum Clusterthema
TOP 2	Stand der Untersuchung – Kontakte zu den ausgewählten Clusterinitiativen
TOP 3	Weiteres Vorgehen und Termine
<b>Sitzung vom 26. Juni 2012</b>	
TOP 1	Begrüßung und Aktivitäten zum Clusterthema
TOP 2	Stand der Untersuchung
TOP 3	Nächste Termine



## 7. Literaturverzeichnis

- Alecke, B. und Untiedt, G. (2005): Zur Förderung von Clustern. „Heilsbringer“ oder „Wolf im Schafspelz“?, Diskussionspapier, GEFRA, Münster.
- Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz (2008): Zukunftsmarkt Energie und Umwelt - Marketing-Leitfaden für Handwerksunternehmen, Mainz.
- Asheim, B. T. und Gertler, M. S. (2006): The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems, in: Nelson, R. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, S. 291 -317.
- Astor, M. u. a. (2006): Zukunft Handwerk! Der Beitrag des Handwerks im Innovationsprozess, Prognos AG (Hrsg.), Berlin.
- Bertram, H. und Schamp, E. W. (1999): Deindustrialization, restructuring and exit strategies of firms in ageing industrial districts: the cases of footwear and leather goods industries in Germany, compared. In: van Dijk, J. und Pellenberg, P. H. (Hrsg.): Demography of firms. Spatial Dynamics of Firm Behaviour, Utrecht/Groningen, S. 67-86.
- Binder, R. (2005): Die Bedeutung des sozialen Kapitals für Unternehmensgründer in Clustern : am Beispiel der Medizintechnik im Raum Tuttlingen, Der Andere Verlag, Tönning, Lübeck, Marburg:
- Bode, A. (2011): Regionale Vernetzung als Beitrag zum Unternehmenserfolg – Entwicklung und Management von Cluster-Initiativen, in: Zeitschrift für Management, Jg. 6, Heft 2, S. 143-169.
- Bode, A. u. a. (2011): Messung von Kooperationserfolg in Clustern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 63 (November), S. 662-688.
- Bode, A. u. a. (2010): Research note: clusters vs. networks - a literature-based approach towards an integrated concept, in: International journal of globalisation and small business, Jg. 4, Heft 1, S. 92-110.
- Brandt, A. (2008): Sind Cluster machbar? Zur ökonomischen Begründung von Clusterpolitik und zur politischen Gestaltbarkeit von Clusterkonzepten, in: Kiese, M. und Schätzl, L. (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund, S. 111-1126.
- Brown et al. (2007): “The Value Adding Web: A Multi-level Framework of Competitive Advantage Realisation in Firm Clusters”, ESCP-EAP Working Paper, No. 27, Berlin.
- Buhl, C. M. (2009): Erhöhung der Innovationskraft durch Kooperationen in Netzwerken und Clustern, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Kompetenznetze Deutschland (Hrsg.), Innovative Netzwerkservices. Netzwerk und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, Berlin.

- Buhl, C. M. und zu Köcker, M. (2008): Überblick: Netzwerk und Clusteraktivitäten der Bundesländer, Kompetenznetze Deutschland (Hrsg.), Berlin.
- Caniëls, M. C. J. und Romijn, H. A. (2003): "Firm-level knowledge accumulation and regional dynamics", in: *Industrial and Corporate Change*, Jg. 12, Heft 6, S. 1253-1278.
- Dohse, D. (2000): Regionen als Innovationsmotor: Zur Neuorientierung in der deutschen Technologiepolitik, *Kieler Diskussionsbeiträge* 366, 1-30.
- Duranton, G. (2008). *California Dreamin': the feeble case for cluster policies*. Toronto.
- Elbert, R. und Müller, F. (2008): Kompetenzen kleiner und mittlerer Unternehmen für das Cluster-Management: Voraussetzungen für kleine und mittlere Unternehmen zur Realisierung von Kooperationsvorteilen in Clustern, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen*, Köln, S. 161-175.
- Enright, M. J. (2003): Regional Clusters: What we know and what we should know, in: Böcker, J. u. a. (Hrsg.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Heidelberg, S. 99-129.
- Festing, M. u. a. (2010): Können Unternehmen durch Cluster Wettbewerbsvorteile realisieren? Eine ressourcenbasierte Analyse des Uhrenclusters Glashütte, in: *Zeitschrift für Management*, Jg. 5, Heft 2, S. 165-185.
- Fier, A. und Harhoff, D. (2001): Die Die Evolution der bundesdeutschen Forschungs- und Technologiepolitik: Rückblick und Bestandsaufnahme, *ZEW Discussion Paper No. 01-61*, Mannheim.
- Floeting, H. und Zwicker-Schwarm, D. (2008): Clusterinitiativen und Netzwerke – Handlungsfelder lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik, in: Floeting, H. (Hrsg.): *Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik: Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement*, S. 15 – 40, Mercedes Druck, Berlin.
- Giuliani, E. (2007). "Networks and heterogeneous performance of cluster firms", Frenken, K. (ed.), *Applied Evolutionary Economics and Economic Geography*, Cheltenham, p. 161-179.
- Glasl, M. u. a. (2008): *Handwerk - Bedeutung, Definition, Abgrenzung*, München.
- Grundgreif, D. and Jungwirth, C. (2011): Cluster entry: Are those right who expect a negative selection of member firms?, Working paper, University of Passau
- Hagemann, H. u. a. (2011): „Die Bedeutung von Innovationsclustern, sektoralen und regionalen Innovationssystemen zur Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Wirtschaft“, Hohenheim.
- Halder, G. (2006): *Strukturwandel in Clustern am Beispiel der Medizintechnik in Tuttlingen*, Berlin.

