

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie |  
Postfach 71 28 | 24171 Kiel

Minister

Vorsitzenden des  
Finanzausschusses des  
Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Thomas Rother, MdL  
Landeshaus  
24105 Kiel

**Schleswig-Holsteinischer Landtag**  
**Umdruck 18/4837**

nachrichtlich:  
Frau Präsidentin  
des Landesrechnungshofes Schleswig-Holstein  
Dr. Gaby Schäfer  
Berliner Platz 2  
244105 Kiel

Gesehen und weitergeleitet:  
Kiel, 25.9.2015

Gez. Karin Reese-Cloosters

über das  
Finanzministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
24105 Kiel

22. September 2015

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

gern komme ich der Bitte des Finanzausschusses nach und übersende Ihnen beiliegend den Entwurf zur „Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken in Schleswig-Holstein im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (LPW)“ zur Kenntnisnahme. Darüber hinaus erhalten Sie die Stellungnahme des Landesrechnungshofs sowie das dazugehörige Antwortschreiben des MWAVT.

Mit freundlichen Grüßen

Reinhard Meyer

#### Anlagen

- Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken in Schleswig-Holstein im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (LPW)
- Schreiben des LRHs vom 16.7.2015
- Antwortschreiben des MWAVT vom 4.9.2015
- Grundlagenpapier zur Clusterpolitik, Clusterstrategie und Clusterförderung in Schleswig-Holstein

Stand 03.09.2015, VII 206

**Richtlinie des Landes Schleswig-Holstein  
für die Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Kooperations-  
netzwerken und Clustermanagements in Schleswig-Holstein**

Bekanntmachung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie  
des Landes Schleswig-Holstein vom xxxxxxxx – VII 206 (Amtsblatt Schl.-H. 2015  
S. xxx)

Im Einvernehmen mit dem Finanzministerium wird folgende Richtlinie erlassen:

Die Förderung zur Unterstützung von Kooperationsnetzwerken und Clustermanagements in Schleswig-Holstein wird im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (LPW) durchgeführt. Das LPW bildet unter Berücksichtigung der inhaltlichen Konvergenz der EU-, der Bund/Länder- sowie der ergänzenden Landesförderung den Rahmen für

- die Förderung aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE),
- die Förderung aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) nach dem jeweils geltenden Koordinierungsrahmen der GRW und
- die ergänzende Förderung mit Landesmitteln.

Das Programm hat eine Laufzeit bis Ende 2020 mit drei Auslaufjahren bis Ende 2023. Entsprechend den gewährten Fördermitteln bestimmen sich die zum Tragen kommenden Rechtsgrundlagen in ihrer jeweils geltenden Fassung.

## **1. Zuwendungszweck, Rechtsgrundlage**

Das Land Schleswig-Holstein gewährt nach Maßgabe

- dieser Richtlinie,
- der Verwaltungsvorschriften zu § 44 Landeshaushaltsordnung (LHO),
- der Regelungen der Europäischen Kommission für Förderungen aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE),
- des jeweils geltenden Koordinierungsrahmens der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) und
- im Rahmen der Grundsätze und Regelungen für die Auswahl, Förderung und Zuschussfähigkeit von Projekten im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (AFG LPW)

Zuwendungen zur Unterstützung von Kooperationsnetzwerken und Clustermanagements in Schleswig-Holstein.

Die Maßnahmen dienen vor allem der Steigerung der Innovationskapazitäten und -potenziale der schleswig-holsteinischen Unternehmen. Übergeordnetes Ziel ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen und der kleinen und mittleren Un-

ternehmen (KMU), die Verbesserung der Standortbedingungen sowie die Förderung von Wachstum und Beschäftigung in Schleswig-Holstein. Hierbei steht insbesondere die qualitative Weiterentwicklung und Etablierung leistungsfähiger Clusterstrukturen im Vordergrund: Befördert werden sollen der Aufbau professioneller Transfer- und Managementstrukturen, wobei die Managements als zentrale Ansprechpartner, Berater, Informations- und Kontaktvermittler fungieren und unterstützend bei der Anbahnung von Forschungsk Kooperationen dienen. Darüber hinaus können auf Basis des GRW-Koordinierungsrahmens, Teil II B Ziffer 4.3, Kooperationsnetzwerke mit GRW-Mitteln gefördert werden.

Mit Blick auf die Clusterstrategie für Schleswig-Holstein wird eine Förderung zudem beurteilt nach ihrer *verstärkten positiven Wirkung* auf

- die nationale und internationale Sichtbarkeit Schleswig-Holsteinischer Potenziale und Kompetenzen,
- die Identifizierung und Weiterentwicklung neuer Innovations- und Wachstumspotenziale,
- den professionellen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft (insbes. KMU), Forschung und Technologie
- und auf die Expansion bestehender Unternehmen und Einrichtungen sowie die Zunahme von Neugründungen.

Grundvoraussetzungen für jede Förderung sind der

- Innovationsgrad,
- Arbeitplatzeffekte in den Unternehmen
- und das Marktpotenzial.

Die Förderung konzentriert sich vorrangig auf die Etablierung neuer Clustermanagements. Darüber hinaus ist im Einzelfall - unter Erfüllung besonderer Kriterien - eine Förderung bereits laufender Cluster möglich, deren gewachsene Strukturen einen hohen wirtschaftlichen Mehrwert für das Land darstellen und in der RIS3 SH explizit als Wachstumsmotor benannt werden. Zu den besonderen Kriterien gehören u.a. ein hoher Spezialisierungsgrad, hohes Potenzial im Hinblick auf Cross Innovation, ein hoher Internationalisierungsgrad und ein starkes landespolitisches Interesse.

Ein Anspruch der Antragstellerin bzw. des Antragstellers auf Gewährung der Zuwendung besteht nicht. Die Bewilligungsstelle entscheidet nach Maßgabe des Auswahlverfahrens des LPW nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

Liegen mehrere förderfähige sowie förderwürdige Anträge vor und ist eine Förderung aller beantragter Vorhaben aufgrund begrenzt zur Verfügung stehender Haushaltsmittel nicht möglich, werden folgende zusätzliche Kriterien für die Auswahl herangezogen:

- Internationalisierungspotenzial,
- über Landesgrenzen hinaus intelligent vernetzte Clusterstrukturen,
- mögliche Einbeziehung der Wissenschaft.

## **2. Gegenstand der Förderung**

Im Rahmen dieser Richtlinie werden Kooperationsnetzwerke und Clustermanagements unterstützt.

### **3. Zuwendungsempfängerinnen/Zuwendungsempfänger**

3.1. Im Rahmen einer Förderung aus EFRE-Mitteln sind antragsberechtigt:

- juristische Personen, die steuerbegünstigte Zwecke verfolgen, wenn die Voraussetzungen der §§ 51 bis 68 Abgabenordnung erfüllt sind und dies vom Finanzamt anerkannt ist,
- juristische Personen, die nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind,
- außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und -institute, wissenschaftliche oder forschungsorientierte Kooperationseinrichtungen, Verbände und Vereine und ähnlichen wissenschafts- und forschungsnahen rechtsfähigen Strukturen,
- Unternehmen,
- Hochschulen.

3.2. Im Rahmen einer Förderung aus GRW-Mitteln sind als Trägerin bzw. Träger von Kooperationsnetzwerken Zusammenschlüsse oder Vereinigungen von mindestens drei Partnern antragsberechtigt,

- davon mindestens ein Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft
- sowie z.B. wirtschaftsnahe Einrichtungen
- und sonstige regionale Akteure.

Der diskriminierungsfreie Zugang weiterer Partner muss sichergestellt sein.

3.3. Der Träger der Maßnahme ist in vollem Umfang für die bewilligungskonforme Durchführung des Vorhabens verantwortlich und haftet dementsprechend gegenüber dem Zuwendungsgeber für den Fall einer etwaigen Rückforderung.

### **4. Zuwendungsvoraussetzungen**

4.1. Durch Clustermanagements soll die regionale und überregionale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen zielgerichtet unterstützt werden. Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren soll die vorhandenen Innovationspotenziale stärken und die Wettbewerbsfähigkeit des Landes insgesamt erhöhen. Vor diesem Hintergrund greifen die Clustermanagements nicht in wettbewerbliche Strukturen ein.

4.1.1. Die Förderung der Clustermanagements basiert auf der Regionalen Innovationsstrategie Schleswig-Holstein (RIS3 SH) und konzentriert sich für Förderungen aus dem OP EFRE auf die Spezialisierungsfelder mit bereits gut ausgeprägten Clusterstrukturen wie:

- Maritime Wirtschaft
- Life Sciences
- Ernährungswirtschaft
- Informationstechnologien, Telekommunikation und Medien
- Erneuerbare Energien

4.1.2. Pro Cluster wird in der Zielperspektive nur *ein* mindestens landesweites Clustermanagement gefördert. Aus Wissenschaft und Wirtschaft heraus müssen ein klares Engagement und die Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung bereits von Anfang an erkennbar sein.

4.1.3. Die Clustermanagements unterliegen neben dem finanziellen Controlling einem bereits im Antrag dargelegten *Wirkungsmonitoring*, in dem das Gesamtziel (Impact), die operativen Ziele (Outcome) und die Maßnahmen zur operativen Zielerreichung (Output) beschrieben sind.

4.1.4. Die Clustermanagements unterliegen zudem den Output-Indikatoren des OP EFRE, vgl. beschriebene Indikatoren unter Ziffer 6.1.

4.1.5. Soweit im Tätigkeitsfeld eines Clustermanagements ein Kompetenzzentrum besteht, ist für eine Förderung ein kooperatives Zusammenwirken erforderlich.

4.2. Durch Kooperationsnetzwerke, die eine Vorstufe zur Etablierung eines Clustermanagements darstellen, soll die regionale und überregionale Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren sowie die vorhandenen Potenziale gestärkt als auch die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen erhöht werden. Ziele sind insbesondere

- gemeinsame Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Einrichtungen und regionalen Akteuren anzustoßen,
- Informationsnetzwerke zwischen Unternehmen aufzubauen,
- die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen, zu verbessern.

Die Kooperationsvorhaben sind innerhalb des Landes abzustimmen. Bei neuen Vorhaben werden sowohl Inhalte als auch Zielsetzungen besonders sorgfältig geprüft, damit parallele Förderungen von Kooperationsnetzwerken für die gleiche Branche ausgeschlossen werden.

Die Förderung kann länderübergreifend erfolgen. In diesen Fällen ist das Vorhaben zwischen den beteiligten Ländern abzustimmen.

## **5. Art, Umfang und Höhe der Zuwendung**

### **5.1. Art der Zuwendung**

Die Zuwendung wird im Wege der Projektförderung als Anteilfinanzierung in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses gewährt.

Bei einer anteiligen Finanzierung durch EFRE-Mittel können Clustermanagements bis zu sechs Jahre gefördert werden. Bei hohem landespolitischem Interesse besteht die Möglichkeit einer Verlängerung.

