

GEMEINSAM ERFOLGREICH – Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren

Gemeinsam und nachhaltig finanzieren

Passendes Beitragsmodell für das Logistik-Cluster Schwaben e.V.



Inhalt

Nachhaltige Finanzierung: Ein elementarer Baustein einer Cluster-Initiative	3
Ein Hindernis als Chance nutzen: Suche nach neuen Finanzierungsoptionen.....	5
Erste Beratung durch die ClusterAgentur Baden-Württemberg.....	5
Neue Finanzierungsmöglichkeiten ausloten.....	6
Eine nachhaltige Lösung: Umstrukturierung des Mitgliedsbeitragsmodells	8
Analyse des bisherigen Mitgliedsbeitragsmodells	8
Risikoanalyse.....	9
Langfristige Finanzierung des Logistik-Clusters Schwaben	9

Gemeinsam erfolgreich

Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren.

Lohnt sich das Engagement in einer Cluster-Initiative für Unternehmen wirklich? Ein klares Ja! Ein wesentlicher Grund für ein Engagement ist der globale Wettbewerb, durch den die Innovationszyklen immer kürzer und die Anforderungen an neue Produkte und Dienstleistungen immer höher werden. Zur Lösung dieser Herausforderungen müssen Unternehmen verstärkt zusammenarbeiten, um die Innovationsaktivitäten zu erhöhen und somit auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Cluster-Initiativen können sie dabei gezielt unterstützen.

Doch wie kann eine solche Zusammenarbeit konkret aussehen? Wie können Kooperationen zwischen den Unternehmen gestaltet werden? Was kann gemeinsam erreicht werden? Diese Fragen sollen mit der Themenreihe „GEMEINSAM ERFOLGREICH“ beantwortet werden. Dafür werden konkrete Praxisbeispiele aus den Cluster-Initiativen in Baden-Württemberg vorgestellt, die gemeinsam ganz konkrete Probleme gelöst haben.

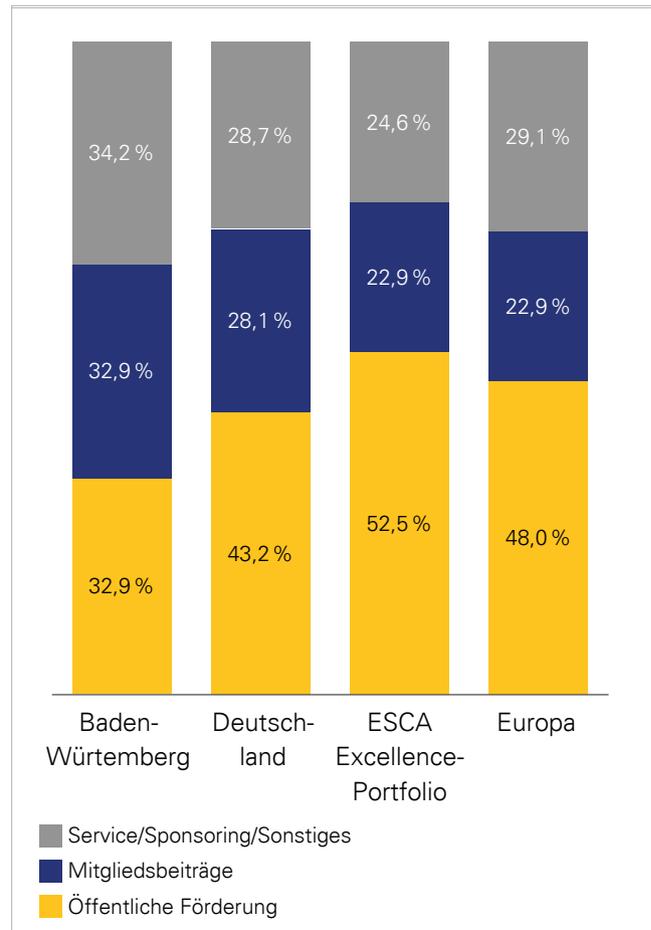


Besuch von Staatsminister Dr. Hans Reichhart am Messestand der Bayrischen Logistikinitiativen.

