

Clusterinitiativen unter Druck!?

Finanzierungsmodelle helfen Nachhaltigkeit sichern

Autoren

Christoph Beer  
Judith Terstriepe

- Auf den Punkt**
- Nachhaltige Clusterentwicklung erfordert ausgewogene mittel- bis langfristig tragfähige Finanzierungsmodelle.
  - Die Wahl eines geeigneten Finanzierungsmodells wird durch die Richtung der Initiierung (Top-down versus Bottom-up), das Entwicklungsstadium des Clusters und dessen Dynamik determiniert.
  - Clusterinitiativen bewegen sich bezogen auf das Finanzierungsmodell in einem Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag und privatwirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder.
  - Je höher der Mehrwert bzw. Zusatznutzen der sich durch eine Clustermitgliedschaft ergibt, desto höher ist die Bereitschaft der Unternehmen, Clusteraktivitäten zu finanzieren.
  - Durch Unternehmen selbstinitiierte Clusterinitiativen (Bottom-up) finanzieren überwiegend aus privatwirtschaftlichen Mittel (66%), die durch Mitgliedsbeiträge und kostenpflichtige Dienstleistungen erwirtschaftet werden. Umgekehrt ist dies bei Top-down (politisch) initiierten Initiativen.

Zentrale wissenschaftliche  
Einrichtung der Fachhochschule  
Gelsenkirchen in Kooperation  
mit der Ruhr-Universität Bochum



RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

**RUB**

## Einleitung

Europaweit wurden in den vergangenen Jahren mehr als 500 Clusterinitiativen ins Leben gerufen. Und Clusterpolitik an der Schnittstelle zwischen Struktur-, Regional-, Technologie und Innovationspolitik, hat sich als wesentlicher Bestandteil regionaler und nationaler Wirtschaftspolitik in den meisten europäischen Ländern etabliert. Clusterinitiativen bringen Unternehmen, Forschung, Bildung und die öffentliche Hand zusammen. Sie fördern im Idealfall eine lebendige Kooperation und Wissensspillover zwischen den Akteuren in Clustern, und tragen zur Bildung eines innovationsfördernden Umfeld bei.

Standen noch vor wenigen Jahren Branchenanalysen zur Identifizierung von Clustern im Mittelpunkt des Interesses, ist es heute deren Finanzierung. Selten zuvor war das das «Überleben» von Clusterinitiativen so bedroht wie heute. In einer Zeit, die geprägt ist durch eine wirtschaftliche Depression und leere Haushaltskassen kommt dem Finanzierungsmodell eine zentrale Bedeutung für die Nachhaltigkeit von Clustern und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu. Allerdings zeigt sich diesbezüglich keineswegs einheitliches Bild, im Gegenteil, ähnlich heterogen wie die Zielsetzungen, der räumliche Zuschnitt und die Kooperationsformen der Cluster, sind deren Finanzierungsquellen. Neben öffentlichen Fördermitteln wie nationale/regionale Förderprogramme oder EU-Fördergelder finanzieren sich Clusterinitiativen durch privatwirtschaftliche Einnahmen etwa aus Mitgliedsbeiträgen, der Bereitstellung kostenpflichtiger Dienstleistungen, die Durchführung von Veranstaltungen oder Sponsoring. Fehlen die notwendigen finanziellen Mittel, können nur in eingeschränktem Maß Dienstleistungen bereitgestellt werden, die einen Mehrwert für die Mitglieder generieren. Gerade dieser Mehrwert ist entscheidend für das langfristige Überleben und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Clustern und Clusterinitiativen.

## Öffentlichem Auftrag versus Mehrwert für Unternehmen

Clusterinitiativen bewegen sich bezogen auf das Finanzierungsmodell in einem Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag und privatwirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder. So gilt es einerseits Aufgaben zu erfüllen, die in erster Linie der Öffentlichkeit bzw. der Region als Ganzes dienen. Andererseits wird erwartet, dass sich das Hauptaugenmerk auf solche Aktivitäten richtet, die einen Mehrwert für die Mitglieder schaffen und damit lediglich mittelbar Nutzen für die Region stiften. Dieser «Spagat» zeigt sich ebenfalls in dem, in der Regel breitgefächerten Aktivitäten von Clusterinitiativen, die unter anderem folgende Bereiche umfassen:

- Wissens- und Technologietransfer
- Standortmarketing
- Durchführung von Kooperationsprojekten
- Vertriebsunterstützung und Exportförderung
- Messeteilnahmen und Durchführung von Veranstaltungen
- Aus- und Weiterbildung
- Unternehmensindividuelle Beratungsdienstleistungen

Zwar lassen sich nicht alle Aktivitäten eindeutig zuordnen, grundsätzlich gilt allerdings, dass die Bereitschaft der Clustermitglieder Aufgaben mit öffentlichem Charakter vollständig zu finanzieren eher gering ist. Insofern bieten sich hierfür Mischfinanzierungen aus öffentlichen und privatwirtschaftlichen Finanzierungsquellen an. Dabei gilt es, je nach Schwerpunktsetzung eine Balance zwischen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Finanzierung zu finden, die auch längerfristig tragfähig ist.

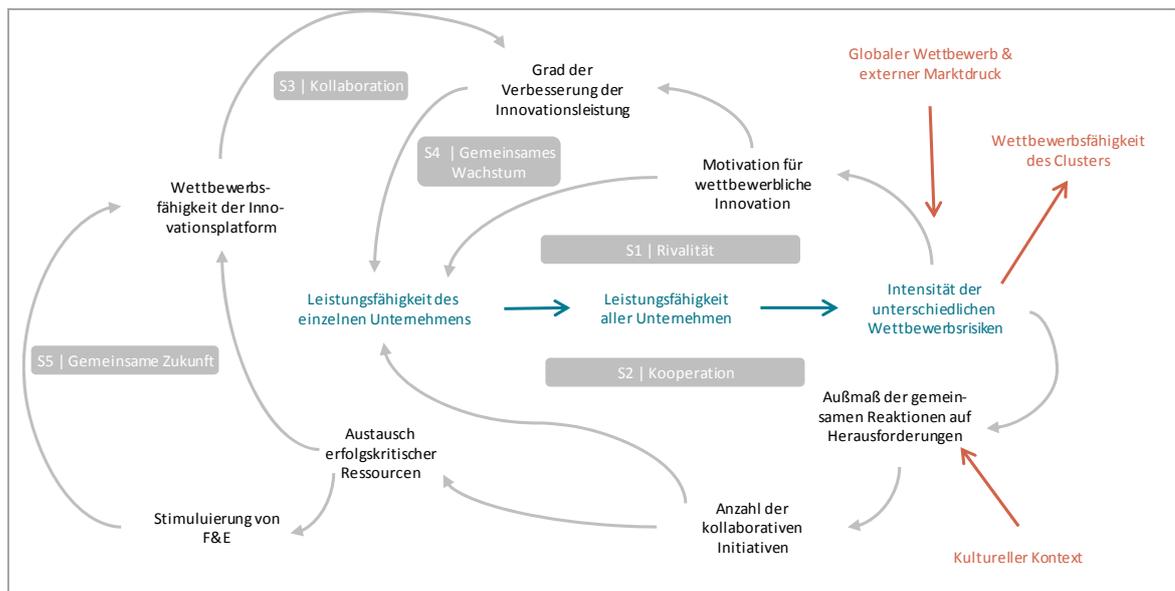
Aber welche Finanzierungsmodelle haben sich bewährt, was sind die wesentlichen Unterschiede und welche Konzepte sind zukunftsfähig? Keineswegs eine einfach zu beantwortende Frage, hängt doch der Finanzierungsbedarf neben den zuvor erwähnten konkreten Clusteraktivitäten, von den Beziehungen und dem Engagement der Mitglieder sowie dem Entwicklungsstand des Clusters ab.

