Evaluierung/Benchmarking des Projektes Trilaterales Maritimes Cluster Norddeutschland Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein (MCN)

Im Auftrag der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH

April 2013

iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin

Auftraggeber:

Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH
Lorentzendamm 24
24103 Kiel

Autoren:

Dr. Gerd Meier zu Köcker
iit – Institut für Innovation und Technik
Steinplatz 1
10623 Berlin
Tel. +49 30 310078-118
Fax +49 30 310078-222
mzk@iit-berlin.de
www.iit-berlin.de

Dr. Sonja Kind
iit – Institut für Innovation und Technik
Sektion Evaluation
Steinplatz 1
10623 Berlin

Tel. +49 30 310078-283
Fax +49 30 310078-222
kind@iit-berlin.de
www.iit-berlin.de

April 2013

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die weibliche als auch die männliche Schreibweise für die entsprechenden Beiträge gemeint ist.

Die Evaluatoren möchte sich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die in Gesprächen ihr Wissen und ihre Ansichten zum Maritimen Cluster Norddeutschland mitgeteilt haben. Ohne die engagierte Beteiligung bei den Interviews und Workshops wäre die Erarbeitung dieses Berichts nicht möglich gewesen. Der besondere Dank gilt insbesondere Frau Kohlmorgen, Herrn Piworus, Herrn Dr. von Bosse (Clustermanagement Maritimes Cluster Norddeutschland) und Herrn Dr. Hausner (WTSH).

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung 5

1. Bedeutung von Clusterpolitik und Clustern 8

2. Clusterpolitik Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein 11

2.1 Clusterpolitik in Hamburg 12

2.2 Clusterpolitik in Niedersachsen 13

2.3 Clusterpolitik in Schleswig-Holstein 15

3. Die maritime Wirtschaft in Norddeutschland 17

4. Evaluationsgegenstand „Projekt Maritimes Cluster Norddeutschland“ 19

5. Evaluationsdesign 21

5.1 Ziele der externen Evaluierung und des Benchmarkings von MCN 21

5.2 Bausteine der Evaluation 21

5.3 Einführung in das Gesamtkonzept des Evaluations- und Benchmarkingsystems 23

5.4 Methoden und Umsetzung 30

6. Ergebnisse: Bewertung Leistungsfähigkeit des MCN und seines Clustermanagements 33

6.1 Clusterstruktur MCN 34

6.2 Finanzierung des Clustermanagements 38

6.3 Organisations- und Steuerungsstruktur 41

6.4 Aufgaben, Aktivitäten und Dienstleistungen des Clustermanagements 45

6.5 Effekte und Außenwahrnehmung 54

6.6 Wirkung des MCN auf beteiligte Unternehmen 59

7. Ergebnisse: Wirksamkeit und Zielerreichung der Clusterpolitik 63

7.1 Konsistenz/Zielsetzung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN 63

7.2 Ausgang und Entwicklung MCN 65

7.3 Interaktion und Organisation des MCN auf politischer Ebene 67

7.4 Integration und Kohärenz 71

7.5 Evaluations- und Monitoring Praxis 72

8 Zukünftige Entwicklung des MCN 74

8.1 Diskussionsstand: Entwicklungsphasen MCN 74

8.2 Diskussionsstand: Regionale Erweiterung 76

9. Stärken und Schwächen 77

10. Handlungsfelder und Empfehlungen für die nachhaltige Entwicklung des MCN 82

11. Anhang 86

11.1 Benchmarking Portfolio: Maritime Technologien 86

11.2 Instrumente zur Informationserhebung 87

11.3 Indikatorenset: Benchmarking und Evaluation 88

11.4 Sekundärquellen 90

Abbildungsverzeichnis 93

Tabellenverzeichnis 93

Anlagen – separater Band 94

Zusammenfassung

Der Evaluationsauftrag

Das Projekt Maritimes Cluster Norddeutschland: Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein (MCN) wurde in der aktuellen Form Anfang 2011 ins Leben gerufen, wobei das Clustermanagement erst seit Mitte 2011 agiert. In der vorliegenden Form stellt das MCN somit das erste bekannte trilaterale Cluster in Deutschland dar, welches von drei verschiedenen Bundesländern (Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein) gefördert wird.

Die WTSH, als Träger des MCN, hat das iit – Institut für Innovation und Technik – mit der Evaluierung und dem Benchmarking des Projektes beauftragt, um aussagekräftige Belege für die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit des geförderten Clustermanagements und die Feinsteuerung der laufenden Clustermanagementaktivitäten zu erhalten. Darüber hinaus sollten Hinweise für die weitere strategische Planung und Zukunft der Initiative MCN gegeben werden.

Die Evaluation wurde innerhalb von drei Monaten vom 1. Januar bis 29. März 2013 durchgeführt.

Evaluationsfragen

Die Evaluation und das Benchmarking haben folgende Fragestellungen genauer betrachtet und dazu Belege und Handlungsempfehlungen erarbeitet:

- Ableitung belastbarer und aussagekräftiger Belege für die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit des geförderten Clustermanagements Maritimes Cluster Norddeutschland: Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
- Evaluierung der gemeinsamen Clusterpolitik Maritimes Cluster Norddeutschland im Verbund der Länder Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
- Benchmarking und Evaluierung des trilateralen Clustermanagements
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Entwicklung der trilateralen Clusterinitiative und Steigerung der Effektivität des laufenden Clustermanagements
- Entscheidungsgrundlage für eine weitere Förderung des Clustermanagements durch die beteiligten Länder.

Sehr heterogene Ausgangssituation für das MCN

Bei der Evaluation wurde von Beginn an berücksichtigt, dass es sich um ein relativ junges Cluster mit einer gleichzeitig sehr heterogenen Ausgangssituation handelt. Zum einen setzt das MCN auf dem Maritimen Cluster Schleswig-Holstein auf, welches bereits seit dem Jahre 2005 existiert und die Akteure in Schleswig-Holstein vernetzt. Dies bedeutet, es existiert eine Geschäftstelle in Schleswig-Holstein, die bereits als etabliert und gut in der Szene verankert gilt. Zugleich existieren zwei Geschäftsstellen in Hamburg und Niedersachsen, die erst seit Mitte 2011 agieren. Zum anderen muss bei der Evaluation des MCN berücksichtigt werden, dass die drei Bundesländer zwar eine übergeordnete Zielsetzung mit dem MCN verfolgen (z. B. Stärkung der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region etc.), jedoch ein teilweise sehr unterschiedliches Verständnis von Clustern als Instrument der Wirtschaftsförderung haben und teils auch divergierende Partikulärinteressen verfolgen. In diesem gesamten Spannungsfeld agiert das MCN, was auch einen signifikanten Einfluss auf die Rahmenbedingungen und Wirksamkeit des MCN hatte und immer noch hat.

Im Verlauf der Evaluation wurden die oben genannten Ziele mit dem Auftraggeber weitergehend präzisiert. Die durchgeführte Evaluation erlaubt auf dieser Basis ein erstes

Fazit über das Erreichte sowie eine aktuelle Standortbestimmung von MCN im Vergleich mit anderen, teilweise bereits länger etablierten Clustern im gleichen Innovationsfeld. Das Ergebnis der Evaluation ermöglicht neue Perspektiven für die Weiterführung bzw. Weiterentwicklung von MCN in der nachfolgenden Förderphase ab dem Jahr 2014. Im Bericht werden umsetzungsorientierte Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement und die anderen beteiligten Akteure gegeben.

Anwendung des Hamburger Evaluations- und Benchmarking Systems

Für die Evaluation des Maritimen Clusters Norddeutschland wurde ein Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Erhebungsinstrumenten angewandt. Den grundsätzlichen Rahmen für die Evaluation bildet das im Jahr 2011 entwickelte Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem. Das System wurde im Auftrag der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg als einheitlicher Ansatz für die zukünftige Evaluation der acht Hamburger Cluster entwickelt. Für diese Studie wurde das System in einigen Teilen angepasst, um die Spezifika von MCN angemessen zu berücksichtigen.

Das indikatorenbasierte Evaluations- und Benchmarkingsystem fokussierte die Analyse auf die drei Ebenen:

- A) Leistungsfähigkeit – primär bezogen auf die des Clustermanagements
- B) Wirksamkeit – bezogen auf die Clusterpolitik und das Clustermanagement
- C) Nachhaltigkeit – bezogen auf das Clustermanagement.

Die Leistungsfähigkeit des Clustermanagements wurde mittels eines Benchmarkings nach den ECEI-Kriterien[1] bewertet. Zudem wurde das Benchmarking durch leitfadengestützte Interviews, die Durchführung dreier „Clusterwerkstätten“ und eines Feedbackworkshops, ergänzende Interviews sowie die Auswertung von Sekundärliteratur ergänzt.

Clusterpolitik auf Bundes- und Landesebene heterogen, aber in Zielsetzung vergleichbar

Clusterpolitik ist seit vielen Jahren ein wichtiges Instrument der Innovations- und Wirtschaftspolitik von Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Auch wenn die Clusterpolitik in diesen drei Bundesländern sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, so ähneln sich doch die übergeordneten Zielsetzungen der clusterpolitischen Maßnahmen und fokussieren sich im Wesentlichen auf eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aus Wirtschaft und Wissenshaft, um so die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen – insbesondere von KMU – zu steigern. Die drei Bundesländer nutzen sehr unterschiedliche Finanzierungsquellen zur Förderung ihrer Cluster(initiativen), wie z. B. Landesmittel, Bundesmittel oder Mittel des Europäischen Strukturfonds. Der Anteil der privaten Kofinanzierung der Clusterinitiativen schwankt ebenfalls zwischen den Bundesländern.

Trotz der schwierigen Ausgangssituation hat das MCN bereits viele Erfolge vorzuweisen

Das MCN hat in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung genommen. Dies ist umso erfreulicher, als dass die Ausgangsvoraussetzungen nicht einfach waren (trilateraler Ansatz, Aufsetzen auf eine bereits existierende regionale Clusterinitiative, zeitliche Verzögerung bei der Operationalisierung des Clustermanagements bzw. der regionalen Geschäftsstellen etc). Trotz der Tatsache, dass das Clustermanagement in seiner Gänze erst seit 1,5 Jahren wirklich tätig gewesen ist, wurden bereits eine Reihe von vorzeigbaren Erfolgen und erste Wirkungen erreicht. Seitens der involvierten Wirtschaft und Wissenschaft wurde eine hohe Zufriedenheit mit den bisher erreichten Ergebnissen deutlich.

---

[1] Die ECEI Kriterien wurden im Rahmen der European Cluster Excellence Initiative, finanziert durch die Europäische Kommission, erarbeitet und stellen inzwischen international anerkannte Qualitätskriterien für exzellentes Clustermanagement dar (www.cluster-excellence.org).

Trilateraler Ansatz beinhaltet auch die Anwendung neuer Instrumente zur politischen und operativen Umsetzung

Auch hat es sich gezeigt, dass der trilaterale Ansatz richtig war, auch wenn bisher wenig Erfahrungen existieren, wie dieser Ansatz politisch und praktisch konkret umzusetzen ist. Es besteht ein hohes politisches Commitment seitens der Politik der drei Bundesländer hinsichtlich des MCN-Ansatzes, was für einen langfristigen Erfolg unabdingbar ist.

Dieser trilaterale Ansatz beutete auch die Implementierung neuer Instrumente, wie z. B. ein trilateraler Lenkungskreis oder auch ein zentrales Clustermanagement (neben regionalen Geschäftsstellen für das Clustermanagement in den Regionen). Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die Evaluation gerade hier Weiterentwicklungspotential im Sinne eines „gemeinsamen Lernens“ identifiziert hat. Sofern dem Wunsch nahezu aller Beteiligten, auch Akteure aus dem Raum Bremen und Mecklenburg-Vorpommern in das MCN einzubinden, nachgekommen wird, gewinnt der Ansatz des „gemeinsamen Lernen“ noch mehr an Bedeutung.

Fortführung der Förderung des trilateralen MCN uneingeschränkt befürwortet

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Evaluation und unter Würdigung der zukünftigen Potenziale des MCN wird eine Fortführung der Förderung uneingeschränkt empfohlen. Um eine nachhaltige Implementierung des trilateralen MCN-Ansatzes zu gewährleisten, sollte der Umsetzung der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden.

1. Bedeutung von Clusterpolitik und Clustern

Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Nationen maßgeblich durch Innovationsfähigkeit bestimmt.

Die Steigerung der regionalen bzw. nationalen Wettbewerbsfähigkeit ist aktuell eines der zentralen Themen für die Wirtschaftspolitik weltweit. Es ist allgemein anerkannt, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Nationen heute nicht mehr allein von einzelnen Unternehmen, sondern zunehmend durch Aktivitäten und Innovationen von gesamten Branchen und Sektoren bestimmt wird. Cluster und die darin entstehenden Innovationen spielen dabei eine große Rolle. Denn innovative Unternehmen wachsen nicht nur schneller, sie sind auch besser gegenüber Rezessionen und Finanzkrisen gewappnet.

Cluster bewirken Spill-over-Effekte

Dabei hat es sich gezeigt, dass der Nutzen von Innovationen sich nicht allein auf den eigentlichen Innovator begrenzt, sondern stattdessen neue Innovationen durch ein Wissens-Spill-over angeregt werden. Dieser „Spill-over"-Effekt ist entscheidend als Kristallisationskeim für Wirtschaftswachstum und Wohlstand und findet besonders gut in Cluster- und Netzwerkstrukturen statt.

Cluster sind zentrales wirtschafts- und innovationspolitisches Instrument geworden.

Cluster sind aus diesen Gründen mittlerweile ein zentrales wirtschafts- und innovationspolitisches Instrument zahlreicher politischer Initiativen in Deutschland, Europa und der Welt geworden.[2,3]

Cluster bieten den geeigneten Rahmen für Innovationen.

Cluster haben sich als zielführendes Instrument erwiesen, um einen organisatorischen Rahmen für die Schaffung von Spill-over-Effekten zu bilden. Cluster bieten zudem einen besonders guten Ausgangspunkt für Innovationen, weil sie auf ein breites Verständnis von Innovation ausgerichtet sind: Innovationen entstehen eben nicht linear, sondern in nicht-sequentiellen Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren auf verschiedenen Ebenen.

Cluster fördern den formellen und informellen Austausch von Informationen und Ressourcen (Spill-over-Effekte)

- Cluster repräsentieren einen hohen Anteil an implizitem Wissen.
- Der Aufbau von Vertrauen, und dabei vor allem persönlicher Vertrauensbeziehungen, fördert die Cluster-Bildung.
- Eine schnellere Sammlung und Verwertung von Informationen wird begünstigt. Hierfür spielen neben den „formellen Informationskanälen" auch „informelle Informationskanäle" eine zentrale Rolle. In Clustern existieren vielfältige Möglichkeiten zum formellen und informellen Austausch.
- Lerneffekte als Folge dieser Sammlung und Verwertung von Informationen bilden einen weiteren zentralen Aspekt für die Herausbildung von Clustern.
- Cluster zeichnen sich durch eine intellektuelle Infrastruktur, also eine hohe Dichte an Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen aus. Hierdurch werden die benötigten Qualifikationen bei den bestehenden oder zukünftigen Beschäftigten aufgebaut und der Wissenstransfer beschleunigt.

---

[2] Söllvell, G., Ketels, C. et al., Cluster Greenbook (2003), European Cluster Observatory (2009), (http://www.clusterobservatory.eu).

[3] Lämmer-Gamp, Th., Meier zu Köcker, G. , Christensen, Th.: Clusters are Individuals. New Findings from the European Cluster Management and Cluster Program Benchmarking, (2012), Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, ISBN: 978-87-92776-22-8, Kopenhagen/Berlin.

Cluster befördern Branchen und steigern den Wohlstand in einer Region.

Das große Interesse an dem Instrument Cluster (und auch Netzwerke) basiert darauf, dass zunehmend Belege dafür gefunden werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Clustern und dem Wohlstand einer Region besteht. Aktuelle Benchmarking- und Evaluationsstudien von regionalen und nationalen Cluster-Strategien zeigen zudem, dass jene Branchen, die durch Cluster und spezifische öffentlich geförderte Maßnahmen unterstützt werden, am meisten profitieren und Wettbewerbsvorteile erzielen. Daher ist die Unterstützung von Clustern eines der erfolgversprechendsten Mittel für die nationale Politik, um die Innovationsleistung zu steigern und das Wirtschaftswachstum in Regionen zu stimulieren. Cluster katalysieren auch auf besondere Weise industrielle Transformationsprozesse und tragen zur Entwicklung neuer regionaler Wettbewerbsvorteile bei. Das damit verbundene Firmenwachstum, bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen, führt zu Wachstum und Wohlstand.[4]

Auch in Deutschland spielen Cluster und Netzwerke eine bedeutende Rolle.

In der wirtschafts- und innovationspolitischen Diskussion und Programmatik spielen regionale Netzwerke und Clusterkonzepte auch in Deutschland eine bedeutende Rolle. Im Hinblick auf Cluster besteht die große Erwartung, dass die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette und deren lokale Nähe intensive Kooperationsbeziehungen hervorbringt, die wiederum zu den oben genannten positiven „Spill-over“-Effekten führt. Dadurch können Win-win-Situationen entstehen, in denen alle beteiligten Partner gleichermaßen profitieren: z. B. durch einen schnelleren Know-how-Transfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft, den Zugriff auf bedarfsorientierte Dienstleistungen und spezialisiertes Arbeitspersonal oder durch gemeinsam genutzte Infrastrukturen.

Clustermanagement nimmt Einfluss auf Wachstum und Entwicklung von Clustern

Cluster und regionale Netzwerke unterliegen – dem evolutionären Ansatz von Michael Porter folgend – einem spezifischen Wachstumsprozess. Dieser Prozess wird durch eine Reihe von externen Faktoren, wie die Gründungshistorie (Top-down- versus Bottom-up-Cluster), die Clustertypologie (zentrale versus dezentrale Steuerung) oder die Branchen- bzw. Innovationsfelder, in denen die Cluster jeweils agieren[5], beeinflusst. Dennoch hat sich in den vergangenen Jahren bestätigt, dass der Erfolg von Clustern nicht nur von der Bereitstellung von Infrastruktur, positiven Rahmenbedingungen sowie den Potenzialen der Akteure abhängt, sondern auch und insbesondere von der Existenz eines leistungsfähigen Clustermanagements. Das Clustermanagement initiiert und steuert die gemeinsamen Aktivitäten im Cluster und trägt so maßgeblich zur Entwicklung des Clusters bei.

KMU profitieren besonders von Cluster- und Netzwerkstrukturen

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erweisen sich die institutionalisierten Kooperationsstrukturen und die Unterstützung durch ein aktives Cluster- bzw. Netzwerkmanagement als positiv für die Beibehaltung bzw. Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Im Vergleich mit größeren Unternehmen verfügen KMU in der Regel über eine geringere Ausstattung an Ressourcen verschiedener Art (u. a. Kapitalausstattung, Kompetenzen und Qualifikationen). Die Chancen einer Zugehörigkeit zu Clustern liegen einerseits in der weiteren Konzentration auf die eigenen Stärken (Spezialisierungen) und andererseits in der besonderen Form der Zusammenarbeit zur Entwicklung von innovativen

---

[4] Ketels, C. (2012): The impact of clusters and networks of firms on EU competitiveness, Final Report: Firm networks to the European Commission; See also for example: Delgado/Porter/Stern (2012), DG Enterprise and Industry (2007), and the overview in Ketels (forthcoming 2012).

[5] Meier zu Köcker, G.; Buhl, .C. M. (2008): Kompetenznetze initiieren und weiter entwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstum und Standortmarketings, S. 10-14.

Produkten bzw. Prozessen. Zum einen können sich die beteiligten Akteure auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und dabei ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen optimieren. Zum anderen können sie gleichzeitig an Systemlösungen partizipieren und bei erfolgreichem Markteintritt mit innovativen Produkten ihre begrenzten Ressourcen erweitern und dadurch auch insgesamt als Unternehmen handlungsfähiger werden.

Zunehmende Bedeutung von Clustern als Innovationstreiber in Europa

Steigerung der Innovationsfähigkeit wichtiges Ziel der EU-Politik

Ein Mangel an Innovationsfähigkeit wird als einer der Hauptgründe für die häufig doch eher enttäuschenden Wachstumsraten in Europa bewertet. Daher ist für die europäischen Mitgliedstaaten die Steigerung der Innovationsleistung eines der wichtigsten Ziele, um neues Wirtschaftswachstum auf Basis von Wissen und Innovation zu fördern. Beschäftigungseffekte sollen generiert und zum wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt in Europa beitragen.[6]

Die Innovationsstrategie manifestiert sich in der Leitinitiative „Innovation Union“

Demzufolge sind Investitionen in Forschung, Innovation sowie Unternehmensgründungen auch grundlegender Bestandteil der europäischen Strategie 2020. Nicht zuletzt um auch Lösungen für die anhaltende Wirtschaftskrise zu finden. Mittels strategischer, aufeinander abgestimmter Strategien sollen die Forschungs- und Innovationspotenziale auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund verabschiedete die EU Kommission im Oktober 2010 die Leitinitiative "Innovation Union", die integraler Bestandteil der Strategie „Europe 2020“ ist. Die darin beschriebene Innovationsstrategie für Europa richtet sich auf ein intelligentes, nachhaltiges sowie integratives Wachstum.[7]

Intelligente Spezialisierung zielt auf die Schaffung exzellenter Cluster

Wichtiges Element des Konzepts für die Innovationspolitik ist die sogenannte Smart Specialization bzw. "intelligente Spezialisierung". Im Kontext der intelligenten Spezialisierung sollen regionale Innovationsstrategien konzipiert und umgesetzt werden: Die intelligente Spezialisierungs-Strategie (RIS3) *"zielt auf die Entwicklung von Weltklasse Exzellenzclustern und damit auf die Bereitstellung von Arenen, in denen sich vielfältige sektorübergreifende Verknüpfungen ermöglichen lassen. Dies soll an den Schnittstellen zur technologischen Diversifizierung einerseits sowie auch zur Vernetzung zwischen den Regionen andererseits beitragen."* [8]

Zugriff auf EFRE-Mittel erfordert zukünftig eine Innovations- und Clusterstrategie

Damit von der EU zukünftig Mittel aus den Strukturfonds bereitgestellt werden, müssen die Mitgliedstaaten bzw. die Regionen nationale bzw. regionale Innovationsstrategien für die intelligente Spezialisierung vorlegen. So wird die Rolle von Clustern in Europa zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen, da sie als das zentrale Element der "intelligenten Spezialisierung" gesehen werden.

Cluster werden zunehmend ein elementares politisches Werkzeug

Die EU-Kommission unterstreicht die Bedeutung von Clustern in ihrer "Innovationsstrategie", Innovation Union: *"Cluster und Netzwerke verbessern die industrielle Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, indem Ressourcen und Know-how zusammengeführt, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Behörden und Universitäten befördert wird*.“ Cluster und Netzwerke stellen somit elementare Werkzeuge für politische Entscheidungsträger dar.

---

[6] Expert group of the European Commission (chaired by former Prime Minister of Finland Esko Aho), Report.

[7] http://ec.europa.eu/europea.eu/innovation-union/indes_en.cfm.

[8] http://ipts.jrc.ec.europa.eu/activities/research-and-innovation/documents/guide/draft_12_12_2011.pdf.

2. Clusterpolitik Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein

Der Aufbau und die Unterstützung von Clustern und regionalen Netzwerken ist ein wichtiges Instrument der Innovations- und Wirtschaftspolitik aller drei beteiligten Länder an MCN (siehe nachfolgende Kapitel mit tabellarischer Übersicht).

Cluster- bzw. Netzwerpolitik des Bundeslandes

Clusterpolitik ist seit vielen Jahren ein wichtiges Instrument der Innovations- und Wirtschaftspolitik der drei Länder

Hamburg hat bezogen auf Clusterpolitik die längste Tradition unter den drei Ländern, wo die Clusterinitiative IT & Medien bereits 1997 initiiert worden ist. Danach folgen Niedersachsen mit ersten Initiativen in 1999 und Schleswig-Holstein. Clusterpolitische Inhalte wurden in Hamburg erstmals 2002 dokumentiert und im Jahr 2010 in Form einer clusterpolitischen Gesamtstrategie weiterentwickelt. Niedersachsen hat 2007 einen netzwerkübergreifenden Prozess ins Leben gerufen („Zukunft schmieden“), um Netzwerke über deren Grenzen hinaus miteinander zu verknüpfen und Impulse für Innovationen an den Schnittstellen zu befördern. Hierzu wurden vier landesweite, interdisziplinäre Arbeitsgruppen gegründet und mit Akteuren aus den vorhandenen Clustern besetzt. In Schleswig-Holstein fand die Clusterpolitik erstmals 2004 ihren Niederschlag im Wirtschaftsbericht.

Übergeordnete Zielsetzung der Clusterpolitik

Ähnliche Zielsetzungen in der Clusterpolitik:

Die übergeordnete Zielsetzung der Clusterpolitik ähnelt sich in den drei Ländern und fokussiert sich im Wesentlichen auf eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wirtschaft und Wissenshaft, um so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen – insbesondere von KMU – zu steigern. Wesentliche weitere mit den Clustern verbundene Erwartungen bestehen zudem in der Stärkung der Innovationsfähigkeit, der Verbesserung der Fachkräftesituation, dem Wirtschaftswachstum und Standortmarketing. Die Schwerpunktsetzung weicht höchstens in Nuancen ab, so legt Hamburg zusätzlich einen besonderen Schwerpunkt auf das Thema Fachkräfte und Qualifizierung, Niedersachsen betont u. a. die Initiierung neuer Kooperationen, Unternehmensgründungen sowie Ansiedlungen, und Schleswig-Holstein hebt den Know-how-Austausch und Technologietransfer hervor. Prinzipiell ist dies jedoch in allen drei Clusterpolitiken Bestandteil und Zielstellung.

Wettbewerbsstärke, Innovationsdynamik, wirtschaftliches Wachstum, Qualifizierung und Standortmarketing im Vordergrund

Cluster und Netzwerke

Cluster und regionale Netzwerke sind etablierte Instrumente in den drei Bundesländern

Hamburg hat acht, Niedersachsen neun und Schleswig-Holstein sechs Cluster als Landesinitiativen. Darüber hinaus existieren in den drei Bundesländern noch verschiedene regionale Netzwerke von geringerer Bedeutung, die zum Teil mit Landes- oder Bundesmitteln (z. B. ZIM-NEMO) gefördert werden. Der Luftfahrtcluster in der Metropolregion Hamburg hat als einziger Spitzencluster unter allen Clustern eine herausgehobene Stellung. Die einzigen beiden weiteren thematischen Schwerpunkte, die in allen drei Bundesländern (neben MCN) gleichgesetzt werden, sind Life Science/Gesundheit sowie Logistik.

Finanzierung

Landesmittel, EFRE und Eigenanteile durch Clusterakteure sind wesentliche Finanzierungsquellen.

Die Finanzierung der Clusterinitiativen erfolgt in Hamburg und Niedersachsen überwiegend aus Landesmitteln. In Einzelfällen werden auch EFRE-Mittel eingesetzt. In Schleswig-Holstein werden überwiegend EFRE-Mittel und die schleswig-holsteinische GRW-Förderung (vormals GA-Förderung) verwendet, die seit dem Jahr 2007 als Programm- und Finanzierungsbestandteil in das „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ eingebunden worden ist.

Bei allen Clusterinitiativen spielen auch Finanzierungsbeiträge der Clusterakteure eine Rolle. Dieser Anteil soll über die Jahre steigen, damit die Cluster zunehmend unabhängig(er) von öffentlichen Mitteln werden.

2.1 Clusterpolitik in Hamburg

Freie und Hansestadt Hamburg

Cluster- bzw. Netzwerkpolitik des Bundeslandes

Clusterpolitik in Hamburg seit 1997

Die Clusterpolitik von Hamburg hat mit der Clusterinitiative IT & Medien bereits 1997 ihren Anfang genommen und hat sich vergleichsweise früh für eine aktive Clusterpolitik entschieden. Diese wurde erstmals mit dem im Jahr 2002 verabschiedeten Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ dokumentiert. Sukzessive wurden acht Clusterinitiativen initiiert. Die Landesregierung hat im Jahr 2010 eine clusterpolitische Gesamtstrategie verabschiedet, die in das Leitbild „Wachsen mit Weitsicht“ eingebettet ist. Die Gesamtstrategie erfolgt ressortübergreifend und zielt damit auf einen einheitlichen Rahmen für alle Clusterinitiativen inklusive einem einheitlichen Evaluationssystem.

Einen besonderen übergreifenden Schwerpunkt setzt Hamburg im Bereich Qualifizierung. Die federführend von der Behörde für Wirtschaft und Arbeit, Abteilung Wirtschafts- und Strukturpolitik, seit dem Jahr 2001 moderierten Qualifizierungsoffensiven entwickeln und realisieren fortlaufend Maßnahmen, Programme und Infrastrukturprojekte mit dem Ziel, das Fachkräftepotenzial in den Hamburger Clustern und clusterübergreifend nachhaltig zu sichern. Durch eine enge Vernetzung zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bildungseinrichtungen wird sichergestellt, dass die Maßnahmen auf die Erfordernisse der Unternehmen ausgerichtet sind.

Übergeordnete Zielsetzung der Clusterpolitik

Die übergeordneten Ziele der Clusterpolitik Hamburgs lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sicherung und Ausbau der Beschäftigung
- Überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum
- Förderung der Talente und der Magnetwirkung für Talente
- Stärkung der Innovationsfähigkeit und –dynamik
- Nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts und der dort ansässigen großen, mittleren und kleinen Unternehmen sowie der Forschungs-, Bildungs- und Hochschuleinrichtungen.

Cluster und Netzwerke
Die Hamburger Clusterpolitik unterstützt und fördert die folgenden Clusterinitiativen: ▪ Erneuerbare Energien Hamburg ▪ Gesundheitswirtschaft Hamburg ▪ Hamburg@Work (IT&Medien) ▪ Kreativgesellschaft Hamburg ▪ Life Science Nord ▪ Logistik-Initiative Hamburg ▪ Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg ▪ Maritimes Cluster Norddeutschland.
Finanzierung
Die Finanzierung der Clusterinitiativen erfolgt überwiegend aus Landesmitteln sowie Finanzierungsbeiträgen der Clusterakteure. In Einzelfällen werden auch EFRE-Mittel eingesetzt.

2.2 Clusterpolitik in Niedersachsen

Niedersachsen
Cluster- bzw. Netzwerkpolitik des Bundeslandes

Clusterpolitik in NI ist ein wichtiges Instrument der Innovationspolitik

Der Aufbau und die Unterstützung von Clustern und Netzwerken ist ein wichtiges Instrument der Innovationsförderpolitik in Niedersachsen. Die Cluster- und Netzwerkpolitik ist durch verschiedene Maßnahmen in der Forschung und Wirtschaft geprägt.

