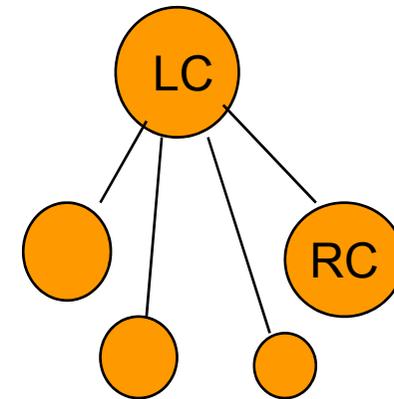
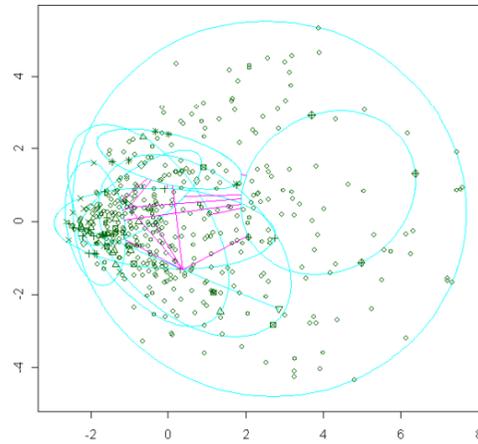
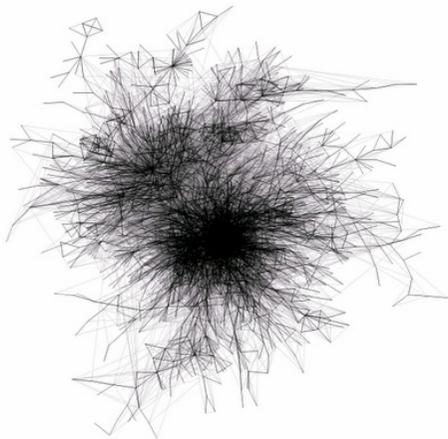


# **Clusterpolitik in Nordrhein-Westfalen**

## **Grundlagen, Politik und Strategie, Werkstattbericht**





## Gliederung

- I. Argumentativer Rahmen
- II. Clusterpolitik in Nordrhein-Westfalen
- III. Werkstattbericht

## Teil I Argumentativer Rahmen

1. Warum Cluster
2. Netzwerke haben positiven Einfluss auf Umsatz und Beschäftigung
3. Vorteile und Gefahren von Innovationsnetzen
4. Welche Akteure arbeiten in Netzen zusammen?
5. Was ist vom Netzmanagement zu beachten?
6. Wer kann Aufgaben des Netzmanagements übernehmen?
7. Erfolgsfaktor „Vertrauen“ und „Wir Gefühl“
8. Erfolgsfaktor „Organisation“
9. Erfolgsfaktor „Moderation“ und „Kommunikation“
10. Erfolgsfaktor „Öffentlichkeitsarbeit“

## Warum Cluster?

- **Globalisierung heißt: Weltbinnenmarkt, weltweite Arbeitsteilung und Spezialisierung, Konzentration von FuE auf profilierte Standorte:**
  - Standorte und einzelne Akteure stehen weltweit in einem unmittelbaren Standortwettbewerb.
- **Globaler Wandel führt weltweit zur Erkenntnis, dass einzelne Akteure (Personen, Institutionen, Politik) immer weniger in der Lage sind, alleine ausreichende Kompetenz für den Wettbewerb und zur Problemlösung von drängenden Zukunftsfragen bereitzustellen.**
  - Diejenigen Standorte und Akteure verfügen über beste Zukunftsaussichten, die in funktionierenden Netzwerken und dynamischen Clustern zusammenarbeiten.

**Erste definatorische Eingrenzung: In Clustern und Netzwerken arbeiten Akteure flexibel und bedarfsgerecht zusammen (thematischer Fokus, Wertschöpfungsstufen, Prinzip der Komplementarität)**

# Netzwerke haben positiven Einfluss auf Umsatz und Beschäftigung

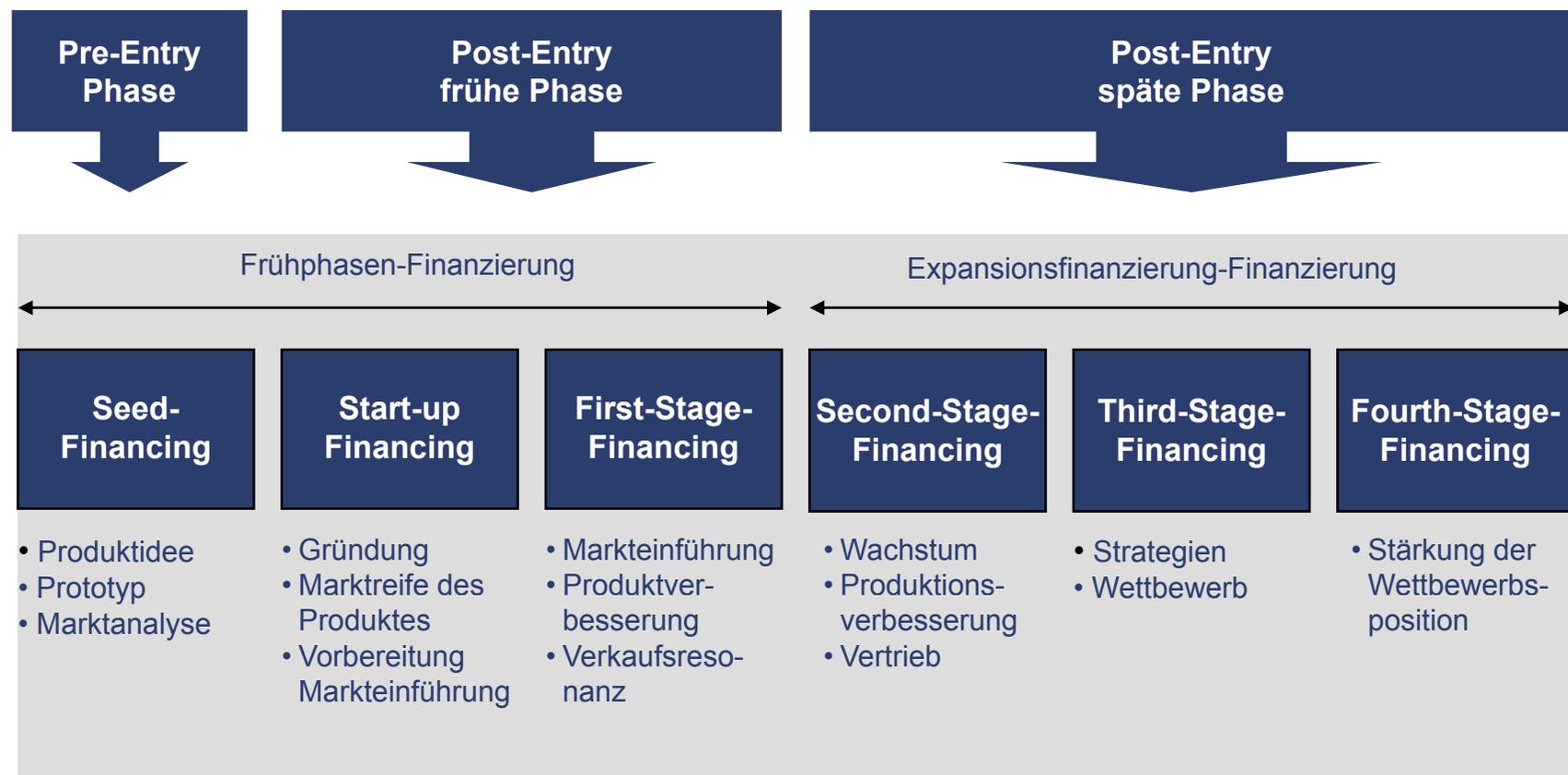
Tabelle 2: Einfluss der Netzwerkmitgliedschaft auf die Entwicklung und den Markterfolg von Unternehmensgründungen