Bei einer anteiligen Finanzierung durch GRW-Mittel können Kooperationsnetzwerke in einer Anlaufphase von maximal drei Jahren gefördert werden. Mit besonderer Begründung kann die Förderung zweimalig um jeweils bis zu drei Jahre verlängert werden. Vorförderungen sind anzurechnen.

## 5.2. Zuwendungsfähige Ausgaben

Für Projekte, die mit EFRE-Mitteln gefördert werden sollen, sind die Regelungen hinsichtlich der Zuschussfähigkeit von EFRE-Ausgaben zu beachten, s. Anhang I der AFG LPW (zu finden unter [www.schleswig-holstein.de/...](http://www.schleswig-holstein.de/...)).

Für Projekte, die mit GRW-Mitteln gefördert werden sollen, sind die Regelungen von Ziffer 4.3 Teil II B des Koordinierungsrahmens der GRW zu beachten (zu finden unter [www.schleswig-holstein.de/...](http://www.schleswig-holstein.de/...)).

## 5.3. Förderquote

5.3.1. Die Höhe der maximalen Zuwendung für Clustermanagements bemisst sich nach den AFG LPW. Im Rahmen des EFRE beträgt die Regelförderquote 50% im Gewährungszeitraum.

Zudem ist im Ausnahmefall für *neue* Clustermanagements, bei denen ein hohes landespolitisches Interesse vorliegt, für maximal drei Jahre in der Anlaufphase eine Aufstockung von bis zu 75% aus Landesmitteln möglich.

Die Höhe der maximalen Zuwendung für Kooperationsnetzwerke beträgt bei einer Förderung mit GRW-Mitteln 75% der förderfähigen Ausgaben. Das Land kann sich an den Kosten in einer Anlaufphase von maximal drei Jahren mit insgesamt bis zu 200.000 Euro je Vorhaben beteiligen.

5.3.2. Für Sachleistungen gilt Anhang I, Ziff. 1.8, AFG LPW. Der angemessene Eigenanteil beträgt mindestens 10% und kann nicht durch Sachleistungen erbracht werden.

## 5.4. Ausschluss der Förderung

5.4.1. Maßnahmen des Bundes und der Länder werden nicht gefördert.

5.4.2. Bereits begonnene Maßnahmen sind von einer Förderung ausgeschlossen. Beginn des Vorhabens ist grundsätzlich der Abschluss eines der Ausführung zuzurechnenden Leistungsvertrages. Eine Zustimmung zum vorzeitigen Beginn, die keinen Rechtsanspruch auf eine spätere Förderung begründet, kann in Ausnahmefällen schriftlich unter Begründung des Erfordernisses bei dem mit der Abwicklung betrauten Dienstleister beantragt werden. Insofern trägt die Antragstellerin/ der Antragsteller hierfür das gesamte Risiko.

5.4.3. Einnahmen aus geförderten Kooperationsnetzwerken und Clustermanagements im Sinne Ziff.3 Anhang I der AFG LPW, die während des Bewilligungszeitraumes entstehen, verringern die zuschussfähigen Projektausgaben.

## 6. Sonstige Zuwendungsbestimmungen

### 6.1. Begleitung und Evaluierung

Im Hinblick auf die Förderung aus dem OP EFRE unterliegen die geförderten Projekte einer ständigen Begleitung und Evaluierung, u.a. anhand festgelegter Indikatoren. Das geförderte Clustermanagement verpflichtet sich im Rahmen der Begleitung und

Evaluierung zur konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Land und der vom Land beauftragten übergeordneten Cluster-Stabsstelle, die vornehmlich beratend tätig ist. Die Angaben zu den Indikatoren sind der Bewilligungsstelle jeweils bis zum 28. Februar eines jeden Jahres mit dem jeweiligen Projektstand per 31. Dezember des vorangegangenen Jahres, **letztmalig** per Projektstand 31. Dezember 2023 mitzuteilen.

## 6.2. Ergebnisse

Im Rahmen der Durchführung der Projekte sind demzufolge Ergebnisse und Wirkungen der geförderten Projekte entsprechend den Indikatoren gegenüber der Bewilligungsstelle nachzuweisen. Die Vorlage des Berichts hat spätestens zwei Monate nach Ablauf eines Kalenderjahres zu erfolgen.

## 6.3. Datenverarbeitung

Die Antragstellung beinhaltet das Einverständnis, alle im Zusammenhang mit der Förderung bekannt gewordenen Daten von der Bewilligungsstelle bzw. der von ihr beauftragten Stelle auf Datenträger zu speichern, an den Schleswig-Holsteinischen Landtag sowie - soweit EFRE-Mittel verwendet werden - die Europäische Kommission weiterzugeben, und von der Bewilligungsbehörde oder in ihrem Auftrag von wissenschaftlichen Einrichtungen oder Einrichtungen des Landes oder der Europäischen Union für Zwecke der Statistik und der Erfolgskontrolle über die Wirksamkeit des Förderungsprogramms auszuwerten und die Auswertungsergebnisse zu veröffentlichen.

Im Rahmen der Informations- und Kommunikationsmaßnahmen für den EFRE wird eine Liste der Vorhaben in elektronischer Form veröffentlicht. Diese Liste enthält zumindest folgende Angaben:

- den Namen des oder der Begünstigten,
- die Bezeichnung und eine Zusammenfassung des Vorhabens,
- Datum von Beginn und Ende des Vorhabens,
- den Gesamtbetrag der förderfähigen Ausgaben,
- den Unions-Kofinanzierungssatz pro Prioritätsachse und
- die Postleitzahl des Ortes des Vorhabens sowie das Land.

Die Liste der Vorhaben wird mindestens alle sechs Monate aktualisiert.

Mit der Annahme der Zuwendung erklärt der oder die Begünstigte gleichzeitig das Einverständnis zur Aufnahme in die öffentliche Liste der Vorhaben.

## 6.4. Publikationsverpflichtung

Die Zuwendungsempfängerin bzw. der Zuwendungsempfänger verpflichtet sich mit der Annahme der Zuwendung, die Publizitätsvorgaben der Europäischen Kommission umzusetzen und die Förderung aus dem EFRE in geeigneter Weise zu publizieren (vgl. Anhang XII der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013).

6.5. Die Zuwendungsempfängerin bzw. der Zuwendungsempfänger verpflichtet sich, der IB.SH mit der Antragstellung sowie vor jeder Auszahlung mitzuteilen, ob eine von ihr bzw. ihm zuvor erhaltene Zuwendung von der Europäischen Kommission für formell oder materiell rechtswidrig erklärt und eine diesbezügliche Rückforderungsentcheidung erlassen wurde.

Die Gewährung der Zuwendung bzw. die Auszahlung der Zuwendung unterbleibt dann so lange, bis die erhaltene Zuwendung in Umsetzung der Rückforderungsent-

scheidung der Europäischen Kommission vollständig und verzinst zum Referenzzins, der für die Berechnung des Subventionsäquivalents von Beihilfen verwendet wird, zurückgezahlt oder auf ein Sperrkonto eingezahlt wurde. Dies gilt auch bei tranchenweiser Auszahlung der Zuwendung auch für zukünftig ergehende Rückforderungsentscheidungen; diese sind der IB.SH unverzüglich mitzuteilen.

## 7. Verfahren

### 7.1. Beratung und Antragstellung

Mit Beratung vor Antragstellung und Abwicklung der Projekte ist als zwischengeschaltete Stelle die Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH) beauftragt.

Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)  
Gartenstraße 9  
24103 Kiel

Förderlotse der IB.SH  
Tel. (0431) 9905 - 3365  
Email: foerderlotse@ib-sh.de  
www.ib-sh.de/foerderlotse

Zuwendungen sind vor Beginn der Maßnahme auf den bereitgestellten Antragsvordrucken (zu finden unter ) unter Beifügung prüffähiger, den Anforderungen der Förderrichtlinie entsprechenden Unterlagen nach den AFG LPW bei der zwischengeschalteten Stelle zu beantragen.

### 7.2. Bewilligung

Die Bewilligung erfolgt im Rahmen des Auswahlverfahrens des LPW durch die Bewilligungsstelle.

### 7.3. Anzuwendende Rechtsvorschriften

Für die Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuwendung sowie für den Nachweis und die Prüfung der Verwendung und die ggf. erforderliche Aufhebung des Zuwendungsbescheides und die Rückforderung der gewährten Zuwendung gelten die Verwaltungsvorschriften (VV) bzw. VV-K zu § 44 LHO in Verbindung mit den entsprechenden Regelungen des Landesverwaltungsgesetzes (§§ 116, 117, 117a LVwG).

### 7.4. Härtefallregelung und besonderes landespolitisches Interesse

Ergibt sich bei der Anwendung dieser Richtlinie eine im Einzelfall nicht beabsichtigte Härte oder liegen besondere landespolitische Interessen vor, können vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein - im Einvernehmen mit dem Finanzministerium - Ausnahmen zugelassen werden.

### 7.5. Hinweis zu subventionserheblichen Tatsachen nach §§ 263, 264 Strafgesetzbuch

Mit Antragstellung bestätigt der Projektträger durch eine entsprechende Erklärung im Antragsformular, dass ihm die Subventionserheblichkeit von Tatsachen nach §§ 263, 264 Strafgesetzbuch bekannt ist.



## **8. Inkrafttreten**

Diese Richtlinie tritt am Tage nach der Veröffentlichung im Amtsblatt Schleswig-Holstein in Kraft.

Sie gilt bis zum 31.12.2023.



LANDESRECHNUNGSHOF  
SCHLESWIG-HOLSTEIN



Landesrechnungshof Postfach 3180 24030 Kiel

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit,  
Verkehr und Technologie  
des Landes Schleswig-Holstein  
Frau Rebecca Wiemker  
Düsternbrooker Weg 94  
24105 Kiel

Ihr Schreiben vom  
11. Juni 2015

Unser Zeichen  
LRH 30

Telefon 0431 988-0  
Durchwahl 988-8977

Datum  
16. Juli 2015

**Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Cluster-  
managements und Kooperationsnetzwerken in Schleswig-Holstein im Rahmen  
des Landesprogramms Wirtschaft (LPW)**

Sehr geehrte Frau Wiemker,

vielen Dank für die Übersendung der o. g. Richtlinie.

Unsere nachfolgenden Anmerkungen zur Richtlinie stützen sich auf unsere Prüfung der Förderung von Clustermanagements und branchenbezogenen Regionalmanagements (Pr 1706/2012).

**1. Problem der Langfristfinanzierung über Projektmittel**

Unsere Prüfung hatte ergeben, dass sich bisher kein einziges der vom Land ins Leben gerufenen Cluster- oder branchenbezogenen Regionalmanagements selbstständig tragen kann. Alle von uns befragten Clustermanager vertraten die Ansicht, dass es einer dauerhaften staatlichen (Teil-)Finanzierung für Clusternetzwerke bedarf, wenn diese langfristig erfolgreich sein sollen.

