

2. Theoretischer Rahmen – Darstellung des aktuellen Forschungsstands

2.1 Definitionen und Abgrenzung des Forschungsgegenstands

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Begriffe der Arbeit behandelt. In diesem Zusammenhang werden die Begrifflichkeiten des Titels und der Fragestellung definiert. Dabei wird auch darauf verwiesen, welche Aspekte nicht untersucht werden.

Cluster und regionale Netzwerke

Die Frage nach dem Wohlstand und der Wettbewerbsfähigkeit von Nationen beschäftigt Ökonomen nicht erst seit Porters Veröffentlichung „*The Competitive Advantage of Nations*“. Allerdings lieferte der US-Amerikaner mit dem später nach ihm benannten Modell des „Porter'schen Diamanten“ einen grundlegenden mikroökonomischen Erklärungsansatz, der den unterschiedlichen Grad der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erklärt. „Für die Entstehung nationaler Wettbewerbsvorteile sind demnach Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen sowie Unternehmensstrategie, -struktur und Inlandswettbewerb bestimmend“ (Benner 2012, 94). Nach Porter kann der Staat durch politisches Handeln diese vier Bestimmungsfaktoren nur bedingt beeinflussen, zumal die Faktoren auch durch zufällige Ereignisse und Begebenheiten beeinflusst werden können (Vgl. Dufour-Bourru 2011, 48). Porter lieferte darüber hinaus eine Begriffsdefinition des Clusters, auf die in den Folgejahren häufig verwiesen wurde:

„A cluster is a **geographically proximate** group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. (...) Clusters take varying forms depending on their depth and sophistication, but most include **end-product or service companies**; suppliers of specialized inputs, components, machinery, and services; financial institutions; and firms in related industries. (...) Clusters also often involve a number of **institutions, governmental or otherwise**, that provide specialized training, education, information, research and technical support (such as **universities, think tanks, vocational training providers**); and standards-setting agencies. Government departments and regulatory agencies that significantly influence a cluster can be considered part of it. Finally, many clusters include **trade associations** and other **collective private sector bodies** that support cluster members” (Porter 2003, 254).

Thomi und Sternberg (2008, 73) sehen dabei weniger die treffsichere Definition durch Porter als Erfolgsfaktor für das häufige Aufgreifen seines Verständnisses des Cluster-Konzepts, als vielmehr die raffinierte wissenschaftliche Vermarktung durch Porter. So sei der Erfolg seiner Arbeit minder auf die theoretische Grundlage oder die empirische Überzeugungskraft zurückzuführen, als vielmehr den Umstand, dass sein Konzept als „business- and policy-friendly“ charakterisiert werden kann. Tatsächlich seien die „vorgenommene Fokussierung auf politiknahe Aspekte, eine gewisse inhaltliche Unbestimmtheit und damit Anpassbarkeit des Konzepts“ (ebd.) zentrale Gründe, warum seine Publikationen auf reges Interesse bei Wirtschaftsförderern und Politikern stößen. Doch nicht nur im politischen Umfeld sorgte Porters Definition für Furore. In den zwei Jahrzehnten nach Porters viel beachteten Veröffentlichungen wurden die Begriffe „Cluster“ und „regionale Cluster“ in der Zitationsdatenbank *Social Science Citations Index* vermehrt als Schlagwörter in wissenschaftlichen Zeitschriften angegeben (Vgl. Thomi & Sternberg 2008, 76). Eine weitere bibliographische Analyse im *ISI Web of Science* bezüglich des Cluster-Konzepts kommt zu einem ähnlichen Ergebnis (Vgl. Lazzaretto et al. 2013). Diese Studien belegen die gesteigerte Abhandlung des Cluster-Begriffes in wissenschaftlichen Publikationen.

Der aus dem Englischen übernommene Begriff „cluster“ bedeutet in die deutsche Sprache übersetzt „Büschel“, „Gruppe“ oder „Haufen“ (Vgl. Lürig 2007, 39). Eine bildliche Übertragung dieses Begriffes in die Wirtschaftswissenschaften ist durch die Anhäufung oder Gruppierung von Wirtschaftsakteuren oder ökonomischen Aktivitäten möglich.

Der Begriff „Netzwerk“ klingt hingegen im deutschen Sprachgebrauch wesentlich bekannter. „Netzwerke lassen sich definieren als Ansammlungen sozialer Beziehungen, die mindestens drei Akteure (Individuen oder Organisationen) einbeziehen und durch redundante, unvollständig spezifizierte Beziehungen gekennzeichnet sind“ (Vgl. Kiese 2012, 39 nach Fritsch 2001, 27). Im Gegensatz zu Clustern sind Netzwerke von vornherein nicht geografisch begrenzt, „und sie sind zumindest im praktischen Verständnis einseitig auf Kooperation ausgerichtet und blenden so die vor allem von Porter betonte Bedeutung des lokalen Wettbewerbs aus“ (Kiese 2012, 40). Dessen ungeachtet müssen Netzwerke wichtige Komponenten von Clustern sein, ohne die ein gegenseitiger Aus-

tausch zwischen den am Cluster beteiligten Akteuren nicht möglich ist (ebd.). Dufour-Bourru (2011, 75f.) zeichnet ein Bild von regionalen Netzwerken, das sich stark an regionalökonomischen Verbindungen orientiert. Hiernach stellt das Konzept des regionalen Netzwerks „den Zusammenhang zwischen der Verflechtung der regionalen Wirtschaft und Akteuren und der daraus resultierenden Stimulierung des regionalen Innovations- und Anpassungspotenzial her“ (ebd.).

Zur Unterscheidung zwischen Clustern und Netzwerken nehmen Pfohl et al. (2010, 533) fünf Dimensionen zu Hilfe, an denen sie die unterschiedlichen Charakteristika von Clustern und Netzwerken darstellen. Die zentralen Unterscheidungsmerkmale sind:

1. **Regionale Reichweite:** Cluster beschränken sich im Gegensatz zu Netzwerken meist auf einen kleineren Raum und häufig steht auch der Standort bzw. die Region an sich im Mittelpunkt der Kooperation. Netzwerke hingegen können auch über große Distanzen funktionieren und das Standortmarketing ist irrelevant. Vielmehr stehen die potenziellen Einsparungen im Mittelpunkt des Interesses.
2. **Kooperationsverhältnis:** Clusterakteure stehen häufig gleichzeitig in einem Kooperations- und Konkurrenzverhältnis mit den übrigen Mitgliedern. Beitrittswünschen werde meist stattgegeben, da der Zuwachs von großer Bedeutung ist. Der Eintritt in Netzwerke wird restriktiver gehandhabt, da die Kooperation nicht selten intensiver ist und das Vertrauen eine wichtige Rolle spielt.
3. **Unternehmensbeteiligung:** Die Eigeninvestitionen und finanziellen Beteiligungen der Unternehmen sind in Netzwerken meist höher als bei Clustern.
4. **Ziele und Visionen:** Im Cluster steht eine Vision für die regionale Entwicklung im Vordergrund. Netzwerke hingegen orientieren sich an der Strategie und den Schnittflächen der einzelnen Strategien der Mitglieder.
5. **Form der Zusammenarbeit:** Cluster sind auch häufig losere Kooperationen, die im Gegensatz zu Netzwerken wenige vertragliche Regelungen vorsehen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Begriffe Netzwerke, regionale Netzwerke und Cluster im Rahmen dieser Arbeit nicht als Synonyme verwendet werden können. Allerdings sind alle Termini eng miteinander verbunden und in ihrer Bedeutung teilweise auch überlappend. Duschek und Sydow (2011, 256) kritisieren diesbezüglich, dass Cluster

und Netzwerke im deutschen Sprachraum immer noch zu häufig gleichgesetzt werden. Auch sie stellen fest, dass die Beziehungen in Netzwerken ein konstitutives Element für die Entstehung eines funktionierenden Clusters sind. Die unpräzise Benutzung der Begrifflichkeiten verursache Fehlinterpretationen in der Clusterförderpolitik (ebd.). Da der Schwerpunkt dieser Arbeit aber nicht in der theoretischen Konzeptentwicklung liegt sondern vielmehr einen empirischen Beitrag leisten soll, wird auf einer ausführlichen Diskussion der Begrifflichkeiten Cluster und regionale Netzwerke verzichtet. Die für den Oberrhein – und auch im Rahmen der Arbeit – relevanten Definitionen und Begriffsverständnisse werden in Kapitel 2.2 genauer betrachtet.

Qualitätsmanagement

Der betriebswirtschaftliche Qualitätsbegriff wurde bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts häufig verwendet. Der Ökonom Lisowsky betrachtete Qualität aus zwei unterschiedlichen Perspektiven und differenzierte nach subjektiver und objektiver Qualität:

„Die objektive Qualität resultiert demnach aus dem Vorhandensein erkennbarer Eigenschaften, sowie dem direkten Vergleich dieser Eigenschaften mit Gütern gleicher Klasse. (...) Die subjektive Qualität eines Gutes leitet sich aus der Eignung zur individuellen Bedürfnisbefriedigung ab“ (Schmitt & Pfeiffer 2011, 21).

Im Zuge der fortschreitenden weltweiten Industrialisierung wurde gegen Ende des 20. Jahrhunderts zunehmend versucht, den Begriff „Qualität“ durch nationale und internationale Standards auszuarbeiten. In Deutschland konnte sich die auf technische Aspekte fokussierte DIN-Norm durchsetzen, „in der Qualität als die Erfüllung von Anforderungen durch inhärente Merkmale definiert wird“ (Schmitt & Pfeiffer 2011, 22). Auf diese Weise wird Qualität als Kongruenz zwischen einem vorliegenden Ist-Zustand und einem als erstrebenswert erachteten Soll-Zustand verstanden. Auf internationaler Ebene ist die ISO-Norm mittlerweile weit verbreitet (DIN 2013).

