

Hintze, Astrid

**Working Paper**

Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke:  
Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am  
Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg

Working Papers, No. 1

**Provided in Cooperation with:**

Helmut Schmidt University, Research Cluster OPAL

*Suggested Citation:* Hintze, Astrid (2018) : Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke: Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg, Working Papers, No. 1, ISBN 978-3-86818-107-4, Helmut-Schmidt-Universität, Forschungscluster OPAL, Hamburg, <https://doi.org/10.24405/4342>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266209>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Entwicklung und Implementierung einer Cluster- Dachmarke

---

Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des  
Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg

**Dipl. Kffr. Astrid Hintze**

---

Working Papers OPAL

## **Die Autoren:**

**Astrid Hintze** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisationstheorie der Helmut-Schmidt-Universität, Projektleiterin des EU-geförderten anwendungsorientierten Forschungsprojektes „Co-Learning Space für Hamburger Cluster“ und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Forschungsclusters OPAL unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Forschungscluster OPAL**  
**Hamburg 2018**

**Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität**

**Working Papers Nr. 1, Hamburg 2018**

**ISSN 2512-8019 (online)**

**ISSN 2512-7950 (print)**

**ISBN 978-3-86818-107-4**

### **Kontakt**

Rebekka Hensen  
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr  
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2505  
22043 Hamburg  
Tel.: 040 / 65 41 22 32  
Fax: 040 / 65 41 35 22

rebekka.hensen@hsu-hh.de  
www.hsu-hh.de/opal

### **Redaktion**

Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Katharina Liebsch  
M. Sc. Vanessa Weber

# **Dissertation**

## **Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke**

Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis  
am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg

Dipl. Kffr. Astrid Hintze

Mail: [astrid.hintze@hsu-hh.de](mailto:astrid.hintze@hsu-hh.de)

## **Vorwort**

Fragen nach dem Wie und Warum machen das Leben ungleich komplexer, aber auch reicher. Sie fordern Durchdringung und Verstehen, in aller Regel auch Mehrdimensionalität und Kontextbezogenheit, mehr als nur die Bewertung anhand festgesetzter Gedankenmuster oder Kriterien. Sie helfen auf dem Weg zur Erkenntnis.

Das Entstehen dieses Buches verdanke ich dem Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg, dem Engagement der Freien und Hansestadt Hamburg und der Spitzenclusterförderung des BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie den KollegInnen des PTJ, weil sie das Forschungsprojekt gangbar gemacht haben.

Das Luftfahrtcluster kennzeichnet in diesem Sinne die Menschen, die darin verbunden sind, dass sie alle an ihrem Teil des Wertschöpfungssystems dafür sorgen, dass Flugzeuge die weltumspannende Mobilität befördern. Menschen, die hamburgisch geprägt denken und handeln, die trotz einer anfangs intensiv spürbaren Konkurrenz den Weg gefunden haben, an wichtigen Stellen zusammen zu arbeiten und gemeinsam mehr zu erreichen. Menschen, die den Luftfahrtstandort Hamburg durch ihre Persönlichkeit, durch ihr Engagement, durch ihre Entscheidungen und durch ihre Kompetenz geprägt und schließlich dafür gesorgt haben, dass aus einer Agglomeration an Forschern, Betrieben und öffentlichen Akteuren im Luftfahrtbereich eine zumindest zeitweilig eingeschworene Gemeinschaft wurde, die sich so weit entwickelt hat, dass sie eine kollektive Identität und eine mittlerweile global erfolgreiche Marke ausprägen konnte.

Diesen wunderbaren und herausfordernden Prozess durfte ich begleiten und bin dafür zutiefst dankbar.

Ich danke allen Akteuren des Luftfahrtclusters, die sich der gemeinsamen Sache verpflichtet sehen und mit denen ich Gelegenheit hatte, zusammen zu arbeiten. Namentlich hervorheben möchte ich dabei insbesondere diejenigen, mit denen ein intensiver Gedankenaustausch nötig, möglich und stets konstruktiv war, insbesondere: Bernhard Conrad, Dr. Andreas Vahl, Torsten Wunderlich, Prof. Dr. Herrmann Rohling, Uwe Gröning und Familie, Jörg Manthey, Dr. Stephan Romahn, Prof. Dr. Jens Wulfsberg, Prof. Dr. Hartmut Zingel, Dr. Rolf Stüssel, dem leider bereits verstorbenen Botschafter des Luftfahrtclusters sowie den Kolleginnen und Kollegen des Clustermanagements, insbesondere: Walter Birkhan, Nicole Farag, Kirsten Rütter, Nadine Sablotny, Ingrid Schilling-Kaletsch, Dr. Franz-Josef Kirschfink sowie den heutigen Mitarbeiter/innen des Clustermanagements von Hamburg Aviation.

Für die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Prozess der Markenentwicklung danke ich zudem den Kollegen der Agentur Punkte und Streifen sowie insbesondere Matthias Lorenz-Meyer.

Einen besonderen Anteil an dem Prozess tragen meine Förderer und Forderer in der Hamburger Wirtschaftsbehörde Gunther Bonz, Dr. Bernd Egert, Andreas Richter, Uwe Kleber sowie die eng verbundenen und immer interessierten Kolleginnen und Kollegen.

Für die wissenschaftliche Begleitung dieser Doktorarbeit, die stets konstruktive, offene und kritische Diskussion, die Motivation und das äußerst angenehme Arbeitsklima danke ich aufs herzlichste meinem Doktorvater und Erstgutachter Prof. Dr. Stephan Duschek. Prof. Dr. Wenzel Matiaske danke ich für die Zweitbegutachtung und die anregenden Anmerkungen. Für wichtige Hinweise zur Communication Constitutes Organization Bewegung gilt mein besonderer Dank Annika Kreipl. Ein Gespräch beim Mittagessen und die anschließende Übersendung eines Artikels führten dazu, dass die einzelnen Puzzleteile dieser Arbeit plötzlich zusammenfanden.

Meiner lieben Freundin Manja Heller danke ich für das gewissenhafte Korrekturlesen und die verschiedentlichen Ratschläge hinsichtlich meiner Neigung zu verschachtelten Formulierungen. Mike Geese danke ich für die Unterstützung bei der Formatierung der Arbeit. An der Helmut Schmidt Universität / Universität der Bundeswehr habe ich mich immer wohl gefühlt, hatte beste Arbeitsbedingungen und ein sehr angenehmes Umfeld an befreundeten Kolleginnen und Kollegen im Fachbereich.

Last but not least empfinde ich tiefe Dankbarkeit für die fortwährende und bedingungslose Begleitung und Unterstützung durch meine gesamte Familie: allen voran durch meinen wundervollen Mann Rüdiger Hintze, der mir immer als Sparringspartner zur Seite steht und den ich auch an vielen Stellen in den vorherigen Abschnitten bereits hätte benennen können; meiner wunderbaren kleinen Tochter Elena dafür, dass es sie gibt, meinen Eltern, meiner Schwester mit ihrem lieben Mann und meinen Schwiegereltern.

Meinen Eltern Elli und Klaus Harder, die mir immer jeden Freiraum gelassen haben, um meinen Geist zu entfalten, immer da sind, wenn sie gebraucht werden und immer hinter mir standen und stehen, widme ich in Liebe und Dankbarkeit dieses Buch.

# **Inhaltsverzeichnis**

|  |             |
|--|-------------|
| <b>TABELLENVERZEICHNIS</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>   | <b>X</b>    |
| <b>PROLOG ZUM CLUSTERBEGRIFF</b>   | <b>1</b>    |
| <b>1 EINLEITUNG</b>  | <b>3</b>    |
| 1.1 Regionale Cluster und der reflexive Dreiklang aus Konstitution, Koordination und Kommunikation | 3           |
| 1.2 Auf dem Weg zur Clustermarke   | 8           |
| 1.3 Ziel und Fragestellungen der Arbeit  | 9           |
| 1.4 Gang der Untersuchung und Aufbau der Arbeit  | 12          |
| <b>2 CLUSTER ALS UNTERSUCHUNGSOBJEKT</b>   | <b>14</b>   |
| <b>2.1 Porters Clusterkonzept</b>  | <b>14</b>   |
| 2.1.1 Clusteransatz und Diamant-Modell   | 15          |
| 2.1.2 Zielsetzung und Definition von „Porter-Clustern“   | 18          |
| 2.1.3 Polarisierende Merkmale in Porters Clusterkonzept  | 20          |
| 2.1.4 Sichtweisen auf das Clusterkonzept   | 22          |
| 2.1.5 Zwischenfazit zum porterschen Clusteransatz  | 24          |
| <b>2.2 Perspektiven der Clusterforschung</b>   | <b>26</b>   |
| 2.2.1 Bisherige Schwerpunkte der Clusterforschung  | 26          |
| 2.2.2 Determinanten einer Clusteranalyse   | 30          |
| <b>2.3 Cluster im Verhältnis zu Netzwerken</b>   | <b>33</b>   |
| <b>2.4 Grundlegende Ausrichtung des Clusterverständnisses</b>                                      | <b>40</b>   |
| 2.4.1 Cluster als Organisationsform kollektiver Aktivitäten  | 43          |
| 2.4.2 Konzeptualisierung von Clusterentwicklung  | 47          |
| 2.4.3 Cluster als Complex Adaptive Systems (CAS)   | 50          |
| 2.4.4 Cluster in Wechselbeziehung mit Multinationalen bzw. Transnationalen Unternehmen (M/TNU)     | 52          |
| 2.4.5 Mehrebenenbetrachtung  | 54          |
| 2.4.6 Integrative Perspektive eines Clusterverständnisses  | 58          |
| <b>2.5 Governance von Clustern</b>   | <b>62</b>   |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>3</b>   | <b>KOLLEKTIVE IDENTITÄT ALS BINDEMITTEL UND GOVERNANCE INSTRUMENT</b>                               | <b>67</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Cluster Governance aus strukturationstheoretischer Perspektive</b>                               | <b>68</b>  |
| 3.1.1      | Konstitution und Strukturation  | 71         |
| 3.1.2      | Zeit und Raum   | 73         |
| 3.1.3      | Soziale Praktiken   | 73         |
| 3.1.4      | Implikationen einer strukturationstheoretischen Perspektive   | 75         |
| <b>3.2</b> | <b>Cluster Governance und die Dimensionen des Sozialen</b>  | <b>78</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>Brückenschlag zur Kommunikationsforschung</b>  | <b>82</b>  |
| 3.3.1      | Die konstituierende Kraft von Kommunikation   | 82         |
| 3.3.2      | Felder intra- und interorganisationaler Kommunikation von Clustern                                  | 86         |
| 3.3.3      | Four Flows in den Dimensionen des Sozialen  | 89         |
| <b>3.4</b> | <b>Identität als ein Anker und Kompass der Cluster Governance</b>                                   | <b>94</b>  |
| 3.4.1      | Theoretische Einordnung von Cluster-Identität   | 95         |
| 3.4.2      | Dualität von organisationaler Identität und kollektiver organisationaler Identifikation             | 100        |
| 3.4.3      | Identitätskonstitutionen bei regionalen Clustern  | 107        |
| 3.4.4      | Dreiklang von Identität, Identifikation und Image   | 111        |
| <b>3.5</b> | <b>Clusteridentität als Basis einer Clustermarke</b>  | <b>115</b> |
| <b>4</b>   | <b>IDENTITÄTSORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG FÜR REGIONALE CLUSTER</b>                                    | <b>117</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Identitätsorientierte Markenführung zur Kommunikation und Entwicklung einer Clusteridentität</b> | <b>119</b> |
| 4.1.1      | Regionale Cluster als besonderes Feld und Herausforderer identitätsorientierter Markenführung       | 119        |
| 4.1.2      | Theoretische Einordnung identitätsorientierter Markenführung  | 124        |
| 4.1.3      | Wechselbeziehung zwischen Markenidentität, Markenimage und Positionierung                           | 128        |
| 4.1.4      | Clustermarken-spezifische Wertbeiträge  | 131        |
| 4.1.5      | Identitätsorientierte Kommunikation von Clustermarken   | 134        |
| <b>4.2</b> | <b>Konzeptionelle und prozessuale Leitlinien der Clustermarken-Entwicklung</b>                      | <b>137</b> |
| 4.2.1      | Konzeptionelle Markenentwicklungsperspektive  | 138        |
| 4.2.1.1    | Markenstrategische Grundoptionen  | 139        |
| 4.2.1.2    | Markenstrategische Anlage einer Clustermarke  | 141        |
| 4.2.2      | Identitätsorientierte Clustermarken-Entwicklung als sozialer Prozess                                | 146        |
| 4.2.2.1    | Grundverständnis kollektiver Markeneignerschaft   | 147        |
| 4.2.2.2    | Prinzipien und Charakteristika von Cluster Marketing  | 150        |
| 4.2.2.3    | Prozess identitätsorientierter Markenentwicklung für Cluster  | 152        |
| <b>4.3</b> | <b>Anforderungen an die Cluster-Kommunikation</b>   | <b>160</b> |
| 4.3.1      | Clusterinterne Kommunikation  | 162        |
| 4.3.2      | Clusterexterne Kommunikation  | 164        |
| 4.3.3      | Integrierte Kommunikation   | 167        |
| <b>4.4</b> | <b>Implikationen zur Kommunikationsgestaltung im Sinne einer kollektiven Clusteridentität</b>       | <b>169</b> |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>5</b> | <b>METHODIK UND FORSCHUNGSDESIGN</b>   | <b>171</b> |
| 5.1      | Untersuchungsdesign: „Holistic Case Study“   | 175        |
| 5.2      | <b>Datenerhebung: Feldzugang und erhobenes Material</b>  | <b>179</b> |
| 5.2.1    | Projekt zur Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg      | 181        |
| 5.2.2    | Vorstudie: Leitfadengestützte Interviews mit Clustermanagern   | 184        |
| 5.2.3    | Quantitative Befragung zur Markenbewertung   | 186        |
| 5.2.4    | Experteninterviews   | 190        |
| 5.2.4.1  | Auswahl der Interviewpartner   | 191        |
| 5.2.4.2  | Inhaltliche Konzeption und Durchführung der persönlichen Befragung mit Interviewleitfaden                            | 192        |
| 5.2.4.3  | Auswertung der Interviews  | 196        |
| 5.3      | <b>Datenauswertung: Entwicklung des Analyserasters</b>   | <b>199</b> |
| <b>6</b> | <b>CLUSTERANALYSE HAMBURG AVIATION – DAS LUFTFAHRTCLUSTER IN DER METROPOLREGION HAMBURG</b>                          | <b>202</b> |
| 6.1      | <b>Die Branche und deren Entwicklung</b>   | <b>204</b> |
| 6.1.1    | Die zivile Luftfahrtindustrie  | 205        |
| 6.1.2    | Entwicklungen, Trends und Herausforderungen  | 209        |
| 6.1.3    | Einschätzungen der befragten Clusterakteure zur Marktentwicklung, zu Trends und Herausforderungen                    | 212        |
| 6.1.4    | Clusterbildung und Vernetzung  | 218        |
| 6.2      | <b>Kompetenzen, Kontext und Verortung des Luftfahrtclusters</b>  | <b>222</b> |
| 6.2.1    | Clusterakteure, Strategie und Struktur   | 224        |
| 6.2.2    | Faktorbedingungen  | 229        |
| 6.2.3    | Nachfragebedingungen   | 234        |
| 6.2.4    | Lokale Rahmenbedingungen und regionale Verankerung   | 236        |
| 6.2.5    | Verwandte und unterstützende Branchen  | 238        |
| 6.2.6    | Zusammenfassung identitätsrelevanter Merkmale  | 239        |
| 6.3      | <b>Entwicklung des Clusters aus Perspektive von Struktur und Koordination</b>  | <b>241</b> |
| 6.3.1    | Entwicklung der Clusterkoordination  | 242        |
| 6.3.2    | Entwicklung des Selbstbildes der gemeinsamen Initiative und Beschreibung des Clusters aus Sicht der Interviewpartner | 248        |
| 6.4      | <b>Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters</b>   | <b>260</b> |
| <b>7</b> | <b>PROZESSANALYSE DER MARKENENTWICKLUNG UND KOMMUNIKATION</b>  | <b>268</b> |
| 7.1      | <b>Der Prozess der Entwicklung und Implementierung der Clustermarke</b>  | <b>269</b> |
| 7.1.1    | Analyse  | 270        |
| 7.1.2    | Strategische Planung   | 274        |
| 7.1.3    | Umsetzung: Die neue Dachmarke  | 275        |
| 7.1.4    | Akzeptanzkampagne  | 279        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.1.5 Bekanntmachungskampagne  | 284        |
| <b>7.2 Bewertung der Markeneinführung</b>  | <b>289</b> |
| 7.2.1 Befragungen zur Markenbewertung  | 290        |
| 7.2.2 Erkenntnisse aus den Experteninterviews zur Markenentwicklung und -implementierung | 295        |
| 7.2.3 Fortlaufende Messung der Markenwahrnehmung   | 301        |
| <b>7.3 Konstituierende Kommunikation in den Four Flows</b>                               | <b>302</b> |
| <b>7.4 Erkenntnisgewinn aus der Fallstudie</b>   | <b>308</b> |
| <b>8 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK</b>   | <b>317</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>  | <b>325</b> |

## Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1: Clusterforschungsbereiche (eigene Darstellung) .....  | 28  |
| Tabelle 2: Determinanten einer integrierten Clusteranalyse (eigene Darstellung) .....  | 32  |
| Tabelle 3: Merkmale von regionalen Clustern und Netzwerken (eigene Darstellung auf Basis von Pfohl et al. 2010a, S. 533; Pfohl et al. 2010b, S. 90; Fornahl et al. 2015, S 15 f.; Visser 2009, S. 168 ff.; Rosenfeld 2001, S. 115) ..... | 37  |
| Tabelle 4: Eigenschaften komplexer lernender Systeme (CAS – Complex Adaptive Systems), (eigene Darstellung in Anlehnung an Albino et al. 2005, S. 65) .....  | 51  |
| Tabelle 5: Integrative Perspektive – Four-Flows innerhalb der Dimensionen des Sozialen (eigene Darstellung) .....  | 92  |
| Tabelle 6: Mögliche Zielgruppenspezifische Wertbeiträge zum Markenwert einer Clustermarke (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bierwirth 2001, S. 6; 2002, S. 186) .....  | 133 |
| Tabelle 7: Daten der Fallstudie.....   | 180 |
| Tabelle 8: Dimensionen der Markenbewertung auf Basis des modifizierten Y&R Brand Asset Valuator (eigene Darstellung in Anlehnung an Mizik/Jacobson 2008, S. 16).....   | 188 |
| Tabelle 9: Anonymisierung der Interviews .....   | 197 |
| Tabelle 10: Einschätzungen der befragten Clusterakteure zur Entwicklung der Luftfahrtindustrie (eigene Darstellung) .....  | 214 |
| Tabelle 11: Definitionsattribute des Luftfahrtclusters aus Akteurssicht (eigene Darstellung) .....   | 250 |
| Tabelle 12: Entwicklungspotenziale des Luftfahrtclusters aus Sicht der Interviewpartner (eigene Darstellung) .....   | 253 |
| Tabelle 13: Präsenz als Interesse für ein Engagement im Luftfahrtcluster (eigene Darstellung) .....  | 256 |
| Tabelle 14: Erwartungen der Interviewpartner an das Luftfahrtcluster.....  | 256 |
| Tabelle 15: Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters (eigene Darstellung).....  | 266 |
| Tabelle 16: Zahlenmäßige Ergebnisse der Markenwertbefragung (eigene Darstellung).....  | 292 |
| Tabelle 17: Einschätzungen der Interviewpartner zu Vor- und Nachteilen der neuen Cluster-Dachmarke (eigene Darstellung) .....  | 297 |
| Tabelle 18: Vergleichswerte der Facebook-Attraktivität (Stand 15.03.2015) (vgl. Kirchner 2015).....  | 302 |
| Tabelle 19: Ziele von Clusteraktivitäten nach Akteursgruppen (eigene Darstellung).....   | 304 |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1:  | Porters Diamant-Modell der Quellen für standortbezogene Wettbewerbsvorteile (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 1999c, S. 223).....         | 16  |
| Abbildung 2:  | Spektrum zwischen räumlicher Konzentration und Beziehungsentwicklung (vgl. Visser 2009, S.179).....  | 39  |
| Abbildung 3:  | Bedeutungsspektrum des Begriffs Organisation (eigene Darstellung).....   | 41  |
| Abbildung 4:  | Modifiziertes Modell adaptiver Clusterzyklen (in Anlehnung an Martin/Sunley 2011, S. 1312).....  | 49  |
| Abbildung 5:  | Analyseebenen beim Management interorganisationaler Beziehungen (in Anlehnung an Sydow/Duschek 2011, S. 53).....                                   | 56  |
| Abbildung 6:  | Steuerungsspektrum der Clusterkoordination (eigene Darstellung in Anlehnung an Provan/Kenis 2008) .....  | 63  |
| Abbildung 7:  | Soziale Praktiken in Clustern als Mehrebenenbetrachtung (in Anlehnung an Windeler 2001, S. 152; Sydow/Duschek 2011, S. 53).....                    | 75  |
| Abbildung 8:  | Dimensionen des Sozialen (in Anlehnung an Giddens 1984a, S. 29).....   | 81  |
| Abbildung 9:  | Dimensionen des Sozialen; Fokus Kommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Giddens 1984a, S. 29).....                                       | 90  |
| Abbildung 10: | Fragestellungen für eine strategische Clusteridentität (eigene Darstellung).....   | 110 |
| Abbildung 11: | Komponenten der Markenidentität (in Anlehnung an Esch 2004 S. 83 f.).....  | 129 |
| Abbildung 12: | Identitätsorientiertes Beziehungsgeflecht einer Clustermarke (eigene Darstellung).....   | 131 |
| Abbildung 13: | Holistischer Clustermarken-Ansatz (eigene Darstellung).....  | 137 |
| Abbildung 14: | Wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen nach Esch/Bräutigam (2005, S. 855).....  | 141 |
| Abbildung 15: | Markenhierarchischer Kontext der Clustermarke (eigene Darstellung).....  | 144 |
| Abbildung 16: | Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler 2009, S. 105 (Quelle: Esch 2012, S. 519).....  | 145 |
| Abbildung 17: | Prozessmodell identitätsorientierter Markenentwicklung in regionalen Clustern (eigene Darstellung) .....   | 154 |
| Abbildung 18: | Prozess der Markenentwicklung, Implementierung und Begleitforschung (eigene Darstellung).....  | 183 |
| Abbildung 19: | Fragebogen zur Markenbewertung auf der ILA.....  | 189 |
| Abbildung 20: | Verteilung der Experteninterviews nach Organisationsgruppen (eigene Darstellung) .....   | 192 |
| Abbildung 21: | Strukturierungstheoretischer Analyseansatz (eigene Darstellung).....   | 200 |
| Abbildung 22: | Beispiele für Kommunikationsmotive des Luftfahrtclusters zwischen 2003 und 2006 (Quelle: Hamburg Aviation) .....                                   | 203 |
| Abbildung 23: | Beispiele für Kommunikationsmotive des Luftfahrtclusters zwischen 2007 und 2013 (Quelle: Hamburg Aviation) .....                                   | 203 |
| Abbildung 24: | Ursprüngliche Koordinationsstruktur des Luftfahrtclusters (2001-2008) (Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5).....                    | 243 |
| Abbildung 25: | Markenzielgruppen des Luftfahrtclusters (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 64).....  | 272 |
| Abbildung 26: | Kommunikationsanforderungen der Kernzielgruppen für die neue Dachmarke (eigene Darstellung in Anlehnung an Hamburg Aviation 2014a, S. 71 f.) ..... | 273 |
| Abbildung 27: | Logo Hamburg Aviation (Quelle: Hamburg Aviation Geschäftsstelle).....  | 278 |
| Abbildung 28: | Erste Ausgabe Hamburg Aviation "Extrablatt" (Quelle: Hamburg Aviation 2013a).....  | 283 |
| Abbildung 29: | Anwendungsorientierter Ansatz der identitätsorientierten Markenführung in regionalen Clustern (eigene Darstellung).....                            | 316 |

## Abkürzungsverzeichnis

|          |   |
|----------|---|
| ACARE    | Advisory Council for Aeronautics Research in Europe                 |
| AIX      | Aircraft Interiors Expo, Hamburg                                    |
| ASA      | Attraction-Selection-Attrition                                      |
| AST      | International Workshop on Aircraft System Technologies              |
| BMBF     | Bundesministerium für Bildung und Forschung                         |
| CAO      | Cluster Administrative Organization (Clustermanagementorganisation) |
| CAS      | Complex Adaptive Systems  |
| CCO      | Communication Constitutes Organization                              |
| CFK      | Carbonfaserverstärkter Kunststoff                                   |
| CoP      | Communities of Practice   |
| CSR      | Corporate Social Responsibility                                     |
| Desy     | Deutsches Elektronen-Synchrotron                                    |
| DGLR     | Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt                       |
| EACP     | European Aerospace Cluster Partnership                              |
| FIA      | Farnborough International Airshow                                   |
| FHG      | Flughafen Hamburg GmbH  |
| FH Wedel | Fachhochschule Wedel  |
| GfK      | Gesellschaft für Konsumforschung                                    |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                               |
| GS       | Geschäftsstelle   |
| HAW      | Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg                    |
| HCAT     | Hamburg Centre of Aviation Training                                 |
| HSU      | Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr               |
| IATA     | The International Air Transport Association                         |
| ILA      | Internationale Luft- und Raumfahrttausstellung (Berlin)             |
| KMU      | Kleine und mittelständische Unternehmen                             |
| LHT      | Lufthansa Technik AG  |
| LRI      | Luft- und Raumfahrt-Initiative                                      |
| LZN      | Laser Zentrum Nord GmbH   |
| M/TNU    | Multi- und Transnationale Unternehmen                               |
| MNU      | Multinationale Unternehmen  |
| OEM      | Original Equipment Manufacturer                                     |
| R&D      | Research & Development  |
| SARS     | Schweres Akutes Atemwegssyndrom                                     |
| SWOT     | Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken                 |

|      |   |
|------|---|
| TB   | Teilnehmende Beobachtung                  |
| TNU  | Transnationale Unternehmen                |
| TUHH | Technische Universität Hamburg            |
| UHH  | Universität Hamburg                       |
| VDI  | Verein Deutscher Ingenieure               |
| ZAL  | Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung |

## Prolog zum Clusterbegriff

Die Literatur über Cluster zeichnet, was die Bestimmung von Clustern angeht, ein eher diffuses Bild. Die Akzentuierung und Merkmalsbestimmung ist, abgesehen davon, dass der Begriff *Cluster* in den unterschiedlichsten Zusammenhängen Anwendung findet<sup>1</sup>, stark geprägt von Kontext und wissenschaftlicher Perspektive. Ein einheitliches Clusterverständnis existiert, auch ausschließlich fokussiert auf regionale Cluster, bis heute nicht<sup>2</sup>.

Im Allgemeinen wird als Cluster grundsätzlich etwas bezeichnet, wenn eine Häufung bzw. Ballung von Objekten erfolgt, deren Eigenschaften in der Weise Ähnlichkeiten aufweisen, dass sie sich miteinander in Beziehung setzen (lassen). Die Häufung selbst wird damit gleichfalls zu einer selbstständigen Einheit, bei deren Analyse Fragen nach Zusammensetzung, Zusammenwirkung der (Bestand-)Teile sowie das Verhältnis zwischen dem Ganzen und seinen Teilen<sup>3</sup> eine Rolle spielen. Eine Merkmalszuschreibung oder gar ein Prädikat über das in der Regel als präsumtiv gesehene Verständnis hinaus, mit dem das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sei (vgl. Porter 1991, S. 175), ist dem Clusterbegriff nicht inhärent.

Interessanterweise wird aber im Zusammenhang mit den hier zu untersuchenden regionalen, wertschöpfungsorientierten<sup>4</sup> Clustern gern auf das oben genannte verkürzte Zitat nach Aristoteles zurückgegriffen, welches in seiner Langform beinhaltet, dass nicht nur eine bloße Häufung (bzw. ein Haufen) das prägende Merkmal ist, sondern auch ein näher zu erklärendes Zusammenwirken der Bestandteile.

*"Das, was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, dass es ein einheitliches Ganzes bildet – nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe –, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile. Eine Silbe ist nicht die Summe ihrer Laute: ba ist nicht dasselbe wie b plus a, und Fleisch ist nicht dasselbe wie Feuer plus Erde." (Metaphysik 1041 b 10 (VII. Buch (Z)))<sup>5</sup>*

---

<sup>1</sup> Z. B. Medizin, Biologie, Informatik oder auch als Handhabungsinstrument, wenn aus Begriffen oder Zusammenhängen Cluster gebildet werden, um durch eine Abstrahierung bessere Strukturierung und besseres Verständnis zu ermöglichen.

<sup>2</sup> Diese Aussage findet sich in fast allen Arbeiten zu Clustern und bezieht sich auf das Fehlen einer Clustertheorie, die in voller Breite und Tiefe alle Facetten des Phänomens zu erfassen und erklären vermag.

<sup>3</sup> Aristoteles: *verkürztes Zitat aus Metaphysik* 1041 b 10 (VII. Buch (Z)).

<sup>4</sup> Auf den Begriff Wirtschaftskuster wird hier bewusst verzichtet, da den weiteren Ausführungen ein Verständnis des Interagierens von Wirtschafts-, Wissenschafts- und öffentlichen Akteuren im Sinne einer „Triple Helix“ (vgl. Etzkowitz 2008) zugrunde liegt, bei dem grundsätzlich von einem gleichberechtigten Status auszugehen ist.

<sup>5</sup> Das Ganze wie Aristoteles an dieser Stelle als „Silbe“ darzustellen, würde vom Kern der weiteren Ausführungen abschweifen, ist aber dennoch ein passender Link auf einen weiteren Ankerpunkt dieser Arbeit, den der Kommunikation.

Aus diesem qualitativen Anspruch abgeleitet wird hier vorgeschlagen, den Begriff der Porterschen Cluster nicht mit dem Begriff Haufen zu übersetzen, sondern mit dem Begriff Bündel, da dieser eine irgendwie geartete Ordnung und Struktur bereits impliziert. Dies ist auch die Begründung dafür, warum in dieser Arbeit der Clusterbegriff im Neutrum<sup>6</sup> verwendet wird.

---

<sup>6</sup> Dieses Verständnis hat sich im deutschen Sprachgebrauch offenbar auch maßgeblich verfestigt, sodass seit etwa 2011 der Duden neben der männlichen auch die sächliche Form ausweist.



# 1 Einleitung

Cluster sind tot. Es leben die Cluster.

Inwieweit sind Cluster eine Glaubensfrage? Sind Cluster eine Modeerscheinung, oder sind sie ein real existierendes Phänomen, welches auch in den nächsten Jahren noch von Relevanz ist für wirtschaftswissenschaftliche Überlegungen? Lohnt es sich, sich eingehender mit Clustern zu beschäftigen? Falls ja, in welche Richtung? Was sind drängende Fragen? Welche Fragen sind unbeantwortet? Gibt es vielleicht ganz unterschiedliche Perspektiven? Wie überhaupt sind Cluster zu verstehen? Was genau sind eigentlich Cluster, und wie lassen sie sich erklären?

Diese und ähnliche Fragen schwingen unwillkürlich mit bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konzept regionaler Cluster, bei der Herausarbeitung des Clusterverständnisses im Sinne der Schärfung des Ansatzes ebenso wie bei der Entwicklung einer möglichst relevanten Forschungsfragestellung.

## 1.1 Regionale Cluster und der reflexive Dreiklang aus Konstitution, Koordination und Kommunikation

Das von Michael E. Porter seit den 1990er-Jahren propagierte Konzept regionaler Cluster im Sinne einer intensiven, wertschöpfungsorientierten Zusammenarbeit regional agglomerierter, privatwirtschaftlicher und öffentlicher Organisationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Akteuren und Regionen ging und geht bis heute um die Welt.

Eine stärkere, zielorientierte Vernetzung regional konzentrierter Leistungserbringer, -nachfrager und -unterstützer eines Wertschöpfungszusammenhangs soll, so Porter (u.a. 1998c, S. 13 ff.) zu einem besseren Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren, Leistungsangeboten und Mitarbeitern, zu einem besseren Zugang zu nützlichen Informationen, zu verbesserter Komplementarität von Produkten und Leistungen, zu einem besseren Zugang zu Institutionen und öffentlichen Gütern, zu besserer Vergleichbarkeit der Leistungsangebote und damit Anreizen zur Leistungsverbesserung, insgesamt zu höherer Produktivität führen. Darüber hinaus soll durch direkteren Austausch und Zusammenarbeit die Innovationskraft gesteigert werden ebenso wie die Zahl neue Arbeitsplätze generierender Unternehmensgründungen. Zahlreiche Wissenschaftler haben sich mit der Frage auseinandergesetzt, ob Cluster

diese Versprechungen einhalten können, ob das Konzept tatsächlich eine Rolle spielt für die wirtschaftliche Entwicklung (vgl. Kap. 2.2.).

Neben dem erforderlichen Nachweis, welche ökonomischen Effekte mit dem Instrument Cluster tatsächlich erzielt werden können und welche Bedingungen dafür maßgeblich sind bzw. daraus resultieren, hat die Clusterbewegung insoweit wahrnehmbare Effekte, als sich eigenständige Organisationen in ihrer regionalen Verbundenheit als eine Art von Einheit wahrnehmen, in der gemeinsame Fragestellungen auftreten und angegangen werden und in der kollektive Aktivitäten sowie Problemlösungen initiiert werden. Nach wie vor hat das Thema regionaler Cluster eine hohe Relevanz, weil sich weltweit kaum zählbar viele Menschen und Organisationen mit clusterbezogenen Fragestellungen beschäftigen<sup>7</sup>.

Aufgrund des schwierigen Nachweises direkter und indirekter Effekte wurde Clustern immer wieder eine Bedeutung abgesprochen oder diese zumindest stark in Frage gestellt. Mitunter war von einem Hype die Rede, der schon wieder out sei. Tatsächlich liegt die Zeit, in der es modern wurde, von Clustern zu sprechen, schon einige Jahre zurück. Gleichwohl haben sie sich als Form der interorganisationalen Zusammenarbeit für eine die Wettbewerbsfähigkeit begünstigende Marktbearbeitung etabliert. Mehr noch: Diejenigen, die an dem Ansatz festhalten, arbeiten, möglicherweise auch angesichts der Kritik und der relativ schwierigen Vermittelbarkeit des Clustergedankens, fortwährend an der Schärfung des Konzeptes. Die viel zitierte, konstruktive Kritik von Martin/Sunley (2003) ist als sehr wertvoll anzusehen, um ein erweitertes Verständnis von Clustern zu entwickeln. Die kontroverse Auseinandersetzung führt über die Dualität von Clusterbefürwortern und Clustergegnern hinweg zu einer Anerkennung, dass es das Clusterphänomen gibt und dieses an einigen Stellen gut und an anderen weniger gut funktioniert. Außerdem verursacht sie ein Bestreben, eindringlicher und systemisch zu reflektieren, was Cluster wirklich sind und welche inneren und äußeren Bedingungen sowie welche wechselseitige Beziehung und Beeinflussung die Entwicklung von Clustern prägen.

Es reift die Erkenntnis, dass das Clusterphänomen längst noch nicht vollständig erschlossen ist. Durch die gesammelten Erfahrungen lassen sich Zusammenhänge mittlerweile besser einordnen, und es entwickelt sich ein kollektives Verständnis von dem Phänomen mit seinen Ausprägungen. Gleichzeitig wächst offenbar die Motivation, Cluster in ihrer Komplexität, in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden noch besser zu verstehen, um mögliche Beiträge

---

<sup>7</sup> Einen Eindruck über die Zahl der Initiativen vermittelt [www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu).

optimieren zu können, sei es politisch, strategisch, operativ bzw. instrumentell. Das Clusterkonzept ist seinen Kinderschuhen entwachsen, und es entwickelt sich weiter.

Ging es lange vorrangig um die Frage des „Ob“, geht es jetzt verstärkt um die Frage des „Wie“, wenn der Clusterweg beschritten wird. Ähnlich wie das fortwährende Streben von und in Unternehmen nach Professionalisierung verlangt es nach der Professionalisierung in der Umsetzung von Clustern bis hin zur entsprechenden Ausrichtung der Prozesse und Schnittstellen beteiligter Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie öffentlicher Hand (vgl. Terstriep 2008, S. 68; Hartmann 2016, S. 14 f.; Huttenloher 2006). Regionale Konzentrationen von Akteuren eines Wertschöpfungszusammenhangs sind nicht per se als Cluster mit organisationalen Strukturen zu verstehen. Als solche konstituieren sie sich im strukturationstheoretischen Verständnis erst durch das zielgerichtete, in diesem Sinne clusterorientierte Handeln der Akteure. Dieses strategische Handeln impliziert die Notwendigkeit von Koordination. Wird davon ausgegangen, dass sich Cluster als organisationale Systeme durch soziale Handlungen konstituieren und dabei ganz wesentlich durch Kommunikation (vgl. Giddens 1984a, S. 29), ergibt sich sowohl ein reflexiver Dreiklang aus Konstitution, Koordination und Kommunikation als auch die Frage nach einem geeigneten Instrumentarium zur aktiven Begleitung der Entwicklungsprozesse. Die intensivere Auseinandersetzung mit dem Kommunikationsaspekt und die konzeptionelle Verknüpfung von Clusterforschung und Kommunikationsforschung unter besonderer Berücksichtigung der Koordinationsperspektive scheinen angezeigt.

Von der Seite des spezifischen Untersuchungsobjektes organisierter regionaler Cluster kommend soll ein organisationstheoretisches Verständnis zugrunde gelegt werden, welches eine systematische und nachvollziehbare Diskussion begünstigt (vgl. Kieser/Ebers 2014, S. 19 ff.). Regionale Cluster sind komplexe organisationale Systeme, die für einen möglichst ganzheitlichen Erkenntnisansatz eine Theorie erfordern, welche sowohl strukturelle als auch handlungsbezogene Aspekte in den Blick nimmt. Eine Theorie, die darüber hinaus soziale Systeme im Kontext ihrer Umwelt ebenso diskutieren lässt wie die unterschiedlichen Ebenen innerhalb eines Systems im Verhältnis zueinander und zum System. Um den Blick möglichst weit auszurichten und dabei Cluster nicht als isolierte Phänomene, sondern als Teil der gesellschaftlichen Zusammenhänge besser zu verstehen, wird in dieser Arbeit die von dem britischen Soziologen Anthony Giddens (vgl. u. a. 1984a,b, 1990, 1991, 1996) entwickelte Strukturationstheorie zugrunde gelegt. Dabei handelt es sich um eine Sozialtheorie, die schon zahlreich

Anwendung als Organisationstheorie fand<sup>8</sup> und in ihrer Eignung als Metatheorie von Ortmann/Sydow (2001, S. 421 ff.) diskutiert wurde. Sie konstatiert die Wechselwirkung von Struktur und Handlung ebenso wie die Prozesshaftigkeit sozialen Handelns, dessen Prägung durch Zeit, Raum und Regionalität sowie die Einbindung sozialer Systeme in soziale Umwelten und das Bestehen sozialer Systeme aus sozial interagierenden Teilsystemen bis hin zu miteinander in Beziehung stehenden und interagierenden Individuen (vgl. Giddens 1984a, S. 25 ff., Ortmann et al. 2000; Duschek 2002, S. 276 ff.; Windeler 2001; Sydow/Duschek 2011).

Regionale Cluster sind Beispiele für soziale Systeme mit mehreren maßgeblichen Ebenen. Die Strukturationstheorie gestattet die Berücksichtigung derartiger Gefüge und betrachtet die Vermittlung von Struktur und intentionierter Handlung kompetenter Akteure, geprägt und gekennzeichnet durch Modalitäten. Sie adressiert drei Dimensionen<sup>9</sup> des Sozialen. Neben Legitimation und der Macht (allokativ und autoritativ) zu handeln betont Giddens mit der Dimension Signifikation die Bedeutung von Sinnkonstitution. Er kanalisiert damit Fragen wie: Was ist das soziale System? Wozu gibt es genau diese systemische Konstellation? Was macht sie aus? Die konstituierenden Handlungen der Signifikation (unter Wechselwirkung mit Macht und Legitimation) sind nach Giddens Kommunikationen bzw. Kommunikationsprozesse, bewusst und unbewusst, rekursiv geprägt von jeweils relevanten Deutungsschemata wie Leitbildern bzw. Philosophien (vgl. Giddens 1984a, S. 29 ff., Ortmann et al. 2000, S. 320, 325).

Giddens verknüpft seine Erklärung sozialer Systeme mit dem Konstrukt der Identität<sup>10</sup>, bleibt jedoch abstrakt (vgl. Giddens 1988, S. 218). Markus Rometsch (2008) leistet wertvolle Beiträge, indem er das Konstrukt organisationaler Identität strukturationstheoretisch beleuchtet und einordnet. Zudem diskutieren aus dem Bereich der Kommunikationsforschung Teile der nordamerikanischen „communication constitutes organization“ (CCO)-Bewegung strukturationstheoretisch, welcher Zusammenhang zwischen Kommunikation und der Bildung sowie Stabilisierung von Organisationen besteht (u. a. McPhee 2004; Putnam/Nicotera 2009; McPhee/Zaug 2001, 2009; Schoeneborn 2013).

---

<sup>8</sup> Einen Überblick von Studien zu organisationstheoretischen Aspekten unter Nutzung der Strukturationstheorie liefern Ortmann et al. (2000, S. 342 f.).

<sup>9</sup> Diese Differenzierung der Dimensionen des Sozialen erfolgt analytisch. Jede Handlung und jeder strukturelle Aspekt weist ein Wechselspiel aller drei Dimensionen auf mit jeweils spezifischer Intensität und Ausrichtung (vgl. Ortmann et al. 2000, S. 319 f.).

<sup>10</sup> Insbesondere in Rückbezug auf Eriksons sehr lesenswerte Arbeiten zu individueller Identität (vgl. u. a. Giddens 1988, S. 111, Erikson 1973).

Die Forscher differenzieren vier „Flows“, also vier Arten von Kommunikationsflüssen in Organisationen und gelangen zu dem Schluss, dass Organisationen aus kommunikationstheoretischer Sicht in ihrem Wesen und ihrer Sinnhaftigkeit, kurz in ihrer Identität beschreibbar sind und von dieser geprägt werden. Kommunikationshandlungen wirken identitätsprägend. Die organisationale Identität leitet ihrerseits kommunikative Handlungen an. Identität wird damit eine bedeutende Rolle bei der Verstetigung und Selbststeuerung sozialer Systeme, in diesem Sinne von Clustern, zugeordnet.

Identität als die Selbstwahrnehmung und -beschreibung einer Organisation (Albert/Whetten 1985, 2010) steht zudem in Wechselbeziehung zur Wahrnehmung, dem Image<sup>11</sup>, welches die Umwelt von der Organisation entwickelt, und der Identifikation ihrer Mitglieder, die wiederum durch ihre insbesondere kommunikativen Handlungen die Identität einer Organisation konstituieren (vgl. Scott et al. 1998; Whetten/Godfrey 1998; Albert et al. 2000; Dutton/Dukerich 2010; McPhee/Zaug 2009; Taylor 2009).

Das anerkannte Medium zum Transport der Identität ist die Marke (vgl. Schultz et al. 2000; Hatch/Schultz 2010a/c; Kavaratzis/Hatch 2013; Meffert 2004; Aaker/Joachimsthaler 2009). Eine Marke schafft, wie oben ausgeführt, ein Vorstellungsbild beim Rezipienten, welches sich in einem Image von dem Markenträger, hier einer Organisation, sowie Art und Umfang der Identifikation mit der Organisation, ihrem Wesen und ihren Angeboten, widerspiegelt. Und um den rekursiven Zusammenhang zu vervollständigen, prägen Image und Identifikation die durch eine Marke versinnbildlichte Identität eines organisationalen Gefüges (Dutton et al. 1994; Albert et al. 2000).

Einhergehend mit Bestrebungen einer strategisch fundierten, professionellen Koordination von Clustern als komplexe soziale Systeme könnte die Entwicklung und Implementierung identitätsorientierter Clustermarken an Bedeutung gewinnen. Die Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld eröffnet entsprechend Raum und Potenzial für eine wertvolle Begleitung der voranschreitenden Evolution vernetzungsorientierten Handelns im Wirtschaftssystem.

---

<sup>11</sup> Dowling definiert Image unter Bezugnahme auf Aaker & Myers (1982) wie folgt: „An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object.“ (Dowling 1986, S. 110)

## 1.2 Auf dem Weg zur Clustermarke

Parallel scheint es ein Gesetz der heutigen Zeit zu sein, für Produkte, Unternehmen, Institutionen, Organisationen, Programme etc. Marken zu entwickeln<sup>12</sup>, um angesichts der Vielfalt bei den jeweiligen Zielgruppen ein Vorstellungsbild zu initiieren, welches die affektiven (d. h. gefühlsmäßigen Einschätzungen), kognitiven (d. h. subjektives Wissen) und konativen (d. h. Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft) Einstellungskomponenten gegenüber einem Angebot adressiert (vgl. Meffert et al. 2005, S. 6). Marken wird zugesprochen, dass sie Nachfragern die Orientierung erleichtern, indem das relevante Angebot leichter identifiziert wird, dass sie Such- und Entscheidungskosten reduzieren und damit den Nachfrager entlasten, dass sie Vertrauen vermitteln, Prestige transportieren und eine Qualitätssicherungsfunktion haben sowie dem Nachfrager die Möglichkeit geben, sich mit dem Angebot und dessen Markenwelt zu identifizieren (vgl. Meffert et al. 2005, S. 10).

Aus Anbietersicht binden und steigern Marken Werte, unterstützen die Präferenzbildung und die Kundenbindung, erleichtern die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, schaffen preispolitische Spielräume ebenso wie Plattformen für neue Produkte und Leistungen (vgl. Meffert et al. 2005, S. 11).

Im Sinne der angesprochenen Professionalisierungsbestrebungen konstatieren einzelne Clusterforscher auch für regionale Cluster die Anforderung, über eine einfache Markierung (z. B. ein Logo) hinaus Marken zu entwickeln und dabei das etablierte Konzept identitätsorientierter Markenführung umzusetzen (vgl. Andersson et al. 2012; Sölvell et al. 2003; Kaminski 2009). Identitätsorientierte Markenführung wird sowohl im Hinblick auf eine imagestärkende Kommunikation in Richtung der Nachfrager als auch auf eine identifikationsstiftende und darüber wiederum Identität stärkende Kommunikation innerhalb der Anbieter-Organisation als vorteilhaft angesehen. Insbesondere in letzterem Zusammenhang stellt sich das Konstrukt der Identität als ein hilfreicher Koordinierungsmechanismus heraus (Meffert 2004, S. 294 ff.).

Ähnlich wie Aaker (1996a, S. 68) konstatiert: „A person’s identity serves to provide direction, purpose, and meaning for that person“, gehen Organisationsforscher von einer Übertragbar-

---

<sup>12</sup> Die Statistik der Markenmeldungen beim Deutschen Patent- und Markenamt weist beispielsweise folgende Zahlen aus: Anmeldungen nationaler und internationaler Marken (2014) 70.678, gegenüber dem Vorjahr (2013: 64.988) ein Zuwachs von 8,8 % (vgl. Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresbericht 2014). Im Fünf-Jahreszeitraum von 2010-2014 wurden in Deutschland mehr als 343.000 Marken angemeldet (vgl. Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresberichte 2010-2014). Diese Anzahl der Anmeldungen neuer Marken, nur betrachtet für den deutschen Raum, vermittelt einen Eindruck, welche hohe Bedeutung der Markenentwicklung und den Markenfunktionen zugeschrieben wird, allerdings ohne damit eine Aussage über Qualität zu treffen.

keit des Identitätskonstruktes auf Organisationsformen aus (vgl. u. a. Cornelissen 2002; Porter, T. B. 2001; Rometsch 2008 und die dort zitierte Literatur). Der Aspekt der koordinierenden Wirkung von organisationaler Identität ist bedeutend für die Aktivitäten innerhalb eines regionalen Clusters, in dem typischerweise sowohl klassisch hierarchische als auch für einen reinen Markt stehende Anreiz- und Preismechanismen fehlen bzw. nur punktuell ausgeprägt sind. Eine durch die Akteure eines Clusters kollektiv zu entwickelnde Clusteridentität vermittelt demnach die Richtung des Handelns sowie Zweck und Bedeutung eines regionalen Clusters nach innen und nach außen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 117; Conrad/Sydow 1988, S. 78 ff.).

Eine Clustermarke kann dann verstanden werden als Transporteur der Clusteridentität, als Imagestifter und -träger, als Vorstellungsbild darüber, was es mit einem regionalen Cluster auf sich hat, welche Vorteile und Leistungen aus ihm hervorgehen, welche Bedeutung es hat im ökonomischen, sozialen und räumlichen Sinne für den Einzelnen, für beteiligte Organisationen und für die Gesellschaft. Die Cluster-Dachmarke ist Instrument und Medium der identitätsorientierten Kommunikation innerhalb des Clusters, aber auch für und über das Cluster.

Gleichwohl ist die Umsetzung einer identitätsorientierten Clustermarke eine besondere Aufgabe. Zum einen ist der Anspruch an einen kollektiven clusterbezogenen Identitätsbildungsprozess hoch angesichts der heterarchischen Struktur eines Clusters, der unterschiedlich starken, interessengetriebenen Betroffenheit und der ausgeprägten, für den Einzelnen vorrangig bedeutsamen organisationalen Identität des jeweiligen Arbeitgebers. Zum anderen erfordert die Entwicklung einer Clustermarke dezidierte Auseinandersetzungen mit der Markenarchitektur und der Kommunikation der Marke, um Konkurrenz zwischen den Marken der Clusterakteure und einer Clustermarke zu vermeiden und stattdessen relevante Werte für diejenigen, die in die Entwicklung einer Clustermarke investieren, generieren zu können.

### **1.3 Ziel und Fragestellungen der Arbeit**

Die Auseinandersetzung mit der Initiierung und fortlaufenden Entwicklung einer Clustermarke rückt ins Blickfeld, wenn sich Cluster soweit stabil formiert haben, dass sie sich der Professionalisierung ihrer Koordination und der Profilierung im Markt widmen können. Eine tragende Verbindung herzustellen zwischen der organisationstheoretisch fundierten Clusterforschung, der Kommunikationsforschung und der Markenführungsforschung scheint aus wissenschaftlicher Sicht ein hilfreicher Weg zu sein, um ein möglichst ganzheitliches Verständnis darüber zu erlangen, wie die erstrebenswerten, jedoch auch mit besonderen Anforder-

rungen behaftete Konzeptualisierung von Marken für regionale Cluster gelingen kann. Bislang sind sehr wenige wissenschaftliche Erörterungen der Thematik verfügbar (vgl. Anderson et al. 2012, Kaminski 2009). Auch ist die Zahl der Referenzbeispiele, aus denen sich lernen lässt, überschaubar. Gründe dafür sind möglicherweise Unwägbarkeiten etwaiger, innerhalb der Markenarchitektur zu ordnender, Markenkonkurrenzen und der Anspruch an die kollektive sowie die inhaltliche Ausgestaltung, die das Wesen des Clusters, seiner Akteure und seines Leistungsvermögens angemessen widerspiegelt. Vielleicht kann diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, die Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen identitätsorientierter und identitätsstärkender Clustermarken voran zu bringen.

Tatsächlich stellt sich die Frage, wie sich für ein Bündel eigenständiger Organisationen, die sich anhand spezifischer Fragestellungen in einem gemeinsamen Kontext miteinander verbunden fühlen und auf unterschiedliche Weisen miteinander verbunden sind, bzw. verbunden sein können, eine gemeinsame Marke entwickeln lässt. Auch zu diskutieren ist, welche Rolle das Konzept der Identität als Brücke zwischen der Organisationsform Cluster sowie dem Instrument und Medium Marke spielt.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, einen wissenschaftlichen und gleichzeitig praxisrelevanten Beitrag zur Konzeptualisierung der Markenentwicklung und -führung für die spezifische Organisationsform Cluster zu leisten. Sie soll erörtern, inwieweit das Konzept identitätsorientierter Markenführung für regionale Cluster nutzbar ist. Ein weiteres wesentliches Anliegen ist dabei, grundlegend zur Bearbeitung des spezifischen Forschungsfeldes durch Berücksichtigung sowohl struktureller als auch steuerungs- bzw. handlungsbezogener Aspekte in der Analyse einen Beitrag zur wissenschaftlichen Schärfung des Clusteransatzes zu leisten. Die Ausführungen sollen helfen, das Wesen dieser modernen Form der Organisation von Zusammenarbeit im Zeitalter der Netzwerkgesellschaft (vgl. Castells 2000) besser zu verstehen, um effektiver und effizienter mit ihr umgehen zu können.

Zunächst soll dafür ein Verständnis des Konstruktes „regionales Cluster“ entwickelt werden, welches über die zwar zahl- und variantenreichen, letztlich aber doch abstrakten Definitionen<sup>13</sup> des Clusterbegriffs hinausgeht. Das hier erzeugte Clusterverständnis berücksichtigt maßgebliche<sup>14</sup> Aspekte hinsichtlich des sozialen Systems, des Organisationstyps, ihrer Kom-

---

<sup>13</sup> Ein Überblick zu Clusterdefinitionen findet sich beispielsweise in Martin/Sunley (2003, S. 12). Die Autoren sprechen von einer Konfusion der Definitionen.

<sup>14</sup> Diese Sicht ist ebenso geprägt von intensiver wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit der Thematik wie von mehrjähriger praktischer Arbeit im Clusterkontext.



plexität, Grenzen, Mehrebenen und Entwicklungsverläufe, hinsichtlich des Zusammenspiels von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und öffentlicher Hand sowie der einflussreichen Wechselbeziehungen mit multi- bzw. transnationalen Unternehmen. Es wird davon ausgegangen, dass ein solches erweitertes Verständnis zum einen von hoher praktischer Relevanz ist insbesondere auch angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit und zum anderen aus wissenschaftlicher Perspektive der weiteren Schärfung des Clusterkonzeptes dient.

Auf Basis des gewonnenen Clusterverständnisses sollen folgende Forschungsfragen die theoriegeleitete Auseinandersetzung mit der Thematik anleiten:

- F: Wie lässt sich das etablierte Konzept identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster anwenden?*
- F1: Welche Rolle spielt das Identitätskonzept bei der Koordination regionaler Cluster?*
- F2: Wie befördert das Konstrukt der Identität die Konstituierung regionaler Cluster, und inwieweit ist es gleichzeitig Basis und Ergebnis von Clusterkommunikation?*
- F3: Wie können Marken als Medium und Instrument für die Kommunikation von Clustern und in Clustern genutzt werden, um deren Identität zu stärken?*
- F4: Welche markenstrategischen Grundoptionen prägen die Ausrichtung einer Clustermarke?*
- F5: Welche Anforderungen ergeben sich an eine markengerechte Cluster-Kommunikation?*
- F6: Wie lässt sich das Konzept der identitätsorientierten Markenführung in einem regionalen Cluster umsetzen?*

Einleitend ist die praktische Relevanz der Analyse angesprochen worden. In diesem Sinne wird zur Beantwortung insbesondere der Frage F6 ein Praxis-Beispiel herangezogen, welches es ermöglicht, den Prozess der Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke nachzuvollziehen. Der zweite Teil dieser Arbeit beschreibt auf Basis der zuvor geleisteten theoretischen Fundierung eine Fallstudie, welche auf der wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung und Implementierung einer neuen Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg beruht.

Die organisationale Verbindung der Luftfahrtakteure in der Metropolregion Hamburg wurde seit der Entscheidung des Unternehmens Airbus, Hamburg als Fertigungsstandort für den A380 auszubauen, insbesondere begünstigt durch eine im Jahr 2001 gegründete, zunächst

städtische Luftfahrtinitiative. Nach kollektiver Entwicklung einer gemeinsamen Clusterstrategie und Gewinn des Spitzencluster-Wettbewerbs (2008) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wurde im Jahr 2011 die Entscheidung getroffen, eine sowohl marktorientiert als auch clusterintern wirkende Dachmarke zu entwickeln, welche bisherige, zum Teil variierende Bezeichnungen inklusive des offiziellen, jedoch international kaum nutzbaren und letztlich wenig Image bzw. Identifikation fördernden Namens „Luftfahrtstandort Metropolregion Hamburg“ ablösen sollte. Ein professioneller, gleichzeitig die Akteure des Clusters verbindender und widerspiegelnder Außenauftritt sollte entwickelt werden.

Mit Blick auf die praktische Umsetzung der Markenentwicklung und Implementierung am Beispiel des Luftfahrtclusters beschreibt die Fallstudie sowohl das Cluster als auch den Prozess mit Herausforderungen und Problemlösungen unter besonderer Berücksichtigung der Identität des Clusters.

Die Fallstudie nutzt die theoretische Konzeption und die Schilderung der Problemlösung für den Vorschlag eines anwendungsorientierten Modells der Markenentwicklung in regionalen Clustern sowohl als Grundlage für die praktische Übertragung auf andere Anwendungsfälle als auch für weiterführende Forschungsansätze.

#### **1.4 Gang der Untersuchung und Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit verfolgt eine möglichst umfassende Auseinandersetzung sowohl mit dem Untersuchungsobjekt regionales Cluster als auch mit der spezifischen Problematik der Entwicklung und Implementierung einer identitätsorientierten Clustermarke unter Reflexion der theoretischen Erarbeitung anhand eines konkreten Praxisbeispiels.

Im Sinne des Forschungsziels beschreibt diese Arbeit zunächst Cluster als Untersuchungsobjekt (Kap. 2), nutzt dann die strukturationstheoretische Perspektive, um sich dem Wesen des sozialen Systems Cluster anzunähern, fokussiert auf die Rolle von Kommunikation und Identität, welche wiederum von besonderer Relevanz bei der Auseinandersetzung mit Cluster-Governance-Aspekten ist (Kap. 3), und beschäftigt sich dann mit der Frage, wie zur Unterstützung der organisationalen Identität eines Clusters eine Marke für ein regionales Cluster konstruiert werden kann (Kap. 4).

Im Praxisteil dieser Arbeit werden die theoretischen Herleitungen anhand des Fallbeispiels der Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg „Hamburg Aviation“ diskutiert. Dazu werden zunächst Methodik und For-

schungsdesign vorgestellt (Kap. 5). Fortfolgend wird das Fallbeispiel im Rahmen einer Case Study beschrieben und werden Analyseergebnisse abgeleitet. Entsprechend des im Theorieteil entwickelten Analysemodells wird ausführlich auf das Untersuchungsobjekt eingegangen und das Luftfahrtcluster hinsichtlich Genesis, Konstruktion und Koordination analysiert. Schließlich werden Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters abgeleitet (Kap. 6). Der zweite Teil der Fallstudie befasst sich mit der Prozessbeschreibung der Entwicklung und Implementierung einer neuen Dachmarke für das Luftfahrtcluster. Außerdem werden die Umsetzung in Hinblick auf die unterschiedlichen Kommunikationsebenen sowie der Erkenntnisgewinn aus der Fallstudie diskutiert. Ein anwendungsorientiertes Modell zur Entwicklung und Implementierung von Cluster-Dachmarken wird vorgeschlagen (Kap. 7). Im Rahmen der Schlussdiskussionen erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse, wird auf Implikationen und den wissenschaftlichen Beitrag eingegangen sowie ein Ausblick auf weiterführende Forschungsräume gegeben (Kap. 8). Auf die Veröffentlichung der umfangreichen Anhänge wird aus Gründen der Vertraulichkeit verzichtet.

## **2 Cluster als Untersuchungsobjekt**

Das Clusterverständnis weist ein großes Spektrum auf. Unter anderen bemängeln Karlsson et al. (2005, S. 1) sowie Gordon/McCann (2000, S. 513 f.) widerstreitende Konzeptualisierungen des Clusteransatzes und damit verbunden die häufige Vermischung der Begriffe Agglomeration, Cluster, Industrial District, Economic Milieu, Industrial Complex aufgrund mangelnder Operationalisierung. Die Detaillierung eines Strukturkomponenten-bezogenen Verständnisses ist jedoch grundlegend für die Analyse von Handlungs- und Steuerungsmechanismen. Im Folgenden soll daher aufsetzend auf dem Porterschen Clusteransatz eine breitere und für den Fortgang der Arbeit relevante Spezifikation des sozialen Systems Cluster<sup>15</sup> erfolgen. Es werden unterschiedliche Perspektiven der sehr umfangreichen Clusterforschung aufgezeigt, das Clusterkonzept ins Verhältnis gesetzt zum Netzwerkansatz, Cluster als komplexe adaptive Systeme eingeordnet sowie, rekurrierend auf jüngere Forschungsarbeiten, die Interdependenz von Clustern und multinationalen Unternehmen in die Betrachtungen aufgenommen. Schließlich wird auf die Formen, Anforderungen und Herausforderungen der Koordination, der Governance von Clustern eingegangen. Es wird versucht, im Sinne einer integrierten Perspektive von sowohl strukturellen als auch von Governance-Aspekten ein Clusterverständnis zu vermitteln, welches die relevantesten Dimensionen erfasst und eine möglichst große Realitätsnähe erreicht.

### **2.1 Porters Clusterkonzept**

Begünstigt durch eine im Zeitalter der Globalisierung einsetzende Rückbesinnung auf regionale Stärken erfuh der Vorschlag Michael E. Porters (vgl. Porter 1990a,b), die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Nutzung der Austausch- und Synergiepotenziale in der Stammregion mittels Clusterbildung zu stärken, einen außerordentlichen Zuspruch und löste eine regelrechte Clusterwelle aus. Die in diesem Sinne „porterschen Cluster“, also regionale Cluster mit Akteuren aus Unternehmen und Institutionen entlang einer Wertschöpfungskette, gehen über einen reinen Agglomerationsgedanken hinaus und werden verbunden mit einem Anspruch an Output und Mehrwert für die Initiatoren und Mitglieder eines Clusters ebenso wie für die jeweilige Region.

---

<sup>15</sup> Den systemischen Charakter eines Clusters beschreibt auch Porter von Beginn an (vgl. Porter 1991a, S. 174).

### **2.1.1 Clusteransatz und Diamant-Modell**

Der Clusteransatz informiert sich aus verschiedenen Forschungsrichtungen: der Agglomerationsforschung mit dem Industrial-Districts-Ansatz (Marshall 1920, weiter entwickelt u. a. von Becattini 1990; Krugman 1991), der Wettbewerbstheorie (Nelson 1991; Porter 1986a,b), dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung (Piore/Sabel 1984), den Ideen industrieller Atmosphäre (White et al. 1970; Marshall 1920; Asheim 1996) und kreativer Milieus, einem konzeptionellen Ansatz der internationalen Forschergruppe GREMI (vgl. Aydalot 1986; Bathelt/Glückler 2012), der Innovationsforschung, den Forschungen zu Auswirkungen der Globalisierung auf Unternehmensstrategien und -organisation (Bartlett/Ghoshal 1989; Prahalad/Doz 1987; Mefwert 1998; Porter 1986b) sowie Fragen der Standardisierung versus Differenzierung von Markt- und Marketingprogrammen (Porter 1980; Miller 1986).

Porter bedient sich der genannten Perspektiven und schlägt mit dem Clustergedanken ein Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit vor, welches die Nutzenaspekte einer gezielten Zusammenarbeit von Akteuren eines Wertschöpfungszusammenhangs an einem Standort bzw. einer Region in sich vereint. Dabei können die Akteure durchaus teilweise in intensivem Wettbewerb zueinander stehen, sollen jedoch durch Bündelung spezifischer Interessen und Kräfte an Stärke gewinnen und neue Wettbewerbsvorteile erschließen können. Porter bringt diesen Ansatz in ein verständliches Bild, ohne es in aller Tiefe, Komplexität und weiteren Zusammenhängen zu diskutieren und startet dessen Vermarktung so erfolgreich, dass heute, mehr als 25 Jahre nach Veröffentlichung, das Thema der Clusterentwicklung immer noch von hoher Relevanz ist, die Fragestellungen spezifischer werden und die Diskussion um Herausforderungen der geeigneten Organisation und des Managements sowie die Berücksichtigung von Interdependenzen zu anderen Organisationsformen und Managementkonzepten im Vordergrund stehen (vgl. Martin/Sunley 2003).

Die Überlegungen zu unternehmerischen Kontextbedingungen, zur Rolle des Staates, ergänzt um eine Variable, die Porter als Zufall subsumiert, manifestieren sich im bekannten Diamant-Modell, welches die Determinanten nationaler Wettbewerbsvorteile zusammenfasst und Porter zur Strukturierung dient, um Grundlagen für die Wettbewerbsvorteile von Standorten aufzuzeigen (vgl. Porter 1999b, S. 177).

Dabei spielen aus seiner Sicht als unternehmerischer Kontext das lokale Umfeld, welches geeignete Investitionsformen und kontinuierliche Verbesserung begünstigt, eine Rolle ebenso wie ein intensiver Wettbewerb zwischen den lokalen Rivalen (vgl. Abbildung 1). Auf der Seite der Faktorbedingungen betont er die Bedeutung der Menge und Kosten der Produktionsfak-

toren (Rohstoffe, Arbeitskräfte, Kapital, physische Infrastruktur, administrative Infrastruktur, Informationsinfrastruktur, wissenschaftliche und technologische Infrastruktur) sowie die Qualität und Spezialisierung dieser Faktoren. Auf der Nachfrageseite hebt er das Vorhandensein fortschrittlicher und anspruchsvoller lokaler Kunden, Kundenbedürfnisse, die frühzeitig Hinweise auf die andernorts entstehenden Bedürfnisse geben, sowie eine herausragende lokale Nachfrage in spezialisierten Segmenten, die global betreut werden können, hervor. Unter der Branchenstruktur subsumiert er die kritische Masse an fähigen lokalen Lieferanten sowie das Vorhandensein von branchenübergreifenden Wertschöpfungsgefügen statt im Wesentlichen isoliert agierender Branchen. Explizit geht Porter darauf ein, dass sowohl die Seite der Privatwirtschaft als auch die der Wirtschaftspolitik auf die Entwicklung der Bedingungen und damit auf die Weiterentwicklung von Clustern<sup>16</sup> Einfluss nehmen können (vgl. Porter 1999c, S. 223 ff.).

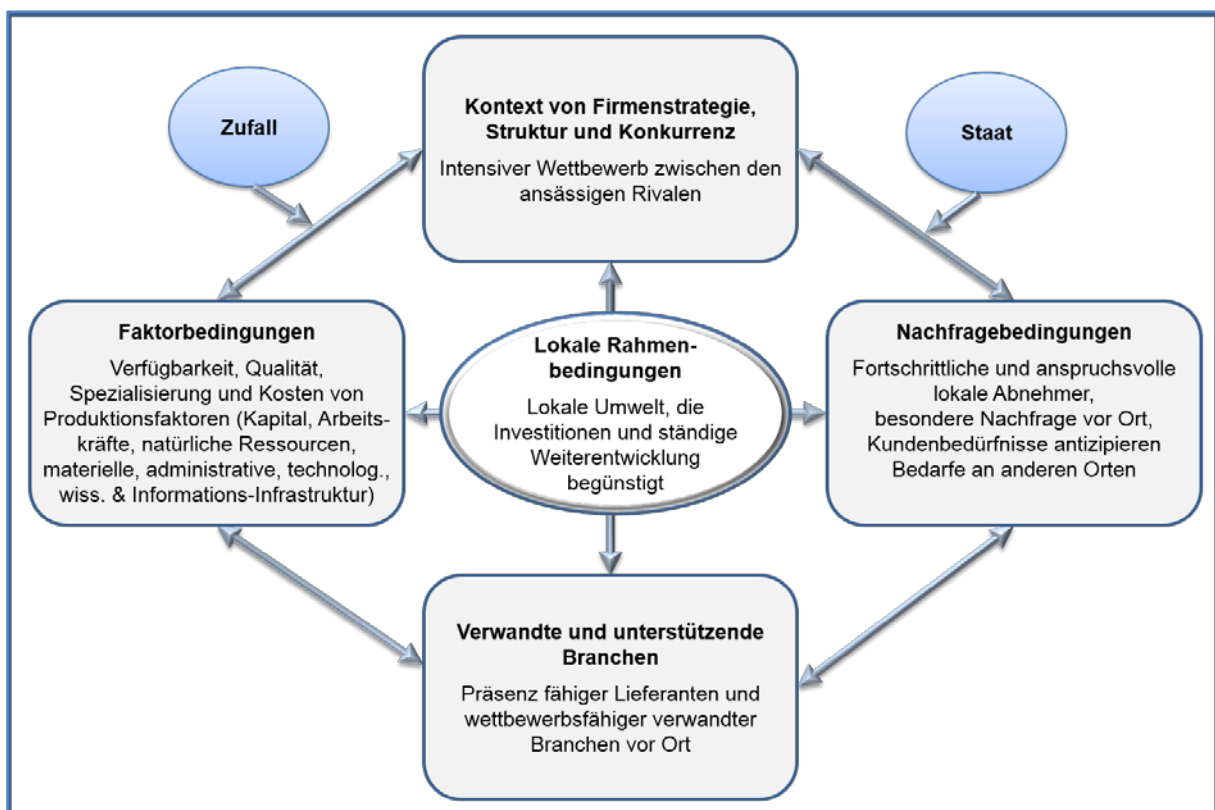


Abbildung 1: Porters Diamant-Modell der Quellen für standortbezogene Wettbewerbsvorteile (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 1999c, S. 223)

<sup>16</sup> Auf weitere Ausführungen zur Maßnahmenebene wird hier verzichtet. Diese finden sich in Porter (1999c, S. 267 ff.).

Der daraus abgeleitete Clusteransatz kann verstanden werden als Produkt der Überlegungen zu Möglichkeiten, die Wettbewerbsfähigkeit sowohl von Unternehmen als auch von Regionen zu stärken. Außerdem wird er als Instrument sowohl für (Unternehmens-)Manager als auch im Sinne eines mikroökonomischen Ansatzes für die Wirtschaftspolitik vorgeschlagen, um mit den Kräften der mit Beginn der neunziger Jahre zunehmend globaler werdenden Märkte umzugehen (vgl. Porter 1998b, S. 7).

Porters Determinanten nationaler Wettbewerbsvorteile wurden in der wissenschaftlichen Literatur weniger stark diskutiert und in Frage gestellt als der daraus abgeleitete Clusteransatz. Das Diamant-Modell ist schlüssig und als solches anerkannt, wenngleich es durch die auch als Auffangvariable ansehbare unspezifische Komponente Zufall großen interpretativen Spielraum eröffnet. Gleichzeitig hat diese auch ihre Berechtigung (vgl. Martin/Sunley 2003).

Die Vielzahl der Beziehungen und Interaktionen im sozialen System Gesellschaft und dessen Umwelteinflüssen bedingen, dass vieles nicht planbar, manchmal selbst ex post kaum erklärbar ist und manches in einer Situation möglich ist, in einer anderen nicht. Die Rolle des Staates definiert Porter als zugleich unterstützend und fordernd. Der Staat hat in diesem Sinne die Aufgabe, Unternehmen zu motivieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Erfolgreiche politische Aktivitäten seien solche, die ein Umfeld schaffen, in denen Unternehmen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit gelangen können. Porter versteht die Rolle des Staates in den 1990ern als eine eher indirekte, weniger als eine der direkten Beteiligung<sup>17</sup> (Porter 1990a, S. 87).

Dem Clusteransatz als instrumentale Ableitung fehlen dann Eindeutigkeit und Klarheit, was in der praktischen Umsetzung zu vielem „try and error“ geführt hat. Ein Umstand, dem heute zu verdanken ist, dass die Clusterumsetzung immer noch ein sowohl wissenschaftliches als auch praktisches Lernfeld darstellt. Als besondere Leistung ist jedoch hervorzuheben, dass Porter sowohl eine privatwirtschaftliche als auch eine regionale wirtschaftspolitische Perspektive adressiert hat (vgl. auch Martin/Sunley 2003).

---

<sup>17</sup> Heute deklariert Porter Cluster klar als wirtschaftspolitisches Instrument (vgl. Porter 2015, S. 17). Auch in dieser Arbeit wird im Sinne des „Triple Helix“-Gedankens (vgl. FN 24) der gleichberechtigt partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlicher Hand an kollektiven Strategien von einem Rollenverständnis des Staates ausgegangen, welches nicht nur flankierend oder fördernd ist, sondern die öffentliche Hand als integralen und zugleich integrierenden Bestandteil des Clusters versteht. Regionen erfahren eine wirtschaftliche Förderung durch die Mitarbeit relevanter staatlicher Behörden im Cluster. Cluster sind nicht Ziel öffentlichen Engagements, sondern Instrument staatlicher Wirtschafts-, Innovations- und Regionalpolitik. Gleiches gilt auch für die anderen Teile der „Triple Helix“, Wirtschaft und Wissenschaft, die ihrerseits Cluster als Instrument ihrer Entwicklung und nicht als Objekt verstehen (vgl. Hintze 2015, S. 5).

### 2.1.2 Zielsetzung und Definition von „Porter-Clustern“

Das Clusterkonzept zielt darauf ab, die Aktivitäten der Akteure innerhalb eines Wertschöpfungssystems in einer Region zu bündeln, im Rahmen einer interorganisationalen Zusammenarbeit zu koordinieren, den regionalen Markt zu nutzen sowie Beschaffung, Absatz und Rahmenbedingungen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen zu organisieren. Kiese (vgl. 2008, S. 11 f.) liefert ein eingängiges Verständnis zur Mehrdimensionalität der hier relevanten Wertschöpfungssysteme mit vertikaler, horizontaler, lateraler und institutioneller Dimension.

**Porter versteht Cluster als eine Organisationsform** von Industrien, die höhere Produktivität und mehr Innovationen ermöglichen als räumlich weiter aufgefächerte Strukturen. Auf relativ begrenztem Raum stünden sich in Clustern verschiedene Unternehmen und Institutionen gegenüber, die alle auf den Wettbewerb einwirken und die Kooperations- und die Konkurrenzsituation mitbestimmen: Hersteller, Zulieferer, Dienstleistungs-Anbieter, Universitäten und andere Ausbildungsstätten (vgl. Porter 1999c, S. 219). Durch die regionale Bündelung von Interessen und Aktivitäten ließen sich Stärken und kritische Massen besser erzeugen und nutzen. Ganzheitlicheres Vorgehen solle ein besseres Verständnis von Zusammenhängen, Wirkmechanismen und strategischen Ansatzpunkten ermöglichen. Porter zieht den Schluss, dass Unternehmen und Regionen insgesamt wettbewerbsfähiger sein können, wenn sie die vorhandenen Kräfte bündeln, sich unter Stärkung ihrer Stärken strategisch ausrichten und Prozesse effektiv managen. Er erklärt einen positiven Einfluss von Clustern auf die ökonomische Leistungsfähigkeit von Regionen durch Steigerung der Produktivität beteiligter Firmen, Steigerung der Innovationsleistung und die Stimulation von Neugeschäft (Porter 2002, S. 4).

Porter **definiert** Cluster als:

„Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standard agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate.“ (Porter 1998b, S. 197)

Beziehungsweise etwas spezifischer:

„Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs.“



„Finally, many clusters include governmental and other institutions – such as universities, standards-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations – that provide specialized training, education, information, research, and technical support.“ (Porter 1998a, S. 78)

Porter beschreibt Cluster nicht nur als räumliche Konzentrationen, sondern als **Interaktionsraum**. Es handelt es sich um eine Form der Vernetzung, die an einem Ort stattfindet. Die Vernetzung basiert auf bzw. erzeugt angesichts der räumlichen Nähe der beteiligten Unternehmen und Institutionen bestimmte(n) Gemeinsamkeiten und erhöht Häufigkeit und Wirkung der Interaktionen. Funktionstüchtige Cluster lassen das Stadium des hierarchischen Netzwerks hinter sich und werden im Verständnis von Porter zu Gittern, die aus zahlreichen einander überschneidenden und fließenden Verbindungen im Sinne von Beziehungen und Interaktionen zwischen Personen, Unternehmen und Institutionen bestehen. Diese wiederholten Verbindungen sind veränderbar. Sie verschieben sich und können sich auf verwandte Branchen ausdehnen. „Starke Bindungen“ und „schwache Bindungen“ existieren somit nebeneinander. Das Clustergefüge ist sehr volatil. Geringfügige Veränderungen im Beziehungsmuster können weitreichende Auswirkungen auf die Produktivität und die Ausrichtung der Innovationen haben (vgl. Porter 1999c, S. 239).

Zudem eröffnen Cluster aus Porters Perspektive den Raum für eine neue Form des Dialogs zwischen öffentlichem und privatem Sektor (vgl. Porter 1998a S. 89).

Porters Definition enthält zwei Kernelemente. Zum einen müssen die Unternehmen in einem Cluster irgendwie miteinander verbunden sein. Cluster bestehen aus miteinander verbundenen Unternehmen und nahestehenden Organisationen, vereint durch Gemeinsamkeiten und komplementäre Unterschiede. Zum anderen sind die Verbindungen sowohl vertikal (Liefer- und Vertriebsketten) als auch horizontal (komplementäre Produkte bzw. Dienstleistungen oder auch Nutzung ähnlicher Rohstoffe, Bestandteile, Technologien, Verfahren und andere Verbindungen) (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 10).

Zudem weist Porter darauf hin, dass die Anwesenheit von Unternehmen, Lieferanten und Institutionen an einem Ort ein Potenzial für die Schaffung wirtschaftlichen Werts impliziert, jedoch noch keine Garantie dafür ist, dass dieses Potenzial auch genutzt wird. Entscheidend seien die sozialen Verbindungen, die ein Cluster zusammenhalten und zur Schaffung von Wert beitragen. Viele mögliche Wettbewerbsvorteile eines Clusters hängen demnach davon ab, ob Informationen ungehindert fließen können, wertschöpfende Interaktionen bzw. Transaktionen stattfinden und ob eine Motivation zur Verbesserung der gemeinsamen Bedingungen

vorhanden ist. Diese Bedingungen beruhen, so Porter, auf Beziehungen und dem Gefühl, gemeinsame Interessen zu verfolgen. Der sozialen Struktur eines Clusters kommt daher eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Porter 1999c, S. 239).

Porter betont den Aspekt des Sozialen in seinen Ausführungen, wenn er Interaktionen und Beziehungen in die Überlegungen einbezieht. Wenn Organisationen in größeren organisationalen Gefügen wie Clustern miteinander interagieren, dann setzt dies die Interaktion von Menschen voraus, die in Beziehung zueinander sowie ihren Umwelten stehen. Die soziale Dimension wird in Porters Arbeiten nicht prioritär diskutiert, immerhin jedoch angelegt<sup>18</sup>. Deshalb soll das Gelingen von Clusterbemühungen über die Quellen und Bedingungen für standortbezogene Wettbewerbsvorteile (vgl. Porters Diamant in Abbildung 1) hinaus auch und insbesondere anhand der Dimensionen des Sozialen (vgl. Giddens 1984a, S. 29 ff.) erörtert werden.

### **2.1.3 Polarisierende Merkmale in Porters Clusterkonzept**

Zur geografischen Konzentration legt Porter sich nicht zwingend fest, was ihm von seinen Kritikern als definatorische Schwäche ausgelegt wird (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 12). Er beschreibt, dass „ein Cluster das Gebiet einer Stadt oder eines Landes, aber auch ein Netz benachbarter Länder umfassen“ kann (Porter 1999c, S. 209), zudem, dass sich die Grenzen eines Clusters laufend verschieben, da neue Unternehmen und Branchen entstehen, etablierte Wirtschaftszweige schrumpfen oder zugrunde gehen bzw. lokale Einrichtungen ihre Ziele ändern (vgl. Porter 1999c, S. 216).

Zur relevanten Gruppe der Akteure merkt er an, dass „deren Aktivitäten in einem bestimmten Feld miteinander verknüpft sind“ (Porter 1999c, S. 209).

Ferner geht er, abhängig von Reichhaltigkeit und Entwicklungsstand von verschiedenen Clusterformen aus, die jedoch in der Regel „Hersteller von Endprodukten oder Dienstleistungen,

---

<sup>18</sup> Die Berücksichtigung der sozialen Dimension von Clustern erfolgt nicht in allen Arbeiten, die sich mit diesem Forschungsfeld beschäftigen; ein Umstand, den es bei der kritischen Reflexion von Forschungsergebnissen und Schlussfolgerungen zu beachten gilt. Aussagen über den Nutzen und die Wirksamkeit von Clusterbemühungen nur auf Basis der Standortbedingungen zu treffen ist sicherlich als zu einschränkend zu bewerten. Die Ausprägungen der Standortbedingungen sind als notwendige, jedoch nicht als einzige relevante Faktoren anzusehen. Beste Standortbedingungen führen nicht zwingend zu Clustern, die von den Stakeholdern als Erfolg bewertet werden. Entsprechend können sich erfolgreiche Cluster nicht nur durch die Verfügbarkeit und Nutzung besonders geeigneter Standortbedingungen auszeichnen, sondern auch durch das Funktionieren der Beziehungen und Interaktionen im sozialen System.