Vor diesem Hintergrund haben wir empfohlen, die Clusterförderung entweder einzustellen oder die Finanzierung einiger weniger landesweit bedeutender Clustermanagements auf eine langfristig tragfähige Grundlage zu stellen. Von einer Dauerfinanzierung über Projektförderungen haben wir nicht zuletzt aus förderrechtlichen Gründen abgeraten. Daraufhin haben auch Finanzausschuss und Landtag gefordert, Netzwerke nicht mehr langfristig über Projektförderung zu finanzieren (Landtagsdrucksache 18/2514).

Einer Förderung von Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken aus EFRE- und GRW-Mitteln stehen wir daher sehr skeptisch gegenüber. Die vorgelegte Richtlinie betont zwar, dass die Förderung vorrangig auf die Etablierung neuer Clustermanagements ziele. Gleichzeitig werden aber unter Tz. 4.1.1 Schwerpunktbranchen genannt, auf die sich die Clusterförderung konzentrieren soll. Alle dort genannten Branchen verfügen bereits über ein gefördertes Clustermanagement, oftmals laufen die Förderungen bereits über 10 Jahre. Von daher ist nicht nachvollziehbar, wie diese beiden Fördervoraussetzungen sowohl miteinander als auch mit dem Votum des Landtages und Finanzausschusses in Einklang zu bringen sein sollen.

Wir raten dringend davon ab, sich wie in der Vergangenheit einer reinen Umfirmierung bestehender Projekte zu bedienen, um Förderregularien zu umgehen und vermeintlich neue und damit förderfähige Projekte ins Leben zu rufen. Wo das Land tatsächlich auf Dauer Clusterstrukturen finanzieren möchte, muss es dies konsequenterweise auf anderem Wege als über die Projektfinanzierung tun.

## **2. Abgrenzung zwischen Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken sowie Begrenzung der Netzwerke pro Branche**

Wir bezweifeln, dass in der Praxis eine sinnvolle Abgrenzung zwischen neu zu etablierenden Clustermanagements einerseits und Kooperationsnetzwerken (als „Vorstufe“ neu zu etablierender Clustermanagements) andererseits stattfinden kann. In der Vergangenheit stellte sich ein ähnliches Problem bei der Abgrenzung zwischen Clustermanagements und Branchen-Regionalmanagements. Wie unsere Prüfung gezeigt hat, ließen sich die Aufgaben der beiden Arten von Netzwerken in vielen Fällen nicht voneinander unterscheiden. Daher haben wir empfohlen, die

Förderkriterien zu vereinheitlichen. Am einfachsten ließen sich Abgrenzungsprobleme verhindern und einheitliche Kriterien sicherstellen, indem die Förderung zukünftig auf Clustermanagements beschränkt wird.

Wir begrüßen, dass entsprechend unserer Forderung nur noch ein Clustermanagement pro Branche gefördert werden soll und dass sich das Land auf zentrale Schwerpunktbranchen Schleswig-Holsteins konzentrieren will. Durch die Unterscheidung zwischen Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken besteht aber in dem Richtlinien-Entwurf erneut ein Einfallstor für Parallelstrukturen. So ist weder ausgeschlossen, dass es neben einem landesweiten Clustermanagement noch Förderungen von Kooperationsnetzwerken für die gleiche Branche geben kann, noch dass mehrere branchengleiche regionale Kooperationsnetzwerke gefördert werden. Auch dies spricht dafür, den Fördertatbestand Kooperationsnetzwerke aus der Richtlinie zu streichen. Wird dem nicht gefolgt, sollte zumindest der 2. Absatz unter Tz. 4.2 wie folgt gefasst werden:

*„Die Kooperationsvorhaben sind innerhalb des Landes abzustimmen. Bei neuen Vorhaben sind parallele Förderungen von Kooperationsnetzwerken für die gleiche Branche auszuschließen. Gleiches gilt für branchengleiche Förderungen von Kooperationsnetzwerken und Clustermanagements.“*

Auf diese Weise entspräche die Richtlinie dem klaren Votum von Finanzausschuss und Landtag, maximal ein Netzwerk pro Schwerpunktbranche zu fördern.

### **3. Begrenzung der förderfähigen Kosten**

Finanzausschuss und Landtag haben sich der Forderung des Landesrechnungshofs angeschlossen, die Förderregeln zu vereinfachen, die förderfähigen Kosten klar einzugrenzen und Gemeinkosten nur noch in Form restriktiv kalkulierter Pauschalen anzuerkennen. Ursächlich für diese Forderung war die äußerst missbrauchsanfällige Ausgestaltung der bisherigen Förderung, die zudem beim Abwicklungs-Dienstleister Investitionsbank Schleswig-Holstein zu einem immensen Verwaltungsaufwand und diversen Streitigkeiten mit den Zuwendungsempfängern geführt hat.

Der Richtlinien-Entwurf folgt dieser Forderung nicht, sondern verzichtet - abgesehen von den allgemeinen EFRE- und GRW-Regeln zur Förderfähigkeit - auf jegliche Konkretisierung und Begrenzung der förderfähigen Kosten. Wir schlagen stattdessen vor, die direkten förderfähigen Kosten abschließend und konkret zu benennen und für alle übrigen Kosten eine Gemeinkostenpauschale von maximal 15 % der direkten Personalkosten vorzusehen.<sup>1</sup> Wie wir festgestellt haben, wird auch in anderen Förderbereichen mittlerweile das Instrument einer Gemeinkostenpauschale genutzt, so z. B. bei der „Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung betrieblicher Forschung, Entwicklung und Innovation (BFEI-Richtlinie)“. Die EFRE-Regularien sehen diese Möglichkeit ausdrücklich vor. Es ist daher nicht ersichtlich, weshalb dem Landtags-Beschluss an dieser Stelle nicht gefolgt werden kann bzw. soll.

#### **4. Finanzielle Beteiligung der Unternehmen und sonstigen Netzwerkpartner**

Unter Tz. 4.1.2 der Richtlinie wird darauf hingewiesen, dass vonseiten der Wirtschaft und Wissenschaft bereits von Anfang an die Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung an den Kosten des Clustermanagements erkennbar sein müsse. Unsere Prüfung hat ergeben, dass es bei einigen Clustermanagements an einem entsprechenden Engagement seitens der Netzwerkpartner mangelte. Daneben haben wir festgestellt, dass das Wirtschaftsministerium in den meisten Fällen keine Kenntnis über die genauen Finanzierungsbeiträge der Netzwerkmitglieder hatte und keine entsprechenden Angaben in den Sachberichten oder Verwendungsnachweisen verlangt hatte. Daraufhin haben Finanzausschuss und Landtag gefordert, den Finanzierungsbeitrag der Unternehmen im Zuwendungsverfahren systematisch zu erheben und zu kontrollieren.

Abgesehen von der oben zitierten und eher allgemein gehaltenen Formulierung unter Tz. 4.1.2 ist der Richtlinie nicht zu entnehmen, ob und wie das geschehen soll. Tz. 6.1 verweist zwar auf die Indikatoren des OP EFRE, dort finden sich allerdings keine Indikatoren zum finanziellen Engagement der Netzwerkpartner. Es ist sicherzustellen, dass entsprechende Indikatoren im Zuwendungsverfahren er-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu im Detail Tz. 7.4 der Prüfungsmittteilung Pr 1706/2012; Ergebnis der Prüfung der Förderung von Clustermanagements und branchenbezogenen Regionalmanagements. Dort findet sich ein Vorschlag zur Begrenzung der förderfähigen Kosten.

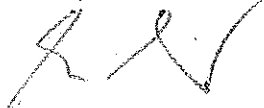
hoben und ausgewertet werden. Hierzu empfiehlt sich ein klarstellender Hinweis in der Richtlinie.

Da das finanzielle Engagement der Unternehmen als einer der wenigen objektiven Anhaltspunkte dafür anzusehen ist, welchen Nutzen die beteiligten Unternehmen dem Clustermanagement bescheinigen, ist ein angemessener Finanzierungsbeitrag unerlässlich. Unsere Prüfung hat gezeigt, dass bei gut aufgestellten Clustermanagements durchaus nennenswerte - wenn auch für eine Gesamtfinanzierung nicht ausreichende - Finanzierungsbeiträge von den Mitgliedsunternehmen eingeworben werden können. Ein solches „echtes“ finanzielles Engagement sehen wir als Mindestvoraussetzung für ein förderwürdiges Clustermanagement an.

Von daher sprechen wir uns dagegen aus, dass der in den „Grundsätzen und Regelungen für die Auswahl, Förderung und Zuschussfähigkeit von Projekten im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (AFG LPW)“ vorgegebene Mindest-Eigenanteil von 10 % nicht wie üblicherweise vorgesehen durch Geld-, sondern auch in Form von Sachleistungen erbracht werden kann. Die Erbringung von Eigenanteilen durch Sachleistungen hat sich gerade bei Cluster- und sonstigen Netzwerkprojekten als besonders missbrauchs anfällig und verwaltungsaufwendig erwiesen. Eine Abweichung von den AFG LPW ist deshalb nicht angezeigt. Entsprechend sollte der 2. Satz unter Tz. 5.3.2 gestrichen werden.

Darüber hinaus konnten wir der Richtlinie entnehmen, dass das Land eine übergeordnete Cluster-Stabsstelle einrichten wird. Dies entspricht unserer Empfehlung einer besseren Koordinierung der Clusterpolitik und der verschiedenen Clusterinitiativen auf Landesebene und wird von uns begrüßt.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Eggeling

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie  
Postfach 71 28 | 24171 Kiel

Landesrechnungshof Schleswig-Holstein  
- LRH 30 -  
Hopfenstr. 30  
24103 Kiel

Ihr Zeichen: /  
Ihre Nachricht vom: /  
Mein Zeichen: /  
Meine Nachricht vom: /

Rebecca Wiemker  
Rebecca.wiemker@wimi.landsh.de  
Telefon: 0431 988-4726  
Telefax: 0431 988-6174726

über den  
Beauftragten für den Haushalt des MWAVT  
VII FH

4. September 2015

**Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von  
Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken in Schleswig-Holstein im  
Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft (LPW)**

**Hier: Stellungnahme zu den Anmerkungen des LRH vom 16.7.2015**

Sehr geehrter Herr Dr. Eggeling,

vielen Dank für Ihr Schreiben vom 16.7.2015, in dem Sie Bezug auf die oben genannte Richtlinie nehmen. Zu den einzelnen Anmerkungen des Landesrechnungshofes nehmen wir wie folgt Stellung:

**1. Problem der Langfristfinanzierung über Projektmittel**

Es wurde angemerkt, dass die vom Land ins Leben gerufenen Cluster- und branchenbezogenen Regionalmanagements sich nicht selbständig tragen und auch die Clustermanager die Auffassung vertreten, dass es einer dauerhaften staatlichen (Teil-)Finanzierung dieser Einrichtungen bedarf.