„Durch die im Qualitätsmanagement angewendeten Prozesse und Methoden wird erreicht, dass das Projekt den im Projektauftrag festgelegten Anforderungen und Bedürfnissen entspricht“ (Bohinc 2012, 96). Qualitätsmanagement ist folglich als Vehi-

kel zur Erfüllung von Soll-Zuständen zu verstehen.⁵ Bei der Anwendung eines Qualitätsmanagement stehen wiederum verschiedene Techniken und Werkzeuge zur Verfügung, die je nach Problemstellung, Bedarf und der Verfügbarkeit von Ressourcen eingesetzt werden können.

Im Bereich des Managements von Clustern und regionalen Netzwerken gibt es unterschiedliche Ansätze die Qualität zu messen und zu verbessern.⁶ Ein in Europa mittlerweile weit verbreiteter Ansatz des Qualitätsmanagements wurde im Rahmen der *European Cluster Excellence Initiative* kreiert. Durch die Benchmarking-Methode wurden zahlreiche Cluster und Netzwerke in mehreren europäischen Ländern verglichen und allgemeine Qualitätsstandards für das Cluster- und Netzwerkmanagement formuliert (Vgl. Lämmer-Gamp et al. 2012). Die Standards wurden mithilfe von Indikatoren operationalisiert. Die Überprüfung dieser Indikatoren soll Potenziale für das Qualitätsmanagement von Clustern und Netzwerken sichtbar machen. In dieser Arbeit werden die Qualitätsindikatoren der *European Cluster Excellence Initiative* als Maßstab für das Management von Cluster- und Netzwerken verwendet und deren Umsetzung am Oberrhein überprüft. Die Begründung der in der Arbeit vorgenommenen Auswahl von Qualitätsindikatoren wird in Kapitel 2.5 genauer vorgenommen.

Grenzübergreifende Kooperationsräume: Der Oberrhein

Der Flusslauf des Oberrheins wird geografisch von den Rheinabschnitten Hochrhein im Süden und Niederrhein im Norden abgegrenzt und befindet sich somit zwischen den Städten Basel und Mainz (Vgl. Koppe 2010). Mit Blick auf das Mandatsgebiet der Oberrheinkonferenz (Abbildung 2) lässt sich jedoch feststellen, dass das Kooperationsgebiet des Oberrheins nicht der Strecke zwischen den beiden Städten Basel und Mainz entspricht. Im Norden reicht das Gebiet nicht bis nach Mainz, vielmehr stellen die Südpfalz und der Landkreis Karlsruhe die Randgebiete des Oberrheingebiets dar. Im Süden hingegen wurden Teile des Hochrheins miteingegliedert, so dass dort der Landkreis Waldshut und der Kanton Aargau die äußersten Regionen des Gebiets sind. Das Gebiet des Oberrheins umfasst eine Reihe von deutschen, französischen und

⁵ Die Definition von Bohinc erklärt das Qualitätsmanagement anhand eines Projektes. Qualitätsmanagement kann jedoch auch bei Programmen, Organisationen oder einzelnen Unternehmen Anwendung finden.

⁶ Was unter dem Begriff „Management“ im Zusammenhang mit Clustern und regionalen Netzwerken gemeint ist, wird in Kapitel 2.4 erläutert.

schweizerischen Gebietskörperschaften⁷, deren Gesamtheit das Mandatsgebiet der Oberrheinkonferenz abdecken und gewöhnlich als der Oberrhein bezeichnet wird (Vgl. TMO 2013).

⁷ Für die **Schweiz** sind dies die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Aargau, Solothurn und Jura. Für **Deutschland** die Landkreise Waldshut-Tiengen, Breisgau-Hochschwarzwald, Lörrach, Emmendingen, Ortenau, Karlsruhe, Baden-Baden, Rastatt, die Stadtkreise Freiburg, Karlsruhe und Baden-Baden sowie die Kreisfreie Stadt Landau, die Landkreise Germersheim, Südliche Weinstraße und Teile des Landkreises Südwestpfalz. Für **Frankreich** die Région Alsace einschließlich der beiden Départements Haut-Rhin und Bas-Rhin.

Abbildung 2: Mandatsgebiet der Oberrheinkonferenz



Quelle: TMO 2013.

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen den am Oberrhein angrenzenden Staaten Deutschland, Frankreich und der Schweiz hat Tradition. Das Oberrheingebiet gehörte neben einigen Grenzregionen in Skandinavien und dem deutsch-niederländischen Grenzgebiet zu den ersten Territorien in Europa, in denen schon Mitte des 20. Jahrhunderts die Zusammenarbeit über nationalstaatlichen Grenzen hinweg forciert wurde. Die Pioniere der Grenzregionen

„wollten historische Barrieren überwinden, Ungleichgewichte und Peripherie, die durch den Barriere-Effekt der nationalen Grenzen hervorgerufen wurden, -probleme beseitigen und sich beschäftigen mit einer großen Zahl von fehlgeleiteten Investitionen und alltäglichen Absurditäten, die aus unkoordinierten Aktivitäten der nationalen Instanzen herrührten“ (AGEG 1999, 3).

Im Zuge der politisch-administrativen und wirtschaftlichen Kooperation am Oberrhein wurden mehrere Institutionen geschaffen, die sich für grenzüberschreitende Belange einsetzen. Ein aktuelles, zentrales Dokument, das die Kooperation am Oberrhein prägt, ist die Strategie für die Metropolregion Oberrhein 2020. In diesem Strategiedokument werden Ziele festgelegt, die die Trinationale Metropolregion Oberrhein erreichen soll. Ein wichtiger Bestandteil ist die Schaffung von sogenannten Säulen, durch die die grenzüberschreitende Kooperation in den Themenbereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik gefördert werden soll. Die Säule Wirtschaft soll zur „Entwicklung einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Wirtschaft“ beitragen und dabei unter anderem auch grenzüberschreitende Cluster und Netzwerke fördern (Vgl. TMO 2008, 16).

Bestandsaufnahme

Die vorliegende Arbeit untersucht das Gebiet der Trinationalen Metropolregion Oberrhein unter den oben erläuterten Gesichtspunkten und stellt in diesem Sinne eine umfassende Bestandsaufnahme dar. Die gewählte Methodik der Online-Befragung prüft den Untersuchungsgegenstand und in der Erhebung wurde die Grundgesamtheit - alle Ansprechpersonen der identifizierten Cluster und Netzwerke - kontaktiert, mit dem Ziel, eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen. Die primärstatische Erhebung, in der noch nicht bekannte Daten direkt abgefragt und generiert werden, soll dazu beitragen, dass das weite Feld an Initiativen sondiert wird und auf dieser Basis weiterfüh-

rende Aktivitäten im Bereich der angewandten Forschung mit Bezug zum Qualitätsmanagement von Cluster- und Netzwerkinitiativen durchgeführt werden können.

2.2 Cluster und regionale Netzwerke in Deutschland, Frankreich und der Schweiz

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch verwendeten Begriffe Cluster und Netzwerke definiert wurden, sollen nun die verschiedenen Arten der Kooperationen am Oberrhein dargestellt werden. Hierzu werden die in den bereits vorhandenen Studien und Arbeiten verwendeten Begriffsdefinitionen aufgegriffen und gezeigt, dass sich das bereits oben erwähnte diffuse Konzept auch am Oberrhein aufzeigen lässt. Die Darstellung beschränkt sich dabei nicht auf allgemeine Definitionsversuche in den betroffenen drei Staaten, sondern es werden ausschließlich jene Begrifflichkeiten betrachtet, die in den bestehenden empirischen Cluster- und Netzwerkstudien am Oberrhein verwendet werden.

Cluster und Netzwerke in Deutschland

Im baden-württembergischen Teil des Oberrheingebiets wurde auf den Cluster-Atlas zurückgegriffen. Der Cluster-Atlas ist eine Publikation des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (im Folgenden MFW), der über 130 cluster- oder netzwerkähnliche Verbünde vorstellt. Vor diesem Hintergrund wurden auch die zentralen Begrifflichkeiten definiert: „Unter Cluster wird die Ausrichtung als ‚innovative Wirtschaftsknoten‘ in einem geografisch abgegrenzten Raum (regional) verstanden“ (MFW 2012, 12). Der Cluster-Atlas (ebd.) nennt vier zentrale Charakteristika für Cluster:

1. Die Kooperationsform muss sich durch eine „thematisch-marktbezogene Nähe“ auszeichnen. Dabei kann es sich um eine horizontale (ähnliche Dienstleistungen und Produkte) oder vertikale (entlang der Wertschöpfungskette) Nähe handeln.
2. Die beteiligten Akteure müssen eine „geografische oder räumliche Nähe (Erreichbarkeit und Abstimmungsfähigkeit)“ aufweisen.
3. Insgesamt muss eine „ausreichende Anzahl und Dichte von Unternehmen (kritische Masse)“ vorhanden sein.

4. Die beteiligten Unternehmen müssen einen relevanten Marktanteil (nationale Absatzpotenziale oder exportstarke Produkte und Dienstleistungen) haben.

In Zusammenhang mit der Frage nach dem Management von Clustern und Netzwerken ist in Baden-Württemberg von sogenannten „Cluster-Initiativen“ die Rede. Unter Cluster-Initiativen werden die Bemühungen verstanden, derer es bedarf, um die „innovationsorientierten Kooperationsbeziehungen zunehmend strategisch und systematisch (ebd.)“ abzustimmen und um mögliche Lücken zwischen den Schlüsselakteuren zu schließen. Cluster-Initiativen sind also alle Anstrengungen, die Kooperationsbeziehungen zwischen den Cluster- und Netzwerkakteuren effizient gestalten.

