



Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft

Erweiterter Leitfaden

Juni 2005

Rambøll Management
Kieler Strasse 303A
D-22525 Hamburg

Tel: (+49) 40 5480 910
www.ramboll-management.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	1
2.	Einleitung	2
3.	Die Pilotkommunen im Portrait	4
4.	Checkliste Strategische Partnerschaft	6
5.	Erster Schritt: Vor dem Beginn	7
6.	Zweiter Schritt: Auswahl der Branche	10
7.	Dritter Schritt: Interviews mit Unternehmen	16
8.	Vierter Schritt: Identifikation des Netzwerks	22
9.	Fünfter Schritt: Identifikation der Erfolgsfaktoren	25
10.	Sechster Schritt: Entwicklung von Maßnahmen	29
11.	Siebter Schritt: Das Partnerschaftsangebot	32
12.	Achter Schritt: Unternehmensworkshop	36
13.	Neunter Schritt: Umsetzung	39
14.	Zehnter Schritt: Überprüfung des Fortschritts	48
15.	Langfristiger Erfolg von Strategischen Partnerschaften	50
16.	Glossar	51

1. Vorwort

Der vorliegende erweiterte Leitfaden basiert auf den Erfahrungen eines vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) geförderten Forschungsprojektes. In diesem Projekt hat RAMBØLL Management ein Instrument zum Aufbau von Strategischen Partnerschaften zwischen Unternehmen und Kommunen entwickelt, in vier Pilotkommunen Strategische Partnerschaften aufgebaut und die Umsetzung der Partnerschaftsvereinbarungen ein Jahr lang begleitet. Das Ziel von Strategischen Partnerschaften besteht dabei in einer gezielten Wirtschaftsförderung, die es Kommunen erlaubt, trotz angespannter Haushaltssituation eine aktive Wirtschaftspolitik durch die Bildung wertschöpfender Unternehmensnetzwerke zu betreiben.

Dieser Leitfaden richtet sich primär an interessierte Kommunen und Landkreise, die damit auf ein in der Praxis erfolgreich getestetes Verfahren zurückgreifen können, um eine für ihre Ausgangssituation optimal ausgerichtete Strategische Partnerschaft aufbauen zu können. Dabei zeigen die in den Pilotkommunen gewonnenen Erfahrungen, dass Strategische Partnerschaften grundsätzlich von Kommunen mit unterschiedlichen Ausgangssituationen und unterschiedlichster Größenordnung aufgebaut werden können.

Die am Pilotprojekt beteiligten Kommunen wurden gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden ausgewählt. Hierbei ging es nicht darum, Kommunen auszuwählen, die ideale Voraussetzungen bieten, denn jede Kommune kann unseres Erachtens eine Strategische Partnerschaft etablieren. Vielmehr sollten vier möglichst unterschiedliche Kommunen ausgewählt werden, um das entwickelte Instrument umfassend zu testen. Die Wahl ist dabei auf die folgenden Kommunen gefallen:

- Stadt Leipzig
- Stadt Regensburg
- Stadt Kirn
- Landkreis Oldenburg

Alle vier Kommunen und ihre Strategischen Partnerschaften werden im Anschluss an die Einleitung kurz porträtiert.

2. Einleitung

Jeder Bürgermeister oder Wirtschaftsförderer kennt die für seine Kommune besonders wichtigen Unternehmen. Diese am Ort zu halten und ihnen möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, stellt das Ziel kommunaler Wirtschaftsförderung dar, denn sie sollen Arbeitsplätze schaffen oder sichern und natürlich auch für Gewerbesteuereinnahmen sorgen. Was soll also neu an einer „Strategischen Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kommunen“ sein?

Es geht nicht darum, die Wirtschaftsförderung neu zu erfinden. Eine Strategische Partnerschaft verfolgt das ureigene Ziel der Wirtschaftsförderung: ein Unternehmen, eine Branche oder ein Cluster am jeweiligen Standort erfolgreich zu machen. Im Rahmen von Strategischen Partnerschaften werden die vorhandenen Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung dabei so eingesetzt, wie sie die größte Wirkung entfalten. So dienen Strategische Partnerschaften dazu, die knappen Mittel für kommunale Wirtschaftsförderung gezielt und erfolgreich einzusetzen. Darüber hinaus werden Instrumente entwickelt, die keine großen Investitionen von Seiten der Kommune erfordern. In den bisher etablierten Strategischen Partnerschaften sind es Netzwerke, die Unternehmen am Standort erfolgreich machen. Eine Strategische Partnerschaft basiert damit auf dem Fördern und Fordern von Unternehmen.

Der vorliegende Leitfaden bietet eine praxisorientierte Anleitung zum Aufbau einer Strategischen Partnerschaft. So wird der Weg der vier Kommunen zu ihren Strategischen Partnerschaften nachvollzogen. Zusätzlich wird am Beispiel von „Modellstedt“ Schritt für Schritt gezeigt, wie eine Strategische Partnerschaft mit dem Windenergiecluster aufgebaut wird.

In diesen erweiterten Leitfaden¹ sind darüber hinaus die Ergebnisse der Erfahrungen aus der Umsetzungsbegleitung miteingeflossen. Interessierte Kommunen erhalten nun auch Aussagen darüber, welche Organisationsform für den Aufbau einer Strategischen Partnerschaft am günstigsten ist. Die unterschiedliche inhaltliche Nähe der Unternehmen zueinander und die Anzahl der Partner sind dabei die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der richtigen Organisationsform. Am Ende des Leitfadens findet sich zudem ein Glossar, in dem eine Reihe zentraler Begriffe beschrieben wird. Diese sind im Text durch eine Unterstreichung hervorgehoben.

Kommunen erhalten durch die strikte Praxisorientierung des Leitfadens die Möglichkeit, ihre Wirtschaftsförderung in Eigenregie nach den modernsten

¹ Der ursprüngliche Leitfaden ist unter <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Wirtschaft/buerokratieabbau.html> zum Download erhältlich

Kenntnissen und Erfahrungen auszurichten und dabei von den Erfahrungen der Pilotkommunen zu profitieren.

3. Die Pilotkommunen im Portrait



Stadt Leipzig

Amt für Wirtschaftsförderung

Die Stadt Leipzig ist mit 500.000 Einwohnern die größte der Pilotkommunen. Als Kernstadt einer Metropolregion stehen Leipzig und seine Wirtschaftsförderung in unmittelbarem Wettbewerb zu anderen deutschen Großstädten. Zugleich ist die Stadt noch vom Strukturwandel durch die ökonomischen Umbrüche in der Folge des deutschen Vereinigungsprozesses geprägt. Im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderung verfolgt die Stadt neuerdings eine Strategie, in deren Mittelpunkt fünf Cluster stehen (Automobil- und Zulieferbetriebe, Gesundheit/Biotechnologie/Medizintechnik/Life-Sciences), Medien/ Kommunikationstechnik/IT, Energie und Umwelttechnik und Querschnittstechnologien und Dienstleistungen). Im Rahmen des Projektes hat die Stadt das Energiecluster weiter aufgebaut und ist eine Strategische Partnerschaft mit den Energieunternehmen aus diesem Cluster eingegangen.



Die Stadt Regensburg konnte als eines der bayrischen Oberzentren (mit 145.000 Einwohnern) in der Vergangenheit erfolgreich Industrie ansiedeln (u. a. Automobilindustrie) und ist heute zu einem technologieorientierten Produktionsstandort geworden. Über die Jahre konnte sich u. a. durch den Bedarf der bereits angesiedelten Unternehmen ein Mikrocluster Sensorik entwickeln, den man im Sinne einer Querschnittstechnologie als wichtig für die Weiterentwicklung des Standorts und seiner Unternehmen betrachtet. Die Stadt Regensburg wählte daher den Mikrocluster Sensorik für die Strategische Partnerschaft.



Mit nur 9.500 Einwohnern ist die Stadt Kirn die kleinste der Pilotkommunen. Im ländlich geprägten Landkreis Bad Kreuznach in Rheinland-Pfalz im Nahetal bildet sie ein Mittelzentrum. Die Region trägt die Zeichen eines Strukturwandels, der stark vom Niedergang der Lederwarenindustrie geprägt ist. Rund ein Jahr vor Projektbeginn gelang die Neuansiedlung eines Unternehmens aus der Logistikbranche, das besonders auf manuelle Tätigkeiten ausgerichtet ist und mittlerweile rund 250 Mitarbeiter beschäftigt (zahlreiche davon waren vormals in der Lederwarenindustrie tätig). Die Stadt Kirn stellt daher dieses Unternehmen in den Mittelpunkt der Strategischen Partnerschaft, um es langfristig an den Standort zu binden.



Der niedersächsische Landkreis Oldenburg umfasst ein ländliches Gebiet zwischen den Ballungsräumen Oldenburg und der Hansestadt Bremen. Die Bevölkerungszahl liegt bei 120.000. Eine weit gefächerte Wirtschaftsstruktur lässt wenig feste Cluster erkennen, der Landkreis setzt in der Wirtschaftsförderung auf einen Branchenmix. Er verfolgt auch beim Aufbau der Strategischen Partnerschaft einen breiten Ansatz und geht exemplarisch eine Strategische Partnerschaft mit Unternehmen im Bereich umweltschonende Technologien unter besonderer Berücksichtigung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten ein.

4. Checkliste Strategische Partnerschaft

Die folgende Checkliste fasst die wesentlichen Schritte beim Aufbau einer Strategischen Partnerschaft zusammen und bietet Ihnen so zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit, Ihren aktuellen Arbeitsstand zu überprüfen. Alle Schritte werden im Folgenden näher beschrieben.

Erster Schritt: Vor dem Beginn	
Zustimmung der verantwortlichen Entscheider	√
Klärung des Zeitrahmens und der finanziellen Ressourcen	√
Zweiter Schritt: Auswahl der Branche	
Wirtschaftspolitische Zielsetzung der Kommune aufbereiten	√
Entscheidung über Branche als Partner der Kommune	√
Festlegung der Interviewpartner	√
Dritter Schritt: Interviews mit Unternehmen	
Kontaktaufnahme mit Unternehmen	√
Gespräche mit Unternehmen sowie deren Dokumentation	√
Vierter Schritt: Identifikation des Netzwerks	
Identifikation des Netzwerks der einzelnen Unternehmen	√
Identifikation des Netzwerks der Branche (des <u>Clusters</u>)	√
Fünfter Schritt: Identifikation der Erfolgsfaktoren	
Identifikation der Erfolgsfaktoren	√
Festlegen der Ergebnisziele für die Partnerschaft	√
Sechster Schritt: Entwicklung von Maßnahmen	
Entwicklung von Maßnahmen und Indikatoren	√
Siebter Schritt: Das Partnerschaftsangebot	
Erstellen des Partnerschaftsangebots	√
Achter Schritt: Unternehmensworkshop	
Workshop zur Präsentation und Diskussion des Partnerschaftsangebots	√
Neunter Schritt: Umsetzung	
Gemeinsame Unterzeichnung der Partnerschaftsvereinbarung durch Kommune und Unternehmen	√
Wahl der Organisationsstruktur	√
Zehnter Schritt: Überprüfung des Fortschritts	
Regelmäßige Überprüfung, ob Ziele erreicht wurden	√
Gegebenenfalls Korrekturen oder Weiterentwicklung der Partnerschaft	√

5. Erster Schritt: Vor dem Beginn

Sie finden die Idee von Strategischen Partnerschaften interessant und überlegen, ob Sie mit Unternehmen in Ihrer Kommune eine solche Partnerschaft aufbauen wollen? Dann finden Sie entlang der folgenden Leitfragen eine Reihe von Kriterien, die Ihnen helfen, vor Beginn eines solchen Vorhabens eine fundierte Entscheidung zu treffen, ob dies der ideale Ansatz für Ihre Kommune und momentan der geeignete Zeitpunkt ist.

Eine Reihe von Fragen werden Sie selber beantworten können, bei anderen Fragen werden Sie verantwortliche Entscheider oder Fachexperten mit einbeziehen wollen, um zu einem fundierten Beschluss zu kommen. Diese Vorarbeit lohnt sich, um für den Aufbau einer Strategischen Partnerschaft die notwendige Grundlage zu schaffen.

Was ist eine Strategische Partnerschaft?

Eine Strategische Partnerschaft ist ein innovatives Instrument der aktivierenden Wirtschaftsförderung. Auf Basis einer Analyse verständigen sich dabei Unternehmen einer Branche, Forschungseinrichtungen und die Kommune auf gemeinsame Ziele, um den Standort gezielt zu stärken und die Produktionsbedingungen für die Unternehmen der Branche zu verbessern.

Was kann eine Kommune durch eine Strategische Partnerschaft erreichen?

Der Aufbau Strategischer Partnerschaften bietet Kommunen einen innovativen Ansatz, um die begrenzten Ressourcen zielgerichtet dort einzusetzen, wo diese den größten Nutzen für die Kommune versprechen. Die Ergebnisse der Modellkommunen zeigen, dass durch Strategische Partnerschaften eigenständige Standortprofile aufgebaut werden können, die Kommunen im Standortwettbewerb deutlich gegenüber Konkurrenten hervorheben.

Wann ist eine Strategische Partnerschaft sinnvoll?

Nach unserem Verständnis kann grundsätzlich jede Kommune eine Strategische Partnerschaft aufbauen. Es handelt hierbei nicht um einen Ansatz, der nur von denen umgesetzt werden kann, die ohnehin an der Spitze der Wirtschaftsförderung stehen, bereits über zahlreiche Gutachten zu Branchen oder Clustern verfügen und auf ein umfangreiches Expertennetzwerk zurückgreifen können. Vielmehr soll gerade auch jenen Kommunen ein Instrument an die Hand gegeben werden, die vor einem Neuanfang in der Wirtschaftsförderung stehen. Wichtiger ist, dass Sie über eine wirtschaftspolitische Strategie für Ihre Kommune verfügen und eine Strategische Partnerschaft nutzen wollen, um diese Strategie zu verwirklichen.