In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass die kleinteilige Wirtschaftsstruktur in Schleswig-Holstein (sehr hoher KMU-Anteil) eine Vollfinanzierung von Clustermanagements durch Unternehmen erheblich erschwert bzw. unmöglich macht. Auch in anderen Ländern mit einer günstigeren Unternehmensstruktur werden Clustermanagements von Seiten des Staates regelmäßig unterstützt. Grund dafür ist, dass die Clustermanagements Aufgaben

wie beispielsweise Beratung/Vernetzung/Standortmarketing wahrnehmen, die nicht direkt bzw. ausschließlich im Interesse der beteiligten Unternehmen sind. Das Wirtschaftsministerium hat jedoch ein hohes wirtschaftspolitisches Interesse an der Wahrnehmung dieser Aufgaben.

Die Förderquote ist im Rahmen der Projektförderung degressiv angelegt. Dies impliziert die Erwartung, dass sich zunehmendes Interesse der Unternehmen an der Arbeit des Clustermanagements über steigende Finanzierungsbeiträge seitens der Unternehmen ausdrückt.

Da nach Auffassung des LRH die Idee der Anschubfinanzierung von Clustermanagements gescheitert ist, empfiehlt der LRH, die Clusterförderung einzustellen oder sie auf eine langfristig tragfähige Grundlage (d. h. institutionelle Förderung aus Landesmitteln) zu stellen.

Von einer Aufgabe der Clusterförderung rät das MWAVT ausdrücklich ab. Sowohl Bund (BMWi und BMBF) als auch alle anderen Länder fördern ihre Cluster, um die Netzwerke von Unternehmen, wirtschaftsnahen Einrichtungen und Hochschulen in den jeweils wichtigsten Schwerpunktbranchen des jeweiligen Landes zu unterstützen. Ziel ist auch dort die Steigerung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit, die Verbesserung des Technologietransfers und der Wettbewerbsfähigkeit dieser Cluster, nicht zuletzt die Cluster darin zu unterstützen, verstärkt nationale und europäische Fördermitteln einzuwerben.

Die Unterstützung von Clustermanagement i. R. mittels institutioneller Förderungen ist aufgrund der Einsparvorgaben für den Landeshaushalt äußerst problematisch. Es sollte zudem berücksichtigt werden, dass ein Großteil der anderen Länder (mit teils wesentlich besserer Lage der Landesfinanzen) eine Förderung ihrer Clustermanagements aus Projektfördermitteln des EFRE, der GRW oder des ZIM-Programms der Bundesregierung vornimmt.

## **2. Abgrenzung zwischen Clustermanagements und Kooperationsnetzwerken sowie Begrenzung der Netzwerke pro Branche**

Der LRH bezweifelt eine sinnvolle Abgrenzung zwischen Clustermanagements einerseits und (als „Vorstufe“ neu zu etablierender Clustermanagements) Kooperationsnetzwerken andererseits und regt eine Beschränkung der Förderung auf Clustermanagements an.

Nach ausführlicher Beratung mit den Fachreferaten wird das MWAVT an der Fördermöglichkeit für Kooperationsnetzwerke festhalten, da Kooperationsnetzwerke deutlich anders strukturiert sind als Cluster. Während Cluster sich auf eine ganze Branche beziehen, sind Kooperationsnetzwerke inhaltlich fokussierter und können auch clusterübergreifend strukturiert sein. Ein Beispiel: 2014 hat das Kabinett das Umsetzungskonzept zum Masterplan Marine Biotechnologie zur Kenntnis genommen, in dem die Förderung einer Koordinierungsstelle für ein Netzwerk Marine Biotechnologie vorgesehen ist. Dieses Netzwerk gehört sowohl zu Life Sciences als auch zum maritimen Bereich und ist also beiden Clustern zuzuordnen, obwohl in jedem der beiden Cluster nur ein kleiner Teilbereich betroffen ist, dieser jedoch ein starkes Wachstumspotenzial besitzt.

Ein weiteres Argument für den Erhalt des Förderansatzes für Kooperations-



netzwerke ist, dass so auf zukünftige Entwicklungen reagiert werden kann. Es ist nicht auszuschließen, dass in den nächsten Jahren eine Anpassung / Aktualisierung der regionalen Innovationsstrategie (RIS) und der darin definierten Schwerpunktbereiche erfolgt. Immerhin erstreckt sich die laufende Förderperiode (mit Auslaufjahren) bis zum Jahr 2023 und es ergeben sich möglicherweise in den nächsten 5-8 Jahren neue wirtschaftspolitische Themen und Handlungsbedarfe. Dennoch wird das MWAVT die Anregungen des LRH berücksichtigen und die Tz.4.2, 2.Absatz des Richtlinien-Entwurfs wie folgt neu fassen:

*„Die Kooperationsvorhaben sind innerhalb des Landes abzustimmen. Bei neuen Vorhaben werden sowohl Inhalte als auch Zielsetzungen besonders sorgfältig geprüft, damit parallele Förderungen von Kooperationsnetzwerken für die gleiche Branche ausgeschlossen werden.“*

### **3. Begrenzung der förderfähigen Kosten**

Das MWAVT trägt grundsätzlich den Vorschlag mit, Sach- und Personalkosten als kalkulierte Pauschalsätze anzuerkennen, um den Verwaltungsaufwand im Rahmen der Abwicklung gering zu halten. Nach Auffassung des LRH sollte die Förderrichtlinie eine Gemeinkostenpauschale von max. 15% der direkten Personalkosten festsetzen.

Derzeit wird in dem vorliegenden Richtlinien-Entwurf auf geltende EFRE-und GRW-Vorgaben zur Förderfähigkeit verwiesen. Gemäß AFG LPW, Anhang I, Tz. 1.9 ist ein Pauschalsatz von bis zu 15% der förderfähigen direkten Personalkosten vorgesehen, oder (unter genannten Voraussetzungen) ein Pauschalsatz von 25%, sofern dieser Satz auf der Grundlage einer fairen, ausgewogenen und überprüfbaren Berechnungsmethode beruht.

### **4. Finanzielle Beteiligung der Unternehmen und sonstigen Netzwerkpartner**

Ebenso wie der LRH hält das MWAVT das finanzielle Engagement aus Wirtschaft und Wissenschaft für einen objektiven Gradmesser für das Interesse und Engagement der am Clustermanagement Beteiligten. Diese Auffassung findet sich im „Grundlagenpapier zur Clusterpolitik, Clusterstrategie und Clusterförderung des Landes Schleswig-Holstein“, welches im Mai 2015 vom Kabinett beschlossen wurde, wieder (vgl. Kapitel 3 Finanzierung und Förderung, S. 14-16). Es findet sich auch im vorliegenden Richtlinien-Entwurf wieder, wo unter Tz. 4.1.2 die notwendige finanzielle Beteiligung von Wirtschaft und Wissenschaft gefordert wird.

Die Höhe der privaten finanziellen Beteiligung an einem Clustermanagement hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z. B. der Unternehmensstruktur (beispielsweise bestehen bei einem hohen KMU-Anteil oft Probleme und ein hoher Aufwand, um einen höheren privaten Finanzierungsanteil zu erreichen) und dem Reifegrad eines Clustermanagements (bei schon länger arbeitenden, etablierten Clustermanagements sind höhere Finanzierungsanteile erreichbar). Eine einheitliche Quote der privaten Mitfinanzierung für alle Clustermanagements kann daher zu Problemen führen. Dennoch – aus den oben angeführten Gründen – folgt das MWAVT der Anmerkung des LRH und ändert den Richtlinien-Entwurf

dahingehend, dass der vorgegebene Mindesteigenanteil von 10% nicht durch Sachleistungen erbracht werden kann (vgl. Richtlinien-Entwurf Tz. 5.3.2. neu).

Das MWAVT begrüßt die positive Bewertung des LRH hinsichtlich der Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle.

Anliegend erhalten Sie den überarbeiteten Entwurf der o. g. Richtlinie im Rahmen des Landesprogramms Wirtschaft mit der erneuten Bitte um die Erklärung des Einvernehmens gem. Ziff. 14.2 zu § 44 LHO.

Mit freundlichen Grüßen

Rebecca Wiemker

Anlagen: Entwurf der überarbeiteten Richtlinie, Stand 03.09.2015

**Grundlagenpapier  
zur Clusterpolitik, Clusterstrategie  
und Clusterförderung  
des Landes Schleswig-Holstein**

## Inhalt

A. Vorbemerkungen.....	3
1. Clusterpolitik, Wirkungen von Clustern, Aufgaben von Clustermanagements...	4
B. Grundlagen .....	4
1. Definitionen .....	4
2. Einordnung der Clustermanagements bzw. ihrer Vorstufen (Netzwerke) in Schleswig-Holstein.....	5
C. Ziele der Clusterpolitik für Schleswig-Holstein .....	9
D. Neue Clusterstrategie für Schleswig-Holstein .....	11
1. Eckpunkte.....	11
2. Steuerung/Vernetzung/Strukturen .....	14
3. Finanzierung/Förderung .....	16
E. Legitimation/Akzeptanz .....	18
F. Öffentlichkeitsarbeit.....	18

## A. Vorbemerkungen

Aufbauend auf den Entwicklungen auf EU-Ebene zur Rolle und Bedeutung von Clustern sowie den clusterbezogenen politischen Entwicklungen auf der Bundesebene und gestützt auf die Erfahrungswerte einer zehnjährigen Phase, in der verschiedene Cluster-Ansätze in Schleswig-Holstein mit öffentlichen Mitteln gefördert und erprobt wurden, wurde MWAVT-intern eine neue Strategie zur Clusterpolitik und Clusterförderung in Schleswig-Holstein erarbeitet. Diese stellt die künftigen clusterpolitischen Zielsetzungen des Landes vor und bildet die Grundlage für eine gezielte und vernetzende wirkungsorientierte Clusterförderung der nächsten Jahre. Die neue Strategie zur Clusterpolitik und -förderung stellt die Weichen für klare Auswahlkriterien und Erfolgskontrollen, für notwendige Konsolidierungsmaßnahmen im Einzelfall und neue Finanzierungsansätze von Clustermanagements und beantwortet somit auch die Punkte, die der Landesrechnungshof in seinem Prüfbericht 2013 aufgeworfen hatte.