Als eine dieser Maßnahmen werden bereits seit dem Jahr 1999 Landesinitiativen in Technologiefeldern oder Branchen eingerichtet, die für die Wirtschaftsentwicklung weltweit bedeutend und erfolgversprechend sind bzw. global ein herausragendes Entwicklungspotenzial aufweisen. Auch muss für diese Themen in Niedersachsen schon ein bestimmtes Potenzial in Wissenschaft und Wirtschaft vorhanden sein, auf dem aufgebaut werden kann. Darüber hinaus wird im Rahmen von Clustern, Innovationsnetzwerken sowie Forschungsnetzen an Fachhochschulen und Innovationsverbünden in unterschiedlichen Kontexten die Vernetzung der niedersächsischen Wissenschaft mit der Wirtschaft finanziell unterstützt.

Im Juni 2007 hat Niedersachsen darüber hinaus einen neuen netzwerkübergreifenden Prozess ins Leben gerufen. Unter dem Motto „Zukunft schmieden“ sollen sich die niedersächsischen Netzwerke über die Netzwerkgrenzen hinaus verbinden und neue Projektideen erarbeiten. Denn Innovationen entstehen oft an der Grenze zu anderen Technologien und Branchen. Ziel von „Zukunft schmieden“ ist es, die Innovationsfähigkeit und Innovationsdynamik vorhandener Cluster und Netzwerke zu erhöhen und auf die Herausforderungen der Zukunft schneller und schlagkräftiger reagieren zu können. Dazu wurden vier landesweite interdisziplinäre Arbeitsgruppen gebildet. Diese Arbeitsgruppen aus Vertretern bestehender Cluster und Netzwerke entwickeln neue Lösungen und konkrete Anwendungen für die folgenden gesellschaftspolitisch relevanten Themen:

- Energie und Klimawandel
- Mobilität
- Gesundheit und Ernährung
- Wissensgesellschaft und Demografischer Wandel.

Übergeordnete Zielsetzung der Clusterpolitik

Hauptaufgaben der Landesinitiativen sind:

- Bündelung aller wissenschaftlichen Einrichtungen und niedersächsischen Unternehmen in einem Netzwerk
- Initiierung von Kooperationen und Innovationsprojekten
- Information über aktuelle Entwicklungen und Fördermöglichkeiten
- Öffentlichkeitsarbeit und Standortmarketing.

Cluster und Netzwerke

Landesinitiativen bzw. regionale Netzwerke (beispielhaft)

- Brennstoffzelle und Elektromobilität
- Nano- und Materialinnovationen
- NieKE - Ernährungswirtschaft
- Gesundheitswirtschaft - Life Sciences (BioRegioN)
- Adaptronik
- Aviation (Luft- und Raumfahrt)
- Logistik
- Maritimes Cluster Norddeutschland
- Cluster Forschungsflughafen Braunschweig
- Oldenburger Energiecluster OLEC
- Clustermanagement Ernährungswirtschaft der Wachstumsinitiative Süderelbe AG
- CFK-Valley Stade e. V.
- Hannover IT e. V.
- Measurement Valley e. V.

Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus Landesmitteln, teilweise auch aus EFRE-Mitteln der EU. Je nach Landesinitiative werden auch Eigenmittel der Geschäftsstellen eingebracht. Mit zunehmender Laufzeit sollte sich der private Anteil erhöhen.

2.3 Clusterpolitik in Schleswig-Holstein

Clusterpolitik in SH seit 2004

Schleswig-Holstein

Cluster- bzw. Netzwerkpolitik des Bundeslandes

In Schleswig-Holstein sind die Inhalte der Clusterpolitik erstmals im Rahmen des Wirtschaftsberichtes 2004 vorgestellt worden. Die Inhalte der Clusterpolitik sind in der „Richtlinie zur Gewährung von Zuwendungen zur Unterstützung von Entwicklungsprozessen der Regionen, der regionalen Kooperationen sowie der regionalen Wirtschaft und Optimierung von Beratungs- und Dienstleistungsinfrastrukturen für kleine und mittlere Unternehmen“ geregelt.

Nach Maßgabe dieser Richtlinie des jeweils geltenden Rahmenplans der Gemeinschaftsaufgabe und der Regelungen der Europäischen Kommission für Förderungen aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) gewährt das Land Zuwendungen für Clustermanagements, die den Schwerpunkt der Clusterförderung bilden.

Die spezifische schleswig-holsteinische GRW-Förderung (vormals GA-Förderung) ist seit dem Jahr 2007 als Programm- und Finanzierungsbestandteil in das „Zukunftsprogramm Wirtschaft“ eingebunden worden, welches das Vorgängerprogramm „Regionalprogramm 2000“ ablöste.

Übergeordnete Zielsetzung der Clusterpolitik

Clustermanagements sollen die regionale und überregionale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen zielgerichtet unterstützen. Darüber hinaus werden folgende Ziele angestrebt:

- Stärkung der vorhandenen Potenziale durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure und Anstoßen von neuen Kooperationen
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen
- Aufbau von Informationsnetzwerken zwischen Unternehmen
- Ausbau des Technologietransfers zwischen Unternehmen und wirtschaftsnahen Einrichtungen
- Einbinden externen Wissens in den Innovationsprozess der Unternehmen
- Zugangserleichterung zum Know-how anderer Unternehmen
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, vor allem von KMU.

Cluster und Netzwerke

Die Clusterpolitik in Schleswig-Holstein unterstützt und fördert u. a. die folgenden Clusterinitiativen mit länderübergreifender, landesweiter oder regionaler Zuständigkeit:

- Maritime Wirtschaft Norddeutschland
- Life Science Nord
- Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein
- Logistikinitiative Schleswig-Holstein
- windcomm
- Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft Schleswig Holstein
- Food Regio.

Darüber hinaus unterstützt und fördert das Land eine Vielzahl eher wissenschaftlicher Kompetenzverbünde, von denen zumindest ein Teil auch einen Fokus auf den Technologietransfer bzw. die Vernetzung mit der Wirtschaft legt:

- CEwind
- Kompetenzzentrum Leistungselektronik
- Kompetenzzentrum Biomassenutzung
- Breitband-Kompetenzzentrum Schleswig-Holstein
- Kompetenzzentrum für marine Aquakultur Schleswig-Holstein
- Kieler Wirkstoffzentrum.

Finanzierung

Die Finanzierung der Cluster-, Netzwerkinitiativen und Kompetenzzentren erfolgt überwiegend aus EFRE-Mitteln sowie Finanzierungsbeiträgen der Clusterakteure, in einzelnen Fällen auch aus Landesmitteln.

3. Die maritime Wirtschaft in Norddeutschland

Maritime Wirtschaft ein bedeutender Wirtschaftszweig im norddeutschen Raum

In Norddeutschland sind über 4.300 Unternehmen sowie wissenschaftliche Institute mit rund 160.000 Beschäftigten im Bereich der maritimen Wirtschaft engagiert[9]. Somit gehört die maritime Wirtschaft zu den bedeutendsten Wirtschaftsbranchen in Norddeutschland. Die deutsche meerestechnische Wirtschaft setzt jährlich über elf Milliarden Euro um, bei hohen Wachstumsraten, die je nach Bereich bis zu 20 % erreichen.[10]

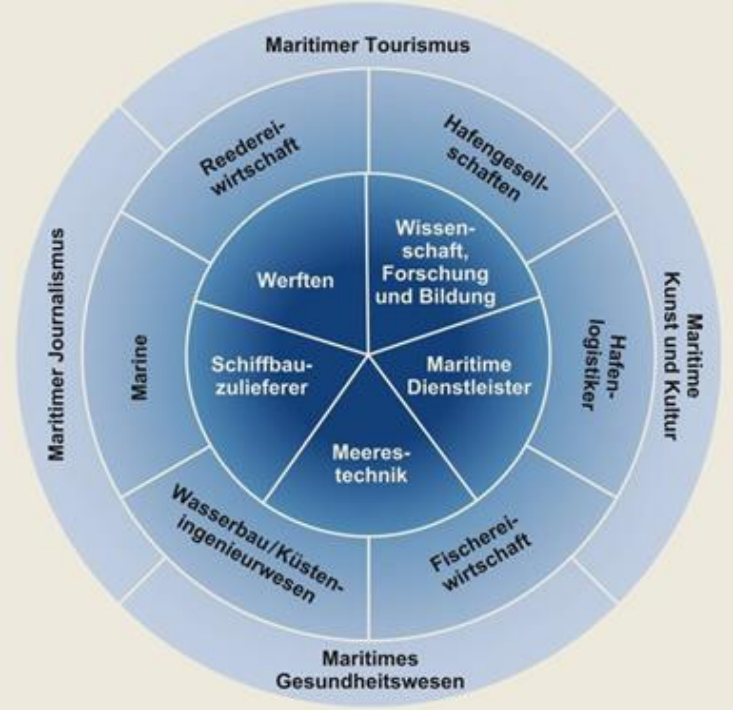


Abbildung 1: Abgrenzung maritime Bereiche, Quelle: NORD/LB / EBP / MR 2008.

Kern- und angrenzende Segmente der maritimen Wirtschaft

Maritime Segmente sind divers

Unternehmen der maritimen Wirtschaft agieren in globalen Netzwerken während sie gleichzeitig sehr stark an ihren regionalen Standorten verankert sind. Zu den Kernsegmenten der maritimen Wirtschaft zählen neben den Wissenschaftsakteuren die industriellen Branchen, wie Schiffbauindustrie mit den ansässigen Werften und Zuliefererbetrieben sowie die nicht-schiffbauliche Meerestechnik (siehe Abbildung 1).

Darüber hinaus umfasst die maritime Wirtschaft auch die Seeschifffahrt mit den zugehörigen Reedereien sowie die Hafenwirtschaft und -logistik. Auch den Wasserbau, das Küsteningenieurwesen sowie die Fischereiwirtschaft schließt die maritime Wirtschaft mit ein. Und in der Meerestechnik bündeln sich zahlreiche Anwendungs- und Technologiefelder – von der Offshore-Windwirtschaft über die Tiefwassertechnik, bis hin zum Meeresbergbau und der Polarforschung.

---

[9] Brandt, a. (2011), „Maritime Wirtschaft in Deutschland“, NORD/LB Regionalwirtschaft.

[10] Nationaler Masterplan Maritime Technologien – Deutschland, Hochtechnologiestandort für maritime Technologien zur nachhaltigen Nutzung der Meere, (Hrsgs.) Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2010.

Etwas peripherer zählen dazu auch Branchen, die Überschneidungen mit der maritimen Wirtschaft haben, wie etwa der maritime Tourismus, maritimer Journalismus, maritime Kunst und Kultur sowie maritimes Gesundheitswesen (z. B. Krankenhausschiffe, schwimmende Reha-Einheiten).[11]

Ökonomische Bedeutung der maritimen Wirtschaft in den drei Ländern

Die ökonomische Bedeutung der maritimen Wirtschaft in der Metropolregion HH, NI, S-H ist groß.

In den am MCN beteiligten Ländern hat die maritime Wirtschaft eine große Bedeutung[9-11.] Die maritime Industrie (inklusive der maritimen Dienstleistungswirtschaft) erwirtschaftet rund 30 % des Gesamtumsatzes der maritimen Wirtschaft in der Region. Die größte Einzelbranche ist die Schiffbauzulieferindustrie. In Niedersachsen setzt sich die maritime Wirtschaft aus 20 Einzelbranchen zusammen und ist einer der wesentlichen Wirtschaftssektoren. In der Wissenschaft fokussieren sich die Forscher im Wesentlichen auf die Themenfelder Meerestechnik, Wasserbau- und Küsteningenieurwesen sowie Nautik. Allein in den niedersächsischen Betrieben des Schiff- und Bootsbaus sind rund 6.900 Arbeitnehmer beschäftigt. Auch in Schleswig-Holstein nimmt die maritime Wirtschaft mit einen Anteil von ca. 12 % am schleswig-holsteinischen Bruttoinlandsprodukt einen großen Stellenwert ein. Sie umfasst 29 Einzelbereiche, in denen besondere Wachstumspotenziale in den Bereichen Spezialschiffs-, Boots- und Yachtbau, Offshore- und Meerestechnik existieren[12][13][14]

Herausforderungen für die maritime Wirtschaft

Herausforderungen für die Maritime Wirtschaft in Norddeutschland insbesondere durch internationalen Wettbewerb.

Besondere Herausforderungen für die maritime Wirtschaft in Norddeutschland bestehen nicht nur vor dem Hintergrund der globalen Finanzkrise, sondern auch im Hinblick auf den anhaltenden und immer stärker werdenden Wettbewerb aus dem asiatischen Raum. Hierdurch sehen sich die norddeutschen Länder gefordert, die maritime Wirtschaft in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und neu qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten. Die maritime Wirtschaft zeichnet sich durch eine hohe Technologieintensität und Innovationstätigkeit aus. Die Zukunftsfähigkeit der Branche wird daher auch maßgeblich durch neue Technologien und Innovationen beeinflusst. Die überregionale Zusammenarbeit in Form eines Clusters, der alle wesentlichen Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenbringt und Synergiepotenziale hebt, ist daher ein wichtiges Ziel der am MCN beteiligten norddeutschen Länder.

---

[11] Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins Kurzfassung, NordLB, 2009.

[12] Studie der NORD/LB et al. Im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg zur „Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins“, Kurzfassung, Hamburg, März 2009.

[13] Gutachten der NORD/LB Regionalwirtschaft et al. Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr zur Stärkung und Weiterentwicklung der maritimen Wirtschaft in Niedersachsen und zum Aufbau maritimer Cluster, Kurzfassung. Hannover, September.

[14] Studien und Gutachten zur maritimen Branche in Schleswig-Holstein: Grundlagenstudie „Zukunft Meer“ (2004), Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft: Wissenschaftliche Einrichtungen in Schleswig-Holstein mit Bezug auf die maritimen Einzelbranchen (2005), Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein und in Deutschland (2005), Studie Maritime Technologien Schleswig-Holstein: Status – Trends – Bedarfe – Masterplan Fortschreibung der Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein (2008), Strategiekonzept Maritimes Cluster/Maritimes Clustermanagement Schleswig-Holstein.

4. Evaluationsgegenstand „Projekt Maritimes Cluster Norddeutschland“

Das Maritime Cluster Norddeutschland (MCN) wird als ein gemeinsames Projekt der drei Länder Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein durchgeführt. Begonnen wurde das trilaterale Projekt am 01.01.2011. Zunächst ist eine dreijährige Laufzeit bis zum 31.12.2013 vorgesehen. Unter Vorbehalt zur Verfügung stehender Haushaltsmittel und einem positiven Ergebnis der Evaluation soll das trilaterale Clustermanagement[15] fortgesetzt werden. Eine Evaluation war bereits von Beginn an für das dritte Jahr (2013) geplant, um Ziele, Aufgaben, Anforderungen, Strukturen sowie Finanzierungsgrundlagen zu prüfen und bei Bedarf zu justieren.

Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) dient als Projektträger und hat von Beginn an auch das Clustermanagement mit den regionalen Geschäftsstellen in Hamburg, Elsfleth (Niedersachsen) und Kiel (Schleswig-Holstein) übernommen.

MCN als Moderator an Technologieschnittstellen

Das MCN versteht sich als Moderator an den Schnittstellen zwischen den Sektoren der maritimen Wirtschaft und den angrenzenden Technologiebereichen. Im Mittelpunkt steht die Kommunikation mit Unternehmen, Hochschulen, Branchenverbänden, Kammern und Netzwerken.

Aufgaben MCN

MCN konzentriert sich auf die maritime Wirtschaft

Das Maritime Cluster Norddeutschland konzentriert sich auf die maritime Wirtschaft mit ihren Sektoren, Werften und Zulieferern, Offshore- und Meerestechnik sowie deren Verknüpfungen mit Schifffahrt, Reedereien und Hafenwirtschaft. Zentrale Aufgabe des Clusters besteht darin, über die Bundeslandgrenzen hinweg nicht nur neue Kooperationsprojekte anzustoßen, sondern auch die bestehenden Netzwerke zu integrieren und zur Stärkung der regionalen Kompetenzen beizutragen. Die gemeinsamen Ziele, Aufgaben, Schwerpunkte, organisatorische Strukturen sowie die Kosten- und Finanzierungsdarstellungen sind in einer trilateralen Vereinbarung festgelegt.

Personelle Ausstattung

Insgesamt 10 Personen (7 Stellen)

Das zentrale Clustermanagement besteht personell aus dem Clustermanager, einer weiteren Person für die „Internationale Projektentwicklung“ sowie einer halben Stelle für „Öffentlichkeitsarbeit und Assistenz.“ Die drei regionalen Geschäftsstellen bestehen jeweils aus einer Person „Geschäftsstellenleitung“ und einer halben Stelle Projektbearbeitung.

[15] Im folgenden wird zwischen dem zentralen Clustermanagement (zentrales Clustermanagement) und den Clustermanagement in den Geschäftsstellen (Geschäftsstellen) in solchen Fällen unterschieden, wo es sich um unterschiedliche Tätigkeiten oder Aufgaben handelt und dies besonders betont werden soll. Sofern das Clustermanagement insgesamt gemeint ist, wird nur vom „Clustermanagement“ gesprochen.

Finanzierung und (politische) Steuerung

Finanzierung durch Förderung und Beiträge von Kammern und Clusterakteuren

MCN wird gesteuert durch ein zentrales Steuergremium (Lenkungskreis), besetzt mit jeweils zwei Vertretern der Länder aus Politik und/oder Wirtschaft. Ein separater Beirat mit beratendem Charakter existiert momentan nur für die Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein, d. h. er agiert primär für die Region Schleswig-Holstein.

Eine Finanzierung des MCN erfolgt durch:

- Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (Hamburg)
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hannover)
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (Kiel)
- Industrie- und Handelskammer zu Schleswig-Holstein (Kiel)
- Eigenanteil der WTSH
- Unternehmen und Einrichtungen der maritimen Wirtschaft in den drei beteiligten Bundesländern (Beteiligung an Kofinanzierung).

In dem Budget für MCN sind Sachmittel u. a. für die Durchführung von Veranstaltungen, Repräsentation auf internationalen Messen und die Einbindung externer Dienstleister enthalten.

Rolle und Umsetzung des zentralen und regionalen Clustermanagements

Die Aufgaben des zentralen Clustermanagements sind vielfältig;

Die Aufgabe des zentralen Clustermanagements besteht in der strategischen und operativen Leitung des Gesamtprojektes, der Koordination des länderübergreifenden Informationsaustauschs zwischen den Geschäftsstellen und der Kommunikation bzw. Abstimmung mit den förderpolitischen Vertretern der drei Bundesländer. Darüber hinaus regt sie überregionale Projekte, Kooperationen und Aktivitäten an. Zu den Aufgaben des zentralen Clustermanagements zählt auch eine gemeinsame Öffentlichkeits- und Pressearbeit des Clusters, um die Vernetzung und Vermarktung von MCN insgesamt zu fördern. Internationale Projekte und Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung werden ebenfalls zentral initiiert und koordiniert. Die regionalen Geschäftsstellen pflegen den direkten Kontakt zu den regionalen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Die offizielle Rolle der WTSH ist die eines Projektträgers, der für eine ordnungsgemäße und effiziente Projektabwicklung sorgt. Das gesamte Personal des Clustermanagements des MCN ist bei der WTSH angestellt.

Instrumente und Aktivitäten von MCN

MCN bietet umfangreiche Clusterservices für seine Mitglieder

Ein wichtiges Instrument von MCN besteht darin, durch regelmäßige Unternehmensbesuche deren Anforderungen mit Blick auf Technologiebedarfe und Ansätze für Entwicklungsprojekte zu identifizieren und den Weg in eine Umsetzung in Produkte, Verfahren und Dienstleistungen zu befördern. Dazu zählt die Unterstützung bei der Suche nach Innovationspartnern, die Klärung von Fördermitteln oder die Vermittlung von Kooperationspartnern. Weitere Instrumente beziehen sich auf Information/Kommunikation, Technologie- und Wissenstransfer zwischen den Akteuren, Unterstützung beim Thema Fachkräfte sowie Aus- und Weiterbildung und nicht zuletzt die Förderung der internationalen Vermarktung und Präsentation von MCN insgesamt.

Eine detaillierte Vorstellung und Beschreibung von MCN erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln im Rahmen der Ergebnisvorstellung dieses Berichts.

5. Evaluationsdesign

5.1 Ziele der externen Evaluierung und des Benchmarkings von MCN

Gemäß der Ausschreibung zu diesem Auftrag werden folgende Ziele und Erwartungen an die Evaluation und das Benchmarking gestellt:

Evaluation adressiert ein breites Spektrum an Fragestellungen

- Ableitung belastbarer und aussagekräftiger Belege für die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit des geförderten Clustermanagements Maritimes Cluster Norddeutschland: Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
- Evaluierung der gemeinsamen Clusterpolitik Maritimes Cluster Norddeutschland im Verbund der Länder Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
- Benchmarking und Evaluierung des trilateralen Clustermanagements
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Entwicklung der trilateralen Clusterinitiative und Steigerung der Effektivität des laufenden Clustermanagements
- Entscheidungsgrundlage für eine weitere Förderung des Clustermanagements durch die beteiligten Länder.

5.2 Bausteine der Evaluation

Das Evaluationsdesign orientiert sich an den in der Ausschreibung gestellten Fragestellungen (s. o.), greift diese auf und entwickelt jene an geeigneter Stelle – basierend auf Erfahrungen bisheriger durchgeführter Evaluationen – weiter und bettet sie in ein konzeptionelles Gesamtgefüge ein.

Das angewandte Konzept basiert auf dem Hamburger Evaluations- und Benchmarking-system

Den grundsätzlichen Rahmen für die Evalution bildet das im Jahr 2011 entwickelte Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem. Das System wurde im Auftrag der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg als einheitlicher Ansatz für die zukünftige Evalution der acht Hamburger Cluster entwickelt. Es wurde gemeinsam mit Vertretern der Hamburger Cluster (auch von MCN) sowie den relevanten politischen Vertretern erarbeitet und abgestimmt.

Anforderungen an das Evaluationsdesign

Geeigneter Methodenmix

Evaluationsdesign erfüllt verschiedenste Anforderungen

Das Evaluationsdesign berücksichtigt sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren, ergänzt um ein Konzept zur Moderation der erhobenen Ergebnisse und der Unterstützung von Lernprozessen im Rahmen der Evaluation. Damit kann der Transfer der durch die Evaluation/das Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse sichergestellt werden. Gleichzeitig werden die neuesten Erkenntnisse und Trends zur Clusterpolitik und zum Clustermanagement mit berücksichtigt.

Akzeptierte und transparente Vorgehensweise

Das Evaluations- und Benchmarkingsystem ist den folgenden Gruppen bekannt, transparent und akzeptiert:

- Clusterpolitische Vertreter der drei Bundesländer
- Clustermanagements des MCN
- Ggf. ausgewählte Kreise des Lenkungsgremiums des MCN oder anderen.

Praxisnähe

Das angewandte Evaluations- und Benchmarking System soll praxisnah sein, d. h. es beinhaltet handlungsnahe Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.

Aufwand minimiert

Bestehende Evaluationsergebnisse sollen berücksichtigt werden. Notwendige dazu ergänzende Erhebungen sollen definiert werden. Der Aufwand für alle Beteiligten sollte sich auf das Wesentliche beschränken.

Grundsätzliche Ziele der Clusterevaluation

Grundsätzlich trägt die Evaluation zum gegenseitigen Lernen und Wissensaustausch auf den beteiligten Akteursebenen Clusterpolitik, Clusterinitiative und Clustermanagement bei. Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse lassen sich die Leistungsfähigkeit, Wirkung und Nachhaltigkeit des MCN insgesamt verbessern. Somit werden belastbare und aussagekräftige Belege für die

- Aufgabenerfüllung,
- Wirksamkeit,
- Leistungsfähigkeit,
- Nachhaltigkeit sowie
- den Erfolg fördernde und hemmende Faktoren

gefunden.

Evaluationsdesign basiert auf drei wesentlichen Bausteinen

Ablauf der Evaluation

Das Evaluationsdesign umfasst im Wesentlichen drei Prozessphasen, die in der Umsetzung das Gerüst für die Durchführung gebildet haben (Abb. 2).

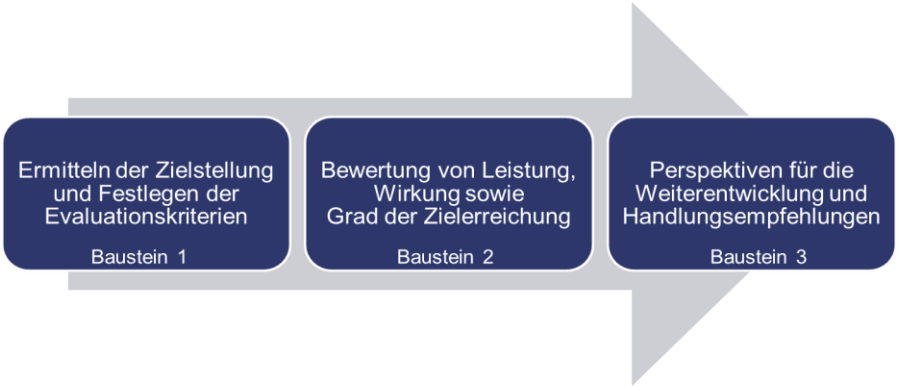


Abbildung 2: Bausteine der Evalution

Zu Beginn wurden der konkrete Evaluationsgegenstand, die Ziele und Kriterien für die Evaluation in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber bestimmt. Die zum Einsatz gekommenen Evaluationskriterien/Indikatoren bzw. das Gesamtevaluationsdesign orientierten sich an dem Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem. Entsprechende Anpassungen wurden in enger Abstimmung vorgenommen. Ein wesentlich neuer Aspekt ist der trilaterale Ansatz, der hinsichtlich der Clusterpolitik und des Clustermanagements in das Evaluationsdesign aufgenommen wurde, da er im ursprünglichen Hamburger Evalautions- und Benchmarkingsystem in der Form nicht berücksichtigt wurde.

Im zweiten Schritt erfolgte die Datenerhebung und deren Auswertung.

Im dritten Schritt wurden die Ergebnisse diskutiert und reflektiert sowie gemeinsam mit den Beteiligten Perspektiven für die Weiterentwicklung der Clusterpolitik und das Clustermanagement entwickelt. Die Handlungsempfehlungen wurden zusammen mit den weiteren Ergebnissen in dem vorliegenden Bericht dokumentiert.

5.3 Einführung in das Gesamtkonzept des Evaluations- und Benchmarkingsystems

Evaluationsdesign fokussiert sich auf die Bewertung der Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des MCN

Das indikatorenbasierte Evaluations- und Benchmarkingsystem fokussiert die Analyse auf diese drei Ebenen:

- A) Leistungsfähigkeit – primär bezogen auf die Clustermanagements
- B) Wirksamkeit – bezogen auf die Clusterpolitik und das Clustermanagement
- C) Nachhaltigkeit – bezogen auf das Clustermanagement.

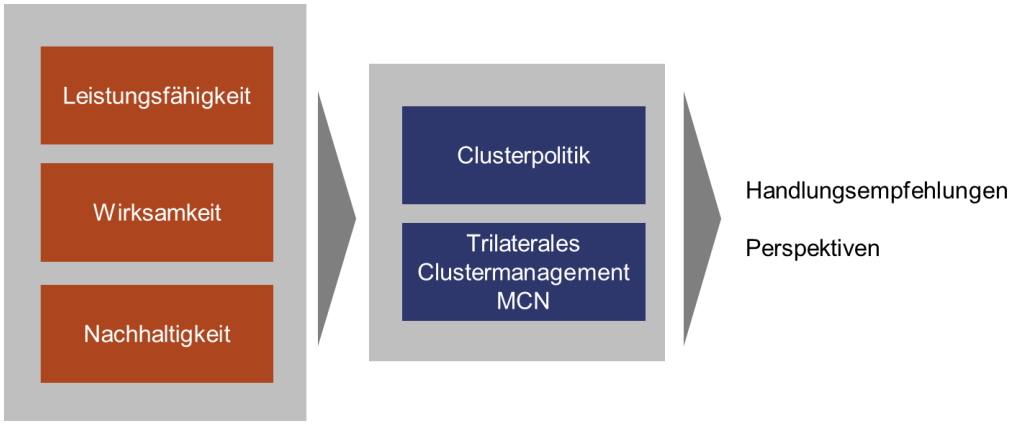


Abbildung 3: Analyseebenen der Evaluation

Bewertung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements des MCN ist wichtiger Bestandteil der Evaluation

A) Bewertung der Leistungsfähigkeit des trilateralen Clustermanagements

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements des MCN ist wesentlicher Bestandteil dieser Evaluation. Die objektive Einschätzung der Leistungsfähigkeit stellt jedoch eine gewisse Herausforderung dar, denn eine Bewertung des Clustermanagements des MCN im Sinne einer Gesamtbewertung von „gut“ oder „schlecht“ ist wenig sinnvoll, weil es dafür keine allgemeinen Bewertungsmaßstäbe geben kann. Dies ist letzlich als gut oder

schlecht einzuschätzen. Auch sind im ursprünglichen Antrag bzw. im Zuwendungsbescheid keine klaren, messbaren Ziele oder Indikatoren genannt, die für eine Bewertung der Leistungsfähigkeit anwendbar sind[16].

Dualer Evaluations- und Benchmarkingansatz

Es wurde daher ein dualer Evaluations- und Benchmarkingansatz verfolgt, der aus einer individuellen Bewertung der Zielerreichung einerseits (Evaluation) und einer vergleichenden Bewertung der Leistungsfähigkeit bzw. des erreichten Entwicklungsstandes andererseits besteht (Benchmarking) (siehe Abb.4). Das Benchmarking basiert auf vergleichbaren, harmonisierten und anerkannten Indikatoren.

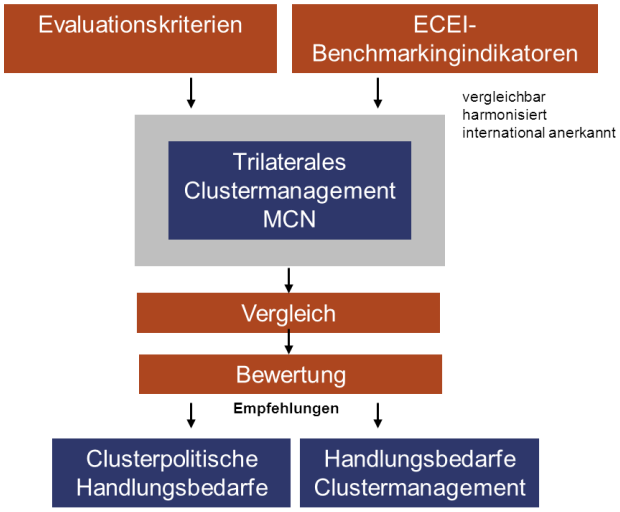


Abbildung 4: Duale Methodik zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements des MCN

Die für die Durchführung der Evaluation und das Benchmarking relevanten Indikatoren befinden sich in der Anlage des Berichts (Indikatorenset). Im Verlauf der Evaluation wurden einige zusätzliche clusterspezifische Fragestellungen ergänzt.