### Zur Bedeutung des «Innenlebens» von Clustern für die Wahl des Finanzierungsmodells

Regionale Branchenanalysen bilden häufig die Grundlage für die Entwicklung regionaler Clusterstrategien. Obwohl sie einen ersten Orientierungspunkt für die Strategieformulierung liefern, stellen sie doch nur eine Momentaufnahme der regionalen Strukturen dar. Wichtiger als eine solche Momentaufnahme ist für die Entwicklung von Clustern jedoch die Dynamik innerhalb des regionalen Systems von Akteuren. Ausgehend von dieser Überlegung hat Scottish Enterprise, Schottlands führende Wirtschaftsentwicklungsagentur, das fünfstufige Modell der «Cluster Dynamics» konzipiert, das versucht, den Wandel von Cluster infolge von Veränderungen des Verhaltens der einzelnen Akteure und des Interaktionsgefüges zwischen den Akteuren im Zeitablauf zu erklären (Smith 2008). Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, bilden Unternehmen das Herzstück des Clusters. Diese sehen sich mit einem wachsenden Wettbewerbsdruck infolge anhaltender Internationalisierung, kürzere Entwicklungszyklen und stei-

genden Kundenanforderung konfrontiert. Die Reaktion darauf kann unterschiedlich ausfallen und hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Clustern.

Abbildung 1: Cluster Dynamik Modell



Quelle: In Anlehnung an Smith (2008)

### Stufe 1 | Rivalität

Unternehmen können auf die zuvor aufgezeigten Wettbewerbsbedingungen mit nach innen gerichteten Innovationsaktivitäten reagieren. In der Folge sind die Beziehung zwischen den Mitglieder durch Rivalität gekennzeichnet. Interaktionen zwischen den Clustermitgliedern beschränken sich hierbei auf die Beobachtung der Wettbewerb mit dem Ziel den eigenen Mehrwert zu optimieren. Vor dem Hintergrund, dass die Maximierung des Eigennutzens im Vordergrund steht, ist die Bereitschaft der Clustermitglieder gemeinsame Aktivitäten zu investieren erwartungsgemäß eher gering.

### Stufe 2 | Zwischenbetriebliche Kooperation

Gezielte Kooperationen zwischen Unternehmen eines Sektors sind eine andere Strategie, dem globalen Wettbewerb zu begegnen. Obwohl Unternehmen in diesem Stadium eher in Bereichen kooperieren, die nicht zu ihren Kerngeschäft zählen, trägt diese Form der Zusammenarbeit dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern. Der Mehrwert ergibt sich hierbei für die Gruppe der kooperierenden Unternehmen (Stichwort: «Co-opetion»). Als Kooperationspartner werden vielfach solche Unternehmen gewählt, die das eigenen Kompe-

tenz-/ Leistungsspektrum ergänzen, sprich Partner mit komplementären Angeboten. Aufgrund des aus der Kooperation resultierenden Mehrwerts steigt die Bereitschaft der Clustermitglieder in gemeinsame Aktivitäten zu investieren.

### Stufe 3 | Gemeinsamer Nutzeneffekte

Erfolgreiche Kooperationen befördern den Aufbau von Vertrauen zwischen den Clustermitgliedern und tragen zur Etablierung einer Clusterkultur bei. Zwar ist diese Form der Zusammenarbeit mit höheren Risiken für das einzelne Unternehmen verbunden, da sie Kerngeschäftsbereiche tangieren und mit dem Austausch erfolgskritischer Ressourcen verbunden sind (z.B. innovationsrelevantes Wissen), allerdings ist der zu erwartenden Nutzeneffekte auch deutlich höher und tragen zu Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit infolge einer verbesserten Innovationsleistung bei. Ein Beispiel für diese Form der Zusammenarbeit ist die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte. Gelingt es eine auf Vertrauen basierende Clusterkultur zu etablieren steigt die Bereitschaft der Clustermitglieder dauerhaft in Clusteraktivitäten unabhängig von konkreten Projekten zu investieren und auch solche Aktivitäten zu finanzieren, die nicht unmittelbar einen Nutzen für den Einzelnen stiften.

### Stufe 4 | Anziehungskraft

Die Innovationsleistung der Clusters macht dieses attraktiv für andere Unternehmen. Daneben trägt die Ausstrahlungskraft dazu bei hochqualifizierte Mitarbeiter/innen an die Region zu binden bzw. zu rekrutieren und das Interesse von Investoren zu wecken. Stellt dies für einige Clustermitglieder aufgrund des steigenden clusterinternen Wettbewerbs sicherlich eine Herausforderung dar, so sind die aus der wachsenden Attraktivität des Clusters resultierenden Anziehungseffekte für das Cluster insgesamt positiv zu werten, da mit den neuen Akteuren neues Wissen und neue Impulse in das Cluster eingebracht werden. Mit einer steigenden Zahl von Clustermitgliedern kann die finanzielle Basis des Clusters abgesichert werden. Zugleich steigen die Anforderungen an das Management der Clusterinitiativen, die sich verstärkt den divergenten Interessen zwischen Clusterwachstum und -begrenzung stellen müssen.

### Stufe 5 | Generierung von Alleinstellungsmerkmalen

Mit fortschreitender Zusammenarbeit findet ein Wechsel in der Ausrichtung statt: Werden zunächst vornehmlich aktuelle Themen bearbeitet rücken zusehends zukünftige Herausforderung und technologische Durchbrüche ins Zentrum der Kollaboration. Damit gewinnen gemeinsame F&E und Forschungspläne an Bedeutung. Ziel dieser Aktivitäten ist es Alleinstellungsmerkmale zu generieren die das Cluster im Vergleich zu anderen Clustern wettbewerbsfähig

higer machen. Analog zu diesem Perspektivenwechsel in der Zusammenarbeit verändert sich der Fokus der Finanzierungsbedarfe hin zu höheren Investitionen in die Forschungsaktivitäten.