Variablen	UMSATZ		BESCHAEF	
KONSTANTE	12,95*** (16,90)	12,30*** (19,17)	2,03 (0,29)	14,61* (1,96)
BER_ERFA	0,01 (0,468)	0,01 (0,73)	0,04* (1,97)	0,26 (1,427)
UN_ALTER	0,20* (1,93)	0,26*** (3,87)	0,21 (0,32)	1,40* (1,72)
F&E_AUS	0,01* (1,86)		0,01*** (4,04)	
INNO_PRD		0,50* (1,75)		-9,30 (-1,31)
CR3	-0,09 (-1,326)	-0,04 (-1,03)	0,03 (0,24)	-0,01 (0,06)
IND_DUM	3,45***	5,67***	4,56***	1,56
F-Test[6, n-12]				
IN_MITGL	2,34*** (5,00)	1,11*** (2,84)	42,95*** (3,98)	22,20*** (3,06)
Anzahl der Beobachtungen n	138	254	137	252
Adj. R <sup>2</sup>	0,18	0,18	0,23	0,19

Becker/Dietz (2003): Stellenwert und Bedeutung von Innovationsnetzwerken für Unternehmensgründungen

Statistisch hoch signifikanter Einfluss der Mitgliedschaft (IN\_MITGL) auf die Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung

## Innovationsnetze verbessern die Position von Unternehmen in allen Phasen der Entwicklung



## **Positive Effekte in allen Phasen der Unternehmensgründung: Pre-Entry Phase**

**Anbindung an Netzwerk wirkt sich positiv auf Entscheidungsverhalten von Gründungswilligen aus.**

### **Wichtig:**

- Herstellung von Kontakten zu potenziellen Kapitalgebern
- Zugang zu Managementwissen
- Gründung eines Unternehmens mit Netzwerkmitgliedern

### **Weniger Wichtig:**

- Joint Venture Kapital durch andere Netzwerkmitglieder

## Positive Effekte in allen Phasen der Unternehmensgründung: Post Entry Phase

### Positive Effekte auf die *frühe Phase* der Unternehmensentwicklung durch

- Erschließung zusätzlicher Ressourcen (materiell, technologisch, Marktinformationen)
- Besserer Zugang zu bestehenden Technologiefeldern
- Erhöhung der Absatzsicherheit neuer Technologien
- Erleichterung der Marktposition durch Synergie- und Spillovereffekte
- Reduzierung von Größennachteilen
- Vermeidung von „sunk costs“ (z.B. Aufbau separates Vertriebsnetz)

**Wichtig: *Transaktionskosten* müssen positiv ausfallen. Dies erfordert effizientes Netzwerkmanagement!**

## **Positive Effekte in allen Phasen der Unternehmensgründung: Post Entry Phase**

### **Positive Effekte in der *späteren Phase* der Unternehmensentwicklung durch Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette:**

- Frühe Einbindung der Lieferanten fördert neueste Produktionstechnologien bzw. Werkstoffe, sichert Kostenvorteile bei der Vermarktung von Innovationen.
- Veränderungen der Marktnachfrage werden früher erkannt.
- Kooperationen helfen Entwicklungszeiten zu verkürzen.

## Vorteile und Risiken von Innovationsnetzen

### *Vorteile:*

- Steigerung der strategischen Flexibilität
- Verteilung des unternehmerischen Risikos
- Senkung der Produktionskosten
- Senkung der Koordinationskosten
- Interorganisationales Lernen und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen
- Senkung des Kapitalbedarfs

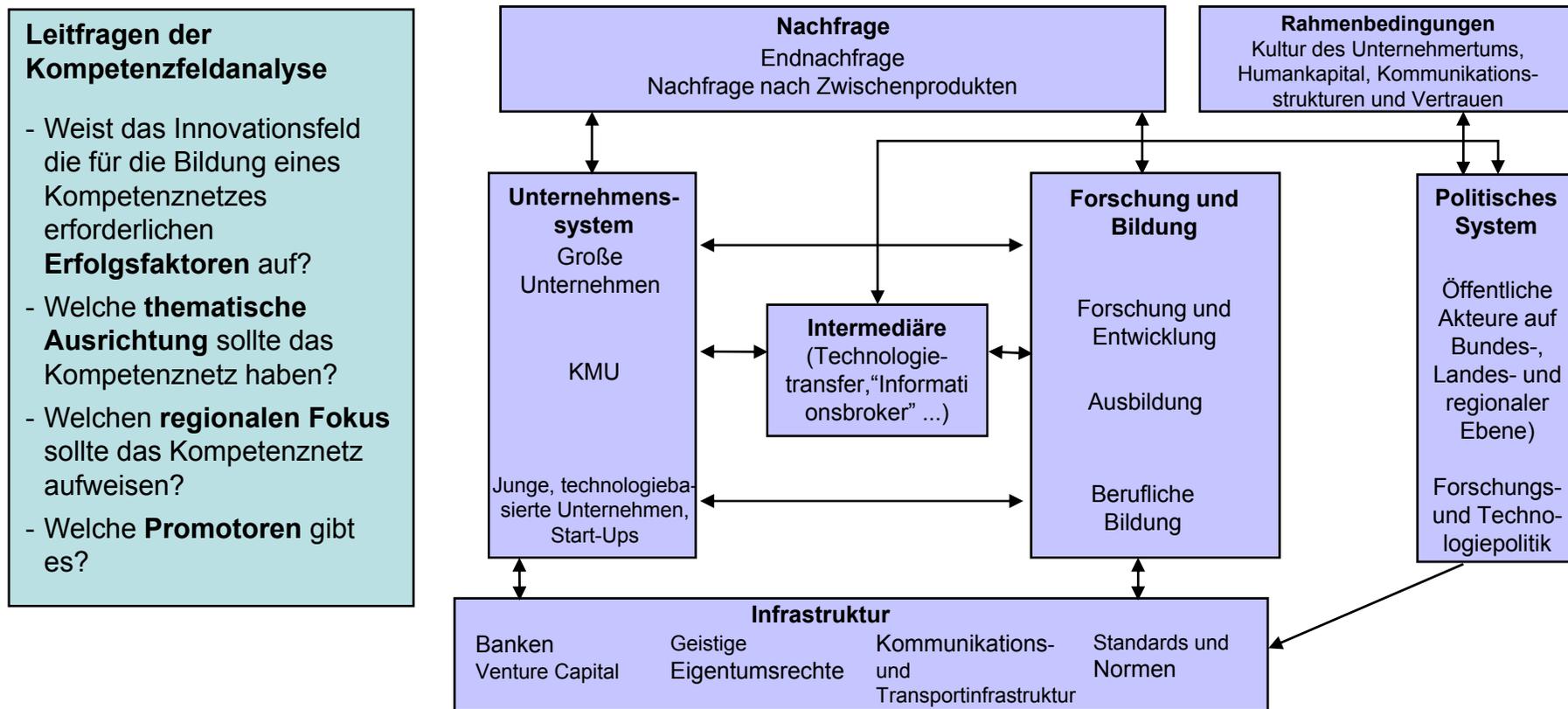
### *Risiken:*

- Einbußen strategischer Autonomie
- Steigerung von Koordinationskosten
- Senkung des Commitments der Arbeitenden wegen mangelnder Identifikationsmöglichkeit
- Unkontrollierter Abfluss von Wissen
- Verlust organisatorischer Identität

## Welche Akteure arbeiten in Netzen zusammen? (1)

- **Barrieren:**
  - „Nicht-Wollen“ (hierarchisch begründete Macht) → „Machtpromotoren“
  - „Nicht-Wissen“ (für den jeweiligen Innovationsprozess relevante Fachwissen)  
→ „Fachpromotoren“
- **Promotorentypen basieren auf der funktionalen Arbeitsteilung. Erforderlich ist ein komplementäres Zusammenwirken.**
- **Umfangreiche Vernetzungsaufgaben bei komplexen Innovationsprozessen erfordern zusätzlich gegen Barrieren des:**
  - „Nicht-Dürfens“ (wg. interne Ressortegoismen) → „Prozesspromotoren“
  - „Nicht-Voneinander-Wissens“, „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens, /  
- Wollens, -Dürfens“ (Einbindung externer Partner, Kooperationsbarrieren) erfordern  
→ „Beziehungspromotoren“