Die Förderung von Clusterentwicklungen und Clustermanagements sind weltweit als erfolgreiches Instrument der „weichen“ Wirtschafts- und Innovationspolitik anerkannt:

- Sie verleihen ihrem Standort ein klares Kompetenzprofil, das über die Landesgrenzen hinaus wirkt und Sichtbarkeit verleiht,
- sie stimulieren Innovationen und ermöglichen diese insbesondere auch an den Schnittstellen von benachbarten Branchen und Technologien („cross innovation“/intelligente Spezialisierung),
- sie unterstützen den Technologietransfer und die Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse,
- sie sichern und stimulieren die Expansion bereits ansässiger Unternehmen und Institutionen,
- sie ziehen mobiles Kapital, neue Kompetenzen, Unternehmen und Fachkräfte an.

Die in Clustern aktiven Unternehmen profitieren von ihrer engen Vernetzung mit Wissenschaft und Politik, von besser bekannten regionalen Standortfaktoren sowie transparenteren und optimierten Wertschöpfungsketten. Ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird nachhaltig gestärkt. Attraktive Cluster befördern Gründungen und erleichtern Ansiedlungen – Clusterpolitik ist deshalb immer auch gleichzeitig Industrie- und Gründungspolitik. Die gezielte Unterstützung von Clustern ist darüber hinaus ein zentrales Werkzeug zur Umsetzung der von der EU angestrebten „intelligenten Spezialisierung“ von Regionen im Rahmen der Europa 2020-Strategie unter Einsatz der europäischen Strukturfonds-Mittel.

## 1. Clusterpolitik, Wirkungen von Clustern, Aufgaben von Clustermanagements

Die Grundidee der Clusterpolitik ist die Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik - im Sinne einer regionalen Kooperation aller relevanten Akteure wie u. a. Unternehmen, Clustermanagements, Hochschulen, Kammern, Forschungsinstitute, Technologiezentren etc. - um gemeinsame Anliegen zu forcieren, ohne den grundsätzlichen Wettbewerb aufzugeben. Es geht dabei vornehmlich um eine soziale, kommunikative und fachliche Vernetzung von Wissen und Kompetenzen, nicht um eine technische Vernetzung. Ein permanenter Ideenaustausch, die Suche nach übertragbaren Lösungen, die kreative Stimulanz möglicher neuer Lösungsansätze, die systematische Organisation intellektueller Synergien schafft interpersonale und interinstitutionelle Vertrautheit und Kooperationsbereitschaft. Ein **gemeinsames Cluster-Bewusstsein** entsteht und ermöglicht die Voraussetzung für die Identifizierung gemeinsamer Interessen und Lösungsansätze, um die gesamte Wertschöpfungskette zu erweitern und neue ökonomische, ökologische, soziale und globale Herausforderungen zu bewältigen.

Der Vernetzungsauftrag wird von den jeweiligen Clustermanagements umgesetzt. Zentrale Maßnahmen der Clustermanagements sind u. a. die branchenspezifischen Potentiale der spezifischen Wertschöpfungsketten aufzudecken, die Cluster sichtbar zu vermarkten, das jeweilige Aus- und Weiterbildungsangebot zu verbessern, Neugründungen zu unterstützen, externe Partner in die Vernetzung miteinzubeziehen sowie Verbundprojekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu initiieren. Dabei ist es wichtig, alle Akteure einzubinden, um ein Konkurrenzverhältnis zwischen Clustermanagement und beispielsweise Wirtschaftsförderungsorganisationen bzw. Verbänden zu vermeiden. Diese sind natürliche Clusterakteure, die Arbeit der Clustermanagements soll auch diese Akteure in ihrer Arbeit bei der Verfolgung gemeinsamer Anliegen unterstützen.

## B. Grundlagen

### 1. Definitionen

Cluster bezeichnen im ursprünglichen Sinn die Agglomeration von Unternehmen, die sich idealerweise auf eine bestimmte Wirtschaftsbranche konzentrieren. Hierbei sind Cluster und die sie organisierenden Clustermanagements im Hinblick auf ihre intendierten Zielebenen (Clusterliga) zu betrachten. Es wird deutlich, was die übergeordneten Ziele der schleswig-holsteinischen Clusterpolitik sind und durch welche Fortführung der Clusterförderung diese erreicht werden können. Die Kernfrage ist: Welches Entwicklungspotenzial und welche Wirkungen können für den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein durch die

besondere Betonung der jeweiligen Cluster und die Arbeit der Clustermanagements erreicht werden?

In diesem Zusammenhang wird zwischen drei Zielebenen unterschieden:

- **Internationale Champions:** Cluster mit internationaler Ausstrahlung, Markt-/Technologieführerschaft, hochprofessionalisiertem Clustermanagement und hohem Innovationspotenzial;
- **nationale Champions:** Cluster, die regional und national technologisch führend sind, mit hoher Innovationsbereitschaft und sehr gutem Clustermanagement;
- **regionales Netzwerk:** Cluster mit kaum überregionalem oder hohen technologischem Anspruch; Kennenlernen, Erfahrungsaustausch und Veranstaltungen stehen im Mittelpunkt; Leistungsfähigkeit und die Kapazität des Clustermanagements sind begrenzt.

## 2. Einordnung der Clustermanagements bzw. ihrer Vorstufen (Netzwerke) in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein gibt es einige Cluster, die das Akteurspotenzial haben, mittel- oder langfristig auf *internationalem Wettbewerbsniveau* global agieren können (z. B. Technologieführerschaft in Nischen, internationale Strahlkraft). Perspektivisch könnten beispielsweise foodRegio SH im Lebensmittelbereich und das Maritime Cluster Norddeutschland (MCN) im Bereich der maritimen Technologien diese Rolle übernehmen.

### foodRegio SH - Branchennetzwerk im landesweiten Spezialisierungsfeld Ernährungswirtschaft

Ziel des foodRegio SH Branchennetzwerks (Projektträger: Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH) ist es, die Ernährungswirtschaft im Norden weiter zu etablieren und führendes Branchennetzwerk der in Nordeuropa zu werden. Es bestehen bereits Kooperationen mit Dänemark, Litauen, Finnland und Polen sowie Partnerschaften mit einem französischen und zwei spanischen Ernährungsklustern. Das Clustermanagement soll mittels Integration aller regionalen Potenziale - wie z. B. der für Schleswig-Holstein wichtigen Bio-Lebensmittel - sowie durch die Initiierung von kooperativen Innovationsprojekten und durch Ausschöpfen von Optimierungspotenzialen auf der Input-, Prozess- und Output-Seite die Produktivität der Unternehmen insgesamt im Bereich der Ernährungswirtschaft steigern. Gesteigert bzw. gesichert werden sollen auch Wachstum und Beschäftigung in den Unternehmen der Ernährungswirtschaft, indem ein profitables und nachhaltiges Unternehmenswachstums unterstützt wird und ein innovatives Branchennetzwerk auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene etabliert wird.

Die Vorgängerprojekte foodRegio und das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig-Holstein (KNE SH) sind Ende März 2015 ausgelaufen. Abstimmungsgespräche zur strukturellen und inhaltlichen Integration aller Mitglieder haben bereits stattgefunden.

#### Maritimes Cluster Norddeutschland (MCN)

Das MCN ist auf Grund einer Schleswig-Holsteinischen Initiative auf Ebene der drei Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen begründet worden. Das Clustermanagement besteht aus einer zentralen Koordinierungseinheit in Kiel (WTSH) und drei regionalen Geschäftsstellen in den jeweiligen Ländern. Ein besonderer Meilenstein war die im September 2014 unterzeichnete Kooperationsvereinbarung der fünf norddeutschen Länder, in der beschlossen wurde, dass die Länder Mecklenburg-Vorpommern und Bremen für den Zeitraum 2015-2016 zunächst als assoziierte Partner im MCN kooperieren und ab 2017 eine gemeinsame Clusterorganisation angestrebt wird. Im Februar 2015 konnte der in 2014 angestoßene Strategieschärfungsprozess erfolgreich abgeschlossen werden. Die Strategie dokumentiert für die heutigen und zukünftigen MCN-Akteure ein gemeinsames Zukunftsbild der kommenden Jahre bis 2020. Sie beschreibt die Ziele und Handlungsfelder des MCN, die sich aus aktuellen Trends und Entwicklungen der maritimen Wirtschaft, den bisherigen Stärken und Schwächen des MCN sowie seinen künftigen Chancen und Risiken aus Sicht der Mitglieder im MCN ergeben. Derzeit hat das MCN ca. 220 Mitglieder.

Übergeordnetes Ziel ist die Stärkung der Innovationskraft und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der norddeutschen maritimen Unternehmen. Zu den Aufgaben des Clustermanagements gehören insbesondere, Transparenz über die Kompetenzen der Mitglieder sowie die informellen Beziehungen und die Wissensbasis zu stärken, Mitgliedsunternehmen bedarfsgerecht und zielgerichtet zu betreuen, Projekte mit hoher Systemkomplexität zu unterstützen und zu begleiten, Risikopartnerschaften sowie die Nutzung öffentlicher Fördermittel zu stärken und Chancen bei Ausschreibungen nutzen, die Verfügbarkeit von Fachkräften zu erhöhen und das Kompetenzniveau zu stärken. Das Clustermanagement hat an einem Clustermanagement Benchmarking des European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) teilgenommen und wurde mit dem Cluster Management Excellence Label in Bronze für seine Leistung ausgezeichnet.

Daneben gibt es weitere Cluster in Schleswig-Holstein, die auf *nationaler Ebene* eine führende Rolle einnehmen könnten wie beispielsweise Life Science Nord (LSN).

#### Life Science Nord (LSN)

LSN verfügt über ein vergleichsweise sehr gefestigtes und professionelles Clustermanagement (Life Science Nord Management GmbH). Die Finanzierung ist durch die institutionellen Gesellschafterbeiträge der Länder Hamburg



und Schleswig-Holstein und die ergänzenden Finanzierungsbeiträge des Vereins Life Science Nord e. V. im Rahmen einer verbindlichen Finanzierungsvereinbarung gesichert. LSN hat internationale Kontakte und vertritt beide Länder sowie Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung auf internationalen Messen. Es wurden bereits mehrere supranationale und nationale Großveranstaltungen im Bereich Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma in die Region gezogen und sehr erfolgreich abgewickelt.

Die LSN Management GmbH mit zurzeit neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Sitz in Hamburg und einem Außenbüro in Kiel versteht sich als Projekt- und Servicegesellschaft zur Koordination der Life Science-Aktivitäten in Hamburg und Schleswig-Holstein. Zu den satzungsgemäßen Aufgaben und Geschäftsinhalte des Clustermanagements gehören das Wachstum der ansässigen Wirtschaft und Wissenschaft, die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Neuansiedlung von nationalen und internationalen Unternehmen, die Verfügbarkeit von Wachstumskapital und Drittmitteln zur Förderung und die regionale, nationale und internationale Vermarktung und Profilierung des Life Science Standorts. Der Verein zählt ca. 200 Unternehmen und Einrichtungen aus Schleswig-Holstein und Hamburg zu seinen Mitgliedern. 2013 wurde das Clustermanagement mit dem Excellence Label Bronze der European Cluster Excellence Initiative zertifiziert und arbeitet derzeit auf eine Zertifizierung mit dem Label Gold hin.