Benchmarking nach einem international harmonisierten Ansatz

Benchmarking nach dem ECEI-Konzept

Das zum Einsatz kommende Benchmarking für die Messung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements MCN basiert auf dem Konzept der European Cluster Excellence Initiative[17] (ECEI). Hierfür hat das iit im Rahmen dieser Initiative in der Vergangenheit in enger Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission und verschiedenen Partnerländern einen ECEI-Indikatorenkatalog erarbeitet. Das Benchmarking von Clusterinitiativen und Clustermanagements ist eine effiziente Analyse zum Vergleich von Strukturen, Prozessen, Entwicklungen, Managementmethoden und Dienstleistungen eines Clusters mit denen anderer Cluster. Das Benchmarking hat zunehmend im Kontext des immer größer werdenden Anspruchs an eine Clustermanagement-Exzellenz an Bedeutung

[16] Es sei aber an dieser Stelle erwähnt, dass das Clustermanagement intern eine Reihe guter und praxisnaher Indikatoren zur Feinsteuerung des Projektes nutzt, die auch dazu dienen, die Leistungsfähigkeit des Clustermanagements insgesamt zu steigern.

[17] www.cluster-excellence.eu

gewonnen. Die Benchmarking-Methode gilt nun international als anerkannte Methode für die Messung der Leistungsfähigkeit.[18]

Benchmarking ist ein wichtiges Instrument zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Clusters

Das Benchmarking stellt eine wichtige Ergänzung zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements MCN im Rahmen der Evaluation dar. Es bietet eine Orientierung, wie das Cluster bzw. das Clustermanagement im Vergleich zu ähnlichen Clusterinitiativen positioniert ist und agiert. Das zur Verfügung stehende Vergleichsportfolio enthält insgesamt über 400 Clustermanagements, die ein Benchmarking durchlaufen haben.[19]

Der Vergleich von Strukturen, Prozessen, Entwicklungen, Managementmethoden und Dienstleistungen des Clustermanagements des MCN erfolgt dabei mit drei Portfolios. Zum einen mit Clustern aus dem Innovationsfeld Maritime Technologien, zum anderen mit allen deutschen Cluster(managements) sowie einem definierten Exzellenzportfolio, welche rund 70 der besten Clustermanagements aus ganz Europa beinhaltet. Dieser Ansatz ermöglicht es, das MCN aus verschiedenen Blickwinkeln zu bewerten. Das Benchmarking setzt eine Auswahl eines geeigneten Vergleichsportfolios zwingend voraus. Die Auswahl des für das Benchmarking von MCN genutzten Vergleichsportfolios erfolgte in Abstimmung.

Das für die Durchführung des Benchmarkings relevante Set an Indikatoren sowie der gesamte Benchmarkingbericht sind im Anhang aufgeführt. Für die individuelle Bewertung der Zielerreichung des MCN wurden vor allem solche Bewertungskriterien gewählt, die sich an den ursprünglichen Zielstellungen orientieren. Diese waren in entsprechenden Dokumenten, wie z. B. Zuwendungsbescheide oder Strategiepläne, hinterlegt.

Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass nur solche Ziele bewertet wurden, die vom Clustermanagement des MCN direkt beeinflusst werden konnten (sogenannte Output-Ziele). Bei der Bewertung der Zielerreichung wurde unterschieden, welchen Beitrag das Clustermanagement selbst geleistet hatte, und was unter Umständen auf übergeordnete makroökonomische Effekte zurückzuführen war (sogenannte Impacts, eine Erläuterung zu Output, Outcome und Impact siehe auch grauer Kasten und Abb. 5).

Input, Output, Outcome und Impact – eine Kurzdefinition

Erläuterung zum Wirkmodell einer Cluster – und Netzwerkevaluation

Bei Wirkungsmessungen wird in der Regel von einem Zusammenhang zwischen Input (z. B. zur Verfügung gestellte Mittel) und den im Rahmen der Maßnahme produzierten Leistungen (Output) sowie den intendierten Resultaten bei der Zielgruppe der Maßnahme (Outcome) ausgegangen. Resultate einer Intervention, die nicht bei der Zielgruppe auftreten, sondern in ihrem Umfeld, werden als Impact (Wirkung) bezeichnet. Was im Zusammenhang mit einer Cluster- und Netzwerkevaluation unter Input, Output, Outcome und Impact zu verstehen ist, wird nachfolgend erläutert:

- „Input“ bezeichnet finanzielle, personelle oder andere Ressourcen, die investiert werden. Diese stellen eine vergleichsweise variable Bedingung dar, insofern z. B. Kostenarten (Personal- vs. Sachausgaben) oder Personalqualifikationen (durch gezielte Fortbildung) beeinflusst werden können. Die wesentlichen Inputgrößen sind die Kompetenzen der in den Clusterinitiativen und Clustermanagements agierenden Personen sowie die zur Verfügung stehenden Budgets.

[18] Die Benchmarking nach dem ECEI-Anatz ist seitens der Europäischen Kommission anerkannt. Das damit verbundene sogenannte Bronze-Lable im Rahmen des ECEI-Benchmarkings ist Ausdruck dafür, dass das betreffende Clustermanagement danach strebt, die ECEI-Kriterien zu erfüllen.

[19] Jeweils aktuelles Vergleichsportfolio, siehe www.cluster-analysis.org

- „Output“ bezeichnet sämtliche Leistungen wie Materialien, Waren, Aktivitäten, Publikationen und insbesondere Dienstleistungen, die durch den Evaluationsgegenstand (ein Programm, ein Projekt etc.) direkt produziert werden, wie z. B. Broschüren, Workshops, Coachings, Beratungsgespräche, Veranstaltungen etc.
- „Outcome“ bezeichnet die intendierten Resultate der Interventionen/Aktivitäten eines Programms, wie z. B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als Outcomes bezeichnet. Die Zielgruppe der Aktivitäten der Clustermanagements sind in erster Linie die Unternehmen und Forschungseinrichtungen in den Clusterinitiativen.
- „Impacts“ sind Resultate eines Programms, die nicht bei der Zielgruppe auftreten, sondern in sozialen Systemen, insbesondere Organisationen (Unternehmen, Dienstleistungsanbietern) oder in Sozialräumen (Kommunen, Regionen) oder im weiteren Netzwerk der personalen und organisationalen Akteure (Netzwerk über das Bundesland hinausgehend). So kann z. B. das soziale Klima eines Sozialraums friedlicher oder die Effektivität und Effizienz eines Dienstleistungssystems höher sein.

Eine direkte Ursache-Wirkungszuschreibung zwischen den Leistungen des Evaluationsgegenstandes und dem Impact ist in der Regel nicht möglich (auch wegen des häufigen zeitlichen Auseinanderfallens von Input, Output und Impact).

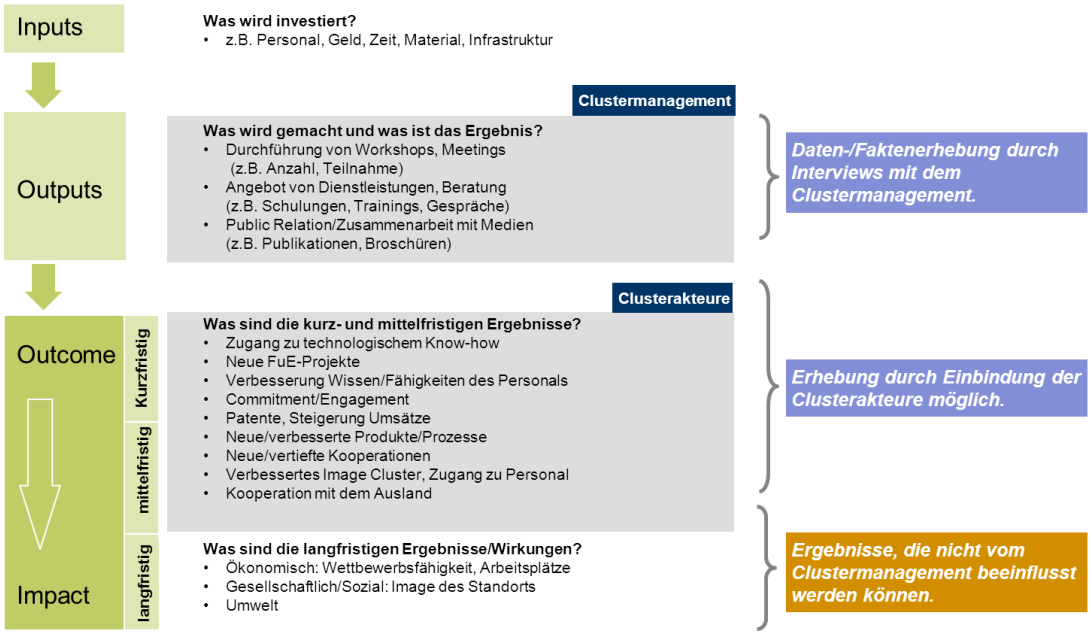


Abbildung 5: Input-/Output- und Outcome-Indikatoren im Kontext von Cluster- und Netzwerk evaluationen

Die Wirksamkeit wird auf Ebene des Clustermanagements und der Clusterpolitik bewertet

B) Bewertung der Wirksamkeit von Clustermanagement und Clusterpolitik

Die Bewertung der Wirksamkeit erfolgt, genauso wie das Benchmarking, nach dem „Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem“ mit kleineren Modifikationen, da im Falle von MCN die clusterpolitischen Interessen von drei Ländern berücksichtigt werden, und es sich bei MCN um eine länderübergreifende Struktur mit einem zentralen Clustermanagement und drei Geschäftsstellen handelt. Bei der Bewertung der Wirksamkeit wurde auch das geringe Alter des MCN berücksichtigt (effektiv nur 1,5 Jahre, da die Geschäftsstellen in Hamburg und Niedersachsen erst seit Mitte 2011 besetzt sind), so dass eher auf die Identifikation von ersten Tendenzen und Effekte statt auf die Messung langfristiger Wirkungen geachtet wurde.

Im Mittelpunkt für die Bewertung der Wirksamkeit stehen die Fragen:

- Wie hat sich die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Akteure des Clusters in den letzten Jahren entwickelt und
- welchen Beitrag haben die Clusterpolitik und das Clustermanagement geleistet?

Im Folgenden wird beschrieben, mit welchen Fragestellungen/Indikatoren die Wirksamkeit auf den drei Ebenen Clusterpolitik, Clustermanagement und Clusterakteure untersucht werden kann.

Wirksamkeit auf der Ebene Clusterpolitik

Die Clusterpolitik bildet mit der Clusterförderung den übergeordnet gestaltenden Rahmen, dessen Umsetzung in die Praxis durch die Clustermanagements bzw. die Akteure in den Clusterinitiativen erfolgt. Die Clusterpolitik wird in ihrem wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext betrachtet und vor dem Hintergrund vielfacher, häufig nicht zu beeinflussender, Wechselwirkungen bewertet.

Neben allgemeinen wirtschaftlichen und konjunkturellen Einflussfaktoren steht eine politische Maßnahme immer auch in Wechselwirkung mit anderen politischen Maßnahmen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die die eigene Politik direkt unterstützen und zum Teil selbst initiiert wurden, wie z. B. eigens eingesetzte, flankierende Strategien zur Qualifikation in der Region, und solchen Maßnahmen, die indirekt Einfluss auf die in der Region vorhandenen Unternehmen, Institutionen und Forschungseinrichtungen nehmen.

Die Evaluation der **Clusterpolitik in Bezug auf das MCN** fokussiert auf drei Analyseebenen

1) **Interaktion und Organisation der Clusterpolitik auf politischer Ebene**

   Auf dieser Analyseebene wird untersucht, wie die Clusterpolitik in Bezug auf das MCN und den trilateralen, bundesländerübergreifenden Ansatz organisatorisch und institutionell verortet ist, und wie sich diese Strukturen für die praktische Umsetzung eignen. Es wird identifiziert, ob eine stärkere Einbindung und Abstimmung zwischen bestimmten Akteuren/Institutionen erforderlich ist.

2) **Konsistenz der Zielsetzung der Clusterpolitik und damit verknüpft die Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext**

   Diese Analyseeinheit zielt auf die Frage, inwieweit die Zielsetzung der trilateralen Clusterpolitik mit den Zielsetzungen des MCN kongruent ist. Dazu wird eine Bestandsaufnahme der einzelnen Zielsetzungen der drei jeweiligen Clusterpolitiken der Bundesländer vorgenommen und abgeglichen, ob sich Widersprüche aus diesen Zielsetzungen in Hinblick auf das MCN ergeben. In einem weiteren Schritt wird die Passung der Clusterpolitik zu anderen wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene in Bezug auf die maritime Wirtschaft betrachtet.

3) **Strategie und zukünftige Ausrichtung der Clusterpolitik**

   In dieser Analyseeinheit geht es zunächst um ein generelles Verständnis zur „Vorgeschichte“ und der Startsituation des MCN im Vergleich zu heute. Hierbei wird berücksichtigt, dass das trilaterale Clustermanagement in den drei Bundesländern zu verschiedenen Zeitpunkten startete. Ein weiterer wichtiger Aspekt dieses Themenblocks ist auch die Bestandsaufnahme der laufenden Monitoring- und Evaluationsaktivitäten seitens der clusterpolitischen Vertrerter

der drei Bundesländer bezogen auf das MCN und die Art und Weise, wie der Austausch, und damit Lernprozesse zwischen den clusterpolitischen Vertretern und dem Clustermanagement des MCN, organisiert und durchgeführt werden. Die Ergebnisse aus der gesamten Evaluation werden zusammengeführt und eventuelle Anpassungsbedarfe abgeleitet.

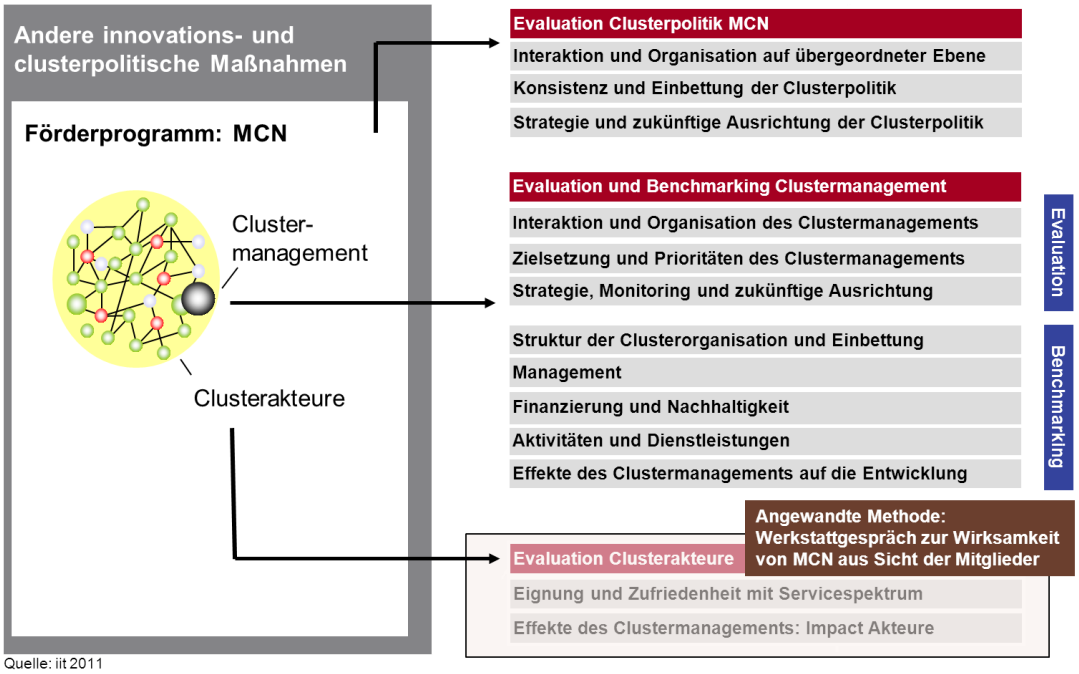


Abbildung 6: Indikatoren und Ebenen der Evaluation/des Benchmarkings des MCN

Interaktion, Zielsetzung und Strategie des MCN sind wichtig für dessen Wirksamkeit

Wirksamkeit auf der Ebene Clustermanagement

Zur Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiative bzw. des Clustermanagements des MCN werden folgende Schwerpunkte bei der Analyse gesetzt. Zum einen werden, ähnlich wie auf der Ebene der Clusterpolitik, Themen zur Interaktion und die Rollen des Clustermanagements und der Mitglieder beleuchtet[20]. Ebenso wird nach der Zielsetzung der spezifischen Clusterstrategie und den realistischen Wirkmöglichkeiten gefragt. Dies schließt auch die Frage nach Strategien ein, und ob die Zielerreichung in Form von Evaluationen oder einem Monitoring regelmäßig überprüft wird.

- Interaktion des Clustermanagements mit Mitgliedern und clusterpolitischen Vertretern
- Konsistenz der Zielsetzung der Clusterinitiative
- Strategie, Monitoring und zukünftige Ausrichtung des Clusters.

[20] Die Mitglieder des MCN haben sich durch eine schriftliche Vereinbarung zur Mitwirkung im MCN verpflichtet und einen entsprechenden Kostenbeitrag geleistet (der Term „Mitglied“ ist hier nicht im Sinne des § 38 BGB zu verstehen, da das MCN nicht als Verein strukturiert ist).

Wirksamkeit auf der Ebene Akteure

Im Wesentlichen sollen die Clusterakteure von den clusterpolitischen Maßnahmen profitieren. Die Messung von Effekten auf dieser Ebene ist besonders interessant, aber auch mit besonderen Herausforderungen verbunden. Es muss bei der Wirkungsanalyse berücksichtigt werden, dass die Leistungsfähigkeit des MCN und seinen Akteuren nicht allein von der Interaktions- und Innovationsfähigkeit einzelner Akteure und den gegebenen Rahmenbedingungen abhängt, sondern besonders auch von dem Engagement eines Clustermangements. Daher wird auf der Ebene der Clusterakteure nicht nur untersucht, welche Effekte und Mehrwerte die Clusterakteure erzielen, sondern auch inwieweit das vom Clustermanagement angebotene Servicespektrum aus Sicht der im MCN mitwirkenden Akteure zielführend und passend ist.

Dazu empfehlen sich grundsätzlich folgende breiter angelegte empirische Untersuchungsansätze:

Verschiedene empirische Ansätze zur Bewertung der Wirksamkeit des MCN

1) Zufriedenheit und Eignung des vom Clustermanagement angebotenen Servicespektrums sowie Wirkungen und Nutzen aller Mitglieder (Mitgliederzufriedenheitsanalyse)

2) Wirkung der Clusterinitiative und des Clustermanagements auf die Unternehmen im Cluster (Cluster Impact Analyse)

3) Workshop-Gespräche mit Clustermitgliedern: Diese haben den Vorteil, dass keine Befragung durchgeführt werden muss. Allerdings spiegeln die gewonnenen Ergebnisse auch nur einen Teil des Gesamtbildes der Clusterakteure wider und können auch nur begrenzt quantifiziert werden. Dennoch lassen sich wertvolle und valide Einschätzungen zu Wirkungen und Nutzen für die Clusterakteure durch einen solchen Workshop erzielen.

Vertiefende Werkstattgespräche mit Mitgliedern eigneten sich im Falle des MCN besonders zur Messung der Wirksamkeit

Im vorliegenden Fall wurde vereinbart, auf die Messung der Wirkung auf Ebene der Clusterakteure mit Hilfe breit angelegter empirischer Untersuchungen, wie der Mitgliederzufriedenheitsanalyse oder der Cluster Impact Analyse, zur Messung von Effekten bei Unternehmen mittels webbasierter Befragungen zu verzichten. Stattdessen wurde im Rahmen von drei Werkstattgesprächen mit einer signifikanten Anzahl von Mitgliedern die Wirksamkeit des MCN aus Sicht der Teilnehmer bewertet. Der Vorteil dieses Ansatzes kann vor allem darin gesehen werden, dass im Rahmen dieser Werkstattgespräche eine sehr viel tiefer gehende, analytische Würdigung der bisherigen Wirkung des MCN und seines Clustermanagements vorgenommen werden konnte. Vor dem Hintergrund der fehlenden Rechtsform des MCN bzw. des sehr unterschiedlichen Alters der Geschäftsstellen in den drei Bundesländern, ist dieser Ansatz auch methodisch sinnvoller als eine flächenmäßige, online-gestützte Befragung.

C) Bewertung der Nachhaltigkeit von MCN

Bewertung der Nachhaltigkeit des MCN gibt wichtige Anhaltspunkte für die zukünftige Ausrichtung

Zur Bewertung der Nachhaltigkeit des MCN werden zum einen die Ergebnisse der Leistungsfähigkeit/des Benchmarkings und zum anderen die der Evaluation herangezogen und mit Blick auf den Aspekt „Nachhaltigkeit“ ausgewertet. Es sollen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden, welche die verschiedenen Sichtweisen der Clusterakteure, des Clustermanagements des MCN und der Clusterpolitik der drei Bundesländer widerspiegeln:

- Wie stark sehen sich die Mitglieder zur langfristigen Mitwirkung im Cluster verpflichtet?
- Wie intensiv ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Cluster?
- Ist die Akteursstruktur der Clusterinitiative MCN ausreichend für ein nachhaltiges Agieren?
- Ist die Finanzierung des Clustermanagements sichergestellt?
- Wie entwickeln sich der private und öffentliche Finanzierungs- bzw. Förderungsanteil?
- Ist die Clusterpolitik von Hamburg, Niedersachsen sowie Schleswig-Holstein insgesamt auf eine nachhaltige Clusterentwicklung ausgerichtet?

5.4 Methoden und Umsetzung

Qualitative und quantitative Methoden kamen zum Einsatz

Für die Evaluation des MCN wurde ein Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Erhebungsinstrumenten angewandt, der durch die weiteren Elemente wie der Durchführung von Werkstattgesprächen und die Auswertung von Sekundärliteratur ergänzt worden ist.

Die quantitativ erhobenen Daten ermöglichten beispielsweise den Vergleich zentraler Indikatoren (z. B. ECEI-Qualitätsindikatoren), um das MCN vergleichend einzuordnen. Außerdem eigneten sich quantitative Indikatoren besonders gut für die externe Kommunikation der Evaluationsergebnisse. Qualitativ erhobene Daten wiederum ermöglichten eine fundierte Innen- und Prozessperspektive, die mit quantitativen Methoden nicht erreicht werden konnte. Qualitative Methoden erlaubten eine Einordnung der beobachteten Prozesse innerhalb ihres spezifischen Kontextes und die hieraus gewonnenen Erkenntnisse waren insbesondere für die Kommunikation mit den beteiligten Akteuren innerhalb des Programmes und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen unverzichtbar.

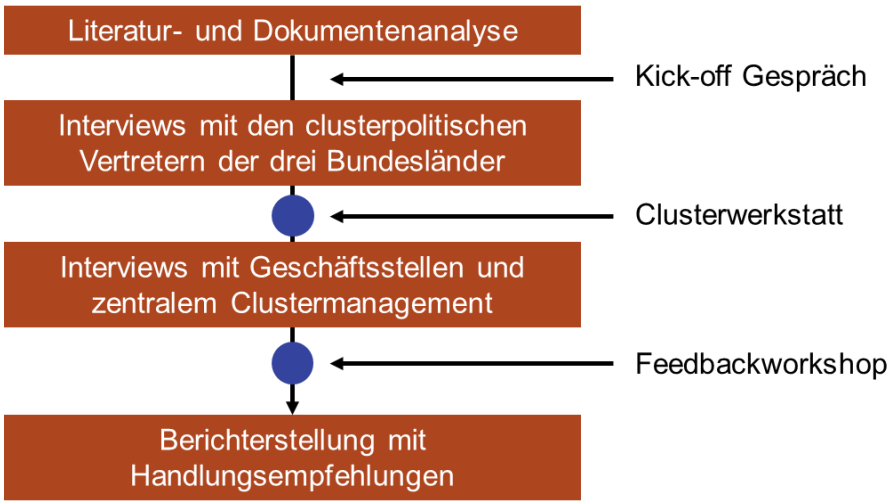


Abbildung 7: Ablauf und Durchführung der Evaluation – Module, Quelle: iit

Ablauf der Evaluation

Abbildung 7 zeigt den schematischen Ablauf der Evaluation bzw. die verschiedenen Arbeitsmodule, die in weiten Teilbereichen zeitlich parallel bearbeitetet wurden. Im Folgenden sind die Arbeitsmodule kurz skizziert.

Arbeitsmodul	Kurzbeschreibung
Literatur- und Dokumentenanalyse	Im Rahmen der Evaluation fand begleitend die Analyse vorhandener Berichte und Daten zur Evaluation des MCN statt. Die Sekundäranalyse wertete u. a. sämtliche vom Clustermanagement MCN zur Verfügung gestellten Dokumente (siehe Anhang, z. B. Zwischen- und Verwendungsnachweise, Protokolle und Vortragsunterlagen) aus. Weiterhin wurde der Webauftritt des Clusters etc. in die Evaluation mit einbezogen. Die Sekundäranalyse basierte auch auf Veröffentlichungen zu aktuellen Trends in der Clusterentwicklung und Clusterpolitik. Außerdem wurden auch andere öffentlich zugängliche Dokumente zu Clustern der maritimen Technologien und deren Evaluationen bzw. Bewertungen analysiert.
Kick-off Gespräch	In diesem Gespräch wurden zentrale Rahmenbedingungen mit der WTSH als Auftraggeber, die Vorgehensweise des Evaluationsteams, die Rollen der Beteiligten, Zielsysteme für die Evaluation, die einzusetzenden Instrumente und die Form der Einbeziehung der relevanten Akteure besprochen. Ebenso wurden, wo sinnvoll, Modifikationen des Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystems vorgenommen.
Leitfadengestützte Interviews (persönlich, telefonisch)	Die Interviews wurden entlang eines Leitfadens geführt, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Inhalte und Fragestellungen der Interviews entsprachen dem Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem sowie dem ECEI-Benchmarkingansatz. und behandelten u. a. auch Themen wie Verbesserungspotenziale und akute Handlungsbedarfe. Interviews wurden mit folgenden Akteursgruppen geführt: ▪ Clustermanagement des MCN ▪ Mitglieder der drei Geschäftsstellen ▪ Mitglieder des Lenkungskreises ▪ Vertreter der zuständigen clusterpolitischen Fachreferate in den drei Bundesländern ▪ Vertreter anderer Fachreferate, die im Kontext der maritimen Wirtschaft Kontakt mit dem MCN hatten ▪ Ausgewählte Akteure im Rahmen von Telefoninterviews (z. B. IHKs).

Werkstattgespräche (Clusterwerkstatt)	Ziel der Clusterwerkstatt war es, mit verschiedenen Akteursgruppen des MCN gemeinsam die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Clusters zu bewerten und Ideen für die zukünftige Schwerpunktsetzung zu generieren. Es wurden drei Werkstattgespräche (Hamburg, Kiel und Oldenburg) mit jeweils 15 - 20 Personen durchgeführt. Teilnehmer waren Mitglieder des MCN, z. B. Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtungen, Multiplikatoren, Public-Private-Partnerships und sonstige öffentliche Institutionen. Im Mittelpunkt des Gesprächs standen folgende Themen: ▪ Struktur und Rahmenbedingungen des MCN ▪ Services und Mehrwerte des Clustermanagements ▪ Wirksamkeit des MCN aus Sicht der Mitglieder ▪ MCN in 2015 – Ziele und Erwartungen seitens der Mitglieder
Feedbackworkshop	Die tentativen Evaluationsergebnisse und vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen wurden gemeinsam mit dem Clustermanagement, clusterpolitischen Vertretern und ausgewählten Mitgliedern diskutiert.
Bericht	Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen sind in Form dieses Berichts und einem ergänzenden Materialband zusammengefasst.

6. Ergebnisse: Bewertung Leistungsfähigkeit des MCN und seines Clustermanagements

Im folgenden wird ausführlich auf die Ergebnisse hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des MCN und seines Clustermanagements eingegangen. Hierbei wurde folgende Struktur gewählt, die sich wiederum am Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystem orientiert:

- Struktur des MCN
- Finanzierung des Clustermanagements
- Organisations- und Steerungsstrukturen
- Aufgaben, Aktivitäten und Dienstleistungen des Clustermanagements
- Effekte und Außenwahrnehmung des MCN
- Bisherige Wirkung des MCN auf beteiligte Unternehmen.

MCN im Vergleich mit anderen führenden Clustern der maritimen Wirtschaft

Zu Beginn der jeweiligen Kapitel fasst eine Tabelle die wesentlichen Erkenntnisse, die sich aus dem Vergleich des MCN mit anderen Clustern/Clusterinitiativen und deren Clustermanagements aus dem Technologiefeld maritime Wirtschaft ergeben, zusammen (basierend auf dem ECEI-Benchmarking-Konzept). Die entsprechenden Bilder stammen aus dem ECEI-Benchmarkingbericht, der sich in der Anlage befindet. Aufgrund des international harmonisierten Ansatzes des ECEI-Benchmarkings sind die Beschriftungen der Abbildung in diesem Falle in englischer Sprache. Einige der wichtigsten Cluster aus dem Bereich der maritimen Technologien, die das relevante Vergleichportfolio darstellen, sind in der Tabelle 1 dargestellt. Insgesamt bestand das Vergleichsportfolio aus 16 Clustern, wovon 15 aus Europa stammen.