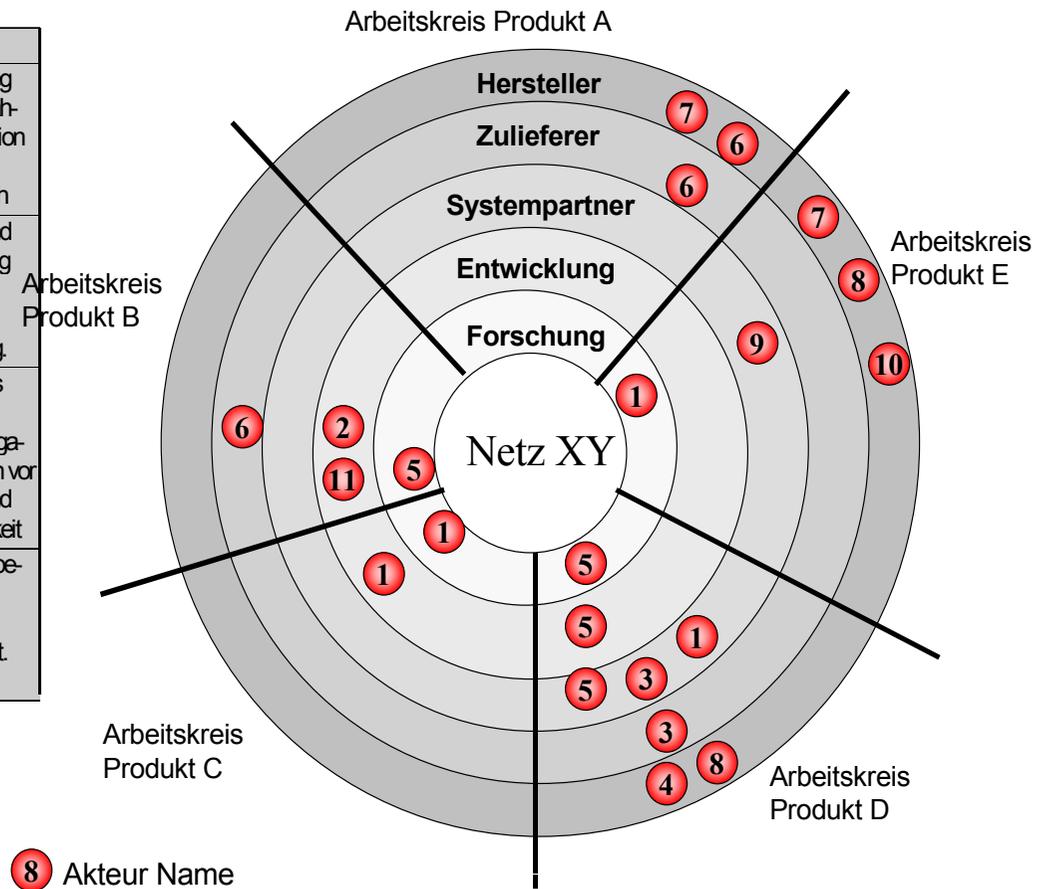
## Welche Akteure arbeiten in Netzen zusammen? (2)



→ Die Kompetenzfeldanalyse schafft Orientierung für das „Partnering“ und „Networking“ sowie für die Priorisierung von Zielen und Aufgaben.

## Was ist vom Netzmanagement zu beachten? (1)

	Aufbau	Wachstum	Reife	Wandel
<i>Mitglieder</i>	vergleichsweise kleiner Kreis engagierter Gründungsmitglieder	Starker Anstieg der Mitgliedszahlen	Änderungen in der Zusammensetzung der Akteure reflektieren sich wandelnde Ziele	Erneuter Anstieg von Mitgliedszahlen und Motivation bei Neuausrichtung möglich
<i>Ziele und Maßnahmen</i>	Gründungsmitglieder verständigen sich auf Vision, Leitbild und Ziele	Kontinuierliche Kommunikation der Zielsetzungen gegenüber neuen Mitgliedern	Überprüfung der Zielsetzung im Rahmen begleitender Monitoring-Maßnahmen.	Hinterfragen und Neuformulierung von Zielen im Rahmen der Neuausrichtung.
<i>Organisation</i>	Festlegung von Strukturen und Prozessen; Gründung einer Geschäftsstelle	Etablierung der Organisationsstruktur unter Einbeziehung der neuen Mitglieder	Weiterentwicklung von Zielsetzungen und Aufgaben führt zu veränderten Strukturen und Abläufen.	Gegebenenfalls grundlegender Wandel von Organisationsformen vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit
<i>Kompetenz</i>	Schaffung der Voraussetzungen für die Bündelung und Entwicklung von Kompetenz.	Kompetenzentwicklung durch Vervollständigen der Wertschöpfungskette und Networking.	Kontinuierliche Kommunikation von Vertrauen und ein „Wir-Gefühl“	Bewährte Kompetenzen werden identifiziert und weiterentwickelt.



**→ Ziele, Komplementarität, Effizienz, Maßnahmen, Instrumenteneinsatz**

## Was ist vom Netzmanagement zu beachten? (2)

- **Grundlegende Anforderungen an das Netzmanagement:**
  - Welche Partner mit welchen Kompetenzen und Interessen werden benötigt?
  - Welche Ziele sollen mit dem Netz verfolgt werden?
  - Welche formal-vertraglichen Regelungen sind notwendig?
  - Wie soll die Arbeitsteilung in Netzwerken aussehen?
  - Wie kann das erforderliche Wissen allen Partnern zugänglich gemacht werden und welche Formen des Wissensmanagements sind angemessen?
  - Welcher Partner bringt welchen Beitrag ein? Wie werden Aufwand, Erträge und Risiken angemessen verteilt?
  - Wie kann ein Ausgleich von Interessen und Konflikten hergestellt werden?
  - Wie und von wem werden die Managementfunktionen ausgefüllt?

# Wer kann Aufgaben des Netzmanagements übernehmen? (1)

**Persönlich-fachliche und organisatorische Erfolgsfaktoren**

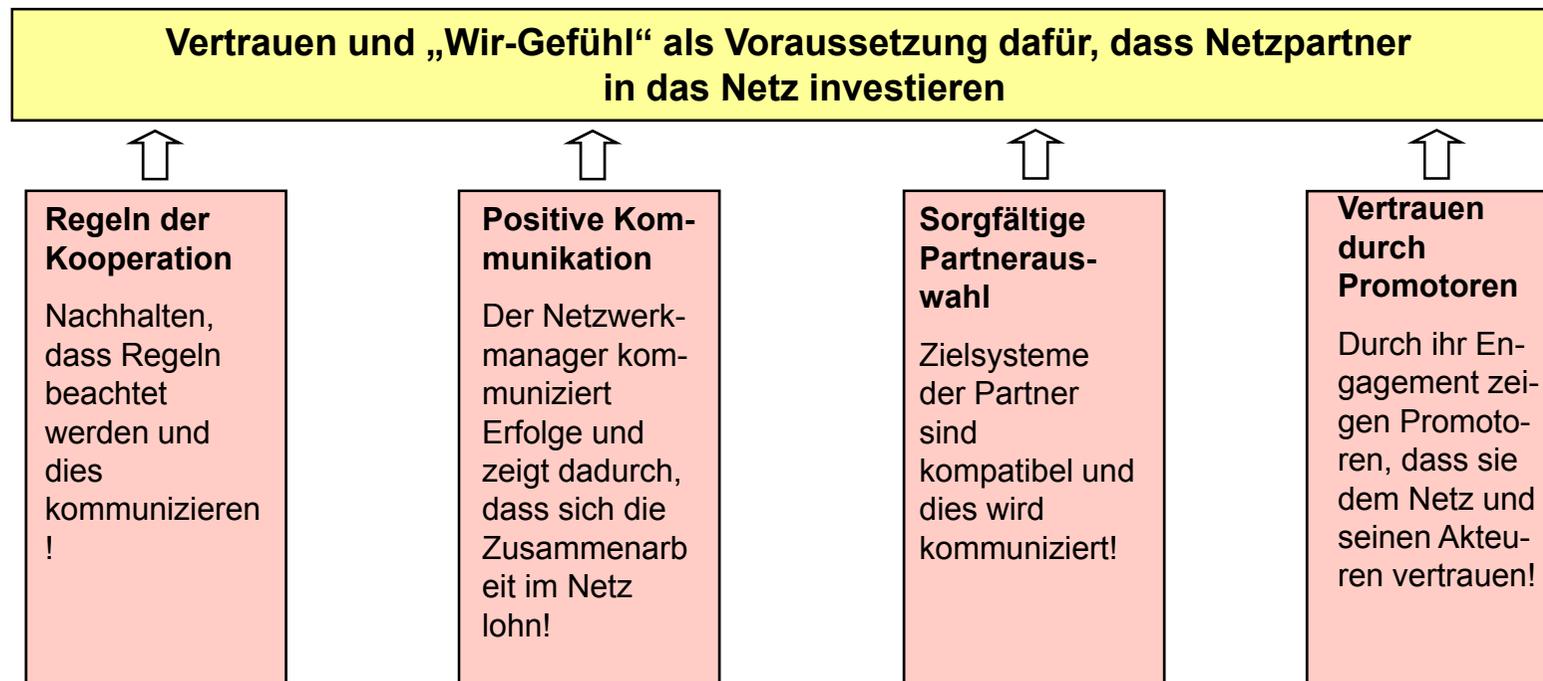
- **Scharnierfunktion** (z.B. Ingenieure, Fraunhofer-Institute)
- Netzwerkmanagement als **vollzeitige und dauerhafte** Tätigkeit
- **externes oder internes** Netzwerkmanagement?

- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Motivationstalent**
- **Verständnis** für die Zusammenarbeit in **Netzwerken**,
- **Objektivität**
- Fähigkeit, die Rolle eines **Treibers und Motors** des Netzes zu übernehmen;
- Managementenerfahrung**
- **Akzeptanz** bei den Promotoren des Netzes

	Der Netzwerkmanager stammt aus		
	dem Unternehmensbereich (intern)	dem Forschungsbereich (intern)	Unternehmensberatung/Wirtschaftsförderung (extern)
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an den Bedürfnissen des <b>Marktes</b> orientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennt die <b>Forschungslandschaft</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unabhängigkeit und Neutralität</b></li> <li>• <b>Professionalisierungsvorteile</b></li> <li>• gute Kontakte zu <b>regionalen Entscheidungsträgern</b></li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konkurrenzsituation</b> möglich</li> <li>• Gefahr zu <b>geringer Neutralität</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicherweise zu <b>wenige Kontakte</b> in die <b>Industrie</b></li> <li>• mangelnde <b>Managementenerfahrung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine <b>unmittelbare</b> Unterstützung durch starke Unternehmen und/oder Forschungseinrichtungen</li> <li>• vergleichsweise größerer <b>Organisationsaufwand</b>, insbesondere bei kleineren Netzen</li> </ul>

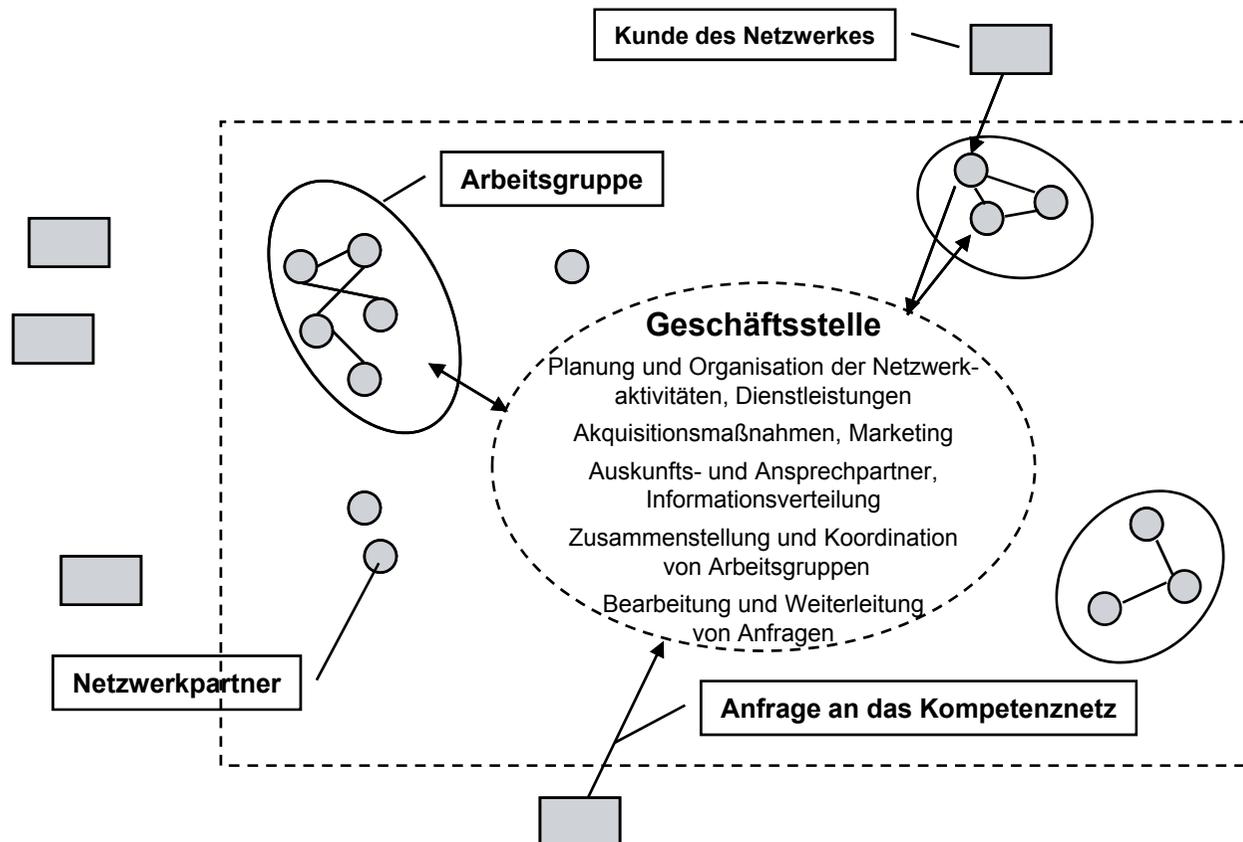
**→ Das Netzmanagement: Initiator, Promotor, Moderator, Koordinator, Kommunikator, Coacher**

## Erfolgsfaktor „Vertrauen“ und „Wir Gefühl“



→ **Vertrauen muss durch Nachweis des Barrierenabbaus erworben werden (= gemeinsame Ziele, Aktivitäten, Projekte, Innovationserfolge).**

## Erfolgsfaktor „Organisation“



### → **Beirat**

- beratende und prozessbegleitende Funktion

### → **Steuerungskreis**

- Strukturierung des Netzes und Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Nachhalten der Umsetzung

### → **Geschäftsstelle**

- Kommunikation nach innen und außen
- regt Bildung von Arbeitsgruppen an

### → **Arbeitsgruppen**

- sind Forum für die konkrete Zusammenarbeit
- zu Fach- und Querschnittsthemen (Öffentlichkeitsarbeit, Internationalisierung, Standortentwicklung etc.)