Die Landkarte des Cluster-Atlasles teilt Baden-Württemberg in 10 Regionen ein. Für das Oberrheingebiet sind dabei lediglich die Regionen Mittlerer Oberrhein, Südlicher Oberrhein sowie teilweise Hochrhein-Bodensee und Rhein-Neckar relevant. Neben den erwähnten Cluster-Initiativen werden zudem landesweite und regionenübergreifende Netzwerke und Plattformen aufgelistet⁸. In der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Bestandsaufnahme wurden dabei ausschließlich die landesweiten Kooperationen mitaufgenommen, deren Sitz im Oberrheingebiet (z.B. smart business IT – Excellence for BW in Karlsruhe) liegt oder die über relevante Kooperationspartner (z.B. BIOPRO Baden-Württemberg GmbH als landesweit agierende Innovationsgesellschaft mit Sitz in Stuttgart) im Oberrheingebiet verfügen (Vgl. MFW 2012, 110ff.).

Der rheinlandpfälzische Teil des nördlichen Oberrheingebiets wird nicht vom baden-württembergischen Cluster-Atlas erfasst. Hierzu wurde auf eine Publikation der Industrie- und Handelskammer (IHK) Pfalz zurückgegriffen, die – wenn auch in wesentlich geringerem Umfang – die Cluster und Netzwerke in der Metropolregion Rhein Neckar und in Rheinland-Pfalz aufführt (IHK 2012a). Insgesamt werden 20 Cluster und Netzwerke aufgelistet, die jedoch nicht alle Verflechtungen mit dem Oberrheinge-

⁸ „Die landesweiten Netzwerke bzw. auch die Innovationsplattformen übernehmen die landesweite Koordination und Moderation der relevanten regionalen Cluster bzw. Cluster-Initiativen zusammen mit weiteren Partnern, wie z. B. Standortagenturen, Messgesellschaften oder Transfereinrichtungen zur Erhöhung der (oben genannten) Synergie-Effekte. Ihre Aufgabe ist es, die bestehenden Netzwerke und regionalen Cluster-Initiativen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette und Kompetenzerhöhung thematisch zu konzentrieren, besser untereinander abzustimmen und auf Landesebene eine effektive Koordination und Kooperation zu ermöglichen“ (MFW 2012, 13).

biet haben, so dass einige aussortiert wurden. Die IHK Pfalz nennt folgende Begriffsbestimmung:

„Cluster als regionale und überregionale Netzwerke bilden den Rahmen für Kooperationen mehrerer Akteure entlang der **Wertschöpfungskette**. Deren Zusammenarbeit zeichnet sich durch einen intensiven **Informations- und Wissensaustausch** aus. Ziel ist dabei die Gewinnung von Synergien zur **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** aller Partner und zur Erhöhung der Wachstumspotenziale der Cluster- bzw. Netzwerkregion“ (ebd.).

Diese Definition entspricht im weitesten Sinne der Cluster-Definition aus dem Cluster-Atlas. Ein interessanter Hinweis zur Unterscheidung zwischen Cluster und Netzwerken ergibt sich dennoch aus den weiteren Veröffentlichungen der IHK Pfalz. Hiernach sind Netzwerke als Vorstufe von Clustern zu verstehen. Ein funktionierendes Netzwerk entwickle sich „in seiner höchsten Stufe“ zu einem Cluster (IHK 2012b). Dass ein Netzwerk als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Cluster-Entwicklung gilt, ist wohl unumstritten. Dass die kontinuierliche Entwicklung eines Netzwerkes zwangsläufig zur Clusterbildung führe, ist jedoch neu.

Cluster und Netzwerke in der Schweiz

Im Auftrag des schweizerischen Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) wurde 2008 eine umfassende Studie durchgeführt, in deren Rahmen die nationalen und regionalen Wertschöpfungssysteme untersucht wurden. Hierbei wurden Cluster als „Wertschöpfungssysteme bzw. Wirtschaftsförderungnetzwerke“ definiert, „welche die Beziehungen und den Austausch fördern zwischen Unternehmen und Bildungs- und Forschungsinstitutionen, die an verschiedenen Standorten angesiedelt sind, aber die gleichen Interessen verfolgen“ (Dembinski et al. 2008, 6). Angesichts zahlreicher früherer Definitionen fokussieren sich die Autoren nicht auf eine weitere Begriffsbeschreibung, sondern erarbeiten eine 4-Feldertafel, anhand derer nach zwei Unterscheidungsmerkmalen vier Typen von Clustern bzw. Netzwerken unterschieden werden.

Tabelle 2: Typologie von Akteursinteraktionen in der Schweiz

	Begrenzte Interaktion	Umfassende Interaktion
Ähnliche Akteure	Vereinigung / Netzwerk	Partnerschaft / Club
Vielfältige Akteure	Nachbarschaft / normale Nähe	Cluster

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dembinski et al. 2008, 14.

Die Merkmale Interaktion und Akteure sind jeweils in zwei Ausprägungen vorhanden (Tabelle 2). In der Typologie zeichnen sich *Netzwerke* durch die Beteiligung von ähnlichen Akteuren aus, die zwar einerseits eng miteinander kooperieren, andererseits aber auch im Vergleich mit Clusterakteuren weniger Interaktion aufweisen. *Cluster* hingegen weisen ein hohes Maß an Interaktion auf und kooperieren intensiver. Im Gegensatz zu den Netzwerken setzen sich die Cluster-Akteure aus vielen verschiedenen Bereichen (vgl. Porter'sche Definition in Kapitel 2.1) zusammen.

Grundsätzlich gibt es zwischen den Definitionen in den schweizerischen und deutschen Veröffentlichungen keine gravierenden Unterschiede. Vielmehr werden die Schlagwörter Cluster und Netzwerke in den jeweiligen Kontexten unterschiedlich verwendet. Das gilt sowohl bei der wirtschaftspolitischen Förderung, als auch in wissenschaftlichen Abhandlungen (Vgl. Kapitel 2.1).

Die „Pôles de Compétitivité“ in Frankreich

Nachdem die Unterschiede der Cluster-Definition in Deutschland und der Schweiz präsentiert wurden, erfolgt nun ein weiterer Schritt des grenzüberschreitenden Vergleichs. Bei dem deutsch-schweizerischen Vergleich ist es anhand der einheitlichen Schriftsprache möglich, einzelne Definitionen gegenüber zustellen. Die gleiche Übung in Frankreich zu machen, ist jedoch wesentlich schwieriger.

Der Begriff „Pôle de Compétitivité“ wird in einer Studie der französischen Botschaft in Deutschland folgendermaßen beschrieben:

« Un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un **espace géographique donné, entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche** ; œuvrant autour d'un **même marché, d'un même domaine technolo-**

rique ou d'une **même filière** ; engagés dans une **démarche partenariale** destinée à créer des synergies autour de projets communs au caractère innovant ; et qui disposent de la **masse critique** nécessaire pour atteindre une **visibilité internationale** » (AFA 2009, 4).

Im Vergleich zu den bisherigen deutschen und schweizerischen Definitionen wird das Merkmal der internationalen Sichtbarkeit hier zum ersten Mal genannt. Darüber hinaus werden in der Studie die französischen „Pôles de Compétitivité“ in drei Kategorien eingeteilt: Pôles, die auf dem Weltmarkt eine Rolle spielen (1), die auf eine weltweite Vermarktung setzen (2) und die ausschließlich national agierenden (3)⁹. Hinter dem Begriff „Pôle de Compétitivité“ verbirgt sich eine gezielte Förderpolitik des französischen Staates¹⁰, die versucht die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Branchen zu stärken und die Partnerschaften zwischen Unternehmen, Forschungsinstitutionen und staatlichen Einrichtungen zu forcieren (Vgl. Lartigue & Soulard 2008, 48f.).

Cluster und Netzwerke am Oberrhein

Eine erstmals 2009 erstellte Datenbank der Agence de développement économique du Bas-Rhin¹¹ (ADIRA) listet „die wichtigsten Akteure und Netzwerke des gesamten Innovationsprozesses“ am Oberrhein auf. Die Studie wurde in den Folgejahren 2011 und 2012 ergänzt und aktualisiert. Dabei werden die Akteure in sechs verschiedene „Familien“ aufgeteilt. Neben den Bereichen Ausbildung, Forschung, Technologietransfer, Unternehmen und Wirtschaftsförderung, gibt es den Bereich Cluster, der wiederum drei Kategorien vorgibt. Das Besondere hieran ist, dass in der Datenbank versucht wurde, eine gemeinsame Kategorisierung von Clustern und Netzwerken am Oberrhein und somit für alle drei Teilregionen vorzunehmen. Folgende Kategorien werden angeführt (ADIRA 2012a):

- **Cluster:** „Organisiertes Netzwerk, dessen Zweck die Innovation und der Technologietransfer sind.“
- **Cluster-Initiative:** „Netzwerke mit nationalen oder internationalen Ambitionen, die mit Gütesiegeln ausgezeichnet wurden.“

⁹ Ebd. Im Original : (1) Pôles de compétitivité mondiaux, (2) Pôles de compétitivité à vocation mondiale und (3) Pôles de compétitivité nationaux.

¹⁰ Das deutsche Pendant zum Französischen „Pôle de compétitivité“ sind die „Kompetenznetzze/Spitzencluster“ (Siehe Tabelle 3 unten).

¹¹ Die ADIRA hat diese Studie im Rahmen der Expertengruppe Wirtschaftsförderung und im Auftrag der Deutsch-französisch-schweizerischen Oberrheinkonferenz durchgeführt.

- **Inter-Cluster:** „Clusternetzwerk, das eventuell von einer 'Holding' verwaltet wird¹²“.