Nachhaltige Finanzierung: Ein elementarer Baustein einer Cluster-Initiative

Eine nachhaltige Finanzierung von Cluster-Initiativen ist seit jeher eine schwierige Aufgabe für das Clustermanagement. Wie stellen sich Cluster-Initiativen zukünftig finanziell auf? Welche Finanzierungsoptionen gibt es? Und welche Optionen führen letztlich auch zum Erfolg? Auf diese Fragen gibt es nicht nur eine Antwort, denn die vielen unterschiedlichen Ausgangspositionen und Ziele von Cluster-Initiativen erfordern individuelle sowie bedarfsorientierte Herangehensweisen. Die Frage nach der Finanzierung ist dabei auch eine Frage des Entwicklungsstatus. Während insbesondere in der Gründungs- und Etablierungsphase Förderungen aus öffentlicher Hand einen wertvollen Beitrag leisten können, rückt mit der weiteren Entwicklung der Cluster-Initiativen zunehmend eine Finanzierung durch die Mitglieder in den Fokus.

Das Land Baden-Württemberg geht bei diesem Thema bereits voran, denn im Vergleich zu Deutschland und Europa sind die Cluster-Initiativen und landesweiten Netzwerke dort weit weniger abhängig von öffentlichen Förderungen. Um sich nach Auslaufen der Förderung ideal aufstellen zu können, ist die frühzeitige Identifikation neuer Finanzierungsoptionen von hoher Relevanz. Darüber hinaus ist es wichtig, die transformativen Prozesse strategisch zu planen und nachhaltige Finanzierungsmodelle, mit denen sich eine Cluster-Initiative selbst tragen kann, zu implementieren. Wie eine solche Transforma-



tion gelingt und ein neues Finanzierungsmodell erfolgreich implementiert werden kann, zeigt beispielhaft das Logistik-Cluster Schwaben.

Die Cluster-Initiative Logistik-Cluster Schwaben hat sich das Ziel gesetzt, die Vernetzung der logistikbezogenen Unternehmen in der Region Schwaben voranzutreiben und die wirtschaftliche Zusammenarbeit zu fördern. Das bedeutet, Synergieeffekte zu erzeugen, die verfügbaren Ressourcen optimal nutzbar zu machen und fachliches Know-how in der Region zu bündeln. Die Region Schwaben ist laut einer Studie der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services eine von Deutschlands Hot-Spot Regionen in der Logistikbranche.¹ Doch auch in Schwerpunktreionen steht diese Branche im Zuge regionaler Transformationsprozesse, technologischer Innovationen sowie den immer komplexer werdenden Arbeitsschritten und Fertigungsprozessen vor großen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund haben am 24. Mai 2011 33 Unternehmen aus der Logistikbranche mit der Unterstützung der Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwaben und der IHK Ulm das Logistik-Cluster Schwaben gegründet. Im Sinne der überregionalen Zusammenarbeit agiert das Logistik-Cluster Schwaben bundesländerübergreifend mit einem Schwerpunkt in der baden-württembergischen Region Donau-Iller und dem bayrischen Regierungsbezirk Schwaben.

¹ Fraunhofer IIS (2015). https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/de/dokumente/studien/Logistikbeschaeftigung_Executive_Summary.pdf

Ein Hindernis als Chance nutzen: Suche nach neuen Finanzierungsoptionen

In den ersten drei Jahren wurde das Clustermanagement durch eine Anschubfinanzierung von der IHK Ulm sowie der IHK Schwaben gefördert. Durch diese finanzielle Unterstützung konnte sich die Cluster-Initiative so als starkes und kompetentes Netzwerk in der Region etablieren. Das Logistik-Cluster Schwaben vermarktet die Region Schwaben als visionären Produktions- und Logistik-Hub und bietet eine wertvolle Plattform für ein hochinnovatives branchenübergreifendes Netzwerk. Mit dem Auslaufen der Förderung stand das Clustermanagement

allerdings vor der Herausforderung, neue Finanzierungsmöglichkeiten für den Fortbestand der Cluster-Initiative zu entwickeln, um das erforderliche finanzielle Volumen zu gewährleisten.

Erste Beratung durch die ClusterAgentur Baden-Württemberg

Im Februar 2016 wurde im Rahmen der Unterstützungsmaßnahme StrategieDialog zunächst ein erstes Beratungsgespräch zwischen dem Clustermanagement und der ClusterAgentur Baden-Württemberg geführt. Dabei wurden der Aufbau der Cluster-Initiative analysiert und mögliche Handlungsmaxime diskutiert – mit dem Ziel, neue gewinnbringende Services zu identifizieren bzw. ein neues, den Bedarfen der Cluster-Initiative entsprechendes, Finanzierungsmodell zu entwickeln.