→ **Es gibt eine Vielfalt organisatorischer und rechtlicher Lösungen.**

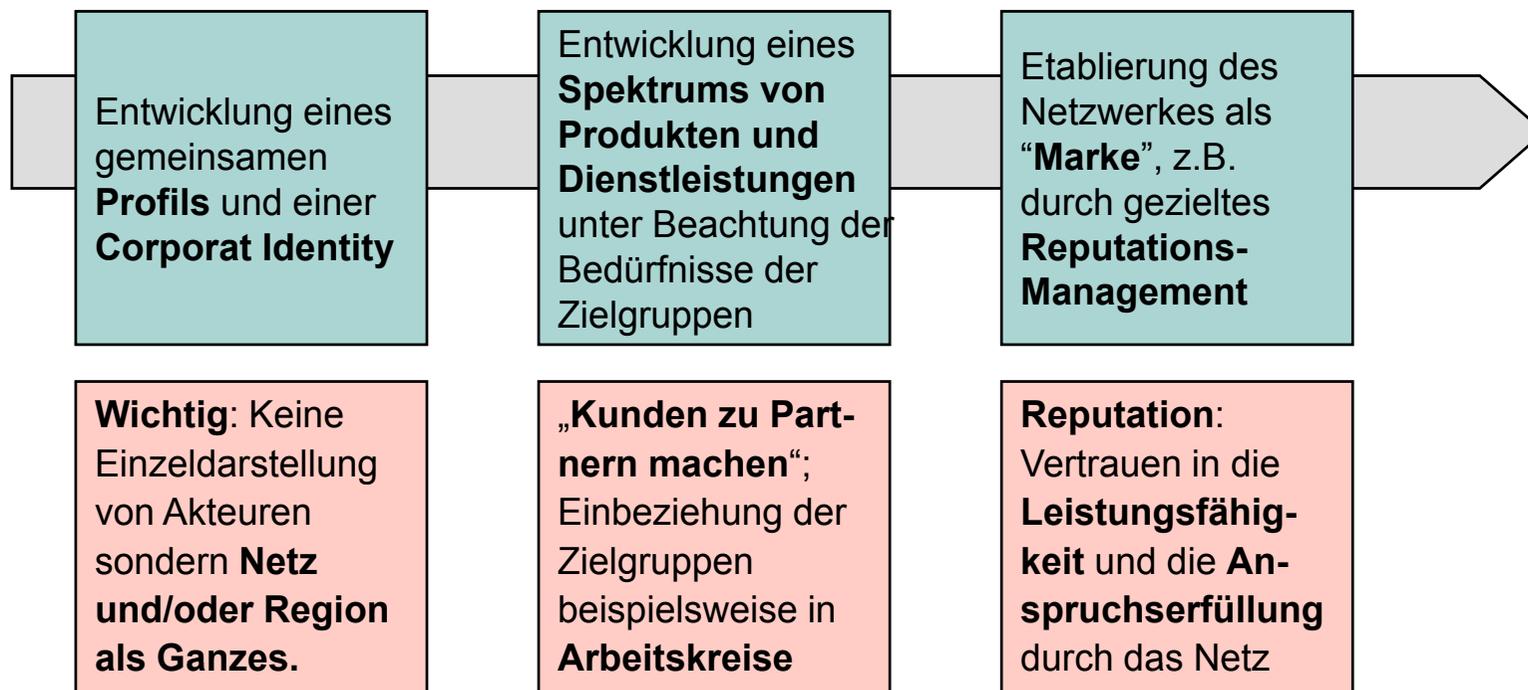
## Erfolgsfaktor „Moderation“ und „Kommunikation“

	In Hinblick auf die Kommunikationsergebnisse ...	
	Überwiegend fördernde Einflussfaktoren	überwiegend hemmende Einflussfaktoren
<i>Moderation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Fairness und Gleichbehandlung</li> <li>• Konsequentes Zeitmanagement</li> <li>• Einsatz von Moderationstechniken</li> </ul>	
<i>Teilnehmer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung von Vorschlägen</li> <li>• Ideen umsetzen, Vorschläge akzeptieren</li> <li>• Diskussion (angemessen) führen und steuern</li> <li>• Äußerung positiver Emotionen</li> <li>• gegenseitige aktive Ansprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negative Dominanz einzelner Personen</li> <li>• Äußerung negativer Emotionen</li> <li>• lange Redezeiten der Teilnehmer</li> <li>• Ablehnung von Vorschlägen</li> </ul>
<i>Umgang mit Konflikten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentation</li> <li>• Harmonisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druck</li> </ul>
<i>Diskussionskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positives Klima</li> <li>• Aufgabenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu lange Dauer der Sitzungen</li> </ul>

- **Direkte (face-to-face) Kommunikation**, z.B.
- Plenarsitzungen
  - Arbeitsgruppensitzungen
  - Ziel: Zielfindung und Strategieentwicklung
- **Indirekte Kommunikation**, z.B.
- Newsletter
  - e-mail
  - Telefonkontakte
  - Web-basierte Kommunikationsplattformen
  - Online-Arbeitsgruppen
  - Ziel: Gestaltung von Arbeitsprozessen
- **Erfolgsfaktor**: Professionelle Moderation (intern oder extern)

**→ Kommunikation sollte in ein Gesamtkonzept des Reputations-Management eingebettet sein.**

## Erfolgsfaktor „Öffentlichkeitsarbeit“

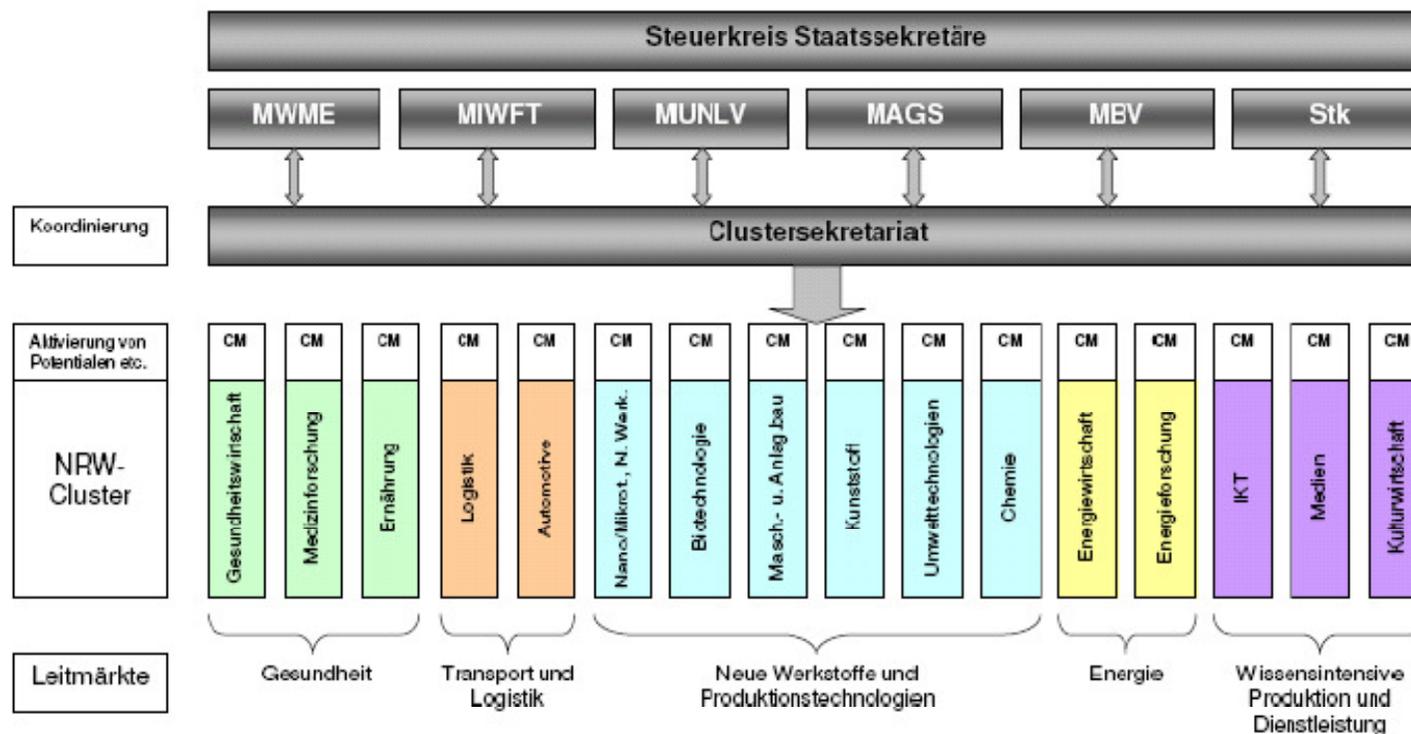


- Die wichtigste und effizienteste Zielgruppenansprache ist der **persönliche Kontakt!**
- **Strategieorientierung, Markenname**

## **Teil 2 Clusterpolitik in Nordrhein-Westfalen**

- 1. Kabinettentscheid 2007: 16 Landescluster und Clustersekretariat**
- 2. Cluster sind Resultat einer dynamischen Entwicklung**
- 3. Grundsätze einer Clusterpolitik**
- 4. Cluster Charakteristika**
- 5. Clustermerkmale**
- 6. Clustertypen**
- 7. Definition „Landescluster“**
- 8. Trägerkonzepte für Landescluster**

## Kabinettsentscheid 2007



## Cluster sind Resultat einer dynamischen Entwicklung

- Bei einer Zusammenarbeit in Netzen handelt es sich um thematische Kooperationsverbände; sie kennen den Status der Mitgliedschaft.
- Bei Clustern handelt es sich um Kooperations-/ Interaktionsräume; Unternehmen und Institutionen sind sich oft nicht bewusst, dass sie Teil eines Clusters sind.
- Clusterinitiativen werden getragen von Akteuren (Unternehmen, Institutionen, Netzwerken), die Verantwortung für den Standort wahrnehmen und sich nachhaltig für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes einsetzen. Clusterinitiativen brauchen tragfähige Strukturen (Trägerkonzepte).