Lieferanten spezialisierter Einsatzgüter, Komponenten, Maschinen und Dienstleistungen, Finanzinstitutionen sowie Unternehmen in verwandten Branchen“ (Porter 1999c, S. 209) umfassen. Je nach Ausprägung, sieht Porter auch „Unternehmen in nachgeordneten Branchen (also Vertriebskanäle oder Abnehmer), Hersteller von komplementären Produkten, Anbieter spezialisierter Infrastruktur, staatliche und andere Anbieter von Ausbildung, Information, Forschung und technischer Unterstützung (wie Universitäten, Denkfabriken und Berufsbildungsinstitute) und Normungsinstitute“ (Porter 1999c, S. 209) als clusterrelevant an. Auch können: „staatliche Behörden, die wesentlichen Einfluss auf ein Cluster haben, als Teil des Gebildes betrachtet werden“ (Porter 1999c, S. 209). Das Spektrum möglicher Beteiligter ist damit sehr groß, wird geprägt von regionalen Besonderheiten und ist letztlich individuell.

Dabei spielt eine ganz gewichtige Rolle, dass nach Kooperationspotenzial durchaus auch bei solchen Akteuren zu suchen sei, die eigentlich im Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen. Es handelt sich um Akteure, die durch zielgerichtete Vernetzung (vgl. Sydow et al. 1995) trotz zum Teil gegensätzlicher Interessen zusammenwirken und damit mehr erreichen können. Dieser Zusammenhang wird in Literatur und Praxis häufig unter dem Begriff „Coopetition“ zusammengefasst. Einen Überblick zur Coopetition-Forschung liefert Wilhelm (vgl. 2009, S. 34 ff.).

Ein weiterer Kernpunkt ist die Herausstellung des Herkunftslandes bzw. der Region als spezifischer Handlungsraum. Aus Unternehmenssicht bedeutet dies, den Blick zwar auch, aber nicht nur auf internationale Märkte zu richten, sondern auf die Potenziale, die sich an der Basis finden und entwickeln lassen. Porter (1999c) wirbt dafür, dass Akteure rund um ihren Stammsitz Kräfte bündeln und sich gemeinsam bzw. unter Nutzung der gegenseitigen Stärken strategisch ausrichten (Porter 1999c, S. 209 f.)

Aus industrieökonomischer Sicht argumentierend, landet Porter bei einem Appell, der sich gleichzeitig an Unternehmen wie auch an Länder und Regionen richtet<sup>19</sup>. Länder und Regionen sollen attraktiv sein, ihr Potenzial ausschöpfen und die Schaffung und Wahrung von Wettbewerbsvorteilen ihrer Unternehmen auf bestimmten Gebieten ermöglichen (vgl. Porter 1991, S. 38). Porter adressiert explizit eine gewichtige Rolle des Staates als Gestalter von rechtlichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Porter (1999c) geht davon aus, dass Cluster den Markt auf drei Weisen beeinflussen können.

---

<sup>19</sup> "My aim is to help firms and governments, who must act, choose better strategies and make informed allocation of national resources." (Porter 1990b, S. 30)

1. **Steigerung von Effizienz**, da Transaktionen ohne hohe Logistik- oder Transportkosten erfolgen, Kommunikationswege kürzer werden und Marktteilnehmer rasch aufeinander reagieren können. Im Cluster angesiedelte Firmen können relativ kostengünstig auf dort erzeugte Güter zugreifen, anders als auswärtige, die für den Zugang Handel treiben und bezahlen müssen. Fachkräfte als Beispiel bilden gewissermaßen einen Pool, könnten innerhalb eines Clusters leicht den Arbeitgeber wechseln, erlangen damit ein höheres Entwicklungspotenzial und sind für die Unternehmen insgesamt attraktiver. Anderswo muss mehr in Akquise und Ausbildung investiert werden. Ähnlich verhält es sich mit Marktkenntnissen, Ideen oder Technologien, welche in einem Cluster zu quasi öffentlichen Gütern würden, auf die jeder zugreifen kann.
2. Durch die Interaktion vieler Unternehmen und Marktteilnehmer auf engem Raum würden **Marktlücken schneller sichtbar**, Technologien und Expertise schneller nutzbar und Produkte schneller kommerzialisierbar. Unterstützend wirkt dabei ein besserer Zugriff auf Kapital, wenn Finanzinstitutionen, die mit einem Cluster zu tun haben, branchenspezifische Erfahrung besitzen und über Risikokapital schneller und besser entscheiden können.
3. Die **Gründungsrate** neuer Firmen würde positiv beeinflusst, da im Cluster die Markteintrittsschwellen niedriger liegen, Kapital aufgrund der Affinität der Geldgeber leichter zu erhalten ist und der Zugang zu wichtigen Zulieferern und Abnehmern einfacher erfolgen kann (vgl. Porter 1999c, S. 236 ff.). Dieser Zusammenhang wird durchaus kritisch diskutiert (vgl. Asheim et al. 2006).

#### 2.1.4 Sichtweisen auf das Clusterkonzept

Obwohl die Entwicklung räumlicher Nähe von Industriebetrieben, die jeweiligen Bestimmungsfaktoren und Effekte seit den Arbeiten von Marshall bereits zum Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts diskutiert wurden, war es doch erst der mit Porter verbundene Clustergedanke, der eine derartige Welle der Diskussion inspirierte. Martin/Sunley<sup>20</sup> (vgl. 2003, S. 8 ff.) benennen Gründe für den plötzlichen und langanhaltenden Erfolg des Clusterkonzepts. Aus

---

<sup>20</sup> Ron Martin und Peter Sunley werden in der wissenschaftlichen Literatur, insbesondere mit ihrem Artikel aus dem Jahr 2003 unter dem provokanten Titel „Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea“ häufig als die Kritiker des pPorterschen Clusterkonzepts benannt. In ihren weiteren Publikationen haben sie sich immer wieder mit dem Verständnis des Clusteransatzes auseinandergesetzt (2007, 2011). Diese konstruktiv kritische Forschung hat immer den Blick auf Verständnislücken gelenkt und dazu beigetragen, dass sich die Clusterforschung besonnen weiter entwickelt.

ihrer Sicht ist es nicht die theoretische oder empirische Tiefe oder Dominanz, die die Portersche Veröffentlichung stärker beachtet werden ließ als andere Arbeiten zu Agglomerationspotenzialen und -effekten<sup>21</sup> (vgl. u. a. Scott 1988, 1998; Amin/Thrift 1992; Harrison et al. 1996; Asheim 1996), sondern die explizite Ansprache wirtschaftspolitischer Entscheider. Darüber hinaus ist das Konzept gekennzeichnet von einer gewissen inhaltlichen Unbestimmtheit und damit Anpassbarkeit sowie einem, wie Martin/Sunley (2003) es nennen, „business and policy friendly“ Sprachstil, der eine Rezeption sowohl in unternehmerischen als auch in wirtschaftspolitischen Kontexten begünstigt. Nicht zuletzt sei es auch Porters Popularität zu verdanken, dass seine Botschaften eine schnelle und vielbeachtete Verbreitung erfuhren (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 9).

Ein wesentlicher Treiber ist die Praxisrelevanz. Die reduzierte Formel: Wer wettbewerbsfähig sein will, sollte clustern, wer clustert, ist erfolgreicher im Hinblick auf Innovationen, Wissen, Wertschöpfung, Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen, legt das Fundament für die neu entstehende Form der Wirtschaftspolitik: die Clusterpolitik. Unternehmen und Regionen waren gleichermaßen aufgefordert, der Cluster-Erfolg-Vision zu folgen, und taten dies auch. Das Leitbild vom Clustern vermittelte Hoffnung und Ängste zugleich. Hoffnung darauf, tatsächlich mehr Wachstum und Wertschöpfung zu erreichen, Ängste davor, nicht mitzuziehen und den Anschluss zu verpassen.

Die Konstellation war geeignet, um fortan die Anstrengungen in eine Richtung zu lenken und eine wahrhafte Fördermaschinerie in Gang zu setzen mit Clusterpolitik als ein Allheilmittel zur Stärkung des europäischen Binnenmarktes, zur effektiven Mittelallokation und zur Formung des Wirtschaftsraums.

Die Cluster-Idee wurde von Porter und seinen Vermarktern auf eine so hohe Ebene gehoben, dass Clusterentwicklung interkontinental, zwar mit Unterschieden hinsichtlich der Intensität und der Ausgestaltung, aber grundsätzlich zu einem State-of-the-art-Instrument wurde. Clusterförderprogramme gibt es in Nordamerika (vgl. u. a. Delgado et al. 2014; Rosenfeld 2001), Südamerika (u. a. Giuliani et al. 2013; Pietrobelli/Stevenson 2011), Europa (u. a. Meier zu Köcker/Müller 2015), Asien (u. a. Kuchiki/Tsuji 2011), Australien (u. a. Enright/Roberts 2001; Roberts/Enright 2004) und Afrika (u. a. Oyelaran-Oyeyinka/McCormick 2007).

Der Portersche Vorschlag zur Gestaltung unternehmerischer Tätigkeit aus einer Wettbewerbsfähigkeit-bezogenen Perspektive heraus hat bereits viel Kritik erfahren, weil er unter anderem

---

<sup>21</sup> Einen anschaulichen Überblick zur konzeptionellen Vielfalt vermitteln Thomi/Sternberg (vgl. 2008, S. 74).

unzureichend detailliert ist und der Beweis der Wirksamkeit unerbracht blieb (vgl. u. a. Enright 2000, S. 120; Maskell/Kebir 2006). Der Ansatz polarisiert. Kritiker<sup>22</sup> bemängeln, das portersche Clusterkonzept sei eklektisch, von fehlender Tiefe und begrifflicher Unschärfe, ohne Konkretisierung hinsichtlich der Gestaltung von Clustern und Klarheit sowie Nachweis der erzielbaren Effekte (vgl. z. B. Martin/Sunley 2003, S. 14; Asheim et al. 2006; Simmie 2006; Asheim et al. 2008). Dies produziert einen breiten Interpretationsspielraum und fördert zum Teil sehr unterschiedliche Auslegungen<sup>23</sup> des Clusterkonzeptes, welches sich in einem, es lässt sich fast sagen: evolutionären Prozess entwickelt.

De Man et al. (vgl. 1997, S. 54) sehen hingegen die Nutzung bereits zuvor veröffentlichter Indikationen zu Effekten der räumlichen Nähe von Industriebetrieben und deren Vernetzung als besondere theoretische Fundierung der porterschen Überlegungen. Ferner schreiben sie dem Konzept eine besondere Praxisrelevanz zu, da die zugrundeliegenden Studien Porters hinsichtlich nationaler Wettbewerbsfähigkeit breit und tragfähig seien und die gewonnenen Erkenntnisse und gezogenen Schlussfolgerungen eine instrumentelle Perspektive mitlieferten. Die Summe aus breiter theoretischer Fundierung mit Integration verschiedener Konzepte, die Praxisorientierung und die Mitlieferung eines Handlungsrahmens wird als besondere Leistung angesehen, die nur von wenigen anderen hätte erbracht werden können.

### **2.1.5 Zwischenfazit zum porterschen Clusteransatz**

Das portersche Clusterkonzept (1990) steht heute für eine veränderte Sicht auf die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen zwischen großen sowie kleinen und mittleren Unternehmen, Forschungseinrichtungen und öffentlicher Hand<sup>24</sup>. Es fordert Unternehmen, die in der globalisierten Welt wettbewerbsfähig sein wollen, auf, ihre regionale Basis zu stärken und zu nutzen. Es geht darum,

---

<sup>22</sup> Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Kritik vgl. Lerch 2009, S. 29 ff., Martin/Sunley 2003, Bathelt/Glückler 2002, S. 150.

<sup>23</sup> Zu der Vielzahl von Cluster-Definitionen liefern Martin/Sunley (2003, S. 12) eine Übersicht.

<sup>24</sup> Die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand zur partnerschaftlichen Bewältigung gesellschaftlich relevanter Herausforderungen wird als „Triple Helix“, bezeichnet. Als Initiatoren dieses Kooperationsverständnisses gelten Henry Etzkowitz und Loet Leydesdorff (vgl. Etzkowitz/Leydesdorff 1995). Mehrfach wurde das Konzept kritisch diskutiert und weiterentwickelt (vgl. Etzkowitz 2008; Carayannis/Campbell, 2010, 2012; Cooke/Leydesdorff 2006), es ist heute eng mit dem Clusterverständnis verbunden (vgl. u. a. als Publikation der European Commission, Ketels et al. 2013).

- durch geeignete Verankerung und Vernetzung mit Partnern Synergiepotenziale bei der Beschaffung von Produkten und Leistungen, Wissen, Human- und Finanzkapital zu nutzen,
- Absatzpotenziale vor Ort und zusammen mit Partnern im Weltmarkt effektiver zu erschließen,
- durch gemeinsamen Auftritt eine bessere Sichtbarkeit, höhere wahrgenommene Bedeutsamkeit und besseren Einfluss bei Verwaltungs-, Förder- bzw. rechtlichen Aufgabenwahrnehmungen der öffentlichen Hand zu erzielen,
- durch Teilung von Wissen und Bündelung von Ressourcen und Kapazitäten die Innovationskraft der Unternehmen zu stärken und damit
- Kostensenkungs- sowie Wertschöpfungspotenziale (vgl. auch Wertkettenansatz) gleichermaßen umzusetzen, und zwar besser als die Mitbewerber (vgl. auch Five Forces, Porter 1990b, S. 57).

Hervorzuheben ist in jedem Fall, dass es Porter gelang, gleichzeitig zwei Stoßrichtungen anzusprechen: neben der unternehmensstrategischen auch die wirtschaftspolitische und weiter noch die auf das Zusammenwirken von Wissenschaft und Wirtschaft abzielende innovationspolitische (vgl. auch Porter 2003).

Unabhängig davon, wie die Effekte der resultierenden Neuausrichtung von Wirtschaftspolitik und -förderung langfristig auch zu bewerten sein werden, hat das unbestritten erfolgreich vermarktete Cluster-Konzept verbreitet zu einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung weg von einer primär sektoral Branchen betreuenden hin zu einer cluster- und innovationsstrategischen geführt und neue Formen eines kollektiven Verständnisses von unternehmerischem Handeln hervorgebracht.

Die Auswirkungen zu untersuchen und zu neuen Erkenntnissen zu gelangen wird sicher noch einigen Stoff für die weitere praktische und insbesondere die wissenschaftliche Diskussion liefern. Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten, die Umsetzung des Clusterkonzepts betreffende Fragestellungen, insbesondere des Managements von Clustern, weiter voran zu bringen.

Zur Einordnung ist es sinnvoll, sich nachfolgend einen kurzen Überblick über die bisherige Clusterforschung zu verschaffen.

## **2.2 Perspektiven der Clusterforschung**

Seit Beginn der erfolgreichen Vermarktung des Clustergedankens in den 1990ern entwickelte sich die wissenschaftliche Diskussion umfangreich und vielfältig. Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen wie die Wirtschaftswissenschaften, die Regionalökonomik und Wirtschaftsgeographie oder die Sozial- und Politikwissenschaften (vgl. Carbonara et al. 2010, S. 21, Kiese 2008, S. 14) setzten sich mit dem Ansatz, den Einflussfaktoren, den proklamierten und den messbaren Effekten sowie der Art und Weise der Umsetzung auseinander<sup>25</sup>. Keine Perspektive kann für sich beanspruchen, die einzig wahre Erkenntnis zu erlangen. Vielmehr erschließen die unterschiedlichen Forschungsansätze nach und nach die verschiedenen Facetten des komplexen Sachverhaltes.

Eine einheitliche Clustersicht und -theorie ist daraus bisher nicht hervorgegangen, jedoch sind durch die verschiedenen Perspektiven Ergänzungen zur ursprünglichen Definition Porters in die Diskussion eingebracht worden, die ein zunehmend ganzheitlicheres Verständnis des Clusterkonzepts ermöglichen.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Clusterthematik ist also durchaus bereichernd geprägt von unterschiedlichen Forschungsperspektiven. Gleichzeitig ist auch eine Veränderung der relevanten Fragestellungen im zeitlichen Verlauf zu beobachten.

### **2.2.1 Bisherige Schwerpunkte der Clusterforschung**

Die Anfang der 1990er-Jahre erbrachten Veröffentlichungen widmeten sich zunächst schwerpunktmäßig Fragen der Definition und der Ausgestaltung des Clusterkonzeptes sowie einer Detaillierung des Clusterverständnisses (u. a. Gordon/McCann 2000; Rosenfeld 1997; Martin/Sunley 2003, S.1), außerdem aber auch Problemen, die aus unterschiedlichen Definitionen des Clusterbegriffs resultieren (Malmberg/Power 2006). Darüber erfolgte der Versuch, Clus-

---

<sup>25</sup> Kiese (2008, S. 14) bezeichnet den Clusteransatz als eklektisches Konzept; die Visualisierung eines Rahmenkonzepts des regionalen Clusters findet sich in Lerch (2009, S. 11).



ter zu kategorisieren (vgl. u. a. Tichy 2001, S. 190 ff.<sup>26</sup>; Rosenfeld 1997, S. 10<sup>27</sup>; Enright 2003, S. 104<sup>28</sup>).

Im Rahmen der empirischen Clusterforschung zur Identifikation und Analyse von Clustern wurden zahlreiche fallbasierte<sup>29</sup> Erklärungsansätze gewählt. Ferner wurden Clustereffekte<sup>30</sup> untersucht und kritisch hinterfragt (dazu vgl. z. B. Enright 2000, S. 17-19, sowie 2003, S. 122; Delgado et al. 2014; Nestle 2011; Scott 2000; Bathelt et al. 2002; Owen-Smith/Powell 2004; Porter 1998a-c; Cook et al. 2001).

Allerdings ist im Rahmen der Weiterentwicklung der empirischen Clusterforschung am Nachweis der Clustereffekte weiterhin zu arbeiten, und zwar auf unterschiedlichen Analyseebenen wie Projekte, Akteure (z.B. Unternehmen), Verbände (z. B. Netzwerke), Cluster und Region (vgl. Kiese 2008, S. 32; Wrobel/Kiese 2009; Lerch 2009, S.117).<sup>31</sup>

Insbesondere die Frage der Effekte und deren Beeinflussbarkeit führte zu Forschungsarbeiten, die sich der wirtschaftspolitischen Perspektive vermehrt annahmen (vgl. u. a. Roberts/Enright 2004, Rosenfeld 2002, Floeting/Zwicker-Schwarm 2008, Ketels/Memedovic 2008, Cooke 2012). Parallel erscheinen zahlreiche wirtschaftspolitisch motivierte Clusterreports<sup>32</sup>.

Außerdem rücken angesichts der zahlreichen Clusterinitiativen Überlegungen zu Organisations- und Managementkonzepten in den Vordergrund. Wie sind Strukturen und Prozesse zu gestalten, wie verteilen sich Verantwortungen, wie lassen sich Interaktionen und Beziehungen

---

<sup>26</sup> Tichy (2001) differenziert nach der inneren Verflechtungsstruktur in Netzwerkcluster, Sterncluster, Pseudo-cluster.

<sup>27</sup> Rosenfeld (1997) unterscheidet funktionierende bzw. überschwellige Cluster, latente bzw. unterschwellige Cluster und potenzielle Cluster.

<sup>28</sup> Enright (2003) ergänzt die Dimension einer politischen Förderung und unterscheidet zwischen funktionierenden, latenten, potenziellen, politisch unterstützten sowie rein politisch initiierten Clustern. Letztere Initiativen werden in dieser Arbeit nicht in den Clusterbegriff einbezogen, da die Auffassung vertreten wird, dass Cluster auf Agglomerationen einer kritischen Masse zueinander passender Akteure in einem Wertschöpfungssystem basieren und als solche nicht politisch initiiert sind. Es sei denn, eine Region präsentiert sich als so attraktiv, dass es ihr gelingt, eine kritische Agglomeration von Akteuren innerhalb eines Wertschöpfungssystems zu erzeugen und deren Vernetzung zu befördern. Dieser Fall soll hier jedoch nicht spezifisch berücksichtigt werden.

<sup>29</sup> Einen beispielhaften Überblick über Clusterstudien in verschiedenen Branchen liefert Lerch (vgl. 2009, S. 9).

<sup>30</sup> Hinsichtlich positiver Annahmen im Hinblick auf: Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (Porter 2000; Enright 2003), kollektive Dynamik, Innovativität und interorganisationale Beziehungsentwicklung (Gordon/McCann 2000; Porter 2000; Malmberg/Maskell 2002), „weiche“ atmosphärische Faktoren (Wolfe/Gertler 2004); kritisch hinsichtlich des Nutzens und der Effekte des Clusterkonzeptes: Fromhold-Eisebith/Eisebith 2008; Martin/Sunley 2003; Benneworth/Henry 2004; Boschma/Kloosterman 2005; Asheim et al. 2006; Baptista 2000; McCann/Arita 2006).

<sup>31</sup> Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) beispielsweise analysiert in seiner Begleitforschung zum deutschen Spitzenclusterwettbewerb die Ebenen Projekte, Akteure, Clusterorganisationen, Cluster/Regionen und Gesamtwirtschaft und differenziert hinsichtlich der Akteure in Kernakteure, geförderte Einrichtungen, Clusterpartner und regionale Akteure mit Clusterbezug (vgl. Rothgang et al. 2015, S. 8, 17).

<sup>32</sup> Einen Eindruck liefert [www.clusterobservatory.org](http://www.clusterobservatory.org).

entwickeln und gestalten, um welche Art von organisationalem Konstrukt handelt es sich bei Clustern, und was folgt daraus, wie ist die Relation zwischen Region, Cluster und Unternehmen, und wie kann sie gestaltet werden (u. a. Visser 2009, Sydow/Duschek 2011, Terstriep 2007, 2008, Scheer/Zallinger 2007, Bell et al. 2009, Enright 1995)?

Die Zahl der mittlerweile zu verzeichnenden Veröffentlichungen ist umfangreich.<sup>33</sup> Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 1) soll zur Illustration einen Überblick vor allem hinsichtlich der Schwerpunktsetzung geben, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

| Forschungsbe-<br>reiche             | Erläuterungen   | Autoren   |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Clustertheorie</b>               | Definition des Konstrukts, Kategorisierungen, Erklärung von Entstehung und Entwicklung                            | Glaeser et al. 1992; Rosenfeld 1997; Feser 1998; Swann et al. 1998; Gordon/McCann 2000; Tichy 2001; Martin/Sunley 2003; Enright 2003; Roberts/Enright 2004; Karlsson et al. 2005; Romanelli/Khessina 2005; Malmberg/Power 2006; Karlsson 2008; Asheim et al. 2008; Sölvell 2009; Martin/Sunley 2011   |
| <b>Strukturelle Clusteranalyse</b>  | Identifikation und Mapping von Clustern, Analyse von Clusterkonstruktion und -konzentration sowie Clustereffekten | DeBresson et al. 1996; Porter 1998a-c; Baptista/Swann 1998; Bergman/Feser 1999; Baptista 2000; Porter 2000; Gordon/McCann 2000; Enright 2000, 2003; Scott 2000; Cook et al. 2001; Krätke/Scheuplein 2001; Tichy 2001; Bathelt et al. 2002; Rosenfeld 2002; Malmberg/Maskell 2002, 2006; Bröcker et al. 2003; Steinle/Schiele 2003; Enright 2003; Owen-Smith/Powell 2004; Wolfe/Gertler 2004; Benneworth/Henry 2004; Gordon/McCann 2005; Boschma/Kloosterman 2005; Moreno et al. 2005; Fromhold-Eisebith/Eisebith 2005; Asheim et al. 2006; McCann/Arita 2006; Maggioni et al. 2007; Kiese/Schätzl 2008; Fromhold-Eisebith/Eisebith 2008; Lerch 2009; Nestle 2011; Ruland 2013; Delgado et al. 2014; Meier zu Köcker/Müller 2015 |
| <b>Cluster-Governance-Forschung</b> | Governance-Ansätze, Mechanismen, Konzepte, i. e. kollektive Strategien, Identitäts- und Kommunikationsforschung   | Young et al. 1994; Enright 1995; Jacobs/de Man 1996; Sölvell et al. 2003; Andersson et al. 2004 Langen/Visser 2005; Huttenloher 2006; Zyglidopoulos et al. 2006; Scheer/Zallinger 2007; Terstriep 2007, 2008; Brandt 2008; Floeting/Zwicker-Schwarm 2008; Ketels/Memedovic 2008; Bell et al. 2009; Visser 2009; Staber 2010; Duschek et al. 2010; Sydow/Duschek 2011; Bode 2011; Fiol/Romanelli 2012; Cooke 2012; Ketels 2013; Tomendal/Lange 2014; Hartmann 2016   |

Tabelle 1: Clusterforschungsbereiche (eigene Darstellung)

Grundsätzlich lassen sich also im Wesentlichen drei Forschungssegmente<sup>34</sup> unterscheiden<sup>35</sup>: eines, welches sich mit der Entstehung und den Einflussfaktoren auf die Entwicklung von

<sup>33</sup> Thomi/Sternberg (2008) ermittelten allein im Zeitraum 1991 bis 2007 im Social Sciences Citation Index (SSCI) zu den Themen „Cluster generell“ 1304 und „regionale Cluster“ 102 gelistete Publikationen.

Clustern beschäftigt, Zweitens ein eher strukturbezogenes Verständnis von Bröcker et al. (2003) als „Anatomie von Clustern“ bezeichnet, vertreten u. a. von Cook et al. (2001), Enright (2003), Delgado et al. (2014), Tichy (2001). Im Vordergrund stehen häufig Größe und Zusammensetzung der Agglomeration ebenso wie Dichte und Beziehungsgefüge der Cluster-Elemente (Knoten) und deren Verbindungen (Kanten). Abzielend auf Vernetzungsstrukturen dienen empirisch vor allem Methoden der Netzwerkanalyse zur Erkenntnisgewinnung (vgl. u. a. Lerch 2009; Kiese 2008).

Eine dritte, vor allem durch die Managementforschung und die Organisationssoziologie geprägte Perspektive, beschäftigt sich mit den Fragen der Steuerung, Koordination und effizienten Gestaltung aus Sicht der Akteure, aus Sicht der Clusterorganisation und aus Sicht der Region. Derartige, vorwiegend Governance-orientierte Ansätze liefern zum Beispiel Rosenfeld (2001), Visser (2009), Bell et al. (2009). Gleichfalls sollen hier auch clusterpolitisch geprägte Arbeiten subsummiert werden, weil diese sich verstärkt mit der Frage beschäftigen, wie Clusterpolitik gestaltet und umgesetzt werden soll, und sich daher auch mit Steuerungsmechanismen befassen.

Die eher heterarchische Form der Organisation der Zusammenarbeit (vgl. Windeler 2001, S. 49) selbstständiger Organisationen erfordert Steuerungsansätze, die auf Integration von individuellen Interessen und Situationen, schließlich auf eine irgendwie geartete Verständigung auf kollektives Verhalten ausgerichtet sind (vgl. Powell et al. 2005). Die kollektive Steuerung (vgl. Langen/Visser 2005, S.174 f.) auf Basis der gemeinsamen Herausbildung strategischer Ziele, eines gemeinsamen Selbstverständnisses, einer gemeinsamen Vision und Identität ist eine wichtige Grundlage, Cluster als stabile, aber wandlungsfähige organisationale Gefüge mit regionaler Verankerung und mehrdimensionalem Wertschöpfungssystem (vgl. Kiese 2008, S.12) zu entwickeln.

Grundsätzlich bildet die Struktur von Clustern, deren Entwicklung und deren Einbettung in übergreifende Systeme jedoch den Rahmen für Governance-orientierte Überlegungen, sodass diese nicht losgelöst vom entwicklungsbezogenen und strukturellen Zusammenhang erfolgen

---

<sup>34</sup> Die Unterscheidungen sind nicht überschneidungsfrei bzw. soll es hier im Sinne eines ganzheitlichen Clusterverständnisses als erforderlich angesehen werden, grundsätzlich alle drei Perspektiven in die Analyse von Clustern bzw. konkreten thematischen Zusammenhängen einzubeziehen.

<sup>35</sup> Schätzl (2003, S. 20 ff.) differenziert drei Forschungssegmente des Clusteransatzes: Clustertheorie (Karlsson 2008), empirische Clusterforschung, Clusterpolitik. In dieser Segmentierung wäre Clustermanagement/Steuerung zu ergänzen. Allerdings zeigt sich heute, dass Clusterpolitik durchaus als Teilbereich dem Governance-Segment zuzuordnen ist.

können, sondern stattdessen eine integrierende Perspektive angestrebt werden sollte (vgl. Collins 1986, S. 1351).

Diese Arbeit soll insbesondere die soziale Struktur eines Clusters, der Porter eine zentrale Bedeutung zuweist (vgl. Porter 1999c, S. 238), adressieren und einen Beitrag zur weiteren Entwicklung des Cluster-Governance-Verständnisses leisten. Dazu wird eine sozialtheoretisch informierte, gleichzeitig aber Konstruktionsmerkmale berücksichtigende, strukturationstheoretische Perspektive genutzt.

### **2.2.2 Determinanten einer Clusteranalyse**

Anzulegen ist eine integrative Perspektive, um in der weiterführenden Erschließung des Clusterphänomens einen wesentlichen Schritt voran zu kommen. Dabei kann, um den Rahmen nicht zu sprengen, hier nur eine gewichtete Betrachtung vorgenommen werden. Zur Einordnung soll ein integratives Analyseverständnis dienen. Ergänzend zu den unter 2.2 angeführten Forschungssträngen der Untersuchung von Strukturmerkmalen wie die Zusammensetzung von Clustern und Beziehungszusammenhängen (i. S. v. Dichte und Positionsgefüge) auf der einen Seite und Fragen der Koordination bzw. „governance“ auf der anderen Seite ist es lohnenswert, sich mit der Entstehung des jeweiligen Clusters, den Spezifika des industriellen Sektors sowie kulturellen Aspekten auseinanderzusetzen. Die Genesis eines Clusters ist in hohem Maße individuell und wirkt identitätsprägend. Der hier vorgeschlagene Ansatz einer ganzheitlichen Clusterperspektive umfasst daher die nachfolgend kurz beschriebenen drei Bereiche.

Der *Emerging Context* (vgl. Berthinier-Poncet, 2014) beschreibt, wie ein Cluster entstanden ist. Dabei spielen Fragestellungen eine Rolle wie: Welches waren die Voraussetzungen der Clusterbildung? Wann ist das Cluster entstanden? Gab es netzwerkartige Vorläufer eines Clusters? Welches waren die Treiber der Entwicklung eines Clusters als Organisation? Wurde das Cluster staatlich gefördert und mit welchen Instrumenten? Welche Initiativen waren für die Clusterentwicklung maßgeblich? Von welchen Intentionen ist die Clusterformierung geprägt? Welche Spezifika des industriellen Sektors und welche kulturellen Aspekte prägen die Clusterentwicklung (vgl. Sölvell et al. 2003; Andersson et al. 2004). Auf die unterschiedlichen Merkmale und Merkmalsausprägungen sowie deren jeweiligen direkten und indirekten Einfluss auf die Entwicklung eines Clusters soll hier insbesondere im Hinblick auf die Identitätsentwicklung eingegangen werden. Der Schwerpunkt liegt allerdings auf der Governance-

Perspektive. Es scheint darüber hinaus so, als seien hinsichtlich der Ursache-Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Faktoren<sup>36</sup> noch Forschungsfragen offen.

*Structural Characteristics* eines Clusters fassen die Merkmale der Cluster-Zusammensetzung, bzw. -Konstruktion zusammen. Die Untersuchung erfolgt mit Methoden wie der räumlich-sektoralen Konzentrationsmessung (vgl. Schätzl 2000, S. 60 ff.) oder der Input-Output-Analyse (vgl. Bergman/Feser 1999; Sautter 2004), aber auch sehr verbreitet mithilfe von Netzwerkanalysen. Dabei bietet die Netzwerkanalyse (vgl. Scott 2000; Wasserman/Faust 2009) ein Instrumentarium, um relationale Daten zu analysieren. Sie wird herangezogen, um Cluster zu identifizieren, deren interne Verflechtungsstrukturen zu analysieren sowie die Verflechtungen zwischen Clusterorganisationen aufzuzeigen (vgl. Bergman/Feser 1999; DeBreson et al. 1996; Krätke/Scheuplein 2001, S. 57 ff.). Clusterstrukturen können sichtbar und damit besser nachvollziehbar gemacht werden. Gleichzeitig wird der Netzwerkanalyse zugeschrieben, dass durch sie Cluster z. B. auf der Basis der Netzwerkdichte, -kohäsion oder Zentralisierung von Vernetzungsstrukturen miteinander verglichen und daraus Rückschlüsse auf günstige oder ungünstige Konstellationen bzw. direkte und indirekte Clustereffekte gezogen werden können. Dabei stellen allerdings die Verfügbarkeit der Daten und der Ressourcenaufwand bei Primärerhebungen von Beziehungsdaten jeweils zu überwindende Herausforderungen dar (vgl. Lerch 2009, S. 108).

*Governance Characteristics* befassen sich mit den Koordinierungsmechanismen im weitesten Sinne. Cluster Governance ist ein recht neues und vielschichtiges Konzept (vgl. Berthinier-Poncet, 2014, S. 3). Vielschichtig ist es vor allem deshalb, weil verschiedene Ebenen zu berücksichtigen sind. Zum einen wirken gesellschaftliche Institutionen durch soziale Praktiken steuernd auf das Cluster und seine Akteure ein. Zum anderen wirken die organisatorisch selbstständigen und autonomen Akteure auf den Entscheidungs-Möglichkeitsraum des Clusters.<sup>37</sup> Schließlich stehen zu diesen beiden Ebenen die clustereigenen Koordinierungsmechanismen in einem rekursiven Verhältnis. Die Cluster-Koordinierung soll wiederum unterschieden werden in die Aufbau- und Ablauforganisation betreffende Aspekte, wie eine etwaige Gremienstruktur und eine zentral operierende Clustermanagementgesellschaft und weitere,

---

<sup>36</sup> Beispielsweise wäre denkbar, die Einflüsse von Faktoren mittels explorativer Faktorenanalyse weiter zu untersuchen.

<sup>37</sup> Hier soll insbesondere schon einmal auf die Rolle von multi- bzw. transnationalen Unternehmen (M/TNU) hingewiesen werden, die sich im Cluster engagieren, gleichzeitig jedoch überregional zu verorten sind. Bestenfalls wird ein Weg gefunden, eine lohnende Wechselbeziehung zu erzeugen, vgl. dazu auch die Ausführungen unter 2.4.3.

Clustermanagement-Aufgaben wahrnehmende Organisationseinheiten auf der einen Seite. Auf der anderen Seite wirken die Verfügbarkeit und der Einsatz von Ressourcen und die damit verbundene Macht zu handeln ebenso als Koordinierungselemente (vgl. Kap. 3.1) wie ein clusterbezogenes Verständnis von Regeln, Normen, Werten, eine kollektive Identität, gemeinsame Ziele und Strategien der Akteure sowie Mechanismen der Sanktionierung (vgl. Kap. 3.4).

Nochmals betont sei an dieser Stelle, dass Governance-Strukturen und -Mechanismen bedingt werden durch Zusammensetzung, Positionsgefüge und Vernetzungsstrukturen des Clusters ebenso wie durch seine Entstehungs- und Entwicklungshistorie im jeweils zu ermittelnden Ausmaß, gleichzeitig nehmen Handlungen des Clusters, im Cluster und im Clusterumfeld Einfluss auf dessen Konstitution, Entwicklung und Konstruktion.

Die nachfolgende Übersicht (vgl. Tabelle 2) fasst die als rekursiv zu betrachtenden Determinanten einer integrierten Clusteranalyse zusammen.

|   |  |
|---|--|
| <b><i>Emerging Context (Genesis)</i></b>                | Auslöser der Clusterbildung, Entstehungsweise, Zeitraum der Entstehung, maßgebliche Initiativen, Treiber, Intentionen, Spezifika des industriellen Sektors, kulturelle Bestimmungsmerkmale |
| <b><i>Structural Characteristics (Konstruktion)</i></b> | Zusammensetzung des Clusters, Dichte, Positionsgefüge, Beziehungsstrukturen, Netzwerkdichte, -kohäsion oder Zentralisierung von Vernetzungsstrukturen                                      |
| <b><i>Governance Characteristics (Koordination)</i></b> | Aufbau- und Ablauforganisation, Gremienstrukturen, Managementorganisationen  |
|   | Allokative und autoritative Ressourcen, kognitive Orientierung (Sinnzuschreibung) und moralische & rechtliche Ordnung (Legitimation)   |

**Tabelle 2: Determinanten einer integrierten Clusteranalyse (eigene Darstellung)**

Mit Blick auf das Ziel dieser Arbeit, sich der Konzeptualisierung von Clustermarken als identitätsorientiertem Ansatz zu widmen, erfolgt im Folgenden eine Konzentration auf die sozialen Governance-Dimensionen auf Clusterebene, ohne dabei die anderen Ebenen und Dimensionen – deshalb die Einordnung an dieser Stelle – völlig auszublenden. Denn sie sind bei aller Fokussierung in ihrer Wechselbeziehung gleichermaßen relevant. Die Fokussierung ist erforderlich, um eine vertiefende Betrachtung zu ermöglichen.

## 2.3 Cluster im Verhältnis zu Netzwerken

Porter unterscheidet bereits im Beginn seiner Clusteridee Cluster von reinen Agglomerationen und hebt die Verknüpfung durch vertikale und horizontale Beziehungen hervor (vgl. Porter 1991b, S. 97). Dem Clusteransatz ist also der Vernetzungsgedanke inhärent.

Darüber hinaus sind Cluster für Porter ein strategischer Ansatz (vgl. Porter/Kramer 2011), ein Raum der Nutzung von Synergiepotenzialen, aber eben gleichzeitig auch der Investition in deren Entwicklung. Die Cluster im porterschen Sinne nutzen das Moment der räumlichen Nähe, welche förderlich ist für Austausch, Informationsfluss und Vertrauensbildung (Porter 1991a, S. 176) und gehen damit über eine schlichte Häufung von Unternehmen in einem Wertschöpfungskontext hinaus. Die Herausbildung von Vernetzungen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern Netzwerkstrukturen gezielt zu entwickeln ist bedeutsam für den Clusteransatz. Clustern wohnt damit analog zu Netzwerken ein strategisch relevantes Vernetzungsmerkmal inne.

Obwohl Cluster und Netzwerke<sup>38</sup> vieles gemeinsam haben, handelt es sich doch um zwei voneinander abzugrenzende Konzepte mit unterschiedlichen Zielen, Kontextfaktoren und Anforderungen (vgl. Rosenfeld 2005, S. 4). Die Formen der Ausgestaltung der strategischen Option des Clusters, also der Nutzung räumlicher Nähe und der Gestaltung von Vernetzung bzw. Ausweitung der natürlichen Beziehungszusammenhänge für kollektive Aktivitäten, sind darüber hinaus höchst variabel und individuell (vgl. Porter 1998a, S. 78).

Netzwerke als ein Modell interorganisationaler Beziehungen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 44 f.) werden entweder als Hybridform zwischen den beiden grundsätzlichen Steuerungskonzepten Markt (Steuerung über Preis, Angebot und Nachfrage) und Hierarchie (Steuerung durch Weisung und Macht) angesehen (vgl. z. B. Sydow 1992, Sydow/Duschek 2011, S. 45) oder als Alternative zu Märkten und Hierarchien und damit eigenständige Form der Koordination politischer, sozialer und hier insbesondere ökonomischer Aktivitäten (vgl. Granovetter 1985, Miles/Snow 1986, Powell 1990).

Im Hinblick auf eine weiterführende Auseinandersetzung mit Netzwerken werden zwei Diskursstränge unterschieden. Eine durch die Managementforschung und die Organisationssoziologie geprägte Perspektive versteht Netzwerke als einen Governance-Ansatz und stellt sich

---

<sup>38</sup> Allein in der Netzwerkforschung findet sich eine begriffliche und theoretische Vielfalt, die zu unterschiedlichen Varianten des Verständnisses von Zusammenhängen und Abgrenzungen der Konzepte beiträgt (vgl. Windeler 2001, S. 16).

den Fragen der Koordination und effizienten Ausgestaltung (vgl. Windeler 2001, S. 39) interorganisationaler Beziehungen. Daneben steht die Perspektive der Netzwerkanalyse (vgl. u. a. Granovetter 1973; Jansen 2006; Stegbauer 2008; Wasserman/Faust 2009; Hanneman/Riddle 2005), die vorrangig auf die Strukturmerkmale von Beziehungszusammenhängen wie Positionsgefüge und Dichte gerichtet ist. Im Sinne eines ganzheitlichen Netzwerk-Verständnisses fordern einzelne Forscher eine Integration beider Perspektiven (vgl. Collins 1986, S. 1351; Windeler 2001, S. 237 ff.).

Die Clusterforschung wird, wie bereits beschrieben, ebenfalls geprägt von einerseits der strukturorientierten und andererseits der steuerungsorientierten Perspektive. Das Merkmal des regionalen Bezugs führt zur stärkeren Relevanz der regionalen Standortbedingungen, zu einer zumeist größeren Anzahl an Akteuren und damit stärker heterogenen und gleichzeitig heterarchischen Struktur der Akteure und des Systems. Daraus resultiert schon konzeptionell eine Interdependenz zwischen Leistungsfähigkeit des Clusters, der Akteure und der Region, einer regionalen Identität und Einbindung in das übergeordnete gesellschaftliche System. Diese strukturellen Merkmale bedingen das Beziehungsgefüge sowie die quantitativen und qualitativen Möglichkeiten der Interaktion und des Handelns. Entsprechend vielfältig werden sich auch die Anforderungen an Governance-Ansätze gestalten.

Die Parallelität der Diskursstränge Netzwerk- und Clusterforschung hängt zum einen damit zusammen, dass der Clusteransatz wesentlich auf der Netzwerkforschung aufsetzt, Cluster sogar hin und wieder als Weiterentwicklung von Netzwerken bzw. als spezielle Ausprägung regionaler Netzwerke<sup>39</sup> verstanden werden (vgl. Visser 2009) und zum anderen, den Vernetzungsgedanken in den Vordergrund stellend, nicht immer eine klare Unterscheidung zwischen Clustern und Netzwerken erfolgt (vgl. Pfohl et al. 2010b; Rosenfeld 2001).

Beiden Konzepten gemeinsam ist die Befassung mit den Herausforderungen interorganisationaler Kooperation bei in anderen Bereichen möglicherweise vorliegender Konkurrenz.<sup>40</sup> Unternehmerische Entscheidungen sind zu treffen, Schnittstellen zu entwickeln, Zusammenarbeit zu organisieren und gemeinsame Zielsetzungen sind zu definieren. Da zudem sowohl Cluster als auch Netzwerke überwiegend als langfristig angelegte Systeme verstanden werden, gibt es

---

<sup>39</sup> In Sydows Typologie sind regionale Netzwerke eine spezifische Kategorie neben strategischen Netzwerken, Projektnetzwerken und virtuellen Unternehmungen (vgl. Sydow 2010, S. 382 ff.).

<sup>40</sup> Weiterführend soll hier auf Arbeiten zum Spannungsfeld Konkurrenz und Kooperation/Coopetition verwiesen werden (u. a. Brandenburger/Nalebuff 1996; Gremminger 1995; Henke 2003; Wilhelm 2009).



eine Schnittmenge, in der die Anforderungen einer Organisation in einem Netzwerk bzw. in einem Cluster als ähnlich verstanden werden können.

Das System Cluster berücksichtigt jedoch definitionsgemäß nicht allein die spezifischen aktiven oder latenten Netzwerkbeziehungen, sondern ist auf die Gestaltung der Beziehungszusammenhänge für mehr Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in einem regionalen Raum unter Einbeziehung aller relevanten Akteure (aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung sowie öffentlicher Hand und Unterstützungseinrichtungen wie Kammern und Verbände) bezogen. Der gemeinsame regionale Raum wiederum befördert durch die parallele Gestaltung der situativen Rahmenbedingungen und des Umfeldes, aber auch die Leistungsfähigkeit der einzelnen Organisationen prinzipiell die Schaffung, Verfügbarkeit und Nutzung von Vernetzung. Porter (1998c) führt dazu auch aus, dass Cluster zu einem neuen Rollenverständnis der öffentlichen Hand führen können, welches sich von einem eher mikroökonomisch ausgerichteten zu einem makroökonomisch orientierten Engagement entwickelt. Neue Formen des Dialogs zwischen Unternehmen und der Politik mit ihren Verwaltungs- und Umsetzungsorganen sowie öffentlichen Einrichtungen wie Schulen oder Universitäten können und sollten gestaltet werden, um den Anforderungen von Markt und Wettbewerb gerecht zu werden. Cluster schaffen dafür ein Forum (vgl. Porter 1998c, S. 4).

Gleichzeitig ist angesichts der Vielfalt der unter anderem von Sydow (2010, S. 380), Weyer (2011), und Grabher/Powell (2004) identifizierten Netzwerktypen leicht einsehbar, dass nicht alle von direkter Relevanz für Clustersysteme sind. Herauszustellen ist jedoch, dass insbesondere Projektnetzwerke für die Zusammenarbeit in Clustern von Bedeutung, aber nur als Ausschnitt des Clustersystems zu verstehen sind. Der direkte Kontext ist bei Clustern gemeinhin räumlich begrenzter, dafür inhaltlich meist umfangreicher und komplexer als bei Netzwerken (vgl. Visser 2009; Pfohl et al. 2010b; Rosenfeld 2001).

Der unscharfen Begriffsbestimmung von Clustern und der in der Folge entwickelten Vielzahl unterschiedlicher Definitionen<sup>41</sup> sowie der gelegentlich besonderen Fokussierung des Vernetzungsaspektes bei der Auseinandersetzung mit dem Clusteransatz ist die häufige Vermengung beider Konstrukte zuzurechnen. Auf die Entwicklung von Clustern ausgerichtete Maßnahmen konzentrieren sich in der Praxis häufig auf Vernetzungsaktivitäten. Entsprechend werden Cluster bei nicht umfassender Betrachtung des Phänomens verkürzt als institutionalisierte bzw. weiterentwickelte Netzwerke angesehen (vgl. Stockinger 2010, S.18). Für das Verständ-

---

<sup>41</sup> Einen Überblick zu Clusterdefinitionen liefern Martin/Sunley 2003, S 12.

nis unterschiedlicher Handlungsebenen ist es jedoch wichtig, den Clusteransatz möglichst ganzheitlich zu erfassen und in diesem Sinne auch eine Differenzierung der beiden Organisationsformen vorzunehmen (vgl. Rosenfeld 2002, S. 12; Pieper 2013). In der Literatur finden sich verschiedene Charakteristika der beiden Konzepte (vgl. Elsner et al. 2010, S. 11; Kiese 2012; Pfohl et al. 2010a; Visser 2009). Dabei ist auch die Argumentation Rosenfelds (vgl. 2001, S. 115) eingängig, eine Differenzierung in

- Hard Networks als geschlossene Formen der Zusammenarbeit auf Vertragsbasis,
- Soft Networks als offene, durch Mitgliedschaft definierte und auf Kooperation orientierte Verbundenheit sowie
- regionale Cluster, die sich durch eine Verbundenheit auf regionaler Basis, heterarchische Beziehungszusammenhänge, dabei durchaus kooperativ und kompetitiv mit hoher Bedeutung sozialer Werte und Gegenseitigkeit bei Geschäften untereinander ebenso wie Entscheidungen auszeichnen.

Auf die Differenzierung unterschiedlicher Beziehungsqualitäten in Clustern wird in Abschnitt 2.4.4. vertiefend eingegangen.<sup>42</sup> Der Übersichtlichkeit halber soll an dieser Stelle auf eine weitere Detaillierung unterschiedlicher Netzwerk- und Clusterformen verzichtet werden und stattdessen lediglich eine grundlegende Veranschaulichung der Charakteristika von Clustern und Netzwerken erfolgen, wenngleich tabellarische Gegenüberstellungen sicherlich ihre Schwierigkeiten bergen. Es gibt Cluster, die einen ausgeprägten Netzwerk-Charakter haben, und regionale Netzwerke, denen eine spezifische Verbindung mit der Region innewohnt und die damit dem Clusterverständnis recht nahe kommen können. Mit Visser (2009) kann von einem Spektrum zwischen Netzwerken und Clustern gesprochen werden (vgl. bereits Abbildung 2). Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 3) soll, diesen Hintergrund berücksichtigend, eine Akzentuierung von Merkmalsausprägungen liefern.

---

<sup>42</sup> Auf eine Klassifizierung von Clustertypen anhand struktureller Voraussetzungen (vgl. zum Beispiel Tichy 2001, S. 190 f.) wird hier verzichtet, weil eine derartige Perspektive eine gewisse Starrheit impliziert und den Blick auf Handlungspotenziale einschränkt. Tichy unterscheidet Netzwerkcluster, Sterncluster und Pseudocluster.

| <b>Merkmal</b>                     | <b>Regionale Cluster</b>  | <b>Netzwerke</b>  |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Räumlicher Bezug</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumlich begrenzte Systeme, jedoch ohne fixierte bzw. klar identifizierbare Grenzen sowohl hinsichtlich der räumlichen Ausdehnung als auch der beteiligten Akteure sowie der involvierten Mitarbeiter(innen) innerhalb der Mitgliedsorganisationen (vgl. Kap. 2.4.3)</li> <li>• Fokus: Kollektive Entwicklung der Gemeinschaft und der Rahmenbedingungen im regionalen Kontext (z.B. Entwicklung von Infrastruktur bzw. Qualifizierungsmöglichkeiten, Ansiedlung von Unternehmen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine notwendige räumliche Dimension</li> <li>• Entwicklung der Region prinzipiell nicht im Fokus, sondern die direkte Interaktion der beteiligten Akteure</li> </ul>                    |
| <b>Zugang</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Zugang auf der Basis von Regionalität</li> <li>• Individuelle Entscheidung der Akteure, sich im Cluster zu engagieren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingeschränkter Zugang auf der Basis von Selektion<sup>43</sup></li> <li>• Entscheidung des Netzwerkes zur Aufnahme von Partnern</li> </ul>  |
| <b>Basis der Verbindung</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale Verankerung von Akteuren verwandter Branchen mit komplementären bzw. gemeinsamen Interessen</li> <li>• Gesellschaftliche Institution und Vertrauen auf Basis regionaler Werte</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelle bzw. implizite bis vertraglich fixierte Interaktion bzw. Kooperation</li> <li>• Vertrauen auf Basis von Vereinbarungen und Interaktionen</li> </ul>                           |
| <b>Interdependenzen</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parallelität von Konkurrenz und Kooperation (Coopetition)</li> <li>• Verbindungen zwischen Mitgliedern nicht notwendigerweise intensiv; Intensität kann steigen in konkreten Projekten, Arbeitsgruppen oder Netzwerken</li> <li>• Aktiv und passiv</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starker Fokus auf Zusammenarbeit; eher kein direkter Wettbewerb</li> <li>• Starke Verbindungen, häufig vertraglich geregelt, intensive Kooperation</li> <li>• Vorrangig aktiv</li> </ul> |
| <b>Mechanismen der Entwicklung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Spektrum an regionalen Bedingungen, selbstverstärkenden Prozessen und Externalitäten beeinflusst die Clusterentwicklung.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung von Bedingungen bzw. Prozessen</li> </ul>   |
| <b>Steuerung</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiv, durch Arbeitsgruppen und paritätisch besetzte Gremien, Einsatz einer Clustermanagementorganisation (vgl. 2.5), clusterspezifisch zu entwickeln</li> <li>• Systeme mit hoher Komplexität</li> <li>• I. d. R. keine umfangreiche vertragliche Regelung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meist vertraglich geregelt bzw. Legitimierung einer Netzwerkmanagementorganisation, Netzwerkspezifisch zu definieren</li> <li>• Systeme mit begrenzter Komplexität</li> </ul>            |
| <b>Vision</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Clustervision und -identität</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Ziele und Strategien der Mitglieder</li> </ul>  |

**Tabelle 3: Merkmale von regionalen Clustern und Netzwerken (eigene Darstellung auf Basis von Pfohl et al. 2010a, S. 533; Pfohl et al. 2010b, S. 90; Fornahl et al. 2015, S 15 f.; Visser 2009, S. 168 ff.; Rosenfeld 2001, S. 115)**

<sup>43</sup> Vgl. Praktiken des Managements interorganisationaler Beziehungen (Sydow /Duschek 2011, S. 28).

Häufig sind Netzwerke wichtige Elemente zur Gestaltung der Zusammenarbeit in Clustern, gehen aber zum Teil auch über deren räumliche Dimension hinaus. Visser (vgl. 2009) beschreibt diesen Zusammenhang als Spektrum zwischen räumlicher Konzentration und Beziehungsentwicklung. Er argumentiert, dass sich die Effekte für die Entwicklung von Wissen, Lernen sowie Innovation in und durch Unternehmen bei räumlichen Clustern von denen bei Netzwerken unterscheiden. Er befindet sie für komplementär, jedoch unterschiedlich. Im Einzelnen führt er aus, dass nicht alle räumlichen Konzentrationsprozesse Cluster sind, nicht alle Cluster auf ausgeprägten Netzwerken oder Netzwerkverhalten<sup>44</sup> basieren, sich nicht alle lokalen oder regionalen Cluster zu Netzwerken entwickeln und Netzwerke ihrerseits sich sehr gut über lokale oder regionale Grenzen hinaus entwickeln können. Visser (2009, S. 174) beschreibt Netzwerke als selektiv. Sie entstehen, entwickeln sich und vergehen demnach in Abhängigkeit von strategischer Zielsetzung und Involvement der Netzwerkpartner.

Cluster hingegen definiert er als räumlich begrenzte institutionelle Umwelten von Firmen mit schwachen Bindungen in einem sozialen Kontext, basierend auf clusterspezifischen Institutionen, Vertrauen, Reputation und Social Codebooks (vgl. Visser 2009, S. 169). Netzwerke hingegen sind demnach spezifische, institutionelle Arrangements von Firmen mit starken Verbindungen, manchmal sogar Cross-Ownership, in einer Art Clusterkontext, wo Vertrauen auf Erfahrungen basiert und dies zu gesunkenen Kosten im Verlauf der Beziehung führt, was aber auch explizite Codebooks erfordert, um das Verhalten in Richtung effektiver Netzwerkarbeit zu steuern.

Cluster sind geografische Agglomerationen, führen ihrerseits zu räumlichen Konzentrationen von Unternehmen sowie zur Entwicklung oder Neuansiedlung von Forschungseinrichtungen, die durch gemeinsame Aktivitäten miteinander verbunden sind. Visser beschreibt Cluster als hochgradig eigen, Regionen-spezifisch, historisch, langfristig, evolutionär, sozial und institutional eingebettet mit endogenen Wachstumsprozessen (vgl. Visser 2009, S. 169). Während Forscher wie Mankell/Lorenzen (vgl. 2004, S. 996) die beiden Konzepte als statische Substitute betrachten, die in Abhängigkeit von den industriellen Bedingungen zu wählen sind, beschreibt Visser es als schwer, die beiden Konzepte als organisatorische Alternativen zu sehen. Er formuliert ein Spektrum von räumlicher Konzentration und Beziehungsentwicklung, in dem beide Konzepte ihren Raum, aber auch ihre Schnittmenge haben, Cluster als grundsätzlich räumliche Formation von Akteuren im linken Teil des Spektrums, Netzwerke als grund-

---

<sup>44</sup> Im Sinne gezielt zweckorientierten, selektiven und definierten Wissensaustauschs zwischen Partnern (vgl. Visser 2009, S. 168).

sätzlich relationale Strukturen im rechten Teil des Spektrums, Cluster basierend auf lokalem Networking im mittleren Bereich der nachfolgenden Grafik (vgl. Abbildung 2).

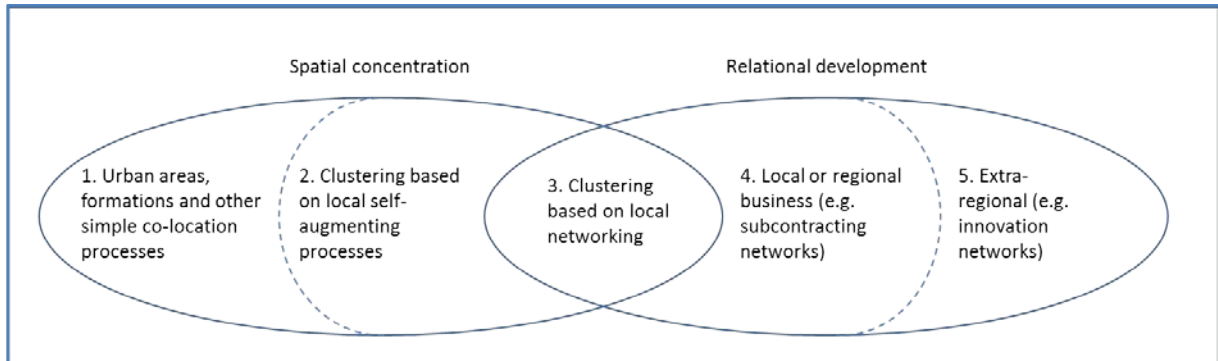


Abbildung 2: Spektrum zwischen räumlicher Konzentration und Beziehungsentwicklung (vgl. Visser 2009, S. 179)

Agglomerationen sind nicht durch Förderung zu erzeugen. Zu diesem Schluss kommen bereits zum Beginn der Clusterdiskussion zahlreiche Forschungsarbeiten (vgl. Rosenfeld 1997; Brandt 2008; Tichy 2001). Durch spezifische Förderung ist jedoch die Art und Intensität von Vernetzung und Austausch in Clustern sowie zwischen Clustern und dem relevanten internationalen Markt sowie zwischen Clustern und ihrem regionalen Umfeld bzw. gesellschaftlichen System gestaltbar (vgl. Rothgang et al. 2015).

In dieser Arbeit soll das Clusterverständnis folgendermaßen angelegt sein: Im Hinblick auf Kooperationszusammenhänge, kollektive Aktivitäten und Strategie- und Identitätsentwicklung sollen die Erkenntnisse aus der Governance-bezogenen Netzwerkforschung adaptiert werden. Hinsichtlich der strukturellen Perspektive soll, lernend aus den Ausführungen von Rosenfeld und Visser, die Unterschiedlichkeit von Netzwerken und Clustern anerkannt werden. Cluster sollen hier verstanden werden als Agglomerationen von miteinander in Beziehung stehenden und in einem thematischen Kontext miteinander verbundenen Akteuren. Diese Akteure können als Teil eines regionalen Wertschöpfungssystems in die kollektive Entwicklung eingebunden sein, lose miteinander vernetzt sein, dauerhaft in Netzwerken, zum

Beispiel Verbänden, engagiert sein oder in zeitlich befristeten Projektnetzwerken miteinander kooperieren<sup>45</sup>.

In diesem Sinne besteht ein Cluster aus individuellen Akteuren, organisationalen Akteuren und Netzwerken. Die Beziehungszusammenhänge sind dabei gekennzeichnet von einer gewissen Qualität. Die Intensität der Beziehungen variiert hinsichtlich Dauer und Ausprägung im Zeitverlauf. Die Anatomie des Clusters wird verstanden als fortlaufender Entwicklungsprozess, nicht als fest definierte Struktur.

## **2.4 Grundlegende Ausrichtung des Clusterverständnisses**

Die zum Zwecke verbesserter Wettbewerbsfähigkeit regionale Verbindung organisationaler und individueller Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand führt zu einem Clusterverständnis, welches aus organisationstheoretischer Sicht ein sehr interessantes Untersuchungsfeld hinsichtlich der Gestaltung von Interaktionen und Beziehungen in dieser Form sozialer Systeme eröffnet.

Wenn Parsons (1960, S. 41) die Bildung organisationaler Strukturen als wichtigsten Mechanismus beschreibt, um Ziele zu verwirklichen, die die Möglichkeiten des Einzelnen übersteigen, resultiert der Bedarf nach genauerem Verständnis des Wirkens und Bewirkens von organisationalen Einheiten, in diesem Falle Clustern, als Systeme kooperativer Beziehungen (vgl. Parsons 1991, S. 39). Insbesondere wenn in der Ansammlung zueinander passender Akteure eine Reflektion darüber erfolgt, dass in einer Gemeinschaft mehr erreichbar ist.

Der Facettenreichtum an Organisationstheorien hat recht unterschiedliche Definitionen von Organisation hervorgebracht (vgl. Ortman et al. 2000; Kieser/Ebers 2014). Wird von klassischen Organisationstheorien ein sehr enges Organisationsverständnis beschrieben, welches sich durch hierarchische Gefüge auszeichnet, feste Grenzziehungen, definiert über Mitgliedschaft, sowie Zwecke, die die Strukturierung von Organisationen bestimmen (vgl. u. a. Kieser/Walgenbach 2003; March/Simon 1958; Mayntz 1963; Luhmann 2000), sollen Cluster prinzipiell als moderne Organisationsform verstanden werden, unabhängig davon, ob sie nun als Hybridform innerhalb eines Spektrums zwischen Markt und Hierarchie (vgl. Sydow 1992;

---

<sup>45</sup> Visser (2009, S. 168 f.) definiert: „... clusters refer to spatial concentration processes involving a set of related activities in which context firms may, but need not, cooperate, for example, to achieve dynamic purposes, whereas networks refer to dynamic cooperation in the form of knowledge exchange between firms and other actors that may, but need not, develop these links at the local or regional level.“

Sydow/Duschek 2011) oder als ganz eigene Form der Organisation (vgl. Granovetter 1985; Miles/Snow 1986; Powell 1990) anzusehen sind.

Cluster sind in dieser Arbeit zu verstehen als organisationale Systeme mit spezifischen Strukturen, Interdependenzen und daraus resultierend facettenreichen und mehrdimensionalen Anforderungen an Analyseebenen und Steuerungsansätze.

In diesem Sinne sollen Cluster als Organisationsform folgendermaßen spezifiziert werden. Der soziologische Organisationsbegriff wird in drei Dimensionen verwendet. Die institutionelle Perspektive richtet sich auf die Organisationseinheit, verstanden als soziales System aus Interaktionen und Beziehungen, welche ein Innen und ein Außen hat und welches ein Ergebnis des Organisierens ist (vgl. Schreyögg 2008, S. 8 ff.; Röttger 2010, S. 115). Die strukturelle Sicht richtet sich auf die Interdependenzen von Handlungen und Handelnden (vgl. Kieser/Walgenbach 2003). Die prozessuale Sicht umfasst die Prozesse des Organisierens, des organisierenden Handelns einer Gruppe von Leuten, die einen Sinn in arbeitsteiligen und koordinierten Handlungen sehen (vgl. Weick 1969, 1979). Die nachfolgende Grafik (Abbildung 3) visualisiert die Begriffsverwendungen.

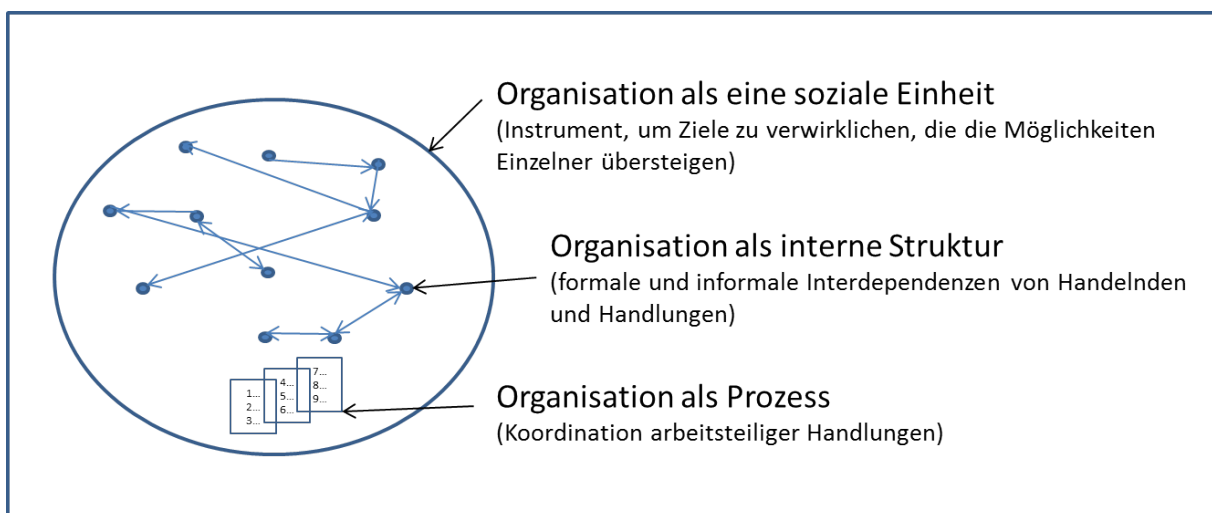


Abbildung 3: Bedeutungsspektrum des Begriffs Organisation (eigene Darstellung)

Die Erkenntnisse der über sechzigjährigen Organisationsforschung nutzend (vgl. Schreyögg 1996, S. 9 ff.; Kieser/Kubicek 1992, S. 4 ff.; Röttger 2010, S. 121 f.) lassen sich auf Cluster folgende Merkmale übertragen, die das soziale Gebilde charakterisieren können. Cluster sind eine aggregierte Form von organisationalem Handeln zum Zwecke einer gemeinsamen Zieler-

reichung. Sie sind auf relative Dauer angelegt und verfügen über eine Eigenkomplexität. Über Entscheidungsprozesse und Handlungen der Akteure<sup>46</sup> grenzen sich Cluster gegenüber anderen Handlungszusammenhängen bzw. ihrer Umwelt ab. Eigenständige Organisationen bündeln sich in Clustern und bilden eine neue soziale Einheit, eine moderne Form der Organisation interorganisationaler Zusammenarbeit. Entsprechend ihres Entwicklungsstandes schaffen Cluster selbstreferenziell Mechanismen der Koordination und Steuerung (vgl. Kap. 3.2). Im Gegensatz zu klassischen Organisationsformen funktioniert das Zusammenwirken der Akteure prinzipiell nicht hierarchisch, sondern angesichts der Autonomie der teilnehmenden Organisationen heterarchisch (vgl. Sydow 2010, S. 384). Die autonomen Organisationen arbeiten zusammen, um gemeinsam Ziele zu erreichen bzw. Probleme zu lösen. Sie verfügen über die Möglichkeiten der organisationalen Selbstbestimmung und Selbststeuerung. Die Akteure können im Rahmen des Organisierens ihrer clusterbezogenen Handlungen Entscheidungen über die organisationale Einheit Cluster, in diesem Sinne also bottom-up, herbeiführen.

Der Clusteransatz fußt auf dem Versuch, die Zusammenarbeit von Organisationen in einem Wertschöpfungskontext und mit einem regionalen Zusammenhang als eine der wichtigsten Ressourcen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und anderen Regionen zu entwickeln. Die Gestaltung solcher interorganisationalen Beziehungen erfordert Managementhandeln bzw. -praktiken auf unterschiedlichen Ebenen des Clustersystems in vertikaler, horizontaler und lateraler Richtung (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 32). Während an den Schnittstellen sogenannte „boundary spanner“<sup>47</sup> wirken, sind sowohl die einzelnen Organisationen ebenso wie das Cluster als soziales System innerhalb seines organisationalen Feldes und seines Gesellschaftssystems fortwährend gefordert, zu lernen sowie Strukturen und Prozesse so aufzustellen, dass Zusammenarbeit innerhalb des Clusters möglichst barrierefrei stattfinden kann.

Die sprachliche Mehrdimensionalität des Organisationsbegriffs, die sich sowohl auf die Tätigkeit des Organisierens als auch auf deren Ergebnisse der Organisation als soziale Einheit

---

<sup>46</sup> Die Akteure innerhalb von Clustern können neben Individuen vor allem Organisationen sein. Zur Einordnung von Organisationen als Akteur vgl. Röttger (2010, S. 133).

<sup>47</sup> Boundary Spanner – Grenzgänger – sind Individuen, Teams oder Gruppen von Personen in Innovationssystemen, die die Rolle haben, das organisationale interne Netzwerk mit externen Informationsquellen zu verbinden (Tushman 1977, March/Simon 1958; Bartel 2001; Bergenholtz 2011, Hawkins/Rezazade 2012; Herstatt/Rezazade 2012; Akoumianakis 2014). Ursprünglich bezog sich die Rolle auf Einzelpersonen. Mit Zunahme interorganisationaler Zusammenarbeit gewinnt die Schnittstellenfunktion an Bedeutung, die Zahl der „boundary spanner“ innerhalb einer Organisation nimmt zu, die Zentralität der Kommunikationsflüsse steigt, Aufgabenspektrum, Kompetenz und Verantwortung nehmen zu, sodass Organisationen entscheiden müssen, inwieweit sie das Netzwerkmanagement Einzelpersonen überlassen oder diese Aufgabe verstärkt auf Teams bzw. Gremien übertragen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 55; Stock 2003; Gaitanides/Stock 2004; Standifer/Bluedorn 2006; Gittel/Weiss 2004).



sowie deren interne Strukturierung bezieht (vgl. Schreyögg/Koch 2007), verweist bereits auf die Wechselbeziehung von Handlung und Struktur, die im Hinblick auf die Erörterung der strukturationstheoretischen Perspektive (vgl. 3.) von Bedeutung ist.

Mit Luhmann (2000, S. 45 ff.) kann ergänzt werden, dass diese moderne Form der Organisation ein System ist, das sich selbst als Organisation<sup>48</sup> erzeugt. Diesem Gedanken soll insofern gefolgt werden, als angenommen werden soll, dass Akteure (Individuen oder Organisationen wie Unternehmen Forschungseinrichtungen, öffentliche Institutionen etc.), die sich als Teil eines Clusters verstehen bzw. entscheiden, sich einem Cluster zugehörig zu fühlen, ein Teil eines sozialen Systems sind, welches als besondere Form einer Organisation angesehen werden kann. In diesem Sinne ist ein Cluster eine Einrichtung des Gesellschaftssystems, welches auf Entscheidungen beruht, als soziales System aus sozialen Handlungen besteht (vgl. Ortman 1995, S. 49) und die Bedingungen der Möglichkeit von Kommunikation garantiert. Luhmann (2000, S. 59) bezeichnet Kommunikation als „diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt“.

Demnach steht am Anfang eines Clusters die regionale Agglomeration. In der Weise aber, wie Wirtschaftsakteure bezogen auf dieses soziale System kommunizieren, sich als Teil oder Nicht-Teil definieren, Entscheidungen treffen und danach verhalten, produzieren sie eine Gemeinschaftlichkeit aus Normen, Werten und Standards und entwickeln die Identität einer gemeinsamen Organisation. Diesem Schluss liegt zugrunde, dass organisationale Gebilde sich selbst erzeugen und sich selbst abgrenzen<sup>49</sup> durch Aktionen, die Informationen beinhalten und Botschaften vermitteln. Organisationen unterscheiden sich vom Gesellschaftssystem, das sie ermöglicht, weil es Kommunikation ermöglicht, das sich aber wiederum auch ihrer bedient, um Kommunikation vielfältigster Art zu koordinieren, ohne die Organisationen trotzdem weder steuern noch kontrollieren zu können (vgl. Luhmann 2000, S. 10 ff.).

#### **2.4.1 Cluster als Organisationsform kollektiver Aktivitäten**

Für Giddens<sup>50</sup> (vgl. 1990, S. 303, 1991, S. 16) sind Organisationen Sozialsysteme und Kollektivitäten einer gewissen Größe, die sich durch einen hohen Grad an reflexiver Koordination

---

<sup>48</sup> Hier so zu verstehen, dass sich das soziale System Cluster in den drei genannten Dimensionen (vgl. Abbildung 3) selbst erzeugt.

<sup>49</sup> Zur Thematik der Grenzen und Grenzdefinition interorganisationaler Kooperationsformen siehe Duschek et al. (2001, S. 195 ff.).

<sup>50</sup> Für Weber vor allem Bürokratien, für Ortman (1995, S. 295) durch Formalität gekennzeichnet, für Luhmann autopoietische Entscheidungssystemen, vgl. Windeler (2001, S. 227).

der Konditionen zur Systemreproduktion auszeichnen, also geregelt Informationen nutzen, um soziale Beziehungen in Raum und Zeit zu organisieren.

In ihren Schilderungen zu modernen Organisationen widmen sich Giddens et al. (1999, S. 328) der vernetzten Form von Unternehmen und finden dafür den Begriff „Unternehmensgewebe“ als eine eigenständige zentrale Organisation, die kleinere Firmen zusammenhält. Wenn organisationale Gebilde, die entstehen, weil große Unternehmen im Rahmen von Dezentralisierung in viele kleinere Unternehmen unter einem gemeinsamen Dach zerfallen, als Organisation angesehen werden, dann können auch die sozialen Gebilde, deren Akteure über soziale Beziehungen und Interaktionen entlang kollektiver Zielsetzungen und -umsetzungen als eine Einheit zusammenwirken und rekursiv die Reproduktion ihres Systems über Raum und Zeit gestalten, als eine kollektive Organisation angesehen werden.

Relevant dürfte im Sinne eines kollektiven Grundverständnisses sowie im Hinblick auf gemeinsamen Clustervision und -identität vor allem sein, dass sich das soziale Gefüge selbst als eine Einheit, als ein soziales System begreift (vgl. Luhmann 2000). Das Verständnis eines Clusters als moderne Organisationsform wird die Autonomie der Mitgliedsorganisationen berücksichtigen und nicht von einer formalen Hierarchie ausgehen ebensowenig von starren Grenzen, sondern stattdessen stetigen Wandel ebenso berücksichtigen wie die Entscheidung auf Seiten der Mitglieder hinsichtlich Art und Umfang der Zugehörigkeit zum Clustergefüge. Insbesondere das Konzept einer starken, hierarchischen Steuerung kann im Clusterkontext nicht funktionieren, sodass die Modi einer weichen Steuerung, Steuerung durch diskursive Praktiken<sup>51</sup>, Steuerung durch Argumente<sup>52</sup> und Steuerung durch Symbole<sup>53</sup> bedeutsam sind (vgl. Göhler et al. 2009; Göhler et al. 2010).

Mit dem Blick auf das Clustersystem sind grundsätzlich unterschiedliche Intensitäten und Qualitäten der Interaktionen und Beziehungen zu unterscheiden. In diesem Sinne soll hier folgendes Spektrum der Ausgestaltung des Clusterkonzeptes formuliert werden:

- von Clustern, die eine Ansammlung von Betrieben und komplementären Institutionen entlang einer Wertschöpfungskette sind, bereits durch ihre Ballung Effekte von Austausch, Größe sowie Sichtbarkeit zu verzeichnen haben und gleichfalls auf ihre Umwelt ausstrahlen, (siehe auch Windeler 2001, S. 58 und dort die Verweise auf die Kon-

---

<sup>51</sup> im Anschluss an Foucault sowie Laclau, Mouffe.

<sup>52</sup> im Anschluss an Habermas.

<sup>53</sup> Im Anschluss an Bordieu.

zepte industrial districts und organisationales Feld, industry systems, societal sectors), im Sinne eines *Haufens*,

- über Cluster, die eine weiterführende Organisiertheit aufweisen, z. B. im Sinne von losen oder festen Verbindungen<sup>54</sup> zwischen einzelnen Akteuren (duale Beziehungen), Netzwerkaktivitäten oder auch einer geregelten Mitgliedschaft im Cluster als gemeinsame Einheit, im Sinne eines *Bündels*,
- bis hin zu Clustern, in denen ein kollektives Verständnis geprägt wird, in denen an gemeinsamen Zielen zusammengearbeitet und in denen einer gemeinsamen Vision gefolgt wird, im Sinne eines *Kollektivs*.<sup>55</sup>

Alle drei Ausprägungen kennzeichnet das Vorhandensein sozialer Beziehungen und Interaktionen in unterschiedlicher Intensität, Systemhaftigkeit und Qualität. Insbesondere in der dritten Ausprägung sollen Cluster verstanden werden als eine eigene Organisationsform, bestehend aus Einzelorganisationen (Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen, Organisationen der öffentlichen Verwaltung etc.), Netzwerkorganisationen sowie individualen Akteuren, die sich durch ein spezifisches gemeinschaftliches Bewusstsein und Identitätsgefühl auszeichnen. Die dritte Ebene beschreibt Cluster, in denen es darum geht, kollektive strategische Ausrichtungen zu finden (vgl. Giddens 1990, S. 302 f. zu Kollektiven als eine Form sozialer Systeme; Sydow/Windeler 2001, S. 131; Sjurts 2000). Insbesondere für die Cluster dieser Kategorie, in denen ein kollektives Verständnis ausgebildet wird sowie gemeinsame Ziele entwickelt und verfolgt werden, sollten die Ausführungen in dieser Arbeit relevant sein.

Dazu ist der Begriff des Kollektivs zu vertiefen. Parsons (1951), auf den das strukturationstheoretische Verständnis von Kollektivität im Wesentlichen zurückzuführen ist, definiert<sup>56</sup>:

„In one sense a social system (...) may be regarded as a collectivity. But in much more important sense a society or any at all complex partial social system is to be regarded as a network of collectivities, side by side, overlapping and larger-smaller. The concept of collectivity has here been introduced as one of the most important of the sub-structures of the structure of social systems, not as a name for the overall characterization of such systems.” (Parsons 1951, S. 101)

---

<sup>54</sup> Cluster engerer und loser Beziehungen siehe Orton/Weick 1990, Windeler 2001, S. 204 Fußnote.

<sup>55</sup> Diese Differenzierung geht weiter als die Unterscheidung von Rosenfeld (1997), Enright (2003) in potenzielle, latente und funktionierende Cluster und fokussiert auf die Beziehungsqualität.

<sup>56</sup> Informiert durch die Arbeiten von Pareto (vgl. Pareto 1916), Durkheim (vgl. Durkheim/König 2011) und Weber.

Kollektive sind demnach als überindividuelle Teileinheiten die wichtigsten Substrukturen eines die Gesamtgesellschaft umfassenden sozialen Systems. Das gesellschaftliche Gesamtsystem, gekennzeichnet von einer hohen Komplexität, besteht aus einem Netzwerk nebeneinander existierender, sich zum Teil überlappender, großer und kleiner Kollektive wie Familien, Kirchen, Unternehmen, Regierungsorganisationen, Universitäten etc. (vgl. Parsons 1961, S. 42).

Dabei institutionalisiert jedes Kollektiv gesellschaftsbezogene Werte und bildet differenzierte Normen aus, die das für das jeweilige Kollektiv als soziales Subsystem der Gesellschaft geltende Verständnis und die Umsetzung der Werte prägen (vgl. Parsons 1961, S. 45). Werte und Normen spiegeln sich wider in konkreten, situationsspezifischen Zielen und deren Umsetzung. Drepper (2003, S. 266) fasst zusammen: „Parsons versteht sie (Kollektive) als die Zielverwirklichungsagenturen in sozialen Systemen.“ (Anm. d. Verf.)

Die von Drepper (vgl. 2003, S. 267) bemängelte begriffliche Unschärfe einer Differenzierung von Kollektiven in Gemeinschaft, Organisation, Assoziation zieht sich leider bis in die Strukturtheorie durch. Giddens stellt Assoziationen neben Kollektive und unterscheidet kollektive Akteure in Organisationen und soziale Gruppen. Dabei sind kollektive soziale Gebilde bei Giddens Systeme, die einen gewissen Grad an Organisiertheit aufweisen (vgl. Giddens 1990; S. 302f.).

„Collectivities are distinguished from associations in terms of their level of coordination – associations are systems in which there is considerable fluidity. (...) the members of collectivities or associations normally have a definite sense of identity – they recognize themselves to be part of a corporate entity (regardless of whether or not they approve of this situation). An organization is a collectivity of some size, which has a high degree of reflexive coordination of the conditions of system reproduction.“ (Giddens 1990, S. 303)

Einhergehend mit Scharpf (1989, S. 13 f.), Geser (1990) und Teubner (1992) formuliert Winderer (2001, S. 225) dazu wie folgt:

„Kollektivität bezeichnet also eine graduelle Größe. Sie zeigt an, wie Akteure in der Lage sind, über die reflexive Auslegung allgemeiner Systembedingungen Aktivitäten in einem Systemzusammenhang auf diesen auszurichten, an diesen zu binden und als Medium und Resultat dieser Bindung eine Identität auszubilden“.