Welche zeitlichen Ressourcen sind notwendig?

Nach unseren bisherigen Erfahrungen gehen wir davon aus, dass eine Kommune eine Strategische Partnerschaft innerhalb von sechs bis neun Monaten aufbauen kann. Dieser Zeitrahmen stellt sicher, dass das Tagesgeschäft nicht liegen bleibt und die notwendigen Abstimmungen zwischen den beteiligten Partnern in aller Ruhe getroffen werden können. Etwas langwieriger gestaltet sich die Arbeit, wenn Sie nur über geringes Wissen über Ihre Unternehmen vor Ort verfügen oder noch kein Netzwerk zu diesen aufgebaut haben. Diese Netzwerkarbeit kann gut im Rahmen des Aufbaus einer Strategischen Partnerschaft geschehen. Rechnen Sie dann mit entsprechend erhöhtem Aufwand und einer Zeitspanne von eher neun als sechs Monaten, um eine Strategische Partnerschaft zu realisieren.

Welche finanziellen Ressourcen sind notwendig?

Für den Aufbau von Strategischen Partnerschaften sind vergleichsweise geringe finanzielle Mittel notwendig. Baut eine Kommune eine Strategische Partnerschaft in Eigenregie auf, entstehen lediglich Kosten für die Durchführung (Porto, Kopien, Bewirtung, Fahrtkosten etc.). Jedoch kann es sinnvoll sein, sich bei einzelnen Schritten von außen unterstützen zu lassen, um durch die externe Perspektive neue Anregungen zu gewinnen und zügig zum gewünschten Ergebnis zu gelangen. Hierfür sollten ggf. die notwendigen Finanzmittel eingestellt werden. Alternativ können Sie sich auch beim gesamten Prozess unterstützen lassen. Auch dies ist aufgrund des pragmatischen Vorgehens wesentlich günstiger als übliche quantitative Clusterstudien.

Wer arbeitet am Aufbau einer Strategischen Partnerschaft mit?

Eine Strategische Partnerschaft lebt von dem Engagement aller beteiligten Partner. Jedoch liegt die Federführung beim Aufbau in der Regel bei der Kommune bzw. der kommunalen Wirtschaftsförderung. Neben der Kommune sind ausgewählte Unternehmen an einzelnen Schritten zu beteiligen. Das in diesem Leitfaden beschriebene Vorgehen wurde jedoch bewusst so gestaltet, dass die hierfür notwendige Zeit auf Seiten der Unternehmen begrenzt bleibt.

Wer neben den Unternehmen noch zu beteiligen ist, hängt von der konkreten Ausrichtung der Partnerschaft sowie den kommunalen Begebenheiten ab. Grundsätzlich sollten Sie überlegen, ob regionale Hochschulen eine Bedeutung für die Partnerschaft haben und diese dann beteiligen. Daneben bietet es sich je nach Ausrichtung an, die Industrie- und Handelskammer sowie die Handwerkskammer an einzelnen Schritten zu beteiligen.

Daneben kann es hilfreich sein, sich in dem Prozess oder zumindest in einzelnen Phasen extern unterstützen zu lassen. Hiermit reduzieren Sie nicht nur Ihren Arbeitsaufwand. Wichtiger erscheint, dass durch die externe Bera-

tung ein anderer Blick auf die Ausgangssituation geworfen wird, der zu neuen Ideen und Konzepten führen kann.

Sind neue Organisationsstrukturen notwendig?

Prinzipiell ist für eine Strategische Partnerschaft keine Organisationsstruktur notwendig. Keine Modellkommune hat eine eigene Gesellschaft gegründet oder eine neue Abteilung aufgebaut. Dennoch wird das Management der Strategischen Partnerschaft der Erfahrung nach zwischen 10 und 30 Stunden pro Monat erfordern. Bevor man also eine Strategische Partnerschaft anvisiert, sollte genau analysiert werden, welcher Partner imstande ist, diese zeitlichen Ressourcen zu investieren. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass dazu alle vier Modellkommunen imstande waren.



Stadt Leipzig
Amt für Wirtschaftsförderung

Die Entscheidung für den Aufbau einer Strategischen Partnerschaft ist in der Stadt Leipzig in drei Schritten gefallen: Erstens hat die Wirtschaftsförderung inhaltlich vordiskutiert, mit welchem Cluster eine Partnerschaft aufgebaut werden soll und damit gleichzeitig bestimmt,

welche Abteilung der Wirtschaftsförderung zuständig ist. Zweitens hat die Wirtschaftsförderung diese Planung mit der zuständigen Verwaltungsspitze diskutiert und abgestimmt und drittens die Zustimmung des zuständigen Ausschusses eingeholt. Mit diesen drei Schritten war eine tragfähige Basis für die gesamte Projektlaufzeit gefunden. Verantwortlich für die Strategische Partnerschaft war damit das Amt für Wirtschaftsförderung.

6. Zweiter Schritt: Auswahl der Branche

Sind die Voraussetzungen geklärt, können Sie die Projektarbeit starten. Als erstes geht es um eine Entscheidung, mit wem Ihre Kommune eine Strategische Partnerschaft aufbauen möchte. Grundsätzlich kommen hierfür alle Unternehmen bzw. Branchen des Ortes in Frage. Im Ausnahmefall kann es sich sogar um eine Branche handeln, die heute noch nicht vor Ort ist, Ihnen jedoch zukunftssträftig erscheint. Im Mittelpunkt dieses Schrittes steht die gezielte Auswahl des oder der künftigen Partner.

ZIEL: Ziel des Schrittes ist es, eine Branche (bzw. ein Cluster) zu identifizieren, die einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung der wirtschaftspolitischen Ziele leistet und die zentralen Akteure (Unternehmen, Universitäten, Kammern etc.) in und um diese Branche zu benennen.

DAUER: ≈ 2 Wochen

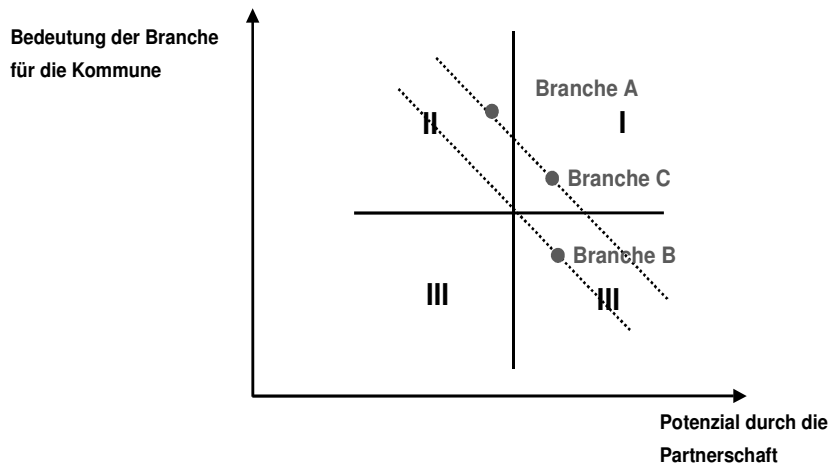
Um den oder die künftigen Partner der Kommune zu identifizieren, empfiehlt es sich, einen ganztägigen Workshop durchzuführen, an dem die an der Wirtschaftsförderung beteiligten Personen der Stadt teilnehmen. Ein überblickartiger Ablaufplan für den Workshop sieht wie folgt aus. Die Schritte werden anschließend näher beschrieben.

Ablaufplan Workshop: Identifikation von Partner und Nukleus

	Gegenstand	Dauer (in h)
1	Wirtschaftspolitische Ziele und ihre Bedeutung	1:00
2	Überblick über lokale Branchen	1:00
3	Auswahl der Branche für Partnerschaft (Bewertung von Bedeutung und Potenzial)	1:30
4	Vorläufige Definition des Wirkungsziels	0:30
5	Arbeitshypothese zu relevanten Akteuren	1:30
6	Arbeitshypothese zu Netzwerk	1:00
7	Identifikation der Interviewpartner	0:30

Die einzelnen Schritte des Workshops sehen wie folgt aus:

1. **Überblick über potenzielle Partner:** Je größer die Kommune, umso vielfältiger ist in der Regel die Branchenstruktur. Ziel des ersten Schrittes ist es, sich einen Überblick über alle potenziell in Frage kommenden Branchen zu verschaffen. Dies sind grundsätzlich alle Branchen, die bereits heute einen relevanten Stellenwert für die Kommune haben oder ein hohes Zukunftspotenzial für den Standort haben.
2. **Wirtschaftspolitische Ziele und ihre Bedeutung:** Je nach Größe der Kommune und dem Stellenwert, der bislang Wirtschaftsförderung beimessen wurde, existiert eine mehr oder weniger festgeschriebene wirtschaftspolitische Strategie. Die Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Arbeitsplätze führt meist die Liste der Ziele an. In diesem Schritt sollten sich die am Workshop beteiligten Vertreter der Kommune über die einzelnen wirtschaftspolitischen Ziele und ihre jeweilige Bedeutung für die Kommune verständigen.
3. **Auswahl der Branche:** Besteht ein Überblick über die lokalen Branchen und sind die wirtschaftspolitischen Ziele bekannt, kann eine Auswahl der Branche für die Strategische Partnerschaft getroffen werden. Bei der Auswahl sind zwei Faktoren ausschlaggebend. Zunächst ist dies die Bedeutung der Branche für das Erreichen der wirtschaftspolitischen Ziele, daneben das Potenzial der Partnerschaft zwischen Kommune und Branche. So kann es sich beispielsweise anbieten, eine Partnerschaft mit einer Branche aufzubauen, die bislang vernachlässigt wurde, da hier noch der größte Nachholbedarf existiert, d. h. das größte Potenzial besteht. Das Ergebnis kann am besten grafisch festgehalten werden. Hierfür bietet sich die folgende Matrix an, die beide Aspekte darstellt.



Ein optimaler Partner für die Kommune liegt im Quadranten I (siehe Abbildung). Dies sind jene Branchen, die über eine hohe Bedeutung für die Kommune und ihre wirtschaftspolitische Strategie verfügen und bei denen auch ein hohes Potenzial in einer Partnerschaft erwartet wird.

Letztlich liegt die Entscheidung, mit welcher Branche eine Strategische Partnerschaft aufgebaut werden soll, natürlich bei den Verantwortlichen in der Kommune. Das hier beschriebene Vorgehen soll eine Hilfestellung liefern.

4. **Vorläufige Definition des Wirkungsziels der Partnerschaft:** Um die Partnerschaft zielgerichtet entwickeln zu können, bietet es sich an, frühzeitig darüber nachzudenken, was mit der Partnerschaft erreicht werden soll. Alle zu erzielenden Ergebnisse und Maßnahmen im Rahmen der Partnerschaft haben einen Beitrag zu der zu erzielenden Wirkung zu erbringen. Nutzen Sie daher die folgende Frage, um sich bei diesen Überlegungen leiten zu lassen: „Welche Wirkungen will Ihre Kommune durch die Partnerschaft erzielen?“

Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modellstedt soll der deutsche Standort für die Herstellung von Windenergieanlagen werden. ▪ Ausbau der Arbeitsplätze im Windenergiecluster.

Legen Sie neben dem Ziel auch Indikatoren und Kennzahlen fest, anhand derer Sie messen können, ob Sie Ihr Ziel erreicht oder verfehlt haben. So lässt sich das im Beispiel genannte Ziel des Ausbaus der Arbeitsplätze

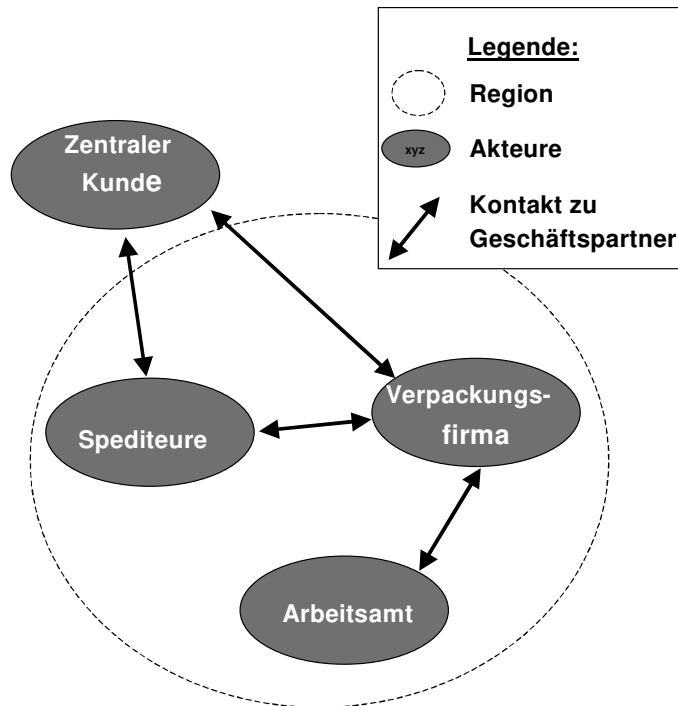
am Indikator „Anzahl abhängig Beschäftigter“ messen. Die Kennzahl könnte lauten: „Steigerung um 20 Prozent bis Ende 2008“.

5. **Sammlung aller Unternehmen:** Ist die Branche identifiziert und die Wirkung der Partnerschaft definiert, kann eine erste Arbeitshypothese über die relevanten Unternehmen in der Branche erstellt werden. Hierbei können drei Ebenen unterschieden werden. Erstens Unternehmen, die direkt vor Ort ihren Standort haben, zweitens Unternehmen, die in der Region ansässig sind, und drittens solche Unternehmen, die weder in der Kommune noch in der Region tätig sind, jedoch für den Standort eine wichtige Rolle haben.