**Cluster ≠ Clusterpolitik**

## Grundsätze einer Clusterpolitik

Drei Handlungsebenen stehen im Fokus:

1. Gestaltung der Rahmenbedingungen.  
Ziel: regionale Spezialisierung ermöglichen: Infrastrukturentwicklung,  
→ Alleinstellungsmerkmal unter globalen Wettbewerbsbedingungen;
2. Cluster fokussierte Wirtschafts- und Innovationspolitik.  
Ziel: Bündelung öffentlicher Ressourcen und Aktivitäten:  
Forschungsförderung, Innovationsfinanzierung, gemeinsame  
Markterschließung; → Ressort übergreifende Zusammenarbeit;
3. Unterstützung von Clusterinitiativen.  
Ziel: Gemeinsame (private und öffentliche) Projekte und Aktivitäten  
realisieren; → Projekte mit privatem *und* öffentlichem Nutzen.

## Cluster Charakteristika

- **Dynamische Fokussierung**: Clusterinitiativen stärken die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Akteure und des Standortes insgesamt und orientieren sich an internationalen Maßstäben. Stichworte sind: Leitmärkte und Magnetkraft.
- **Dynamische Verflechtung**: Wettbewerbsfähigkeit wird zunehmend bestimmt durch die Fähigkeit, flexibel und bedarfsgerecht zusammen zu arbeiten. Stichworte sind: komplementäre Kompetenzen, Management der Wertschöpfungskette, Partnering.
- **Lokalisierung/ Regionalisierung**: Die regionale Nähe ist auch unter Globalisierungsbedingungen ein Wettbewerbsfaktor. Stichworte: komparative Kostenvorteile, gleiche Rahmenbedingungen (Infrastruktur, politische Administration) .

**Fazit**: Standortoptimierung ist zunehmend eine gemeinsame, private und öffentliche, Aufgabe. Politik muss thematisch, infrastrukturell und bezüglich der Träger von Clusterinitiativen flexibel reagieren können. „Schließungsprozessen“ muss entgegengewirkt werden.

## Clustermerkmale

### Differenzierungsmerkmale:

- Thematische Orientierung: „thematische Alleinstellung durch spezifisches Kompetenzprofil“
  - Art der Standortdynamik: Wer ist Träger der Dynamik: KMU, Großunternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen
  - Entwicklungsstufen der Cluster: Aufbau, Wachstum, selbsttragend, vielfältige Netzwerklandschaft, Neupositionierung
- Clustertypen bieten Orientierung für Managementkonzepte.
- Clusterinitiativen basieren auf einer Verschränkung von tragfähigen Strukturen und Cluster prägenden Projekten mit privatem und öffentlichem Nutzen.

## Clustertypen

NRW Landescluster	Typ	Kurzbeschreibung	To Do`s (exemplarisch)
	International benchmarkfähige Cluster „Wirtschaftscluster“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clusterdynamik durch Produktivität und Innovation</li> <li>▪ Starke Unternehmensstruktur und Forschungsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame, Cluster prägende Projekte</li> <li>▪ Attraktive Unterstützungsangebote</li> <li>▪ Clusterinitiativen</li> </ul>
	FuE-basierte Clusterpotentiale „Forschungscluster“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cluster potentiale werden von der Forschung getragen;</li> <li>▪ Präsenz starker kommerzieller Forschungseinrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategische FuE-Projekte</li> <li>▪ Intensive Kooperation Wissenschaft – Wirtschaft</li> <li>▪ Präsenz von Innovationskapital usw.</li> </ul>
	Regionale Spezialisierung; „Thematische regionale Cluster“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thematische Konzentration von KMU und Großunternehmen</li> <li>▪ Intensive regionale Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung der wirtschaftlichen Dynamik, Markterschließung usw.</li> <li>▪ Bereitstellung von FuE-Infrastruktur</li> <li>▪ Clusterinitiativen</li> </ul>
	Regionalmanagement „branchen- und themenunspezifische regionale Netzwerke“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regional gebundener Ansatz, branchen- und fachübergreifend, Projekt- und Netzwerkorientiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekte der Region</li> <li>▪ Kontaktnetze zu bestehenden lokalen Initiativen, Institutionen, Verbänden</li> <li>▪ Partner thematischer Cluster</li> </ul>

## Definition „Landescluster“

### Landescluster

- sind Promotoren und Moderatoren von Zukunftsthemen (Thementreiber),
- initiieren und realisieren Cluster prägende Projekte (Ressort und Politikebenen übergreifende und Zusammenarbeit),
- sind aktive Partner bei der Gestaltung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen (Lobbying, Positionspapiere, Sprecherfunktion),
- betreiben ein regionales, landesweites, nationales und internationales Partnering (mit Wirtschafts-, Forschungs- und regionalen Clustern, themenübergreifenden Netzwerken, Querschnittseinrichtungen, internationale Partnerschaften),
- entwickeln tragfähige Strukturen für Clusterinitiativen (Trägerkonzept),
- bieten Trägern und Mitgliedern attraktive Unterstützungsangebote (Serviceleistungen) und stellen Partnern Fachkompetenz zur Verfügung
- unterstützen in Zusammenarbeit mit der Landesregierung die Außenwahrnehmung (Metropolregion NRW).

## Definition „regionale Clusterinitiativen“

**Thematische regionale Clusterinitiativen (regionale Cluster, thematische Netzwerke, Fachcluster)**

- **initiiieren und realisieren Innovationsprojekte mit hoher Wertschöpfung und Beschäftigungspotenzial,**
- **umfassen mehrere Wertschöpfungsstufen (vertikale Vernetzung) verschiedener Branchen und Disziplinen (horizontale Vernetzung);**
- **haben einen thematischen Fokus,**
- **sind lokal konzentrierte, aber überregional agierende Kooperationsverbände mehrerer leistungsstarker Partner,**
- **engagieren sich nachhaltig für „ihren“ Standort.**

## **Definition „regionale Netzwerke“ (Regionalmanagement)**

### **Branchen- und themenübergreifende regionale Netzwerke**

- **initiiieren und realisieren Projekte der Region,**
- **unterstützen den regionalen Informations- und Erfahrungsaustausch um regionale Potenziale themenübergreifend zu nutzen und zu entwickeln,**
- **sind Partner der Cluster,**
- **unterstützen regionale Projekte bezogen auf Förderprogramme auf EU-, Bundes- und Landesebene,**
- **führen Veranstaltungen durch und wirken an Veranstaltungen der Cluster mit,**
- **sind in den Informationsfluss der Landescluster eingebunden.**

## **Teil III Werkstattbericht**

- 1. 3 Arbeitsbereiche des Clustersekretariats**
- 2. Zusammenarbeit CS und LC (Basis Definition der LC)**
- 3. Konzept- und Strategieberatung**

## **Clustersekretariat**

- **unterstützt die Landescluster als deren Partner**
- **fördert die Kommunikations- und Kooperationskultur in NRW**
- **berät in konzeptionellen und strategischen Fragen der Weiterentwicklung und Umsetzung der Clusterpolitik bietet Service für die Landesregierung**