Entsprechend lässt sich die oben getroffene Unterscheidung von Clustern unterstützen und schlussfolgern, dass auch Cluster kollektive Akteure sein können, es aber nicht immer sind.<sup>57</sup> Windeler (2001, S. 227) ergänzt, dass der Grad kollektiver Handlungsfähigkeit variiert, auch in Raum und Zeit. Cluster können also dann als kollektive Akteure funktionieren, wenn sie – analog zu Windelers Bezug zu Unternehmensnetzwerken – „als Sozialsysteme in der Lage sind, ihre Konstitution in relevanten Bereichen hochgradig reflexiv unter Bezug auf den ...“ (vgl. Windeler 2001, S. 227) Clusterzusammenhang zu regulieren, schließlich einen gewissen Grad kollektiver Handlungsfähigkeit erreichen und wenn sie kollektive Identitäten ausbilden können (vgl. Castells 1997).

Der Aspekt der kollektiven Identität in Clustern spielt für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit eine maßgebliche Rolle.

Innerhalb dieser Arbeit sollen daher bestimmte Cluster als soziale Systeme adressiert werden, mit Teilsystemen, Beziehungen und spezifischen Umwelten, aber auch selbst als eine Organisationsform, die es zu verstehen und aus sich heraus zu entwickeln gilt. Luhmann (2000, S. 8) formuliert dazu die in Richtung der Identitätsbildung gehende grundlegende Frage, wie eine Organisation sich selbst von dem unterscheidet, was sie nicht ist und was sie nicht sein will, ohne sich dabei als feststehendes Objekt zu verstehen, sondern stattdessen die eigene Identität nutzt, um immer neue Bestimmungen anbringen und wieder aufgeben zu können (vgl. Luhmann 2000, S. 47, Verweis auf Paul M. Churchland für das Selbstbewusstsein psychischer Systeme 1988, S. 73).

Auf die Rolle und Gestaltung von Kommunikation als Koordinationsinstrument in Clustern wird im weiteren Verlauf der Arbeit einzugehen sein (vgl. Kap. 3, 4, 7, 8).

## **2.4.2 Konzeptualisierung von Clusterentwicklung**

Clusterentwicklung ist eine strategische, langfristige Aufgabe. Michael Porter geht im Jahr 2002 davon aus, dass eine Clusterentwicklung mindestens 20 Jahre dauert (vgl. McKinsey 2002, S. 22). Mit dem Ziel, die Wandlung von Clustern im Zeitverlauf verstehen und erklären zu können, wurde eine Zeit lang auf Lebenszyklusmodelle zurückgegriffen (vgl. Audretsch/Feldman 1996; Tichy 2001; Tavassoli/Tsagdis 2004; Aziz/Norhashim 2008; Men-

---

<sup>57</sup> Analogie in der Schlussfolgerung die Windeler (2001, S. 225) bezogen auf Netzwerke vornimmt.

zel/Fornahl 2010)<sup>58</sup>. Das ursprünglich aus der Biologie stammende Konzept wurde schon früh auf ökonomische Zusammenhänge übertragen (Kuznets 1930 sowie Vernon 1966). Besonders etabliert ist die Nutzung des Lebenszyklus-Verständnisses beispielsweise im Bereich des Marketings in Übertragung auf die Marktpräsenz von Produkten (vgl. u. a. Meffert 1974).

Martin/Sunley (2011) kommen in ihren Überlegungen zur Konzeptualisierung der Clusterentwicklung zu dem Schluss, dass der Lebenszyklus-Ansatz als Metapher gut geeignet ist, um unterschiedliche Phasen der Entwicklung, der Reifung oder auch des Alterns zu differenzieren, der Ansatz aber insbesondere für Abweichungen von der Norm keine ausreichenden Erklärungen bietet (vgl. auch Bergmann 2008).

Zudem bezieht sich das ursprüngliche Lebenszykluskonzept auf Einzelorganismen, die in ihrer Anlage durch eine bestimmte Abfolge von Entwicklungsphasen wie Geburt, Wachstum, Reife und Vergehen gekennzeichnet sind. Der Individualität der Organismen, der sie umgebenden Umwelt und der auf sie einwirkenden externen Einflüsse zum Trotz laufen die Prozesse grundsätzlich in ähnlicher Weise ab. Die Übertragung auf das Clusterkonzept lässt sich im Ansatz schon nachvollziehen, greift aber zu kurz. Ein Cluster ist kein Individuum. Ein Cluster ist ein komplexes System aus Individuen, Organisationen, Beziehungen, Interaktionen und von stetiger Veränderung gekennzeichnet, letztere auch gleichzeitig mit verursachend. Cluster sind bedingt durch die Komplexität der Systeme als solche sowie durch ihre individuelle Zusammensetzung, die bearbeiteten Themenfelder, die jeweiligen internen und externen Einflussfaktoren sind absolut verschieden. Entsprechend titeln auch Lämmer-Gamp et al. (2011) „Clusters Are Individuals“.

Popp/Wilson (2007) argumentieren zum Beispiel, dass Wechselbeziehungen zwischen technologischen Veränderungen, dynamischen Märkten, sich permanent entwickelnden Strukturen sowie Steuerungsbemühungen geprägt sind von externen, zum Teil nicht vorhersehbaren Einflüssen sowie von Entscheidungen unter spezifischen Zielsetzungen und zahlreichen Randbedingungen. Die Komplexität lässt sich allein durch eine Lebenszyklusmetapher nicht derart abbilden, als dass daraus eindeutig und zuverlässig Erkenntnisse bzw. Schlüsse zum Beispiel im Hinblick auf Steuerungs- und Managementaktivitäten zu ziehen wären.

---

<sup>58</sup> Eine Übersicht liefert Bergmann (2008).

Diese Arbeit folgt dem Vorschlag von Martin/Sunley (2011) und Carbonara et al. (2010), Cluster als komplexe Systeme<sup>59</sup> anzusehen, die die Vielschichtigkeit der Wechselbeziehungen adaptieren, agieren und reagieren und als Teil des übergeordneten Gesamtsystems von dessen Strukturen beeinflusst werden und diese gleichzeitig mit beeinflussen. Für die Clusterentwicklung bedeutet dies, dass anstelle eines linearen Lebenszyklusansatzes ein die Wechselwirkungen berücksichtigender Ansatz gefunden werden muss. Martin/Sunley (2011, S. 1312) schlagen ein adaptives zyklisches Modell vor (vgl. Abbildung 4), welches zwar ebenfalls Entwicklungsphasen der Entstehung, des Wachstums, der Reifung, der Stabilisierung, der Neuorientierung bzw. der grundlegenden Veränderung, der Schrumpfung oder des Verschwindens von Clustern abbildet, die Rekursivität und Unterschiedlichkeit von Entwicklungsrichtungen aber mitzeichnet.

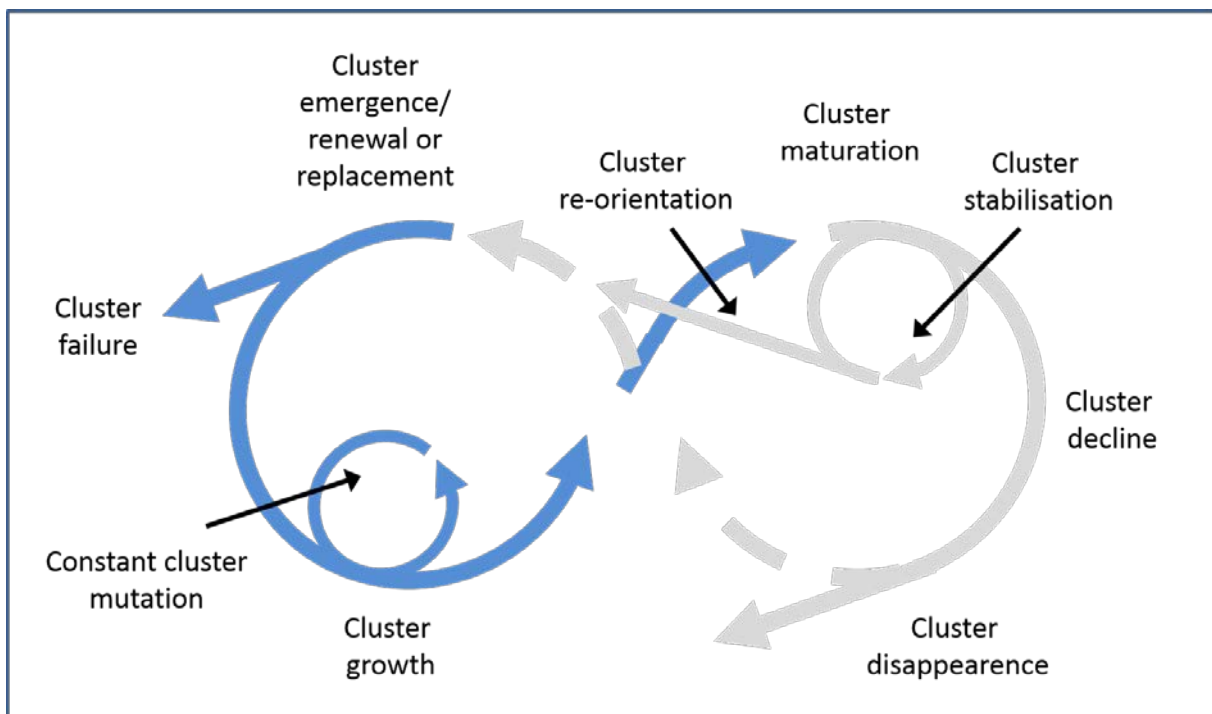


Abbildung 4: Modifiziertes Modell adaptiver Clusterzyklen (in Anlehnung an Martin/Sunley 2011, S. 1312)

<sup>59</sup> Eine detaillierte Diskussion zur Einordnung von Clustern als „complex adaptive systems“ (CAS) liefern Martin/Sunley (2007).

### 2.4.3 Cluster als Complex Adaptive Systems (CAS)

Komplexe adaptive Systeme werden als ein Spezialfall komplexer Systeme<sup>60</sup> angesehen. Komplex sind sie, weil sie aus mehreren verschiedenen und autonomen Komponenten oder Teilen (genannt Agenten) bestehen, die durch vielfältige Verbindungen miteinander in Beziehung stehen, sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Adaptiv sind sie, wenn sie ein besonderes Anpassungsvermögen an ihre Umwelt zeigen und in der Lage sind, (aus Erfahrung) zu lernen (vgl. Gell-Mann 2000, 2002; Holland 2002, 2006; Axelrod/Cohen 2008; Choi et al. 2001; Lane 2002; Rullani 2002, Press 2006).

Goldstein (1999) beschreibt CAS als selbstorganisierende organisationale Formen, die einem fortlaufenden Prozess unterliegen und auch ohne externe Einflüsse immer wieder neue emergente Strukturen, (Verhaltens-)Muster und Eigenschaften hervorbringen. Komplexe, sich verändernde Systeme bestehen aus einer Vielzahl von Komponenten, die für sich genommen agieren und untereinander interagieren, da sie in einer Beziehung zueinander stehen. Aus komplexen Interaktionen vieler Systemkomponenten mit hohen Freiheitsgraden resultiert ein nicht-lineares Verhalten des Systems und innerhalb des Systems. Als Schlüsseleigenschaften komplexer Systeme werden entsprechend Emergenz, Nicht-Linearität und simultane, parallele Aktivitäten der Basiseinheiten, der Akteure, angesehen. Die Entwicklung bzw. Veränderung solcher Systeme wird bestimmt durch die Akteure und ihr Verhalten sowie Umwelt- und Umfeldeinwirkungen. Veränderungen stoßen andere an bzw. beeinflussen laufende Entwicklungen und Prozesse, deren Veränderung sich wiederum auf die Akteure und deren Zusammenwirken auswirkt (vgl. Albino et al. 2005, S. 64 f.). Da diese Entwicklungen nicht-linear geschehen, ist eine exakte Vorhersage der zukünftigen Entwicklung unmöglich (vgl. Dooley, K. J. 1997).

Die nachfolgende Tabelle 4 fasst Eigenschaften komplexer adaptiver Systeme zusammen.

| Komponenten  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Große Anzahl interagierender, heterogener Komponenten, Agenten bzw. Akteure</li><li>• Gemeinsame mentale Modelle, bestehend aus Normen, Überzeugungen, Werten und Annahmen</li><li>• Hohe Freiheitsgrade der Akteure bzw. Agenten</li><li>• Nicht-Linearität</li></ul> |

---

<sup>60</sup> Vgl. Komplexitätstheorie; zunehmend populär zur Erklärung Management-bezogener und organisationaler Dynamiken (Stacey 1996; Goldstein, 1994, 1999; McKelvey 2004) und von strategischem Wandel (Houchin/MacLean 2005) sowie räumlichen ökonomischen Konzentrationen (Manson/O'Sullivan 2006; Martin/Sunley, 2007).



|  |
|--|
| <b>System</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisation und Emergenz</li> <li>• Dezentrale Steuerung und dezentrale Informationsverarbeitung</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Lokalisiertes Lernen</li> </ul> |
| <b>System-Umwelt-Beziehung</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamische Umwelt</li> <li>• Quasi-Gleichgewichtszustand</li> <li>• Reaktivität und Proaktivität gegenüber der Umwelt (z. B. Co-Evolution)</li> </ul>                             |

**Tabelle 4: Eigenschaften komplexer lernender Systeme (CAS – Complex Adaptive Systems), (eigene Darstellung in Anlehnung an Albino et al. 2005, S. 65)**

Cluster kommen der CAS-Konzeption sehr nahe mit der Vielzahl an Elementen (Individuen, Gruppen, Unternehmen, Netzwerken), die im porterschen Sinne (vgl. Porter 1998, S. 197) miteinander in Beziehung stehen und derart verflochten sind, dass sie zusammen Prozesse effizienter gestalten können, die Innovationskraft erhöhen und die Wertschöpfung steigern. Zudem sind die Grenzen zwischen komplexen adaptiven Systemen und ihrer Umwelt weder fixiert noch einfach zu identifizieren (vgl. Martin/Sunley 2011, S. 1303). Angesichts der Offenheit des Konzeptes und der räumlichen Bestimmungskomponente sollte dies wohl auch für Cluster gelten; auch wenn viele Cluster inzwischen durch organisationale Mitgliedschaften gekennzeichnet sind, ist eine Grenzziehung im eigentlichen Sinne schwierig. Grundsätzlich gibt es dann Organisationen, die dazu gehören, und welche, die nicht dazu gehören. Da Mitgliedschaft jedoch eine Entscheidung ist, ist die Zusammensetzung der Clusterorganisation potenziell variabel. Es können Akteure dazukommen oder ausscheiden. Zudem bieten insbesondere Unternehmen, die an mehreren Standorten aktiv sind, nur schwierig die Möglichkeit der Grenzziehung, bis wohin das Cluster reicht und wo es aufhört (vgl. Martin/Sunley ebd.).

Eine gewisse Variabilität und Offenheit der Cluster Grenzen mitzudenken mag vielleicht in der Handhabung schwieriger erscheinen, entspricht aber den natürlichen und realen Gegebenheiten. Anderenfalls wäre eine klare inhaltliche, räumliche, personelle und organisatorische Grenzziehung erforderlich, die vor dem Hintergrund der vielen Beziehungen und Wirkungszusammenhänge in einem Cluster und darüber hinaus schwierig ist. Sie empfiehlt sich auch nicht, zum einen, um die Gefahr von Lock-in-Effekten (vgl. Grabher 2004, Sydow et al. 2009, S. 692) zu umgehen, zum anderen, weil Markt und Umwelt sowie die Austauschbeziehungen zwischen Cluster, Markt und Umwelt von ständiger Veränderung gekennzeichnet sind und dies konzeptionell zu berücksichtigen ist. Die Clusterentwicklung darf nicht isoliert, bezogen

auf ein Cluster, gesehen werden, sondern im Kontext der Co-Evolution seiner Akteure, der globalen Industrie, der es angehört, und des Wettbewerbsverhältnisses mit anderen Clustern<sup>61</sup>.

#### **2.4.4 Cluster in Wechselbeziehung mit Multinationalen bzw. Transnationalen Unternehmen (M/TNU)**

Eine wichtige, die Clusterentwicklung beeinflussende Schnittstelle wurde bislang wissenschaftlich noch nicht allzu umfangreich untersucht, ist jedoch im Hinblick auf das Praxisbeispiel dieser Arbeit von grundlegender Bedeutung. Es handelt sich um die Wechselwirkung zwischen regionalen Clustern und in diesen engagierte Multi- bzw. Transnationalen Unternehmen (im Folgenden M/TNU), deren unternehmerisches Interesse global ausgerichtet ist und deren Abstimmung mit regionalen Interessen besonderer Anstrengung bedarf.

Der ursprünglich von Porter verfolgte Clusteransatz richtet sich auf die Interaktion lokaler Unternehmen, die, da sie wettbewerbsfähiger durch die Zusammenarbeit sind, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten entwickeln, den internationalen Markt zu erschließen (vgl. Piore/Sabel 1984, Porter 1990a,b; Storper/Harrison 1991, Scott/Garofoli 2007). Dieser Ansatz ist vergleichsweise leicht abgrenzbar. Die Interessen und mehr oder weniger auch die Abhängigkeitsverhältnisse der Akteure sind im Sinne der gleichgerichteten Zielsetzung ähnlich gelagert. Eine Gestaltung der Zusammenarbeit ist entsprechend verlässlich gestaltbar, die Gemeinsamkeit der regionalen Herkunft und damit der regionspezifischen Kulturmerkmale, aber auch der grundsätzlichen Beschaffungsbedingungen sind ein die Zusammenarbeit prägender Bestimmungsfaktor (vgl. Porter 1991a, S. 156 ff.).

Darüber hinaus gibt es aber auch Cluster, in denen auswärtige M/TNU eine maßgebliche Rolle spielen. Zum einen können sich Cluster dadurch bilden, dass sich Zulieferer und relevante Partner um die Dependence eines international tätigen Unternehmens ansiedeln, welches aber möglicherweise durch seine Zentrale an einem anderen Standort gesteuert wird (vgl. Enright 2000; McCann et al. 2002; Amin/Robins 1990; Amin/Thrift 1994; Cooke/Imrie 1989; Young et al. 1994). Zum anderen können M/TNU durch ein gut funktionierendes Cluster und gute Standortbedingungen angezogen und angeregt werden, sich als Partner im Cluster zu engagieren, um die Voraussetzungen und die Potenziale der Zusammenarbeit zu nutzen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken bzw. Wertschöpfungspotenziale zu erschließen (vgl. Y-

---

<sup>61</sup> Zu Kontingenzen der Entwicklung interorganisationaler Beziehungen liefern Sydow/Duschek 2011, S. 133 ff., eine auf Ebenen bezogene Betrachtung.

oung et al. 1994; Enright 1998). Der Fokus der M/TNU liegt dann neben der Stärkung der Region, was wichtig ist, um die Geschäftsbedingungen optimal zu gestalten, gleichzeitig auf den Interessen der Unternehmenszentrale bzw. dem Gesamtkonzert unterschiedlicher Standorte.

Klassisch haben multinationale Unternehmen (MNU), zum Beispiel McDonalds oder Apple, den Sitz ihres Hauptquartiers im Ursprungsland mit eindeutiger zentralisierter Steuerung ihres Managements und entscheidender Aktivitäten. Die Kultur des Heimatstandortes wirkt prägend für das gesamte, international agierende Unternehmen. Sogenannte transnationale Unternehmen (TNU), zum Beispiel General Electric, Royal Dutch/Shell Group, Vodafone Group PLC, hingegen suchen nach globaler Integration und Identifikation mit einer verschiedenen Kulturen integrierenden, global geregelten Unternehmenskultur. Das transnationale Unternehmen nimmt letztlich die Form einer internationalen Netzwerkorganisation an und wird zu einer Art Weltunternehmen ohne zentrale Verortung (Krugman et al. 2011; Römer 2008).

Aus der Interaktion ergibt sich ein Spannungsfeld, welches sowohl für das multi- bzw. transnationale Unternehmen (M/TNU) als auch für das regionale Cluster zu gestalten ist (Dunning 2009; Birkinshaw/Hood 2000; Enright 2000). Die Entwicklung der Region ist abhängig vom Engagement und den strategischen Entscheidungen des M/TNU. Im Sinne einer wettbewerbsfähigen Ausrichtung<sup>62</sup> empfiehlt es sich für die Region, Merkmale zu entwickeln, die für das Engagement eines M/TNU im eigenen Sinne nutzenstiftend sind. Enright (2000, S. 114 f.) schlägt dazu vor, die Abhängigkeit nicht einseitig, sondern als gegenseitig zu verstehen, indem ausländische M/TNU eine kritische Rolle in regionalen Clustern spielen, regionale Cluster jedoch auch eine kritische Rolle in der Strategie des multi- bzw. transnationalen Akteurs einnehmen. Dazu ist das Wesen eines Clusters zu verstehen, um die entscheidenden Ansatzpunkte zu finden, derentwegen sich Investments multi- bzw. transnationaler Unternehmen in regionale Cluster lohnen und an denen das Cluster (Region und Akteure) vom Engagement multi- bzw. transnationaler Unternehmen profitieren können. Dabei ist grundlegend, dass ein Cluster, welches nicht an den unternehmerischen Entscheidungen bzw. Entwicklungen eines Akteurs hängt, über einen größeren Handlungsspielraum und größere Freiheitsgrade in seiner Entwicklung verfügt und für M/TNU Zusatznutzen, z. B. in Form von Wissen oder Zugang zu übergreifenden Innovationsvorhaben und Projekten sowie Fremdkapital, bieten kann, von

---

<sup>62</sup> Siehe Porters "Five Forces" (vgl. u. a. 1990, S. 57).

denen nicht nur die örtliche Dependence des multi- bzw. transnationalen Unternehmens profitiert, aus denen sich also letztlich Spillover-Effekte generieren lassen.

Entsprechend gilt es, eine strategische Positionierung zu schaffen und die notwendigen Schritte dafür zu unternehmen, abhängige Cluster in interdependente zu entwickeln, u. a. durch Investitionen in Bildung, Ausbildung, Infrastruktur, Information sowie in die Akquise weiterer clusterrelevanter Unternehmen (vgl. Enright 2000, S. 134). Im Sinne eines abgrenzbaren Untersuchungsfeldes neigen Forschungsarbeiten zu einer isolierenden Betrachtung. Die Wechselbeziehung zwischen regionalen Clustern und M/TNU kann jedoch so erheblich sein, dass deren Einflüsse auf die Clusterentwicklung und umgekehrt mit berücksichtigt und regionale Cluster nicht isoliert betrachtet werden sollten.

#### **2.4.5 Mehrebenenbetrachtung**

Angesichts der Komplexität und Mehrdimensionalität von Clustern soll eine für die Managementforschung wichtige Differenzierung von Analyseebenen vorgenommen werden. Ziel der Differenzierung von Analyseebenen ist es zu erklären, dass Clusterzusammenhänge nicht isoliert zu betrachten sind, sondern in sich zu differenzieren und in übergeordnete systemische Zusammenhänge einzuordnen sind.

Neben im Folgenden auszuführenden verschiedenen Analyseebenen ist ein wesentliches Merkmal von Clustern, dass Organisationen aufeinandertreffen, die sich nicht nur in ihrer spezifisch organisationalen Identität und Kultur, ihren Produkten, Leistungen, Prozessen und ihrer Markteinbindung/Marktbearbeitung unterscheiden, wie z. B. Unternehmen verschieden sind, obwohl sie auch mit ähnlichen Mechanismen funktionieren bzw. ähnlichen Mechanismen ausgesetzt sind. In Clustern sollen organisationale Systeme zusammenarbeiten, die ganz unterschiedliche Aufträge, Anforderungen, Anreizstrukturen, aber auch Kulturen haben und damit sehr unterschiedlich arbeiten. Unternehmen und Universitäten haben beispielsweise sehr unterschiedliche Anreizstrukturen (vgl. z. B. Ortiz 2012, Perkmann et al. 2013), Unternehmen, öffentliche Hand und Hochschulen haben verschiedene Rollen und Aufträge im Gesellschaftssystem. Ein Zusammenwirken der verschiedenartigen sozialen Systeme bietet Potenzial für Komplementarität, bedarf jedoch des Verständnisses für jeweilige Voraussetzungen und Bedarfe sowie der qualifizierten Verständigung auf Gemeinsamkeiten (vgl. Ye et al. 2013; Leydesdorff et al. 2014).

In diesen unterschiedlichen sozialen Systemen wirkt sich Handeln von Individuen aus auf das Handeln von Organisationen, auf das Wesen und Handeln von Organisationsverbänden und Netzwerken, schließlich auf das Cluster und das übergreifende gesellschaftliche System. Das Handeln von Organisationen wiederum beeinflusst das Handeln von Individuen. Um die für Management- bzw. Steuerungsaktivitäten relevanten Ursache-Wirkungsbeziehungen in der sie kennzeichnenden Reflexivität erschließen zu können, sollen die verschiedenen Ebenen differenziert werden. In Anlehnung an die für das Management interorganisationaler Beziehungen relevanten Ebenen-Unterscheidung von Sydow/Duschek (2011, S. 48 ff.) soll für den Clusteransatz von den folgenden ausgegangen werden:

- Das organisationale Feld und die Gesellschaft als übergeordnete Ebenen, die die Entstehung von Clustern bedingen, deren Entwicklung von außen beeinflussen und gleichzeitig durch das Cluster beeinflusst werden
- Individuen oder Gruppen bzw. Teams, die mit dem Management interorganisationaler Beziehungen befasst sind
- Organisationen, die innerhalb des Agglomerations- und Wertschöpfungszusammenhangs interorganisationale Beziehungen eingehen
- Dyadische Interorganisationsbeziehungen oder Netzwerke von Organisationen bzw. Organisationsmitgliedern
- Das Cluster als soziales System und Organisation von Individuen und Organisationen innerhalb eines regionalen Bezugs und Wertschöpfungszusammenhangs

Damit soll der Anforderung gefolgt werden, wenn auch in dieser Arbeit in eingeschränktem Maße, gleichzeitig mehrere Ebenen in die Analyse einzubeziehen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 49; Brass et al. 2004; Gittel/Weiss 2004; Marchington/Vincent 2004; Moliterno/Mahony 2011) und deren rekursives Zusammenspiel möglichst umfassend zu berücksichtigen.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 5) visualisiert die Ebenen und durch Pfeile deren Interdependenz.

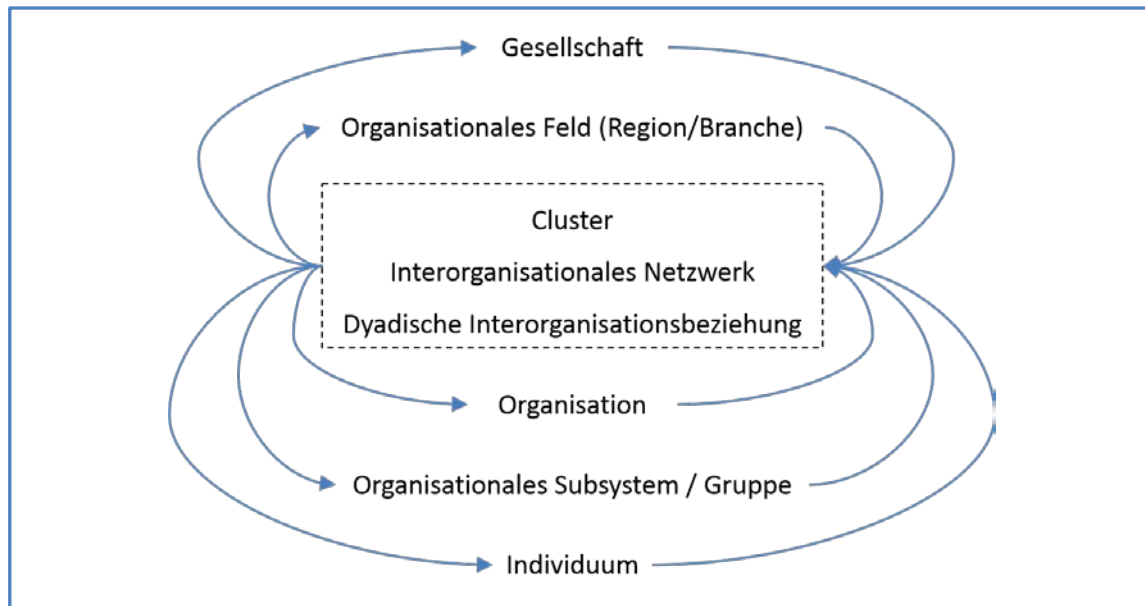


Abbildung 5: Analyseebenen beim Management interorganisationaler Beziehungen (in Anlehnung an Sydow/Duschek 2011, S. 53)

Die **Gesellschaft** als übergeordnetes soziales System beschreibt gewissermaßen den konzeptionellen Rahmen der clusterbezogenen Analyse. Sie umfasst harte und weiche Faktoren, die Clusteraktivitäten ermöglichen und bedingen. Kulturelle Aspekte beispielsweise, wie Werte, Normen und Standards von Geschäftstätigkeit und in der Gestaltung von Zusammenarbeit, prägen die Clusterentwicklung. Relevant ist auch die Fähigkeit zur Veränderung. Wie schnell kann sich eine Gesellschaft auf veränderte Umweltbedingungen einstellen, welches kreative Potenzial ist vorhanden? Ebenso nehmen die Verfügbarkeit von Humankapital, Finanzkapital, aber auch die Kaufkraft, rechtliche Rahmenbedingungen, die Infrastruktur oder auch der Zugang zu Informationen und Wissen innerhalb der Gesellschaft Einfluss auf die Clusterentwicklung (vgl. Rutten/Irawati 2013, S. 131; Best 1990; Morgan 2004, Scott/Storper 2003; Porter 1990b; Teece 2000). Ein Cluster muss mit den strukturellen Rahmenbedingungen umgehen ebenso mit den durch äußere Einflüsse oder Handlungen Dritter ausgelösten Entwicklungen. Gleichzeitig wirken Clusteraktivitäten in ihrer Art und Weise und durch Ergebnisse oder auch Nicht-Ergebnisse auf die Gesellschaft und deren Entwicklung (vgl. Martin/Sunley 2003; Rosenfeld 2007, 2010; Delgado et al. 2014; Bathelt et al. 2004).

Das **organisationale Feld**<sup>63</sup> beschreibt die Branche oder auch die Region, innerhalb derer die Clusteraktivitäten stattfinden (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 143; Sydow/Duschek 2011, S.

---

<sup>63</sup> DiMaggio/Powell (1983, S. 148) sehen „... the emergence and structuration of an organizational field as a result of the activities of a diverse set of organizations; and, second, the homogenization of these organizations, and of new entrants as well, once the field is established“.

59 ff.; Schilling/Steensma 2001). Der Begriff ist hier weiter gefasst zu verstehen als der des spezifische Vernetzungsstrukturen aufweisenden Clusters. Über die Clusterorganisation hinausgehend üben Akteure innerhalb der Region im thematischen Zusammenhang Einfluss auf die Clusterentwicklung aus und verändern durch ihr Handeln fortlaufend die Rahmenbedingungen und Handlungspotenziale des Clusters und seiner Akteure. Gleichzeitig wirken die Clusteraktivitäten innerhalb des organisationalen Feldes und über die Cluster Grenzen hinaus und verändern die Bedingungen für das organisationale Feld. Organisationen reagieren auf eine Umwelt, die aus der Antwort anderer Organisationen auf deren Umwelten resultiert. Eine Umwelt wiederum besteht aus den Antworten von Organisationen auf deren Umwelten (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 149; Schelling 2006; Powell 1991, S. 186f.; Cooke 2001, S. 24f.; Sydow/Windeler 2001). Zum Beispiel kann das Zusammenwirken von Clusterakteuren die Entwicklung von Innovationen bedeuten, die für Kunden einen besonderen Nutzen stiften, anderen Akteuren jedoch einen Wettbewerbsnachteil verschaffen. Gleichzeitig kann eine neue Technologie innerhalb des organisationalen Feldes, das Hinzukommen oder Ausscheiden von Marktteilnehmern oder auch eine Fusion maßgeblicher Unternehmen auf das Cluster ausstrahlen und die Clusterentwicklung beeinflussen. Nach Leblebici et al. (1991) werden vier Merkmale bei der Analyse organisationaler Felder unterschieden: die *Konstellationen von Akteuren*, die *Technologien* (i. S. v. Wissen, Methoden), die hauptsächlich staatlichen *Regulationen* und die das Feld charakterisierenden (Handlungs-) *Praktiken* (vgl. Windeler 2001, S. 60).

Von der Qualifikation, den Motiven und dem Engagement der **Individuen** innerhalb eines Clustersystems, aber auch deren Verständnis für die interorganisationalen Zusammenhänge und Wechselbeziehungen sowie Identifikation mit einer kollektiven Ausrichtung, einer gemeinsamen Strategie und Vision ist ein wesentlicher Teil der Clusterentwicklung abhängig. Vertrauen entsteht zwischen Menschen, und Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht. Die Individual-, Gruppen- bzw. Teamebene ist damit wichtiges Ansatzfeld für die Steuerung von Clusteraktivitäten. Gleichzeitig kann die Zahl der Individuen innerhalb eines Clusters sehr groß sein (abhängig von Umfang des Clusters und Zahl sowie Größe der beteiligten Organisationen) und die persönliche Betroffenheit stark variieren. Eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Interorganisationsbeziehungen spielen Boundary Spanner als Interakteure zwischen den beteiligten Organisationen, genauer, zwischen dem Netzwerk innerhalb der Organisation, in der sie angestellt sind, und ihrem externen Netzwerk (Tushman, 1977, Tushman/Scanlan 1981; Ancona/Caldwell 1992; Sydow 2010, S. 396). Das Spektrum der Managementanforderungen auf der Individualebene reicht von der Frage, wie diese direkten Schnittstellen zu gestalten und zu entwickeln sind bzw. entwickelt werden, bis zu der Frage,

wie weit die Steuerung von Clusteraktivitäten zu denken ist, wenn die individuelle Betroffenheit eher indirekt ist bzw. gar nicht wahrgenommen wird.

**Organisationen** (Unternehmen, Forschungseinrichtungen, etc.) konstituieren ein Cluster als Organisationsform durch ihr Engagement im Cluster, durch Kooperationsaktivitäten mit anderen Akteuren und clusterorientiertes Handeln, durch welches sowohl ein organisationaler als auch ein gemeinschaftlicher Nutzen resultiert. Die Steuerung von Clusteraktivitäten hat bezogen auf Organisationen zwei Richtungen. Zum einen entstehen Anforderungen an die Unternehmensführung im Hinblick auf die Gestaltung von interorganisationaler Zusammenarbeit nach innen und nach außen, wie Schnittstellen, Kompetenzen, Offenheit, aber auch Schutz von Wissen und Ressourcen, interne Strukturen und Prozesse (vgl. Sydow/Duschek 2011). Zum anderen entstehen Anforderungen auf der Clusterebene, die Einbindung aller Organisationen in kollektive Prozesse wie Strategieentwicklung zu gestalten.

**Dyadische Interorganisationsbeziehungen oder Netzwerke** als Kooperationsform von Organisationen in konkreten Themen bzw. Fragestellungen sind wichtige Elemente, um die Vernetzung innerhalb von Clustern in Qualität und Quantität zu entwickeln. Thematische Zusammenschlüsse zu initiieren und mit geeigneten Partnern in geeigneter Art und Weise zusammenzuarbeiten ist sowohl aus Sicht der einzelnen Organisationen als auch aus Sicht des Clusters von hoher Relevanz in der Managementpraxis. Die Netzwerkforschung leistet insbesondere zur Erklärung dieser Ebene bereits maßgebliche Beiträge (vgl. Duschek et al. 2010; Sydow/Duschek 2011; Sydow 2010; Kiese 2012; Lerch 2009; Rosenfeld 1997; Visser 2009)

Auf der Ebene des **sozialen Systems Cluster** ist zu analysieren, wie kollektive Aktivitäten, insbesondere ein gemeinsamer Strategieprozess, organisiert, Entscheidungen getroffen und das Management von Prozessen und Aktivitäten gestaltet werden können, da aufgrund der besonderen, heterarchischen Struktur und des Charakters von Clustern als Verbindung kollaborationsorientierter, rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Organisationen klassische Hierarchie- und Kontroll-Mechanismen nicht funktionieren, insbesondere wenn Cluster nicht lediglich als eine Kombination von Markt- und Hierarchieelementen angesehen werden, sondern als neue, alternative Form der Steuerung (vgl. Powell 1990; Provan/Kenis 2008, S. 232).

#### **2.4.6 Integrative Perspektive eines Clusterverständnisses**

Die Vielzahl der Clusterdefinitionen zur Kenntnis nehmend, setzt diese Arbeit auf den Gedanken Porters auf, versteht Cluster aber als komplexe, adaptive (soziale) Systeme



- mit individuellen Akteuren, Organisationen und Organisationsverbänden bzw. Netzwerken, heterarchisch miteinander verbunden,
- aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand,
- die ein spezifisches, Innovationsfeld-orientiertes Teilsystem der Gesellschaft abbilden und entsprechend in einer Interdependenz-Beziehung mit der Gesellschaft und ihren Herausforderungen stehen,
- von einer regionalen Verankerung geprägt sind,
- aber beeinflusst sind von individuellen organisationalen Struktur- und Zielsystemen, insbesondere im Hinblick auf clusterrelevante multi- bzw. transnationale Unternehmen,
- deren Entwicklung adaptiv zu konzeptualisieren ist.

Cluster wandeln sich permanent durch die Handlung ihrer Akteure, durch kollektive Zielsetzungen und durch Umwelteinflüsse, die individuelle oder systemische Reaktionen hervorrufen und damit gleichzeitig Akteurs-, Organisations- bzw. gesellschaftsbezogene Einflüsse und Bedingungen produzieren. Cluster sind nicht reduziert und nicht isoliert zu betrachten, sondern integrativ (Structure & Governance) als komplexe adaptive Systeme, als Teil sie ermöglichender gesellschaftlicher Systeme, als Organisation sich selbst erzeugend und in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt.

Cluster werden also mit Cooke (2001, S. 24) als dynamische Gebilde<sup>64</sup> verstanden, die eine gemeinsame Vision und eine gemeinsame Identität von miteinander interagierenden organisationalen und individuellen Akteuren ausbilden können. Dabei sind Zusammensetzung und Grenze des Clusters immer wieder auch durch das Hinzukommen oder Ausscheiden<sup>65</sup> von Akteuren Veränderungen unterworfen. Regionale, wertschöpfungsorientierte Cluster sind gekennzeichnet durch ihr jeweiliges Profil aus Struktur und Prozessen, Stärken und Kompetenzen, Produkt- und Leistungsportfolio sowie Kultur und Image bzw. Bedeutung im Markt.

---

<sup>64</sup> Cooke (2001, S. 24) definiert Cluster im Sinne einer dynamischen Perspektive als “geographically proximate firms in vertical and horizontal relationships, involving a localised enterprise support infrastructure with a shared developmental vision for business growth, based on competition and co-operation in a specific market field”.

<sup>65</sup> Dabei ist zu differenzieren in Dynamik, die resultiert aus der Entscheidungsmöglichkeit, sich im Cluster zu engagieren, und Dynamik, die entsteht, wenn Akteure neu in den Markt eintreten (Spin-offs, Neugründungen, neue (MNU)-Niederlassung) bzw. austreten (Standortwechsel, Insolvenz etc.).

Dabei zeigen Cluster Entwicklungsverläufe zwischen Entstehen, Bedeutung und Bedeutungslosigkeit, die jedoch sehr individuell und nicht linear sind. Die Entwicklung von Clustern ist sehr komplex, und das Wissen über die Zusammenhänge immer noch sehr begrenzt.

Cluster sind ein strategisches Instrument für ihre Akteure ebenso wie für die regionale, nationale und im Fall von Europa europäische Innovationspolitik. Dies impliziert, dass nicht nur eine Akteursperspektive einzunehmen ist oder das Cluster als Ganzes zu betrachten ist, sondern die Einbindung in einen übergeordneten, räumlichen, gesellschaftlichen Kontext zu berücksichtigen ist. Cluster werden zunehmend verstanden als Instrument moderner Wirtschaftspolitik<sup>66</sup>, die eine zielgerichtete Förderung der Entwicklung von Regionen ermöglicht. Dabei verfügen Cluster oft über eine Clustermanagementorganisation (vgl. 2.5.), die wesentliche Aspekte der Funktion des organisationalen Systems und der Zusammenarbeit der Akteure möglichst neutral<sup>67</sup> und Interessen gleichermaßen aufnehmend koordiniert.

Die hier für diese Arbeit relevante Gruppe von Clustern zeichnet sich aus durch Organisiertheit und Kollektivität. Die Cluster sind gekennzeichnet durch mehrere Ebenen der Aktion und Reaktion. Sie weisen interne Vernetzung auf sowie Vernetzung in den clusterexternen Markt. Cluster sind Arenen vertikaler, horizontaler und lateraler Austauschbeziehungen (vgl. auch Kiese 2008, S. 12). Die Akteure des Clusters stehen individuell und kollektiv permanent, zeitlich befristet oder latent in Interaktionsbeziehung zu einander.

Als eigenständige Organisationsform zeigen solche Cluster spezifische, zum Teil erst noch zu erschließende Anforderungen an Governance-Konzepte und -Formen. Aufgrund der heterarchischen Konstellation als Verbindung aus für sich selbstständigen organisationalen Einheiten sind kollektive Konzepte zu denken, die durch verbindende Elemente wie gemeinsame Ziel-

---

<sup>66</sup> Porter spricht bereits frühzeitig von neuen Rollen des Regierens: „The proper macroeconomic policies for fostering competitiveness are increasingly well understood but they are necessary and not sufficient. Government’s more decisive influences are often at the microeconomic level. Removing obstacles to the growth and upgrading of existing and emerging clusters should be a priority. Clusters are a driving force in increasing exports and magnets for attracting foreign investment. They constitute a forum in which new types of dialogue can, and must, take place among firms, government agencies, and institutions (such as schools, universities, and public utilities).“ (Porter 1998c, S. 4).

<sup>67</sup> Aus Größenunterschieden der Akteure können Machtunterschiede resultieren (vgl. dazu auch Sydow 2010, S. 391; Diller 2009, S. 57 ff.; Schubert 2005, S. 187 ff.). Eine Harmonisierung von Machtkonstellationen anzustreben und Parität zu schaffen sind wichtige Momente für das Funktionieren eines Clusters. Engagement und Vertrauen basieren auf der Chance, tatsächlich gemeinsam mehr zu erreichen.

setzungen und eine gemeinsame Identität dazu führen, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile und Nutzen stiftet für die direkt sowie indirekt Beteiligten<sup>68</sup>.

Bei der Analyse der Organisationsform Cluster spielen also viele Dimensionen eine Rolle, die in einer integrierten Perspektive zu verankern sind, aber auch in ihrem Detail noch viel Bedarf zeigen für weitere, vertiefende Forschung.

---

<sup>68</sup> Porter (1998c, S. 4) proklamiert dazu: “The health of the cluster is important to the health of the company.”

## 2.5 Governance von Clustern

Hinsichtlich des mehrdimensionalen Verständnisses des Organisationsbegriffs in Bezug auf regionale Cluster ist bisher darauf eingegangen worden, ein Cluster als spezifische Organisationsform anzusehen. Für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen dem Cluster als eigene organisierte Einheit und seiner Umwelt bedarf es in der Regel einer rechtsgültigen Manifestierung des Clusters im Sinne einer Legal Entity<sup>69</sup>. Zur Entwicklung von Handlungsfähigkeit wird ein Cluster im Laufe seiner Evolution gleichfalls innere Strukturen, Prozesse und Regeln im Sinne einer Aufbau- und Ablauforganisation (eine Organisation haben) herausbilden. Diese unterscheiden sich natürlicherweise von vornehmlich hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen, wie Unternehmen sie üblicherweise aufweisen, insbesondere auch, weil eine zu starke Formalisierung der Eigenständigkeit der beteiligten Akteure und der Handlungsfähigkeit des sich permanent entwickelnden komplexen adaptiven Systems zuwiderlaufen würde. Gleichwohl sind die Zusammenarbeit im Cluster sowie das Auftreten des Clusters im Markt und im Gesellschaftssystem zu organisieren. Die Akteure eines Clusters sollten sich darauf verständigen, wie der Austausch von grundlegenden Informationen reguliert, wie Entscheidungen vorbereitet und mit welchen Verfahren Entscheidungen getroffen bzw. umgesetzt werden können<sup>70</sup>.

Der Formalisierungsgrad ist in Clustern begrenzt, viele Aktivitäten und Interaktionen laufen parallel ab. Die Komplexität ist hoch. Zahlreiche Studien belegen, dass Vertrauen in derartigen Zusammenhängen von großer Bedeutung ist (vgl. Powell et al. 1996; Morgan 1997; Sabel 1993; Luhmann 2000; Ripperger 2003; Gilbert 2003; Storper/Venables 2004; Steinheuser 2006). Für die kollektive Zusammenarbeit können allenfalls Grundregeln vereinbart werden. Die Interaktion erfordert jedoch in der Regel irgendeine Form der Koordination – wenn nicht von selbstorganisierenden Prozessen ausgegangen wird –, der Initiierung von Aktivitäten, der Moderation von Prozessen und gegebenenfalls der Lösung von Konflikten (vgl. Duschek et al. 2012, Sydow 2010, S. 380 ff.).

Provan/Kenis (2008) schlagen vor, die Differenzierung von organisationaler Koordination der hier betrachteten sozialen Systeme anhand von zwei Dimensionen vorzunehmen. Zum einen

---

<sup>69</sup> Einen Überblick der gängigen Organisationsformen von Clusterorganisationen findet sich in Meier zu Köcker /Buhl 2008, S. 37 ff..

<sup>70</sup> In den Worten des Sozialwissenschaftlers Herbert Simon: "In order to study organizations, you have to study decision." (1976).

kann eine Vernetzungs-Organisationsform wie ein Cluster von absolut dezentral koordiniert bis zentral moderiert sein. Die dezentrale Koordination beinhaltet die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten und die intensive Kommunikation bzw. Zusammenarbeit von jedem mit jedem Akteur. Diese extreme Form greift nur bei sehr kleinen, überschaubaren sozialen Gefügen, da sonst die Komplexität zu groß und nicht handhabbar ist. Die zentrale Steuerung beinhaltet die Übertragung der Aufgaben auf einen oder wenige zentrale Akteure. Als Mittelweg ist auch eine Aufteilung der Steuerungsverantwortung möglich. In diesem Fall würden Kernaktivitäten zentral durch eine einzelne Organisation geleistet, andere dezentral verteilt. Alternativ würden Aufgaben auf einzelne Netzwerke im Cluster verteilt, ohne eine zusätzliche steuernde Einheit (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 235).

Hinsichtlich der zentralen Steuerungsorganisation treffen Provan/Kenis (2008) die zweite Unterscheidung, sodass zum anderen differenziert wird in die Steuerung aus dem System heraus durch einzelne, mandatierte Partner, insbesondere Lead organizations in vertikal entlang der Wertschöpfungskette ausgerichteten Clustern oder aber durch eine eigens zu diesem Zweck gegründete oder beauftragte Managementorganisation CAO (Cluster Administrative Organization)<sup>71</sup>. Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 6) fasst die beiden beschriebenen Dimensionen und die Ausprägungen von Steuerungsformen zusammen. Sie zeigt das Spektrum von stark dezentralisierter bis stark zentralisierter Steuerung mit den entsprechenden Akteursvarianten.

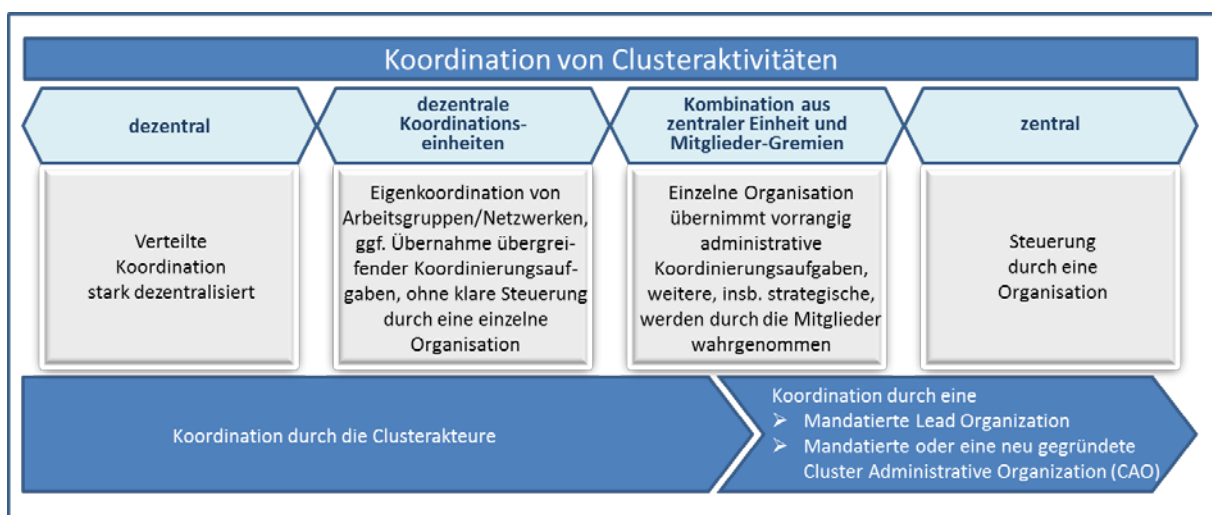


Abbildung 6: Steuerungsspektrum der Clusterkoordination (eigene Darstellung in Anlehnung an Provan/Kenis 2008)

<sup>71</sup> In Anlehnung an NAO Network Administrative Organization, Provan/Kenis 2008.

Eine zentrale Clusterkoordinierungseinheit (CAO) kann je nach Aufgabenspektrum, Zielsetzung und struktureller Komplexität durch eine einzelne Person, die vorwiegend als Netzwerker fungiert, geleistet werden oder, und das häufiger, durch eine formale und physisch vorhandene Geschäftsstelle mit Geschäftsführung und Mitarbeitern einerseits und Gremienstrukturen<sup>72</sup> andererseits, z.B. Management-Board, und weiterführenden Entwicklungsaufgaben (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 236, mit Verweis auf McEvily/Zaheer 2004; Provan et al. 2004). Die Gremien bilden als legitimes Organ in der Regel die Clusterakteursstruktur ab (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 236, mit Verweis auf Evan/Olk 1990; Provan et al. 2004) und adressieren die strategischen Clusterbelange, während die operative Umsetzung durch die Geschäftsstelle koordiniert bzw. geleistet wird.

Provan/Kenis (2008) sehen die Entwicklung der Clustersteuerung als individuellen Vorgang vor dem Hintergrund dreier Spannungsfelder. Je nach Struktur des Clusters, Art seiner Akteure und des zwischen ihnen herrschenden Vertrauens, relevanten Themen und Ausmaß der Zielkonformität sind die Steuerungsformen mehr oder weniger gut geeignet. Eine sehr breit angelegte Steuerung bindet viele Akteure aktiv ein und ermöglicht ihnen, ihre Interessen direkt einzubringen. Dies schafft Vertrauen in die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Weg. Der resultierende Steuerungs- und Kommunikationsaufwand ist jedoch gemeinhin um einiges größer als in hierarchischen Zusammenhängen, in denen der Vertrauensaufbau nachrangig ist. Gleichwohl muss den Akteuren eines Clusters schon allein aus eigenem Interesse effizienter Ressourceneinsatzes an einer Lenkung der Aktivitäten mit angemessenem Aufwand gelegen sein. Zur Steuerung eines Clusters gilt es, ein Maß zwischen ganzheitlicher Einbindung der Akteure für einen breiten Zielkonsens sowie gleichzeitig effizienter Steuerung zu finden (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 242 f.).

Ein weiterer kritischer Faktor für die Arbeit in einem Cluster mit seinen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Partnern ist die Legitimität der Steuerung. Der jeweilige Steuerungsmechanismus bedarf der Akzeptanz der Akteure, um wirksam sein zu können, sonst verliert die Kraft der Gemeinsamkeit schnell an Bedeutung, und Individualinteressen rücken in den Vordergrund. Eine Zusammenarbeit auf Clusterebene wird nur gelingen, solange ein gegenseitiger relevanter Nutzen wahrgenommen wird. Der Wert der Zusammenarbeit unter-

---

<sup>72</sup> Zur Organisation heterarchischer Koordination interorganisationaler Zusammenarbeit siehe auch Windeler (2001, S. 49).

schiedlicher Akteure, die gleichzeitig potenzielle Wettbewerber sind, muss legitimiert sein (ebd.).

Das Cluster als besondere Organisationsform agiert innerhalb eines übergeordneten organisationalen Feldes und gesellschaftlichen Systems. Für das Anziehen von Kunden, Förderung und die Zusammenarbeit mit Regierungsvertretern bedarf es eines Gesichts nach außen. Eine CAO in Form einer Geschäftsstelle und eines Entscheidungsgremiums kann für die Clustergemeinschaft als Einheit stehen und ein anderes Vertrauensbild vermitteln als durch eine reine Agglomeration oder Gruppe unterschiedlicher Organisationen möglich. Eine starke, externe Legitimität wiederum kann sich positiv auf die interne Akzeptanz der Zusammenarbeit im Cluster und die Mitwirkung einzelner Akteure auswirken, die ihre Interessen über den Clusterzusammenhang besser vertreten sehen, als würden sie allein im Markt agieren. Die Herausforderung für die Clustersteuerung besteht darin, nicht nur interne und externe Legitimität zu schaffen, sondern auch das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen beiden zu adressieren. Entsprechend ist die Rolle der Clustersteuerung bzw. des Clustermanagements auch darin zu sehen, Interaktionen zwischen Akteuren anzuregen, dieses zu einem ganz alltäglichen Vorgehen zu entwickeln, somit Akzeptanz zu schaffen und Vertrauen aufzubauen. Effektive Netzwerksteuerung bedeutet, Strukturen zu schaffen, die interne und externe Legitimität ermöglichen (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 243, in Verweis auf, McEvily/Zaheer, 2004).

Strukturen schaffen gleichzeitig ein gewisses Maß an Stabilität und Sicherheit. Gerade in Clusterzusammenhängen, die Raum geben sollen für langfristige Zusammenarbeit, ist Verlässlichkeit wichtig. Die Akteure richten ihre organisationalen Prozesse auf die Mitwirkung im Clusterkontext aus. Sie würden dies nicht tun, wenn dies mittel- bis langfristig keinen Wert hat bzw. kein Mehrwert bedeutet. Kunden auf der anderen Seite erwarten stabile Angebotsstrukturen, um ihr Kaufverhalten entsprechend ausrichten zu können. Fördermittelgeber erwarten verlässliche Strukturen bei Zuwendungsempfängern. Gleichzeitig muss im Cluster Raum sein für zeitlich befristete Vernetzungen, z. B. Projektnetzwerke oder bilaterale Kooperationen, die sich auch wieder auflösen und neu formen können. Ein Cluster lebt von der Interaktion und der Möglichkeit, im stabilen Gesamtzusammenhang innovative Wege zu beschreiten. Ein Mehr an Verlässlichkeit fördert das Vertrauen in der Zusammenarbeit. Gleichzeitig besteht das Potenzial der Bürokratisierung von Abläufen, um angesichts der Komplexität und Vielfalt die Zusammenarbeit bestmöglich zu handhaben und zu regeln. Regulierungen zu schaffen ist verlockend, um die Verlässlichkeit der Kooperationen zu erhöhen, birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass viel Zeit und Geschwindigkeit darauf verwendet wird, Regeln zu

entwickeln, anstatt an der Sache arbeiten und auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können. Die Clustersteuerung muss diesem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität im Sinne funktionsfähiger Kooperation gerecht werden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, die Entwicklung einer Kooperationskultur, die Stabilität über die Praktizierung von Zusammenarbeit schafft und über die reflexive Herausbildung von Normen, Regeln und Standards der Kooperation und des Umgangs miteinander entwickelt (vgl. Provan/Kenis 2008, S. 244 ff.).

Für die benannten Spannungsfelder (Effizienz versus ganzheitliche Einbindung, interne versus externe Legitimität und Flexibilität versus Stabilität) muss eine Clustersteuerung respektive das Clustermanagement als die mit der Koordination der Clusteraktivitäten befasste(n) Organisationseinheit(en), geeignete Strategien und Instrumente entwickeln sowie umsetzen. Auf die Bedeutung und Verortung von Identität als ein in diesem Zusammenhang Governance Instrument und damit der Organisation von Clustern soll im weiteren Verlauf der Arbeit vertiefend eingegangen werden.



### **3 Kollektive Identität als Bindemittel und Governance Instrument**

Die Entwicklung von Clustern besser zu verstehen ist angesichts des anhaltenden Bedeutungszuwachses von interorganisationaler Zusammenarbeit eine Aufgabe, der sich sowohl Forschung als auch Praxis weiter stellen müssen. Dabei ist der Blick offen zu halten für neue Entwicklungen des komplexen Phänomens und nicht durch voreilige Schlüsse und ein antizipiertes Verständnis der Blick zu verstellen für die Faszination dieser mittlerweile etablierten und sich doch permanent weiter entwickelnden „Organisationsform ökonomischer Aktivitäten“ (Sydow/Duschek 2011, S. 133).

Im vorherigen Abschnitt wurde ein organisationales Clusterverständnis gewonnen, welches in seiner Merkmalsbeschreibung weiter geht als in vielen anderen Publikationen und helfen soll, das Phänomen Cluster besser zu erschließen.

Sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht ist nun interessant zu hinterfragen, was passiert, wenn Cluster so weit formiert sind, dass sie als eigene Organisationsform anzusehen sind. Was heißt es dann, von einem funktionierenden Cluster zu sprechen? Was ist dafür zu tun? Wie kann angesichts der grundsätzlich eher heterarchischen Konstruktion von Clustern mit der dargestellten Komplexität und der Rekursivität, also des sich gegenseitigen Bedingens von Strukturen, Prozessen sowie Aktivitäten und Geschehnissen, Cluster Governance konzeptualisiert werden?

Alle Aspekte ausreichend zu berücksichtigen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Dennoch ist davon auszugehen, dass mit dem Konzept einer Clusteridentität als Grundlage und Resultat einer Clustermarke ein wesentliches Moment dieses Forschungsfeldes adressiert wird. Mithilfe der Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1984a) soll die soziale Perspektive der Clusteranalyse (vgl. 2.2.2.) stärker beleuchtet werden. Als eine der Dimensionen des Sozialen soll die Rolle von Kommunikation für die Koordination der Clusterentwicklung unter Einbindung der Communication Constitutes Organization CCO-Perspektive diskutiert und der Ansatz der kollektiven Clusteridentität verortet werden. Das Wesen eines Clusters, seine Identität, nimmt als strukturierende und sich dabei fortlaufend entwickelnde Komponente Einfluss auf das Handeln der Akteure und die Gestaltung der Zusammenarbeit im Cluster sowie auf dessen Ausstrahlung und damit Realisierung eines die Wettbewerbsfähigkeit von Akteuren und Region betreffenden Mehrwertes.

### 3.1 Cluster Governance aus strukturationstheoretischer Perspektive

Cluster sind soziale Systeme, die aus Beziehungen und Interaktionen zwischen autonomen Akteuren resultieren, die diese Beziehungen als kompetente Akteure reflexiv koordinieren und dabei andere systemische Kontexte bis hin zu gesellschaftlichen Totalitäten einbeziehen. Mit diesem Verständnis wird auf die Ausführungen von Windeler zu Netzwerken als soziale Systeme zurückgegriffen (Windeler 2001, S. 200 ff.). Dieser Arbeit liegt das Verständnis zugrunde, dass die Kohäsion innerhalb eines Clusters weniger durch vertragliche Bindungen als durch kollektives Commitment zu einer gemeinsamen Identität verstetigt wird.

Cluster als moderne Form der Organisation interorganisationaler Zusammenarbeit sind Teil der Gesellschaft und stehen in einem rekursiven Entwicklungsverhältnis mit ihrer Umwelt, sind jedoch auch in ihrem Inneren selbst Gesellschaft, bestehend aus eigenständigen, kompetenten Akteuren, aus sozialen Handlungen, aus Interaktion und Kommunikation (vgl. Ortmann et al. 2000, S. 17). Im Wechselwirkungsverhältnis zu berücksichtigen ist also Folgendes: Das Cluster konstituiert sich aus den Handlungen seiner Akteure. Als Struktur moderiert, das heißt fördert und begrenzt es das Handeln seiner Akteure. Das Cluster steht im Einfluss durch seine Umwelt als Teil der Gesellschaft, wirkt sich jedoch gleichzeitig aus auf die Gesellschaft. Letztlich gibt auch die Gesellschaft den Wirkungsrahmen für die einzelnen Akteure vor und wird gleichzeitig durch deren soziale Handlungen konstituiert und reproduziert.

Cluster sind als komplexe adaptive Systeme anzusehen<sup>73</sup>, für deren weiterführende Erschließung sich grundsätzlich ein integriertes Verständnis von Genesis, Konstruktion und Koordination (vgl. Ausführungen unter 2.2.2.) empfiehlt.

In diesem Sinne soll mit der durch den britischen Soziologen Anthony Giddens seit den 1980er-Jahren entwickelten Strukturationstheorie<sup>74</sup> ein sozialtheoretischer Analyserahmen genutzt werden, der versucht, im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung die strukturorientierte und die handlungsorientierte Analyse zusammenzuführen und dabei gleichzeitig eine weitere Fundierung und Qualifizierung schafft, indem er die unterschiedlichen Dimensionen sozialen Handelns berücksichtigt und miteinander verknüpft (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 35). Schließlich sind es die Menschen und ihre Handlungen, die Organisationszusammenhänge

---

<sup>73</sup> Vgl. dazu auch Ausführungen unter 2.4.

<sup>74</sup> Weiterführend zu Ausgangsposition sowie Motivation der Strukturationstheorie vgl. Frommann (2014, S. 27 ff.); Ortmann /Sydow (2001); Windeler (2001, S. 129 ff.).

formen und ausmachen mit dem Zusammenspiel aus Individualität und kollektiven Gefügen, Interessenkonstellationen, sozialen Möglichkeiten und Kontexten<sup>75</sup>.

Giddens entwickelte die „Theorie der Strukturation“ als Verständnis der Beziehung zwischen Individuen und der sie umgebenden Bedingungen<sup>76</sup> (1976; 1979; 1984; 1988, S. 30). Wesentliches Anliegen ist die Erklärung der Beziehung von Individuen und Gesellschaft bei der Konstitution einer sozialen Ordnung. Wie formuliert, sind Cluster ein Ausschnitt der Gesellschaft mit vielen Individuen, die in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen, in verschiedenen Organisationen engagiert sind, sich also in verschiedenen Umwelten bewegen und gleichzeitig zusammen eine Organisationsform erzeugen, die von umgebenden Bedingungen beeinflusst wird, auf diese jedoch gleichzeitig auch ausstrahlt.

Die Strukturationstheorie sucht zu erklären, welche Verknüpfung zwischen individuellen Handlungen und sozialer Struktur besteht und wie Strukturen aus Handlungen entstehen, wenn Handlungen von Strukturen geprägt sind. Dabei wird der Strukturationstheorie oft angelastet, dass die verwendeten Begrifflichkeiten zum Teil unzureichend spezifiziert sind und dass sie keine vollständig ausgearbeitete, zur Steuerung nutzbare Theorie ist, aus der sich testbare Hypothesen oder unmittelbare Handlungsempfehlungen ableiten lassen (vgl. Bernstein 1989, S. 27; Archer 1990; Stinchcombe 1990; Ortmann et al 2000, S. 352 ff.).

Gleichwohl erweitert die Strukturationstheorie die Betrachtungsweise. Sie bietet einen integrativen Rahmen für die Erörterung spezifischer Fragestellungen, fördert das Verständnis von Rekursivitätsschleifen und systemischen Zusammenhängen (vgl. Kieser/Walgenbach 2003; Ortmann et al. 2000, S. 315 ff.; Kieser/Ebers 2014; Sydow/Wirth 2014).

Dabei ist es im Giddens'schen Sinne, eine Vermittlung zwischen Objektivismus und Subjektivismus zu ermöglichen und weder der Struktur mit ihren Zwängen noch dem menschlichen Handeln und dessen Sinn eine Dominanz in der Erklärung menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme zuzuschreiben. Giddens beschreibt die Strukturationstheorie als intensive Reflexion des folgenden Marx-Zitates:

---

<sup>75</sup> Mit dem strukturationstheoretischen Verständnis von Anthony Giddens konstituieren sich Organisationen durch das Handeln ihrer Akteure, ergo lässt sich formulieren: Menschen machen Organisationen. Dabei umfasst der Begriff des Machens sowohl den Prozess der Erschaffung und Erhaltung als auch der Gestaltung.

<sup>76</sup> „Structuration theory is an attempt to work out an overall ontology of social life, offering concepts that will grasp both the rich texture of human action and the diverse properties of social institutions.“ (Giddens 1990, S. 310)

„Menschen machen ihre Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen.“ Marx, K./Engels F.: Werke. 8. Bd., S. 115 nach Giddens (1984a, S. XXI; vgl. Frommann 2014, S. 29).

Giddens weicht vom marxistischen Ansatz ab, indem er das Konzept des „knowledgeable agent“ einführt, der über die Intention und die Macht verfügt zu handeln, etwas von den Kontexten und sozialen Praktiken weiß, in denen er handelt, und in der Lage ist, dieses Wissen in seinem Handeln anzuwenden (vgl. Windeler/Wirth 2004, S. 300).

Im Sinne Luhmanns (1984, S. 152), der sich wiederum auf Aristoteles (2001:I. 13, 32a 18-20) bezieht, hilft es, soziales Geschehen als kontingent anzuerkennen, also als etwas, „... was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“

Bezogen auf den Clusterzusammenhang soll hier verstanden werden, dass auch die Entwicklung von Clustern kontingent ist. Es ist ein Phänomen, wenn Cluster funktionieren, kein Gesetz. Objekte, Subjekte, Prozesse, Beziehungen können so sein, wie sie sind, und handeln bzw. ablaufen, aber eben auch anders. Cluster entstehen im Prozess, aus einer Entwicklung heraus, die zwar von Menschen gestaltet, jedoch angesichts des Systemzusammenhangs und der Komplexität von den Gestaltern nicht in vollem Ausmaße überschaubar ist und bestimmt wird. Zur Diskussion um die Funktionsfähigkeit geförderter Cluster und darüber, ob Cluster initiiert sind oder sich von selbst entwickeln sollen, lässt sich beitragen, dass eine Förderung allein noch kein funktionierendes Cluster macht<sup>77</sup>. Auf die Beziehungen und die Interaktionen kommt es an, und umso interessanter ist es, das Wechselspiel zwischen Strukturen und menschlichem Verhalten innerhalb des Clusterkontextes weiter zu untersuchen. Dazu sind Cluster als regionale Ansammlung von Akteuren eines Wertschöpfungszusammenhangs nicht per se als organisationale Cluster zu verstehen. Als solche konstituieren sie sich im struktura-

---

<sup>77</sup> Ferner ist auch zu diskutieren, ob es sich bei einem Clusteransatz um ein Förderinstrumentarium oder ein wirtschaftspolitisches Instrument handelt. Die Unterscheidung mag auf den ersten Blick reine Haarspalterei sein. Genauer betrachtet, scheiden sich an ihr jedoch die Geister. Ein Förderinstrument findet seinen Einsatz, wenn der Markt als Steuerungsmechanismus versagt und insbesondere der Staat der Auffassung ist, mittels finanzieller oder instrumenteller Förderung dieses Versagen im Sinne der Förderung einer erwünschten Entwicklung zu überwinden. Wird der Staat jedoch zum Akteur und ein Cluster zum Kanal, also zum wirtschaftspolitischen Instrument seiner Aktivitäten, so sind finanzielle und personelle Aufwendungen Investitionen, um unter integrativer Beteiligung in der Gemeinschaft mehr zu erreichen und in diesem Sinne auch staatliche Aufgaben effektiver und effizienter zu erfüllen.

tionstheoretischen Verständnis erst durch das zielgerichtete, in diesem Sinne clusterorientierte Handeln der Akteure.

Nachfolgend sollen einige Kernaspekte der Strukturationstheorie erfasst und auf Cluster bezogen werden.

### **3.1.1 Konstitution und Strukturation**

Giddens geht davon aus, dass Handlungen durch kompetente Akteure erfolgen, die über Zusammenhänge, Zielsetzungen und mögliche Ergebnisse, sei es bewusst oder unbewusst, explizit oder implizit reflektieren können, wobei Handlungsfolgen nicht immer in vollem Umfang beabsichtigt oder erkannt sein müssen (vgl. 1984, S. 5). Die Handlungen der Akteure, beeinflusst durch ihre Kontexte, konstituieren Systeme. Strukturen werden als reflexive Prozesse an den sie ermöglichenden Handlungen reproduziert. Handeln wiederum unterliegt damit reflexiver Steuerung. Giddens konzipiert also eine wechselseitige Konstitution. Strukturen sind gleichwohl Produkt und Medium des Handelns der Akteure (vgl. 1984, S. 25 f.). Die wechselseitige Bedingtheit – wesentliches Merkmal der Strukturationstheorie – manifestiert sich in der Rekursivität von Handeln und Struktur. Für die Doppelrolle der Struktur als Resultat und Bezugsrahmen sozialen Handelns prägt Giddens den Begriff der „Dualität von Struktur“. Giddens beschreibt wie folgt:

„By the duality of structure, I mean the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‘exists’ in the generating moments of this constitution.“ Giddens (1979, S. 5)

Die Strukturen dürfen aus strukturationstheoretischer Sichtweise nicht als unveränderlich gedacht werden. Strukturierung ist hingegen ein Prozess der Produktion und Reproduktion von Struktur. Die Strukturationstheorie ermöglicht somit eine prozessuale Sichtweise, die sich in der Dualität von Struktur bereits ausdrückt (vgl. Giddens 1984a, S. 23 f.).

Giddens Begriff der „Strukturation“<sup>78</sup> fasst Struktur als das Entstehende im Angesicht der Erzeugung, des Strukturierens. Strukturen sind sowohl Voraussetzung und Leitplanke als

---

<sup>78</sup> Der Begriff structuration bzw. Strukturation wird von Giddens in spezifischer Weise neu geprägt, was im deutschsprachigen Raum zu Irritationen führen kann. Darüber hinaus finden sich in der deutschen Übersetzung von Giddens' Hauptwerk „The constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration“ (1984; Überset-

auch Ergebnis von Handlung (vgl. 1984a, S. 25). Giddens hebt die zum Zwecke der Analyse häufig bevorzugte Trennung, den Dualismus von Handlung und Struktur, auf und betont stattdessen die Dualität und Rekursivität der beiden Dimensionen. Handlung erfolgt im Rahmen vorliegender Strukturen. Strukturen entstehen aus Handlungen. Handlungen innerhalb von Strukturen bedingen die Veränderung derselben, wodurch letztlich aufgrund eines geänderten Rahmens Änderungen in den Handlungen resultieren. Diese gegenseitige Bedingung und Abhängigkeit wird als Rekursivität bezeichnet (vgl. Ortmann et al. 2000, S. 315 ff.). Beispielsweise entwickelt sich jugendlicher Slang im Sprachgebrauch und in Raum und Zeit. Die Ausdrucksweise sich emanzipierender Jugendlicher ist heute eine andere als zur Zeit der vorherigen Generationen. Gleichwohl ist die Sprechweise ein Erkennungsmerkmal für die jeweilige Gruppe der Gesellschaft. In der Annahme der vorherrschenden Ausdrucksweise drückt sich die Zugehörigkeit zu einer Gruppe aus, durch das Praktizieren der Sprache wird diese reproduziert und entwickelt sich durch stetige (kleine) Veränderungen weiter. Die gemeinsame Sprache wirkt identitätsstiftend und bietet die Möglichkeit zur Identifikation oder auch zur Nicht-Identifikation (vgl. dazu auch Pieper 2013).

Bezogen auf Organisationen, insbesondere Cluster, lässt sich der Zusammenhang folgendermaßen rekapitulieren. Die Zusammensetzung eines Clusters (Zahl der Akteure, Größe der Akteure, Kompetenzfelder, Absatzmärkte, Innovationskraft, aber auch Agilität, Flexibilität, Kooperations- und Konkurrenzgefüge) bestimmt die Clusterstruktur. Die Clusterstruktur wiederum beeinflusst das Handeln des Clusters und seiner Akteure. Zum Beispiel wird die Verteilung von großen und kleinen Unternehmen, die Verteilung von Wirtschaft und Wissenschaft, aber auch schlicht die Anzahl der beteiligten Akteure einen Einfluss darauf haben, wie leicht oder schwer, wie intensiv die Handelnden miteinander in Kontakt kommen und kollektiv handeln können. Das Handeln der Akteure schafft Verbindungen oder verstärkt bereits vorhandene, womit sich die Konnektivität innerhalb eines Clusters verändert, was wiederum als Strukturmerkmal die Handlungen der Akteure beeinflusst.

---

zung 1988) leider sprachliche Ungenauigkeiten, sodass die Rezeption des Werkes nicht ganz barrierefrei erfolgen kann (vgl. Becker 1996, S. 118).

### **3.1.2 Zeit und Raum**

Ein weiteres wichtiges Merkmal in diesem Zusammenhang ist die mit dem Begriff der Kontingenz bereits angesprochene Bedingtheit der Handlungssituation. Nichts geschieht außerhalb eines situativen Kontextes. Entsprechend werden Akteure und deren Handlungen in einem Zeit-Raum-Gefüge verortet. Manches ist in bestimmten Zeiten unter bestimmten Bedingungen besser möglich als zu einem anderen Zeitpunkt bzw. andernorts, wenn die Variablen so zusammenwirken, dass die Gelegenheit günstig ist, im Gegensatz zu Bedingungen, in denen trotz größter Bemühungen wenig bis nichts funktioniert (vgl. Aristoteles; Luhmann 2000; Windeler 2001, S. 26f.).

Ein direkter Zusammenhang zwischen Engagement für ein bzw. in einem Cluster und Erfolg im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit ist nicht per se gegeben. Die Vielfalt der Strukturen und Handlungen eines Clustersystems sind derart komplex und im Sinne eines Verständnisses von Clustern als komplexe adaptive Systeme derart multidimensional, dass Bedingungen einerseits günstig sein müssen und andererseits die Intentionen der in eigenen organisationalen Strukturen integrierten Handelnden zueinander passen, sich in einem kollektiven Verständnis verankern lassen müssen und die Handlungen günstige Bedingungen im Clustersinne nutzen und gestalten, damit ein Cluster funktioniert. Dies macht auch verständlich, warum eine reine konstruktionsbezogene Perspektive nicht ausreicht, um das Phänomen Cluster und dessen Entwicklung zu erklären.

### **3.1.3 Soziale Praktiken**

Bei den Handlungen der Akteure geht es weniger um einzelne Handlungen eines Einzelnen. Vielmehr um Muster des Handelns, die einerseits strukturell beeinflusst sind und andererseits das Wesen und die Entwicklung von Systemen beeinflussen. Diesen rekursiven Zusammenhang bezeichnet Giddens als soziale Praktiken (vgl. Giddens 1976, S. 75; Giddens 1984a, S. 17; Reckwitz 2007, S. 315; Windeler 2001, S. 29, 124 ff.). Soziale Praktiken beschreiben diejenigen geordneten, regelhaften Aspekte sozialer Aktivitäten, die in unterschiedlichen raumzeitlichen Kontexten stabil sind (vgl. Giddens 1976, S. 75). Besonders beständige, in unterschiedlichen sozialen Systemen verankerte soziale Praktiken bezeichnet Giddens als Institutionen (vgl. Giddens 1984a, S. 17). Allerdings erfolgt die Verwendung der Begrifflichkeiten nicht trennscharf und liefert damit Interpretationsspielräume (vgl. Becker 1996, S. 117 ff.).

Da der strukturationstheoretische Ansatz die Einordnung des dualen Strukturzusammenhangs in den jeweiligen Kontext durch Betrachtung verschiedener Ebenen ermöglicht, ist neben den Interaktionen und Beziehungen der Akteure und der Systemebene eben auch die Ebene gesellschaftlicher Bedingungen und Faktoren, bezeichnet als gesellschaftliche Totalitäten bzw. gesellschaftsweite soziale Institutionen, also institutionelle Kontexte des situativen Geschehens (vgl. Windeler 2001, S. 28) im Blickfeld.

Akteure handeln unter Bezugnahme auf Sozialsysteme und Gesellschaft bezogene bzw. auf gesellschaftlicher Ebene erzeugte Totalitäten in Zeit und Raum. Andersherum bilden Sozialsysteme und gesellschaftliche Totalitäten den Rahmen für Interaktionen und Beziehungen. Soziale Systeme befinden sich so in einem fortlaufenden Prozess kontingenter Förderung, Begrenzung, auch Produktion und Reproduktion. Windeler (2001) skizziert den systemischen Konstitutionsprozess, vermittelt über soziale Praktiken auf mehreren Systemebenen für seine strukturationstheoretische Diskussion des Netzwerkansatzes, weist aber darauf hin, dass dieser Konstitutionszusammenhang auch für alle anderen Sozialsysteme von Unternehmungen, organisationalen Feldern über Parteien und Verbände bis hin zu Familien und sozialen Beziehungssysteme gilt (Windeler 2001, S. 125 FN2). Entsprechend wird er nachfolgend für Cluster<sup>79</sup> angewendet.

In Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns durch die Akteure werden als organisationale Praktiken bezeichnet. Dient die Reflexivität des Handelns der Gestaltung von Strukturen in formalisierter Weise und Regulation, wird von Organisieren gesprochen. (Ortmann et al. 2000, S. 317 f.)

Zur Entwicklung eines Verständnisses des Gesamtsystems ergibt sich notwendig die Konstatierung der sozialen Praktiken in den verschiedenen Systemebenen sowie deren Zusammen- und Wechselwirken. Der Zusammenhang wird hier veranschaulicht in der unter 2.4.5. eingeführten Grafik zur Mehrebenenbetrachtung von Clustern (vgl. Abbildung 7).

---

<sup>79</sup> Zur Einordnung von Clustern als Organisationen, siehe Kap. 2.4.



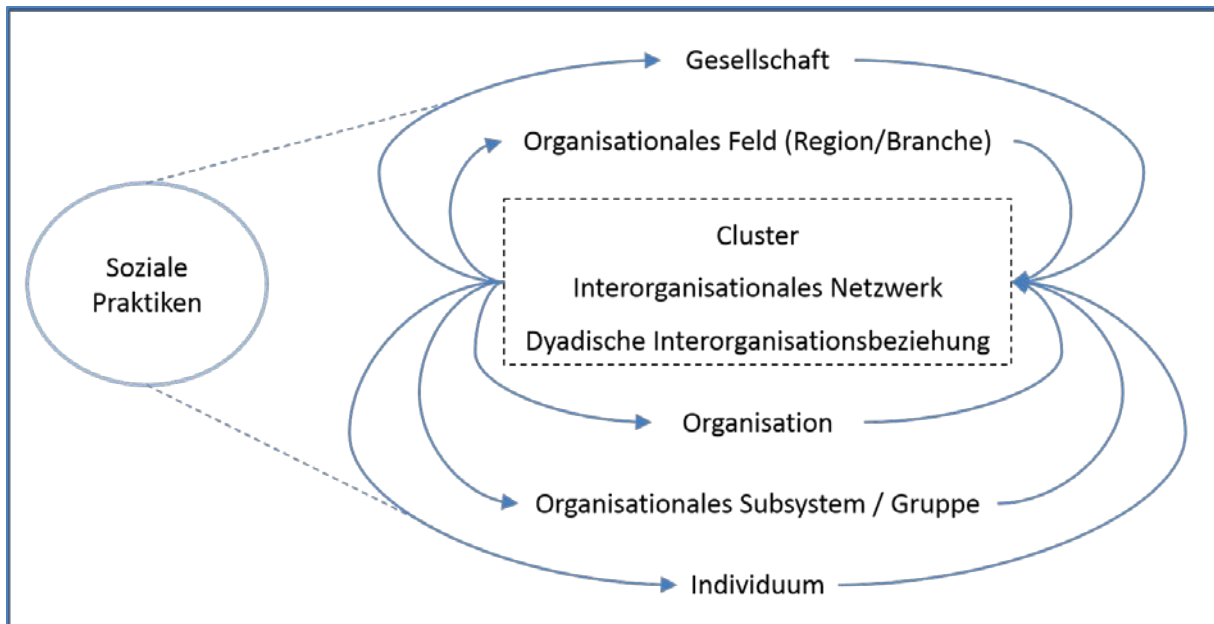


Abbildung 7: Soziale Praktiken in Clustern als Mehrebenenbetrachtung (in Anlehnung an Windeler 2001, S. 152; Sydow/Duschek 2011, S. 53)

### 3.1.4 Implikationen einer strukturationstheoretischen Perspektive

Als eine Sozialtheorie entwickelt, eignet sich die Strukturationstheorie gut für die Analyse unterschiedlicher sozialer Systeme und deren Kombination (vgl. Sydow/Windeler 1997, S. 461). Windeler (2001, S. 208) beschreibt soziale Systeme als Interaktions- und Beziehungssysteme, konstituiert in Raum und Zeit. Soziale Beziehungen und soziale Interaktionen seien entscheidend, nicht die Akteure selbst, sondern deren von Kompetenz und Kontext geprägte Handlungen in ihrer Wechselseitigkeit<sup>80</sup>. Bei Betrachtung von Clustern (im Sinne einer organisationalen Entität) als Systemebene und Subsumierung der einzelnen Mitgliedsorganisationen wie Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, öffentliche Einrichtungen, aber auch individuelle Akteure als Akteurebene, sind die System-produzierenden und -reproduzierenden Handlungen der Akteure in ihren eigenen Systemen prägend für die Beziehungen und Interaktionen auf Clusterebene. Dabei gilt:

„A social relation is any tie that establishes some kind of bond between individuals or groups (such as kinship relation), while social interaction refers to direct interchanges between them, whether face-to-face or mediated by other forms of communication.“ (Giddens 1990, S. 302)

<sup>80</sup> Allerdings ist der Vollständigkeit halber darauf hinzuweisen, dass das soziale Handeln von Akteuren, welches letztlich in sozialen Praktiken mündet, geprägt wird von individuellen Identitäten, deren Interaktion sowie Einbettung in Kontext, Raum und Zeit. Im Sinne der Analyse den Fokus auf gängige organisationale soziale Praktiken zu lenken kann nicht bedeuten, den Einfluss des Einzelnen vollständig auszublenden, sondern muss bewusst sein und im Falle spezifischer Fragestellungen konstatiert werden.