Wenn es der Kenntnisstand der Beteiligten erlaubt, ist hierbei der Übergang von der Branche zum Cluster zu vollziehen. So sind für die Partnerschaft nicht nur die im engeren Sinne zur Branche zählenden Unternehmen relevant, sondern alle an der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligten Akteure. Hierzu zählen regelmäßig auch Universitäten und Forschungseinrichtungen, die für eine Branche eine hohe Bedeutung besitzen können und so zum Standortvorteil für eine Kommune werden können.

Über den Zuschnitt und die Grenzen von Clustern existieren mittlerweile lange Debatten. Für den Aufbau Strategischer Partnerschaften empfehlen wir einen pragmatischen Umgang mit dieser Frage, der sich an Ihrer eigenen Zielsetzung orientiert.

6. **Arbeitshypothese zu Netzwerk:** Der Workshop kann mit einer ersten Hypothese hinsichtlich des Netzwerkes zwischen den benannten Akteuren abgeschlossen werden. Diese Hypothese bildet an späterer Stelle eine Diskussionsgrundlage für die Gespräche mit den Akteuren des Clusters. Die folgende Abbildung zeigt eine schematische Darstellung eines einfachen Netzwerkes.



7. **Identifikation der Interviewpartner:** Auf Basis der beiden Hypothesen zu zentralen Akteuren und deren Netzwerke können die Interviewpartner identifiziert werden. Zu den Interviewpartnern sollte auf jeden Fall der Nukleus des Clusters zählen, d. h. der oder die identifizierten Markt- oder Innovationsführer oder Imageträger. Bei der Auswahl weiterer für das Cluster wichtiger Akteure kann nach dem Pars-pro-toto-Prinzip vorgegangen werden. Neben Unternehmen sollten dabei auch Universitäten- oder Forschungseinrichtungen und andere institutionelle Akteure (z. B. Kammern) berücksichtigt werden, falls sie für das Cluster relevant sind. Es ist dabei nicht erforderlich, alle Interviewpartner bereits zu diesem Zeitpunkt zu identifizieren. In der Regel ergeben sich bei den ersten Gesprächen Hinweise auf weitere relevante Gesprächspartner.
8. **Ein guter Rat zum Abschluss: Übernehmen Sie sich nicht!** Die Erfahrung der Modellkommunen hat gezeigt, dass ein dritter und entscheidender Faktor für den Erfolg der Strategischen Partnerschaft mitberücksichtigt werden muss: Der Umfang der Strategischen Partnerschaft sollte realistisch sein. Mit anderen Worten, wenn Sie in der Wirtschaftsförderung alleine sind, sollte auch die Strategische Partnerschaft einen Umfang haben, den Sie mit Ihren begrenzten Ressourcen auch weiterhin steuern können. Achten Sie also darauf, dass die Anzahl der Unternehmen zu Beginn der Strategischen Partnerschaft auf vier bis acht Unternehmen begrenzt bleibt.

Die Ergebnisse des Workshops sollten dokumentiert werden, da ihnen im weiteren Verlauf eine wichtige Bedeutung zukommt.



Die Stadt Regensburg hat sich bei der Auswahl des Partners für das Mikrocluster Sensorik entschieden. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war der Querschnittscharakter der Sensorik. Von der Stärkung der Sensorik durch die Partnerschaft verspricht sich die Stadt Standortvorteile in anderen Wirtschaftsbereichen, in denen die Sensorik eine zunehmend wichtigere Rolle spielt, etwa für die für die Stadt Regensburg bedeutsamen Unternehmen des Automobilsektors. Bei der Auswahl der Gesprächspartner war dabei von vornherein klar, dass ein forschungsintensives Cluster wie die Sensorik nicht ohne Einbeziehung von Forschung und Lehre betrachtet werden kann. Sowohl Lehrstuhlinhaber an Universität als auch an der Fachhochschule wurden daher als Gesprächspartner identifiziert.



Die Stadt Kirn hat im Abwägungsprozess zwischen verschiedenen Branchen die Entscheidung getroffen, die Strategische Partnerschaft bewusst zu nutzen, um ein neu angesiedeltes Unternehmen aus dem Bereich der Logistikbranche besser an die Stadt zu binden. Während über andere Unternehmen oder Branchen bereits detailliertes Wissen um deren Erfolgsfaktoren existiert, waren die Erfolgsfaktoren des Logistikunternehmens am Standort Kirn zum Projektbeginn noch weitgehend unbekannt. Die Stadt Kirn hat sich daher entschieden, die Partnerschaft rund um dieses wichtige Unternehmen aufzubauen.

7. **Dritter Schritt: Interviews mit Unternehmen**

Bei den ersten beiden Schritten standen die interne Sichtweise und die wirtschaftspolitischen Ziele der Kommune im Mittelpunkt. Mit dem dritten Schritt wird ein wichtiger Perspektivwechsel vollzogen. Der Aufbau der Strategischen Partnerschaft wird in diesem und den nächsten Schritten aus der Perspektive der Unternehmen und ihrer Erfolgsfaktoren am Standort vorangetrieben. Die Unternehmen werden daher als Gesprächspartner der Stadt bereits in dieser dritten Phase in die konkrete Ausgestaltung der Partnerschaft einbezogen.

Die Erfahrung der Pilotkommunen zeigt, dass so durch eine begrenzte Zahl von Unternehmensgesprächen (5-10) auch in den größeren Kommunen ein solides Verständnis über den Cluster und seine Erfolgsfaktoren gewonnen werden kann. Gegenüber umfassenderen (und teureren) Gutachten erhalten Kommunen oder ihre Wirtschaftsförderer so ein smartes und günstiges Analyseinstrument an die Hand.

ZIEL: Kenntnisse über die Branche bzw. den Cluster und seine Vernetzung, die Wettbewerbssituation der Unternehmen, die strategischen Erfolgsfaktoren am Standort und die Erwartungen der Unternehmen an eine Partnerschaft.

DAUER: ≈ 4 Wochen

Ein zentrales Analyseinstrument beim Aufbau von Strategischen Partnerschaften ist die Wertschöpfungskette von Unternehmen. Dieses Standardinstrument der Betriebswirtschaftslehre untergliedert den Produktionsprozess von Unternehmen in einzelne Schritte, wobei zwischen primären und sekundären Funktionen unterschieden wird. Die Wertschöpfungskette wird genutzt, um die strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens und des Clusters zu identifizieren.

Bedenken Sie beim Erstkontakt bitte, dass die Unternehmen bis zu diesem Moment noch nichts von Ihrem Vorhaben wissen, eine Strategische Partnerschaft mit Ihnen aufzubauen. Seien Sie also darauf vorbereitet, wiederholt die Ziele und das Verfahren darzustellen. Vor diesem Hintergrund schlagen wir konkret vor, die Ansprache der Unternehmen und das Führen der Interviews an den folgenden Einzelschritten zu orientieren:

1. Recherche zur Branche, um die Unternehmen gut vorbereitet ansprechen zu können. Hierdurch sollten Sie bereits ein Grundverständnis über die Branche, die Marktsituation sowie wichtige Akteure Ihrer Region gewinnen.

2. Anschreiben an die jeweiligen Unternehmen, in dem Ihr Vorhaben, eine Strategische Partnerschaft aufzubauen, sowie der Wunsch nach einem Gesprächstermin formuliert sind. Ansprechpartner sind die Unternehmens- bzw. Niederlassungsleitungen. In den Pilotkommunen waren diese ausnahmslos bereit, selbst ein Gespräch zu führen oder einen Stellvertreter zu benennen. Nachstehend finden Sie ein Beispiel für ein Anschreiben an Unternehmen, das Sie als Vorlage verwenden können.



Sehr geehrte Frau ABC,

die Stadt Modellstedt hat es sich zum Ziel gesetzt, strategischer Partner der Unternehmen des Windenergieclusters zu werden. In diesem Zusammenhang würde die Wirtschaftsförderung der Stadt gerne ein Unternehmensgespräch mit Ihnen durchführen.

Zielsetzung des Vorhabens ist es, den Windenergiecluster zu analysieren und strategische Erfolgsfaktoren der wichtigsten Schlüsselunternehmen zu benennen, damit der Standort sich zu einem Wettbewerbsvorteil der Unternehmen entwickeln kann.

Ihr Unternehmen wurde von den Experten der Wirtschaftsförderung, der IHK und der Handwerkskammer als ein Schlüsselunternehmen in diesem Cluster benannt.

In dem Interview möchten wir gerne mit Ihnen über folgende Themen aus Sicht Ihres Unternehmens sprechen:

- Marktsituation und Erfolgsfaktoren
- Qualität des Windenergieclusters und wichtige Kooperationen
- Potenzial einer strategischer Partnerschaft zwischen der Stadt Modellstedt und dem Windenergiecluster

Ich würde mich freuen, wenn Sie dazu bereit wären, sich an dem Gespräch zu beteiligen und werde in den nächsten Tagen telefonisch für eine Terminabsprache auf Sie zukommen.

Mit freundlichen Grüßen

Name

3. Rufen Sie einige Tage nach dem Anschreiben an und vereinbaren Sie den Termin. Es hat sich hierbei als vorteilhaft erwiesen, dass die Kommune bzw. Wirtschaftsförderung in die Räume des Unternehmens geht. So reduzieren Sie den Zeitaufwand für die Unternehmen und erhalten zugleich einen eigenen Eindruck von dem Unternehmen und dessen Geschäftsfeld.
4. Planen Sie für das Unternehmensgespräch zwei Stunden ein. Starten Sie in das Gespräch mit einer kurzen Vorstellung des Vorhabens (ca. 10–15 Minuten). Bereiten Sie hierfür am besten eine kurze Präsentation vor, die Sie bei allen Gesprächen mit Unternehmen nutzen können. Beschreiben Sie dabei Zielsetzung, Vorgehen, Zeitplanung und den erwarteten Nutzen und Aufwand für die Unternehmen.
5. Führen Sie das Gespräch entlang eines Leitfadens. So stellen Sie sicher, dass Sie bei den Unternehmen vergleichbare Informationen erheben. Nachstehend finden Sie den bei den Pilotkommunen verwendeten Fragebogen, der sich in dieser Form bewährt hat, aber natürlich auch auf Ihre individuellen Bedürfnisse angepasst werden kann.

Interviewleitfaden Unternehmen

Unternehmensprofil

- Bitte geben Sie uns eine kurze allgemeine Einführung in Ihr Unternehmen und Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen

Marktsituation

- Für welches Kundensegment oder welche Kunden arbeiten Sie?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten?
- Wer sind die wichtigsten Konkurrenten?
- Wie würden Sie den Wettbewerb in Ihrem Markt beschreiben (Preiswettbewerb, Qualitätswettbewerb, Nachfragermacht, Anbietermacht etc.)?

Unternehmensstrategie

- Wie behaupten Sie sich als Unternehmen in diesem Markt?
- Vor dem Hintergrund dieser Strategie: Was sind die strategischen Erfolgsfaktoren, damit Sie sich in diesem Markt behaupten?
- An welchen Stellen der Wertschöpfungskette liegen die strategischen Erfolgsfaktoren?



Der Cluster

- Gibt es unter Ihren Kunden oder Lieferanten Unternehmen, die Sie als Ihre Partner bezeichnen würden bzw. mit denen Sie bereits eine Partnerschaft eingegangen sind?

Unternehmen	Art der Partnerschaft	Bedeutung	Räumliche Nähe

- Existieren weitere Unternehmen oder Organisationen, mit denen Sie kooperieren? An welchen Stellen Ihrer Wertschöpfungskette haben diese Kooperationspartner Bedeutung?



Unternehmen	Art der Partnerschaft	Bedeutung	Räumliche Nähe

- Gibt es Kooperationen, die Sie nicht eingehen können, weil kein regionaler Partner vorhanden ist?

Ihre Partnerschaft mit der Kommune

- Was sind die zentralen Vor- und Nachteile Ihres Standortes?
- Wie kann die Partnerschaft zwischen Ihrem Unternehmen und Ihrer Kommune Ihre Erfolgsfaktoren im Wettbewerb stärken?
- Was erwarten Sie von einer Partnerschaft mit Ihrer Kommune?

Vielen Dank für das Gespräch und Ihre Unterstützung.

6. Sollten Sie durch die ersten Gespräche noch auf weitere relevante Unternehmen aufmerksam werden, führen Sie auch mit diesen Gespräche. Es ist jedoch nicht notwendig, mit allen im Cluster aktiven Unternehmen Gespräche zu führen. Sie können die Datenerhebung dann beenden, wenn Sie einen sicheren Eindruck über den Cluster, seine Akteure und deren Vernetzung gewonnen haben.
7. Auch für Gespräche mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen können Sie die Grundstruktur des Leitfadens verwenden. Insbesondere die Fragen nach den Partnern und potentiellen Partnern führen auch hier zu guten Ergebnissen. Statt der Fragen nach den strategischen Erfolgsfaktoren sollen Sie im Gespräch jedoch stärker auf die Anbindung von Forschungsergebnissen und den Verbleib von Absolventen abzielen.
8. Dokumentieren Sie die Gespräche entlang des Leitfadens. Sie schaffen so eine ideale Basis für die folgenden Analyseschritte und stellen die Dokumentation dem Unternehmen zur Verfügung.



In der Stadt Leipzig wurde zu Beginn der Unternehmensgespräche lediglich die Hälfte der geplanten Gespräche terminiert. Auf Basis der in diesem Durchlauf bereits gewonnenen Informationen konnte so ein effektives Verfahren gestaltet werden,

um mit einer begrenzten Anzahl an Gesprächen auch von einem großen und vielschichtigen Cluster ein zuverlässiges Bild zu erhalten. Um auch die Rolle der zahlreichen Handwerksunternehmen in der Stadt zu berücksichtigen, wurde auch mit der Handwerkskammer ein Gespräch über Erfolgsfaktoren von Handwerksunternehmen geführt.



Für den Landkreis Oldenburg spielte die Einbindung der Universität Oldenburg in die Partnerschaft eine große Rolle. Mit dieser Zielsetzung wurde in den Unternehmensgesprächen ein besonderes Augenmerk auf die Vernetzung und den Know-how-Transfer zwischen Unternehmen und Universität gelegt.