Clusterinitiative	Land	Alter des Clustermanagements in Jahren
Swedish Maritime Technology Forum	Schweden	5
NCE Subsea	Norwegen	6
NCE NODE - Norwegian Offshore & Drilling Engineering	Norwegen	7
NCE Maritime	Norwegen	32
NCE Aquaculture	Norwegen	8
Clúster del Sector Naval Gallego	Spanien	20
Offshore Center Danmark	Dänemark	9
Maritime Development Centre of Europe	Dänemark	13
Pôle Mer PACA	Frankreich	7
Pôle Mer Bretagne	Frankreich	7
Pôle AQUIMER	Frankreich	6
Irish Maritime and Energy Resource Cluster	Irland	2

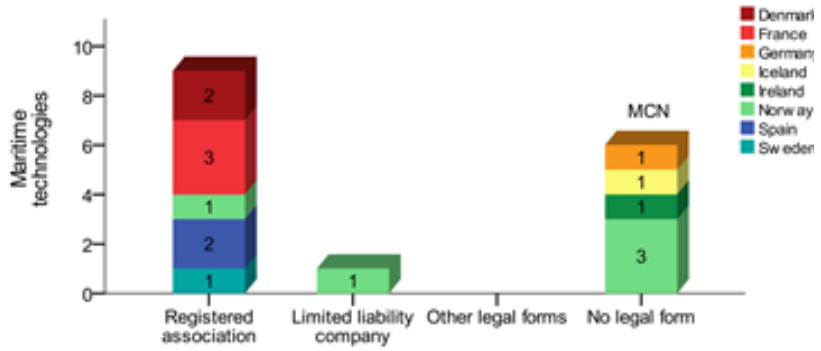
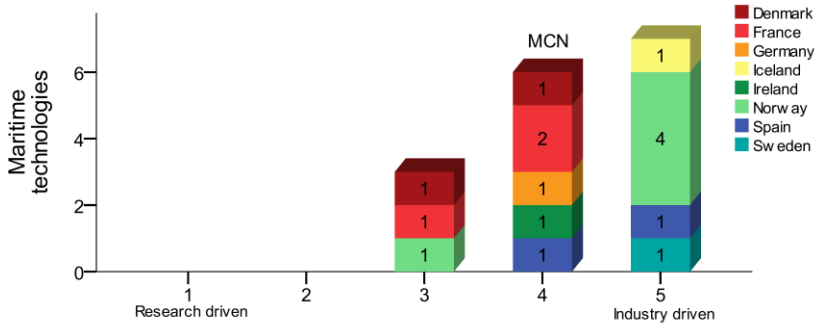
Tabelle 1: Ausgewählte Cluster des maritimen Vergleichsportfolios

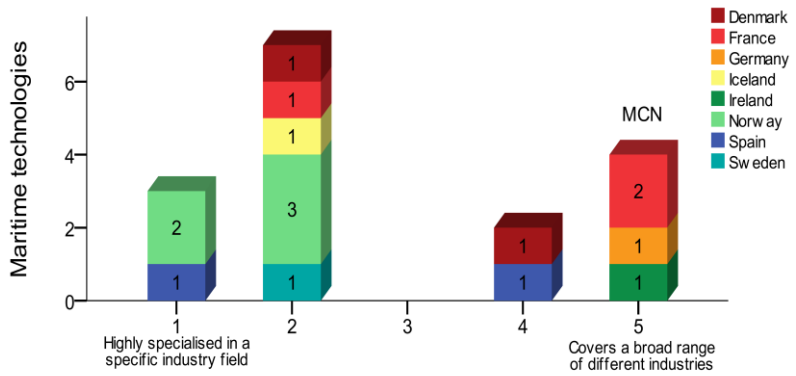
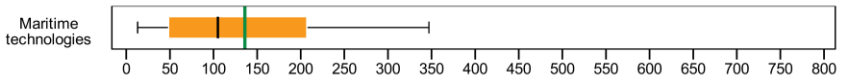
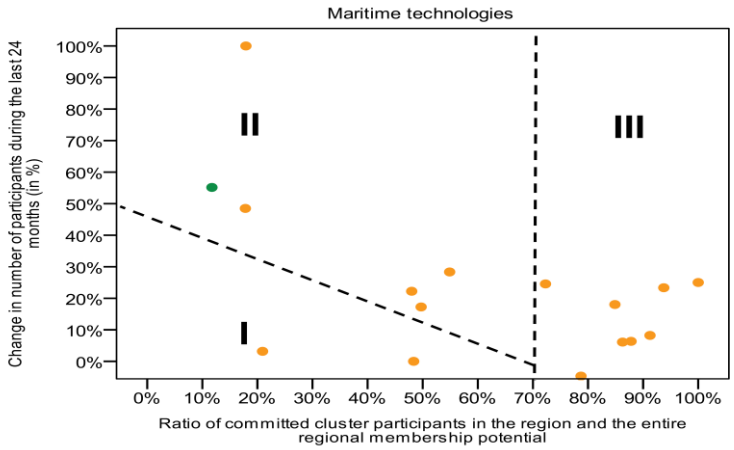
Danach wird auf weitere Indikatoren des Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystems eingegangen und die wesentlichen Erkenntnisse in bewertender Form zusammengefasst.

6.1 Clusterstruktur MCN

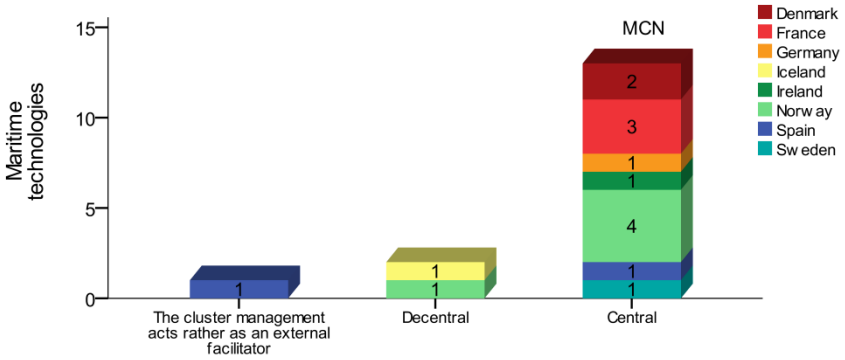
Clusterstruktur des MCN im Vergleich zu anderen Clustern der maritimen Wirtschaft

Zu Beginn des Kapitels werden ausgewählte Indikatoren, die sich auf die Struktur des MCN insgesamt beziehen, im Vergleich mit den 16 anderen Clustern der maritimen Wirtschaft dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im ECEI-Benchmarkingbericht in der Anlage, wo auch die verwendeten statistischen Methoden und Darstellungsformen genauer erläutert sind. Im weiteren Teil des Kapitels wird auf andere Aspekte zur Finanzierung bewertend eingegangen.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Rechtsform	 Die meisten Cluster bzw. Clusterinitiativen im Bereich der maritimen Technologien sind als Verein organisiert.
Agenda-Setting im Cluster	 Thementreiber in maritimen Clustern sind vor allem die industriellen Akteure (Werte von 4 und 5 auf der x-Achse). Dies ist bei MCN ebenso der Fall, wo im Wesentlichen die Industrie die relevanten Themen im Cluster bestimmt.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Spezialisierungs-grad	 Cluster der maritimen Wirtschaft sind entweder hochspezialisiert oder thematisch sehr breit aufgestellt. Das MCN gehört zur letzteren Gruppe, da es einen breiten Bereich der maritimen Wirtschaft abdeckt.
Zusammensetzung der Clustermitglieder	 Die Mehrzahl der Mitglieder der Cluster der maritimen Wirtschaft in Europa schwankt zwischen 50 und 200 (oranger Bereich). Die Maximalwerte liegen bei 350, der Medianwert[21] (schwarzer Balken) bei 100. Das MCN hat momentan rund 140 Mitglieder (grüner Balken) und liegt damit gut im internationalen Durchschnitt.
Ausnutzung des Wachstums-potentials	 Das MCN (grüner Punkt) hat im Vergleich zu anderen Clustern noch Wachstumspotenzial in Bezug auf seine Mitglieder, da aktuell ca. 15 % aller potentiellen Akteure im Custer vereint sind (x-Achse). Die jährliche Wachstumsrate des MCN ist aber überdurchschnittlich hoch (y-Achse).

[21] Der Medianwert ist genau der Wert, der in der Mitte einer Datenverteilung liegt. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere größer als der Medianwert.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Kooperationsstruktur im Cluster	 Wie die meisten anderen Cluster im Bereich der maritimen Wirtschaft verfügt MCN über eine zentrale Kooperationsstruktur. D. h. das Clustermanagement steht im Zentrum der meisten Aktivitäten.

Ergebnis

Viele Strukturfaktoren des MCN sind ähnlich anderer europäischer maritimer Cluster

Insgesamt sind viele Strukturfaktoren des MCN mit denen anderer maritimer Cluster gut vergleichbar. In einigen Bereichen liegt das MCN sogar über dem Durchschnitt. Auch wenn diese Strukturfaktoren nicht im engeren Sinne als Qualitätsindikatoren anzusehen sind, so kann man dennoch feststellen, dass die entsprechenden Werte für das MCN daraufhin deuten, dass das MCN über eine gute und den Aufgaben angemessene Struktur verfügt.

Anzahl der Mitglieder im MCN

	Gesamt	HH	NI	SH
Mitglieder	141	22	9	110

Tabelle 1: Zahlende Mitglieder (Stand: Februar 2013)

Ergebnis

Anzahl der Mitglieder in MCN bereits hoch, jedoch ungleich auf die Bundesländer verteilt.

MCN vereint trotz der kurzen Laufzeit bereits eine große Zahl an Mitgliedern. Bezogen auf die Mitgliederzahlen der einzelnen Bundesländer herrschen zwischen den Ländern jedoch noch deutliche Ungleichgewichte, was aber aufgrund der Historie bzw. der Ausgangssituation des MCN nicht verwunderlich ist. In Schleswig-Holstein wurden die Mitglieder über einen Zeitraum von 5 – 6 Jahren hinweg akquiriert. In Hamburg und Niedersachsen wurde die Mehrzahl der Mitglieder erst ab Juni 2012 gewonnen, was vorher nicht möglich war. Es ist zu erwarten, dass sich dieses Ungleichgewicht in den nächsten Jahren deutlich reduzieren wird, da die Anzahl der Mitglieder aus der Region Hamburg und Niedersachsen ansteigen wird.

Zusammensetzung der Clusterakteure und Abdeckung der Wertschöpfungskette

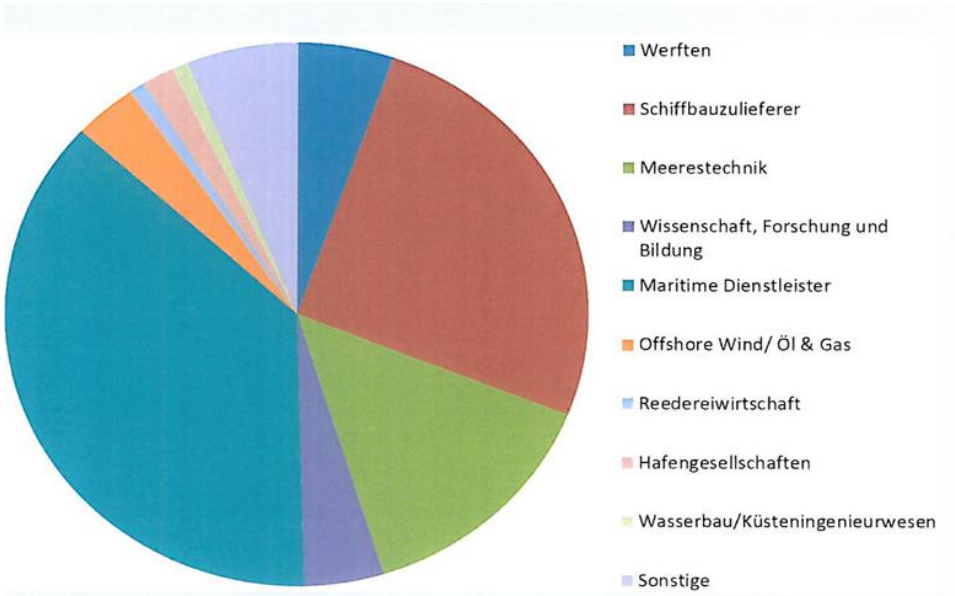


Abbildung 8: Mitgliedsunternehmen des MCN, Quelle: MCN

Ergebnis

Das Cluster MCN umfasst folgendes Akteursspektrum: Werften, Schiffbauzulieferer, Meerestechnik, Wissenschaft/Forschung/Bildung, maritime Dienstleister, Offshore Wind/Öl & Gas, Reedereiwirtschaft, Hafengesellschaften, Wasserbau/Küsteningenieurwesen sowie Sonstige (siehe Abbildung 8). Den zahlenmäßig größten Anteil nehmen maritime Dienstleister (nicht weiter unterteilt), Schiffbauzulieferer, Meerestechnik Unternehmen ein.

Mitgliederstruktur insgesamt positiv bewertet.

Generell wird die Zusammensetzung der Mitglieder des MCN als positiv bewertet. Dennoch gibt es Wünsche seitens der Clusterakteure. Von Akteuren aller drei Standorte wird bemängelt, dass noch zu wenige Reeder im Cluster vertreten seien, die meist am Ende der Wertschöpfungskette stehen und eine wichtige Kundengruppe darstellen. Es fehlen auch Akteure von Werften, Schiffseigern und zum Teil auch an Lotsen. Hierbei ist zu beachten, dass in Hamburg die gesamte Hafenlogistik (inkl. Reeder) zum Logistikcluster Hamburg zählt. Dies stellt eine Herausforderung für das Clustermanagement des MCN dar, diese Zielgruppe (in Hamburg) entsprechend in die Clusterarbeit einzubinden.

Zusammenarbeit bzw. Abgrenzung mit/zu Verbänden zwingend erforderlich

Ergänzungen von Reedern sowie anderer Akteure gewünscht.

Von den Clustermitgliedern wird auch angeregt, andere Netzwerke und Verbände/IHK im Bereich der maritimen Wirtschaft in das MCN aktiv aufzunehmen, um damit auch einen besseren Überblick zu bekommen, was andere machen. Generell sollten Kooperationen mit Multiplikatoren wie Verbände, IHK und auch andere Cluster sowie Netzwerke (z. B. WAB, Offshore-Netzwerker, Logistik) aufgebaut werden. Der Einbezug von Verbänden wurde insgesamt als besonders wichtig herausgestellt. Dies funktioniert am besten, wenn die Schnittstellen bzw. Abgrenzung zu den Verbänden (z. B. CMT-Center of Maritime Technologies e. V., GMT-Gesellschaft für Maritime Technik e. V. oder VSM-Verband für Schiffbau und Meerestechnik e. V.) zukünftig noch besser herausgearbeitet werden. Eine Herausforderung besteht darin, dass einige Verbände das MCN aufgrund der guten Erfolge durchaus als Konkurrenz empfinden.

Bekanntheitsgrad der Clusterakteure untereinander

Ergebnis

Die Clusterakteure kennen sich noch zu wenig untereinander

Hohe Offenheit zur Vernetzung vorhanden

Die Werkstattgespräche haben gezeigt, dass sich die Clusterakteure untereinander teilweise noch zu wenig kennen, was aufgrund des geringen Alters des MCN speziell in Hamburg und Niedersachsen nicht verwunderlich ist.

Gleichzeitig besteht eine hohe Offenheit der Mitglieder, sich mit den jeweils anderen zu vernetzen. Laut Aussage vieler Clusterakteure helfen die Fachgruppen dabei, Kontakte zu anderen Unternehmen zu knüpfen

Zugehörigkeitsgefühl: Wahrnehmung der Mitglieder als MCN Norddeutschland

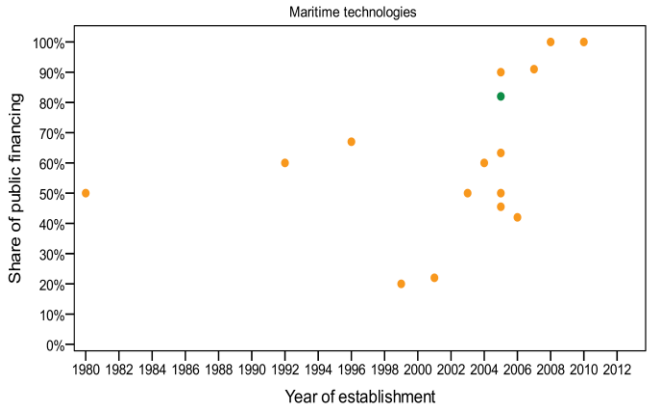
Ergebnis

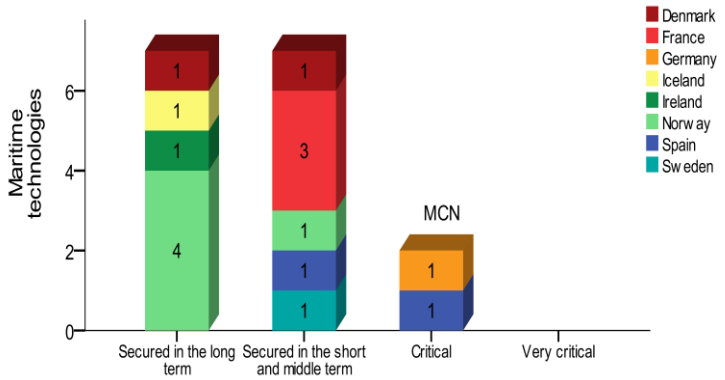
Zugehörigkeitsgefühl insgesamt hoch

Die Mehrzahl der Clusterakteure in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein fühlen sich als ein Teil eines Gesamtclusters MCN Norddeutschland. Dieser Sachverhalt ist besonders stark in Hamburg ausgeprägt.

6.2 Finanzierung des Clustermanagements

In diesem Kapitel werden die Indikatoren, die sich auf die Finanzierung des Clustermanagements des MCN beziehen, im Vergleich mit den 16 anderen Clustern der maritimen Wirtschaft dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im ECEI-Benchmarkingbericht in der Anlage. Danach wird auf andere Aspekte zur Finanzierung eingegangen.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Finanzierungsquellen der Clusterorganisation	
	Das MCN (grüner Punkt) verfügt im Vergleich mit anderen Clustern der maritimen Wirtschaft über einen vergleichsweise hohen Anteil öffentlicher Förderung (y-Achse). Vor dem Hintergrund des geringen Alters des MCN (x-Achse) relativiert sich dieser Sachverhalt jedoch.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Finanzielle Nachhaltigkeit der Clusterorganisation	 Im Gegensatz zu anderen Clustern im Bereich der maritimen Wirtschaft besteht für MCN bereits kurzfristig eine eher kritische Finanzierungssituation, da die Förderung Ende 2013 ausläuft und noch keine Förderentscheidung für 2014 ff. vorliegt.

	HH	NI	SH	Gesamt
Finanzierungsanteile	812.579 €	772.262 €	775.379 €	**2.360.219 €**
Bewilligungszeitraum		**01.01.2011 – 31.12.2013**		

Tabelle 2: Budgetanteile MCN

Die Gesamtkosten für MCN belaufen sich auf ca. 2,4 Mio. Euro über drei Jahre, die sich auf rund 60 % Personal-, 25 % Sach- und 15 % Gemeinkosten aufteilen. Die Länder finanzieren die jeweiligen Geschäftsstellen sowie das zentrale Clustermanagement anteilig zu je 1/3 für Personal-, Gemein- und Sachkosten.

Langfristig werden sich die Unternehmen verstärkt an der Clusterfinanzierung beteiligen

Langfristig ist eine signifikante Kofinanzierung durch die beteiligten Unternehmen und bezahlte Dienstleistungen geplant. In der Planung der ersten Phase wurde jedoch davon ausgegangen, dass die Etablierung des Clusters und seiner Services durch das Clustermanagement einer gewissen Zeit bedarf, und deshalb in der ersten Phase der Projektlaufzeit keine nennenswerten finanziellen Beiträge – zumindest nicht in den neu gegründeten Geschäftsstellen Hamburg und Niedersachsen – erwirtschaftet werden.

Förderquoten variieren zwischen den Bundesländern

Die Förderquote des MCN variiert zwischen den Bundesländern. Die Geschäftsstelle in Hamburg wird zu 100 % gefördert, die in Niedersachsen zu 97 % und die in Schleswig-Holstein erhält dagegen nur eine 50%ige Förderung. Hier wird der Eigenanteil durch Finanzierungsanteile von Unternehmen, der IHK Kiel und Eigenmittel der WTSH sichergestellt.

	2011	2012	2013	Gesamt
Eigenanteil WTSH	50.608 €	38.497 €	31.584 €	**120.689 €**
Anteil IHK	39.000 €	39.000 €	39.000 €	**117.000 €**
Anteil Unternehmen	45.000 €	50.000 €	55.000 €	**150.000 €**
Zuwendung (EFRE)	134.608 €	127.497 €	125.548 €	**387.689 €**
Förderfähige Gesamtkosten	269.217 €	254.994 €	251.168 €	

Tabelle 3 Zusammensetzung der Förderung der Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein[22]

Bereits in der ersten Förderperiode beteiligen sich die Unternehmen an der Finanzierung des MCN

Von den Geschäftsstellen werden zahlende Mitglieder geworben. Alle drei Geschäftsstellen erheben dazu einheitliche Jahresbeiträge gestaffelt in sechs Kategorien nach Mitarbeiteranzahl bzw. Umsätze beginnend mit dem kleinsten Beitrag von 250,- € bis maximal 2.500,- € zzgl. Umsatzsteuer. Insgesamt sollen über den Zeitraum von 2011 bis 2013 rund 150.000,- € von Unternehmen in Schleswig-Holstein und rund 23.000,- € in Niedersachsen als Eigenmittel geleistet werden.

Langfristig wird kein ausschließlich privatwirtschaftlich finanziertes Clustermanagement angestrebt, weil dieses dann nur auftragsbezogen vorgehen könnte und sein Engagement auf einen kleinen Kundenkreis (mit den höchsten Auftragssummen bzw. Deckungsbeiträgen) beschränken müsste. Auch seitens der clusterpolitischen Vertreter der Bundesländer herrscht Konsens, dass ein öffentlicher Finanzierungsanteil auch weiterhin gerechtfertigt ist, auch wenn dieser über die Jahre signifikant reduziert werden muss. Hier befindet sich das MCN aber auf einem guten Wege. Langfristig soll die Finanzierung auf drei Säulen aufbauen:

- Mitgliedsbeiträge aller Clusterakteure
- Kostenpflichtige Dienstleistungen
- Öffentliche Zuwendungen

Ergebnis

Finanzierungsmix des MCN ist gut und bindet die Wirtschaft mit ein

Insgesamt sehen die clusterpolitischen Vertreter und die Mitglieder das MCN als ein langfristiges Vorhaben und haben großes Interesse an seinem nachhaltigen Bestand. Von Seiten der clusterpolitischen Vertreter kann man sich vorstellen, dass sich das Clustermanagement langfristig als Dienstleister im Sinne eines Public-Private-Partnerships etabliert. Dies könnte auch in institutioneller Form dauerhaft realisiert werden (z. B. in Form eines Staatsvertrags oder eines öffentlich-rechtlichen Vertrags, welcher mit einem zu gründenden MCN Verein geschlossen werden könnte).

Vor dem Hintergrund des Alters des MCN insgesamt ist der private Eigenanteil erfreulich hoch, vor allem in Schleswig-Holstein. Insgesamt leisten die Unternehmen einen nennenswerten Eigenbeitrag, der in der Zukunft noch weiter wachsen wird.

[22] Die WTSH ist vorsteuerabzugberechtigt, daher erfolgt die Förderung auf Netto-Basis.

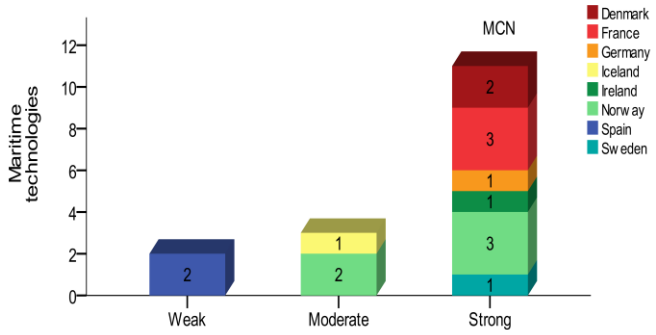
Auch wenn die Förderung formal 2013 ausläuft, so ist jedoch ein konkreter Wille seitens der clusterpolitischen Vertreter vorhanden, die Förderung fortzusetzen, um so die Nachhaltigkeit langfristig zu sichern. Unabhängig hiervon erscheint es wünschenswert, wenn die clusterpolitischen Vertreter bereits jetzt einen langfristigen Förderquoten-Korridor 2014 – 2019 mit dem MCN abstimmen würden, damit letztere frühzeitig wissen, wie sie ihren privaten Eigenanteil zu organisieren haben. Auch wenn dieser Korridor einen unverbindlichen Charakter hat, würde er dem Clustermanagement frühzeitig helfen, ein Gefühl zu bekommen, wie schnell man den Anteil über „Mitgliedsbeiträge“ bzw. kostenpflichtige Dienstleistungen erhöhen muss.

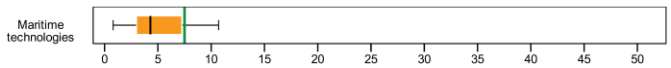
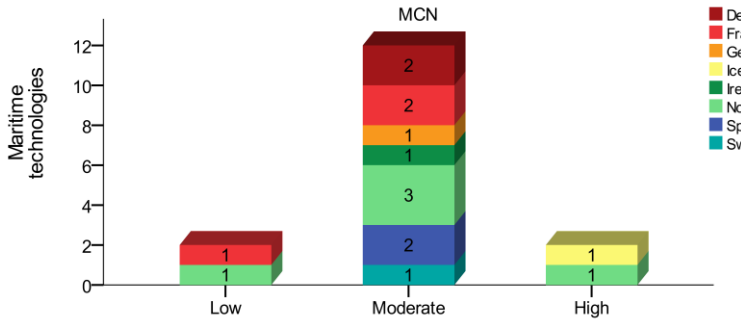
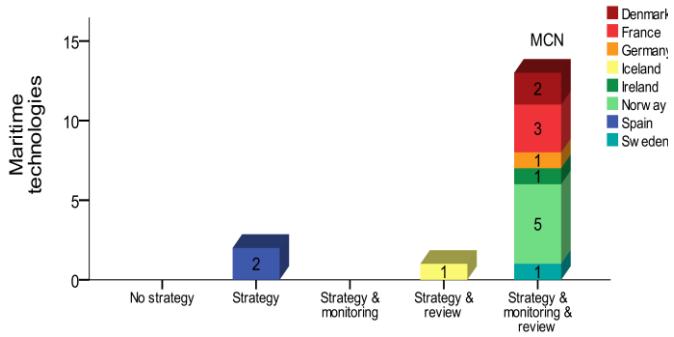
Politik ist bereit, dass MCN auch weiterhin zu fördern, auch wenn die langfristigen Förderkonditionen noch offen sind.

Kritisch zu sehen ist, dass sich für 2014 eine Förderlücke abzeichnet. Die EFRE Mittel, die von Schleswig-Holstein zur Verfügung gestellt werden, laufen aus und werden bis zur Implementierung des neuen EFRE-Förderansatzes ausgesetzt.

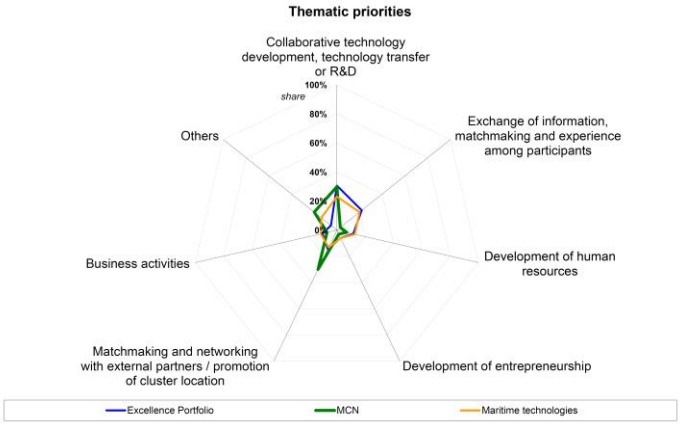
6.3 Organisations- und Steuerungsstruktur

In diesem Kapitel werden die Indikatoren, die sich auf die Organisations- und Steuerungsstrukturen des Clustermanagements des MCN beziehen, im Vergleich mit den 16 anderen Clustern der maritimen Wirtschaft dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im ECEI-Benchmarkingbericht in der Anlage.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Ausprägung der Steuerungsstruktur des Clustermanagements	 Ähnlich wie in anderen Clustern der maritimen Wirtschaft ist die Steuerungsstruktur des MCN gut ausgeprägt.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Anzahl Mitarbeiter/-innen für das Clustermanagement (Vollzeitäquivalente)	 Die Anzahl an Personal in den Clustermanagements schwankt in der Regel zwischen 3 und 7 (oranger Bereich), der Medianwert[23] (schwarzer Balken) liegt bei 4. Das MCN (grüner Balken) hat momentan 8 Personalstellen (Vollzeitäquivalent). Die Personalausstattung des Clustermanagements des MCN ist somit überdurchschnittlich gut.
Weiterbildung der Mitarbeiter	 Das MCN investiert erfreulich stark in die Weiterbildung des Personals des Clustermanagements. Dies ist, auch im Vergleich zu den anderen Clustern der maritimen Wirtschaft, erfreulich.
Strategieentwicklung	 Wie die meisten anderen Cluster der maritimen Wirtschaft verfügt MCN über eine dokumentierte Clusterstrategie, die periodisch aktualisiert wird.

[23] Der Medianwert ist genau der Wert, der in der Mitte einer Datenverteilung liegt. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere größer als der Medianwert.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Thematische und geographische Prioritäten der Clusterstrategie	 In Bezug auf die thematischen Schwerpunkte zeigt sich beim MCN im Vergleich zu den anderen Clustern der maritimen Wirtschaft eine besondere Fokussierung auf die Vernetzung der Mitglieder mit externen Partnern.

WTSH dient als Projektträger des gesamten MCN

Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) dient als Projektträger des gesamten MCN (siehe Abbildung 9). Das zentrale Clustermanagement ist ebenfalls in Kiel angesiedelt. Die regionalen Geschäftsstellen befinden sich in Hamburg, Elsfleth (Niedersachsen) und Kiel (Schleswig-Holstein).

Abbildung 9: Organisationsstruktutur MCN, Quelle: MCN

Die WTSH GmbH (WTSH) hat neben ihrer Rolle als Projektträger für MCN weitere Aufgaben. Sie beschreibt sich selbst als „One Stop Agentur“ für Wirtschaftsförderung und Technologietransfer in Schleswig-Holstein. Ihr Aufgabenspektrum umfasst die Ansiedlung, Außenwirtschaft, Clusterentwicklung sowie die Innovationsberatung und Förderung.

Die WTSH bündelt eine Reihe von Clustermanagements unter ihrem Dach

Die WTSH verfügt über langjährige Erfahrung in der Wahrnehmung typischer Clustermanagementaufgaben. Daher ist sie mit clustertypischen Prozessen und Instrumenten vertraut und ist gleichermaßen erfahrener Partner für Clustermitglieder und öffentliche Auftraggeber. Unter dem Dach der WTSH sind eine Reihe von Clustermanagements gebündelt, wodurch ein intensiver Informations- und Erfahrungsaustausch gewährleistet wird.

Aufgaben des zentralen Clustermanagements

Innerhalb von MCN übernimmt das zentrale Clustermanagement übergeordnete Aufgaben, wie:

- Projektleitung MCN und Gesamtkoordination
- Wissensvermittlung und Aufbau der regionalen Geschäftsstellen
- Fachliche Beratung und Assistenzfunktion für die Geschäftsstellen
- Abstimmung nach innen und außen, speziell zu clusterpolitischen Vertretern
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PM, Newsletter, Messematerialien, Artikel, Jahrbuch)
- Finanzmanagement und Controlling
- Internationale Projektentwicklung
- Vor- und Nachbereitung der Lenkungskreis-Sitzungen
- Vertretung und Präsentation auf Messen und Konferenzen

Personalschlüssel

Das zentrale Clustermanagement (ZCM) besteht personell aus dem Clustermanager, einer Person „Internationale Projektentwicklung“ sowie einer halben Stelle „Öffentlichkeitsarbeit und Assistenz.“ Die drei regionalen Geschäftsstellen bestehen jeweils aus einer Person „Geschäftsstellenleitung“ und einer halben Stelle Projektbearbeitung. Insgesamt sind zehn Personen für das gesamte Clustermanagement des MCN tätig (siehe Tabelle 5). Die personelle Besetzung der Geschäftsstellen und des zentralen Clustermanagements erfolgt durch die WTSH im Einvernehmen mit den jeweiligen clusterpolitischen Vertretern.