Die Weiterentwicklung zu *internationalen und nationalen Champions* sind die beiden aussichtsreichsten Zielebenen für die zukünftige Clusterpolitik in Schleswig-Holstein.

Darüber hinaus ist aber auch die dritte Ebene (Cluster mit Fokus auf *regionale Netzwerke*) für die wirtschaftliche Entwicklung Schleswig-Holsteins von Relevanz. Hier kann die grundsätzlich wichtige Wettbewerbsfähigkeit der schleswig-holsteinischen Wirtschaft wirkungsvoll unterstützt werden, allerdings bleibt das Entwicklungspotenzial zunächst begrenzt. Diese Art der Vernetzung kann durch Projektfinanzierung oder regionale Initiativen in regionaler Eigenständigkeit finanziert und betrieben werden. Für Schleswig-Holstein sind hier die Clustermanagements für die Digitale Wirtschaft, die Erneuerbaren Energien und den Tourismus relevant.

Clustermanagement Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein 4.0 (DIWISH 4.0)  
Die schleswig-holsteinische Clusterinitiative DIWISH 4.0 (Projekträger WTSH) bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen an, um Schleswig-Holstein als Standort für Software-, Informations- und Kommunikationstechnologien weiter zu entwickeln. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegt im Bereich „Softwareentwicklung für Innovation in Schleswig-Holstein“. Als Querschnittstechnologie dient Software als Treiber von Innovationen in den Clustern und Schwer-

punktbranchen des Landes. Mit der Führung der Geschäftsstelle des Kompetenzverbundes Software Systems Engineering unterstützt DiWiSH 4.0 den Technologietransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft und damit die bundesweite Positionierung Schleswig-Holsteins als Standort für Softwareentwicklung. Darüber hinaus wird DiWiSH zukünftig einen weiteren Schwerpunkt im Bereich der Designwirtschaft setzen. Dort stehen die Förderung von Informations- und Kommunikationstechnologie – Anwendungen und die Entwicklung innovativer digitaler Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund.

#### Clustermanagement Erneuerbare Energien und Energieeffizienz

Bisher wurde im Clusterbereich Erneuerbare Energien nur ein Clustermanagement für den Windbereich vom Land gefördert (Clustermanagement windcomm sh). Daneben existieren einzelne Einrichtungen, Projekte und Initiativen, die sich der Nutzung der erneuerbaren Energien (auch in Verbindung mit Energieeffizienzaktivitäten und Energieeffizienz) beschäftigen, z. B. ARGE Netz, Watt 2.0, Energieagentur SH, Projekt FURGY Clean Innovation der IHK Flensburg. Mit diesen verschiedenen Akteuren soll zukünftig für den Standort Schleswig-Holstein ein Clustermanagement Erneuerbare Energien entwickelt werden, das Energieträger übergreifend tätig wird und auch Energieeffizienzaktivitäten einbezieht. Der Standort Schleswig-Holstein soll gemeinsam vermarktet, eine enge Zusammenarbeit mit den Hochschulen unterstützt und die Zusammenarbeit mit Hamburg und Dänemark gestaltet werden. Eine landesweite Organisationsform wird entsprechend von den Akteuren zusammen entwickelt. Ziel ist es, eine mit allen abgestimmte Neuausrichtung im 4. Quartal 2015 auf den Weg zu bringen.

#### Clustermanagement Tourismus

Im Tourismus gibt es derzeit zahlreiche Kooperationen in Form lokaler und regionaler Tourismusorganisationen. Hier sind in der Regel kommunale Gebietskörperschaften vernetzt; eine Vernetzung von und mit Unternehmen, die den Ansprüchen eines Clusters genügt, existiert zurzeit nicht. Da der Tourismus für Schleswig-Holstein eine enorme wirtschaftliche Bedeutung hat (Bruttoumsatz pro Jahr rd. 7 Mrd. Euro, 144.000 Beschäftigte) ist ein professionelles Clustermanagement als Vernetzungs- und Dienstleistungsangebot für die Unternehmen und Akteure des Tourismus von großer Bedeutung. Als Vorstufe für ein Clustermanagement wurde Mitte 2014 ein sogenanntes Übergangsmanagement etabliert, das bereits Teilfunktionen eines Clustermanagements wahrnimmt. Das Übergangsmanagement wurde als EFRE-gefördertes Projekt organisiert, das am 30.06.2015 endet. Die zukünftige Projektträgerschaft ist noch nicht festgelegt. Zu den Kernaufgaben eines Clustermanagements Tourismus gehört die Vernetzung der touristischen Organisationen, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit, KMU-Netzwerkarbeit, das Monitoring der Tourismusstrategie und eine Koordinierung des Themas Nachhaltigkeit im Tourismus.

Reife Cluster mit internationaler Reichweite bedürfen einer anderen Förderung als Cluster mit nationaler Reichweite oder solche, die noch jünger sind und sich primär auf die regionale Vernetzung fokussieren. Insbesondere für die sogenannten Internationalen Champions ist die Bedeutung der Förderung von Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten im Cluster (im Vergleich zur Förderung regionaler Netzwerke) besonders hoch.

## C. Ziele der Clusterpolitik für Schleswig-Holstein

Die Grundlage für die Clusterpolitik der nächsten Jahre bilden die strategischen Aussagen der Regionalen Innovationsstrategie Schleswig-Holstein (RIS SH), die in 2013 von Prognos vorbereitet und nach öffentlichen Konsultationen und landesinterner Abstimmung vom Kabinett beschlossen wurde. Die RIS SH gilt entsprechend auch als inhaltliche Grundlage für die Förderungen aus dem EFRE-OP 2014-2020.

In der RIS SH wurden für Schleswig-Holstein insbesondere fünf relevante Spezialisierungsfelder identifiziert:

- Maritime Wirtschaft,
- Life Sciences,
- Erneuerbare Energien,
- Ernährungswirtschaft,
- Informationstechnologien, Telekommunikation und Medien (ITM).

In den erstgenannten vier Zukunftsbranchen gibt es bereits unterschiedliche Clusterstrukturen, desgleichen im Querschnittstechnologiebereich ITM. Daneben kommt auch der Tourismuswirtschaft eine große wirtschaftliche Bedeutung zu, weswegen die Entwicklung der Tourismuswirtschaft zu einem touristischen Cluster unterstützt und ein touristisches Clustermanagement angestrebt wird.

Der Erfolg einer Clusterförderung wird immer an seiner Wirkung gemessen – Schleswig-Holstein verfolgt mit seiner Politik insbesondere eine *verstärkte positive Wirkung* auf:

- **die nationale und internationale Sichtbarkeit Schleswig-Holsteinischer Potentiale und Kompetenzen.**  
Ziel der Clusterförderung ist zudem, nach innen und außen Transparenz über die regionalen und überregionalen fachlichen Kompetenz- und Leistungsportfolios herzustellen sowie Potenziale des jeweiligen Clusters deutlich zu machen - über die Landesgrenzen hinaus, so wie es bereits bei MCN, foodRegion und LSN in Ansätzen gut gelungen ist. Schwerpunkte und Angebote eines

Clusters sollen in Hinblick auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen, die Gewinnung von Fachkräften sowie die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen nach innen und außen kommuniziert werden und damit zu einem positiven Standort- und Branchenimage beitragen. Aufgrund des hohen Reifegrades wird ausdrücklich die Kooperation der Clusterstrukturen in Schleswig-Holstein mit denen in Hamburg (bilateral) und in den norddeutschen Ländern sowie in Dänemark (bilateral), in der Ostseeregion und mit den offiziellen Partnern des Landes, z. B. der Region Pays de la Loire, angestrebt.

– **die Identifizierung und Weiterentwicklung neuer Innovations- und Wachstumspotenziale.**

Die RIS SH definiert die Felder, in denen Schleswig-Holstein besondere Stärken und Alleinstellungsmerkmale hat, die sie von anderen Regionen in Deutschland unterscheiden. Sie definiert für Schleswig-Holstein diejenigen Spezialisierungsfelder, auf die sich die innovationsfördernden Maßnahmen des OP EFRE 2014-2020 konzentrieren. In diesen ausgewählten Kompetenzbereichen hat Schleswig-Holstein eine Chance, sich im nationalen und internationalen Wettbewerb im Innovationswettbewerb zu positionieren und besser zu behaupten. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Bereichen, in denen bereits reife Clusterstrukturen bestehen und denen, die noch aufzubauen sind (wie beispielsweise der Bereich Erneuerbare Energien, der für Schleswig-Holstein ein wichtiges Wirtschaftsfeld ist). Die elementaren Wachstumfelder sind jedoch nicht auf die genannten Branchen verengt - im Gegenteil: Durch die Identifizierung und Weiterentwicklung spezialisierter Wertschöpfungsketten sind Querschnitts- und Schlüsseltechnologien wie Leistungselektronik, Nano, Werkstoffforschung, Aquakultur, innovativer Schienenverkehr, Logistik etc. auch künftig innerhalb der Clusterstrategie im Blick und förderfähig. Das gilt auch für Teilbereiche der Kreativwirtschaft mit Potenzial in Schleswig-Holstein, wie z. B. das Design oder andere Bereiche, die geeignet sind, „cross innovation“ zu befördern.

Nicht zuletzt sollen auch für übergeordnete aktuelle und zukünftige Querschnittsthemen und neue Herausforderungen wie zum Beispiel demografischer Wandel, Nachhaltigkeit, Fachkräftesicherung, Internationalisierung, Vernetzung und Technologietransfer Lösungen vorangetrieben werden.

– **den professionellen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft (insbesondere KMU), Forschung und Technologie.**

Die KMU sind das Rückgrat der schleswig-holsteinischen Wirtschaft, sie tragen zu einer hohen Beschäftigung und Stabilisierung auch während krisenhafter Konjunkturphasen bei. Um den bisher noch suboptimalen Wissenstransfer aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu den KMU zu verbessern, können Clustermanagements in definierten Clustern und vergleichbaren Strukturen eine wichtige Scharnierfunktion wahrnehmen. Daneben können Clustermanagements auch wichtige Aufgaben bei der Verbesserung

der Wettbewerbssituation von KMU im internationalen Wettbewerb wahrnehmen (z. B. Beratung über Produkt- und Verfahrensinnovationen, neue Geschäftsmodelle etc.). Allerdings darf es dabei nicht zur Dopplung mit bereits vorhandenen Angeboten im Land kommen, sondern die Clustermanagements sollen die Ratsuchenden gezielt diesen Institutionen zuleiten. Im Interesse der Aufgabenklarheit müssen die Rollen und Aufgaben der diversen Clusterstrukturen im weiteren Prozess der neuen Clusterpolitik noch klarer definiert werden.