Die Akteure eines Clusters stellen sich vor allem hinsichtlich der Cluster-bezogenen Handlungen aufeinander ein, koordinieren also ihre Interaktionen mit anderen Akteuren unter rekursivem Bezug auf die im sozialen System erzeugten Zusammenhänge<sup>81</sup>. Von entscheidender Bedeutung für die Systembetrachtung ist, dass im Prozess über Raum und Zeit soziale Beziehungen entstehen, Interaktionen also über punktuelle Momente bzw. Einzelaktivitäten hinausgehen, auf Dauer angelegt sind und Interaktionen wiederum die Bindung reflektieren bzw. einen nachhaltigen Eindruck in sozialen Praktiken hinterlassen. Clusterakteure gehen also Verbindungen miteinander ein, die intensiv, sporadisch intensiv oder lose<sup>82</sup>, jedenfalls aber durch einen Verlauf gekennzeichnet sind (vgl. auch Windeler 2001, S.208 f.). Die Koordination sozialer Handlungen und Ereignisse geschieht im Systemkontext. Sie ist gleichzeitig Medium und Resultat der sozialen Praktiken, mit denen Systemakteure ihre Interaktionen rekursiv aufeinander beziehen (vgl. Windeler 2001, S. 210).

Zudem, so stellt Windeler (2001, S. 29) fest, handeln Akteure unter Rekurs auf Sozialsysteme und gesellschaftsweite Totalitäten in Zeit und Raum. Sozialsysteme regulieren und Institutionen orientieren umgekehrt die Interaktionen und Beziehungen. Die Strukturierungstheorie hilft also, den fortlaufenden Entwicklungsprozess von Clustern als komplexe adaptive Systeme (vgl. 2.4.3.) zu erfassen und abzubilden, dass sie sich durch das reflektierte Handeln kompetenter Akteure, erfolge es bewusst oder unbewusst, wie ihre Kontexte in einem permanenten Prozess kontingenter Produktion und Reproduktion befinden.

Daraus folgt:

- (1) Eine strukturierungstheoretische Betrachtung von Clustern erschließt und erfordert gleichzeitig eine kontextgebundene Mehrebenenanalyse von Akteuren, Sozialsystemen und gesellschaftlichen Totalitäten sowie derer interaktionalen Wirkungen (auch Beziehungen oder Zusammenhänge).

---

<sup>81</sup> Windeler (vgl. 2001, S. 208) überträgt diesen Zusammenhang auf Netzwerke. Diese Übertragung kann jedoch ebenfalls wie hier angelegt auf Cluster erfolgen.

<sup>82</sup> Windeler (vgl. 2001, S 209 f.) nimmt Bezug auf die soziologische und betriebswirtschaftliche Netzwerkforschung und führt an, dass Beziehungen: „... intendiert oder auch unintendiert geformt, aufrechterhalten, umgeformt oder beendet werden; sie können sich auf der Basis geschäftlicher, personaler oder verbandlicher, technischer, vertrauens- oder geldvermittelter Praktiken konstituieren; Unternehmungen können miteinander marktliche oder netzwerkförmige Geschäftsbeziehungen unterhalten. ... Die Bindungen zwischen Unternehmungen können ferner bedeutsam oder peripher, stark oder schwach, direkt oder indirekt, kurz- oder langfristig, transitorisch oder permanent, lokal oder global, uni- oder multiplex, homogen oder heterogen, symmetrisch oder asymmetrisch, sachlich und zeitlich begrenzt oder umfassend (bzw. offen) formell oder informell ausgelegt sein.“

- (2) Das Zusammenspiel von Kontextfaktoren und Analyseobjekten ist als prozesshaft anzusehen und in diesem Sinne als aufeinander bezogen sich verändernd und im jeweiligen Rahmen sowie geprägt von Zeit und Raum veränderbar.
- (3) Die reflexive Konstitution sozialer Systeme ist sowohl Ergebnis als auch Bedingung des Zusammenwirkens der verschiedenen Ebenen. Die Intention der Einflussnahme ist in ihrer Stärke unterschiedlich und im Rahmen der Analyse zu bestimmen, um ein aussagefähiges Bild und möglichst valides Verständnis zu generieren. Bei einer Analyse des Beziehungsgefüges innerhalb eines Clusters sowie der Governance- bzw. auf Governance bezogene Aktivitäten ist es also von Bedeutung, welche Zielsetzungen hinter den Handlungen der Akteure stecken ebenso, inwieweit sie sich über die Konsequenzen ihres Handelns bewusst sind und was im Gesamtzusammenhang möglich scheint.
- (4) Die Möglichkeit zu handeln ist elementar. Dabei spielen soziale Praktiken in und zwischen sozialen Systemen zusammen. Dieses Zusammenspiel intra- und intersystemischer Praktiken ist als Medium und Resultat der Prozesse der Konstitution sozialer Systeme aufzufassen und als solches grundlegend für ihre Erklärung (vgl. Windeler 2001, S. 29). Zu betrachten ist also, was innerhalb von, zwischen und mit Clustern passiert und welche Governance-Implikationen sich auf den verschiedenen Systemebenen ableiten lassen.
- (5) Die strukturationstheoretische Perspektive ermöglicht und erfordert die Betrachtung des Zusammenspiels von Handlungen und Struktur und deren rekursiver Gestaltungskraft unter Erfassung der die Handlungen beeinflussenden und gleichzeitig durch diese erzeugten expliziten und impliziten Regeln sowie die Ressourcen im Sinne der Handlungsfähigkeit. Auf die Dimensionen des Sozialen wird im folgenden Abschnitt weiter einzugehen sein.

Die Strukturationstheorie wird kritisiert<sup>83</sup> für ihre fehlende Fokussierung auf konkrete Problemstellungen sowie mangelhafte Spezifikationen der Begriffe und insbesondere die fehlende Erörterung des konstitutionstheoretischen Konzepts (vgl. Windeler 2001, S. 201). Sie ist zudem keine Steuerungstheorie, aus der sich unmittelbar Handlungsempfehlungen ableiten las-

---

<sup>83</sup> Zur Kritik und Giddens Repliken im Einzelnen siehe "Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics", herausgegeben von Held/Thompson (1989); Anthony Giddens: Consensus and Controversy, in Clark et al. (1990) oder auch Giddens' "Theory of Structuration: A Critical Appreciation", Bryant /Jary (2014).

sen. Aber sie erweist sich als besonders geeignet, um das komplexe gesellschaftliche Phänomen regionaler Cluster besser erfassen, verstehen und erklären zu können. Durch Abbildung von Prozesshaftigkeit in Raum und Zeit, Kontingenz, Wechselbeziehung von Handlung und Struktur im Verständnis der Konstituierung sozialer Systeme, insbesondere auch Cluster als Organisationen, durch das Handeln ihrer Akteure erweitert sie die Betrachtungsweise, konstatiert Rekursivitätsschleifen anstelle eindimensionaler Kausalzusammenhänge und ermöglicht ein ganzheitlich orientiertes, systemisches Verständnis von Clustern. Besonders hilfreich ist, dass Ortmann/Sydow (2001) die Strukturierungstheorie als Metatheorie im Sinne einer Organisationstheorie ausführlich diskutiert haben.

### **3.2 Cluster Governance und die Dimensionen des Sozialen**

Für die weitere Analyse ist es angezeigt, sich eingehender mit der Koordination und Regulation (Governance) der Zusammenarbeit in Clustern auseinanderzusetzen und zu fragen, wie die Regulation des Clustersystems strukturierungstheoretisch konzeptualisiert werden kann.

Der Governance-Begriff, ursprünglich als politische Steuerung im Rahmen des Kontrollmodells (Mayntz 1998) verwendet, schließt in jüngerem Verständnis kooperative Formen der Koordination<sup>84</sup>, bezogen auf interorganisationale Zusammenarbeit, ein (vgl. Windeler 2001, S. 267; Benz 2007; Mayntz 2004; Klotz 2014).

Laut Schneider/Kenis (1996, S. 10) bezeichnet Governance den Prozess des Steuerns und Regelns eines technischen und sozialen Zusammenhangs, ohne dabei zwingend weder von einer autoritativen Anordnung bzw. von einer Singularität Steuernder auszugehen. Von einem singular-hierarchischen Konzept reicht das Spektrum über komplexe und heterogene Steuerungssysteme, in denen vielzählige eigenständige Steuerungssubjekte über ebenso vielfältige Koordinationsmechanismen und Ressourcenflüsse ineinandergreifen und zusammenwirken, bis hin zum atomistischen Markt als Extrempunkt dezentraler Steuerung (ebd.). Neben den beiden Extremen Markt und Hierarchie werden Netzwerk- und Clusterformen als eigenständige Form angesehen, in denen weder von einer hierarchischen noch von einer absolut dezentralisierten bzw. einer rein marktgetriebenen Steuerung auszugehen ist.

---

<sup>84</sup> Der Begriff der Steuerung wird in dieser Arbeit als Synonym für den Begriff Koordination verwendet, was eher ein wechselseitiges und iteratives Austarieren denn eine hierarchische Einflussnahme impliziert.

Eine Besonderheit von Clustern besteht darin, dass autonome Akteure mit individuellen organisationalen Umwelten, Strategien und räumlicher Verankerung an einem Ort, in einem Themenfeld zusammenwirken wollen. Die Frage, die sich stellt ist: Wie kann eine solche Zusammenarbeit koordiniert werden? Wenn davon ausgegangen wird, dass unter den Akteuren keine hierarchische Steuerung erfolgt und gleichzeitig die Mechanismen des Marktes nicht vollumfänglich greifen, sondern ein kollektives Verständnis sowie regionsbezogene Gemeinschaftsinteressen relevant sind<sup>85</sup>, wie werden dann die Leitplanken des clusterorientierten Handelns entwickelt, umgesetzt und gestaltet?

Oßenbrügge (2003, S.159) führt aus einer institutionalistischen Perspektive zu Cluster Governance aus, dass regionale Cluster in ihren verschiedenen Dimensionen durch bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen beeinflusst werden und die verschiedenen Dimensionen durch institutionelle Konfigurationen i. S. v. Akteuren, Akteurskonstellationen und deren Interaktionen spezifiziert sind, wobei die Handlungen der Akteure gleichfalls durch eine Vielzahl an Institutionen koordiniert oder reguliert werden. Oßenbrügge bezeichnet die Gesamtheit der Institutionen als „Governance“. Eine solche Sichtweise beschreibt den Einfluss allerdings nur in eine Richtung und greift für die Diskussion in dieser Arbeit zu kurz.

Die Strukturierungstheorie hingegen vervollständigt derartige halbe Rekursivitätsschleifen und bezieht die Auswirkungen der durch Strukturen moderierten Handlungen auf die Entwicklung derselben mit in die Betrachtung ein. Sie ermöglicht eine Diskussion der oben genannten Fragestellungen mithilfe der nachfolgend zu skizzierenden Dimensionen des Sozialen. Der Governance-Begriff wird in dieser Arbeit im Sinne von Koordination verwendet als die fortlaufende Konstitution – im Wechselspiel von Struktur und Handlung – in Raum und Zeit.

Im Sinne einer analytischen Trennung werden die Ebene der Struktur und die Akteurs- bzw. Handlungsebene unterschieden. Die Vermittlung von Handlung und Struktur erfolgt durch Modalitäten. Struktur realisiert sich durch Handlungen. Sie ist Ergebnis und Medium des Handelns. Zu unterscheiden sind dabei die Strukturelemente; Regeln und Ressourcen (vgl. Giddens 1976, S 123 f.).

Die Verfügbarkeit von Ressourcen, autoritativ bzw. allokativ, bestimmt die Macht, überhaupt zu handeln, also den Lauf der Dinge zu verändern, einen Unterschied zu machen, über die

---

<sup>85</sup> Hollingsworth/Boyer 1997, S. 9, vermitteln eine anschauliche Übersicht möglicher Governancemodi von Wirtschaftsakteuren, auch erörtert durch Voelzkow 2007, S. 41 ff.

Kapazität also zu verfügen, das Geschehen zu transformieren (vgl. Reckwitz 2007, S. 318). Die Machtdimension ist für Giddens ein notwendiger Bestandteil der (Re-)Produktion des Sozialen. Die Dimension der Macht schließt die Fähigkeiten ein, sich mit anderen zusammenzuschließen, sich zu vernetzen, intendiert gemeinsam zu handeln und kollektive Entscheidungen zu tätigen sowie Konflikte zu lösen. Ohne Macht zur Transformation gibt es keine aktiven und reflexiven Handlungen, ohne Handlung keine Interaktion und ohne Interaktion kein als solches zu betrachtendes soziales System. Macht zu haben ist für Giddens eine Eigenschaft eines jeden Akteurs, individuell oder kollektiv. Macht ist nicht exklusiv vergeben, wenn auch die Möglichkeiten der Einflussnahme unterschiedlich sind. Jeder ist in seiner Eigenschaft als kompetenter Akteur fähig zu handeln. Folglich gilt: Wer handeln kann, hat Macht. Wer keine Macht hat, ist kein Handelnder. Macht ist als Moment der Konstitution des Sozialen wie soziales Handeln relational, kompetenzbasiert und prozessual (vgl. Windeler 2001, S. 169 ff., Giddens 1984a, S. 15).

Neben der Fähigkeit zu handeln bedarf es auch der Regeln, an denen sich die Handlungen ausrichten können. Giddens unterscheidet zwei Dimensionen. Eine ist der Sinn, die Sinnhaftigkeit des individuellen bzw. des kollektiven Agierens und beschreibt gewissermaßen die kognitive Ordnung. Giddens bezeichnet diese Dimension als Signifikation. Die andere, die Legitimation, beschreibt die moralische und rechtliche Ordnung. Sie ist Begründung und Rechtfertigung von und für Handlungen. Die Regeln können mehr oder weniger formalisiert sein, bilden allerdings die Grundlage und das allgemeine Verständnis für das Handeln im Sinne einer sozialgesellschaftlich sinnvollen Art und Weise (vgl. 1984, S. 17 ff.).

Im Clusterzusammenhang kommt gerade der gemeinsamen Orientierung im Verständnis eines geteilten Sinns, einer gemeinsamen Richtung, gemeinsamen Zielen, einer gemeinsamen Vision und gemeinsamen Strategien eine hohe Bedeutung für die Steuerung und die Ausrichtung der individuellen und der kollektiven Aktivitäten zu. In Ermangelung hierarchischer Steuerungsmechanismen sind es die Mittel und Wege der Verständigung, die zu Aktivitäten motivieren und ihnen eine erwünschte Richtung geben. Die Regeln zur Signifikation beschreiben so etwas wie Ordnungen oder Karten, die unter Einwirkung von Interpretationsschemata Kommunikation beeinflussen – wie wird etwas verstanden, eingeordnet und warum –, ermöglichen bzw. beschränken und selbst durch Kommunikation verfestigt, verstärkt oder fortentwickelt werden (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 35).

In der Dimension der Legitimierung spielen Regeln, Normen und Standards eine wichtige Rolle. Sie bestimmen, was als legitim gilt und was sanktioniert wird, wobei die Normung

durch die Sanktionierung als solche sowie deren Art und Ausprägung reproduziert wird (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S 35). Im Cluster, in dem autonome Akteure mit individuellen Zwängen, Zielsetzungen und Interessen aufeinandertreffen, die Handlungsmacht unterschiedlich verteilt ist und Akteure, die grundsätzlich in Wettbewerb zueinander stehen, in Bereichen gemeinsamer Interessen jedoch kooperieren können sollen, bedarf es eines Regelsystems, welches unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben die Zusammenarbeit ermöglicht und gleichzeitig über Normierung Raum für Vertrauen und in gewisser Weise Sicherheit ermöglicht. Wenn Regeln nicht bei jeder Interaktion erst ausgehandelt werden müssen, erleichtert dies im Allgemeinen die Zusammenarbeit und erhöht auch deren Geschwindigkeit. Gleichzeitig hilft ein gemeinsames Verständnis von Standards und Normen dabei, Fehlverhalten zu sanktionieren und etwaige Konfliktpotenziale aufzulösen. Abbildung 8 veranschaulicht die Dimensionen des Sozialen.

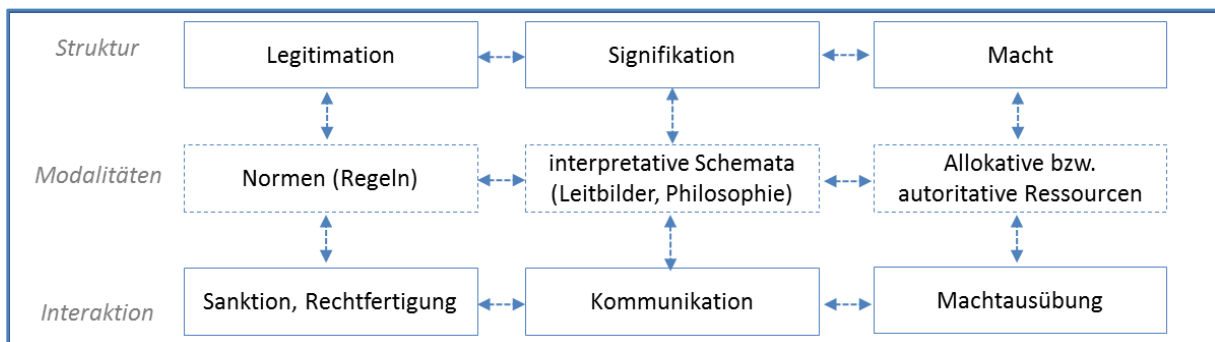


Abbildung 8: Dimensionen des Sozialen (in Anlehnung an Giddens 1984a, S. 29)

Die Arbeit konzentriert sich im weiteren Verlauf auf die Dimension der Signifikation, ohne die anderen beiden Dimensionen vollständig auszublenden. Die Dimension der Signifikation erfasst die Sinnhaftigkeit und in diesem Sinne auch das Wesen bzw. die als Modalität einzuordnende kollektive Identität von Clustern als Organisationsform. Die organisationale Identität verhilft einem Cluster in hohem Ausmaß zu seiner Individualität. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass Genesis und Konstruktion (vgl. 3.1.) des Clusters prägend sind für das Wesen eines Clusters und seine Identität. Die Identität moderiert das Handeln der Akteure und wird gleichzeitig permanent weiterentwickelt durch Art, Mittel, Wege und Ergebnis von Kommunikation. Um den Kreis im Sinne einer ganzheitlichen, integrierten Betrachtung zu schließen, sei darauf verwiesen, dass die drei Dimensionen des Sozialen in Wechselbeziehung zueinanderstehen. Bezogen auf den hier verfolgten Fokus von Identität und Kommunikation wirken sowohl Transformationsfähigkeit und Legitimation auf Identität und Kommunikation als auch umgekehrt.

### **3.3 Brückenschlag zur Kommunikationsforschung**

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Konzeptualisierung von Kommunikation eines Clusters mit dem Ziel der Entwicklung einer Clustermarke.

Dazu wurde im bisherigen Verlauf zunächst einmal intensiv auf die Besonderheiten der Organisationsform Cluster eingegangen, um ein grundlegendes Verständnis zu erarbeiten. Ferner wurde die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1976, 1979, 1984a) als geeignet diskutiert, das Phänomen Cluster in seiner Komplexität und den unterschiedlichen Ebenen zu analysieren und im Sinne einer ganzheitlichen Perspektive Struktur- und Steuerungsaspekte integriert zu betrachten.

Strukturationstheoretisch verankert ist eine besondere Bedeutung von Kommunikation für die Konstitution von Organisationen. Wertvolle Beiträge zur Diskussion des Zusammenhangs von Organisation und Kommunikation leistet eine vornehmlich nordamerikanische Forscher-Community unter dem Label „Communication Constitutes Organization“ (CCO). Im Mittelpunkt unterschiedlicher Perspektiven steht die Frage, was es bedeutet, dass Organisationen durch Kommunikation konstituiert werden<sup>86</sup> (vgl. Putnam/Nicotera 2009, S. xi). Besonders hilfreich für die weitere Erörterung innerhalb dieser Arbeit ist ein unter Nutzung der Strukturationstheorie konzeptualisierter CCO-Ansatz, der vier Gruppen von Kommunikationsprozessen (Four Flows) unterscheidet, die bei der Konstituierung und Koordination von Organisationen essenziell sind (vgl. McPhee/Zaug, 2000). Zunächst sollen die CCO-Diskussion und der strukturationstheoretisch informierte CCO-Ansatz kurz dargestellt und anschließend ein Modell vorgeschlagen werden, um das Kommunikationskonstrukt weiter zu erschließen. Ziel ist es, einordnen zu können, welcher wechselseitige Zusammenhang Kommunikation und Clusteridentität kennzeichnet.

#### **3.3.1 Die konstituierende Kraft von Kommunikation**

CCO ist im engeren Sinne bisher kein konkreter Ansatz, sondern viel mehr ein Diskussionsraum, der sich aus verschiedenen Perspektiven mit dem Zusammenhang zwischen Kommunikation und Organisation auseinandersetzt. Weick (2002, S. 1) führt dazu an, dass Kommunikation und Organisation als abstrakte Konstrukte schwerlich individuell oder unabhängig

---

<sup>86</sup> Einen grundlegenden Einfluss haben die Arbeiten des Organisationsforschers Karl E. Weick (1969, 1979, 2001, 2002, 2010; Weick et al. 2005).



voneinander zu diskutieren sind. CCO-Forscher gehen davon aus, dass Kommunikation mehr ist, als sozialer Austausch, Informationsprozesse oder ein Element, welches eben stattfindet in Organisationen und in erster Linie Instrument der Außenwirkung von Unternehmen ist (vgl. Putnam et al. 2009, S. 2). Vielmehr wirkt die Kommunikation in und über Organisationen/Organisationsformen beziehungskonstituierend (vgl. Szyska 2009).

Die unter dem Namen „CCO“ bzw. „communication constitutes organization“ bekannt gewordene Theorieströmung (vgl. Ashcraft et al. 2009; Cooren et al. 2011; Putnam/Nicotera 2009) folgt der Auffassung, dass Organisationen durch Kommunikationsprozesse und -praktiken ins Leben gerufen bzw. reproduziert werden<sup>87</sup>. Kommunizieren wirkt in diesem Sinne organisierend<sup>88</sup> (vgl. Kieser 1998). Entgegen einem in der deutschsprachigen Organisationskommunikation verbreiteten strategisch-instrumentellen Verständnis von Kommunikation, in dem Organisation und Kommunikation getrennt voneinander gedacht werden und Kommunikation vorrangig als Mittel und Weg verstanden wird, bestimmte organisationale Zielsetzungen zu erreichen<sup>89</sup>, versucht dieser Ansatz, das rekursive Zusammenspiel beider Phänomene in den Blick zu nehmen. Der CCO-Ansatz geht von einer „fundamentalen Konstituierung der sozialen Wirklichkeit durch Sprachgebrauch“ aus (vgl. Schoeneborn 2013; Craig 1999; Scott et al. 1998), wobei allerdings die Schwerpunktsetzungen der Diskussion unterschiedlich sind.

Organisationen werden in diesem Sinne nicht als per se gegeben<sup>90</sup> und sich durch Entscheidungen unterschiedlich entwickelnd (vgl. auch Luhmann 2000a) angenommen, sondern als durch Kommunikation entstehend und sich entwickelnd. Diese Sichtweise ist gerade für die Analyse und das Verständnis eher jüngerer Organisationsformen, die aus interorganisationaler Zusammenarbeit hervorgehen und sich verstetigen bzw. durch diese gekennzeichnet sind, interessant. Wie erörtert, ist die Entwicklung einer Agglomeration von Organisationen zu einem Cluster als Organisation ein Phänomen, bei dem die konstituierende Rolle von Kommunikationshandlungen für die Ausprägung der sozialen Struktur maßgeblich ist. Gleichzeitig

---

<sup>87</sup> Diese Perspektive öffnet den Luhmann'schen Ansatz, in dem Entscheidungen maßgeblich sind für die Konstituierung von Organisationen.

<sup>88</sup> Kieser (1998) nutzt im Titel „Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren“ eine Betrachtung Heinrich von Kleists ca. aus der Zeit 1805/6 „Ueber die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (vgl. Kleist 1878).

<sup>89</sup> Die einseitige instrumentelle Perspektive erfährt allerdings auch zunehmend eine kritische Bewertung (z. B. Röttger 2010, S. 8; Meffert et al. 2012; Nothhaft/Wehmeier 2009, Zerfaß et al. 2013).

<sup>90</sup> Sog. „Container-Metapher“ der Organisationskommunikation (vgl. Putnam et al. 1996).

beeinflusst die gewonnene soziale Clusterstruktur die Kommunikation derselben ebenso wie die der sie konstituierenden Akteure.

Die wechselseitige Analyse ermöglicht es, insbesondere bezogen auf den Clusterzusammenhang zu ergründen, wie Clusterentwicklung und Kommunikation einander bedingen.

Der CCO-Ansatz widmet sich drei Grundfragen: 1. dem konstitutiven Kommunikationsverständnis, wonach soziale Phänomene erst durch Kommunikation hervorgebracht werden (vgl. Schoeneborn 2013, S. 101; Craig 1999) und der Kommunikationswissenschaft eine bedeutende Rolle in der Erforschung von Organisationen zuteilwird (vgl. Putnam et al. 1996, S. 396); 2. dem emergenten<sup>91</sup> Charakter organisationaler Kommunikation (vgl. Taylor/van Every 2000, S. 3) und 3. dem prozesshaften Verständnis von Organisationen (vgl. Hernes 2008, 2014).

Bisher wurden im Rahmen der CCO-Diskussion drei Perspektiven entwickelt, also drei Sichtweisen, inwieweit Kommunikation konstituierend ist für Organisationen.

Die Arbeiten der Montréal School, (z. B. Cooren 2006; Cooren/Fairhurst 2009) betonen eine hohe Bedeutung materialisierter Kommunikation. Das gesprochene Wort ist flüchtig. Alles, was in Texten oder anderen Artefakten festgehalten wird, ist jedoch manifestierend und wirkt Organisations-festigend, bzw. -verstärkend. Der Blick wird gelenkt auf die Rolle des Einsatzes diverser Medien und Technologien in organisationalen Kontexten.

Die zweite Schule identifiziert vier Flows, vier Ebenen, auf denen in Organisationen kommuniziert wird und fortlaufend kommuniziert werden muss, um Organisationen zu produzieren bzw. zu reproduzieren. Auf diesen Ansatz wird im Weiteren vertiefend eingegangen.

Eine dritte Perspektive<sup>92</sup> gründet auf der Luhmann'schen Organisationstheorie und stellt Entscheidungen als spezifische Form der Kommunikation, also die Auswahl einer aus mehreren Alternativen (Kontingenz), die als solche nur konstituierenden Charakter haben, wenn sie kommuniziert werden, in den Mittelpunkt der Überlegungen. Dabei sind Entscheidungssys-

---

<sup>91</sup> Der Emergenzbegriff betont eine Eigendynamik komplexer Kommunikationssysteme, die nicht mehr vollkommen durch individuelle Akteure durchdrungen und gesteuert werden kann (Fairhurst 2008).

<sup>92</sup> Von Schoeneborn (2013) diskutiert als Anreicherung des CCO-Ansatzes durch Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Aufgrund der von Schoeneborn selbst jedoch diskutierten Unterschiede zur Montreal-Perspektive sowie der Eignung, die Entscheidungsdimension fokussiert zu diskutieren, wird diese Perspektive als sinnvolle Erweiterung und eigener Ansatz verstanden.

teme gekennzeichnet von Selbstreferenzialität und der Herausbildung einer systemeigenen Geschichtlichkeit (vgl. Luhmann 2000a; Schreyögg/Sydow 2010).

Sowohl die erste als auch die dritte Perspektive eröffnen wichtige Ansätze zur Konzeptualisierung von Kommunikation in und für Organisation(en), führen jedoch für die angestrebten Identitätsüberlegungen nur bedingt weiter. Die auf Giddens Strukturierungstheorie gründende Perspektive des CCO-Ansatzes liefert hingegen ein Konzept, welches geeignet erscheint, das Kommunikationsfeld für Cluster zu erschließen.

Der Hauptgrund dafür, dass sich unterschiedliche Orientierungen im Rahmen der CCO-Forschung entwickeln, ist wohl, so Putnam et al. (2009, S. 5), ein bislang fehlendes ganzheitliches Verständnis darüber, was es heißt, dass Kommunikation konstituierend ist für Organisationen. Die Diskussion erfolgt überwiegend theoretisch. An konzeptionellen oder empirischen Ansätzen bzw. Erkenntnissen fehlt es bislang. Die Beschreitung der unterschiedlichen Wege<sup>93</sup> im Rahmen der CCO-Forschung trägt jedoch im konstruktiven Sinne zur Theorieentwicklung bei und kann vielleicht eines Tages zu einem ganzheitlichen Verständnis führen.

Im Gegensatz zu einer instrumentalistischen Kommunikationsperspektive fokussieren Ursprünge der CCO-Forschung auf Kommunikation als dynamischen Prozess, der Organisationen schafft, erhält und transformiert. In dieser Sichtweise folgt die Organisation gewissermaßen der Kommunikation, welche den Kontext formt, in dem strukturelle Formen entstehen. Diese Perspektive ist schon ein entscheidender Schritt, um sich von einer rein instrumentalistischen Sichtweise auf Kommunikation zu lösen. Allerdings erörtert diese in eine Richtungsweisende Perspektive nicht, wie Organisationen Identitäten entwickeln, wie sich Handlungsweisen stabilisieren und -muster herausbilden und wie Autorität ausgeübt wird. Dazu bedarf es einer prozesshaften und rekursiven Sichtweise, die sich in jüngeren CCO-Arbeiten findet, vor allem bei den Vertretern eines strukturierungstheoretisch informierten Verständnisses des Zusammenhangs von Kommunikation und Organisation wie Robert D. McPhee, Joel Iverson, Pamela Zaugg, Linda Putnam, Anne M. Nicotera, James R. Taylor und Kollegen.

Im Sinne einer strukturierungstheoretischen Perspektive wird von einem prozesshaften Verständnis der Organisations-Kommunikations-Beziehung ausgegangen. Organisationen werden durch Kommunikationen hervorgebracht (sog. „Produktions-Metapher“ der Organisationskommunikation; Putnam et al. 1996). Das organisationale Gesamtsystem moderiert wiederum

---

<sup>93</sup> Einen Überblick über die Diskussionspfade im Rahmen der CCO-Forschung geben Putnam et al. 2009.

diese Kommunikationsprozesse und bringt fortwährend Kommunikation hervor (vgl. Schoeneborn 2013, S. 100; Putnam et al. 2009, S. 9). Gemeinhin wird zum besseren Verständnis differenziert in Kommunikation auf: 1. Mikro-Ebene (Akteur), 2. Meso-Ebene (Organisation), 3. Makro-Ebene (Gesellschaft) (vgl. ASD-Ansatz von Burns et al. 1985, S. 40).

McPhee und Zaugg (2000) adressieren in ihrem „Four Flows“-Modell sowohl eine prozessorientierte und reflexive Perspektive als auch die unterschiedlichen Kommunikationsebenen und tragen dadurch zu einem ganzheitlicheren Verständnis bei. Sie identifizieren vier wesentliche Interaktionsfelder, die grundlegend sind für die kommunikative Konstituierung von Organisationen. Der Four-Flows-Ansatz soll im Folgenden kurz dargestellt werden und bildet die Grundlage für ein im Anschluss zu entwickelndes integratives Modell der Four Flows innerhalb der Dimensionen des Sozialen für Cluster.

### **3.3.2 Felder intra- und interorganisationaler Kommunikation von Clustern**

Die Grundidee des theoretischen Rahmens von McPhee und Zaugg (2000) bilden vier Gruppen von Prozessen, die bei der Konstituierung von Organisationen stattfinden. Diese Interaktionsbereiche werden bezeichnet als „flows“. Dabei ist der Begriff sehr anschaulich gewählt. Die prozesshafte Sichtweise ist immanent – das Verständnis, dass alles „im Fluss“ ist, vermittelt sofort hilfreiche Attribuierungen wie mal langsam, mal schneller, mal gehemmt, mal beschleunigt, mal wild, mal ruhig, mal stärker beeinflusst, mal stärker beeinflussend, aus einer Quelle entstehend, in etwas Größeres mündend, immer in Bewegung.

McPhee/Zaugg (2000, 2009) gehen davon aus, dass konstituierende Kommunikation parallel auf unterschiedlichen Kanälen stattfindet und stattfinden muss. Dabei entsprechen die Sender-/Empfängerkreise den verschiedenen Ebenen eines sozialen Systems, unabhängig davon, wie aggregiert der Organisationszusammenhang betrachtet wird. Die Forscher differenzieren vier Audiences bzw. Zielgruppen als im Hinblick auf die Konstituierung sozialer Phänomene unbedingt zusammengehörige Ebenen der Kommunikation. Sie betrachten die Kommunikation zwischen den Akteuren bzw. Mitgliedern im Hinblick auf die Zugehörigkeit zur Organisation (*Membership Negotiation*), die Kommunikation der Organisation zu sich selbst (*Organizational Self-Structuring*), die Kommunikation im Hinblick auf organisationsinterne Subgruppen/Prozesse (*Activity Coordination*) sowie die Kommunikation im Hinblick auf bzw. mit dem organisationalen Umfeld/soziale Institutionen (*Institutional Positioning*).

- 1) Der erste Interaktionsraum „Membership Negotiation“ bezieht sich auf die Beziehung und Interaktion zwischen Mitgliedern (Akteuren, die sich zum organisationalen System zugehörig fühlen) und der Organisation. Fortwährend handelt es sich um einen Aushandlungsprozess, um die Zugehörigkeit und die Grenzziehung zur organisationalen Umwelt. Wer, und damit verbunden, welches Handeln auf der Basis sozialer Praktiken, ist Teil einer Organisation? Die Beziehung zwischen Akteur und Organisation kann reichen von partieller Mitgliedschaft über ein klares Bekenntnis zur Mitgliedschaft bis hin zur Identifikation mit der Organisation bzw. Übernahme von Führungsverantwortung. Es geht dabei nicht nur um die Gewinnung von Mitgliedern und deren Integration in das organisationale System, sondern richtet sich insbesondere auf den Prozess, in dem sich aus einer formalen Mitgliedschaft eine soziale Beziehung zwischen Akteur und Organisation entwickelt. Dieser *flow* fokussiert Interaktionsereignisse, in denen sich individuelle Mitglieder als Vertreter organisationaler Mitglieder und Stakeholder miteinander verknüpfen und eine Grenzziehung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt schaffen (vgl. McPhee/Zaug 2009, S. 34 f.).
- 2) Der zweite Interaktionsraum „Organizational Self-Structuring“ beschreibt selbstreferenzielle Interaktionen, die auf die Gestaltung und Steuerung organisationaler Prozesse abzielen. Selbststrukturierung ist ein Kommunikationsprozess zwischen Organisationsmitgliedern, der sich auf jede Interaktion bezieht, welche die Organisation in eine spezifische Richtung lenkt. Dieser *flow* beinhaltet die Gestaltung von Grenzen und Gemeinsamkeiten, welche die organisationale Identität konstituieren (vgl. 3.4.1.), auf die Akteure sich beziehen. Diese Prozesse laufen ab, wenn Mitglieder beispielsweise Aktivitätsmuster ausbilden, Vertrauensbeziehungen entwickeln, Arbeitsbereiche definieren, Kompetenzen festlegen oder Kontrolle ausüben. Selbststrukturierung umfasst formale Organigramme und Regelungen ebenso wie informelle Prozesse, in denen Einfluss gewonnen, geregelt und gefestigt wird (vgl. McPhee/Zaug 2009, S. 35 ff.).
- 3) Der dritte Interaktionsraum „Activity Coordination“ ist oftmals eng verbunden mit der organisationalen Selbststrukturierung, ist jedoch ein eigener Prozessbereich und wird daher analytisch getrennt betrachtet. Dieser *flow* richtet sich auf die konkrete Ausgestaltung von Arbeitsprozessen. Wenn Mitglieder zusammenarbeiten an neuen, herausfordernden oder auch bestehenden Aufgaben, müssen sie diese Zusammenarbeit durch Kommunikation organisieren. Organisationsmitglieder treffen Vereinbarungen, überwinden Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und versuchen, gemeinsame Lösungen für Probleme zu erar-

beiten. Die Koordination der Aktivitäten ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Arbeitsprozesse effektiv und effizient zu gestalten, Synergiepotenziale zu nutzen bzw. auch neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, auszuprobieren und zu regeln. Gleichzeitig bildet der *flow* Prozesse ab, in denen die Koordination von Aktivitäten nicht kooperativ erfolgt, sondern Verschwendung von Ressourcen, Konflikte oder katastrophale Ereignisse stattfinden. Etwaige Ansätze, den zweiten und dritten *flow* als pre-organisational anzusehen, führen zu einer statischen Perspektive. In der prozesshaften Sichtweise geschehen diese Interaktionen fortlaufend und gestalten die Organisation (vgl. McPhee/Zaug 2009, S. 38 f.).

- 4) Der vierte Interaktionsraum „Institutional Positioning“ fokussiert die Ebene der Organisation und deren Interaktion mit ihrer Umwelt, z. B. Kunden, Zulieferer, Partner, Wettbewerber, Regierungsbehörden sowie weiteren Stakeholdern. Wenn eine Organisation mit anderen Organisationen interagiert, grenzt sie sich von diesen ab, positioniert sich als legitimer Partner und entwickelt in der Wahrnehmung der Akteure der organisationalen Umwelt ein Bild, ein Image von sich als Interaktions- und Beziehungspartner. Eine Nische bzw. einen Raum innerhalb eines übergreifenden sozialen Systems zu finden, zu entwickeln und zu erhalten geht einher mit der Herausbildung einer organisationalen Identität. In diesem Sinne konstituieren sich Organisationen durch die Interaktionen mit anderen Einheiten in interorganisationalen Systemen (vgl. McPhee/Zaug 2009, S. 39 ff.).

Das Zusammenwirken dieser vier Prozesskategorien ist systemimmanent und Voraussetzung für die Herausbildung des als Organisation bezeichneten sozialen Phänomens (vgl. Schoeneborn 2013, S. 101). Dabei kann jede Botschaft bzw. jede Kommunikation für mehrere *flows* relevant sein, und es können Prozesse, die innerhalb eines *flows* stattfinden, auf andere *flows* ausstrahlen (vgl. Putnam et al. 2009, S. 10). Die Aktivitäten geschehen und wirken nicht getrennt voneinander, sondern vielmehr in kausalen Zusammenhängen. Gleichwohl empfiehlt sich die analytische Unterscheidung der vier Kommunikationsebenen für ein klareres Verständnis und zielführende Schlussfolgerungen.

Der strukturationstheoretische Systembegriff bezieht sich explizit auf soziale Praktiken, nicht auf individuelle Handlungen, wobei soziale Praktiken nur so lange solche sind, wie Akteure sie durch ihr Handeln reproduzieren (vgl. Windeler 2001, S. 152). Die sozialen Praktiken vermitteln den Konstitutionsprozess, in dem gesellschaftsweite Institutionen, das Handeln und die Beziehungen der Akteure im Kontext der Organisation gleichermaßen eine Rolle spielen. Werden nun Organisationen im Sinne der CCO-Perspektive, wenn auch nicht exklusiv, aber

maßgeblich als durch Kommunikation konstituiert verstanden, kann die Entstehung, Entwicklung und Erhaltung der Organisation nur dadurch erfolgen, dass immer wieder Kommunikationsprozesse und -ereignisse hervorgerufen werden, die zur Verstetigung der Organisationskonstitution beitragen (vgl. Cooren et al. 2011, S. 1150), was wiederum auf die Annahme zurückgeht, dass Kommunikation soziale Realität nicht nur ausdrückt, sondern auch produziert: "... communication does not merely *express* but also *creates* social realities" (Ashcraft et al. 2009, S. 4 (Hervorhebungen im Orig.); Searle 1995).

Cooren/Fairhurst (2009) thematisieren in Bezugnahme auf das *4-Flow-Modell* die durchaus interessante Frage, wie aus der Vielzahl von parallelen Interaktionsereignissen eine Verknüpfung derart erfolgt, dass es zum gesamthaften Phänomen einer stabilen Organisation kommen kann: „Throughout the different moving operations, specific roles, rights, and duties will remain stable, and it is this *source of stability* that needs to be unveiled“ (Cooren/Fairhurst 2009, S. 123 (Hervorhebung im Orig.)).

Diese Arbeit vertritt die Idee, dass gemeinsame Interessen zu kollektiven Handlungen in der Weise führen können, dass sie sich ergänzen, gemeinsame Ziele gefunden und verfolgt werden und sich bei Akzeptanz unterschiedlicher Rollen, Einzelidentitäten und Gestaltungsspielräume eine gemeinsame Identität herausbilden kann, die für eine als wertvoll angesehene neue Entität steht und die sowohl Reproduktionsvoraussetzung als auch -ergebnis ist. Sowohl zur Entwicklung als auch zur Stabilisierung bedarf es kommunikativer Interaktion. Das Modell von McPhee/Zaug (2009) ist geeignet, diese Kommunikationsräume abzubilden. Im nächsten Schritt soll das Modell auf den Clusterkontext übertragen werden. Dabei erfolgt im Sinne einer ganzheitlichen Diskussion eine Einordnung in die Dimension des Sozialen mit Schwerpunkt auf dem Kommunikationsaspekt. Um eine isolierte Sichtweise jedoch auszuschließen, soll die Interdependenz zu Macht und Regulation berücksichtigt werden. Das darüber gewonnene ganzheitliche Bild bietet dann eine gute Grundlage zur weiteren Erschließung des Cluster-Identität-Kommunikation-Marke-Zusammenhangs.

### **3.3.3 Four Flows in den Dimensionen des Sozialen**

Ausgehend davon, dass Kommunikation als Handlung der Akteure in Form sozialer Praktiken konstituierend für Organisationen ist, beeinflusst wiederum durch die strukturellen Gegebenheiten, bleibt nun zu entwickeln, welche Kommunikationshandlungen im Clusterkontext eine Rolle spielen und welche Wechselwirkung mit den Strukturdimensionen der Strukturations-

theorie *Signifikation*, aber auch *Legitimation* und *Macht* angenommen werden kann. Das nachfolgend aufgezeichnete Schaubild (vgl. Abbildung 9) relevanter Aspekte resultiert aus der theoretischen Ableitung. Zur empirischen Überprüfung und Konkretisierung soll das Praxisbeispiel in dieser Arbeit beitragen. Eine abschließende Betrachtung ist damit zwar nicht erreichbar. Möglicherweise bildet dieser modellhafte Ansatz jedoch eine gute Grundlage für weiterführende empirische Untersuchungen unter Nutzung der strukturationstheoretischen Perspektive und zum weiteren Verständnis des Clusterphänomens.

Zur Veranschaulichung sind in der nachfolgenden Grafik die hier fokussierten Zusammenhänge hervorgehoben.

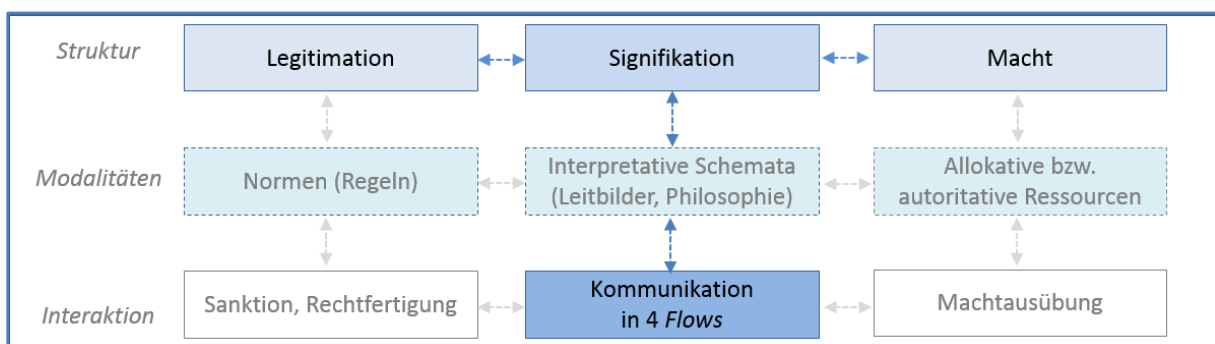


Abbildung 9: Dimensionen des Sozialen; Fokus Kommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Giddens 1984a, S. 29)

Mit der nächsten Grafik (Abbildung 10) wird der Versuch unternommen, zum einen die von McPhee/Zaug (2000, 2009) eingebrachten Aspekte zur signifikationsbezogenen Strukturbildung auf den unterschiedlichen Kommunikationsebenen (flows) abzubilden und zum anderen Pendant in den anderen beiden Strukturdimensionen anzuführen, um ein auf die Konstituierung von Clustern durch Kommunikation abzielendes Bild zu entwickeln.

Gerade im Clusterzusammenhang stellt sich die Frage, was ein Cluster als Organisationsform ausmacht. Neben einem kollektiven Verständnis von einer gemeinsamen regionalen Verankerung, gemeinsamen Zielen und einem die Interessen unterschiedlicher Akteure verbindenden gemeinsamen Zweck gehört dazu auch, wie sich ein Cluster als Organisationsform organisiert, konkret: wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, welche Akteure welche Rolle haben, wer welche Befugnisse hat, wie Interessen verfolgt werden, wie Prozesse gestaltet werden, wie die Akteure ihr gemeinsames soziales System verstehen und wie es von der Umwelt verstanden wird. Alle diese Merkmale zusammen formen das Wesen eines Clusters als Organisationsform, beschreiben spezifisch ein in seinen Kontext eingebettetes soziales System. Unter-



schiedliche Formen der Kommunikation (direkt, indirekt, unter Einsatz von Medien und Kanälen, bewusst, teilweise bewusst oder auch unbewusst) helfen dabei, Gemeinsamkeiten zu thematisieren und den für die Konstellation eigenen Weg und die Art und Weise zu entwickeln. In der Interaktion und der Beziehungsgestaltung formt sich das organisationale „Ich“, welches sich dazu mittels systeminhärenter Produktion und Reproduktion stetig weiter formen lässt. Das organisationale „Ich“ oder auch Wesen bzw. die Identität einer Organisation bündelt einerseits deren Ursprungs- und Konstruktionsmerkmale sowie andererseits deren Sinnzuschreibung und beschreibt deren Individualität (vgl. Kap. 3.4.3). Die von McPhee/Zaug (2000, 2009) differenzierten Ebenen der Kommunikation (Audiences und Flows) bilden Bereiche ab, in denen ein soziales System durch Kommunikation organisiert wird. Die Ergebnisse kommunikativen Handelns produzieren Strukturen, die das Wesen des organisationalen Gebildes, hier insbesondere eines Clusters, sichtbar machen und gleichzeitig das kommunikative Handeln beeinflussen, flankiert durch Legitimationsstrukturen, entsprechende soziale Praktiken (Sanktion, Rechtfertigung) sowie durch Machtstrukturen und Machtausübung.

Tabelle 5 veranschaulicht eine integrative Perspektive der Four-Flows innerhalb der Dimensionen des Sozialen.

|                             |                                 | Dimensionen des Sozialen  |   |  | Ressourcen   |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|--|--|
|                             |                                 | Regeln  |   | Signifikation  | Macht  |
|                             |                                 | Legitimation  | Normen/formalisierte Regeln   | Interpretative Schemata, Leitbilder, Philosophien  | Allokative und autoritative Ressourcen   |
| Audiences                   | 4 Flows                         |   |   |  |  |
|                             | Mitglieder/Akteure              | Regelung der Mitgliedschaft nach Arten, Konditionen und Kompetenzen   | Normen und Standards der Zusammenarbeit im Cluster, u. a. geteiltes Verständnis zum Umgang miteinander, geregelte Abläufe, Prozesse und Organisationsstrukturen, Grundsätze der Kooperation im Cluster, allgemeine Geschäftsbedingungen | Art, Intensität und Gestaltungsmechanismen der Kommunikation sowie Ausprägungen der Bindung der Clusterakteure untereinander und zum Cluster bei partieller Mitgliedschaft, Klarem Bekenntnis zur Mitgliedschaft, Identifikation mit der Organisation bzw. Übernahme von Führungsverantwortung | Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Mitglieder innerhalb des Clusters bei kollektiven Entscheidungen und gemeinsamen Aktivitäten von Clusterakteuren  |
| Organisation zu sich selbst | Organizational Self-Structuring |   |   | Geteilte Clusterphilosophie, gemeinsame Ziele, kollektives Selbstverständnis incl. Grenzdefinition i. S. der Clusteridentität als Leitbild der kollektiven Handlungen  | Einflussverteilung auf die organisationale Selbststrukturierung und als deren Ergebnis (Kollektivität versus Dominanz)<br>kollektive Stärke als Inkubator für Handlungsmacht, Wechselspiel von Akteurs-Identitäten und Clusteridentität                                    |
| Interne Subgruppen/Prozesse | Activity Coordination           | Gremienstrukturen und Abstimmungsprozesse, Formen der Zusammenarbeit, Kooperationsvereinbarungen, Verträge, Vertraulichkeitsregelungen  |   | Gestaltung der internen Prozesse, insb. der Zusammenarbeit von Akteuren und Akteursgruppen, dabei Treffen von Vereinbarungen, Überwinden von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und Suche nach gemeinsamen Lösungen für Probleme.   | Grundsätzliche Handlungsfähigkeit, durch Bündelung von Kräften und Komplementarität, gestärkte Handlungsmacht, Machtverteilung als Voraussetzung und Ergebnis der Koordination von Aktivitäten   |
| Cluster-Umfeld              | Institutional Positioning       | Von außen wahrnehmbare Organisation mit Akteuren, Ansprechpartnern, Zugängen, Regelung des Mandats, im Sinne der Clusterakteure zu handeln, legal Entity für die Interaktion des Clusters als Organisation mit der Umwelt |   | Positionierung und Identitätsentwicklung in Interaktion mit der Umwelt, z. B. Kunden, Zulieferern, Partnern, Wettbewerbern, Regierungsbehörden sowie weiteren Stakeholdern, Konstituierung des Clusters als Organisation im Verhältnis zu seiner Umwelt  | Festigung der Organisation durch Erlangung von Bedeutung bzw. Handlungsmacht im marktwirtschaftlichen und im gesellschaftlichen Kontext, Aufbau von Ressourcen (z. B. gemeinschaftliches Forschungszentrum des Clusters), die Selbsterhalt und stetige Entwicklung fördern |

Tabelle 5: Integrative Perspektive – Four-Flows innerhalb der Dimensionen des Sozialen (eigene Darstellung)

Das Wesen, die Identität einer Organisation ist zum einen Ergebnis des Vorhandenen sowie des Handelns, ist jedoch auch eine Gestaltungsaufgabe. Die durch eine Organisation zu entwickelnde Identität ist mit einer strukturationstheoretischen Perspektive ein Rahmen für das gemeinsame Handeln. In diesem Sinne ist Identität ein Resultat und gleichzeitig Voraussetzung für Handlungen der Akteure in einer Organisation<sup>94</sup> und außerhalb einer Organisation.

Gerade in einem Cluster, in dem es an hierarchischer Steuerungsmöglichkeit mangelt, wächst einer kollektiven Identität, die aufsetzt auf den die Organisation kennzeichnenden Merkmalen, jedoch gleichzeitig durch die Akteure mittels Auseinandersetzung darüber, wohin die gemeinsamen Aktivitäten führen sollen, fortlaufend zu entwickeln ist, eine herausgehobene steuernde Rolle zu (vgl. Tripl 2004, S. 96)<sup>95</sup>.

Cluster können angesichts ihrer Struktur und ihrer Zusammensetzung aus selbstständigen Organisationen bei der Steuerung nicht auf Preis- und Anweisungsmechanismen setzen. Die kollektive Willensbildung und Umsetzung ist ein aufwändiges Unterfangen, bei dem die kollektive Identität ein wichtiger unterstützender Faktor sein kann (vgl. Pieper 2013).

Daraus folgt, dass der Auseinandersetzung mit der Identität eines Clusters eine hohe Bedeutung zukommt (vgl. Pieper 2013). Die Clusteridentität beschreibt das Wesen der Organisation, sie lenkt das auf die Erhaltung des kollektiven Zusammenhangs ausgerichtete Handeln der Akteure, sie wird gestaltet durch das Handeln der Akteure, sie ist der Kompass für die Organisation und der Bezugspunkt für die organisationale Umwelt. In diesem Sinne ist Clusteridentität Ergebnis der Interaktionen innerhalb der Organisation, zwischen der Organisation und ihrer Umwelt sowie auch von und zwischen Organisationen außerhalb des Clusters und gleichzeitig Koordinierungselement für die Gestaltung von Interaktionen und Beziehungen des Clusters, innerhalb des Clusters und in Teilen außerhalb des Clusters.

---

<sup>94</sup> Haslam et al. (2003b, S. 365) definieren organisationale Identität gar als Voraussetzung für organisationales Verhalten: „*organizational identity makes organizational behaviour possible*“ (Hervorhebung im Orig.).

<sup>95</sup> Zu Steuerung und nicht-struktureller Koordination von Organisationen vgl. Kieser /Kubicek (1992, S. 117 f.).

### 3.4 Identität als ein Anker und Kompass der Cluster Governance

Peters/Waterman (1984, S. 18f.) verweisen auf den Psychologen Ernest Becker<sup>96</sup> und dessen Argumentation, nach der die Triebkraft des Menschen ein wesensimmanenter „Dualismus“ sei, geprägt vom Bedürfnis, „Teil eines Ganzen zu sein und zugleich aus der Masse herauszu-ragen. Er müsse ein angepasster Mitspieler in einer siegreichen Mannschaft sein und sich gleichzeitig als Star profilieren können.“ Identität beschreibt so gesehen das menschliche Be-streben, das Selbst darüber zu definieren, sich zu anderen in Beziehung zu setzen, Ähnlichkei-ten zu finden und gleichzeitig daran zu arbeiten, sich von ihnen zu differenzieren. Es geht darum, die Einzigartigkeit des Subjektes herauszuheben, wenngleich dies nur in der Verhält-nismäßigkeit funktioniert.

Ansätze zur Identitätsforschung<sup>97</sup> basieren größtenteils auf soziologischen und sozialpsycho-logischen, Individuum-zentrierten Erkenntnissen (vgl. insbesondere Cooley 1902, 2005; Mead 1934; Goffman 1959; Erikson 1973)<sup>98</sup>. Der fruchtbare Transfer der Identitätsüberle-gungen auf soziale Beziehungen und Gruppen ist Autoren wie Tajfel/Turner (1986, 2010)<sup>99</sup> oder Brewer/Gardner (1996, 2010) zu verdanken. In diesem Kontext festigt sich auch der Be-griff der kollektiven Identität, ein Konzept, welches insbesondere im Rahmen der Forschun-gen zu sozialen Bewegungen intensiv genutzt wurde, um zu verstehen, wie sich eine Art von Kohäsion in Personen-Gruppen entwickelt, die auf der Basis einer längerfristigen sozialen Beziehung zwischen Akteuren zu kollektiven Handlungen führt (vgl. Hunt/Benford 2004; Polletta/Jasper 2001; Fominaya 2010; Melucci 1995, 1996; Snow 2001; Giddens 1991).

Albert/Whetten (1985, 2003, 2010) übertragen die Ansätze der Identitätsforschung auf Orga-nisationen. Zahlreiche weitere Autoren nehmen auf diesen Angang Bezug und vertiefen die Forschungen zur organisationalen Identität (vgl. u. a. Dutton/Dukerich 1991; Dutton et al. 1994; Gioia et al. 2000; Balmer/Greyser 2003). Eine Übertragung der Identitätsforschung auf interorganisationale Kooperationsverbände erfolgt bislang noch nicht sehr ausgeprägt. Ro-metsch (2008) leistet wichtige Beiträge, um die Identitätsforschung unter Nutzung organisati-onstheoretischer Ansätze für interorganisationale Netzwerke gangbar zu machen. Die Ent-

---

<sup>96</sup>Becker, E. *Escape from Evil* (New York: Free Press, 1975); und *The Denial of Death* (New York: Free Press, 1973).

<sup>97</sup> Einen Überblick zu Identitätstheorien liefern u. a. Lindau (2011, S. 39 ff.) sowie Jörissen/Zirfas (2010).

<sup>98</sup> Mead und Cooley als Vertreter des symbolischen Interaktionismus, dessen Weiterentwickler Goffman sowie Erikson mit seinem Phasenmodell der Identitätsentwicklung.

<sup>99</sup> Tajfel/Turner als Vertreter der Sozialen Identitätstheorie bzw. der damit eng verbundenen Selbstkategorisie-rungstheorie, die vorrangig bei Untersuchungen zur Identifikation mit Organisationen genutzt werden (siehe z. B. Ashforth/Mael 1989; Haslam 2004; Haslam/Ellemers 2005).

wicklung weiterführender organisationstheoretischer Identitätsansätze ist insgesamt noch längst nicht erschöpft und erhält in Zusammenhang mit der Entwicklung interorganisationaler Kooperationskonstellationen ein zunehmend gewichtiges Forschungsfeld (vgl. Geleitwort von Sydow in Rometsch 2008).

Im Folgenden soll nun näher auf das Konstrukt Clusteridentität als sowohl organisational kollektive als auch angesichts der Bedeutung von Region und Technologie bzw. Industrie als regional industrielle Identität eingegangen werden.

### **3.4.1 Theoretische Einordnung von Cluster-Identität**

Entsprechend den vorangegangenen Überlegungen handelt es sich bei Clustern um soziale Gebilde, in denen in organisationalen Systemen engagierte Individuen über die Grenzen ihrer Organisationen hinweg miteinander interagieren und in denen sowohl Individuen als auch diese Organisationen zueinander in Beziehung stehen.<sup>100</sup> Sie konkurrieren und kooperieren, bilden eine sich durch regionale Verankerung auszeichnende neue Organisationsform und entwickeln kollektive Strategien. Um zu einem fundierten Verständnis von Clusteridentität zu gelangen, sind verschiedene Identitätsansätze relevant.

Im Folgenden wird zunächst auf das Konzept der organisationalen Identität als Grundlage für die Beschreibung der aus den Interaktionen von Individuen bzw. Organisationen resultierenden größeren Einheit zurückgegriffen. Hatch/Schultz (2010a, S. 1) beschreiben organisationale Identität plastisch als „collage“ der Erfahrungen und Erwartungen einer Vielzahl von Menschen, die eine Organisation aus unterschiedlichsten Perspektiven sehen und mit einer großen Vielfalt von Motiven konfrontieren.

„Opinions and impressions, feelings and fantasies, hopes and expectations expressed by employees, suppliers, customers, shareholders, governments, and their regulatory agents as well as community members, the general public, the media, and political activists – whether positive or negative – all contribute to defining the identity of an organization and sometimes challenge the managerially preferred version.“

Das Konstrukt der organisationalen Identität ist eingebettet in eine große Zahl von Theorien und Perspektiven aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen (vgl. Porter, T.B. 2001; Rometsch 2008, S. 13 ff.) und zugleich verknüpft mit zahlreichen anderen Konstrukten der

---

<sup>100</sup> Einen guten Überblick zur Verbindung von Organisationskonzept und Identitätskonzept in unterschiedlichen Ansätzen zu organisationalen Identitäten liefert Craig (2002).

verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung (u. a. Organisationskultur, organizational behavior, organisationale Identifikation, organisationales Image, organisationales Wissen, organisationale Strategie). Organisationale Identitäten werden in der Organisationsforschung als soziale Konstruktionen zur Beschreibung, Erklärung sowie Vorhersage von Verhalten in und von Organisationen verstanden (vgl. Conrad/Sydow 1988, S. 78). Sie gelten als zentraler Referenzpunkt, an dem Organisationen ihr Verhalten orientieren (Scheidemann 2009, S. 89).

Dem Konstrukt „Organisationale Identität“ werden zahlreiche Funktionen zugeschrieben wie

- Steuerung und nicht-strukturelle Koordination von Organisationen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 117; Scheer 2008, S. 47 ff.),
- Sinnstiftungs-, Orientierungs- und Kontextfunktion – Identität als internalisierte Struktur und Verständnis davon, wofür eine Organisation steht (vgl. Albert et al. 2000<sup>101</sup>; Gioia et al. 2000<sup>102</sup>; Haslam et al. 2003b, S. 365<sup>103</sup>),
- Einheitsvermittlungs-, Integrations- und Bindungsfunktion (vgl. Cole/Bruch 2006)
- Informations- und Selektionsfunktion, Interpretationshilfe z. B. für Transaktionspartner oder das Management (vgl. Barney/Stewart 2000, S. 39).

Organisationale Identität ist als solche nicht unmittelbar beobachtbar und wird daher auch als hypothetisches Konstrukt bezeichnet (vgl. Polletta/Jasper 2001, S. 284). Zudem variiert der Objektbezug, denn sie dient zur Beschreibung und Untersuchung sowohl von Individualverhalten innerhalb von Organisationen, von Gruppenverhalten, aber auch von Organisationsverhalten (vgl. Bleuß 2010; Rometsch 2008). Deshalb ist organisationale Identität begrifflich breitgefächert interpretiert, zudem aber auch empirisch schwer zu überprüfen (vgl. Vogel/Hansen 2010).

Viele der Forschungsarbeiten zum Thema organisationaler und kollektiver Identität nehmen das von Albert/Whetten (1985) geprägte Verständnis als Grundlage (z. B. Ashforth/Mael 1989; Dutton/Dukerich 1991, 2010; Fiol/Huff 1992; Dutton et al. 1994; Reger et al. 1994; Hatch/Schultz 2002; Soenen/Moingeon 2002; Brown 2001, Ravasi/Rekom 2003; Corley/Gioia 2004 Cornelissen et al. 2007).

---

<sup>101</sup> „rudder for navigating difficult waters“ (Albert et al. 2000, S. 13).

<sup>102</sup> „key to understanding modern organizations“ (Gioia et al. 2000, S. 78).

<sup>103</sup> Klassifizieren organisationale Identität als „an important leadership tool“ und erklären: „... organizational identity makes organizational behavior possible“ (Haslam et al. 2003b, S. 365).

Albert/Whetten (1985; 2010, S. 89 ff.) unterscheiden zwei mögliche Anwendungen ihres Konzeptes organisationaler Identität:

1. die eher wissenschaftliche Charakterisierung spezifischer Merkmale einer Organisation,
2. die eher praxisorientierte Nutzung des Konzeptes durch Organisationen zur selbstreflexiven Beschreibung im Sinne von identitätsbasierten Fragen wie „Wer sind wir (als Organisation)?“, „Wofür stehen wir?“, „Was sind unsere Geschäfte bzw. Geschäftsfelder?“, „Was wollen wir sein?“.

Die Autoren betonen zum einen die Individualität der jeweiligen organisationalen Identität und zum anderen deren anlassbezogene Akzentuierung. Demnach gibt es nach Albert/Whetten (1985, S. 268) auch nicht “one best statement of identity, but rather, multiple equally valid statements relative to different audiences for different purposes”.

Selbstbeschreibungen einer organisationalen Identität sollten den zentralen Charakter einer organisationalen Einheit widerspiegeln, dabei unterstreichen, was sie auszeichnet bzw. von anderen unterscheidet und im Prozess der stetigen Veränderung eine gewisse Kontinuität vermitteln (vgl. Albert/Whetten 1985; 2010 S. 93ff.).

Die selbstreflexiven Ansätze der organisationalen Identität weisen ein spezifisches Verständnis multipler Identitäten innerhalb von Organisationsformen auf. Die kritische Diskussion des Ansatzes hinterfragt allerdings insbesondere die Bedeutung und Fixierung dieser Kriterien angesichts der immanenten Widersprüche hinsichtlich Zentralität und Multiplizität/Pluralität, Einzigartigkeit und Mehrebenenperspektive, Stabilität und Dynamik (vgl. Porter, T. B. 2001)<sup>104</sup>.

Pratt (2003) unterscheidet in seinem Aufsatz „Disentangling collective identities“ zwischen *sozialen Identitäten*<sup>105</sup> als Schlüsselkonzept in einem weiteren, eher funktionalistisch ausgerichteten Ansatz, dem „Social Identity Approach“ (vgl. Ashforth et al. 2008, S. 327; ausführlich Rometsch 2008, S. 115 ff.), und *kollektiven Identitäten*. Das Konzept kollektiver Identitäten konstatiert das Zusammenspiel mehrerer Individual-Identitäten, insbesondere verortbar in

---

<sup>104</sup> Eine weiterführende Detaillierung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und wird daher an dieser Stelle nicht vorgenommen. Es soll jedoch auf die einen guten Überblick vermittelnden Ausführungen von Rometsch (2008, S. 64 ff.) verwiesen werden.

<sup>105</sup> Eine begriffliche und konzeptionelle Differenzierung von Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity in Sinne eines integrierten Verständnisses liefern Cornelissen et al. (2007).

sozialen Beziehungen, sozialen Netzwerken bzw. organisationalen Praktiken. Kollektive Identitäten sind mehr als die Summe der Individualidentitäten. Sie nehmen die aus deren Zusammenwirken resultierenden Qualitäts- und Ebenenwechsel in den Blick. Verbunden sind damit nach Pratt (2003) die Fragen der Konstitution kollektiver Identität, die Konzeptualisierung multipler Identitäten sowie damit einhergehend das Management bzw. der Umgang mit potenziell konkurrierenden Identitäten (vgl. Pratt/Foreman 2000; Melucci 1996).

Ein Cluster als explizit in einer Region verankerte Form der Organisation interorganisationaler Kooperation wird in seiner Identitätsbildung verschiedentlich beeinflusst sein. Neben organisationaler und kollektiver Identitätsbetrachtung sind für die Identität eines Clusters ebenfalls Konzepte regionaler industrieller Identität zu berücksichtigen (vgl. Khessina/Romanelli 2007). Wenn die Entwicklung der organisationalen Clusteridentität als eine reflexive Selbstbeschreibung von Bestimmung und Wesen des interorganisationalen Wertschöpfungsgefüges verstanden wird, sind die Wechselbeziehungen zumindest<sup>106</sup> mit den darunter und darüber liegenden Ebenen des sozialen Systems zu berücksichtigen. Die Clusteridentität ist sowohl Ergebnis als auch Moderator

1. der Identitäten, der im Cluster agierenden einzelnen Akteure, insbesondere Organisationen,
2. der Zielvorstellungen und Wesensdefinitionen auf der Ebene des Clusters als Organisationsform sowie
3. der regionalen industriellen Identität als kollektive Bezugsgröße und bindendes sowie prägendes Element.

Romanelli/Khessina (2005) beschreiben das Konstrukt regionaler industrieller Identität als sozialen Code, der

- 1) aus dem geteilten Verständnis der Ortsansässigen und externer Audiences bzw. Zielgruppen hinsichtlich der Eignung einer Region für bestimmte Geschäftsaktivitäten entsteht und
- 2) Investitionsentscheidungen beeinflusst.

Regionale Identität erhält insbesondere im direkten Zusammenhang mit Place-Branding-Konzeptualisierungen eine verstärkte theoretische Fundierung. Angesichts der gewachsenen Herausforderung für Regionen, sich im Standortwettbewerb zu profilieren, erfahren Forschungen im Bereich Place-Branding bzw. Standortmarketing zunehmende Popularität (u. a.

---

<sup>106</sup> Weiterführend wäre auch die Wechselbeziehung zwischen Individualidentitäten und Clusteridentität zu betrachten. Dies soll jedoch hier im Sinne der Begrenzung der Komplexität nicht weiter verfolgt werden.



Anholt 2007, 2010; Zenker/Braun, 2010; Zenker et al. 2014; Huttenloher 2006; Aitken/Campelo 2011; Hankinson 2004, 2007). Zudem wird auch deutlich, dass für Place-Branding-Ansätze Place-Identity-Prozessen eine essenzielle Bedeutung zugeschrieben wird. Kavaratzis/Hatch (2013) betonen dabei die Notwendigkeit, Identität nicht als statische, einmal zu bestimmende Grundlage für Vermarktungsaktivitäten anzusehen, sondern vielmehr als dynamische, durch fortlaufende Entwicklung gekennzeichnete Merkmals- und Wesensbestimmung. Dieser Zusammenhang ist entsprechend den vorangegangenen Ausführungen und Überlegungen auf Cluster zu übertragen. Clusteridentität ist als Wesensbestimmung und Ergebnis von Kommunikation innerhalb des systemischen Gesamtzusammenhangs ein Instrument der Koordination und Steuerung der Zusammenarbeit in Clustern sowie der Ausrichtung des Clusters als Organisation, gleichzeitig aber auch die Grundlage für Kommunikation und dabei fortlaufender Entwicklung unterzogen.

Da in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass die regionale industrielle Identität angesichts der regionalen Verankerung von Clustern eine die Clusterakteure verbindende Gemeinsamkeit im heterarchischen Organisationsgefüge darstellt<sup>107</sup> und damit eine erhebliche Bedeutung hat für eine Clusteridentität, soll nachfolgend kurz auf das Konstrukt eingegangen werden. Zudem sind Place-Identity-Ansätze informiert aus den Forschungen zu organisationaler Identität (vgl. Kavaratzis/Hatch 2013, S. 71, Hatch/Schultz 2002, 2010b). Ferner lässt sich die Parallelität der Konzepte nutzen, um für Clustermarketing<sup>108</sup> von Place-Branding-Erkenntnissen zu lernen.

Mayes (2008, S. 125) beschreibt Place-Identitäten als Produkt regionsspezifischer, immanenter Attribute und Eigenschaften wie Kultur, Habitus, Historie sowie der Art, Dinge zu tun, Beziehungen und Interaktionen und der kollektiv geteilten Reflektion dieser Wesensmerkmale. Kavaratzis/Hatch (2013, S. 71) argumentieren, dass Place-Identität verstanden werden soll als ein komplexer Prozess der fortwährenden Identitätsbildung und nicht reduziert werden darf auf das Ergebnis einer punktuellen Analyse. In diesem Sinne ist die Identitätsentwicklung ein Prozess des Dialogs zwischen Stakeholdern. Place-Identitäten werden nach

---

<sup>107</sup> Für die Nutzung der Place-Branding-Erkenntnisse bei der Entwicklung von Clustermarken spricht zum einen der explizit regionale Bezug von Clustern (vgl. Zanger/Kaminski 2009; Anderssen/Ekman 2012) und zum anderen das Fehlen eines hierarchischen Eigentümers der Marke, was wiederum impliziert, dass in beiden Bereichen kollektive Prozesse die Entwicklung der Identitäten bestimmen (vgl. Aitken/Campelo 2011).

<sup>108</sup> Marketing als Summe der Marke und marktbezogenen Aktivitäten (vgl. Kotler/Keller 2009, S. 18 f.).

Govers/Go (2009) beeinflusst von Machtkämpfen, herausgebildet durch historische<sup>109</sup>, politische, religiöse und kulturelle Auseinandersetzungen und das lokale vorhandene und geteilte Wissen. Die Entwicklung von Place-Identität ist als ein interaktiver Prozess zu verstehen (vgl. Kavartzis/Hatch 2013, S. 73 ff.). Mit diesem Verständnis soll auch die Entwicklung von Clusteridentität behandelt werden.

Die Multiplexität und das Zusammenwirken der entsprechenden Identitäten sprechen für eine hoch komplexe Aufgabe, eine Clusteridentität als integriertes Konzept aus organisationaler, kollektiver und regional industrieller Identität zu entwickeln und zu gestalten. Gleichzeitig prägt die Vielzahl der relevanten Merkmale die Individualität einer Clusteridentität.

### **3.4.2 Dualität von organisationaler Identität und kollektiver organisationaler Identifikation**

Das zuvor vorgestellte Konzept organisationaler Identität wird durch zwei Komponenten bestimmt (vgl. Böhm 2008, S. 65): *Inhalt der Identität* (s. Albert/Whetten, 1985) sowie die *Stärke der Identität* (vgl. Cole/Bruch 2006; Gioia/Thomas 1996; Kreiner/Ashforth, 2004).

Vor allem in jüngeren wissenschaftlichen Arbeiten wird der Stärke der organisationalen Identität (Identity Strength) eine hohe Relevanz hinsichtlich ihrer Wirksamkeit auf Mitarbeiter und Organisationen zugeschrieben. Einige Arbeiten kommen zu dem Schluss, dass nicht nur eine Identität zu haben bedeutsam ist, sondern deren Stärke (vgl. Cole/Bruch 2006, S. 588), insbesondere hinsichtlich ihrer Wirkung auf organisationale Identifikation und Engagement (vgl. Böhm 2008, S. 83 ff., Van der Vegt/Bunderson 2005; Allen/Meyer 1990).

Die Stärke der organisationalen Identität spiegelt sich wieder in

1. dem Ausmaß, in welchem Individuen die Identität ihrer Organisation als speziell oder einzigartig wahrnehmen (vgl. Böhm 2008, S. 58, Milliken 1990),
2. in dem Maß, in welchem die als solche wahrgenommene Identität unter den Mitgliedern verbreitet ist und von ihnen geteilt wird (vgl. Böhm 2008, S.58; Kreiner/Ashforth, 2004; Gioia/Thomas 1996).

---

<sup>109</sup> Wichtig für eine Identität ist, wie sie entstanden ist. Die Historie prägt das Jetzt (vgl. Fiol/Romanelli 2008). Dieses Verständnis geht konform mit einer strukturationstheoretischen Perspektive.

Identität als die selbst-referenzielle Beschreibung und Antwort auf die Fragen „Wer bin ich?“ oder „Wer sind wir?“ (vgl. Ashforth et al. 2008, S. 327) – oder auch durch Albert/Whetten 1985; Whetten 2006) bezeichnet als die zentrale, unverwechselbare und dauerhafte Charakterisierung einer Organisation – ist die Entscheidungsvoraussetzung für Individuen, sich mit dem Wesen einer Organisation zu identifizieren oder auch nicht zu identifizieren, im Sinne von „Das bin ich“ bzw. „Das bin ich nicht“ (vgl. Ashforth et al. 2008, S. 328, Böhm 2008).

Die Stärke der organisationalen Identität ist damit die Ausprägung eines kollektiven Konstruktes, welches aus der gemeinsamen Einschätzung der Individuen resultiert (vgl. Böhm 2008, S. 58), nach dem Verständnis von Postmes et al. (2000) als integrierter Ansatz aus deduktiver und induktiver Identitätsbeschreibung, entwickelt im Sinne eines „interactive model of identity formation“ (IMIF). Identität soll verstanden werden als eine Zusammenstellung der wahrgenommenen kollektiven Eigenschaften (z. B. Werte, Ziele, Überzeugungen) und der wahrgenommenen prototypischen Eigenschaften ihrer Mitglieder (vgl. Postmes et al. 2006). Hervorzuheben ist, dass die Identität inhaltlich nicht gleichbleiben muss. Wichtig sei lediglich, dass trotz möglicher organisationaler Veränderungen das Gefühl erhalten bleibt, die Organisation sei besonders und die Mitgliedschaft wertvoll. Damit kann die Stärke der Identität stabil bleiben, wenn sich der Inhalt über die Zeit verändert. Sie kann jedoch auch abnehmen, obwohl oder gerade weil der Inhalt sich nicht verändert, obwohl die Markt- und Geschäftsentwicklungen dies eigentlich erfordern würden. Kreiner/Ashforth (2004, S. 8) beschreiben die Stärke der organisationalen Identität als verbindendes Element für die Organisationsmitglieder und als Richtlinie des individuellen und organisationalen Handelns (vgl. auch Haslam et al. 2003a).

Organisationaler Identifikation, also der Identifikation mit einer Organisation<sup>110</sup> (vgl. u. a. Brown 1969; Hall et al. 1970; Mael/Ashforth 1992; Barker/Tompkins 1994; Ashforth et al. 2008; Cheney et al. 2011; Cheney et al. 2014) wird als Ergebnis zahlreicher Studien (z. B. Albert et al. 2000; van Dick et al. 2006; Kreiner/Ashforth 2004; Rousseau 1998; Miller et al. 2000; Mael/Tetrick 1992) ein positiver Einfluss auf verschiedene erwünschte Verhaltensweisen sowie förderliche emotionale und kognitive Zustände von Individuen und ganzen Organisationseinheiten zuerkannt. Es konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Identifikation einen positiven Einfluss auf Arbeitsleistung und kooperatives Verhalten hat, während es negativ mit Fluktuation korreliert (vgl. Bhattacharya et al. 1995; Kreiner/Ashforth 2004; Ma-

---

<sup>110</sup> Für einen Überblick von Definitionen organisationaler Identifikation siehe Pratt (1998, S. 173).

el/Ashforth 1992; Haslam et al. 2003; van Knippenberg 2000). Ferner wurde nachgewiesen, dass organisationale Identifikation Mitarbeiter darin unterstützt, einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen und diese als angenehm und erfüllend wahrzunehmen (Ashforth/Johnson 2001; Kreiner/Ashforth, 2004). Komponenten sind dabei das Gefühl von Zugehörigkeit, Loyalität oder Unterstützung für die Organisation sowie die Wahrnehmung von ähnlichen Eigenschaften und Charakteristiken zwischen verschiedenen Gruppenmitgliedern (vgl. Böhm 2008, S. 4; Alvesson/Willmot 2010).

Neben der individuellen organisationalen Identifikation konnte auf Basis der theoretischen Fundierung durch Social Identity Theory (SIT) und Self-Categorization Theory (SCT) (Tajfel/Turner 2010), zusammengefasst unter dem Begriff des Social Identity Approaches (Haslam 2004; Turner/Haslam 2001; van Dick 2004), auch die Entstehung von Identifikation als Gruppenphänomen erklärt werden (Tajfel/Turner 2010). Böhm (2008) untersucht beispielsweise sehr fundiert Entstehung und Eigenschaften von organisationaler Identifikation auf kollektiver Ebene und definiert kollektive organisationale Identifikation als ein Gefühl von Einheit mit oder Zugehörigkeit zu einer Organisation, welches eine Gruppe von Individuen gemeinsam empfindet (vgl. Böhm 2008, S. 105). Dieses Empfinden hilft, die volle Leistungsfähigkeit von Teams zu entfalten und die verschiedenen Beiträge der Einzelnen optimal zu nutzen. Van der Vegt/Bunderson (2005) zeigen, dass in Teams mit hoher kollektiver Identifikation eine positive Korrelation zwischen Erfahrungsvielfalt und Team-Lernen bzw. Team-Leistung auszumachen ist, die bei geringer kollektiver Identifikation hingegen negativ ausfällt.