Dieser Aspekt wurde in den Gesprächen mit den Unternehmen beleuchtet (die ansonsten wie in den anderen Kommunen auch anhand des oben abgedruckten Fragebogens geführt wurden). Daneben wurde auch ein Gespräch mit der Universität geführt, um nicht nur die unternehmerischen Anforderungen in den späteren Analysen berücksichtigen zu können sondern auch die Vorstellungen der Universität.

8. **Vierter Schritt: Identifikation des Netzwerks**

Nach den Gesprächen mit den Unternehmen verfügen Sie über die notwendigen Daten, um den von Ihnen ausgewählten Cluster näher zu analysieren. Haben Sie im zweiten Schritt eine Arbeitshypothese über Ihren Cluster erstellt, ist es jetzt an der Zeit, diese auf Basis der hinzugewonnenen Informationen zu überprüfen und ggf. zu ergänzen. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, was den Cluster zusammenhält.

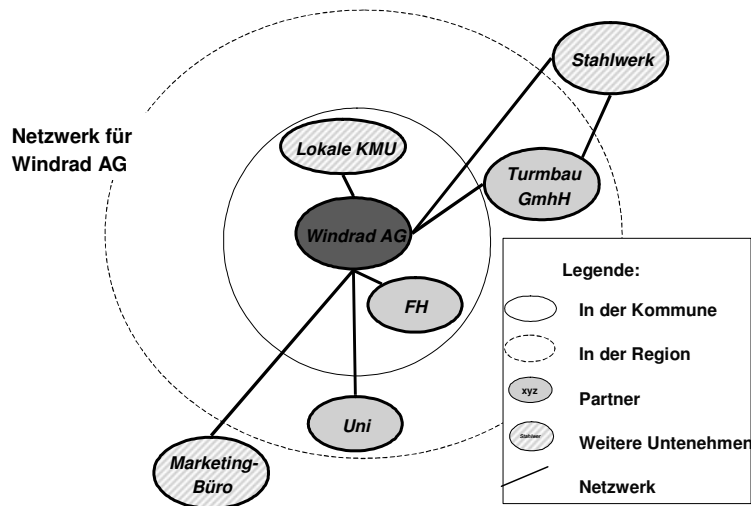
ZIEL: Detaillierte Kenntnis über das existierende Netzwerk im ausgewählten Cluster sowie der zentralen Akteure (dem Nukleus) des Clusters.

DAUER: ≈ 2 Wochen

Grundlage Ihrer Analyse sind die Dokumentationen der Unternehmensgespräche. Hiervon ausgehend gehen Sie am besten in zwei aufeinander aufbauenden Schritten vor:

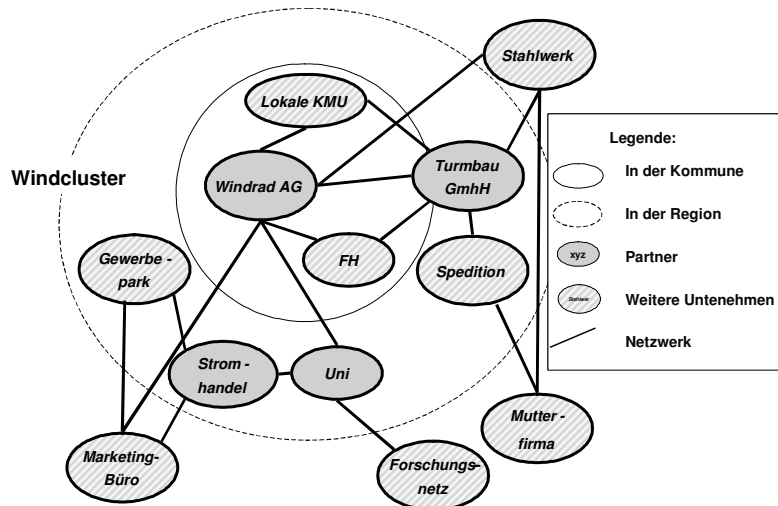
1. Machen Sie sich zunächst ein Bild über die Netzwerke jedes der interviewten Unternehmen. Nutzen Sie hierfür die von den Unternehmen erhaltenen Informationen über existierende Partnerschaften, weitere Geschäftspartner und fehlende Partner/Geschäftspartner. Unterscheiden Sie auch, welche der für das Unternehmen wichtigen Partner bzw. Geschäftspartner in der Kommune, in der Region beziehungsweise außerhalb der Region ansässig sind. Hieraus können Sie später Ansätze zur Weiterentwicklung Ihres Clusters ableiten.

Nachstehend sehen Sie ein Beispiel für ein solches Netzwerk eines Unternehmens:



2. Im zweiten Schritt vereinen Sie die zuvor erstellen Netzwerke der einzelnen Unternehmen zu einem Netzwerk des gesamten Clusters. Unterscheiden Sie hierbei wiederum danach, ob Unternehmen in der Region ansässig sind oder nicht. Daneben sollten Sie überlegen, welche der Unternehmen Sie zum Nukleus des Clusters zählen und welche nicht. Die Unternehmen im Nukleus halten Ihr Cluster zusammen und sind für Sie somit von besonderer Bedeutung.


Nachstehend ein Beispiel für das Bild eines Clusters:




3. Abschließend: Bewerten Sie die inhaltliche Nähe der Unternehmen zueinander

Die *inhaltliche Nähe* der Unternehmen zueinander wird später maßgeblich den organisatorischen Aufwand, den sie mit der Strategischen Partnerschaft haben werden, beeinflussen. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fragestellungen:

- Sind sie bereits oder könnten die Unternehmen unmittelbar in eine konkrete Kunden-Lieferanten-Beziehung eintreten?
- Handelt es sich dabei um strategische Güter, also um Güter oder Dienstleistungen, deren Qualität und Preis in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zusammenhängen?
- Wie ähnlich ist das Produktportfolio der analysierten Unternehmen?
- Haben die Unternehmen einen (oder mehrere) gemeinsam(e) Absatzmarkt(e)?
- Haben die Unternehmen eine ähnliche Größe?



In großen Clustern mit zahlreichen Akteuren kann das sich daraus ergebende Bild auf den ersten Blick unübersichtlich erscheinen. In der Stadt Regensburg hat es sich hierbei als hilfreich erwiesen, das Cluster in Teilbereiche zu untergliedern. In Regensburg konnte ein Teilcluster identifiziert werden, das stärker im Bereich von Forschung und Entwicklung (F & E) tätig ist und ein anderen Teilcluster, das stärker produktiv tätig ist. Beim Versuch, das Cluster zu segmentieren, hat es sich sowohl in der Stadt Regensburg als auch in den anderen Kommunen als günstig herausgestellt, sich an der Wertschöpfungskette zu orientieren. F & E und Produktion sind dabei nur zwei Beispiele, genauso kann es zum Beispiel Teilcluster in den Bereichen Marketing oder der Personalwirtschaft geben.



Der breite Ansatz des Landkreises Oldenburg bei der Auswahl des Clusters für die Strategische Partnerschaft spiegelt sich in dem Bild des Clusters wider. So hat sich gezeigt, dass, obwohl zahlreiche Unternehmen im Bereich der Umwelttechnologien im Landkreis tätig sind, zwischen vielen kein Netzwerk oder keine Kontakte bestehen, da von den Unternehmen grundsätzlich unterschiedliche Geschäftsfelder oder Kundengruppen bedient werden.

9. Fünfter Schritt: Identifikation der Erfolgsfaktoren

An die Analyse des Clusters schließt sich die Identifikation von dessen strategischen Erfolgsfaktoren als nächster logischer Schritt an. Klassisch werden als strategische Erfolgsfaktoren eines Unternehmens jene Bereiche in der Wertschöpfungskette bezeichnet, die für dessen Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung sind. Dieses Verständnis lässt sich im Rahmen des Aufbaus von Strategischen Partnerschaften auf die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Clustern übertragen. Folglich geht es darum zu identifizieren, welche strategischen Erfolgsfaktoren über die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters entscheiden. Die Stärkung des Clusters in diesen Bereichen sollte Ergebnis der Strategischen Partnerschaft sein.

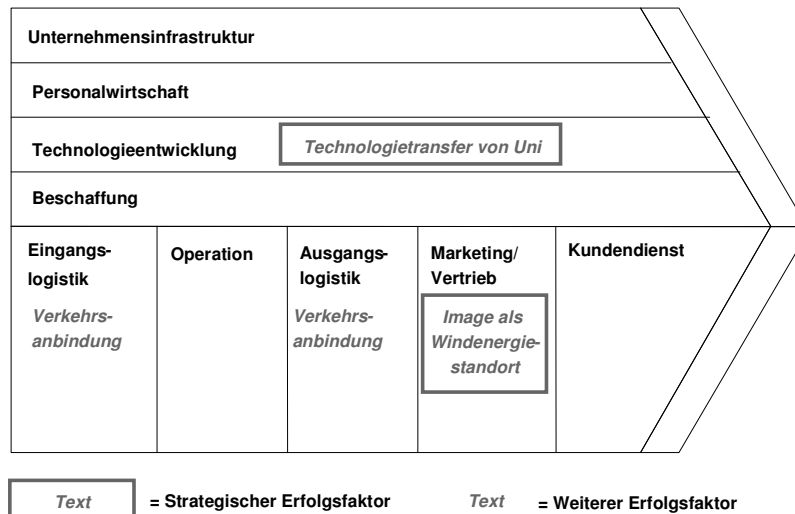
ZIEL: Identifikation der strategischen Erfolgsfaktoren des ausgewählten Clusters.

DAUER: ≈ 2 Wochen

Um die strategischen Erfolgsfaktoren zu erkennen, gehen Sie den gleichen Weg wie zuvor beim Aufbau des Clusters. Identifizieren Sie zunächst die Erfolgsfaktoren jedes einzelnen Unternehmens, um anschließend die Erfolgsfaktoren des gesamten Clusters hieraus abzuleiten. Wir empfehlen entlang der folgenden Arbeitsschritte vorzugehen:

1. Mit der Dokumentation der Unternehmensgespräche und Ihrer Recherche zur betreffenden Branche haben Sie bereits eine wichtige Grundlage für die Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren der Unternehmen geschaffen. Die Unternehmen wurden entlang der Wertschöpfungskette genau nach diesen Faktoren gefragt. Nun besteht Ihre zentrale Aufgabe darin, diese Angaben anhand der Gesamtheit der Gespräche zu überprüfen, ggf. nach Ihrer Einschätzung zu ergänzen und, wenn möglich, zu gewichten. Nutzen Sie hierfür die Wertschöpfungskette der Unternehmen.

Erfolgsfaktoren der Windrad AG

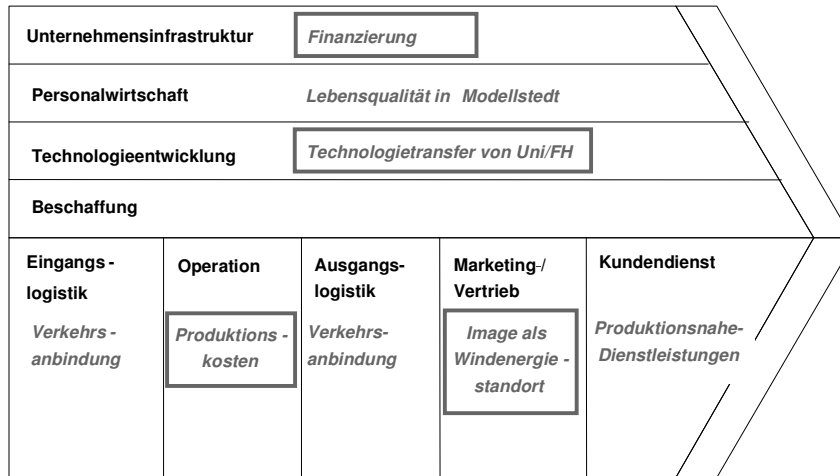


Dieser Schritt ist für die anderen interviewten Unternehmen des Clusters zu wiederholen, bis alle strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert sind.

2. Auf Basis der Einzelanalysen der strategischen Erfolgsfaktoren können anschließend die Erfolgsfaktoren des Clusters herausgearbeitet werden. Hierbei kann grundsätzlich summarisch vorgegangen werden, d. h. ein strategischer Erfolgsfaktor eines zentralen Unternehmens ist auch ein strategischer Erfolgsfaktor des Clusters. Wichtiger als eine komplette Auflistung nachgeordneter Erfolgsfaktoren ist jedoch eine sinnvolle Reduktion. Begrenzen Sie die Anzahl der identifizierten strategischen Erfolgsfaktoren oder setzen Sie sinnvoll Prioritäten. Ansonsten laufen Sie an späterer Stelle Gefahr, zu unkonkret zu werden und an den zentralen Bedürfnissen des Clusters vorbeizuarbeiten. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass nicht alle strategischen Erfolgsfaktoren immer für alle Unternehmen des Clusters von Bedeutung sind. In größeren Clustern kann es daher zweckmäßig sein, strategische Erfolgsfaktoren für Teilbereiche des Clusters zu identifizieren.

Ein Beispiel für die strategischen Erfolgsfaktoren eines Clusters kann wie folgt aussehen:

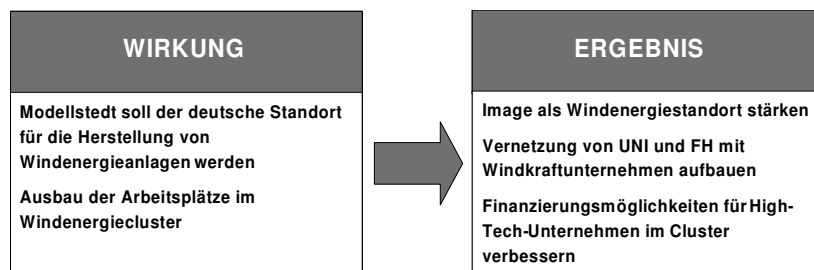
Erfolgsfaktoren des Windenergieclusters



Text = Strategischer Erfolgsfaktor *Text* = Weiterer Erfolgsfaktor

3. Mit der Identifikation der strategischen Erfolgsfaktoren des Clusters haben Sie einen Großteil der Analyse beim Aufbau einer strategischen Partnerschaft geleistet und damit einen wesentlichen Meilenstein erreicht. Bevor Sie auf dieser Basis konkrete Maßnahmen entwickeln, gilt es jedoch Ihre bisherigen Ergebnisse zu rekapitulieren. Sie können an dieser Stelle das früher im Prozess formulierte Wirkungsziel überprüfen. Leitfrage sollte dabei sein, ob das eingangs formulierte Ziel nach jetzigem Kenntnisstand verhältnismäßig erscheint.

