

Vorläufiger Endbericht, Status 11.03.2013

Grundlagen einer Regionalen Innovationsstrategie Sachsen-Anhalt 2014 – 2020

**Anlage 17:
Evaluierung der Clusterinitiativen**

Auftraggeber:

Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt

Auftragnehmer:

VDI Technologiezentrum GmbH

Dr. Bernhard Hausberg, Dr. Raimund Glitz, Dr. Silke Stahl-Rolf

GIB Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung GmbH

Prof. Dr. Carsten Becker, Dr. Thorsten Lübbers, Sebastian Mehlkopf

Düsseldorf, März 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgabenstellung und Zielsetzung	4
2	Methodik und Vorgehensweise	5
3	Ergebnisse und Handlungsempfehlungen im Überblick	10
3.1	Stärkung der Positionierung im Innovationssystem	10
3.2	Governance stärken	11
3.3	Positionierung im Kontext der mitteldeutschen Länder und deutschlandweite sowie europäische/internationale Vernetzung	13
3.4	Strategische Orientierung schärfen	14
3.5	Innovationen anstoßen und begleiten	15
3.6	Größere (breitenwirksame) Sichtbarkeit	16
3.7	Die längere Perspektive (auch finanziell) in den Blick nehmen	17
4	Die Cluster im Einzelnen	20
4.1	Cluster Mahreg - Automotive	20
4.1.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	20
4.1.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	21
4.1.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	29
4.2	Cluster Biotechnologie in Sachsen-Anhalt	32
4.2.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	32
4.2.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	33
4.2.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	39
4.3	Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland	41
4.3.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	41
4.3.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	42
4.3.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	48
4.4	Netzwerk Ernährungswirtschaft	50
4.4.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	50
4.4.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	51
4.4.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	55
4.5	Cluster für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt	57
4.5.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	57
4.5.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	58
4.5.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	63

4.6	Cluster SMAB – Sondermaschinen- und Anlagenbau	64
4.6.1	Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008	64
4.6.2	Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13	65
4.6.3	Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen	71
5	Gesprächspartnerlisten	72
6	Genutzte Dokumente und Quellen	74
7	Gesprächsleitfaden für die qualitativ-strukturierten Telefoninterviews mit der Zielebene der Cluster	76

1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die „komplexe Zwischenevaluation der Clusterpolitik zur Fortschreibung der Clusterpotenzialstudie 2008“ stellt einen Schwerpunkt der „Studie zur Erstellung von Grundlagen für eine Regionale Innovationsstrategie zur intelligenten Spezialisierung“ dar. In diesem Kontext werden zwei Teilaspekte adressiert: die Analyse der von den Clusterinitiativen adressierten Themenfelder und ihrer Entwicklung sowie Potenziale (vgl. hierzu Kapitel zwei und vier des Hauptteils der Studie) sowie die Analyse der Vernetzungs- und Clusterprozesse selbst. Mit der Leistungsbeschreibung wurden dabei folgende Fragen formuliert:

- Wie sind die strategischen Empfehlungen und konkreten Handlungsempfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 umgesetzt worden?
- Wie werden die Vernetzungs- und Clusterprozesse sowie hierbei insbesondere die Arbeit der Clustermanager bewertet?
- Wie ist der Nutzen der Clusterprozesse für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen)?

Insofern geht es bei der Bewertung der Clusterstrukturen im Kern um eine ex-post-Bewertung, d. h. eine Bewertung der bisherigen Ergebnisse der Clusterarbeit. Damit verbunden ist eine Evaluierung des clusterpolitischen Ansatzes (Themenschwerpunkte, Finanzierungsstrukturen, Ziel und Anreizstrukturen etc.). Zugleich ist die Evaluation auch formativ in dem Sinne, dass sie Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Clusterarbeit ausspricht. Hierdurch sollen Impulse für die Stärkung der bestehenden Clusterstrukturen gegeben werden, denn in dem für die Innovationsstrategie 2014 - 2020 vorgeschlagenen Leitmarktkonzept kommen auf die Cluster weiterentwickelte und anspruchsvolle Aufgaben zu. Hierzu gehört u. a.:

- Unterstützung der leitmarktorientierten Arbeit im Rahmen der Regionalen Innovationsstrategie durch Markt- und Strategiewissen im Kontext ihres jeweiligen Arbeitsschwerpunktes
- Monitoring der Themen und Bedarfe der Akteure in Sachsen-Anhalt und Einbringen dieser Themen und Bedarfe in die Leitmarktarbeitskreise
- Initiierung und Begleitung von Projekten zur Erschließung der Leitmärkte, z. B. durch Unterstützung der Förderprogramme des Landes Sachsen-Anhalts, des Bundes und der EU
- Pflege und Ausbau von Kontakten zu weiteren Akteuren der vernetzten Innovationslandschaft in Sachsen-Anhalt und ggf. den weiteren mitteldeutschen Bundesländern
- Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit für das jeweilige Themenfeld des Clusters

- Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle Regionale Innovationsstrategie und dem Lenkungskreis.

2 Methodik und Vorgehensweise

Die Clusterevaluierung wurde integrativ im Zuge der Studiererstellung durchgeführt. Insofern gab es eine enge Verschränkung bei der Bearbeitung der beiden Teilaspekte „Entwicklung und Potenziale der Themenfelder“ und „Beurteilung der Vernetzungs- und Clusterprozesse“. Mit Blick auf die ex-post-Aufgabenstellung wurden jene Clusterinitiativen in die Evaluierung einbezogen, die bereits auf mehrere Jahre Clusterarbeit zurückblicken können und nach wie vor öffentlich kofinanziert werden. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Clusterinitiativen evaluiert:

- Cluster Mahreg - Automotive
- Cluster Biotechnologie in Sachsen-Anhalt
- Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland
- Netzwerk Ernährungswirtschaft
- Cluster für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt
- Cluster SMAB – Sondermaschinen- und Anlagenbau

Damit wurde ein Fokus auf strukturprägende Cluster gelegt: der Automotive Cluster, welcher die stärkste Branche und den Innovationsmotor der deutschen Wirtschaft repräsentiert, der Cluster Sondermaschinen- und Anlagenbau, der als Enabler das Potenzial hat, Beiträge zu allen identifizierten Leitmärkten zu leisten, der Cluster Erneuerbare Energien, dem im Zuge der Energiewende eine neue, alle Branchen betreffende Aufgabe zukommt, der Cluster Biotechnologie mit seinen möglichen Beiträgen zu den durch die großen gesellschaftlichen Herausforderungen geprägten Leitmärkte „Gesundheit und Medizin“ sowie „Landwirtschaft“ aber auch zum Querschnittsthema „Bioökonomie“, der Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland, der eine der stärksten Branchen des Landes vertritt, sowie das Netzwerk Ernährung, welcher die beschäftigungsreichste Branche des produzierenden Gewerbes in Sachsen-Anhalt repräsentiert.

Cluster, Netzwerke und Initiativen im Umfeld dieser Cluster (z. B. regionale Netzwerke, der zwischenzeitlich nicht mehr öffentlich geförderte Polykum e. V., Innovationsforen etc.) werden im Kontext der Evaluierung der einzelnen Cluster jeweils mit betrachtet. Für alle o. g. Clusterinitiativen liegen in der Clusterpotenzialanalyse 2008 ausführliche Darstellungen der fachlichen Schwerpunkte sowie Handlungsempfehlungen vor.

Im Zuge des Bearbeitungsprozesses wurden seitens des Auftraggebers folgende Fragestellungen für die Evaluierung formuliert:

- Strategie
 - Inwieweit wurden die Ziele/Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 erreicht?
 - Wo lagen die Schwerpunkte?
 - Wo sind zukünftige Schwerpunkte zu sehen?
 - Warum soll der Bottom-up-Ansatz weiter verfolgt werden?
- Struktur der GRW-geförderten Clusterinitiativen:
 - Haben sich die gebildeten Strukturen, z. B. Trägerverein, Besetzung des Clustermanagements, Gremien (z. B. Clusterboard u. ä.) bewährt?
 - Welche Rolle spielen die Clusterakteure: Unternehmen, Hochschulen und Universitäten, Forschungseinrichtungen?
 - Wie wird der Eigenanteil realisiert?
 - Ist für Nachhaltigkeit gesorgt?
 - Ist die Zielstellung, eigenfinanzierte Cluster bzw. Netzwerke nach Auslaufen der Anschubfinanzierung zu erreichen, realistisch?
- Cluster- und Netzwerkarbeit
 - Wie sind die Clusterakteure real vernetzt, wie hoch ist der Vernetzungsgrad?
 - Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen regionalen, überregionalen und interregionalen Netzwerken organisiert?
 - Welche Instrumente der Netzwerkarbeit werden genutzt und wie?
- FuE- Projekte
 - In welchem Umfang werden FuE-Projekte angestoßen und begleitet?
 - Welche Best-Practice-Beispiele gibt es?
- weitere Clusteraktivitäten
 - Werden Investitionsvorhaben initiiert und begleitet?
 - Wie wird der Informations- und Wissenstransfer organisiert, z. B. Fachtagungen, Workshops, Projektgespräche, Unternehmensgespräche?

- Welche Dienstleistungen erbringt das Cluster/Netzwerkmanagement gegenüber seinen Partnern und ggfs. Externen?
- Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung, z. B. Qualifizierung im Verbund
- Marketingmaßnahmen

Zur Bearbeitung dieser vielfältigen und facettenreichen Fragestellungen wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber ein für alle Cluster einheitliches Evaluierungsmodell entwickelt, das Kriterien für die Evaluierung benennt und diese mit einem Idealprofil hinterlegt (vgl. nachstehende Tabelle).

Tabelle 1: Clusterevaluierung - Kriterien und Idealprofil

Kriterium	Idealprofil
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.
Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt	Die Aktivitäten des Clusters berücksichtigen die Ziele/Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008.
	Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.
	Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.
	Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.

Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)	Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.).
	Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).
	Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.
	Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.
	Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenspezifische Angebote abgerundet.
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit).
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.
	Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.
	Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.
	Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.

Mit Blick auf diese Aspekte wurden systematisch Informationen erhoben und in den Kontext der Clusterarbeit gestellt. Dabei wurde wie folgt mehrstufig vorgegangen:

In einem *ersten Schritt* wurden in einem Gespräch mit dem Auftraggeber der aktuelle Status der Clusterarbeit, die Entwicklung seit 2008 sowie der aktuelle Stand mit Blick auf die weitere Förderung reflektiert.

In einem *zweiten Schritt* wurden nach einheitlichem Raster Clustersteckbriefe erarbeitet. Diese Clustersteckbriefe stellen in kondensierter Form den aktuellen Status der Clusterarbeit dar und beziehen sich u. a. auf folgende Aspekte:

- Organisiertheit des jeweiligen Clusters/Stärkefeldes: Träger, Clustermanager/-in, Finanzierung, Rechtsform, Beirat, Clustersprecher, Netzwerke etc.
- Strategische Ausrichtung: Kernziele, allgemeine Ziele, Hauptaufgaben, zentrale Themenfelder, Instrumente, Benchmark, überregionale und internationale Partner etc.
- Performance: Mitglieder, Arbeitskreise, Fachveranstaltungen, die wichtigsten, beispielhaften Projekte, Zusammenarbeit mit anderen Clustern in Sachsen-Anhalt, überregional, international etc.

Für die Erarbeitung der Clustersteckbriefe wurden Präsentationen sowie Zwischen- und Fortschrittsberichte der Cluster sowie die auf den jeweiligen Internetpräsenzen der Cluster verfügbaren Informationen ausgewertet. Die Entwürfe der Steckbriefe wurden mit den Clustern abgestimmt. Zugleich bildeten die Steckbriefe die Grundlage für intensive Vor-Ort-Gespräche mit den Clustern, im Rahmen derer die Ergebnisse weiter reflektiert wurden.

Mit Blick auf den Nutzen der Clusterarbeit für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen) haben wir in einem *dritten Schritt* telefonische, qualitativ-strukturierte Interviews mit wichtigen Akteuren aus den Clustern (vgl. Anlage 2 für eine Liste der Gesprächspartner) geführt (Gesprächsleitfaden vgl. Anlage 3).

In einem *vierten Schritt* wurden alle gesammelten Informationen und Ergebnisse nach den für alle Cluster einheitlichen Kriterien aufbereitet und interpretiert. Bei offenen Fragen wurden klärende Gespräche mit dem Auftraggeber, den Clustermanagern sowie der Investitionsbank geführt.

Auf dieser Grundlage wurden in einem *fünften Schritt* detaillierte Bewertungen und Empfehlungen für die einzelnen Cluster erstellt (vgl. Kapitel 4 mit Berichten zu den einzelnen Clustern).

3 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen im Überblick

Ergebnis der Evaluierung der Clusterstrukturen ist, dass diese insbesondere mit Blick auf die Wirkung in den politischen Raum hinein und im Bereich der Vernetzung gute Arbeit geleistet haben. Besonders ist auch die positive Resonanz der Clusterarbeit mit Blick auf den sich abzeichnenden Fachkräftemangel hervorzuheben. Die Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 wurden in weiten Teilen umgesetzt, wobei sich ändernde Rahmenbedingungen in einer Reihe von Fällen Anpassungen erforderlich machten.

Sollen die Cluster jedoch in Zukunft weitergehende strategische Aufgaben mit Blick auf die Erschließung der Leitmärkte wahrnehmen, so ist eine ganze Reihe von Handlungsfeldern zu adressieren. Der Handlungsbedarf stellt sich bei den einzelnen betrachteten Clustern zwar durchaus je spezifisch dar (vgl. hierzu die Detailaussagen in Kapitel 4), lässt sich aber wie folgt zusammenfassen:

3.1 Stärkung der Positionierung im Innovationssystem

Im Sinne eines Ansatzes, der darauf abzielt, das regionale Innovationssystem mit seinen regionalen Akteuren zu stärken, muss es auch darum gehen, die Rolle der einzelnen Akteure im Innovationssystem zu stärken, etwa mit Blick auf die Repräsentanz in Gremien oder die Rolle relativ zu anderen Akteuren im Innovationssystem. Diese Frage für die Gruppe der Intermediäre (Cluster, Netzwerke, Akteure des Technologietransfers etc.) in besonderer Weise zu stellen, da diese als Schnittstellenmanager auch Einfluss auf die Struktur und die Vernetzungen innerhalb des Innovationssystems haben.

- *Weitere Vertretung der Cluster in Gremien und Arbeitskreisen des Landes und Ausbau integrierter Politikansätze*

Die Clustermanagements sollten mit Blick auf die Umsetzung der Leitmarktstrategie in Gremien und Arbeitskreisen vertreten sein. Hierdurch wird nicht nur das Clustermanagement (z. B. gegenüber seinen Partnern, Mitgliedern) gestärkt, sondern auch die themenfeldübergreifende und leitmarktbezogene Zusammenarbeit gestärkt. Verbunden damit ist der Ausbau integrierter Politikansätze, im Rahmen deren verschiedene Ressorts gemeinsam ein Thema/Projekt voranbringen. Das Engagement der Cluster in Gremien und Arbeitskreisen ist ein Hebel, um hierfür – auch im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes – Ideen zu generieren.

- *Arbeitsteilung mit Blick auf weitere Initiativen ausbauen*

In Sachsen-Anhalt sind derzeit zahlreiche Akteure an den Schnittstellen der jeweiligen Subsysteme des Innovationssystems (z. B. die KATs) tätig oder nehmen spezifische Aufgaben etwa im Bereich der Internationalisierung oder

Investorenwerbung wahr. Diese Aufgaben können und sollten von den Clustern nicht gedoppelt werden. Wichtig ist jedoch eine Verschränkung der Aktivitäten (z. B. strategische Partnerschaften – die Partnerschaft des Clusters SMAB mit dem Enterprise Europe Network ist hierfür ein gutes Beispiel, das auf weitere Cluster ausgeweitet werden könnte – oder die wechselseitige Vertretung in Beiräten etc.) sowie eine Klärung von Aufgaben. Dies sollte am besten im Rahmen des Leitmarktprozesses erfolgen.

- *Landesweite Orientierung mit regionalen Netzwerken*
Die Cluster in Sachsen-Anhalt sind überregional angelegt und haben den Anspruch, die Akteure im jeweiligen Themenfeld landesweit zu vertreten. Zugleich gibt es in Sachsen-Anhalt zahlreiche regionale Cluster und Netze, Innovationsforen, Technologieparks oder Chemieparcs, die in vielen Fällen identische oder ähnliche Aufgaben wie die landesweiten Clustermanagements wahrnehmen und um die gleichen Akteure als Mitglieder/Zielgruppe werben. Sowohl im Sinne der Etablierung eines klaren Profils nach außen hin als auch mit Blick auf die Etablierung eines tragfähigen Geschäftsmodells ist auch hier eine Rollen- und Aufgabendefinition erforderlich. Es wird angeregt, dass die Landescluster im Zuge der Ausdifferenzierung ihrer Strukturen (s. u. „Governance Stärken“) die regionalen Cluster und Initiativen jeweils in ihren Gremien repräsentieren und mit ihnen gemeinsam eine Aufgabenschärfung vornehmen. Eine Konsequenz daraus wird u. U. sein, dass die Rolle der Landescluster als Scharniere zwischen der Landesregierung und den Akteuren vor Ort/den regionalen Clustern gestärkt wird.
- *Aufgaben im Gefüge des regionalen Innovationssystems ausbauen*
Für die Umsetzung der Leitmarktstrategie wurde empfohlen, Aktivitäten und Maßnahmen thematisch oder auch an einem Standort zu bündeln (z. B. Campus-Konzept, Leuchtturm-Lösungen etc.). Aufgrund der Komplexität dieser Standorte/Konzepte bedarf es in der Regel eines dezidierten Managements. Soweit es noch keine anderen Akteure gibt, die diese Aufgabe bereits übernehmen, könnten Clustermanagements hier entsprechende Aufgaben übernehmen. Auf jeden Fall sollten sie aber in die Governance-Strukturen dieser Standorte eingebunden sein.

3.2 Governance stärken

Die meisten Clusterinitiativen im Land sind vergleichsweise schlank aufgestellt: Sie verfügen über einen Clustermanager und in der Regel zwei bis drei Mitarbeiter. Einige der Cluster haben bereits darüber hinausgehende Strukturen, jedoch bei weitem nicht alle. Die Bezahlung des Clustermanagers entspricht maximal E 15 TVL, was u. U.

dazu führen kann, dass die Position des Clustermanagers/der Clustermanagerin nicht mit gut vernetzten Branchenkennern aus der Industrie zu besetzen ist.

- *Position des Clustermanagers/der Clustermanagerin attraktiver gestalten*
Es wird angeregt, dass die Partner des Clusters das Gehalt des Clustermanagers so aufstocken, dass die Position auch für Mitarbeiter mit langjähriger Industrieerfahrung attraktiver wird. Dieser Aufstockungsanteil wird dann jedoch nicht förderfähig sein und muss zu 100 % von den Clusterpartnern erbracht werden.
- *Cluster organisatorisch weiterentwickeln*
Es wird angeregt – bei Beibehaltung der aktuell schlanken Strukturen der Geschäftsstellen selbst – die Cluster organisatorisch weiterzuentwickeln, um deren Position innerhalb des Innovationssystems zu stärken und zugleich auch die Möglichkeit zu schaffen, Themenverantwortlichkeiten innerhalb des Clusters zu delegieren. Jene Cluster, die noch nicht über ausdifferenzierte Strukturen verfügen, sollten dazu aufgefordert werden, ein Gremium mit Vertretern weiterer relevanter Akteure des Innovationssystems einzurichten. Mit Blick auf die thematische Arbeit sollten Arbeitsgruppen etabliert werden, für die im Idealfall Vertreter aus den Gremien eine „Patenschaft“ übernehmen und in denen die Partner/Mitglieder aus dem Cluster ihr jeweils spezifisches Ansprechpartnerfeld finden – ein Aspekt, der gerade bei Clustern, die ein sehr heterogenes Themenspektrum abdecken, große Bedeutung hat. Abbildung 1 stellt eine solche Struktur idealtypisch dar.