	ZCM	GS HH	GS NI	GS SH
Projektmitarbeiter/Management. Anzahl Stellen	2,5	1	1	1
Assistenz Anzahl Stellen	0,5	0,5	0,5	0,5
Anzahl Personen	4	2	2	2

Tabelle 4: Personal

Ergebnis

Die Organisations- und Steuerungsstruktur des Clustermanagements des MCN ist gut und durchdacht, alle notwendigen Steuerungsinstrumente sind weitestgehend vorhanden. Die Schwerpunktsetzung des MCN ist ähnlich denen anderer maritimer Cluster in Europa. Die personelle Ausstattung ist gut, auch vor dem Hintergrund der Anzahl an Mitgliedern. Ein Wachstum, vor allem in Hamburg und Niedersachsen, könnte ohne Weiteres mit dem Stamm-Personal gemanagt werden. Die gute Organisations- und Steuerungsstruktur wird auch durch die hohe Zufriedenheit der Mitglieder mit den Leistungen des Clustermanagements insgesamt deutlich.

Industriebeirat sollte auf ganz Norddeutschland erweitert werden

Die Interviews haben verdeutlicht, dass der Industriebeirat, der aktuell nur für die Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein existiert, auf Vertreter aus ganz Norddeutschland erweitert werden und somit ein Beratungsgremium für das MCN insgesamt darstellen sollte.

Die Zusammenarbeit zwischen den clusterpolitischen Vertretern und den Geschäftsstellen in den jeweiligen Bundesländern funktioniert reibungslos und wird als sehr gut eingeschätzt. Demgegenüber werden die bisherigen und aktuellen Leistungen des zentralen Clustermanagements beim Aufbau und Coaching der Geschäftsstellen und im Tagesgeschäft (Abrechnung, Controlling, politische Kommunikation etc.) seitens vieler clusterpolitischen Akteure nicht ausreichend wahrgenommen bzw. gewürdigt. An dieser Stelle sei aber ausdrücklich betont, dass das zentrale Clustermanagement hier in den letzten 1,5 Jahren einen entscheidenden Beitrag geleistet hat.

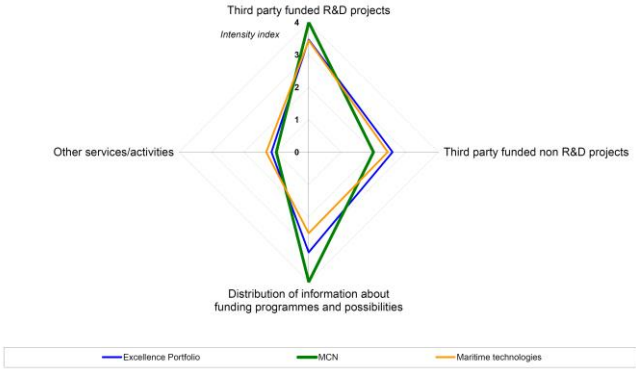
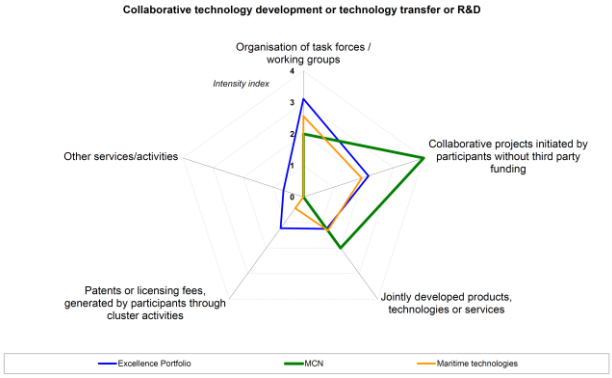
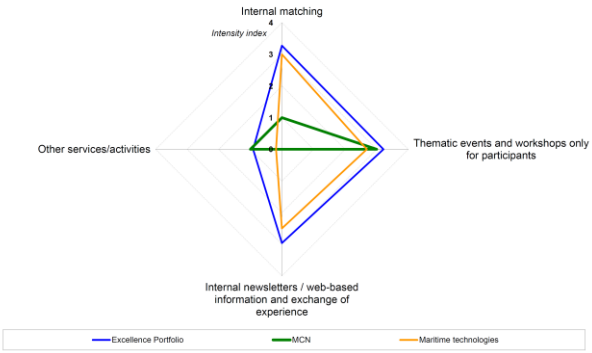
Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstellen und clusterpolitischen Vertretern wird als sehr gut bewertet

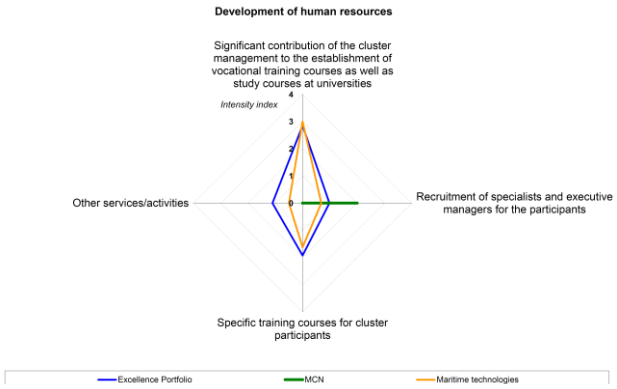
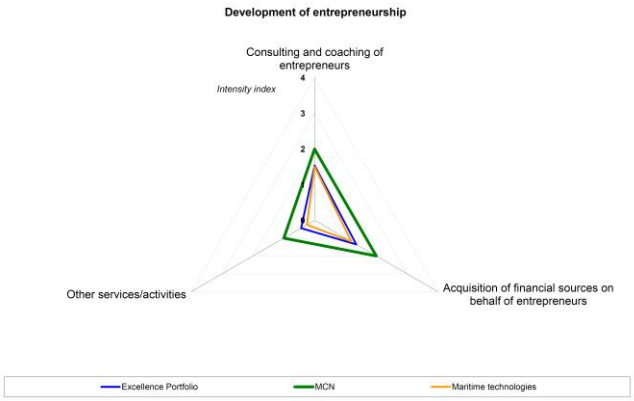
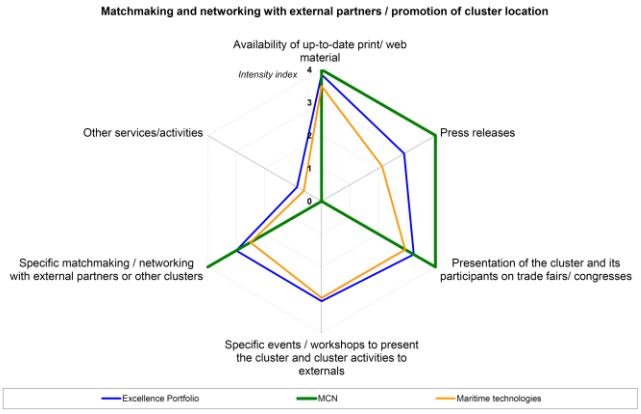
Für das zentrale Clustermanagement liegen Aufgaben- und Rollenverteilungen gegenüber den Geschäftsstellen und clusterpolitischen Vertretern vor. Diese wurden in der Vergangenheit nicht in ausreichendem Maße gegenüber den Fördermittelgebern kommuniziert. Eine aufwandspezifische Aufschlüsselung der Leistungen des zentralen Clustermanagements könnte dazu beitragen, dass diese Tätigkeiten zukünftig seitens der clusterpolitischen Vertreter besser wahrgenommen werden.

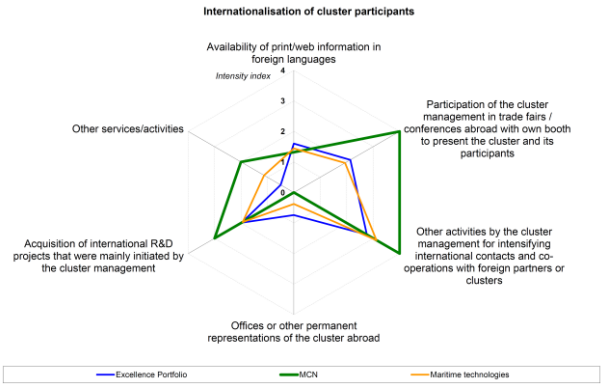
Optimierungsbedarf besteht hinsichtlich einer besseren Nutzung der Potenziale des Lenkungskreises als strategisches und unterstützendes Instrument des MCN. Alle Teilnehmer des Lenkungskreises (Politik, Unternehmen und zentrales Clustermanagement) sollten dieses Instrument konstruktiv in dem Sinne nutzen, wie ursprünglich im Förderantrag beschrieben.

6.4 Aufgaben, Aktivitäten und Dienstleistungen des Clustermanagements

In diesem Kapitel werden die Indikatoren, die sich auf die Aufgaben, Aktivitäten und Dienstleistungen des Clustermanagements des MCN beziehen, im Vergleich mit den 16 anderen Clustern der maritimen Technologien dargestellt und kurz bewertet. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich im ECEI-Benchmarkingbericht in der Anlage. Danach wird auf andere relevante Aspekte eingegangen.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Einwerben von Fördergeldern	 Das Clustermanagement des MCN ist überaus aktiv bei der Einwerbung von Fördermitteln für seine Mitglieder. Der Aktivitätsgrad liegt teilweise über dem Durchschnitt der Vergleichsgruppen.
Unterstützung bei der Produkt- und Technologieentwicklung	 Das Clustermanagement des MCN ist im Bereich der Produkt- und Technologieentwicklung teilweise sehr aktiv. Der Fokus liegt hier vor allem auf der Initiierung von Kooperationsprojekten
Information, Kontaktanbahnung und Erfahrungsaustausch zwischen Clusterpartnern	 Das Clustermanagement des MCN ist in diesem Bereich partiell sehr aktiv, vor allem in Bezug auf die Organisation von thematischen Events und Workshops, die neben der Wissensvermittlung auch zum Networking der Mitglieder untereinander dienen.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Aus- und Weiterbildung	 Hier ist das Clustermanagement des MCN in diesem Bereich noch recht inaktiv. Erste Maßnahmen werden seitens der Geschäftsstelle in Hamburg schrittweise initiiert.
Gründungsunterstützung	 Das Clustermanagement des MCN engagiert sich bei der Beratung von Gründern und der Unterstützung zur Akquisition von Finanzierungsquellen deutlich mehr als andere Cluster.
Kontaktanbahnung und Erfahrungsaustausch mit externen Partnern / Standortmarketing	 Das Clustermanagement ist hier überaus aktiv, setzt aber Schwerpunkte in diesem Servicespektrum.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Internationalisierung	 Im Vergleich engagiert sich MCN stark in der Akquise internationaler FuE-Projekte sowie der Repräsentation des Clusters auf internationalen Messen und im Knüpfen internationaler Kontakte.

Weitere Aufgaben des Clustermanagements

Weitere Aufgaben und Services des Clustermanagements, die nicht aus der vorhergehenden vergleichenden Tabelle sichtbar werden, bestehen in

- Einer Steigerung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung des maritimen Clusters regional, national und international.
- Dem Ausbau und der Stärkung bestehender Netzwerke.
- Der Initiierung von Kooperationen (landesintern und länderübergreifend) entlang der Innovations- und Wertschöpfungsketten.
- Der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel durch Förderung der branchenspezifischen Aus- und Weiterbildungsinitiativen.

Mit dem länderübergreifenden Ansatz des MCN werden einige Verbund- und Effizienzgewinne erwartet (siehe auch nachfolgende Abbildung), die sich vor allem auf eine stärkere Wahrnehmbarkeit, die Nutzung von Synergien und der Schließung von Lücken beziehen (siehe Abbildung 10).

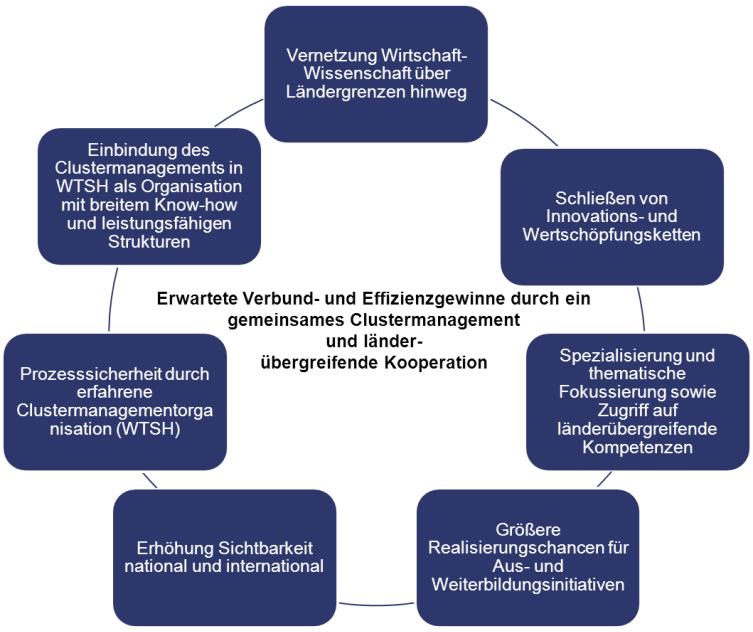


Abbildung 10: Erwartete Verbund- und Effizienzgewinne durch ein gemeinsames Clustermanagement

Zufriedenheit mit der thematischen Schwerpunktsetzung von MCN

Das Clustermanagement fokussiert sich auf vier Themenschwerpunkte

Das Clustermanagement des MCN und die regionalen Geschäftsstellen konzentrieren sich in der ersten Förderperiode auf vier wesentliche Themenschwerpunkte (siehe Abb. 11). Der Themenschwerpunkt Schiffbau und Schiffbauzulieferer berücksichtigt insbesondere Länderspezifika hinsichtlich Reedereien, Schifffahrt und Hafeninfrastrukturen.

Die Auswahl der Themenschwerpunkte basierte zum einen auf den seit 2006 im maritimen Cluster Schleswig-Holstein durchgeführten Aktivitäten und Erfahrungen. Zusätzlich wurden die Ergebnisse aus Studien genutzt.[24][25][26] Somit spiegeln die Themenfelder die bereits in Schleswig-Holstein verfolgten Aktivitäten und andererseits die für die Länder Hamburg und Niedersachsen empfohlenen Handlungsfelder wider.

In den vier Themenschwerpunkten wiederum haben sich die unten genannten Schwerpunkte als aktuell leitend für MCN herauskristallisiert:

[24] Studie der NORD/LB et al. Im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg zur „Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins“, Kurzfassung, Hamburg, März 2009.

[25] Gutachten der NORD/LB Regionalwirtschaft et al. Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr zur Stärkung und Weiterentwicklung der Maritimen Wirtschaft in Niedersachsen und zum Aufbau maritimer Cluster, Kurzfassung. Hannover, September.

[26] Studien und Gutachten zur maritimen Branche in Schleswig-Holstein: Grundlagenstudie „Zukunft Meer“ (2004), Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft: Wissenschaftliche Einrichtungen in Schleswig-Holstein mit Bezug auf die maritimen Einzelbranchen (2005), Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft ind Schleswig-Holstein und in Deutschland (2005), Studie Maritime Technologien Schleswig-Holstein: Status – Trends – Bedarfe – Masterplan Fortschreibung der Potenzialanalyse für die maritime Wirtschaft in Schleswig-Holstein (2008), Strategiekonzept Maritimes Cluster/Maritimes Clustermanagement Schleswig-Holstein.

- Schiffseffizienz, Emissionen sowie Schiffssicherheit (Entschwefelung/Abgasnachbehandlung, LNG (Liquified Natural Gas) Versorgung, IT an Bord)
- Offshore-Windkraft (Kostenreduzierung, Reparatur/Wartung, Zugangssysteme)
- Offshore Öl und Gas (Systemlösungen für zukünftige Aufgaben)
- Neue Entwicklungen in der Tiefseetechnik (Technologietransfer, Einbeziehung der Industrie)

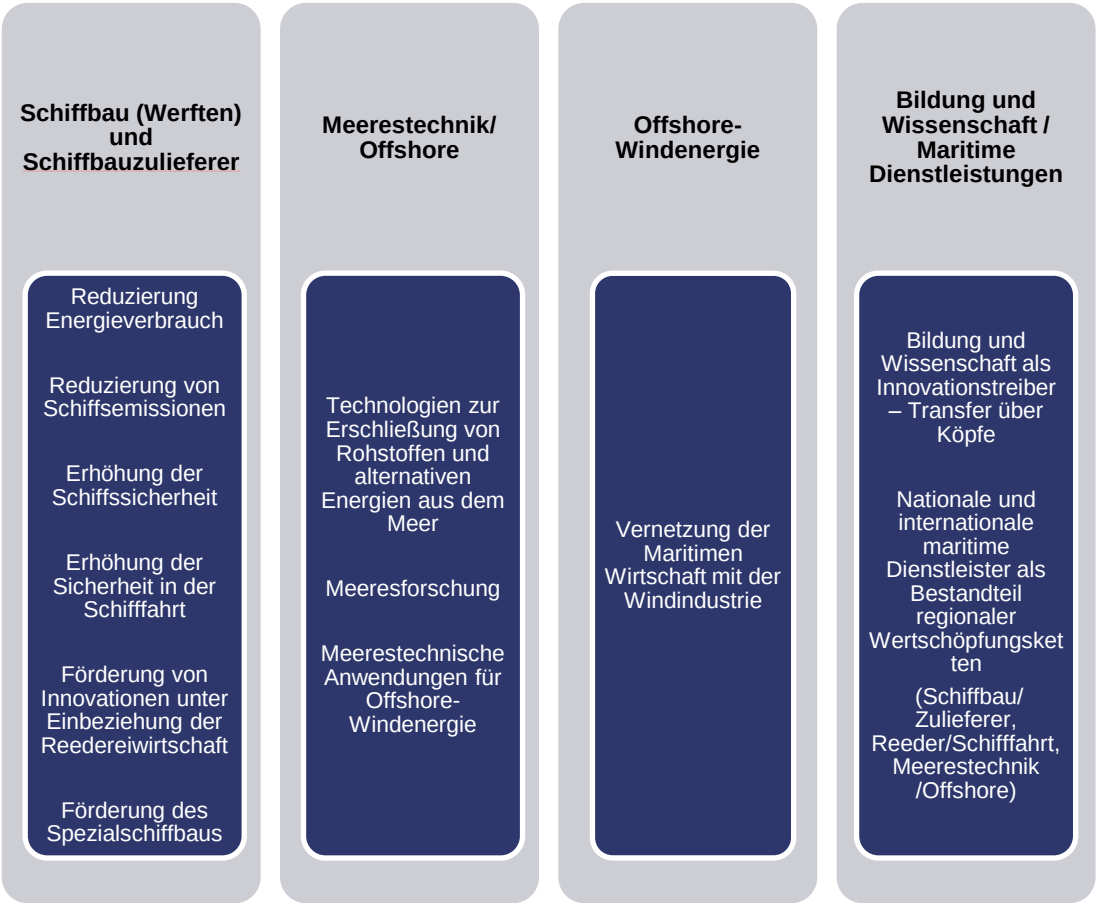


Abbildung 11: Themenschwerpunkte MCN

Abgrenzung zu Clustern Windenergie und Logistik

Anzumerken ist, dass die Themenbereiche Hafenwirtschaft und Hafenlogistik den Logistikinitiativen in Hamburg und Schleswig-Holstein zugeordnet (und damit bezogen auf diese Länder nicht Teil von MCN) sind. Das Thema Offshore wird umfassend von den Energieclustern behandelt. Aufgabe von MCN in dem Kontext besteht daher vor allem darin, die Schnittstellen zur Meerestechnik und zum Spezialschiffbau in Kooperation mit den Vertretern der Windenergie abzustimmen.

Jede der Geschäftsstellen führt eigene Projekte zu den in der oben dargestellten Abbildung genannten Themen durch. Darüber hinaus finden länderübergreifende Aktivitäten in Form von Fachgruppenarbeit und Projekten statt (Tabelle 6).

	ZCM	GS HH	GS NI	GS SH
Offshore-Wind	X	X	X	X
Offshore Öl und Gas	X		X	
Mineralische Rohstoffe	X		X	
LNG Versorgung	X	X	X	X
Entschwefelung und Abgasnachbehandlung	X			X
Maritime IT, IT an Bord	X	X	X	X
Maritime Sicherheit			X	
Aus- und Weiterbildung/Fachkräfte		X		X
Leichtbau	X		X	
PITAS				X
Seegängiges Binnenschiff			X	
EIS (Exzellenzinitiative Schiffsmanagement)		X		
Service Point Kiel Canal				X
Nachrüstung von Bestandsschiffen			X	
Ölbekämpfungsverfahren		X		
Projekt Offshore Logistik				X
Munition im Meer				X
Internationale Projekte				
Aquakultur	X			X
EU-Projekte	X			
Int. Marktzugang	X			
Int. Clusterkommunikation	X			
Länderübergreifende Projekte				
ZIM NEMO Subsea Monitoring NanoMarin, 3-D Maritim (ZIM-NEMO)			X	
ZIM NEMO 3-D Maritim	X			
ZIM NEMO Nano Marin				X
ZIM NEMO Sustainable Shipping		X		
CASCADEe – Optimiertes Human Interface für die Schiffsführung (FRP7)	X			
ISSCOS – Schutz und Sicherheit für Offshore Windparks	X			
Bauwerkmonitoring Offshore-Wind	X			
Kooperation mit MAZA M-V e. V.	X			
Studie Entschwefelungs- und Abgasnachbehandlungssysteme	X			
Fachgruppen				
Personal und Qualifizierung		X		
Maritime IKT		X		
Fachgruppe Recht		X		
Unterwasserkommunikation				X
Offshore Betrieb und Versorgung			X	

Tabelle 5: Zuordnung der Verantwortlichkeit für Themen und Projekte (Stand: 2012)

Bei fast allen in der Tabelle 5 genannten Themen und Projekten gibt es naturgemäß Überschneidungen zwischen den Bundesländern hinsichtlich der Einbindung der Unternehmen. In der Regel sind Unternehmen aus allen drei Bundesländern eingebunden.

Um klare Vorgehensweisen zu erreichen, ist in der Regel immer nur eine Geschäftsselle oder das zentrale Clustermanagement mit einem Thema oder dem entsprechenden Projekt betraut und damit auch für den Fortschritt und die Kommuniaktion mit den Unternehmen sowie MCN intern verantwortlich. Bei sehr generellen Themen oder zu Beginn sind oftmals noch alle Vertreter des Clustermanagements in der Verantwortung. Je nach Konkretisierung und Entwicklungsfortschritt reduzieren sich dann die Verantwortlichenkeiten auf eine Person.

Ergebnis

Insgesamt sehr positives Fazit zum Angebot der Services

Das Benchmarking und die Werkstattgespräche mit den Mitgliedern des MCN zeigen, dass die Qualität und die thematische Breite der seitens des Clustermangements angebotenen Services als sehr gut angesehen werden können. Die Clustermitglieder heben folgende Services als besonders wertvoll heraus, durch die bereits gute Erfolge erzielt werden konnten:

- Unterstützung bei der Akquisition von Drittmitteln
- Unterstützung bei der Initiierung kollaborativer Produkt- und Technologieentwicklungen
- Unterstützung beim Matching bzw. Vernetzung der Partner (nach innen und außen)
- Unterstützung bei der Initiierung von Geschäftskontakten

Die Mitglieder schätzen die individuelle Unterstützung durch das Clustermanagement. Dies gilt sowohl für die drei Geschäftsstellen als auch für das zentrale Clustermanagement. Die verschiedenen Clustermanager haben „ein gutes Standing“ bei den Mitgliedern. Die grundsätzliche Schwerpunktsetzung des MCN wird von den Mitgliedern und clusterpolitischen Verantwortlichen ebenfalls als gut befunden. Gemeinsame Events mit anderen Clustern und regionalen Netzwerken (z. B. mit dem Hamburger Cluster Erneuerbare Energien oder Logistik) wurden von verschiedenen Seiten vorgeschlagen. Hier zeigte sich das Clustermanagement des MCN sehr offen.

Fachgruppen und Arbeitskreise sind sehr gute und wichtige Instrumente des MCN

Als Good Practice für Networking gilt unter den Clusterakteuren der Service Point Kiel oder der Kieler Marktplatz.

Als neuer, zusätzlicher Service wurde angeregt, im Intranet eine Plattform zur Verfügung zu stellen, mittels derer Ideen weiter diskutiert und die Kompetenzen bzw. Interessen der jeweiligen Mitglieder dargestellt werden können (Themenbörse, Kompetenzbörse).

Auch zukünftig soll das Clustermanagement eine aktive Rolle bei der Themenfindung und Schwerpunktsetzung einnehmen. Das Clustermanagement sollte, wie in der Vergangenheit auch schon, weiterhin als Impulsgeber im Sinne eines Anschubsmoderators dienen und ein besonderes Ohr für neue Themen haben, die z. B. im Rahmen von Veranstaltungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert werden. Auf den Diskussionen basierend könnte das Clustermanagement neue Ideen für Projekte, Fachgruppen, etc. entwickeln.

Die Internationalisierung des MCN (und seiner Mitglieder) spielt eine wichtige Rolle. Zwar sind die meisten Mitglieder international sehr gut aufgestellt, aber es besteht ein hohes Interesse an der Vermittlung internationaler Markt- und Technologietrends im Bereich der maritimen Wirtschaft. Auch zur Sicherstellung einer hohen internationalen Sichtbarkeit erscheint es sinnvoll, dass das MCN in internationale Projekte involviert ist, die zum einen der internationalen Vernetzung des Clustermanagements dienen und zum anderen die Bedarfe hinsichtlich des internationalen „Trend-Scoutings“ erfüllen. Es sollte aber seitens des Clustermanagements sichergestellt werden, dass die Mitglieder regelmäßig über die jeweiligen internationalen Projekte und Aktivitäten des MCN informiert werden. Die Werkstattgespräche haben gezeigt, dass viele Mitglieder mehr diesbezügliche Informationen wünschten. Vor Initiierung neuer internationaler Projekte sollte sichergestellt werden, dass die Interessenslagen und der Bedarf der Mitglieder (oder eines wesentlichen Teils) berücksichtigt werden.

Einbindung des MCN in internationale Projekte ist wichtig, muss aber bedarfsorientiert erfolgen

Zufriedenheit mit den länderübergreifenden Fachgruppen

Die Fachgruppen stellen ein wesentliches Element der gemeinsamen Facharbeit und des Informationsaustausches dar. Die aktuellen sind in Tabelle 6dargestellt.

Länderübergreifende Fachgruppen (Beispiele)
Unterwasserkommunikation (seit Anfang 2011)
Personal & Qualifizierung (seit Anfang 2012)
Maritimes Recht (seit Ende 2012)
Maritime IKT (seit Mitte 2012)
Offshore Wind – Betrieb und Versorgung (in Planung)
Leichtbau (in Planung)

Tabelle 6: Länderübergreifende Fachgruppen - Beispiele

Ergebnis

Die Existenz der Fachgruppen wird von den Mitgliedern als gut und als wichtiges Instrument der Facharbeit und zum Informationsaustausch befunden. Diese Bewertung bezieht sich auch auf die Schwerpunktsetzung. Sie entspricht weitgehend aktuellen technologischen und marktrelevanten Trends. In den Diskussionen mit den Mitgliedern wurden einige Veränderungen und Erweiterungen angeregt. Da sich in der Vergangenheit viele neue Mitglieder in dem MCN engagiert hatten, war diesen Akteuren die gesamte Vielfalt der Fachgruppen und Arbeitskreise noch nicht bekannt. Hier könnte das Clustermanagement den Informationsstand, speziell bei den neuen Mitgliedern, verbessern. Insgesamt zeigt es sich aber, dass das Instrument der Fachgruppen und Arbeitskreise sehr gut bei den Mitgliedern ankommt.

Themenspektrum der Fachgruppen deckt den aktuellen Bedarf.

Im Rahmen der Clusterwerkstattgespräche wurden verschiedene Themen für weitere Fachgruppen diskutiert, deren Sinnhaftigkeit aber nochmals ausführlich seitens des Clustermanagements gewürdigt werden müsste (z. B. LNG/LNG Infrastruktur, Energieeffizienz, Überwasserkommunikation sowie Seeverkehr und Logistik).

Weitere Fachgruppen sollten erst in einer Testphase mit Seminaren/Workshops vorbereitet werden.

Auch die Erweiterung bestehender Fachgruppen um weitere Aspekte wurde angeregt. So könnte die FG Offshore bei genügend Resonanz auch den Aspekt Unterwasserbergbau adressieren. Clusterakteure aus Niedersachsen zeigen besonderes Interesse für Tiefsee-Bergbau sowie Küstenzonenmanagement.

Eine Ausweitung der Fachgruppen sollte nach Ansicht der Clusterakteure jedoch mit Bedacht umgesetzt werden, weil Veranstaltungen sonst nicht genügend attraktiv seien, um ausreichend Teilnehmer anzuziehen. Damit die Fachgruppen nicht immer nur an einem Ort und damit vermutlich nur einem bestimmten Teilnehmerkreis zugänglich sind, sollte über alternierende Veranstaltungsorte nachgedacht werden.

Ein erster Schritt könnte zunächst das Angebot von Workshops und Seminaren sein (z. B. um Trends in den Bereichen Offshore, IKT sowie SECAS/Nachrüstung zu folgen), um dann später bei größerer Resonanz eine Fachgruppe daraus zu bilden. Die Schaffung einer SECAS-Plattform wurde von Clusterakteuren aus Schleswig-Holstein betont. Hier besteht der Wunsch an das Clustermanagement, entsprechende Impulse zu geben, damit Unternehmen den Faden aufnehmen können und ggf. in Eigenregie Fachgruppen oder Fachtagungen durchführen.

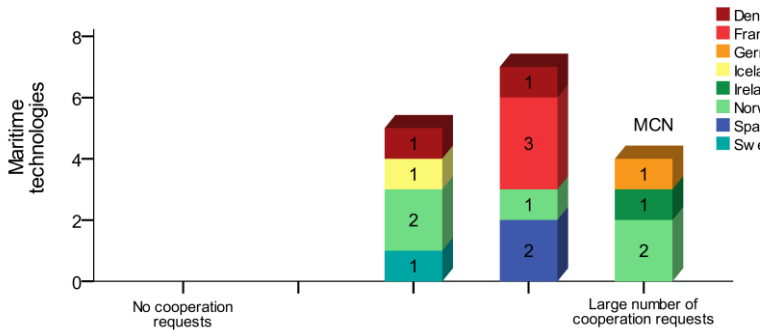
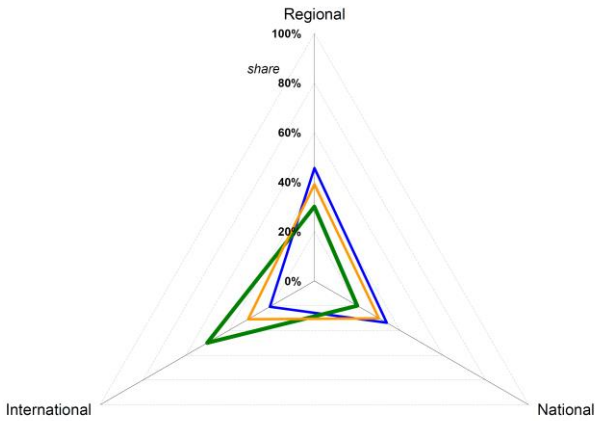
Auch sollten andere Kreise und Gruppen identifiziert werden, die sich außerhalb von MCN mit Fragestellungen der maritimen Technologie beschäftigen. Hierzu wird angeregt eine Übersicht zu erstellen („wer macht was?“, Themen, Kompetenzen). Dadurch könnten die Plattformen anderer genutzt und Synergien geschaffen werden.