Im Mai 2016 wurde daraufhin ein Strategieberatungsprozess angestoßen. In diesem Zuge hat die ClusterAgentur Baden-Württemberg die momentane Finanzierungssituation sowie den organisatorischen Aufbau und die Mitgliederstruktur des Logistik-Clusters Schwaben analysiert. Darauf aufbauend wurden mögliche Ansatzpunkte zur Strategieentwicklung identifiziert. Im Ergebnis wurde deutlich, dass für das Logistik-Cluster Schwaben



Augsburger Logistik-Unternehmen treffen Schüler

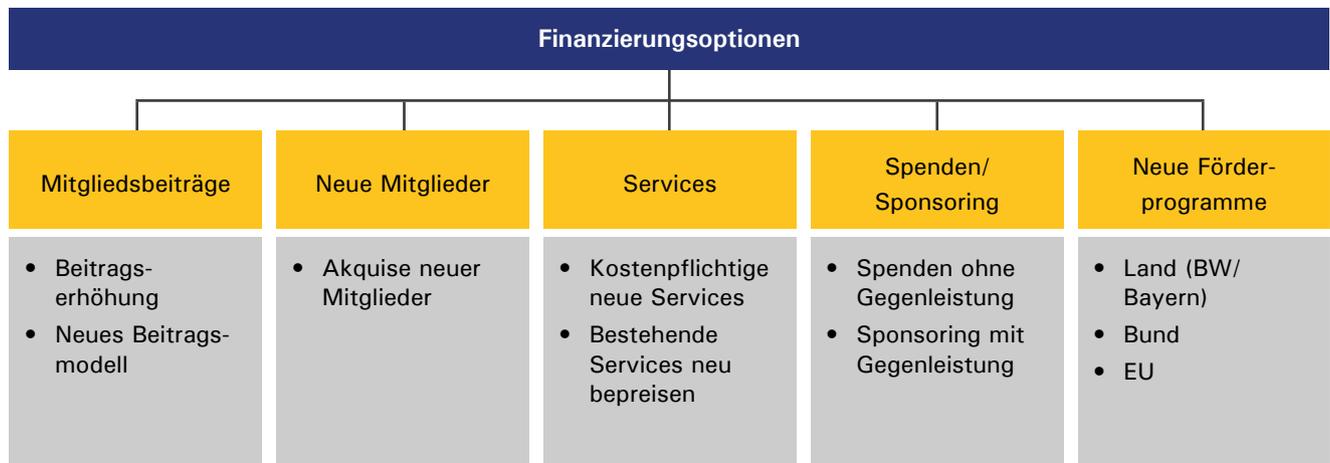
eine Finanzierung auf mehreren Säulen die ideale wäre. Um neue Finanzierungsoptionen zu ermöglichen und die vorhandenen Potenziale optimal zu nutzen, wurde unter anderem eine organisatorische Weiterentwicklung des Logistik-Clusters Schwaben vorgeschlagen.

Neue Finanzierungsmöglichkeiten ausloten

Zu Beginn der Analyse wurden diverse Finanzierungsoptionen mit dem Clustermanagement diskutiert.

Als eine mögliche Option bieten sich neue bedarfsorientierte und präzise zugeschnittene Dienstleistungsangebote für die Mitgliedsunternehmen an. Darüber hinaus können bestehende Services preislich neu strukturiert

und erweitert werden. Die konzeptionelle Ausgestaltung der Dienstleistungsangebote eignet sich aber auch sehr gut dazu, die Cluster-Initiative für potenzielle Mitglieder attraktiver zu machen. Durch „exklusive“ Vorteile, die nur für Mitglieder zugänglich sind, können der Mehrwert einer Mitgliedschaft aufgezeigt und neue Mitglieder so gewonnen werden. Die Kombination aus der Erweiterung der Services und einer damit verbundenen Mitgliederakquise konnte somit als eine Finanzierungssäule in Betracht gezogen werden; diese Option bringt allerdings neben den signifikanten Vorteilen auch Nachteile mit. Neue Dienstleistungsangebote generieren durch ihre starke Bedarfsorientierung eher unregelmäßige Einnahmen und eignen sich dadurch weniger als eine solide Hauptfinanzierung – insbesondere für eher kleinere Cluster-Initiativen. Auch eine stärkere Mitgliederakquise erfordert höhere perso-





Hintere Reihe v.l.: Otto Sälzle (IHK Ulm), Erwin Stöhr (Stöhr Logistik), Ulrich Gruber (Gruber Logistik), Ralph Ehmann (IWL AG), Dr. Peter Lintner (IHK Schwaben), Vordere Reihe v.l. René Mick (Luble Logistik), Petra Straub (Fujitsu), Ingrid Eibner (LCS)

nelle Ressourcen. Gleiches gilt für die Implementierung neuer Services, denn die zu erbringende Betreuungsleistung gegenüber den Mitgliedern geht ebenso mit einer erforderlichen Erhöhung oder Umstrukturierung personeller Kapazitäten einher. Das Clustermanagement des Logistik-Clusters Schwaben besteht jedoch derzeit nur aus einer Vollzeitstelle.