Zusätzlich sind konkrete Ergebnisziele zu ergänzen. Die Ergebnisziele sollten sich dabei aus den identifizierten strategischen Erfolgsfaktoren ableiten lassen und dazu beitragen, die anvisierte Wirkung zu erreichen. Beschränken Sie sich hierbei auf eine überschaubare Anzahl an Zielen.



4. Sind die Wirkungs- und die Ergebnisziele definiert, können im letzten Teilschritt geeignete Indikatoren identifiziert werden. Anhand dieser Indikatoren können die erreichten Wirkungen und Ergebnisse gemessen werden. Für manche Ziele sind dies einfach zu messende Werte, z. B. die Anzahl der Arbeitsplätze im Cluster. Schwieriger ist es dort, wo keine einfache Quantifizierung möglich ist, so ist z. B. das Image schwer messbar. Seien Sie kreativ und entwickeln Sie geeignete Indikatoren, die ohne großen Aufwand zu erheben sind (z. B. Besuche auf der Internetseite des Windenergieclusters).



In Leipzig hat sich gezeigt, dass nicht alle strategischen Erfolgsfaktoren immer für das gesamte Energiecluster Gültigkeit haben müssen. So konnten für die Leuchtturmunternehmen aus dem Bereich des Energiehandels Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die stark mit dem Image der Stadt als Energiestandort im Zusammenhang stehen. Insbesondere hat sich herausgestellt, dass ein Unternehmen selbst als Imagerträger für den Energiestandort zum Erfolgsfaktor geworden ist. Dahingegen ist für die klein- und mittelständischen Unternehmen der Energieinfrastruktur und des Energieanlagenbaus insbesondere Marketingkompetenz der zentrale Erfolgsfaktor.



In der Stadt Kirn konnten mehrere strategische Erfolgsfaktoren für das Logistikunternehmen am Standort Kirn identifiziert werden. Das bei Projektbeginn formulierte Wirkungsziel (Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen im und um das Unternehmen) wurde dabei bestätigt. Bei der Formulierung des durch die Strategische Partnerschaft geplanten Ergebnisziels wurde entschieden, nur zwei der drei identifizierten Erfolgsfaktoren nicht zum Gegenstand der Partnerschaft zu machen. Nicht berücksichtigt wurde die hohe Abhängigkeit des Unternehmens von seinen bisherigen Kunden, da aufgrund der Komplexität der Anforderungen der Kunden, die Kundenakquisition in diesem Fall nur vom Unternehmen selbst durchgeführt werden kann. Aufgabe der Stadt ist es, das Unternehmen mit anderen lokalen Unternehmen zu vernetzen.

10. Sechster Schritt: Entwicklung von Maßnahmen

Nachdem die Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren abgeschlossen ist, sind Sie vorbereitet ein geeignetes Maßnahmenpaket zu formulieren, um eben diese Faktoren zu stärken. Jede der Maßnahmen sollte dazu beitragen, dass eines oder einige der formulierten Ergebnisziele der Strategischen Partnerschaft erreicht wird. Alle Maßnahmen setzen an den kritischen Erfolgsfaktoren an. Das heißt dort, wo es die Unternehmen des Clusters tatsächlich benötigen. Die knappen kommunalen Ressourcen für die Wirtschaftsförderung können so gezielt statt nach dem Gießkannenprinzip eingesetzt werden. Ihre Leitfrage sollte dabei lauten: Durch welche Maßnahmen kann die Kommune die strategischen Erfolgsfaktoren des Clusters stärken?

ZIEL: Entwicklung eines Maßnahmenpakets, das die identifizierten strategischen Erfolgsfaktoren stärkt.

DAUER: ≈ 2 Wochen

Bei der Ausgestaltung des Maßnahmenpakets ist das Rad nicht immer neu zu erfinden. Vielmehr sind zunächst die in Ihrer Kommune bereits existierenden Maßnahmen zu überprüfen, bevor diese durch geeignete neue Maßnahmen punktuell ergänzt werden. Wir schlagen vor, nach der folgenden Systematik vorzugehen:

1. **Überprüfung existierender Maßnahmen:** Nehmen Sie die durch die strategische Partnerschaft zu erzielenden Ergebnisse als erste Orientierung und überprüfen Sie die von Ihnen in der Wirtschaftsförderung bereits praktizierten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit, um eines oder mehrere der geplanten Ergebnisse zu erreichen. Oft existieren in Kommunen bereits geeignete Maßnahmen, ohne dass diese jedoch den hier betrachteten Unternehmen bekannt sind. Überprüfen Sie systematisch, welche Ihrer existierenden Maßnahmen einen Beitrag zur Stärkung der strategischen Erfolgsfaktoren bieten kann. Die zentrale Herausforderung besteht hierbei darin, die vorhandenen Maßnahmen sinnvoll in einen Gesamtzusammenhang mit neuen Maßnahmen zu stellen.
2. **Entwicklung neuer Maßnahmen:** In der Regel reichen die vorhandenen Maßnahmen noch nicht aus, um die gewünschten Ergebnisse für die Partnerschaft zu erreichen. Daher sind nach dem Überprüfen vorhandener Maßnahmen geeignete neue bzw. ergänzende Maßnahmen zu entwickeln. In der Regel, so unsere Erfahrung, sind Sie durch die Gespräche mit den Unternehmen bereits auf mögliche Ideen für Maßnahmen gestoßen. Überprüfen Sie diese Ideen auf ihre erwartete Wirksamkeit im Hinblick auf die Stärkung der strategischen Erfolgsfaktoren. Daneben lohnt

es sich oft, einen Blick über den Tellerrand zu werfen. So bieten beispielsweise die Ergebnisse des BMWA-Projektes zu „Good Practice an der Schnittstelle von Kommunen zu Unternehmen“² eine Reihe von Praxisideen, die Sie auf die Bedeutung in Ihrer Kommune überprüfen können.

3. **Steuerung der Partnerschaft:** Eine Maßnahme, die Sie unter keinen Umständen vergessen sollten, ist die Auswahl der Form der Steuerung der Strategischen Partnerschaft von Ihrer Kommune mit dem ausgewählten Cluster. Normalerweise übernimmt dies die Wirtschaftsförderung selbst, teilweise werden aber auch Unternehmensvertreter miteinbezogen. Auch hier gilt: Weniger kann mehr sein. Bündeln Sie Ihre Kräfte in den erfolgversprechendsten Maßnahmen, die zweckmäßig miteinander vernetzt sind.
4. **Indikatoren:** Denken Sie auch auf Ebene der Maßnahmen daran, geeignete Indikatoren zu benennen. Für die Qualitätsmaßstäbe von Indikatoren gilt das gleiche wie bei der Formulierung der Wirkungs- und Ergebnisse in den Schritten zwei und fünf. Formulieren Sie möglichst konkrete bzw. quantifizierbare Indikatoren.
In dem fiktiven Beispiel von Modellstedt könnte eine Maßnahme etwa lauten: Eine gemeinsame Imagekampagne der Stadt und der Unternehmen durchzuführen. Geeignete Indikatoren wären die Erstellung einer Imagebroschüre und der Versand von Exemplaren an potentiell interessierte Unternehmen im Bundesgebiet.
5. **Zielhöhen:** Nicht alle Pilotkommunen haben sich dafür entschieden, neben den Indikatoren auch konkrete Zielhöhen, also z.B. eine Anzahl von 1000 Exemplaren, für den Erfolg bei den einzelnen Maßnahmen zu benennen. Dies kann jedoch im Sinne eines Ansporns, dieses Ziel erreichen zu wollen, dennoch sinnvoll sein. Treffen Sie die Entscheidung hierüber im Idealfall gemeinsam mit den Unternehmen des Clusters.



Im Landkreis Oldenburg wurden bei der Entwicklung von Maßnahmen die Fortbildungsangebote der Universität direkt eingebunden. Als Reaktion auf den identifizierten Bedarf an Marketing- und Verkaufskompetenzen bietet die Universität den Unternehmen einen berufsbegleitenden „Bachelor of Business Administration“-Studiengang an. Der Landkreis beteiligt sich an der Finanzierung dieser Qualifizierungsmaßnahme.

² Die Ergebnisse des Projekts liegen in Gestalt eines Karteikastens vor, in dem über 100 gute Beispiele systematisiert und beschrieben werden: „Good Practice an der



Die Stadt Leipzig nutzt die Strategische Partnerschaft mit zur Vernetzung ihrer bisherigen und bereits geplanten Aktivitäten im Rahmen ihrer Clusterstrategie. So wird beispielsweise ein Clustersprecher (aus einem der führenden Energieunternehmen) benannt und ein Clusterforum etabliert, in dem sich die Unternehmen organisieren und den Cluster gemeinsam mit der Stadt weiterentwickeln und nach außen vermarkten.

11. Siebter Schritt: Das Partnerschaftsangebot

Nach Abschluss der Maßnahmensammlung verfügen Sie über ein in sich geschlossenes Konzept für Ihre Partnerschaft mit dem ausgewählten Cluster. Wichtig ist nun, dies zielgruppenspezifisch – d. h. für die Unternehmen im Cluster – aufzubereiten. Hierfür empfehlen wir, Ihre Arbeit in einem Partnerschaftsangebot schriftlich zusammenzufassen. Dieses Angebot bildet, wenn es mit allen Beteiligten abgestimmt ist, die vertragliche Grundlage für die Partnerschaft. Spätestens an dieser Stelle des Prozesses gewinnen damit auch die Steuerung und die Bewertung der Partnerschaft an Bedeutung.

ZIEL: Erstellung eines auf die Unternehmen des Clusters abgestimmtes schriftliches Partnerschaftsangebot.

DAUER: ≈ 2 Wochen

Nach der Projektarbeit ist die Verlockung groß, Ihre analytische Arbeit allen Beteiligten Schritt für Schritt nachvollziehbar zu machen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass dieser Weg den Umfang eines zielgruppengerechten Partnerschaftsangebotes sprengen würde. Wir empfehlen Ihnen daher, ein knappes, auf die konkreten Maßnahmen und Ergebnisse fokussiertes Partnerschaftsangebot zu formulieren. Der Umfang sollte im Idealfall 10–15 Seiten nicht überschreiten. Nachfolgend finden Sie einen Gliederungsvorschlag:

INHALT	
PARTNERSCHAFTSANGEBOT	
1. Präambel	
2. Beteiligte	
3. Ziel der Partnerschaft	
4. Maßnahmen	
5. Weiteres Vorgehen	
6. Kontakt	

- Die **Präambel** (eine Seite) fasst die Ausgangslage zusammen, verweist auf den Entstehungszusammenhang und fordert, wenn dies gewollt ist, weitere Unternehmen auf, sich an der Partnerschaft zu beteiligen.
- Unter **Beteiligte** (eine Seite) werden jene Unternehmen, Institutionen und Personen benannt, die an der Ausarbeitung der Partnerschaft beteiligt waren.
- **Ziel der Partnerschaft** (ein bis zwei Seiten) fasst knapp die Wirkungs- und Ergebnisziele zusammen.
- **Maßnahmen** (fünf bis acht Seiten) sollten den Hauptteil des Partnerschaftsangebotes darstellen. Hier werden Ihre konkreten Maßnahmen benannt. Gliedern Sie diesen Teil entsprechend der Zielsetzung. Haben Sie etwa unterschiedliche Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen oder Maßnahmen für unterschiedliche Ziele, so nutzen Sie diese Kriterien zur Untergliederung. Ziel sollte sein, dass jedes Unternehmen schnell die für sich relevanten Maßnahmen findet.
- Unter **weiterem Vorgehen** (eine Seite) wird beschrieben, wie sich die Partnerschaft weiterentwickelt. Hier können Sie z. B. eine Evaluation bzw. Bewertung der Partnerschaft (s. u.) oder eine regelmäßige Überprüfung der Zielrichtung festschreiben und darüber hinaus gesondert auf die Organisation der Partnerschaft eingehen.
- **Kontakt** (eine Seite) benennt jene Personen, die für die Partnerschaft verantwortlich sind. Dies ist in der Regel die Wirtschaftsförderung, kann daneben aber auch ein Unternehmen sein, das sich neben der Kommune mit an die Spitze der Partnerschaft stellt.

Achten Sie bei der Formulierung des Partnerschaftsangebots darauf, Ziele und Maßnahmen so zu formulieren, dass die Einhaltung bzw. das Erreichen der Ziele klar überprüfbar ist. Dies erleichtert Ihnen die Steuerung der Partnerschaft sowie die spätere gemeinsame Bewertung der erzielten Erfolge.

Ein einfaches Steuerungsinstrument für die Partnerschaft kann eine Tabelle sein, die alle wichtigen Daten zusammenfasst. Nachstehend finden Sie ein Beispiel für eine solche Tabelle.

