

Energie-Ressource

**erga**

▶▶▶▶ Gute Arbeit

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern  
im ländlichen Raum



erga ▶ Material

## Dokumentation des 2. Transferworkshops am 10. Juli 2013



Ein Projekt der  
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH  
in Zusammenarbeit mit

Mit Kompetenz zur Stelle.  
**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung

**DGB** NRW  
BILDUNGSWERK e.V.  
DER GEWERKSCHAFTEN

**st** KREIS  
STEINFURT

**agenda**  
21  
zukunftsreis  
steinfurt

*Herausgeber:  
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH  
Hovesaatstraße 6  
48432 Rheine  
Copyright – Alle Rechte vorbehalten*

*Januar 2014*

---

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Die Technik Arbeit Transfer GmbH in Zusammenarbeit mit dem DGB Bildungswerk NRW e.V., Akademie Überlingen, Amt für Nachhaltigkeit und Klimaschutz, Kreis Steinfurt



## Dokumentation

# Cluster – Netzwerke - Verbände von KMU managen:

**Eine Zukunftsaufgabe für  
Wirtschaftsförderungen und Unternehmensberatungen?**

**10. Juli 2013**

**Flughafen Münster/Osnabrück  
Greven**

### Inhaltsverzeichnis

1. Tagesablauf/Begrüßung .....	2
2. Vortrag: Cluster Management – Ein Job wie jeder andere? .....	4
Judith Terstriep, Institut für Arbeit und Technik .....	4
3. Vortrag: Regionale Verbände für nachhaltige Entwicklung und Regenerative Energien .....	19
Thomas Möller, Kreis Steinfurt .....	19
4. Vortrag: Qualifizierungsverbände von Unternehmen (KMU) .....	29
Markus Reiner mann, Akademie Überlingen .....	29
5. Vortrag: Problemlösungsorientierte Verbände und Praxisverbundprojekte .....	37
Veit Hartmann, TAT GmbH .....	37
6. Kurzprotokoll .....	45
7. Bilder zur Exkursion .....	49
8. Teilnehmer/innen-Liste .....	51

Anmerkung: Die anschließenden Informationen sind in Form von Vortragsfolien oder sonstigen Beiträgen beigelegt.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



## 1. Tagesablauf/Begrüßung



### Cluster - Netzwerke - Verbünde von KMU managen: Eine Zukunftsaufgabe für Wirtschaftsförderungen und Unternehmensberatungen?

Mittwoch, den 10. Juli 2013 um 10:00 Uhr

#### Programm

09:30 Uhr	Anreise, Stehempfang
10:00 Uhr	Begrüßung und Einführung: <i>Klaus Ehling, Vorstandsvorsitzender Münsterland e.V.</i> Das Projekt "Energie-Ressource Gute Arbeit". Arbeiten im Verbund von KMU <i>Robert Tschiedel, TAT Technik Arbeit Transfer GmbH, Projektleiter</i>
10:30 Uhr	Cluster Management - Ein Job wie jeder andere? <i>Judith Terstriep, Institut Arbeit und Technik, FSP Innovation, Raum &amp; Kultur, Gelsenkirchen, Senior Researcher</i>
11:15 Uhr	PAUSE
11:30 Uhr	ERFAHRUNGEN MIT DEM MANAGEMENT VON KMU-VERBÜNDEN (1) Regionale Verbünde für nachhaltige Entwicklung und Regenerative Energien <i>Thomas Möller, Kreis Steinfurt</i> (2) Qualifizierungsverbünde <i>Markus Reiner mann, Akademie Überlingen</i> (3) Problemlösungsorientierte Verbünde und Praxisverbundprojekte <i>Veit Hartmann, TAT</i>
12:30 Uhr	Beiträge und Anregungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Verbünde managen als Zukunftsaufgabe? Zusammenfassung und Schlussfolgerungen Moderation: <i>Robert Tschiedel, TAT</i>
13:00 Uhr	PAUSE MIT IMBISS, ANSCHL. FAHRT NACH SAERBECK
14:00 Uhr	Der Bioenergiepark Saerbeck als "gebauter Verbund"? Fachkundig geführte Besichtigung des Bioenergieparks Saerbeck <i>Wilfried Roos, Bürgermeister von Saerbeck</i> Einordnung ins Projekt und Diskussion Verabredung für eine weitere Zusammenarbeit (bei Interesse) Moderation: <i>Robert Tschiedel, TAT</i>
ca. 15:30 Uhr	SCHLUSS DER VERANSTALTUNG Bei Bedarf: Gelegenheit zur Rückfahrt zum FMO

**Ort:** Flughafen Münster / Osnabrück, Konferenzräume 1-3 (Terminal Ankunft, 1. OG)  
Airportallee 1, 48268 Greven  
Telefonnummer während der Veranstaltung: 02571 943381

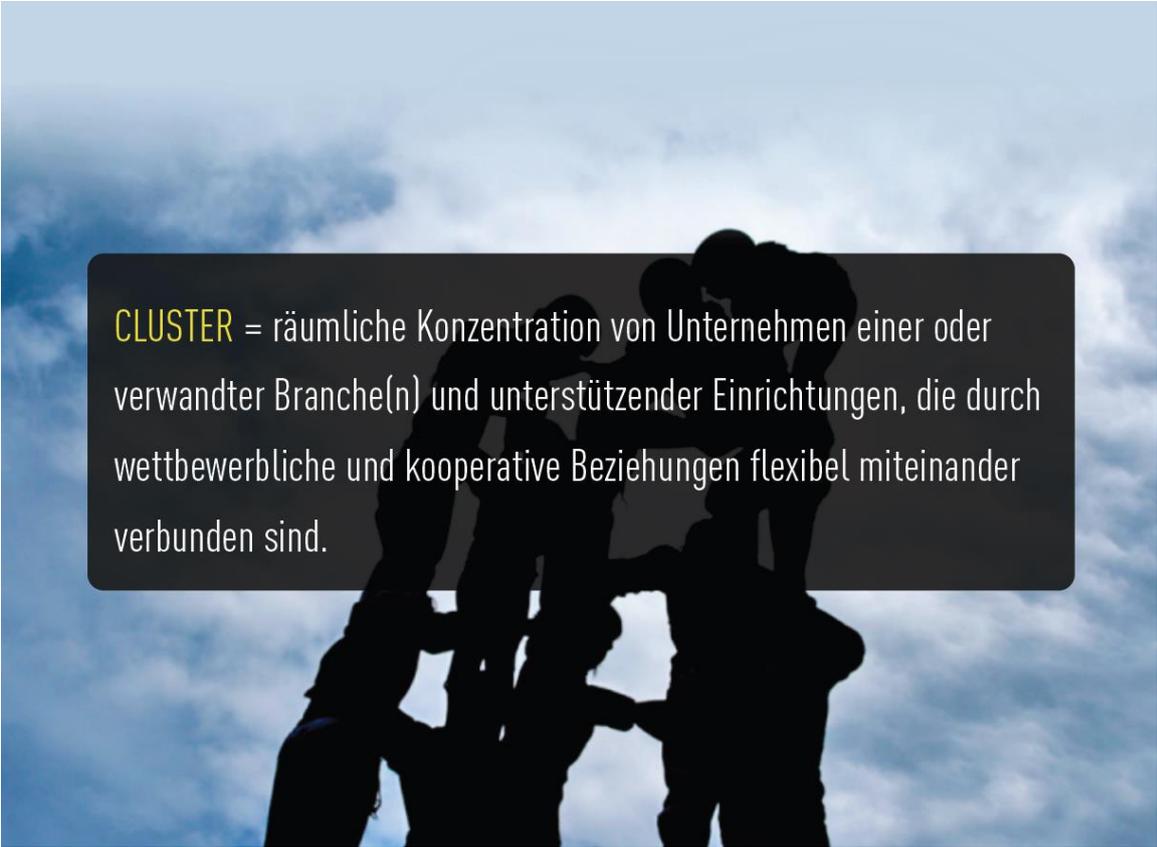


## 2. Vortrag: Cluster Management – Ein Job wie jeder andere?

Judith Terstriep, Institut für Arbeit und Technik



## Aber **WAS** ist ein Cluster?



**CLUSTER** = räumliche Konzentration von Unternehmen einer oder verwandter Branche(n) und unterstützender Einrichtungen, die durch wettbewerbliche und kooperative Beziehungen flexibel miteinander verbunden sind.