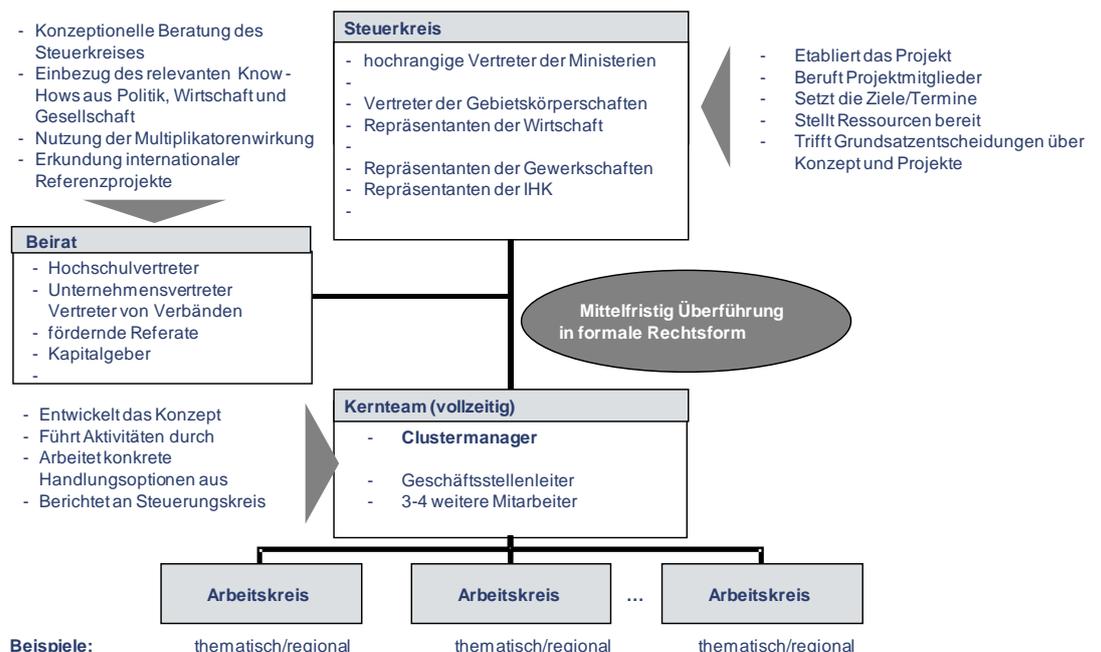


Abbildung 1: Idealtypische Governance-Struktur eines landesweit agierenden Clusters

- *Klarere Trennung zwischen dem Clustermanagement selbst und dem Träger des Clustermanagements*

Die meisten Clusterinitiativen in Sachsen-Anhalt haben eine oder mehrere Trägerinstitution/en. Dies ist insofern positiv zu werten, als die Kompetenzen und Strukturen des Trägers im Sinne von Synergien genutzt werden. Zugleich ist im Außenfeld jedoch oftmals nicht ersichtlich, was Aktivität des Trägers und was Aktivität des Clustermanagements ist. Dies ist insbesondere dann möglicherweise problematisch, wenn der Träger (kostenpflichtige) Leistungen anbietet, die auch durch das Clustermanagement erbracht werden. Vor diesem Hintergrund sollte eine klarere Trennung zwischen dem Clustermanagement und dem Träger des Clustermanagements erfolgen und im Außenfeld der „Absender“ einer Leistung klar ersichtlich sein.
- *Einheitlicheres, kriterien- und indikatorengeleitetes Berichtswesen*

Für die Evaluierung der Cluster wurden auch die von den Clustern eingereichten Berichte ausgewertet. Hierbei fiel auf, dass diese mit Blick auf Inhalte und Berichtstiefe sehr heterogen sind. Vor diesem Hintergrund wird angeregt,

 - ein für alle Cluster einheitliches Zielsystem zu definieren und dies nach Möglichkeit nicht im Projektverlauf anzupassen,
 - auf der Grundlage des längerfristig tragenden, anspruchsvollen und zugleich realistischen Zielsystems ein einheitliches System von Kriterien und Indikatoren zu entwickeln, welches die Grundlage der Berichterstattung der Cluster darstellt,
 - in den Berichten der Cluster nicht nur Input-Faktoren (Anzahl-Gespräche etc.) abzubilden, sondern auch darum zu bitten, Ergebnisse (Output, Impact) darzustellen und
 - dass die Berichte systematisch ausgewertet werden. Soweit möglich, sollten alle Cluster die Möglichkeit haben, die Berichte (ebenso wie die Planungen) aller Cluster einzusehen, sodass ein wechselseitiges Lernen ermöglicht wird und Potenziale für Synergien erkannt werden können.

3.3 Positionierung im Kontext der mitteldeutschen Länder und deutschlandweite sowie europäische/internationale Vernetzung

In den meisten geführten Gesprächen wurde angeregt, die Vernetzung im mitteldeutschen Raum sowie ggf. auch darüber hinaus (Deutschland, Europa) auszubauen. Hintergrund ist, dass oftmals nur auf diesem Weg hinreichend kritische Masse erreicht werden kann, um im überregionalen Raum sichtbar zu sein. Zudem seien

Wertschöpfungsketten oftmals landesgrenzenüberschreitend, bei einigen Themen wie z. B. der Energiewende ist ein landesgrenzenüberschreitendes Handeln zudem unbedingt erforderlich.

- *Rollendefinition im mitteldeutschen Kontext*
Aktuell gibt es im mitteldeutschen Kontext eine Reihe von Clusterinitiativen, teilweise zusätzlich zu den Clusterinitiativen in Sachsen-Anhalt, teilweise als gemeinsamer Ansatz der drei mitteldeutschen Länder. Dabei sind folgende Punkte zu klären:
 - Finanzierung der mitteldeutschen Cluster (hier sollte eine ausgewogene Balance zwischen den beteiligten Bundesländern hergestellt werden)
 - Klärung der spezifischen Rolle von Akteuren aus Sachsen-Anhalt bei einem originär mitteldeutschen Ansatz und Sicherstellung der Handlungsfähigkeit der Akteure aus Sachsen-Anhalt mit Blick auf den anzustoßenden Leitmarktprozess
 - Definition von Schnittstellen und Arbeitsteilung, wenn es sowohl einen mittel- bzw. ostdeutschen Cluster als auch einen landesweit agierenden Cluster gibt (z. B. Internationalisierung und Aktivitäten mit großer öffentlicher Sichtbarkeit wie z. B. Tagungen/Kongresse im mitteldeutschen Kontext, individuelle Zielgruppenansprache auf der Ebene des Bundeslandes.
- *Stärkung der Vernetzung mit Bundes- und EU-Initiativen*
Um die Ausstrahlung der Cluster zu erhöhen und zugleich deren Sichtbarkeit z. B. beim Bund oder der EU zu stärken, sollte die deutschland- und europaweite Vernetzung weiter ausgebaut werden. Dabei ist darauf zu achten, dass auch die Akteure in den Clustern von dieser Vernetzung profitieren. Beispielsweise kann durch längerfristig angelegte Netzwerkbeziehungen in europäischen Initiativen eine gemeinsame Arbeitsbasis geschaffen werden, auf deren Grundlage dann EU-finanzierte Projekte (z. B. in Horizont 2020) beantragt werden.

3.4 Strategische Orientierung schärfen

Die Evaluierung hat gezeigt, dass alle Cluster einen sehr genauen Blick und eine genaue Kenntnis der aktuellen Daten und Trends in den jeweils von ihnen betreuten Themenfeldern haben. Diese Informationen werden teils über die Nachrichtenkanäle der Clusterinitiativen verbreitet, bilden die Grundlage für die Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten und werden für Veranstaltungen genutzt. Es

wird angeregt, die dahinterliegenden Monitoring-Aktivitäten weiter auszubauen und in die Umsetzung des Leitmarktprozesses einzubringen.

3.5 Innovationen anstoßen und begleiten

Alle Cluster haben als zentrale Aufgabe, Innovationen anzustoßen und zu begleiten. Diese Aufgabe wird von einigen Clustern sehr erfolgreich wahrgenommen; bei anderen Clustern scheint aktuell die Rolle einer „Sprecherfunktion der Branche gegenüber der Politik“ zu dominieren. Zukünftig sollte der Innovationsaspekt für alle Cluster eine noch größere Rolle als bisher spielen – auch mit Blick auf die angeregten strukturwirksamen strategischen Leuchtturmprojekte in den identifizierten Leitmärkten.

- *Von einem weiten, themen- und branchenübergreifenden Innovationsbegriff ausgehen*
Aktuell liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten der Cluster auf der Stimulierung technologischer Innovationen in ihren jeweiligen Themenfeldern. In Zukunft sollte jedoch eine stärkere systemische Perspektive eingenommen werden, bei der Innovationsprojekte häufiger themen- und branchenübergreifend angelegt werden und insb. auch der soziale und ökonomische Kontext (z. B. Innovationen bei Arbeitszeit- oder Geschäftsmodellen) mit berücksichtigt wird.
- *Innovationschancen identifizieren und aktiv auf potenzielle Partner zugehen*
Die Clustermanagements sollten noch proaktiver Innovationsprojekte anstoßen und beispielsweise die Ergebnisse des strategischen Monitorings für die Initiierung von Projekten und Konsortien nutzen. Dabei spielen auf der einen Seite technologische Trends, auf der anderen aber auch die diversen Fördermöglichkeiten insbesondere des Bundes und der EU eine entscheidende Rolle. Falls von den Partnern gewünscht, könnte das Clustermanagement auch Aufgaben des Projektmanagements übernehmen – eine Aufgabe, die z. B. mit Blick auf die Entwicklung nachhaltigerer Geschäftsmodelle an Bedeutung gewinnen dürfte.
- *Innovationsprojekte in die Arbeit des Clusters einbinden und Ergebnisse – wo möglich und sinnvoll – für die gesamte Clustercommunity nutzbar machen*
Die Ergebnisse der gemeinsamen Innovationsprojekte bergen enorme Potenziale, die in einem größeren Maße als bisher gehoben werden sollten. Beispielsweise sollten regelmäßig Workshops mit den Beteiligten an den verschiedenen Projekten im Themenfeld des Clusters (bzw. perspektivisch eines Leitmarkts) durchgeführt werden, im Rahmen dessen die Projektnehmer über den aktuellen Status und die Perspektiven des Projektes berichten.
- *Rollenklärung bei der Entscheidungsfindung zur Fördermittelvergabe herbeiführen*
Aktuell sind einige Cluster an der Bewertung von Projekten, die von Akteuren

aus ihrem Cluster im Rahmen der Förderwettbewerbe des Landes eingereicht werden, beteiligt. Diese Rolle ist zum einen positiv zu sehen, da die Cluster-managements die landesweite Akteursszene am besten kennen und die eingereichten Förderanträge vor dem Hintergrund der vorhandenen Potenziale am besten beurteilen können. Dabei kommen sie jedoch möglicherweise in einen Interessenkonflikt, wenn sie zugleich auch Projekte initiieren bzw. Projekte von Mitgliedern eingereicht werden, die mit ihren Mitgliedsbeiträgen das Clustermanagement kofinanzieren. Insofern ist eine Rollenklärung erforderlich. Dies wird umso wichtiger, wenn das Land mit Blick auf eine noch effizientere Vergabe der knapper werdenden Mittel zu einem Stichtagssystem übergeht. Einerseits wird in diesem Szenario die Erwartungshaltung der Antragsteller mit Blick auf die (möglichst positive) Einschätzung der Anträge steigen, andererseits bietet ein Stichtagssystem ganz andere Möglichkeiten der Qualitätsbeurteilung von Projekten (z. B. externe Jury), als dies beim gegenwärtigen Verfahren bei der Fördermittelvergabe der Fall ist.

3.6 Größere (breitenwirksame) Sichtbarkeit

Alle Cluster betreiben eine engagierte Öffentlichkeitsarbeit. Es wurde jedoch durchgängig von der Zielebene der Cluster angeregt, mit der Öffentlichkeitsarbeit noch mehr Resonanz als bisher zu erzeugen.

- *Etablierung einer Dachmarke und Sicherung eines einheitlichen Erscheinungsbildes*
Aktuell ist das Erscheinungsbild der Cluster – von der Logofamilie über die Web-Auftritte bis hin Printpublikationen – sehr heterogen. Es sollte ein einheitliches CD, möglichst mit einer gemeinsamen Dachmarke der Cluster, entwickelt werden.
- *Mehr Aktivitäten mit breiter, überregionaler Resonanz*
Als Good Practice wurden seitens der Zielebene die überregional sichtbaren Innovationspreise wie z. B. der IQ-Innovationspreis Mitteldeutschland genannt. Auch können größere clusterübergreifende Veranstaltungen dazu beitragen, die Arbeit der Cluster insgesamt sichtbarer zu machen. Denkbar wäre in diesem Kontext auch eine Zusammenarbeit im Rahmen der mitteldeutschen Länder.
- *Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit*
Um die Erreichung der Zielgruppen zu erhöhen, sollte insgesamt kontinuierlicher kommuniziert werden. Newsletter sollten regelmäßig, mindestens einmal im Quartal erscheinen. Es ist zudem auf eine laufende Aktualisierung der Websites mit eigenen, in die Tiefe gehenden Inhalten zu achten.

3.7 Die längere Perspektive (auch finanziell) in den Blick nehmen

Aktuell sind zwar alle Cluster in der Lage, einen Eigenbeitrag darzustellen, jedoch wurde im Rahmen der Evaluierung deutlich, dass in der mittleren bzw. längeren Frist keine Clusterinitiative nach aktueller Einschätzung in der Lage sein wird, das derzeitige Leistungsspektrum ohne öffentliche Förderung anzubieten. Die Gründe hierfür sind vielfältig und umfassen u. a.:

- Eine substanzielle Erhöhung der Mitgliedsbeiträge ist nach Einschätzung der Clustermanagements nur schwer durchzusetzen.
- Eine Erhöhung der Mitgliedszahlen bzw. eine Ausweitung/weitere Professionalisierung des Dienstleistungsspektrums ist in der Regel auch mit höherem (Personal-)Aufwand der Geschäftsstellen der Clusterinitiativen verbunden, sodass mögliche Mehreinnahmen durch diesen Mehraufwand aufgezehrt werden.
- Es haben sich zahlreiche Angebote geförderter Initiativen am Markt etabliert, sodass es schwierig ist, kostendeckende Preise am Markt durchzusetzen.
- Die Clustermanagements bieten derzeit vielfältige öffentliche Güter an. Das Spektrum der entsprechenden Aufgaben wird mit der Leitmarktorientierung eher zu- als abnehmen. Es kann nicht erwartet werden, dass die Mitglieder/Partner der Landescluster diese Aufgaben (vollständig) über ihre Mitgliedsbeiträge finanzieren.

Vor diesem Hintergrund wird für die Sicherung der längerfristigen finanziellen Perspektive der Cluster empfohlen:

- *Differenzierung innerhalb des Leistungsspektrums des Clustermanagements*
Innerhalb des Leistungsspektrums des Clusters sollte zwischen (individuell zu-rechenbaren) Dienstleistungen für Mitglieder/Partner und öffentlichen Gütern, welche dem gesamten Themenfeld zugute kommen (vgl. Textbox mit Beispielen) unterschieden werden. Für die privaten Güter sollte perspektivisch eine rein private Finanzierung angestrebt werden (Mitgliedsbeiträge bzw. individuelle Entgelte für Dienstleistungen). Öffentliche Güter können voraussichtlich im Sinne einer Public-Private-Partnership zumindest teilweise über Mitgliedsbeiträge finanziert werden; eine öffentliche Förderung (z. B. im Rahmen des EFRE oder ESF) wird jedoch voraussichtlich weiterhin erforderlich sein (Marktversagen).

Öffentliche und private Güter der Cluster in Sachsen-Anhalt**1. Aufgaben primär zum Nutzen des gesamten Themenfelds (öffentliches Gut)**

- Themen von landesweiter, strategischer Bedeutung vorantreiben, z. B.
 - Gremienarbeit im Rahmen des Leitmarktprozesses
 - Themen durch Umfeldbeobachtung identifizieren und kommunizieren.
 - „Agenda-Setting“ betreiben (Masterpläne entwickeln und bei der Umsetzung mitwirken)
- Projekte mit Nutzen für das gesamte Innovationssystem initiieren (als Netzwerker, durch Partnering-Aktivitäten), z. B.
 - Teilnahme an EU-Ausschreibungen (vgl. „Regions of Knowledge“, Interreg)
 - Initiierung von FuE-Projekten, die das BMBF im Rahmen seiner Fachprogramme oder themenfeldübergreifend (z. B. Zwanzig20-Programm) aus schreibt
- Maßnahmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken
→ Nutzen nicht individuell oder einer Gruppe zurechenbar; öffentliche (Ko-) Finanzierung erforderlich

2. Aufgaben primär zum Nutzen einzelner Akteure (private Güter)

- Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen stärken – z. B. durch individuelle Förder- oder Finanzierungsberatung
- Sichtbarkeit von Unternehmen stärken – z. B. durch individuelle Präsentation von Mitgliedsunternehmen in Standortbroschüren oder auf Messen
- Projektmanagement für spezifische Kooperationsprojekte von Unternehmen und Forschungseinrichtungen übernehmen
- kostenpflichtige Informationsveranstaltung zu neuen Förderprogrammen anbieten
- Kooperationspartner für einzelne Unternehmen finden
- unternehmensspezifische Innovationsnachrichten zusammenstellen.
- Nutzen individuell zurechenbar; daher ist eine Finanzierung durch diese Akteure/Akteursgruppe möglich

- *Hemmnisse auf dem Weg zu größerer finanzieller Selbstständigkeit ausräumen*

In den Gesprächen mit den Clustermanagements wird davon berichtet, dass es derzeit eine Reihe von Rahmenbedingungen gibt, die einer größeren finanziellen Selbstständigkeit und Flexibilität im Wege stehen. Hierzu gehört z. B. dass aktuell bereits vor dem Start einer Clusterinitiative von den potenziell zukünftigen Mitgliedern de-minimis-Erklärungen beizubringen sind oder dass bei Clustern, die als Verein organisiert sind, die Vereinsvorsitzenden teilweise persönlich haften. Beides führt dazu, dass die Clustermanagements weniger „risikobehaftete“ Dienstleistungen, mit denen sie sich potenziell zukünftig selbst finanzieren könnten, anbieten.

- *Dienstleistungsspektrum ausbauen*

Seitens der Zielebene wurde betont, dass für qualitativ hochwertige Dienstleistungen Zahlungsbereitschaft besteht. Im Rahmen der aktuell durch das Land geförderten Clusterarbeit sollte Experimentierraum geboten werden, um innovative und qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu entwickeln und zu testen. Zu den möglichen Dienstleistungen gehören z. B. internationale Matchmaking-Formate, fachliche differenzierte Informationsdienste oder ggf. Projektmanagementaufgaben für größere Projekte (vgl. hierzu auch die Detailaussagen zu den einzelnen Clusterinitiativen in Kapitel 4). Der Erfahrungsaustausch zwischen den Clustermanagements zu möglichen Geschäftsmodellen sollte intensiviert werden.

4 Die Cluster im Einzelnen

4.1 Cluster Mahreg - Automotive

4.1.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Der Cluster Mahreg-Automotive wurde 1999 im Rahmen des InnoRegio-Wettbewerbs des BMBF gegründet. Seit Januar 2007 wird das Clustermanagement durch eine GA-Förderung des Landes Sachsen-Anhalt kofinanziert. In der Clusterpotenzialanalyse 2008 wurden die Potenziale des Clusters in Sachsen-Anhalt und das Clustermanagement eingehend mit folgenden Empfehlungen untersucht:

- Ein Zukunftsthema für die Branche in Sachsen-Anhalt stellen multifunktionale Werkstoffe für das Automobil von morgen dar. Innovationsprojekte sollten in diesem Themenschwerpunkt angestoßen werden. Das Land sollte auf diesem Gebiet aktiv werden und durch einen Förderwettbewerb die Vorlauforschung und -entwicklung in Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft unterstützen.
- Aufgabe des Clustermanagements ist, die Förderlandschaft insbesondere für KMU transparenter darzustellen, Kontakte herzustellen und ggf. auch zu beraten. Hierzu gehört auch die Begleitung von Unternehmensgründungen.
- Zielsetzung von MAHREG und ACOD ist es, die KMU der Branche in Verbindung mit Hochschulen und Verbänden so zu qualifizieren und zu vernetzen, dass sie im Verbund höherwertige Leistungen für die OEM oder die Direktlieferanten erbringen können.
- Um den Standort zu stärken, sollte ein von Fachhochschulen, Universitäten und Unternehmen gemeinsam getragenes automotivenahes Forschungszentrum gegründet werden. Kooperationen mit den KAT der Fachhochschulen sind auszubauen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit sollte stärker international ausgerichtet sein. Hierbei könnte mit dem Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD) kooperiert werden.
- Das Cluster Automotive sollte in Zusammenarbeit mit dem KAT den Qualifizierungsbedarf der Unternehmen erheben, mit relevanten Akteuren Weiterbildungskonzepte erarbeiten und mit finanzieller Beteiligung der Unternehmen umsetzen. Der bestehende Ausbildungsverbund zwischen Unternehmen sollte intensiviert werden.
- Eine besondere Herausforderung für Sachsen-Anhalt ist, Abwanderungen von Unternehmen nach Osteuropa zu verhindern. MAHREG und der ACOD sollten sich verstärkt nach Osteuropa orientieren und die wirtschaftlichen Potenziale für die Unternehmen erschließen.

