

Judith Terstriep

## Cluster Management – Status Quo & Perspektiven

### 1 Einleitung

Der globale Wettbewerb wird heute nicht mehr nur zwischen Unternehmen, sondern zunehmend auch zwischen Regionen als Träger wichtiger Standortfaktoren ausgetragen. Die Ausrichtung auf zentrale Kompetenzfelder bzw. Cluster spielt dabei eine wichtige Rolle. Ausgehend von der Annahme, dass mit Clustern eine eigendynamische, sich selbstverstärkende positive regionale Entwicklung einhergeht, versuchen zahlreiche Initiativen in Europa, die bestehenden Stärken einer Region durch den Ausbau von Clustern zu intensivieren und Wachstumfelder frühzeitig zu fördern. Zudem hat sich Clusterpolitik in den letzten Jahren als Instrument der regionalen, nationalen und europäischen Wirtschafts- und Strukturpolitik etabliert. Europaweit existieren heute mehr als 400 Clusterinitiativen, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden. Im Durchschnitt ist jedes vierte Unternehmen in Europa mit mehr als 20 Beschäftigten in einem clusterähnlichen Umfeld tätig und jedes fünfte der rund 3.500 befragten Unternehmen gab an, aufgrund der Möglichkeit Mitglied in einem Cluster zu werden einen Standort gewählt zu haben (Gallup 2006).

Trotz oder gerade wegen des Umfangs und der unterschiedlichen Ausgestaltung der Clusterinitiativen entwickeln sich nicht alle Regionen gleichermaßen gut. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. So sind Cluster zu einem «Modebegriff» der Regionalentwicklung avanciert und jede Region versucht, diese für sich zu reklamieren (Sternberg et. al 2004). Vielfach unberücksichtigt bleibt dabei, dass die - mit Clustern assoziierten - positiven Effekte nicht per se eintreten und das Vorhandensein sektoraler Konzentration und Kompetenzen zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung darstellt. Maßgeblich für den Erfolg sind vielmehr die Interaktionen zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und politischen Akteuren, denn erst diese bringen die erforderliche Eigendynamik zur Geltung. Aber auch ein rein kooperatives Beziehungsgeflecht ist kein Garant für die positive wirtschaftliche Entwicklung einer Region. Innovationskonkurrenz innerhalb des Clusters hat sich in diesem Kontext als eine der treibenden Kräfte für die Fortentwicklung von Clustern erwiesen, da die Kooperation konkurrierender Unternehmen ein besonders innovationsfreundliches Klima schafft (Rehfeld 2005). Schließlich können Cluster nur dann als Katalysatoren oder Motoren einer Wachstums- und Innovationsdynamik dienen, wenn sie in ein entsprechendes gesamtwirtschaftliches Umfeld eingebettet sind (Rehfeld 2006). Ein weiterer Grund für die regionalen Divergenzen ist sicherlich das unterschiedliche Verständnis von Clustern. Auch nach mehr als zehn Jahren clusterorientierter Strukturpolitik hat sich weder ein einheitlicher Clusterbegriff etabliert, noch wird eindeutig zwischen Clusterpolitik, Cluster Management und Clustern *als Phänomen* differenziert.

Problematisch erweist sich außerdem, dass Clusterinitiativen nicht selten scheitern und die erwünschten positiven Wirkungen nicht eintreten. Als ursächlich hierfür wird u.a.

das Fehlen eines regionalen Konsenses, schwache Netzwerkstrukturen, eine unzureichende Ressourcenausstattung und fehlende Markenbildung angeführt (Ketels et al. 2007). Vor diesem Hintergrund erscheint ein professionelles Cluster Management für alle beteiligten Akteure, sprich Unternehmen, Politik und Forschungseinrichtungen von besonderer Bedeutung für den Erfolg von Clustern. Ähnlich heterogen wie die Vielzahl der Clusterinitiativen ist das Bild der in der Praxis vorzufindenden Managementmethoden. Mit diesem Beitrag soll ein Einblick in die Cluster Managementpraxis in Europa gegeben werden.

Zum besseren Verständnis werden im folgenden Kapitel zunächst die Begriffe Cluster, Clusterpolitik und Cluster Management abgegrenzt und deren Zusammenhang dargestellt. Basierend auf diesen Überlegungen wird im Anschluss ein Einblick in die Cluster Managementpraxis in Europa gegeben. Die Relevanz eines strategieorientierten Cluster Managements sowohl in Hinblick auf die operative Arbeit als auch in Bezug auf die Erfolgsmessung wird in Kapitel 4 thematisiert. Der Beitrag schließt mit einem Abgleich von Erwartungen an und Realität des Cluster Managements.