## Räumliche & sektorale Konzentration

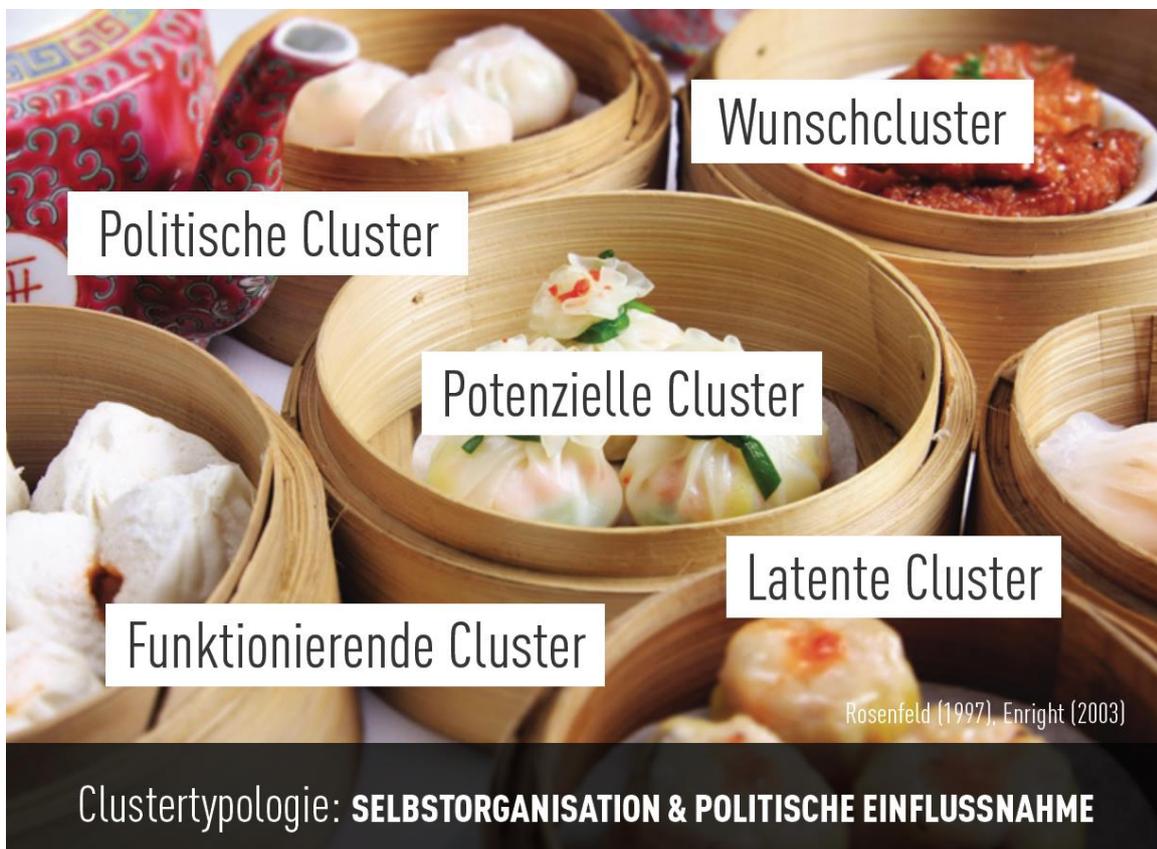
Eine kritische Masse von Unternehmen mit funktionaler Differenzierung (Spezialisierung) begründet **LOKALISATIONSVORTEILE**.

## Interaktionen

Verflechtungen zwischen den Clusterakteuren unterscheiden Cluster von reinen **AGGLOMERATIONEN**.

## Wissen

Eine hohe Bindung spezifischen Wissens in Verbindung mit Interaktionen bedingt **WISSENSPILLOVER** (= dynamische Agglomerationsvorteile).





**TYP I** Viele kleine Unternehmen  
Informelle Beziehungen  
Inkrementelle Innovationen

**TYP II** Viele KMU  
Kooperation & Wettbewerb  
Inkrementelle Innovationen

**TYP III** Leitunternehmen/Managementstrukturen  
Enge reziproke Beziehungen  
Radikale systemische Innovationen

Carbonara (2004)

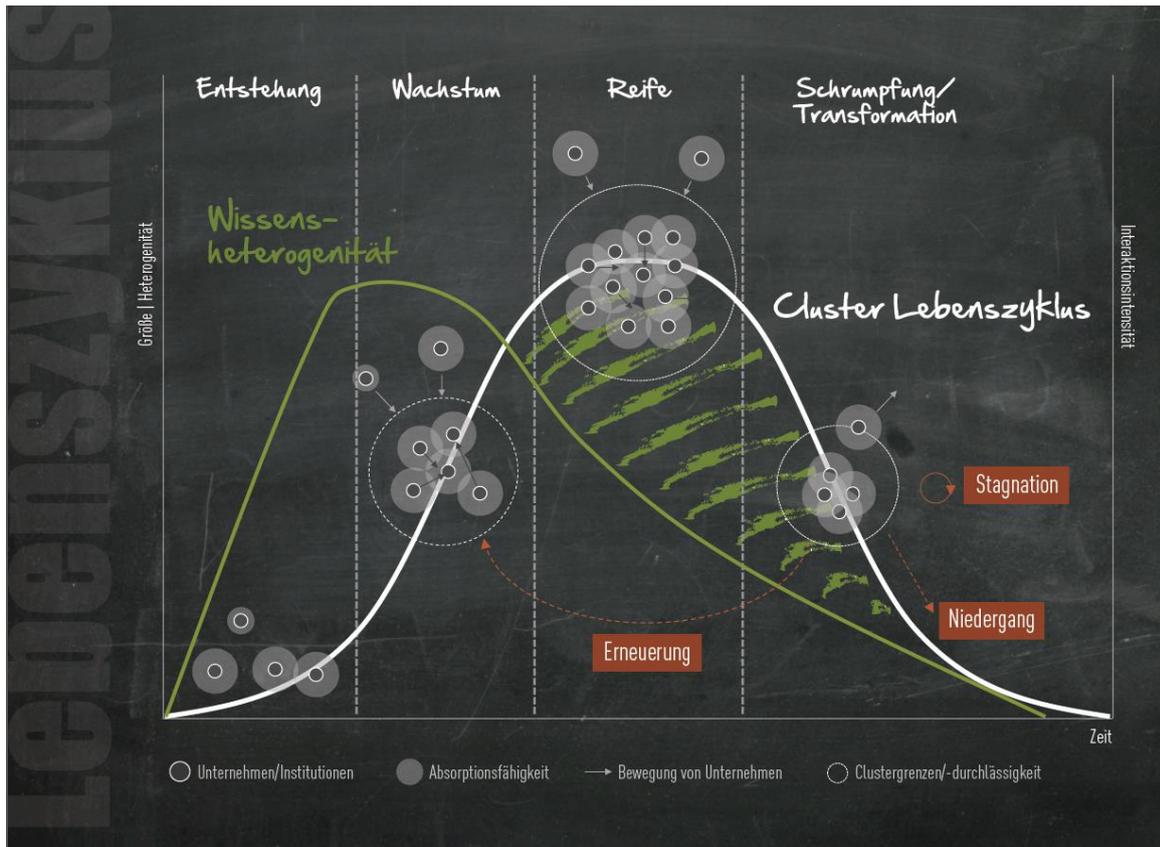
Clustertypologie: **ENTWICKLUNGSSTADIUM & INTERAKTIONEN**