4.1.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Das Clustermanagement und die Partner der Clusters aus Wissenschaft und Wirtschaft haben ein gemeinsames Bild vom Standort, der u. a. durch eine kleinteilige Unternehmensstruktur und das Fehlen von Werken der OEM geprägt ist. Vor diesem Hintergrund sind mögliche Benchmarks vergleichbare ostdeutsche Bundesländer (Sachsen, evtl. Thüringen), keinesfalls jedoch die großen Automobilstandorte in Baden-Württemberg und Bayern.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	Das Clustermanagement führt dieses Monitoring durch, das u. a. die Grundlage für die Erstellung der regelmäßigen Newsletter, die Aktivitäten zur Initiierung von Innovationsprojekten oder die Orientierung zu Fördermöglichkeiten bietet. In diversen Gesprächsformaten werden laufend Trends und Bedarfe der Branche ermittelt. Das Clustermanagement war an der Potenzialanalyse Elektromobilität beteiligt.
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.	Mit den Clustern CEESA und SMAB bestehen Kooperationsvereinbarungen, mit dem Cluster Chemie/Kunststoffe ein gemeinsames Innovationsforum. Potenziale werden insb. beim Ausbau der Zusammenarbeit mit CEESA gesehen. Das Clustermanagement von Mahreg – Automotive ist Mitglied im ACOD – Automotive-Cluster Ostdeutschland und verantwortet dort den Kompetenzcluster „Aluminium – Legierungsentwicklung und innovative Gießverfahren“. Das Mitglied Fraunhofer iff verantwortet den Kompetenzcluster „Virtual Engineering“ (wird aktuell mit dem Kompetenzcluster „Prozessabwicklung“ verschmolzen). Das Clustermanagement sieht die Rolle von ACOD insb. bei

		<p>der Bündelung von Kräften, etwa bei Themen zur Internationalisierung. Es wurden erfolgreich neue Netzwerke angestoßen (BMBF Innovationsforen „Hybridbauteile“ und „ALFAPOF“ zum Thema Automotive, Logistik und Fabrikautomation mit polymeroptischen Fasern) sowie die Koordinierung der Landesinitiative Elektromobilität und Leichtbau (ELISA) übernommen. Das Clustermanagement sieht sich in der Rolle eines landesweiten Impulsegebers für regionale Projekte, wie etwa BMBF-Innovationsforen, die es auch erfolgreich wahrnimmt.</p>
<p>Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt</p>	<p>Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.</p>	<p>Für die anzustoßenden Innovationsprojekte wurden unter den Schlagworten „leichter“, „sparsamer“, „sicherer“, „effektiver“ und „kompetenter“ Handlungsfelder definiert und die Vision wie folgt formuliert: „Sachsen-Anhalt soll zum Zentrum für die Entwicklung und Fertigung leichter Fahrzeugkomponenten für alternative, energieeffiziente Antriebssysteme werden.“</p> <p>Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen wurden insb. folgende weitere Themenfelder genannt, in denen in Zukunft Innovationsprojekte angestoßen werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sicherung der Rohstoffbasis, Substitution von Rohstoffen, Biokraftstoffe - Energieversorgung der Unternehmen - Ausrichtung auf regenerative Energien <p>Mit Blick auf die Entwicklung einer Leitmarktstrategie ist ein laufender Abgleich und eine Präzisierung der Themenfelder erforderlich. Dies geschieht aktuell im Rahmen der Trendbeobachtung, insb. auch in Gesprächen mit den Unternehmen.</p>
	<p>Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.</p>	<p>Das Clustermanagement hat für sich ein klares Modell vom Innovationssystem in Sachsen-Anhalt und von seiner Rolle im Innovationssystem entwickelt:</p>

WISSENSCHAFT			WIRTSCHAFT		
KAT	Grundlagenforschung	angewandte Wissenschaft	MAHREG Automotive		
HS MD-SDL Regenerative Energien Innovative Füge-technologien	Max-Planck-Institut	PhG - IFF MD	Unternehmen	Trends Anforderungen	Kompetenzzentren
HS Merseburg Chemie Kunststoffe	O.-v.-G.-UNI Magdeburg	PhG - IWMH HAL	LEICHTMETALL-GUSS	LEICHTER	CCC Harzgerode
HS Harz IuK-Technologie Optoelektronik	Forschungsschwerpunkt Automotive	ifak Institut für Automation und Kommunikation	METALL-VERARBEITUNG	SPARSAMER	PMZ Thale
HS Anhalt Life Sciences Elektromobilität	TEPROSA	IKAM Institut für Kompetenz In AutoMobilität	KUNSTSTOFF- VERARBEITUNG	LEICHTER	Faserverbund HDL
Universität Halle/S. HALOmem SILi Nano	Fakultäten		ANLAGENBAU	EFFEKTIVER	MITZ Merseburg
Universität Magdeburg FS Automotive IKAM			ELEKTRONIK + IuK	SICHERER	Fügetechnik Halle
			AUS-und WEITERBILDUNG	KOMPETENTER	VDTC MD
					PIZ IF Rota MD
					Wachstumskerne
					AL-CAST/ALFA

Auffällig in den Gesprächen mit Vertretern der Zielgruppen des Clusters ist jedoch eine sehr heterogene Erwartungshaltung mit Blick auf die Aufgaben, welche das Cluster wahrnehmen sollte.

So reicht bspw. bei Aspekten „Anstoßen von Innovationsprojekten“ die Haltung von einer völligen Ablehnung des Engagements des Clustermanagements bis hin zum Wunsch nach einem größeren Engagement im Sinne einer (zu bezahlenden) Dienstleistung des Clustermanagements (z. B. Projektsteuerung). Es wurde auch die Erwartung geäußert, dass es Aufgabe des Clusters sei, bei der Auftragsakquisition zu unterstützen, während andere Akteure dies als Kernaufgabe der Unternehmen ansehen. Auch gibt es sehr unterschiedliche Einschätzungen, inwiefern es tatsächlich einen Fachkräftemangel gibt und ob/wie das Clustermanagement sich engagieren sollte. In Hinblick auf die strategische Weiterentwicklung des Clusters ist hier sicherlich ein Abgleich und ggf. eine Anpassung der Erwartungshaltung an und der Aufgaben/Angebote des Clusters erforderlich.

	<p>Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.</p>	<p>Das Clustermanagement verfügt aktuell über eine schlanke Geschäftsstelle mit einem Clustermanager und zwei Mitarbeitern. Die Größe des Clustermanagements wird von den befragten Akteuren als angemessen betrachtet. Es wird jedoch eingeräumt, dass eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums auf kostenpflichtige Dienstleistungen einen Aufbau von Kapazitäten erfordern könnte.</p> <p>Das Clustermanagement wird nach außen durch einen Clustersprecher vertreten. Träger des Clusters ist der Verein Sachsen-Anhalt Automotive e. V. mit einem sechsköpfigen Vorstand und einem Beirat, dem 12 Personen angehören. Eine „Themenverantwortung“ einzelner Mitglieder des Vorstands gibt es (bis auf die Person des Vorsitzenden) nicht. Das Mitgliedschaftsmodell sieht so aus, dass Akteure aus dem Cluster Mitglieder im Verein werden.</p>
<p>Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)</p>	<p>Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.).</p>	<p>Der Informationsfluss wird von allen Befragten als gut und regelmäßig beschrieben. Teilweise wurde insgesamt ein „Zuviel“ an Informationen beschrieben und die Bereitstellung „relevanter“ Informationen erwartet.</p>
	<p>Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).</p>	<p>In dieser Aufgabe wird von allen angesprochenen Akteuren eine Hauptaufgabe des Clusters und die Motivation für das Engagement im Cluster gesehen. Das Clustermanagement erfüllt diese Aufgabe durch seine diversen Angebotsformate, z. B. Veranstaltungen, Gesprächskreise nach Einschätzung der befragten Akteure sehr gut. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch das Firmenregister, über das gezielt nach Ansprechpartnern gesucht werden kann.</p> <p>Kritisch wurde angemerkt, dass sich der Mitgliederstand (ca. 70) seit vielen Jahren nicht verändert hat, was – ebenso wie die große Heterogenität der Akteure - die Suche nach Partnern erschwere.</p>
	<p>Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensge-</p>	<p>Das Clustermanagement hat zahlreiche Veranstaltungen zum Informations- und Wissenstransfer durchgeführt. Lt. Jahresbericht 2011 nahmen an diesen Veranstaltungen im Schnitt 10 Teilnehmer teil.</p>

	<p>sprächen.</p>	
	<p>Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.</p>	<p>Das Clustermanagement begleitet Ansiedlungsvorhaben in Sachsen-Anhalt. Die Begleitung von Investitionsvorhaben von Unternehmen bis hin zur Unterstützung bei der Antragstellung ist jedoch nicht vorgesehen.</p>
	<p>Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.</p>	<p>Das Clustermanagement unterstützt die Suche nach Finanzierungsquellen für angestoßene Kooperationsprojekte und berichtet über aktuelle Ausschreibungen. Es ist zudem in die Evaluierung von Projektvorschlägen eingebunden: Für alle beim Land Sachsen-Anhalt eingereichten Projektvorschläge im Bereich Automotive gibt es ein Votum ab. Aktuell hervorgehoben werden die Aktivitäten des Clusters zu überregionalen Förderthemen, z. B. der Zwanzig20-Ausschreibung des BMBF. Hier sieht das Clustermanagement eine Kernaufgabe darin, Unternehmen aus dem Land in das sich formierende Konsortium (ACOD als Plattform, Projektmanagement voraussichtlich nicht aus Sachsen-Anhalt) hineinzuführen. Die Zielebene bewertet diese Aktivitäten sehr unterschiedlich. Zum einen wird diese Unterstützung begrüßt, z. T. besteht auch die Erwartung, dass das Clustermanagement Aufträge für Forschungspartner im Netzwerk „beschaffe“. Andererseits wurde auch die Auffassung vertreten, dass das Clustermanagement zwar Orientierung über Fördermöglichkeiten geben könne, die konkrete Beratung aber aufgrund der personellen Ausstattung nicht zu leisten sei.</p>
	<p>Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.</p>	<p>Dieses Handlungsfeld ist dadurch gekennzeichnet, dass bei der Zielebene grundsätzlich unterschiedliche Vorstellungen bestehen, ob es ein Fachkräfteproblem gebe. Es gibt aber deutliche Hinweise darauf, dass insb. im akademischen Bereich ein Abwandern in andere Bundesländer zu beobachten ist. Daher wird z. B. gezielt mit Hochschulen zusammen gearbeitet, um die Attraktivität des Standortes für Absolventen bekannter zu machen. In den regelmäßig bei den Unternehmen stattfindenden Gesprächen wird auch die Fachkräftethematik adressiert und bei Bedarf werden Hinweise auf Personaldienstleister oder Weiterbildungsangebote gegeben. Außerdem werden Veranstaltungen zum Thema Fachkräfte mit der Zielsetzung der Sensibilisierung der Akteure für das Thema angeboten. Ein aktuelles Thema ist die Akquisition von Fachkräften in Spanien. Hier gibt es sowohl aufseiten der Landesregierung als auch über das Clustermanagement (mit der Region Valen-</p>

		cia) Gespräche. Auch über die Industrie- und Handelskammer werden Ansatzpunkte son- diert. Konkrete Aktivitäten müssen jedoch noch entfaltet werden.
	Das Leistungsspektrum wird durch wei- tere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.	Nach Einschätzung der Zielebene sind für die Unternehmen insb. Aussagen der OEM zu aktuellen Entwicklungslinien interessant, um so besser auf deren Bedarfe eingehen und Maßnahmen planen zu können. Entsprechende Vorträge gibt es bereits im Rahmen von Veranstaltungen, sollten aber weiter ausgebaut werden. Ein weiteres wichtiges Thema betrifft den Aspekt der Internationalisierung. Hier wurde bereits in der Clusterpotenzialanalyse 2008 ein Ausbau der Aktivitäten empfohlen. Seitdem hat die Bedeutung der Thematik eher zugenommen: Bei den deutschen Automobilherstel- lern hat es in den letzten Jahren einen Weg hin zu internationalen Produktionsstandorten und internationalen Wertschöpfungsketten gegeben. Vor diesem Hintergrund ist es – so ein Hinweis aus der Zielebene – erforderlich, die Unternehmen für diesen Trend zu sensibi- lisieren und ihnen den Weg in die internationalen Wertschöpfungsketten zu ebnen. Eine entsprechende Strategie und systematische Umsetzungsaktivitäten gibt es seitens des Clus- termanagements jedoch noch nicht. Mit Blick auf die Außenwirtschaftsförderung wird re- gelmäßig mit der IMG zusammen gearbeitet. Zudem erarbeitet der ACOD derzeit eine Stra- tegie im Rahmen des Kompetenzclusters Märkte/Kooperationen. Von dieser Strategieentwicklung werden auch Impulse für die Clusterarbeit in Sachsen-Anhalt erwar- tet.
Beitrag des Clustermanage- ments zur Identifikation und Initiierung von Innovations- projekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifi- zierung und Vermittlung von Innovati- onsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clus- terübergreifende Zusammenarbeit).	Die Identifikation und Vermittlung von Innovationsthemen stellt eine Kernaktivität des Clusters dar. Diese Fokussierung ist insbesondere auch auf die langjährige Vorgeschichte (und damit auch Vorlaufzeit) im Kontext der BMBF-Förderung zurückzuführen.
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.	Projektideen werden gesammelt und im Rahmen von Projektsprechtagen diskutiert und evaluiert. In 2010 wurden 11 Projektvorhaben mit 20 Partnern unterstützt; aktuell werden insgesamt 19 Projekte bearbeitet.
	Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterar- beit genutzt.	Im Rahmen von jährlichen Innovationsforen werden die Teilnehmer an den durch das Clus- ter angestoßenen Projekte gebeten, über den Stand der Arbeiten zu berichten. Zudem wird in den Publikationen des Clusters regelmäßig über die Projekte berichtet. Dies könnte je-

		<p>doch noch ausgebaut werden. Das Clustermanagement hat sich daher für 2012 vorgenommen, die Projekte intensiver zu begleiten und Ergebnisse nachzuweisen. Damit kommt das Clustermanagement auch dem Wunsch der Zielebene nach, dass die Wirksamkeit der Projekte (z. B. auch vor dem Hintergrund des Ziels einer gemeinsamen Ansprache von OEM oder TIER1) besser dargestellt wird.</p>
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.	Das Clustermanagement hat in seinem Arbeitsplan 2012 wichtige Maßnahmen und Aktivitäten vorgelegt. Die Jahresplanung wird dem Vorstand vorgelegt und jeweils quartalsweise kommuniziert.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.	Das Clustermanagement hat zahlreiche Kommunikationsaktivitäten realisiert (Website, MAHREG Automotive Nachrichten, MAHREG aktuell, MAHREG MontagsMeldungen, Messebeteiligungen, eigene Fachveranstaltungen). Der Standort wurde in eigenen Medien sowie in der nationalen und internationalen Fachpresse dargestellt.
	Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.	Die Öffentlichkeitsarbeit wird von der Zielebene grundsätzlich positiv bewertet. Jedoch wurde eine größere Fokussierung (z. B. auf wirklich relevante Themen) und Ausstrahlungskraft der Aktivitäten erwartet (Good-Practice-Beispiel sind hier die großen Fachtagungen in Bayern). Bei Tagungen sollte die Möglichkeit zum Networking und Informationsaustausch mit OEM und TIER 1 bestehen. Ferner gehe es insbesondere darum, den Automobilstandort LSA auch außerhalb des Landes – auch international – bekannter zu machen und weniger innerhalb des Landes Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Zudem müsse die Vermarktung der Leistungen des Clusters in der Cluster-Community gestärkt werden.
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.	<p>Die jährlichen Mitgliedsbeiträge sind gestaffelt und reichen von 65 EUR für natürliche Personen bis zu 2000 EUR für Unternehmen mit über 150 Mitarbeitern. Jedoch ist aus Sicht des Clustermanagements eine selbsttragende Einnahmestruktur nicht zu erwarten. Im Gespräch mit den Zielgruppen wurden verschiedene Möglichkeiten der Erbringung des Eigenanteils erörtert. Dabei wurde neben einer Erhöhung der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen insb. auch eine Erhöhung der Einnahmen aus Dienstleistungen diskutiert. Hier wurden seitens der Zielebene folgende Dienstleistungen genannt, für die ggf. Zahlungsbereitschaft besteht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktivere Begleitung von FuE-Projekten (längerfristige Perspektive, Projektmanagement-Aufgaben wahrnehmen)

		<ul style="list-style-type: none"> • aktivere Rolle als Türöffner bei OEM und TIER 1 • Schulungen, z. B. zum Thema Projektmanagement • Bündelung der Interessen der Unternehmen im Energiebereich (bis hin zum gemeinsamen Einkauf) • gemeinsame Messeaktivitäten • ggf. gemeinsame Aktivitäten im Bereich Internationalisierung <p>Eine solche Weiterentwicklung erfordert jedoch ggf. eine Ausweitung der Personalkapazitäten der Geschäftsstelle, welche ihrerseits höhere Kosten mit sich bringt. Außerdem wurde von den befragten Akteuren festgestellt, dass von den Clustermanagements wahrgenommene öffentliche Aufgaben weiterhin öffentlich finanziert werden sollten.</p>
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.	Insgesamt wurde in den vergangenen Jahren ein Eigenanteil erreicht, der den Planungen im Förderbescheid entspricht. Durch den Verein werden p. a. ca. 100.000 EUR erbracht, was ca. 45 % - 50 % der zu finanzierenden Kosten entspricht. Dabei werden (2012) 40 % des Eigenanteils über Mitgliedsbeiträge, 35 % über Leistungen an Dritte, 10 % über Veranstaltungen, 7 % aus Projekten und 8 % aus sonstigen Quellen erbracht.
	Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.	Das Automotive-Netzwerk MAHREG bündelt die Kompetenzen von rund 70 Partnern aus Wissenschaft (Universitäten, Forschungsinstitute) und Wirtschaft (Zulieferer und Ausrüstungslieferanten der Automobilindustrie sowie unternehmensnahe Dienstleister) mit über 10.000 Beschäftigten. Das Potenzial an Mitgliedern wird vom Clustermanagement auf ca. 100 geschätzt. Clusterpartner gehen von bis zu 200 potenziellen Mitgliedern aus.

4.1.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Das Clustermanagement MAHREG Automotive hat sich seit nunmehr über 10 Jahren in Sachsen-Anhalt etabliert. Mit dieser langen Historie bietet das Cluster eine reife Organisationsstruktur und eine klare inhaltliche Fokussierung auf Innovationsprojekte.

Das Themenfeld „Automotive“ hat zwar im Vergleich zu anderen Standorten in Deutschland eine relativ geringe Bedeutung¹. Dennoch sollte das Themenfeld – insbesondere auch mit Blick auf die Leitmarktorientierung (u. a. Leitmarkt Mobilität und Logistik) und die zahlreichen Schnittstellen, die sich zu anderen Clustern wie z. B. dem Cluster „Erneuerbare Energien“, dem Cluster „Sondermaschinen- und Anlagenbau“ oder „Chemie/Kunststoffe“ ergeben – weiter gestärkt werden.

Zudem ist der Automotivebereich in Deutschland nach wie vor eine der wichtigsten Branchen mit enormer wirtschaftlicher Dynamik, von der die Unternehmen in Sachsen-Anhalt nur profitieren können. Zudem hat sich die Branche in den vergangenen Jahren besser als der Bundesdurchschnitt entwickelt.