Die Entwicklung innerhalb der Clusterinitiativen erfolgt in den ersten drei Stufen sequentiell. D.h., es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Alter der Initiative und der erreichten Stufen, auch wenn sich sicherlich nie alle Clusterunternehmen auf der gleichen Stufe befinden. Allgemein gilt, dass je höher die erreichte Stufe der Interaktionen, desto einfacher lassen sich Gemeinschaftsprojekte initiieren, finanzieren und nachhaltig umsetzen. Diese Dynamik wird maßgeblich durch den Erfolg gemeinsamer Aktivitäten determiniert. Erfolgreiche Clusterinitiativen benötigen zum Erreichen der Stufe 5 im Durchschnitt mindestens fünf Jahre.

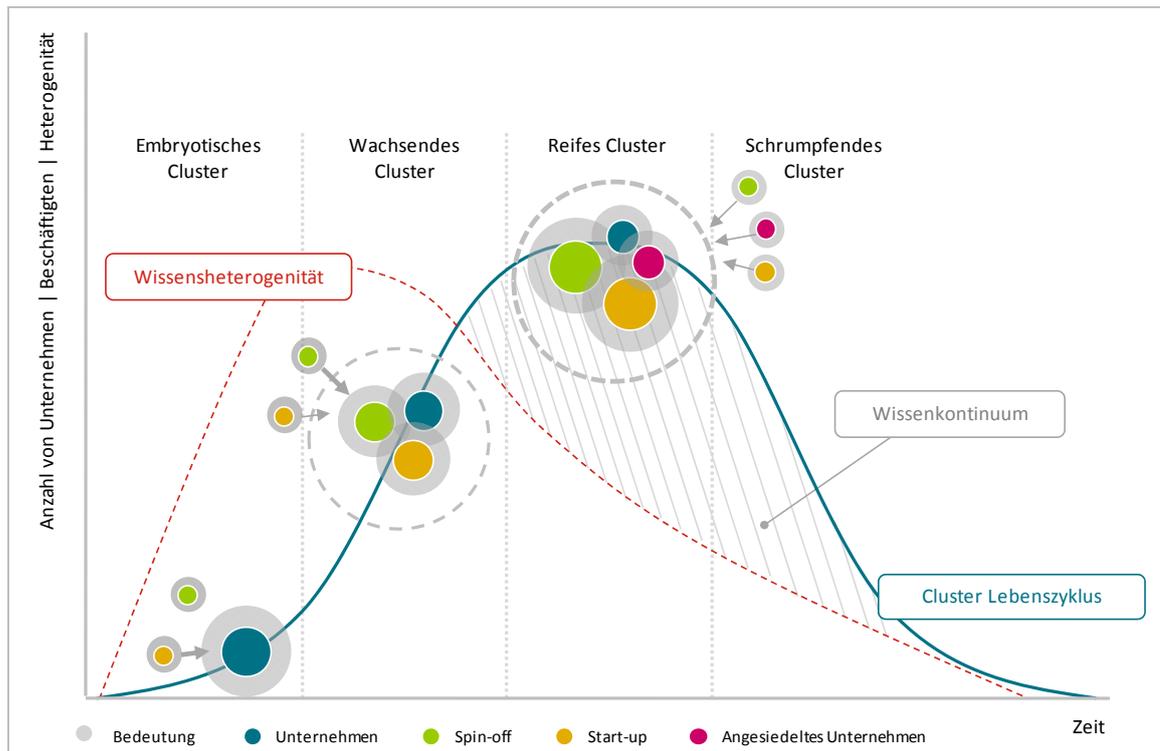
### Zur Bedeutung des Entwicklungsstands für die Wahl des Finanzierungsmodells

Neben den Interaktionen und dem Verhalten der Clustermitglieder werden die Struktur der Mittelherkunft und die Finanzierungsquellen wesentlich durch das Entwicklungsstadium des Clusters determiniert. Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt durchläuft ein Cluster verschiedene Entwicklungsphase. Die einzelnen Phasen sind gekennzeichnet durch verschiedenen Mechanismen und Prozesse, die nicht nur für die Entwicklung des Clusters, sondern auch dessen Finanzierung relevant sind. Grob kann zwischen vier Phasen differenziert werden:

- **Embryotische Cluster:** Die Entstehungsphase von Clustern ist gekennzeichnet durch eine geringe Anzahl von Unternehmen. Einzelnen Unternehmen einen großen Einfluss auf die Entwicklung des Clusters nehmen, zugleich ist der aus dem Cluster resultierende Mehrwert zunächst eher gering, da Lokalisationseffekte aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen noch nicht zum Tragen kommen und sich die clusterinterne Infrastrukturen erst im Aufbau befinden (Menzel/Fornahl 2005). Clusterinitiativen sind in diesem Stadium zumeist auf eine öffentliche Förderung angewiesen.
- **Wachsende Cluster:** Die Wachstumsphase des Clusters ist gekennzeichnet durch eine steigende Mitgliederzahlen, Selbstorganisationsprozesse und gesteigerte Kooperationsmöglichkeiten und Gründungsintensität (Feldmann et al. 2005). Unternehmensgründungen in Form von Spin-Offs oder Start-Ups tragen zum Erreichen der kritischen Masse an Unternehmen bei und der Zugang zum Cluster ist leicht. Mit der zunehmenden Fokussierung und Homogenisierung des Clusters verbessert sich das Kooperations- und Innovationspotenzial. Damit steigt ebenfalls die Bereitschaft der Mitglieder sich

finanziell am Cluster zu beteiligen und die öffentliche Finanzierung kann sukzessive reduziert werden.

Abbildung 2: Idealtypischer Clusterlebenszyklus



Quelle: IAT 2009

- Reife Cluster:** In dieser Entwicklungsstufe sind funktionierende Kooperations- und Interaktionsstrukturen vorzufinden. Cluster in dieser Entwicklungsphase bieten Vorteile, die aus Agglomerationseffekten resultieren, wobei der Zugang zum Cluster für externe Unternehmen schwieriger wird. Um das innovative Niveau zu halten sind kontinuierliche Erneuerungsprozesse und der Zufluss neuen Wissens erforderlich. Dies kann insbesondere durch die Anziehung externen Unternehmen erfolgen. Aufgrund der hohen Nutzeneffekte sollte sich das Cluster weitestgehend aus privatwirtschaftlichen Mitteln finanzieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass für die Wahl eines geeigneten Finanzierungsmodells das gegenwärtige Entwicklungsstadium und das zukünftige Entwicklungspotenzial gleichermaßen zentral sind.



## Finanzierungsmodelle | Beispiele aus der Praxis

Wie eingangs ausgeführt sind die Finanzierungsmodell von Clusterinitiativen so vielfältig wie die Initiativen selbst. Die folgenden Beispiele können insofern nur einen Ausschnitt möglicher Finanzierungsmodelle darstellen.