Weitere Finanzierungsoptionen ergeben sich durch gezielte Fördermaßnahmen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg sowie Förderungen des Bundes, z.B. dem Förderprogramm Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

(ZIM) des BMWi. Diese wären zwar sehr konsistente Einnahmequellen, jedoch sind Fördermaßnahmen zum Teil mit langwierigen Antrags- und Bewerbungsprozessen verbunden, die nicht zu einer zeitnahen Lösung des Finanzierungsproblems der Cluster-Initiative beitragen würden. Zu beachten ist außerdem, dass dieses Modell trotz der Vielzahl an bestehenden Förderprogrammen und Wettbewerben in der Regel mit einer Co-Finanzierung verbunden ist.

Der Schlüssel eines Umstrukturierungsprozesses ist es, alle Mitglieder miteinzubinden und die Bausteine des Prozesses transparent für alle in der Cluster-Initiative zu implementieren – Ingrid Eibner, Clustermanagerin des Logistik-Clusters Schwaben e.V.

Eine nachhaltige Lösung: Umstrukturierung des Mitgliedsbeitragsmodells

Als eine Hauptsäule im Sinne einer durchsetzbaren sowie nachhaltigen und konsistenten Finanzierung ergibt sich für das Logistik-Cluster Schwaben eine primäre Finanzierung durch die Anpassung der Mitgliedsbeiträge der bestehenden Mitglieder. Durch die Modifikation dieser Einnahmen bietet diese Lösung ein stabiles Fundament für den Fortbestand der Cluster-Initiative auch nach Auslaufen der Förderung. Der Fokus auf eine Neukonzeption des Beitragsmodells würde zudem die personellen Ressourcen des Logistik-Clusters Schwaben nicht zusätzlich belasten.

Analyse des bisherigen Mitgliedsbeitragsmodells

Der erste Schritt dieser Maßnahme war die Analyse und kritische Reflektion der aktuellen Mitgliederstruktur und des Mitgliedsbeitragsmodells des Logistik-Clusters Schwaben. Der Aufbau des bisherigen Mitgliedsbeitragsmodells orientierte sich an einer groben Klassifizierung der Unternehmensgröße, d. h. der Beitrag gliederte sich in vier Kategorien auf, beginnend mit der ersten Kategorie: 1 bis 100 Mitarbeiter. Die Analyse ergab, dass die 20 größten Unternehmen im Logistik-Cluster Schwaben den Großteil der Mitgliedsbeiträge entrichten; Prozentual leisteten diese 23 % der Unternehmen 63 % der gesam-

ten Beitragslast. Mit dem neuen Modell sollte eine transparentere Belastung der Mitgliedsunternehmen entsprechend ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit gewährleistet und gleichzeitig größere Einnahmen zur Finanzierung der Cluster-Initiative generiert werden. Um diesen Spagat zu meistern, ergibt sich der Bedarf einer erweiterten Unterteilung der Unternehmen in Größen- und entsprechende Beitragsklassen.

Die ClusterAgentur Baden-Württemberg hat deshalb gemeinsam mit dem Clustermanagement einige Handlungsoptionen ausgelotet und ein proportionales Beitragsmodell erarbeitet. Dabei wurden die Mitglieder der



Besuch von Staatssekretärin Katrin Schütz am LCS-Gemeinschaftsstand

Cluster-Initiative konstant als Kritik- und Ideengeber in diesen Prozess eingebunden, um die maximale Transparenz zu gewährleisten und das vorhandene Potenzial der einzelnen Akteure zu nutzen.