Was	Wer	Bis wann	Indikator	Kennzahl
Wirkungsziel				
Anzahl der Arbeitsplätze im Windkraftcluster bis 2010 verdoppeln	-	2010	Anzahl der Arbeitsplätze	Stand Ende 2002: 450 Arbeitsplätze
Ergebnisziel				
Neuansiedlung von fünf Unternehmen	-	2010	Anzahl neu angesiedelter Unternehmen	Stand Ende 2002: 24 Unternehmen
Universität besser an Unternehmen anbinden	-	Ende 2007	Einstellung von Absolventen der Universität durch Unternehmen des Windenergieclusters	bis 2004: 10 Einstellungen jährlich ab 2005: 20 Einstellungen jährlich
...				
Maßnahmen				
Veranstaltung Windkraft-Kongress	Stadt Modellstedt	Mitte 2004	1. Kongress findet statt 2. Anzahl der Teilnehmer	zu 1. ja/nein zu 2. Erfolg bei 100 Teilnehmern
Stiftungsprofessur Windkraft	Windrad AG	Ende 2003	Professur geschaffen	ja/nein
...				

Nachdem Sie das Partnerschaftsangebot formuliert haben, ist dieses mit den Partnern, d.h. den Unternehmen des Clusters abzustimmen. So wird aus dem Partnerschaftsangebot ein Partnerschaftsvertrag bzw. eine Partnerschaftsvereinbarung. Zweckmäßiger Weise können Sie dieses im Rahmen der Einladung zum Unternehmensworkshop einleiten. Das praktische Vorgehen hierzu wird im folgenden Schritt beschrieben.

Nutzen Sie die Zeit bis zum Unternehmerworkshop und informieren Sie ausgewählte Unternehmen über Ihre Vorstellungen. Gegebenenfalls gewinnen Sie bereits einige Unternehmer dafür, einzelne Maßnahmenpakete auf dem im Folgenden beschriebenen Unternehmerworkshop selbst zu präsentieren und sich damit auch der Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen zu stellen.



Der Partnerschaftsvertrag im Landkreis Oldenburg umfasst eine Tabelle, in der die Verantwortung für einzelne Maßnahmen, die nächsten einzuleitenden Schritte und eine Abschätzung der hierfür notwendigen Ressourcen benannt werden. Auf diese Weise werden allen Beteiligten die für sie aus der Partnerschaft entstehenden Aufgaben und Aufwände auf einen Blick sichtbar.

12. Achter Schritt: Unternehmensworkshop

Nach der Erstellung des Partnerschaftsangebots hat Ihre Arbeit die erste große Bewährungsprobe zu bestehen. Sie präsentieren Ihre Analyse und das Angebot vor den Unternehmen des Clusters, d. h. vor Ihren künftigen Partnern. Sie schaffen so die Grundlage für eine tragfähige Strategische Partnerschaft. Neben der inhaltlichen Abstimmung dient der Workshop auch einem persönlichen Kennen lernen. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich selbst in Kommunen mittlerer Größe die Geschäftsführungen der Unternehmen des Clusters häufig persönlich nicht kennen.

ZIEL: Ein mit den Unternehmen abgestimmtes Partnerschaftsangebot und ein gemeinsames Verständnis über das weitere Vorgehen.

DAUER: ≈ 4 Wochen inklusive Planung (parallel zur Ausarbeitung des Partnerschaftsangebots)

Der Erfolg des Unternehmensworkshops hängt wesentlich von einer durchdachten Planung und einer auf die Unternehmen abgestimmten Durchführung ab. Bereiten Sie den Workshop rechtzeitig vor, die folgenden Schritte können Sie hierfür als Leitfaden verwenden:

1. **Interne Terminplanung:** Planen Sie einen Termin, den alle in Ihrem Haus beteiligten Personen wahrnehmen können. Denken Sie bei der Termingestaltung an einen für die Unternehmen freundlichen Termin. Planen Sie einen Termin von zwei oder besser noch drei Stunden.
2. **Örtlichkeit:** Sie können den Workshop entweder bei sich durchführen oder geeignete Räumlichkeiten anmieten. Alternativ dazu können Sie aber auch im Rahmen des Unternehmensworkshops bereits einen weiteren Schritt zur Partnerschaft nehmen, indem die Veranstaltung in den Räumen eines der Unternehmen stattfindet.
3. **Einladung:** Laden Sie rechtzeitig ein, damit die Unternehmen den Termin einplanen können. Richten Sie die Anschreiben an Ihre Gesprächspartner. Wenn Sie nicht mit der Geschäftsführung gesprochen haben, informieren Sie auch diese über den Termin. Schließlich sollen die Teilnehmer für ihr Unternehmen sprechen können. Denken Sie auch an die Unternehmen, die zum Cluster zählen, mit denen Sie jedoch kein Unternehmensgespräch geführt haben. Fügen Sie Ihr als Entwurf gekennzeichnetes Angebot dem Anschreiben bei, so können sich die Unternehmen bereits im Vorwege ein Bild über Ihr Angebot machen.

4. **Vorbereitung:** Bereiten Sie neben den organisatorischen Dingen eine Präsentation des Partnerschaftsangebots vor. Hierin fassen Sie in 20 bis 30 Minuten nochmals die wesentlichen Punkte Ihrer Analyse und Ihres Angebots zusammen. Ist es Ihnen gelungen, Unternehmer bereits vorab für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zu gewinnen, stimmen Sie Ihre Präsentation ab. Daneben schlagen wir vor, einen „Letter of Intent“, eine Art Interessensbekundung vorzubereiten. Dieser wird am Ende der Veranstaltung verteilt und fordert die Unternehmen auf, Position zu dem Partnerschaftsangebot zu beziehen. Nachstehend finden Sie einen Entwurf, den Sie an Ihre Bedürfnisse anpassen können:

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN
LETTER OF INTENT
„Strategische Partnerschaft zwischen der Stadt Modellstedt und dem Windenergiecluster“
Hiermit bestätigt die Firma:
_____ /
dass sie sich
aktiv an der Strategischen Partnerschaft beteiligten wird;
an Einzelaktivitäten der Partnerschaft beteiligen will und über den weiteren Verlauf der Partnerschaft informiert werden möchte;
nicht für die Partnerschaft interessiert.
 Ort, Datum
Unterschrift/Firmenstempel

5. **Durchführung:** Mit einer sorgfältigen Vorbereitung wird der Unternehmensworkshop sicher ein Erfolg. Bedenken Sie, dass sich die Teilnehmer noch nicht alle kennen und planen Sie daher genügend Zeit für eine Vorstellungsrunde ein. Überlegen Sie daneben, wie Sie es vermeiden können, in einen Rollenkonflikt zu geraten. Es kann ein Problem sein, selber inhaltlich mitdiskutieren zu wollen und die Veranstaltung zu moderieren. Holen Sie sich im Zweifelsfall Unterstützung aus Ihrem Haus oder von außen für die Moderation der Sitzung. Als Erfolgsfaktor hat sich gezeigt, wenn Unternehmen Teile der Maßnahmen selber präsentieren. Dadurch gewinnt das Vorhaben an Verbindlichkeit und der Übergang zwischen Konzept und Umsetzung verläuft gleitend. Wenn Sie zwei Stunden Zeit haben, schlagen wir den folgenden Ablauf vor:

AGENDA

- Begrüßung, Vorstellung des Programms (10 Minuten)
- Vorstellungsrunde der Teilnehmer (30 Minuten)
- Präsentation des Partnerschaftsangebots (30 Minuten)
- Diskussion des Angebots (60 Minuten)
- Verständigung über weiteres Vorgehen (20 Minuten)

6. **Verständigung über weiteres Vorgehen:** Für die Nachhaltigkeit der Veranstaltung ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie die Veranstaltung nicht beenden, bevor Sie sich über das weitere Vorgehen verständigt haben. Hierzu zählt, dass die Unternehmen den Letter of Intent mitnehmen und bis zu einem festgelegten Zeitpunkt an Sie zurücksenden. Daneben sollten Sie aber auch die Unterzeichnung des Partnerschaftsvertrags planen. Auch diese im nächsten Kapitel näher beschriebene Unterzeichnung von Kommune und Unternehmen sollten Sie am Ende der Veranstaltung ankündigen und hierfür im Idealfall einen Termin abstimmen.
7. **Nachbereitung:** Überarbeiten Sie auf Basis des Feedbacks der Unternehmen das Partnerschaftsangebot und planen mit den Unternehmen, die im Letter of Intent ihr Interesse bekunden, die öffentlichkeitswirksame Unterzeichnung. Die hierfür notwendigen Tätigkeiten werden im nächsten Schritt beschrieben.



Die Stadt Regensburg hat sich entschieden, bereits mit der Präsentation des Partnerschaftsangebots einen Schritt auf die Unternehmen zuzugehen. Die Präsentation fand in einem der beteiligten Unternehmen statt. Ein Erfolg dieser Veranstaltung war, dass sich die beteiligten Unternehmen und die Stadt am Ende der Veranstaltung gleich zu einem nächsten Treffen verabredet haben – dann in einem anderen Unternehmen.



In der Stadt Leipzig wurde das Partnerschaftsangebot auf einer zweistündigen Veranstaltung gemeinsam von der Wirtschaftsförderung, dem Dezernenten für Wirtschaft und Arbeit sowie dem Vorsitzenden des Wirtschaftsausschusses präsentiert und mit den Unternehmen diskutiert.

13. Neunter Schritt: Umsetzung

Die Aufbruchsstimmung nach dem durchgeführten Unternehmensworkshop hilft, den Aufbau Ihrer Strategischen Partnerschaft zügig abzuschließen. Hierbei unterzeichnen die Beteiligten das überarbeitete Partnerschaftsangebot. Nutzen Sie diese Gelegenheit für eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung.

ZIEL 1: Eine öffentlichkeitswirksame von den Partnern unterzeichnete Partnerschaftsvereinbarung.

DAUER: ≈ 4 Wochen


Mit einer unterzeichneten Partnerschaftsvereinbarung runden Sie Ihre konzeptionelle Arbeit ab, denn sie besiegelt die Partnerschaft zwischen Ihrer Kommune und dem ausgewählten Cluster. Die Vereinbarung ist hierbei weniger im rechtlichen Sinne zu verstehen als eine Absichtserklärung der Beteiligten, die Partnerschaft und die hierin formulierten Maßnahmen umzusetzen. Gehen Sie hierbei die folgenden Schritte:

1. **Terminplanung:** Wenn dies noch nicht auf dem Unternehmensworkshop geschehen ist, legen Sie möglichst schnell einen Termin für die Unterzeichnung fest und finden eine geeignete Räumlichkeit.
2. **Information/Einladung Presse:** Informieren Sie Medienvertreter über den Termin. Eine möglichst breite Berichterstattung über die Strategische Partnerschaft ist ein wichtiger Erfolg für Ihren Standort.
3. **Unterzeichner klären:** Klären Sie, welche der Unternehmen an der Veranstaltung teilnehmen und den Partnerschaftsvertrag unterzeichnen werden. Dies sind grundsätzlich alle Unternehmen, die ihr Interesse im Letter of Intent geäußert haben. Von Seiten der Kommune sollten nach Möglichkeit sowohl die Wirtschaftsförderung und der Bürgermeister bzw. der zuständige Dezernent unterzeichnen. Betrachten Sie die bei der Unterzeichnung beteiligten Unternehmen als Erstunterzeichner, aber halten Sie die Partnerschaft offen für weitere interessierte Unternehmen.
4. **Vorbereitung:** Fügen Sie dem Partnerschaftsangebot eine Seite bei, die alle Beteiligten unterzeichnen können. Mit der Unterzeichnung wird aus dem Partnerschaftsangebot ein -vertrag. Benennen Sie das Dokument auf dem Titel entsprechend um. Bereiten Sie genügend Exemplare für alle Beteiligten und die Medienvertreter vor. Bereiten Sie daneben eine kurze Ansprache von Seiten der Stadt vor und versuchen Sie auch ein Unternehmen für eine Ansprache zu gewinnen.


5. **Durchführung:** Beginnen Sie die Veranstaltung mit einer knappen Vorstellung Ihrer Partnerschaft und der daran beteiligten Unternehmen, gefolgt von kurzen Ansprachen eines Unternehmens und der Stadt. Abgeschlossen wird die Veranstaltung mit der Unterzeichnung durch die anwesenden Unternehmen. Durch eine Medienberichterstattung über die Unterzeichnung erfahren weitere Unternehmen des Clusters von der Partnerschaft. Fordern Sie diese direkt auf, der Partnerschaft beizutreten.

6. **Internetauftritt der Partnerschaft:** Ab einer gewissen Größenordnung lohnt es sich, der Partnerschaft eine eigenständige Internetpräsenz zu geben. In kleineren Kommunen sollte aber zumindest auf die Partnerschaft auf der Homepage der Kommune (und der Unternehmen) hingewiesen werden. Hier kann die Möglichkeit zum Download des Partnerschaftsvertrags bestehen.

Mit der Unterzeichnung verfügt Ihre Kommune über eine erste Strategische Partnerschaft mit einem Cluster. Diese gilt es nun mit Leben zu füllen, d. h. die formulierten Maßnahmen zeitgerecht umzusetzen. Wichtig erscheint dabei, dass Sie die Partnerschaft nicht als starres Korsett betrachten. So besteht aus unserer Sicht die wichtigste Wirkung der Strategischen Partnerschaft darin, dass Kommune und Unternehmen gemeinsam als Partner den Standort für den Cluster weiterentwickeln und sich gegenseitig rechtzeitig über bevorstehende Veränderungen informieren. So kann die Strategische Partnerschaft stets an die sich wandelnden Rahmenbedingungen angepasst werden.



Die Stadt Leipzig hat zur öffentlichkeitswirksamen Besiegelung im Rathaus eine Pressekonferenz angesetzt, auf der Vertreter aus Politik und Verwaltung gemeinsam mit Unternehmensvertretern den Partnerschaftsvertrag unterzeichnet haben und somit gleich den ersten Schritt zur Stärkung der Stadt als Energiestandort einleiteten.



Die Stadt Regensburg verschaffte ihrer Strategischen Partnerschaft mit dem Sensorikcluster eine eigene Internetpräsenz, über die Informationen zur Partnerschaft und ihren Zielen sowie zu den beteiligten Unternehmen abrufbar sind. Als Namen für die Domain, der sowohl auf die Stadt als auch auf Sensorik hinweist, hat sich die Stadt für die schwedische(!) Internetadresse www.regensburg.se entschieden.