Cluster  $\neq$  Netzwerke

	Cluster	Netzwerke
Reichweite	Räumlich konzentriert	Von lokal bis global
Art der Beziehung	Kooperativ & wettbewerblich	Kooperativ
Aber	Netzwerke sind <b>BESTANDTEIL</b> von Clustern	

Wie **ENTWICKELN** sich Cluster?



Was braucht es für ein **GUTES** Cluster Management?

## Drei **ZENTRALE** Aspekte

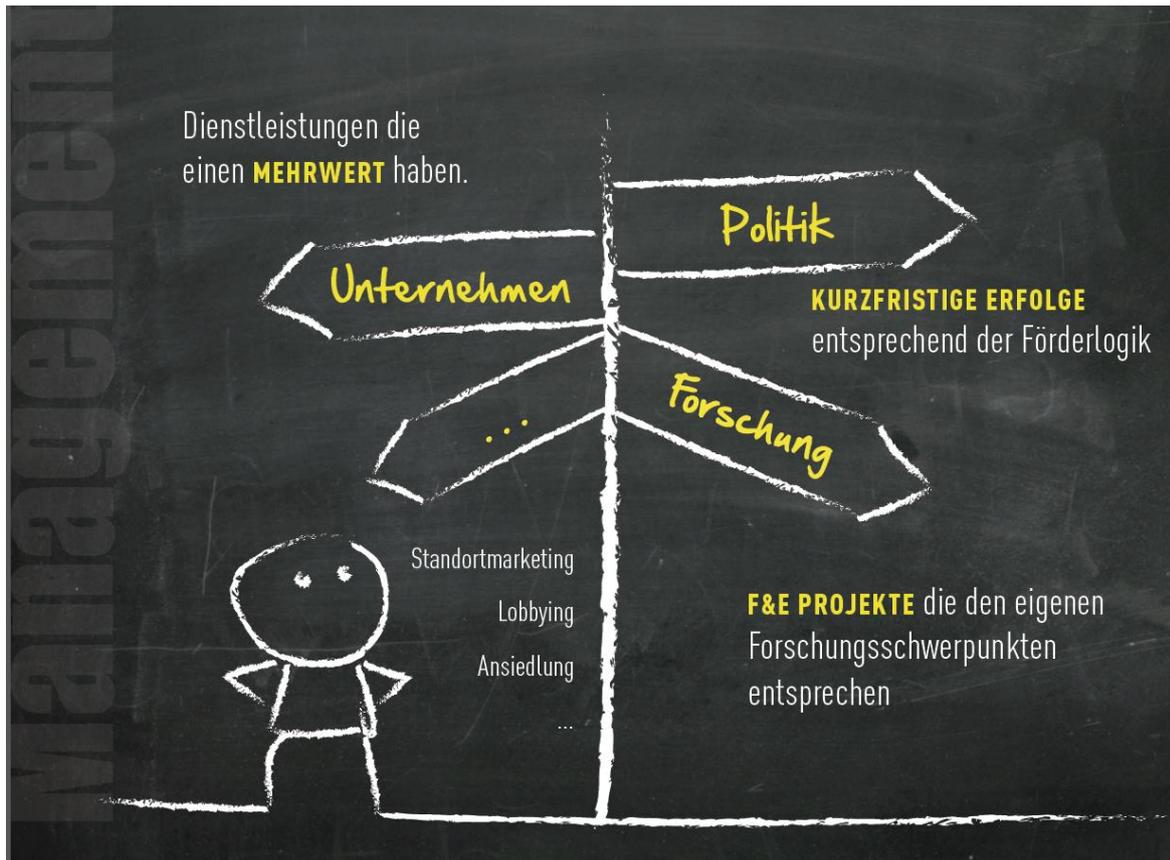
1. Herausforderungen
2. Stolpersteine
3. Kompetenzen

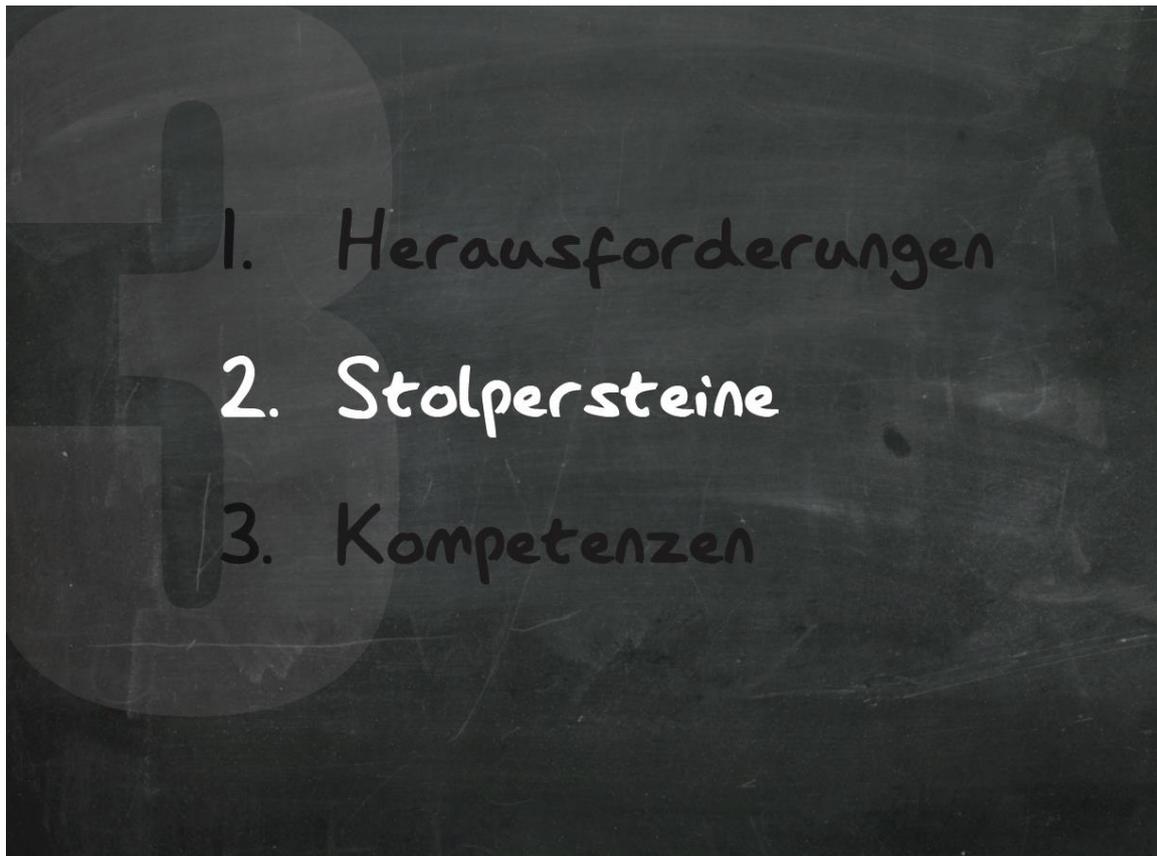


Clusterentwicklung  
braucht **ZEIT**.