### Das Berner Cluster Modell

Schon früh setzte die Region Bern in der Schweiz auf die Entwicklung von Clustern als strukturpolitisches Instrumentarium und etablierte bereits 1997 eine entsprechende Clusterpolitik. Ansprechpartner für die Cluster ist die Wirtschaftsförderung des Kantons Bern, welche einen diesbezüglichen Leistungsvertrag mit den Clusterinitiativen abgeschlossen hat. Dieser gliedert sich Aufgabenbezogen wie folgt: Maximal steht eine Budget von 90.000 CHF (ca. 63.000 €) für clusterbezogene Aktivitäten zur Verfügung, von denen jeweils 10.000 CHF (7.000 €) auf die Entschädigung für präsidiale Aufgaben und Unterstützungsleistungen für den Ausbau des Clusters entfallen, 20.000 CHF (14.400 €) auf gemeinsame Aufgaben für alle Cluster und weiter 50.000 CHF (max. 50% des Gesamtbudgets) auf die Clusterorganisation. Die Clusterinitiativen in Bern verfügen heute über ein Gesamtbudget zwischen 180.000 CHF (126.000 €) und 1 Mio. CHF (700.000 €), wobei das Medical Cluster das höchste Budget aufweist. Die Mittelherkunft variiert zwischen den einzelnen Clusterinitiativen stark, wie die nachfolgenden Beispiele veranschaulichen.

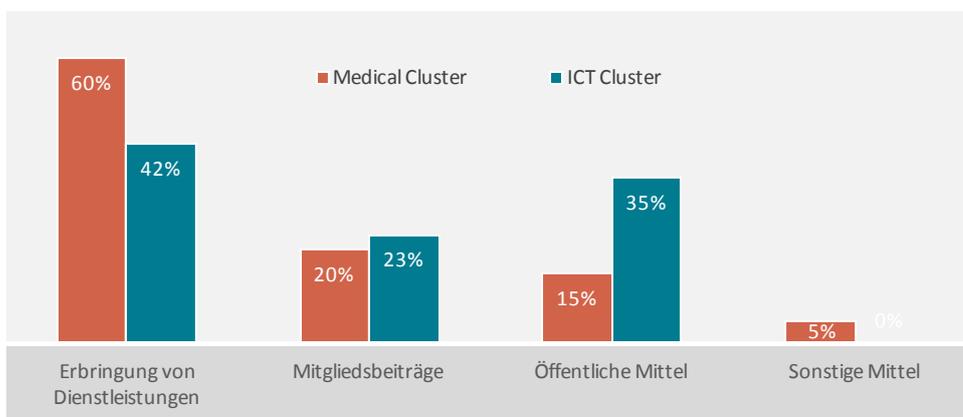
Die Einnahmen des **Medical Cluster** (2009: 1.050.000 CHF) stammen aus folgenden Quellen (Biedermann 2010): 60% Erbringung von Dienstleistungen, 20% Mitgliedsbeiträge, 15% öffentliche Mittel der Kantone Bern und Solothurn sowie des Bundes und 5% Partner. Das Cluster konnte sein Budget von 2008 auf 2009 verdreifachen. Dies gilt ebenfalls für den Anteil der öffentlichen Mittel. Aufgrund seiner nationalen Ausrichtung arbeitet das Cluster im Rahmen der Mittelbeschaffung neben den Wirtschaftsförderungen der Kantone Bern und Solothurn mit der nationalen Förderagentur für Innovation KTI – einer der wichtigsten schweizerischen Bundesinstitutionen für Forschungsförderung – zusammen.

Im Gegensatz dazu generierte das **ICT Cluster Bern** seine Einnahmen (2008: 280.000 CHF) zu 42% aus Erbringung von Dienstleistungen, 25% aus Mitgliedsbeiträge und 35% aus öffentlichen Mittel des Kantons Bern. Damit liegt der Anteil der öffentlichen Mittel des ICT Clusters deutlich



über dem des Medical Clusters, das einen höheren Anteil aus der Erbringung von Dienstleistungen erwirtschaftet. Umgekehrt ist der Anteil der Mitgliedsbeiträge im ICT Cluster höher als der des Medical Clusters.