- Harms, D.-J.; Heinen, E.; Kuiper, K.; Myritz, R.; Nenninger, B.; Otto, U.; Strina, G. (2009): „Dienstleistungen systematisch entwickeln – Ein Methoden-Leitfaden für den Mittelstand“, Köln.
- Jungwirth u. a. (2011): Clustertypen. Eine Typologisierung und Charakterisierung regionaler Netzwerke, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 55, Heft 3, S. 207-225.
- Karaev, A. u.a. (2007). “The cluster approach and SME competitiveness: a review”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 18(7), p. 818-835.
- Kiese, M. (2008): Stand und Perspektiven der regionalen Clusterforschung, in: Kiese, M. und Schätzl, L. (Hrsg.), Cluster und Regionalentwicklung, Dortmund, S. 9-50.
- King, C. (2006): Erfolgreiche Marketingstrategien für innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen, FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 53, Lohmar-Köln.
- Kulicke, M. (2009): Cluster- und Netzwerkförderung als Instrument in der Innovationspolitik in: Wessels, J. (Hrsg.), Cluster- und Netzwerkevaluationen: Aktuelle Beispiele aus der Praxis, Berlin, S. 11-19.
- Lehmann, S. und Müller, K. (2010): Cluster im Handwerk - Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Duderstadt.
- Leick, B. (2006): „Wirkungen und Wirkungsgrenzen innovationsbasierter Clusterförderung am Beispiel des vogtländischen Musikinstrumentenbaus“: Präsentation auf Konferenz „Cluster in Mitteldeutschland“ am 25./26.11.2006 am Institut für Wirtschaftsforschung Halle; <http://www.transnational-entrepreneurship.com/iwh/leick.pdf>.
- Litzenberger, T. (2006): Die Schmuck- und Edelsteinbranche in Idar-Oberstein - Entwicklung und Perspektiven eines Regionalen Clusters, Working Paper No. 2006-02, Köln.
- Maskell, P. (2001). “Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster”, Industrial and Corporate Change, Vol. 10(4), p. 921-942.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2007): 7-Punkte-Sofortprogramm zur Förderung von Clusternetzwerken, [http://www.rkw-bw.de/pdf/RKW-Organisation/7\\_Punkte\\_Programm\\_Cluster\\_071.pdf](http://www.rkw-bw.de/pdf/RKW-Organisation/7_Punkte_Programm_Cluster_071.pdf)
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2011): Gemeinsames Positionspapier des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages, des Baden-Württembergischen Handwerkstages und des Wirtschaftsministeriums zur Clusterpolitik in Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2012): Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg 2012 – Überblick über clusterbezogene Netzwerke und Initiativen. 3. aktualisierte Aufl., Stuttgart.