Entsprechend dieser Kategorien werden für die Länder Deutschland, Frankreich und die Schweiz die typischen nationalen Bezeichnungen angeführt (Tabelle 3). Auffällig ist, dass die Typenbezeichnung der nationalen Cluster-Förderprogramme wieder verwendet wird (z.B. Kompetenznetz und Spitzencluster in Deutschland und i-net in der Schweiz).

Tabelle 3: Die Cluster-Kategorien am Oberrhein

Kategorie		Cluster	Cluster-Initiative	Inter-Cluster
Land				
<i>Frankreich</i>	Grappe technologique / d'entreprises, Pôle d'excellence		Pôle de compétitivité	Keine offizielle Bezeichnung
<i>Deutschland</i>	Innovationscluster		Kompetenznetz / Spitzencluster	
<i>Schweiz</i>	i-network		Innovationscluster	

Quelle: ADIRA 2012a, 10ff.

Anhand der unterschiedlichen Definitionen von Clustern und Netzwerken in den drei Teilgebieten lässt sich festhalten, dass eine eindeutige und treffsichere Begriffsbestimmung nicht möglich ist. Dies wurde sowohl in Kapitel 2.1 bei der Suche nach einer allgemeinen Definition der Begriffe Cluster und Netzwerke, als auch in Kapitel 2.2, in dem die am Oberrhein verwendeten Begrifflichkeiten vorgestellt wurden, deutlich.

2.3 Cluster und regionale Netzwerke im grenzüberschreitenden Kontext

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Thematik der grenzübergreifenden Kooperationsräume ist es mit Blick auf den Oberrhein besonders interessant zu sehen, ob es auch grenzübergreifende Cluster und Netzwerke gibt. Bevor die Situation in der

¹² In französischer Sprache : « réseau de clusters, animé ou non par une tête de réseau » (Ebd.).

Trinationalen Metropolregion Oberrhein betrachtet wird, empfiehlt sich jedoch ein Blick auf die länderübergreifenden Cluster in Deutschland und auf andere internationale Cluster.

Bereits innerhalb Deutschlands gibt es wirtschaftliche Kooperationsräume, die über die politisch-administrativen Grenzen der Bundesländer hinausgehen. Pätzold und Spars (2008, 105ff.) identifizieren alleine in Deutschland und Österreich 46 Cluster, die sich über mehr als ein Bundesland erstrecken¹³.

„Über die Hälfte aller grenzüberschreitenden Cluster-Initiativen ist als eingetragener Verein organisiert. Offensichtlich bieten die rechtlichen Rahmenbedingungen für Vereine eine besondere flexible und gleichzeitig effektive Form, Netzwerke zu managen. Diese Rechtsform spricht aber auch für einen geringen Reifegrad der meisten Clusterinitiativen. ‚Festere Organisationen‘ (z.B. GmbH) werden häufig erst in der Phase der Etablierung gewählt“ (Pätzold & Spars 2008, 107).

In Anlehnung an das US-Amerikanische *Cluster Mapping Project* wurden auch in Europa im Rahmen des *European Cluster Observatory* zahlreiche Daten erfasst und Analysen durchgeführt (Vgl. Ketels et al. 2012, 3). Demnach haben etwa die Hälfte aller europäischen Cluster internationale Verbindungen. Wobei die Internationalität bei einem Großteil der Initiativen auf international agierende Unternehmen (z.B. Exportanteile) zurück zu führen ist. Lediglich eine geringe Anzahl sind explizit grenzüberschreitende Clusterinitiativen (Oxford Research 2008, 26f.). Eine Studie des *European Cluster Observatory* listet die grenzüberschreitenden Clusterinitiativen auf, die auch eine gemeinsame Organisationsform („Transnational Cluster Organisation“) aufweisen. Von den insgesamt acht Initiativen in Europa werden unter anderem zwei Initiativen aus dem Oberrhein erwähnt (Walerud & Viachka 2012, 16), die auch in den im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Studien aufgeführt waren.

Mit Blick auf den Untersuchungsraum des Oberrheingebiets lassen sich nur wenige explizit grenzübergreifende Cluster und Netzwerke identifizieren. In den für die Erhebung verwendeten Studien werden lediglich 3 grenzüberschreitende Netzwerke aufgeführt. Diese sind:

¹³ Zahlreiche grenzüberschreitende Cluster und Netzwerke in dieser Studie sind jedoch den Stadtstaaten und den umliegenden Ländern zuzuordnen. Eine Kooperation in Form eines Clusters bei der sowohl Mitglieder aus Stadt- und Flächenstaaten beteiligt sind, lässt sich bei 18 Projekten nachweisen (Pätzold & Spars 2008, 106).

- **Biovalley – The Life Science Network:** Ein Netzwerk im Bereich der Lebenswissenschaften, das schon seit über 15 Jahren besteht, sich aus drei nationalen Initiativen zusammensetzt und damit das größte europäische Life Science Cluster darstellt (Vgl. Biovalley 2013).
- **TRION:** Das Energie-Netzwerk für den Oberrhein ist eine vergleichsweise junge Initiative, die Themen und Akteure in den Bereichen Energie und Umwelt vorantreibt (Vgl. TRION 2013).
- **IT2Rhine 2020 E-Commerce:** Das Netzwerk im IKT-Sektor ist ebenfalls eine sehr junge Initiative, die den grenzüberschreitenden elektronischen Geschäftsverkehr fördern soll (Vgl. IT2Rhine 2013).

Bei der Betrachtung der Initiativen ist auffällig, dass alle Initiativen vom Programm INTERREG Oberrhein gefördert wurden und teilweise auch noch heute gefördert werden (INTERREG 2013). Angesichts der großen Bemühungen in der Metropolregion Oberrhein grenzüberschreitende Projekte zu fördern, ist dies nicht verwunderlich. Die Schaffung eines gemeinsamen Wissenschafts- und Wirtschaftsraumes, in der intensiv Kooperationen über die nationalen Grenzen hinweg verfolgt werden, ist nicht erst seit Verabschiedung der gemeinsamen Strategie der Metropolregion Oberrhein ein Schwerpunkt der deutsch-französisch-schweizerischen Zusammenarbeit. So wird auch die weitere Vernetzung der nationalen Cluster am Oberrhein als ein Ziel in der Strategie 2020 genannt (TMO 2008, 16).

2.4 Zum Management von Cluster- und Netzwerkinitiativen

Um die Begriffe Cluster- und Netzwerkmanagement zu erläutern, wird zu Beginn dieses Kapitels der Zusammenhang zwischen den Begriffen Clusterpolitik, Cluster bzw. Netzwerke und die entsprechende Organisationsform (Management) erläutert. Auf Basis der unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Initiativen wird anschließend gezeigt, dass sich die Aufgaben des Cluster- und Netzwerkmanagements im Laufe der Zeit verändern können.

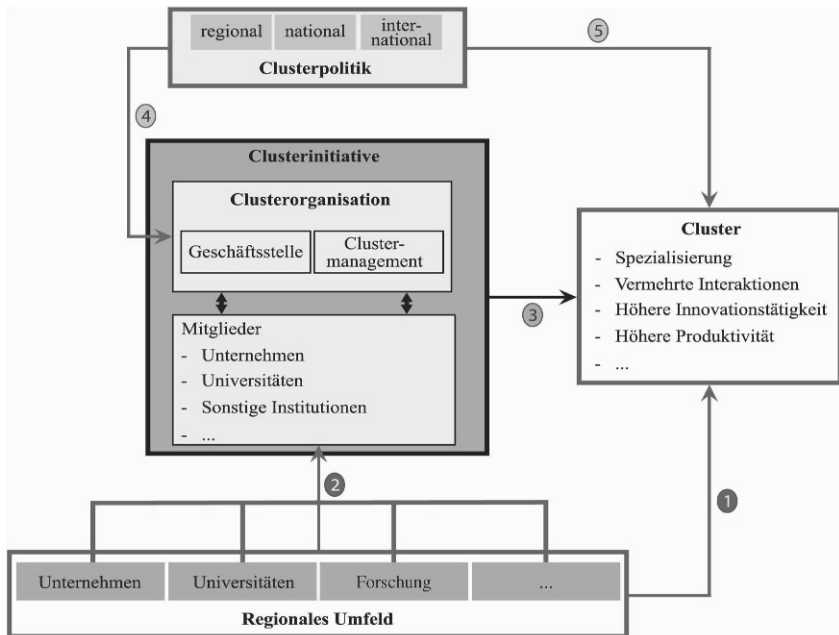
Clusterpolitik kann allgemein als jede politische Maßnahme verstanden werden, die direkt oder indirekt Einfluss auf Cluster nimmt. Für Benner (2012, 6) gibt es dabei sechs zentrale Charakteristika der Clusterpolitik:

1. Clusterpolitik macht von unterschiedlichen Teilpolitiken Gebrauch und zielt darauf ab, die sektorale oder räumliche Struktur der Wirtschaft langfristig zu beeinflussen.
2. Clusterpolitik konzentriert sich auf die räumliche Agglomeration von branchenspezifischen oder verwandten Unternehmen, sowohl auf lokaler und regionaler, aber auch auf nationaler und supranationaler Ebene.
3. Sie orientiert sich an den Wertschöpfungsketten der beteiligten Akteure.
4. Clusterpolitik basiert auf einem partizipativem Ansatz, der staatliche und private Unternehmungen zur Erfüllung gemeinsamer Ziele zusammenbringt.
5. Clusterpolitik orientiert sich an den Erkenntnissen der Clustertheorie.
6. Clusterpolitik versteht sich als Mehrwert zur Ergebniserlangung, die in der reinen Marktsituation in dieser Form nicht möglich wäre.

Angeichts des in Kapitel 2.1 dargestellten häufigen Verwendens des Cluster-Begriffes durch Entscheidungsträger in der Wirtschaftspolitik und der gleichzeitigen Unbestimmtheit des Begriffes warnt Enright (2003) davor, Clusterpolitik als Patentrezept oder Allheilmittel für eine erfolgreiche Industrie- und Wirtschaftspolitik zu verwenden. Nichtsdestotrotz könne Clusterpolitik im Idealfall ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaftspolitik sein.