Cluster Management  
bewegt sich im  
**SPANNUNGSFELD**  
unterschiedlicher  
Interessenslagen.

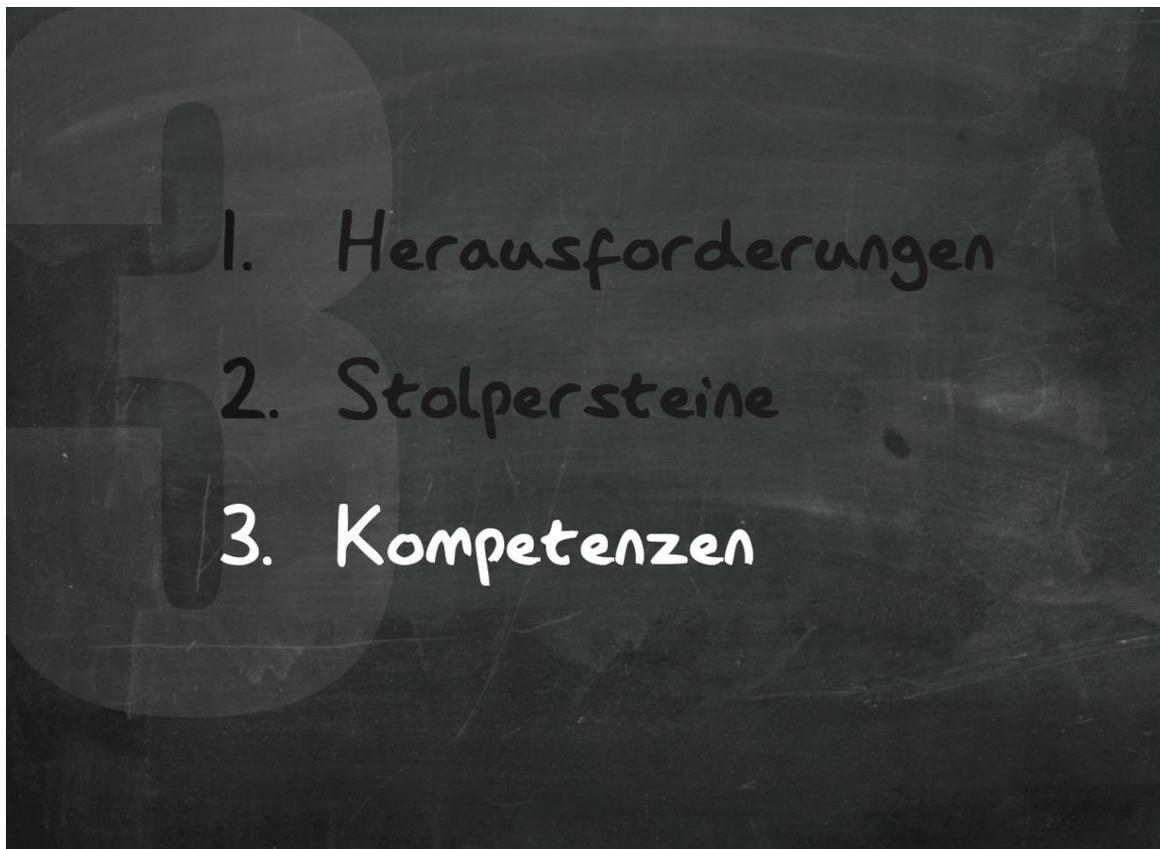




Fehler lassen sich

**NICHT**

vermeiden, aber ...





Den Unterschied machen **PERSONEN**,  
nicht Konzepte.



## Es braucht ...

- Vision
- Strategie
- Überzeugung
- Ausdauer
- Zuverlässigkeit
- Netzwerke
- Teamarbeit
- Internationalität
- Überblick

Bedenken Sie die  
**HERAUS-  
FORDERUNGEN.**

Vermeiden Sie die  
**STOLPERSTEINE.**

Und entwickeln Sie Ihre  
**KOMPTENZEN.**

Vielen **DANK** für Ihre Aufmerksamkeit



Judith Terstriep  
Westfälische Hochschule  
Institut Arbeit und Technik  
Innovation, Raum & Kultur

Mail: [terstriep@iat.eu](mailto:terstriep@iat.eu)  
Fon: +49 209.17 07 139

### 3. Vortrag: Regionale Verbünde für nachhaltige Entwicklung und Regenerative Energien

Thomas Möller, Kreis Steinfurt



## Verbund- und Netzwerkmanagement zur Gestaltung der regionalen Energiewende im Kreis Steinfurt

Thomas Möller  
Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Kreis Steinfurt





## ERGA – Energieressource Gute Arbeit:

Länger gut arbeiten - in Zukunftsclustern im ländlichen Raum

als ein wichtiger Baustein für die Umsetzung der regionalen Energiewende

Gefördert durch:  
  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:  
  
INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:  
  
baur:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Energie-Ressource  
**erga**  
Gute Arbeit

---

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



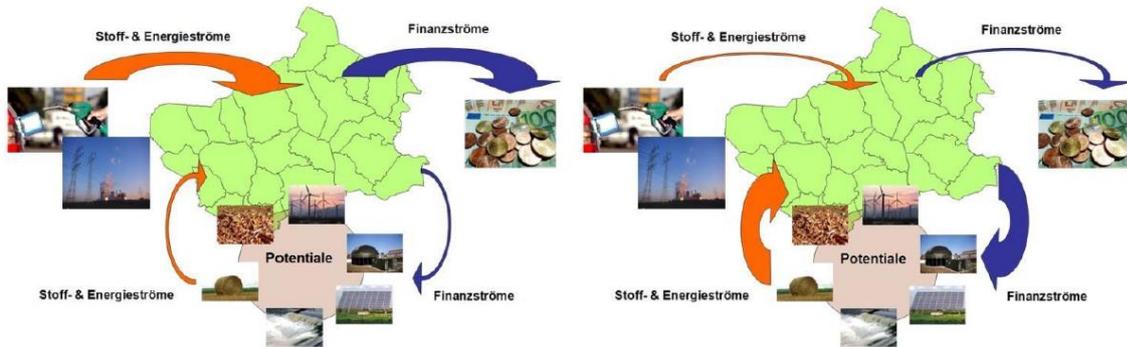
## GRUNDLAGEN UND ZIELE

---

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Zukunftskreis Steinfurt - energieautark 2050