- Moßig, I und Klein, J. (2003): Das Produktionscluster der optischen Industrie im Raum Wetzlar. Ansatzpunkte für eine clusterorientierte regionale Strukturpolitik. In: Raumforschung und Raumordnung, 2003(4), S. 237-251.
- Müller, K. (2012): Analyse der Handwerkszählung 2008, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Duderstadt.
- Muizer, A. und Hospers, G.-J. (2000): SMEs in regional industry clusters, Strategic Study, Zoetermeer.
- Navickas, V. und Malakauskaite, A. (2009): The Impact of Clusterization on the Development of Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Sector, in: Journal of Business Economics and Management, Jg. 10, Heft 3, S. 255-259.
- Neuhäuser, J. (2008): Verwaltungsdaten ersetzen Konjunkturerhebungen im Handwerk, in: Wirtschaft und Statistik, Jg. 2008, Heft 5, S. 398-408.
- Pfohl, H.-C. u. a. (2010): Netzwerkspezifische Wettbewerbsvorteile durch Cluster, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 2010, Heft 11.
- Porter, M. E. (1998): On Competition, Boston.
- Rosenthal, S. S. und Strange, W. C. (2004): Evidence on the nature and sources of agglomeration economies, in: Handbook of Regional and Urban Economics, Volume 4, Chapter 49, S. 2119-2171.
- Sautter, B. (2005): Einflussfaktoren auf die Gründungsaktivitäten im Cluster: eine Längsschnittanalyse des Tuttlinger Medizintechnik-Clusters 1870 – 2002, Münster.
- Sautter, B. (2004): Regional Cluster: Konzept, Analyse und Strategie zur Wirtschaftsförderung, in: STANDORT – Zeitschrift für angewandte Geographie, Jg. 28, Heft 2, S. 66-72.
- Schiele, H. (2008a): Location, location: the geography of industry clusters, in: Journal of business strategy, Jg. 29, Heft 3, S. 29-36.
- Schiele, H. (2008b): Nutzung innovativer Cluster: Eine Aufgabe für die Unternehmensführung, in: Kiese, M. und Schätzl, L. (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung, Dortmund, S. 127-144.
- Schiele, H. (2003): Der Standortfaktor: Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern, Weinheim.
- Schramm-Klein, H. (2005): Wettbewerb und Kooperation in regionalen Branchenclustern, in: Zentes, J. und Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 531-556.
- Sölvell, Ö. (2008): Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Stockholm.
- Statistisches Bundesamt (2012): Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4 Reihe 7.2, Wiesbaden.

- Strebel, H. (2003): Klein- und Mittelunternehmen in Technologie- und Innovationsnetzwerken, in: Schwarz, E. J. (Hrsg.), Technologieorientiertes Innovationsmanagement. Strategie für kleine und mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, S. 63-74.
- Tödttling, F. und Kaufmann, A. (2001): The role of the region for innovation activities of SMEs, in: European urban and regional studies, Jg. 8, Heft 3, S. 203-215.
- Universität Hohenheim (FZID) und BAK Basel Economics AG (2011): Gemeinsames Executive Summary der beiden Projekte „Innovationskraft Baden-Württemberg: Erfassung in Teilregionen des Landes und Beitrag zum Wirtschaftswachstum“ und „Die Bedeutung von Innovationsclustern, sektoralen und regionalen Innovationssystemen zur Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Wirtschaft“.
- van der Linde, C. (2003): The Demography of Clusters - Findings from the Cluster Metastudy, in: Böcker, J. u. a. (Hrsg.), Innovation Clusters and Interregional Competition, Heidelberg, S. 130-149.
- van der Linde, C. (2005): Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden, in: Cernavin, O. u. a. (Hrsg.), Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Berlin, S. 15-33.
- Wessels, J. (2009): Einführung, in: Wessels, J. (Hrsg.), Cluster- und Netzwerkevaluationen: Aktuelle Beispiele aus der Praxis, Berlin, S. 5-10.
- Wever, E. und Stam, E. (1999): Clusters of High Technology SMEs: The Dutch Case, in: Regional Studies, Jg. 33, Heft 4, S. 391-400.
- Wrobel, M. (2009): Das Konzept regionaler Cluster: zwischen Schein und Sein?: Eine kritische Analyse gängiger Annahmen der aktuellen Clusterdiskussion, in: Jahrbuch der Regionalwissenschaft, Jg. 29, Heft 1, S. 85-103.

#### **Onlinequellen (letzter Zugriff: 01.09.2012):**

<http://www.bmbf.de/de/20759.php>

[http://www.bio-pro.de/medtech/medizintechnik\\_in\\_baden\\_wuerttemberg/magazinbeitraege\\_zur\\_biomedizintechnik/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00748/index.html](http://www.bio-pro.de/medtech/medizintechnik_in_baden_wuerttemberg/magazinbeitraege_zur_biomedizintechnik/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/00748/index.html)

<http://www.clusterdatenbank-bw.de>

[http://www.hightech-strategie.de/\\_media/medcare.pdf](http://www.hightech-strategie.de/_media/medcare.pdf)

<http://www.medicalmountains.de>

<http://www.ostwuerttemberg.de/automotive>

<http://www.prognos.com/Zukunftsatlas-2010-Regionen.753.0.html>

<http://zukunftsenergien.region-stuttgart.de>