## 2 Cluster, Clusterpolitik & Cluster Management

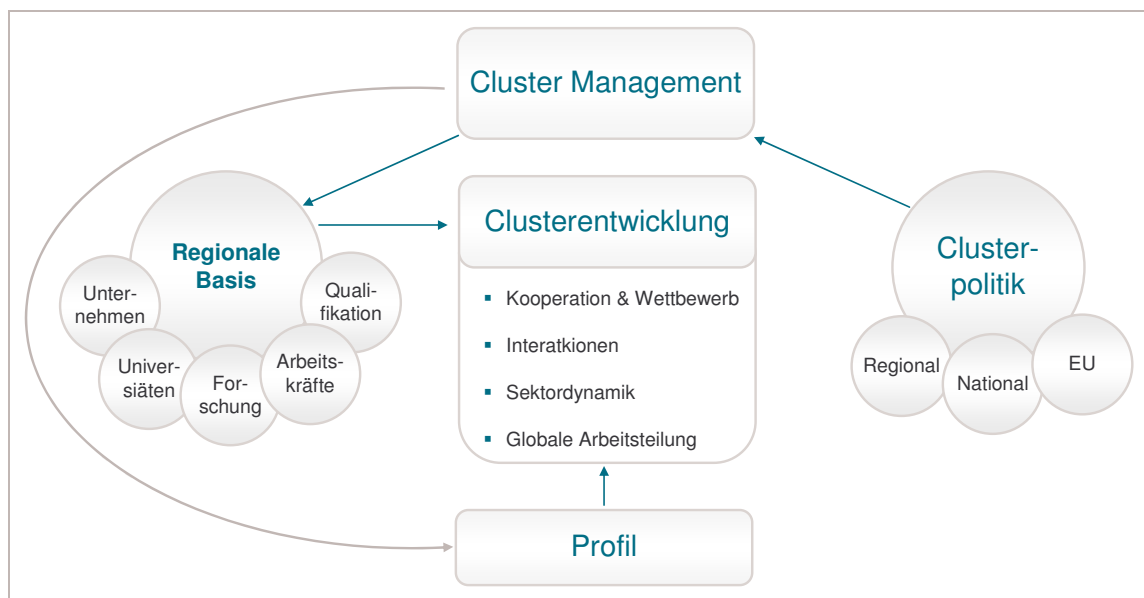
Die Diskussion über den Status Quo und die Perspektiven des Cluster Managements erfordert es, zwischen Clustern, Clusterpolitik und Cluster Management zu differenzieren und diese miteinander in Beziehung zu setzen. Aus theoretischer Perspektive stehen Cluster als Begrifflichkeit in der Tradition der «Agglomeration Economics», die mit dem Konzept der «Industrial Districts» in den 1920er Jahren ihren Anfang nahm (vgl. u.a. Marshall 1920, Enright 2003, Martin/Sunley 2003). Befördert wurde die derzeitige Popularität des Clusterkonzepts u.a. durch Porter, der Cluster definiert als

„[...] eine geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in einem bestimmten Wirtschaftsbereich. Er umfasst eine Reihe vernetzter Branchen und weitere für den Wettbewerb relevante Organisationseinheiten. [...] Cluster erstrecken sich oft die Vertriebskanäle abwärts bis zu den Kunden sowie seitlich zu den Herstellern komplementärer Produkte [...] Schließlich umfassen viele Agglomerationen auch Behörden und andere Organisationen – etwa Universitäten, normsetzende Instanzen, Denkfabriken [...]“  
(Porter 1999)

Seither wurde das Clusterkonzept von einer Vielzahl von Autoren und Forschergruppen aufgegriffen und weiterentwickelt. Dementsprechend wurden in Abhängigkeit von der jeweiligen Forschungsdisziplin und dem Gegenstand der Untersuchung viele Nuancen und Ergänzungen zur ursprünglichen Definition von Porter in die Diskussion eingebracht. Das Clusterkonzept versteht sich insofern eher als eklektischer Ansatz, der sich der standorttheoretischen Erkenntnisse aus den Wirtschaftswissenschaften, der Wirtschaftsgeographie, der Regionalökonomie sowie den Sozialwissenschaften bedient. Grundsätzlich lassen sich die drei Begriff Cluster, Clusterpolitik und Cluster Management wie folgt unterscheiden:

- Allgemein werden *Cluster* als autonome ökonomische Strukturen verstanden, die infolge attraktiver Standortvorteile zu einer räumlichen Konzentration von Unternehmen führen.
- In Abgrenzung dazu umfasst *Clusterpolitik* strategische Ansätze in zum Teil sehr unterschiedlichen Politikfeldern, die den Rahmen für die Förderung von Clustern setzen. Clusterpolitik finden auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene statt; in Deutschland erfolgt sie in erster Linie auf Ebene der Bundesländer.
- Anders als die Clusterpolitik, die als Top-down Ansatz verstanden werden kann, bezieht sich das *Cluster Management* auf regionale Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind durch das Zusammenwirken öffentlicher und privater Akteure eines oder mehrerer Cluster vor Ort die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Standortes und der Unternehmen zu fördern. Insofern basiert das Cluster Management auf einem Bottom-up Ansatz.