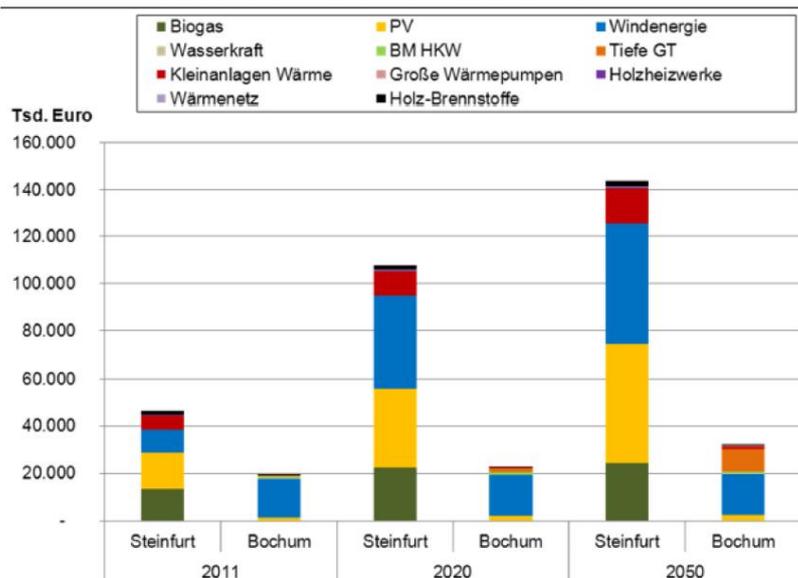


- Ausgaben für Energie im Kreis ca. 1,2 Mrd. € /a
- Regionale Wertschöpfung derzeit maximal 10 %
- Ziel: 2050 (rechnerisch) energieautark
- Zwischenziel: in 10 Jahren die regionale Wertschöpfung von 10 % auf 30 % steigern

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Wertschöpfungseffekte nach EE-Technologien 2011, 2020 und 2050



Quelle: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

i | ö | w

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013

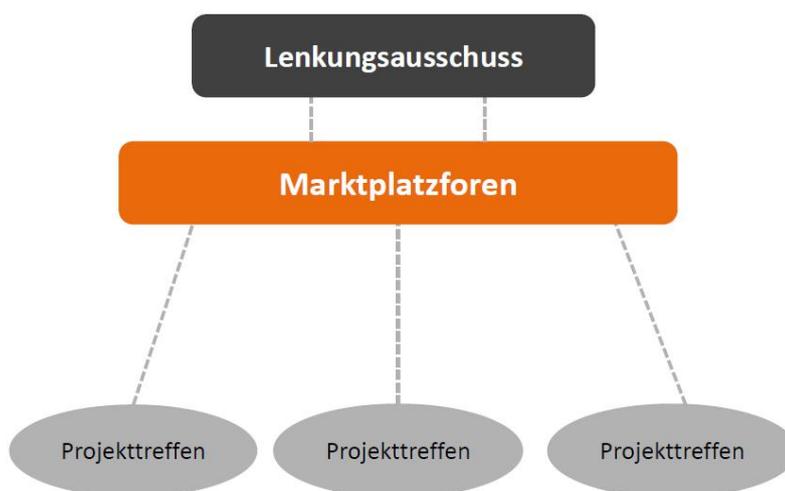


## STRUKTUR UND ORGANISATORISCHE ANBINDUNG

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Das Unternehmernetzwerk im energieland 2050



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Netzwerk WindWest



- Kommunen stellen Netzwerkmanager zu je 50% (eine Stelle in Rheine, eine in Salzbergen)
- Netzwerkmanager verknüpfen Unternehmen, Verwaltung, Politik und Presselandschaft
- 45 Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Wind
- Werbung für die Region, die Branche, die Unternehmen (deswegen auch auf Jobmessen in der Region um Fachkräfte auf die Unternehmen in der Region aufmerksam zu machen)

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Ziele des Netzwerks WindWest



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## ARBEITSWEISE

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



### Kommunalsteckbriefe / Kommunale Energiekonzepte

#### Kommunalsteckbriefe

- Umfassende Energiedatenerhebung (Strom, Wärme, Kraftstoffe) für Kommunen erarbeiten: Landwirtschaft, Mobilität (Kraftstoffverbrauch und Pendlerströme), Wirtschaft, Flächennutzung, Baustrukturen und Alter der Wohngebiete ...
- Kommunalsteckbriefe als Planungsgrundlage für alle 24 Städte und Gemeinden



#### Energiekonzepte Tecklenburger Land

- Entwicklung umsetzungsorientierter Energie- und Klimaschutzkonzepte
- Ermittlung der kommunalen Wertschöpfungspotenziale
- Bürgerbeteiligung
- Projektstart: Dezember 2012

**LEADER**   
Tecklenburger Land



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



# Unser Landstrom



## Voller Einsatz für die Region!

Die Stadtwerke GREVEN, OCHTRUP, RHEINE und STEINFURT

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Kreisweite Solarkampagne

### 5 Kampagnenbausteine:

- Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Informationsveranstaltungen für Hausbesitzer
- Messeauftritte
- Wanderausstellung / Energiespamobil
- Woche der Sonne

energieland 2050  
Der Kreis Steinfurt wird unabhängig.

energieland 2050  
Der Kreis Steinfurt wird unabhängig.

energieland 2050  
Der Kreis Steinfurt wird unabhängig.



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## ERGA - Energieressource Gute Arbeit

Energie-Ressource  
**erga**  
▶▶▶▶ Gute Arbeit

**Netzwerkarbeit - Städte und Gemeinden**

- Treffen 4x im Jahr
- Regelmäßige Berichte
- Rückkopplung von Themen und Ideen

**Die strategischen Ziele des Kreises Steinfurt**  
– festgeschrieben im Besondereförderungsprogramm –

Die Wirtschaft	Die Wirtschaft	Die Bildung	Die natürlichen Lebensgrundlagen
<small>Text</small>	<small>Text</small>	<small>Text</small>	<small>Text</small>

**Wertschöpfungsstudie**

**agenda 21**  
zukunftsreisesteinfurt

**„Gute Arbeit in einer attraktiven Region“**

**Vorträge, Präsentationen**

gefördert durch:  
NEUE  
DEUTSCHLAND  
S  
D  
U  
S  
g  
s  
u  
b

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Ausblick / Empfehlungen

- Zwei zentrale begrenzende Faktoren in der Netzwerk- und Verbundarbeit: Verbünde brauchen Zeit und personelle Kontinuität, da vieles über die Beziehungsebene bewegt wird.
- Hohe kommunikative und integrative Fähigkeiten
- Kenntnisse und ein Gespür für Prozesse und regionale, institutionelle und strukturelle Gegebenheiten
- Rollenklärung – „Neutralität“

Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



Ansprechpartner:  
**Thomas Möller**

02551 69 2120  
thomas.moeller@kreis-steinfurt.de  
**www.energieland2050.de**  
**www.pro-erga.de**



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013



## Der energetische Imperativ des Zukunftskreises:

**regional - dezentral - CO<sub>2</sub>-neutral**

Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit



Thomas Möller | Greven, 10.07.2013

## 4. Vortrag: Qualifizierungsverbünde von Unternehmen (KMU)

Markus Reinermann, Akademie Überlingen



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftscustern im ländlichem Raum



Transferworkshop 10.07.2013

Qualifizierungsverbünde von Unternehmen (KMU)



## Agenda zum Verbundmanagement

1. Erfahrungen
2. Ziel
3. Management
4. Erfolge
5. Probleme
6. Ratschläge
7. Verbundmanagerqualifikationen

## 1. Erfahrungen und Grundannahmen

### Verbundprojekte

- LogistiQ: 31 Logistikunternehmen Münsterland (2009-10)
- MetalliQ: 41 Metallunternehmen Münsterland (2010-11)
- ERGA: 30 Unternehmen Münster-/Emsland (2011-14)
- PFLEGE + Q: 32 Pflegeunternehmen in NRW (2013-15)



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung

## 2. Ziel

### Optimierung des Personalmanagements

- Personalentwicklung fördern
  - Arbeitgeberattraktivität forcieren
  - Personalrekrutierung steigern
- 
- Kompetenzen analysieren und effizient einsetzen
  - **Austausch im Unternehmensverbund herstellen und festigen**