Abbildung 3: Mittelherkunft Clusterinitiativen Bern



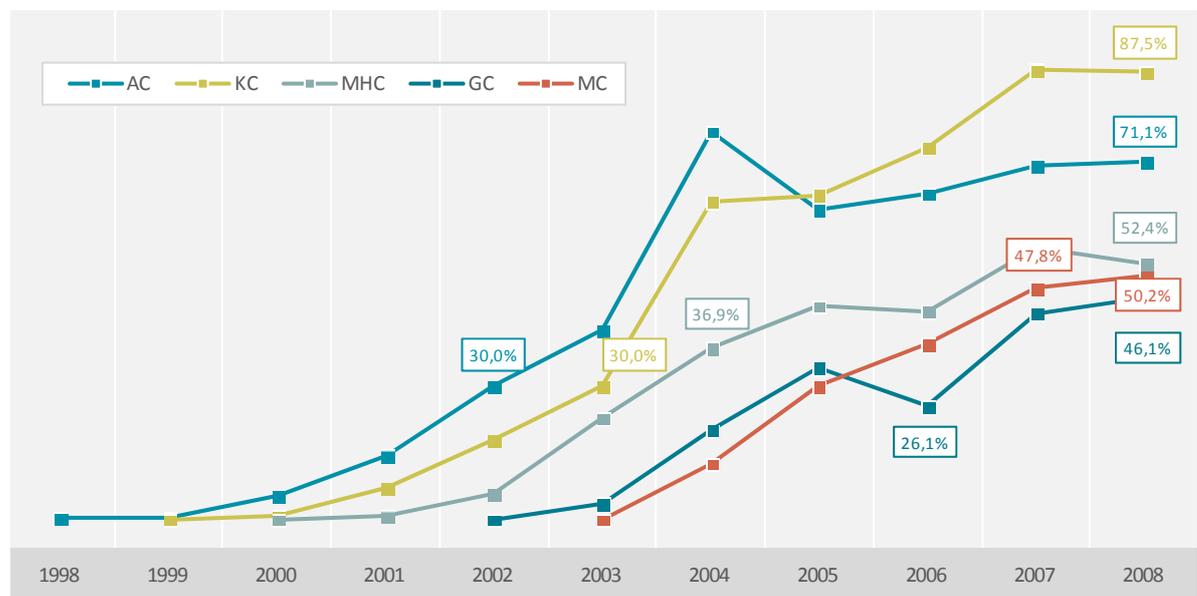
Quelle: Eigene Darstellung

### Das Modell Oberösterreich

Die Region Oberösterreich verfolgt seit 1998 auf Basis des Strategischen Programms Oberösterreich 2000+ eine konsequente Standortförderung nach dem Cluster-Prinzip. Mit dem strategischen Programme «Innovatives Oberösterreich 2010», das rund 90 Mio. € für netzwerkorientierte Maßnahmen in den Jahren 2005 bis 2010 vorsieht, wird dieser Weg fortgesetzt. Im Mittelpunkt der Clusterpolitik steht die Aktivierung von Innovations- und Marktpotenzialen sowie Synergien durch die Kooperation von Unternehmen (TMG 2005). Das Cluster Management erfolgt seit 2006 durch die Clusterland Oberösterreich GmbH. Eigentümer der Gesellschaft, die 2009 über ein Gesamtbudget von rund 4,9 Mio. € verfügte, sind die Oberösterreich (OÖ) Technologie- und Managementgesellschaft mbH (61%) sowie die Wirtschaftskammer OÖ und die Industriellenvereinigungen OÖ mit je 19,5%. Clusterland OÖ ist verantwortlich für fünf Cluster (Automobil, Kunststoff, Möbel- und Holzbau, Gesundheit, Mechatronik und Umwelttechnik) sowie drei Netzwerke (Human Ressourcen, Design & Medien sowie Energieeffizienz). Das Cluster Management finanzierte sich 2009 zu 62% aus Eigenmitteln. Die regionalen Cluster und Netzwerke befinden sich aufgrund ihres unterschiedlichen Alters in verschiedenen Entwicklungsstadien. Analog dazu variieren die Eigenfinanzierungsanteile variieren zwischen 45 und 90 % (Pamminger 2009). Während in der Initiierungsphase der Anteil der öffent-

lichen Mittel im Durchschnitt zwischen 95 und 100% liegt nimmt dieser – wie nachfolgend illustriert - im Zeitverlauf stark ab.

Abbildung 4: Eigenfinanzierungsanteile ausgewählter Clusterinitiativen in Oberösterreich



Quelle: Pamming (2009), eigene Darstellung

Wie die vorangehende Grafik veranschaulicht, konnten alle Clusterinitiativen ihren Selbstfinanzierungsanteil sukzessive durch Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, Teilnahmegebühren bei Veranstaltungen, Sponsoring, Werbung und Projekte erhöhen. Den meisten Clustern gelang es innerhalb von nur fünf Jahren einen Eigenfinanzierungsanteil von 30% zu erreichen. Mittelfristig streben alle Cluster einen Selbstfinanzierungsanteil von 45% an, der auch dem durch Leistungsanalysen erhobenen betriebswirtschaftlichen Nutzen für die Partner entspricht. Eine öffentliche Finanzierung von 55%, die den gesamtwirtschaftlichen Nutzeneffekten entspricht, wird dauerhaft gewährt (TMG 2005, Schneider/Holzberger 2003).

#### Kunststoff-Cluster (KC)

Das Kunststoff-Cluster wurde 1999 bei einem Eigenfinanzierungsanteil von 5% initiiert. Ende 2009 waren 432 Unternehmen aus der Kunststoffbranche an dem Cluster beteiligt, von denen es sich bei rund 75% um kleine bis mittelständische Unternehmen (KMU) handelt. Die Selbstfinanzierungsquote lag Ende 2008 bei 87,5%. Die Mitgliedsbeiträge für 2010 gliedern sich wie folgt: KMU mit bis zu 9 Beschäftigten: 293,- €, KMU von 10-250 Beschäftigten: 586,- €, große Unternehmen: 1.172,- €.



In 2009 führt das Cluster 187 Veranstaltungen mit 10.204 Teilnehmern durch und seit Bestehen rund 100 Kooperationsprojekte, die mit bis zu 30% der Projektsumme gefördert werden. Darüber hinaus konnte das Cluster Mittel mit europäischen Projekten (z.B. Clusterpalast, PlastiCourse, Learning for Plastics) im Rahmen von «Regions of Knowledge» und Leonardo da Vinci einwerben.

### Gesundheits-Cluster (GC)

Das Cluster wurde 2002 gegründet und wies in 2008 einen Eigenfinanzierungsanteil von 46,1% auf. Die Mitgliederzahl belief sich zum 1. Januar 2010 auf 214 Unternehmen, von denen rund 50% im Bereich Produktion/Handel tätig sind, 27,7% als Berater/Dienstleister, 15,5% in der Aus-/Weiterbildung. Bei weiteren 6,6% der Mitglieder handelt es sich um Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen. Im vergangenen Jahr führte das Cluster 127 Veranstaltungen mit über 4.000 Teilnehmern durch.

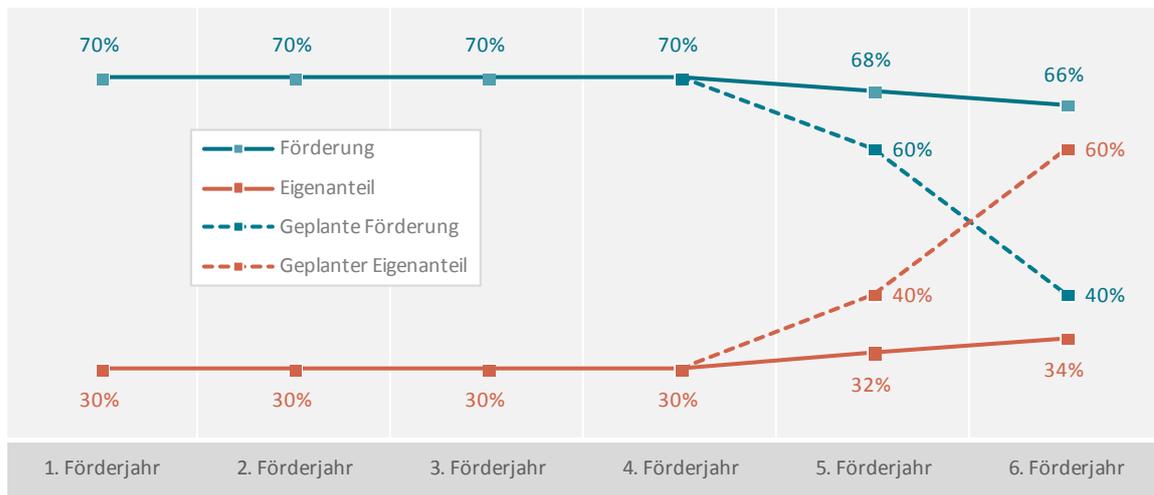
### Das Modell Brandenburg

Die Grundlagen für die Förderung von Clusterinitiativen in Brandenburg wurden mit der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung Ende 2005 gelegt. Die Förderung des Clustermanagements erfolgt im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe «Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur», wobei der Schwerpunkt auf den 16 in Brandenburg identifizierten Branchenkompetenzfeldern liegt. Die aktive Förderung gliedert sich in zwei Förderphasen. Anders als Oberösterreich versteht sich die, als Ideenwettbewerb konzipierte Förderung in Brandenburg eindeutig als «Anschubfinanzierung», welche die Initiierungsphase von Clustern unterstützt. Eine Förderung wird nur unter der Maßgabe gewährt, dass sich die Netzwerke mit einem angemessenen Anteil an den förderfähigen Kosten beteiligen (Borchert 2008). Die Netzwerkpartner schließen sich vertraglich wahlweise zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder zu einem eingetragenen Verein (e.V.) zusammen, die Antragsteller und Zuwendungsempfänger sind.