**Abb. 1: Clusterentwicklung, Clusterpolitik & Cluster Management**



© IAT – Eigene Darstellung

Wie obige Abbildung zeigt, manifestiert sich *Clusterentwicklung* als autonomer ökonomischer Prozess in den Interaktionen der Unternehmen an einem Standort in Form von Kooperation und Konkurrenz. *Clusterpolitik* will sich seinerseits die positiven Effekte der Clusterentwicklung zu Nutze machen und setzt die Rahmenbedingungen für das Cluster Management indem entschieden wird, welche Aktivitäten wo gefördert werden. Das *Cluster Management* bezieht sich auf eine abgestimmte regionale Strategie, die die Clusterentwicklung befördert. Diese Unterstützungsleistung kann allerdings nur indirekt durch die Ausgestaltung der «Regionalen Basis», die Profilierung und Vermarktung des Standorts und des Clusters oder durch Aktivitäten, die die Interaktionen zwischen den Unternehmen bzw. den Unternehmen und anderen regionalen Einrichtungen (Universitäten, Forschungseinrichtungen etc.) verdichten, erfolgen. Grundsätzlich erfordert

Cluster Management zwar keine Clusterpolitik, da in der Praxis allerdings vielerorts eine Anschubfinanzierung erforderlich ist, wird auf die Unterstützung zentral verteilter öffentlicher Mittel und der knappen kommunalen Haushalte immer wieder zurückgegriffen.

Die zentrale Rolle des Cluster Managements im Rahmen des Clusteransatzes spiegelt sich darin, dass, analog zu der Vielzahl von Clusterinitiativen, in den Regionen Europas ein breites Spektrum unterschiedlichster Ansätze des Cluster Managements zu finden ist, die von rein informellen über Mischformen bis hin zu formalisierten mehr oder weniger professionalisierten Formen reichen. Im nachfolgenden Kapitel wird ein Einblick in die Cluster Managementpraxis gegeben.

### **3 Cluster Management in der Praxis**

Trotz der Vielzahl der bisher in der Praxis erprobten Managementvarianten lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen darüber treffen, welcher dieser Ansätze für die Entwicklung eines Clusters und damit indirekt der Region am besten geeignet ist. Vielmehr wird der Erfolg oder auch Misserfolg eines Cluster Managementansatzes stark durch die Rahmenbedingungen vor Ort und regionale Kulturen determiniert. Folglich kann für das Cluster Management kein einzelnes Konzept als «Optimallösung mit Erfolgsgarantie» proklamiert werden. Fest steht allerdings, dass ein professionelles Cluster Management, das auf Basis einer strategischen Zielsetzung agiert unabhängig vom Formalisierungsgrad (Terstriep 2007) eher geeignet ist, das «eigene» Cluster im Wettbewerb der Regionen zu positionieren. Auch gilt als allgemein anerkannt, dass ein regionales «Commitment», also die Verständigung der an der Clusterentwicklung beteiligten Akteure wie Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen und politische Organisationen auf eine gemeinsame Zielsetzung, eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Cluster Management darstellt. Was aber ist Cluster Management überhaupt und welches Aufgabenspektrum ist damit angesprochen? Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen.

#### **Cluster Management – Standards einer neuen Profession**

Vielerorts in Europa ist das Cluster Management auf dem Weg sich neben der kommunalen bzw. regionalen Wirtschaftsförderung, den regionalen Entwicklungs- und Arbeitsmarktagenturen und den regionalen Technologieeinrichtungen zu einer eigenständigen Säule der dezentralen Strukturpolitik zu entwickeln. Diese Externalisierung im Sinne einer Ausgliederung aus den bestehenden Strukturen erhöht auf den ersten Blick zwar die Anzahl der Schnittstellen und lässt Reibungsverluste vermuten, zugleich stellen aber die hieraus resultierenden Koordinationsprobleme einen wichtigen und notwendigen Schritt in Richtung Professionalisierung dar (Rehfeld/Weibler 1998).