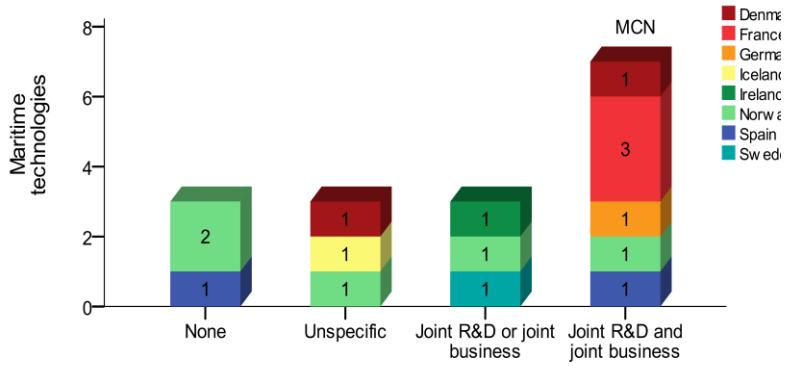
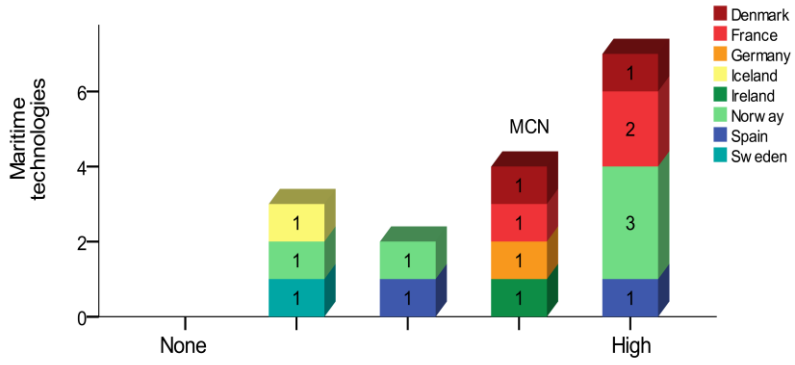
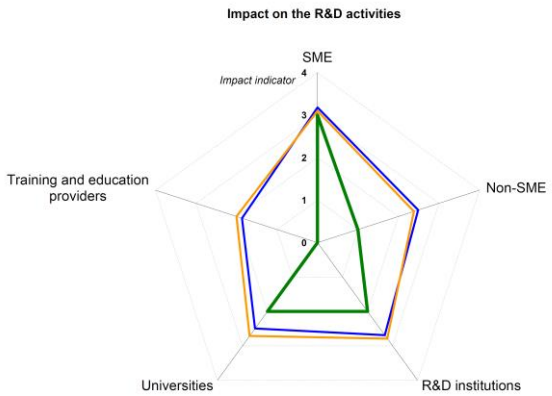
Generell sollten sich aus Sicht der Unternehmen die Fachgruppen nicht nach einer Aufteilung und Zugehörigkeit an den Geschäftsstellen orientieren, sondern den tatsächlichen Bedarf im Cluster widerspiegeln. Zudem sollten die thematischen Schwerpunkte von MCN noch besser von den Fachgruppen aufgegriffen werden.

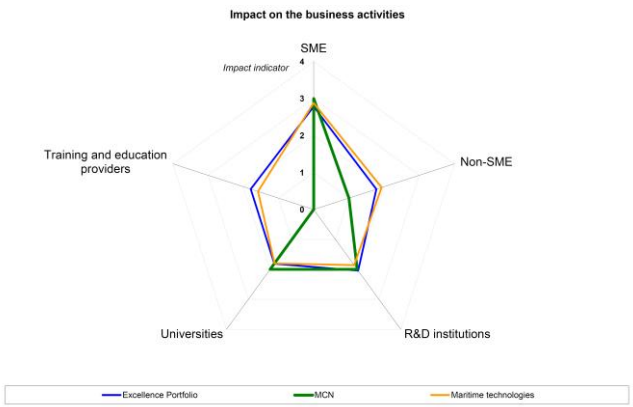
An dieser Stelle sei angemerkt, dass seitens verschiedener clusterpolitischer Vertreter betont wurde, dass zukünftig bei der Veranstaltungsdurchführung verstärkt auf eine entsprechende regionale Ausgewogenheit der Veranstaltungsorte geachtet werden sollte. Eine bisherige Dominanz der Veranstaltungen in Schleswig-Holstein ist grundsätzlich nicht zu bemängeln, da auch der Großteil der Mitglieder des MCN aus der Region kommt. Gleichzeitig ist aber für die Zukunft zu erwarten, dass mit steigender Akteurszahl in Hamburg und Niedersachsen auch die Anzahl der verschiedenen Aktivitäten in diesen beiden Regionen steigen wird. Auf jeden Fall muss die Verteilung auf die Regionen transparent kommuniziert und regionalen Bedarfen bzw. fachlichen Gesichtspunkten entsprechend angepasst werden.

6.5 Effekte und Außenwahrnehmung

In diesem Kapitel werden einige der Indikatoren, die sich auf die Effekte und Außenwahrnehmung des MCN beziehen, im Vergleich mit den 16 anderen Clustern der maritimen Technologien dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse sind dem ECEI-Benchmarkingbericht in der Anlage zu entnehmen. Danach wird auf andere relevante Aspekte eingegangen.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Kooperationsanfragen von Externen	 Das Clustermanagement des MCN erhält nach eigener Einschätzung eine Vielzahl von Kooperationsanfragen. .
Geographische Herkunft der Kooperationsanfragen	 Die Kooperationsanfragen kommen aus Sicht des Clustermanagements vorwiegend aus dem Ausland (50 %) bzw. aus der Region Norddeutschland (30 %).

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Art und Konkretisierungsgrad der Kooperationsanfragen	 Wie bei anderen Clustern der maritimen Wirtschaft auch fokussieren sich die Kooperationsanfragen auf B2B-Aspekte und die Initiierung gemeinsamer FuE-Projekte.
Öffentliche Wahrnehmung in den Medien	 Die Sichtbarkeit des MCN in den Medien wird als vergleichsweise hoch eingeschätzt und liegt im internationalen Durchschnitt.
Effekte auf FuE-Aktivitäten	 Aufgrund der Vielzahl an initiierten FuE-Projekten ergibt sich aus Sicht des Clustermanagements des MCN trotz der vergleichsweise kurzen Projektlaufzeit bereits ein signifikanter Effekt auf die FuE-Tätigkeiten vieler KMU-Mitglieder.

Indikator	Ergebnis des Benchmarkings im Vergleich zum Vergleichsportfolio maritime Wirtschaft
Effekte auf die Geschäftsaktivitäten	 Die Effekte auf Geschäftstätigkeiten von KMU, FuE-Einrichtungen und Universitäten werden im Vergleich mit anderen Clustern der maritimen Technologien als ähnlich hoch eingeschätzt.

Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit

Ende September 2011 wurde die Homepage www.maritimes-cluster.de online gestellt und wird seitdem fortlaufend überarbeitet und gepflegt. Die Webseite ist umfassend und informiert über MCN und die Geschäftsstellen jeweils in den Kategorien Themen/Projekte, Veranstaltungen & News, Messekalender sowie Studien/Publikationen. Akteure, Partner und Projekte sind dargestellt. Der MCN-Newsletter wird an ca. 1.450 Abonnenten versandt.

Das MCN und seine Mitglieder haben sich 2011 und 2012 auf insgesamt sieben Messen im In- und Ausland präsentiert (siehe Tabelle 7).

Messen		
2011	**Name der Messe**	**Ort**
29.11 – 01.12.	European Offshore Wind	Amsterdam
29.11. – 01.12.	Marintec China	Shanghai
2012	**Name der Messe**	**Ort**
12.03. – 15.03.	Oceanology International	London
01.08. – 03.08.	Navalshore	Rio de Janeiro
04.09. – 07.09.	SMM	Hamburg
18.09. – 22.09.	HUSUM WinEnergy	Husum
08.10. – 10.10.	Expo Real	München

Tabelle 7: Messebesuche MCN

Ergebnisse

Bekanntheitsgrad von MCN ist in der Vergangenheit kontinuierlich gestiegen

Erste Effekte und positive Wirkungen werden sichtbar

Das MCN hat in den letzten Jahren eine recht hohe regionale, nationale und internationale Aufmerksamkeit erhalten. Dies zeigen die Ergebnisse des Benchmarking, auch im internationalen Vergleich. Dass die Mitglieder den Wunsch äußern, die öffentliche Wahrnehmung von MCN zu steigern, ist nicht auf eine zu geringe Öffentlichkeitsarbeit des Clustermanagements zurückzuführen, sondern eher auf den Wunsch, die gute Clusterarbeit im Sinne der Mitglieder noch intensiver zu promoten. Konkret sollte in diesem Kontext verstärkt ein positives Image für die maritime Wirtschaft aufgebaut werden. Dies ist auch wichtig, um Nachwuchs besser für diese Branche motivieren zu können. Mit einer öffentlichkeitswirksamen Vermarktung der Leistungen des MCN können leichter (potenzielle) neue Mitglieder gewonnen und die Sinnhaftigkeit des Clusteransatzes sowie die Förderung des MCN gegenüber der Politik und Öffentlichkeit besser dokumentiert werden.

Die bisherigen Leistungen des Clustermanagements scheinen zu ersten, durchaus nachhaltigen Effekten, vor allem hinsichtlich der Geschäfts- und FuE-Aktivitäten der Mitglieder, geführt zu haben. Dies belegen die Ergebnisse des Benchmarkings und der Werkstattgespräche.

Die internationalen Projekte haben bisher noch nicht zu signifikanten Effekten bei den Mitgliedern geführt, wohl aber beim Clustermanagement (internationale Vernetzung).

6.6 Wirkung des MCN auf beteiligte Unternehmen

Die Leistung eines Clustermanagements lässt sich gut daran messen, ob die Bedarfe der Mitglieder, welche eine hohe Priorität haben, gut erfüllt werden. Im Rahmen der drei Werkstattgespräche mit Unternehmensvertretern wurde besonderer Wert darauf gelegt, zu erfragen, inwieweit ihre wesentlichen Bedarfe (hohe Priorität) sehr gut oder weniger gut durch die Mitwirkung im Cluster erfüllt wurden. Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse in Form der Zufriedenheits-/Prioritätenmatrix.

Abbildung 12: Ergebnis der Zufriedenheits-/Prioritätenmatrixnach 1,5 Jahren Projektlaufzeit des MCN (basierend auf drei Clusterwerkstatt-Gesprächen mit rund 40 Unternehmen)

Legende:

1) Qualifikation und Innovation

1 = Zugang zu qualifiziertem Personal im Netzwerk2 = Zugang zu technologischem Know-how und technologischer Infrastruktur
3 = Zugang zu markt- und branchenbezogenen Trends
4 = Zugang zu Fördermitteln und Kapital (öffentlich und privat)
5 = Einfluss auf Normungs- und Standardisierungsprozesse

2) Kooperation

6 = Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern entlang der Wertschöpfungskette
7 = Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus Politik, Verbänden etc.
8 = Steigerung der Motivation zur Offenheit zur Kooperation

3) Unternehmerische Performance

9 = Steigerung Umsatz und Gewinn
10 = Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen
11 = Qualität von Produkten und Prozessen
12 = Neue Geschäftsmöglichkeiten
13 = Neue Märkte (neue geographische Märkte, neue Produkte/Services)

4) Image und Reputation

14 = Verbesserung Image und Reputation der Branche
15 = Verbesserung Image und Reputation der eigenen Institution und Produkte
16 = Verbesserung Image und Profilierung des Standortes

Die Ergebnisse sind im Folgenden im Einzelnen erläutert.

Die drei Indikatoren mit der höchsten Priorität sind:

- Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern entlang der Wertschöpfungskette (#6)
- Neue Geschäftsmöglichkeiten (#12)
- Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen (#10).

Zwei von drei dieser Indikatoren wurden als „zufrieden“ oder „hoch zufrieden“ bewertet, was sehr erfreulich ist. Diese beiden (#6 und #12) waren von hoher Wichtigkeit. Handlungsbedarf zeigt sich bei „Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen (#10)“. Hier konnten die Erwartungen bislang nicht getroffen werden.

Die drei Indikatoren mit der höchsten Zufriedenheit sind:

- Zugang zu Fördermitteln und Kapital (öffentlich und privat) (#4)
- Qualität von Produkten und Prozessen (#11)
- Verbesserung Image und Reputation der eigenen Institution und Produkte (#15).

Es zeigt sich, dass die Indikatoren mit der höchsten Priorität nicht jene mit der höchsten erreichten Zufriedenheit sind. Eine hohe Zufriedenheit bei durchaus relevanter Wichtigkeit ist der Zugang zu Fördermitteln, was u. a. eine wesentliche Tätigkeit des Clustermanagments war. Bei den anderen beiden Indikatoren (#11 und #15) war zwar die Zufriedenheit sehr hoch, aber diese beiden Bedarfe/Indikatoren scheinen nur vereinzelte Mitglieder zu interessieren. Dennoch ist es immer gut, wenn Bedarfe – auch wenn es nur Partikulärinteressen sind – gut erfüllt sind.

Der grüne Quadrant steht für „Erfolge“ (hohe Priorität/hohe Zufriedenheit in der Clusterarbeit).

- Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern entlang der Wertschöpfungskette (#6).
- Neue Geschäftsmöglichkeiten (#12).

In diesen beiden genannten Bereichen mit der höchsten Priorität wurde eine hohe Zufriedenheit (wenn auch nicht die höchste) erzielt. Dies ist ein positives Ergebnis.

Der hellblaue Quadrant steht für „nicht intendierte Effekte“ (geringe bis mittlere Priorität/hohe Zufriedenheit).

In diese Kategorie fallen die meisten Indikatoren – das sind eindeutig sechs Stück. Weitere vier liegen eher im Grenzbereich. Die oben genannten Zielstellungen sind zwar nicht im primären Interesse der Akteure, dennoch wurden hier gute Effekte erzielt, bzw. ist die Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen gut.

- Zugang zu Fördermitteln und Kapital (öffentlich und privat) (#4)
- Qualität von Produkten und Prozessen (#11)
- Verbesserung Image und Reputation der eigenen Institution und Produkte (#15)
- Zugang zu markt- und branchenbezogenen Trends (#3)
- Verbesserung Image und Reputation der Branche (#14)
- Vertiefung existierender und Initiierung neuer Kontakte zu Partnern aus Politik, Verbänden etc. (#7).

Das bedeutet, dass diese Bedarfe entweder nur wenigen Akteuren sehr wichtig waren oder für eine größere Anzahl von eher untergeordneter Rolle sind. Unabhängig davon ist eine hohe Zufriedenheit zunächst positiv zu sehen, was im vorliegenden Falle für das MCN eindeutig zutrifft. Die Bedarfe #3 und #4 sind von zumindest mittlerer Priorität für die Mitglieder. Hier verwendet das Clustermanagement viele Kapazitäten, um diese Bedarfe zu erfüllen.

Der rote Quadrant steht für „Handlungsbedarf“ (hohe Priorität/geringe Zufriedenheit).

In diesen Bereich fällt erfreulicherweise kein Indikator, so dass sich kein akuter Handlungsbedarf ableiten lässt.

Der gelbe Quadrant steht für „Entwicklungsoptionen“ (Geringe bis mittlere Priorität/geringe bis mittlere Zufriedenheit).

Hier geht es um Bedarfe, die bisher wenig oder gar nicht befriedigt werden konnten. Dies ist dort nicht von Relevanz, wo kein Bedarf besteht. Jedoch scheinen einige zumindest für einen Teil der Mitglieder eine mittlere Priorität zu haben. Diese sollten vom Clustermanagement beobachtet werden, da sich die Bedarfe über die Zeit verändern können und das Clustermanagement dann rechtzeitig reagieren sollte.

Auflistung mit absteigender Priorität:

- Anzahl innovativer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen (#10)
- Zugang zu technologischem Know-how und technologischer Infrastruktur (#2)
- Steigerung Umsatz und Gewinn (#9)
- Steigerung der Motivation zur Offenheit zur Kooperation (#8)
- Neue Märkte (neue geographische Märkte, neue Produkte/Services (#13)
- Verbesserung Image und Profilierung des Standortes (#16)
- Zugang zu qualifiziertem Personal im Netzwerk (#1)
- Einfluss auf Normungs- und Standardisierungsprozesse (#5).

Wichtigster **Handlungsbedarf** besteht darin, dass die Clustermitglieder mittel- bis langfristig noch mehr innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen entwickeln können. Dieser Punkt wurde von vergleichsweise vielen Personen als wichtig erachtet, die erreichte Zufriedenheit ist jedoch eher gering. Auch wenn es hier entsprechend den Benchmarkingergebnissen nachweisbare Erfolge gibt, besteht ein hoher Bedarf, der noch nicht ausreichend befriedigt wurde.

Die Aspekte #2,8,16,13 (Zugang zu Know-how/Infrastruktur, Offenheit zur Kooperation, Profilierung Standort, Zugang neue Märkte) befinden sich in einem Grenzbereich, da deren Priorisierung eher gering ausfällt, die Zufriedenheit im mittleren – wenn auch nicht hohem – Bereich ausfällt. Dennoch sollte das Clustermanagement diese Aspekte noch genauer dahingehend prüfen, inwieweit sich Verbesserungen erzielen lassen.

Die Clusterakteure können bereits zahlreichen Nutzen durch ihre Mitwirkung im Cluster benennen.

Folgend werden noch **Aktivitäten** des MCN gelistet, die den Unternehmen laut eigenen Aussagen besonderen Nutzen gestiftet haben, in der Zufriedenheits-/Prioritätenmatrix allerdings keine adäquate Erwähnung gefunden haben:

- Initiierung neuer (geförderter) Projekte
- Zugang zu neuen FuE-Partnern
- Einbindung in EU-Projekte
- Übersicht zu Fördermöglichkeiten
- Universitäten und Fraunhofer-Institute können Ergebnisse industriegerechter darstellen
- Neue Vertriebspartner
- Neue Kunden
- Ausbau des Unternehmensnetzwerks
- Einblick in neue Themen
- Gute Repräsentation (z. B. SMM Hamburg, Shipbuilding, Machinery & Marine Technology Messe-Gemeinschaftsstand).

7. Ergebnisse: Wirksamkeit und Zielerreichung der Clusterpolitik

7.1 Konsistenz/Zielsetzung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN

Im Folgenden wird eine Einschätzung der Konsistenz und Zielsetzung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN gegeben. Die hierbei angewendeten Bewertungskriterien entsprechen wiederum dem Ansatz des Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystems

Übergeordnete Zielsetzung und Prioritäten im Cluster

Die primäre übergeordnete Zielsetzung des MCN besteht laut Antrag und Zuwendungsbescheid darin, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf nationalen und Internationalen Märkten zu stärken, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen sowie zukunftsfähige Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen.

Schwerpunkte liegen besonders in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Sektors maritime Technologien.

Die drei Bundesländer haben innerhalb der trilateralen Vereinbarung des Weiteren folgende Einzelziele festgelegt:

- Förderung der maritimen Wirtschaft in den beteiligten Bundesländern und im norddeutschen Kooperationsraum
- Förderung neuer Technologien und der Innovationskompetenzen der Akteure
- Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Einrichtungen des maritimen Clusters Norddeutschland
- Sicherung vorhandener Arbeitsplätze und die Schaffung neuer zukunftsfähiger Arbeitsplätze
- Stärkung der technologischen Kompetenz und Förderung innovativer Prozesse in der maritimen Wirtschaft Norddeutschlands,. Ausbau zum führenden Standort für maritime Technologien und maritime Innovationen in Europa durch gezielte Unterstützung von integrierten Lösungen und Systemen auf der Produkt- und Prozessebene.

Die Ansiedlung von Unternehmen ist bewusst kein Ziel des gemeinsamen Projekts und soll ggf. durch die für Ansiedlungen zuständigen Stellen in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein betreut werden.

Ergebnis

Von den interviewten clusterpolitischen Vertretern wurde besonders die Zielsetzung der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Bündelung von Kompetenzen herausgehoben. Gleichzeitig soll das Thema maritime Wirtschaft an sich befördert werden. Insgesamt sind die mit dem MCN verfolgen politischen Zielsetzungen passend

Die übergeordneten Zielsetzungen der Clusterpolitik passen zur Gesamtzielsetzung des MCN

Eine weitergehende Operationalisierung der clusterpolitischen Ziele, die mit dem MCN verfolgt werden (z. B. in Form messbarer Größen) existiert nicht, was eine Erfolgsmessung ebenso wie eine Wirkungsmessung erschwert.

Konsens und Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie des MCN

Ergebnis

Eine gemeinsame trilaterale Clusterpolitik existiert nicht

Eine trilaterale, clusterpolitische Gesamtstrategie in Bezug auf das MCN gibt es konkret nicht. Teilweise ist diese – bezogen auf ein einzelnes Bundesland – in die clusterpolitische Gesamtstrategie eingebunden (z. B. Hamburg). Teilweise gibt es formulierte wirtschafts- und innovationspolitische Zielsetzungen, bei deren Umsetzung das MCN einen wichtigen Beitrag leisten soll. Durch die gemeinsame, länderübergreifende Förderung des MCN ist es gelungen, die clusterpolitischen Vertreter bzw. die entsprechenden Ministerien an einen Tisch zu bringen und einen gemeinsamen Ansatz langfristig zu verfolgen. Dies führte auch zu zwischen den drei Bundesländern harmonisierten Zielsetzungen und Anforderungen an das MCN. Insgesamt wird von den clusterpolitischen Vertretern kein wesentlicher Handlungsbedarf gesehen, diesen Zustand zu verändern, zumal es zwischen den Bundesländern ein teilweise sehr unterschiedliches Verständnis vom Clusterbegriff und der Rolle der Clusterpolitik unter den beteiligten Partnern gibt.

Das MCN wird von den drei Bundesländern mit unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten gefördert (z. B. Landesmittel seitens Hamburg oder EFRE-Förderung in Schleswig-Holstein). Diese unterschiedlichen Ansätze lassen sich nur schwer aufeinander abstimmen und führten in der Vergangenheit zu Verzögerungen. Hier wäre aus Sicht der clusterpolitischen Vertreter eine stärkere Harmonisierung wünschenswert, was an dieser Stelle ausdrücklich unterstützt wird.

Zukünfte Pläne der clusterpolitischen Referate bezogen auf das MCN

Ergebnis

Es existiert ein hohes Commitment seitens der clusterpolitischen Vertreter gegenüber dem MCN

Bezüglich der langfristigen Ausgestaltung des MCN gibt es unterschiedliche Ansätze seitens der drei Bundesländer

Die Interviews mit den clusterpolitischen Vertretern haben ein hohes Commitment und langfristiges Interesse an dem trilateralen Clusteransatz des MCN bestätigt. Wesentliche Voraussetzung ist natürlich, dass das MCN konkrete Mehrwerte für die Akteure in Norddeutschland generiert und die formulierten übergeordneten Zielsetzungen erfüllt. Bezüglich der langfristigen Ausgestaltung dieses Commitments gibt es unterschiedliche Gedankenspiele, die von einer weiterhin projektbezogenen Förderung (bei gleichzeitiger Degression der öffentlichen Förderung) bis hin zu einer Institutionalisierung des MCN-Ansatzes in Form eines trilateralen Staatsvertrages reicht. Einstimmigkeit besteht dazu, das Clustermanagement des MCN für den Zeitraum 2014 – 2016 weiter zu fördern, sofern die Evaluation zu einem positiven Ergebnis kommt. Unter Umständen können sich zukünftig die thematischen Schwerpunktsetzungen im Bereich der maritimen Technologien ändern – je nach den politischen Entwicklungen in den drei Bundesländern. Dies könnte ebenso einen Effekt auf den MCN-Ansatz haben.

Alle drei Bundesländer zeigten sich offen für eine Ausdehnung des MCN auf die Bundesländer Bremen und Mecklenburg-Vorpommern. Hierbei herrscht auch Einigkeit darüber, dass sich die beiden neuen Bundesländer entsprechend finanziell beteiligten müssten.

7.2 Ausgang und Entwicklung MCN

Gründungsgeschichte und Rahmenbedingungen des MCN

Das MCN zeigt gegenüber anderen Clustern einige Besonderheiten auf. Zum einen baut es auf dem Maritimen Cluster Schleswig-Holstein auf, welches im Jahr 2005 gegründet wurde. Im Jahre 2011 wurde dieses Cluster um die Länder Hamburg und Niedersachsen erweitert, deren Geschäftsstellen erst seit 1,5 Jahren aktiv sind. Die regionale Verteilung maritimer Unternehmen mit Schwerpunkten in Schleswig-Holstein (Flensburg, Kiel, Lübeck, übriges S-H), Hamburg und Niedersachsen (Ems-Achse, Jade-Weser-Raum, Unterelbe, übriges Niedersachsen) wurde somit in einem Clusteransatz zusammengeführt. Zum anderen stellt das MCN in der vorliegenden Form das erste trilaterale Cluster in Deutschland dar, welches von drei verschiedenen Bundesländern (Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein) gefördert wird.

MCN basiert auf dem maritimen Cluster Schleswig-Holstein.

Der überregionale Zusammenschluss erzeugt zahlreiche Herausforderungen.

Die wesentliche Idee der Schaffung eines gemeinsamen Clustermanagements bestand darin, dadurch ineffiziente Parallelstrukturen zu vermeiden und stattdessen arbeitsteilig Schwerpunkte in den einzelnen Regionen zu vertiefen. Das Vorhaben folgte damit der Praxis einiger Clusterakteure, die sich bereits überregional vernetzt hatten. Gleichermaßen sollten bereits bestehende maritime Initiativen und Organisationen (z. B. Netzwerke, Kompetenzzentren, Arbeitsgruppen und Förderinstitutionen) in die Clusterarbeit eingebunden werden, um weitere Synergien zu nutzen und Redundanzen zu vermeiden.

Ergebnis

MCN hat eine außergewöhnliche Gründungsgeschichte – dadurch, dass das MCN durch den Zusammenschluss länderübergreifend agiert und auf dem bereits schon länger existierendem Cluster Maritime Cluster Schleswig-Holstein aufbaut. Demzufolge entstehen sowohl für das Clustermanagement große Herausforderungen (beispielsweise in Bezug auf Anzahl Teilnehmer, Steuerstrukturen, Implementierung eines zentralen Clustermanagements etc) als auch für die Clusterpolitik (grenzüberschreitende Förderung und deren Abwicklung, gemeinsames Wirkungsmonitoring, politische Steuerung, Harmonisierung der clusterpolitischen Ziels etc.). Ein derart konsequenter trilateraler Förderansatz ist, zumindest in Deutschland, einzigartig und hat einen klaren Vorbildcharakter.

In der nächsten Förderperiode wird es eine der wesentlichen Aufgaben seitens des Clustermanagements sein , die existierenden, historisch bedingten „Ungleichgewichte“ in der Clusterstruktur zu reduzieren

Besonderheiten bei der Initiierung des MCN

Das MCN in seiner Gesamtheit erst seit Mitte 2011 aktiv. Diese Verzögerung liegt in dem Aufbau der Geschäftsstellen in Hamburg und Niedersachsen sowie des Gesamtmanagements und der damit verbundenen Personalsuche begründet. Die Stelle der Geschäftsstellenleitung musste zweimal ausgeschrieben werden. Die für das Jahr 2011 geplanten Projektmittel wurden deshalb nicht voll ausgeschöpft und in das nächste Jahr verschoben. Als Besonderheit ist auch die Einführung des zentralen Clustermanagements und dessen Rolle und Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen, den Mitgliedern und den clusterpolitischen Vertretern zu sehen.

Die Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein hatte schon in der Vergangenheit einen Beirat gegründet, der heute immer noch aktiv ist, seine Tätigkeit aber auf den Raum Schleswig-Holstein begrenzt.

Ergebnis

Die Besonderheiten bei der Initiierung des MCN haben zu einer verspäteten Arbeitsaufnahme der Clustermanagements in Hamburg und Niedersachsen geführt, was zu Ungleichgewichten zwischen den drei Geschäftsstellen geführt hat. Als besonders positiv zu bewerten ist, dass das zentrale Clustermanagement in den letzten 1,5 Jahren einen wesentlichen Anteil beim erfolgreichen Aufbau und Coaching der regionalen Geschäftsstellen in Hamburg und Niedersachsen hat.

Zukünftig wäre eine höhere Flexibilität in fördertechnisch-administrativen Fragen wünschenswert.

Ein industrieller Beirat für das MCN stellt ein wichtiges Instrument zur Steuerung des Clusters dar und sollte auch Norddeutschland ausgedehnt werden.

Veränderungen seit der Gründung und heutiger Entwicklungsstand

Ergebnis

Trotz der kurzen Entwicklungszeit seit Gründung des MCN hat sich das länderübergreifende Cluster bereits eindeutig in Richtung eines gemeinsamen norddeutschen maritimen Clusters entwickelt. Die Geschäftsstellen haben, auch durch das intensive Coaching seitens des zentralen Clustermanagements, schnell und erfolgreich ihre Arbeit aufgenommen. Inzwischen sind sowohl die Geschäftsstellen als auch das zentrale Clustermanagement bei Wirtschaft und Politik anerkannt Gesprächspartner.

Das Clustermanagement hat einen wesentlichen Beitrag dahingehend geleistet, dass die Zusammenarbeit der Unternehmen untereinander verbessert werden konnte und trotz des vergleichsweise geringen Alters bereits sichtbare Erfolge existieren. Ebenso ist der Bekanntsheitsgrad des MCN durchaus schon gut.

Einschätzung der Wirkmöglichkeit von MCN gegenüber der Ausgangssituation

Ergebnis

Alle Beteiligten sehen eine hohe Wirkmöglichkeit seitens des MCN als gegeben, was sich außerdem aufgrund der bislang erreichten Erfolge bereits bestätigt hat. „Die Themen seien bei den Unternehmen angekommen." Es müsse jedoch realistisch gesehen werden, dass das Voranbringen der maritimen Wirtschaft nicht allein durch MCN geleistet werden könne. Entscheidend für den weiteren Erfolg des MCN und seines Clustermanagements ist es, weiterhin schnell und kompetent auf die Bedarfe der Unternehmen einzugehen. Aufgrund der zweifelsohne positiven bisherigen Wirkungen besteht die überwiegende Meinung, dass das „MCN noch mehr erreichen könne". Vor allem auch dann, wenn das Clustermanagement die notwendigen Freiräume erhält, schnell und flexibel auf die Wünsche und Bedarf der relevanten Clusterakteure einzugehen.