Organisationale Identifikation als spezielle Form sozialer Identifikation (vgl. Ashforth/Mael 1989, S.22) beschreibt die Intensität, mit welcher ein Organisationsmitglied sich selbst Eigenschaften attribuiert, von denen es meint, dass sie die Organisation bestimmen (vgl. Dutton et al. 1994, S. 239). Bei starker Identifikation werden nach van Dick (2004, S. 13) Ziele und Werte der Organisation verinnerlicht und zu einem Teil des Selbstkonzeptes<sup>111</sup>, sodass gewissermaßen die eigenen Ziele und Werte verfolgt werden und die daraus resultierende intrinsische Motivation ein starker Treiber des individuellen Engagements ist. Cole/Bruch (2006) formulieren einen direkten Zusammenhang zwischen Stärke der Identität und dem Potenzial der Identifikation bzw. Nicht-Identifikation:

---

<sup>111</sup> Zu Risiken zu starker Identifikation siehe van Dick (2004, S. 40 f.).

„The more identity perceptions are widely shared and densely articulated by members of the collective or role, the *stronger* [Hervorhebung im Original] is the identity and, therefore, the stronger the potential for identification – and disidentification.” (Ashforth et al. 2008, S. 328; vgl. auch Kreiner/Ashforth, 2004; Cole/Bruch 2006).

Organisationale Identifikation impliziert, sich mit der Entwicklung der Organisation verbunden zu fühlen<sup>112</sup>. Die kognitive Bindung gibt auf individueller Ebene Rückhalt, auf organisationaler Ebene führt sie, wie zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, zu höherer Arbeitsleistung, kooperativem Verhalten, höherer Sinnwahrnehmung und letztlich geringerer Fluktuation (vgl. Bhattacharya et al. 1995, Kreiner/Ashforth 2004, Mael/Ashforth 1995, van Dick 2004, van Knippenberg 2000).

Allerdings weisen verschiedene Forscher, aufbauend auf den Erkenntnissen der Self-Categorization Theory darauf hin, dass ein Organisationsmitglied immer von verschiedenen Bezugspunkten organisationaler Identifikation betroffen ist, z. B. der Identifikation mit seinem Beruf/seiner Karriere, der Arbeitsgruppe, der Organisation als Ganzes und der Berufsgruppe, der es angehört (vgl. Snape et al. 2000, van Dick et al. 2006). Ashforth/Johnson (2001, S. 31) nennen dieses Mehrebenen-Phänomen treffend „many hats to wear“, welches dann zu einem Problem führt, wenn sich ein Individuum mit verschiedenen Bezugspunkten identifiziert und diese miteinander in Konflikt geraten. Von Foreman/Whetten (2002) stammt daraufhin der Ansatz, ein Multi-Ebenen-Modell in Betracht zu ziehen und sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene zu berücksichtigen. Cole/Böhm (vgl. Böhm 2008 unter Bezugnahme auf Cole/Böhm 2006) thematisieren das Konstrukt „Kollektive Identifikation“, welches Böhm (2008) weiter vertieft, und ermitteln, dass eine abteilungsweite Identifikation mit der Gesamtorganisation die positiven Auswirkungen der individuellen Identifikation verstärkt (vgl. Böhm 2008, S. 98). Ganze Teams, Abteilungen oder Divisionen nehmen eine Form von Einheit mit der Organisation wahr (vgl. Ashforth/Mael 1989) und setzen sich verstärkt für deren Ziele ein<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Identifikation als „the perception of oneness with or belongingness to (a collective), where the individual defines him or herself in terms of the (collective) in which he or she is a member” (Mael/Ashforth, 1992, S. 104) und auftretend, wenn ein Organisationsmitglied “desires to choose the alternative that best promotes the perceived interests of that organization” (Tompkins/Cheney 1985, S. 194).

<sup>113</sup> Die Auslöser von Identifikation werden in verschiedenen Gruppen von Prozessen gesehen. Dabei handelt es sich um Prozesse, die auf (1) wahrgenommener Affinität, (2) Nachahmung, (3) einer Kategorisierung und (4) Selbstaufwertung beruhen (vgl. Böhm 2008, S. 69 ff.).

Zusammenfassend kann individuelle organisationale Identifikation als Voraussetzung für kollektive organisationale Identifikation verstanden werden, welche wiederum zu höherer kollektiver Leistungsfähigkeit auf Basis hoher intrinsischer Motivation durch Übereinstimmung in Zielen und Werten führen kann. Voraussetzung ist jedoch eine starke organisationale Identität, damit individuelle organisationale Identifikation überhaupt stattfinden kann.

Identität und genauer noch die multiplen Identitäten der Organisationsmitglieder sollen mit der Giddens'schen Perspektive eingeordnet werden als Modalitäten der strukturellen Signifikation. Identitäten stehen innerhalb ihrer Raum-Zeit-Definition in einem wechselseitigen Zusammenhang zur Identifikation der Akteure mit den kollektiven Zielen und der kollektiven Organisationsform (vgl. Scott et al. 1998, S. 302). Aus strukturationstheoretischer Perspektive lässt sich Identität folgendermaßen charakterisieren:

- 1) Identität kann nicht einfach etabliert oder aufoktroziert werden, sondern ist ein fortlaufender Prozess, eine ständige und tiefgehende Suche (vgl. Scott et al. 1998, S. 303; Cheney/Christensen 2001). Aus der Perspektive der Strukturationstheorie handelt es sich um einen reflexiven und rekursiven Prozess, der, indem er gelebt wird, ständig produziert und reproduziert wird. Identitätsentwicklung ist ein permanenter Diskurs, eine dauernde Auseinandersetzung mit der Frage, wer eine Person bzw. eine Organisation ist und wer sie sein will.
- 2) Identität findet in vielen Aspekten ihre Institutionalisierung (insbesondere im Habitus bzw. der Art, Dinge zu tun, in Rollen, Werten, in Leitbildern und Philosophien, ausgedrückt in schriftlicher und mündlicher, verbaler und nonverbaler Kommunikation<sup>114</sup>).
- 3) Identität ist nichts Allgemeingültiges für eine Person oder eine Organisationsform. Sie bedarf der Aktivierung in einem spezifischen Zusammenhang, der jeweiligen Raum-Zeit-Konstellation.
- 4) Identität kann als ein wesentliches Merkmal von Organisationen behandelt werden, was wiederum auf eine weniger kognitive Sichtweise auf Identität hindeutet. Das strukturationstheoretische Identitätsverständnis unterscheidet sich entsprechend von dem relevanter organisationstheoretischer Literatur, wenn Giddens (1984, S. 282) betont, dass soziale Identitäten Marker seien in der virtuellen Raum-Zeit-Konstellation

---

<sup>114</sup> Vgl. dazu auch die konstituierende Bedeutung performativer Sprechakte (vgl. Ortmann 2011, S. 24-29, 46 f., Searle 1969).

von Struktur. Eine Persönlichkeit hat also nicht nur eine Identität, sondern nimmt je nach Zusammenhang und Umfeld verschiedene an, was sich wiederum auf die Identitätskonstellationen in organisationalen Strukturen und damit von organisationalen Systemen auswirkt. Letzteres wiederum wirkt auf die persönlichen Identitäten und reproduziert sich in beschriebener Weise rekursiv (vgl. Scott et al. 1998, S. 304).

Für das Konstrukt Identifikation bietet die Strukturationstheorie den konzeptionellen Rahmen, um es zum einen als Prozess der Annäherung (attachment) zu beschreiben und zum anderen als Ergebnis dieses Prozesses. Die Dualitätsbetrachtung in der Strukturationstheorie erlaubt es, diesen Prozess zu diskutieren. Im strukturationstheoretischen Sinne repräsentiert Identifikation die Art von Verhalten, die durch Identität entsteht und Identität (re)produziert. Identifikation erfolgt im Rahmen von Interaktionen unter Präsenz anderer sozialer Akteure bzw. in Reflexion oder in Antizipation solcher. Identifikation wird besonders deutlich in Symboliken und repräsentiert das Wachsen, den Erhalt und die Veränderung von Verbindungen und Interaktionen zwischen Personen und Gruppen (vgl. Scott et al. 1998, S. 304). Identifikation als ein System (Handlungs-/Interaktions-)bezogenes Konstrukt tritt in gesellschaftlich anerkannten Verhaltensweisen auf, für gewöhnlich andere einbeziehend, die eine gewisse Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Kollektiven oder anderen Ziel-Kontexten implizieren. Solche Verhaltensweisen, die von Identifikation zeugen, mögen einschließen das Entscheidungsverhalten, Aktivitäten im Hinblick auf verschiedene Zielinteressen, fortlaufende Mitgliedschaft in einem Kollektiv und individuelles Verhalten im Arbeitsumfeld im Hinblick auf eines oder mehrere Ziele (vgl. Scott et al. 1998, S. 305). Cheney/Tompkins (1987, S. 11) führen aus, dass der Prozess der Identifikation auf Kommunikation beruht und sich das Ergebnis von Identifikation in der Sprache widerspiegelt. Scott et al. (1998) resümieren, dass sich die wichtigsten Indikatoren und Äußerungen von Identifikation in der Sprache, insbesondere in Kontexten sozialer Interaktion mit anderen auf der Systemebene wiederfinden.

Der Identifikationsprozess involviert beides, das Identifizieren als Handlung bzw. als System von Interaktionen und Identität als Modalität bzw. Charakter des organisationalen Gefüges mit strukturkennzeichnenden und handlungsprägenden Einflüssen, als Set von Regeln und Ressourcen, die als Anker für die Beschreibung des „wer wir sind“ fungieren. (vgl. Scott et al 1998, S. 302f.).

Scott et al. (1998) liefern mit ihrem Ansatz eine strukturationstheoretische Diskussion zur Analyse von Identifikationsprozessen in Organisationen. Dabei erörterten sie insbesondere die Dualität der zahlreich wissenschaftlich erörterten Konstrukte organisationale Identität und

Identifikation. Zusammenfassend repräsentiert Identifikation den dynamischen sozialen Prozess, durch den Identitäten aufgebaut werden, welche wiederum einen steuernden und ordnenden Charakter haben. Die Strukturationstheorie lenkt die Aufmerksamkeit auf das Verhältnis von Struktur und System, auf Identität und Identifikation im direkten Zusammenhang (Scott et al. 1998, S. 306).

Obwohl die analytische Unterscheidung von Identität und Identifikation erforderlich ist, sind diese Konzepte dialektisch, insbesondere vom strukturationstheoretischen Standpunkt aus betrachtet. Strukturen und Handlungen implizieren einander. Die Dualität von Identität und Identifikation steht für die wahrgenommene Verknüpfung zwischen den Ressourcen/Quellen von Identität und organisationaler Identifikation. Die Dualität involviert die Mittel von Identitäten in der Ausprägung von Identifikation, welche umgekehrt dazu dienen, Identitäten zu reproduzieren, zu verorten und zu spezifizieren (Scott et al. 1998, S. 306).

Identität und Identifikation sind nicht nur Produkte voneinander, sondern sie geben einander den Sinn. Scott et al. veranschaulichen diesen Zusammenhang am Beispiel des Vaters, der ein Vater ist, weil er sich wie ein Vater verhält, und dessen väterliches Verhalten Sinn macht, weil er ein Vater ist. Identität ist im Giddens'schen Sinne sowohl ein Produkt von Interaktion als auch eine Quelle von Interaktion (vgl. Scott et al. 1998, S. 307).

Bezogen auf ein Cluster, verstanden als besondere Organisationsform, führt die Übertragung der Erkenntnisse zu dem Schluss, dass

1. die Formulierung einer kollektiven Identität als gemeinsame Vision, Ziele und kollektive Strategie ein bedeutender Faktor der Identifikation mit einem Cluster und in Ermangelung hierarchischer Mechanismen ein wichtiges Steuerungsinstrument ist,
2. die formulierte Cluster-Identität als besonders speziell und einzigartig verstanden werden muss,
3. die Cluster-Identität unter den Clusterakteuren (verschiedene Ebenen der Organisationen, Arbeitsgruppen, Individuen) eine breite Bekanntheit, Akzeptanz und Teilung finden muss, um
4. eine klare Identifikation/Nicht-Identifikation und damit ein hohes Engagement seiner Akteure (sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene) für die gemeinsame Organisation und deren kollektiven Ziele und Werte zu ermöglichen.



### 3.4.3 Identitätskonstitutionen bei regionalen Clustern

Im Sinne eines besseren Verständnisses sollen für die Darstellung von Identitätsbildungsprozessen zwei Phasen unterschieden werden. Fiol/Romanelli (2012 sowie Romanelli/Fiol 2008) beschreiben die Entwicklung von Identität in der Phase der Emergenz von Clustern. Diese Erkenntnisse sind relevant, um ein Verständnis für die Entwicklung der Ur-Identität eines Clusters aufzubauen. Weiterführend soll hier ein Ansatz entwickelt werden, der die Phase abbildet, in der ein Cluster als Organisation konstituiert wird und sich im Sinne strategischer Ausrichtung in den Prozess der selbstreflexiven Beschreibung von Wesen und kollektiver Wirkungsrichtung begibt.

Die Entstehung von Clustern als soziales System aus Interaktionen und Beziehungen ähnlich gesinnter Akteure basiert, so argumentieren Fiol/Romanelli (2012, S. 597 f.) auf der Entwicklung einer formlosen Gemeinschaft, einer *community of practice* (CoP) (vgl. Lave/Wenger 1991, Wenger et al. 2002; Iverson/McPhee 2008), als einer Gruppe von Individuen, die eine Begeisterung dafür entwickeln und teilen, neue Wege der Zusammenarbeit zu beschreiten. Diese überwiegend noch instabilen Communities, in denen Akteure ausscheiden, andere dazukommen, das Verständnis über das Gemeinsame starken Veränderungen unterzogen ist, entwickeln sich manchmal, wenn die gemeinsame Idee stark genug ist und sich genügend zueinander passende Mitstreiter finden, zu einer eigenen neuen Organisation. Dem zugrunde liegt ein Prozess, in dem aus individuellem Involvement durch Kommunikation und Auseinandersetzung untereinander eine gemeinsame Story reift, die durch permanente Artikulation (Storytelling<sup>115</sup>) und darüber Weiterentwicklung zu einer Storyworld heranwächst.

Eine solche Storyworld als Träger und Vermittler von Attributen und Werten spiegelt die Gemeinsamkeiten der Gruppe von Individuen wider, aber auch die Unterschiede zu Außenstehenden und bietet die Möglichkeit, sich mit ihnen zu identifizieren oder nicht zu identifizieren. Je stärker sich die Individuen mit dem Kollektiv identifizieren, desto stärker ist die Gruppenidentität (vgl. Haslam/Ellemers 2005) und desto höher sind die Bereitschaft, untereinander zu kommunizieren, sowie die Offenheit für die Kommunikation anderer und desto eher werden Kommunikationen in gleicher Weise interpretiert (vgl. Haslam et al. 2003a). Eine gemeinsam entwickelte Storyworld stärkt eine Gemeinschaft und schafft Differenzierung

---

<sup>115</sup> Weiterführende Arbeiten, die sich mit Storytelling in Organisationen und der Konstitution organisationaler Identität beschäftigen, siehe u. a. Brown (2006); Czarniawska (1997, 1998, 2010); Buchanan/Dawson (2007); He/Brown (2013).

zu anderen. Je homogener die Gemeinschaft sich empfindet durch ein geteiltes Verständnis darüber, wer sie ist und wohin sie will<sup>116</sup>, desto stärker ist die kollektive Identität und umso klarer wird die Abgrenzung zur Außenwelt. Entsprechend kann sich über strategische Handlungen kompetenter Akteure mittels einer spezifischen kollektiven Identität eine eigene Organisationsform (fortlaufend) konstituieren. Die bewusste Selbstdefinition führt zu einer stärkeren kollektiven Identität als reine Ähnlichkeiten wie dieselbe Region, das gleiche unternehmerische Feld etc. und damit zu einer größeren Bereitschaft zu kollektiver Handlung sowie zu Anregung von Verhalten bzw. Handlungen, die diese kollektive Identität zum Ausdruck bringen (vgl. Fiol/Romanelli 2012, S.603 ff.).

Die Erkenntnisse aus der Kommunikationstheorie unterstreichen die wichtige Rolle von Kommunikationshandlungen bei der Herausbildung kollektiver Wesens- und Zielreflexionen und der Herausbildung von kollektiver Identität als gemeinsam verstandene und verinnerlichte, die Handlungen der beteiligten Akteure lenkende strukturelle Modalität. Fiol/Romanelli (2012) formulieren die Identifikation mehrerer Akteure mit einer Idee und die gemeinsame Auseinandersetzung darüber als Voraussetzung für die Herausbildung einer kollektiven Identität und diese wiederum als Quelle unternehmerischen Handelns. Die Autoren betonen allerdings auch die Notwendigkeit eines externen Umfeldes für die Relevanz und die Entwicklung der Identität eines neuen organisationalen Gebildes.

Eine Community kann jederzeit wieder auseinanderbrechen, wenn die gemeinsame Identität nicht klar oder stark genug ist. Der Prozess der Identitätsentwicklung zum Beginn der Entwicklung einer neuen Organisationsform ist laut Fiol/Romanelli (2012, S. 605f.) leichter, wenn

- 1) externe Impulse dazu führen, dass Akteure ihre Aktivitäten in eine Richtung lenken,
- 2) eine charismatische Persönlichkeit die Bewegung anführt,
- 3) eine externe Opposition gewissermaßen dabei hilft, die Natur und den Zweck der kollektiven Aktivitäten herauszukristallisieren.

Fiol/Romanelli (2012, 2008) beschreiben in ihren Artikeln eindrücklich den Prozess der Herausbildung einer kollektiven Identität als Basis für die Entstehung einer neuen Organisationsform, in diesem Sinne eines Clusters. Offen bleibt allerdings, wie sich die Prozesse verhalten,

---

<sup>116</sup> Von großer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind auch die Arbeiten von Weick (1995) zu „sensemaking“ und „sensegiving in organizations“.

wenn ein Cluster als organisationales Gebilde entstanden ist und wachsen bzw. leistungsfähiger und als relevanter Akteur im Markt wahrgenommen werden will.

Strukturierungstheoretisch gesehen ist die permanente Weiterentwicklung der Cluster-Identität im Verlaufe der Clusterentwicklung als ein fortwährender Prozess zu verstehen. Die Handlungen der Gemeinschaft, insbesondere Kommunikationshandlungen, wirken konstituierend auf die Clusterstruktur im Sinne der Clusteridentität als auch der Organisation als solche. Gleichzeitig bedingen das Cluster und seine Identität das Handeln der Akteure. Die kollektive Entwicklung einer starken und einzigartigen organisationalen Identität aus gemeinsamer Vision, Strategie, Zielen, aber auch Normen, Werten und Standards, die gekennzeichnet ist von der regional industriellen Identität, ist sowohl ein systemimmanenter Prozess als auch eine grundlegende Steuerungsaufgabe.

Eine bewusste Auseinandersetzung der Akteure mit ihrer Clusteridentität ist maßgeblich für deren Stärke und Eignung als Governance-Instrument. Die strategische Identitätsdefinition, also die bewusste und reflexive Auseinandersetzung mit identitätsorientierten Fragen wie „Wer sind wir?“, „Was können wir?“, „Was wollen wir?“ bedarf in aller Regel einer Initiierung und eines moderierten Prozesses, der die Akteure einbindet und deren Kommunikation über diese Fragestellungen fördert, sodass ein breit getragenes Verständnis als Grundlage für eine starke kollektive Identität resultiert<sup>117</sup>.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 10) veranschaulicht relevante Fragen und Themenkomplexe für die Auseinandersetzung mit der strategischen Clusteridentität.

---

<sup>117</sup> Vgl. hierzu auch das „interactive model of identity formation“ (IMIF), Postmes et al. (2000); Swaab et al. (2008).

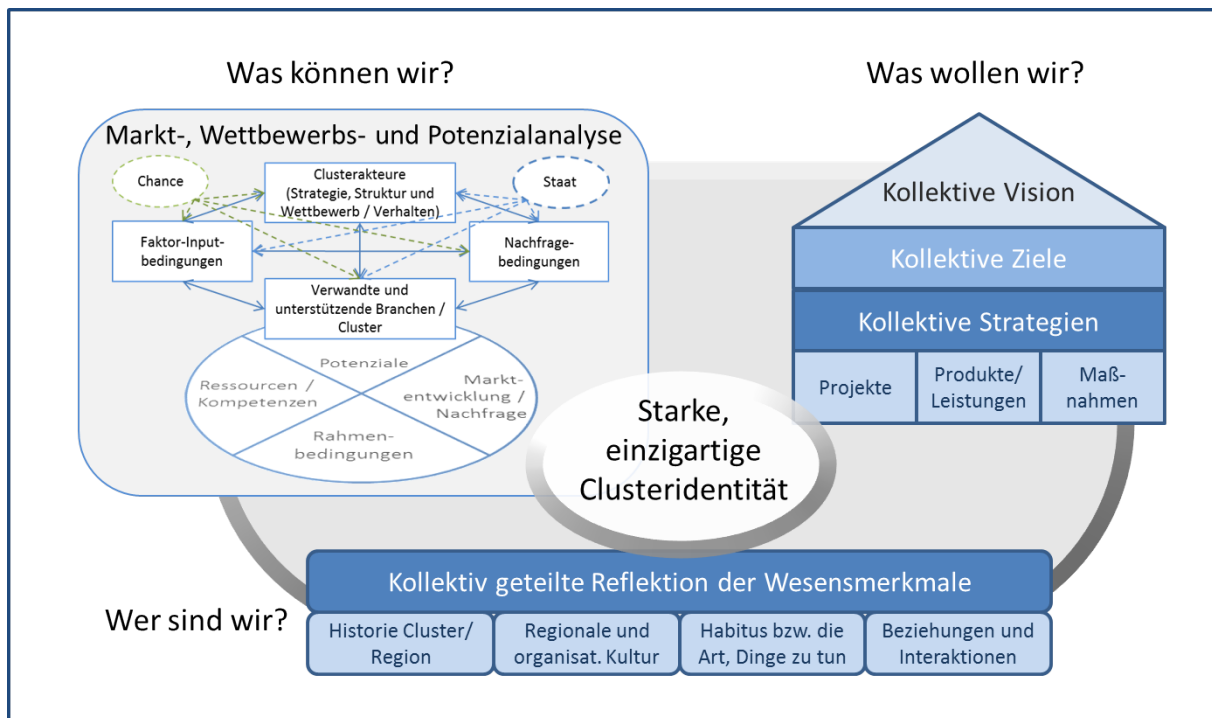


Abbildung 10: Fragestellungen für eine strategische Clusteridentität (eigene Darstellung)

Ein solches integratives Prozessverständnis adressiert die in Kapitel 3.2.4.1. aufgezeigten Aspekte der Konstrukte organisationaler, kollektiver und regionaler Identität. Es konstatiert sowohl den mit der heterarchischen Organisiertheit vermachten Bedarf der um die Identifikation von Gemeinsamkeiten (sowohl hinsichtlich der Wesensmerkmale als auch der Markt- und Wettbewerbspotenziale) bemühten Kommunikation der Akteure miteinander als auch der Verständigung auf gemeinsame Ansätze wie einer kollektiven Vision, kollektive Ziele und Strategien, Projekte, Maßnahmen, gemeinsame Produkte und Leistungen, ohne Unterschiede in Interessen und Bedarfen, Methoden und Prozessen auszublenden. Das Produkt sollte ein Identitätsverständnis sein (vgl. Albert/Whetten, 1985), welches sehr spezifisch, im positiven Sinne von einzigartig, ist, die für die Gemeinschaft zentralen Merkmale adressiert und im Rahmen der dynamischen Entwicklung in Bezug zur Organisation stabil ist, weil es an starken Grundpfeilern hängt, sich aber mit der Organisation immer weiterentwickelt. Das Finden der gemeinsamen Essenz im Zusammenwirken der unterschiedlichen Merkmale produziert eine kollektive Identität, die grundsätzlich geeignet ist, eine hohe Identifikation zu erzeugen. Das Ausmaß der Identifikation wird bedingt durch eine breite Bekanntheit der kollektiven Identität unter den Akteuren sowie der bewussten Wahrnehmung von Bedeutung und Besonderheit (vgl. Kap. 3.2.4.2. zu Stärke der Identität).

### 3.4.4 Dreiklang von Identität, Identifikation und Image

Wird unter Identifikation (vgl. Ashforth/Mael 1989; Haslam et al. 2003b; Haslam/Ellemers 2005) die nach innen gerichtete Wirkung einer Identität verstanden, ist mit dem Image einer Organisation auch die nach außen gerichtete Wirkung organisationaler Identität in den Blick zu nehmen und damit der vierte Flow des unter 3.2.3.2. dargestellten Four-Flows-Konzeptes zu adressieren. In Konsequenz der vorangegangenen Ausführungen werden dabei die Erkenntnisse der identitätsbezogenen Organisationsforschung für die kollektive Organisationsform Cluster genutzt.

Während organisationale Identität die selbstreflektierte, durchaus auch durch Rückmeldungen aus der Umwelt beeinflusste Wahrnehmung, Beschreibung, Verortung des „Wesens“ von Organisationen bzw. Organisationsformen konzeptualisiert – in diesem Sinne: „Who are we as an cluster?“ –, geht es beim organisationalen Image um das Bild, welches Dritte von organisationalen Gebilden bzw. einer organisationalen Identität haben. In der Literatur finden sich zahlreiche Vorschläge zur Konzeptualisierung und Definition organisationalen Images<sup>118</sup> mit der Folge eines Mangels an einheitlicher Verwendung des Begriffs (vgl. Rometsch 2008, S. 87; Gioia et al. 2000; Gioia/Thomas 1996; Hatch/Schultz 1997; Alvesson 2010). Grundsätzlich lassen sich jedoch drei Perspektiven ermitteln (Whetten/Mackey 2002, S. 400; Brown et al. 2006, S. 100 f.):

- Organisationales Image als das konstruierte bzw. interpretierte Bild von der Wahrnehmung einer Organisation durch Externe – „What does the organization believe others think of the organization?“
- Organisationales Image als das tatsächliche Bild, das Dritte von einer Organisation haben – „What do stakeholders actually think of the organization?“
- Organisationales Image als das (zukünftig) gewünschte Bild, welches Dritte von der organisationalen Identität haben sollen – „What does the organization want others to think about the organization?“

In der Realität ist die Abgrenzung von organisationaler Identität und organisationalem Image nicht immer trennscharf. Sie bedingen und beeinflussen sich wechselseitig (vgl. Rometsch

---

<sup>118</sup> Beispielsweise wird der Begriff Image häufig mit dem der Reputation gleichgesetzt. In anderen Fällen, vgl. z. B. Hatch/Schultz 1997, wird unter Image das gewünschte externe Bild und unter Reputation das tatsächliche externe Bild verstanden. In dieser Arbeit wird Reputation als eine Einschätzung verstanden, die erarbeitet wurde und gut, neutral oder schlecht ausfallen kann. Der Begriff Image wird als facettenreicher angesehen und daher hier fortfolgend verwendet.

2008, S. 90). Ferner können die Außen- und Innenperspektive verwischen, z. B. wenn Organisationsmitglieder unterschiedliche Rollen wahrnehmen (vgl. Rometsch 2008, S. 91, in Verweis auf Hatch/Schultz 1997). Darüber hinaus ist denkbar, dass innerhalb von Organisationen unterschiedliche Selbstbilder vorherrschen bzw. dass Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image) auseinandergehen.

Zunehmend schwieriger wird die Abgrenzung bei interorganisationalem Engagement, da die Individualebene durch eine kollektive Ebene ergänzt und durch die Wechselwirkung von Individualidentitäten, Individualimages, Kollektividentität und Kollektivimage komplexer wird.

Gleichwohl empfiehlt es sich, das gegenseitige Wechselspiel von Identität, Identifikation und Image zu konstatieren. Die strukturationstheoretische Perspektive ermöglicht es, die Wirkung der organisationalen Identität auf das Image eines organisationalen Systems und reflexiv des Images auf die Identität ebenso zu analysieren wie auch die Wirkung des Images auf die Identifikation der Akteure innerhalb der spezifischen organisationalen Einheit, in diesem Falle eines Clusters, mit der kollektiven Orientierung und der Ausstrahlung dieser Identifikation sowohl auf die Identität als auch auf das Fremdbild bzw. Image der Organisationsform.

Die individuelle organisationsorientierte Identifikation kann durch unterschiedliche Prozesse ausgelöst werden: (1) wahrgenommene Affinität aufgrund der Übereinstimmung mit den Werten und Zielen einer organisationalen Einheit, (2) Internalisierung organisationaler Werte, (3) der Kategorisierung als zugehörig zu einer unverkennbaren und einzigartigen Organisationsform, (4) Selbstaufwertung durch Übertragung des hohen Ansehens, des attraktiven Images, der attraktiven Identität einer Organisation durch sie Mitglieder auf sich selbst, um die individuelle aber auch die kollektive Selbstachtung und das Selbstbewusstsein zu steigern (vgl. Böhm 2008, S. 69 ff.).

Die Entstehung kollektiver organisationaler Identifikation beschreiben Kozlowski/Klein (2000, S. 65) als „composition process“ (vgl. auch Böhm 2008, S. 103), welcher durch verschiedene Mechanismen entstehen und verstärkt werden kann. Cole/Böhm (2006) haben die Folgenden identifiziert: (1) eine intensiviert und dynamische Interaktion, z. B. durch die Zusammenarbeit im Rahmen von Arbeitsgruppen, (2) gemeinsame Stimuli wie einheitliche Vision, Ziele und Strategien sowie gemeinsame Symbole und Rituale, (3) Sozialisierung und dabei Übernahme der gelebten Werte und des erwarteten Verhaltens in das Selbstkonzept, (4) Attraction-Selection-Attrition (ASA) (vgl. Schneider 1987, Böhm 2008, S. 101 f., in Verweis auf Cole/Böhm 2006, S. 25) als sukzessive Homogenisierung (vgl. Pratt 1998, S. 193) von

Gruppen hinsichtlich der Wahrnehmung, Gesinnung, Einstellung, Zufriedenheit bei längerfristigem Beisammensein (vgl. Böhm 2008, S. 99ff.). Kollektive organisationale Identifikation zu erzeugen wird als wichtiger Faktor angesehen, um die Leistungsfähigkeit von Individuen in Organisationen und Organisationssysteme als Ganzes zu entwickeln und bestmöglich zu nutzen.

Die Frage nach der Beeinflussung organisationaler Identifikation beantworten Dutton et al. (1994) im Wesentlichen mit der Entwicklung einer unverkennbaren organisationalen Identität und Maßnahmen zur Verbesserung des Images. Böhm (2008, S. 109) ergänzt die Notwendigkeit, die organisationale Identität gut nach innen zu kommunizieren, um Wahrnehmung und Akzeptanz zu schaffen und eine hohe Identifikation zu ermöglichen.

Übertragen auf den Clusterzusammenhang lassen sich zur Entwicklung und Stärkung clusterbezogener Identifikation folgende Implikationen ableiten:

1. Die Entwicklung clusterbezogener Identifikation ist ein Multi-Ebenen-Ansatz, der die Mikroperspektive (Individuen), die Perspektive der einzelnen Organisationen (Unternehmen, Forschungseinrichtungen, aber auch interorganisationale Arbeits- und Projektgruppen) und die darüber liegende Perspektive des Clusters als übergreifende Organisationsform berücksichtigen muss (vgl. auch Kap. 2.4.5).
2. Eine starke kollektive Clusteridentität ist die Voraussetzung für die Entwicklung kollektiver clusterbezogener Identifikation in einem Cluster und dabei in Ermangelung hierarchischer Einflussnahmemöglichkeiten ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Clusteraktivitäten, da sie das Wesen des Clusters beschreibt, seinen Mitgliedern clusterbezogene Identifikation und damit Internalisierung der gemeinsamen Werte und Ziele ermöglicht und das Cluster als eigene Organisationsform identifizierbar und abgrenzbar macht.
3. Clusteridentität, clusterbezogene Identifikation und Clusterimage beeinflussen sich wechselseitig (rekursiv).
4. Ebenso wie sich clusterbezogene Identifikation auf die Clustersteuerung auswirkt, wird sie durch die Clustersteuerung beeinflusst. Die kollektive Entwicklung von Vision, Zielen, Strategien oder die Schaffung dynamischer Interaktion beispielsweise durch interorganisationale Arbeits- und Projektgruppen fördert die kollektive clusterbezogene Identifikation.
5. Zur Entwicklung und Stärkung clusterbezogener Identifikation bedarf es einer unverkennbaren, wahrnehmbaren und attraktiven Clusteridentität, aber auch ihrer breiten Kommuni-

kation nach innen und nach außen. Das kollektive Verständnis von Vision, Zielen, Werten führt dann zur Identifikation, wenn es bei den Individuen ankommt und von ihnen verstanden wird. Insbesondere mit Blick auf die Kategorisierung und Selbstaufwertung als Treiber der Identifikation ist zudem eine identitätsorientierte und markante Kommunikation nach außen erforderlich, die eine Sichtbarkeit des Clusters erzeugt und hohes Ansehen sowie ein attraktives Image ermöglicht.

Eine kollektive Clusteridentität strategisch zu entwickeln ist eine Herausforderung, die insbesondere dann schwierig sein sollte, wenn transnationale Unternehmen mit ihrer besonderen Identität ohne bzw. mit nur geringer lokaler Verankerung eine Rolle im Cluster spielen (vgl. 2.4.4). Andererseits hat jedes Individuum immer mehrere Identitäten gleichzeitig. Es sollte also wichtig sein, die richtige Einordnung und Beziehung im Positionsgefüge zu finden.



### **3.5 Clusteridentität als Basis einer Clustermarke**

Nachdem im zweiten Abschnitt dieser Arbeit ausführlich auf das Cluster-Konstrukt eingegangen wurde, hatte dieser Abschnitt die Aufgabe, einer Konzeptualisierung von Marken für Cluster näherzukommen. Marken für Organisationen basieren heute auf dem Verständnis einer identitätsorientierten Markenführung. Weiterführend als eine einfache Markierung eines Produktes oder auch organisationalen Konstruktes mit einem Logo ist eine Marke ein Medium, welches Informationen transportiert, Assoziationen produziert, Bindungen fördert, Orientierung liefert und Identifikationsentscheidungen befördert.

Als Voraussetzung für das Funktionieren einer Marke bedarf es eines klaren Bildes darüber, was mit einer Marke transportiert werden soll, wofür sie stehen soll. In dieser Arbeit wird für eine möglichst ganzheitliche, integrierte Perspektive plädiert, auch wenn im Sinne der Handhabbarkeit hier nicht alle Aspekte detailliert ausgeführt werden können. Für eine ganzheitliche Sichtweise, so wurde unter 3.1. erörtert, sollten Cluster, um sie besser zu verstehen, hinsichtlich der jeweiligen Historie, ihrer Konstruktion und der Koordinationsmechanismen im Hinblick auf Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Sozialdimensionen der Zusammenarbeit analysiert werden, um sie in ihrer Individualität und Identität besser zu verstehen.

Vertiefend wurde hier unter Nutzung der Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1976, 1979, 1984) auf den Governance-Aspekt eingegangen und für die Konstruktion von Clustern auf einschlägige Forschungsansätze hingewiesen.

Ein wesentlicher, für diese Arbeit handlungsleitender Gedanke der Strukturationstheorie ist die Dualität der Struktur mit dem Verständnis, dass sich Organisationen durch das Handeln von Akteuren konstituieren und dadurch das Handeln beeinflussende soziale Strukturen herausbilden. Eine ganz wesentliche und hier in den Fokus gerückte Dimension ist die der Kommunikation. Die zu Hilfe genommene CCO-Forschung untersucht den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Organisation weiterreichend als die Strukturationstheorie und unterstreicht die essenzielle Bedeutung von Kommunikation für die Herausbildung und Erhaltung von Organisationen. Die strukturationstheoretisch geprägte Strömung der CCO-Forschung stellt heraus, dass vier Gruppen von Kommunikationsprozessen (4 Flows) essenziell sind bei der Konstituierung von Organisationen. Dieses Verständnis wird in dieser Arbeit entsprechend übertragen auf Cluster als spezifische Organisationsform.

Um die Einpassung in das strukturationstheoretische Gesamtbild und die wechselseitigen Verbindungen aufzuzeigen, wurde das Modell der 4 Flows beispielhaft in das Modell der Dimensionen des Sozialen eingeordnet.

Einen wesentlich leitenden Charakter hat die Identität eines Clusters für dessen interne Ausrichtung und für die Positionierung im Markt bzw. zum Umfeld. Identität ist ein maßgeblicher Faktor im Hinblick auf die Governance eines Clusters. In der vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Clusteridentität wurden essenzielle Funktionen von Identität sowie die enge Verbindung zu den verwandten Konstrukten Identifikation und Image aufgezeigt und eingeordnet. Darüber hinaus wurde herausgehoben, dass es sich bei Identität weniger um eine situative Bestandsaufnahme oder Selbstdarstellung handelt als vielmehr um Prozesse der fortlaufenden Produktion und Reproduktion.

Identität geht aus Kommunikation hervor, braucht aber Kommunikation auch, um „am Leben zu bleiben“ und sich als Spiegelbild der Akteure, ihrer kollektiven Interessen und des Clusters als eigene Organisationsform permanent weiterzuentwickeln. Eine kollektive Identität zu entwickeln ist grundlegend für die Entwicklung eines Clusters als eigene organisationale Einheit. Eine Identität reproduziert sich durch Kommunikation, genauer durch interne Kommunikation, indem die Akteure wissen, dass sie Teil eines Clusters sind und ihre Handlungen danach ausrichten, sich mit dem Cluster als kollektive Organisationsform identifizieren, ebenso aber auch durch den Auftritt des Clusters im Markt und die externe Kommunikation, durch das Image, welches mit dem Cluster assoziiert wird.

Im Folgenden erweitert diese Arbeit den Fokus der Kommunikation und versucht, einen nächsten Schritt der Professionalität, der Reichweite und der Strahlkraft von Clustern zu begleiten, und erörtert, wie Marken als Medium für die Kommunikation von Clustern und in Clustern genutzt werden können, um deren Identität zu stärken und als Mehrwert für die Akteure nutzbar zu machen.

Vermeint wird heute von Clustern erwartet, dass sie eine eigene Marke entwickeln und Kommunikation betreiben, um ihre Sichtbarkeit im Markt zu erhöhen, mit einem wettbewerbsfähigen Profil im Markt bestehen zu können und der Zielerreichung der Akteure und Förderer zu dienen. Um die Prozesse der Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für ein Cluster untersuchen, beschreiben und weiterführende Erkenntnisse ableiten zu können, wird im Folgenden zunächst auf die relevanten theoretischen Grundlagen identitätsorientierter Markenführung eingegangen.

## 4 Identitätsorientierte Markenführung für regionale Cluster

Bisherige Erforschungen kollektiver Strategien gehen nur selten über die Analyseebene einzelner, in eine Allianz oder Netzwerke eingebundene Unternehmen hinaus (vgl. Sydow/Ortmann 2001, S. 13). Gleichzeitig wird auf die Diversität der in Clustern kooperierenden Organisationen, Großunternehmen, KMU, Forschungseinrichtungen, regionalen Institutionen der öffentlichen Hand kaum Bezug genommen. Dabei ergeben sich gerade aus der Unterschiedlichkeit der beteiligten Akteure, ihrer Zielsetzungen, Beziehungsstrukturen und Kontextfaktoren zahlreiche Einflussfaktoren auf die Identität des kollektiven Gefüges sowie dessen strategisches Management, dessen Komplexität und Reflexivität. Diese Besonderheiten in Clustern implizieren erhebliche konzeptionelle und praktische Herausforderungen.

Schon in den Arbeiten von Porter (1990b, 1998c), in denen er Clustern die Wettbewerbsfähigkeit der Akteure und der Regionen steigernde Effekte zuschreibt, finden sich die Argumente der stärkeren Sichtbarkeit, der Strahlkraft und der Auswirkungen auf die Positionierung im Markt. Die Ziele Sichtbarkeit und Identifizierbarkeit wecken den Bedarf der Konzeptualisierung von Marketing- und Kommunikationsstrategien für Cluster mit dem Wesen einer besonderen Organisationsform. Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld ist also schon von Beginn an angelegt, bisher jedoch noch sehr wenig und im Sinne der in dieser Arbeit verfolgten identitätsorientierten<sup>119</sup> und die Besonderheiten der Organisationsform<sup>120</sup> berücksichtigenden Perspektive sehr eingeschränkt erfolgt (vgl. Kaminski 2009; Zanger/Kaminski 2009<sup>121</sup>; Andersson/Ekman 2009, 2012; Andersson et al. 2012<sup>122</sup>; Kasabow/Sundaram 2013<sup>123</sup>; Zamparini/Lurati 2012<sup>124</sup>; Zyglidopoulos et al. 2006<sup>125</sup>).

---

<sup>119</sup> Insbesondere unter Hinzuziehung einer geeigneten theoretischen Fundierung, welche die Dualität von Struktur und Handlung im Raum-Zeit-Gefüge berücksichtigt (vgl. Kap. 3).

<sup>120</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2, welche auf die Spezifika von Clustern hinsichtlich ihrer Heterogenität und des heterarchischen Gefüges, des Entwicklungsverlaufs, der komplexen adaptiven Systemhaftigkeit, der Mehrebenenbezogenheit sowie der Wechselbeziehungen mit multi- bzw. transnationalen Unternehmen eingehen.

<sup>121</sup> Zanger/Kaminski (2009) diskutieren den Nutzen der Investition in die Entwicklung einer regionalen Clustermarke.

<sup>122</sup> Andersson et al. (2012) liefern konzeptionelle Handlungsempfehlungen zur Entwicklung und Implementierung von Clustermarken.

<sup>123</sup> Kasabow/Sundaram (2013) schlagen eine Analyse von Clustern als Ortsmarken in einer Stakeholder-Perspektive vor.

<sup>124</sup> Zamparini/Lurati (2012) erörtern, wie Unternehmen die kollektive Clusteridentität für die eigene Unternehmenskommunikation nutzen.

<sup>125</sup> Zyglidopoulos et al. (2006) diskutieren den Nutzen einer soliden Cluster-Reputation für die Internationalisierung von KMU und kategorisieren Cluster-Reputation als öffentliches Gut, an dem die Clusterunternehmen partizipieren können.

Konkreter zeigen die Ausführungen im dritten Abschnitt dieser Arbeit die Bedeutung des Kommunikationsaspektes für die Governance von Clustern im Allgemeinen und die Relevanz kollektiver Identitäten und deren interner sowie externer Kommunikation im Besonderen. Naheliegend und vielfach praktiziert ist es, die gemeinsamen Aktivitäten innerhalb eines Clusters, soweit möglich, mit einem Logo zu markieren und dieses zu kommunizieren. Die Ansätze in dieser Arbeit gehen weiter. Im Sinne der Reflexion und der beschriebenen Rekursivität sowie eines zu antizipierenden Potenzials identitätsorientierter Markenführung für Cluster als Medium konstituierender Kommunikation orientieren sich die folgenden Ausführungen an den Fragen der konzeptionellen, der inhaltlichen und der prozessualen Entwicklung und Implementierung einer identitätsorientierten Marke für regionale Cluster.

Marken sind konzeptualisiert als Kommunikatoren. Im Gegensatz zum klassischen Markenverständnis, in dem Marken Produkte kennzeichnen<sup>126</sup> oder als gewerbliches Schutzrecht fungieren (vgl. Schröder 2001), verkörpern Marken in einer modernen Perspektive<sup>127</sup> Identität (vgl. Kapferer 1997; Hankinson 2004; de Chernatony/Dall’Olmo Riley 1998 u. a.). In Deutschland haben insbesondere Meffert und Burmann den identitätsbasierten Ansatz der Markenführung seit Anfang der 1990er-Jahre geprägt (vgl. Burmann et al. 2015; Meffert et al. 2002; Zeplin 2006, S. V). Eine Markenidentität wird in diesem Sinne von Organisationen genutzt, um deren Positionierung im Verhältnis zum Wettbewerb zu kommunizieren. Marken wird die Fähigkeit zugeschrieben, ein Image von sich in den Köpfen ihrer Zielgruppen zu entwickeln (vgl. Gardner/Levy 1999). Marken bilden Werte (vgl. Davis 1995), und Marken werden interpretiert als Verkörperung von Persönlichkeit, die wahrnehmbar ist, zu der sich eine Beziehung aufbauen lässt, mit der eine Identifikation oder Nicht-Identifikation möglich ist (vgl. Chernatony/Dall’Olmo Riley 1998).

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, sich mit der Konzeptualisierung identitätsorientierter Clustermarken insbesondere im Hinblick auf deren Verhältnis zu bereits bestehenden

---

<sup>126</sup> Die American Marketing Association definiert eine Marke als "name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers", <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B> 19.11.2015.

<sup>127</sup> Das Verständnis vom Wesen einer Marke und der Markenführung hat seit Entstehung des klassischen Markenartikelkonzeptes zu Beginn des 20. Jahrhunderts angesichts der sich fortlaufend verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen immer wieder Änderungen erfahren. Meffert/Burmann unterscheiden heute mehrere Phasen der Markenentwicklung von der zunächst reinen Eigentums- und Herkunftskennzeichnung zu einer stark instrumentell orientierten Markenführung (vgl. Meffert et al. 2012, S. 6 ff.), welche Domizlaff mit seinem Konzept der Markentechnik in den Zeiten des starken wirtschaftlichen Wachstums der Wirtschaftswunderjahre prägte (vgl. Domizlaff 1939, 2005).

Marken von Akteuren und Region sowie deren Kommunikation innerhalb des Clusters und nach außen zu befassen.

Die Marke für die besondere Organisationsform Cluster wird hier verstanden als Versinnbildlichung des Clusters und seiner Identität. Das Markenverständnis ist so angelegt, dass die Sichtbarkeit des kollektiven Gefüges und deren Nutzen bzw. Leistungen erhöht sowie die Such- und Entscheidungskosten für die Zielgruppen/Kunden gesenkt werden können. Neben der externen Perspektive wird die Marke insbesondere auch als Medium verstanden, um die Identifikation der Akteure mit der kollektiven Identität zu steigern (vgl. Ausführungen in Kap. 3.4.3) und darüber der Nutzung positiver Clustereffekte näherzukommen.

#### **4.1 Identitätsorientierte Markenführung zur Kommunikation und Entwicklung einer Clusteridentität**

Aspekte der Kommunikation der Clusteridentität innerhalb des organisationalen Systems (Flow 1 bis 3) und nach außen (Flow 4)<sup>128</sup> im Sinne eines kollektiven Markenauftritts der Akteure sind bislang nur in Ausnahmefällen bzw. am Rande Gegenstand der Marketingdiskussion (vgl. Kirchgeorg 2005, S. 595) auf der einen und des Clusteransatzes auf der anderen Seite. Abgesehen von den Arbeiten des Schweden Andersson und seinen Kollegen (Andersson/Ekman 2009, 2012; Andersson et al. 2012) mangelt es bislang an einer zielgerichteten, holistisch angelegten Konzeptualisierung von Markenführung innerhalb des Clusterkonzepts. Hilfreiche Ansätze liefern unter anderem Kaminski (2009), Kasabow/Sundaram (2013), Zamparini/Lurati (2012), Zyglidopoulos et al. (2006) sowie hinsichtlich des Kommunikationsmanagements von Clusterorganisationen Hartmann (2016).

##### **4.1.1 Regionale Cluster als besonderes Feld und Herausforderer identitätsorientierter Markenführung**

Ein regionales Cluster produziert als spezifisches organisationales System in verschiedener Hinsicht besondere Herausforderungen an die Konzeptualisierung seines Marketings. Ein Cluster als räumliche Konzentration und Vernetzung unterschiedlicher Akteure in einem regionalen Raum ist nur schwer mit einem klassischen „Konsumprodukt“ zu vergleichen. Es han-

---

<sup>128</sup> Gemäß den Ausführungen in Kapitel 3.3.

delt sich um ein kaum greifbares, vielschichtiges, komplexes, adaptives System von Organisationen, Produkten und Leistungen sowie weiteren mehrwertstiftenden Attributen<sup>129</sup>. Garantiert die klassische Produktmarke dem Konsumenten konstante oder verbesserte Qualität bei gleichbleibender Menge und Aufmachung ubiquitär erhältlicher Ware (vgl. Esch et al. 2005, S. 9; Domizlaff 1939/2005, S. 37 ff.), müssen bei einem regionalen Cluster andere Paradigmen gelten. Cluster sind im Vergleich zu Produkten als organisationales System sehr komplex und amorph. Für die Entwicklung und Kommunikation seiner Identität, seines Wesens aus Kompetenzen und Ressourcen, kollektiven Strategien und Zielen sowie seiner kulturellen Bestimmungselemente (vgl. 3.2.4.3) bedarf es der Umsetzung der Erkenntnisse identitätsorientierter Markenführung unter Berücksichtigung der besonderen organisationalen Merkmale. Zudem weisen Andersson et al. (2012) auf Basis einer breiten Analyse vorwiegend clusterpolitischer Dokumente, praxisorientierter Leitlinien zur Clusterentwicklung einzelner Clusterorganisationen und Cluster-Marketing-Fallstudien sowie vertiefenden Experteninterviews mit Clustermanagern aus Schweden, Dänemark und Deutschland darauf hin, dass eine Akteursgruppen-spezifische Differenzierung von Nutzenaspekten erforderlich ist für den Aufbau einer Clusterreputation.

Die strukturationstheoretische Perspektive hilft, um die Wechselwirkungen zwischen der Identitätsentwicklung und Kommunikationshandlungen besser zu verstehen und zu nutzen.

Im Hinblick auf die Vermarktungskommunikation stellt sich ferner die Frage, auf welche Ziele und Inhalte sie grundsätzlich abzielen soll.

Damit sich ein Engagement im Cluster lohnt, muss der Nutzen in den jeweiligen Handlungsfeldern, der aus kollektivem Agieren im Markt resultiert, größer sein als der durch individuelle Marktbearbeitung erzielbare. Aus politischer Perspektive müssen Investitionen, die in Cluster eingebracht werden, zu positiven Effekten führen (vgl. Ingstrup 2010; European Commission 2006, S. 30 ff.).

Grundsätzlich wird Clustern nachgesagt, dass sie die Reputation ihrer Region, bezogen auf einen spezifischen Wirtschaftsbereich stärken und damit auf die ansässigen Akteure insofern ausstrahlen, als sie für Einkäufer, Investoren und Talente attraktiver werden. Dabei hilft es, wenn ein klares Marken-Image das Cluster für Externe verständlicher werden lässt und für die

---

<sup>129</sup> An dieser Stelle lohnt sich ein Vergleich mit Städten, die ebenfalls ein komplexes Leistungsbündel darstellen, aus vielen Akteuren bestehen und für ganz unterschiedliche Zielgruppen relevant sind (vgl. Töpfer 1993, Balderjahn 2004, S. 2361; Huttenloher 2006; Kühne 2008; Zenker/Beckmann 2013).

internen Stakeholder Kontext und Richtung kreiert. Im Sinne der Identitätsbildung und Kommunikation nach innen wie nach außen ist eine Clustermarke als Management-Instrument einzuordnen, welches dabei helfen kann, die Akteure zu mobilisieren, ihr Engagement zu fördern und ihnen die Zielrichtung der angestrebten Clusterentwicklung zu vergegenwärtigen. Die Stärke der über die Clustermarke kommunizierten und sich rekursiv entwickelnden Clusteridentität soll die Identifikation mit dem Cluster erleichtern und den Weg für engere Zusammenarbeit zwischen Clusterakteuren ebnen (vgl. Andersson et al. 2012, S. 21; hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Identität und Identifikation Kap. 3.4.2).

Cluster sollen die besten und intelligentesten Fachkräfte und Wissenschaftler anziehen, Investitionen fördern ebenso wie die Gründung neuer Unternehmen. Sie sollen internationale Sichtbarkeit erlangen, den Zugang zu neuen Märkten und Kooperationspartnern erschließen. Sie sollen den Export und die Internationalisierung ihrer Clusterunternehmen unterstützen und nicht zuletzt auch in das Bewusstsein politischer Entscheidungsträger vordringen, um an überregionalen politischen Förderprogrammen zu partizipieren (vgl. Andersson et al. 2012, S. 6; Porter 1999c, S. 260 ff.).

Andersson et al. (vgl. 2012, S. 6) kommen in ihrer Analyse zu dem Ergebnis, dass viele Cluster Marken- und Image-bezogenen Herausforderungen gegenüberstehen und Schwierigkeiten zeigen, Sichtbarkeit zu erzielen und sich wirksam von anderen Clustern zu differenzieren. Dieser Mangel in der externen Kommunikation geht einher mit clusterinternen Problemen hinsichtlich der Identifikation der Akteure mit dem kollektiven Ansatz, der Kenntnis der gemeinsamen Zielsetzung und fehlendem Engagement.

Andersson/Ekman (2012) identifizieren verschiedene Argumente, nach denen es aus Sicht von Clusterakteuren und Clustermanagern sinnvoll ist, an einer guten Cluster-Reputation zu arbeiten. Demnach kann eine gute Reputation als ein wirkungsvoll positives Clusterimage die nationale und internationale Anerkennung der im Cluster tätigen Akteure erhöhen. Die internationale Sichtbarkeit kann verstärkt und Investments möglicherweise leichter bzw. besser angezogen werden ebenso wie neue Firmen und Fachkräfte. Als bedeutsam wird der Studie nach auch angesehen, durch eine gute Reputation die Aufmerksamkeit der politischen Entscheidungsträger zu erlangen und so Einflussnahme sowie besseren Zugang zu Fördermöglichkeiten zu erreichen.

In die Verbesserung des Clusterimages zu investieren beinhaltet die Schaffung von Bewusstsein und einer klaren Positionierung in Bezug auf die Außenwelt sowie die Mobilisierung von

Engagement und Sensibilität der Akteure für Clusterbelange (vgl. Andersson et al. 2012, S. 6).

Clusterakteure sehen sich entsprechend der Befragung von Andersson et al. (2012) als Profiteure eines kollektiven Marketings z. B. im Hinblick auf gemeinsam organisierte Unternehmensbesuche, kollektive Unternehmerreisen, Messeteilnahmen, Handelsmagazine oder Marketingdelegationen, die gemeinsam im Clusterzusammenhang gestaltet werden können.

Aus der Käuferperspektive kann es ebenfalls attraktiver sein, sich für gewünschte Produkte und Leistungen an ein Cluster zu wenden. Die räumliche Konzentration der Geschäftspartner ermöglicht die Besuche mehrerer Anbieter an einem Ort mit einer Anreise. Die Reputation und das qualitätsfördernde Umfeld senken Kaufrisiken. Je nach Konstellation der im Cluster aktiven Akteure sind darüber hinaus Multisource-Einkäufe oder aber auch ein Anbieterwechsel und verringerte Such- und Transferkosten leichter möglich (Andersson et al. 2012).

Andersson et al. (2012) sehen neben den genannten allgemeinen Nutzaspekten eines kollektiven Clustermarketings auch spezifische für große Unternehmen bzw. für kleine und mittlere Unternehmen. Während sie von einem eher subtileren Nutzen für große Unternehmen ausgehen, ordnen sie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) direktere Auswirkungen einer guten Clusterreputation zu, indem sie diese bei der Anziehung wertvoller Ressourcen unterstützt. Die Gründe dafür sind folgende:

- Für Manager/Fachkräfte/wissenschaftliches Personal reduziert sich das wahrgenommene Risiko, in einem kleinen oder mittleren Unternehmen zu arbeiten, wenn es in einem Cluster auch noch andere Jobs gibt.
- Investitionen in ein unbekanntes KMU können angesichts des Clusterzusammenhangs weniger riskant erscheinen.
- Cluster können insbesondere für KMU als Türöffner, gute Referenz oder auch Legitimation bei geringeren Legitimierungsaufwendungen in ausländischen Märkten dienen.

Für große Unternehmen ist die Clusterreputation neben der eigenen unternehmensbezogenen hilfreich, um Fachkräfte anzuziehen. Wo viel los ist, ist auch Vieles möglich, und das wiederum geht einher mit einem dynamischen Umfeld, in dem die Lebensbedingungen und Freizeitmöglichkeiten, Ausbildungs- und Entwicklungskapazitäten größer sind; heute für viele Talente und Fachkräfte wichtige Aspekte bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz (vgl. Florida 2002, Andersson/Ekman 2012).



Cluster verkörpern eine kritische Masse an Wertschöpfung, Arbeitsplätzen, Anforderungen und Bedarfen und erlangen daher leichter das Gehör politischer Entscheidungsträger als einzelne Akteure. Große Unternehmen können Cluster gut als Kommunikationskanal nutzen, um meinungsbildend zu wirken und Lobbying zu betreiben. Je bedeutsamer das Cluster wahrgenommen wird, desto stärker sind die Einflussmöglichkeiten. Das bedeutet auch, dass es für ein Unternehmen desto mehr Wert hat, sein Engagement in der Öffentlichkeit zu präsentieren, je stärker die Clusterreputation ist und sich darüber soziale Verantwortung (CSR) zum Ausdruck bringen lässt (vgl. Andersson/Ekman 2012).

Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass eine Clustermarke ausdrücken soll, was das Cluster ist und was es sein möchte, sie kann Richtung und Bedeutung geben und Identifikation erleichtern. Sie soll den Sinn der kollektiven Aktivitäten vermitteln und die Navigation durch die komplexen Zusammenhänge erleichtern. Viele Cluster sind von Ressourcenproblemen betroffen. Entsprechend ausgeprägt erscheint der Bedarf, smarte Lösungen effektiv und effizient umzusetzen (vgl. Andersson et al. 2012, S. 6; Sölvell et al. 2003).

Schwierigkeiten liegen darin, dass Cluster-Marketing üblicherweise durchaus als wichtiger Faktor von den tragenden Cluster-Akteuren angesehen wird, jedoch als etwas, das von irgendjemand anderem zu leisten ist wie Regionalverwaltungen oder den Medien. In der Studie von Andersson/Ekman (2012) wird Cluster-Marketing grundsätzlich als wichtiges Ziel von Clusterorganisationen und die gemeinsame Entwicklung eines Markenimages als strategischer Erfolgsfaktor angesehen. Jedoch fehle es heute noch weitgehend an Ideen und Ansätzen zur Umsetzung (vgl. Andersson et al. 2012, S. 7).

In diesem Sinne erscheint es besonders bedeutsam, die Spezifika der Organisationsform Cluster präsent zu haben<sup>130</sup> und kollektive Ansätze zu entwickeln und umzusetzen. Die Mehrebenenproblematik, mögliche Interessens- und Zielkonflikte, die Notwendigkeit, die internen Prozesse der beteiligten Organisationen auf eine aktive Mitwirkung im Cluster auszurichten sowie sich an der Entwicklung einer Clusteridentität und entsprechend einer Clustermarke strategisch zu beteiligen sollten als besondere Herausforderungen der Entwicklung und Implementierung einer identitätsorientierten Clustermarke konstatiert und berücksichtigt werden.

---

<sup>130</sup> Die Arbeit verfolgt mit den Ausführungen in Kapitel 2 das Ziel, hierzu einen weiterführenden Beitrag zu leisten.

#### **4.1.2 Theoretische Einordnung identitätsorientierter Markenführung**

Als Hinführung zur Erörterung der Prozessgestaltung zur Entwicklung und Implementierung einer Clustermarke soll im Folgenden auf die Grundkonzeption identitätsorientierter Markenführung eingegangen werden.

Die wissenschaftliche Diskussion hat, einhergehend mit der Entwicklung vom ursprünglichen Warenzeichen zur verhaltens- und ökonomisch relevanten Marke, je nach Verständnis und Verwendungskontext unterschiedliche Definitionen des Markenbegriffs hervorgebracht. Eine ausführliche Übersicht findet sich in Burmann et al. (2005, S. 5 f.) Neben der gewerblichen Schutzrechtsfunktion definieren beispielsweise Burmann et al. (2003, S. 3) in Anlehnung an Keller (1993, S. 2) die „Marke“ als

„... ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“.

Sie stellen damit durch Betonung der Nutzenfunktion die Substanz der Marke in den Mittelpunkt und differenzieren zwischen physisch-funktionalen Nutzenkomponenten und symbolischen Nutzenkomponenten (vgl. Burmann et al. 2005, S. 5 f.).

Schultz (2010) definiert „Marke“ unter Bezugnahme auf die American Marketing Association (vgl. Kap. 1.2, FN 12) als

„A name, term, symbol, or design, or combination of these, which is intended to identify goods or services of one seller or group of sellers and differentiate them from those of competitors.“

Im Vordergrund stehen hier die sichtbaren Beschreibungsmerkmale einer Marke, über die eine Differenzierung vom Wettbewerb realisiert wird.

Im Hinblick auf die Ausführungen in dieser Arbeit erscheint die Kombination beider Ansätze vorteilhaft, wenn die Definition von Burmann et al. (2005) als Beschreibung der inneren Werte – der Identität – einer Marke und die Definition von Schultz (2010) als Beschreibung der äußeren Werte einer Marke – der kommunikativen Umsetzung – verstanden wird. Die integrierte Betrachtung führt zu einem Ansatz, der dem in dieser Arbeit verfolgten Anspruch, sowohl eine identitätsorientierte Clustermarken-Perspektive einzunehmen als auch deren Umsetzung zu thematisieren, eher gerecht wird als eine einseitige Betrachtung. Entsprechend sollen im Folgenden die theoretischen Ansätze identitätsorientierter Markenführung auf Clustermarken übertragen werden.

Die Entwicklung einer Clustermarke wird dabei als wechselseitiger Prozess gesehen im Spannungsfeld zwischen internen und externen Stakeholdern (vgl. Süß et al. 2011 S. 2). Als Markenführung wird der Managementprozess aus Planung, Koordination und Kontrolle von über einen längeren Zeitraum hinweg zum Zwecke der Markenentwicklung durchgeführten Maßnahmen verstanden (vgl. Burmann et al. 2005, S. 9 f.; Keller 2008, S. 38 ff.). Die Markenbildung funktioniert erfolgreicher, wenn sie die erforderlichen Lernprozesse seitens ihrer Anspruchsgruppen berücksichtigt. Das Verständnis für den Mehrwert einer Clustermarke zu erzeugen und entscheidungs- bzw. verhaltensrelevante Handlungen zu induzieren ist ein mehrstufiger Prozess, der in der Regel mit einem hohen Zeitbedarf einhergeht (Burmann et al. 2005, S. 10 f.).

Marken sind nachweislich ein wichtiger Erfolgsfaktor für Organisationen, da die Profilierung des eigenen Angebots die Möglichkeit schafft, sich von Wettbewerbern abzuheben und durch Kommunikation von Qualität, Vertrauen und attraktiven Werten den Entscheidungsprozess des Kunden abzukürzen (vgl. Meffert et al. 2005, S. 10 f.). Strebinger (2010) bezeichnet den Besitz einer starken, in den Augen der Kunden unverwechselbaren Marke als wesentlichste Komponente des Wertes von Unternehmen und beruft sich auf ein Studie von Sattler und PricewaterhouseCoopers (vgl. Sattler/PWC 1999 S. 66), der zufolge 62 % des Gesamtunternehmenswerts von Unternehmen im Bereich kurzlebiger Konsumgüter und 53 % des Gesamtunternehmenswerts von Unternehmen im Bereich langlebiger Konsumgüter markenwertabhängig sind (vgl. Strebinger 2010 S. 1)<sup>131</sup>.

Abgesehen von den monetär geprägten Entscheidungen, in die Entwicklung einer Marke zu investieren, wird hier auf den Nutzen einer Markenkommunikation für die Konstituierung von Clustern fokussiert.

Marken erhöhen die Markttransparenz, wodurch es Interessenten schneller ermöglicht wird, sich zu orientieren und gewünschte Produkte bzw. Leistungen schneller zu identifizieren. Marken übernehmen in Verbindung mit dem ihnen zugeordneten Image eine Orientierungs- und Informationsfunktion, die eine Bewertung des Leistungsangebots erleichtert. Marken

---

<sup>131</sup> Anlass zu gezielten Investitionen in die Entwicklung von Marken geben empirische Studien, die positive Effekte der Markenstärke auf die Bewertung von Unternehmen am Finanzmarkt herausstellen (vgl. Barth et al. 1998, S 57; Esch 2004, 2012, S. 5 ff.; Mizik/Jacobson 2008 Menninger et al. 2012) Dies gilt sowohl bei Verbrauchsgüterunternehmen (vgl. Aaker/Jacobson 1994) als auch bei Technologieunternehmen (vgl. Aaker/Jacobson 2001). Die Markenstärke wird bestimmt durch ihre Eroberungsrate auf der einen Seite und die Markentreue ihrer Anspruchsgruppen auf der anderen Seite (vgl. Burmann et al. 2005, S. 9 f.).

wird in der Regel auf Basis von Bekanntheit, assoziierter Kompetenz und einer positiv relevanten Identität Vertrauen entgegengebracht, welches das subjektiv empfundene Risiko mindert (vgl. Burmann et al. 2005, S. 10 f.). Dieser Aspekt ist für die von Clusterakteuren gewünschte Wahrnehmung des Clusters durch Externe besonders relevant. Im Sinne der cluster-internen Kommunikation spielt eine Clustermarke eine wichtige Rolle, wenn ihr eine symbolische Funktion zuteilwird und sie als Mittel der Kommunikation der eigenen Identität gegenüber Dritten eingesetzt werden kann. Zudem kann eine Marke identitäts- oder sinnstiftende Wirkung entfalten, wenn der Rezipient Attribute der Marke auf sich selbst überträgt und damit sein Eigenbild definiert bzw. Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck bringt (vgl. Burmann et al. 2005, S. 10 f.).

Der Identität einer Marke wird die Wahl- und Kaufverhaltensrelevanz seit Mitte der 1990er-Jahre zugeschrieben (Kapferer 1992, S. 39 f.; Esch 2016). Die sozialpsychologisch geprägte Betrachtung von Marken integriert die Marktperspektive (marked-based view) und die Ressourcenperspektive (resource-based view) sowie deren dialogische Entwicklung (vgl. Meffert/Burmann 2005 S. 27 ff.). Subjektive Einflüsse sowie emotionale Aspekte werden verstärkt untersucht und adressiert. Die zentrale Bedeutung der Identität (vgl. Schultz et al. 2000; Kapferer 1992, S. 39 f.; Burmann et al. 2015; Aaker 1996a; Simonson/Schmitt 1997; Burmann et al. 2005, S. 38) als verhaltensrelevantes Konstrukt, deren Bündelung und Versinnbildlichung mittels Marken und damit einhergehend die rekursive Übertragung der Marke für eine Identität auf die Identität einer Marke spiegelt sich im identitätsorientierten Ansatz der Markenführung wider.

Die Konstrukte Identität und Marke greifen also ineinander und bedingen sich gegenseitig (vgl. Schultz et al. 2000; Kapferer 1992, S. 39 f.; Meffert/Burmann 1996; Aaker/Joachimsthaler 2000a, S. 31 ff.; Burmann et al. 2003). Für die Konstituierung einer starken Clusteridentität bedarf es einer zielgerichteten Kommunikation möglichst mittels einer Clustermarke, weil diese orientierend, informierend, vertrauensstiftend, identitätsstiftend und integrierend wirken kann (vgl. Meffert 2004, S. 294 ff.) Eine starke Clustermarke wiederum basiert auf einer klaren Clusteridentität. Wie in Kapitel 3.4 ausgeführt, sollten in Clustern, als durch besondere Merkmale gekennzeichnete Organisationsform Aktivitäten dafür unternommen werden, eine starke, einzigartige, verbindende Identität zu formen. Im Sinne der strategischen Kommunikation wird davon ausgegangen, dass der parallele Aufbau einer identitätsorientierten Clustermarke wertvoll ist, um Identifikation mit dem Cluster und dessen Image zu stärken und im Sinne der strukturationstheoretischen Perspektive darüber die Clusteridentität

weiterzuentwickeln. Dabei bedarf es für Festigung, Weiterentwicklung und Nutzung einer Clusteridentität als Governance-Instrument zielgerichteter Kommunikation innerhalb der vier Flows (vgl. Kapitel 3.3).

Die Marketingforschung nimmt analog zur Organisationsforschung Bezug auf die sozialpsychologischen Erkenntnisse zur Entwicklung personeller Identität und überträgt deren Merkmale auf die Identitätskonzeption für Marken. Das individuelle Konzept einer Person wird in diesem Sinne verstanden als die

„unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit und der damit verbundenen Wahrnehmung, dass auch andere diese [eigene] Gleichheit und Kontinuität erkennen“ (Erikson 1973, S. 18).

Neben der personellen Identität wird ebenfalls das Konstrukt der Gruppenidentität hinzugezogen, welches zur Beschreibung der Identität sozialer Systeme (z. B. Kulturen, Vereine, Städte, Regionen, Unternehmen, Abteilungen) verwendet werden kann (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 48). Burmann et al. (2005) gelangen zu dem Schluss, dass Markenidentität als Gruppenidentität zu interpretieren ist und dass die Marke tragende Personenkollektiv somit über eine eigene, selbstreflexive Identität verfüge (vgl. Burmann et al. 2003, S. 16). Selbstreflexive Identität definieren Burmann et al. (2003, S. 16) als

„diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus *Sicht der internen Zielgruppen* in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“ (Hervorhebung im Original)

Nach Burmann/Meffert (2005, S. 49) konstituiert sich die Markenidentität als Aggregat eines Selbst- und des Fremdbildes „in zweifacher Weise durch:

- einen kollektiven, selbstreferenziellen Prozess des Sich-bewusst-Machens bei allen für eine Marke arbeitenden Personen. Hierbei handelt es sich um die interne Zielgruppe des Markenmanagements;
- durch die Interaktion mit markenexternen Personen und Personengruppen und deren Wahrnehmung der eigenen Marke und anderer Leistungsangebote.“

Diese Sichtweise auf die Entwicklung einer Markenidentität ist komplementär zum strukturationstheoretisch geprägten Verständnis der Entwicklung einer Clusteridentität, sodass eine konzeptionelle Verknüpfung der beiden Perspektiven einwandfrei erfolgen kann (vgl. auch Strebinger 2010, S. 268).

Ist aus organisationstheoretischer Perspektive die Marke ein geeignetes Instrument, die Clusteridentität zu transportieren, gilt die Markenidentität aus marketingtheoretischer Perspektive

als Aussagekonzept der Marke. Auf den ersten Blick ließe sich eventuell ein Widerspruch hinsichtlich Subjekt und Instrument vermuten, der sich jedoch auflöst, wenn die wechselseitige Beziehung von Identität und Marke konstatiert wird. Eine Identität der besonderen Organisationsform Cluster wirkt auf ihre Marke, die Marke wiederum direkt und indirekt über Image und Identifikation auf die Entwicklung der Identität ein.

#### **4.1.3 Wechselbeziehung zwischen Markenidentität, Markenimage und Positionierung**

Das Markenimage als wesentliche Grundlage des Markenwertes umfasst alle Assoziationen, die mit der Marke verbunden werden. Dies können kognitive, emotionale, verbale und non-verbale Eindrücke von einer Marke sein (Esch et al. 2005, S. 1231/1235). Andersson et al. (2012) definieren entsprechend, dass eine starke Marke aus der Kombination eher technischer Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) und emotionaler Botschaften besteht, unabhängig davon, ob es sich um eine Produkt-, Unternehmensmarke oder Marken für geografische Räume handelt (vgl. Andersson et al. 2012, S. 7).

Burmann et al. (2003, S.7) identifizieren auf der Grundlage der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Organisationsforschung sechs konstitutive Komponenten der Markenidentität. Damit stellt die kulturelle, institutionelle und wahrgenommene Markenherkunft die Basis der Markenidentität dar. Aufsetzend auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten einer Organisation begründet die Markenkompetenz den spezifischen Wettbewerbsvorteil und sichert ihn ab. Darauf aufsetzend definieren die Markenleistungen das Nutzenspektrum der Marke für den Nachfrager. Die Markenvision gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor. Die Markenwerte sind Ausdruck der mit der Marke verbundenen Grundüberzeugungen der Organisationsmitglieder im Allgemeinen und des Managements im Speziellen. Die Markenpersönlichkeit verkörpert im Sinne der „Theorie des Animismus“ (Gilmore 1919) die „Seele“ der Marke als Bündel menschlicher Persönlichkeitsmerkmale und findet ihren Ausdruck im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil der Marke (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 57 ff.).

Die Markenidentität erfährt die erforderliche Einzigartigkeit aus der individuellen und spezifischen Kombination ihrer Komponenten mit der jeweilig ausgewählten bzw. definierten Ausprägung. Sie beschreibt nach Esch das Selbstbild einer Marke, welches dazu dient, ein einzigartiges Bündel von Markenassoziationen zu bilden, welches bei den Zielgruppen Wissensstrukturen zur Marke aufbaut und pflegt. Die Markenidentität bringt demnach zum Ausdruck,

wofür eine Marke steht (vgl. Abbildung 11). Sie umfasst ihre essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale (vgl. Esch 2004 S. 83 f.).

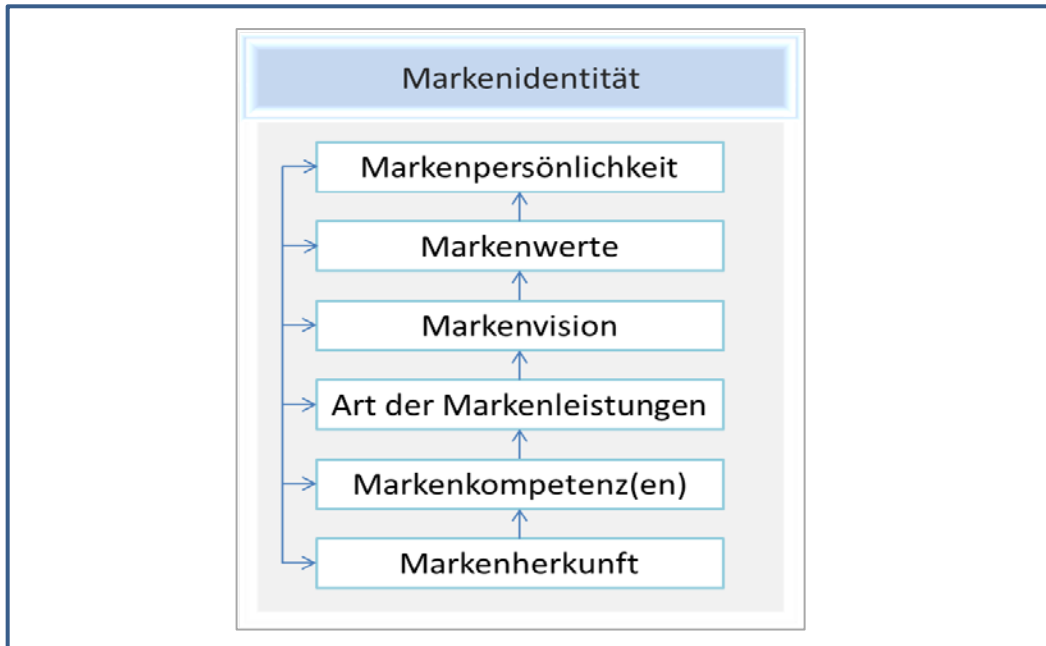


Abbildung 11: Komponenten der Markenidentität (in Anlehnung an Esch 2004 S. 83 f.)

Markenidentität basiert auf spezifischen Strukturen der Werte, Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der Organisation (vgl. Strebinger 2010, S. 270). Demgegenüber beschreibt das Markenimage das Bild, welches bei Dritten hinsichtlich der Marke vorherrscht. Es versinnbildlicht das Fremdbild einer Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen.

Einige Ansätze sehen in der Konsistenz von Fremdbild (Image) und Selbstbild (Markenidentität) den entscheidenden Erfolgsfaktor ganzheitlicher Markenführung (vgl. Meffert et al. 2001, S. 3). Die identitätsorientierte Markenführung strebt im Gegensatz zum „Entweder – oder“ früherer Markenführungsansätze eine umfassende Integration der angebots- und nachfrageorientierten Perspektiven im Sinne eines Gesamtkonzepts an. Dies wird deutlich unterstrichen in der theoretischen Diskussion, welche von einer wechselseitigen Beziehung zwischen Markenimage und Markenidentität ausgeht (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 65 f.; Esch 2004, S. 83 ff.; Strebinger 2010, S. 269). Vergleichbar mit der Synthese des marktorientierten Ansatzes „market-based view“ und des ressourcenorientierten Ansatzes „resource-based view“ in der strategischen Organisationsführung wird die Notwendigkeit einer integrierten Ausrichtung der Markenführung gesehen (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 42).

Markenidentität und Markenimage sollten wechselseitig und sich gegenseitig positiv verstärkend wirken. Je klarer und stärker Markenidentität und Markenimage ausgeprägt sind, desto

glaubwürdiger und verlässlicher wirkt eine Marke mit entsprechender Konsequenz für das ihr entgegengebrachte Vertrauen (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 65 ff.). Zu differenzieren ist zwischen jeweils gegenwärtiger Markenidentität und Markenimage als „Ist-Identität“ und „Ist Image“ und deren angestrebter Ausprägung („Soll-Identität“ und „Soll-Image“), welche über eine strategische Positionierung der Clustermarke in Bezug zum Wettbewerb zu erreichen versucht wird. Dabei finden grundsätzlich zwei Strategien Anwendung. Über eine Differenzierungsstrategie (Points-of-difference-Strategie) erfolgt eine Ausrichtung der Markenführungsaktivitäten möglichst unterschiedlich zu den Wettbewerbern, bei einer Imitationsstrategie (Points-of-parity-Strategie) möglichst ähnlich (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 66; Keller 2008, S. 131). Üblicherweise erfolgt eine Kombination der beiden Strategien bezogen auf die unterschiedlichen Nutzenaspekte einer Marke. Bei einzelnen Komponenten werden Konkurrenten imitiert, bei anderen hingegen wird eine Differenzierung angestrebt (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 66). Hinsichtlich der Entwicklung von Marken für regionale Cluster bemerken Andersson/Ekman (2012) eine starke Konzentration auf eher technische Inhalte einerseits und eine scheinbare Austauschbarkeit der Clustermarken. Clustermarken haben häufig Nachholbedarf hinsichtlich der Vermittlung und Ansprache emotionaler Aspekte sowie der konsequenten Ermittlung und Betonung solcher Merkmale, die vergleichbar sind mit anderen Clustern und anderen, die zu einer Differenzierung führen.

Markenpositionierung ist die Brücke zwischen Markenidentität und Markenimage. Die Markenpositionierung soll das Markenimage bei den Ziel- und Anspruchsgruppen beeinflussen. Somit bildet die Entwicklung und Definition einer Markenidentität die Voraussetzung für die Kommunikation nach innen und nach außen. Die Positionierung dient der Zielgruppen gerechten Umsetzung der Kommunikationsziele (vgl. Andersson et al. 2012, S. 31).

Je nach Positionierungsabsicht sollten die Auswirkungen auf den Kern der Clustermarke und die Markenidentität Berücksichtigung finden. Ähnlich wie die Identität einer Person oder einer Organisation über lange Zeiträume hinweg entwickelt wird, entwickelt sich auch die Identität einer Clustermarke auf der Basis umfangreicher Lernvorgänge entsprechend eher langfristig. Interessenten müssen das in der Positionierung zum Ausdruck kommende Nutzenversprechen einer Marke erst erlernen, Informationen verarbeiten und speichern sowie das Verhalten aufgrund von Erfahrungen ändern. Analog verhält es sich mit der Internalisierung der Markenidentität innerhalb des Clusters als spezifische Form der Organisation. Die Entwicklung einer Clustermarke bedarf eines langen Planungshorizontes und eines hohen Maßes an



Geduld ebenso wie einer hohen Sensibilität für das Fundament, auf dem die Marke aufbaut (vgl. Burmann/Meffert 2005, S. 108).

Zurückgreifend auf die Ausführungen zur kollektiven organisationalen Identität wird angenommen, dass zwischen der Innenperspektive „Identität“ und der Außenperspektive „Image“ der Aspekt und der Prozess der Identifikation der Mitarbeiter der beteiligten Organisationen mit der Entwicklung des Clusterverbundes eine zentrale Rolle einnimmt und die identitätsorientierte Markenführung zwei Richtungen hat. Clusterintern gerichtet beeinflusst die identitätsorientierte Markenführung maßgeblich die individuelle und kollektive Identifikation der Akteure im Cluster (Flow 1, 2 und 3). Clusterextern gerichtet beeinflusst sie das Clusterimage (Flow 4). Parallel besteht eine rekursive Wechselwirkung zwischen Identifikation und Image.

Etwas differenzierter lässt sich das identitätsorientierte Beziehungsgeflecht im Hinblick auf eine Clustermarke anhand der nachfolgenden Grafik (vgl. Abbildung 12) aufzeigen. Organisationale Cluster-Identität und Cluster-Marken-Identität gilt es gleichgerichtet zu entwickeln und in der Clustermarke zu verankern. Die Clustermarke hilft dabei, nach außen das Cluster-Image zu entwickeln und nach innen dem Cluster zur organisationalen Identifikation seiner Akteure zu verhelfen.