Für eine weitere Ausdifferenzierung des Cluster Managements sprechen neben der Externalisierung zwei weitere Argumente: Erstens hat sich im Laufe der mehr als zehnjährigen Clusterpraxis eine Professionalisierung des Cluster Managements durch die Weiterentwicklung von Managementprozessen vollzogen und zu der Herausbildung eines

allgemein anerkannten Repertoires an Funktionen und Aufgaben (z.B. Maßnahmen zur Intensivierung der Kooperation zwischen den Clusterakteuren, Durchführung von Veranstaltungen, Clustermarketing) geführt, das sich in jeweils spezifischer Ausprägung und Gewichtung in nahezu allen Einrichtungen des Cluster Managements findet. Zudem kommen vereinzelt Methoden zur Fortschrittsbewertung in der Clusterentwicklung und zunehmend Verfahrensweisen zur Weiterentwicklung der Clusterstrategie in der Praxis zur Anwendung. Darüber hinaus finden sich Studien- und Weiterbildungsangebote, die darauf abzielen das Wissens- und Kompetenzbasis zu verbessern.

Zweitens ist eine Professionalisierung durch Erfahrungsaustausch zu beobachten. Beispielsweise haben sich auf der internationale Ebene Foren und Netzwerke etabliert, in denen theoretische Grundlagen, neue Trends im und Erfahrungen mit dem Cluster Management mit breiter Resonanz diskutiert werden. Hierzu zählen etwa die jährlich stattfindenden Konferenzen des im Umfeld von Porter anzusiedelnden Competitiveness Institute, das Europe INNOVA Netzwerk der Europäischen Kommission oder CLOE – Clusters Linked Over Europe. Nicht selten geht dieser Erfahrungsaustausch über einen reinen Wissenstransfer hinaus und umfasst außerdem den Austausch von Instrumenten (z.B. im Bereich Monitoring) sowie die Durchführung gemeinsamer Projekte. Zwar sind in Deutschland derartige Foren auf der nationalen Ebene nicht etabliert, wohl aber existieren Foren, die von einzelnen Bundesländern oder Clustern organisiert sind. Es scheint, als sei für Cluster Manager weniger der Informationsaustausch innerhalb föderalistischer Bundesstaaten interessant, als vielmehr der internationale Erfahrungsaustausch, insbesondere mit erfolgreichen Clusterinitiativen. In Gesprächen mit Cluster Managern<sup>1</sup> wurde immer wieder zum Ausdruck gebracht, dass der wechselseitige Erfahrungsaustausch als ein zentrales Instrument zur Optimierung der eigenen Managementmethoden fungiert, zugleich aber auch ein Baustein in den Internationalisierungsbestrebungen der einzelnen Cluster darstellt.

### **Cluster Management Praxis in Europa**

Erste Orientierungspunkte über den Status Quo im Cluster Management liefert die vom Institut Arbeit und Technik Ende 2006 im Rahmen des Projekts NICE – Networking ICT Clusters in Europe<sup>2</sup> – durchgeführte Befragung von 40 Cluster Managern aus Deutschland, Finnland, Großbritannien, Österreich, der Schweiz und Schweden sowie die im Rahmen des Projekts durchgeführte vergleichende Clusterstudie. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

---

<sup>1</sup> Zu den in den letzten Jahren vom Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur durchgeführten Clusterprojekten zählen u.a. NICE, Strategische Handlungsfelder in NRW, Cluster OWL, Kompetenzentwicklung Regio Rheinland, Cluster Management in der Strukturpolitik u.v.m.

<sup>2</sup> NICE ist ein von der Europäischen Kommission im 7. Rahmenprogramm gefördertes Kooperationsprojekt mit 10 Partnern aus fünf Ländern, das zum Ziel hat durch Wissenstransfer zwischen Clustermanagern zu einer Professionalisierung beizutragen und durch eine Vernetzung kleiner und mittlerer IKT Unternehmen zu einer Stärkung des Sektors beizutragen.

### Anzahl der Beschäftigten

Obwohl die Zahl der im Cluster Management Beschäftigten nach wie vor stark von Cluster zu Cluster variiert, zeichnet sich insgesamt eine steigende Tendenz ab. So sind inzwischen in rund einem Drittel der Cluster mehr als fünf Personen hauptamtlich tätig. In Deutschland finden sich überdurchschnittlich häufig Cluster mit weniger als einem hauptamtlich Beschäftigten. Im Gegensatz dazu ist das Cluster Management in Finnland, Österreich und Großbritannien personell am großzügigsten ausgestattet. Im Durchschnitt verfügen die befragten Organisationen über 2,5 Stellen, Deutschland ist mit 1,5 Stellen unterdurchschnittlich, Großbritannien und Österreich sind mit 3,5 bzw. 5 Stellen überdurchschnittlich ausgestattet. Dies hat in erster Linie strukturelle Gründe: Während in Großbritannien in den 1980ern mit der Einführung der Regionalen Entwicklungsagenturen das Cluster Management als eine der zentralen Aufgaben der Agenturen definiert und entsprechende personelle Ressourcen bereitgestellt wurden, ist es in Finnland der Ansatz der sog. «Minicluster», die sich durch einen engen thematischen Fokus auszeichnen und in der Regel von 1-3 Beschäftigten betreut werden, der den Unterschied ausmacht. Anders als in Deutschland haben die Cluster Managementeinrichtungen in allen drei Ländern die Möglichkeit eigene Clusterprogramme aufzulegen und verfügen damit über eine deutlich höhere finanzielle Autonomie als hierzulande, tragen zugleich aber auch mehr Verantwortung.