In der ersten Förderphase können Clusterinitiativen für den Zeitraum von drei Jahre mit maximal 70% der förderfähigen Kosten bzw. 500.000 € gefördert werden. Der Eigenanteil der Netzwerke liegt in dieser Phase bei 30%. Förderfähig sind die für den Aufbau überbetrieblicher Strukturen und Prozesse anfallenden Personal- und Sachkosten der GbR bzw. des Vereins. Nicht förderfähig sind dagegen die betrieblichen Aufwendungen der beteiligten Unternehmen.

Mit besonderer Begründung können die Netzwerke weitere drei Jahre gefördert werden. Voraussetzung für die zweite Förderphase ist eine positive Evaluierung des Netzwerks durch die vom Wirtschaftsministerium beauftragte unabhängige Unternehmensberatung PwC. Im Gegensatz zur ersten Phase ist die Förderung in der zweiten Phase degressiv ausgelegt. Mit dem Ziel nachhaltige sich selbst finanzierende Strukturen aufzubauen sollte der Eigenfinanzierungsanteil von 30% auf 60% erhöht werden (s. Abbildung 5). Vor dem Hintergrund, dass sich der Aufbau der Netzwerke ressourcenintensiver, sowohl in Bezug auf die zeitliche Dimension als auch die Kosten, erwies als geplant, wurden die erforderliche Eigenfinanzierungsanteile deutlich auf gesenkt. Die aktuelle Praxis sieht eine Steigerung der Selbstfinanzierung um 2% pro Jahr vor, so dass nicht mehr von einer degressiven Förderung im eigentlichen Sinne gesprochen werden kann. Nach dem Auslaufen der zweiten Förderperiode in 2011 muss das Land Brandenburg prüfen, ob eine solche Förderpolitik auch künftig gewollt ist und wie sich die Netzwerke nachhaltiger positionieren lassen.

Abbildung 5: GA-Förderung in Brandenburg



Quelle: Eigene Darstellung

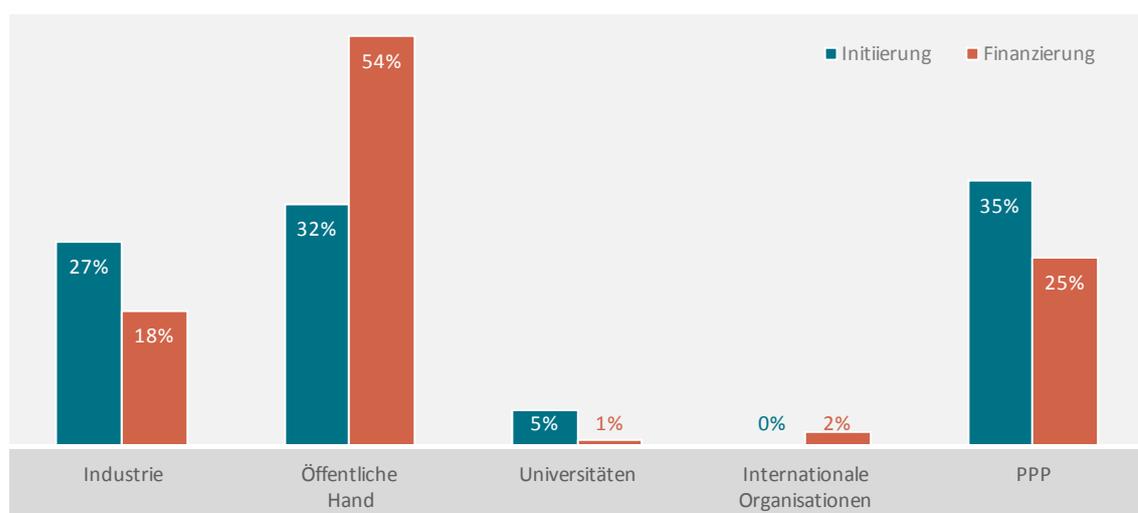
Im Jahr 2008 wurden über das GRW-Clustermanagement 3,5 Mio. € Fördermittel für 17 Netzwerke oder Clustermanagements ausgegeben (Ministerium für Wirtschaft 2009). Dazu ein Beispiel: Das Cluster *«automotive BerlinBrandenburg (aBB)»* wird gemeinsam von Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg im Rahmen der GRW aus Mitteln des Bundes und des Landes seit 2006 gefördert. Dem Kooperationsnetzwerk gehören mittlerweile rund 200 Unternehmen der Automobilzulieferbranche an. In den Jahren 2006 bis

2009 finanzierte sich das Cluster mit 70% auf öffentlichen und 30% aus privatwirtschaftlichen Mitteln. Mit dem Ziel die Innovationsdynamik der Branche zu steigern, wurde dem aBB im Jahr 2009 eine mehrheitlich aus Landesmitteln finanzierte Branchentransferstelle angegliedert. Zentrale Aufgabe der Transferstelle ist die Initiierung von Kooperationsprojekten zwischen Wirtschaft und Forschungseinrichtungen.

### Empirische Ergebnisse verschiedener Studien

Wie ist zuvor dargestellten Beispiele zeigen, konzentriert sich die öffentliche Förderung von Clusterinitiativen (CIs) vielfach auf die Initiierungs- und Wachstumsphase. Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch die 2003 durchgeführte «Global Cluster Initiative Study», welche die Entwicklung von 500 CIs in den OECD-Staaten untersuchte. Hiernach kommt der öffentlichen Hand/Politik sowohl eine zentrale Bedeutung bei der Initiierung von CIs zu als auch bei deren Finanzierung. Rund 35% der CIs wurden von der öffentlichen Hand/Politik und Unternehmen (35%) sowie von der Politik allein (32%) initiiert. Noch deutlicher wird die Rolle der öffentlichen Hand bei der Finanzierung der Initiativen. Wie nachfolgende Abbildung veranschaulicht, stellen öffentliche Mittel die primäre Finanzquelle von CIs (54%) dar. Nur in 18% der Fälle erfolgte die Finanzierung primäre aus privatwirtschaftlichen Quellen (z.B. Mitgliedsbeiträge).