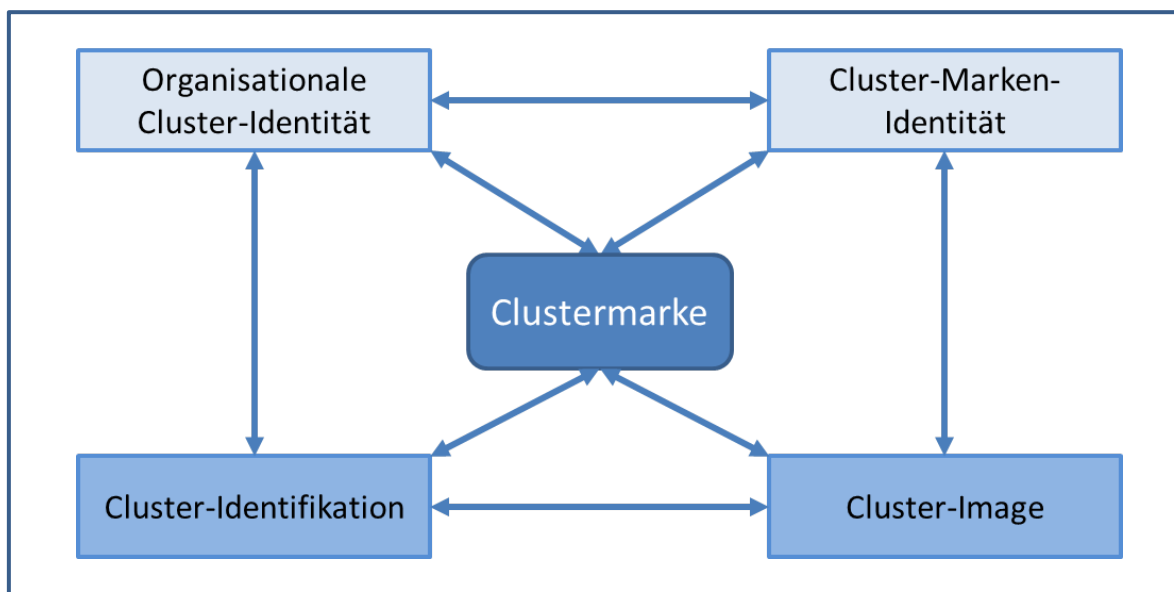


Abbildung 12: Identitätsorientiertes Beziehungsgeflecht einer Clustermarke (eigene Darstellung)

#### 4.1.4 Clustermarken-spezifische Wertbeiträge

Die Umsetzung eines identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung für regionale Cluster impliziert angesichts der Spezifika der Organisationsform (vgl. Kap. 2.4) die Notwendigkeit

der Bedienung bzw. Einbindung zahlreicher Anspruchsgruppen. Meffert/Bierwirth (2002, S. 182) formulieren bereits im Hinblick auf die Führung einer Marke für eine einzelne Organisation eine hohe Komplexität aufgrund der Erweiterung der Zielgruppen einer Marke von dem Kreis der Nachfrager auf die Gesamtheit der organisationalen Anspruchsgruppen. Die Varianz der durch eine Marke zu berücksichtigenden Interessen nehme deutlich zu. Übertragen auf das organisationale System eines regionalen Clusters ist von einer nochmal verstärkten Komplexität auszugehen, da die unterschiedlichen autonomen Akteure und deren jeweilige Zielgruppen sowie die interorganisationalen Verflechtungen z. B. in Form von Netzwerken innerhalb des Clusters eine Vielfalt von Interessen produzieren.

Der Wert der Führung einer identitätsorientierten Clustermarke ergibt sich einerseits aus der angestrebten wechselseitigen Entwicklung von Clusteridentität und kommunikativen Handlungen, in deren Konsequenz wiederum eine Konstituierung der Marke und eine identitätsbasierte Koordination der Clusteraktivitäten ermöglicht wird. Andererseits implizieren Investitionen in Markenführungsaktivitäten den Anspruch an die Entwicklung ökonomischer Werte durch Vermarktungserfolge, aber auch hinsichtlich des Wertes der Marke selbst (vgl. Meffert/Bierwirth 2002, S. 182 f.; Ahlert/Ahlert 2010, S. 371 ff.). Die Messung des Markenwertes ist bereits im Falle von Produktmarken eine Herausforderung (vgl. u. a. Mizik/Jacobson 2008; Keller 2005; Esch/Geus 2005; Davis 1995). Im Falle einer Clustermarke muss der Markenwert in der Konsequenz eine komplexere Zusammensetzung erfahren als zum Beispiel bei einer Produktmarke, da sich die Wertbeiträge nicht allein auf Wertbeiträge der Nachfrager beschränken, sondern darüber hinaus weiterer Zielgruppen. In Anlehnung an die zielgruppenspezifische Aufschlüsselung von Wertbeiträgen zum Markenwert einer Unternehmensmarke von Meffert/Bierwirth (2001, S. 6) und Bezug nehmend auf die Anspruchsgruppen eines regionalen Clusters fasst die nachfolgende Übersicht (vgl. Tabelle 6) mögliche zielgruppenspezifische Wertbeiträge zum Markenwert einer Clustermarke zusammen.

Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Informationsbedarfe sowie Vertrauens-, Erfahrungs- und Sucheigenschaften im Sinne der Markenfunktionen aufweisen und entsprechend einer zielgruppengerechten Ansprache bzw. Einbindung bedürfen (vgl. Meffert et al. 2005, S. 13; Meffert/Bierwirth 2001, S. 6; 2002, S. 186).

| Zielgruppen  | Indirekter Wertbeitrag   | Direkter Wertbeitrag  |
|--|--|---|
| <b>Clusterakteure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkebene</li> <li>• Ebene der Organisationen</li> <li>• Individuelle Ebene</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive Zielorientierung</li> <li>• Kollektive organisationale Identität</li> <li>• Individuelle und kollektive organis. Identifikation</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung ökonomischer Markenwert von Unternehmensmarken d. Akteure</li> </ul>  |
| <b>Fachkräfte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akt. Arbeitskräfte</li> <li>• Pot. Arbeitskräfte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Attraktivität v. Branche / Region</li> <li>• Erhöhte Attraktivität der Unternehmen</li> <li>• Höhere Fachkräftebindung</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltsvorteile (Preiseffekt)</li> <li>• Mehr potenzielle Arbeitskräfte (Mengeneffekt)</li> </ul>  |
| <b>Nachfrager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akt. / Pot. Kunden d. Produkte / Leistungen der Clustermitglieder</li> <li>• Potenzielle Clustermitglieder</li> <li>• Andere Cluster</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Kundenakquise</li> <li>• Höhere Kundenbindung</li> <li>• Größeres Angebotspektrum</li> <li>• Erhöhte Kaufbereitschaft</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preis-Premium (Preiseffekt)</li> <li>• Erhöhte Absatzmenge (Mengeneffekt)</li> </ul>   |
| <b>Investoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EK: Aktionäre (Analysten)</li> <li>• Banken</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Aktionärsbindung</li> <li>• Höhere Bankenbindung</li> <li>• Höhere Investitionsbereitschaft</li> <li>• Erhöhte Kredit-Vergabebereitschaft</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursaufschlag (Preiseffekt EK)</li> <li>• Zinsvorteil (Preiseffekt FK)</li> <li>• Erhöhte Nachfrage (Mengeneffekt EK)</li> <li>• Erhöhtes Kreditvolumen (Mengeneffekt FK)</li> </ul> |
| <b>Sonstiger Beschaffungsmarkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonst. Lieferanten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Lieferantenbindung</li> <li>• Bessere Lieferbereitschaft</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konditionen- und Preisvorteil (Preiseffekt)</li> </ul>   |
| <b>Clusterpolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Förderungen</li> <li>• Opt. Rahmenbedingungen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Sichtbarkeit / Wahrnehmung im national., europ., internat. Vergleich</li> <li>• Berücksichtigung bei Entwicklung v. Förderinstrumenten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Anzahl geförderter Innovationsprojekte (Mengenvorteil)</li> <li>• Höheres Fördervolumen (Preisvorteil)</li> <li>• Bessere Infrastruktur (Kostenvorteil)</li> </ul>            |
| <b>Öffentlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allg. Öffentlichkeit</li> <li>• Medien</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Empfehlungsbereitschaft</li> <li>• Verbesserte Krisenpartnerschaft</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Transaktionspartner</li> <li>• Kein direkt messbarer Wertbeitrag</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;">Mitglieder</p> <p style="text-align: center;">Transaktionspartner</p> <p style="text-align: center;">Förderer</p> <p style="text-align: center;">Interessenten</p>          | <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p> <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p> <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p>   | <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p> <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p> <p style="text-align: center;">Nicht monetär quantifizierbar</p>                            |
| <p style="text-align: center;">Intern</p> <p style="text-align: center;">Extern</p>  | <p style="text-align: center;">Clustermarkenspezifische Wertbeiträge</p>   | <p style="text-align: center;">Clustermarkenspezifische Wertbeiträge</p>  |

Tabelle 6: Mögliche Zielgruppenspezifische Wertbeiträge zum Markenwert einer Clustermarke (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bierwirth 2001, S. 6; 2002, S. 186)

#### **4.1.5 Identitätsorientierte Kommunikation von Clustermarken**

Andersson et al. (2012) bemängeln, dass Cluster bis heute überwiegend Fakten zur Infrastruktur, Zahl der beteiligten Akteure und deren Größe insbesondere hinsichtlich Mitarbeiterzahlen und Wertschöpfung, Informationen zu Forschungsleistungen oder zu Finanzkapital kommunizieren. Diese vordergründige Betonung harter Fakten resultiert möglicherweise aus der seither zu beantwortenden Frage: Was bringen Cluster? (vgl. Ausführungen in Kap. 2.2.1)

Dabei geht allerdings verloren, dass Cluster als übergreifende Organisationsform Verbünde von Organisationen und diese wiederum Verbünde von Menschen sind (vgl. Lundquist/Power 2002) und darüber hinaus eine individuelle Geschichte und Kultur aufweisen ebenso wie Rahmenbedingungen in Markt und Wettbewerb sowie eine spezifische strategische Ausrichtung, kurz: eine aus der Kombination verschiedenster Merkmale resultierende Identität (vgl. Kap. 3.4.3).

Während eine identitätsorientierte bzw. -basierte Markenführung für Produkt-, Unternehmens- und insbesondere auch Regionenmarken mittlerweile etabliert ist (vgl. Burmann et al. 2013; Burmann et al. 2015; Meffert et al. 2005; Meffert/Burmann 1996), haben Cluster hier Nachholbedarf. Andersson/Ekman (2012) stellen in ihren Analysen zwei wesentliche Handlungsfelder heraus. Zum einen wählen Cluster bislang überwiegend eine sehr faktengeprägte Kommunikation, die sich vor allem an unternehmerische und politische Entscheidungsebenen richtet. Eine solch einseitige Zielgruppenorientierung vernachlässigt allerdings die Bedarfe anderer wesentlicher Stakeholder eines Clusters, z. B. die Mitarbeiter/innen der beteiligten Akteure oder potenzielle Fachkräfte sowie die Gesellschaft. Zum anderen ermitteln Andersson/Ekman (2012) eine ausgesprochene Konformität bei den Markennamen für Cluster. Gewählt wird häufig eine zweiteilige Kombination aus einer eher generischen thematischen Umschreibung (LifeScience, Erneuerbare Energien, Food, Solar etc.) und einer gebündelte Weiträumigkeit symbolisierenden Ortsbezeichnung (Valley, Area etc.).

Andersson et al. (2012) weisen darauf hin, dass die Rahmenbedingungen am Standort, in der Region und deren Entwicklung ebenso prägend sind wie diejenigen, die direkt zum Cluster gehören. Die sogenannten immateriellen Werte bestimmen sowohl die sozio-kulturelle als auch die sozio-ökonomische Umwelt. Menschen, die in Clustern arbeiten und handeln, wünschen und brauchen eine gesunde soziale und physische Umgebung, die stimulierende soziale Kontexte und Lebensqualität bietet. Eine Clustermarke sollte diesen Ansprüchen auch begegnen können.

Selbstpräsentationen von Clustern, die Investitionen von Unternehmen bzw. Regionen, insbesondere faktenbasiert, argumentativ unterstützen sollen, haben die Schwierigkeit, Menschen zu berühren. Jeder einzelne Adressat einer Clusterpräsentation, sei diese intern oder extern, hat den Bedarf, sich und seine individuelle Identität in Beziehung zu setzen zur Clusterorganisation. Dafür ist es erforderlich, einschätzen zu können, welche Aspekte Bindung ermöglichen, welche einen Mehrwert schaffen und welche zu einer Aufwertung der individuellen bzw. der akteursorganisationalen Identität führen (vgl. Burmann et al. 2015, S. 190 f.).

Die Herausarbeitung von Individualität, die Differenzierung von Clustern, die in einem ähnlichen Themenfeld aktiv sind, die Kontinuität der Kommunikation relevanter Merkmale im Zeitverlauf und die Konsistenz in der Kommunikation auf den unterschiedlichen Ebenen ist wichtig, um eine eigene Markenidentität zu entwickeln, von dem das Cluster als Ganzes und seine Akteure profitieren. Andersson et al. (2012) schlagen vor, insbesondere in jungen Clustern, die noch kein eigenes Markenimage ausgebildet haben, die Einzigartigkeit der jeweiligen Stadt/Region besser zu nutzen. Jede Region als sozio-kulturelles und sozio-ökonomisches Zentrum verfügt über eine eigene Historie, spezifische Kulturen und Werte, spezifische Arbeits- und Lebensbedingungen, eine besondere wirtschaftliche/industrielle Atmosphäre und bildet eine wichtige Basis für die Entwicklung eines Clusters und seiner Akteure.

Aufgrund des inhärenten regionalen Bezugs von Clustern ist es naheliegend, aus dem Marketing für geografische Räume (Place-Branding), insbesondere Regionen und Städte, zu lernen<sup>132</sup>. Diese Perspektivenerweiterung ist erforderlich, denn ähnlich wie anders abgegrenzte geografische Räume, z. B. Städte, Regionen, Nationen, stellen Cluster hochkomplexe Gefüge dar, die sich in verschiedener Hinsicht von klassischen Produkten, Dienstleistungen, Organisationen unterscheiden. Dies gilt auch, weil Clustermarken anders als Produkt- oder Unternehmensmarken keinem spezifischen Eigentümer zugeordnet werden können. Sie sind wie Regionenmarken als kollektives Gemeingut anzusehen (vgl. Kühne 2008, S. 48 f.). Entsprechend ist die Frage zu beantworten, wie Markenentwicklungsprozesse für Cluster gestaltet werden können. Darauf wird nachfolgend einzugehen sein.

---

<sup>132</sup> Die Übertragung der Markentheorie auf das Marketing von Orten wurde von Akademikern und Praktikern intensiv diskutiert (vgl. Anholt 2007; Baiderjahn 1996; Hankinson 2007; Werthmüller 1995; Kotler/Gertner 2002; Zenker/Martin 2011; Zenker/Beckmann 2013).

Neben der Ermittlung relevanter regionaler Spezifika und deren Nutzung für die Entwicklung der Clustermarke wäre auch die Wechselbeziehung zwischen Cluster und Region zu beachten. Idealerweise profitiert ein Cluster von den Merkmalen seiner Region und damit verbundenen Assoziationen, die Region jedoch auch von dem Cluster, sodass ein Prozess wechselseitiger inhaltlicher Aufladung zur Profilierung und zum identitätsstärkenden Markenimage führt.

Der identitätsorientierte Markenansatz kombiniert die klassische Inside-out-Perspektive (Markenidentität) mit einer Outside-in-Perspektive (Markenimage). Konsequenterweise wäre bei Clustern insbesondere mit Blick auf die hohe Binnenkomplexität zusätzlich eine Inside-In-Perspektive (Identifikation) zu ergänzen, die in der Kommunikationsstrategie zu verankern ist. Die dargestellten Anforderungen und Zielsetzungen der identitätsorientierten Kommunikation eines Clusters sind maßgeblich für die konzeptionelle und prozessuale Entwicklung einer Clustermarke.

## 4.2 Konzeptionelle und prozessuale Leitlinien der Clustermarken-Entwicklung

Wird eine identitätsorientierte Markenentwicklung und -führung als wesentliches Handlungsfeld angesehen, um eine identitätsorientierte Kommunikation clusterintern und clusterextern zu gestalten, soll hier ein holistischer Ansatz der identitätsorientierten Markenführung für ein regionales Cluster vorgeschlagen werden. Dieser zielt darauf ab, die kollektive Clusteridentität in den beschriebenen rekursiven Zusammenhängen zu stärken, um zu einer hohen Identifikation nach innen sowie einer wirksamen Wahrnehmung nach außen zu führen und die Clusterorganisation zu stärken bzw. deren Steuerung sicherzustellen. Dieser Ansatz integriert die strukturbezogene, auch klassische, Top-down-Perspektive der Markenführung und die prozessbezogene Perspektive als kollektiver Bottom-up-Ansatz. Dieses Vorgehen trägt dem Komplexitätsgrad des Clusterzusammenhangs Rechnung und ist ein Versuch, die wissenschaftliche Diskussion an dieser Stelle weiter voranzutreiben. Das nachfolgende Schaubild (vgl. Abbildung 13) soll den Zusammenhang veranschaulichen und das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen erleichtern.

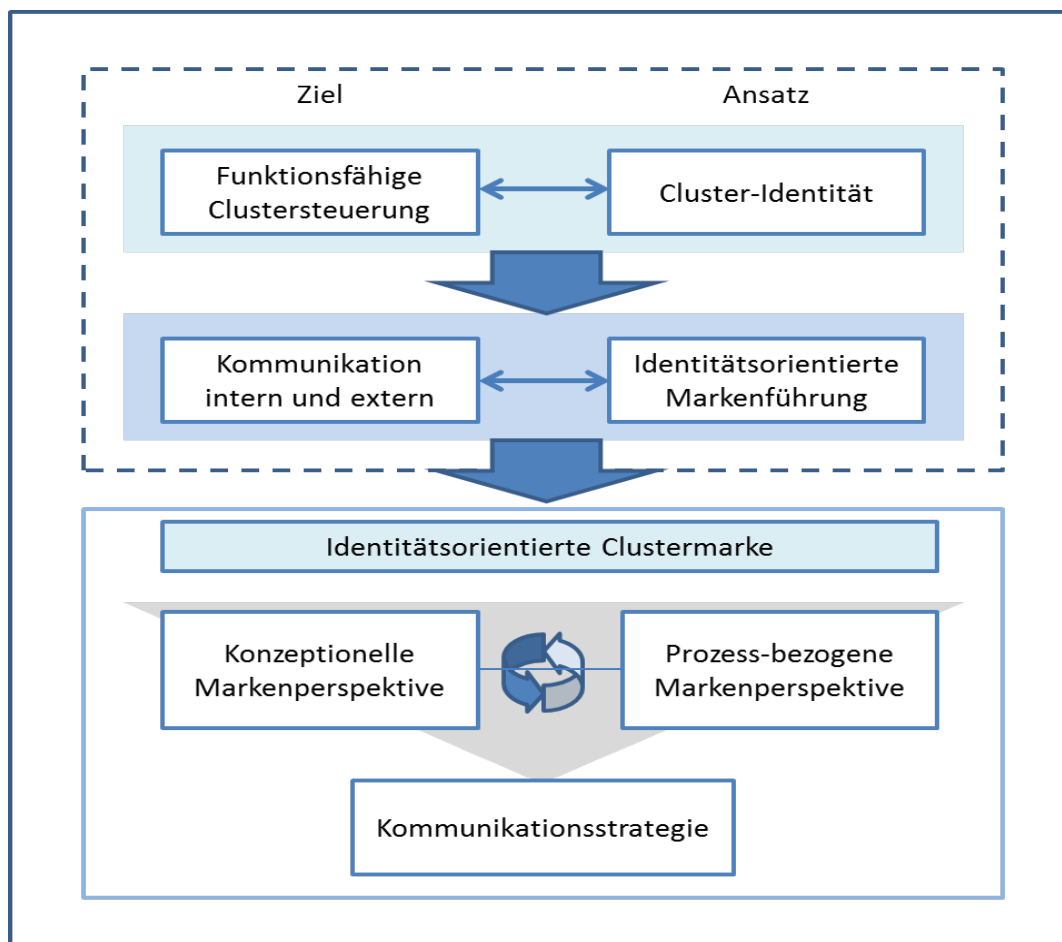


Abbildung 13: Holistischer Clustermarken-Ansatz (eigene Darstellung)

Aus der dargestellten Herangehensweise resultieren dann Implikationen für das Markenführungsmanagement sowie die interne und externe Kommunikationsstrategie. In diesem Abschnitt soll daher zunächst die konzeptionelle und die prozessbezogene Perspektive erläutert werden. Darauf aufbauend werden Implikationen für das Markenführungsmanagement sowie die interne und externe Kommunikationsstrategie abgeleitet.

#### **4.2.1 Konzeptionelle Markenentwicklungsperspektive**

Die Zahl der Akteure eines Clusters, die Vielzahl der Produkte, Leistungen und etablierter Marken auf unterschiedlichen Ebenen impliziert ohnehin eine hohe Komplexität. Solange eine Marke immer genau einem Akteur zuzuordnen ist, stehen die Marken trotz des Clustergefüges nicht unbedingt in wechselseitiger Beziehung zueinander. Wenn jedoch mehrere Akteure gemeinsam ein Produkt und für dieses eine Marke entwickeln, sind Fragen der Markenarchitektur zu klären. Wenn aus dem Clusterverbund darüber hinaus kollektive Marken resultieren, sei es für Produkte und Leistungen, die aus interorganisationaler Zusammenarbeit hervorgehen, oder für das Cluster als Organisationsform und den daraus hervorgehenden Angeboten und Leistungen, stellt sich die Frage, in welcher Beziehung die Marken zueinander stehen sollen. Werden klassische Markenstrukturen (Einzel-, Familien-, Dachmarken) miteinander kombiniert oder verzweigt, mehrere Marken miteinander kombiniert bzw. auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet, wird von komplexen Markenarchitekturen<sup>133</sup> gesprochen (vgl. Esch 2016; Meffert et al. 2015, S. 357 ff.; Kapferer 2012, S. 294 ff.; Strebinger 2010; Laforet/Saunders 2007; Esch/Bräutigam 2005; Aaker/Joachimsthaler 2000a; Keller 1998, S. 400 ff.).

In Clustern interagieren wirtschaftliche Akteure miteinander, die ihrerseits bereits über mehr oder weniger komplexe Markenarchitekturen verfügen. Bei der Konzeption einer Clustermarke sollte neben inhaltlichen Aspekten das Beziehungsgefüge der verschiedenen Marken und Markenebenen mit berücksichtigt werden, um den Nutzen und die Nutzbarkeit einer Clustermarke im Sinne der beteiligten Akteure zu ermöglichen und Markenkonkurrenzen zu vermeiden.

---

<sup>133</sup> Einen ausführlichen Überblick zum Stand der Markenarchitekturforschung liefern Burmann/Kanitz (2010).



Mit einer strukturationstheoretischen Perspektive ist dabei auch davon auszugehen, dass das vorhandene Markengefüge die Kommunikation beeinflusst. Die Kommunikation kann aber auch langfristig das Gefüge verändern und neue strategische Optionen in das Entscheidungsfeld rücken.

#### **4.2.1.1 Markenstrategische Grundoptionen**

Hinsichtlich der Ausprägung einer Marke von eher eng (Produkt = Marke) bis sehr breit (Dachmarkenansatz) werden gemeinhin (vgl. Becker 2005; Kapferer 1992, S. 114 ff.; Kirchgorg 2002, S. 378; Strebinger 2010; Esch 2012, S. 357 ff.) drei strategische Grundoptionen unterschieden:

- Einzelmarken – Produkt- oder Monomarkenkonzept (z. B. Nutella, Toffifee, Hanseboot)
- Familienmarken – Produktgruppen- oder Range-Marken-Konzept (z.B. Lexus, Nivea)
- Dachmarken – Company-Marken, Umbrella-Brands (z.B. Facebook, Volkswagen, Apple, Logitech).

Bei einer **Einzelmarke** gilt der von Domizlaff (1939, 2005) geprägte Zusammenhang: eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen. Die Markenführung wird hier sehr eng gehalten. Irritationen werden weitestgehend vermieden. Die Einzelmarkenstrategie richtet sich auf die Schaffung einer klaren, unverwechselbaren Markenidentität. Die Positionierung ist eindeutig und spitz. Einzelmarken werden häufig dann gewählt, wenn ein Unternehmen mit sehr heterogenen Produkten im Markt agiert und sich die Ansprache an ganz unterschiedliche Zielgruppen richtet. Auch und gerade für neue, innovative Produkte bietet die Einzelmarkenstrategie das Potenzial einer besonderen Abgrenzung zu bestehenden Angeboten und Herausstellung der Neuheiten (vgl. Esch 2012, S. 358, Becker 2005). Für Einzelmarken lassen sich individuelle Markenwelten prägen, die gezielt auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet sind. Erforderliche Weiterentwicklungen oder Veränderungen im Markenauftritt können singulär erfolgen, ohne eine Rücksichtnahme auf zu viele Produktkategorien zu erfordern. Gleichzeitig wird bei Misserfolgen einzelner Einzelmarken ein Badwill-Transfer auf andere vermieden, da kognitive Verknüpfungen nicht gegeben sind. Einzelmarkenstrategien sind andererseits immer wieder mit hohen Aufwendungen und Investitionen verbunden. Reine Einzelmarkenkonzepte sind jedoch heute eher selten zu finden. Oftmals erfolgt eine Kombination mit anderen Markenkonzerten, insbesondere mit einer Dachmarke (z. B. Persil von Henkel) oder die

Dehnung von Einzelmarken durch Produktlinienerweiterungen (z.B. Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero etc.) (vgl. Esch 2012, S. 359; Becker 2005, S. 388).

Die Dehnung von Marken kann letztlich in eine **Familienmarkenstrategie** münden. Eine Marke wird für mehrere Produkte einer Produktgruppe und auch darüber hinaus genutzt. Dabei verfügen alle Produkte, die im Rahmen einer Familienmarkenstrategie unter einer Marke geführt werden, über die gleiche Grundpositionierung. Weit verbreitet ist die Familienmarkenstrategie im Bereich der Konsumgüter (vgl. Esch 2012, S. 360). Familienmarken ermöglichen die Nutzung von Synergieeffekten durch Übertragung der einmal entwickelten Markenwelt auf neue Produkte oder Produktgruppen. Der Imagetransfer kann sich positiv auf den Absatz neuer Produkte und die Wirtschaftlichkeit der Markenführung auswirken. Gleichzeitig sind die Auswirkungen von Fehlschlägen und Versagen weitreichender als bei Einzelmarkenstrategien, da möglicherweise eine Übertragung auf verbundene Produkte/Produktkategorien nicht oder nur schwer zu vermeiden ist. Darüber hinaus führen zu starke Markendehnungen mitunter zu einer Verwässerung von Markenpositionierung und Markenimage (vgl. Esch 2012, S. 360 ff.).

Im Vordergrund von **Dachmarkenstrategien** steht die Profilierung der Produkte eines Unternehmens bzw. der von einer Organisation erbrachten Leistungen unter einer Kompetenzbezogenen Marke, die auf das Unternehmen bzw. die Organisation als Ganzes rekurriert. Besonders verbreitet sind Dachmarkenstrategien im Bereich der Industriegüter, Gebrauchsgüter und Dienstleistungen. Vermehrt werden sie auch für Regionen entwickelt (vgl. Esch 2012, S. 365 ff.; Kirchgeorg 2002, S. 378).

Hängen unterschiedliche Marken und Markenausprägungen zusammen, wird von einer strategisch zu gestaltenden Markenarchitektur gesprochen (vgl. hierzu Becker 2005, S. 396; Kapferer 2005; Aaker/Joachimsthaler 2000a; Esch 2012, S. 501 ff.; Strebinger 2010).

Komplexe Markenarchitekturen kombinieren die markenstrategischen Grundoptionen mit den Spielarten der (1) Dominanz der Dachmarke (z. B. Pampers Windeln, Pampers Höschenwindeln, Pampers Feuchttücher) (2) Dominanz der Einzel- und Familienmarken, z. B. durch Benennung der Dachmarke in zurückhaltender, aber unterstützender Form (z. B. Fanta, aus dem Hause Coca-Cola), (3) gleichberechtigter Auftritt von Dachmarke und Produkt/-gruppenmarken, (z. B. Haarcoloration „Brilliance“ von Schwarzkopf). Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 14) von Esch und Bräutigam (2005) veranschaulicht deren wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen.

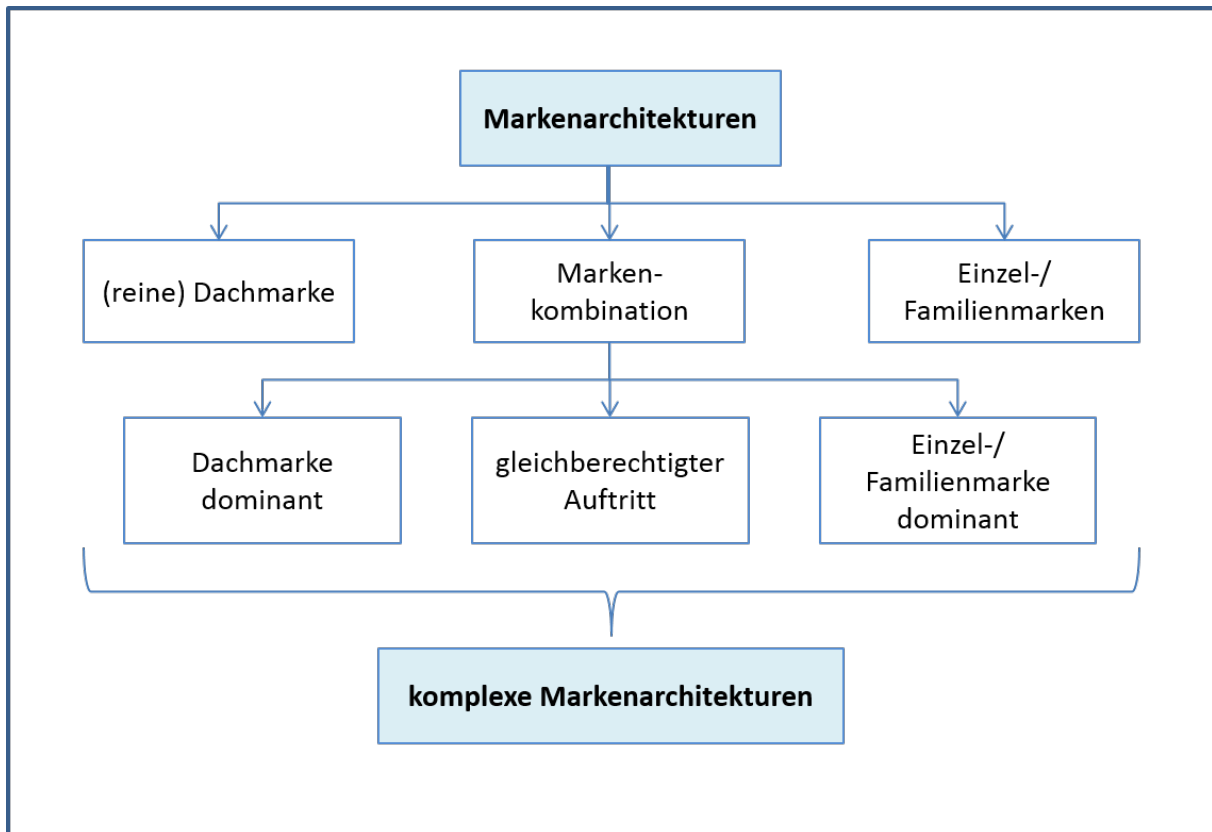


Abbildung 14: Wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen nach Esch/Bräutigam (2005, S. 855)

Die Übertragung der markenstrategischen Optionen auf die konkrete Fragestellung der Entwicklung einer geeigneten Markierung für die Organisationsform Cluster erfordert unterschiedliche Prüfungen und Erörterungen.

#### 4.2.1.2 Markenstrategische Anlage einer Clustermarke

Die Markierungs- und Kommunikationsstrategie für ein regionales Cluster ist kein Selbstzweck, geht über die reine Nutzung von Markierungsvorteilen (Sichtbarkeit, Identifizierbarkeit) hinaus und ist ein Instrumentarium zur Identitätskommunikation sowie weiterführend zur Identitätsentwicklung, zumindest anteilig, durch Markenentwicklung und -implementierung. Ein wesentliches Interesse besteht in der Sichtbarmachung und Verstärkung der kollektiven Strategie und der Aktivitäten innerhalb des Clusters (vgl. Kap. 4.1). Das organisationale Gebilde und dessen konkrete bzw. gebündelte Kompetenz sowie Qualität stehen im Vordergrund der Profilierungsabsichten, gestützt durch Bemühungen zum Aufbau von Sympathie und Vertrauen in das Organisationssystem selbst und in das durch dieses vertretene Kollektiv der Akteure (vgl. Becker 2005, S. 390). Ausgehend von den strategischen

Grundoptionen erscheint damit ein Dachmarkenansatz unter Einsatz des breiten Spektrums der Nutzbarkeit einer solchen Dachmarke naheliegend.

Allerdings birgt ein reiner Dachmarkenansatz angesichts der komplexen und eher heterarchischen Organisationsform mit vielen unterschiedlichen Akteuren und jeweils eigenen Leistungsportfolios und Positionierungen einige Herausforderungen (vgl. Becker zu Vor- und Nachteilen der Dachmarke 2005, S. 391):

- ⇒ Bestehende Marken der Akteure (Unternehmens- und Produktrangemarken, Produkte, Leistungen) werden von der allgemeinen Dachmarke nicht erfasst. Auf Besonderheiten der Profilierung einzelner Programmteile (Akteure, Produkte, Leistungen) kann (auch bei Relaunchaktivitäten) kaum eingegangen werden.
- ⇒ Die Positionierung kann nur eher allgemein und unspezifisch erfolgen.
- ⇒ Die Ansprache kann angesichts der vielen Zielgruppen nur abstrakt und übergreifend erfolgen, da eine Konzentration auf einzelne Zielgruppen im Prinzip nicht möglich ist.
- ⇒ Aus dem Verbund hervorgehende Innovationen können unter einer reinen Dachmarke kaum spezifisch profiliert bzw. ausgelobt werden.
- ⇒ Im Falle des Scheiterns oder negativer Schlagzeilen sind Transfereffekte zwischen Dachmarke und kollektiver Organisation mit ihren Akteuren, deren Produkten und Leistungen nicht auszuschließen.

Die Herausforderung besteht darin, die Verknüpfung zwischen der Clusterorganisation und den Akteuren sowie deren Leistungen zu gestalten und sichtbar zu machen. Dazu gehört, dass

- Produkte und Leistungen der Akteure zielgruppenspezifisch sichtbar sind und vermarktet werden können,
- Innovationen, insbesondere solche, die nicht einem Akteur allein zuzuordnen sind, sondern aus Kooperation hervorgehen, profiliert werden können,
- Dienstleistungen der Clustermanagementorganisation (CAO) nach innen und außen ausgelobt werden können.

Clustermarken finden sich systemimmanent in einem komplexen Feld unterschiedlicher Ziel- und Anspruchsgruppen. Hierin Transparenz zu schaffen, ist von erheblicher Bedeutung bei der Entwicklung und Ausrichtung einer Clustermarke. Cluster stehen vor der Herausforderung, die Clustermarke strategisch einzuordnen als eine Marke, die der kollektiven organisationalen Identität Ausdruck verleiht, von den Akteuren getragen wird, sich jedoch nicht mit den bereits vorhandenen Marken der Clusterakteure kannibalisiert, sondern vorzugsweise positive

Effekte produziert. Die Clustermarke ist daher im Sinne ihrer Funktion und der Markenarchitektur sorgfältig zu gestalten (vgl. Kaminski 2009, S. 123 ff.).

Davon ausgehend, dass im Markt bereits aktive Organisationen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit in einem Cluster treffen und clusterorientierte Aktivitäten organisieren, ist die kollektive Organisationsform jünger als die sie bildenden Akteure. Entsprechend muss eine zu entwickelnde Dachmarke in das bereits bestehende Gefüge aus Organisationen und deren Marken(systemen) passen. Folglich setzt die Dachmarkenstrategie für ein regionales Cluster auf eine bereits bestehende und sich permanent entwickelnde Markenlandschaft auf. Ähnlich wie in Unternehmenszusammenhängen, in denen durch Dehnung, Markenneueinführungen, Akquisen bzw. Zukäufe komplexe Markenarchitekturen entstehen, die strategisch in ganzheitlicher Betrachtung zu entwickeln sind, ist in einem Cluster die Markenarchitektur zu berücksichtigen (vgl. zur Markenarchitektur u. a. Strebinger 2010; Burmann/Kanitz 2010; Esch/Bräutigam 2005).

Gleichzeitig ist strukturationstheoretisch betrachtet davon auszugehen, dass die Einführung einer Clustermarke je nach gewählter Struktur in unterschiedlicher Intensität vorhandene Marken und die Markenarchitektur prägen wird.

Entsprechend wäre es nachlässig, eine Clustermarke singular zu betrachten. Die Hierarchien von Marken, die Wechselwirkungen und die Wandelbarkeit des Systems sind für eine ganzheitliche Verankerung einzubeziehen. Dabei muss das Verhältnis von Akteuren, Produkten, Leistungen, Zielgruppen bei strategischen Entscheidungen hinsichtlich der Markenarchitektur berücksichtigt werden. Noch mehr als bei einer hierarchisch steuerbaren Markenarchitektur innerhalb von Unternehmen sind im Clusterzusammenhang aufgrund der Systemkomplexität sowie der Heterarchie der Verbindung autonomer Akteure, die selbstbestimmt und selbststeuernd im Markt handeln, die Wechselbeziehungen der einzelnen beteiligten Marken, seien es Einzel-, Familien- oder Dachmarken mit einer Clustermarke individuell und als solche zu beachten.

Eine Clustermarke steht im Beziehungsgeflecht zwischen den autonomen Marken der Akteure und den Leistungen des Clusters (vgl. Abbildung 15).

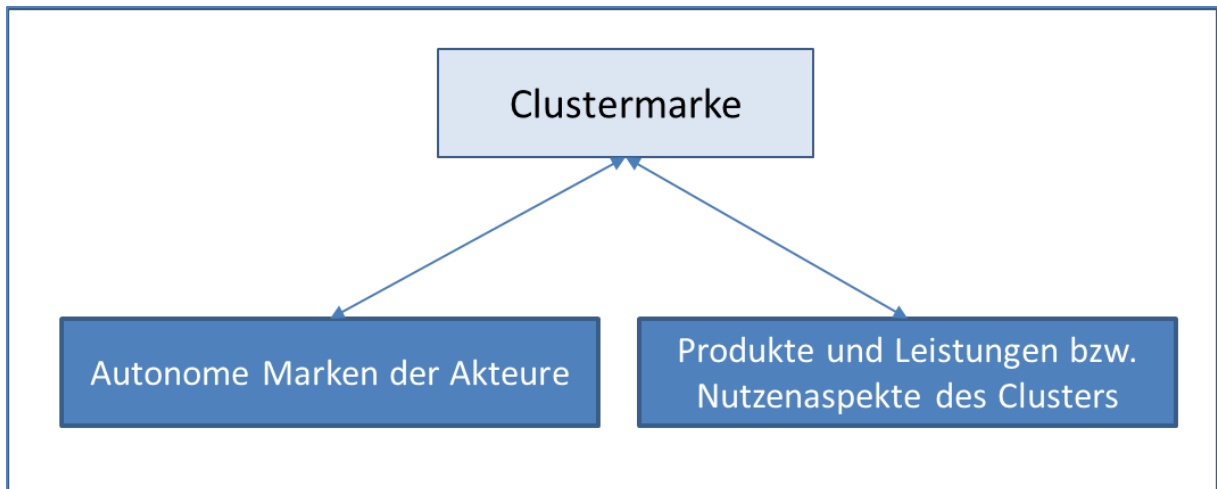


Abbildung 15: Markenhierarchischer Kontext der Clustermarke (eigene Darstellung)

Sowohl im Hinblick auf die Clustermarke als auch aus Sicht der einzelnen Akteure empfiehlt es sich, die Wirkbeziehungen zwischen Cluster-Dachmarke und Akteursmarken zu prüfen und zu gestalten. Hilfreich sollte in diesem Zusammenhang das viel zitierte „Brand Relationship Spectrum“ von Aaker und Joachimsthaler sein. Aaker und Joachimsthaler (2000a, 2000b, 2009) stellen zwei Fragen in den Vordergrund:

1. Bestehen zwischen den einzelnen Markenhierarchien Beziehungen, und wenn ja, wie stark sind die Marken miteinander verknüpft bzw. sollen miteinander verknüpft sein?
2. Welche Rolle spielt die Marke bei der (Kauf-)Entscheidung, d. h., welche Marke ist der primäre Treiber bzw. als der primäre Treiber relevant?

Aaker und Joachimsthaler (2000a, 2000b, 2009) haben mit dem „Brand Relationship Spectrum“ eine Klassifizierung von Markenhierarchietypen vorgelegt, welche ein Kontinuum möglicher Ausprägungen aufzeigt (vgl. Abbildung 16).

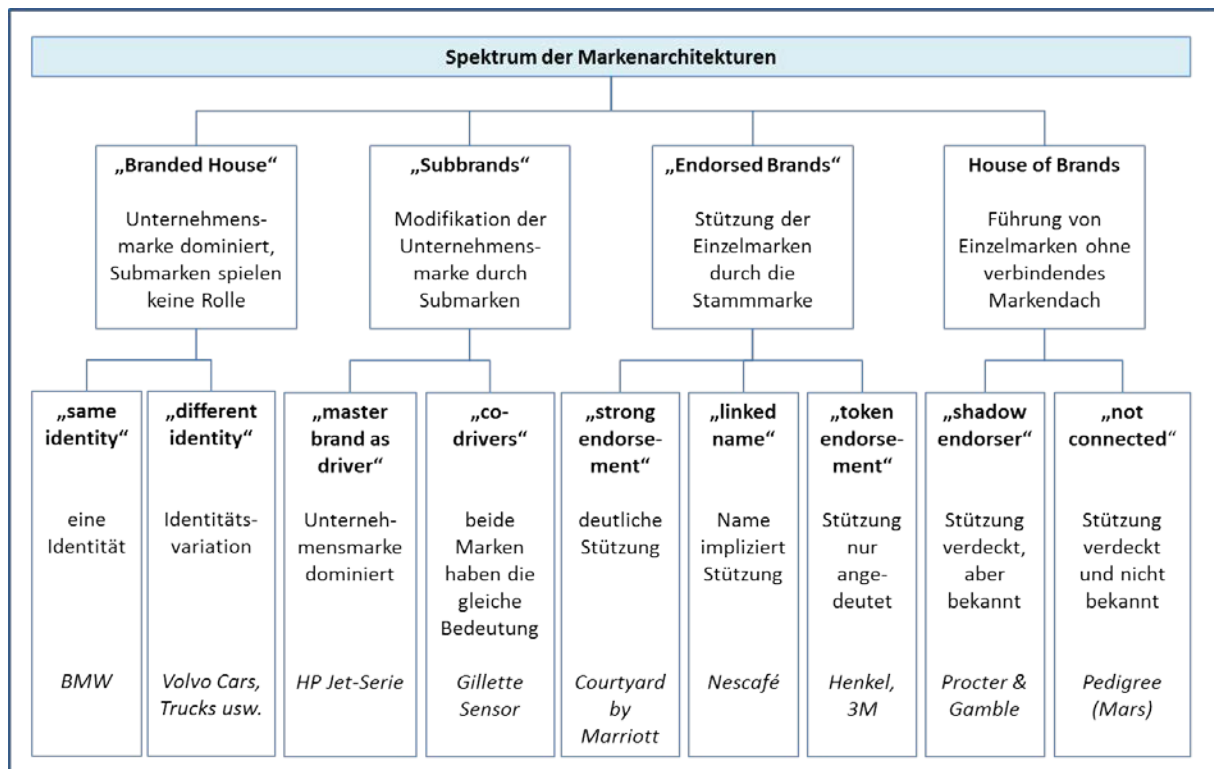


Abbildung 16: Brand Relationship Spektrum nach Aaker/Joachimsthaler 2009, S. 105 (Quelle: Esch 2012, S. 519)

Analog zu mittlerweile verbreiteten Corporate Brands (vgl. Esch et al. 2005, S. 403 ff.) ist insbesondere die Nutzung der Clustermarke als Endorser denkbar, also als Unterstützer für die Produkte, Leistungen und Marken im Cluster, je nach Zielsetzung und Kontext in individueller Ausprägung. Für die Verknüpfung mit der Clustermarke entstehen entsprechend unterschiedliche Möglichkeiten. Beispielsweise kann die Clustermarke gleichberechtigt zur Produkt- oder Akteursmarke eingesetzt werden oder eher untergeordnet. Gleichfalls ist im Extrem die Clustermarke dominant als Dachmarke einsetzbar, ohne dass eine konkrete (Sub-)Marke eine Rolle spielt. Andererseits kann auch die Clustermarke unterstützend wirken, ohne die Verbindung explizit zu markieren. Dazwischen liegen diverse Möglichkeiten. Beispielsweise kann es für einen Clusterakteur hilfreich sein, in seiner Markierung darauf hinzuweisen, dass er Teil des Clusters ist, um von der Kompetenz und Qualität zu profitieren. In der Kommunikation der Dachmarke könnte es wirkungsvoll sein, die Akteure und ihre Produkte und Leistungen zu benennen, um die Bedeutung des Clusters herauszustellen (vgl. Zamparini/Lurati 2012). Die Wahl der Möglichkeiten kann wiederum zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in verschiedenen Kontexten im Hinblick auf die Entwicklung der Markenidentität unterschiedlich strategisch sinnvoll sein (vgl. Burmann et al. 2003, S. 16.)

Die gegenseitige Benennung/Stützung kann offensiv erfolgen, indem beide Marken gleichrangig verwendet werden, oder es können Clustermarke und Marke aus dem Cluster unterschiedlich stark hervorgehoben werden. In Anlehnung an Esch/Bräutigam (2005, S. 839 ff.) muss spezifisch geklärt werden, wie die Markenarchitektur gestaltet werden kann, um einerseits Synergien zwischen den Marken zu realisieren und gleichzeitig die notwendige Autonomie der Marken zu wahren. Eine Verbindung von Akteursmarken mit einer Clustermarke soll verstanden werden als eine Ergänzung zur

- Kommunikation und Entwicklung der Marken- und der organisationalen Identität und
- Schaffung einer geeigneten Verknüpfung des Leistungsspektrums.

Anders als in einem Unternehmen mit hierarchischen Strukturen jedoch kann die Markenarchitektur in einem Cluster (heterogen, heterarchisch, ständiger Wandel, Kooperation, aber auch Konkurrenz und damit spezifische Interessen) nicht verordnet werden<sup>134</sup>. Die Markengestaltung für ein Cluster und innerhalb eines Clusters sollte folglich breit, offen, flexibel und rekursiv angelegt werden und dabei einen Wert haben zur Stärkung von Identität, Identifikation, Kultur, Image, Bekanntheit; letztere, um sich positiv auszuwirken auf den Absatz, die Generierung von Fördermitteln sowie die Anziehung von Investoren und Fachkräften (vgl. Andersson et al. 2012).

#### **4.2.2 Identitätsorientierte Clustermarken-Entwicklung als sozialer Prozess**

Die Überlegungen zum Marketing von Clustern sind insgesamt, wie geschildert, recht jung. Im Zuge wachsender Anforderungen an professionelle Clustersteuerung wird auch der Ruf nach erfolgsversprechenden Vermarktungsstrategien laut. Die Entwicklung in der Praxis verläuft bislang allerdings vorrangig unter dem Motto „trial and error“. Clustermanagements probieren sich im Einsatz unterschiedlichster Instrumente zur internen und externen Kommunikation (vgl. Andersson et al. 2012; Andersson/Ekman 2009). Best Practices werden in Dokumentationen (vgl. Boesso et al. 2012) und auf Konferenzen ausgetauscht (vgl. Greenhalgh/D’Orazio 2012; Felzensztein 2012; Andersson 2012; Geldes/Felzensztein 2012). Die strategische Komponente findet dabei zumeist jedoch noch zu wenig Beachtung. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Analyse der Schweden Andersson/Ekman (2012), resultierend aus

---

<sup>134</sup> Vgl. etwa Domizlaffs „22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung“ (Domizlaff 2005, S. 23-105).



der Prüfung von Praxishandbüchern und politischen Dokumenten zur Clusterentwicklung auf der Ebene einzelner Clusterorganisationen, nationaler und regionaler Regierungsbehörden sowie EU-Institutionen und ergänzenden Vertiefungsinterviews mit schwedischen, dänischen und deutschen Clustermanagern aus den Bereichen Information und Kommunikation, Forstwirtschaft, LifeSciences/Biotechnologie und Telekommunikation. Andersson et al. (2012) schlagen vor, angesichts der räumlichen Konzentration eines Clusters Place-Branding-Ansätze heranzuziehen, da Produkt- und Unternehmensmarketingkonzepte allein zu kurz greifen und nicht einfach auf den Clusterzusammenhang übertragbar sind. Zum Beispiel sind die Begriffe des Eigentums und der Co-Kreation wichtige Fragen, die in Bezug auf das Markenmanagement bei Clustern zu erörtern sind (vgl. Aitken/Campelo 2011; Kasabov/Sundaram 2013; Lemmetyinen/Go 2010; Andersson et al. 2012).

Die Entwicklung und Umsetzung einer einzigartigen und starken Marke für ein regionales Cluster impliziert besondere Anforderungen an Positionierung, Gestaltung und Implementierung auf der einen Seite sowie den Markenführungsprozess auf der anderen Seite, da es sich bei den Akteuren um autonome Organisationen handelt, die neben dem kollektiven Engagement ihre eigene Strategie und entsprechend ihre (cluster-)individuelle Vermarktungsstrategie entwickeln und umsetzen. Bereits etablierte Produkt- und Organisationsmarken sollten durch eine Clustermarke nicht gefährdet, sondern bestenfalls gestärkt werden (vgl. Zanger/Kaminki 2009).

#### ***4.2.2.1 Grundverständnis kollektiver Markeneignerschaft***

Die Entwicklung und Implementierung von Clustermarken ist aufgrund der inhärenten Komplexität aus Akteuren, deren Produkten sowie Leistungen des Clusters als eigene Organisationsform eine herausfordernde Aufgabe. Cluster sind multifunktionale Räume, deren Attraktivität, Produkte und Leistungen verschiedentlich an unterschiedliche Personengruppen durch unterschiedliche Produzenten und Multiplikatoren verkauft werden kann. Aus der Kombination der vielen Elemente und Aspekte wie Leistungsangebot, bekannte Akteure, besondere Infrastruktur, Lage, Kultur, Umgang mit Dingen, Lösungsansätze, Historie, besondere Ereignisse (vgl. dazu auch Kotler/Gertner 2002), kollektive Selbstwahrnehmung und Zielsetzung resultiert die Einzigartigkeit eines regionalen Clusters und das Potenzial für Wettbewerbsfähigkeit. Die Vernetzung der Angebote an einem Ort stärkt deren mögliche Leistungsfähigkeit und

Individualität, denn die Wahrscheinlichkeit, direkt vergleichbare Angebote zu finden, sinkt bei ausgeprägter Kombination von Einzelangeboten (vgl. Hankinson 2004).

Wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Führung von Unternehmens- oder Produktmarken ist die eher heterarchische anstelle einer hierarchischen Form der Markenführung. Die Vielzahl der Angebote für unterschiedliche Zielgruppen von unterschiedlichen Produzenten führt dazu, dass Produkterfahrungen nicht im Einzelnen kontrollierbar sind, wie dies z. B. beim Marketing für Produkte der Fall ist. Das Clustermarken-Management hat also letztlich wenig Kontrolle über die Konsumentenerfahrungen, da die Sendung von Botschaften und deren Empfang multidimensional und in unterschiedlichste Richtungen erfolgt, nicht jedoch zentral durch diese Funktion. Das Angebot eines Clusters wird offeriert von den Organisationen innerhalb eines Clusters und von der besonderen Organisationsform als solche. Das komplexe Gefüge aus öffentlichen und privaten Anbietern und Stakeholdern macht es anspruchsvoll, eine einheitliche und konsistente Positionierung zu entwickeln und zu kommunizieren. Clustermarken-Entwicklung und -Nutzung ist deshalb zwangsläufig eher ein koordinierter Prozess entlang clusterspezifischer Strukturen (vgl. u.a. 3.2.2.) als eine gemanagte Aktivität (vgl. Hankinson 2004).

Systemimmanent ähneln die Eigentumsverhältnisse von Clustermarken eher denen von Regionen- oder Städtemarken als denen von Produkt- bzw. Unternehmensmarken. Derartige kollektive Marken gehören in gewisser Weise allen und doch Niemandem wirklich. Sie werden geprägt und entwickelt durch das gemeinsame Verständnis, Wirken und kulturelle Vermächtnis der Beteiligten singular und kollektiv.

Die Anforderung in der Entwicklung einer Clustermarke liegt für die Clusterakteure darin, sich etwas zu eigen zu machen, Stolz und Verantwortung für das Gemeinsame zu entwickeln sowie die Gestaltungsfähigkeit wahrzunehmen. Im Einzelnen bedeutet dies,

1. zu verstehen, was ein Cluster ausmacht, die Konstrukte, die ihm einen Sinn geben,
2. zu verstehen, wie diese Konstrukte vermittelt werden können, und
3. die Wirkmechanismen, Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse im Hinblick auf Steuerung und Eignerschaft zu verstehen, um eine Markenarchitektur mit entsprechender Markensteuerung und Markeneignerschaft zu schaffen, die kompatibel ist mit der Governance-Kultur des Clusters.

Als zentral anzusehen ist es, Wege zu finden, die Gemeinschaft einzubeziehen, um die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Menschen und ihrem Cluster zu verstehen, um ihren

Lebens-, Arbeits- und Geschäftsstil nachvollziehen zu können, ihren Habitus, ihre Art und Weise, die Dinge anzugehen und zu tun. Andersson et al. (2012) betonen ebenso wie Aitken/Campelo (2011) die konzeptionelle Einbindung der regionalen Gemeinschaft, um Authentizität der Marke, aber auch deren Anerkennung und Akzeptanz sowie das Engagement der Akteure sicherzustellen.

Aus dem Ansatz, eine Clustermarke hinsichtlich ihrer Inhalte und Eigentumsverhältnisse eher mit Regionen- oder Städtemarken zu vergleichen als mit hierarchisch gesteuerten Produkt- oder Unternehmensmarken, folgt die Notwendigkeit, Prozesse zu gestalten, die eine kollektive Markenentwicklung ermöglichen. Es handelt sich dabei eher um co-kreative Bottom-up- als um Top-down-Ansätze (vgl. u. a. Ind 2007; Kavaratzis/Hatch 2013; Hatch/Schultz 2010c; Anholt 2010; Konecnik/Chernatony 2012; Dooley, G./Bowie 2005; Kotler/Gertner 2002; Ind et al. 2013). Der integrative und übergreifende Ansatz von Co-Creation fördert die Erschließung der die Gemeinschaft betreffenden kollektiven Praktiken von und für Personengruppen. Diese Praktiken stehen in Zusammenhang mit der Art, Dinge zu verstehen, zu sagen und zu tun (vgl. Schau et al. 2009). Die in der Gemeinschaft erzeugte Kreation von Bedeutung und Werten ist die Basis des kollektiven Eigentums<sup>135</sup> (vgl. Aitken/Campelo 2011, S. 917).

Eine breite Einbindung der Gemeinschaft zu organisieren ist aufwändig und herausfordernd. Die kollektive Entwicklung und Implementierung einer Clustermarke wird aber als strategisch bedeutsam angesehen, weil Clustermarken helfen, die Clusterakteure in einem gemeinsamen Ziel und Zweck, einer gemeinsamen Identität zu vereinen (vgl. Andersson/Ekman 2012; Lundquist/Power 2002). Dabei birgt nach Ansicht der Autoren bereits der Markenbildungsprozess Chancen zur Stärkung und Konsolidierung des Stolzes der Beteiligten sowie zur Stärkung des Selbstwertgefühls. Die kollektive Entwicklung einer Clustermarke im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses stärkt dabei die Authentizität der Marke, aber auch die Eigenverantwortung der Beteiligten mit positiven Auswirkungen auf das Commitment, das Engagement und die Bindung der Akteure an das Cluster. Verkörpert eine Marke das gemeinsame Leitbild und die gemeinsame Identität, wird sie in sich fundiert und damit klarer und stabiler sein (vgl. Aitken/Campelo 2011; Gilmore 2002). Partizipation stärkt die Integration und entwickelt die Markennutzer zu Markenpartnern (vgl. Schau et al. 2009, S. 31 f.).

---

<sup>135</sup> Im Hinblick auf kollektives Markeneigentum können auch spezifische Ansätze aus der Marken-Community-Forschung weiterführend betrachtet werden, um Schlüsse zu ziehen für geeignete Brand-Community-Praktiken. Dieser Diskursstrang wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiterverfolgt.

Markenbedeutungen werden fortlaufend co-kreiert und durch die Gemeinschaft repräsentiert. Ein solcher Ansatz unterstreicht die strukturationstheoretische Perspektive und das Verständnis der Dualität von Struktur. Das resultierende Markenwesen ist dynamisch, authentisch und verbindend (kollektiv). Die Nutzung des Co-Creation-Paradigmas hilft, den Charakter des regionalen Raumes mit seinen Symbolen, Bedeutungen und Attributen, welche die Identität eines Clusters prägen, zu offenbaren. Gleichzeitig vermittelt es die spezifischen Praktiken in der Art und Weise, wie Dinge getan werden, sowie die kollektive soziale Ordnung. Beide Aspekte beeinflussen die Markenstabilität und Authentizität. Deshalb stärkt die Markenentwicklung als Co-Creation-Erfahrung die Gemeinschaft. Dies betrifft Entscheidungen hinsichtlich der Markenpositionierung, der Repräsentation sowie der Markensteuerung und Markeneignerschaft (vgl. Aitken/Campelo, 2011).

Obwohl Cluster als ein spezifisches Beispiel von Place-Branding gesehen werden können, ist für die Form der interorganisationalen Zusammenarbeit gesondert und sorgfältig zu berücksichtigen, dass dem kollektiven Strategieprozess (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 143 mit Verweis auf Sydow/Möllering 2004, S. 206) eine besondere Bedeutung zukommt und damit der Auseinandersetzung mit Konflikten, Unstimmigkeiten und Missstimmungen zwischen multiplen Stakeholder-Gruppen mit eigenen, möglicherweise in Teilen inkompatiblen Interessen und Agendas. Obwohl eine starke Clusteridentität wünschenswert ist, so merken Kasabow/Sundaram (2013) an, mag das Aushandeln und Kommunizieren einer solchen Identität eine herausfordernde Aufgabe sein.

#### ***4.2.2.2 Prinzipien und Charakteristika von Cluster Marketing***

Entsprechend den vorangegangenen Ausführungen ist die Entwicklung, Implementierung, Nutzung und darüber Weiterentwicklung von Clustermarken als ein in Raum und Zeit verankerter Prozess der Interaktionen und Beziehungen kompetenter Akteure zu verstehen. Clustermarken können und sollen die Identität der Gemeinschaft widerspiegeln und verstärken. Dafür bedarf es einer möglichst breiten Partizipation, um Authentizität und Akzeptanz der Marke durch die Akteure sicherzustellen. Zugrunde gelegt wird das aus der Place-Branding-Forschung bekannte Prinzip der kollektiven Markeneignerschaft mit der Idee, dass aus Markennutzern Partner werden und die Marke gemeinschaftlich entwickelt wird.

Basierend auf ihrer Studie, weiteren praxisorientierten Analysen und Place-Branding-Forschungen legen Andersson et al. der Entwicklung einer Clustermarke nachfolgend kurz

skizzierte, generelle Charakteristiken und Anforderungen zugrunde (vgl. Andersson et al. 2012, S. 37):

- In einer komplexen Umwelt und einem komplexen System wie einem Cluster ist Markenentwicklung ein sozialer Prozess.
- Cluster-Marketing muss wirtschaftsorientiert sein, aber unter Einbeziehung der privaten und öffentlichen Clusterakteure. Die Marketing-Bemühungen müssen langfristig ausgerichtet und konsistent sein. Cluster, die ihre Ansätze oder Strategien permanent ändern, produzieren schnell Verwirrung und Zweifel daran, wofür sie stehen.
- Cluster-Reputation ist ein öffentliches Gut und ein immaterieller Vermögenswert, der von vielen unterschiedlichen Stakeholdern zu unterschiedlichen Zwecken genutzt werden kann. Reputation lässt sich nicht konstruieren, sondern muss im Zeitablauf entwickelt werden.
- Clustermarken-Entwicklung ist eine Management-Aufgabe im Sinne eines fortlaufend zu koordinierenden Prozesses.
- Das gewünschte Markenimage und die Positionierung müssen die Realität widerspiegeln und glaubwürdig sein.
- Zugehörige Konzepte beeinflussen sich gegenseitig. Ein Unternehmen in einem Cluster wird uneingeladen mit dem Cluster assoziiert, in dem es angesiedelt ist, ebenso wie mit der Region oder dem Land, in dem das Cluster liegt. Ein Unternehmen wird in dem Licht seines Herkunftslandes gesehen, und die einflussreichsten Unternehmen werden zur Gestaltung des Images ihrer Cluster, Länder und Regionen beitragen.

Im Vergleich zu Organisations- oder Produktmarken birgt die Entwicklung und Implementierung einer Clustermarke zusätzliche Herausforderungen. Der Markenträger ist eben kein klar abgegrenztes und identifizierbares Leistungsangebot, sondern ein inhärent komplexer, permanenter Veränderung unterliegender und sozial geprägter Organismus, der durch seine Zusammensetzung aus Kompetenzen, Leistungsträgern, kulturellen und situativen Kontextbedingungen, Werten, Zielen, individuellen sowie kollektiven Bewegungen, Bestrebungen und Aktivitäten Einzigartigkeit erlangt und gleichzeitig, um funktionieren zu können, der adäquaten Einbindung seiner Teilsysteme bedarf und geeignete Wege finden muss, um der Umsetzung der kollektiven Strategie zu dienen. Das Verständnis einer kollektiven Marke aus den Place-Branding-Diskussionen liefert wertvolle Orientierung und Impulse, insbesondere hinsichtlich des Ansatzes von Gemeineigentum, gemeinsamer Gestaltungshoheit und Identität. Weiterfüh-

rende Überlegungen zur Clustermarke müssen diese nutzen und gleichzeitig die Spezifika von Clustern als organisationale soziale Systeme berücksichtigen.

Der Gestaltung des Markenentwicklungsprozesses unter Berücksichtigung der geschilderten wichtigen Aspekte wie der Markenarchitektur, der inhaltlichen Ausrichtung, strategischen Zielsetzung und Positionierung sowie Ausgestaltung einer Marke als kollektives Gut kommt also eine besondere Bedeutung zu. Nachfolgender Abschnitt schlägt daher ein ganzheitliches Modell für die Koordination der Clustermarken-Konzeption und -Implementierung vor.

#### ***4.2.2.3 Prozess identitätsorientierter Markenentwicklung für Cluster***

Das Markenimage eines Clusters wird geformt durch die Interaktionen der Clusterakteure mit anderen Akteuren innerhalb des Clusters und mit den Zielgruppen außerhalb des Clusters. Clustermarketing kann als ein sozialer Prozess charakterisiert werden. Tatsächlich findet eine Vielzahl von Interaktionen zwischen Kunden und Anbietern/Zulieferern, Investoren und Beteiligungen, Talenten und Arbeitgebern, Studenten und Akademikern, der physischen Umwelt eines Clusters und seiner Besucher statt. Diese Berührungspunkte und Handlungen zwischen Cluster und Zielgruppen bergen die Informationen darüber, ob das Markenversprechen erfüllt wird. Die Herausforderung des Cluster-Marketings besteht also darin, für eine konsistente Erfahrung und Impression der Clusterakteure, ihrer Produkte, Services und Mitarbeiter, der Bildungs- und Forschungseinrichtungen der physischen Umwelt des Serviceangebots etc. zu sorgen. Das ist eine herausfordernde Aufgabe.

Bevor auf die Prozessgestaltung im Einzelnen eingegangen wird, soll zunächst auf grundlegende managementbezogene Aspekte hingewiesen werden, die von einigen Autoren als Problemfelder von Markenführungsmanagement identifiziert wurden (vgl. u. a. Aaker/Joachimsthaler 2009; Kapferer 1992, S. 32 f.) und insbesondere auch für den Clusterkontext zu thematisieren sind.

Ausgehend vom Ansatz kollektiver Markenführung besteht die Gefahr, dass einer notwendigen strategischen Verankerung sowie der erforderlichen Professionalität von Markenführungsmanagement in nicht genügender Weise nachgekommen wird. Esch betont (vgl. 2012, S.51): Markenführung ist Chefsache. Spezifisch zu klären ist, wie innerhalb eines Clusters sichergestellt werden kann, dass markenbezogene Grundsatzentscheidungen von Personen getroffen werden, die auch über die nötigen fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, und dass die Entscheidungen die Wünsche und Bedarfe der Gemeinschaft repräsentieren

(vgl. auch Esch/Ambrecht 2009, S. V). In einem Ansatz der Co-Creation wird gleichsam die Kontrolle über die Entwicklung einer Marke geteilt unter den Stakeholdern (vgl. Hatch/Schultz 2010c, S. 591, Kasabov/Sundaram 2013; Lemmetyinen/Go 2010). Diese Dualität der Anforderungen ist nicht zwingend ein Widerspruch. Sie impliziert allerdings die Herausforderung, sowohl die Co-Creation-Prozesse zu ermöglichen und zu organisieren und gleichzeitig Modalitäten zu entwickeln, mit denen erforderliche Grundsatzentscheidungen im Sinne der Clusterakteure getroffen und umgesetzt werden können. Die für den Markenaufbau wichtigen Kommunikationsaktivitäten werden häufig von externen Werbeagenturen geplant, die nichts oder zu wenig über die strategischen Ziele der Marke wissen. Agenturen sind aufgrund der Fachkompetenz wichtige Partner in der Umsetzung, sollten allerdings mit der Clusteridentität vertraut sein. Ebenso herausfordernd ist es, Markenführungsentscheidungen von Personen treffen zu lassen, die sowohl das Mandat besitzen, solche clusterbezogenen Entscheidungen zu treffen, als auch über die nötige Fachkompetenz verfügen (vgl. Esch 2012, S. 51 ff.; Meffert/Burmann 2002, S. 83 f.; Kaminski 2009, S. 101 ff.).

Kommunikation spielt aus Sicht dieser Arbeit eine wesentliche Rolle für die Konstituierung von Clustern. Entsprechend bedeutsam ist es, die Steuerung der Clustermarke als Medium von Kommunikation und Instrument für Cluster Governance zu gewichten, um nicht zu riskieren, dass Markenidentität und Markenimage im Zeitablauf verwässern oder es bei neuen Marken gar nicht erst zum Aufbau eines klaren Markenimages kommt.

Neben der erforderlichen Professionalität der Markenführung ergibt sich aus der heterarchischen Organisationsform eines Clusters die Notwendigkeit, die Partnerschaft der Clusterakteure für eine gemeinsame Marke anzustreben. Dies kann nur gelingen, wenn eine gemeinsame Marke die Identität des Clusters als Marke seiner Akteure versinnbildlicht und diese sich durch die Clustermarke vertreten sehen. Ein Prozess der Clustermarkenentwicklung muss daher so gestaltet sein, dass die Akteure angemessen integriert und in die Co-Kreation eingebunden werden, beachtend allerdings, dass die Markenentwicklung kein Selbstzweck ist und zunächst einmal zusätzlichen Aufwand für die Mitwirkenden bedeutet. Der Return on Invest hingegen kann erst später und unter Umständen nicht direkt messbar erfolgen (vgl. Kasabov/Sundaram 2013).

Andersson et al. (2012, S. 40 ff.) unterteilen den Marken-Management-Prozess in verschiedene essenzielle Phasen. Sie sprechen dabei nicht von einem linearen Step-by-step-Prozessmodell, heben jedoch die Relevanz aller Phasen hervor. Diese reichen von der Mobilisierung und Planung über Forschung und Analyse, um die Markenidentität zu konzipieren, die

Entwicklung der Markenwelt in einem integrativen Prozess, die Entscheidung über die Kernaspekte der Marketing-Strategie, deren Implementierung bis zu fortlaufender Koordination, Monitoring und Evaluation, um die Einhaltung von Markenversprechen sicherzustellen und Feinsteuerung zu ermöglichen.

Die Ausführungen von Andersson et al. (2012), aber auch von Burmann et al. (2015, S. 83 f.) zur Prozessgestaltung identitätsorientierter Markenführung aufgreifend, soll nachfolgend ein Modell zur identitätsorientierten Markenführung für Cluster vorgeschlagen werden, welches die genannten Aspekte der Integration sowie der Markenpartnerschaft mit adressiert. Das Modell unterscheidet vier Kernaufgaben: 1) die Initialisierung, 2) die Markenkonzeption, 3) die Markenimplementierung, 4) die fortlaufende Gestaltung der Partnerschaft.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 17) veranschaulicht den iterativen und rekursiven Zusammenhang, der im Folgenden ausführlich erläutert wird.

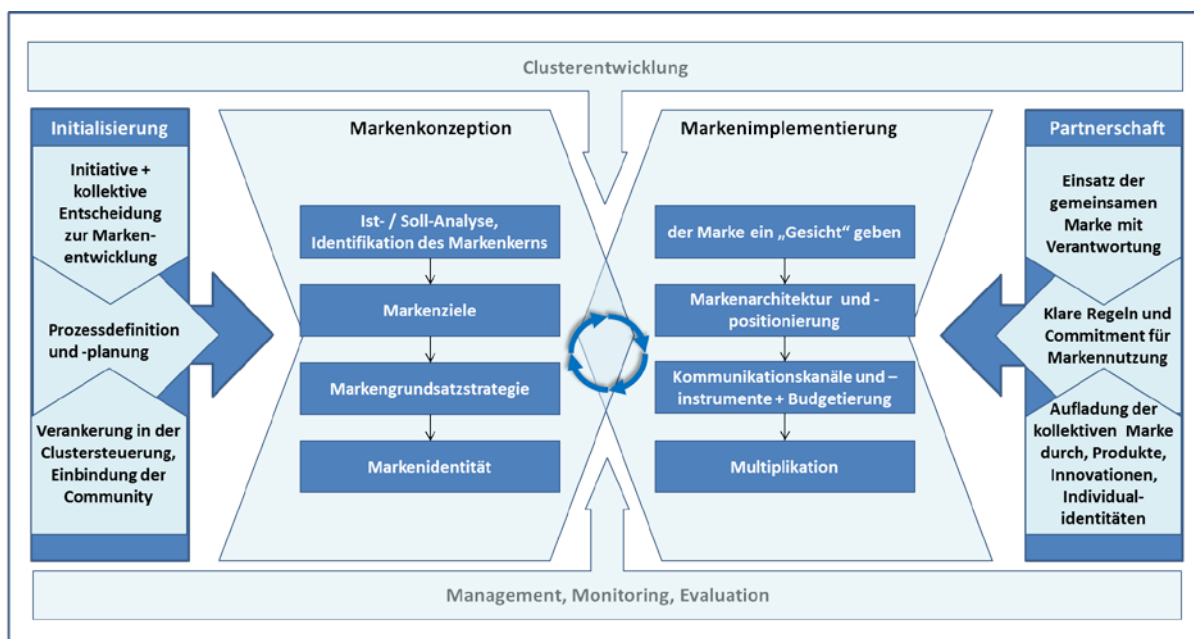


Abbildung 17: Prozessmodell identitätsorientierter Markenentwicklung in regionalen Clustern (eigene Darstellung)

### 1) Initialisierung

Zur nachhaltigen Entwicklung einer Clustermarke bedarf es zunächst einmal einer entsprechenden Initiative und der kollektiven Entscheidung zur Investition (personell und finanziell) in die Entwicklung einer Clustermarke. Dieser Beschluss kann gefasst werden durch Befragung der Clustermitglieder oder durch Entscheidung eines hierzu legitimierten Gremiums als Vertretung der Gemeinschaft. Dieser Arbeit liegt das Verständnis von Clustern als regionale



Agglomeration mit kollektiver strategischer Zielsetzung zugrunde. Es handelt sich also um eine Gemeinschaft, die um ein gemeinsames Verständnis herum organisiert ist und durch Bündelung von Kräften und Vernetzung von Kompetenzen mehr erreichen will. Dieser Ansatz kann langfristig nur funktionieren, wenn maßgebliche Entscheidungen kollektiv getroffen werden. Die transparente und verlässliche Einbindung der Akteure muss sichergestellt sein. Sie kann nicht zufällig, sondern muss gezielt und im Rahmen eines geordneten, einem gemeinsamen Verständnis unterliegenden Prozesses erfolgen (vgl. Hatch/Schultz 2010c, S. 598 f.). Die erforderliche Prozessdefinition und -planung muss leicht verständlich, zugänglich und transparent sein. Sie gehört in die Hände kompetenter Prozess- bzw. Projektmanager. Die Entwicklung einer Marke ist eine Managementaufgabe und bedarf entsprechend einer organisatorischen Verankerung, um sie verlässlich leisten und verorten zu können (vgl. Esch 2012, S. 51 f.; Andersson et al. 2012).

## *2) Markenkonzepktion*

Den Ausgangspunkt der konzeptionellen Erarbeitungen sollte eine fundierte Analyse von gegebenen Voraussetzungen und angestrebten Zuständen im Rahmen eines Ist-Soll-Vergleichs insbesondere auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Stakeholder, die Entwicklungen des Marktes und den Wettbewerb bilden (vgl. Kasabov/Sundaram 2013; Kasabov 2010). Bezugnehmend auf die clusterstrategischen Zielsetzungen zur Entwicklung der kollektiven Identität sollten der Markenkern identifiziert und dafür Fragen nach dem „Wer sind wir? Kompetenzen, Kultur, organisationale Identität“ und „Was soll die Marke aussagen? Wohin wollen wir?“ beantwortet werden (vgl. Kap. 3.4.3.). Darüber hinaus ist das Potenzial von Markennutzungsalternativen (vgl. Kap. 4.2.1) zu schätzen, um Implikationen für die markenstrategischen Entscheidungen ableiten zu können (vgl. Chernatony/Dall’Olmo Riley 1998; Aaker/Joachimsthaler 2000b; Esch 2012, S. 369 f., 501 ff.).

Zur Definition markenstrategischer Zielsetzungen ist in Cluster-intern gerichtete Markenziele und Cluster-extern gerichtete Markenziele zu differenzieren. Nach innen gerichtet übernimmt die Marke die Funktion des verbindenden Elements, der Verkörperung der Identität mit dem Ziel der individuellen und kollektiven Identifikation. Nach außen gerichtet soll sie Identifizierbarkeit, Vertrauen, Attribuierbarkeit, Qualität, Signalwirkung schaffen (vgl. Andersson et al. 2012; Meffert et al. 2005, S. 10 f.; Cheney/Christensen 2010a; Schultz et al. 2000).

Aufsetzend auf den Markenzielen ist die Markengrundsatzstrategie mit grundlegender Markenstruktur und -ausrichtung zu entwickeln als Voraussetzung zur Beschreibung und Formung der Markenidentität (vgl. Esch 2012, S. 79 ff.; Burmann et al. 2015, S. 83 f.). Markenhistorie, Markenkompetenzen und Markenleistungen bilden das Fundament für die Markenvision, die Markenwerte und schließlich die Markenpersönlichkeit. Die besondere Herausforderung besteht in der Gestaltung und konsequenten Umsetzung eines kollektiven Prozesses, der zu einer Marke führt, die gemeinsam getragen und gelebt wird und dem Primat der Markenauthentizität (vgl. Burmann/Schallehn 2010; Balderjahn 2004; Kavaratzis/Hatch 2013) gerecht wird.

### *3) Markenimplementierung*

Die Implementierung der Marke, die Umsetzung also der vorab strategisch entwickelten Markenidentität, beginnt mit der Gestaltung der Marke (vgl. Burmann et al. 2003; Andersson et al. 2012, S. 80 ff.). Die Gestaltung beinhaltet das Finden eines passenden Markennamens, der auf einprägsame Art und Weise einen Bezug zwischen dem Cluster und seiner regionalen Verankerung sowie dem Suchbedarf der Stakeholder gerecht wird. Die Verbildlichung des Markennamens in einem Logo sowie die Entwicklung passender Visualisierungen (vgl. Abb. 17) hilft, die Marke erkennbar zu machen und einen Bezug zu ihr zu entwickeln. In der Grafik ist dieser Prozessschritt etwas plakativ benannt als „der Marke ein ‚Gesicht‘ geben“. Ein nächster entscheidender Schritt ist die Konzeption der Markenarchitektur und der Umsetzung der Markenidentität in eine Positionierung<sup>136</sup>. Insbesondere im Hinblick auf die Markenarchitektur ist die Einbindung der Clusterakteure von hoher Bedeutung. Sie sollen die Clustermarke nicht nur mögen (Name, Logo) und sich mit ihr als Sinnbild ihrer Identität identifizieren können, sondern sie müssen sie auch nutzen können. In Kap. 4.2.1. wurde ausführlich auf das Spektrum der Markenstruktur eingegangen. Hier ist nun konkret zu klären und gegebenenfalls auch auszuhandeln, welche Form der Markennutzung bzw. Markenkombination entsprechend den Markenzielen, aber auch in Abstimmung mit den individuellen Zielen der Clusterakteure und ihrer Organisationen umgesetzt werden können (Burmann et al. 2015, S. 110 ff.). Die Marketing-Kommunikationsstrategie ist zu konkretisieren und in konkreten Aktivitäten zu

---

<sup>136</sup> Keller (2008, S. 98 f.) definiert Markenpositionierung als die Identifikation von Aspekten, die Ähnlichkeiten zu anderen relevanten Marken herstellen, und Aspekten, welche die Unterschiede markieren, um die richtige Markenidentität und das gewünschte Markenimage zu etablieren.

verankern (vgl. Andersson et al. 2012; S. 83 ff.; Aitken/Campelo 2011; Hatch/Schultz 2010c; Lemmetyinen/Go 2010).

Schlussfolgernd erfolgt die Markenkommunikation im Sinne der kollektiven Eignerschaft der Clustermarke sowohl durch die Steuerungsorgane als auch durch die Clusterakteure.

#### 1. Markenkommunikation durch die Clustermanagementorganisation (CAO):

- a. Das Clustermanagement übernimmt die externe Markenkommunikation für das Cluster als Ganzes mit seinen Akteuren, Kompetenzen, Standortvorteilen, Innovationen, Erfolgen, Bedarfen gegenüber der Öffentlichkeit, politischen Stakeholdern, anderen Clustern oder ansiedlungswilligen Akteuren (Flow 4; vgl. Kap. 3.3).
- b. Das Clustermanagement nutzt die Marke für die Kommunikationsstrategie zur Bekanntmachung, Werbung der eigenen Produkte und Services, die das Clustermanagement den Clusterakteuren offeriert. Die Gestaltung der Markenarchitektur spielt auch hier eine besondere Rolle, da für einzelne Leistungskategorien möglicherweise die Einführung von Sub-Marken der Clustermarke erforderlich wird (Flow 1, 4; vgl. Kap. 3.3).
- c. Das Clustermanagement entwickelt und implementiert die clusterinterne Markenkommunikation, um eine breite Durchdringung und Verbreitung der Clusteridentität unter den im Cluster mitwirkenden Organisationen und deren Mitarbeitern zu erreichen. Soweit möglich versucht es, die clusterinterne Kommunikation (Flow 1-3; vgl. Kap. 3.3) mit der Clustermarke zu verknüpfen.

#### 2. Markenkommunikation durch die Clusterakteure

- a. Die Akteure nutzen die Clustermarke für ihre eigene Kommunikationsstrategie im Rahmen eines Co-Brandings (Formen, siehe Kap. 4.2.1). Hierfür sind geeignete Kommunikationsinstrumente bereitzustellen und deren Einsatz zu regeln, um einen einheitlichen und klaren Markenauftritt zu ermöglichen.
- b. Die Community kommuniziert. Die Menschen in einem Cluster leben die Clusteridentität und die Markenidentität in unterschiedlichem Ausmaß und auch im Verlauf in unterschiedlicher Stärke, vermischt mit den eigenen, persönlichen Wahrnehmungen, geprägt von Wünschen, Bedarfen, Hoffnungen, Reflektionen (vgl. Aitken/Campelo 2011).