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung

## 3.1 Management – Ansprache/Akquise

- **Überzeugungsphase**
  - Beraterkompetenzen (**authentisch**)
- **Erstgespräch**
  - Ziele
  - Inhalte
  - Eigener Personalaufwand
  - **Kosten Nutzen Abwägung**

## 3.2 Management - Projektverlauf

- Aufsuchende Beratung und Analyse
- Basis- und Intensivcheck kombiniert
  - Unternehmens- Check
- Qualifizierungsmatrix
  - Verbundabstimmung
- Modifizierung durch Austausch
  - Persönliche Ansprache
  - Arbeits- und Koordinierungstreffen

## 4. Erfolge

- Unternehmensaustausch trotz **Konkurrenz**
- Aufwertung der **Personalentwicklung** in Unternehmen
  - Systematisierung
  - Strukturierung
  - Kümmerer
- Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität**
- **Kommunikation** in den Unternehmen
- Qualifizierungsprogramm **Realisierungsquote**

## 5.2 Probleme - Gründe

- Qualifizierungsprogramm TeilnehmerInnenquote
  - Personalengpass
  - „Alltagsgeschäft“
  - Qualifizierungsnutzen unklar
  - Entscheidungsbefugnis



## 5.2 Probleme - Lösungsansätze

- **Transparenz:** Was ist Qualifizierung und wie sieht sie aus
- Arbeits- und **Koordinierungstreffen** (Verbund)
- **Inhouseschulungen**
- **Kurzqualifikationen**
- **Wissenstransfer**
  - homepage (Seminar dokumentationen)
  - Leitfäden (print/online)
- **Analyse:** Basis- und IntensivChecks



**Energie-Ressource Gute Arbeit**



Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

## 6.1 Ratschläge

Leitfaden zur  
Qualifizierungsanalyse  
in Unternehmen



**Energie-Ressource Gute Arbeit**



Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

## 6.2 Ratschläge





**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung

## 7. Verbundmanagerqualifikationen

Kompetent

vernetzt

offen

im Dialog.

- INQA – Autorisierter BeraterIn (UnternehmensCheck)
- UnternehmensWert:Mensch – Autorisierter BeraterIn

## Thesen

### KMU haben

1. Keine **extra** Ressourcen für Personalentwicklung
2. Vor allem **kein Erkenntnis-** sondern **Umsetzungsdefizit**
3. Es wird reagiert und **nicht systematisch agiert**
4. Es fehlen häufig die richtigen **Angebote**
  - Zeit, Ort, Inhalt, Umfang

**Im Verbund kann es gelingen diese Hürden zu nehmen,  
wenn die Arbeit möglichst pragmatisch und formlos ist!**

## Kontakt

### Markus Reinermann

Herrenschreiberstr. 11  
48431 Rheine

T: 05971-9294-61  
Mobil: 0176 811 646 32  
[m.reinermann@ifu-os.de](mailto:m.reinermann@ifu-os.de)  
[www.ifu-os.de](http://www.ifu-os.de)



## 5. Vortrag: Problemlösungsorientierte Verbünde und Praxisverbundprojekte

Veit Hartmann, TAT GmbH



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

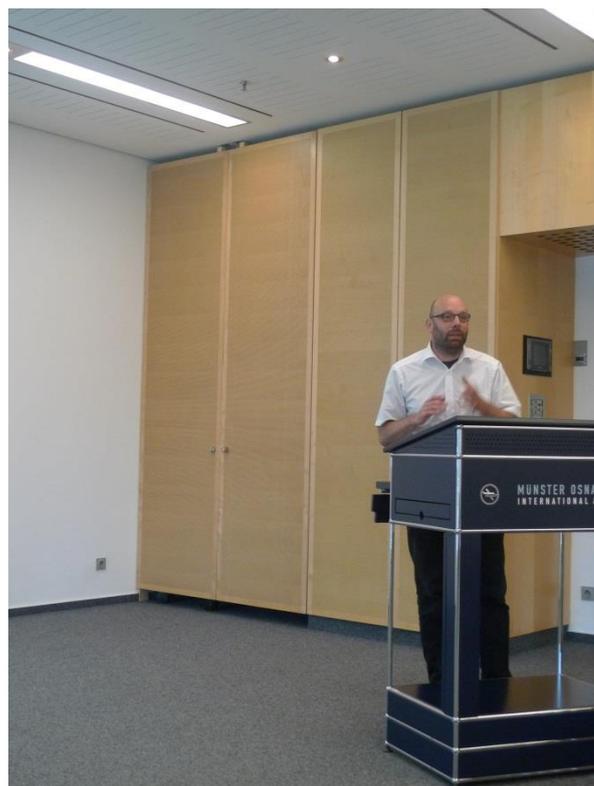
Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

### Cluster - Netzwerke - Verbünde von KMU managen: Eine Zukunftsaufgabe für Wirtschaftsförderungen und Unternehmensberatungen?

#### Problemlösungsorientierte Verbünde und Praxisverbundprojekte

Greven, 10. Juli 2013

Veit Hartmann, TAT Technik Arbeit Transfer GmbH





**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- Verbünde: AG BioÖl, PVPs in ERGA
- Verbundziele: Warum?
- Verbundmanagement: Wie?
- Bilanz: Erfolge und Probleme
- Anforderungen an Verbundmanager
- Ratschläge und Tipps



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

### Verbundbeispiele / Bezug:

- Bundesweite Arbeitsgemeinschaft umweltschonende Schmier- und Verfahrensstoffe (AG BioÖL)
- Praxis-Verbund-Projekte im Projekt ERGA



**Energie-Ressource Gute Arbeit**  
Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- AG BioÖl: allgemein
  - Besteht seit über 20 Jahren
  - Hat keine eigene Rechtsform!
  - Aktuell 4 relevante Mittelständler (Hersteller)
  - 2 Hochschulen
  - 2 Vorproduzenten
  - Anwender, Berater und Multiplikatoren
  - Geschäftsbetrieb / Geschäftsstelle über TAT
  - AG hat immer einen 1. Vorsitzenden und Vorstand
  - Minimaler Kostenbeitrag



**Energie-Ressource Gute Arbeit**  
Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- Praxis-Verbund-Projekte (PVPs):
  - Betriebliche Mobilität
  - International (Azubiaustausch Partnerstädte Rheine)
  - Forschung (BMBF-Antrag)



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- **Ziele AG BioÖl:**
  - Information
  - Aufklärung
  - Demonstration (Feldversuche)
  - Lobbyarbeit
  - Gemeinsam Hemmnisse beseitigen
  - Projekte realisieren
  - „Neutrale“ Anlaufstelle
- **Ziele PVPs:**
  - Unterstützung bei firmenübergreifenden „Problemen“
  - Suche und Zusammenführung von Lösungsanbietern und Nutzern
  - Gemeinsam mehr erreichen mit Dienstleister



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- **Verbundmanagement AG BioÖL:**
  - Zwei AG-Treffen im Jahr mit „Aktion“ (Besichtigung)
  - Eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung (z.B. im Landtag NRW, bei Fa. Thyssen, auf der weltgrößten Messe für Forsttechnik)
  - Infobriefe (Presse, Ausschreibungen, Termine, Messen etc.) per E-Mail
  - Regelm. Abstimmung mit 1. Vorsitzenden
  - Einzelthemen bilateral und formlos, Aufwand stark schwankend
  - Unterstützung der Mitglieder im Projektmanagement
  - Organisation der Veranstaltungen und Treffen