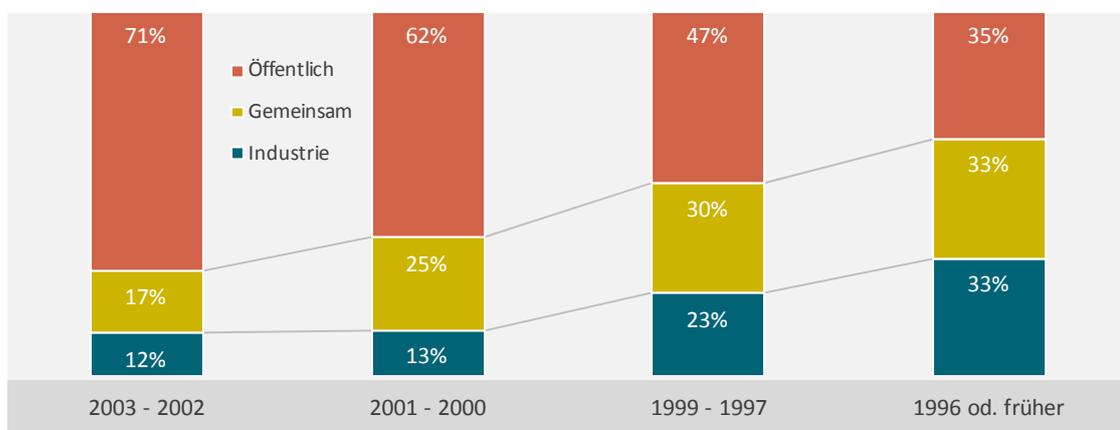
Abbildung 6: Initiierung und Finanzierung von Clusterinitiativen



Quelle: GCIS 2003, eigene Darstellung

Zugleich zeigt die Studie, dass die Finanzierungsquelle keinen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Cis hat. So sind weder das Wachstum noch die Wettbewerbsfähigkeit öffentlich finanzierter Cis wesentlich besser oder schlechter als die rein privatwirtschaftlicher Initiativen (Sölvell et al. 2003). Betrachtet man die Vergabe der öffentlichen Mittel, zeigen sich allerdings Unterschiede: Cis, die bei der Fördermittelvergabe einen Wettbewerbsprozess durchlaufen haben, weisen in Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit bessere Werte auf, nicht aber bei der Mitgliederwerbung, als dem Wachstum der CI. Initiativen, die auf der Grundlage von Branchenanalyse als förderwürdig identifiziert wurden und eine öffentliche Förderung erhalten, weisen eine höhere Leistungsfähigkeit hinsichtlich der Mitgliederakquise auf (ebenda).

Abbildung 7: CI Finanzierung nach Alter

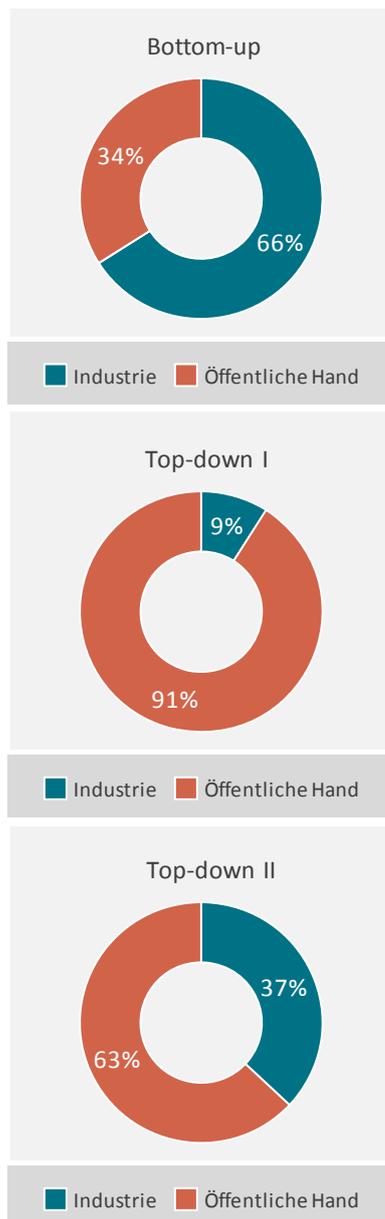


Quelle: GCIS 2003, eigene Darstellung

Wie die vorangehende Abbildung veranschaulicht, besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Alter der CI und deren Finanzierungsmodell. Während der Anteil der öffentlichen Finanzierung in den ersten beiden Jahre nach der Gründung (embryonisches Cluster) bei rund 71% liegt nimmt dieser im Zeitverlauf deutlich ab. In den etablierten Clusterinitiativen, die 1996 oder früher initiiert wurden liegt er nur noch bei 33%. Zeitgleich steigt der Anteil der Mischfinanzierung und der rein privatwirtschaftlichen Finanzierung.

Weitere interessante Ergebnisse liefert die Untersuchung «Clusters in Germany», die zu dem Ergebnis kommt, dass Finanzierungsmodelle in Abhängigkeit von Richtung der Initiierung, «Top-down» bzw. «Bottom-up», variieren (Meier zu Köcker 2008).

Abbildung 8: Finanzierung & Initiierung



Quelle: Meier zu Köcker (2008)

«Bottom-up» initiierte Cluster zeichnen sich dadurch aus, dass sich Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammenfinden, um durch eine kooperative Zusammenarbeit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Arbeit eines solchen Clusters erfolgt zumeist dezentralisiert und das Clustermanagement wird durch die Mitglieder eingesetzt. Die politische Einflussnahme ist, sofern überhaupt existent, eher gering, da politische Entscheidungsträger nicht in den Initiierungsprozess involviert sind. Das bedeutet keineswegs, dass sie nicht an den Clusteraktivitäten beteiligen, allerdings kommt ihnen dabei auch keine tragende Rolle zu. Insofern erscheint der hohe privatwirtschaftliche Finanzierungsanteil von 66% wenig überraschend. Dieser setzt sich zu einem Großteil aus Mitgliedsbeiträgen (73%) und kostenpflichtigen Dienstleistungen (17%) zusammen (Meier zu Köcker 2008).