In Abbildung 3 werden die Zusammenhänge zwischen Clusterpolitik, Clustern und deren Organisationform (Clusterinitiative) grafisch dargestellt.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Clusterpolitik, Clusterinitiative und Clusterakteuren



Quelle: Schneider 2011, 11 in Anlehnung an Rehfeld 2009, 175.

Für alle Cluster und Netzwerke gilt, dass das regionale Umfeld und seine Akteure (Unternehmen, Universitäten, Forschungseinrichtungen etc.) die Clusterbildung prägen. Dieser Prozess (Pfeil 1 in Abbildung 3) kann prinzipiell unabhängig von initiierten Clusterpolitiken und/oder Clusterinitiativen von statten gehen. Gleichzeitig können die relevanten Akteure des Clusters (Unternehmen, Universitäten etc.) die Ausgründung einer expliziten Clusterinitiative forcieren (Pfeil 2). Dieser Vorgang kann durch eine gezielte politische Förderung (z. B. durch Strukturmittel) unterstützt werden (Pfeil 4). In Deutschland kann die politische und finanzielle Unterstützung für Cluster von der EU, dem Bund und den Ländern kommen (Vgl. Kiese 2012, 123). Gute Beispiele hierfür sind die Clusterpolitik des Landes Baden-Württemberg (Vgl. MFW 2012a), die Spitzenclusterförderung des Bundes (Vgl. Buhr 2009, 112ff.) oder die Clusterpolitik der Europäischen Kommission (Vgl. Ketels et al. 2012, 39ff.). Sofern sich eine Clusterinitiative gründet, kann diese die Entwicklung forcieren, d.h. das Cluster in seiner

Entwicklung stärken (Pfeil 3). Prinzipiell kann die Cluster- und Netzwerkbildung natürlich auch ohne Aktivierung oder Steuerung der Initiative stattfinden. Sogenannte natürliche Cluster sind durchaus üblich. Nichtsdestotrotz kann auf die Entstehung und Entwicklung Einfluss genommen werden und dies durch das regionale Umfeld (Pfeil 1), die Initiative (Pfeil 3) und auch durch eine Clusterpolitik, die sich nicht an die Initiative richtet, sondern vielmehr an die an der Kooperation beteiligten Akteure, z. B. im Rahmen von Sonderforschungs- oder Förderprogrammen (Pfeil 5). Fromhold-Eisebith und Eisebith (2005, 1255) unterscheiden diesbezüglich zwischen impliziter (Pfeil 5) und expliziter (Pfeil 4) Clusterförderung.

Abbildung 3 ist eine vereinfachte Darstellung und soll keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben (Vgl. Schneider 2011, 13). Dennoch ist sie sehr nützlich um die Begriffe Netzwerk- und Clustermanagement zu erläutern. Es wird deutlich, dass die Initiative eines Clusters oder Netzwerkes (im Schaubild nur Clusterinitiative) sowohl eine Organisationsform (z. B. die Geschäftsstelle oder das Clustermanagement) als auch die Mitglieder der Initiative in sich vereint.

Das Clustermanagement richtet sich nach den Bedürfnissen der Clusterakteure. Für Rehfeld (2009, 174) bezieht sich Clustermanagement allgemein „auf regionale Aktivitäten, die sich aus dem Zusammenwirken (bzw. der Vernetzung) öffentlicher und privater Akteure eines oder mehrerer Cluster vor Ort entwickeln bzw. diese in der weiteren Entwicklung unterstützen wollen.“ Die Bedürfnisse der beteiligten Akteure können in den einzelnen Entwicklungsphasen eines Clusters wechseln.

Bode (2011) untersucht die Entwicklungsphasen von Clustern. Er verweist auf das „Cluster-Lebenszyklusmodell“ und führt ein „Cluster-Entwicklungsmodell“ (Bode 2011, 150) ein, das vier verschiedene Phasen unterscheidet:¹⁴

- 1) Identifizierungsphase
- 2) Aktivierungsphase
- 3) Wachstumsphase
- 4) Nachhaltigkeitsphase

¹⁴ Das Lebenszyklusmodell, auf das sich Bode bezieht, stammt von Stramm-Klein (2005, 542) und beinhaltet 6 Phasen. Ein anderer Clusterlebenszyklus sieht 4 Phasen vor: Entstehung, Wachstum, Reife und Schrumpfung (vgl. Henn 2006, 60).

In diesen vier Phasen muss das Clustermanagement jeweils entsprechende Leistungen bieten, damit das Cluster wachsen kann und die Aktivitäten des Clusters stetig zunehmen.

In *Phase 1* sollen zunächst die vorhandenen regionalökonomischen Potenziale des Clusters geprüft werden. Im Rahmen von Machbarkeitsstudien und Bedarfsanalysen werden angrenzende Branchen begutachtet, um die Einbindung weiterer Akteure in das Cluster zu prüfen. Wichtige regionale Partner sowie generelle Standortvorteile im Wettbewerb spielen dabei eine besonders große Rolle. Die Hauptaufgabe des Aufbau-managers „ist es, durch Auswahl und Ansprache eine kritische Masse an kooperationsbereiten Unternehmen zu finden und damit die Attraktivität für eine verstärkte Zusammenarbeit zu erhöhen“ (Bode 2011, 151).

Nachdem mögliche Kooperationsfelder offengelegt sind und der Kontakt zu interessanten Ansprechpartnern hergestellt ist, geht es in *Phase 2*: Die aktivierende Integration der Schlüsselakteure. Dabei soll eine gemeinsame Vision entwickelt und die Herangehensweise zum Erreichen der selbst gesteckten Ziele diskutiert werden. Das Clustermanagement organisiert erste Sitzungen und Treffen der Partner, in denen es zu einem kooperativen Austausch kommt. Auf diese Weise wird ein erstes Netzwerkgerüst geformt, in dem sich die beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen von Workshops einbringen können, um die Fortentwicklung des Clusters voranzutreiben (Vgl. Bode 2011, 151f.). Das Ziel dieser Phase ist letztlich auch, dass die Art der Kooperation vertraglich festgehalten wird bzw. dass zumindest erste Verhandlungen über eine formale Ausgestaltung des Clusters vorgenommen werden. Dem Clustermanagement kommt dabei eine zentrale Mediatorrolle zu, da es das Zusammenspiel zwischen den Akteuren begleitet und gleichzeitig dafür sorgt, dass vielversprechende neue Akteure in das bereits bestehende Netzwerk gewinnbringend integriert werden (Vgl. Bode 2011, 152).

In *Phase 3* werden die geplanten Aktivitäten durchgeführt. Dabei dienen die gemeinsam entwickelte Strategie und die zuvor formulierten Ziele als Credo der Zusammenarbeit. Das Clustermanagement hat in dieser Phase die Aufgabe, die Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren effektiv und möglichst effizient zu gestalten. Kommunikations- und Informationskanäle sollen strategisch genutzt und nach Bedarf können

auch externe Beratungsleistungen hinzugezogen werden. Der Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern wird stimuliert, erste Erfolge müssen identifiziert und zur Außenwirkung publik gemacht werden (Vgl. Bode 2011, 153). Bei dieser Phase spielt das Erreichen einer ‚kritischen Masse‘ des Clusters eine wichtige Rolle (Vgl. Enright 2003, 104). Der ursprünglich aus der Physik stammende Begriff bezeichnet im Cluster-Kontext die Anzahl der beteiligten Akteure, die notwendig ist, dass schließlich weitere Interessenten an das Cluster herantreten, um sich an der Kooperation zu beteiligen. Einerseits findet man in der Literatur Grenzwerte für die Beschäftigtenanzahl¹⁵ und könnte somit rein theoretisch einen Grenzwert für die Wachstumsphase festlegen, an der sich das Clustermanagement zu orientieren hat. Andererseits hängt „das Erreichen der kritischen Masse [...] natürlich nicht allein von der Beschäftigtenzahl ab, sondern auch von der technologischen Ausrichtung und Dichte des Wissensaustausches in einem Cluster [...] bzw. von der Firmenpopulation und verschiedenen Umgebungsbedingungen“ (Kiese 2012, 51).

In *Phase 4* muss das hergestellte Vertrauen nachhaltig aufrechterhalten werden und gemeinsame Projekte müssen weiter verfolgt werden. Gleichzeitig nimmt die interne Identifikation der Akteure mit dem Cluster zu und die Aktivitäten werden von einem professionellen Marketing begleitet, so dass das Cluster öffentlich in Erscheinung tritt. Die Entstehung einer regionalen Marke kann einzelne Standorte oder die ganze Region stärken (Vgl. Bode 2011, 153). Zudem ist dies der Übergang zu einem neuen Zyklus, in dem die Visionen den Realitäten und gewachsenen Bedürfnissen der Akteure angepasst werden. Dies kann entweder zu einem Rückzug der relevanten Stakeholder führen, oder einen Neustart nach sich ziehen. In jedem Fall kommt es zu einer neuen Sequenz im Entwicklungsmodell der Clustertheorie, die auch eine Beteiligung von neuen Kooperationspartnern und neue Formen der Zusammenarbeit zur Folge hat (Vgl. Podolski 2010, 24).

In einem ähnlichen Zusammenhang skizzieren Ingstrup und Damgaard (2013, 560) eine vereinfachte drei Phasen Darstellung des Cluster Life Cycle-Modells¹⁶, das die Rolle des Managements („Facilitation“) von Clustern und Netzwerken beleuchtet. Auf

¹⁵ Vgl. Kiese 2012, 52 oder Henn 2006, 62: 1000 – 2000 Beschäftigte bis zum „take off“.