### Fachlicher Hintergrund & beruflicher Werdegang

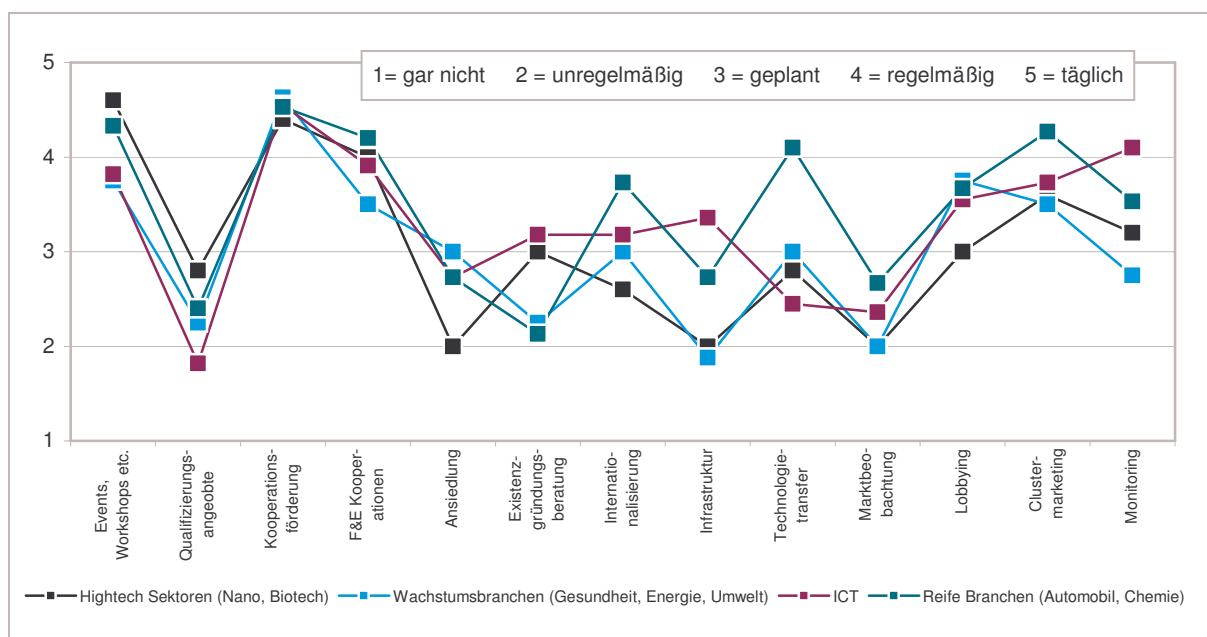
Auch hat sich das Bild des «klassischen» Cluster Managers in Bezug auf den disziplinarischen Hintergrund und die vorherigen beruflichen Erfahrungen verändert. Noch vor wenigen Jahren waren es mehrheitlich Bedienstete verwaltungswissenschaftlicher Ausbildung, die im Cluster Management tätig waren. Gefragt nach ihrer fachlichen Ausbildung gab die Mehrzahl der Cluster Manager an, über einen wirtschafts-, ingenieur- oder verwaltungswissenschaftlichen Hintergrund zu verfügen. sprich das Spektrum hat sich deutlich erweitert. Diese Ergebnisse decken sich mit der Frage nach dem beruflichen Werdegang: Der überwiegende Teil der Cluster Manager war zuvor in der Privatwirtschaft oder im Technologiemanagement tätig. Letzteres zeigte sich insbesondere im Bereich der technologieintensiven Cluster, deren Management besondere Anforderungen an technologisches Know-how stellen. Mit einigem Abstand folgten Tätigkeitsbereiche wie Wirtschaftsförderung und Public Private Partnership Einrichtungen. Positionen im administrativen Bereich wurden nur von einigen wenigen Cluster Managern bekleidet.



## Tätigkeitsprofil

Standardisierungstendenzen im Cluster Management zeigen sich insbesondere mit Blick auf die Tätigkeitsprofile der Cluster Manager, die überraschend viele Übereinstimmungen aufwiesen. Im Rahmen der Untersuchung wurden die Cluster den vier Gruppen «Hightech Sektoren» (Bio- und Nanotechnologie, Mikrosystem- und Medizintechnik), «Wachstumsbranchen» (Gesundheitswirtschaft, Energie- und Umweltechnologie), «Informations- und Kommunikationstechnologien» (IKT, Medien) und «Reife Branchen» (Automobil, Maschinenbau, Chemie) zugeordnet. Auf Basis einer Rangskala von 1 (gar nicht) bis 5 (täglich) wurde dann eine Bewertung der Aktivitäten seitens der Cluster Manager vorgenommen.