Wichtige Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 wurden umgesetzt. Es besteht jedoch noch Handlungsbedarf. Zu den Ergebnissen im Einzelnen:

- Es wurden Innovationsprojekte im vorgeschlagenen Themenschwerpunkt „multifunktionale Werkstoffe“ angestoßen. Jedoch ist das realisierte Themenspektrum in den definierten Handlungsfeldern des Clusters sehr viel weiter gefasst als die Empfehlung der Clusterpotenzialanalyse 2008.

¹ Legt man die amtliche Statistik zu Grunde, so liegt die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei ca. 3600, der Standortkoeffizient bei 0,17, d. h. der Anteil des Automotivebereichs an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist deutlich geringer als im Bundesdurchschnitt. Ein Faktor ist hierbei jedoch die sehr starke und überdurchschnittliche Bedeutung des Automotivebereichs insb. in Bundesländern wie Bayern und Baden-Württemberg.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Jahr	Absolut		Veränderung in %		Standortkoeff.
	Sachsen-Anhalt	Bund	Sachsen-Anhalt	Bund	
2007	3.508	807.372	-	-	0,16
2008	3.579	809.484	2,02	0,26	0,16
2009	3.338	773.885	-6,73	-4,40	0,16
2010	3.477	778.641	4,16	0,61	0,16
2011	3.646	811.573	4,86	4,23	0,17
Δ 2007-2011	138	4.201	3,93	0,52	-

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Sonderauswertung), eigene Berechnung

In der amtlichen Statistik werden zudem nur jene Unternehmen erfasst, deren Kernbereich die Automotive-Branche ausmacht, d. h. deren Automotive-Anteil bei über 60 % liegt. Vor diesem Hintergrund hat das Land Sachsen-Anhalt in einer eigenen Erhebung alle Unternehmen mit Automotive-Bezug erfasst. Aus dieser Erhebung geht hervor, dass es insgesamt 270 Unternehmen mit Automotive-Bezug und insgesamt 23.000 Beschäftigten gibt.

- In der auf Innovation gerichteten Vernetzung liegt eine Hauptaktivität des Clusters. Bei der Umsetzung der Projekte werden die Förderprogramme des Landes genutzt. Somit wurde die diesbezügliche Handlungsempfehlung der Clusterpotenzialanalyse umgesetzt.
- Die Aufgabe der Beratung zu Fördermitteln etc. wurde wahrgenommen. Unklar ist die Rolle bei der Begleitung von Gründungs-, Investitions- und Ansiedlungsvorhaben.
- Mit der Gründung des IKAM – Institut für Kompetenz in Automobilität – wurde ein wesentlicher Meilenstein bei der Umsetzung der Clusterstrategie erreicht.
- Das Thema Fachkräfte wurde angegangen.
- Im Bereich der Internationalisierung besteht nach Einschätzung der Zielgruppen weiterhin Handlungsbedarf.

Aufgrund der mit dem Clustermanagement und den Akteuren der Zielebene geführten Gespräche sowie einer Auswertung der einschlägigen Dokumente (Berichte und Präsentationen des Clustermanagements, Website des Clusters, Auswertung wirtschaftlicher Kennzahlen und Förderdaten) werden für die zukünftige Entwicklung des Clusters Mahreg Automotive folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Insbesondere die Gespräche mit der Zielebene, aber auch die Aussagen des Clustermanagements zum zukünftigen Geschäftsmodell haben gezeigt, dass eine intensive Diskussion mit Vorstand, Beirat und Mitgliedern über die strategische Ausrichtung und das zukünftige Geschäftsmodell erforderlich ist; Gegenstand der Diskussion sollten u. a. die Aspekte „Größe und Aufgabenspektrum der Geschäftsstelle“, „Schnittstellen und Kooperationen mit anderen Clustern“ sein, insb. auch mit Blick auf die Leitmarktorientierung und ggf. über eine engere Kooperationen mit anderen Clustern (gemeinsames Personal, gemeinsame Rahmenverträge etc.).
- Wie auch bei den anderen Clustern sollte das Gespräch innerhalb der Gremien des Clusters, aber auch mit dem Ressort gesucht werden, darüber wie ein zukünftiges Geschäftsmodell aussehen kann. Hierbei werden u. a. folgende Aspekte relevant sein:
 - Welche Einnahmenkomponenten stehen zur Verfügung? Welche Zahlungsbereitschaft besteht seitens der Zielgruppen des Clusters (sowohl mit Blick auf Mitgliedsbeiträge als auch mit Blick auf Bezahlung von Dienstleistungen)? Gibt es neue Dienstleistungen, für welche es noch keine eingeübten „Konventionen“ bei der preislichen Gestaltung gibt (z. B. Projektmanagement-Aufgaben für Projekte übernehmen)?
 - Welche zusätzlichen Kosten sind mit der Steigerung der Einnahmen verbunden (z. B. mehr Unternehmensbesuche bei mehr Mitgliedern, zusätzliche Mitarbeiter bei Ausweitung des Dienstleistungsangebots) und wie können z. B. durch organisatorische Veränderungen diese Kosten gesenkt werden (z. B. Kooperationen mit anderen Clustern)?
 - Bietet der derzeitige Rahmen des Clustermanagements hinreichend Raum zum „Experimentieren“? Wie kann ein solcher Experimentierraum geschaffen wer-

- den (z. B. Verringerung des Risikos des persönlich haftenden Vorstands des Vereins)?
- Welchen Anteil sollen zukünftig jeweils die Bereitstellung öffentlicher Güter (die öffentlich finanziert werden sollten) und privater Güter (die sich am ehesten über Mitgliedsbeiträge und bezahlpflichtige Dienstleistungen finanzieren lassen) haben?
 - Schärfung des Profils des von MAHREG Automotive abgedeckten Themenspektrums: Aktuell werden die Handlungsfelder des Clusters mit den Schlagworten „leichter“, „sparsamer“, „sicherer“, „effektiver“ und „kompetenter“ definiert, wobei die Aspekte Leichtbau, Ressourceneffizienz und Elektromobilität zunehmend profilbildender werden. Vor dem Hintergrund der vorgeschlagenen Leitmarktausrichtung sollte das Profil des Clusters strategisch weiterentwickelt werden.
 - Die Organisationsstrukturen sind gut ausdifferenziert und bewährt. Eine Weiterentwicklungsmöglichkeit, die geprüft werden sollte, ist die stärkere Einbeziehung des Vorstands in die inhaltliche Arbeit, etwa indem er für einzelne Themen Verantwortung übernimmt und ggf. Arbeitsgruppen zu diesen Themen betreut.
 - Das Clustermanagement nimmt bereits eine beispielhafte Rolle bei der Projektinitiierung und -begleitung ein und zeigt, wie Innovationsprojekte in die Clusterarbeit einbezogen werden können. Das Clustermanagement sollte andere Cluster dabei unterstützen, ähnliche Modelle zu entwickeln. Zugleich sollte die Projektbegleitung auch im Sinne einer Qualitätssicherung weiter ausgebaut werden, etwa indem die Berichtslegung der vom Clustermanagement initiierten und vom geförderten Projekte – auch über die Laufzeit der Projekte hinaus – nachgehalten wird.
 - Weiterentwicklung der Angebote, wobei ggf. auch eine Differenzierung nach Zielgruppen (große Unternehmen, KMU, Hochschulen/Forschungseinrichtungen) erfolgen kann. Insbesondere bezieht sich der Weiterentwicklungsbedarf auf folgende Aspekte:
 - Stärken der Türöffnerfunktion zu OEM und TIER 1 (z. B. durch persönliche Kontakte, auch im Verbund).
 - Internationalisierung: Auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse der Unternehmen sollte eine Internationalisierungsstrategie gemeinsam mit der IMG sowie dem ACOD erarbeitet und umgesetzt werden.
 - Der Kommunikationsansatz sollte geschärft werden. Aktuell finden aus Sicht der Zielebene zwar viele, aber oftmals zu kleinformative Aktivitäten statt. Angestrebt werden sollte zumindest eine größere Leuchtturmveranstaltung (ggf. im Verbund mit ACOD), die insb. auch die Funktion haben sollte, mit OEM (und TIER 1) ins Gespräch zu kommen.
 - Ggf. sollte zusammen mit dem Ressort die Rolle im Förderverfahren präzisiert werden. So besteht möglicherweise ein Interessenkonflikt zwischen der Rolle als Initiator und Begleiter von Projekten und der eines Gutachters im Förderverfahren. Dieser Interessenkonflikt könnte insb. dann relevant werden, wenn aus dem Projektgeschäft zusätzliche Einnahmen, z. B. durch die Übernahme von Projektmanagementfunktionen, erzielt werden sollen.

4.2 Cluster Biotechnologie in Sachsen-Anhalt

4.2.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Der Cluster Biotechnologie in Sachsen-Anhalt wird von der BMD GmbH getragen. Die BMD GmbH ist ein Zusammenschluss von Firmen und Institutionen, die in Sachsen-Anhalt im Bereich der Biotechnologie aktiv sind. Sie wurde 1996/97 als Bioregion Halle-Leipzig-Management GmbH gegründet und 2002 im Sinne eines mitteldeutschen Ansatzes in BIO Mitteldeutschland GmbH umbenannt. 2012 erfolgte die Namensänderung in BMD GmbH.

Der Cluster Biotechnologie Sachsen-Anhalt wurde im Rahmen der Clusterpotenzialanalyse 2008 eingehend untersucht. Damals wurden nachstehende Empfehlungen ausgesprochen:

- Aufgrund der Spezifika der Branche (vergleichsweise wenige und kleine Unternehmen, sehr hohe FuE-Aufwände, viele Start-Ups) wird es mittelfristig keine selbsttragenden Clusterstrukturen geben. Daher wird die Unterstützung der öffentlichen Hand weiterhin erforderlich sein, um eine sichtbare Informations- und Koordinationsplattform zu gewährleisten, die neue Initiativen aufgreift und konkrete Coaching- und Trägerfunktionen übernimmt.
- Die Aufgaben- und Rollenverteilung des Clustermanagements sollte weiter präzisiert werden.
- Ausbau der Zusammenarbeit Wissenschaft-Wirtschaft.
- Nutzung vorhandener Stärken in der Forschungslandschaft zur gezielten Promotion des Standorts gegenüber internationalen Biotechnologieunternehmen.
- Ausbau der Zusammenarbeit mit den Anwendungsfeldern Chemie (weiße Biotechnologie), nachwachsende Rohstoffe (grüne Biotechnologie) und Ernährungswirtschaft.

4.2.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Im Clustermanagement und bei den Partnern gibt es derzeit eine Reihe von Vorstellungen, wie die bestehenden Potenziale in Sachsen-Anhalt gebündelt und weiter entwickelt werden können. Schwerpunkte sind dabei die Pflanzenbiotech-Forschung, die Wirkstoffforschung für Neurodegen. Erkrankungen und das Protein-Engineering, wobei die grüne Biotechnologie in den vergangenen Jahren aufgrund des schwierigen gesellschaftlichen Umfelds an Bedeutung verloren hat. Ein aktuelles Thema aus der Reihe der Clusterpartner heraus ist die Entwicklung eines Translationscampus für die BioPharma-Forschung. Als Benchmarks für einen solchen Translationscampus werden der Research Triangle Park in den USA, das MIT (USA) und Oxford (GB) genannt.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	Das Clustermanagement führt ein laufendes Monitoring durch, das die Grundlage für die fachliche Ausrichtung der Arbeit bildet. In diversen Gesprächsformaten werden laufend Trends und Bedarfe der Branche ermittelt. Zudem erarbeitet das Clustermanagement bzw. wirkt an der Erstellung von Potenzialanalysen mit: <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer Potenzialanalyse zur Entwicklung des PharmaParks Dessau zum BioPharmapark • Mitarbeit an der Erstellung einer Potenzialanalyse zur Algenbiotechnologie in Mitteldeutschland Eine wichtige Rolle spielt die Teilnahme am wissenschaftlichen Geschehen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Sachsen-Anhalt zur Identifizierung, Motivierung und Begleitung von gründungswilligen und gründungsfähigen (jungen) Wissenschaftlern während des Spin-offs und darüber hinaus zur Realisierung eines nachhaltigen Translationsprozesses.
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und	Der Cluster versteht sich als landesweit agierender Cluster, der in einzelnen Regionen Netzwerke und Initiativen anstößt und koordiniert:

	<p>interregionalen Netzwerke klar definiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerke Green Gate Gatersleben - BioPharma-Netzwerk Sachsen-Anhalt <p>Außerdem ist das Clustermanagement über die Mitarbeit im Cluster Life Sciences Mitteldeutschland überregional vernetzt und kooperiert mit den Clustermanagementeinrichtungen aus Sachsen (biosaxony e. V. und BIO-NET), Thüringen (medways e. V.) und Brandenburg (biotop). Es arbeitet in der BIO Deutschland und im Arbeitskreis der BioRegionen mit.</p>
<p>Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt</p>	<p>Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.</p>	<p>Mit den drei Schwerpunktsetzungen Pflanzenbiotech-Forschung, die Wirkstoffforschung für Neurodegen. Erkrankungen und das Protein Engineering werden die Schwerpunktthemen des Landes abgedeckt. Durch diese Themensetzungen ergeben sich Anknüpfungspunkte zu den im Rahmen der Innovationsstrategie des Landes Sachsen-Anhalt identifizierten Leitmärkten Energie, Maschinen- und Anlagenbau, Ressourceneffizienz (wg. Bioenergie)/Gesundheit und Medizin (wg. BioPharma)/Chemie und Bioökonomie (wg. Bioenergie/Biowerkstoffe)/Ernährung und Landwirtschaft (wg. biol. Vielfalt etc.). Mit Blick auf die Entwicklung einer Leitmarktstrategie ist ein laufender Abgleich und eine Präzisierung der Themenfelder im Dialog mit den weiteren Clustern und Initiativen im Land erforderlich.</p>
	<p>Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.</p>	<p>Das Clustermanagement beschreibt seine Aufgabe darin, biotechnologisches Wissen zum kommerziellen Erfolg in der Region zu führen, u. a. durch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung entstehender oder existierender regionaler Biotech-Firmen, z. B. durch <ul style="list-style-type: none"> o Beratung, Betreuung und Unterstützung bei Kapital- und Fördermitteleinwerbung o Finanzierungs- und Business-Development-Beratung o Projektverwaltung im Auftrag - Öffentlichkeitsarbeit und Standortmarketing - Unternehmensakquirierung in enger Zusammenarbeit mit den Ministerien sowie den Wirtschaftsfördergesellschaften und Standorten
	<p>Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit</p>	<p>Die BMD GmbH verfügt über eine Geschäftsstelle mit einem Clustermanager (zugleich Geschäftsführer eines biotechnologischen Unternehmens in Sachsen-Anhalt) und drei Mitarbeitern. Ein seit Gründung der Firma bestehender Beirat wurde im Jahr 2003 aufgelöst,</p>

	definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.	da es sich aus Sicht des Clustermanagements als effektiver erwies, externe Netzwerke und branchenspezifisches Know-how über vertraglich gebundene Unterstützer zugänglich zu machen. Zudem ist das Clustermanagement im Clusterboard der mitteldeutschen Clusterinitiative vertreten.
Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)	Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.).	Der Informationsfluss wird von allen Befragten als gut und regelmäßig beschrieben (Rundmails, Gesellschafterversammlungen). Es wurde angeregt, die Informationsbereitstellung noch stärker als bisher auf die Unterstützung von Unternehmen in ihrer Innovationstätigkeit zu fokussieren. Hierzu solle das Clustermanagement ein weltweites Technologie- und Innovationsmonitoring durchführen und stärker aktiv auf Unternehmen zugehen.
	Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).	Das Clustermanagement bietet eine Vielzahl von Vernetzungsformaten an, die von den Partnern/Zielgruppen genutzt werden. Nach Auskunft der Zielgruppe wird dieses Aufgabenfeld derzeit als Kernaufgabe des Clusters erachtet. Diese Kernaufgabe wird erfolgreich wahrgenommen.
	Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen.	Das Clustermanagement hat zahlreiche Veranstaltungen zum Informations- und Wissenstransfer durchgeführt, die insbesondere Querschnittsthemen der Branche adressieren: <ul style="list-style-type: none"> - Workshop zum Patentrecht - Workshop zu Human Resources - Workshop zum Qualitätsmanagement in den Life Sciences
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.	Das Clustermanagement begleitet Ansiedlungsvorhaben in Sachsen-Anhalt: <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung des Biotechparks Gatersleben bei der Ansiedlung des Europäischen Weizenzuchtprogrammes der Bayer CropScience - Kooperation mit der Stadt Dessau-Roßlau und der IDT Biologika GmbH zur Ansiedlung von Firmen im PharmaPark - Akquisitionsstrategie für das ZENIT - Akquisitionsstrategie für die IMG
	Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.	Diese Aufgabe wird im Aufgabenkatalog der BMD GmbH als eine der Kernaufgaben beschrieben und wurde auch realisiert, z. B. durch <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung der Nomad Bioscience GmbH durch Abschluss einer Kooperations-

		<p>vereinbarung zur Unterstützung bei der Beantragung eines Forschungsprojektes und bei der Mittelabforderung an die Investitionsbank</p> <p>Seitens der Zielebene wird jedoch konstatiert, dass die Begleitung einzelner Unternehmen bei der Fördermittelakquisition weniger Aufgabe des Clustermanagements als der Unternehmen selbst bzw. spezialisierter Unterstützungseinrichtungen sei.</p> <p>Eine Rolle wird für das Clustermanagement insbesondere bei der Akquisition größerer (z. B. BMBF- oder EU-finanzierter Projekte und bei Projekten im mitteldeutschen Kontext gesehen. Beispiele hierfür sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koordination eines Projektes in der Innovationsinitiative 2020 zur Wirkstoffforschung bei Neurodegenerativen Erkrankungen - Konsortialbildung für Horizont 2020-Initiativen
	<p>Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.</p>	<p>Das Thema Fachkräfte stellt ein Handlungsfeld des Clustermanagements dar, etwa durch die Betreuung von Initiativen, die sich an Schülerinnen und Schülern richten. Nach Auskunft der Zielgruppe gibt es im akademischen Bereich derzeit und absehbar kein Fachkräfteproblem. Bei den Facharbeitern (Chemikanten, Laboranten) bestehen regionale Ausbildungskooperationen. Das Clustermanagement beteiligt sich hieran durch Veranstaltungen in den Ausbildungseinrichtungen.</p>
	<p>Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.</p>	<p>Eine große Herausforderung der Unternehmen der Biotech-Branche ist die Finanzierung. Daher umfasst das Leistungsspektrum des Clustermanagements Angebote wie z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung und Beratung von Gründern und Unternehmen in Start-Up- und Seed-Phase bei VC- und Fördermittelakquise sowie Business-Team-Bildung - Incentivierung und Intensivierung des europaweiten bzw. globalen persönlichen Informationsaustauschs junger Unternehmer zwecks Bildung „tragender“ Netzwerke für die Pilotkundenakquise und nachfolgenden Markteintritt - Anbieten und Vermitteln von Informationsvertiefung zur Entwicklung eines optimalen IP-Portfolios, zu Finanzierungs- und Geschäftsmodellen <p>Das Clustermanagement versteht sich außerdem als Schnittstelle der Unternehmen zur Politik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parlamentarische Abende 2011 und 2012 - Regelmäßige Briefings und Abstimmungen auf Abteilungsleitererebene des MW