Für die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie für ein Cluster sind alle diese Aspekte zu berücksichtigen und geeignete Markenführungsregeln zu etablieren sowie passende Instrumente zu konzipieren.

Für die gezielte Markenkommunikation bedarf es der Wahl geeigneter Kommunikationskanäle, Medien und Kommunikate. Entscheidend ist letztlich ein Instrumentenmix, der in seinen Komponenten und deren Zusammenwirken die Markenidentität zielgerichtet und zielgruppenadäquat umsetzt (vgl. Esch/Fischer 2009; Keller 2008, S. 229 ff.; Kotler 2000, S. 549 ff.).

Bei der Umsetzung von Maßnahmen wie Veranstaltungen, Messen, Unternehmensbesuche, Foren, Arbeitsgruppen sowie Kommunikationsmaterialien wie Website, Newsletter, Broschüren, Visitenkarten, Flyern, Pressearbeit, Präsentationen, Filmen und sonstigen Werbemitteln ist auf eine markenidentitätskonforme Umsetzung zu achten unter Einhaltung des gemeinschaftlich abzustimmenden Gestaltungskonzeptes (vgl. Keller 2008, S. 229 ff.; Kotler 2000, S. 549 ff.; Bruhn 2009, S. 23 ff.).

Die Anforderung an das Markenführungsmanagement besteht darin, die zahlreichen Aspekte im Blick zu haben, Instrumente bzw. Instrumentenbaukästen bereitzustellen und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Mit einer sehr breiten Nutzung der Clustermarke ist neben positiven Effekten auch ein gehöriges Gefährdungspotenzial verbunden. Die Nutzer der Marke müssen dies verantwortungsbewusst tun. Das Markenführungsmanagement muss geeignete Mechanismen entwickeln, um den Umgang mit der Marke zu erleichtern (vgl. Aitken/Campelo 2011; Kaminski 2009, S. 120).

Zur geeigneten Umsetzung der Markenkommunikation bedarf es ausreichender Ressourcen. Dies betrifft sowohl Personalressourcen in Form kompetenten Markenmanager als auch Budgets zur Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten. Entsprechend der Markenzielsetzung sind die Budgets festzulegen und finanzielle Mittel bereit zu stellen, bzw. einzuwerben. Zur Markenimplementierung bedarf es schließlich einer geeigneten Multiplikation, die zum einen zielgerichtet initiiert, zum anderen flankiert und begleitet werden kann. Parallel sind den Clusterakteuren Lösungen anzubieten für eine selbstständige Markenkommunikation (Hatch/Schultz 2010b; Larsen 2000; Argenti/Forman 2000; Hankinson 2007).

#### *4) Gestaltung der Partnerschaft*

Eine Community ist zentral nicht steuerbar, zumindest nicht im Sinne eines hierarchischen Verständnisses. Zudem „bewegt“ sich eine Community in ihren Interaktionen und Aktivitäten viel schneller und multiplikativer, als dies zentral durch ein Cluster- und Markenführungsma-

nagement koordinierbar wäre. Hankinson (2004) spricht auch, bezogen auf das in diesem Sinne vergleichbare Place-Branding-Konzept, davon, dass es sich nicht nur um eine spezifische Managementaufgabe handelt, sondern um ein Prozessmanagement. Der Prozess ist geprägt von kompetenter Markenführung auf der einen Seite und der Begleitung der kollektiven Verantwortung der Clusterakteure für die Nutzung der Cluster-Marke als Gemeineigentum. Da nicht jede einzelne Aktivität kontrollierbar und steuerbar ist, bedarf es der Nutzung von Selbststeuerungsmechanismen im Sinne von klaren Regeln und Commitment für die Markennutzung.

Die Markenentwicklung wird faktisch, wenn die Clustermarke im Zeitverlauf zunehmend „Aufladung“ erfährt dadurch, dass relevante Informationen, Inhalte, Prozesse und Ergebnisse miteinander verknüpft sind. Die Markenkommunikation dient der Stärkung der Markenidentität. Diese, das Markenimage und die gelebte Clusterkultur beeinflussen die individuelle und die kollektive Identifikation mit dem Cluster und den gemeinsamen Zielen und wirken letztlich handlungsleitend.

Andersherum kann die Clustermarke nur authentisch sein, wenn sie die Entwicklung des Clusters und seiner Akteure widerspiegelt (vgl. Kaminski 2009, S. 90 ff.; Aitken/Campelo 2011). Die Stärkung der Marke erfolgt schließlich durch

- Clusterentwicklung zur Stärkung der Clusterreputation und Produktion von Leistung und kommunizierbaren Inhalten zur Aufladung der Marke,
- erfolgreiche Individualidentitäten der Clusterakteure, Unternehmen, Produkte, Leistungen und Innovationen, die mit der Clustermarke in Verbindung gebracht werden.

Der beschriebene Prozess ist als iterativ und rekursiv zu verstehen. Die Markenkonzeption ist im strukturationstheoretischen Sinne keine einmalige Aufgabe, sondern eine fortlaufend stattfindende, die durch die Markenimplementierung beeinflusst wird und umgekehrt.

Begleitet wird der Markenführungsprozess von einem fortlaufenden Prozess-Management, Monitoring und der Evaluation der Markennutzung und Zielerreichung (vgl. Esch 2012; S. 581 ff.). Das fortlaufende Management muss Wege finden, um die Clustergemeinschaft adäquat einzubinden (z. B. im Rahmen von Aktionen, Events, Angeboten in sozialen Medien) und ihr gerecht zu werden (vgl. Hankinson 2007; Kaminski 2009, S. 124 f.; Keller 2009).

### 4.3 Anforderungen an die Cluster-Kommunikation

Die Markenüberlegungen zusammenführend und auf den Four-Flow-Ansatz (vgl. 3.2.3.2.) rückbeziehend, soll davon ausgegangen werden, dass

- 1) eine identitätsorientierte Clustermarke Entscheidungen bezüglich des Engagements im Cluster und dessen Intensität erleichtert (Flow 1 „Membership Negotiation“),
- 2) eine Clustermarke als Sinnbild der kollektiven organisationalen Identität fungiert, diese darüber verständlich sowie kommunizierbar macht und damit das Handeln der Akteure so leitet, dass eine fortlaufende Konstituierung der Organisation im kollektiven Sinne erfolgt (Flow 2 „Organizational Self-Structuring“),
- 3) das sich in der kollektiven Marke widerspiegelnde Verständnis von Wesen und Zielsetzungen des gemeinsamen Engagements einerseits sowie die Imageentwicklung und das externe Feedback andererseits dazu motiviert, die Aktivitäten des Clusters und der Akteure im Cluster im Sinne der Gemeinschaft zu koordinieren (Flow 3 „Activity Coordination“),
- 4) eine leistungsfähige Clustermarke die Sichtbarkeit des Clusters, seiner Leistungen im Ganzen und im Einzelnen erhöht, ein positives Image erzeugt, Zielgruppen anzieht und Entscheidungen Externer hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Cluster, des Engagements im Cluster bzw. des Aufbaus von Beziehungen zu Clusterrepräsentanten erleichtert (Flow 4 „Institutional Positioning“),
- 5) die Clustermarke als Dachmarke entwickelt, die Möglichkeit der Gestaltung individueller clusterbezogener Markenarchitekturen und Markennutzungsmöglichkeiten (i. S. v. Co-Branding vgl. Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler 2009, S. 105) eröffnet (Flow 4 „Institutional Positioning“).

Dies erfordert allerdings entsprechende Bemühungen im Bereich der intendierten Kommunikation der „knowledgeable agents“. Zur weiteren Ausführung soll zwischen der Sender- und der Empfängerperspektive unterschieden werden. Zunächst einmal seien die Herausforderungen des Clusterkontextes für Kommunikationsbemühungen noch einmal repetiert, um den organisationalen Rahmen präsent zu behalten.

Clusterkommunikation involviert vielfältige Stakeholder, oftmals mit konkurrierenden Interessen. Diese erzeugen besondere Ansprüche an die Gestaltung einer kohärenten und klaren Markenidentität. Die verschiedenen Akteure und Zielgruppen unterscheiden sich nicht nur in ihrer Wahrnehmung des regional verankerten sozialen Systems, sondern auch in ihren Bedürfnissen und Anforderungen. Zum Beispiel hat ein Zulieferer in Asien ganz andere Bedürfnisse und Erwartungen als ein Politiker und Entscheidungsträger der nationalen Regierung oder ein Hochschulabsolvent, der einen Job sucht.

Die Clustergemeinschaft zu einem kompetenten Träger einer Marke zu entwickeln ist eine herausfordernde Aufgabe. Ein Unternehmen kann beispielsweise verpflichtende Trainings einsetzen, finanzielle oder andere Anreize geben und sein Personal passend zur Identität auswählen, um sicherzustellen und zu fördern, dass die Arbeitnehmer die Einhaltung des Markenversprechens unterstützen. In einem Cluster fehlen derartige Mechanismen der direkten Steuerung (vgl. Andersson et al. 2012, S. 36).

Die Messung der Effektivität von Clustermarketing ist mit Schwierigkeiten behaftet. Beispielsweise ist es schwierig zu ermitteln, ob bzw. inwieweit die unternehmerische Entscheidung eines großen, multinationalen Konzerns, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung in einem Cluster anzusiedeln, irgendetwas mit den Marketingaktivitäten der Clusterakteure zu tun hat. Gleichwohl lässt sich jedoch herausfinden, ob die Art und Weise des Umgangs mit Investoren, die Leichtigkeit des Zugangs zu Entscheidungsträgern und lokalen Business Enablers sowie die Verbindlichkeit in Verhandlungen derartige Ansiedlungsentscheidungen begünstigen und damit positiv auf das Image der kollektiven Organisationsform und dessen Marke ausstrahlen (vgl. Enright 2000, S. 117 ff.).

Analog ist der kommerzielle Nutzen von Clustermarketing-Aufwendungen für ein einzelnes Unternehmen schwer zu beschreiben. Da Cluster weder das Mandat noch die Kontrolle über verschiedene Teilbereiche ihrer Ausdehnung, Partnerschaften, Netzwerke haben, kommt es vordergründig darauf an, die Stakeholder zusammen in dieselbe Richtung blicken zu lassen. Ein anderer Effekt ist, dass die Einflussmöglichkeiten begrenzt sind, um sicherzustellen, dass Clusterakteure die „Marke leben“ (vgl. Gotsi/Wilson 2001; Ind 2007). Im Sinne einer kollektiven Markenführung ist es als essenziell anzusehen, so viele Clusterakteure wie möglich zu Co-Kreatoren der Branding- und Marketingstrategie zu machen und ein Gefühl von Eignerschaft zu generieren. Anderenfalls ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie die Marke nicht nutzen (vgl. Andersson et al. 2012 S. 36).

### 4.3.1 Clusterinterne Kommunikation

Clusterakteure sind strukturationstheoretisch gesehen „knowledgeable agents“. Entsprechend wird angenommen, dass sie zielorientiert handeln, wobei die Folgen der Handlungen nicht in vollem Umfang vorhersehbar und intendierbar sind. Diese wissenden, möglichst im Sinne der kollektiven Organisation handelnden oder handeln wollenden Agenten benötigen das in diesem Sinne erforderliche Wissen über die Clustermarke. Es müssen also geeignete Instrumente der innengerichteten Markenkommunikation gefunden werden, sodass den Akteuren der kollektiven Organisationsform zum einen transparent und bewusst ist, im Kontext welcher Markenidentität sie arbeiten, und sie sich zum anderen entsprechend verhalten (vgl. Gotsi/Wilson 2001, S. 103 f.). Burmann/Zeplin (2005, S. 1029 ff.) bezeichnen innengerichtete Markenkommunikation als einen wichtigen Hebel zur Schaffung von Brand Commitment<sup>137</sup>. Rekursiv sollte sich die clusterinterne Markenkommunikation auf das Selbstverständnis der Gemeinschaft auswirken und die Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen und Audiences (Flow 1-3) prägen und unterstützen.

Dabei geht es zum einen um die Schaffung eines Bewusstseins für die Relevanz der gemeinsamen Marke und zum anderen um die Operationalisierung der Markenidentität für die Akteure. Das Handeln der Akteure hat Konsequenzen bezüglich der Präsentation der kollektiven Organisationsform mit der gemeinsamen Dachmarke<sup>138</sup>. Die Akteure kommunizieren mit positiven oder negativen Effekten für das kollektive Engagement. Eine Wahrnehmung für die Relevanz der gemeinsamen Marke zu erzeugen sollte das Bewusstsein hinsichtlich der Konsequenzen von Handlungen stärken und das Handeln im kollektiven Sinne koordinieren (vgl. Esch et al. 2004). Begünstigt werden kann dieser Prozess, wenn die Akteure wissen, was der gemeinsame Marktauftritt bedeutet, wie konkret sie mit ihren Handlungen darauf einwirken bzw. welche Handlungen und in welcher Weise diese im Sinne der Cluster-Markenidentität sind und welche nicht. Eine nach innen gerichtete Markenkommunikation sollte Akteure zu markenkonformen Sendern befähigen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 334; Burmann/Piehler 2013, S. 227 f.; Keller 2009).

---

<sup>137</sup> Der Begriff Commitment wird durch drei psychologische Determinanten bestimmt: Fügsamkeit, Identifikation, Internalisierung (vgl. Chernatony 1999, 2010; Ind 2007; Joachimsthaler 2000; Vallaster 2004; Burmann/Zeplin 2005, S. 1027).

<sup>138</sup> Vgl. auch das erste der fünf pragmatischen Axiome: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“ in der Kommunikationstheorie von Watzlawick et al. (2007, S. 53-70).



Zielgruppengerecht empfiehlt sich ein cluster- und informationsspezifischer Mix der drei Kanäle innengerichteter Markenkommunikation aus zentraler, kaskadenförmiger oder lateraler Kommunikation (vgl. Burmann/Zeplin 2005, S. 1033 ff.)

Zentrale Kommunikation geht von einer zentralen Organisationseinheit (hier CAO) aus, die legitimiert ist, clusterrelevante Informationen an einen möglichst großen clusterinternen Adressatenkreis <sup>139</sup> im Sinne eines Community-gerichteten Marketings zu verteilen. Dies erfolgt nach dem „Push-Prinzip“ zum Beispiel über ein Intranet in Form von Schrift- bzw. Bild- oder Filmmaterial, über eine Cluster-Zeitschrift oder ähnliche Handout-Kommunikate, über clusterinterne Events oder über geeignete Social-Media-Applikationen. Gleichzeitig werden über diese Organisationseinheit nach dem „Pull-Prinzip“ Informationen auf Anfrage zentral zur Verfügung gestellt. Idealerweise werden sowohl die breite Verteilung (Push) als auch deren Bereitstellung (Pull) integriert organisiert (vgl. Szeliga 1996; Burmann/Zeplin 2005, S. 1033 f.).

Kaskadenförmige Kommunikation nutzt die organisationsinterne Struktur und die Hierarchien innerhalb der Akteursorganisationen für die Verteilung von Informationen. Dieser Prozess ist aufwändiger und anfälliger für Störungen im Verlauf der Informationsübermittlung. Die Kommunikation erfolgt aber direkter zwischen den Akteuren und erhält damit eine höhere Verbindlichkeit und unter Umständen eine größere Überzeugungskraft. Insbesondere für die Auseinandersetzung mit der Markenidentität bieten sich interaktive, Markenbewusstsein bildende Formen der Kommunikation wie Arbeits- und Projektgruppen, Workshops, Seminare, Führungskräfte trainings, in Teilen auch e-Learning-Lösungen an (vgl. Gotsi/Wilson 2001, S. 101 f., Burmann/Zeplin 2005, S. 1034 f.).

Laterale Kommunikation beschreibt die informale oder auch streuende Form der Weitergabe von Informationen. Der Informationsfluss selbst ist schwierig zu kontrollieren, kann jedoch schnell große Kreise ziehen und bei der Wahl geeigneter Kommunikationsformen eine große

---

<sup>139</sup> Gelegentlich wird auch von der Cluster Community gesprochen. Der Begriff Community bezeichnet im ursprünglichen Sinne eine soziale Gemeinschaft als eine vernetzte Gruppe von Personen, die in gegenseitiger Verantwortung, Abhängigkeit und Sorge durch sozialen Austausch an einem gemeinsamen geografischen Ort verbunden waren und miteinander Lebens- und Arbeitsalltag teilen. Kennzeichnend sind ein gegenseitiges Zugehörigkeitsgefühl, gemeinsame Traditionen und Erfahrungen, eine gemeinsame Sprache, gemeinsames Eigentum, gemeinsame Rituale sowie eine moralische Verantwortlichkeit gegenüber den übrigen Mitgliedern der Community (vgl. Muniz/O’Guinn, 2001, S. 413; McAlexander et al., 2002, S. 38 ff.; Algesheimer/Herrmann 2005, S. 750 f.). Inwieweit sich eine Clustergemeinschaft als Community empfindet, ist im Einzelfall zu prüfen. Den Community-Ansatz als Zielvorstellung zu wählen ist allerdings im Sinne einer identitätsorientierten Clustersteuerung.

Zahl von Akteuren in den Kommunikationsprozess einbinden. Als geeignetes Instrument gesteuerter lateraler Kommunikation wird häufig das organisationale Storytelling (Schein 2010, Denning 2001, 2011; Larsen 2000) hervorgehoben. Geschichten über die gemeinsame Historie, gemeinsame Erfolge oder Zielvorstellungen können bei wahrgenommener persönlicher Betroffenheit gut erinnert werden und inspirierend sein. Zum Teil werden in Unternehmen Storyteller beauftragt, Geschichten um die Organisation, ihre Leistungen und Marken zu verbreiten. Geschichten entstehen dabei nicht nur ungeplant, sondern können bewusst eingesetzt werden, um das Markenidentitätskonzept zu kommunizieren (vgl. Ind 2007, S. 137 ff.; Denning 2011; Burmann/Zepplin 2005, S. 1035 f., in Verweis auf Dennehy 1999). In Clustern könnten diese Multiplikationsfunktion beispielsweise die Boundary Spanner übernehmen.

Die drei Kommunikationsformen ergänzen einander und sollten möglichst parallel eingesetzt werden (vgl. Burmann/Zepplin 2005, S. 1035). Zum Zwecke der fortlaufenden Evaluation bleibt zu analysieren, wer was kommuniziert und welche Auswirkungen dies auf die Marke, deren Image und Markenwert hat.

#### **4.3.2 Clusterexterne Kommunikation**

Für die clusterextern gerichtete Kommunikation können angesichts der zahlreichen unterschiedlichen Zielgruppen (vgl. 4.1.4) und deren Interessen sowie der vielfältigen geschäftlichen und sozialen Beziehungen des Clusters zu seiner Umwelt verschiedene Differenzierungen vorgenommen werden.

Entsprechend des Mehrebenen-Ansatzes (vgl. Kap. 2.4.5) sind verschiedene Kommunikationsebenen denkbar, unter anderem:

- die Ebene der Clusterorganisation, vertreten durch eine legitimierte zentrale Organisationseinheit bzw. legitimierte Clusterrepräsentanten. In den meisten Fällen wird es sich um eine klar abgestimmte Kommunikation mit definierten Botschaften im Sinne der kollektiven Clusteridentität handeln. Der Einsatz der Clustermarke wird im übergreifend idealtypischen Sinne erfolgen können.
- einzelne Organisationen des Clusters wie Unternehmen, Forschungseinrichtungen, aber auch interorganisationale Projektgruppen und Netzwerke. Diesen Organisationen obliegt in ihrer Kommunikation die Entscheidung, wie stark sie ihre spezifische Kommunikation in Beziehung zur Clustermarke setzen (vgl. Optionen der Markenar-

chitektur in Kap. 4.2.1). Da die Kommunikation von Produkten, Leistungen, Ergebnissen, Erfolgen, Bedarfen durch die clusterexternen Adressaten allerdings in Beziehung gesetzt werden können zum Cluster, und zwar nicht nur im intendierten Ausmaß, erfordert diese Kommunikation das Bewusstsein der Kommunikatoren für die kollektive Clusteridentität und die Ausstrahlungspotenziale auf das Clusterimage mit den möglichen Effekten der Rückwirkung sowohl auf die Clusteridentität als auch auf das Image der beteiligten Akteure.

- Individuen, die in unterschiedlicher Stärke als Repräsentanten des Clusters wahrgenommen werden und entsprechend stark die Clusteridentität verkörpern. Diese Kommunikation ist am wenigsten steuerbar, kann jedoch am ehesten im Sinne der Clustermarke erfolgen, wenn die kollektive Identität durch ihre Vertreter gelebt wird.

Ferner kann unterschieden werden in die medial unterstützte, eher indirekte sowie die direkte Kommunikation durch Geschäftskontakte, durch Messeauftritte, Teilnahme an Konferenzen, Delegationsreisen und Empfang von Delegationen, aber auch Formen clusterübergreifenden Austausches<sup>140</sup> z. B. durch Clusterpartnerschaften, -allianzen, Intercluster-Projekte und Foren.

Die gewachsene Bedeutung und die Vielzahl stets neuer Möglichkeiten internetrelevanter Kommunikationskonzepte insbesondere hinsichtlich der Nutzung sozialer Netzwerke eröffnet größere Gestaltungsspielräume individualisierter Massenkommunikation, birgt dabei gleichzeitig Herausforderungen hinsichtlich der zielgerichteten und passenden Wahl der Kanäle sowie der Ausrichtung von Aktivitäten und Maßnahmen. Der traditionelle Kommunikationsmix aus TV, Radio und Printmedien<sup>141</sup> weicht einer bunteren, permanenten Veränderung unterworfenen Kommunikationslandschaft, deren Zugewinn an Direktheit, Unmittelbarkeit und Interaktivität andere Kompetenzen, Lösungsansätze und Prozesse als in der Vergangenheit erfordert<sup>142</sup>. Entwicklungen sind schnell zu erkennen, zu filtern und gegebenenfalls umzusetzen. Dafür bedarf es der personellen Ressourcen, die neue mediale Lösungen sehen, verstehen und nutzen können.

Die steigende Komplexität erfordert Konzepte, die den Anforderungen der Markenkommunikation spezifisch genügen, die aber auch eine Entwicklungsfähigkeit aufweisen, welche den

---

<sup>140</sup> Die dazu gerade aufkommende praxisnahe und zunehmend auch wissenschaftlich begleitete Diskussion um Cross Clustering oder Clusterbrücken wird weiter zu verfolgen sein.

<sup>141</sup> Keller (2005, S. 235 ff.) liefert einen Überblick gängiger Optionen der Marketingkommunikation.

<sup>142</sup> Insbesondere hinsichtlich des Social-Media-Bereiches liefern Brand-Community-Ansätze bereits weiterführende Erkenntnisse (vgl. u. a. Muniz/O'Guinn, 2001; O'Guinn/Muniz 2005; Aitken/Campelo 2011).

Veränderungen des Marktes, der zielgruppenadäquaten Kommunikation und der kollektiven Strategie gerecht wird. Keller (2008) schlägt vor, bei der Gestaltung von Markenentwicklungskommunikation danach zu gehen, inwieweit die jeweilige Option geeignet ist, den Markenwert zu steigern. Im Zusammenhang mit Clustern ist zu definieren, wer wen mit welcher Kommunikation erreicht und was damit bewirkt werden soll.

Bezugnehmend auf McGuire (1969) benennt Keller (2008, S. 233 f.) die nachfolgenden sechs Schritte als maßgeblich:

1. Kontakt (Exposure): Eine Person muss eine Kommunikation sehen oder hören. Eine ideale Kommunikationskampagne zielt also darauf ab, dass der richtige Adressat die richtige Botschaft am richtigen Ort und zur richtigen Zeit erhält.
2. Aufmerksamkeit (Attention): Eine Person muss eine Kommunikation wahrnehmen. Die Kommunikation ist so gestaltet, dass der Adressat Notiz davon nimmt, aufmerksam wird und die Botschaft versteht. Eine Kommunikation, der es mittels besonderer Effekte gelingt, Aufmerksamkeit zu erzeugen, von der eigentlichen Botschaft jedoch ablenkt, ist nicht geeignet.
3. Verstehen (Comprehension): Eine Person muss die intendierte Botschaft bzw. die Argumente der Kommunikation verstehen. Die Kommunikation entspricht dem Maß an Verständnis des Adressaten für Produkt bzw. Marke.
4. Aktivierung (Yielding): Eine Person muss positiv auf die intendierte Botschaft bzw. die Argumente der Kommunikation reagieren. Die Kommunikation positioniert die Marke korrekt im Hinblick auf wünschenswerte und lieferbare Aspekte der Unterscheidung und der Gleichheit zu anderen Marken.
5. Willensbildung (Intentions): Eine Person muss im Sinne der Kommunikation handeln wollen. Die Kommunikation motiviert den Empfänger, den Kauf bzw. die Nutzung einer Marke zu realisieren.
6. Verhalten (Behavior): Eine Person muss im Sinne der Kommunikation handeln. Die Kommunikation schafft starke Marken-Assoziationen, die handlungsleitend werden, wenn (Kauf)-Entscheidungen getroffen werden.

Jeder der genannten Schritte ist entscheidend. Wirkt die Kommunikation an einer Stelle nicht, z. B. weil sie für den Empfänger nicht verständlich ist oder nicht relevant oder weil sie zwar

positiv beim Empfänger ankommt, aber doch nicht zur gewünschten Handlung führt, wird die Kommunikation nicht erfolgreich sein (vgl. Keller 2008, S. 233).

Ein einfacher Test lässt die Effektivität der Marketing-Kommunikation überprüfen. Gegenüber stehen das aktuelle Wissen um eine Marke und das erwünschte Markenwissen. Die Kommunikation ist der Wegbereiter der Wissensänderung. Wie gut die gewählte Kommunikation funktioniert, lässt sich nach Keller (vgl. 2008, S. 233) anhand folgender Fragen überprüfen:

- Wie ist das aktuelle Wissen über die Marke? Bestehen konkrete Vorstellungen bzw. wurde eine detaillierte kognitive Landkarte erzeugt?
- Was soll über die Marke gewusst werden? Wurde definiert, in welchen Aspekten die Marke Gemeinsamkeiten aufweist und in welchen sie sich von anderen Marken unterscheidet?
- Wie hilft die jeweilige Kommunikationsoption, die Marke vom aktuellen zum gewünschten beim Konsumenten vorhandenen Marken-Wissen zu entwickeln? Sind die spezifischen Effekte der durch Kommunikation erzeugten Wissensentwicklung klar?

Marketing-Kommunikationsprogramme müssen entsprechend sorgfältig gestaltet und umgesetzt werden, um die gewünschten Effekte zu erzielen (vgl. Keller 2008, S. 233 f.; Kinnear et al. 1995, Kotler/Keller 2009).

Je nach Zielsetzung und Zielgruppenkonstellation ist es erforderlich, einen entsprechenden Mix aus Kommunikationsoptionen einzusetzen. Keller (2008, S. 234) spricht von multipler Kommunikation. Die Herausforderung besteht darin einzuschätzen, wie jede einzelne Kommunikationsoption wirkt und in welcher Konstellation der größtmögliche Kommunikationserfolg erreicht werden kann.

### **4.3.3 Integrierte Kommunikation**

Einhergehend mit der Komplexität des Clusteransatzes sowie den Marke-bezogenen Implikationen und deren multipler Kommunikation ist es erforderlich, von einem integrierenden An-

satz auszugehen, der geeignet ist, den Markenwert bestmöglich zu entwickeln<sup>143</sup> sowie Marketing-Kommunikation als „Stimme der Marke“ zu verstehen und umzusetzen (vgl. Keller 2008, S. 230)

Keller (2008, S. 267) empfiehlt ein „mix and match“ der Kommunikationsoptionen, bei denen sich in Bedeutung und Inhalt bis zu einem gewissen Grade decken und gleichzeitig komplementäre Vorteile bieten, sodass der integrierte Ansatz im Ganzen mehr ist als die Summe seiner Teile<sup>144</sup>. Das Ziel der Marketingverantwortlichen sollte darin bestehen, das effektivste und effiziente Kommunikationsprogramm umzusetzen. Sechs relevante Kriterien dafür sind:

1. *Abdeckung (Coverage)*: als der durch die einzelnen Kommunikationsoptionen erreichte Adressatenkreis unter Berücksichtigung der Überlappung der Optionen. Das heißt also, in welchem Umfang werden die gewünschten Zielmärkte und die gleichen bzw. unterschiedliche Zielgruppen erreicht.
2. *Beitrag (Contribution)*: als die Fähigkeit einer Kommunikationsoption, die erwünschte Reaktion hervorzurufen bzw. zu begünstigen und damit einen maßgeblichen Beitrag zur Erreichung der Kommunikationsziele zu leisten.
3. *Kommonalität (Commonality)*: als das Ausmaß, in dem Informationen einheitlich bzw. konsistent über unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten transportiert werden (vgl. auch Burnett/Moriarty (1998); Heckler/Childers (1992); Houston et al. 1987; Srull/Wyer 1989).
4. *Komplementarität (Complementarity)*: als die gegenseitige Stärkung von unterschiedlichen Markenassoziationen und Verknüpfungen über die Kombination von Kommunikationsoptionen.
5. *Vielseitigkeit (Versatility)*: als das Ausmaß, in dem eine Marketing-Kommunikations-Option robust und effektiv für unterschiedliche Zielgruppen ist. Eine Marketing-Kommunikations-Option gilt als vielseitig, wenn sie die gewünschte Wirkung erzielt unabhängig von der Kommunikationshistorie der Adressaten oder dem Niveau der Markenbekanntheit.

---

<sup>143</sup> Grundlegende Literatur für eine breitere Perspektive: Belch/Belch (2009), O’Guinn et al. (2004), Rossiter/Percy (1997).

<sup>144</sup> In der wissenschaftlichen Diskussion hat sich das Verständnis von einem integrierten Marketing-Kommunikationsprogramm etabliert. Einen Überblick über die verschiedenen Forschungsrichtungen liefern Madhavaram et al. (2005).

6. Cost/Kosten: als die effektivste und effizienteste Kombination von Marketing-Kommunikations-Möglichkeiten im Sinne eines integrierten Gesamtansatzes (vgl. Keller 2009).

Marketing-Verantwortliche sind gefordert, anhand der genannten Kriterien einzelne Kommunikationsoptionen zu identifizieren und hinsichtlich der Eignung zur Erreichung der Kommunikationsziele und der Steigerung des Markenwertes zu bewerten sowie eine optimale Kombination aus unterschiedlichen Kommunikationsformen (Werbung, Newsletter, Events, Sponsoring etc.) und Kommunikationskanälen (direkt/indirekt, TV, Print, Online, Interaktiv) zu wählen.

Darüber hinaus erfordert ganzheitliche Markenführung für Cluster Konzepte zur positiv wirkenden Integration von Produktmarken, Unternehmensmarken sowie innovativen Dachmarken für regionale Cluster (vgl. 4.2.1). Dabei sollten sowohl Unternehmensmarken als auch Clustermarken aufgrund ihres breiten Spektrums an Anspruchsgruppen aufeinander abgestimmte Geschichten zur Historie, Mission, Strategie und Werthaltung zugrunde liegen, die eingängige Botschaften für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen beinhalten (vgl. Machnig/Mikfeld 2003, S. 259).

#### **4.4 Implikationen zur Kommunikationsgestaltung im Sinne einer kollektiven Clusteridentität**

Die Thematik der Entwicklung und Implementierung von Dachmarken für regionale Cluster wirft insbesondere dann spannende wissenschaftliche Fragestellungen und praktische Implikationen auf, wenn ihnen ein identitätsorientierter bzw. identitätsbasierter Ansatz zugrunde gelegt wird.

Die identitätsbasierte Entwicklung von Marken gilt als das wirkungsvollste Vermarktungskonzept, weil es nach innen und nach außen gerichtete Perspektiven miteinander verknüpft und die Zusammenhänge zwischen Identität, Image und Identifikation zum Ausgangspunkt markenstrategischer Entscheidungen erklärt (vgl. Kap. 4.3.1). Zudem werden dem Konstrukt einer kollektiven Identität wichtige Orientierungs- und damit schließlich Steuerungsfunktionen zugeschrieben. Die mit dem Identitätskonzept verbundene Sinnorientierung dürfte für jedes soziale System relevant sein, in dem das Verhältnis mehrerer bzw. zahlreicher Menschen und Gruppen von Menschen von Beziehungen und Interaktionen geprägt ist.

Der Entwicklung einer Clusteridentität sollte in diesem Sinne besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Entsprechend der Giddens'schen Dimensionen des Sozialen (vgl. Kap. 3.2), wird die Struktur eines sozialen Gefüges konstituiert durch Handlungen, insbesondere Kommunikationshandlungen der Akteure i. S. v. „knowledgeable agents“ (vgl. Kap. 3.1). Als Modalität beeinflusst die Identität eines Clusters die kommunikativen Handlungen, welche wiederum die Identität beeinflussen und die Konstitution des Clusters prägen (vgl. Kap. 3.3.3). Kommunikative Handlungen laufen in einem Cluster ohnehin ab. Jedoch impliziert der geschilderte Zusammenhang die Chance einer stärkenden Entwicklung, wenn es gelingt, die Kommunikation derart zu gestalten, dass sie im Sinne der kollektiven Identität und im Sinne der Kooperationsform regionales Cluster erfolgt.

Dies setzt voraus, dass den Handelnden die kollektive Identität bekannt und bewusst ist (vgl. Kap. 4.3.1). Darüber hinaus sollten sie sich mit dieser Identität identifizieren können (vgl. Kap. 3.4.4). Die „knowledgeable agents“ sollten die Identität kommunizieren (können). Ihnen sollten entsprechende Kanäle und Instrumente verfügbar sein. Eine Clustermarke als Versinnbildlichung der Clusteridentität dient als Medium, um in der Kommunikation Inhalte identitätsorientiert zu transportieren (vgl. Kap. 4.1). Im Interesse der Nutzung der konstituierenden Kraft identitätsorientierter Kommunikation sollte letztere gestaltet und koordiniert werden, um die in den „Four Flows“ erforderliche Kommunikation integriert im Sinne der kollektiven Markeneignerschaft (vgl. Kap. 4.2.2) und zielgruppenadäquat umzusetzen (vgl. Kap. 4.3).

Ein ganzheitlicher Clustermarken-Ansatz impliziert eine Kommunikationsstrategie sowohl auf Basis der konzeptionellen Markenperspektive als auch der prozessbezogenen Markenperspektive (vgl. Kap. 4.2).

Der nachfolgende Empirie-Teil dieser Arbeit legt dieses Verständnis zugrunde und leistet eine umfassende Analyse, welche die verschiedenen Perspektiven sowohl erörtert als auch integriert diskutiert.



## 5 Methodik und Forschungsdesign

Die in dieser Arbeit fokussierten Fragestellungen adressieren einerseits Aspekte, die sich auf die untersuchte Organisationsform und deren strukturelle Merkmale richten, und andererseits Handlungen der Akteure, die sich rekursiv auf die Merkmale der Organisationsform Cluster beziehen und sie gleichfalls konstituieren. Die im bisherigen Verlauf erfolgte Diskussion einer Übertragung des Konzeptes identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster und die Nutzung damit einhergehender Steuerungspotenziale bildet die theoretische Grundlage zur Untersuchung des gewählten Praxisbeispiels. Gleichzeitig ist der untersuchte Zusammenhang bisher insgesamt wenig erforscht und verspricht auch aufgrund der erörterten Individualität von Clustern weiterführende Erkenntnisse, wenn eine ergebnisoffene Beobachtung in die Analyse und das zur Theoriefestigung beitragende Verständnis Eingang findet.

Die in dieser Arbeit gewählte Kombination von Theorie und Empirie lässt sich folgendermaßen begründen. Es wird erwartet, dass die theoriegeleitete Diskussion eines konkreten Fallbeispiels dazu beiträgt, das Verständnis für das Bestreben und die Herausforderungen der identitätsorientierten Markenentwicklung für ein Cluster zu schärfen. Eine allein Theoriebestimmte Forschung würde möglicherweise den Blick verengen, neue Perspektiven ausblenden und Veränderungen ebenso wenig erfassen können wie aus der Komplexität des Kontextes beobachteter Phänomene resultierende Einflüsse (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007, S. 25). Schwarz/Stensaker (2014) bezeichnen Theorie-getriebene Forschung gar sinnbildlich als „Zwangsjacke“, die neue theoretische Ansätze verhindert. Die Chancen einer theoretisch informierten, empirisch unterstützten Erkenntnisgewinnung sollen also hier nicht ungenutzt bleiben.

Zudem vertritt auch Giddens die Sichtweise, dass empirische Beobachtungen und Daten nicht theoriefrei sein können, auf der anderen Seite jedoch Theorien durch die Empirie beeinflusst sind (Giddens 1976, S. 146).

„The best kind of empirical research is theoretically informed empirical research. There is a relative autonomy of theory and research; the two cannot be merged. Yet all empirical researchers should be sensitive to theoretical debates, just as theoreticians should be sensitive to the problems of empirical research.“ (Giddens 1996, S.67)

Die auf theoretischer Ebene erfolgte Konzeptualisierung stellt den Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung der Markenentwicklung und -implementierung für ein regionales Cluster dar und leitet die Datensammlung sowie -analyse an, wird jedoch gleichzeitig von ihr

weiterentwickelt. Die methodische Vorgehensweise in dieser Arbeit ist entsprechend sowohl als „theory-driven“ als auch „phenomen-driven“ zu verstehen (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007).

In der Management- und Organisationsforschung findet das Lernen und schließlich die Ableitung theoretischer Überlegungen aus konkreten Beispielen, Fällen großen Anklang (vgl. u. a. Kaplan/Orlikowski 2013; Makino et al. 2004; Siggelkow/Rivkin 2005; Mintzberg/Waters 1982; Chandler 1962; Dutton/Dukerich 1991; Siggelkow 2007). Als eine empirische Methode berücksichtigen Fallstudien den realen Kontext des untersuchten Phänomens, was einer strukturationstheoretischen Analyse sehr entgegenkommt (vgl. Rometsch 2008, S. 368). Sie basieren auf unterschiedlichen Datenquellen und zahlreichen Daten, sodass eine ganzheitlichere Betrachtung eines spezifischen Zusammenhangs eher möglich ist als beispielsweise bei Experimenten, die das Phänomen aus ihrem natürlichen Kontext lösen, oder bei quantitativer Empirie, die großzahliger Erhebungen bedarf, um die Signifikanz der gewonnenen Ergebnisse sicherzustellen (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007). Siggelkow (2007, S. 20) erklärt, dass schon ein einzelner Fall ein sehr überzeugendes Beispiel sein kann.

Leitgedanke der in diesem Sinne qualitativen Forschung ist die „Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie der Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis“ (Flick 1998, S. 13). Dabei kann qualitative Forschung gleichwohl auf quantitative Daten zurückgreifen und durch Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden ein möglicherweise umfassenderes Bild gewonnen werden. Die in der Forschungswelt durchaus übliche, zum Teil fast dogmatische Trennung qualitativer und quantitativer Methoden ist nicht zwangsläufig, sondern nach Ansicht von Gläser/Laudel (2010, S. 26) „eine ideologische Konstruktion, die die eigene Forschungspraxis durch die Kritik der anderen zu rechtfertigen versucht“. Eine vermittelnde Sichtweise ist aus strukturationstheoretischer Sicht wünschenswert und soll auch in dieser Arbeit eingesetzt werden.

Der hier gewählte Untersuchungsansatz eines spezifischen Fallbeispiels mag einigen Verfechtern großzahliger Erhebungen eine zu starke Abhängigkeit der Erkenntnisgewinnung von den Entwicklungen eines einzelnen Praxisfalls sein. Dem kann entgegnet werden, dass diese Analyse sehr wohl dazu geeignet ist, die theoretische Konzeptualisierung an einem realen Beispiel zu reflektieren und daraus zu lernen. Ein Fallstudiendesign dient der Fundierung einer theoretischen Ableitung und ermöglicht die Iteration zwischen Theorieentwicklung und empirischer Untersuchung (vgl. u. a. Yin 2009, S. 10, 27; Flick 2002, S. 71 ff.; Siggelkow 2007, S. 22).

Die Gegenwärtigkeit eines real existierenden Falles in seinem spezifischen Kontext und der Raum-Zeit-Dimension ermöglicht Schlussfolgerungen. Allein die Tatsache der Existenz eines spezifischen Einzelfalls nimmt Einfluss auf das Theorieverständnis. Die Existenz ist zu konstatieren, nicht zu negieren, beispielsweise im Sinne quantitativer Signifikanzdiskussionen. Unabhängig davon, ob weitere Fälle ähnliche oder andere Analyseergebnisse zeigen: Die Theorieentwicklung profitiert von der Signifikanz eines jeden Falls.

Besonderheit eines Fallstudiendesigns ist die tiefe Durchdringung des Forschungsfeldes<sup>145</sup> und seines Kontextes. Sie ist dem untersuchten Phänomen gegenüber offen und dadurch „nahe dran“ (Flick et al. 2007, S. 17). Yin (2009, S. 18) definiert:

„A case study is an empirical inquiry that

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“

Verschiedene sozialwissenschaftliche Erhebungs- und Auswertungsverfahren werden mit dem Ziel einer umfassenden Analyse eines sozialen Prozesses in seinem Kontext kombiniert (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007; Yin 2009; Pflüger 2012; Stake 1995). Die Fallstudienforschung zeichnet sich durch die Verbindung vier charakteristischer Merkmale aus: Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit (Pflüger 2012, S. 156).

Zur Gestaltung des Forschungsdesigns für Fallstudien sind nach Yin (2009, S. 27) folgende Komponenten bedeutsam:

1. Die Fragestellung („wie“- bzw. „warum“-Fragen)
2. etwaige Prämissen
3. die Untersuchungseinheit(en)
4. die Verknüpfung der Daten
5. die Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse

Die der Fallstudienforschung aufgrund geringer Anzahl und mangelnder Replizierbarkeit vorgeworfene fehlende externe Validität erfordert eine anderweitige Sicherung der Qualität der Forschungsergebnisse, um die Nachvollziehbarkeit der Interpretationen der Analyseergebnisse zu gewährleisten. Es muss transparent sein, wie ein Forscher, ausgehend vom Untersu-

---

<sup>145</sup>Fallstudien gelten als „in-depth investigations“ (vgl. Hamel et al. 1993, S. 45).

chungsinteresse, zu den Daten und von diesen zu seinen Schlussfolgerungen kommt (vgl. Wilhelm 2009, S. 143).

Mayring (2002, S. 144 ff.) hat Kriterien definiert, die in der qualitativen Forschung in diesem Sinne verbreitet als Gütekriterien herangezogen werden:

- Zunächst einmal ist es notwendig, das Verfahren, mit dem Ergebnisse gewonnen wurden, genau zu dokumentieren.
- Interpretationen müssen argumentativ abgesichert werden, d. h., die Interpretation muss in sich schlüssig sein, etwaige Brüche sind zu klären, Alternativdeutungen zu überprüfen und zu widerlegen.
- Die Qualität der Interpretation soll durch ein schrittweises, sequenzielles Vorgehen abgesichert sein, welches aber erforderliche Modifizierungen der Analyseschritte nicht ausschließt.
- Die Nähe zwischen Forscher und Beforschten soll sichergestellt und dabei ein „offenes gleichberechtigtes Verhältnis“ hergestellt werden.
- Die Diskussion der Ergebnisse mit Akteuren aus dem beforschten Feld soll sicherstellen, dass sich die Beforschten in den Analyseergebnissen wiederfinden.
- Triangulation (vgl. Flick 2007, S. 309 ff.) soll eingehalten werden durch Verbindung mehrerer Analysegänge, beispielsweise durch Einbeziehung verschiedener Datenquellen, die Berücksichtigung unterschiedlicher Interpretations-, Theorieansätze und Methoden bzw. durch die Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren.

Eine möglichst realitätsnahe Erfassung von Informationen, Entwicklungen und Ausprägungen wird erreicht, wenn der Forscher bzw. die Forscherin einen möglichst guten Zugang zum Untersuchungsraum hat. Dies ist im nachfolgend zu beschreibenden Beispiel gegeben. Zudem ist die Fallstudienforschung bemüht, jeweils unterschiedliche Perspektiven zu analysieren. Die Reflexion der/des Forschenden über die Forschung ist Teil der Erkenntnis. Nähe und Subjektivität der/des Untersuchenden und der Untersuchten sind systemimmanent und gewünschtes Merkmal des Erkenntnisprozesses (Mayring 2002, S. 24 ff.; Yin 2009, S. 26 ff.).

Die den theoretischen Bezugsrahmen liefernde Strukturationstheorie trifft keine spezifische Vorfestlegung hinsichtlich der Ausgestaltung des Forschungskonzepts. Giddens (1979) fordert allerdings in seinem Sinne der Dualität von Struktur die Vermittlung von strukturell-institutioneller Analyse und der Analyse strategischen Verhaltens, also der objektivistischen und der subjektivistischen Perspektive (vgl. auch Schwarz 2008, S. 111 f.). Da es hier letztlich

um Kommunikationshandlungen geht, ist die strukturelle Perspektive Voraussetzung für die Analyse der subjektivistischen Perspektive. Die Analyse wird sich also zunächst auf identitätsprägende Strukturmerkmale und im zweiten Schritt auf die Handlungsebene beziehen, welche wiederum auf ein speziell geschaffenes Strukturelement – eine Cluster-Dachmarke – rekurriert (siehe Analyserahmen in Kap. 5.3).

Die vorangegangenen Ausführungen zusammenfassend, wird für die Untersuchung der in Kapitel 1.3 entwickelten Forschungsfragen ein Fallstudien-Design gewählt (vgl. Kap. 5.1), welches auf Daten aus unterschiedlichen Quellen basiert (vgl. Kap. 5.2) und im Sinne einer strukturationstheoretisch angeleiteten Analyse die Vermittlung von strukturell-institutioneller Perspektive und Handlungsperspektive anstrebt (vgl. Analyserahmen in Kap. 5.3). Auf die spezifischen Aspekte von Methodik und Forschungsdesign wird im Folgenden vertiefend eingegangen.

## **5.1 Untersuchungsdesign: „Holistic Case Study“**

Ausgehend von einem zunehmenden Bedarf, die Koordination von Clusteraktivitäten weiter zu professionalisieren, wurde im Theorieteil dieser Arbeit der Schwerpunkt auf das zentrale Konstrukt der Identität, dessen Merkmale und Bedeutung im Hinblick auf die Koordination von Clusteraktivitäten sowie auf Kommunikation als beeinflusste und gleichzeitig konstituierende Handlung gelegt. Unter Nutzung der Strukturationstheorie von Anthony Giddens wurde die Marke als ein spezifisches Instrument zur Kommunikation und iterativen Entwicklung von Identität diskutiert. Forschungsleitend war die Frage, wie sich eine identitätsorientierte Markenführung auf regionale Cluster theoretisch konzeptualisieren lässt.

Im empirischen Teil dieser Arbeit soll nun anhand einer Fallstudie das zuvor entwickelte theoretische Verständnis des Zusammenhangs zwischen Identität, Marke sowie interner und externer Kommunikation für regionale Cluster reflektiert<sup>146</sup> werden.

Das Fallstudiendesign wird gewählt, weil komplexe soziale Zusammenhänge betrachtet werden sollen, die als Phänomen schwerlich durch andere Forschungsdesigns abbildbar sind. Das Fallstudiendesign eignet sich, um mittels unterschiedlicher Perspektiven und Analyseebenen sowie -instrumente ein möglichst ganzheitliches Bild vom untersuchten Phänomen in seinem

---

<sup>146</sup> Es gilt: „... case study’s purpose is to develop or to test theory.“ Yin (2009, S. 35)

Kontext zu erhalten (vgl. u. a. Yin 2009; Eisenhardt/Graebner 2007; Siggelkow 2007; Hancock/Algozzine 2011; Pflüger 2012; Giddens 1984b). Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der Raum-Zeit- und Umwelteinbettung wurde in Kapitel 3 umfassend erörtert.

Yin (2009) differenziert für die Gestaltung der Fallstudienforschung zwischen „single case“- und „multiple case“-Designs. In dieser Arbeit wird ein „single case“-Design gewählt.

Yin (2009, S. 47 ff.) beschreibt fünf Gründe für ein Single-case-Design in Abgrenzung zu einem Multiple-case-Design, innerhalb dessen mehrere Fälle vergleichend bzw. ergänzend erörtert würden. Zu den Argumenten für eine Einzelfall-Betrachtung wie in dieser Arbeit zählen die Einzigartigkeit des Falles, seine Eignung als kritischer im Sinne von aussagekräftiger Fall, die Repräsentativität des Falles, ein besonderer Zugang zu einem Fall sowie die Möglichkeit der Langzeitstudie des Falls.

Untersuchungsobjekt ist das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg, dessen Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke durch die Forscherin wissenschaftlich begleitet werden konnte.

Der hier zu schildernde Fall ist individuell hinsichtlich Entstehungsgeschichte, Zeit-Raum-Konstellation und Entwicklung, sodass es nicht möglich gewesen wäre, einen oder mehrere direkt vergleichbare Fälle zu identifizieren, in denen zudem noch eine sehr direkte Beteiligung ähnlich aussagefähige Ergebnisse hervorgebracht hätte. Gleichzeitig ist der betrachtete Fall geeignet, um die zuvor entwickelten theoretischen Überlegungen, die auch unabhängig vom betrachteten Fall fundiert sind (vgl. Siggelkow 2007, S. 21), reflektieren zu können<sup>147</sup>. Die Markenentwicklung und -implementierung des Hamburger Luftfahrtclusters ist gleichwohl ein aussagefähiges Beispiel für Cluster mit ähnlichen Fragestellungen in einem ähnlichen Entwicklungsstadium. Darüber hinaus sollte sich aus diesem Fallbeispiel auch Grundsätzliches für die Koordination interorganisationaler Aktivitäten lernen lassen.

Das Luftfahrtcluster weist als Untersuchungsobjekt eine Historie auf, die Eingang in die Analyse findet. Maßgeblich ist jedoch der spezifische Betrachtungszeitraum zwischen 2011 und 2014. Der Kontext des Falls ist der im Kapitel 6 ausführlich zu beschreibende Zusammenhang

---

<sup>147</sup> Im Sinne von Siggelkow (2007, S. 21 f.), der drei wesentliche Anwendungsbereiche für die Fallstudienforschung unterscheidet und diese differenziert in Motivation, Inspiration und Illustration, dient der Fall in dieser Arbeit der möglichst hilfreichen Illustration und parallel der Reflexion der zuvor angestellten theoretischen Überlegungen. Möglicherweise ist das Ergebnis der Illustration wiederum Motivation für weitere Forschungsarbeiten in diese Richtung bzw. Inspiration, spezifische Fragestellungen vertiefend zu untersuchen. Das wären jedoch weitere Forschungsansätze.

zwischen der Entwicklung der Luftfahrtindustrie in der Region Hamburg mit der Herausbildung von Clusterstrukturen, den Wettbewerbsbedingungen des Clusters, der Akteurskonstellation sowie der kollektiven strategischen Ausrichtung. Das zu untersuchende Phänomen ist die identitätsorientierte Entwicklung einer Cluster-Dachmarke und deren Implementierung.

Der besondere Zugang begründet sich darin, dass die Forscherin im Rahmen eines geförderten Forschungsprojektes die Chance hatte, die Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg wissenschaftlich zu begleiten. Es bestand fortlaufend ein direkter Zugang und eine große Nähe zum Forschungsfeld, den Akteuren und dem relevanten Prozess.

Zudem setzt sich die Autorin bereits seit 2006 sehr intensiv mit dem Luftfahrtcluster auseinander. Neben dem Prozess der Markenentwicklung und Implementierung (2011-2014) bestand eine direkte Beteiligung am vorangegangenen Prozess der Spitzencluster-Strategieentwicklung als Projektmanagerin (2007 bis 2008) sowie zuvor die Einbindung in zwei weitere, auf das Luftfahrtcluster bezogene Analyse- und Vernetzungsprojekte (2006-2007). Somit konnten eine fundierte Kenntnis des Clusters, seiner Akteure, Prozesse und Themenfelder sowie eine gute Vernetzung innerhalb des Clusters entwickelt werden. Dieses spezifische Beispiel der Markenentwicklung und -implementierung eines etablierten Clusters, welches sich mit seiner kontinuierlichen Weiterentwicklung aktiv und kollektiv auseinandersetzt, zu dokumentieren, wissenschaftlich zu diskutieren und der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen ist vor diesem Hintergrund naheliegend.

In einem zweiten Differenzierungsschritt unterscheidet Yin (vgl. 2009, S. 50) zwischen einem holistischen Ansatz oder einer Fallstudie, die sich auf *embedded units* stützt. In dieser Arbeit wird eine „holistic case study“ gewählt, weil das Cluster als Einheit zentraler Ankerpunkt dieser Analyse ist. Das Cluster und seine Markenentwicklung informiert sich aus den unterschiedlichen Akteuren, Ebenen und Perspektiven. Jedoch geht es hier nicht um den Vergleich von Akteursgruppen innerhalb des Clusters, was zu einer „embedded case study“ geführt hätte. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Systemteile, deren Interaktionen und Beziehungen genutzt werden, um das organisationale System als Ganzes und dessen Markenentwicklungsprozesse zu erklären (vgl. von Rosenstiel 2007, S. 230).

Zur Prüfung der Qualität eines Fallstudiendesigns empfiehlt Yin (2009, S. 40 ff.) die für Forschungsdesigns allgemein geltenden Kriterien der Konstruktvalidität, der internen Validität, der externen Validität und der Reliabilität<sup>148</sup>.

Die Konstruktvalidität zielt darauf ab, dass für einen Sachverhalt, eine Forschungsfrage „richtige“ Portfolio an Erhebungsmethoden und Art der Messung zu finden und so Beweissicherheit zu erzeugen. In diesem Sinne wurden für die nachfolgende Fallstudie verschiedene Datenquellen verwendet sowie qualitative und quantitative Verfahren miteinander kombiniert, um durch verschiedene Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand ein aussagekräftiges Verständnis zu gewinnen (Triangulation<sup>149</sup>). „Case studies are rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources.“ (Eisenhardt/Graebner 2007, S. 25). Die erhobenen Daten bilden eine Beweiskette, deren Bestandteile wie richtig zusammengesetzte Puzzleteile ein ganzheitliches Bild liefern sollen. Zudem wurde die erarbeitete Fallstudie in mehreren Gesprächen mit Feldteilnehmern und unbeteiligten Wissenschaftlern kritisch reflektiert, um sicherzustellen, dass die gefundenen Kausalitäten korrekt verstanden sind und die Argumentation in sich schlüssig und verständlich ist (vgl. Yin 2009, S. 41).

Die interne Validität testet die Kausalität eines spezifischen Zusammenhangs zwischen einem Ereignis x und einem Ereignis y und stellt sicher, dass die Rolle relevanter Einflussfaktoren korrekt konstatiert wird. Da es sich im vorliegenden Fall eher um eine deskriptive, als um eine explanative Studie handelt, stellt sich die Frage der internen Validität nicht (vgl. Yin 2009, S. 42 f.).

Die externe Validität richtet sich auf die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Fälle. Dieses Kriterium ist insbesondere für Single-case Studien eine besondere Herausforderung. Die intensive theoretische Fundierung und Herleitung sollte allerdings eine gute Voraussetzung sein, um aus der durch das Fallbeispiel gewonnenen Veranschaulichung von Herausforderungen und Lösungsansätzen bei der Entwicklung und Implementierung von Clustermarken auch für andere Cluster und interorganisationale Zusammenhänge in einem ähnlichen Entwicklungsstadium mit ähnlichen Fragestellungen lernen zu können (vgl. Yin 2009, S. 41, 43 f.).

---

<sup>148</sup> Zur Diskussion von Gütekriterien in der qualitativen Forschung vgl. auch Steinke (2007, S. 319 ff.).

<sup>149</sup> Vgl. Stake (1995) oder Flick 2007 (S. 309 ff.), nach denen das Ziel von Triangulation in einer ganzheitlichen Erfassung des Untersuchungsfalls durch verschiedene Perspektiven liegt.



Im Sinne der Reliabilität wird eine größtmögliche Transparenz bei der Erhebung und Auswertung der Daten angestrebt, die in den entsprechenden Abschnitten dargelegt wird (vgl. Kap. 5.2 und 5.3). Die Glaubwürdigkeit der gewonnenen Erkenntnisse soll sichergestellt sein, indem die Erhebungen protokolliert und die einzelnen Analyseschritte nachvollziehbar dokumentiert werden (vgl. Yin 2009, S. 45; Finlay 2002). Durch Einhaltung dieser Gütekriterien kann auch den von Mayring für die qualitative Forschung formulierten Anforderungen (2002, S. 144 ff., siehe auch die grundsätzlichen Ausführungen zu Methodik und Forschungsdesign unter 5. in dieser Arbeit) entsprochen werden.

## **5.2 Datenerhebung: Feldzugang und erhobenes Material**

Zur Erstellung dieser Fallstudie wird auf die Erkenntnisse aus aufgezeichneten Interviews (innerhalb des Clusters und mit Clustermanagern anderer europäischer Luftfahrtcluster), der Teilnahme und zum Teil Moderation von Strategiegesprächen, der Teilnahme und Dokumentation von Markenentwicklungsworkshops, der Dokumentationen der in den Markenentwicklungsprozess eingebundenen Agentur, Teilnahmen an Clusterveranstaltungen und Luftfahrtmessen sowie einer zweimalig im Abstand von einem Jahr durchgeführten Imagemessung im Rahmen der Begleitforschung zur Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg (2011-2014) zurückgegriffen. Die einzelnen Aktivitäten wurden in einem Forschungstagebuch dokumentiert.

Darüber hinaus fließen die Ergebnisse der Analyse zahlreicher Dokumente wie die grundsätzlich zur Verfügung stehende Literatur über das Luftfahrtcluster und die Entwicklung der Luftfahrtindustrie, auf die politische Unterstützung der Clusterentwicklung eingehende Senatsdrucksachen sowie die Strategiedokumente des Clusters in die Erstellung der Fallstudie ein.

Es besteht seit 2006 ein intensiver Zugang zum Luftfahrtcluster aufgrund einer Studie zu Erfolgsfaktoren für Hamburger Luftfahrtzulieferer (2006/7), der Vertretung des Hamburger Luftfahrtclusters im EU-Forschungsprojekt Clunet (2007), der Begleitung des Clusters bei der Bewerbung im Spitzenclusterwettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2007/8) sowie fortlaufend Teilnahme an Veranstaltungen des Clusters und Pflege des persönlichen Netzwerkes.

Die nachfolgende Übersicht (vgl. Tabelle 7) veranschaulicht die verwendeten Quellen. Dabei wurden bewusst auch frühere, unter einem anderen Blickwinkel durchgeführte Erhebungen in die Analyse unter der hier relevanten Forschungsfragestellung einbezogen, um die über die

Langzeitbetrachtung vorhandener Informationen im Sinne der ganzheitlichen Fallstudien-Beschreibung zu nutzen.

| Quellenarten                                    | Quellen   |
|---|---|
| <b>Dokumentenanalyse</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 64 Bürgerschaftsdrucksachen (inkl. kleiner und großer Anfragen)</li> <li>• 7 Broschüren</li> <li>• 2 Projekt-Abschluss-Berichte</li> <li>• 5 Fortschrittsberichte des Luftfahrtclusters</li> <li>• 2 Strategiedokumente (2008, 2014)</li> <li>• Studien HWWI, BDLI, ACARE, DLR</li> <li>• Jahresberichte Airbus, LHT, FHG</li> <li>• Marketing-Performance-Messungen des Clustermanagements</li> </ul>   |
| <b>Interviews</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstudie: 5 Interviews der Autorin mit Managern anderer europäischer Luftfahrtcluster (Juli-Sept. 2012)</li> <li>• 9 Interviews des Projektpartners mit Akteuren innerhalb des Clusters (Okt. – Nov. 2011)</li> <li>• 19 Interviews (eines davon mit 2 Gesprächspartnern) der Autorin mit Akteuren innerhalb des Clusters, die in die Cluster-Arbeit eingebunden sind; Geschäftsführer bzw. Standortleitungen, Marketing-Manager, Professoren, Abteilungsleiter in der Wirtschaftsbehörde (Sept.-Okt. 2013)</li> </ul>  |
| <b>Schriftliche Kurzbefragung</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 Teilnehmer, Befragung am Messestand von Hamburg Aviation auf der Internationalen Luft- und Raumfahrttausstellung ILA (Sept. 2012) zum Launch der neuen Clustermarke</li> <li>• 79 Teilnehmer, Befragung am Messestand von Hamburg Aviation auf der Aircraft Interiors Expo AIX (Apr. 2013) 8 Monate nach Markeneinführung</li> </ul>  |
| <b>Teilnehmende Beobachtung</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Stunden öffentlicher Clusterveranstaltungen</li> <li>• 17 Stunden Workshops zur strategischen Ausrichtung und Markenentwicklung</li> <li>• 50 Stunden Arbeitsgruppen- und Projektsitzungen</li> <li>• Mehr als 50 Hintergrundgespräche mit Akteuren des Clusters</li> <li>• Messeteilnahmen Farnborough International Airshow FIA (Jul. 2012); Internationale Luft- und Raumfahrttausstellung, Berlin ILA (Sept. 2012), Aircraft Interiors Expo, Hamburg AIX, (Apr. 2013)</li> <li>• Teilnahme an internationalen Clusterkonferenzen in Warschau (Okt. 2011), Berlin (Feb. 2012), Bilbao (Okt. 2012)</li> </ul> |
| <b>Sekundäranalyse<sup>150</sup> Interviews</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Interviews (2006) im Rahmen der Studie zu Erfolgsfaktoren für Hamburger Luftfahrtzulieferer</li> <li>• 21 Expertengespräche (2007) im Prozess der Spitzenclusterbewerbung</li> </ul>   |

**Tabelle 7: Daten der Fallstudie**

Auf den Verlauf des Begleitforschungsprojektes sowie die Gestaltung und Auswertung der Primärerhebungen wird im Folgenden vertiefend eingegangen.

---

<sup>150</sup> „Unter einer Sekundärerhebung versteht man die Sammlung und Auswertung von Daten, die zu einem früheren Zeitpunkt, ggf. auch zu einem anderen Zweck bereits erhoben wurden.“ (Fantapié Altobelli 2007, S. 28)

### **5.2.1 Projekt zur Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg**

Seit Beginn clusterpolitischer Aktivitäten im Jahre 2001<sup>151</sup> haben sich Vernetzung und kollektives Verständnis sukzessive entwickelt, sodass das Luftfahrtcluster als etablierte Organisationsform kollektiver Aktivitäten der im Luftfahrtbereich tätigen Akteure am Standort Metropolregion Hamburg angesehen werden kann. Nach kollektiver Strategieentwicklung im Rahmen des Spitzenclusterwettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF (2008) wurde im Sinne der gemeinsamen Vision und Ziele eine Vereinsstruktur etabliert, wodurch das Cluster eine Rechtsform erhielt. Zugleich erfuhr das Clustermanagement im Sinne einer evolutionären Reorganisation eine grundlegende Weiterentwicklung (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 2). Mit dem Ziel, eine starke Identifikation der Akteure mit dem Cluster und seiner Struktur ebenso zu erreichen wie eine hohe internationale Sichtbarkeit der Kompetenzen, des Leistungsvermögens und der Vorteile des Clusters mit seinen Akteuren, wurde im Jahr 2011 ein übergreifendes Clusterprojekt ins Leben gerufen, welches auch die Entwicklung einer neuen Dachmarke für das Luftfahrtcluster beinhaltet.

Dieses Clusterprojekt wurde gezielt als Kooperation mit wissenschaftlicher Begleitung angelegt. Es erstreckte sich auf den Zeitraum von Ende 2011 bis Anfang 2014. Die Entwicklung der Marke erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen der Clustergeschäftsstelle, den Gremien des Clusters<sup>152</sup>, den Akteuren und einer Agenturkooperation. Grundlegende strategische Entscheidungen wie die Auswahl des Markennamens und die Gestaltung des Logos wurden durch den Cluster-Vorstand getroffen. Zur Entwicklung des Markennamens wurde ein Teilnehmerwettbewerb unter den Clusterakteuren durchgeführt, sodass die Entwicklung der neuen Marke sowohl unter professioneller Begleitung als auch unter intensiver Einbindung der Clusterakteure<sup>153</sup> erfolgte (vgl. Hamburg Aviation 2014a).

Das Forschungsprojekt begleitete den Markenentwicklungsprozess durch teilnehmende Beobachtung in Arbeitsgruppensitzungen des Projektteams, die Teilnahme an Workshops zur Markenentwicklung und Weiterentwicklung der kollektiven strategischen Zusammenarbeit, aber auch durch die Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen sowie Luftfahrtmessen und Clusterkonferenzen mit thematischen Sequenzen zum Clusterbranding. Während des gesamten Zeitraums wurden zahlreiche Hintergrundgespräche geführt. Die darüber gewonnenen

---

<sup>151</sup> Auf maßgebliche Entwicklungsschritte wird in Kapitel 6 und 7 ausführlich eingegangen.

<sup>152</sup> Zur Clusterkoordination vgl. Kap. 6.3.

<sup>153</sup> Vgl. Ausführungen in Kap. 4.2.3. zu entscheidenden Aspekten des Markenführungsmanagements.

Beobachtungen, Erkenntnisse und Informationen flossen fortlaufend in das Projekt ein ebenso wie die Ergebnisse der Primärerhebungen: 1) Leitfaden-gestützte Interviews mit Clustermanagern anderer europäischer Luftfahrtcluster als Vorstudie, 2) eine im Abstand von 8 Monaten zweimalig durchgeführte quantitative Befragung zum Image des Clusters bei den Clusterakteuren sowie 3) Interviews mit Clusterakteuren sowohl aus der Geschäftsführungsperspektive als auch der Marketing-Perspektive.

Zum Beginn des Markenentwicklungsprojektes durch die Agentur durchgeführte Interviews mit Clusterakteuren konnten wiederum in Teilen als Vorarbeit zur Entwicklung der Erhebungsstrategie im Begleitforschungsprojekt genutzt werden. Wertvolle Beiträge zur Herausarbeitung der Markenidentität leistete die konzeptionelle Arbeit der Agentur zur Entwicklung des Markenkerns. Die im Projekt entwickelte Kommunikationsstrategie konnte implementiert und durch institutionelle Verankerung im Clustermanagement einer stetigen Weiterentwicklung zugeführt werden.

Die intensive Zusammenarbeit zwischen Akteuren, Clustermanagement-Verantwortlichen, den Kreativen und der Forscherin ermöglichte einen permanenten Austausch, die iterative Nutzung gewonnener Erkenntnisse und die fortlaufende Reflektion des gesamten Forschungsprozesses.

Bevor im Weiteren vertiefend auf die durchgeführten Primärerhebungen eingegangen wird, veranschaulicht die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 18) die Aktivitäten im Prozess der Markenentwicklung und -implementierung sowie der Begleitforschung.

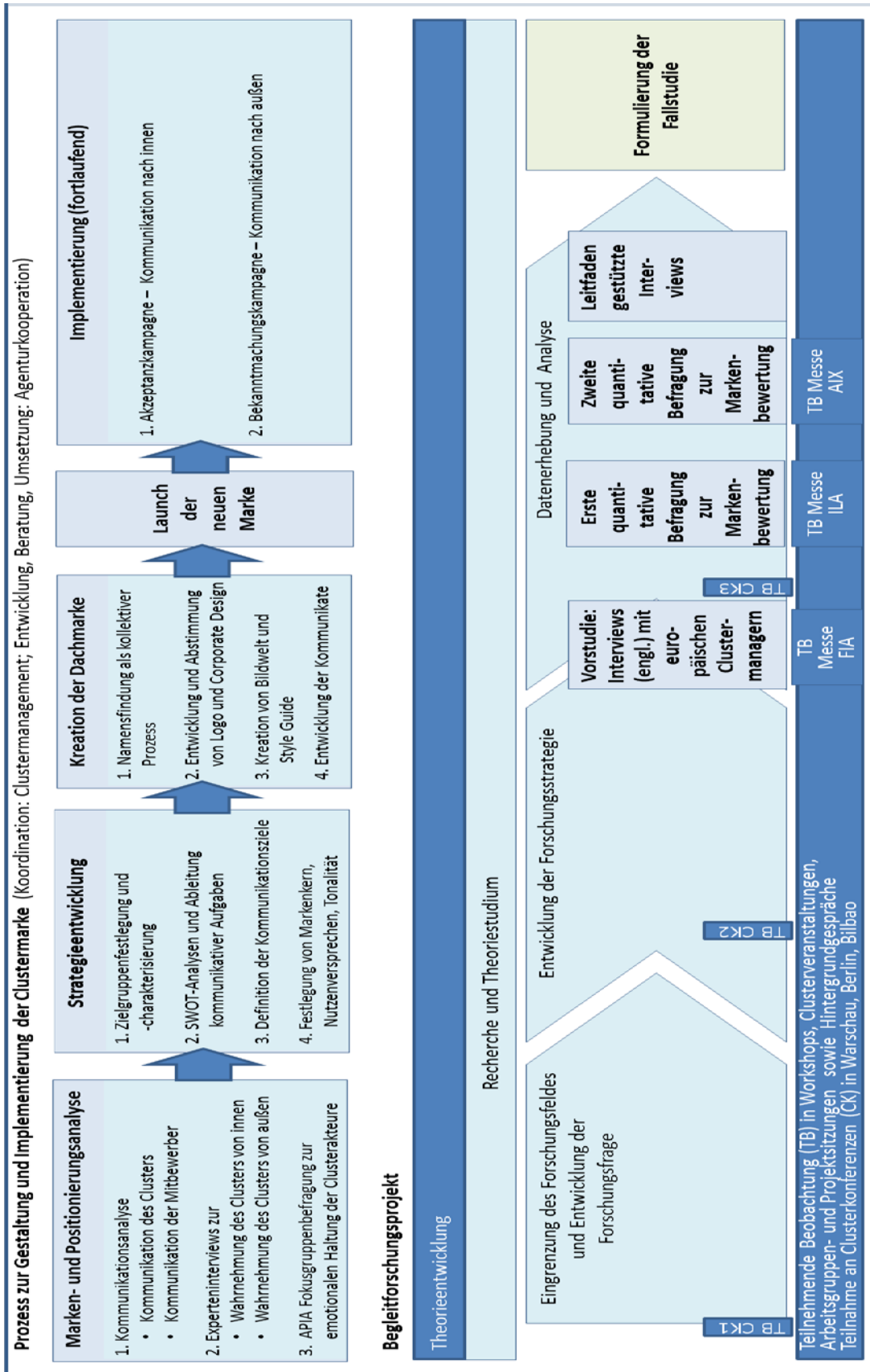


Abbildung 18: Prozess der Markenentwicklung, Implementierung und Begleitforschung (eigene Darstellung)

## 5.2.2 Vorstudie: Leitfadengestützte Interviews mit Clustermanagern

Die gute Vernetzung innerhalb des Hamburger Luftfahrtclusters ermöglicht einen direkten Zugang in das Netzwerk europäischer Luftfahrtcluster, die European Aerospace Cluster Partnership (EACP), welche im Jahr 2009 initiiert und seither durch das Hamburger Luftfahrtcluster koordiniert wurde. Die EACP hat mittlerweile 34 Mitglieder (Netzwerke und Clusterorganisationen) aus 13 Ländern (EACP 2015). Das Netzwerk ist eine lose Kooperation, welche den Zielen folgt, den Erfahrungsaustausch zwischen europäischen Luftfahrtclustern zu fördern, gemeinsame, clusterübergreifende Projekte zu initiieren und die Position des europäischen Luftfahrtsektors zu stärken (vgl. EACP 2015).

Die EACP-Koordinatorin vermittelte den Kontakt zu Managern fünf europäischer Luftfahrtcluster:

- Farnborough Aerospace Consortium (fac), United Kingdom
- Pemas, Portugal
- Pôle Pegase, Frankreich
- Hegan, Spanien
- Lombardia, Italien.

Die Vertreter dieser Cluster sind im EACP-Netzwerk stark engagiert. Die gewählten Gesprächspartner repräsentieren ein breites, europäisches Spektrum von Luftfahrtcluster-Aktivitäten.

Die Gespräche mit fac und Pemas wurden während der Farnborough International Airshow FIA im Juli 2012, die Gespräche mit Pôle Pegase und Lombardia während der Internationalen Luft- und Raumfahrttausstellung (ILA), Berlin, im September 2012 und das Gespräch mit Hegan während der Clusterkonferenz in Bilbao im Oktober 2012 geführt.

Die Befragung der Clustermanager erfolgte persönlich (face to face), leitfadengestützt und wurde mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Der Interviewleitfaden ist zuvor mit einer britischen Forscher-Kollegin hinsichtlich Verständlichkeit und Plausibilität diskutiert und im Sinne der Validität optimiert worden. Der englischsprachige Leitfaden hat damit ein Peer Review in der Scientific Community durchlaufen (vgl. Hornborstel 2008, S. 66). Die Gespräche dauerten zwischen 35 und 103 Minuten. Die Auswertung erfolgte mittels stichwortartiger Erfassung der Gesprächsinhalte und Aussagen der Interviewpartner (vgl. Flick 2007, S. 263 f.).

Gesprächsinhalte waren zunächst einmal einleitende Fragen zur interviewten Person und deren Funktion, zur Organisation und deren Rolle innerhalb des Clusters ebenso wie zur Zielorientierung der Organisation innerhalb des Clusters. Im zweiten Fragenteil ging es um das Clusterverständnis und die Beschreibung des jeweiligen Clusters mit seiner Entstehungshistorie sowie zur Partnerstruktur und zu den Koordinationsmechanismen des Clusters (vgl. Determinanten einer Clusteranalyse unter 2.2.2.). Der dritte Fragenblock behandelte die Identität des Clusters und dessen Marketing. Zum Beispiel wurde danach gefragt, ob für das Cluster eine Identität entwickelt wird, ob diese für den Aufbau einer Clustermarke genutzt wird, wie und welche Kommunikationsaktivitäten betrieben werden und wie damit verbundene Entscheidungsprozesse innerhalb des Clusters organisiert sind. Im vierten Fragenteil ging es darum zu erfahren, welche Luftfahrtcluster als die bedeutendsten angesehen werden und anhand welcher Kriterien diese Bewertung erfolgt. Es sollte eine Einschätzung über Präsenz und Image des Hamburger Luftfahrtclusters aus dieser Perspektive gewonnen werden.

Ziel dieser explorativen Interviews mit einer fokussierten Interviewtechnik (vgl. Kepper 2000, S. 168; Fantapié Altobelli, 2007, S. 44 f.) war die Vorstrukturierung des Untersuchungsfeldes bzw. des Forschungsproblems. Explorative Interviews eignen sich, um relevante Dimensionen des Forschungsgegenstandes zu identifizieren und wichtige Einflussfaktoren zu erfassen (vgl. auch Hopf 2007, S. 349 ff.).

Die Interviews zeigten, dass dem Thema der Identitäts- und Markenentwicklung in Clustern eine zunehmende Relevanz zuzurechnen ist. Zum Zeitpunkt der Gespräche gab es allerdings in den befragten Clustern noch keine dezidierten Erfahrungen mit kollektiver Markenentwicklung und Implementierung, sodass ein europäischer Vergleich von Fallbeispielen der Entwicklung von Clustermarken nicht weiter verfolgt werden konnte. Stattdessen wurde die Forschungsstrategie auf die Fallbetrachtung des Hamburger Luftfahrtclusters ausgerichtet, welches unter den europäischen Luftfahrtclustern in der Gestaltung und Koordination eines kollektiven strategischen Prozesses eine Pionierrolle einnimmt und dieser Arbeit die Möglichkeit gibt, eine Forschungslücke zu erschließen.

### 5.2.3 Quantitative Befragung zur Markenbewertung

Ziel des Projektes zur Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Hamburger Luftfahrtcluster war die Schaffung einer Dachmarke, die sowohl eine hohe Akzeptanz bei den Clusterakteuren aufweist und ein geeignetes Instrument für die clusterinterne und -externe identitätsorientierte Kommunikation darstellt<sup>154</sup> als auch ein Sinnbild wird für Qualität und die Leistungsfähigkeit bzw. Vorteile des Clusters.

Eine quantitative Erhebung bietet die Möglichkeit der Interpretation von Sachverhalten auf der Basis zugrunde liegender Werte, die entweder die Merkmale des Sachverhalts oder die Häufigkeit des Auftretens von Merkmalen beschreiben (Gläser/Laudel 2010, S. 24).

Im Projektverlauf bot sich die Chance, eine schriftliche Befragung zweimalig mit vergleichbarem Setting im Abstand von acht Monaten durchzuführen, die auf Basis einer validierten Skala zur Messung der Markenbewertung Aufschluss darüber geben konnte, inwieweit die neu entwickelte Marke geeignet ist, die oben genannten Zielsetzungen zu erreichen und zunehmend einen Wertbeitrag zur Entwicklung des Clusters zu leisten. Als Zeitpunkt für die erste Erhebung (n = 44) wurde die Einführung der neuen Marke im Rahmen der ILA im September 2012 gewählt. Die zweite Befragung (n = 79) erfolgte im Rahmen der AIX im April 2013, jeweils im direkten Umfeld des Messestandes des Clusters. Die Befragten wiesen als Luftfahrtmesse-Fachbesucher eine hohe Affinität zur Luftfahrtindustrie auf. Die Stichprobengröße ist nicht repräsentativ für die Grundgesamt des Clusters, weil sich die Befragten durch den Besuch der Messestandumgebung in einer stärkeren Auseinandersetzung mit Kooperationsmöglichkeiten befanden und in starken Kontakt mit dem Auftritt des Clusters sowie der neuen Marke kamen. Dennoch sind die Ergebnisse der Befragung unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen wertvoll, weil sie Aufschluss über die Wirkung der neuen Marke bei der Zielgruppe (potenziell) engagierter Clusterakteure oder Clusterpartner geben. Die Ergebnisse der Erhebungen konnten direkt in das Projekt einfließen und für die Kommunikationskonzeption genutzt werden.

Für die schriftliche Erhebung wurde eine Fragebogen-basierte Messung der Markenstärke nach Mizik/Jacobson (2008) eingesetzt. Die validierte Skala basiert auf dem etablierten BrandAsset™ Valuator von Young & Rubicam (vgl. Aaker 1996b; Keller/Lehmann 2006). Für die Bestimmung des Markenwertes existieren zahlreiche Modelle mit jeweils unterschiedlichen

---

<sup>154</sup> Für Ausführungen zum Zusammenhang zwischen Identität und Marke vgl. Kap. 4.1.2.



Bewertungsschemen. Die Bestimmung des Markenwertes kann grundsätzlich aus folgenden Perspektiven erfolgen:

- aus der verhaltenswissenschaftlichen Konsumentenperspektive (Beispiel Markenbewertungsansatz von Aaker 1991; Markenwissen von Keller 1993, 1998; Brand Equity-Modellrahmen von Srivastava/Shocker 1991, BrandAsset Valuator von Young & Rubicam)
- aus Unternehmensperspektive (vgl. u. a. Brand Value Added der Boston Consulting Group; Hoeffler/Keller 2003)
- als finanzorientierter Ansatz (vgl. Farquhar et al. 1991; Simon/Sullivan 1993; Swait et al. 1993; Kapferer 1997) oder durch
- finanzwirtschaftlich-verhaltensorientierte Kombinationsmodelle (vgl. u. a. Sattler/PWC 1999)

Der Young & Rubicam Brand Asset Valuator (Y&R BAV) (Mizik/Jacobson 2008) gilt als einer der bedeutendsten verhaltenswissenschaftlichen Ansätze. Unter anderem bezeichnen Aaker (1996a, S. 304) dieses Verfahren als “the most ambitious effort to measure brand equity across products” oder Keller (1998, S. 625) als “the most extensive research program on global branding to date”.