Vorgeschlagen wurde unter anderem eine Anpassung der Staffelung der Beitragshöhe an die Größenklassen der Unternehmen in der Region, unabhängig von der Konzerngröße als Ganzes. Durch die Aufgliederung der kleinsten Größenklasse in zwei Staffellungen kann der Beitragssatz für besonders kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern entsprechend der Unternehmensgröße angepasst werden. Für mittelgroße Unternehmen mit elf bis 50 Mitarbeitern erhöhen sich die Beiträge zwar leicht, dennoch ist die Beitragslast deutlich gleichmäßiger verteilt als zuvor. Dem Logistik-Cluster Schwaben entstehen durch diese Maßnahme deutliche Mehreinnahmen, da die Mehrzahl der Mitglieder der Cluster-Initiative in dieser Größenkategorie vertreten ist. Die Umstrukturierung stellt damit eine wirtschaftlich nachhaltige Veränderung zum bisherigen Finanzierungsmodell dar. Des Weiteren wurde für finanziell besonders leistungsfähige Mitglieder eine Kategorie des freiwilligen Mehrbeitrags beibehalten. Die größeren im Netzwerk vertretenen Unternehmen können damit zusätzlich zum Fortbestand und zur Weiterentwicklung des Logistik-Clusters Schwaben beitragen.

Risikoanalyse

Um die Auswirkungen einer Umstrukturierung des Beitragsmodells abschätzen zu können, wurde im Vorfeld eine Risikoanalyse zu dieser Maßnahme durchgeführt.

Denn die Erhöhung der Beitragssätze sowie die generelle Veränderung des Mitgliedsbeitragsmodells birgt immer auch das Risiko von Mitgliedsaustritten. Mithilfe der Analyse konnten ein Best-Case, ein Worst-Case sowie ein Realistic-Case Szenario entworfen werden. Daraus geht hervor, dass durch den neuen Ansatz eine deutliche Verbesserung der Finanzierungssituation des Logistik-Clusters Schwaben zu erwarten ist. Im Best-Case Szenario entstehen der Cluster-Initiative Mehreinnahmen in einer Größenordnung von circa 30.000 Euro. Im schlechtesten Fall zieht die Umstrukturierung der Mitgliedsbeiträge einige Austritte nach sich mit der Konsequenz, dass der Cluster-Initiative entweder keine Veränderungen zur bisherigen Situation oder etwas geringere Einnahmen entstehen. Im Realistic-Case Szenario ergibt sich wiederum, dass das Clustermanagement nach Durchsetzung des neuen Mitgliedsbeitragsmodells zwar mit einigen Austritten rechnen muss, aber Mehreinnahmen dennoch wahrscheinlich sind. In diesem Fall wurde einkalkuliert, dass etwa zehn Prozent der Mitglieder aus der Cluster-Initiative austreten.

Langfristige Finanzierung des Logistik-Clusters Schwaben

Vor dem Hintergrund der erarbeiteten Optionen soll die Finanzierung des Logistik-Cluster Schwaben auf drei Säulen aufbauen:

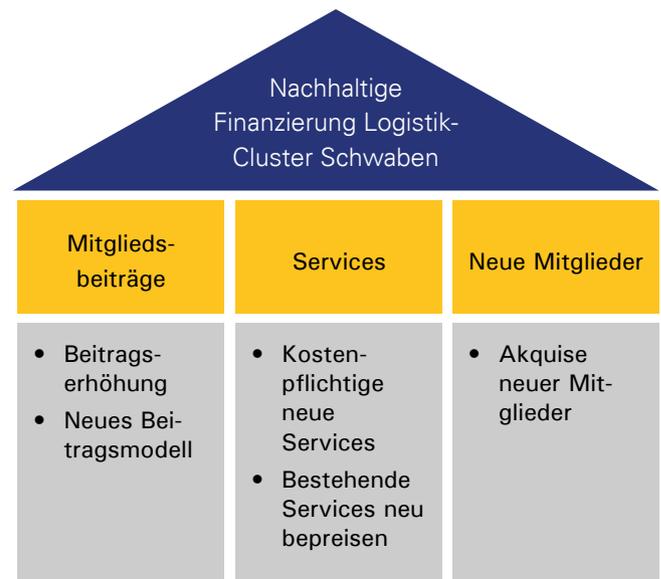
Als primäre Finanzierungssäule der Cluster-Initiative sollen die neu strukturierten Mitgliedsbeiträge dienen. Als die beiden sekundären Säulen der Finanzierung empfeh-

len sich die Einführung neuer kostenpflichtiger Services und die Akquise neuer Mitglieder durch attraktive Mitgliedervorteile. Somit wird ein qualitatives und stetiges Wachstum der Netzwerkakteure angestrebt. Zum einen, um die kritische Masse für die Netzwerkarbeit zu erhöhen, zum anderen aber auch, um den Finanzierungsanteil weiter zu sichern.