<p>Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten</p>	<p>Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit).</p> <p>Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.</p> <p>Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.</p>	<p>- Fachliche Expertise bei Förderentscheidungen</p> <p>Das Clustermanagement stößt Innovationsprojekte an und begleitet diese. Unterstützt wird es dabei z. B. durch eine Kooperation mit Univations (Kreativmotor: Translation biotechnologischer Ergebnisse in neue bzw. existierende Unternehmen, Vermarktungshilfen).</p> <p>Beispiele für initiierte Projekte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planung eines Projektes zur Weizenforschung (Green Gate Gatersleben) - Länderübergreifendes Projekt „Algenbiotechnologie in Mitteldeutschland“ - Biorobotik für Life Sciences (in Kooperation mit medways e. V.) - Aufbau einer „Wirkungsanalyse (Effect Analysis)“ für bereits gestartete und noch zu startende „Key Projects“, die über eine rein quantitative Istzustands-Analyse deutlich hinaus geht, um zu hinterfragen, wie mit möglichst sparsamem Einsatz gegenwärtiger Mittel maximale künftige Effekte erzielt werden können
<p>Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.</p> <p>Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.</p> <p>Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.</p>	<p>Das Clustermanagement hat in seinem Arbeitsplan 2012 wichtige Maßnahmen und Aktivitäten vorgelegt.</p> <p>Folgende Aktivitäten wurden realisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Homepage der BMD: www.bmdlifesciences.de; Pflege einer öffentlich zugänglichen Online-Datenbank mit Life Science-korrelierten Unternehmen und Einrichtungen in Sachsen-Anhalt auf dem Internetportal der BMD, welche auch nicht a priori veröffentlichte Informationen enthält, die bei Interesse (und Zustimmung der Informationsträger) für ausgewählte Investoren zugänglich gemacht werden können - Betreuung der Homepage des GGG und des Schülerlabors - Newsletter der BMD (bis 2009 in gedruckter Form, ab 2010 elektronisch) - Info-Flyer und Info-Broschüre der BMD - Flyer zum Standort Gatersleben - Flyer zur Biotechnologie in Sachsen-Anhalt - Jahresbericht des Grünen Labors 2010/2011 - Infoflyer des Grünen Labors - Neuauflage einer Standortbroschüre des GGG - Teilnahme an Messen und Brokerage Events <p>Von Seiten der Zielebene wurde insbesondere die auf der Homepage der BMD zugängliche</p>

		Unternehmensdatenbank positiv hervorgehoben. Mit Blick auf Messeteilnahmen besteht eine eher skeptische Einschätzung. Interessant seien insb. die Matchmaking-Formate auf den Messen. Zur Teilnahme hieran bedürfe es jedoch nicht der Unterstützung durch das Clustermanagement.										
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.	<p>Die Finanzierung des Clusters erfolgt derzeit zu etwa gleichen Teilen durch Landesmittel, Mittel der BMD GmbH (Das Stammkapital der BMD GmbH wird von 10 Gesellschaftern gehalten, die jährliche Zuschusszahlungen leisten. Darüber hinaus beteiligen sich „Unterstützer“ ebenfalls durch jährliche Zuschusszahlungen an der Finanzierung der BMD, ohne dass sie Geschäftsanteile halten.) und Mittel, die durch Dienstleistungen der BMD GmbH erbracht werden.</p> <p>Mit Blick auf die Erwirtschaftung der Eigenmittel hat die BMD einen Leistungskatalog entwickelt. Seitens der Zielebene wurde Finanzierungsbereitschaft insb. mit Blick auf folgende Leistungen signalisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung dezidierter Brancheninformationen die durch ein aktives Themenmonitoring gewonnen wurden. - Bereitstellung qualitativ hochwertiger Matchmaking-Formate - Projektmanagement für komplexe und strukturwirksame Kooperationsprojekte 										
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.	<p>Die Höhe dieser erwirtschafteten Eigenmittel stellt sich wie folgt dar (Planungen 2013 und 2014)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>Eigenmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009–11</td> <td>205.324,06 EUR(gesamt)</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>104.372,00 EUR</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>115.588,44 EUR</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>127.027,56 EUR</td> </tr> </tbody> </table>	Jahr	Eigenmittel	2009–11	205.324,06 EUR(gesamt)	2012	104.372,00 EUR	2013	115.588,44 EUR	2014	127.027,56 EUR
	Jahr	Eigenmittel										
2009–11	205.324,06 EUR(gesamt)											
2012	104.372,00 EUR											
2013	115.588,44 EUR											
2014	127.027,56 EUR											
Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.	An der Arbeit des Clusters sind neben den Gesellschaftern und Unterstützern mehr als 50 weitere Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Dienstleister und auch Kommunen beteiligt, durch welche die Biotechnologie-Szene im Land sehr gut abgebildet ist.											

4.2.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Die von der BMD GmbH vertretenen Branchen weisen einen hohen Bezug zu den in der Innovationsstrategie des Landes identifizierten Leitmärkten haben dadurch das Potenzial, Wachstumseffekte in diesen Leitmärkten auszulösen. Betrachtet man die Branchen Pharmazie und Biotechnologie separat, so fällt auf, dass die Pharmazie in Sachsen-Anhalt stärker vertreten ist als im Bundesdurchschnitt (bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Standortkoeffizient 1,2), während die Biotechnologie unterrepräsentiert ist (Standortkoeffizient 0,7), dieser Anteil jedoch im Zeitablauf zunimmt.² Der Branchenumsatz in der Pharmabranche ist in den letzten 10 Jahren um 140 % gestiegen, die Exportquote liegt bei über 40 %. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Branche fortzuführen. Mit Blick auf die Umsetzung der Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 lässt sich festhalten:

- Mittelfristige Förderung der Initiative durch das Land: Das Land hat die Initiative bis zum Jahr 2014 finanziert. Die finanzielle Situation erscheint mit Blick auf andere Branchen nachhaltiger, was u. a. an den spezifischen Strukturen der BMD GmbH (Unternehmen als Gesellschafter) liegt.
- Präzisierung der Aufgaben- und Rollenverteilung des Clustermanagements: Das Clustermanagement hat eine dezidierte Listung von Zielen, Aufgaben und Instrumenten vorgelegt. Dennoch erscheint es sinnvoll, diese nochmals zu schärfen und zu fokussieren und zwar mit Blick auf die Aspekte: (1) Was ist leistbar? (2) Wo liegen die Kernbedarfe (und die Zahlungsbereitschaft) der Unternehmen? (3) Welche Aufgaben können von regionalen Clustern und Netzwerken realisiert werden? (4) Wie wird die Schnittstelle zur mitteldeutschen Clusterinitiative gestaltet?
- Ausbau der Zusammenarbeit Wissenschaft-Wirtschaft: Das Clustermanagement engagiert sich beim Aufsetzen größerer Projekte unter Beteiligung von Wissenschaft und Wirtschaft.
- Promotion des Standorts gegenüber internationalen Biotechnologieunternehmen: Der Cluster hat eine strategische Partnerschaft mit der IMG aufgebaut. Dieses Themenfeld könnte jedoch weiter entwickelt werden.
- Ausbau der Zusammenarbeit mit den Anwendungsfeldern Chemie (weiße Biotechnologie), nachwachsende Rohstoffe (grüne Biotechnologie) und Ernährungswirtschaft: Die Zusammenarbeit mit diesen Anwendungsfeldern sollte weiter verfolgt und um den Aspekt BioPharma ergänzt werden. Diese Zusammenarbeit sollte insbesondere mit Blick auf die Erschließung der skizzierten Leitmärkte erfolgen.

In der aktuellen Clusterevaluierung haben sich zudem folgende Handlungsfelder herauskristallisiert:

- Derzeit wird das Clustermanagement von der Zielebene insb. als „Sprachrohr“ und „Lobbyist“ wahrgenommen und es wird konstatiert, dass es diese Aufgabe sehr gut

² Vgl. hierzu die Anlagen zu den „Grundlagen einer Innovationsstrategie für das Land Sachsen-Anhalt“, in welchen die Branchendaten systematisch erfasst werden.

wahrnimmt. Für die Zukunft werden jedoch mehr Impulse mit Blick auf die Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen erwartet. Hierbei stehen insbesondere Informationsdienstleistungen und Matchmaking-Formate im Mittelpunkt des Interesses. Dabei sollte der Schwerpunkt auf die internationale Perspektive gelegt werden.

- Die Rolle bei der Initiierung von Innovationsprojekten sollte geschärft werden. Derzeit stehen größere Projekte (z. B. mit Blick auf Horizont 2020 oder die Zwanzig20-Initiative des BMBF) im Vordergrund. Inwiefern das Clustermanagement sich auch im Bereich von Kooperationsprojekten, die z. B. über ZIM oder Landesmittel kofinanziert werden, systematisch und vertieft engagieren sollte, ist mit den jeweiligen Zielgruppen und den regionalen Partnern zu klären.
- Derzeit verfügt das Clustermanagement über keine Gremien wie Beirat oder Steuerungskreis. Es wird empfohlen, Gremien einzurichten und Mitglieder der Gremien mit Verantwortung für spezifische Themenbereiche auszustatten.
- Eine Zielsetzung des Clusters ist das Engagement im internationalen Standortmarketing und eine Stärkung der Sichtbarkeit des Clusters im internationalen Kontext. In diesem Zusammenhang sollte der Aufbau einer Marke und einer klar erkennbaren Identität weiter vorangetrieben werden. Derzeit ist es für externe Zielgruppen schwierig, zwischen der Clusterinitiative in Sachsen-Anhalt und mitteldeutschen Ansätzen zu differenzieren. Eine solche Differenzierung müsste auf jeden Fall mit einer deutlicheren Schnittstellendefinition zur mitteldeutschen Clusterinitiative einhergehen. Hierzu gehört insb. auch die Vereinbarung und Kommunikation von Aufgaben, die gemeinsam realisiert werden können und sollen.

4.3 Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland

4.3.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Der Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland wurde im Jahr 2003 als Plattform für die länderübergreifende Zusammenarbeit der Branche in den Ländern Sachsen-Anhalt, Sachsen, Brandenburg und Thüringen ins Leben gerufen. Aktuell wird das Clustermanagement, das bei der isw GmbH – Gesellschaft für wissenschaftliche Beratung und Dienstleistung mbH im Verbund mit der InfraLeuna GmbH angesiedelt ist, durch das GRW-Modellprojekt „Entwicklung, Aufbau und Stabilisierung eines Clustermanagements für das länderübergreifende Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland“ finanziert. Nach dem Auslaufen der öffentlichen Förderung des Polykum e. V. wurden Aufgaben dieses Netzwerkes teilweise mit übernommen. Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland wurde bereits in der Clusterpotenzialanalyse 2008 mit folgenden Empfehlungen untersucht:

- Zum Zeitpunkt der Clusterpotenzialanalyse war das Clustermanagement noch durch die Wirtschaft finanziert. Da dieses Modell an Kapazitätsgrenzen stieß, wurde eine Förderung im Rahmen eines Modellvorhabens angestrebt.
- Das Clustermanagement sollte sich noch stärker mit weiteren Branchennetzwerken, z. B. im Bereich Automotive, erneuerbare Energien, Nanotechnologie und (weißen) Biotechnologie vernetzen, und zwar sowohl in Sachsen-Anhalt als auch im Rahmen der mitteldeutschen Zusammenarbeit.
- Handlungsbedarf besteht v. a. im Kunststoffbereich: Ausbau von Innovationsmanagementkompetenz, Ausbau des individuellen Unternehmenscoachings, Initiierung von Kooperationsprojekten, Qualifizierungsprogramm für Kunststoffverarbeiter.

4.3.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Das Clustermanagement hat eine klare und gemeinsam getragene Vorstellung von den spezifischen Stärken (und Handlungsbedarfen) am Standort Sachsen-Anhalt. Hierzu gehört insb. das am Standort entwickelte Chemiepark-Konzept, das europaweit eine Vorreiterrolle eingenommen hat und zwischenzeitlich an anderen Chemiestandorten nachgebildet worden ist.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	Das Monitoring der relevanten Kontexte und Trends und die Entwicklung von Maßnahmen zu deren Gestaltung stellen eine Kernaufgabe des Clustermanagements dar. Entsprechend sind Handlungsfelder (HF) des Clusters definiert und werden mit Aktivitäten umgesetzt: HF 1: Umsetzung des strategischen Ansatzes im Cluster vor dem Hintergrund der Wirkungen globaler Veränderungen/der Weltwirtschaftskrise und des damit verbundenen globalen Umstrukturierungs- und Anpassungsprozesses in der Chemie- und Kunststoffindustrie
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	HF 7: Vorbereitung des Clusters an die Anforderungen der neuen EU-Strukturfonds-Förderperiode ab 2014 bis 2020 sowie Auslaufen des Solidarpaktes unter besonderer Berücksichtigung des Phasing-Out-Effektes in einigen mitteldeutschen Regionen
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.	Das Clustermanagement versteht sich als Meta-Cluster für Mitteldeutschland und Sachsen-Anhalt, dessen Aufgabe zum einen die Vernetzung der Netzwerke und Initiativen vor Ort ist, zum anderen die Gestaltung der Schnittstelle zur Politik („Sprachrohr der Branche“). Diese Rolle soll entsprechend der definierten Handlungsfelder weiter ausgebaut werden: HF 8: Entwicklung einer länderübergreifenden clusterspezifischen Kooperationsstruktur HF 10: Integration weiterer Akteure in die Clusterarbeit.

		<p>Während in HF 8 zahlreiche Aktivitäten umgesetzt wurden, bleibt – auch im Eindruck nach den Gesprächen mit wichtigen Stakeholdern – das Handlungsfeld 10 unklar, insb. auch mit Blick auf die Rolle von Unternehmen als Partner des Clusters, da diese typischerweise Partner der regionalen Cluster und Netzwerke/Parks sind.</p>
<p>Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt</p>	<p>Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.</p>	<p>Als strategische Orientierung für die fachliche Arbeit formuliert das Clustermanagement das Handlungsfeld 3 wie folgt: HF 3: Entwicklung strategischer Ansätze für die Nacherdölzeit im Rahmen der Nutzung neuer Feedstocks. Dieses Themenfeld nimmt entsprechend einen großen Raum bei den Aktivitäten des Clusters ein. Ergänzend sind folgende Themen hinzugekommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energie und Energieeffizienz - Schließung von Wertschöpfungsketten - Rohstoffversorgung (über das o. g. HF hinausgehend, z. B. Seltene Erden) - Versorgung und Logistik der Standorte <p>In den Gesprächen mit den Zielgruppen wurden im Kontext der thematischen Orientierung zwei Aspekte hervorgehoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die fachliche Arbeit wird insbesondere von den kleineren Unternehmen geschätzt, die diese oftmals nicht selbst leisten können. - Zugleich unterscheiden sich die fachlichen Bedarfe von Unternehmen der Chemieindustrie und der Kunststoffindustrie deutlich; nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Hier müsse noch besser auf die individuellen Bedürfnisse, insb. der KMU der Kunststoffindustrie eingegangen werden.
	<p>Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.</p>	<p>Das Clustermanagement hat für sich ein klares Modell vom Innovationssystem in Sachsen-Anhalt und von seiner Rolle im Innovationssystem entwickelt (Funktion eines Meta-Clusters mit starker Rolle der Chemieparks und weiterer regionaler Netzwerke als regionale Knoten, vgl. unten stehendes Schaubild).</p>

		<p>Diese Rolle wurde in den geführten Interviews jedoch auch kritisch gesehen: Die Rollenverteilung zu Branchen- und Arbeitgeberverbänden ist oftmals unklar. Die spezifische Aufgabe bzw. der spezifische Mehrwert des Clustermanagements ist oftmals unscharf definiert (z. B. bei der Funktion „Schnittstelle zur Politik“).</p> <p>Der Cluster verfügt über ein Clusterboard, vier Clustersprecher (für die unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkte des Clusters) sowie ein Clustermanagement. Diese Organisationsstrukturen werden durchweg als leistungsfähig beschrieben.</p>
<p>Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitspro-</p>		

	zessen.	Unklar ist die Rolle von Unternehmen im Cluster, das sich selbst als Meta-Cluster versteht. Hier ist – auch mit Blick auf zukünftige Geschäftsmodelle – (s. u.) eine Klärung erforderlich.
Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)	Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.)	Der Informationsfluss wird von allen Befragten als transparent, gut und regelmäßig beschrieben.
	Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).	In dieser wie auch den weiteren Zielstellungen kommt der spezifische Ansatz des Clusters als „Meta-Cluster“ zum Tragen: Das Clustermanagement versteht sich als Plattform insb. zur Vernetzung von Chemieparks, regionalen Clustern und Netzen sowie weiteren Initiativen. Die Vernetzung von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen erfolgt eher in den regionalen Netzwerken. Der Bedarf an Vernetzung auch auf Unternehmensebene scheint insb. im Bereich Kunststoffe zu bestehen.
	Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen.	Im Rahmen des HF 2: Förderung der Innovationsentwicklung im Cluster unter Nutzung nationaler und internationaler Unterstützungsmöglichkeiten führt das Clustermanagement zahlreiche Veranstaltungen insb. im Bereich der branchenübergreifenden Zusammenarbeit durch. Dabei ging es u. a. um die Zusammenarbeit im Bereich Luftfahrt, Automotive (Hybridteile), Stoffliche Nutzung von CO2.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.	Diese Aufgabe ist im HF 4: Unterstützung von Investitionen festgehalten. Wie auch bei den anderen in die Evaluierung einbezogenen Clustern werden in diesem Handlungsfeld vergleichsweise wenige Aktivitäten entfaltet. In den geführten Interviews wurde diese Aufgabe insb. den Unternehmen selbst als auch den Chemieparks/regionalen

		Netzen zugeordnet. Ggf. wurde eine Rolle des Clustermanagements durch die fachliche Begleitung des Ministeriums/der IMG bei größeren Ansiedlungsvorhaben aus dem Ausland gesehen.
	Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln	Als Meta-Standort wird auf die Aufgabe, Akteure bei der Fördermittelakquisition zu unterstützen, primär bei den Chemieparks sowie regionalen Clustern und Netzen gesehen. Unterstützungsbedarf besteht insb. im klein- und mittelständischen Kunststoffbereich.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung	<p>Dieser Aspekt wird in</p> <p>HF 6: Demografische Herausforderungen bezüglich der Verfügbarkeit von Fachkräften adressiert.</p> <p>In den geführten Interviews wurden diese Aktivitäten als besonders positiv herausgestellt, und zwar</p> <ul style="list-style-type: none"> a) weil es sich um eine Leistung des Clustermanagement handelt, mit der eine bestehende Lücke gefüllt wird und b) das Fachkräftethema insb. in den KMU der Kunststoffindustrie relevant ist (im Chemiebereich wurde davon ausgegangen, dass hinreichend viele Fachkräfte und insb. auch Fachkräftenachwuchs vorhanden sind). <p>Die im Rahmen der Bewerbung von Berufen in der Kunststoffbranche entwickelten Materialien werden von den Unternehmen für die eigene Fachkräftegewinnung sehr positiv aufgenommen.</p>
	Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.	Als weiteres wichtiges Handlungsfeld wurde die Internationalisierung und insb. die Positionierung des Clusters auf europäischer Ebene genannt. Hier bietet die Mitgliedschaft in den EU-Projekten ChemLog und ChemClust die besten Voraussetzungen.
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit)	Dieser Aufgabenaspekt wird im Rahmen des HF 2.2 adressiert. Das Clustermanagement stimuliert die Themenentwicklung im Rahmen von Workshops und Veranstaltungen.
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner	

	Partner an und begleitet diese. Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.	
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.	In seinem HF 9: Weitere Entwicklung der Kommunikations- und Marketingplattform des Clusters wird der Kommunikationsaspekt systematisch bearbeitet.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt. Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.	Das Clustermanagement hat zahlreiche Kommunikationsaktivitäten realisiert (CKnews, CKreihe, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Newsletters, Internetpräsenz mit Nachrichten, Terminen und Downloadbereich, Messebeteiligungen). Als besonders hilfreich wurde von den befragten Akteuren die Standortbroschüre angesehen. Für den außenwirtschaftlichen Bereich/Standortmarketing bestehen strategische Kooperationen mit der IMG des Landes sowie Germany Trade and Invest.
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.	Aktuell wird das Clustermanagement im Rahmen eines GRW Modellprojektes anteilig durch das Land Sachsen-Anhalt finanziert. Vorstellungen über die mittelfristige finanzielle Selbstständigkeit müssen noch entwickelt werden. Dabei kommen folgende Aspekte zum Tragen: <ul style="list-style-type: none"> - Das Clustermanagement bietet als „Sprachrohr der Branche“ ein öffentliches Gut, das der ganzen Branche zugutekommt. - Eine Reihe von wahrgenommenen Aufgaben sind Dienstleistungen für die Ressorts (fachliche Zuarbeit). - Die Zielgruppe des Clustermanagements sind in erster Linie die Chemieparks und regionalen Netzwerke und Initiativen mit angespannter eigener finanzieller Situation.
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.	
	Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.	

4.3.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Zunächst ist festzuhalten, dass sich die Position des Clustermanagements seit der Clusterpotenzialanalyse 2008 deutlich verändert hat: War das Clustermanagement seinerzeit noch industrie-finanziert, so wird es heute im Rahmen eines GRW-Modellvorhabens anteilig gefördert. Zugleich lief die finanzielle Förderung des Polykum e. V. aus und Teile der Aufgaben werden seitdem vom Clustermanagement Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland übernommen.