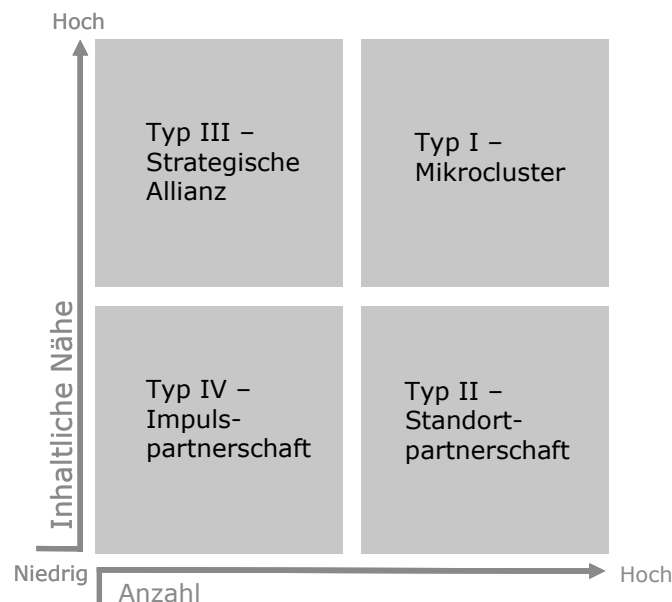
Wahl der Organisationsform: Auf was Sie achten müssen

Ist die Partnerschaftsvereinbarung unterzeichnet, ist es nun an der Zeit sich mit der Umsetzungsplanung zu beschäftigen. Zentraler Bestandteil ist dabei die Wahl der Organisationsform. Jede Strategische Partnerschaft hat ihre individuellen Wirkungs- und Ergebnisziele und ihren individuellen Zuschnitt an Partnern, die andere Anforderungen an die Organisation der Strategischen Partnerschaften stellen.

Damit die Umsetzung der einzelnen Maßnahmenpakete auch die erwartete Wirkung entfaltet, lohnt es sich, die Aufbruchsstimmung der Partnerschaftsvereinbarung dafür zu nutzen, Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben unter den Partnern zu vereinbaren. Um dies tun zu können, muss die Organisationsstruktur und gegebenenfalls auch die Organisationsform geklärt werden.

Ziel 2: Auswahl der passenden Organisationsform zur Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Um zu einer ersten Einschätzung der organisatorischen Bedarfe zu kommen positionieren Sie bitte ihre Strategische Partnerschaft in folgender Matrix:



Im Schritt vier – *Identifikation des Netzwerks* haben Sie bereits die inhaltliche Nähe der Strategischen Partner zueinander analysiert. Die zweite Dimension, die Sie beachten müssen, leitet sich aus der Anzahl der Strategischen Partner ab. Sie hat erhebliche Auswirkungen auf ihre zukünftige Organisationsstruktur. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Erfahrungswerten:

- Geringe Anzahl: 1-10 Unternehmen (also ohne öffentliche Partner)
- Hohe Anzahl: 10-25 und mehr

Sie können jetzt anhand der Matrix erkennen, welche Art der Strategischen Partnerschaft Sie eingegangen sind:

- Mikrocluster
- Standortpartnerschaft
- Strategische Allianz
- Impulspartnerschaft

Die vier unterschiedlichen Arten der Strategischen Partnerschaft und worauf bei der Umsetzung zu achten ist, werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Zunächst allerdings noch eine Anmerkung grundsätzlicher Natur: Für jede Organisationsform sind folgende drei Hauptaufgabenbereiche von Relevanz.

- **Management:** Das **Management** ist für die Steuerung und Erfolgskontrolle der Partnerschaft als Ganzes verantwortlich. Dabei muss unterschieden werden zwischen strategischem Management, das für die langfristige Planung und Zielerfüllung zuständig ist, und operativem Management, welches für die tägliche Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist. Je nach Partnerschaftstyp kann die Kommune entweder dafür alleine verantwortlich sein, in Form einer Doppelspitze gemeinsam mit einem Unternehmen, z.B. wenn Hochschulen beteiligt sind, in Form einer Lenkungsgruppe.
- **Information:** Damit die Strategische Partnerschaft im Sinne der Wirkungs- und Ergebnisziele umgesetzt werden kann, muss dafür gesorgt werden, dass alle Partner ausreichend informiert werden. Es hat sich gezeigt, dass klassische Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit allein wie Newsletter u.ä. nicht ausreichen. In den meisten Partnerschaftsarten müssen regelmäßige, strukturierte Treffen aller oder einiger Partner organisiert werden, damit durch die Information aller Partner auch das Vertrauen der Unternehmen untereinander gefördert wird. In Leipzig wurden diese Treffen z.B. unter dem Begriff „Clusterforum“ organisiert.
- **Kooperation:** Damit die Maßnahmen umgesetzt werden, müssen organisatorische Voraussetzungen für Kooperationen geschaffen werden. Ohne Kooperationen können langfristig keine wertschöpfenden Netzwerke entstehen. Dies kann z.B. mit Hilfe von Projektgruppen geschehen, in denen einige Unternehmen selbständig an der Umsetzung einer oder mehrerer Maßnahmen arbeiten. Nicht in allen Partnerschaften wird es allerdings notwendig sein, Projektgruppen zu bilden.

Mikrocluster:

Die Partnerschaftsart *Mikrocluster* zeichnet sich dadurch aus, dass eine große Anzahl von Unternehmen der Partnerschaft beigetreten ist und die Unternehmen eine enge inhaltliche Nähe zueinander aufweisen. Es sind also bereits cluster-ähnliche Strukturen in der Partnerschaft und damit ein hohes Kooperationspotenzial vorhanden, sowohl was die Anzahl der Kooperationen als auch die wertschöpfende Qualität der Kooperationen betrifft. Ihre Rolle in dieser Partnerschaft wird darin liegen, zu planen, zu strukturieren und für Transparenz und Fairness im Umgang miteinander zu sorgen. Die Identifikation möglicher Kooperationspotenziale werden die Unternehmen in hohem Maße selber übernehmen.

Aufgrund des hohen Kooperationspotenzials wird es eine Reihe von Unternehmen geben, die sich am **Management** beteiligen wollen. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Einrichtung einer Lenkungsgruppe, die für das strategische Management verantwortlich ist. Achten Sie darauf, dass sich alle Strategischen Partner in der Lenkungsgruppe repräsentiert sehen. So können Sie z.B. bewusst unterschiedliche Größenordnungen von Unternehmen in die Lenkungsgruppe berufen. Bei einer großen Anzahl von Unternehmen empfiehlt es sich darüber hinaus, einen Clustersprecher für das operative Management aus den Reihen der Unternehmen zu ernennen. Sie werden allerdings auch hier gerade zu Beginn der Partnerschaft eine wichtige Rolle im operativen Management haben.

Eine gemeinsame **Informationsplattform** ist notwendig, um den Kennenlernprozess der vielen Partner untereinander weiter zu fördern, aber auch um für die notwendige Transparenz zu sorgen. Im Mikrocluster sollten Sie darauf achten, dass sich kein Unternehmen zu wenig informiert fühlt. Es sollte also ein regelmäßiges Clusterforum eingerichtet werden, in dem über den Umsetzungsstand informiert wird. Orientieren Sie sich im Aufbau und Ablauf des Clusterforums an Schritt 8 Unternehmensworkshop. Neben aktuellen Themen sollten im Clusterform grundsätzlich folgende Punkte behandelt werden:

- Vorstellung neuer Partnerunternehmen
- Kurzberichte zum Umsetzungsstand durch die jeweiligen Verantwortlichkeiten
- Max. 2 generelle Unternehmenspräsentationen
- Ausblick auf weitere Veranstaltungen
- Ggf. Vorstellung neuer Maßnahmen oder Projekte

In den meisten Modellkommunen wurden darüber hinaus auch Fachvorträge organisiert. Beachten Sie bei den Clusterforen, dass diese meistens abends stattfinden und aus diesem Grund eine Dauer von 2 Stunden nicht übersteigen sollte.

Aufgrund des hohen Potenzials empfiehlt es sich, eine weitere organisatorische Ebene einzuführen: die **Kooperationsebene**. Hier kooperieren Unternehmen z.B. in Clusterteams zu unterschiedlichen Themen. Achten Sie darauf, frühzeitig zu vereinbaren, wie die Erfolgskontrolle der Kooperationsprojekte organisiert wird. Sie laufen sonst Gefahr, dass sich die Clusterteams von der Strategischen Partnerschaft abkoppeln.

Entwicklungsziel: Das Mikrocluster sollte langfristig zu einem Cluster entwickelt werden. Dies setzt eine deutlich höhere Anzahl von Unternehmen (mindestens 40) voraus. Ab diesem Zeitpunkt sollte auch überlegt werden, dem Clustermanagement eine eigene Rechtsform, z.B. in Form eines Vereins oder sogar einer GmbH, zu geben.

Standortpartnerschaft:

Die Partnerschaftsart *Standortpartnerschaft* zeichnet sich dadurch aus, dass eine große Anzahl von Unternehmen der Partnerschaft beigetreten ist, sie allerdings eine geringe inhaltliche Nähe zueinander haben. Hier sind typischerweise Partnerschaftsziele vereinbart, die auf die Profilierung des Standorts im Allgemeinen und gemeinsame Marketing-Maßnahmen abzielen. Das Kooperationspotenzial ist aufgrund der hohen Anzahl der Unternehmen relativ hoch, allerdings ist das Wertschöpfungspotenzial für die einzelnen Unternehmen aufgrund der geringen inhaltlichen Nähe eher längerfristiger Natur. Ihnen als Kommune kommt damit eine aktivierendere Rolle zu als im Mikrocluster.

Aufgrund des mittleren Kooperationspotenzials wird es gerade zu Beginn der Umsetzung der Strategischen Partnerschaft schwieriger sein, eine hohe Anzahl von Unternehmen für das **Management** der Partnerschaft zu gewinnen. Sie sollten trotzdem versuchen, mindestens ein Unternehmen zu berufen. Erfahrungsgemäß kann dies ein größeres Unternehmen mit einer hohen Standortbindung sein, wie z.B. die Stadtwerke. Versuchen Sie auch weitere Impulsgeber für das Management zu gewinnen, wie z.B. Universitäten oder Kammervertreter. Eine organisatorische oder personelle Trennung zwischen operativem und strategischem Management ist für die Standortpartnerschaft nicht notwendig.

Einer gemeinsamen **Informationsplattform** kommt in dieser Partnerschaftsart eine entscheidende Bedeutung zu, da hier nicht nur der Kennenlernprozess der vielen Partner untereinander gefördert, sondern auch laufend weiteres Kooperationspotenzial identifiziert werden muss. Aus diesem Grund sollte das Clusterforum zu Beginn der Strategischen Partnerschaft relativ häufig (z.B. alle sechs Wochen) zusammenkommen. Nach ca. sechs Monaten kann dann ein dreimonatiger Rhythmus angepeilt werden.

Die Etablierung der **Kooperationsebene** wird zu Beginn eine zentrale Herausforderung darstellen, da aufgrund der geringen inhaltlichen Nähe und der großen Anzahl von Unternehmen zunächst ein größeres Informationsbedürfnis bestehen wird. Drängen Sie also nicht zu früh darauf, dass Kooperationsstrukturen, wie z.B. Projektgruppen, entstehen. Aufgrund der hohen Anzahl der Unternehmen ist es allerdings unerlässlich, dass Kooperationsstrukturen, wie z.B. Projektgruppen (einige Modellkommunen haben Sie „Clusterteams“ genannt), aufgebaut werden. Spätestens wenn Sie den Turnus der Clusterforum von sechs Wochen auf drei Monate verändern, sollten die Clusterteams gebildet worden sein. Es empfiehlt sich, diesen Clusterteams ein hohes Maß an Autonomie zu gewähren, damit die Unternehmer ihre individuellen Interessen auch mit einbringen können.

Entwicklungsoptionen: Aufgrund des aufwändigeren Wertschöpfungsprozesses innerhalb dieser Partnerschaftsart sollte die Standortpartnerschaft langfristig in Richtung Mikrocluster entwickelt werden. Reduziert sich die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen im Laufe der Umsetzung, sollte eine Strategische Allianz als Partnerschaftsart angestrebt werden.

Strategische Allianz:

Die Partnerschaftsart *Strategische Allianz* zeichnet sich dadurch aus, dass zwar nur eine geringe Anzahl von Unternehmen der Partnerschaft beigetreten sind, sie aber eine enge inhaltliche Nähe zueinander besitzen. Die Unternehmen haben also die Möglichkeit, relativ schnell eine enge Kooperation untereinander einzugehen. Damit ist das Wertschöpfungspotenzial vergleichsweise hoch, auch wenn aufgrund der niedrigen Anzahl die Kooperationsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Ihre Rolle in dieser Partnerschaft wird darin liegen, als neutraler Partner Vertrauen zu schaffen. Die große inhaltliche Nähe birgt das Risiko, dass die Unternehmen eine Wettbewerbsposition zueinander aufbauen.

Aufgrund der geringen Anzahl der Unternehmen wird es hier weniger zu organisatorisch trennbaren Ebenen der Zusammenarbeit kommen. Allerdings kommt Ihnen als kommunale/r Vertreter/in die Rolle des „ehrlichen Maklers“ zu. Dies bedeutet dementsprechend auch eine exponiertere Rolle im **Management**, die operatives und strategisches Management vereint. Strategische Entscheidungen müssen gemeinsam gefällt werden, ohne dass es dazu eines besonderen Gremiums bedarf. Rechnen Sie damit, dass das operative Management komplett in den Händen der Kommune, also in Ihren Händen liegen wird.