**Abb. 2: Tätigkeitsprofile nach Sektorgruppen (Mittelwerte n=40)**



© IAT – Eigene Darstellung

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, zählen die Anregung von Kooperation, die Vermarktung des Clusters, die Organisation von Veranstaltungen, Workshops etc., ebenso wie die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen (F&E Kooperationen) zu den täglich bzw. regelmäßig anfallenden Aufgaben eines Cluster Managers. Ähnlich häufig werden Tätigkeiten im Umfeld von Lobbying, Internationalisierung verrichtet. Das Monitoring des Cluster Managements stellt im Gegensatz dazu eine für die Zukunft geplante Aufgabe dar. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang lediglich die Sektorgruppe «IKT».

Interessant erscheinen neben diesen primären Aufgaben solche Aktivitäten, die nicht oder nur periodisch verrichtet werden, etwa Unternehmensakquisitionen, Existenzgründungsberatung oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Sie lassen Rückschlüsse auf die regionale Arbeitsteilung zu. Während letztere vornehmlich dem Dienstleistungsspektrum von Unternehmensberatungen zuzuordnen sind, stellen erstgenannte klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung dar.

Überraschend ist, dass sich die Cluster Manager – unabhängig von der Sektorgruppe – scheinbar nur nachrangig mit der Entwicklung des clusterrelevanten Marktes befassen. Andere Untersuchungen bestätigen den Eindruck, dass Cluster Management bisweilen stärker an Technologien bzw. technologischen Entwicklungen als an Marktentwicklungen interessiert ist. Dies ist möglicherweise dem Umstand gezollt, dass Clusterpolitik zum einen in einzelnen europäischen Ländern (z.B. Finnland) stark in einen technologischen Kontext eingebunden ist; zum anderen, so unsere bisherigen Erfahrungen, vor allem in deutschen Clustern ein stark technologieorientiertes Innovationsverständnis vorherrscht. Mit diesem Eindruck korrespondiert die Erkenntnis, dass Cluster Manager in den «Reifen Branchen» dem Technologietransfer eine hohe Relevanz beimessen und diesen zu ihren häufig anfallenden Aufgaben zählen.

Im Vergleich der fünf Länder Deutschland, Finnland, Großbritannien, Österreich und Schweden zeigt sich bis auf wenige Ausnahmen ein ähnlich homogenes Bild: Während die Durchführung von Veranstaltungen und die Förderung von Kooperationen als originäre Aufgaben angesehen werden, wird dem Thema Qualifizierungsangebote in Österreich eine deutlich höhere Relevanz beigemessen als in Finnland, Schweden oder Deutschland. Ähnliches gilt für das Monitoring des Cluster Managements, das in Finnland und Großbritannien zum Arbeitsalltag des Cluster Managers gehört, während es sich in Deutschland um eine «Aufgabe der Zukunft» handelt. Im Gegenzug wird in Deutschland und Schweden das Lobbying als wichtige Aufgabe eingestuft, in Österreich und Finnland dagegen als nachgeordnet.

Noch deutlicher zeigen sich die Gemeinsamkeiten in der europäischen Cluster Managementpraxis bei einer Betrachtung der Tätigkeitsprofile in Abhängigkeit von der Anzahl der Vollzeitbeschäftigten: Hier zeigt sich deutlich, dass je geringer die Zahl der Beschäftigten, desto eher werden Aktivitäten wie Internationalisierung, Existenzgründungsberatung und Qualifizierungsangebote zurückgestellt; wohingegen Veranstaltungen und Kooperationsförderung unabhängig von der Mitarbeiterzahl stets zu den täglich anfallenden Aufgaben zählen.

## 4 Strategieorientierung im Cluster Management

Wie Oliver Kranz, Stellvertretender Vorsitzender der Berlin-Brandenburg Aerospace Allianz e.V. (BBAA) passend formuliert, „Cluster brauchen Common Purpose and Management.“ Ungeachtet der dargestellten Gemeinsamkeiten stellt aber eben die mangelnde strategische Ausrichtung des Cluster Managements nach wie vor eines der zentralen Defizite dar. Zwar finden sich in den Satzungen vieler Clusterorganisationen Zielsetzungen, diese sind in der Regel aber eher allgemein formuliert und eignen sich insofern wenig als Orientierungsrahmen für die operative Arbeit der Cluster Manager. Exemplarisch hierfür stehen Formulierungen wie «die vorhandenen Kompetenzen bündeln, die Unternehmen im Wettbewerb stärken, Existenzgründungen erleichtern und Synergien schaffen» oder «Bündelung von Ressourcen, Profilierung der Region, Innovationsträgerschaft und Sicherung von Beschäftigung». Es wird schnell klar, dass sich aus diesen allgemeinen Zielen weder eine Strategie noch konkrete Aktivitäten zur Ziel-