Die stärkere fachliche und regionale Vernetzung der Unternehmen fördert die Standortbindung, hält und schafft Wertschöpfung im Land, verhindert das Abfließen von Kompetenzen und stärkt somit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Dies könnte für Bereiche wie Nanotechnologie, Medizintechnik und Leistungselektronik wichtig sein.

– **die Expansion bestehender Unternehmen und Einrichtungen sowie die Zunahme von Neugründungen.**

Die Wettbewerbsfähigkeit schleswig-holsteinischer Unternehmen und Einrichtungen (z. B. Forschungseinrichtungen) soll durch gezieltes Networking sowie durch Projektarbeit, Wissenstransfer und Beratung unterstützt werden. Dabei geht es auch um die Akquirierung von Fördermitteln des Bundes und der EU. Daneben sollen auch Gründungen in den Clusterbereichen unterstützt werden.

## **D. Neue Clusterstrategie für Schleswig-Holstein**

### **1. Eckpunkte**

Abgeleitet von den bisherigen Erfahrungen aus der Clusterförderung, den dargestellten Definitionen und Grundlagen sowie den genannten Zielen orientiert sich Schleswig-Holstein für die nächste Phase seiner Clusterpolitik an den nachstehenden strategischen Eckpunkten, die im Wesentlichen ausgerichtet sind auf die Konzentration klarer Spezialisierungsfelder und die Stärkung regionaler Kooperationen, auf die Schärfung individueller Strategieprozesse und Professionalisierung von Clustermanagements sowie auch auf das finanzielle Engagement der privaten Wirtschaft und die länderübergreifende Zusammenarbeit:

– **Die Spezialisierungsfelder der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft werden fokussiert, konzentriert und strategisch weiterentwickelt.**

Die Clusterlandschaft Schleswig-Holsteins wird so gestärkt und gestaltet, dass nachhaltige und international vernetzte Zukunftsmärkte entstehen können. Aus der gegenwärtigen Perspektive heraus – basierend auf der Analyse und den Empfehlungen der RIS SH und darüber hinaus – kristal-

lisieren sich einige Branchen als prägnante Wachstumsmotoren für den Wirtschafts- und Technologiestandort Schleswig-Holstein 2030 (im Rahmen der Landesentwicklungsstrategie) heraus. Hier wird in den nächsten Jahren der Fokus einer „intelligenten Spezialisierung“ liegen: Die Küstenbereiche mit dem Schwerpunkt Tourismus, die Westküste als Wachstumssektor für erneuerbare Energien, insbesondere der Windkraft. Einen dritten Bereich bildet die maritime Wirtschaft, die nicht nur den Vorteil eines Alleinstellungsmerkmals besitzt, sondern auch die Spezialisierung von Innovations- und Schlüsseltechnologien vorantreibt. Des Weiteren haben sich produzierendes Gewerbe, technologieorientierte Unternehmen und damit verbundene Dienstleistungen vor allem um die Schwerpunkte Ernährungs- und Gesundheitswirtschaft angesiedelt und gewinnen zunehmend an Strahlkraft über die Landesgrenzen hinaus. Neben der Fokussierung auf branchenorientierte Zukunftscluster sollte auch weiterhin eine *entwicklungsoffene Clusterstrategie* der wirtschaftlichen Dynamik Rechnung tragen. Systematisches *Technologiescouting und Technologiebewertung* bleiben wichtig für die Ermittlung zukunftsbedeutsamer Wirtschaftsfelder. Ergeben sich hieraus Erkenntnisse für neue technologiepolitische Ansätze und entstehen in diesem Kontext fachliche oder regionale Selbstorganisationsprozesse, die möglicherweise zu wertschöpfungsstarken neuen Clusterstrukturen oder Querschnittstechnologien führen können, sollten diese bei der Förderung ebenso berücksichtigt werden.

#### **Regionale Kooperationen werden gestärkt.**

Die Clusterpolitik des Landes unterstützt langfristig die Zusammenführung von Clustermanagements und Kompetenzzentren in der inhaltlichen Arbeit. Unabhängig von den Netzwerk- und Clusterförderungen wurde bisher eine Vielzahl von Kompetenzzentren etabliert. Diese sind Einrichtungen mit fachlicher Anbindung an eine oder mehrere wissenschaftlichen Institutionen und an die gewerbliche Wirtschaft. In den Kompetenzzentren wird wissenschaftliche und anwendungsorientierte Expertise aufgebaut und diese im Zuge des Wissens- und Technologietransfers in wertschöpfende Prozesse in der Wirtschaft überführt. Neue Kompetenzzentren werden künftig regelmäßig nur noch in Verbindung mit existierenden oder im Aufbau befindlichen Clusterstrukturen gefördert. Vorhandene Kompetenzzentren müssen mit vorhandenen oder neuen Clustermanagements so zusammengeführt werden, dass sich diese Strukturen gegenseitig bereichern. Eine Weiterentwicklung des Clustermanagements ist der Aufbau einer regionalen Kooperation mit einem synergetischen Zusammenwirken von Clustermanagement und Kompetenzzentrum mit z. B. Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Technologie- und Beratungseinrichtungen sowie wirtschaftsnahen Organisationen, um zusätzlichen Mehrwert zu erzielen.

- **Individuelle Strategieprozesse für die Cluster/Clustermanagements werden geschärft.**  
Für jedes Cluster/Clustermanagement in Schleswig-Holstein werden die jeweiligen Alleinstellungsmerkmale klar herausgearbeitet und auf deren Basis für die nächsten Jahre ein Strategieprozess eingeleitet, aus dem ersichtlich ist, welche Zielebene mit dem Cluster/Clustermanagement perspektivisch erreicht werden soll. Diese Strategie dient als Grundlage für das neu einzuführende Wirkungsmonitoring (vgl. weiter unten). Dabei ist klar, dass Clustermanagements mit einem internationalen Führungsanspruch anders gefördert werden müssen, als solche mit nationalem Führungsanspruch oder solche, die sich nur auf regionale Vernetzung fokussieren.
- **Die Clustermanagements steigern ihre Professionalität.**  
National und international hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass professionelles, exzellentes Clustermanagement die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Clusteransatzes signifikant verbessern kann. Hierbei ist eine monetäre Förderung wichtig, aber nicht allein zur Zielerfüllung ausreichend. Vorgesehen ist daher die Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle, die zusätzlich zur ministeriellen fachpolitischen Steuerung die öffentlich geförderten Clustermanagements bei der optimalen Gestaltung ihrer Prozesse und Strukturen unterstützen soll: Dies betrifft vor allem die Strategieentwicklung und clusterspezifische Ziel- und Wirkungsorientierung des jeweiligen Managements, die Dienstleistungsentwicklung und Kommunikationskonzepte sowie den Internationalisierungsansatz.
- **Aus Wissenschaft und Wirtschaft heraus müssen ein klares Engagement und die Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung bereits von Anfang an erkennbar sein.**  
Grundsätzlich muss eine kritische Masse an Unternehmen, Institutionen und Beschäftigten vorhanden sein. Diese müssen von Beginn an eine Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung am Clustermanagement mitbringen. Die Verbindlichkeit der Konzeptionierung ist sowohl monetär als auch in einer stabilen Trägerstruktur erkennbar. Neben diesem Bottom-up-Ansatz sind als Top-down-Ansatz auch landespolitische Interessen an Cluster-Schwerpunkten gegenüber den potentiellen Akteuren zu kommunizieren, um auch auf diesem Weg neue notwendige Strukturen zu initiieren.
- **Pro Cluster wird in der Zielperspektive nur ein landesweites Clustermanagement gefördert.**  
Der Landesrechnungshof hat hinsichtlich der Auswahl von Clusterförderungen Doppelstrukturen kritisiert. Es muss eine strukturelle und aufga-

benbezogene Abgrenzung zwischen fachlichen Netzwerken, regionalen Netzwerken, Clustervereinen, Clustermanagements, branchenbezogenen Regionalmanagements und Kompetenzzentren erfolgen und besser nachvollzieh- und überprüfbar sein.

Es wird vorausgesetzt, dass die gewählte Organisationsstruktur und der Zuschnitt eines Clusters von allen beteiligten Akteuren mitgetragen werden. Existieren in einem Wirtschaftsfeld zwei Clustermanagements mit eigenen spezifischen Schwerpunkten bzw. Alleinstellungsmerkmalen, sollte gegebenenfalls unter Beibehaltung der jeweiligen regionalen Aktivitäten in einem gemeinsamen Strategieprozess eine sinnvolle Fusionierung der Clustermanagements entwickelt und mittelfristig umgesetzt werden.

– **Die länderübergreifende Zusammenarbeit wird deutlich ausgebaut.**

Die EU verfolgt vehement den Clusteransatz als wirtschaftspolitisches Instrument der regionalen Innovations- und Technologiepolitik: Eine grenz- und sektorenüberschreitende Vernetzung von Clustern ist aber ausdrücklich gewünscht.

Vor diesem Hintergrund stellt zwar eine länderübergreifende Kooperation zu Beginn einer Clusterförderung kein zwingendes Kriterium dar, sie wird jedoch als mittelfristiges Zielkriterium in der Erweiterungs- bzw. Konsolidierungsphase eingefordert bzw. gilt mindestens als Bonus für die weitere Förderung eines Clusters.

Ziel der Clusterpolitik des Landes ist es, mittelfristig die bestehenden Clusterstrukturen in Richtung Internationalisierung, Technologieführerschaft und Innovationspotenzial weiterzuentwickeln.

## **2. Steuerung/Vernetzung/Strukturen**

### **Zentrale politische und strategische Steuerung von Clustern und Clustermanagements**

Eine zukunftsorientierte Clusterpolitik und Clusterstrategie erfordert eine zentrale fachpolitische Koordinierung und Steuerung auf Landesebene im Bereich des MWAVT. Zu diesem Zwecke wurde eine ressortinterne „AG Koordinierung Clusterpolitik“ eingerichtet, in der die entsprechenden Verantwortlichen aus den Fachreferaten und den Clustermanagements sowie auch je ein Vertreter der IB und der WTSH vertreten sind. Aufgabe ist es, die jeweiligen Cluster-Verantwortlichen im Ministerium zu vernetzen. Die fachliche Verantwortung für die einzelnen Cluster verbleibt in den jeweils zuständigen Fachreferaten.

### **Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle**

Daneben ist die Einrichtung einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle auf Landesebene außerhalb der ministeriellen Ebene geplant, um die öffentlich geförderten Clustermanagements hinsichtlich ihrer Ziel- und Wirkungsorientie-



rung, des weiteren Unterstützungsbedarfs u. ä. nach einheitlichen Erfolgskriterien zu begleiten, zu beraten und bedarfsweise zu entwickeln.