Die **Informations- und Kooperationsebenen** werden hier aufgrund der geringen Anzahl der beteiligten Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit organisatorisch zusammenfallen. Eine Ausnahme besteht darin, wenn die Strategische Allianz primär auf Forschung und Entwicklung ausgerichtet ist. Hier werden sich aufgrund der sensiblen Daten Minigruppen (meistens nicht mehr als zwei Unternehmen bzw. ein Unternehmen und eine Hochschule) bilden. Sorgen Sie dafür, dass der Kooperationsfortschritt für alle Unternehmen transparent gehalten wird und sich diese Minigruppen nicht zu sehr verselbständigen, da hier maßgebliche Fortschritte für die Umsetzung der Partnerschaft erzielt werden.

Entwicklungsoptionen: Die Strategische Allianz verlangt aufgrund der hohen inhaltlichen Nähe und der geringen Anzahl der Unternehmen eine relativ gute Marktkennntnis von Ihnen. Versuchen Sie den Teilnehmerkreis zu erweitern, um dadurch die Kompetenzen der Unternehmen stärker im Management einbinden zu können.

Die Impulspartnerschaft:

Die Partnerschaftsart *Impulspartnerschaft* hat eine vergleichsweise geringe Anzahl von Unternehmen, die der Partnerschaft beigetreten sind, und diese weisen darüber hinaus eine vergleichsweise geringe inhaltliche Nähe zueinander auf. Hier sind typischerweise Partnerschaftsziele vereinbart, die aus ein oder zwei gemeinsamen Entwicklungspotenzialen abgeleitet worden sind. Dies können z.B. gemeinsame Qualifizierungsbedarfe sein. Ihre Rolle wird hier der Impulsgeber und Initiator sein, der gemeinsam mit den Unternehmen die gemeinsamen Entwicklungsbedarfe im Rahmen der Partnerschaft aufgreift und umsetzt.

Aufgrund des begrenzten Kooperationspotenzials wird das gesamte Partnerschaftsmanagement Ihre Aufgabe bleiben. Es ist wegen der geringen inhaltlichen Nähe auch nicht unbedingt sinnvoll, bestimmte Unternehmen in das Management zu berufen, da sie sich sonst dem Vorwurf aussetzen könnten, bestimmte Unternehmen zu bevorzugen. Versuchen Sie stattdessen, thematisch relevante und neutrale Impulsgeber für das Management zu gewinnen. Ist der gemeinsame Entwicklungsbedarf z.B. die Qualifizierung von Führungskräften, könnte dieser Impulsgeber z.B. eine Universität sein.

Die **Kooperations- und Informationsebenen** fallen organisatorisch in dieser Partnerschaftsart zusammen. Die Anzahl der Unternehmen macht die Bildung eines Clusterforums nicht notwendig und die Form der Kooperation ist hier meistens nur schwer in Projektgruppen zu organisieren. Ein generelles Hinwirken auf die Bildung von Clusterteams ist hier mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht sinnvoll.

Entwicklungsoptionen: Typischerweise entstehen Impulspartnerschaften in ländlichen Räumen und nicht in Ballungszentren. Es sollte langfristig versucht werden, die durch die Impulspartnerschaft erzeugte Wertschöpfung weiter zu optimieren, damit es zu einer Strategischen Allianz kommen kann.

14. Zehnter Schritt: Überprüfung des Fortschritts

Betrachten Sie die Partnerschaft mit der Verabschiedung nicht als einen für immer besiegelten Vertrag, an dem nicht gerüttelt werden darf. Nehmen Sie am besten im Vertrag einen Passus auf, wonach die Strategische Partnerschaft nach einer festgelegten Periode von den Partnern gemeinsam evaluiert werden soll. Sie erhalten somit die Möglichkeit, Erfolge zu messen und ggf. Korrekturen an der Zielrichtung oder den Maßnahmen vorzunehmen.

ZIEL: Überprüfung, inwieweit das geplante Ergebnis erreicht werden konnte und die Maßnahmen erfolgreich waren. Wenn notwendig, Überarbeitung der Ziele oder Maßnahmen.

DAUER: Ein Jahr nach der Unterzeichnung des Partnerschaftsvertrags.

Nutzen Sie spätestens die Evaluation nach zwölf Monaten dafür, mit allen Beteiligten erneut zusammenzutreffen und die bisherigen Ergebnisse der Partnerschaft Revue passieren zu lassen. Je konkreter Sie bei der Formulierung von Wirkungs- und Ergebniszielen sowie von Maßnahmen waren, umso leichter fällt es nun, Erfolge zu messen. Überprüfen Sie die folgenden Fragen:

1. Sind alle Beteiligten zufrieden mit dem bisherigen Verlauf der Partnerschaft?
2. Wurden alle Maßnahmen wie geplant durchgeführt? Wenn bestimmte Maßnahmen nicht durchgeführt wurden, warum nicht?
3. Konnten die Ergebnisziele erreicht werden, und welchen Beitrag haben die im Partnerschaftsvertrag festgelegten Maßnahmen hieran? Gab es andere Ursachen, dass Ergebnisse nicht erreicht werden konnten oder übererfüllt wurden?
4. Sind die gewünschten Wirkungen bereits eingetreten? Ist dies auf die Partnerschaft zurückzuführen oder auch auf andere Faktoren?
5. Welche Veränderungen sind notwendig?

Nach einer ersten Evaluation geht die Partnerschaft in die nächste Runde und sollte erneut nach ca. einem Jahr evaluiert werden.

Daneben können Sie natürlich mit den Erfahrungen aus der ersten Partnerschaft eine weitere Partnerschaft mit einem anderen Cluster aufbauen. Mit den Erfahrungen aus dieser Partnerschaft werden Ihnen viele Schritte bereits vertrauter vorkommen.



Der Landkreis Oldenburg hat bereits im Partnerschaftsvertrag festgeschrieben, dass alle Beteiligten einmal jährlich zu einem Partnerschaftstreffen zusammenkommen. Ziel der Treffen ist es, anhand der bisher konkret erzielten Ergebnisse den Erfolg der Strategischen Partnerschaft gemeinsam zu evaluieren.



Die Stadt Regensburg hat in dem Partnerschaftsvertrag eine Geltungsdauer von drei Jahren festgeschrieben, nach drei Jahren kann die Strategische Partnerschaft von den Beteiligten gemeinsam jeweils um weitere drei Jahre verlängert werden. Hierfür ist die gemeinsame Evaluation der Erfolge ausschlaggebend. Unternehmen, die nach drei Jahren nicht länger teilnehmen wollen, können nach diesem Zeitraum ausscheiden. Interessierte neue Unternehmen können nach Absprache mit den bisherigen Partnern auch zwischenzeitlich dazu stoßen.

15. Langfristiger Erfolg von Strategischen Partnerschaften

Strategische Partnerschaften stellen keinen Selbstzweck dar. Sie sollen für beide Seiten – Unternehmen und Kommune – einen klar erkennbaren Nutzen bieten. Damit dieser Nutzen auch wirklich benannt werden kann, gehört die Definition von Indikatoren und die zuvor beschriebene Evaluation zum festen Bestandteil von Strategischen Partnerschaften.

Neben dieser eher kurzfristigen Überprüfung Ihres Erfolgs möchten wir Ihnen abschließend einige Ideen mit auf den Weg geben, um langfristig mit Strategischen Partnerschaften zu einer erfolgreichen kommunalen Wirtschaftsförderung beizutragen.

Auch wenn die Rolle der Kommune als Initiator in diesem Leitfaden über weite Strecken im Mittelpunkt steht, bedeutet dies nicht, dass Strategische Partnerschaften alleine in der Verantwortung der Kommune liegen. Vielmehr erscheinen uns Partnerschaften insbesondere dann erfolgreich, wenn ihre lokalen **Unternehmen die treibende Rolle übernehmen**. Fördern Sie dies aktiv, z. B. indem:

- Sie die Rolle der Kommune als Initiator, aber nicht als alleiniger langfristiger Träger deutlich machen,
- ein Unternehmer z. B. Sprecher der Partnerschaft wird,
- Veranstaltungen der beteiligten Partner in Räumlichkeiten der Unternehmen stattfinden.

Betrachten Sie es als Erfolg Ihrer Netzwerkarbeit, wenn die Partnerschaft zunehmend von den Unternehmen getragen wird.

Mit dem Aufbau einer Strategischen Partnerschaft hat Ihre Kommune die häufig kritisierte Wirtschaftsförderung im Sinne einer „Kirchturmpolitik“ hinter sich gelassen. Unsere Erfahrung zeigt insbesondere, dass häufig einzelne Partner ihren Sitz außerhalb der Grenzen der Kommune haben. Kommunen gehen damit einen wichtigen Schritt, um im Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Gehen Sie weiter auf dem Weg der **Regionalisierung**, und binden Sie bewusst Nachbarkommunen mit ein. Sie können sich so als Region ein spezifisches Profil erarbeiten und werden für Unternehmen der Branche zum attraktiven Standort.

16. Glossar

Cluster

Im Mittelpunkt der Strategischen Partnerschaften stehen nicht Branchen, sondern Cluster. Gegenüber der Branche verweist der Clusterbegriff stärker auf den Netzwerkcharakter zwischen den Unternehmen. Daneben umfasst der Cluster auch jene Unternehmen und Institutionen, die an der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligt sind, obwohl diese nicht zur jeweiligen Branche zählen, z. B. ein Marketingbüro oder ein Spediteur.

Im Rahmen von Strategischen Partnerschaften werden primär regionale Cluster betrachtet, wobei wir einen pragmatischen Umgang mit dem Begriff empfehlen, der sich an den Notwendigkeiten der Strategischen Partnerschaft ausrichtet. So sind die regionalen Grenzen sowie die Branchengrenzen auf die Partnerschaft abzustimmen. Dabei ist der Cluster so weit wie nötig zu fassen, ohne aber in die Beliebigkeit abzugleiten. Das hier beschriebene Verfahren hat das Ziel, dass Kommunen ein Cluster pragmatisch und ohne zu großen Ressourcengebrauch identifizieren können.

Impulsgeber

Weitere regionale oder überregionale öffentliche Partner der Strategischen Partnerschaft. Dies können z.B. Kammern, Kompetenzzentren oder Regionalverbände sein.

Indikator

Als Indikator wird ein Kriterium bezeichnet, mit dessen Hilfe ein Ergebnis gemessen werden soll. Im Rahmen von Strategischen Partnerschaften spielen Indikatoren dort eine Rolle, wo es darum geht, den Erfolg von Maßnahmen oder Zielen zu messen. Ein einfacher Indikator, anhand dessen der Erfolg einer Veranstaltung gemessen werden kann, wäre z. B. die Teilnehmerzahl. Indikatoren stehen im engen Zusammenhang mit Kennzahlen.

Kennzahl

Ein Indikator alleine reicht noch nicht aus, um den Erfolg von Maßnahmen oder Zielen zu bewerten. Erst im Zusammenhang mit Kennzahlen führen Indikatoren zu aussagekräftigen Daten. Wenn z. B. die Teilnehmerzahl an einer Veranstaltung der Indikator sein soll, wäre die Kennzahl die konkrete Zahl an Teilnehmern. Im Rahmen von Strategischen Partnerschaften kann es sinnvoll sein, sich vorher über Kennzahlen zu verständigen, wann eine Maßnahme als Erfolg zu bewerten ist.

Letter of Intent

Der „Letter of Intent“ stellt eine Absichtserklärung der Unternehmen dar, in dem diese ihr Interesse an der Strategischen Partnerschaft und dem ausgearbeiteten Partnerschaftsangebot kundtun, um der Kommune einen Orientierungsrahmen zu geben und die Verbindlichkeit zu erhöhen.

Matrix

Eine Matrix (oder ein Koordinatensystem mit X- und Y-Achse) ist eine einfache Form der Darstellung, um zwei verschiedene Variablen grafisch darzustellen. Im Rahmen von Strategischen Partnerschaften kann mit Hilfe einer Matrix u. a. die Auswahl der Branche systematisch durchgeführt werden.

Nukleus

Der Begriff des Nukleus wird im Zusammenhang mit dem Clusterbegriff verwendet und kennzeichnet jene Unternehmen im Zentrum des Clusters, die dieses zusammenhalten. Dabei wurden drei Erkennungsmerkmale identifiziert: Markführerschaft, Preisführerschaft oder Imageträger.

pars pro toto

Der lateinische Ausdruck pars pro toto (einer für alle) wird im Rahmen von Strategischen Partnerschaften insbesondere im Zusammenhang mit der Datenerhebung verwendet. So wird bei den Unternehmensgesprächen davon ausgegangen, dass nicht mit allen Unternehmen des Clusters gesprochen werden muss, um einen zuverlässigen Überblick über den Cluster und dessen strategische Erfolgsfaktoren zu erhalten.

Strategische Erfolgsfaktoren

Strategische Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind jene Faktoren entlang der Wertschöpfungskette, die für dessen Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile ausschlaggebend sind. Die Identifikation dieser Faktoren ist beim Aufbau einer Strategischen Partnerschaft von besonderer Bedeutung, da die strategischen Erfolgsfaktoren als Ansatzpunkt dienen, um gemeinsam zu überlegen, durch welche Leistungen Kommunen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessern können.

Wertschöpfungskette

Mit der Wertschöpfungskette von Michael E. Porter³ existiert ein Instrument, um den Produktionsprozess von Unternehmen in einzelne Phasen zu unterteilen. Mit dieser Hilfe kann untersucht werden, wo die Wettbewerbsvorteile oder -nachteile eines Unternehmens liegen. Hierbei wird im Produktionsprozess zwischen primären (im Bild senkrecht dargestellt) und sekundären (im Bild waagrecht dargestellt) Funktionen unterschieden. Die gesamte Wert-

³ Porter, Michael E.: „Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, Frankfurt, 1999.

schöpfungskette eines Unternehmens setzt sich aus beiden Bereichen zusammen.



Bei der Anwendung der Wertschöpfungskette beim Aufbau von Strategischen Partnerschaften kann es sich als sinnvoll erweisen, die Felder der Wertschöpfungskette an die jeweilige Branche anzupassen.