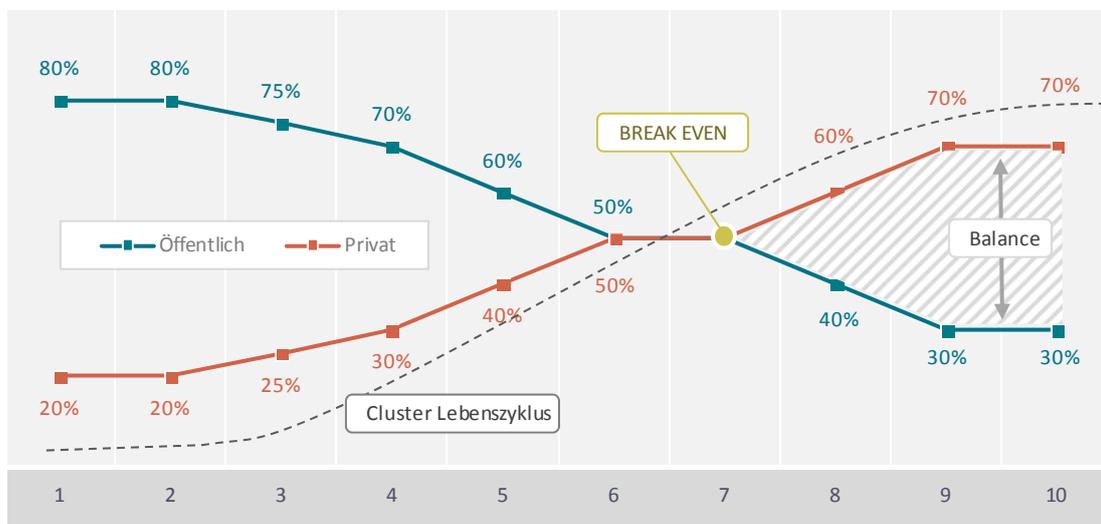
Umgekehrt verhält es sich bei Top-down initiierten Cls, die «intern» durch Institutionen wie Forschungseinrichtungen oder Hochschulen, die ihre eigene F&E-Strategie verfolgen, initiiert wurden (Top-down I). Hier dominiert der Anteil öffentlicher Finanzierung mit 91% (ebenda). Die Clusteraktivitäten konzentrieren sich zumeist auf die Einwerbung von Drittmitteln für gemeinsame Forschungsprojekte. Die Bereitstellung von Dienstleistungen, die einen Mehrwert für Unternehmen schaffen wird dagegen vernachlässigt. Infolgedessen sind die Unternehmen nicht bereit die Clusteraktivitäten durch Mitgliedsbeiträge zu

finanzieren. Der zweite Typus von Cls (Top-down II) gilt als politische initiiert und wird durch Mittel der Landes- oder Bundesebene in der Initiierungs- und Wachstumsphase gefördert. Der Anteil öffentlicher Finanzierung sinkt mit der Etablierung des Clusters. Zugleich nimmt der Anteil privatwirtschaftlicher Finanzierung zu.

## Resümee

Es existiert eine Vielzahl möglicher Finanzierungsmodelle. Ob sich ein Finanzierungsmodell für ein bestimmtes Cluster eignet, hängt im Wesentlichen von dessen Zielsetzung und Aufgaben, dem Entwicklungsstand sowie der Dynamik des Clusters ab. Zwar lässt sich auf Basis der aufgezeigten Beispiele kein «optimales» Finanzierungsmodell benennen, wohl aber lassen sich Komponenten eines solchen identifizieren. Hierzu zählen insbesondere

**Kontinuität:** Die Entwicklung eines Clusters braucht Zeit. Von der Initiierungsphase bis zum etablierten Cluster können 10 Jahre und mehr vergehen. Ein Finanzierungsmodell sollte insofern mittel- bis langfristig ausgelegt sein und dem jeweilige Entwicklungsstadium angepasst werden. Es ist davon auszugehen, dass Bottom-up Initiativen eher den «Break-Even» der Eigenfinanzierung erreichen als Top-down initiierte Cls.



**Zielgruppengerechte Kostenübernahme:** Die Dominanz öffentlicher Finanzierung in der Anfangsphase sollte sukzessive reduziert und durch eine Steigerung privatwirtschaftlichen Engagements substituiert werden. Dies kann nur gelingen, wenn die Clustermitgliedschaft einen Mehrwert bzw. Zusatznutzen für die beteiligten Unternehmen schafft. Dabei gilt es eine Balance zwischen öffentlichen Auftrag und der Schaffung von Mehrwerten zu finden. Aufgaben wie Standortwerbung oder andere Aktivitäten, die eher gesamtwirtschaftliche Effekte bedingen, sollten auch dauerhaft aus öffentlichen Mitteln finanziert werden.

## Literatur

- BIEDERMAN, PETER (2010): Medical Cluster – Positionierung, Tätigkeiten, Perspektiven. Präsentation im Rahmen des Workshops Präzisionscluster, 16. Februar 2010.
- BORCHERT, ANDREAS (2008): GA-Netzwerke in Brandenburg – Fördermöglichkeiten und Entwicklungsstand. Präsentation im Rahmen der Landesarbeitskreisveranstaltung Mittelstandspolitik, Unternehmensverband Brandenburg e.V., Potsdam, 25.11.2008
- FELDMANN, MARYANN P. / FRANCIS, JOHANNA/ BERCOVITZ, JANET (2005): Creating a Cluster while Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters. In: Regional Studies, 39(1): 130-141.
- MEIER ZU KÖCKER, GERD (2008): Clusters in Germany. An Empirical Based Insight View of Emergence, Financing, Management and Competitiveness of the Most Innovative Clusters in Germany. Berlin: Institute for Innovation and Technology.
- MENZEL, MAX-PETER/ FORNAHL, DIRK (2005): Unternehmensgründungen und regionale Cluster: ein Stufenmodell mit quantitativen, qualitativen und systematischen Faktoren. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 49(3-4): 131-149.
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (2009): Jahreswirtschaftsbericht 2009. Land Brandenburg, Ministerium für Wirtschaft, Referat Grundsätze der Wirtschafts- und Mittelstandspolitik, Statistik.
- PAMMINGER, WERNER (2009): Clusterland Oberösterreich. <http://www.clusterland.at>
- SMITH, MADELINE (2008): Exploring Cluster Dynamics using Systems Thinking Methodology – An International Study.
- SÖLVELL, ÖRJAN / LINDQUIST, GÖRAN / KETELS, CHRISTIAN (2003): The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower. <http://www.cluster-research.org>
- TMG - Technologie- und Marketinggesellschaft mbH (2005): Innovatives Oberösterreich 2010 – Das Strategische Programm. <http://www.tmg.at>.



#### Autore(n):

*Christoph Beer* ist geschäftsleitender Partner der mundi consulting ag in Bern und Manager (CEO) des tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland. Seit 2008 ist er Research Fellow im Forschungsschwerpunkt «Innovation, Raum & Kultur» am Institut Arbeit und Technik. Vor seiner heutigen Tätigkeit war Christoph Beer im Bereich Wissens- und Technologietransfer sowie Innovations- und Cluster Management in einer regionalen Innovationsagentur tätig. Den thematischen Schwerpunkt seiner Arbeit im IAT bilden Cluster und deren Dynamik.

*Judith Terstriep* ist seit 2002 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt «Innovation, Raum & Kultur» tätig. Sie bearbeitet u.a. die Themenfeldern Regionale Entwicklungs- & Innovationsstrategien, Cluster, Cluster Management, Vernetzungsstrategie, Mikrofundierung von Clustern – Bedeutung von Clustern für die Innovationsleistung und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen (laufende Dissertation). Im Rahmen ihre Tätigkeit koordinierte sie verschieden EU-Projekte.

Kontakt:

[cbeer@iat.eu](mailto:cbeer@iat.eu)

+41 (0) 31.326 76 76

[terstriep@iat.eu](mailto:terstriep@iat.eu)

+49 (0)209.17 07-139

## Forschung Aktuell

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen

*In Vorbereitung*

## Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>