Die Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 wurden in weiten Bereichen umgesetzt. Dabei ist insbesondere die branchenübergreifende Zusammenarbeit und der weitere Ausbau der Rolle als Meta-Netzwerk unter Einbeziehung der Chemiestandorte sowie regionalen Netze und Initiativen positiv hervorzuheben. Durch die Mitgliedschaft in europäischen Netzwerken wurde ein Beitrag zur weiteren Profilbildung des mitteldeutschen Chemie- und Kunststoffstandortes geleistet.

Thematisch stehen im Cluster die strategischen Ansätze für die Nacherdölzeit im Rahmen der Nutzung neuer Feedstocks sowie Energieeffizienz im Mittelpunkt. Damit hat sich die thematische Ausrichtung seit der Clusterpotenzialanalyse 2008 deutlich weiter entwickelt, als die Bezüge zu Themenfeldern wie Nanotechnologie oder (weiße) Biotechnologie hervorgehoben wurden. Insofern hat sich ein thematischer Wandel vollzogen, der zugleich die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen reflektiert.

In folgenden Bereichen wird aktuell Handlungsbedarf gesehen:

- Mit den Themen „Chemie“ und „Kunststoff“ sind im Cluster zwei strukturell sehr unterschiedliche Themenfelder vertreten, die zum Teil auch unterschiedliche Bedarfe haben. Insbesondere im Kunststoff-Bereich werden Dienstleistungen für Unternehmen begrüßt, während im Chemiebereich die Unternehmensbelange durch die regionalen Strukturen abgedeckt sind. Die Herausforderung besteht darin, beide Themenfelder im Cluster noch stärker miteinander zu verschränken und zugleich die spezifischen Bedarfe der Kunststoffindustrie zu berücksichtigen.
- Wie auch bei den anderen Clustern wurde die Rolle als Unterstützer insb. bei der Finanzierung von Investitionen und z. T. bei FuE-Vorhaben eher kritisch gesehen. Hier ist auch landesseitig ein Überdenken der Aufgabenstellung an das Clustermanagement (insb. mit Blick auf die Unterstützung von Investitionen) erforderlich.
- Aktuell wird das Clustermanagement insbesondere als „Sprachrohr der Branche“ und „Thementreiber“ wahrgenommen. Das Anstoßen von FuE-Projekten spielt nach Einschätzung der Interviewpartner derzeit eine untergeordnete Rolle, was insbesondere auch auf die „Meta-Cluster-Qualität“ von Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland zurückzuführen ist. Es wurde jedoch Potenzial gesehen, sich in Richtung „Innovationstreiber“ weiterzuentwickeln. Hier wird ein gemeinsamer Strategiebildungsprozess des Clustermanagements mit seinen regionalen Partnern erforderlich sein.
- Unklar ist derzeit die zukünftige finanzielle Situation. Aufgrund der spezifischen Struktur des Clusters und der von ihm wahrgenommenen Aufgaben sehen die Akteure derzeit nur wenige Möglichkeiten der nachhaltigen Finanzierung. Es sollte ein Diskussionsprozess mit den Partnern des Clusters (Chemieparks, regionale Netzwerke und Initiativen)

und den großen Unternehmen hierzu eingeleitet und zugleich geklärt werden, wie die Dienstleistungen, welche das Clustermanagement derzeit erbringt, finanziert werden können.

- Schließlich wird empfohlen, die derzeit inputorientierte Berichterstattung des Clusters zu einer ergebnisorientierten Berichterstattung des Clusters auszubauen, in der insbesondere dargelegt wird, welche Wirkung die sehr zahlreichen Gespräche und Aktivitäten haben (bzw. voraussichtlich haben werden).

4.4 Netzwerk Ernährungswirtschaft

4.4.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Das Netzwerk Ernährungswirtschaft wurde im Jahr 2003 mit dem Ziel gegründet, Marktanalysen und Marketingmaßnahmen zu organisieren und Innovationen voranzutreiben. Aktuell wird das Clustermanagement, dessen Träger der Marketingpool Ernährungswirtschaft NRW e. V. ist, mit GRW-Mitteln anteilig gefördert.

Das Netzwerk Ernährungswirtschaft wurde bereits in der Clusterpotenzialanalyse 2008 mit folgenden Empfehlungen untersucht:

- Die Unternehmen der Wertschöpfungskette Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft sollten durch den Clusterprozess in den Dialog über die zukünftigen Anforderungen des Nahrungsmittel- und Energiemarkts Bereich Biolebensmittel treten.
- Das Cluster sollte die Produktion in sowie Produkte aus Sachsen-Anhalt in das Zentrum der Kooperation stellen.
- Eine gezielte Ausrichtung auf die Anforderungen internationaler Märkte ist eine notwendige Herausforderung.
- Kontakte zu den Clustern Biotechnologie, Erneuerbare Energien und Maschinen- und Anlagenbau sollten aus- bzw. aufgebaut werden (Schnittstellen u. a. pflanzliche Produkte mit verbessertem Eiweißgehalt, Anbau optimierter Energiepflanzen oder neuen Verfahren in der Lebensmitteltechnologie). Eine clusterübergreifende Projektinitiative mit ernährungswirtschaftlichen Zielsetzungen könnte hier Synergien freisetzen und zusätzliche Wertschöpfung für das Land bringen.
- Der Bereich der Landwirtschaft sollte mit seinen Potenzialen zukünftig verstärkt in Analyse und Bewertung einbezogen werden.

4.4.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Das Clustermanagement verfügt über einen exzellenten Überblick über die Branche mit ihren jeweiligen Teilbranchen in Sachsen-Anhalt, ist über die Branchentrends informiert und kommuniziert diese z. B. im Rahmen von Veranstaltungen (u. a. Trendtag Ernährungswirtschaft). Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zur Branche in Deutschland insgesamt sind herausgearbeitet. Kontakte und Erfahrungsaustausch zu ernährungswirtschaftlichen Clusterinitiativen in Deutschland könnten jedoch – auch mit Blick auf Aktivitäten und Instrumente weiter ausgebaut werden.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.	
Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in	Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen	Das Clustermanagement versteht sich als Ansprechpartner für die Branche in Sachsen-Anhalt. Dabei wird auf die Ernährungswirtschaft im engeren Sinne (d. h. Lebensmittelhersteller/-verarbeiter) fokussiert. Die Landwirtschaft als vorgelagerte und der Handel als nachgelagerte Branchen stehen nicht im Fokus. Eine mitteldeutsche Zusammenarbeit gibt es derzeit nicht, wird jedoch von den Zielgruppen als sinnvoll erachtet. Auf Bundesebene besteht eine Kooperation mit Food – Made in Germany e. V.
		Die Schwerpunktsetzungen des Clusters liegen in den Bereichen - Aus- und Weiterbildung

Sachsen-Anhalt	den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.	<ul style="list-style-type: none"> - Energie - Logistik - Verpackung - Exportförderung - Innovation <p>Mit diesen Schwerpunktsetzungen werden die spezifischen Herausforderungen der Branche aufgegriffen und ein Beitrag zum Leitmarkt „Ernährung und Landwirtschaft“ geleistet.</p>
	Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.	<p>Aktuell gibt es ein weiteres Netzwerk in Sachsen-Anhalt, das Netzwerk Ernährungsgewerbe Sachsen-Anhalt Süd. Eine Vernetzung mit den Arbeiten dieses Netzwerkes wird angestrebt. In den Gesprächen mit den Zielgruppen wurde angemerkt, dass es z. T. Zielgruppenüberschneidungen mit diesem Netzwerk gebe.</p> <p>Mit Blick auf den Ausbau der Aktivitäten im Bereich Nachwuchs- und Fachkräftesicherung wurden zwei Projekte akquiriert, die beim gleichen Träger angesiedelt und personell/inhaltlich eng mit dem Clustermanagement verflochten sind: NaBE (Neuausrichtung des Berufemarketings für die Ernährungswirtschaft) und NeLE (Demografieorientierte Nachwuchsentwicklung und Laufbahnplanung in Unternehmen der Ernährungswirtschaft Sachsens-Anhalts)</p>
	Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.	<p>Verantwortlich für die Arbeiten des Clusters ist die Clustermanagerin. Im Marketingpool Ernährungswirtschaft e. V., Träger des Clusters, sind wichtige Unternehmen der Branche vertreten. Vorsitzender des Vereins ist Herr Marco Thiele (Geschäftsführender Gesellschafter der Kathi Rainer Thiele GmbH). Der Cluster selbst verfügt außer der Geschäftsstelle mit der Clustermanagerin über keine weiteren Strukturen.</p>
Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)	<p>Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.)</p>	<p>Zweimal jährlich finden Netzwerkzusammenkünfte der Mitglieder statt, einmal jährlich der Trendtag Ernährungswirtschaft als Jahrestagung des Clusters. Das Clustermanagement führt regelmäßig Gespräche mit den Unternehmen zu aktuellen Aktivitäten und deren Bedarfen.</p> <p>Das Clustermanagement informiert seine Zielgruppen über eine Website und einen Newsletter. Dieses Informationsangebot wird von den Zielgruppen als qualitativ hochwertig und ausreichend erachtet.</p>

	Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).	Aufgrund der Heterogenität der Branche ist eine Vernetzung oftmals schwierig. Aus den Gesprächen mit der Zielebene geht jedoch hervor, dass der Beitrag zur Vernetzung der Branche durchaus als positiv betrachtet wird. Vernetzung findet insbesondere im Rahmen der halbjährlichen Mitgliederversammlungen und des Trendtages Ernährungswirtschaft statt. Auch gemeinsame Messeauftritte und Delegationsreisen stärken das Netzwerk nach innen hin.
	Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen	Neben dem Trendtag Ernährungswirtschaft finden regelmäßige Veranstaltungen zu Fachthemen statt, z. B. zu Themen wie <ul style="list-style-type: none"> - Social Media - Wahrnehmung und Image der Branche - Wissenstransferstudie - Verpackung - Nahrungsmittelsicherheit
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.	Das Clustermanagement entfaltet in diesem Bereich derzeit keine eigenen Aktivitäten, begleitet jedoch Ansiedlungsvorhaben. Aus Sicht der Zielgruppe wird keine Beratung in Investitionsfragen erwartet.
	Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.	Das Clustermanagement nimmt die Aufgabe der Initiierung von Innovationsprojekten wahr. Hierzu gehört auch die Unterstützung bei der Akquisition entsprechender Fördermittel.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.	Diese Aktivitäten stellen einen Schwerpunkt der Clusterarbeit dar und werden in den Interviews mit der Zielgruppe als besonders positiv herausgestellt. Nach Aussage der Zielgruppe besteht ggf. Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung durch die Hochschulen.
	Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.	Die internationale Markterschließung stellt einen weiteren Schwerpunkt der Clusterarbeit dar. Zu den Aktivitäten gehören: <ul style="list-style-type: none"> - Exportveranstaltung „Check-In Skandinavien“ - Workshop „Markteintritt Österreich“ - Teilnahme an Informationsreisen zu diversen internationalen Messen <p>Die Unternehmen der Branche haben insbesondere Interesse an der Unterstützung bei der Listung durch den Handel. In diesem Bereich gab es Überlegungen z. B. zur Einführung ei-</p>

		nes Qualitätslabels „regionales Produkt“ oder ein „Neuheitenregal“, das gemeinsam mit einer Handelskette realisiert wurde.
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit).	Das Clustermanagement sieht es als seine Aufgabe an, Innovationsprojekte zu initiieren und zu begleiten. Obwohl diese Aufgabe generell als schwierig beschrieben wird, da Unternehmen der Branchen oftmals nicht nur keine Ressourcen für Innovationsprojekte haben und Innovation zudem nicht als prioritär ansehen, konnte eine Reihe von Projekten initiiert werden. Potenziale für weitere Innovationsprojekte wurde u. a. in folgenden Bereichen gesehen: <ul style="list-style-type: none"> - Functional Food - Neue Inhaltsstoffe wie z. B. Stevia - Konsistenz von Produkten - Produktionsverfahren und Energieeffizienz - Vermarktung und Verpackung (Zusammenarbeit mit Hochschulen in den Bereichen Marketing und Design)
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.	
	Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.	
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.	Die Kommunikation wird durchgehend als qualitativ hochwertig und zielgruppengerecht beschrieben.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.	
	Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.	
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.	In der aktuellen zweiten Förderphase liegt die Förderquote bei durchschnittlich 66,79 %. Es gibt derzeit keine Strategie für eine mittelfristige finanzielle Selbstständigkeit. Ein Grund hierfür ist die geringe Zahlungsbereitschaft der oftmals unter starkem wirtschaftlichem Druck stehenden Unternehmen, die insbesondere für Dienstleistungen bereit sind zu bezahlen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistung beim Handel stehen (z. B. Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit). Auch werden Potenziale im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung gesehen.
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.	
	Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.	

4.4.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Die Ernährungswirtschaft ist nicht nur die stärkste Branche des verarbeitenden Gewerbes in Sachsen-Anhalt, sie weist auch einen überdurchschnittlich hohen Standortkoeffizienten (1,3) aus, d. h. es gibt in Sachsen-Anhalt relativ mehr Unternehmen der Branche als im Bundesdurchschnitt. Beide Faktoren sprechen sehr dafür, die Ernährungswirtschaft weiterhin über ein Clustermanagement Ernährung voranzubringen.

Dabei sollte an die Erfahrungen und Erfolge der Arbeit der letzten Jahre angeknüpft werden, in denen es gelang, eine Reihe von Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 umzusetzen, darunter die Forcierung der Zusammenarbeit Wissenschaft-Wirtschaft und die Bearbeitung internationaler Märkte. Zugleich besteht in einigen Feldern weiterhin Handlungsbedarf, z. B. mit Blick auf die Einbeziehung der Agrarmärkte in die Wertschöpfungskette des Clusters, den Aufbau einer regionalen Marke oder die Entwicklung von Schnittstellen zu anderen Clustern in Sachsen-Anhalt.

Vor dem Hintergrund der ausgewerteten Dokumente sowie der Gespräche mit dem Clustermanagement und der Zielebene ergeben sich nachstehende Empfehlungen mit Blick auf die zukünftige Ausrichtung des Clusters:

- Das Thema Innovation sollte weiterhin eine Kernaufgabe des Clustermanagements sein und der eingeschlagene Weg weiter fortgeführt werden. Zwar wurde mehrfach berichtet, dass gerade in kleinen Unternehmen der Branche das Thema Innovation eine untergeordnete Rolle spielt; zugleich wurde betont, dass es (1) relevante Innovationsthemen für die Branche gibt und (2) Innovation dazu beiträgt, im aktuellen Preiswettbewerb des Handels zu bestehen. Um das Thema „Innovation“ im Cluster weiter voran zu bringen, sollte systematischer über Erfolge von Innovationsprojekten im Sinne „good practice“ berichtet werden. Zudem lohnt sich die Zusammenarbeit mit Clusterinitiativen anderer Länder/Regionen die das Thema Innovation erfolgreich bearbeiten. Hierzu gehören u. a. folgende Initiativen
 - foodRegio – Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland
 - Food-Processing Initiative e. V. (Bielefeld)
 - NieKE – Niedersächsisches Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft
 - GIQS e. V. – Grenzüberschreitende Integrierte Qualitätssicherung e. V. (Bonn)
 - Cluster Ernährung (Bayern)
- Von den Unternehmen der Branche wird als größte Herausforderung die Listung im (einheimischen) Handel dargestellt. Entsprechend besteht Bereitschaft, für Leistungen, welche den Zugang zum Handel erleichtern, einen finanziellen Beitrag zu leisten. In einigen Regionen hat sich hierbei die Etablierung eines Labels „Qualität aus der Region“ bewährt. Es wird empfohlen, die Etablierung eines solchen Labels nochmals zu prüfen und dabei zu berücksichtigen, welche Erfahrungen andere Clusterinitiativen im Bereich Ernährung dabei gesammelt haben.
- Der sich abzeichnende Fachkräftemangel zählt zu den besonderen Herausforderungen der Branche. Die Aktivitäten und Maßnahmen in diesem Bereich werden von der Zielebene als vorbildlich und sehr hilfreich erachtet und sollten daher fortgeführt werden.

- Von der Zielgruppe wird als Kernaufgabe des Clustermanagements oftmals die Sprecher- und Lobbyistenfunktion in Richtung Politik wahrgenommen. Auch wenn dies zum Aufgabenspektrum des Clusters gehört, so sollte doch darauf hingewirkt werden, dass andere Aufgaben wie etwa das Anstoßen von Innovationen, Aktivitäten gegen den Fachkräftemangel oder die Unterstützung bei der Listung durch den Handel im Mittelpunkt der Clusterarbeit stehen sollten. Dies sollte insb. in der Kommunikationsarbeit berücksichtigt werden.
- Das Clustermanagement sollte eine Rollenschärfung vornehmen. Dies betrifft zum einen die Gestaltung der Schnittstellen zu regionalen Initiativen, zum anderen die Zusammenarbeit im mitteldeutschen Raum, die von der Zielebene zumeist als sinnvoll erachtet wird. Auch ist im Sinne der Weiterentwicklung der Strukturen zu diskutieren, inwiefern die vom Clustermanagement abgedeckte Wertschöpfungskette „nach vorne“ in Richtung Agrarmärkte verlängert werden kann. Hierzu würden sich auch zahlreiche Schnittstellen zu anderen Leitmärkten ergeben (z. B. Bioenergie, Biowerkstoffe etc.).
- Im Sinne der Stärkung der Governance-Strukturen des Clusters wird empfohlen, einen Beirat oder ein Clusterboard zu etablieren, deren Mitglieder „Themenpatenschaften“ für spezifische Themen des Clusters übernehmen.
- Das Clustermanagement hat derzeit keine Strategie für eine mittelfristige wirtschaftliche Selbstständigkeit. Hier ist ein Strategieprozess gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen dringend erforderlich. Aspekte bei der Entwicklung einer Strategie für die wirtschaftliche Selbstständigkeit sind z. B. die gemeinsame Definition von Dienstleistungen, für die Zahlungsbereitschaft besteht, die Ausweitung der Mitgliedsbasis oder die personelle Ausstattung der Geschäftsstelle.

4.5 Cluster für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt

4.5.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Der Cluster für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt (CEESA) besteht seit Dezember 2008. Träger des Clusters sind das 2006 auf Anregung des Wirtschaftsministeriums des Landes Sachsen-Anhalt gegründete Zentrum für Regenerative Energien Sachsen-Anhalt (ZERE) sowie die ATI GmbH. Der Cluster CEESA vereinigt Unternehmen (aktuell über 100 Mitglieder), die auf den Themenfeldern der Erneuerbaren Energien im Land Sachsen-Anhalt tätig sind. Die Förderung durch das Land ist auf sechs Jahre (bis November 2014) angelegt. Während dieser Zeit soll die Förderquote sukzessive von 70 % auf 40 % sinken.

Der Themenfeld Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt wurde im Rahmen der Clusterpotenzialanalyse 2008 eingehend untersucht. Damals wurden nachstehende Empfehlungen ausgesprochen:

- Bislang gibt es im Land kein formalisiertes Cluster für Erneuerbare Energien. Das 2006 gegründete Zentrum für Regenerative Energien Sachsen-Anhalt e. V. bündelt Kompetenzen im Bereich Erneuerbarer Energien im Land und bietet eine Basis für die notwendige Koordination der Akteure zur Clusterbildung. Diese bietet die Chance, die Forschungseinrichtungen und Industrie noch intensiver zusammenzubringen und die vorhandenen Stärken in Windenergie- und Photovoltaik-Produktion durch Ausbau, Ansiedlung und strategische Projekte zu stärken und insgesamt ein Image als Energieland aufzubauen.
- Aufgrund der geografischen Verteilung der Unternehmen sollte eine Ausrichtung der Clusterarbeit auf ganz Mitteldeutschland geprüft werden.
- Eine international herausragende Perspektive hätte ein Cluster Erneuerbare Energien in Sachsen-Anhalt durch Bündelung der verschiedenen Themenschwerpunkte der Erneuerbaren Energien: Ausrichtung auf Speichertechnologien und Stromnetzmanagement, Geothermie, energetische Biomassenutzung in regionalen Stoffkreisläufen (Strom, Wärme, Gas). Bei Strategien der Netzintegration Erneuerbarer Energien wird von den Akteuren im Land eine Schnittmenge zwischen Windenergie, Biomasse und Photovoltaik gesehen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist hoch.