7.3 Interaktion und Organisation des MCN auf politischer Ebene

Cluster sind heutzutage als aktives Instrument der Wirtschafts- und Innovationspolitik zu sehen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die starke Einbindung der Politik legitimieren. Somit wird im Rahmen der vorliegenden Evaluation auch die Interaktion und Organisation des MCN auf politischer Ebene betrachtet.

Institutionelle Verortung der Clusterinitiative MCN auf Ebene Clusterpolitik

Das MCN ist auf politischer Ebene in Fachreferaten der folgenden drei Ministerien bzw. Behörden verortet:

- Hamburg: Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innnovation
- Niedersachsen: Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- Schleswig-Holstein: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie.

Ergebnis

Die Einbettung des MCN in drei verschiedenen zuständigen politischen Institutionen ist sehr gut, es existiert ein hohes Commitment der clusterpolitischen Vertreter gegenüber dem MCN.

Rollen einzelner clusterpolitischer Akteure, Instrumente der Kommunikation sowie Arbeitsteilung

Ergebnis

Die Abstimmung zwischen den beteiligten Ministerien wird von den clusterpolitischen Vertretern positiv bewertet. Der Austausch erfolgt regelmäßig, ist jedoch in dem Sinne nicht institutionalisiert, sondern erfolgt eher ad hoc nach Bedarf. Eine Ausnahme bilden die regelmäßig stattfindenden Lenkungskreis-Sitzungen, bei denen sich auch die clusterpolitischen Vertreter immer treffen.

Die enge und positive Zusammenarbeit der Fachreferate mit den regionalen Geschäftsstellen ermöglicht ein schnelles und flexibles Agieren im Tagesgeschäft. Teilweise finden Austausche zwischen diesen Akteuren auch in strukturierter Form statt. So findet z. B. in Schleswig-Holstein alle zwei Monate ein Treffen mit den Fachreferaten und der Geschäftsstelle statt.

Steuerungsinstrumente des MCN

Entsprechend dem ursprünglichen Antrag wurden folgende Steuerungs- und Kommunikationsinstrumentes vereinbart (siehe auch Abbildung 15):

1. Aus den drei beteiligten Ländern wird ein Lenkungskreis (Steuergremium) mit je zwei Vertretern besetzt. Der Lenkungskreis entscheidet gemeinsam über die Ziele und Aktivitäten des Clustermanagements.
2. Die länderspezifischen Strategien werden zwischen den Geschäftsstellen und den jeweiligen clusterpolitischen Vertretern der Länder abgestimmt. (Ziele und Aktivitäten werden in Form von Ziel-Aktivitäten-Matrixen fixiert). Die Leitung des Clustermanagements koordiniert den länderübergreifenden Informationsaustausch zwischen den Geschäftsstellen und soll überregionale Aktivitäten, Kooperationen und Projekte anregen. Zusätzlich ist das Clustermanagement für die gemeinsame Öffentlichkeits- und Pressearbeit, die internationale Vernetzung, Vermarktung des Clusters und Förderaspekte zuständig.
3. Die regionalen Geschäftsstellen sind für den direkten Kontakt zu den jeweils regionalen Clusterakteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik verantwortlich. Sie verfolgen regionale Spezialthemen, die aber auch anderen Clustermitgliedern bzw. den anderen Geschäftsstellen offen sind.
4. Clustermanagement und Geschäftsstellenleiter berichten zweimal jährlich gegenüber den politischen Verantwortlichen.
5. Der Beirat wird paritätisch mit hochrangigen Ländervertretern besetzt (politische Vertreter, Kammern, Verbände, Wissenschaft, Wirtschaft). Die maritimen Wirtschaftsvertreter sollen auf Geschäftsführungsebene vertreten sein – darunter ist auf die Einbeziehung von KMU zu achten. Der Beirat sollte 18 Personen nicht überschreiten. Die Aufgabe des Beirats besteht in der Beratung des Clustermanagements hinsichtlich der länderübergreifenden strategischen Ausrichtung und Beziehungen zu relevanten Akteuren.
6. Im Projektantrag war angedacht, dass die ko-finanzierten Unternehmen und Institutionen im Verlauf der Clusterinitiative eigene organisatorische Strukturen bis hin zur Rechtsform schaffen.

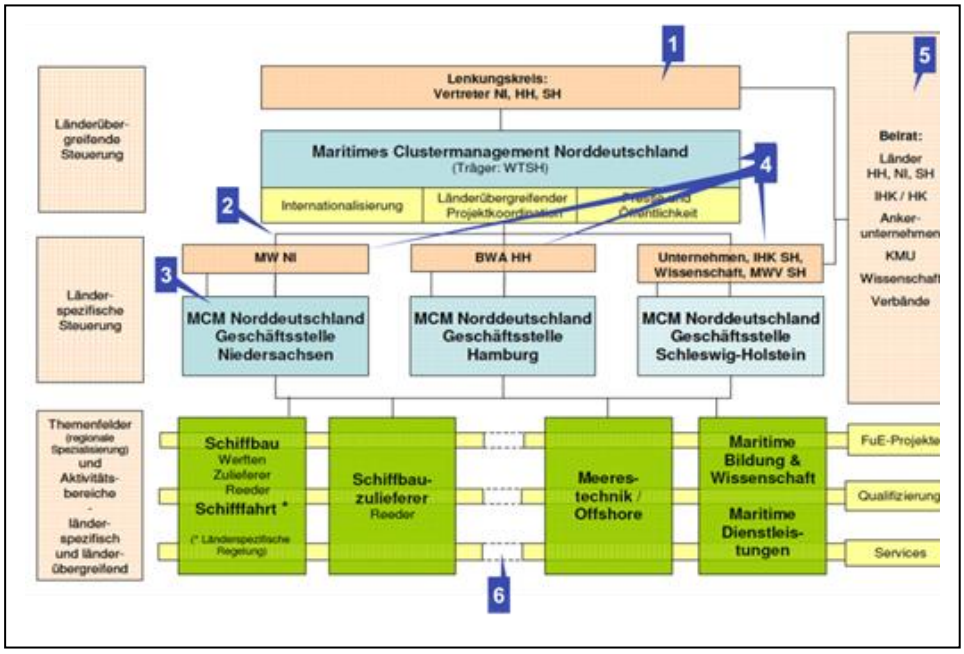


Abbildung 13: Organisation des MCN (Stand: 25.10.2010), Quelle: Projektantrag MCN

Ergebnis

Grundsätzlich sind alle relevanten Steuerungsinstrumente für das MCN implementiert. Bislang wurde aber der Beirat (siehe Nr. 5 in Abbildung 13) für das MCN nicht implementiert (es gibt aktuell nur einen Beitrat für die Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein). Die befragten Clusterakteuren befürworten einen Beirat als industrielle Interessensvertretung für das gesamt MCN, also für ganz Norddeutschland.

Beirat sollte für das gesamte MCN installiert werden.

Der Lenkungskreis kommt seiner Rolle als politisch-strategische Steuerungsinstrument noch nicht in dem notwendigen Maße nach. Führende Clustermitglieder plädieren auch dafür, die Gewichtung der Vertreter im Lenkungskreis zwischen Politik und Industrie zugunsten eines höheren Industrieanteils zu verändern.

Zufriedenheit mit Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen MCN und Geschäftsstellen aus Sicht der clusterpolitischen Vertreter

Ergebnis

Die Leistungen der Geschäftsstellen werden von den clusterpolitischen Vertretern durchweg als sehr gut eingeschätzt. Ebenso die entsprechende Kommunikation und Zusammenarbeit.

Gründsätzliche Verbesserungspotenziale werden jedoch von den clusterpolitischen Vertretern hinsichtlich deri transparenten Darstellung der Aufgaben- und Rollenverteilungen zwischen zentralem Clustermanagement, den Geschäftsstellen und Politik gesehen. Diese Aufgaben- und Rollenverteilungen müssen noch stärker kommuniziert werden, um Abgrenzungen deutlich zu machen. Teilweise wird das zentrale Clustermanagement im Vergleich zu den Geschäftsstellen noch als zu dominierend empfunden. Die WTSH sollte sich in diesem Kontext auf ihre Kernrolle, die des Projektträgers des MCN, fokussieren.

Die Ergebnisse haben auch gezeigt, dass es noch zu wenig transparent ist, welche Aufgaben vom zentralen Clustermanagement für die Geschäftsstellen und für die

clusterpolitischen Vertreter übernommen werden. Gleichwohl ist im Rahmen der Evaluation auch deutlich geworden, dass das zentrale Clustermanagemnt sehr viel mehr Aktivitäten und Maßnahmen im Sinne des trilateralen MCN-Ansatzes sowie für die Geschäftsstellen durchgeführt hat, als es vielen Beteiligten bewusst geworden ist. Wichtig ist auch, dass sich das zentrale Clustermangement zukünftig verstärkt als Dienstleister für die Clusterpolitik (bzw. clusterpolitischen Vertreter) versteht, die im Grunde genommen, neben den Unternehmen, auch eine sehr wichtige Zielgruppe für das MCN darstellt.

Als Anregung zur Verbesserung der Arbeiten des zentralen Clustermanagements wurden im Rahmen der Interviews und Werkstattgespräche die folgenden Punkte genannt:

- Aktualisierung der Ziel-Matrix
- Bedarfsorientierte Sitzungsvorbereitung des Lenkungskreises (Themensetzung sowie Abstimmungen im Vorfeld, effizienter Sitzungsablauf, konkretere Einbindung der Kompetenzen und bessere Berücksichtigung der Bedarfe der Sitzungsteilnehmer etc.)
- Stärkere strategische Nutzung des Lenkungskreises für Zwecke von MCN, jedoch heruntergebrochen auf konkrete Fragestellungen
- Regelmäßige Abfrage der Erwartungen der clusterpolitischen Vertreter.

In diesem Zusammenhang wurde die Clusterinitiative Norgenta als positives Beispiel genannt, da es hier wohl gelungen sei, den Lenkungskreis aktiver als Steuerungs- und Entscheidungsgremium im Sinne der Umsetzung der Clusterstrategie zu nutzen. Der Lenkungskreis des MCN und die relevanten Sitzungen sollten daher als aktives Instrument der Steuerung und Umsetzung verstanden werden.

Einbindung von Schlüsselakteuren in strategische Diskussionen der clusterpolitischen Vertreter

Ergebnis

Die Interviews mit den clusterpolitischen Vertretern haben bestätigt, dass eine bedarfsweise Einbindung von Schlüsselakteuren aus Industrie, Forschung und Politik jederzeit möglich ist, sofern strategische Diskussionen dies notwendig machen sollten. Die Einbindung von Verbänden in derartige Diskussionen ist teilweise aufgrund von Konkurrenzverhalten oder unklaren Abgrenzungen zum MCN schwierig.

Unterschiede in den Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräumen zwischen den clusterpolitischen Vertretern

Ergebnis

Die clusterpolitischen Vertreter sind einstimmig der Meinung, dass es in Bezug auf MCN keine nennenswerten Unterschiede in den Entscheidungskompetenzen bzw. Handlungsspielräumen gibt, die sich auf die Steuerung von MCN auswirken.

7.4 Integration und Kohärenz

In diesem Kapitel wird kurz bewertet, inwieweit die clusterpolitischen Maßnahmen rund um das MCN in die wirtschafts- und innovationspolitischen Gesamtstrategien der drei Bundesländer in Bezug auf die maritime Wirtschaft integriert sind und eine passende Kohärenz existiert.

Bundeslandübergreifende Kooperation

Ergebnis

Neben dem Maritimen Masterplan existieren an bundeslandübergreifenden Aktivitäten eine Beteiligung an dem Maritimen Industrieforum auf EU-Ebene, an der Nationalen Maritimen Konferenz auf Bundesebene und an der Küstenverkehrs- und Wirtschaftsministerkonferenz [gemäß Trilaterale Verwaltungsvereinbarung]. Darüber hinaus werden Funktionen im Bereich der maritimen Wirtschaft vom maritimen Koordinator des BMWi wahrgenommen.[27] Diese Aktivitäten stehen eher indirekt im Zusammenhang mit dem MCN, nützen aber der maritimen Wirtschaft an sich.

Verbesserung von Rahmenbedingungen für das MCN durch andere wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen

Ergebnis

Auf Ebene der drei Bundesländer gibt es keine weiteren, ganzheitlichen Programme bzw. speziellen Maßnahmen zur Förderung der maritimen Wirtschaft, wenn man von einzelnen weiteren Clusterinitiativen absieht, die auch dieses Thema tangieren (z. B. Logistik-Initiative Hamburg). Natürlich existieren singuläre Unterstützungsansätze – je nach Bedarf. Stattdessen werden die Förderprogramme im Bereich der maritimen Technologien des Bundes intensiv genutzt werden.

[27] Die Aufgabe des maritimen Koordinators besteht in der Koordinierung und Bündelung der Maßnahmen der Bundesregierung zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland in den Bereichen der maritimen Wirtschaft. Diese Funktion wird seit 2009 von Hans-Joachim Otto (vorher Dagmar Wöhrl), Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, ausgeübt. Quelle: wikipedia, Abrufdatum: 7. März 2013.

7.5 Evaluations- und Monitoring Praxis

Ein kontinuierliches Wirkungsmonitoring anhand von konkreten, messbaren Zielen oder Indikatoren ist eine wichtige Voraussetzung für eine Steurung einer Clusterinitiative. Dies gilt sowohl auf operativer Managementebene (Clustermanagement) als auch auf politischer Ebene, um sicherzustellen, dass die ursprünglich intendierten Ziele auch wirklich erreicht werden können.

Aktivitäten zu und Nutzung von Evaluations- und Monitoringergebnissen

Bislang erarbeitet das Clustermanagement Indikatoren in Form jährlicher Statusberichte.

Aufgrund der Zuwendung durch EFRE-Mittel unterliegt das Projekt MCN einer Berichtspflicht. Mit Hilfe von materiellen/finanziellen sowie Output- und Ergebnisindikatoren soll das Projekt ständig bewertet werden. Zu diesem Zweck werden bis zum Jahr 2015 jährlich Sachstandsberichte (Stichtag 31. Dezember) erstellt und bis spätestens zum 31. März des Folgejahres der Investitionsbank Schleswig-Holstein vorgelegt. Bis zum 31. Dezember 2015 sollen zudem Indikatoren in den Bereichen Beschäftigungsentwicklung (betrifft die im Projekt beschäftigen Personen), Nutzer (Mitglieder im Cluster) und angesiedelte/betroffene Unternehmen (maritime Unternehmen im Cluster) erstellt werden. In diesen Bereichen werden erwartete Wirkungen des Projektes nach Durchführung des Vorhabens zum 31.12.2013 sowie zum Projektstand zum 31.12.2015 quantifiziert.

Zusätzlich ist auf Anforderung über den jeweiligen Durchführungsstand des Projektes zu berichten. In den Sachstandsberichten wird über folgende Indikatoren, zum Teil getrennt nach Geschäftsstellen, berichtet:

Indikatoren und Themen im Statusbericht
Status des Projektes
Informations- und Publizitätsmaßnahmen des Clustermanagements (Website, Newsletter, E-Mailing, Werbematerialien, Presseaktivitäten) [Anzahl]
Veranstaltungsorganisation (eigene/externe Veranstaltungen) [Anzahl]
Internationale Projektentwicklung [Name, Anzahl]
Präsentation des Clusters auf Messen [Name, Anzahl]
Gespräche: a) Beratungsgespräche, Kooperationsvermittlungen und Förderbegleitungen b) Gespräche mit Mitgliedern und Partnern c) Projektgespräche
Innovationsprojekte
Mitglieder und Kofinanzierung
Unregelmäßigkeiten/Risiken
Ausblick

Tabelle 8: Indikatoren in den jährlichen Statusberichten

Ergebnis

Seitens der clusterpolitischen Vertreter gibt es weder konkrete, messbare Zielsetzungen noch entsprechende Output-Outcome-Wirkungsindikatoren (Ausnahme: Kontrolle des Mittelabflusses). In den drei Zuwendungsbescheiden sind ebenfalls keine konkreten Ziele/Indikatoren genannt, die über die EFRE-Berichtserstattung hinausgehen. Ein Monitoring basiert eher im Rahmen des engen Austausches und der regelmäßigen Berichtserstattungen seitens der Geschäftsstellen bzw. im Rahmen der Sitzungen des Lenkungskreises. Von einigen clusterpolitischen Vertretern wurden die im Antrag genannten Zielsetzungen als zu ungenau bezeichnet. Auch die Statusberichte geben noch keine Auskunft über Wirkungen.

Es existieren noch keine messbaren Output-Outcome-Wirkungsindikatoren zur politischen Steuerung des MCN

Auf Ebene des Clustermanagements existieren detaillierte Instrumente und Indikatoren zur Steuerung des MCN, die aber primär intern verwendet werden.

Es wird angeregt, die nächste Förderphase zu nutzen, um ein zwischen dem Clustermanagement und den clusterpolitischen Vertretern abgestimmtes und akzeptiertes Indikatorenmodell zur Erfolgsmessung bzw. zum Wirkungsmonitoring zu erarbeiten. Erste Ideen existieren teilweise bereits (ähnliche Aktivitäten laufen auch für das Life-Science-Cluster Norgenta, so dass – dort wo sinnvoll – gleiche oder ähnliche Indikatoren angewendet werden sollten).

8 Zukünftige Entwicklung des MCN

8.1 Diskussionsstand: Entwicklungsphasen MCN

Für das MCN wird eine Entwicklung in drei Phasen von je drei Jahren anvisiert bis hin zu der vierten Phase, d. h., dass ab dem zehnten Jahr des Bestehens von MCN eine Verstetigung des Clusters erzielt wird. Die vier Phasen unterscheiden sich vor allem in den Bereichen Schwerpunkte mit Blick auf Ziele und Maßnahmen, in der Form der Struktur und Finanzierung des Clusters aus öffentlichen und nicht-öffentlichen Mitteln (siehe auch Tabelle 13).

Die erste Phase des Aufbaus des MCN wird Ende 2013 weitestgehend beendet sein. In dieser Phase ist MCN als gefördertes Projekt konzipiert und wird somit im Wesentlichen Top-Down von Seiten der politischen Entscheidungsträger bzw. des Clustermanagements geprägt. Dies soll sich ab Phase 2 insofern ändern, dass die Clustermitglieder zunehmend über die Inhalte und Aktivitäten des Clusters bestimmen (Bottom-up).

Das Clustermanagement soll sukzessive unabhängig von der öffentlichen Förderung werden und sich ab Phase 2 ca. zu einem Drittel, ab Phase 3 zur Hälfte und ab Phase 4 nur noch zu einem Viertel aus öffentlichen Mitteln finanzieren. Der Anteil der nicht-öffentlichen Mittel soll sich aus Mitgliedsbeiträgen, Beiträgen von IHKs und später auch aus kostenpflichtigen Dienstleistungen zusammensetzen.

Wesentliche Herausforderungen liegen in einer langfristigen Verstätigung des MCN und seiner Struktur (weg von einer temporären projektbezogenen Förderung hin zu einer langfristigen Struktur, wie z. B. einem Verein).

	Phase 1 Aufbau	Phase 2 Wachstum	Phase 3 Konsolidierung	Phase 4 Verstetigung
Zeitraum	1.-3. Jahr	4.-6. Jahr	7.-9. Jahr	Ab 10. Jahr
Jahr	2011 – 2013	2014 – 2016	2017 – 2019	Ab 2020
Ziele/ Maßnahmen	Förderung von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der maritimen Wirtschaft			
	• Strukturaufbau • Arbeitsfähigkeit • Erste regionale und überregionale Projekte, Fachgruppen, Veranstaltungen • Erste Fördermitglieder • Sonstige Ziele	• Ausweitung auf Bremen und Mecklenburg-Vorpommern • Mitglieder als wesentliche Stütze MCN • Zusammenführen der Akteure einschl. Verbände • Erschließen weiterer Einnahmequellen • Intensivierung regionaler und überregionaler Aktivitäten • Ausbau Fördermitgliedschaften	• Gemeinsames Handeln aller Akteure • Absicherung der finanziellen Eigenständigkeit • Implementierung des erschlossenen Einnahmeportfolios • Rechtliche Selbstständigkeit • Mitgestaltung der branchenübergreifenden Politik • Weiterhin regionale und überregionale Projekte • Ausbau der Fördermitgliedschaften	• Von allen Akteuren anerkanntes, rechtlich selbständiges Branchennetzwerk • Weiterhin regionale und überregionale Aktivitäten • Ausbau der Fördermitgliedschaften
Strategie/ Handeln	Top-down	Übergang zu Bottom-up	Bottom-up	Bottom-up
Struktur	Projekt	Verein	Verein	Verein
Finanzierung (öffentlich/nicht-öffentlich)				
HH	100 %	70 %, 30 %	40 %, 60 %	25 %, 75 %
NI	97 %, 3 %	70 %, 30 %	70 %, 60 %	25 %, 75 %
S-H	50 %, 50 %	50 %, 50 %	70 %, 60 %	25 %, 75 %
nicht öffentlicher Anteil durch…	Unternehmen, bei S-H auch IHK	IHK und Unternehmen	IHK und Unternehmen	Mitgliedsbeiträge, Dienstleistungen, Sponsoren

Tabelle 9: Geplante Entwicklungsphasen MCN, Quelle: MCN, Stand 21.5.2012

Der in der aktuellen Planung verfolgte Ansatz erscheint richtig und zielführend. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das MCN das Potenzial hat, sich als ein wichtiger Akteur im Kontext der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland zu etablieren.

8.2 Diskussionsstand: Regionale Erweiterung

Der regionale Fokus des MCN ist Norddeutschland, wobei relevante Akteure aus Forschung, Wirtschaft und Politik aus Bremen und Mecklenburg-Vorpommern momentan nicht aktiv in die Clusterarbeit involviert sind. Eine Erweiterung des MCN um die beiden Länder Bremen und Mecklenburg-Vorpommern war somit auch eine relevante Fragestellung im Rahmen der Evaluation.

Ergebnis

Erweiterung von MCN auf Bremen und Mecklenburg-Vorpommern erwünscht

In allen Gesprächen und Interviews wurde sowohl seitens der Unternehmen als auch seitens der clusterpolitischen Vertreter eine Erweiterung des MCN um Bremen und Mecklenburg-Vorpommern ausdrücklich begrüßt. Viele wichtige Mitglieder und Kunden würden somit in das MCN integriert werden können. Vor allem die Clustermitglieder bekennen sich eindeutig zu einer Erweiterung des Clusters auf Bremen und Mecklenburg-Vorpommern. Die Bereitschaft, zu entsprechenden Veranstaltungen und Meetings längere Wege in Kauf zu nehmen, scheint unter den Mitgliedern vorhanden zu sein.

Erweiterung über Deutschland hinaus könnte Teil der Internationalisierungsstrategie werden.

Insbesondere durch Bremen würden sich Clusterakteure aus den Bereichen Wind sowie durch Mecklenburg-Vorpommern Akteure aus dem Bereich Offshore für MCN erschließen lassen. Im Fokus sollten aus Sicht der Clustermitglieder bei einer Erweiterung vor allem Länder aus Norddeutschland bzw. Küstenländer in den Blick genommen werden. Insofern ist auch eine Erweiterung um Partner, die nicht aus Norddeutschland kommen, wie zum Beispiel Dänemark und Niederlande, vorstellbar. Dies könne ein wichtiger Teil einer Internationalisierungsstrategie für MCN werden. Dennoch sollte der Schwerpunkt im Zweifel auf Norddeutschland bestehen bleiben, wenn zum Beispiel föderale Strukturen dem entgegenstehen.

Es besteht Konsens mit der Meinung der clusterpolitischen Vertreter, dass eine Erweiterung aber auch bedeutet, dass sich die beiden Länder an der Finanzierung des MCN adäquat beteiligen müssten. Weiterhin müssen sowohl auf operativer als auch auf politisch-strategischer Ebene Steuerungsstrukturen geschaffen werden, die die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des MCN als Ganzes durch die Erweiterung nicht lähmen oder behindern.

9. Stärken und Schwächen

In den Kapiteln 6 und 7 wurden die wesentlichen Ergebnisse beschrieben. Diese lassen sich durch eine entsprechende Bewertung in Stärken und Schwächen überführen. Die folgende Stärken-Schwächen-Analyse ist in Hinblick auf die Clusterpolitik, das Clustermanagement sowie die Struktur/Akteure des MCN strukturiert. Die Aspekte Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des MCN sind entsprechend integriert.

Stärken

Stärken

Clusterpolitik
Clusterstrategie
• Der trilaterale Ansatz entspricht klar den Bedarfen der Industrie der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. Die formulierten übergeordneten Zielsetzungen entsprechen eindeutig den Interessenlagen der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. • Die mit dem trilateralen Ansatz verfolgte Offenheit zur länderübergreifenden Clusterförderung hat Vorbildcharakter. • Das MCN erhält von politischer Seite eine hohe Unterstützung und Aufmerksamkeit. • Am Ende der ersten Förderphase hat sich das MCN bereits als wichtiges Instrument für die Umsetzung der clusterpolitischen Ziele etabliert. • Der trilaterale Ansatz hat den Austausch zwischen den clusterpolitischen Vertretern der drei Bundesländer weiter verbessert.
Finanzierung
• Die Clusterpolitik hat für eine gute finanzielle Basis für die erste Phase des MCN gesorgt. Dies resultiert in eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung. • Die geforderte private Eigenbeteiligung der Mitglieder ist dem Entwicklungsstand des MCN und der Leistungsfähigkeit der Akteure entsprechend angemessen. • Es existiert ein hohes Commitment seitens der clusterpolitischen Vertreter der drei Bundesländer an einer längerfristigen finanziellen Unterstützung des MCN.
Prozesse und Organisation
• Die clusterpolitischen Vertreter nutzen die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit des MCN (inkl. des Clustermanagements) aktiv und profitieren daher bereits von dessen Kompetenz und Zugängen zu Wirtschaft und Wissenschaft. • Es existieren keine nennenswerten Unterschiede in den Entscheidungskompetenzen bzw. Handlungsspielräumen der clusterpolitischen Vertreter in den Ländern, die sich auf die Steuerung von MCN auswirken.

Clustermanagement
Strategie
• Das Clustermanagement hat eine ziel- und bedarforientierte Strategie zusammen mit ausgewählten Mitgliedern entwickelt und verfolgt diese konsequent.
Prozesse und Organisation
• Das Clustermanagement hat ein hohes und gutes Ansehen bei den Mitgliedern erreicht. Dies ist vor allem in Hinblick des geringen Alters der Geschäftsstellen in Hamburg und Niedersachsen sehr positiv zu werten. • Das Clustermanagement ist als Partner der Wirtschaft und Wissenschaft (und partiell auch der Politik) anerkannt. • Das Clustermanagement ist an einer starken, etablierten Institution (WTSH) angegliedert, wovon es profitiert. • Es existiert eine sehr gute und offene Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsstellen und den Fachreferaten. • Das zentrale Clustermanagement hat durch ein gutes, intensives Coaching den Geschäftsstellen ermöglicht, schnell und erfolgreich im Sinne des Gesamtstrategie des MCN zu agieren. Die Zusammenarbeit zwischen dem zentralen Clustermanagement und den Geschäftsstellen ist sehr gut. • Das Clustermanagement verfügt über eine ausführliche Dokumentation seiner Aktivitäten.
Dienstleistungsspektrum
• Die Entwicklung der Aktivitäten und Dienstleistungen des Clustermanagements sowie die erreichten Ergebnisse sind, vor allem vor dem Hintergrund der kurzen Projektlaufzeit, beeindruckend. • Das Clustermanagement hat ein umfangreiches Serviceangebot mit guten Mehrwerten im Sinne der Mitglieder implementiert.
Clusterakteure
Clusterstrategie
• Die Mitglieder unterstützen die verfolgte Strategie des MCN und wirken bei der Umsetzung aktiv mit. • Es besteht eine hohe Offenkeit bzw. ein starkes Commitment seitens der Mitglieder in Hinblick auf die angedachte Erweiterung des MCN um die Länder Bremen und Mecklenburg-Vorpommern.
Finanzierung
• Bereits in der ersten Förderphase gibt es eine signifikante Kofinanzierung durch Mitglieder des MCN.

Dienstleistungspektrum
• Es existiert eine hohe Zufriedenheit seitens der Akteure mit den verfolgten Themen und der Schwerpunktsetzung, die vom Clustermanagement verfolgt wird. • Die seitens des Clustermanagements angebotenen Services sind bedarfsgerecht und werden professionell umgesetzt. • Die Mitglieder können ihre Bedarfe im MCN gut artikulieren und diese dann gemeinsam mit dem Clustermanagement in neue Services oder auch Fachgruppen umsetzen. • Mitglieder und Clustermanagement haben einen Prozess implementiert, mit dessen Hilfe neue, relevante Themen im Bereich der maritimen Wirtschaft im gemeinsamen Diskurs aufgenommen und umgesetzt werden können.
Wirkung auf die Clusterakteure
• Schon am Ende der ersten Förderphase sind konkrete Ergebnisse und erste positive Wirkungen auf die Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit einiger Mitglieder festzustellen (z. B. Initiierung neuer (geförderter) Projekte, Zugang zu FuE-Partnern, neue Kontakte, neue Kenntnisse, Umsatzsteigerungen etc.). • Wichtige Bedarfe der Mitglieder wurden durch das Clustermanagement in der Regel gut befriedigt.
Clusterstruktur
• In der Vergangenheit gab es ein starkes aber gesundes Mitgliederwachstum. • Wesentliche Mitglieder/Gruppen von Mitgliedern sind gut in das MCN integriert – auch wenn es noch Bedarf an weiteren Akteuren gibt. • Es existiert ein hohes regionales Akteurspotenzial im Bereich der maritimen Technologien in Norddeutschland.
Bekanntheitsgrad/Selbstverständnis MCN
• Das MCN hat bereits einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht, vor allem im Unternehmensumfeld. • Es existiert ein besonderes „Wir-Gefühl“ der Akteure in allen drei Bundesländern, welches für eine gute Clusterarbeit entscheidend ist.

Schwächen

Schwächen

Clusterpolitik

Clusterstrategie

- Es existiert keine gemeinsame trilaterale Clusterstrategie mit Bezug auf das MCN (wobei einzelne Bundesländer, wie z. B. Hamburg, eine landesspezifische Clusterstrategie besitzen).
- Die clusterpolitischen Akteure agieren unterschiedlich stark steuernd, ohne jedoch konkrete, messbare Zielsetzungen/Indikatoren formuliert zu haben, an denen sie sich orientieren. Dies erschwert ein Wirkungsmonitoring und Steuern durch die Clusterpolitik.
- Teilweise existieren singuläre politische Interessen, die den trilateralen Ansatz verkomplizieren.