## Themen und Organisiertheit der Landescluster im Überblick:

[www.exzellenz.nrw.de](http://www.exzellenz.nrw.de)

## Konzept Cross-Innovationen



## Offene Liste Cross-Innovationsthemen

- Elektromobilität
- nANO meets ... water and energy
- Bioraffinerie
- Ressourceneffizienz
- Smart Cities / Universal Home
- automotive meets communications (amc)
- Cloud Computing
- Biotechnologie in NRW entlang der Biowertschöpfungskette
- Health Meets Engineering
- Ressourceneffizienz in der Produktion
- Energieeffizienz durch Leichtbau
- Nanotechnologie/innovative Werkstoffe und Ernährung
- Nano, Mikro und Werkstoffe für Medizin
- Schnittstelle Lebensmitteltechnik/Lebensmittelindustrie

## Leitfragen zu allen Themen

- 1) Für welche Cluster ist das Thema relevant?
- 2) Wer möchte sich beteiligen?
- 3) Wie wird an dem Thema gearbeitet und was sind die nächsten Schritte?
- 4) Welche Beiträge können auf das Portal gestellt werden (Cross-Innovationsportrait, Wissenslandkarte) und wo besteht Unterstützungsbedarf (z.B. Arbeitsgruppe)?

Rückmeldungen zu genannten und weiteren Themen möglichst bis 30.09.09 an:  
NRW Clustersekretariat / Dr. Glitz, [glitz@exzellenz.nrw.de](mailto:glitz@exzellenz.nrw.de), Tel.: 0211/ 6214-546

# „Promotoren, Moderatoren, Thementreiber“

## Cross Innovation

- strategische NRW Themen
- clusterübergreifende Themenverantwortung
- nationale/ internationale Positionierung
- Web 2.0 basiertes Mind Mapping, Beispiel: Elektromobilität
- Veranstaltungen

<http://www.exzellenz.nrw.de/nocl/noth/clusterinfo/cross-innovationen/>

The screenshot shows the website interface with the following elements:

- Header:** Exzellenz NRW Cluster Nordrhein-Westfalen, navigation links (Home, Newsletter, RSS-Feeds, Sitemap).
- Search:** Suchbegriff, Finden.
- Navigation:** Clustersekretariat, Presse, Clusterbibliothek, Kontakt.
- Inr Fokus:** Dropdown menus for 'Cluster wählen' and 'Thema wählen'.
- Cluster List:**
  - Clusterportrats, Highlights
  - Cross-Innovationen** (circled in red):
    - Elektromobilität
    - Smart Cities
    - automotive meets communications
    - Bioartefiere
    - Ressourceneffizienz
  - Netzwerke knüpfen
  - Projekte durchführen
  - Clusterpolitik
  - Newsletter
- Main Content:**
  - Home: Ziel der Landesregierung ist es, Nordrhein-Westfalen zum Innovationsland Nr. 1 zu machen.
  - Grid of cluster categories: Automotive, Biotechnologie, Chemie, Energieforschung, Energiewirtschaft, Ernährung, Gesundheitswirtschaft, IKT, Kultur- und Kreativwirtschaft, Kunststoff, Logistik, Maschinenbau Produktionst., Medien, Medizinforschung, NanoMikro+Werkstoffe, Umweltechnologien.
  - Article: 'Turbo-Züchtung schafft Super-Kartoffel' with an image of potatoes.
  - Article: 'Förderung, die auf Spannung setzt'.
  - Article: 'Kluge Köpfe für die hightech-Zukunft gesucht'.
  - Article: 'Innovationsministerium fördert Medizinforscher aus der Region Aachen'.
  - Article: 'Land will Regionen wettbewerbsfähiger machen'.
  - Article: 'Ordner Elektronik aus Deutschland'.
  - Article: 'Förderung, die auf Spannung setzt'.
- Right Sidebar:** Login form, Nachrichten, Termine.

## „Clusterprägende Projekte“

- **Clustermanager übernehmen eine aktive Rolle bei der Themenfokussierung, der Begleitung und Umsetzung der Clusterwettbewerbe:**
  - Transparenz
  - Arbeitsweise
  
- **Clustermanager unterstützen aktiv Bewerbungen auf Bundes- und EU-Ebene**
  - Erfolgsfaktor: „Fähigkeit, clusterintern und clusterübergreifend Kompetenz zu mobilisieren“

# Obersicht 7 zu Cross-Innovationen

		benannte Cluster															
		Gesundheitswirtschaft	Medizinforschung	Ernährung	Logistik	Automotive	Biotechnologie	Chemie	Maschinen- und Anlagenbau	Mano- und Mikrotechnik, Werkstoffe	Umwelttechnik	Kunststoff	Energieforschung	Energiewirtschaft	IT-Wirtschaft	Kulturwirtschaft	Medienwirtschaft
befragte Cluster	Gesundheitswirtschaft																
	Ernährung																
	Logistik																
	Automotive																
	Biotechnologie																
	Maschinen- und Anlagenbau																
	Umwelttechnik																
	Kunststoff																
	Energieforschung																
	Energiewirtschaft																
	IT-Wirtschaft																

 in Bearbeitung

 in Vorbereitung

## **„Sprecherfunktion“**

- **„innovationsfreundliche Rahmenbedingungen“ (und mehr)**
- **Lobbying**
- **Positionspapiere**
- **„de facto-Funktion“**
- **Arbeitsweise**

## „Partnering“

- „regional und landesweit“: Einbindung der vernetzten Innovationslandschaft NRW
- „national und international“: Mitgliedschaft in nationalen und internationalen Clusterorganisationen
- „Querschnittseinrichtungen“: NRW.Invest und NRW.International
- [www.exzellenz.nrw.de](http://www.exzellenz.nrw.de)
  - „regionale Netzwerke“, „Partner der Landescluster“, „Partner ExzellenzNRW“
  - zweisprachig
- **To dos:**
  - 2 Workshops mit Querschnittseinrichtungen
  - Informationsaustausch mit den Kammern und Partnern

## „Trägerkonzepte“

- **„Wirtschafts- und Innovationspolitik aus einem Guss“**
- **empirischer Befund (Status Quo-Berichte): Heterogenität und Vielfalt**
  - Verhältnis Landes- und regionale Cluster;
  - Strategische Ausrichtung
  - Organisationskonzept
  - Finanzierungskonzept
- **Kabinettdvorange**
- **Beratungsbedarf bei den Landesclustern**
- **Leistungsindikatoren**
- **Cluster Inside-Reports**
- **Zwischen- und Endevaluation**

## **„Serviceleistung“ und flexible Zusammenarbeit**

### **Situation:**

- **Mehrwert schaffen**
- **Leitbild „komplementäre Zusammenarbeit in Wertschöpfungsketten“**
- **Landescluster sind Partner von international benchmarkfähigen Wirtschafts- und Forschungsclustern, von regionalen Clustern und regionalen, clusterübergreifenden Partnern**

### **Erfolgsfaktor**

- **Komplexe Projekte sind oft erfolgreicher als weniger komplexe Projekte, da sie von Beginn an gezwungen sind, in definierten Arbeits-, Zeit- und Kostenplänen zu arbeiten.**
- **Erforderlich sind jedoch abgestimmte Master- und Detailpläne!**

## **„Aufmerksamkeit erzeugen“**

- **„Metropole NRW“ ist ein neuer Anspruch.**
- **„Einheitliches Erscheinungsbild“ muss erst noch erlernt werden.**
- **„Work flow“ in der Öffentlichkeitsarbeit muss viele Stakeholder berücksichtigen.**

### **To dos:**

- **Jahrestagung**
- **NRW Clustermagazin**
- **CD**
- **Öffentlichkeitsarbeit**

## Konzept- und Strategieberatung

- **auf Policyebene (Programm-, Benchmark- und Instrumentenanalysen)**
  - aktuell geplant: Dokumentation erzielter Erfolge und Wirkungen der Clusterpolitik
- **unabhängige Erfolgsmessung**
  - Leistungsindikatoren, Inside Reports
- **Evaluation**
  - Aufbereitung der Daten für die Evaluation
- **Zusammenarbeit mit der Landesregierung**
  - Berichterstattung gegenüber dem Lenkungskreis der Staatssekretäre
  - Status Quo-, Fortschritts- und Abschlussberichte
  - Ressortabstimmungen