4.5.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Aufgrund seiner Tradition als Forschungs- und Innovationsstandort im Bereich Erneuerbarer Energien sowie Maschinen- und Anlagenbau und seiner Geografie bietet Sachsen-Anhalt die besten Voraussetzungen, sich als führender Standort im Bereich der Erneuerbaren Energien zu etablieren. Die von der Bundesregierung angestrebte Energiewende gibt hierfür wesentliche Impulse. Aufgrund des hohen Vernetzungsgrads im Energiebereich wird seitens der Akteure ein über Sachsen-Anhalt hinaus gehender Clusteransatz befürwortet.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für das Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	Das Clustermanagement führt ein laufendes Monitoring durch, das die Grundlage für die fachliche Ausrichtung der Arbeit bildet. In diversen Gesprächsformaten werden laufend Trends und Bedarfe der Branche ermittelt. Hintergrund hierfür bieten die definierten Schwerpunktthemenfelder des Clusters, darunter insb. die mit Innovationsallianzen hinterlegten Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Biogas • Elektromobilität • Geothermie • Windkraft • Verfahrens- und Anlagentechnik im Bereich Erneuerbarer Energien
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	Seitens der Zielgruppen wird die Qualität des technologieorientierten Monitorings des Clustermanagements als durchweg qualitativ hochwertig beschrieben. Es wurde jedoch vorgeschlagen, stärker auch volkswirtschaftliche Aspekte oder Fragen nach Finanzierung und innovativen Geschäftsmodellen zu berücksichtigen.
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.	Das Clustermanagement agiert in einem Umfeld mit zahlreichen Akteuren und Initiativen. Hierzu gehören z. B. Solarinput e. V. – Kompetenznetzwerk Solarbranche Thüringen, ETI – Brandenburgische Energie Technologie Initiative, EUB – Energie-Umwelt-Beratung e. V. – Rostock, eesa – industrielles Netzwerk Erneuerbare Energien Sachsen, E ² NOB – Clusterinitiative „Energie Nord-Ost-Brandenburg“, ARGE – Initiative Bioenergieregion Mecklenburgischen Seenplatte GbR, TSB – Innovationsagentur Berlin GmbH und CIO - CLEANTECH Initiative Ostdeutschland. Mit diesen Akteuren wird kooperiert, teils besteht ein expliziter

		<p>Kooperationsvertrag (CIO). Zu nennen sind zudem die beiden aus dem Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF hervorgegangenen Spitzencluster Solar Valley und BioEconomy Cluster. Hinzu kommen Schnittflächen mit thematisch benachbarten Clustern in Sachsen-Anhalt, insbesondere der Cluster Sondermaschinen- und Anlagenbau (SMAB) und der Cluster Automotive (Mahreg). Die Arbeitsteilung und Rolle des Clusters mit Blick auf die o. g. Initiativen wird von den Akteuren durchweg als gut beschrieben (wobei die Verschränkung insb. mit den beiden Spitzenclustern verstärkt werden könnte). Seitens der Akteure wird angeregt, die Vernetzung im mitteldeutschen Raum weiter auszubauen, da es sich bei der Energiewende um eine Aufgabe handele, die nicht an den Grenzen des Landes haltmachen könne. Es fällt jedoch auf, dass die Differenzierung zwischen den Trägern des Clusters (ZERE e. V. und ATI GmbH) vergleichsweise schwierig ist und – zumindest für Außenstehende – eine Zuordnung der Aktivitäten zu einer der drei Einrichtungen nicht vollständig transparent ist. Dies gilt sowohl für die Mitgliedschaftsstrukturen als auch für Aktivitäten und Projekte. Teilweise wird CEESA im Vergleich zu ZERE e. V. als flexibler beschrieben. Schließlich wurde seitens der Akteure die noch offene Arbeitsteilung zwischen dem Cluster und der in der Entstehung begriffenen Energieagentur Sachsen-Anhalt thematisiert.</p>
<p>Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt</p>	<p>Die vom Clustermanagement realisierten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.</p>	<p>Mit den oben genannten Schwerpunktsetzungen deckt der Cluster die in Sachsen-Anhalt vorhandenen Stärkefelder ab. Zudem kann er mit den von ihm besetzten Themen einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung des Leitmarktes „Energie, Maschinen und Anlagenbau, Ressourceneffizienz“ leisten. Aufgrund der gegenwärtigen Krise der Solarenergiebranche scheint das Clustermanagement seine Aktivitäten in diesem Bereich aktuell zurückgefahren zu haben. Seitens der Akteure wird aber betont, dass es in diesem Bereich nach wie vor wirtschaftliche Potenziale gebe, die es zu heben gelte. Ein Ausbau der Aktivitäten sollte nach Einschätzung der befragten Akteure in Richtung der nachstehenden Themen gehen: Energie- und Ressourceneffizienz (Subthemen: Biomasse, Biogas, Methan, Methanol), Wettbewerbsvorteile der Erneuerbaren Energien, Energiespeicher, Verbrauchssenkungen, Energiekaskaden, Betreiber- und Geschäftsmodelle (z. B. Energieversorgung von Gewerbetypen, ganzheitliches Verständnis der Energiewende unter Einbeziehung von Technik, Administration und Finanzen).</p>
	<p>Die spezifischen Aufgaben und Funktio-</p>	<p>Das Clustermanagement beschreibt seine Aufgabe darin, die Wettbewerbsfähigkeit der</p>

	<p>nen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.</p>	<p>Unternehmen der Erneuerbaren Energien Branche durch Kooperation, Forschung und Entwicklung, Sensibilisierung der potenziellen Anwender und Lieferanten zu verbessern. Hierbei ist das Clustermanagement in folgenden Bereichen aktiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation/Durchführung von Veranstaltungen - Messen und Ausstellungen - Gründungen, Ansiedelungen und Investitionen - Forschung und Entwicklung - Informationsdienste <p>Mit den benachbarten Clustern Mahreg (wg. Elektromobilität) und SMAB (wg. Maschinenbau für die EE, z. B. Windkraftanlagen) ist das Clustermanagement aktiv und werden die Schnittstellen aktiv bearbeitet. Klärungsbedarf besteht insb. mit Blick auf das Aufgabenspektrum der in der Entstehung begriffenen Energieagentur Sachsen-Anhalt.</p>
	<p>Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.</p>	<p>Clustermanager ist Herr Dipl. Ing. Frank Busch. Es gibt keinen Clustersprecher oder ein Clusterboard. Teilweise werden diese Aufgaben durch die Trägerorganisationen wahrgenommen.</p>
<p>Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)</p>	<p>Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.).</p>	<p>Der Informationsfluss wird über die Website des Clusters, die CEESA-Nachrichten und im Rahmen von Unternehmensbesuchen (ca. 75 p. a.) sichergestellt. Bisher sind folgende CEESA-Nachrichten erschienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 07 – Dezember 2012 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 06 – September 2011 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 05 – Februar 2011 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 04 – Oktober 2010 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 03 – April 2010 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 02 – Dezember 2009 • CEESA-NACHRICHTEN Nr. 01 – September 2009 <p>Von den Akteuren wird dieser Informationsfluss als qualitativ hochwertig beschrieben. Hervorgehoben werden der enge persönliche Kontakt sowie die Möglichkeit, über die In-</p>

		<p>formationsformate auch die Informationen aus den Partnereinrichtungen/-unternehmen zu verbreiten.</p> <p>Es wird z. T. angeregt, aufgrund der Heterogenität des durch das Cluster abgedeckten Themenfeldes den Informationsfluss themenspezifisch zu gestalten.</p>
	<p>Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).</p>	<p>Mit seinen regelmäßigen Veranstaltungen sowie der Akteursdatenbank („Wissenslandkarte“) bietet das Clustermanagement sehr gute Vernetzungsmöglichkeiten. In den Gesprächen mit der Zielebene wurde durchweg über die Schaffung neuer Kontakte berichtet. Hervorgehoben wurde dabei auch die Möglichkeit zur Kontakthanbahnung in den USA im Rahmen der Reise des MP Haseloff in die USA (Mai 2012).</p>
	<p>Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen.</p>	<p>Das Clustermanagement hat Veranstaltungen zum Informations- und Wissenstransfer durchgeführt, u. a. zu nachstehenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8. Workshop (Dez. 2012) – Leitfaden Energieeffizienz • 7. Workshop (Sept. 2011) – Besuch Sontor GmbH Thalheim • Cluster Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt (CEESA) – 6. Workshop am 21. September 2011 - GEOTHERMIE-Reise • 5. Workshop (Jan. 2011) – Auswirkungen des Energiekonzeptes 2010 der Bundesrepublik Deutschland für den Bereich der Erneuerbaren Energien in Europa – Energiemix <p>Seitens der Zielgruppe wurde angeregt, neben technischen Aspekten insb. auch betriebswirtschaftliche Aspekte bei der thematischen Ausrichtung der Veranstaltungen zu berücksichtigen.</p>
	<p>Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.</p>	<p>Das Clustermanagement begleitet innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen. Es ist Ziel 1–3 Gründungen p. a. zum Erfolg zu führen.</p>
	<p>Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.</p>	<p>Diese Aufgabe wird als eine Aufgabe in der Kernkompetenz des Clustermanagers beschrieben. Das Angebotsspektrum reicht von der Themen- und Partnerfindung bis hin zur Erstellung eines Förderantrages.</p>
	<p>Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.</p>	<p>Aufgrund der großen Heterogenität des Themenfeldes hat die Fachkräftethematik für die verschiedenen Teilbereiche unterschiedliche Bedeutung. Das Clustermanagement nimmt sich des Themas an, z. B. durch Teilnahmen an der Firmenkontaktmesse „Studierende treffen Wirtschaft“ an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Die Aufgabe wird insb. im Sensibili-</p>

		sieren für das Thema gesehen.
	Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.	Die Wissenslandkarte wird als sehr hilfreicher Service des Clusters hervorgehoben.
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit).	Das Clustermanagement stößt Innovationsprojekte an und begleitet diese. Beispiele für initiierte Projekte sind: <ul style="list-style-type: none"> - Forschungsprojekt Sorptionskraftprozess - Forschungsprojekt LevoTec - Forschungsprojekt Speicher ADELE - Forschungsprojekt „Sicherheit am Smart Grid“
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.	
	Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.	
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.	Das Clustermanagement legt in seinen Arbeitsplänen die relevanten Maßnahmen und Aktivitäten vor.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten wurden erfolgreich umgesetzt.	Es fällt auf, dass ein nicht unerheblicher Teil der Maßnahmen umterminiert und/oder inhaltlich anders aufgestellt wird. Die befragten Akteure begrüßen die insgesamt rege Pressearbeit, wünschen sich jedoch eine höhere Sichtbarkeit der Clusteraktivitäten in der (Fach-)Öffentlichkeit, zum Beispiel auch zu den Highlights aus dem Cluster (Stärken Sachsen-Anhalts, erfolgreiche Projekte etc.)
	Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.	
Finanzierungskonzept	Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.	Die Finanzierung des Clusters erfolgt derzeit degressiv. Der Eigenanteil wird über Mitgliedsbeiträge und Dienstleistungen erbracht. Eine Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe für qualitativ hochwertige Dienstleistungen ist gegeben.
	Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.	
	Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.	

4.5.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Mit Blick auf die Umsetzung der Empfehlungen der Clusterpotenzialanalyse 2008 lässt sich festhalten:

- Mit dem Cluster Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt wurde der Empfehlung der Clusterpotenzialanalyse 2008 nachgekommen, ein formalisiertes Clustermanagement einzurichten. Das Clustermanagement hat sich sowohl der Themen Windenergie und Photovoltaik angenommen und verfolgt zwischenzeitlich einen thematisch breiten Ansatz, im Rahmen dessen auch die Themen Biogas, Elektromobilität, Geothermie sowie Verfahrens- und Anlagentechnik im Bereich Erneuerbarer Energien Berücksichtigung finden.
- Das Clustermanagement hat sich über die Landesgrenzen hinaus mit einer Reihe von Clustern und Initiativen vernetzt. Insofern ist auch der Empfehlung Rechnung getragen worden, die Ausrichtung der Clusterarbeit über das Land Sachsen-Anhalt hinaus zu prüfen.
- Eine integrative, auch wirtschaftliche Faktoren einschließende Perspektive wurde in Ansätzen entwickelt, könnte aber weiter ausgebaut werden.

Vor dem Hintergrund der angestrebten Energiewende und der Krise der Solarindustrie steht das vom Clustermanagement betreute Themenfeld der Erneuerbaren Energien vor großen Herausforderungen, die neben einer auf die einzelnen Technologien bezogenen fachlichen Perspektive einen themenfeldübergreifenden, vernetzten erfordern Ansatz und ein starkes Clustermanagement erfordern. Insofern sollten folgende Handlungsfelder angegangen werden:

- Im Außenfeld ist die Unterscheidung zwischen den Trägern des Clustermanagements und dem Clustermanagement selbst nicht hinreichend sichtbar. Hier bedarf es einer klareren organisatorischen und aufgabenbezogenen Trennung sowie einer entsprechenden Kommunikationsstrategie. Aufgaben und Dienstleistungen sollten nicht zugleich vom Clustermanagement und seinen Trägern angeboten werden.
- Mit Blick auf die in der Entstehung begriffene Energieagentur Sachsen-Anhalt sollte die Aufgabenbeschreibung der beiden Einrichtungen wechselseitig abgestimmt sein.
- Da die Energiewende nicht an den Landesgrenzen halt macht, sollte eine noch stärkere Vernetzung im mitteldeutschen Raum, evtl. auch darüber hinaus, geprüft werden.
- Mit Blick auf die Stärkung der Governance sollten die Organisationsstrukturen des Clustermanagements ausgebaut werden: Benennung eines Clustersprechers, Clusterbeirat evtl. mit Arbeitsgruppen.
- Mit Blick auf eine kontinuierliche und hochwertige Kommunikation sollte die Umsetzung der in der Jahresplanung vorgesehenen Aktivitäten stärker nachgehalten werden und Kommunikationsformate wie z. B. die CEESA-Nachrichten kontinuierlicher angeboten werden. Die Informationstiefe der Homepage ist ausbaufähig (z. B. Themenportraits des Leitmarkts, Vorstellen der Projekte, welche mit Unterstützung des Clusters aufgesetzt worden sind).

4.6 Cluster SMAB – Sondermaschinen- und Anlagenbau

4.6.1 Aktueller Status und Ergebnisse der Clusterpotenzialanalyse 2008

Der Cluster SMAB – Sondermaschinen- und Anlagenbau wurde 2008 als Verbund von Unternehmen und Partnern auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung gegründet. Die anteilige Förderung des Clustermanagements durch das Land Sachsen-Anhalt ist auf einen Zeitraum von sechs Jahren angelegt. Clustermanager ist Herr Dr. Michael Klaeger. Das Clustermanagement wird von der tti Technologietransfer und Innovationsförderung Magdeburg GmbH getragen, deren Geschäftsführer Herr Dr. Günter Ihlow ist.

- Dringlich sind Ausbau und Verstetigung bisheriger auftragsbezogener Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen.
- Durch das Clustermanagement können neue Impulse zur Beratung und Bestandspflege der Unternehmen gegeben werden.
- Die Außendarstellung sollte durch Maßnahmen wie eine internationale Fachveranstaltung, Internetpräsenz und Kooperationsbörse verbessert werden.

4.6.2 Beiträge zu den Kriterien der Clusterevaluierung 2012/13

Kriterium	Idealprofil	Befunde
Strategische Positionierung	Der Cluster hat eine klare Standortbestimmung anhand der wichtigsten nationalen und internationalen Benchmarks vorgenommen.	Das Clustermanagement hat eine klare Vorstellung von den Alleinstellungsmerkmalen des Standortes.
	Der Cluster führt ein laufendes Monitoring des für den Cluster relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Kontextes durch, z. B. Auswertungen von Konferenzen, Fachartikeln, Daten des Statistischen Bundesamtes oder von Verbänden, Monitoring von Ausschreibungen etc.	Das Clustermanagement führt ein laufendes Monitoring durch und kommuniziert die Ergebnisse innerhalb des Netzwerkes. Hierzu gehören u. a. die News des Clusters (u. a. Auswertung von Publikationen, Berichte über Trends etc.) oder der Wissenspool (z. B. zu Studien, Statistiken etc.) In diversen Gesprächsformaten werden laufend Trends und Bedarfe der Branche ermittelt.
	Aktivitäten des Clusters werden basierend auf der Kenntnis der relevanten gesamtwirtschaftlichen (wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen) Grundströmungen geplant.	
	Der Cluster hat seine Rolle mit Blick auf die weiteren relevanten regionalen und interregionalen Netzwerke klar definiert.	Das Clustermanagement hat das Spektrum seiner Dienstleistungen klar definiert: Aufbau eines virtuellen Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette SMAB. Hierzu <ul style="list-style-type: none"> - vermittelt das Clustermanagement Kontakte - entwickelt Projekte - hilft bei nationalen und internationalen Kooperationen - berät bei der Innovationsfinanzierung - unterstützt bei der Beschaffung von Personal durch Kooperation mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen
Beitrag zur Profilbildung des	Die vom Clustermanagement realisier-	Folgende inhaltliche Schwerpunkte werden genannt: Sondermaschinen, verkettete System-

<p>Innovationssysteme in Sachsen-Anhalt</p>	<p>ten Schwerpunktsetzungen entsprechen den spezifischen Ausprägungen des Stärkefeldes in Sachsen-Anhalt und berücksichtigen perspektivisch die zukünftigen Leitmärkte.</p>	<p>lösungen, energieeffiziente Anlagen, effiziente Fertigungstechnologien, Produkte der Medizintechnik. Damit wird ein sehr breites Themenspektrum gewählt, welches den gesamten Maschinen- und Anlagenbau im Land abdecken dürfte und deutlich über den Bereich des Sondermaschinenbaus hinausgeht. Mit Blick auf die weitere Ausdifferenzierung der Leitmarktstrategie sollte dieses Profil mit Blick auf die Leitmärkte weiter geschärft werden. Aufgrund der breiten Ausrichtung des Clusters sowie seiner Enabler-Funktion für andere Branchen und Themenfelder kann davon ausgegangen werden, dass von dem Cluster Impulse für alle identifizierten Leitmärkte ausgehen.</p>
	<p>Die spezifischen Aufgaben und Funktionen des Clustermanagements im Kontext des gesamten Innovationssystems in Sachsen-Anhalt sind klar geregelt.</p>	<p>Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Aktivitätenspektrums hat das Clustermanagement Partnerschaften mit Akteuren in Sachsen-Anhalt geschlossen, die teils bei der Umsetzung der o. g. Aktivitäten unterstützen, teils ergänzende Leistungen bietet. Aktuell wird mit folgenden Einrichtungen zusammen gearbeitet: Cluster: <ul style="list-style-type: none"> - Innovationscluster Virtual Development, Engineering and Training VIDET, Fraunhofer IFF Magdeburg - Netzwerk Ernährungswirtschaft - CEESA – Cluster Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt Netzwerke: <ul style="list-style-type: none"> - Netzwerk EpowerFormula3 - Netzwerk Ultraschall Europäische Kooperationen: <ul style="list-style-type: none"> - EEN Enterprise Europe Sachsen-Anhalt Technologiezentren: <ul style="list-style-type: none"> - TGZ Jerichower Land - Innovations- und Gründerzentrum Wernigerode - IGZ Magdeburg Verbände u. a.:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - FASA e. V. <p>Aus den Gesprächen – auch mit der Zielebene anderer Cluster – wurde teils angemerkt, dass das Themenspektrum des Clusters SMAB nicht immer klar von dem anderer Cluster abgegrenzt sei (z. B. Cluster MAHREG, Cluster CEESA). Empfohlen wurde eine stärkere Zusammenarbeit der Cluster.</p> <p>Teils wurde von der Zielgruppe auch darauf verwiesen, dass für Unternehmen vor Ort regionale Netzwerke (z. B. Innovationsforen, KAT-Aktivitäten) hilfreicher seien als die landesweiten Aktivitäten des Clustermanagements SMAB.</p>
	<p>Der Cluster verfügt über funktionsfähige Strukturen (Clustersprecher/in, Geschäftsstellenleiter/in, Gremien) mit definierten Aufgaben und Arbeitsprozessen.</p>	<p>Aktuell hat das Clustermanagement weder einen Clustersprecher noch ein Clusterboard/Beirat. Arbeitskreise zu spezifischen Themen sind nicht eingerichtet. Der Aufbau branchenorientierter Technologieplattformen für die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maschinen, Anlagen und Technologien für die Medizintechnik - Entwicklung von Maschinenbauerzeugnissen für die Nutzung regenerativer Energien - Sondermaschinen- und Werkzeugmaschinenbau in verketteten System <p>ist vorgesehen.</p>
<p>Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)</p>	<p>Die Clusterakteure sind über die Arbeiten des Clusters informiert und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Newsletter für Zielgruppen, regelmäßige Gespräche oder Befragungen, Mitgliederversammlungen etc.)</p>	<p>Das Clustermanagement bietet nachstehende Informationsformate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von Ergebnissen der Grundlagen- und angewandten Forschung im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers zur Verbesserung vorhandener Technologien und Produkte (Besuch von ca. 150 Unternehmen der Branche im Jahr 2012 und Durchführung von Technologieaudits) - Erstellung einer professionell gestalteten Print- Broschüre zur Stärkung des Marketing und der Präsentation des Clusters SMAB auf nationalen und internationalen Messen sowie zur Imagepflege - Erstellung eines halbjährlich erscheinenden Newsletters zur Erweiterung des Bekanntheitsgrades des Clusters SMAB - Durch das Clustermanagement wird der Internetauftritt des Clusters www.sondermaschinen-und-anlagenbau.de betrieben - Jahresbericht <p>Das Informationsangebot ist qualitativ hochwertig. Von der Zielgruppe wurde teilweise der</p>