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- **Verbundmanagement PVPs:**
  - Organisation / Unterstützung „runde Tische“
  - Abfrage und Erhebung konkreter Bedarfe
  - Kontakte herstellen, Verbindungen herstellen
  - Modalitäten klären
  - Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen
  - Integration in „betriebsferne“ Prozesse (z.B. bei Besuchen von Delegationen aus Partnerstädten)



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- **AG BioÖL Bilanz positiv:**
  - Erfolgreiche Veranstaltungen – Zufriedenheit
  - Einwerbung von Drittmitteln zur Projektrealisierung
  - Zusammenarbeit auch unter Konkurrenten durchaus möglich
  - Kontaktstelle für Fachfragen (Koordination von Fragen und Antworten)
  - Nicht nur technische Themen: z.B. Geschäftsmodelle, Nachhaltigkeit



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- **AG BioÖL Bilanz negativ:**
  - „neue Themen“ begrenzt
  - Fokus eingeschränkt auf Produkt
  - Produkte sind weiterhin „Nische“ in der Anwendung
  - Ständiger thematischer Input erforderlich
  - „Übersetzungsleistung“ nicht einfach (z.B. Fördermodalitäten versus technischem Tagesgeschäft)
  - Konkurrenz untereinander ist sensibel zu handeln
  - Frühe Fehler bei Markteinführung schlagen immer noch durch



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- **PVP Bilanz positiv:**
  - Realisierung BMBF Antrag mit guten Aussichten
  - Kontakte und Entscheidungsgrundlagen sind wesentlich vorbereitet
  - Potenziale deutlich vorhanden und aufgezeigt
  - Möglichkeit der Aktion und nicht der Reaktion aufgezeigt



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- PVP Bilanz negativ:
  - Biss und letztes Engagement fraglich
  - Unterschied zwischen „nice to have“ und „anpacken“
  - Unverbindlichkeit (Projektangebote) kann zum Problem werden
  - Projektlaufzeit versus Priorität bei vielen Beteiligten
  - Entscheidungsbefugnisse oft nicht klar



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern im ländlichem Raum

- Anforderungen an Verbundmanager:
  - Dienstleistungsorientierung
  - Offen für Themenvorschläge der Mitglieder
  - Unternehmenskenntnisse, Akzeptanz unterschiedlicher Realitäten
  - Beratungskompetenz von Vorteil
  - Realistische Einschätzung der eigenen Einflussnahme
  - Zeitlich flexibel, mobil, übersetzungskompetent
  - Sich selbst nicht zu wichtig nehmen



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

- Ratschläge und Tipps:
  - Aufgaben und Selbstverständnis klären
  - Erwartungen der Beteiligten klären
  - Klare Grenzen setzen
  - Verbindlichkeiten / Spielregeln vereinbaren
  - Mehrwert herausstellen
  - Konkrete Angebote und Aktionen
  - Keine vorgefertigten Konzepte verfolgen



**Energie-Ressource Gute Arbeit**

Länger gut arbeiten in Zukunftsklustern im ländlichem Raum

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.

Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M.A.



TAT Technik Arbeit Transfer GmbH  
Hovesaatstrasse 6, 48432 Rheine  
[veit.hartmann@tat-zentrum.de](mailto:veit.hartmann@tat-zentrum.de)  
[www.tat-zentrum.de](http://www.tat-zentrum.de)



## 6. Kurzprotokoll

**TAT TECHNIK ARBEIT  
TRANSFER GMBH** im  
TRANSFERZENTRUM  
FÜR ANGEPASSTE  
TECHNOLOGIEN

HOVESAAATSTRASSE 6  
48432 RHEINE  
TELEFON: 05971 / 990-195  
TELEFAX: 05971 / 990-125  
E-MAIL: mail@tat-zentrum.de

AMTSGERICHT STEINFURT  
HRB 7890

GESCHÄFTSFÜHRER:  
PROF. DR. ROBERT TSCHIEDEL



Energie-Ressource Gute Arbeit

### Kurzprotokoll zu den Diskussionsbeiträgen des Workshops und der Exkursion:

**Cluster – Netzwerke – Verbünde von KMU managen: Eine Zukunftsaufgabe für Wirtschaftsförderungen und Unternehmensberatungen? am 10.7.2013**

#### 1. Vortrag von Klaus Ehling

Herr Ehling stellt die Arbeitsschwerpunkte des Münsterland e.V. vor.

#### 2. Vortrag von Robert Tschiedel: Das Projekt „Energie-Ressource Gute Arbeit“. Arbeiten im Verbund von KMU

Herr Tschiedel geht besonders auf die Schnittstellen zum Projekt „ERGA – Energieressource Gute Arbeit“ ein.

Im Projekt ERGA geht es vor allem um die Frage, wie man Verbünde von KMU zur Attraktivitätssteigerung nutzen kann. Der Workshop soll dazu beitragen, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie ein Verbund aufgebaut sein sollte, damit er funktioniert.

#### 3. Vortrag von Judith Terstriep: Cluster Management – Ein Job wie jeder andere? Auszüge einschließlich Diskussionsbeiträge. [Siehe auch die Charts zum Vortrag.]

##### Inhaltliche Spezifizierung: Was ist der genaue Gegenstand von Clustern?

Als rahmende Klammer sind die gemeinsame Branche die räumliche Nähe und die Interaktionen zwischen den Akteuren zu betrachten. Ein Cluster soll dazu beitragen die Wettbewerbsfähigkeit einer Region und ihrer Akteure zu erhöhen und Wissenslücken zu schließen. Im Gegensatz zu Netzwerken stehen Kooperations- und Wettbewerbsorientierung im Fokus.

##### Welche Erfahrungen gibt es zum Umgang mit Konkurrenz im Cluster?

In anderen Ländern, wie beispielsweise in der Schweiz oder Finnland, zeigt sich, dass Unternehmen schneller bereit sind in einem Cluster zusammenzuarbeiten und internationalen Kooperationen mit Clusterunternehmen offen gegenüberstehen. Für Deutschland lässt sich mit Blick auf die clusterinterne Zusammenarbeit basierend auf Erfahrungswissen festhalten, dass es nicht zu viele Überlappungen geben darf, was das Geschäftsfeld angeht. Insbesondere kleine Unternehmen sind oft Generalisten; daher ist es sinnvoll, verschieden große

Unternehmen zusammenzubringen, um für ein Problem konkrete Lösungen zu erarbeiten. Der internationale Vergleich verdeutlicht somit, dass auch die kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind, die den Erfolg von Clustern fördern oder hemmen.

### **Wie werden die Agreements abgeschlossen?**

Der Großteil wird informell abgeschlossen. Verträge werden erst geschlossen, wenn Persönlichkeitsrechte betroffen sind oder es um die konkrete Produktentwicklung geht. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Vorgänge zunächst informell und zu einem späteren Zeitpunkt formell verlaufen.

### **Welche Indikatoren gibt es für die Erfolgsmessung von Clustern?**

Die Messung des Erfolgs über bestimmte Indikatoren ist derzeit noch nicht geklärt. Je nach Perspektive können unterschiedliche Indikatoren herangezogen werden. Beispielsweise kann aus Unternehmensperspektive die Zufriedenheit mit dem Clustermanagement und dem Austausch gemessen werden. Erfolgreiche Cluster benötigen 5-10 Jahre „Vorlaufzeit“.

### **Sind unternehmens- oder politikgetriebene Cluster erfolgreicher?**

Die Erfahrung zeigt, dass unternehmensgetriebene Cluster erfolgreicher sind.