¹⁶ Das erste Cluster Life Cycle Modell von Enright (2003) wies fünf Phasen auf. Ingstrup und Damgaard konzentrieren sich in ihrer Untersuchung auf die Phasen: Potential Cluster, Latent Cluster und Working Cluster.

Grundlage eines Vergleichs von neun Clustern in Skandinavien identifizieren sie typische Aufgaben und Qualifikationsanforderungen des Personals in Cluster- und Netzwerkorganisationen (Vgl. Ingstrup & Damgaard 2013, 569).

2.5 Qualitätsmanagement und -standards von Clustern und regionalen Netzwerken

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagement erläutert und deren Umsetzung thematisiert. Anschließend werden die Qualitätsstandards der *European Cluster Excellence Initiative* präsentiert und die für die Bestandsaufnahme ausgewählten Indikatoren begründet.

Qualität und Qualitätsmanagement

Das Verständnis des Qualitätsmanagements hat sich im Laufe der fortschreitenden industriellen Entwicklung des 20. Jahrhunderts ständig gewandelt. In der frühen Phase lag der Fokus auf dem hergestellten Produkt. So wurden im Rahmen von Qualitätskontrollen fehlerhafte Endprodukte aussortiert. In der Folgezeit versuchte man nicht nur die Endprodukte, sondern auch die Herstellung zu beobachten, um gegebenenfalls schon frühzeitig in den Fertigungsprozess einzugreifen. Auf diese Weise konnte der gesamte Produktionszyklus mit der Zielsetzung einer höheren Ausbringungsmenge gesteuert werden. Die Erhebung von statistischen Daten im Fertigungsprozess ließ Rückschlüsse auf mögliche Fehlerquellen zu. Damit war der Übergang von der einfachen Qualitätssicherung, hin zu einem ständigen Qualitätsmanagement angestoßen (Schmitt & Pfeifer 2010, 42f.).

Die Verwendung des Begriffes Qualitätsmanagement und die kontinuierliche Orientierung auf den gesamten Wertschöpfungsprozess in der Produktion waren nun weit verbreitet. Gegen die Jahrtausendwende wurden zunehmend nicht mehr nur die einzelnen Wertschöpfungsketten in den Unternehmen oder den Abteilungen betrachtet, sondern auch die gesamten Teilbereiche des Unternehmens und teilweise die Zulieferer und Kunden einbezogen (Vgl. Vahs 2009, 289f.). Der Wandel der Qualitätsorientierung ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Entwicklung des Qualitätsmanagements

QM-Charakter	Betrachtungsfokus	Zeit	Überbegriff
Reaktiv	Produkt	1920	Qualitätskontrolle
Steuernd	Fertigungsprozess	1940	Qualitätssteuerung
Präventiv	Entwicklungsprozess	1960	Qualitätssicherung
Integrierend	Wertschöpfungskette	1980	Qualitätsmanagement
Strategisch	Unternehmensübergreifend	2000	TQM

Quelle: Schmitt & Pfeifer 2010, 42.

Der Begriff des Total Quality Managements (TQM) wurde fortan häufig verwendet. Der Ansatz basiert auf den drei Säulen

„Ganzheitlichkeit (Total), Qualität und Management. Das wichtigste Merkmal dabei ist die Konsistenz aller TQM-Aspekte (Politik, Strategie und Ziele, Führung, Mitarbeiter-, Kunden-, Prozess- und Ergebnisorientierung) über alle Bereiche des Unternehmens hinweg“ (Schmitt & Pfeifer 2011, 72f.).

Auch wenn der Ansatz in vielen Unternehmen umgesetzt wird, fehlt nach wie vor ein einheitliches Umsetzungsmodell auf europäischer Ebene. Generell sollten bei der Umsetzung wichtige Aspekte berücksichtigt werden, die Schmitt und Pfeifer (2010, 73) in zwei Aktionen aufteilen:

- Zunächst muss die Leitungsebene des Betriebes oder der Organisation überzeugt werden und es müssen strategische Ziele definiert werden.
- Anschließend werden aus dem Hauptziel Pläne für die operative Umsetzung geschmiedet. Hierzu muss eine Auswahl an geeigneten Methoden und Programmen getroffen werden, so dass auch das Personal geschult wird und der Veränderungsprozess professionell begleitet werden kann (ebd.).

Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist häufig mit einem Veränderungsprozess verbunden, der nicht selten auf Widerstand stößt, da etablierte Prozesse und Strukturen überprüft und offengelegt werden müssen. Schmitt und Pfeifer (2010, 37) legen diesbezüglich Schwierigkeiten und typische Fehler bei der Einführung eines Qualitätsmanagements dar.

Tabelle 5: Hindernisse und typische Fehler des Qualitätsmanagements

Hindernisse	Typische Fehler
- Der Aufwand wird von den Beteiligten unterschätzt.	- Ungeeignete Methoden und Maßnahmen werden gewählt.
- Kurzfristige Ergebnisse sollen die Maßnahmen unmittelbar rechtfertigen.	- Keine Einigung auf eine gemeinsame Zielsetzung und einen angemessenen Unternehmenszweck.
	- Mangelnde Geduld und mittel- bis langfristige Ergebnisorientierung
	- Häufiger Personalwechsel in Leitungsfunktionen

Quelle: Eigene Darstellung und Anpassung nach Schmidt & Pfeifer 2010, 37.

Die Punkte in der Tabelle 5 stellen eine Auswahl dar, die einen direkten Bezug zum Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkitiativen aufweisen. So sind Cluster- und Netzwerkitiativen häufig von einer relativ kurzen Finanzierung abhängig. Messbare bzw. sichtbare Ergebnisse kommen aber häufig erst nach mehreren Jahren zustande. Auch die gemeinsame Vision und eine konkret definierte Zielsetzung sind Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkitiativen. Die Personalfuktuation spielt ebenso eine wichtige Rolle (Vgl. MFG 2012).

Qualitätsstandards von Cluster- und Netzwerkitiativen

Bode (2011, 147f.) argumentiert, dass es sechs Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Clusterentwicklung gibt. Dabei nennt er zunächst ein *professionelles Clustermanagement* (1), welches eine effektive Cluster-Steuerung ermögliche. „Hierzu zählen neben der organisationalen Fähigkeit des Cluster-Managements, ein Umfeld zu schaffen, in dem Innovationen generiert werden (Projekte und Forschungsk Kooperationen) und Informationen ausgetauscht werden können“ (ebd.). Durch eine *gemeinsame Vision* (2) können weitere interessierte Clusterakteure gewonnen werden, so dass „gewährleistet ist, dass ausreichend *Ressourcen und Fähigkeiten* (3) in eine Kooperation eingebracht werden und sich ein aktiver Erfahrungsaustausch entwickelt“ (Bode 2011, 148). Das *Engagement der Mitglieder* (4) ist ebenfalls sehr relevant, denn ohne die aktive Teilnahme der Partner ist kein Austausch und Mehrwert der Kooperation möglich. Eine zentrale Voraussetzung für die Herstellung einer guten Kooperationsatmosphäre ist die *Schaffung des Vertrauens* (5) zwischen den Akteuren und vor allem auch zum Ma-

nagementpersonal. Bode schließt die Auflistung der Erfolgsfaktoren ab, indem er die wichtige *Rolle des gemeinsamen Mehrwerts* (6) hervorhebt. Es soll bei allen für Verständnis geworben werden, dass bei gelungener Zusammenarbeit der kollektive Nutzen über die individuellen Möglichkeiten hinausgehen wird und der gemeinsame Vorteil größer ist, als wenn keine Kooperation zustande gekommen wäre (Vgl. Bode 2011, 148f.).

Ein erster Ansatz, der standardisierten Überprüfung des Qualitätsmanagements von Cluster- und Netzwerkorganisationen ist im Rahmen der *European Cluster Excellence Initiative* entwickelt worden. Im Folgenden sollen kurz die Entwicklung der gemeinsamen Qualitätsstandards präsentiert und wichtige Hintergründe der Exzellenzinitiative erläutert werden. Im Anschluss folgen eine genaue Begründung der für die Erhebung ausgewählten Qualitätsindikatoren und eine Darstellung der jeweiligen Bezüge zum Management von Clustern und Netzwerken.

Bereits 2009 wurde ein internationales Konsortium aus 13 Projektpartnern aus neun EU-Mitgliedstaaten von der Europäischen Kommission beauftragt, Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung von Cluster- und Netzwerkorganisationen zu entwickeln¹⁷. Ziel war es, das Management dieser Organisationen zu verbessern und durch die Verleihung von Qualitätslabeln¹⁸ Exzellenzinitiativen auszuzeichnen: „The overall objective (was) to contribute to the development of outstanding clusters through excellent management and excellent cluster programs” (Lämmer-Gamp et al. 2013, 11).

Unter Anwendung der Benchmarking-Methode wurden zwischen 2010 und 2012 insgesamt 260 Cluster und Netzwerke aus 23 EU-Mitgliedsstaaten analysiert und verglichen, um führende und etablierte Organisationsformen zu identifizieren. In Deutsch-

¹⁷ Der Autor der vorliegenden Arbeit ist sich bewusst, dass es sich bei mehreren Publikationen dieses Kapitels um graue Fachliteratur handelt. Die Publikationen des *European Secretariat for Cluster Analysis* und des VDI/VDE-IIT sind größtenteils keine Texte, die durch eine Peer Review beurteilt wurden. Angesichts der Aktualität und der hohen Praxisrelevanz der Thematik wäre es im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht zielführend gewesen auf diese Publikationen zu verzichten.