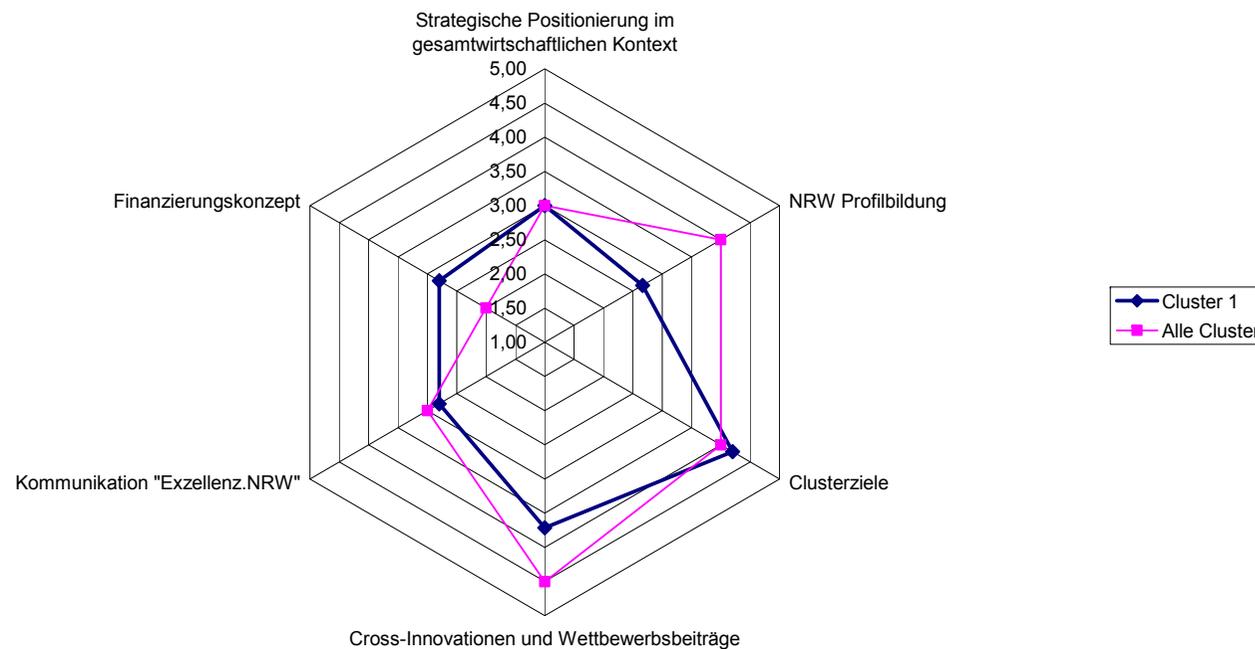
## Leistungsindikatoren, Erfolgsmessung

Kriterium	Gewichtung	Idealprofil	Clusterspezifische Präzisierungen, quantitative und qualitative Angaben zu Planungen
<b>Ebene 1</b> <b>Strategische</b> <b>Positionierung im</b> <b>gesamtwirtschaftlichen</b> <b>(wissenschaftlichen,</b> <b>wirtschaftlichen,</b> <b>politischen) Kontext</b>		Das Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks <u>vorgenommen</u> .	
		Das Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch. z.B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	
		Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	
<b>Ebene 2</b> <b>NRW Profilbildung</b>		Das Cluster bildet einen Schwerpunkt der NRW-Wirtschafts- und Forschungslandschaft ab.	
		Die Schwerpunktsetzungen innerhalb des Clusters entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in NRW.	
		Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zwischen Landescluster und regionalen/thematischen Clustern ist klar geregelt.	

<b>Ebene 3 Managementebene</b>			
<b>Clusterziele</b>		Hier bitte <b>1.</b> clusterspezifisches Ziel nennen.	
		Hier bitte <b>2.</b> clusterspezifisches Ziel nennen.	
		Hier bitte <b>3.</b> clusterspezifisches Ziel nennen.	
		Hier bitte <b>4.</b> clusterspezifisches Ziel nennen.	
		Hier bitte <b>5.</b> clusterspezifisches Ziel nennen.	
<b>Cross-Innovationen und Wettbewerbs- beiträge</b>		Das Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung von Innovations- Themen mit.	
		Das Cluster wirkt aktiv bei der Vermittlung von Cross-Innovations- Themen mit	
		Das Cluster ist an Innovationsprojekten beteiligt.	
		Das Cluster hat Innovationsprojekte initiiert.	
		Das Cluster hat aktiv die Einreichung von Wettbewerbsbeiträgen unterstützt.	
		Die Wettbewerbs-Projekte werden aktiv für die Cluster-Arbeit genutzt.	
<b>Kommunikation "Exzellenz.NRW"</b>		Das Cluster legt einen Kommunikationsplan vor.	
		Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.	
		Die Kommunikationsaktivitäten weisen eine hohe Resonanz auf.	
		Das Cluster hat mit Highlights/Erfolgsgeschichten die eigene Profilbildung erfolgreich betrieben.	
		Das Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.	
<b>Geschäftsmodell</b>		Das Cluster hat eine klare Strategie, wie ein langfristiges Geschäftsmodell aussehen kann	
		Mitgliederstruktur und -status reflektieren das langfristige Geschäftsmodell.	
		Es wurden entsprechend dem vereinbarten Zeitplan alle notwendigen Maßnahmen ergriffen, um die Umsetzung der Strategie zu realisieren	

## Ergebnis: Individuelle Profile der Landescluster

**Bewertungsprofil Cluster 1**  
(1=ist in keinster Weise gegeben bis 5=ist voll und ganz erfüllt)



## Beispielhafte Leitfragen für die Arbeits- und Qualitätsbewertung

Cross-Innovationen und Cluster-Wettbewerbe	Themenidentifikation und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird ein strategisches Themenmonitoring - auch von Cross-Innovations-Themen - vorgenommen?</li> <li>- Welche Themen wurden identifiziert?</li> <li>- Gibt es zu den Themen Roadmaps, SWOT-Analysen, Handlungsfelder, Empfehlungen?</li> <li>- Werden die vom CS angebotenen Instrumente unterstützt und/oder genutzt?</li> </ul>
	Themenvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurden die Cross-Innovations-Themen bei exzellenz.nrw.de eingespeist?</li> <li>- Hat ein Clustervertreter Themenverantwortung übernommen?</li> <li>- Wurden aktiv Beiträge zum Thema im Extranet bereitgestellt?</li> <li>- Wurde ein Beitrag zur Kommunikation der Themen geleistet?</li> </ul>
	Innovationsprojekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie viele Projekte mit welchem Volumen, von welcher Art und welcher Laufzeit wurden angestoßen?</li> <li>- Wurden durch die Projekte Drittmittel der Industrie bzw. Fördermittel des Bundes oder der EU oder anderer internationaler Organisationen akquiriert?</li> <li>- Welche Cluster sind in den Projekten repräsentiert?</li> <li>- Decken die Projekte die gesamte Wertschöpfungskette ab und wurden neue Partner, insbesondere aus dem Bereich der KMU, eingebunden?</li> <li>- Konnten durch die Projekte neue Themenfelder mit strategischer Bedeutung belegt werden?</li> </ul>
	Cluster-Wettbewerbsbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat der Cluster Aktivitäten - und wenn ja welche - entfaltet, die auf die Bildung von Konsortien und die Einreichung von Wettbewerbsvorschlägen für Cluster-Projekte zielten?</li> <li>- Wie viele Projekte mit welchem Volumen und welchem thematischen Schwerpunkt wurden angestoßen?</li> <li>- Werden die Projekte bei der Arbeit des Clusters berücksichtigt?</li> </ul>

## BACK-UP

## 9. Empfehlungen (1) „Grundmodell“

- E 1: Integrative Förderung von Strukturen und Projekten



## 7. Strategieanalyse der Netze, Transferaktivitäten und Clusterpolitik