### **Ist der unternehmerische Eigennutz oder eine gemeinsame Idee bzw. Vision für die Region ausschlaggebender für den Erfolg eines Clusters?**

Die Erfahrung zeigt, dass gemeinsames Handeln und eine gemeinsame Strategie stärker zum Erfolg beitragen als unternehmerischer Eigennutz. Als Beispiel wird der Fachkräftemangel genannt. Als Einzelunternehmer lassen sich die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, nicht bewerkstelligen. Bei den Unternehmen wächst die Erkenntnis, dass sie nur im Verbund gelöst werden können und es daher einer gemeinsamen Strategie bedarf.

### **Zeigt sich aufgrund der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und hierbei insbesondere aufgrund des demografischen Wandels ein vermehrtes Interesse der Unternehmen an Clustern?**

Es ist je nach Branche unterschiedlich, es kann daher keine eindeutige Tendenz festgestellt werden. Zudem ist es abhängig von der jeweiligen Region und dem vorherrschenden Problemdruck. Die Erfahrungen zeigen, dass die Unternehmen zunächst versuchen, in Eigenregie auf die Folgen des Fachkräftemangels zu reagieren, sie jedoch nicht selten – gerade in peripheren, weniger attraktiven Regionen – in ihren Bemühungen scheitern. Clustering wird daher in Zukunft in seiner Bedeutung in Bezug auf die Herausforderungen des demografischen Wandels steigen.

### **Wer führt in der Praxis das Clustermanagement aus?**

Es zeichnet sich eine Professionalisierungstendenz ab. Zuvor waren Mitarbeiter aus der Verwaltung für das Clustermanagement zuständig, hingegen werden heute Personen von außen bzw. unternehmenseigene Mitarbeiter in die Position des Clustermanagements berufen. Hierbei zeigt die Erfahrung, dass es einen Zusammenhang zu der Art und Weise gibt, wie der Cluster entstanden ist. Bei fortschreitender Formalisierung eines Clusters kommt es oft zu einer Zunahme der Professionalisierung. Es werden Personen mit einer hohen branchenspezifischen Qualifikation, Moderations- und Netzwerkkompetenzen herangezogen. Hierbei ist ein großes Potenzial für Akteure der Unternehmensberatung zu erkennen.

### **Wie werden Cluster hauptsächlich finanziert? Über Eigenbeiträge der Unternehmen oder z.B. über EU-Fördermittel?**

Cluster bewegen sich auch bezogen auf das Finanzierungsmodell in einem Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag und privatwirtschaftlichen Interessen der Mitglieder. Eine alleinige Konzentration auf eine Außenförderungsstrategie birgt die Gefahr, dass der Cluster bzw. das Clustermanagement zusammenbricht, wenn die Förderung ausläuft. Eine öffentliche Anschubfinanzierung zum Aufbau der Infrastrukturen, die im Zeitverlauf abnimmt und durch eine sukzessive Ausweitung der Eigenfinanzierung (z.B. durch Mitgliedsbeiträge oder kostenpflichtige Dienstleistungen etc.) substituiert, erscheint hier sinnvoller. Nicht zu auch deshalb, weil ein solches Finanzierungsmodell das Interesse sowie die Bereitschaft der Unternehmen zur aktiven Partizipation dokumentiert.

### **Welche Zusammensetzung bzw. Größe von Clustern ist am erfolgreichsten?**

Es ergeben sich verschiedene Problemlagen bzw. Chancen und Risiken, wenn größere und kleinere Unternehmen zusammenarbeiten. Beispiel: Im ersten Fall ist das größere Unternehmen sehr dominant, was zu Problemen in der Kommunikation und in der Problemlösungsfähigkeit des Clusters führt. Im zweiten Fall ist das größere Unternehmen weniger dominant, was zu einer chancenreichen Situation führen kann, in welcher Kontakte und Netzwerke wachsen. Die Erfahrung zeigt, dass eine Durchmischung von großen und kleinen Unternehmen wichtig ist. Bezüglich der Anzahl ist es von Bedeutung, dass hinreichend viele Unternehmen mit komplementären Kompetenzen im Cluster vertreten sind, um den Aufbau einer Wissensbasis und interaktive Lernprozesse überhaupt zu ermöglichen. Ist die Anzahl der Unternehmen sehr gering sollte eher von Verbänden als von Clustern gesprochen werden. Nach oben hin ist die Zahl der teilnehmenden Unternehmen nicht begrenzt. Darüber hinaus sollte der Dreiklang Unternehmen, Wissenschaft und Politik bestehen.

#### **4. Vortrag von Thomas Möller: Regionale Verbünde für nachhaltige Entwicklung und Regenerative Energien**

[Siehe auch die Charts zum Vortrag.]

### **Welche Probleme mit Netzwerken zeigen sich exemplarisch im ERGA Projekt?**

Herr Möller stellt heraus, wie notwendig es für den Erfolg von Netzwerken ist, dass man die regionalen (vor allem auch Entscheidungs-) Strukturen kennt. Es existiert seiner Erfahrung nach ein schmaler Grat zwischen dem Wunsch, den Unternehmensanforderungen nachzukommen und den gegebenen Strukturen. Die Anbindung von Netzwerken an eine Öffentliche Verwaltung bringt überdies besondere Neutralitätsanforderungen mit sich.

#### **5. Vortrag von Markus Reiner mann: Qualifizierungsverbünde von Unternehmen**

[Siehe auch die Charts zum Vortrag.]

Herr Reiner mann stellt Erfahrungen und Möglichkeiten von Qualifizierungsverbänden von Unternehmen vor. Das aktive Zugehen auf die Unternehmen, die Ermittlung gemeinsamer Bedarfe und das Angebot "maßgeschneiderter" Lösungen stellt er als Besonderheit heraus.

## **6. Vortrag von Veit Hartmann: Problemlösungsorientierte Verbünde und Praxisverbundprojekte**

**[Siehe auch die Charts zum Vortrag.]**

Herr Hartmann präsentiert Praxiserfahrungen zu problemlösungsorientierten Verbänden und Praxisverbundprojekten exemplarisch anhand der bundesweiten Arbeitsgemeinschaft umweltschonende Schmier- und Verfahrensstoffe (AG BioÖl) und der Praxis-Verbund-Projekte im Projekt ERGA. Bei ihnen steht die Lösung einer verbindenden Aufgabe, und nicht zuallererst die Branche oder die Region im Vordergrund.

## **7. Exkursion / Besichtigung unter fachkundiger Führung Vortrag von Andreas Fischer: Der Bioenergiepark Saerbeck als „gebauter Verbund“?**

### **Wie wurde der Bioenergiepark organisiert/gemanagt?**

Es wurde eine Steuerungsrunde verschiedener Akteure gegründet. Der Personalbestand bei der Kommune wurde nicht erhöht.

### **Was waren wichtige Erfolgsfaktoren?**

- Personen müssen sich mit der Arbeit und Thematik identifizieren.
- Dringend erforderlich ist Hartnäckigkeit in der Verfolgung des eigenen Vorhabens gegenüber kommunalen und anderen behördlichen Strukturen.
- Weitere Schlüsselfaktoren sind eine problemlösungsorientierte Arbeitsweise und ein gut ausgebauten Networking. Es muss der Zugang zu politischen Entscheidungsträgern und ministeriellen Ebenen erreicht werden.

### **Wurde ein Gremium eingerichtet?**

Es wurde eine Poolgesellschaft der WKA-Betreiber gegründet; alle beteiligten Unternehmen erhalten anteilig den gleichen Erlös aus dem verkauften Windstrom.