		Wunsch geäußert, stärker über potenzielle Kooperationspartner/Anwender informiert zu werden.
	Das Clustermanagement konnte die Zielebene dabei unterstützen, neue Kontakte aufzubauen und diese laufend zu pflegen (regional, überregional, interregional).	Diese Aufgabe stellt eine Kernaufgabe des Clustermanagements dar, deren Erfolg sich u. a. an den zahlreichen initiierten Projekten ablesen lässt. Besonders hervorgehoben wurde von der Zielgruppe die Kontakthanbahnung auf europäischer Ebene, für die eine strategische Partnerschaft mit dem Enterprise Europe Netzwerk genutzt wird.
	Das Clustermanagement organisiert den Informations- und Wissenstransfer, z. B. im Rahmen von Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgesprächen.	Das Clustermanagement hat zahlreiche Veranstaltungen zum Informations- und Wissenstransfer durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> - Jahrestagung des Clusters (CleanTech-Anlagen aus Sachsen-Anhalt, 30. Mai 2012, VDTC, Fraunhofer IFF) - Monatlich wird durch das Clustermanagement ein Workshop bzw. eine Dialogveranstaltung in Zusammenarbeit mit der IHK Magdeburg angeboten - Das Clustermanagement unterstützt das KAT-Netzwerk bei der geplanten jährlichen Durchführung einer Technologietransferkonferenz. Es sollen besonders erfolgreiche Transferaktivitäten der Hochschulen und Universitäten gewürdigt werden. - Regionale technologiebezogene Veranstaltungen - Das Clustermanagement unterstützt 2–4 Hausmessen pro Jahr bei Clusterunternehmen als Marketinginstrument. Ziele sind Gespräche und Austausch mit inoffiziellen Charakter
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Investitionsvorhaben.	Das Clustermanagement unterstützt Vorhaben von Unternehmen der Branche hinsichtlich einer Ansiedlung und Erweiterungsinvestitionen in Sachsen-Anhalt durch <ul style="list-style-type: none"> - direkte Ansprache bei Messeaktivitäten - Aufbau eines entsprechenden Informationsangebotes im Internetauftritt des Clusters in Zusammenarbeit mit den Clustermitgliedern - Basis hierfür ist eine intensive Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft, der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt und der Investitionsbank Sachsen-Anhalt - Unterstützung von Erweiterungsmaßnahmen durch Technologietransfer im Clus-

		<p>terunternehmen</p> <p>Im Jahr 2011 konnten nach Angaben des Clustermanagements Investitionen in Höhe von 14,1 Mio. EUR begleitet und dadurch 150 Arbeitsplätze gesichert sowie 200 Arbeitsplätze geschaffen werden.</p>
	Das Clustermanagement unterstützt die Zielebene bei der Akquisition von Fördermitteln.	Die Initiierung von Kooperationsprojekten sowie die Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln gehören zu den Kernaufgaben des Clusters und werden sehr erfolgreich realisiert.
	Das Clustermanagement initiiert und begleitet Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung.	Das Fachkräftethema steht nicht im Mittelpunkt der Aktivitäten des Clustermanagements selbst. Jedoch werden über den Nachrichtenkanal kontinuierlich über fachkräfterelevante Aktivitäten im Land berichtet und für das Thema sensibilisiert. Über die strategische Partnerschaft mit den KATs (der Geschäftsführer des Trägers tti ist zugleich Vorsitzender des KAT-Beirats) wird der Bezug zu den Hochschulen (Absolventen) hergestellt.
	Das Leistungsspektrum wird durch weitere, themenfeldspezifische Angebote abgerundet.	Besondere Bedeutung nehmen Aktivitäten zur Internationalisierung der Clusterunternehmen ein. Dabei wird insbesondere auch die strategische Kooperation mit dem Enterprise Europe Network genutzt. Dieses Angebot wird von der Zielebene sehr positiv beurteilt.
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Der Cluster wirkt aktiv bei der Identifizierung und Vermittlung von Innovationsthemen mit (Themen im Themenfeld des Clusters sowie Themen für die clusterübergreifende Zusammenarbeit).	<p>Die erfolgreiche Initiierung von (Kooperations-)projekten (einschließlich Unterstützung bei der Fördermittelakquisition) gehört zu den besonders herauszuhebenden Leistungen des Clustermanagements. Für das Jahr 2011 wurde über folgende Erfolge berichtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Betreuung von 213 Unternehmen im Rahmen der Clustertätigkeit - Strukturierung von FuE-Themen für Clusterunternehmen <ul style="list-style-type: none"> o Projektvolumen: 9,9 Mio. € o 132 Einzelberatungen zum ZIM- Programm des BMWi - Initiierung des Regionalen Wachstumskerns zur stofflichen Nutzung von Rohbraunkohle <ul style="list-style-type: none"> o Projektvolumen: ca. 25 Mio. € - Mitwirkung an FuE- Arbeiten im Regionalen Wachstumskern WIGRATEC - Netzwerkmanager der NEMO-Netzwerkprojekte „NetUs“ und „Leichtstein“
	Der Cluster stößt FuE-Projekte seiner Partner an und begleitet diese.	
	Projekte im Themenfeld des Clusters werden für die gemeinsame Clusterarbeit genutzt.	
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Der Cluster verfügt über einen Kommunikationsplan.	Im Jahresplan des Clusters sind die vorgesehenen Aktivitäten detailliert thematisch und terminlich dargelegt.
	Die geplanten Kommunikationsaktivitäten	Die im Jahresplan vorgesehenen Aktivitäten wurden weitestgehend umgesetzt. Hervorzu-

	<p>ten wurden erfolgreich umgesetzt.</p> <p>Der Cluster hat sich umfassend an Kommunikationsaktivitäten der Landesregierung beteiligt.</p>	<p>haben sind insb. folgende Kommunikationsformate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erstellung einer professionell gestalteten Print-Broschüre zur Stärkung des Marketings und der Präsentation des Clusters SMAB auf nationalen und internationalen Messen sowie zur Imagepflege - Erstellung eines halbjährlich erscheinenden Newsletters zur Erweiterung des Bekanntheitsgrades des Clusters SMAB. - Durch das Clustermanagement wird der Internetauftritt des Clusters www.sondermaschinen-und-anlagenbau.de betrieben - Jahresbericht
<p>Finanzierungskonzept</p>	<p>Der Cluster hat eine klare Strategie, wie finanzielle Selbstständigkeit erreicht werden kann.</p>	<p>Signifikante Einnahmen werden über die Mitgliedsunternehmen sowie Dienstleistungen (Unterstützung bei der Erstellung von Projektanträgen, Veranstaltungen etc.) erbracht.</p>
	<p>Der Eigenanteil wird wie vorgesehen erbracht.</p>	
	<p>Mitgliederstruktur und -status reflektieren die langfristigen Finanzierungsziele.</p>	<p>Aktuell verfügt der Cluster über 113 Mitglieder. Nach Angaben des Clustermanagements entspricht das einem Anteil von 21,6 % der Unternehmen in Sachsen-Anhalt</p>

4.6.3 Gesamtbewertung, Stand der Umsetzung der Clusterpotenzialanalyse 2008 und Empfehlungen

Das Clustermanagement SMAB – Sondermaschinen- und Anlagenbau hat sich seit seinem Start 2008 im Themenfeld in Sachsen-Anhalt etabliert. Besonders positiv hervorzuheben sind die guten Ergebnisse im Bereiche Investitions- und Innovationsförderung. Es besteht eine hohe Kohärenz von geplanten und durchgeführten Aktivitäten. Die Zusammenarbeit mit dem Enterprise Europe Netzwerk EEN kann als good practice gewertet werden, die von den weiteren Clustermanagements in Sachsen-Anhalt aufgegriffen werden sollte. Die zukünftige Leitmarktorientierung bietet große Chancen, da das Themenfeld Sondermaschinen- und Anlagenbau als Enabler das Potenzial hat, positive Beiträge zu allen identifizierten Leitmärkten zu leisten. Insofern sollte die Zusammenarbeit mit Clustern in benachbarten Themenfeldern weiter ausgebaut werden. Weitere Handlungsfelder sind:

- Deutlichere Trennung der Aufgaben des Clustermanagements und der Aufgaben des Trägers (bei weiterer Nutzung möglicher Synergien),
- Stärkung der eigenen Position als landesweit agierendes Clustermanagement relativ zu regionalen Clustern und Netzwerken, z. B. den Innovationsforen,
- Ausdifferenzierung der Governance-Strukturen (Clustersprecher, Beirat) mit fachlichen Schwerpunkten (Technologieplattformen).

5 Gesprächspartnerlisten

Cluster	Ansprechpartner	Gesprächstermin
Cluster Regenerative Energien in Sachsen-Anhalt (CEESA)	Frank Busch	19.09.2012
Cluster Automotive Sachsen-Anhalt	Uve Jacobke	20.09.2012
Cluster Sondermaschinen- und Anlagenbau in Sachsen-Anhalt	Dr. Michael Klaeger	20.09.2012
Biotechnologie in Sachsen-Anhalt	Dr. Michael Täger	21.09.2012
Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland sowie Ressourcenwirtschaft	Hr. Basus/Frau Buchmann	21.09.2012
IT Mitteldeutschland	Hr. Soudah	24.09.2012
Netzwerk Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt	Elke Schüler	24.09.2012
BioEconomy Cluster (Spitzencluster)	Herr Witt	26.09.2012

Cluster/Netzwerk	Ansprechpartner	Gesprächstermin
Cluster Automotive Sachsen-Anhalt	IFC Composite GmbH, Haldensleben GF Herr Clemens Aulich	04.01.2013
	Symacon GmbH, Barleben GF Herr Dr. Detlef Mlynek	29.11.2012
	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Prof. Dr.-Ing. Hermann Rottengruber – Institut für Mobile Systeme	22.11.2012
Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland	InfraLeuna GmbH, Leuna GF a. D. Andreas Hiltermann	27.11.2012
	CircleSmartCard AG, Erfurt GF Dr. Reinhard Proske –	28.11.2012

	Verband der Chemischen Industrie e. V., Landesverband Nordost, Berlin Stellv. GF Wolfgang Blümel	27.11.2012
Biotechnologie in Sachsen-Anhalt	Probiodrug AG, Halle GF Prof. Dr. Hans-Ulrich Demuth	21.11.2012
	IDT Biologika GmbH, Dessau GF Dr. Ralf Pfirmann Dr. Jens Katzek	04.12.2012
Netzwerk Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt	Wikana Keks und Nahrungsmittel GmbH, Lutherstadt Wittenberg GF Yvonne Böhm	30.11.2012
	Kathi Rainer Thiele GmbH, Halle GF Marco Thiele	27.11.2012
	Univations GmbH, Institut für Wissens- und Technologietransfer an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg GF Dr. Ulf-Marten Schmieder	12.12.2012
Cluster Sondermaschinen- und Anlagenbau in Sachsen-Anhalt	Fraunhofer IFF Magdeburg Prof. Dr.-Ing. Gerhard Müller	29.11.2012
	MABA Spezialmaschinen GmbH, Wolfen GF Frau Weinhold	21.11.2012
	Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt Halle GmbH Geschäftsführer: Prof. Dr.-Ing. Steffen Keitel	28.11.2012
Cluster Regenerative Energien in Sachsen-Anhalt (CEESA)	50Hertz-Transmission GmbH, Berlin Techn. GF Dipl.-Ing. Wolfgang Neldner	05.12.2012
	Panadur GmbH, Halberstadt GF Dr. Thomas Moch	27.11.2012
	Fraunhofer IFF Magdeburg Prof. Dr.-Ing. Gerhard Müller	29.11.2012
Cluster Kreislauf- und Ressourcenwirtschaft	Stadtwerke Halle GmbH GF Dipl.-Kfm. Matthias Lux	12.12.2012

6 Genutzte Dokumente und Quellen

Mit den Clustern abgestimmte Cluster-Steckbriefe

Steckbrief BMD GmbH – Life Sciences Agentur Sachsen-Anhalt

Steckbrief CEESA

Steckbrief Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland

Steckbrief MAREG-Automotive

Steckbrief Netzwerk Ernährungswirtschaft

Steckbrief SMAB

Websites der Clusterinitiativen

<http://bmdlifesciences.de>

<http://www.ceesa-org.de>

<http://www.cluster-chemie-kunststoffe.de>

<http://www.mahreg.de/cluster>

<http://www.netzwerk-ernaehrungswirtschaft.de/das-netzwerk/netzwerk.html>

<http://www.sondermaschinen-und-anlagenbau.de>

Weitere Quellen

BIO Mitteldeutschland (2010): Mehrheit des Stadtrates gibt klares Signal gegen Innovationsstandort Magdeburg, Presseinformation 20.08.2010

Cluster Biotechnologie Sachsen-Anhalt (2012): Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.01.2012

Cluster Biotechnologie Sachsen-Anhalt (2011): Bericht der BMD für das Jahr 2010

Cluster CEESA (2012): Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.01.2012

Cluster CEESA (2012): Arbeitsplanung 2012 des Clusters für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt CEESA

Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland (2012): Kurzinformativitäten, Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.01.2012

Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland (2012): Zwischenbericht 01.01.–31.12.2011 und vorläufige Arbeitsplanung 2012

Cluster für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt (2011): Zusammenfassung der Aktivitäten des Clusters für Erneuerbare Energien Sachsen-Anhalt, 2011

Hausberg, B. et al. (2008): Clusterpotenzialanalyse in Sachsen-Anhalt, Studie im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2008

Koalitionsvereinbarung Sachsen-Anhalt 2011–2016 „Sachsen-Anhalt geht seinen Weg – Wachstum, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit“

IDT Biologika (2012): Technologietransfer konkret – BioPharma Translationsinstitut am Standort Dessau-Rosslau

MAHREG Automotive (2011): Jahresbericht 2011

MAHREG Automotive (2012): Ergebnisse und Ziele des Clusters, Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.1.2012

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (2010): Vereinbarung zur Stärkung der BioPharma-Kompetenz unterzeichnet, Pressemitteilung 17.12.2010

Netzwerk Ernährungswirtschaft (2012): Aktivitäten 2011, Planung 2012, Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.01.2012

Netzwerk Ernährungswirtschaft (2011): Jahresarbeitsplan 2012

Sachsen-Anhalt Automotive e. V. (2006), Satzung des Vereins „Sachsen-Anhalt Automotive e. V.“, Magdeburg 2006

Sondermaschinen- und Anlagenbau (2009): Sachbericht des Clusters Sondermaschinen- und Anlagenbau Berichtszeitraum 2009

Sondermaschinen- und Anlagenbau (2011): Jahresplanung 2012 des Clusters Sondermaschinen- und Anlagenbau Sachsen-Anhalt, 2011

Sondermaschinen- und Anlagenbau (2012): Präsentation im Rahmen des Clustertreffens am 24.01.2012

Sondermaschinen- und Anlagenbau (2012): „Gemeinsam zu mehr Stärke und Effizienz“, Imagebroschüre, 2012

Sondermaschinen- und Anlagenbau (2012): Zustandsanalyse und Empfehlungen, 2012

7 Gesprächsleitfaden für die qualitativ-strukturierten Telefoninterviews mit der Zielebene der Cluster

Cluster:
Ansprechpartner (Name, Unternehmen)

Datum:

Teil I: Spezifische Fragen

Kriterium	Frage	Antwort
Ihre Rolle im Cluster	Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Rolle (z. B. Mitglied, Partner, in Gremien vertreten).	
	Seit wann engagieren Sie sich im Cluster?	
	Mit welcher Motivation engagieren Sie sich im Cluster?	
	Bieten aus Ihrer Sicht die bestehenden Strukturen hinreichend Raum für Ihr Engagement, wie könnten diese ggf. weiterentwickelt werden?	
Strategische Positionierung	Was sind aus Ihrer Sicht die relevanten nationalen und ggf. auch internationalen Benchmarks des Clusters?	
	Welche strategischen Ziele sollte aus Ihrer Sicht das Clustermanagement verfolgen? Werden diese Ziele bereits verfolgt?	
Beitrag zur Profilbildung des Innovationssystems in Sachsen-Anhalt	Welche Themenfelder sollten aus Ihrer Sicht durch das Clustermanagement (heute und zukünftig) adressiert werden? Werden diese Themenfelder bereits hinreichend adressiert?	
Nutzen für die Zielebene (Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen)	Bietet das Clustermanagement regelmäßige Informationen über seine Arbeit (Newsletter etc.) und wie nutzen Sie diese Informationen?	
	Hat das Clustermanagement zum Aufbau neuer Kontakte beigetragen? Wenn ja – wie ist dies gelungen?	
	Welche Maßnahmen zum Wissenstransfer (z. B. Fachtagungen, Workshops, Projekt- und Unternehmensgespräche) bietet das Clustermanagement und wie nutzen Sie diese für Ihre Arbeit?	
	Hat das Clustermanagement Sie bereits bei Investitionsvorhaben begleitet? Wenn ja – wie und mit welchem Ergebnis?	

	Hat das Clustermanagement Sie bereits bei der Fördermittelakquisition begleitet? Wenn ja – wie und mit welchem Ergebnis?	
	Welche Maßnahmen des Clustermanagements zur Fachkräftegewinnung sind Ihnen bekannt?	
	Gibt es weitere Maßnahmen des Clustermanagements? Welche Vorteile haben diese Maßnahmen für Sie?	
Beitrag des Clustermanagements zur Identifikation und Initiierung von Innovationsprojekten	Inwiefern waren oder sind Sie an Innovationsprojekten, die vom Clustermanagement angestoßen wurden, beteiligt?	
	Welche Rolle hatte das Clustermanagement jeweils? Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch das Clustermanagement?	
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Werden Sie in die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit des Clusters einbezogen (z. B. Standortbroschüren, Teilnahme an Delegationsreisen etc.)?	
	Wie profitieren Sie von der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit des Clusters?	
Finanzierungskonzept	Leisten Sie einen finanziellen Beitrag zum Cluster, z. B. in Form von Mitgliedsbeiträgen, Teilnehmerbeiträgen für Veranstaltungen, exklusiven Dienstleistungen?	
	Für welche Dienstleistungen wären Sie zukünftig grundsätzlich bereit, einen finanziellen Eigenbeitrag zu erbringen?	

Teil II: Offene und weiterführende Fragen

Genereller Nutzen des Clustermanagements	Wie schätzen Sie den generellen Nutzen des Clustermanagements ein?	
	Welche Beispiele für den Nutzen des Clustermanagements gibt es?	
Weiterentwicklungsbedarf	Welchen Weiterentwicklungsbedarf sehen Sie mit Blick auf die Aufgaben des Clustermanagements?	
	Welchen Weiterentwicklungsbedarf sehen Sie mit Blick auf die Arbeitsweise des Clustermanagements?	