erreichung ableiten lassen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen die Autoren des Innobarometer 2006, so gaben rund 46 Prozent der in Clustern organisierten Unternehmen an, dass in ihrer Region kein strategischer Plan für die Entwicklung des jeweiligen Clusters existiert (Gallup 2006).

Auch Evaluierungen der eigenen Clusteraktivitäten bilden bisher die Ausnahme und sind umstritten (vgl. Cluster Whitebook 2004). Ursächlich hierfür ist sicherlich, dass Clusterentwicklung ein langfristiger Prozess ist, dessen Effekte häufig erst mittelfristig zum Tragen kommen. Dieses Argument spricht aber gerade für eine Strategieorientierung im Cluster Management, denn Cluster Management muss heute gleichermaßen strategisch und operativ exzellent sein, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. „Das Richtige tun“ und „Dinge richtig tun“ stellt dabei einen Balanceakt dar, der eine gute Strategie und effiziente Umsetzungsstrukturen erfordert. Immer wieder zeigt sich, dass die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung des Cluster Managements der hohen Relevanz der Aufgabe nicht gerecht wird. Und obwohl vor diesem Hintergrund der möglichst Nutzen bringende Einsatz der verfügbaren Ressourcen zentral ist, werden entsprechende strategische Ziele für das Management nicht definiert bzw. die Zielerreichung nicht adäquat überwacht. Der Einsatz von Management Instrumenten wie der Balanced Scorecard oder die Durchführung von Benchmarks kann sich hier als sinnvoll erweisen.

## 5 Fazit: Erwartungen & Realitäten

Cluster Management erfolgt nie losgelöst von Clusterpolitik und unterliegt in der Folge den hemmenden Faktoren wie die Ausrichtung der bisherigen Strukturpolitik auf Ausgleich statt auf Konzentration, die nach wie vor starke Technologieorientierung und der weit verbreiteten ausschließlichen Fokussierung auf kleine und mittlere Unternehmen. Dennoch zeigt sich insbesondere auf der europäischen Ebene die positive Wirkung der Externalisierung des Cluster Managements aus den bisherigen Strukturen, die seit einiger Zeit mit einer Professionalisierung der Managementprozesse einhergeht. Ebendiese Weiterentwicklung des Cluster Managements dürfte in den kommenden Jahren gleichermaßen große Chancen bieten und mit enormen Herausforderungen verbunden sein. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang beispielsweise

- die strategische Ausrichtung des Cluster Managements,
- damit verbunden die Einführung von Monitoringinstrumenten, die Aussagen über die Zielerreichung zulassen und dabei gleichermaßen dem langfristigen Charakter von Clusterentwicklung Rechnung tragen und Kriterien bzw. Sollbruchstellen zur sinnvollen Weiterführung des Cluster Managements beinhalten sowie
- die Abkehr vom Cluster Manager als «eiermilchlegende Wollmilchsau» hin zu einer Spezialisierung und entsprechenden Arbeitsteilung innerhalb des Cluster Managements.

Es ist davon auszugehen, dass politische und gesellschaftliche Akteure künftig an Relevanz für das Cluster Management verlieren, sofern sie sich nicht stärker ihrer zentralen Rolle bewusst werden und diese annehmen. Bereits heute finden sich gesellschaftliche

Akteure im Rahmen externalisierter Modelle des Cluster Managements in Beiräten, koordinierenden Netzwerken oder in den Vorständen, Vereinen, Gesellschaften etc., die das Cluster Management tragen. Diese könnten Orte sein, die das Cluster Management strategisch fundieren, konkrete Zielvorstellungen definieren, deren Realisierung überprüfen und die Ziele, sofern erforderlich, neu justieren. Als Gegenpol zum oft dominierenden technologieorientierten Cluster Management sollten sie Konzepte und Strategien zur Entwicklung der Kompetenzen in den Clustern offensiv in die Diskussion einbringen.