Finanzierung

- Es werden unterschiedliche Förderungsinstrumentarien seitens der drei Bundesländer angewandt, was den Förderprozess verkompliziert und teilweise verlangsamt.
- Aufgrund des Auslaufens der ersten Förderperiode existiert aktuell eine signifikante Unsicherheit, ob und in welchem Umfang das MCN weitergeführt werden kann.
- Es fehlt ein langfristiges Commitment bezüglich des zu erwartenden „Förderkorridors“, d. h. wie sich – sofern sich das MCN weiterhin gut entwickelt – die Förderung in den nächsten Jahren (über die nächste Förderperiode hinweg) entwickeln könnte. Hier sind vor allem Fördervolumen und Förderquote gemeint. Auch wenn ein derartiger „Förderkorridor“ nicht als verbindlich anzusehen ist, würde es dem Clustermanagement helfen, langfristige Weichen zu stellen.

Prozesse und Organisation

- Es gibt unter den drei Bundesländern sehr unterschiedliche Ansätze in Bezug auf die zukünftige Struktur des MCN.

Evaluation und Monitoring

- Es fehlen abgestimmte, messbare Indikatoren zur Zielerreichung und zum Wirkungsmonitoring. Somit ist eine fachlich inhaltliche Steuerung bzw. ein Monitoring der Entwicklung des MCN schwierig.

Clustermanagement

Prozesse und Organisation

- Aufgaben- und Rollenverständnis des zentralen Clustermanagements (gegenüber den Geschäftsstellen und den clusterpolitischen Vertretern) sind nicht transparent genug dargestellt worden. Entsprechendes gilt auch für die Leistungen des zentralen Clustermanagements. Somit werden die Wichtigkeit und die Rolle des zentralen Clustermanagements teilweise nicht ausreichend verstanden.
- Das zentrale Clustermanagement nimmt die Bedarfe der clusterpolitischen Vertreter teilweise zu wenig war. Die Politik wird nicht ausreichend genug als Kunde (und wichtigster Finanzier) verstanden.

- Die vorgesehene gemeinsame, übergeordnete Beiratsfunktion für das MCN wurde nicht etabliert, bzw. es existiert ein regionaler Beirat nur für Schleswig-Holstein.
- Der Lenkungskreis wurde seiner originären Aufgabe in der Vergangenheit in nicht ausreichendem Maße gerecht und war auch nicht representativ besetzt. Dies führte zur Unzufriedenheit der Teilnehmer des Lenkungskreises.
- Der Standort der Geschäftsstelle in Niedersachsen ist nicht an dem Ort mit der stärksten Aggregation der Akteure.

Abgrenzung und Kooperation

- Dem Clustermanagement ist es bisher noch zu wenig gelungen, klare Abgrenzungen zu Tätigkeitsfeldern anderer Netzwerke und Verbände zu definieren bzw. diese im Sinne der Stärkung des Standortes der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland in das MCN einzubinden.

Dienstleistungsspektrum

- Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung in Hinblick auf Markterschließung und verbesserte internationale Sichtbarkeit sind wichtig und richtig. Sie dürfen aber nicht, wie teilweise geschehen, losgelöst von den Mitgliedern und deren Bedürfnissen durchgeführt werden. Vielen Mitgliedern ist nicht ganz klar, welche Ziele das Clustermanagement mit den internationalen Aktivitäten verfolgt. Eine zielgruppenorientierte Kommunikation ins Cluster hinein fehlt (noch).
- Es fehlt eine transparente Rollenverteilung zwischen dem Clustermanagement und der WTSH in den Projekten zur internationalen Clusterentwicklung.
- Trotz des guten Dienstleistungsspektrums wurde bisher zu wenig Wert auf ein internes Matching gelegt, so dass sich die meisten Mitglieder noch (zu wenig) kennen.

MCN/Clusterstruktur

- Die Wertschöpfungskette in der maritimen Wirtschaft ist aus Sicht der Mitglieder noch nicht vollständig abgedeckt. Es fehlen wichtige Akteure, wie z. B. Reeder.
- Vorteile eines (zahlenden) Kernakteurs gegenüber anderen Clusterakteuren sind noch zu ungenau. Dies erschwert unnötig die Gewinnung weiterer Mitglieder.
- Die Anzahl der Mitglieder in den drei Bundesländern ist historisch bedingt ungleichmäßig verteilt.

Bekanntheitsgrad Selbstverständnis MCN

- Trotz der erreichten Erfolge wird das MCN noch zu wenig als starker Partner gegenüber der Politik und Wirtschaft wahrgenommen (Ausnahme: Mitglieder und clusterpolitische Vertreter).

10. Handlungsfelder und Empfehlungen für die nachhaltige Entwicklung des MCN

In dem vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass das MCN selbst in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung genommen hat und der trilaterale Ansatz richtig ist. Um diese Erfolge nachhaltig zu sichern und auch die langfristigen Ziele zu erreichen, werden im Folgenden verschiedene Handlungsfelder und Empfehlungen an die Clusterpolitik und das Clustermanagement gegeben.

Clusterpolitik
Clusterstrategie
• Trotz der guten Kommunikation zwischen den clusterpolitischen Vertretern sollte ein regelmäßiger, strukturierter Austausch zu clusterpolitischen Fragen rund um das Thema der maritimen Technologien in Norddeutschland etabliert werden (als mögliche Ergänzung zu den anderen Steuerungsinstrumenten). • Zu Beginn der neuen Förderperiode sollte ein gemeinsamer Strategieprozess initiiert werden, der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie Verbände (sofern sie bereit sind, konstruktiv mitzuwirken) aktiv einbindet. Somit könnte erreicht werden, dass eine auf das MCN bezogene, aktualisierte clusterpolitische und operative Strategie gemeinsam erarbeitet wird, die dann auch von den beteiligten Akteuren als bindend angesehen wird. Die gemeinsame Erarbeitung dieser Strategie könnte einen Beitrag leisten, die politische Legitimation des MCN-Ansatzes zu verbessern. • Der Lenkungskreis sollte in seiner bisherigen Form aufgelöst werden und durch einen Beirat der Akteure (vorwiegend Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft) aus den betreffenden Bundesländern ersetzt werden. Dem Beirat käme die Aufgabe der inhaltlich-strategischen Begleitung und Beratung des MCN zu. Des Weiteren sollte ein Instrumentarium bzw. Gremium geschaffen werden, welches primär die Aufgabe hätte, die Erreichung der vereinbarten Ziel- und Wirkungsindikatoren zu überwachen und gegebenenfalls notwendige Korrekturmaßnahmen zu initiieren.
Finanzierung
• Eine Konsensbildung der fördermittelgebenden Fachreferate über einen langfristigen Förderkorridor (Zeitraum, Volumen und Förderquote) würde es dem MCN bzw. dem Clustermanagement erleichtern, sich frühzeitig auf sich verändernde Förderkonditionen einstellen zu können. Aktuell herrscht am Ende des jeweiligen Förderzeitraums eine hohe Unsicherheit, ob und in welchem Umfang eine Förderung fortgeführt wird. Auch wenn verbindliche Förderzusagen natürlich nur im Rahmen eines rechtsverbindlichen Zuwendungsbescheides gemacht werden können, wäre es für das Clustermanagement hilfreich, bereits frühzeitig zu erfahren, wie die langfristigen Förderkonditionen aussehen könnten. Dies kann durchaus einen unverbindlichen Charakter haben. Obwohl die clusterpolitischen Vertreter ihre Bereitschaft singalisiert haben, sich im Falle eines positiven Ergebnisses der Evaluation für eine Fortführung der Förderung einzusetzen, ist zum heutigen Zeitpunkt unklar, zu welchen Konditionen dies erfolgen würde. Das Clustermanagement müsste dann auf signifikante Veränderungen bezüglich der Fördervolumina und der -quote sehr kurzfristig reagieren, was sich in der Regel negativ

auf die Performance eines Clustermanagements auswirkt.

- Aktuell fördern die drei Bundesländer das MCN mit verschiedenen Förderinstrumentarien. Hier wäre – zumindest mittelfristig – eine Angleichung der Instrumente wünschenswert, da es in der Regel viel Aufwand bereitet, diese unterschiedlichen Instrumentarien zu synchronisieren. Eine Gesamtförderung des MCN kann immer erst dann erfolgen, wenn alle Förderbescheide vorliegen. Die Umstellung auf die neue EFRE-Förderperiode führt zusätzlich zu einer weiteren Unsicherheit (mögliche Förderlücke in 2014).
- Aufgrund der hohen Offenheit aller Beteiligten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sollten die clusterpolitischen Vertreter die Ausdehnung des MCN auf die Bundesländer Bremen und Mecklenburg-Vorpommern forcieren. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Einbindung der beiden neuen Bundesländer nicht zu einer Steigerung der Komplexität in Hinblick auf die politisch-strategische Steuerung bzw. auf das operative Clustermanagement führt. Eine finanzielle Beteiligung am MCN sollte von den beiden Bundesländern eingefordert werden.

Prozesse und Organisation

- Die Orte zur Durchführung von Events, Fachgruppensitzungen etc. sollten sich primär nach dem Bedarf und den Interessenslagen der interessierten Mitglieder richten.

Evaluation und Monitoring

- Die politisch-strategische Steuerung des MCN stellt eine wichtige Aufgabe für die trilaterale Clusterpolitik dar. Hierfür bedarf es konkreter, messbarer Ziele und Erfolgsindikatoren (Key Performance Indicators – KPI), anhand derer die Clusterpolitik sowohl steuernd eingreifen als auch Erfolge bzw. Wirkungen messen kann. Ein derartiges Indikatorenset sollte zu Beginn der nächsten Förderperiode zwischen den clusterpolitischen Vertretern und dem Clustermanagement abgestimmt und identifiziert werden. Hier sollte vor allem Wert auf messbare Outputs und Outcomes gelegt werden (siehe Definition Kap. 5.3), die den Zielstellungen und den Bedarfen des MCN entsprechen. Somit würde am Ende ein Instrument zum Ziel- und Wirkungsmonitoring existieren, welches durch die Akteure, die das MCN im Wesentlichen finanzieren (aktuell die drei Bundesländer und die IHK Kiel), dann in geeigneter Art und Weise zur Steuerung des MCN genutzt werden könnte. Das zukünftige Berichtssystem des Clustermanagements des MCN sollte auch mit dem Ziel- und Wirkungsmonitoringsystem harmonisiert werden.

Clustermanagement

Prozesse und Organisation

- Die Aufgaben- und Rollenverteilung des zentralen Clustermanagements ist in der Vergangenheit nicht ausreichend transparent kommuniziert worden. Gleichzeitig stellt das zentrale Clustermanagement ein unverzichtbares Element des trilateralen MCN dar. Daher sollte die Aufgaben- und Rollenverteilung mit allen Beteiligten (clusterpolitische Vertreter, regionale Geschäftsstellen und zentrales Clustermanagement) konkretisiert und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.
- Aktuell existiert nur ein Beirat für die Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein. Dieser Beirat sollte um Akteure aus dem gesamten norddeutschen Raum erweitert werden, um sicherzustellen, dass die Interessen der Wirtschaft aller drei Bundesländer berücksichtigt

werden. Dieser erweiterte Beirat sollte dann auch die strategisch-inhaltliche Begleitung und Beratung des MCN übernehmen.

- Der Lenkungskreis stellte bisher das zentrale strategische Steuerungsgremium dar, welches aktuell nicht ausreichend genutzt wird. Der Lenkungskreis sollte in seiner jetzigen Form aufgelöst werden (s. weitere Ausführungen auf S. 82).
- Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass der aktuelle Standort der Geschäftsstelle in Niedersachsen als nicht optimal anzusehen ist. Hier sollte das zentrale Clustermanagement mit den clusterpolitischen Vertretern Niedersachsens und der Geschäftsstelle einen Diskussionsprozess zur Standortfrage moderieren.

Dienstleistungsspektrum

- Eine wichtige Zielgruppe des MCN ist auch die Clusterpolitik. Daher sollte sich das Clustermanagement noch stärker als Partner auch für die Clusterpolitik der drei Bundesländer verstehen und dies in seinem Dienstleistungsportfolio und seiner Kommunikationsstrategie verankern.
- Die Projekte zur Internationalisierung sollten kritisch auf die Bedarfsorientierung der Mitglieder überprüft werden. Ebenso sollten die Ergebnisse dieser Projekte und Aktivitäten transparenter in das MCN kommuniziert werden. Eine zusammen mit ausgewählten Mitgliedern erarbeitete Internationalisierungsstrategie könnte dem Clustermanagement bessere Informationen geben, welche Bedarfe die Mitglieder wirklich haben und wie diese am besten operativ umzusetzen sind. Es wird auch empfohlen, die Geschäftsstellen aktiver als bisher in diese Projekte bzw. die damit verbundenen Diskussionsprozesse einzubinden.
- Trotz der hohen Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Clustermanagement wünschen sich die Mitglieder eine verbesserte Information zu den betreffenden Angeboten und Aktivitäten des Clustermanagements. Diesem verständlichen Wunsch sollte das Clustermanagement nachkommen.
- Die Gewinnung weiterer (zahlender) Mitglieder wird in der zweiten Förderpreriode eine wichtige Aufgabe für das Clustermanagement sein. Hierzu sollten die wesentlichen Vorteile und Mehrwerte für „Mitglieder“ gegenüber „Nicht-Mitgliedern“ herausgearbeitet und kommuniziert werden. Somit würde die Akquise weiterer Mitglieder erleichtert werden.
- Es hat sich gezeigt, dass die Fachgruppenarbeit eine wesentliche Säule der Clusterarbeit des MCN darstellt. Aufgrund des hohen Interesses der Mitglieder an der Mitwirkung in diesen Fachgruppen sollten die diesbezüglichen Informationen noch verstärkter innerhalb des Clusters kommuniziert werden. Dies beinhaltet auch die aktive Einbindung der Mitglieder bei der Identifikation weiterer Fachgruppen bzw. neuer Unterthemen von Fachgruppen.
- Die Implementierung eines Konzeptes zur besseren Übersicht über die Kompetenzen der Mitglieder im MCN würde ein internes Machting und Zusammenführen relevanter Akteure erleichtern (z. B. interne Plattform zum „who-is-who“ im Cluster).

Mitgliederstruktur

- Die aktuelle Struktur der Mitglieder des MCN sollte sowohl unter quantitativen (Steigerung der Anzahl der Mitglieder in Hamburg und Niedersachsen) als auch

qualitativen Gesichtspunkten (Gewinnung neuer Zielgruppen wie Reeder, Werften, Lotsen etc.) optimiert werden.
Bekanntheitsgrad und Selbstverständnis des MCN
• Das MCN und seine Akteure können am Ende der ersten Förderphase eine Reihe von Erfolgen nachweisen. Diese sollten durch das Clustermanagement auch aktiv in der Region und in der Szene promotet werden. Eine bessere politische Legitimierung und Wahrnehmung der Leistungen des MCN könnten damit erreicht werden, ebenso wie die Bekanntmachung der maritimen Wirtschaft als innovative, leistungsstarke und vielfältige Zukunftsbranche – vor allem auch mit Blick auf Fachkräftesicherung/Nachwuchs.
Abgrenzung und Kooperation
• Die Einbindung von bzw. Abgrenzung zu anderen Akteuren der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland (wie z. B. Verbände, regionale Netzwerke, andere Cluster) ist in der Vergangenheit nicht ausreichend verfolgt worden. Das Clustermanagement sollte hier den Versuch unternehmen, möglichst viele dieser Akteure im Sinne des MCN einzubinden oder – wo dies nicht möglich ist – eine klare Abgrenzung zu definieren. • Im norddeutschen Raum findet seitens verschiedener Akteure eine Vielzahl von Fachveranstaltungen, Fachkongressen und thematischen Workshops im Kontext der maritimen Wirtschaft statt. Das Clustermanagement sollte zukünftig einen Beitrag zur zeitlichen und inhaltlichen Abstimmung der eigenen Veranstaltungen mit denen der anderen Akteure leisten. Voraussetzung ist die konstruktive Beteiligung seitens der anderen maritimen Akteure.
• **MCN/Clusterstruktur**
• Aktuell existiert kein Konsens unter den beteiligten clusterpolitischen Vertretern in Hinblick auf eine gemeinsam akzeptierte Organisationsstruktur des MCN. Dieser Konsens ist jedoch eine unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Implemtierung des MCN-Ansatzes. Hier sollte, zumindest mittelfristig, eine Konsensbildung erfolgen.

11. Anhang

11.1 Benchmarking Portfolio: Maritime Technologien

Clusterinitiative	Land	Alter in Jahren
▶ Swedish Maritime Technology Forum	▶ Schweden	▶ 5
▶ NCE Subsea	▶ Norwegen	▶ 6
▶ Fisheries Cluster	▶ Island	▶ 7
▶ Arena Leisure Boat	▶ Norwegen	▶ 4
▶ NCE NODE - Norwegian Offshore & Drilling Engineering	▶ Norwegen	▶ 7
▶ NCE Maritime	▶ Norwegen	▶ 32
▶ NCE Aquaculture	▶ Norwegen	▶ 8
▶ Clúster del Sector Naval Gallego	▶ Spanien	▶ 20
▶ Cluster de la Acuicultura de Galicia	▶ Spanien	▶ 1
▶ Offshore Center Danmark	▶ Dänemark	▶ 9
▶ Maritime Development Centre of Europe	▶ Dänemark	▶ 13
▶ Pôle Mer PACA	▶ Frankreich	▶ 7
▶ Pôle Mer Bretagne	▶ Frankreich	▶ 7
▶ Pôle AQUIMER	▶ Frankreich	▶ 6
▶ Irish Maritime and Energy Resource Cluster	▶ Irland	▶ 2

Quelle: ESCA-Benchmarking Portfolio

11.2 Instrumente zur Informationserhebung

Tabelle 10: Interviews

Datum	Interviewpartner/-in Organisation
08.02.2013	Andreas Richter, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innnovation, Hamburg Rüdiger Hintze, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innnovation, Hamburg
15.02.2013	Cornelia Dettmer, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hannover Thomas Kroemer, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hannover
19.02.2013	Dr. Katja Josteit, Lena Kohlmorgen, Stephan Piworus, Heino Schadwald, Dr. Niko von Bosse, Clustermanagement MCN
20.02.2013	Dieter Glanz, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, Kiel Judith Schreiber, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie, Kiel
	Dr. Jörn Biel, IHK Schleswig-Holstein Dr. Martin Kruse, IHK zu Kiel
	Prof. Peter Herzig, Maritimer Koordinator Schleswig-Holstein GEOMAR, Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung, Kiel

Tabelle 11: Workshops

Datum		Ort
21.02.2013	Werkstattgespräche MCN – Schleswig-Holstein	Kiel
26.02.2013	Werkstattgespräche MCN – Hamburg	Hamburg
27.02.2013	Werkstattgespräche MCN – Niedersachsen	Oldenburg
18.03.2013	Feedback-Workshop	Kiel

11.3 Indikatorenset: Benchmarking und Evaluation

In den Tabellen sind die wesentlichen im Rahmen dieser Evaluation zum Einsatz gekommenen Indikatoren aufgelistet. Modifikationen wurden teilweise vorgenommen.

1.	Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik in Bezug auf das MCN
1.1	Interaktion und Organisation auf übergeordneter Ebene
1.1.1	Institutionelle Verortung der Clusterpolitik/Clusterinitiative MCN
1.1.2	Rollen und Arbeitsteilung
1.1.3	Instrumente der Zusammenarbeit und Koordination
1.2	Interaktion und Leistungsfähigkeit der clusterpolitischen Referate
1.2.1	Unterstützungsleistungen durch die Referate der Clusterpolitiken der drei Bundesländer
1.2.2	Nutzen der möglichen Unterstützungsleistungen durch die Referate der Clusterpolitiken der drei Bundesländer

2.	Konsistenz/Zielsetzung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN
2.1	Zielsetzung und Prioritäten der trilateralen Clusterpolitik
2.1.1	Ziele der Clusterpolitiken der drei Bundeländer
2.1.2	Passung politische Gesamtzielsetzung in Bezug auf das MCN
2.2	Integration und Kohärenz
2.2.1	Nutzung wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen
2.2.2	Kohärenz der Clusterpolitiken der drei Bundesländer in Bezug auf weitere wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen
2.2.3	Überregionaler Austausch zu wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen
2.2.4	Sicherstellung Anpassung der Clusterpolitiken an aktuelle Erfordernisse
2.2.5	Zukunftspläne der clusterpolitischen Referate

3.	Strategie und zukünftige Ausrichtung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN
3.1	Bestimmung der Ausgangsbasis der Clusterinitiative MCN
3.1.1	Veränderung gegenüber der Ausgangsbasis
3.1.2	Entwicklungsstand der Clusterinitiative MCN
3.2	Evaluations- und Monitoringpraxis
3.2.1	Laufende Monitoringaktivitäten
3.2.2	Nutzung bisheriger Evaluations-/Monitoringergebnisse

3.	Strategie und zukünftige Ausrichtung der trilateralen Clusterpolitik in Bezug auf das MCN
3.2.3	Messbare, operationalisierte clusterpolitische Ziele
3.2.4	Berücksichtigung zukünftiger Evaluationsergebnisse durch die clusterpolitischen Referate der drei Bundesländer
3.3	Strategische Ausrichtung der Gesamtinitiative MCN
3.3.1	Realistische Wirkmöglichkeit der Clusterinitiative MCN
3.3.3	Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie in Bezug auf das MCN

4.	Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen und des Clustermanagements
4.1	Primäre Zielsetzung der Clusterinitiative MCN
4.2	Existenz quantitativer oder qualitativer Ziele
4.3	Plausibilität der primären Zielsetzung und Ziele
4.4	Verwendete Maßnahmen zur Zielerreichung
4.5	Strategie und Implementierungsplan, Monitoringsystem
4.6	Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich der Zielerreichung

5.	Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiative und des Clustermanagements vom MCN (in Anlehnung an das ECEI-Benchmarking)
5.1	Alter der Clusterinitiative
5.2	Anzahl der Clusterakteure
5.3	Regionales Akteurspotenzial
5.4	Zusammensetzung der Clusterakteure
5.5	Regionaler Fokus der Clusterakteure
5.6	Spezialisierungsgrad versus thematische Breite
5.7	Thementreiberschaft
5.8	Anteil ausländischer Clusterakteure
5.9	Rechtsform der Clusterinitiative
5.10	Thematische Schwerpunktsetzung
5.11	Personalressourcen für das Clustermanagement
5.12	Klarheit der Rollenverteilung
5.13	Kooperationsstrukturen in einer Clusterinitiative
5.14	Servicespektrum und generierte Mehrwerte seitens des Clustermanagements
5.15	Personelle Kontinuität des Clustermanagements

5.	Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiative und des Clustermanagements vom MCN (in Anlehnung an das ECEI-Benchmarking)
5.16	Finanzielle Stabilität des Clustermanagements
5.17	Finanzierungsanteil des Clustermanagements außerhalb der öffentlichen Förderung
5.18	Entwicklung des Finanzierungsanteils für die Clustermanagements außerhalb der reinen Förderung
5.19	Strategiebildung
5.20	Konkretisierungsgrad – Strategie
5.21	Konkretisierungsgrad – Implementierung
5.22	Steuerung
5.23	Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit
5.24	Bekanntheitsgrad der Clusterinitiative
5.25	Quantität externer Kooperationsanfragen
5.26	Qualität externer Kooperationsanfragen
5.27	Bewertung des Beitrages des Clustermanagements hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Cluster-akteure
5.28	Signifikanz der wesentlichen Erfolgsgeschichten
5.29	Mitgliederzufriedenheit aus Sicht des Clustermanagements

6.	Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiative und des Clustermanagements vom MCN
	Siehe Wirkungs- und Prioritätenmatrix (16 Indikatoren)

11.4 Sekundärquellen

Dokumente des Auftraggebers
Berichte
Präsentation Mitgliedertreffen, 12.12.2011, Maritimes Cluster Norddeutschland
Präsentation Bericht zur Beiratssitzung, 20.11.2012, Maritimes Cluster Norddeutschland
Präsentation Rückblick 2012 von Dr. Niko Bosse Maritimes Cluster Norddeutschland
1. Kurzbericht der Aktivitäten des MCN bis Mai 2012, Stand 31.5.2012
Durchführungsbericht ZPW, Anlage zum Sachstandsbericht per 31.12.2011, Dr. Niko von Bosse
2 Sachstandsberichte, Anlage zum Zwischennachweis per 31.12.2011, Dr. Niko von Bosse
Handlungsrahmen
Projektbeschreibung Maritimes Cluster Norddeutschland, Kurzfassung, 25.03.2011

Eckpunkte zur strategischen Ausrichtung des Maritimen Clusters Norddeutschland, 25.05.2011
Hansestadt Hamburg Beschied: Vorzeitiger Maßnahmenbeginn, 23.12.2010
Fortschreibung Strategie und Vorgehen Maritimes Cluster Norddeutschland, 13.09.2012
Trilaterale Verwaltungsvereinbarung über die Einrichtung eines gemeinsamen Maritimen Clustermanagements Norddeutschland, 03.12.2010
Antrag auf Förderung des Projektes „Maritimes Clustermanagement als Bestandteil eines gemeinsamen Maritimen Clusters Norddeutschland, 25.10.2010
Zuwendungsbescheid des Wirtschaftsförderfonds Niedersachsen, 08.06.2011
Zuwendungsbescheid: Zukunftsprogramm Wirtschaft mit Mitteln des EFRE, 20.12.2010
Interne Besprechungen und Organisation
Clusterrunde MCN
20 Protokolle Interne Clusterrunde NCM 18.05.2011-03.11.2012
Übersicht Zuordnung der Themen und Projekte, 09.11.2011
Organisation
Checkliste Messen (Excel-Tabelle)
Checkliste Veranstaltungen
Leitfaden für Abläufe im MCN, 24.05.2012
Zentrales Steuerungsgremium
Konstituierende Sitzung
Geschäftsordnung des zentralen Steuerungsgremiums des MCN, 06.04.2011
Protokoll der konstituierenden Sitzung, 06.04.2011
Präsentation Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg, Vereinskonzept Clustermanagement
Übersicht Verantwortungsgemeinschaft
2. Sitzung
Protokoll 2. Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 30.05.2011
Eckpunkte zur Vorbereitung der Diskussion zur strategischen Ausrichtung des MCN, 25.05.2011
3. Sitzung
Protokoll 3. („4.“) Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 02.11.2011
Ausblick Schwerpunkte der Aktivitäten des Maritimen Clusters Norddeutschland im Jahr 2012, 14.11.2012
3 Beschlussvorlagen: Offshore-Veranstaltung, Tiefseestudie 12.10.2011, Arbeit NVM 17.10.2011
Übersicht zu ausgewählten Akteuren der maritimen Wirtschaft, 01.10.2011
4. Sitzung
Tischvorlage 4. Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 31.01.2012
Kosten- und Budget-Übersicht 2011

Protokoll der 4. Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 31.01.2012
Beitrittserklärung Schleswig-Holstein
Beschluss zur Aufnahme von Hamburger und niedersächsischen Unternehmen, 12.01.2012
Beschluss zur Herausgabe des Maritimen Jahrbuchs 2012/2013, 12.01.2012
5. Sitzung
Protokoll 5. Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 21.06.2012
Aktivitätsplanung MCN 2013, Stand 6/2012
1. Kurzbericht der Aktivitäten des MCN bis Mai 2012, 31.05.2012
6. Sitzung
Präsentation künftige Struktur MCN, 06.09.2012
Protokoll 6. Sitzung des zentralen Steuerungsgremiums, 27.09.2012
Vorlage zu TOP 5: Evaluierung und Benchmarking, 27.09.2012
Vorlage zu TOP 7: Zielematrix
Vorlage zu TOP 8: Internationale Projektentwicklung
Vorlage zu TOP 8: Koordination der Fachgruppen
Künftige Struktur
Präsentation Clusterorganisation MCN – Vorschlag WTSH Hannover, 14.12.12
Präsentation künftige Struktur NCM, 03.09.2012
Vorbereitendes Dokument für die Arbeitsbesprechung: Künftige Struktur des MCN, 14.12.2012
Übersichtstabelle Entwicklung MCN, 21.05.2012
Mitglieder
3 Beitrittserklärungen: Hamburg, Schleswig-Holstein, Niedersachsen
Mitglieder-Liste (Excel-Tabelle)
Präsentationen
3 Präsentationen MCN: Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen
Präsentation MCN gesamt
Weitere Dokumente
Berichte/Strategien etc.
Zukunft Meer – Maritimes Jahrbuch 2012/2013
BSR Stars Program – Final Edition 25 Oct 2011
Eckpunkte zur Regionalen Innovationsstrategie Schleswig-Holstein
Kontaktdaten Ansprechpartner Clusterpolitik

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Abgrenzung maritime Bereiche, Quelle: NORD/LB / EBP / MR 2008. 17
Abbildung 2 Bausteine der Evalution 22
Abbildung 3 Analyseebenen der Evaluation 23
Abbildung 4: Duale Methodik zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements des MCN 24
Abbildung 5: Input-/Output- und Outcome-Indikatoren im Kontext von Cluster- und Netzwerkevaluationenl 26
Abbildung 6: Indikatoren und Ebenen der Evaluation/des Benchmarkings des MCN 28
Abbildung 7: Ablauf und Durchführung der Evaluation – Module, Quelle: IIT 30
Abbildung 8: Mitgliedsunternehmen des MCN, Quelle: MCN 37
Abbildung 9: Organisationsstruktutur MCN, Quelle: MCN 43
Abbildung 10: Erwartete Verbund- und Effizienzgewinne durch ein gemeinsames Clustermanagement ...49
Abbildung 11: Themenschwerpunkte MCN 50
Abbildung 12: Ergebnis der Zufriedenheits-/Prioritätenmatrixnach 1,5 Jahren Projektlaufzeit des MCN (basierend auf drei Clusterwerkstatt-Gesprächen mit rund 40 Unternehmen) 59
Abbildung 13: Organisation des MCN (Stand: 25.10.2010), Quelle: Projektantrag MCN 69

Tabellenverzeichnis

Seite

Tabelle 1: Zahlende Mitglieder (Stand: Februar 2013) 36
Tabelle 2: Budgetanteile MCN 39
Tabelle 3 Zusammensetzung der Förderung der Geschäftsstelle in Schleswig-Holstein 40
Tabelle 4: Personal 44
Tabelle 5: Zuordnung der Verantwortlichkeit für Themen und Projekte (Stand: 2012) 51
Tabelle 6: Länderübergreifende Fachgruppen - Beispiele 53
Tabelle 7: Messebesuche MCN 57
Tabelle 8: Indikatoren in den jährlichen Statusberichten 72
Tabelle 9: Geplante Entwicklungsphasen MCN, Quelle: MCN, Stand 21.5.2012 75
Tabelle 10: Interviews 87
Tabelle 11: Workshops 87

Anlagen – separater Band

Benchmarking Bericht MCN

Materialband

- Agenden für Workshops
- Interviewleitfäden

Benchmarking/Interview

Ausblick 2013

- Fortsetzung Unternehmensbesuche, Vernetzung der Projektarbeit
- Themen
    - Kostensenkung bei Errichtung und Betrieb der Offshore-WESs
    - Emissionsreduzierung, Energieeffizienz, Schiffssicherheit
    - Maritime IKT
    - Systementwicklung in der Meerestechnik
- Initiierung von Unternehmenskooperationen
- Entwicklung von Kooperationsprojekten