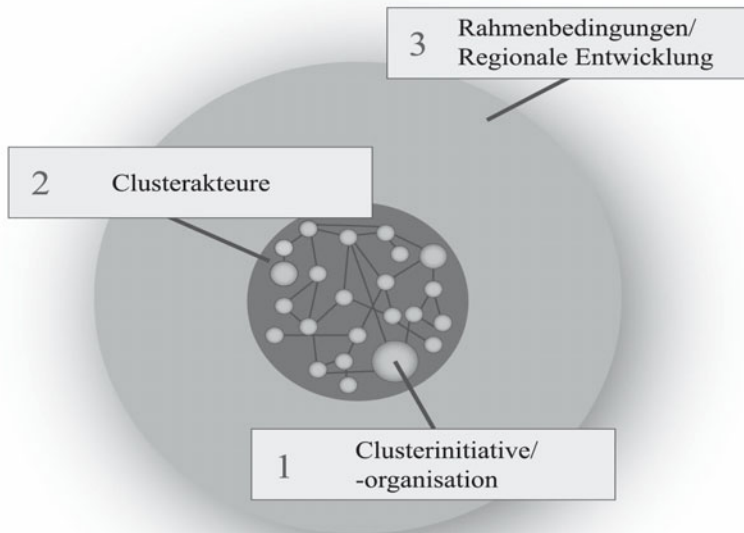
¹⁸ Im Rahmen der *European Cluster Excellence Initiative* wurden zwei Qualitätslabel entwickelt: Das Bronze-Label wurde verliehen, wenn die Cluster und Netzwerke an der Benchmarking-Methode beteiligt waren. Das Gold-Label Cluster Management Excellence wird nach einer erfolgreichen Prüfung der Qualitätsstandards verliehen (Vgl. ESCA 2013).

land und Frankreich wurden jeweils bis zu 70 Cluster und Netzwerke aus insgesamt 11 unterschiedlichen Branchen untersucht¹⁹.

Bevor später noch ausführlicher auf den Nutzen der Qualitätslabel eingegangen wird, soll zunächst erläutert werden, auf welchen Bereich von Clustern und Netzwerken sich das Qualitätslabel bezieht. Hierzu wird das 3-Ebenen-Modell verwendet (Abbildung 4 unten), das den Zusammenhang zwischen den regionalen Rahmenbedingungen, den Clusterakteuren und der Clusterorganisation darstellt. In Ergänzung zu der oben erläuterten Abbildung 3 wird hier noch einmal der Fokus der Untersuchung präzisiert. Die Indikatoren des Clustermanagement Exzellenz-Ansatzes beziehen sich explizit auf die Ebenen 1 (Clusterinitiative /-organisation) und 2 (Clusterakteure). Die Bereiche der regionalen Rahmenbedingungen und der regionalen Entwicklung – die sicherlich auch Auswirkungen auf die Performanz der Cluster und Netzwerke haben können – bleiben bei dem Modell und in der Bestandsaufnahme unberücksichtigt.

¹⁹ Schweizer Cluster waren nicht Gegenstand der Untersuchung.

**Abbildung 4: Verhältnis zwischen Clusterakteuren, Clusterinitiativen und Rahmenbedingungen
- Fokus der Qualitätsindikatoren**



Quelle: MFG 2012 nach VDI/VDE IT.

Auf Grundlage des Benchmarking-Prozesses wurden fünf Dimensionen des Managements von Clustern und Netzwerken identifiziert, die für das Qualitätsmanagement relevant sind (Hantsch 2013, 4):

1. Struktur des Clusters
2. Typologie, Steuerung und Kooperation
3. Finanzielle Struktur
4. Strategie, Ziele und Dienstleistungen
5. Ergebnisse und Sichtbarkeit

Die *erste Dimension* „Struktur des Clusters“ befasst sich mit der zweiten Ebene „Clusterakteure“ des Modells. Es wird geprüft, welche Akteure direkt und indirekt an der

Arbeit des Clusters beteiligt sind und wie hoch der Anteil der eng mit dem Cluster bzw. Netzwerk verbundenen Akteure ist. Ferner wird die regionale Konzentration aller Clusterakteure überprüft.

Die *zweite Dimension* „Typologie, Steuerung und Kooperation“ betrifft die Ebene 1 und 2. Hier wird einerseits die Ausgestaltung des Managements (Personalausstattung, -weiterbildung, -fluktuation, Kommunikationskanäle etc.) der Cluster- und Netzwerkorganisation selbst, andererseits aber auch die Verbindungen zu den Mitgliedern des Verbundes (Art und Form der Zusammenarbeit, Einbindung der Gruppen) unter die Lupe genommen.

Die *dritte Dimension* „Finanzielle Struktur“ bezieht sich ausschließlich auf die Ebene „Clusterinitiative / - Organisation“ und analysiert die Finanzausstattung sowie die finanzielle Beteiligung von öffentlichen und privaten Mitgliedern.

Die *vierte Dimension* „Strategie, Ziele und Dienstleistungen“ befasst sich wiederum nur mit der ersten Ebene. An ihr werden mehrere Indikatoren überprüft, die vor allem die Ausrichtung der Cluster- und Netzwerkarbeit abbilden. Dabei wird sowohl die Planung (z. B. Strategieentwicklung, Arbeitspläne und Milestones) als auch die tatsächliche Umsetzung (z. B. Controlling, Veranstaltungen, PR-Maßnahmen) berücksichtigt.

Die *fünfte und letzte Dimension* „Ergebnisse und Sichtbarkeit“ legt ebenfalls den Fokus auf die Clusterinitiative / -organisation. Angesichts dieser Fokussierung auf die Ebenen 1 und 2 wird deutlich, dass es sich explizit um Qualitätslabel für die Cluster- oder Netzwerkorganisation handelt. Dabei sollen konkret Ansätze für ein mögliches Qualitätsmanagement aufgezeigt und Verbesserungspotenziale offengelegt werden (Ebd.).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was den Cluster- und Netzwerkorganisationen die Verleihung eines solchen Labels bringt, zumal die Zulassung zum Prüfverfahren kostenpflichtig ist²⁰. Der Mehrwert des Qualitätslabels wird durch drei Punkte verdeutlicht (Vgl. MFW 2013):

- *Lernprozesse und -effekte*: Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Zuständen kann die Arbeit der Organisation bewertet und gleichzeitig Aussagen über die Qualität

²⁰ In Baden-Württemberg werden die Kosten von ca. 5000€ zwar zu 50% vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft getragen, dennoch müssen sich die Initiativen finanziell an der Prüfung durch die Assessoren beteiligen (Vgl. MFW 2013).

des Managements getroffen werden. Wo nötig werden Defizite aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen. Gleichzeitig können idealerweise Erfolge sichtbar gemacht werden.

- Ein Tool für öffentlichkeitswirksames *Marketing*: Angesichts der fast schon inflationären Verwendung der Begriffe Cluster und Netzwerke können sich Initiativen von der Masse abheben²¹. Ferner eröffnet die Auszeichnung mit einem Exzellenz-Label den Zugang zu neuen nationalen und internationalen Netzwerken und Plattformen. Außerdem kann bei der Akquisition von neuen Mitgliedern mit dem Label geworben werden.
- *Zugang zu neuen Fördermöglichkeiten*: Zumindest in Deutschland wirbt das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft mit zusätzlichen Förderprogrammen für Exzellenzinitiativen.

Der letzte Punkt macht deutlich, dass die Anerkennung des Exzellenzlabels nicht in allen Teilgebieten des Oberrheingebietes gleich ausgeprägt ist. Die Bedeutung des Labels in den verschiedenen Ländern wird in der späteren Diskussion behandelt (Kapitel 4.4).

Angesichts der fünf Dimensionen der Qualitätsstandards und der 34 Qualitätsindikatoren, die diese überprüfen, musste im Rahmen dieser Arbeit und der gewählten Methodik eine Eingrenzung erfolgen. Einerseits sollte eine möglichst umfangreiche Bestandsaufnahme bezüglich aller Qualitätsstandards erfolgen, andererseits sollten auch möglichst viele Cluster und Netzwerke befragt werden, so dass Aussagen über die Gesamtheit getroffen werden können. Es musste also eine notwendige Einschränkung vorgenommen werden. Eine Übersicht der Dimensionen und Indikatoren befindet sich im Anhang. Dabei wurde zudem abgebildet, welche Indikatoren im Rahmen der Arbeit abgedeckt wurden. Die in dieser Arbeit ausgewählten Indikatoren und die Abdeckung der Dimensionen werden in den folgenden Absätzen erläutert.

Entwicklung und Umsetzung der gemeinsamen Strategie

Ein zentrales Kriterium zur Bewertung von Cluster- und Netzwerkinitiativen ist die Definition einer gemeinsamen Strategie (Vgl. Müller & Jungwirth, 2011; Jappe-

²¹ Allein der Cluster-Atlas Baden-Württemberg führt über 160 Initiativen und Netzwerke auf (Vgl. MFW 2012).

Heinze et al. 2008, 13). „Die Frage der Strategie ist die Frage nach den verbindenden Interessen einer Gruppe regionaler Akteure, genauer gesagt, die Frage nach dem Interesse dieser Akteure an einer netzwerkförmigen Koordination ihres Handelns“ (Jappe-Heinze et al. 2008, 13.). Bei der Artikulation des gemeinsamen Interesses der Akteure kommt dem Cluster- bzw. Netzwerkmanagement eine zentrale Rolle zu (Vgl. Bode 2011, 149 nach Raschke 2008, 207). Die zentrale Herausforderung besteht darin, einerseits die Partikularinteressen der beteiligten Akteure zu berücksichtigen und gleichzeitig einen gemeinsamen Nenner zu finden.

Um eine Strategie beurteilen zu können, müssen jedoch zwei Aspekte berücksichtigt werden.