Die übergeordnete Stabsstelle nimmt neben der fachpolitischen Steuerung durch das MWAVT die strategische Steuerung im Auftrag des Landes wahr, berät die Clustermanagements im Sinne des weiter unten beschriebenen Modells des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) und des Verbands der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik (VDE) zum Wirkungsmonitoring, bedient ein systematisches Berichtswesen an das Land, aus dem heraus bedarfsweise die Schlussfolgerung erwachsen kann, eine laufende Clusterförderung auch einzustellen oder neu zu justieren. Zugleich ist die übergeordnete Cluster-Stabsstelle für die Überprüfung der Indikatorensets der jeweiligen Clustermanagements und die Erarbeitung eventueller Zielvereinbarungen zuständig. Überschneidungen zum Monitoring- und Evaluierungsprozess des OP EFRE 2014-2020 sind dabei auszuschließen.

Die Personal- und Organisationsentwicklung in Clustermanagements, eine clusterübergreifende Vernetzung, ein laufendes Benchmarking der Clusterstrukturen im nationalen und europäischen Umfeld sowie Politikberatung in allen Fragen der Clusterpolitik gehören ebenfalls zu den Aufgaben einer übergeordneten Cluster-Stabsstelle. Insgesamt soll mit dieser Maßnahme eine bessere Vernetzung der in Schleswig-Holstein vorhandenen Clustermanagements untereinander und mit den vorhandenen Kompetenzzentren erreicht werden.

### **Wirkungsmonitoring (nach VDI/VDE-Modell)**

Die Clusterförderung muss einem engmaschigen inhaltlichen Wirkungsmonitoring unterliegen. Diesbezüglich wurde von Experten des Forschungsdienstleisters VDI/VDE Innovation+Technik GmbH, Berlin, ein Steuerungsmodell für Clusterinitiativen entwickelt, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Bei nicht nachweisbarem Erfolg werden Projektförderungen künftig konsequenterweise abgebrochen.

Das VDI/VDE-Modell zum Wirkungsmonitoring hat zum Ziel, ein praxisnahes Steuerungsinstrument für die geförderten Clustermanagements zu sein sowie auch die Wirkungen und Erfolge zu identifizieren und für die Fördermittelgeber sichtbar zu machen.

Da verschiedene Clustermanagements unterschiedliche Aufgaben erfüllen bzw. Wirkungen erzielen müssen, setzt sich auch das Indikatorenset für jedes Clustermanagement individuell zusammen. Dieses muss bereits festgeschriebener Bestandteil des Zuwendungsbescheides sein. Das Indikatorenset legt sich von Beginn an auf die angestrebte Zielebene (Impact), das operative Ziel (Outcome) und die Maßnahmen zur operativen Zielerreichung (Output) fest.

Zu den individuell festzulegenden Indikatoren des VDI/VDE-Modells zum Wirkungsmonitoring gehören beispielsweise

- Anzahl der aus Verbund- und Technologietransferprojekten resultierenden Innovationen (Messung erfolgreich vermarkteter Produkte und Technologien, Anzahl, Umsatzbeitrag etc.),
- Anzahl der durch das Clustermanagement initiierten Verbundprojekte (Projektanzahl),
- Volumen an durch initiierte Verbundprojekte eingeworbene Drittmitteln (Projektvolumen),
- Anzahl und Varianz der seitens des Clustermanagements durchgeführten Aktivitäten zur Initiierung von Verbundprojekten (Anzahl Aktivitäten und Zufriedenheit der Zielgruppe),
- Anzahl und Qualität der durch das Clustermanagement koordinierten internationalen Kooperationen (Erfolgs-Storys) bzw. Veranstaltungen.

### **Zertifizierung von Clustermanagements**

Die Beteiligung an einem Zertifizierungsprozess nach den europäischen Standards ist eine bereits frühzeitige Vorgabe für Clustermanagements in Rahmen der Entwicklung. Die Teilnahme am Zertifizierungsprozess fördert die Selbstreflexion der eigenen Arbeit und Wirkungen und erleichtert eine bedarfsweise Optimierung der Ziel, Inhalte, Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse. Die Erfüllung der Qualitätskriterien der Zertifizierung hat eine starke Rückmeldefunktion für die Fördermittelgeber und die interessierte Öffentlichkeit und belegt ggf. auch die positive Entwicklung in eine höhere Entwicklungs- und Qualitätsstufe der Clusterarbeit.

Ab der Begründung eines Clustermanagements mit nationaler Reichweite (vgl. oben) sollte die Anerkennung nach dem Bronzestandard, ab der Begründung eines Clustermanagements mit internationaler Reichweite die Zertifizierung nach Gold-Standard frühzeitiges Ziel sein. Der jeweilige Zertifizierungsprozess ist als Projekt finanzierbar.

### **3. Finanzierung/Förderung**

Je nach übergeordneter Zielebene erbringen verschiedene Clustermanagements unterschiedliche Dienstleistungen und Mehrwerte für Schleswig-Holstein. Hieraus ergeben sich individuelle clusterspezifische Förderansätze (und -quoten). Eine für alle Clustermanagements gleiche öffentliche Förderung entspricht nicht mehr dem aktuellen *ganzheitlichen Ansatz der Clusterförderung*.

Der Aufbau und die dauerhafte Verstetigung eines Clustermanagements erfolgt über die einzelnen Förderphasen in der Regel degressiv, d. h. die Kofinanzierung muss über wachsendes finanzielles Engagement seitens der Industrie/Unternehmen erfolgen. Erfahrungen in anderen Ländern zeigen, dass zur Finanzierung eines Clustermanagements in Einzelfällen bis zu 60-70% aus privaten Beiträgen erreichbar sind. Diese Beiträge sind in Form von Mitgliedsbeiträgen oder als Entgelt für Serviceleistungen denkbar.

Wenn eine Finanzierung durch die zur Verfügung stehenden Fördermittel ausgeschöpft ist, ist zu prüfen, ob die betroffenen Clustermanagements in der Folgezeit für die Wahrnehmung von Aufgaben, die im Interesse des Landes liegen, weiterhin unterstützt werden können. Dies könnte über eine institutionelle Förderung oder eine Finanzierung über die Förderung von zeitlich befristeten Projekten erfolgen.

Zu den Aufgaben, die im Interesse des Landes liegen gehören vornehmlich:

- Clusterspezifische Zielebenen abstimmen und definieren,
- Beratungsleistungen für Verwaltung und Politik,
- Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Unternehmens- und Branchenbesuche der Politik,
- Herstellung überregionaler / europaweiter Kooperationen mit geeigneten Partnerorganisationen, Vernetzung mit externen Partnern,
- Vermarktung von Clustern, positives Branchenimage unterstützen und damit Fachkräftesituation und Investitionstätigkeit am Standort verbessern,
- Unterstützung bei der bedarfsweisen Entwicklung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote und neuer Studiengänge oder Aufbaustudiengängen in Unterstützung der verantwortlichen Stellen bei entsprechenden Bedarfen in den betreuten Clustern,
- Unterstützung von (spezialisierten) Neuansiedlungen, Gründungen und Ausgründungen in engere Zusammenarbeit mit den primär verantwortlichen Institutionen,
- Beschleunigung eines wirkungsvollen Informations-, Wissens- und Technologietransfers,
- Mitwirkung bei der Technologiefolgenabschätzung,
- Unterstützung bei der regionalen Konsortienbildung sowie Kooperationen entlang der clustereigenen Wertschöpfungskette organisieren,
- Vermittlung von Unterstützung in den Bereichen Personalakquise, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Managementprozessen, Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und betrieblichem Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Unfallschutz, Mentoring, Coaching, corporate social responsibility etc.,
- Projektakquise, Projektdefinition, Antragsberatung, Unterstützung bei der Antragserstellung, Projektbegleitung, Projektmanagement, Beratung von Projektträgern bei Meilensteinberichten, Abschlussberichten, Verwendungsnachweisen und ähnliches.

Der Anteil von Aufgaben im Interesse des Landes fällt dabei – je nach Reifegrad des Clusters und nach intendierter Zielebene (Bsp. Nationale Champions oder regionales Netzwerk) – sehr unterschiedlich aus und kann zwischen 20% und 80% schwanken. In dieser Bandbreite sollte eine Finanzierung der Clus-

termanagements in Schleswig-Holstein je nach Leistungsfähigkeit der privaten Finanzierungspartner sichergestellt werden.

Natürlich ist auch eine Beendigung der Förderung eines Clustermanagements denkbar, z. B. wenn die Erwartungen der Arbeit nicht mehr erfüllt werden oder die vom Clustermanagement ursprünglich erbrachten Aufgaben zwischenzeitlich von anderen Akteuren geleistet werden.

Jedes Clustermanagement benötigt im Hinblick auf die eigene Professionalisierung und systematische Weiterentwicklung ausreichend qualifiziertes Personal, das nur bei einer längerfristigen Finanzierungsperspektive gehalten werden kann. Eine neue Förderrichtlinie zur Unterstützung von Clustermanagements sieht daher Finanzierungsalternativen aus EFRE-/GRW-Mitteln vor. Nach der neuen Clusterstrategie wird daraus nur eine begrenzte Zahl von Clustermanagements (siehe oben) gefördert werden, zumal das Cluster LSN bereits finanziell über die gemeinsame Finanzierungsvereinbarung zwischen Schleswig-Holstein, Hamburg und dem LSN e. V. sowie der entsprechenden institutionellen Förderungen beider Bundesländer bis Ende 2016 gesichert ist. Die bisher geförderten Clustermanagements brauchen für ihre Aktivitäten Planungssicherheit – entsprechend müssen Änderungen hinsichtlich der Förderung rechtzeitig den betroffenen Akteuren gegenüber kommuniziert werden, damit das betroffene Clustermanagement die Möglichkeit hat, gezielt zu reagieren.

## **E. Legitimation/Akzeptanz**

Voraussetzung für eine breite Akzeptanz der neu ausgerichteten Clusterpolitik und -strategie ist die Einbindung und Zustimmung möglichst aller politischen Akteure – zumal die Neuausrichtung Konsequenzen mit sich bringt sowohl für die inhaltliche Fokussierung (und Auswahl) von Clusterbereichen als auch für die Bereitstellung von Fördermitteln.

## **F. Öffentlichkeitsarbeit**

Unter der Dachmarke *Schleswig-Holstein. Der echte Norden.* wird das MWAVT eine deutsch-englisch-dänische Broschüre zur Clusterpolitik Schleswig-Holsteins herausgeben, in der sowohl die Clusterpolitik und Clusterstrategie des Landes als auch die führenden Cluster näher vorgestellt werden.

Die Internet-Auftritte der einzelnen Clustermanagements sollen ebenfalls im Rahmen der Dachmarke anhand neu aufgelegter Qualitätskriterien überprüft und nach Möglichkeit landesweit miteinander vernetzt werden.

Darüber ist für das dritte Quartal 2015 eine größere Veranstaltung zum Thema Clusterpolitik in Schleswig-Holstein geplant, um die Standortprofilierung Schleswig-Holsteins zu unterstützen.