Um die Mitglieder in den Neugestaltungsprozess einzubinden, neue Maßnahmen auszuloten und zu priorisieren, hat sich das Clustermanagement zusammen mit dem Vorstand und der ClusterAgentur Baden-Württemberg darauf verständigt, eine Mitgliederbefragung durchzuführen. Für die Cluster-Initiative bringt diese Integration der Mitglieder einen hohen Mehrwert für eine gemeinschaftliche Zukunftsausrichtung. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Analysen können so zudem mit den Erwartungen der Mitglieder in Einklang gebracht werden. Zu diesem Zweck wurde die Mitgliederversammlung im Sommer 2016 dazu genutzt, die Zufriedenheit und die Erwartungen der Mitglieder gegenüber den Services und Leistungen der Cluster-Initiative mit einem Fragebogen zu erfassen und in einem anschließenden Workshop zu diskutieren. Somit wurde der StrategieDialog zwischen der ClusterAgentur Baden-Württemberg und dem Clustermanagement zum Thema „neue Finanzierungsoptionen“ durch die inhaltliche Kollaboration der Mitglieder des Logistik-Clusters Schwaben unterstützt.

Im Ergebnis zeigt sich eine sehr positive Entwicklung des Logistik-Clusters Schwaben: Die Beitragseinnahmen konnten gesteigert werden, die Cluster-Initiative konnte neue Mitglieder hinzugewinnen. Gleichzeitig blieb die

Anzahl der Austritte der Mitgliedsunternehmen nach Einführung des neuen Beitragsmodells unter dem kalkulierten Risiko von zehn Prozent. Ein Grund für den Erfolg ist neben der konsistenten Argumentation und der gemeinsamen Verabschiedung der Maßnahme in der Mitgliederversammlung sicherlich auch die offene Kommunikation und Transparenz, die allen Institutionen während des Prozesses entgegengebracht wurde. Erarbeitete Ideen und Maßnahmen wurden stets mit den Mitgliedern gespiegelt, sodass auch diese ihre Impulse in den Prozess einbringen konnten. Als logische Konsequenz dieser Integration haben die Mitgliedsunternehmen insgesamt sehr positiv auf die neue Beitragsstruktur reagiert. Zudem ist eine höhere Identifikation mit den Zielen und Tätigkeiten





Virtual Reality am LCS-Gemeinschaftsstand

des Clustermanagements zu verzeichnen. Die Cluster-Initiative hat ihre finanzielle Stabilität durch die Umstrukturierung des Beitragsmodells verbessert und somit den dauerhaften Fortbestand der Cluster-Initiative gesichert. Die ClusterAgentur Baden-Württemberg hat die Cluster-Initiative im Prozess der Erarbeitung und Erreichung dieser Ziele über eineinhalb Jahre unterstützt und begleitet. Der Erfolg des Logistik-Clusters Schwaben zeigt, dass Cluster-Initiativen mit der Integration ihrer Mitglieder in inhaltliche und finanzielle Aspekte Veränderungsprozesse erfolg- und ideenreicher gestalten können. Im Hinblick auf die grundsätzliche Finanzierungsherausforderung von Clustermanagements wird zudem deutlich, dass eine nachhaltige Entwicklung und stabile Finanzierung über transparent strukturierte Mitgliedsbeiträge eine gute Option für jede Cluster-Initiative sein kann.

Kontakt
Logistik-Cluster Schwaben (LCS) e.V.
c/o IHK Schwaben
Stettenstraße 1 + 3
86150 Augsburg
Tel.: +49 821 3162-363
E-Mail: info@logistik-schwaben.de
Web: www.logistik-schwaben.de

Weitere Erfolgsgeschichten zum Thema „Gemeinsam Erfolgreich“ finden Sie auf dem Clusterportal BW, www.clusterportal-bw.de/service/publikationen/erfolgsgeschichten.

Impressum

Herausgeber

ClusterAgentur Baden-Württemberg im Auftrag vom Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Marienstraße 23, 70178 Stuttgart
Telefon: +49 711 658 355-0
www.clusteragentur-bw.de

Autoren

Silvia Palka
Paul Möhlmann

Gestaltung

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Bildnachweise

Umschlag: © alexaldo/iStock; Seite 2: LKZ Prien; Seite 5, 7, 8 und 11:
LCS e.V.

Stand

Juni 2019