- Erstens muss überprüft werden, wie die Strategie zustande gekommen ist und wer an der Entwicklung beteiligt war. So ist durchaus vorstellbar, dass eine Clusterpolitik wünschenswerte Ziele vorgibt und diese in Form einer Strategie erreichen will, ohne dass die relevanten Akteure des Cluster oder Netzwerkes in die frühe Phase der Strategieformulierung einbezogen wurden.
- Zweitens sollte berücksichtigt werden, wie die Strategie tatsächlich umgesetzt wird und in welcher Form die Erreichung von Zielen überprüft wird. Die tatsächliche Umsetzung der Strategie ist also mindestens genauso wichtig.

Mit dieser Bewertung kann Dimension 4 „Strategie, Ziele und Dienstleistungen“ weitestgehend und auch die Dimension 2 „Typologie, Steuerung und Kooperation“ abgedeckt werden (siehe Anhang).

Heterogenität, Gesamtanzahl und Zusammensetzung der Akteure

Bei allen Definitionen ist auffällig, dass die beteiligten Akteure aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Privatwirtschaft, private oder öffentliche Bildungs- und Forschungseinrichtungen, staatliche Organisationen) kommen. So ist schon bei Porters Definition von einer Vielzahl von verschiedenen Akteuren die Rede (vgl. Kapitel 2.1). Dies trifft auch auf die Cluster- und Netzwerkbeschreibungen am Oberrhein zu (vgl. Kapitel 2.3). Gleichzeitig spielt die kritische Masse eine wichtige Rolle (Vgl. Jappe-Heinze et al. 2008, 20). Obwohl es bei der Festlegung eines Werts für die kritische Masse keinen Konsens gibt, ist dennoch davon auszugehen, dass ein Cluster mit weniger als 40

Akteuren nicht als solches bezeichnet werden kann. Dahingehend müssen drei Qualitätskriterien erfüllt sein:

- Erstens müssen die Mitglieder der Cluster und Netzwerke eine gewisse Heterogenität aufweisen.
- Zweitens muss die quantitative kritische Masse erreicht sein oder zumindest in absehbarer Zeit erreicht werden können.
- Drittens müssen private Unternehmen die überwiegende Mehrheit der beteiligten Akteure darstellen.

Mit dieser Bewertung kann die Dimension 1 „Struktur der Cluster“ weitestgehend abgedeckt werden (siehe Anhang IV).

Art und Regelmäßigkeit der Kooperation

Ein weiteres, zentrales Kriterium zur Beurteilung von Cluster- und Netzwerkinitiativen ist die Art und Form der Zusammenarbeit. Dem Management der Initiative kommt diesbezüglich eine besondere Rolle zu: „Aspects such as facilitation and coordination become vital to ensure successful clustering and progress along the entire cluster life cycle“ (Ingstrup & Damgaard 2013, 560). Die Netzwerkbildung innerhalb des Clusters wird durch „Informations-, Kommunikations-, und Veranstaltungsangebote für Netzwerkmitglieder“ (Jappe-Heinze et al. 2008, 25) stimuliert. Dabei sind wiederum zwei Aspekte relevant:

- Erstens sollten die Angebote des Cluster- und Netzwerkmanagements vielfältig sein, so dass sich die Mitglieder der Initiative aus den Angeboten entsprechend ihrer Bedürfnisse die passenden Kommunikationskanäle und Tools aussuchen können.
- Zweitens sollte es zu einem möglichst regen Austausch zwischen den beteiligten Akteuren kommen. Zwar ist auch hier schwierig einen Grenzwert festzulegen, dennoch sollte man davon ausgehen, dass ein aktives, funktionierendes Cluster über einen sporadischen Austausch von 2-3 Begegnungen pro Jahr hinausgeht.

Anhand dieser Bewertung kann die Dimension 2 „Typologie, Steuerung und Kooperation“ teilweise abgedeckt werden (siehe Anhang).

2.6 Zwischenfazit: Besondere Anforderungen an das Management von Clustern und regionalen Netzwerken in Grenzregionen

Nachdem die zentralen Qualitätsstandards von Cluster- und Netzwerkorganisationen präsentiert wurden, soll im folgenden Absatz die in der Einleitung aufgestellte These begründet und bewertet werden. Das Kapitel zieht insofern ein Zwischenfazit, da die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements von Cluster- und Netzwerkinitiativen mit den Besonderheiten der Grenzregionen konfrontiert werden sollen. Eine abschließende Bewertung der entsprechenden These erfolgt dann im Zuge der Ergebnisauswertung der Umfrage.

In Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie für Cluster- und Netzwerkinitiativen spielt die Organisationsform und insbesondere die Führung der Organisation eine wichtige Rolle. Sydow (2003, 287) widmet dem Thema der unterschiedlichen Führungskulturen ein eigenes Kapitel „Führung in Netzwerkorganisationen: Fragen an die Führungsforschung“ und stellt darin die Frage: „Welche Probleme ergeben sich angesichts der Koexistenz von Organisations- und Netzwerkkulturen, und wie lassen sich diese durch personale Führung überwinden?“ (ebd.). Sydow bezieht das Vorhandensein von unterschiedlichen Kulturen nicht ausschließlich auf Grenzregionen, sondern meint dabei auch die Heterogenität der beteiligten Akteure in Clustern und Netzwerken. Die *heterogenen Verwaltungskulturen in Grenzregionen* dürften dabei das Management von Cluster- und Netzwerkinitiativen noch komplizierter machen. Nach einer vergleichenden Studie zum Führungsverhalten von Clustermanagern in fünf verschiedenen Ländern kommen Jungwirth und Ruckdäschel (2013) zu dem Ergebnis, dass die nationalen Verwaltungskulturen des Clustermanagementpersonals Auswirkungen auf das Führungsverhalten haben. Nachdem in 2.5 festgestellt wurde, dass sowohl die partizipative Entwicklung einer gemeinsamen Strategie und auch die zielstrebige Umsetzung dieser Strategie wichtige Qualitätsmerkmale der Initiativen sind, kann davon ausgegangen werden, dass eine grenzübergreifende Strategie – im Vergleich zu rein nationalen Initiativen - wesentlich herausfordernder ist.

Aber auch die *Art und Weise der täglichen Kooperation* stellt besondere Herausforderungen an grenzüberschreitende Cluster und Netzwerke. Häufig ist das Personal des Cluster- und Netzwerkmanagements Vermittler und Mediator zwischen den beteiligten

Akteuren (Vgl. Ingstrup & Damgaard 2013, 560ff.). Einerseits muss das Personal die Sprachen der beteiligten Partner sprechen und verstehen können, gleichzeitig auch mit den Verwaltungskulturen und typischen nationalen Führungsverhalten umgehen können.

Eine weitere zentrale Aufgabe des Clustermanagements ist die *Herstellung des Vertrauens* zwischen und mit den beteiligten Akteuren (Vgl. Sydow & Duschek 2011). Wie bereits in Kapitel 2.2 festgestellt, können die Mitglieder der Initiativen auch in einem Konkurrenzverhältnis um regionale Marktanteile stehen. Daher liegt die Frage nahe, wie das Vertrauen in einer Clusterregion entsteht (Vgl. Nestle 2011, IV) und wie mit anfänglichen Unsicherheiten umgegangen werden sollte. Die Schaffung einer Vertrauensbasis ist bereits bei nationalen Initiativen eine zentrale Herausforderung des Clustermanagements (Vgl. Kapitel 2.5). Mit Blick auf grenzüberschreitende Initiativen stellt sich diese aufgrund der unterschiedlichen nationalen Besonderheiten noch schwieriger da.

Ein weiterer Aspekt sind die *politisch-administrativen Rahmenbedingungen* in Grenzregionen. Viele Cluster- und Netzwerkinitiativen werden durch die staatliche Wirtschaftspolitik gefördert (Vgl. Benner 2012, 106ff.). Insbesondere in der frühen Phase des Cluster Life Cycle Modells (Vgl. Kapitel 2.4) sind die Impulsgeber häufig auf politische Förderprogramme angewiesen, da diese finanzielle und organisatorische Unterstützung bieten. In Grenzregionen müssen nun aber die Clusterprogramme der einzelnen Teilgebiete aufeinander abgestimmt werden. Dies erfordert eine möglichst kohärente und im Idealfall komplementäre oder gar gemeinsame Wirtschaftspolitik der Teilgebiete. Häufig dürfen aber beispielsweise landespolitische Fördermittel nur im eigenen Bundesland verwendet werden (Vgl. Pätzold & Spars 2008, 112). Bei innerdeutschen länderübergreifenden Kooperationen kann die Clusterpolitik des Bundes dazu beisteuern, dass die clusterfördernden Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden (Vgl. Ebd., 115). In Grenzregionen kommt der europäischen Strukturpolitik eine besondere Rolle zu. Die Frage nach der gemeinsamen Finanzierung des Managements von Cluster- und Netzwerkinitiativen soll in Kapitel 4.3 weiter diskutiert werden.

Es bleibt festzuhalten, dass Grenzregionen besondere Anforderungen an das Management von Cluster- und Netzwerkinitiativen stellen. Die eingangs aufgestellte zweite

These der Arbeit (Cluster und regionale Netzwerke in Grenzregionen stellen besondere Anforderungen an das Management der Initiativen) lässt sich also an dieser Stelle bestätigen, denn „(n)icht selten werden grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten durch kulturelle, sozialgemeinschaftliche, sprachliche oder administrative Unterschiede erschwert“ (Pätzold / Spars 2008, 105 nach Koschatzky 2000).

Die Frage inwiefern die Qualitätsstandards der *European Excellence Cluster Initiative* im Untersuchungsgebiet schon umgesetzt worden sind und ob sich ein Unterschied zwischen den nationalen und grenzüberschreitenden Initiativen feststellen lässt, wird in der späteren Diskussion wieder aufgegriffen.



<http://www.springer.com/978-3-658-04766-5>

Qualität im Cluster- und Netzwerkmanagement

Kiehlmann, F.

2014, XI, 102 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04766-5