Erwartungsgemäß wird die Professionalisierung des Cluster Managements in den kommenden Jahren weiter voranschreiten, dennoch sollten die Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden. Entgegen den theoretischen Annahmen ist das reale Ausmaß externer Spill-over Effekte allen vorliegenden Untersuchungen zufolge geringer als die in vielen Studien und Programmen formulierten Erwartungen. Interne Spill-over Effekte werden nur im Zusammenspiel von interner und globaler Vernetzung wirksam, sollten insofern keinesfalls auf die internen Effekte verkürzt werden. Ferner fallen die regionalen Wachstums- und Beschäftigungseffekte künftig nicht mehr so hoch aus wie früher. Die beschäftigungsintensiven produzierenden Funktionen diffundieren schneller als noch vor wenigen Jahren auf globaler Ebene und die anhaltende Dienstleistungsorientierung bedingt eine beschleunigte Dezentralisierung, die ihrerseits zu einer Homogenisierung räumlicher Wirtschaftsstrukturen beiträgt. Nicht zuletzt besteht die Gefahr, durch die eingangs erwähnte breite Anwendung des Clusteransatzes die Potenziale räumlich zu streuen anstatt sie zu konzentrieren.

Resümierend ist festzuhalten, dass in Europas Regionen sehr unterschiedliche Ansätze und Modelle des Cluster Managements zur Anwendung kommen. Vor dem Hintergrund, dass Clusterentwicklung ein Prozess ist, dessen Wirkungen erst mittel- bis langfristig sichtbar werden, lassen sich keine validen Aussagen zum Wirkungsgrad der einzelnen Ansätze treffen. Unbestritten ist allerdings,

- dass Cluster Management eine strategische Grundlage braucht, um künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein;
- dass professionelles Cluster Management ein Team erfordert, das unterschiedlichste Kompetenzen vereint und Spezialisierungen zulässt;
- dass ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Professionalisierung und Standardisierung des Cluster Managements beiträgt;
- und dass sich erfolgreiche Modelle des Cluster Managements wegen ihrer Abhängigkeit von regionalen Rahmenbedingungen nie eins-zu-eins übertragen lassen.

## Literatur

- Ketels, Christian**, 2004: European Clusters. In: Hagbarth, L. (Hrsg.): Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions. Hagbarth: Bollschweil, 1-5.
- Ketels, Christian et al.**, 2007: Clusters and Cluster Organisations.  
<http://www.clusterobservatory.eu/upload/ClustersAndClusterOrganisations.pdf>  
(21.11.2007)
- Kranz, Oliver**, (o.J.): Statements. In: an morgen denken. Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam für Berlin. URL: [http://www.an-morgen-denken.de/archiv/Cluster\\_Statements.pdf](http://www.an-morgen-denken.de/archiv/Cluster_Statements.pdf) (27.11.2007)
- Ohler, Fritz et al.**, 2001: Evaluierung der oberösterreichischen Clusterinitiativen. Technopolis: Wien. URL:  
[http://www.tmg.at/images/images\\_content/Clusterevaluierung\\_Endbericht\\_Langfassung.pdf](http://www.tmg.at/images/images_content/Clusterevaluierung_Endbericht_Langfassung.pdf) (27.11.2007)
- Porter, Michael E.**, 1998: Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, Michael E.**, 1999: Unternehmen könne von regionaler Vernetzung profitieren. In: Harvard Business Manager 3/1999, 52ff.
- Rehfeld, Dieter**, 2005: Perspektiven des Clusteransatzes. Zur Neujustierung der Strukturpolitik zwischen Wachstum und Ausgleich. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. IAT-Report 2005-06.
- Rehfeld, Dieter / Terstriep, Judith**, 2007: Realistische Erwartungen an das Cluster Management. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung (unveröffentlichtes Manuskript)
- Rehfeld, Dieter / Weibler, Jürgen**, 1998: Interkommunale Kooperation in der Region: auf der Suche nach einem neuen Steuerungsmodell. In: Budäus, Dietrich / Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (eds.): New Public Management. Berlin: de Gruyter, 93-122.
- Sanders, Robert**, 2006: Clusters in Action: Results of the Innobarometer Survey 2006. Presentation at the Europe INNOVA Conference, Valencia, 26-28 November 2006.
- Sternberg, Rolf et al.**, 2004: Clusteransätze in der regionalen Wirtschaftsförderung - theoretische Überlegungen und empirische Beispiele aus Wolfsburg und Hannover. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 48 (2004), Nr. 3/4, 164-181.
- Terstriep, Judith**, 2007: Balanced Scorecard – Measuring Cluster Management Performance. Bericht im Rahmen des Projekts NICE – Networking ICT Cluster in Europe.
- Terstriep, Judith**, 2007a: Comparative Cluster Analysis – Five ICT Regions in Europe.
- The Gallup Organization**, 2006: Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. Flash EB Series #187. DG Enterprise and Industry, Brussels.  
[http://cordis.europe.eu/innovation/pub/innovation/innobarometer\\_2006.pdf](http://cordis.europe.eu/innovation/pub/innovation/innobarometer_2006.pdf)  
(12.02.2007)