Der BAV untersucht zum einen die Stärke einer Marke mit den Dimensionen Differenzierung: Wie stark hebt sich eine Marke von der Konkurrenz ab? und Relevanz: Inwieweit trifft die Marke die Bedürfnisse des Adressaten? Zum anderen wird die Markenstatur ermittelt in den Dimensionen Ansehen: Wie angesehen ist die Marke? und Vertrautheit: Wie stark ist die emotionale Beziehung des Adressaten zur Marke? (vgl. Sasikala 2013). Aus der Zusammenarbeit zwischen Young & Rubicam und Mizik/Jacobson (vgl. Mizik/Jacobson 2008, S. 17) resultiert eine fünfte Dimension. Diese fünfte Dimension wird als Markendynamik bezeichnet und beschreibt den Grad, zu dem eine Marke als innovativ und dynamisch angesehen wird. Die nachfolgende Tabelle 8 zeigt die modifizierten BAV-Dimensionen, deren Parameter, Skalierung und Auswertung.

| <i>Dimension</i>                       | <i>Parameter</i>              | <i>Skala</i>     | <i>Datenauswertung</i> |
|--|-------------------------------|------------------|------------------------|
| <b>Differenzierung/Einzigartigkeit</b> | 1. Einzigartig                | Ja/Nein (Yes/No) | % Ja-Antworten         |
|  | 2. Unverwechselbar            |                  |                        |
| <b>Relevanz</b>                        | 3. Persönlich relevant        | Skala 1-7        | Mittelwert             |
| <b>Wertschätzung/<br/>Ansehen</b>      | 4. Wertschätzung              | Skala 1-7        | Mittelwert             |
|  | 5. Führende Kraft             | Ja/Nein          | % Ja-Antworten         |
|  | 6. Hohe Qualität              | Ja/Nein          | % Ja-Antworten         |
|  | 7. Glaubwürdigkeit            | Ja/Nein          | % Ja-Antworten         |
| <b>Wissen/Vertrautheit</b>             | 8. Vertrautheit mit der Marke | Skala 1-7        | Mittelwert             |
| <b>Energie/Kraft</b>                   | 9. Innovativität              | Ja/Nein          | % Ja-Antworten         |
|  | 10. Dynamik                   |                  |                        |

**Tabelle 8: Dimensionen der Markenbewertung auf Basis des modifizierten Y&R Brand Asset Valuator (eigene Darstellung in Anlehnung an Mizik/Jacobson 2008, S. 16)**

Für die einzelnen Parameter wurden leicht verständliche und auf den konkreten Zusammenhang angepasste Fragestellungen formuliert sowie um eine Einstiegsfrage, eine Frage zur Organisation und deren Mitgliedschaft im Cluster ergänzt (siehe Abbildung 19). Zur Sicherstellung der Verständlichkeit wurde der erstellte Fragebogen einem Pretest mit fünf Projektpartnern unterzogen (vgl. Kaya 2009). Der Pretest ergab, dass der Fragebogen in der formulierten Weise verwendet werden konnte. Es wurden keine Anpassungen vorgenommen.

Für die zweite Befragung wurde der Fragebogen leicht modifiziert. Frage 2 b) hinsichtlich der Relevanz der alten Clustermarke wurde durch die Frage nach der Relevanz von Hamburg Aviation ersetzt. Zusätzlich wurde erhoben, welche Befragten bereits an der ersten Erhebung teilgenommen hatten.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>1. Differenzierung</b>  | ja   | nein                                     | weiß nicht                              |
| a) Ist Ihnen die neue Clustermarke Hamburg Aviation aufgefallen?     | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| b) Ist diese Marke aus Ihrer Sicht besonders / einzigartig?          | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| c) Ist die Marke aus Ihrer Sicht besonders markant / unverwechselbar | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| <b>2. Relevanz</b>   | sehr relevant                                    | gar nicht relevant                       |   |
| a) Wie relevant ist die aktuelle Clustermarke für Sie?               | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦                                    |  |   |
| Warum?   |  |  |   |
| b) Wie relevant war die alte Clustermarke für Sie?                   | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦                                    |  |   |
| Warum?   |  |  |   |
| <b>3. Wertschätzung</b>  | sehr positiv                                     | sehr negativ                             |   |
| a) Welche Meinung haben Sie von dieser Marke?                        | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦                                    |  |   |
|  | ja   | nein                                     | weiß nicht                              |
| b) Hat diese Marke für Sie eine führende Kraft / tragende Rolle?     | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| c) Vermittelt Ihnen diese Marke den Eindruck hoher Qualität?         | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| d) Finden Sie die Marke glaubwürdig?                                 | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| <b>4. Wissen / Vertrauen</b>   | sehr   | gar nicht                                |   |
| a) Wie vertraut sind Sie schon mit der neuen Clustermarke?           | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦                                    |  |   |
| b) Wie stark ist Ihr Vertrauen in die neue Clustermarke?             | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦                                    |  |   |
| <b>5. Energie / Kraft</b>  | ja   | nein                                     | weiß nicht                              |
| a) Verbinden Sie mit der aktuellen Clustermarke Innovativität?       | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| b) Wirkt die Clustermarke auf Sie dynamisch?                         | <input type="radio"/>                            | <input type="radio"/>                    | <input type="radio"/>                   |
| <b>6. Organisation</b>   |  |  |   |
| a) Welcher Organisationsform gehören Sie an?                         |  |  |   |
| <input type="radio"/> KMU vorwiegend national agierend               | <input type="radio"/> KMU international agierend | <input type="radio"/> Großes Unternehmen | <input type="radio"/> Forschungszentrum |
| <input type="radio"/> Universität                                    | <input type="radio"/> Kammer / Verband           | <input type="radio"/> öffentl. Hand      | <input type="radio"/> Clustermanagement |
| b) Gehören Sie zu Hamburg Aviation?                                  |  |  |   |
| <input type="radio"/> ja   | <input type="radio"/> nein                       | <input type="radio"/> weiß nicht         |   |

Abbildung 19: Fragebogen zur Markenbewertung auf der ILA

Die Auswertung erfolgte jeweils kurze Zeit nach der Erhebung. Die Beurteilung der Entwicklung erfolgte durch den Vergleich der Erhebungsergebnisse beider Befragungen. Die aufgearbeiteten Daten und Erkenntnisse wurden jeweils mit den Projektpartnern diskutiert.

Die Befragung gab einen ersten Aufschluss darüber, wie die neue Marke beim Betrachter ankommt, wie relevant die befragte Person sie wahrnimmt und schließlich ob sie Aktivierung schafft, indem sie das Interesse weckt, mehr zu erfahren. Die Markeninhalte werden mit dieser Methode nicht abgefragt. Zum Zeitpunkt der Erhebungen wäre dies zu früh gewesen. Es wird davon ausgegangen, dass die Aufladung der Marke sukzessive durch Maßnahmen der Kommunikation sowie durch Nutzung der Marke durch die Clusterakteure erfolgt.

#### **5.2.4 Experteninterviews**

Einen weiteren wichtigen Schwerpunkt der Datenerhebung zur Entwicklung der Fallstudie bildeten Interviews mit Experten<sup>155</sup>. Experten verfügen über ein besonderes Wissen, weil sie sich beispielsweise sehr intensiv mit dem Cluster und seinen Möglichkeiten beschäftigen. Über Expertenwissen in diesem Sinne verfügen insbesondere unmittelbar an sozialen Handlungen beteiligte Personen. Dabei hat jeder dieser Experten aufgrund seiner individuellen Position und seiner persönlichen Beobachtungen eine besondere Perspektive auf den relevanten Sachverhalt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 11; Hopf 2007; Schmidt 2007). Mit dem Ziel einer möglichst umfassenden und spezifischen Fallbeschreibung wurden leitfadengestützte Interviews mit Vertretern des Clusters geführt, um die verschiedenen Perspektiven zu erfassen, zu analysieren und in Verbindung mit den anderen Quellen ein ganzheitliches Bild zu gewinnen.

Experte beschreibt dabei die spezifische Rolle eines Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Das Interview ist eine etablierte Methode, einen Zugang zu diesem Spezialwissen zu erlangen und es zu erschließen. Experten sind also ein Medium, um Wissen über den untersuchten Sachverhalt zu erlangen. Gleichzeitig haben sie eine besondere Stellung in dem zu untersuchenden sozialen Kontext (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 12 f.).

---

<sup>155</sup> Im Interesse einer guten Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Eine inhaltliche Abgrenzung erfolgt ohne explizite Nennung damit nicht. Es sind sowohl die männliche als auch die weibliche Form von den Ausführungen erfasst.

#### ***5.2.4.1 Auswahl der Interviewpartner***

In dem hier untersuchten Sachverhalt der Markenentwicklung und Implementierung für das Hamburger Luftfahrtcluster galt es nun, Personen zu identifizieren, die aufgrund ihrer intensiven Auseinandersetzung mit dem Cluster und dessen Belangen über Spezialwissen verfügen. Gleichzeitig sollten die Interviewpartner repräsentativ sein für die durch sie vertretenen Organisationen einerseits und andererseits das Spektrum an Akteuren des Clusters abdecken. Zudem waren in den Interviews sowohl die strategische als auch die kommunikationsorientierte Perspektive zu erfassen.

Diese Parameter führten dazu, dass Interviews geführt wurden mit Vertretern der großen Unternehmen des Clusters sowie des einen großen Teil der kleinen und mittleren Unternehmen im Cluster vertretenden Verbandes. Die Interviewpartner stammten dabei in drei Fällen aus den Marketing- bzw. Kommunikationsbereichen der Unternehmen bzw. Unternehmensvertretung. Vier der Interviews konnten mit Managern der Standortleitungs-/Standortvertretungs- bzw. Vorstandsebene geführt werden. Bei einem weiteren Interviewpartner handelt es sich um einen ehemaligen Mitarbeiter eines der Ankerunternehmen auf Abteilungsleiter-Ebene. Weiterhin wurden Interviews geführt mit Vertretern dreier Zulieferunternehmen aus dem Strukturherstellungsbereich, dem Systembereich sowie einem Spezialkompetenzbereich. Mit diesen Interviews wurde das Spektrum der großen Unternehmen, der Zulieferer und der im Verband organisierten kleinen und mittleren Unternehmen sowohl aus strategischer als auch aus kommunikationsorientierter Perspektive abgedeckt. Darüber hinaus konnten drei Interviews geführt werden mit Vertretern der Forschungsseite in Person zweier Professoren zweier Hochschulen sowie der Geschäftsführung einer anwendungsorientierten Forschungseinrichtung. Als dritte Seite des Triple-Helix-Ansatzes wurde zudem ein Interview mit einem für die Clusterpolitik verantwortlichen Vertreter der Landesregierung durchgeführt. Schließlich wurden seitens des Clustermanagements die Geschäftsführung und das Community-Management sowie zwei Mitglieder des Vorstands befragt.

Die Interviewtermine wurden telefonisch vereinbart. Die Bereitschaft für die Unterstützung des Begleitforschungsvorhabens war bei allen Akteuren trotz des individuell sehr knappen Zeitbudgets sehr groß. Die Gespräche erfolgten im Zeitraum September bis Oktober 2013, dauerten zwischen 80 und 150 Minuten und fanden als persönliches Gespräch in den Räumlichkeiten der Interviewpartner und allesamt in einer offenen, vertrauensvollen Atmosphäre statt. Die Gespräche wurden bis auf eines, welches zudem mit zwei Interviewpartnern geführt

wurde, mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Eine entsprechende Einwilligung ist jeweils zum Beginn der Gespräche eingeholt worden.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 20) zeigt die Teilnehmer der Expertenbefragung anhand der durch diese vertretenen Organisationsgruppen auf.

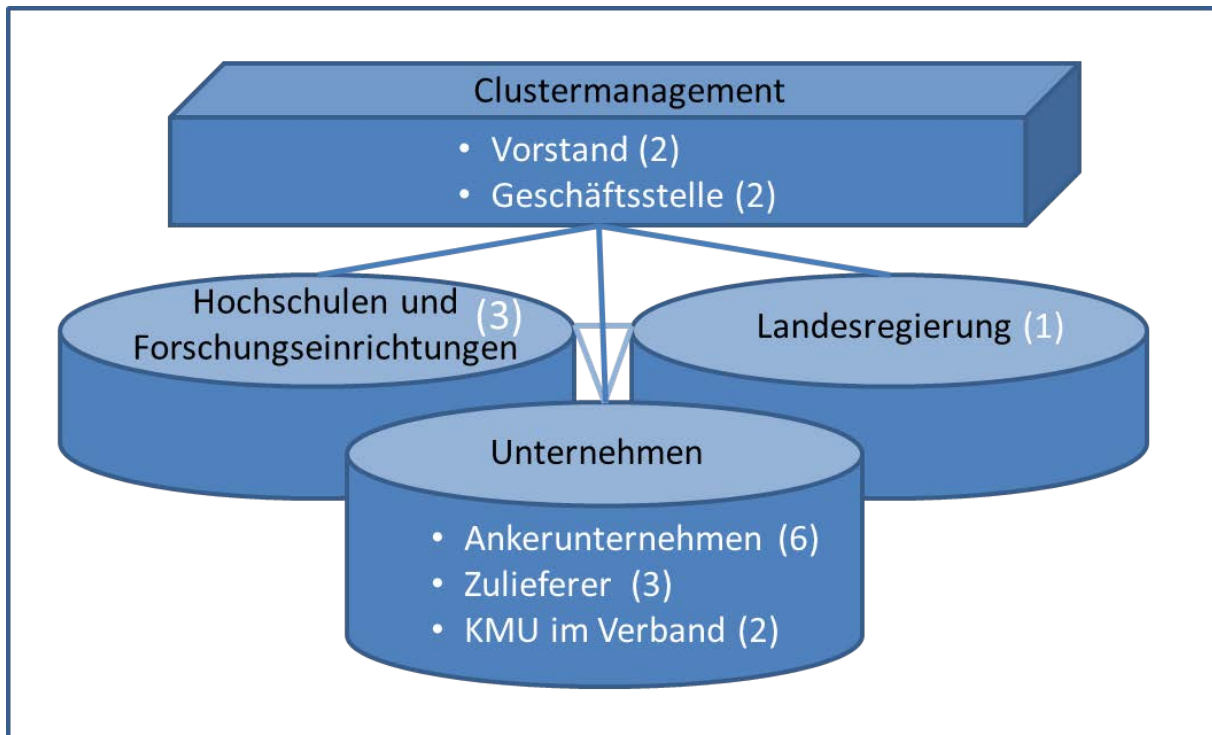


Abbildung 20: Verteilung der Experteninterviews nach Organisationsgruppen (eigene Darstellung)

#### **5.2.4.2 Inhaltliche Konzeption und Durchführung der persönlichen Befragung mit Interviewleitfaden**

Die Datenerhebung erfolgte leitfadengestützt. Leitfadeninterviews werden zu den nichtstandardisierten Interviews gezählt, bei denen zwar die Themen des Interviews vorgegeben sind und eine Fragenliste abgearbeitet wird, jedoch weder die Fragen des Interviewers noch die Antworten des Interviewten standardisiert sind. Fragenformulierung und Reihenfolge der Fragen wurden dem Gesprächsverlauf entsprechend gestaltet. Dabei waren für die vollständige Beantwortung einer Frage zum Teil ad hoc Nachfragen bzw. zur Sicherung eines gemeinsamen Verständnisses vereinzelt Erläuterungen erforderlich, die nicht im Interviewleitfaden erfasst sind (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 41 f.).

Die Interviews generierten aus erster Hand und zum intensiven Verständnis geeignete Informationen zur Beschreibung der Fallstudie. Der intensiven theoretischen Auseinandersetzung

mit der Forschungsfrage zur Übertragung des Konzeptes identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster folgend, sollen die aus den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse der Rekonstruktion eines Prozesses der Markenentwicklung und Implementierung am konkreten Fallbeispiel dienen. Dabei lassen diese Gespräche Raum für Offenheit gegenüber neuen, weiterführenden Erkenntnissen sowie verstehen als Basishandlung sozialwissenschaftlicher Forschung und gelten, aufsetzend auf theorie- sowie regelgeleitetem Vorgehen, als geeignete Instrumente, um den Prinzipien wissenschaftlichen Arbeitens gerecht zu werden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 30 f.).

Im Theorieteil dieser Arbeit wurde ausführlich auf die Wesensmerkmale regionaler Cluster eingegangen ebenso wie auf die Bedeutung einer kollektiven Identität, der Identifikation der Akteure mit dem Clustergedanken und deren Ausdruck in und Verstärkung durch kommunikative Handlungen sowie der Instrumentalität einer gemeinsamen, die kollektive Identität verkörpernde und gleichzeitig verstärkende Marke und Markenführung. Das Branchenumfeld und dessen Entwicklung sind generisch für die Clusteridentität.

Nach einführenden Fragen zur interviewten Person, deren Funktion und Aufgaben innerhalb ihrer Organisation, dem technologischen Tätigkeitsfeld sowie den Produkten und Leistungen der Organisation wurde daher auf Basis der theoretischen Erörterungen im zweiten Fragenteil zunächst auf die Entwicklung der Luftfahrtindustrie eingegangen. Die interviewte Person wurde gebeten, aus ihrer Perspektive die Trends und Herausforderungen des Marktes insbesondere auch im Hinblick auf den für die Luftfahrtindustrie wesentlichen Wandel in der Wertschöpfungskette und daraus für die eigene Organisation resultierende Ziele und Herausforderungen zu benennen. Mit diesen Fragen wurde bezweckt, ein tiefergehendes Verständnis für die Belange der Luftfahrtindustrie zu erwerben sowie die Intentionen und Beweggründe der strategischen Entscheidung, sich im Cluster zu engagieren, zu erkennen.

Im dritten Fragenteil ging es zunächst darum zu erkennen, wie das Cluster durch die Experten gesehen und verstanden wird, und dabei aufzunehmen, ob dieses Verständnis einheitlich oder unterschiedlich ist. Ferner sollte erfragt werden, in welcher Rolle der Interviewte seine Organisation im Cluster sieht und welche Erwartungen an das Engagement im Cluster geknüpft sind. Insgesamt diene dieser Fragenblock dazu, unterschiedliche Ausprägungen des Engagements im Cluster (vgl. auch Ausführungen unter Kap. 3.3.3) zu erfassen, um im zweiten Schritt nachfolgende Äußerungen zur Identität des Clusters und zur Identifikation mit dem Cluster besser einordnen zu können.

Im vierten Fragenteil wurde um eine Einschätzung zur aktuellen Situation im Cluster, zu Verbesserungspotenzialen und zur wahrgenommenen Kollektivität gebeten. Es wurde erfragt, inwieweit die Interviewten als Experten bereits ein Clusteridentitätsverständnis entwickelt haben. Dabei war wahrzunehmen, dass diese Fragestellung in ihrer Explizitheit ungewohnt ist für die Akteure und dass insbesondere an dieser Stelle durch die bewusste Auseinandersetzung mit der Frage nach Identität und Identifikation eine besondere Sensibilisierung der Interviewten erfolgte. In diesem Fragenteil muss von verstärkter Interaktion zwischen Forscher, Fragestellung und Beforschtem ausgegangen werden. Hoffmann-Riem (vgl. 1980 S. 339 ff.) spezifiziert dazu, dass sich sowohl der Forscher als auch sein Gegenstand durch den Forschungsprozess verändern und dieser also als Interaktion aufzufassen ist.

Ähnlich führt Mayring aus:

„Bereits in den Naturwissenschaften ist heute anerkannt, dass es keine objektiven Messungen gibt, dass jede Messung einen Eingriff in den Gegenstandsbereich und damit eine Veränderung des Gegenstands bedeutet. In den Sozialwissenschaften kommt hinzu, dass ihre Gegenstände auf Forschung reagierende, sich verändernde Subjekte sind, von denen man nur durch Kommunikationsprozesse Daten gewinnen kann. Diese ‚Daten‘ sind zudem immer subjektive Deutungen, die in bestimmten Interaktionsprozessen entstehen ...“ (Mayring 2002, S. 32)

Eine Sensibilisierung für die Themen Clusteridentität und Identifikation im Gesprächsverlauf wird daher nicht als negativ angesehen. Sie ist allerdings zu konstatieren. Im Gesamtverlauf der Markenentwicklung und Implementierung kann die Sensibilisierung allerdings positive Einflüsse entfalten, die jedoch in dieser Fallstudie nicht weiter erfasst werden. Abschließend wurde in diesem Fragenteil um eine Reflexion darüber gebeten, wie die Clusteridentität zur Identität der eigenen Organisation passt. Bei etwaigen Einschätzungen, dass die Identitäten nicht zusammenpassen, wäre dies ein Widerspruch, der weiter hätte hinterfragt werden müssen und besondere kommunikative bzw. inhaltliche Bedarfe implizieren würde.

Der fünfte und abschließende Fragenteil beschäftigte sich mit der neuen Dachmarke und ihrer Kommunikation innerhalb und außerhalb des Clusters. Die Interviewten wurden gebeten, den neuen gemeinsamen Markenauftritt<sup>156</sup> aus ihrer Sicht zu reflektieren und Vorteile sowie Herausforderungen zu benennen. Es wurde gefragt, welche Maßnahmen der internen und externen Kommunikation aus Sicht der Gesprächspartner zukünftig erforderlich wären, welches Image sie sich für das Cluster wünschen und was sie persönlich gern einmal erleben würden,

---

<sup>156</sup> Die Experteninterviews fanden etwa ein Jahr nach Einführung der neuen Clustermarke „Hamburg Aviation“ statt.



um sich noch stärker mit dem Cluster zu identifizieren. Die letzte Frage diente vor allem dazu, dem Gespräch einen positiven Abschluss durch einen sehr persönlichen Blick in die Zukunft zu geben. Vereinzelt gab sie auch Anhaltspunkte für mögliche identifikationsfördernde und identitätsstärkende kollektive Aktivitäten auf der persönlich-sozialen Ebene<sup>157</sup>.

Im Interviewverlauf zeigte sich fast durchgängig, dass Clusteridentität und die Identifikation mit einem Cluster bislang eher in der Theorie als in der Praxis diskutierte Konstrukte sind. Um ein einheitliches Verständnis der Fragestellungen zu gewährleisten, wurden dem Gesprächsverlauf entsprechend Beispiele eingesetzt wie die Identität der Stadt Hamburg und die Identifikation der Hamburger mit ihrer Stadt bzw. die Identifikation der Bayern mit dem bayrischen Lebensgefühl und der für dieses Bundesland ausgeprägten kollektiven Identität. Letzteres Beispiel resultierte insbesondere aus dem zeitlichen Zusammenhang der Interviews und der damit einhergehenden medialen Präsenz des Oktoberfestes. Zudem wird die bayrische Luft- und Raumfahrtindustrie häufig als Konkurrenz zur norddeutschen Luftfahrtindustrie wahrgenommen und ist daher für die Interviewten sowohl relevant als auch präsent.

Der Interviewleitfaden wurde den Interviewpartnern jeweils zu Beginn des Gespräches ausgehändigt, um ihnen durch die Möglichkeit des Mitlesens der Fragen zusätzlich zum Hören ein besseres Verständnis und fortlaufende Orientierung zu geben und damit das Wohlbefinden in der Befragungssituation zu verbessern. Die Leitfäden wurden zum Ende des Gespräches wieder mitgenommen, um eine etwaige Weitergabe an andere Gesprächspartner und eine daraus resultierende Verzerrung der Gesprächssituation zu vermeiden. Eine Anpassung des Leitfadens erfolgte nur im Detail entsprechend dem Gesprächsverlauf im Sinne einer möglichst natürlichen Gesprächssituation. Eine grundlegende Veränderung des Leitfadens im Interviewzeitraum erfolgte nicht.

Das Feedback zu den Interviews und zu dem verwendeten Leitfaden war durchweg positiv. Die Gesprächspartner empfanden die Fragen und deren Formulierung als passend, relevant und interessant. Die Rückmeldungen der Interviewten zum Abschluss der Gespräche, nachdem das Diktiergerät ausgeschaltet war, vermittelten der Interviewerin den Eindruck, dass die Gespräche als angenehm und wertvoll empfunden worden sind.

---

<sup>157</sup> Das Antwortspektrum reichte von gemeinsamen Social Events wie Fußballturniere oder Segelregatten über spezifische Firmenbesuche bis hin Erlangung einer besseren Sichtbarkeit im Cluster. Die Ergebnisse wurden mit dem Community-Management des Clusters diskutiert. Aufgrund zu geringer Aussagekraft (dafür bedürfte es einer größeren Erhebung) im Hinblick auf die Entwicklung der Clusteridentität wurde die Frage bei der Fallstudienanalyse nicht weiter berücksichtigt.

Im Nachgang wurden die Interviews mit Hilfe des Programms f4 transkribiert. Dafür wurden die von Gläser/Laudel (2010, S. 194) vorgeschlagenen Transkriptionsregeln angewendet:

- 1) Verschriftlichung in Standardorthographie (s. a. Kowal/O'Connell 2007, S. 441)<sup>158</sup>.
- 2) Transkription nicht-verbaler Äußerungen (Lachen, Räuspern, Husten, Stottern) nur, wenn sie einer Aussage eine andere Bedeutung geben.
- 3) Besonderheiten von „ja“- oder „nein“-Antworten (z. B. zögernd, gedehnt, lachend) werden vermerkt.
- 4) Unterbrechungen im Gespräch werden gekennzeichnet.
- 5) Unverständliche Passagen werden vermerkt.

Das Interview, bei dem eine Aufzeichnung nicht zugelassen war, wurde handschriftlich notiert und anschließend als Gedächtnisprotokoll verschriftlicht. Zu den Interviews wurden jeweils Kurzbeschreibungen besonderer Aspekte angefertigt, um die anschließende Analyse zu unterstützen.

#### ***5.2.4.3 Auswertung der Interviews***

Zur Auswertung von Experteninterviews hat sich bisher noch keine grundsätzlich zu bevorzugende Methodik herausgebildet. Vielmehr ist diese von den spezifischen Bedarfen der Forschungsfragestellung abhängig. Das heißt auch, dass oftmals Adaptionen erforderlich sind, um bestimmte Vorgehensweisen und Methoden für die eigenen Zwecke praktikabel zu machen. Auswertungsverfahren sind nicht einfach standardisierte Instrumente, sondern vielmehr methodologisch zu begründende und systematische Verfahren, die im Hinblick auf das jeweilige Forschungsvorhaben spezifisch anzupassen sind (vgl. Bogner et al. 2014, S. 71 f.). Je nach Forschungsbedarf kann grundsätzlich zwischen informatorischen und theoriengenerierenden Verfahren unterschieden werden. Für informatorische Verfahren wird die Inhaltsanalyse als geeignet angesehen, für theoriengenerierende die an der Grounded Theory angelehnten Codierverfahren (vgl. Kuckartz 2010, S. 73 ff.; Gläser/Laudel 2010; Bogner et al. 2014, S. 71 ff.).

In diesem Forschungsvorhaben soll ein Fallbeispiel beschrieben werden. Entsprechend sind Methoden geeignet, die der Gewinnung von Informationen dienen, welche geeignet sind, das

---

<sup>158</sup> Im Sinne der besseren Lesbarkeit wurden im Einzelfall grammatikalische Ungenauigkeiten des gesprochenen Wortes korrigiert.

Fallbeispiel schlüssig und anschaulich zu beschreiben. Zu diesem Zweck wurden die Interviews geführt. Die Auswertung der Interviews erfolgte anonymisiert. Die Anonymisierung erfolgte nach folgendem System: Entsprechend der vertretenen Organisationen (vgl. Kap. 5.2.4.1) erhielten die Interviews eines der folgenden Kürzel sowie eine fortlaufende Nummerierung (vgl. Tabelle 9).

| Organisationsgruppe   | Kürzel mit Nummerierungen |
|---|---------------------------|
| Große Unternehmen   | GU 1 bis 6                |
| Kleine und mittlere Unternehmen   | KMU 1 bis 5               |
| Hochschulen und Forschungseinrichtungen                                     | FO 1 bis 3                |
| Clustermanagement (Geschäftsstelle, Gremien, Vertreter der Landesregierung) | CL 1 bis 5                |

**Tabelle 9: Anonymisierung der Interviews**

Das Interview mit dem Vertreter der Landesregierung wurde der Gruppe mit dem Kürzel CL zugeordnet, um eine Anonymisierbarkeit zu ermöglichen. Die Wahl der Kategorie ist historisch gesehen naheliegend, da die Landesregierung bis zur Einrichtung der heutigen Clustermanagementorganisation mit Geschäftsstelle und Gremien eine stark steuernde Rolle im Hinblick auf die Entwicklung der Organisation des Clusters eingenommen hatte und das Interview diese Perspektive, wenn auch mit einer spezifischen Ausrichtung, widerspiegelt.

Die Inhaltsanalyse stammt ursprünglich aus dem Bereich quantitativer Verfahren, in denen Texte auf die Häufigkeit bestimmter thematisierter Aspekte hin analysiert und daraus Rückschlüsse auf deren Bedeutung und Verbreitung gezogen wurden. Komplexität und Kontext der Informationen werden auf diese Weise nicht oder nur in sehr eingeschränktem Maße erfasst und abgebildet. Je nach Forschungsvorhaben kann es jedoch sein, dass Verstehen als Basishandlung sozialwissenschaftlichen Forschens mit diesem Vorgehen nicht ausreichend umzusetzen ist (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 198).

Diesem Bedarf beugend entwickelte sich seit Mitte der 1980er-Jahre das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse, in Deutschland insbesondere von Philipp Mayring (2010, 1983) geprägt. Dieses Verfahren ist darauf ausgerichtet, Realitäten auf Basis von mittels Experteninterviews generierten Informationen zu rekonstruieren. Gläser/Laudel entwickelten in enger Anlehnung an das Konzept von Mayring ein Verfahren, mit welchem relevante Informationen anhand eines theoriegeleiteten Suchrasters extrahiert und analysiert werden. Gläser/Laudel beschreiben dieses Vorgehen als Weiterentwicklung des Verfahrens von Mayring, in dem

während der gesamten Auswertung mit dem Ausgangsmaterial gearbeitet und dieses mittels eines Kategoriensystems erschlossen wird (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 198 ff.).

In dieser Arbeit wird dem Auswertungskonzept von Gläser/Laudel (2010) gefolgt, da die extrahierten Informationen wesentlich sind für die Entwicklung der Fallstudie. Zur Vorbereitung, Ordnung und Erleichterung der späteren Analyse wurden die Interviews zunächst mit Hilfe der Software MAXQDA einer Codierung unterzogen (vgl. Kuckartz 2010). Das Kategoriensystem bildete die Fragen des Interviewleitfadens ab. Ziel war es, sich in der Vielfalt von Informationen besser zurechtzufinden und im Rahmen der Analyse schneller identifizieren zu können, welcher Interviewpartner was zu einem Themenfeld geantwortet hat, bzw. das Spektrum der Antworten auf eine Frage transparent zu machen.

Im weiteren Verlauf der Auswertung wurden zur Bearbeitung der Forschungsfragestellung und Entwicklung der Fallstudie relevante Daten extrahiert. Entsprechend der Erklärungsbedarfe des in Kap. 5.3 auszuführenden Analyserasters wurden den Interviewtranskripten die für die Untersuchung relevanten Informationen entnommen und den Kategorien des Analyserasters zugeordnet (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 199 ff.). Da sich der Analyseansatz an den theoretischen Vorüberlegungen ausrichtete, wurde sichergestellt, dass diese die Extraktion anleiten und die Auswertung somit theoriegeleitet erfolgte. Gleichzeitig bot diese Vorgehensweise die Offenheit, relevante, das Kategoriensystem weiter entwickelnde Informationen zu verarbeiten. Die Merkmalsausprägungen wurden erfasst, und die Skala der Ausprägungen entstand im Verlauf der Extraktion durch Gruppierung und Bündelung von Informationen.

Im nächsten Schritt wurden die extrahierten Rohdaten auf Redundanzen und Widersprüche hin überprüft und nach für die Auswertung relevanten Kriterien sortiert. In der anschließenden Auswertung wurden Kategorien analysiert sowie übergreifende Zusammenhänge identifiziert und diskutiert. Die Analyseergebnisse wurden interpretiert und flossen trianguliert mit Informationen aus den anderen genutzten Quellen in die Erstellung der Fallstudie ein. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit wurden die einzelnen Analyseschritte dokumentiert und die Quellenangaben zu den einzelnen extrahierten Informationen bis zum Ende mitgeführt, um auch ex post am Ursprungstext kontrollieren zu können, ob einzelne inhaltliche Entscheidungen im von individuellen Einschätzungen geprägten Prozess gerechtfertigt werden können (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 202).

Die Einhaltung der vorgegebenen Schritte stellt sicher, dass ein regelgeleitetes und systematisches Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse eingehalten wird.

### **5.3 Datenauswertung: Entwicklung des Analyserasters**

Ziel dieser Arbeit ist es zu verstehen, wie die Markenentwicklung für ein regionales Cluster theoretisch konzeptualisiert und praktisch gestaltet werden kann. Die Konzeptualisierung wurde ausführlich im Theorieteil dieser Arbeit vorgenommen. Für die Analyse einer praktischen Umsetzung vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens wird das Fallbeispiel der Markenentwicklung und Implementierung für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg nachfolgend beschrieben und diskutiert. Die Fallstudie soll im Sinne einer praktischen Relevanz auf die folgenden Fragen eingehen:

- Was war das Problem?
- Wie wurde es gelöst?
- Was war das Ergebnis?

Dazu wird ein Analyseansatz verwendet, der im Sinne einer strukturationstheoretischen und damit möglichst ganzheitlichen Analyse sozial geprägter Prozesse sowohl den Prozess der Entwicklung und Gestaltung strategisch ausgerichteter Interaktion als auch den diesen beeinflussenden Bezugsrahmen aus systemischem Kontext, Genese des Clusters sowie dessen Koordinationsspezifika erörtert, um insbesondere das Wechselspiel aus Struktur und Handlung abzubilden und damit die Managementaufgabe der Markenentwicklung und Implementierung für ein regionales Cluster verstehen zu können. Die Informationen aus der strukturell institutionellen Analyse und der Analyse strategischen Verhaltens werden rekursiv diskutiert (vgl. Schwarz 2008, S. 124 ff.).

Vor diesem Hintergrund zeigt die Grafik (vgl. Abbildung 21) die entsprechend der Forschungsfragestellung nachfolgend zu beschreibende Analyse auf.

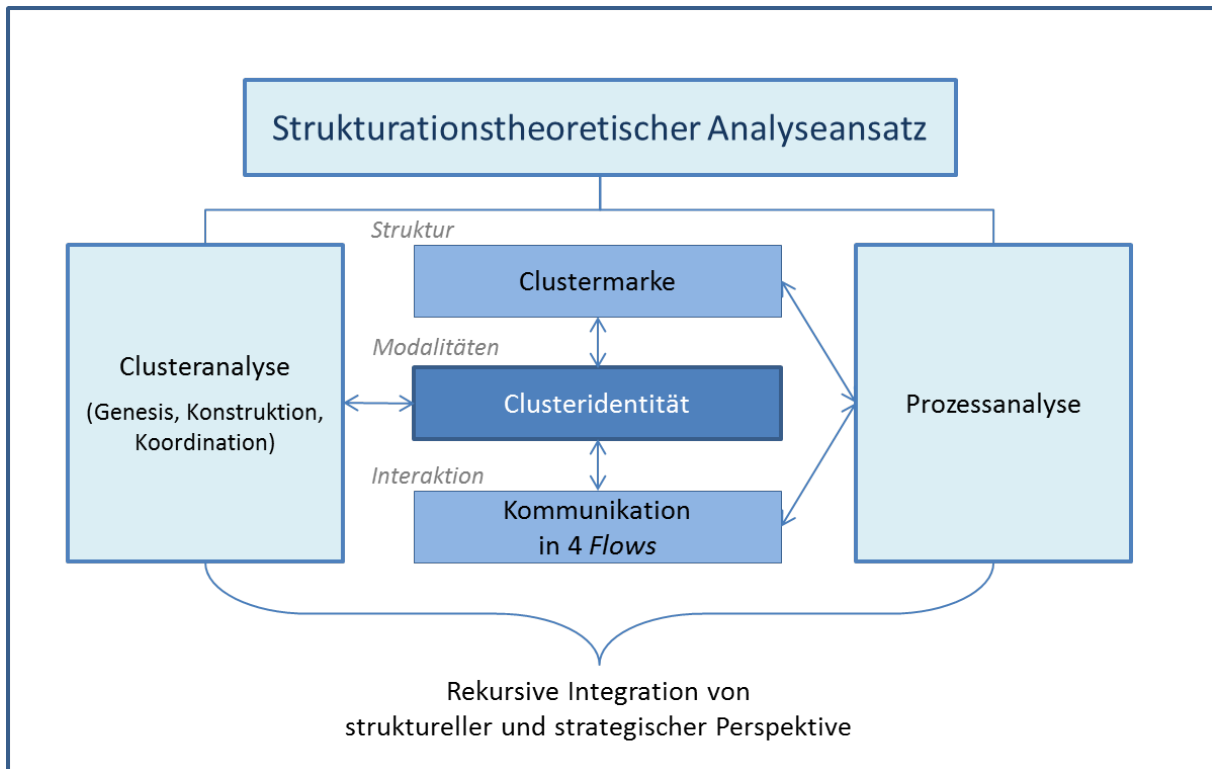


Abbildung 21: Strukturationstheoretischer Analyseansatz (eigene Darstellung)

In Kapitel 6 wird auf das Luftfahrtcluster als soziales System und Organisationsform eingegangen. In Kapitel 7 wird dessen Prozess der Markenentwicklung und Implementierung erläutert.

Die Clusteranalyse beschreibt die industrielle und die regionale Umwelt des Clusters und deren die Entwicklung des Clusters prägenden Kontextbedingungen. Als weitere Ebene wird auf die Struktur des Clusters und das Wechselspiel der unterschiedlichen Ebenen eingegangen. Schließlich werden die in der Strukturanalyse als bedeutsam angesehenen Identitätsmerkmale aufgezeigt.

Dabei fließen folgende der unter Kap. 5.2 aufgelisteten Quellen in die **Clusteranalyse** ein:

- Dokumentenanalyse (vgl. Wolff 2007)
- Experteninterviews (vgl. Gläser/Laudel 2010) der Autorin sowie des Projektpartners innerhalb des Clusters, sofern sie sich auf den Markt, dessen Entwicklung bzw. die Struktur des Clusters beziehen
- Teilnehmende Beobachtung (vgl. Lüders 2003), insbesondere Clusterveranstaltungen, Messeteilnahmen, Konferenzteilnahmen

- Sekundäranalyse (vgl. Fantapié Altobelli 2007, S. 44 f.) früherer Interviews im Hinblick auf relevante Aspekte von Markt- und Clusterentwicklung

Die Analyse der Clustermarken-Entwicklung und Implementierung beschreibt den strukturierten Prozess der Markenherleitung unter Einbindung der Akteure insbesondere unter Berücksichtigung der clusterspezifischen Besonderheiten. Ferner wird auf unterschiedliche Perspektiven hinsichtlich der kollektiven Marke sowie auf Aspekte im Hinblick auf eine kollektive Identität und Identifikation eingegangen. Schließlich werden der Entwicklungsverlauf der Kommunikation sowie deren Erfolgsmessung geschildert.

In die **Prozessanalyse** fließen ein:

- die Identitäts- und Marken- bzw. kommunikationsbezogenen Aspekte der Experteninterviews,
- die Ergebnisse der quantitativen Befragung zur Markenbewertung,
- Erkenntnisse aus teilnehmenden Beobachtungen, insbesondere Workshops zur strategischen Ausrichtung und Markenentwicklung, Arbeitsgruppen- und Projektsitzungen, Hintergrundgespräche mit Akteuren des Clusters,
- Dokumentenanalyse, insbesondere Projekt-Abschluss-Berichte als Dokumentation des Projektverlaufs der Markenentwicklung und Implementierung sowie Marketing-Performance-Indikatoren des Clustermanagements.

Die Schlussdiskussion hebt noch einmal Kernaspekte der Fallstudie hervor und stellt den Rückbezug zur Theorie her. Zudem bietet sie, die theoretische Diskussion und die Erkenntnisse aus der Fallstudie fusionierend, eine anwendungsorientierte Konzeption der identitätsorientierten Markenentwicklung für regionale Cluster an. Schließlich werden die mit dieser Arbeit erbrachte wissenschaftliche Leistung hervorgehoben sowie Implikationen und weitere Forschungsbedarfe angeregt.

Das folgende Kapitel widmet sich nun der Clusteranalyse, also der Genesis, Konstruktion und Koordination des Luftfahrtclusters in der Metropolregion Hamburg.

## 6 Clusteranalyse Hamburg Aviation – Das Luftfahrtcluster in der Metropolregion Hamburg

Die Luftfahrt<sup>159</sup> ist eines der bedeutendsten Industriefelder für die Region Norddeutschland, zudem ein wichtiger Innovations- und Wertschöpfungssektor aus bundesdeutscher Sicht (vgl. BMWi 2014). Auch mit europäischer Perspektive ist der norddeutsche Luftfahrtstandort ein Schwergewicht und zusammen mit dem Airbus-Hauptsitz in Toulouse sowie den weiteren europäischen Standorten der Gegenpol zum amerikanischen Flugzeugbauer Boeing. In der Wahrnehmung zur Stadt Hamburg als Zentrum des hier betrachteten Luftfahrtclusters dominieren allerdings andere Aspekte, wie das maritime Hamburg mit seinem Hafen, die pulsierende Handelsmetropole mit lebenswerter Atmosphäre, einem umfangreichen Tourismus- und Vergnügungsangebot und attraktivem Geschäftsumfeld (vgl. Zenker/Beckman 2013; Hamburg Marketing GmbH 2010). Dabei sind mit der Airbus Operations GmbH (12.700 Mitarbeiter/innen) und der Deutschen Lufthansa AG (9.750 Mitarbeiter/innen) zwei Luftfahrtunternehmen der größte bzw. der drittgrößte Arbeitgeber der Region (vgl. Initiative pro Metropolregion Hamburg (IMH) e.V./Handelskammer Hamburg 2015). Ursächlich für das verzerrte Bild ist möglicherweise die Vielzahl großer Arbeitgeber in Hamburg in einem breiten Spektrum von Industrie- und Dienstleistungsbereichen als Teil einer gelebten Vielfalt oder auch die permanent erlebbare Nähe und Zentralität des Hafens und dessen Angebotsvielfalt.

Bereits in den Anfangsjahren des Luftfahrtclusters gab es Bestrebungen, die Bedeutung der Industrie für Hamburg ins Bewusstsein zu heben. Beispielsweise wurden in einer Plakatkampagne maritime und Luftfahrtelemente als zwei wichtige Wirtschaftsbereiche<sup>160</sup> der Region miteinander verbunden (vgl. Abbildung 22).

---

<sup>159</sup> Im Fokus dieser Arbeit steht die zivile Luftfahrt.

<sup>160</sup> Phase 1: 2003-2006; Airbus in Flasche, Matrose mit Airbus-Tattoo, Airbus über Hafen mit Herz. Die Plakate aus dieser Phase teilen folgende Gestaltungsmuster: *Erwartungsbruch* – ein unerwartetes und unpassendes Element im Bild; *Ironie*; *Stellvertretermotive* (synekdochische Verweise); *Leitmotiv*: *Hafenromantik*; *Aussage*: Luftfahrt gehört genauso zu Hamburg wie sein Hafen; *Headline*: “Eine neue Tradition für Hamburg”.



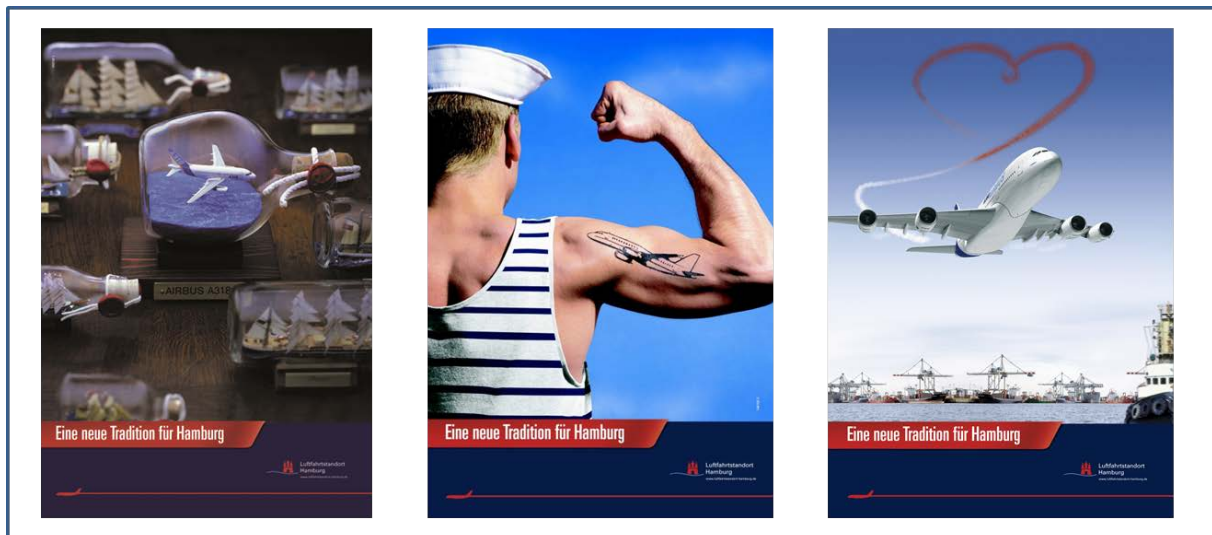


Abbildung 22: Beispiele für Kommunikationsmotive des Luftfahrtclusters zwischen 2003 und 2006 (Quelle: Hamburg Aviation)

Später wurde Hamburg als Geburtsstätte und Heimat für Flugzeuge<sup>161</sup> kommuniziert (vgl. Abbildung 23).



Abbildung 23: Beispiele für Kommunikationsmotive des Luftfahrtclusters zwischen 2007 und 2013 (Quelle: Hamburg Aviation)

Die Motive und deren Gestaltung vermitteln einen ersten Eindruck zur von den Clusterakteuren erwünschten Wahrnehmung ihres Luftfahrtstandortes in der jeweiligen Zeit. Die Bilder sind verständlich, qualitativ hochwertig, emotional berührend und informieren darüber, dass Flugzeuge zu Hamburg gehören. Sie spiegeln Attribute wider, mit denen sich die Luftfahrtak-

<sup>161</sup> Phase 2: 2007; Flugzeugfahrwerk mit Baby-Band, Familien-Fotowand mit Flugzeugen, Airbus mit Hausschuhen. Die Plakate aus dieser Phase teilen folgende Gestaltungsmuster: *Erwartungsbruch*; *Ironie*; *Stellvertretermotive*; *Leitmotiv: Familie und Heimeligkeit*; *Antropomorphismen*: Vermenschlichung der Technik; *Aussage*: Luftfahrt gehört genauso zu Hamburg wie die der Onkel zur Familie oder die Pantoffel zur Wohnung.

teure am Standort Hamburg identifizieren können. Einen wertschöpfungsorientierten Clusteransatz vermittelt diese Kommunikation jedoch nur eingeschränkt. Zudem erwies sich der Name Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg als schwerfällig (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 26 ff.).

Der hier zu beschreibende Fall befasst sich mit der Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Cluster, die strategisch, identitätsorientiert sowie kollektiv entwickelt wurde und damit grundlegend über die früheren Kommunikationskampagnen hinausgeht.

Für eine im strukturationstheoretischen Sinne umfassende Fallstudie zur Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für ein regionales Cluster soll zunächst der Entwicklungskontext des Clusters beschrieben werden. Die nachfolgende Clusteranalyse geht daher auf die identitätsprägenden Faktoren der Branche, deren Entwicklung sowie das regionale Umfeld ein und beschreibt das Cluster mit seiner Entwicklung, inneren Struktur und Koordination. Es ist die Frage zu klären, welche strukturellen identitätsprägenden Merkmale das Cluster auszeichnen und wie sie sich bestimmen.

## **6.1 Die Branche und deren Entwicklung**

Seit Beginn der ersten kommerziellen Serienfertigung eines durch Flügel die aerodynamischen Auftriebskräfte nutzenden „Flugzeugs“ durch Otto Lilienthal mit seinem „Normalsegelapparat“ im Jahr 1894 (vgl. BDL o. J.) verzeichnet die Luftfahrt und damit die Luftfahrtindustrie eine fortwährende und auf absehbare Zeit prognostiziert anhaltende Entwicklung (vgl. Biermann et al. 2012; PWC 2015; Airbus 2015; Boeing 2015; Bräuninger et al. 2010). Die Luftfahrt leistet weltumspannende Mobilität, eines der Grundbedürfnisse der global agierenden Welt (vgl. Harsche et al. 2008). Die Entwicklung folgt(e) der Vision (1914) von Claude Grahame-White, einem der ersten britischen Piloten und Luftfahrtunternehmer:

„Zuerst wird Europa, dann der Globus durch das Fliegen verbunden. Nationen werden so miteinander verknüpft, dass sie zu Nachbarn werden. Was Eisenbahnen für die Nationen getan haben, werden Flugrouten für die Welt tun.“ (vgl. Albers 2013)

Wensveen/Wells (2007, S. 4) beschreibt die bisherige Entwicklung der Luftfahrt folgendermaßen:

„In a short span of 100 years, we have gone from making a few test flights to orbiting celestial bodies, from sliding along sand dunes to spanning oceans, from performing feats of isolated daring to depending on aviation in our everyday lives.“

In den ersten 100 Jahren der kommerziellen Luftfahrt wurden weltweit mehr als 65 Mrd. Passagiere befördert. Langfristige Prognosen gehen davon aus, dass diese Zahl noch vor 2030 zum zweiten Mal erreicht wird (vgl. IATA 2015a.). Airbus sieht eine Verdopplung des bisherigen Flugverkehrs innerhalb der nächsten 15 Jahre voraus (vgl. Airbus 2015). Allein für das Jahr 2015 ging die IATA von einem Wachstum des internationalen Passagiermarktes von 6,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr aus (vgl. IATA 2015b). Den größten Anteil an einem langfristigen Wachstum wird in den sich insbesondere hinsichtlich ihrer Inlandsmärkte entwickelnden asiatisch-pazifischen Regionen, vor allem China und Indien gesehen (vgl. IATA 2015a).

Im Jahr 2014, dem bis dato erfolgreichsten Jahr der Luftfahrtgeschichte, waren weltweit 21.600 Flugzeuge in Betrieb. Boeing lieferte in diesem Jahr 723 Flugzeuge aus, Airbus 629. Erst drei Jahre zuvor war erstmals eine jährliche Auslieferungsrate von 1000 Flugzeugen überschritten worden. 2014 wurde diese Marke bereits um 35 Prozent übertroffen (vgl. PWC 2015). Airbus geht von einer Nachfrage von 32.500 neuen Flugzeugen bis zum Jahr 2035 aus (vgl. Airbus 2015), Boeing prognostiziert einen Bedarf von 38.050 neuen Flugzeugen bis 2034 mit dann 43.560 Flugzeugen im laufenden Betrieb (vgl. Boeing 2015).

Neben der Faszination, die von der Fähigkeit und Möglichkeit zu fliegen ausgeht, sieht Pompl (2001, S. 1) die Gründe für die Zunahme des Luftverkehrs vor allem in

- den insbesondere durch technologische Entwicklungen erzielten Produktivitätssteigerungen, die eine Senkung der Flugpreise ermöglichte,
- der zunehmenden internationalen Vernetzung der nationalen Volkswirtschaften mit zunehmender Nachfrage nach Geschäftsreisen und Frachttransport,
- dem steigenden Realeinkommen der Bevölkerung in den Industrieländern, welche die Nachfrage nach Privatreisen ermöglichte und
- der politischen Liberalisierung des Luftverkehrs mit der Folge verbesserter Verbindungen und wettbewerbsorientierten Flugpreisen.

### **6.1.1 Die zivile Luftfahrtindustrie**

Die Luftfahrtindustrie als Teil der Luftverkehrswirtschaft hat, da es sich um einen globalen Markt mit internationaler Nachfrage handelt, eine hohe Bedeutung für die Außenhandelsbilanz. Sie ist eine beschäftigungsintensive Industrie mit entsprechendem Einfluss auf den jeweiligen Arbeitsmarkt. Trotz immer wieder auftretender Krisen und Stagnationen sind fort-

laufend sehr viele, insbesondere hoch qualifizierte Arbeitnehmer in diesem Wirtschaftszweig tätig<sup>162</sup>. Die Luftfahrtindustrie benötigt mehr Forscher, Ingenieure und Techniker, die Hand in Hand arbeiten, als die meisten anderen Industrien. Die in den Schwellenländern prognostizierte Zunahme von Flugverkehr und des Bedarfs an neuen Flugzeugen sowie die mit dieser Entwicklung verbundenen Auswirkungen auf Umwelt- und Klimabedingungen hinsichtlich der Emission von Stickstoffoxiden (NO<sub>x</sub>), Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) und Lärm sowie des Ressourcenverbrauchs, aber auch steigender Anforderungen an die effektive und effiziente Verknüpfung von Verkehrsträgern verursachen erhebliche Aufwendungen und Investitionen in Forschung und Entwicklung (vgl. Wensveen/Wells 2007, S. 5, 8).

Zudem erfordern die in der Luftfahrt gegebenen hohen Anforderungen an ökologische und ökonomische Effizienz und Effektivität, an Sicherheit, Flexibilität und Komfort derart leistungsfähige Produkte, Lösungen, Prozesse und Verfahren, dass diese Entwicklungen auch für andere Branchen relevant und wertvoll sind, Arbeitsplätze schaffen und die Grundlage für Wertschöpfung bilden. Die zivile Luftfahrtindustrie wird charakterisiert durch Hochtechnologie, -leistung und -sicherheit sowie große Investitionen und Werthaltigkeit der Produkte und Leistungen (vgl. Wensveen/Wells 2007, S. 5 f.).

Die **Luftverkehrswirtschaft** lässt sich unterteilen in den *Luftverkehr*, als „Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Fracht und Post auf den Luftwegen dienen (...), und alle damit unmittelbar oder mittelbar verbundenen Dienstleistungen“ (Rössger/Hünemann 1965, S. 3), die *Luftfahrtindustrie* (Definition nachfolgend) sowie die *Luftfahrtorganisation als Gesamtheit der Institutionen*, welche die rechtlichen und abwicklungstechnischen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Luftverkehrs sowie die Produktion der Luftfahrtindustrie vorgeben (vgl. Pompl 2001, S. 12).

Die **Luftfahrtindustrie** umfasst die Gesamtheit ökonomischer, organisatorischer und technischer Einrichtungen des Lufttransportes zur Produktion und Bereitstellung von Luftfahrzeugen. Dies sind insbesondere diejenigen Firmen bzw. Organisationen, die in die Forschung, Entwicklung und Fertigung sowie die Unterhaltung, Reparatur und Überholung, aber auch die Entsorgung von Luftfahrzeugen eingebunden sind, Testumgebungen bereitstellen, sowie Ver-

---

<sup>162</sup> Die Zahl der direkt Beschäftigten in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie wird für 2014 mit insgesamt 105.700 angegeben, davon 70 % in der zivilen Luftfahrtindustrie. Der Exportanteil liegt, gemessen am Umsatz der Gesamtbranche, bei 60 %. Das Umsatzwachstum der Gesamtbranche betrug 4,9 %, der Gesamtumsatz erzielte ein Allzeithoch von 32,1 Mrd. Euro (Vorjahr: 30,6 Mrd. Euro). Davon entfallen 71 % auf die zivile Luftfahrtindustrie (vgl. BDLI 2015).

sorgungs- und Steuerungseinheiten. Ebenso zur Luftfahrtindustrie zählen die Infrastruktureinrichtungen, insbesondere Flughäfen und Flugsicherungsanlagen (vgl. Pompl 2001, S. 12; Wensveen/Wells 2007, S. 4).

Die Luftfahrtindustrie ist in hohem Maße abhängig von der Finanzkraft des Luftverkehrsmarktes, insbesondere der Fluggesellschaften bzw. Finanz- und Leasingunternehmen. Entsprechend litt die Branche erheblich unter dem weltweit sinkenden Flugverkehr nach dem 11. September 2001 und der SARS-Pandemie 2002/2003 (vgl. Hörmansdorfer et al. 2008). Als relevante Faktoren, die den Luftverkehrsmarkt beeinflussen, gelten grundsätzlich die weltwirtschaftliche Entwicklung, die Inflationsrate, die Transportkapazität, Form und Geschwindigkeit des Austausches alter Flugzeuge gegen neue, die Profitabilität der Fluggesellschaften, zukünftige Trends (z. B. neuartige Flugzeugdesigns, Leistungs- und Sicherheitsanforderungen, Komfortbedarfe) sowie weltwirtschaftliche und politische Krisen, die zu Einschränkungen bzw. Verlagerungen im Flugverkehr führen (vgl. Wensveen/Wells 2007, S. 16 ff.; Bowen 2010; Macário/van de Voorde 2011).

Luftfahrtprodukte haben hochentwickelte Funktionalitäten. Sie sind sehr komplex, beispielsweise besteht ein Flugzeug aus mehreren Millionen Einzelteilen (vgl. Lufthansa Technik 2016) unterschiedlicher Beschaffenheit, Fertigung und Integration in die technischen Systeme. Und sie sind sehr aufwendig in Herstellung, Betrieb, Wartung, Reparatur und Überholung. Zwischen 400 und 600 Flugzeugen müssen verkauft werden, bevor ein Programm den Break-even-Point erreicht (vgl. Wensveen/Wells 2007, S. 9).

Die Branche ist sehr arbeitsteilig organisiert. Luftfahrtunternehmen halten nicht die gesamte Design- und Fertigungskette eines kompletten Flugzeugs inhouse. Vielmehr spezialisieren sie sich und übertragen häufig größere Arbeitspakete auf andere Firmen zusammen mit den jeweiligen Investitions- und Entwicklungsrisiken (vgl. Vasigh et al. 2008, S. 197). Im Verlauf der Zeit hat sich eine Tannenbaum-artige Struktur der Branche herausgebildet. An der Spitze stehen Airbus (Toulouse, Frankreich; Hamburg, Deutschland) und Boeing (Seattle, USA) als die beiden Hersteller großer Flugzeuge, sowie Bombardier (Montreal, Kanada) und Embraer (Sao Paulo, Brasilien) als führende Hersteller von Regional- und Business Jets. Es handelt sich um wenige Unternehmen als Original Equipment Manufacturer (OEM), die die Herstellung von Flugzeugen als integriertes Gesamtsystem verantworten. Die OEM unterhalten ein überschaubares Netz an System- und Spezialanbietern (tier1), welche wiederum durch eine

große Zahl von Zulieferern direkt oder nachgelagert Engineering-Leistungen, Komponenten, Fertigungs- und Dienstleistungen beziehen<sup>163</sup>.

Diese zum Beginn der 2000er-Jahre umgesetzte Neuordnung der Branchenstruktur führte zu umfangreichen Veränderungen in den Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die zuvor in einem direkten Auftragsverhältnis zum OEM standen, waren gefordert, ihr Leistungsprofil zu schärfen, sich innerhalb der Struktur einzusortieren und neue Abnehmer zu akquirieren. Parallel produzierte die zunehmende Übertragung von Finanzierungs-, Währungs- und Entwicklungsrisiken einen erheblichen Konsolidierungsdruck, sodass die Branche von Fusionen und Unternehmensübernahmen sowie dem Erfordernis organisationsübergreifender Zusammenarbeit geprägt wurde und immer noch wird (vgl. PWC 2015).

Für eine ganzheitliche Betrachtung der Luftfahrtindustrie soll diese abstrakt verstanden werden als dreigliedriges System, indem die Glieder 1) Design und Herstellung von Flugzeugen, 2) Wartung, Reparatur und Überholung (MRO) sowie 3) Flughäfen als Verkehrsinfrastruktur ineinandergreifen. Technologische Entwicklungen ziehen automatisch veränderte MRO-Anforderungen<sup>164</sup> nach sich und stellen unter Umständen neue Ansprüche an die Verkehrsinfrastruktur<sup>165</sup>. Ein sich langfristig veränderndes Passagierverhalten bzw. -management an Flughäfen sollte sich auf die Konzeption neuer Flugzeugprogramme oder auch auf im Lebenszyklus eines Flugzeuges veränderte Nutzungskonzepte auswirken können. MRO und Flughafenmanagement müssen ineinandergreifen. Die Luftfahrtindustrie ist geprägt von langen Entwicklungszyklen und hoher Produktlebensdauer. Die Arbeit an evolutionären und revolutionären Konzepten der fliegenden Fortbewegung sollte aus systemischer Sicht in konzentriertem Fortgang erfolgen. Für ein diesbezüglich funktionierendes System ist ein Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager bzw. Stakeholder, also zwischen Hersteller, Eigentümer/Betreiber, MRO, Lufttransportsystem (insb. Infrastrukturanbieter) sowie Gesellschaft insbesondere unter Akzeptanzgesichtspunkten, Politik im Hinblick auf die Regulation und schließlich Endkunden/Nutzer erforderlich (vgl. auch Kap. 6.1.3.). Parallel wird angesichts

---

<sup>163</sup> Zu erwähnen ist, dass diese kaskadenförmige Struktur mit 1st-tier-, 2nd-tier-, 3rd-tier-Zulieferern etc. erst in den letzten Jahren herausgebildet wurde, die Wertschöpfungssysteme dadurch jedoch komplexer und tiefer geworden sind (vgl. Wensveen/Wells 2007; Treuner et al. 2014).

<sup>164</sup> Beispielsweise hinsichtlich der Infrastruktur, Qualifikationen der Mitarbeiter, Logistik und Prozesse.

<sup>165</sup> Unter anderem erforderte das Großraumflugzeug A380 auch größere Investitionen in die Flughafeninfrastruktur seitens der Flughafenbetreibergesellschaften (notwendige zusätzliche Fluggastbrücken, ausreichend große Terminalstandplätze, die große Passagierzahl bewerkstelligende effektive und effiziente Abfertigungslogistik, Landebahnbreiten und -beschaffenheit, Zulassungen).

der hohen Komplexität in der Luftfahrt, des wachsenden Bedarfs an Fluggeräten, Verbindungen und der damit einhergehenden Notwendigkeit von Emissionsreduktion und Ressourcenschutz sowie der Bestrebung, eine verbesserte intermodale Verkehrsträgerintegration zu erreichen (vgl. ACARE 2015), ein grundsätzlich hoher und zukünftig steigender Bedarf an Forschung und Innovation gesehen, sodass in allen Bereichen eine gute Zusammenarbeit zwischen Wirtschafts-, Wissenschafts- und Qualifizierungssystem maßgeblich ist.

### **6.1.2 Entwicklungen, Trends und Herausforderungen**

Die Luftfahrtindustrie ist ein sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich relevanter Sektor. Sie leistet weltumspannende Mobilität von Passagieren und Fracht, schafft Millionen unmittelbarer und mittelbarer Arbeitsplätze und Milliarden von Wertschöpfung, ermöglicht Geschäftsreisen, Urlaubsreisen, Versorgung und politisch relevante Präsenz. Gleichzeitig produziert sie Emissionen wie Lärm, Stickstoffoxide und Kohlendioxid in erheblichem Umfang. Die Herausforderungen der Globalisierung, der Traum vom Fliegen und der Erhalt der Umwelt stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander (vgl. Bows et al. 2010). Das Streben nach Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlich legitimer bzw. umweltschonender Zukunftsfähigkeit sind für die strategische Entwicklung des Sektors gleichermaßen relevant und integriert zu verfolgen. Wachstumsstrategien ohne gleichzeitig Lösungen zu entwickeln, die ein solches Wachstum verträglich gestalten, sind nach eigener Einschätzung hochrangiger Branchenvertreter nicht mehr zukunftsfähig (vgl. European Commission 2011a).

Die Nachfrage nach Mobilität steigt, insbesondere in den Schwellenländern, weiter an. Angesichts der hohen Zahl der prognostizierten neuen Flugzeuge und Verbindungen und des damit verbundenen weiter wachsenden Flugverkehrs werden dessen Emissionen und Ressourcenverbrauch multiplikativ zunehmen, sofern nicht durch Produkt- und Prozessverbesserungen dem entgegen laufende Lösungen entwickelt werden. Die hohe Komplexität von Produkt und Luftverkehrssystem bieten hierfür viele, interdependente Ansatzpunkte, von großen visionären Lösungen wie neue Fluggerätkonzepte mit der Nutzung erneuerbarer Energien bis zu evolutionären Optimierungen wie beispielsweise zur Gewichtseinsparung oder Prozessoptimierung (vgl. IATA 2015a; European Commission 2011a; Biermann et al. 2012; PWC 2015; Airbus 2015; Boeing 2015, Bräuninger et al. 2010).

Die Luftfahrtindustrie ist eine zwar weltumspannende, aber doch vergleichsweise kleine Community, die sich auch als solche begreift. Die Zahl der Akteure ist überschaubar und vergleichsweise klar zuzuordnen. Der Markt ist grundsätzlich gut und verständlich strukturiert. Zudem eint die Gemeinschaft die Faszination für das Fliegen. An der Entwicklung, Fertigung, Zulassung, dem Betrieb, der Instandhaltung, dem Service an Flugzeugen zu arbeiten wirkt stark identitätsprägend. Die Luftfahrtindustrie versteht sich als „Familie“, deren Co-Akteure sich zwar nicht aussuchen können und auch spezifisch oder grundsätzlich mehr oder weniger stark in Konkurrenz zueinander sind, die aber auffällig von einer hohen Identifikation mit der Branche geprägt ist. Die Akteure eint das Ziel, das Fliegen weiter zu ermöglichen und zu entwickeln. Insofern ist zu beobachten, dass die Akteure fortwährend ihre Rolle suchen, um einen wertvollen Beitrag zum übergreifenden Ziel zu leisten<sup>166</sup>.

Umso verständlicher ist es, dass sich immer wieder kollektive Initiativen auf höchster Ebene herausbilden, die ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, wie das Fliegen in der Zukunft aussehen soll. Im Jahr 2000 beispielsweise lud der in der Europäischen Kommission für Forschung, Innovation und Wissenschaft Verantwortliche Belgier Philippe Busquin die führenden Persönlichkeiten der Industrie ein, eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten, um die europäische Luftfahrtindustrie wettbewerbsfähig auszurichten. Im Januar 2001 publizierte die unter dem Namen ACARE firmierende Gruppe das Dokument „European Aeronautics: A Vision for 2020“ und empfahl unter anderem die Verfolgung der Ziele: 50 % weniger Kraftstoffverbrauch, 50 % weniger CO<sub>2</sub>- und 80 % weniger NO<sub>x</sub>-Ausstoß, 50 % weniger Lärm (vgl. Argüelles/Busquin 2001). In der Folge wurden die europäischen Luftfahrtprogramme entsprechend ausgerichtet, sodass das Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe im Jahresbericht 2014/15 davon ausgeht, dass diese Ziele erreicht werden können (vgl. ACARE 2015).

Analog erfolgte im Dezember 2010 eine Einladung der maßgeblichen Stakeholder der europäischen Luftfahrtindustrie, des Lufttransportmanagements, der Fluggesellschaften, der Energieversorger und der Forschungsgemeinschaft durch die Europäische Kommission, um eine gemeinsame Vision für das europäische Luftverkehrssystem und die Luftfahrtindustrie für 2050 zu erarbeiten. Eine solche kollektive Strategie wirkt prägend für die unternehmerischen und Forschungsstrategien der Akteure ebenso wie für die Förderstrategie der Europäischen Kommission (vgl. European Commission 2010; European Commission 2011b).

---

<sup>166</sup> Für komplementäre Reflexionen vgl. auch Steinkemper 2013; Teichert/Harder-Nowka 2007.



Das gemeinsam verfasste Dokument Flightpath 2050 geht von den großen Herausforderungen für die europäische Luftfahrt aus, die in der Globalisierung, neuen Wettbewerbern, neuen Märkten, einem zu reformierenden Finanzsystem, Klimawandel und zunehmender Ressourcenknappheit, mündend in dem Bedarf nach Innovation, gesehen werden. Sie fordert eine Bündelung der Kräfte, um die Bedürfnisse von Menschen und Märkten befriedigen zu können und die globale Führungsposition<sup>167</sup> zu erhalten. Um dem wachsenden Bedarf nach weltweiter Mobilität zu begegnen und leichter mit unvorhersehbaren Ereignissen umgehen zu können, sollen Passagiere und Fracht bis 2050 effizient und nahtlos reisen können, auf der Basis eines resilienten Lufttransportsystems, vollständig integriert mit anderen Transportarten und gut verbunden zum Rest der Welt. Die negativen Auswirkungen der Luftfahrt auf Bevölkerung und Umwelt sollen reduziert werden. Luftfahrt soll erneuerbare Energien stärker nutzen. Sie soll höchsten Anforderungen an Safety und Security gerecht werden, um sicherzustellen, dass Passagiere und Fracht sowie das Lufttransportsystem und seine Infrastruktur geschützt sind. Die Kommissionäre beschreiben Flightpath 2050 als Vision eines Luftfahrt-Europas, welches mit einer „clean, competitive, safe and secure“ Luftfahrtindustrie führend ist (vgl. European Commission 2011a). Sie hebt einen großen Bedarf an Investitionen in Forschung und Innovation inklusive der Fachkräfte, verbesserter Steuerung, Förderungs- und Finanzierungsstrukturen hervor.

Diese strategischen Ansätze werden hier deshalb so ausführlich hervorgehoben, weil sie prägend sind für die technologischen Entwicklungsbestrebungen sowie strukturelle Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen für die Branche und ihre Akteure.

Im Sinne der formulierten Zielsetzungen und der Forderung nach Bündelung der Kräfte resultieren Herausforderungen für die technologische und strukturelle Ausrichtung der europäischen Luftfahrtindustrie entlang der Wertschöpfungskette. Die Akteure müssen bis hin zu den kleinsten Zulieferern ihre Position finden, um eine wirtschaftliche Rolle im Luftfahrtsystem zu spielen. Aufgrund der oligopolistischen Struktur und entsprechender Machtzentrierung innerhalb des Luftfahrtsystems sind Abhängigkeitsverhältnisse<sup>168</sup> grundsätzlich stark ausgeprägt. Eine überlebensfähige Wettbewerbsposition zu entwickeln ist von vielen Faktoren (u. a.

---

<sup>167</sup> Amerikanische Akteure streben ihrerseits die globale Führungsposition an (vgl. Washington Aerospace Partnership et al. 2014) – eine Kennzeichnung des engen Wettbewerbs.

<sup>168</sup> Strategische Entscheidungen des Flugzeugherstellers (OEM) beispielsweise hinsichtlich neuer Flugzeugprogramme, deren Start, Dauer, Priorisierung oder die Organisation der Zuliefererstruktur wirken sich regelmäßig stark auf die schwächeren Glieder der Wertschöpfungskette aus, insbesondere wenn Kapazitäten einseitig vorgehalten werden (sollen).

Finanzausstattung, Alleinstellungsmerkmale, verfügbares Human Capital, Innovativität, Wissensbasis, Partner- bzw. Vernetzungsorganisation) abhängig. Neben Veränderungen in der Akteursstruktur durch Zukäufe, Fusionen oder Ausscheiden von Marktteilnehmern ist die Gestaltung interorganisationaler Zusammenarbeit höchst relevant. Dies zeigt sich bereits heute und wird, davon ist angesichts der prognostizierten Marktentwicklung und der strategischen Ausrichtung auszugehen, weiter an Bedeutung gewinnen. Die Fähigkeit zur interorganisationalen Zusammenarbeit gilt als maßgeblicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit, auch und insbesondere in dieser Branche (vgl. Texier 2000).

### **6.1.3 Einschätzungen der befragten Clusterakteure zur Marktentwicklung, zu Trends und Herausforderungen**

Im Rahmen der Expertengespräche wurde um eine Einschätzung der Marktentwicklung sowie der branchenspezifischen Trends und Herausforderungen gebeten. Ziele dieser Fragestellung waren zum einen der Einstieg in die Thematik und zum anderen, ein differenzierteres Bild zu erhalten und herauszufinden, ob es Entwicklungen gibt, die von einzelnen Akteuren bzw. Akteursgruppen (KMU, große Unternehmen, Hochschulen/Forschungseinrichtungen, öffentliche Hand, Geschäftsstelle) besonders hervorgehoben werden.

Grundsätzlich werden durch die Befragten drei wesentliche Trends angesprochen: das erwartete Marktwachstum, eine fortschreitende Internationalisierung bei globalen Wertschöpfungsketten sowie die Ausrichtung auf ökologisches und ökonomisches Fliegen. Zusätzlich spielen die Rahmenbedingungen eine prägende Rolle.

Insbesondere die großen Unternehmen betonen die **Wachstumsaussichten** von vier bis fünf Prozent über die nächsten Jahre, gegebenenfalls mit einzelnen Rückschlägen durch Krisen (vgl. GU 3). Für sie ist angesichts der direkten Abhängigkeit ihres Absatzes von der Nachfrageentwicklung und der Fähigkeit, auf diese zu reagieren, das Potenzial der internationalen Märkte besonders relevant.

Für KMU als Zulieferer besteht diese Abhängigkeit auch. Allerdings spielen für deren Markteinschätzungen weitere Faktoren eine Rolle wie bspw. die Einordnung innerhalb der Wertschöpfungskette, die möglichen Absatzkanäle und die erzielbaren Margen angesichts der Marktposition innerhalb der Wertschöpfungskette (je mehr Akteure zwischen dem Unternehmen und dem OEM bzw. dem Customer agieren, desto geringer die erzielbare Marge). Der Wettbewerbsdruck unter den Zulieferern ist je nach Produkt oder Leistung und Marktposition

sehr groß, während auf Ebene der 1st-tier-Zulieferer oder gar der OEM ein im Hinblick auf die Anzahl der Marktteilnehmer überschaubarer Wettbewerb herrscht. Die Aussichten der Marktentwicklung lassen sich damit nur indirekt auf kleinere Akteure übertragen, wenngleich diese grundsätzlich von zunehmender Nachfrage gekennzeichnet sind.

Für wissenschaftliche Akteure, deren Betätigungsfeld vergleichsweise weit vor dem Markt liegt, sind weniger die zu erwartenden Absatzzahlen relevant als die Aussichten, Anwendungsfelder für neue Technologien, insbesondere in Form von Flugzeug-Programmentwicklungen zu haben (vgl. FO 3).

Für die öffentliche Hand ist wichtig, dass die Luftfahrtindustrie langfristig hoch wettbewerbsfähige Arbeitsplätze schafft (vgl. CL 5).

Die Entwicklungen sollen neben den grundsätzlichen Trends folgendermaßen differenziert werden (vgl. bereits Tabelle 10):

1. Marktentwicklung
  - a. nach Regionen,
  - b. nach Akteuren des Lufttransportsystems (insbesondere: Airlines, OEM unterschieden nach Flugzeugtyp, MRO-Dienstleister, Zulieferer unterschieden nach Design- und Produktionsbetrieben),
  - c. nach technologischer Kompetenz bzw. technologischen Anforderungen und Lösungen im Sinne der Ökoeffizienz,
2. Internationalität der Wertschöpfungsketten,
3. ökoeffizientes Fliegen,
4. Rahmenbedingungen.

Für die großen Unternehmen, insbesondere OEM, besteht die Herausforderung darin, die Wertschöpfungspotenziale der wachsenden Nachfrage zu nutzen. Dazu müssen sie entscheiden, welche Leistungen sie selbst erbringen und welche sie einkaufen (make or buy). Bei Airbus handelt es sich um ein multinationales Unternehmen mit Standorten überall auf der Welt. Deren Leistungsmöglichkeiten gilt es effektiv und effizient zu integrieren, damit im Ergebnis sichere und den Kundenanforderungen entsprechende Flugzeuge zu einem marktfähigen Preis geliefert werden können. Gleichzeitig bedarf es eines leistungsfähigen und zuverlässigen Zuliefererverbundes, der geeignet ist, Komponenten und Systeme bedarfsgerecht in Qualität und Quantität sowie termingerecht zu liefern und dabei sowohl Entwicklungs- als auch Lieferver-

zögerungs- und Gewährleistungsrisiken zu tragen (vgl. GU 3). Im Sinne reibungsloser Zusammenarbeit erwartet der OEM seine direkten Zulieferer (1st Tiers) überall vor Ort. Die nachgereichte Zulieferstruktur setzt sich international zusammen. So bedeutet die zunehmende **Internationalisierung** für Zulieferer, sich international auszurichten, um ihre Position in den Wertschöpfungsketten zu entwickeln und zu halten. Entsprechend erfordert dies eine globale Wettbewerbsfähigkeit, da die Konkurrenten international tätig sind (vgl. KMU 1). Clusterorganisationen können dabei unterstützen, diesen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. CL 4). Gleichzeitig ist die Multinationalität der Akteure und Prozesse eine besondere Herausforderung für die Organisation eines kollektiven, standortbezogenen Clusteransatzes (vgl. CL 3).

Die aus der Zunahme des Flugverkehrs und damit der Emissionen sowie der Ressourcenverknappung und dem Bestreben, die Akzeptanz dieses Verkehrsmediums zu sichern, resultierende Herausforderung ist, das Fliegen **ökologisch und ökonomisch** verträglich zu gestalten. Dabei geht es um Faktoren im Rahmen der Herstellung ebenso wie um den langjährigen Betrieb der Flugzeuge (vgl. GU 2).

Aus den vollzogenen und den prognostizierten Entwicklungen erwächst zunehmend die Anforderung, das Lufttransportsystem in der Luft und am Boden integriert und ganzheitlich zu betrachten und zu optimieren. Als wesentliche Einflussbedingungen beziehungsweise Hemmnisse im Umgang mit den Marktanforderungen werden insbesondere aus der Perspektive der Zulieferer wiederholt die Regulierungsmechanismen und die Herausforderungen der Finanzierung thematisiert. Aus wissenschaftlicher Perspektive sind fragmentierte Forschungsaufträge „on demand“ statt ganzheitlicher Ansätze (FO 1) ein Problem.

Die relevanten Informationen aus den Interviews wurden extrahiert und derart gebündelt, dass thematische Kategorien entwickelt werden konnten. Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 10) aggregiert im Sinne einer verständlichen Übersicht die von den Interviewpartnern geäußerten Aspekte in den gefundenen Kategorien.

| <b>Entwicklungen in der Luftfahrtindustrie</b> |  |
|--|--|
| Grundsätzliche Trends                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktwachstum; 4-5 % über die Jahre (GU 1), (GU 5), (CL 3), (GU 3), (KMU 4)</li> <li>• Internationalisierung (FO 1)</li> <li>• Ausrichtung auf ökoefizientes Fliegen [ökologischer, ökonomischer] (GU 1) (FO 1) (CL 3)</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Marktentwicklung</b>                 |   |
| <b>1.a. Marktentwicklung nach Regionen</b> |   |
| Marktwachstum nach Regionen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immenses Passagierwachstum im asiatischen Raum und mittleren Osten (KMU 5), (GU 4), ggf. Südamerika (GU 6), insbesondere Indien und China sind Milliardenvölker, die gerade erst anfangen zu fliegen; zunehmende Mobilitätsansprüche werden einen starken asiatischen Markt, insbesondere auch relevante Binnenmärkte für potenzielle asiatische OEMs erzeugen (GU 5).</li> <li>• Stagnierende Passagierentwicklung in Europa, Amerika (GU 6).</li> </ul>  |
| <b>1.b. Marktentwicklung nach Akteuren</b> |   |
| Airline-Markt                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starker Wettbewerb, hoher Kostendruck, geringe erzielbare Renditen bewirken Finanzierungsschwierigkeiten (GU 6), (GU 5), (CL 5).</li> <li>• Starke Marktberreinigung insbesondere seit September 11, 2001, Tendenz zu letztlich vier bis fünf großen Airlines in Europa, übrige darin aufgegangen oder vom Markt verschwunden (GU 5).</li> <li>• Zunehmende Low Cost Carrier im Markt verändern das Angebot, Fusionen von Airlines führen zu wenigen großen Airlines, durch Marktöffnung neu entstehende Airlines betätigen sich überwiegend im Low Cost oder im Nischensegment. Die Zahl der ursprünglich dominierenden Flag Carrier ist deutlich zurückgegangen (GU 4), (GU 5).</li> <li>• Zusätzlich agieren Leasingfirmen im Markt, die Flugzeuge als Kapitalanlage nutzen (GU 4).</li> <li>• Schwierige Rahmenbedingungen durch steigende Fuel-Preise, verstärkte Lärmschutzbestimmungen, Betriebszeiten auf Flughäfen (Nacht-Start- und Landeverbot) insb. in Deutschland/Europa (GU 5).</li> </ul>  |
| OEM Markt                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duopol Airbus und Boeing, dazu im Bereich Kurz- bis Mittelstreckenflugzeuge Bombardier (C-Serie bis 150 Sitze) und Embraer (E-Jet bis 124 Sitze) (GU 4), (KMU 1).</li> <li>• Potenzielle Wettbewerber, bislang allerdings mit fehlender Weltmarkt- und Wettbewerbsreife: SuperJet (Russland), Comac (China), u. U. Mitsubishi (Japan) (GU 4), (CL 5), (FO 3).</li> <li>• Kriselnder Markt im Bereich kleine Business-Jets (KMU 5)</li> <li>• Grundsätzlich wird von einer Zunahme des Wettbewerbs ausgegangen; ohne klaren Zeithorizont (GU 5).</li> <li>• Airbus als Integrator und Architekt mit dem Ziel, jede Komponente im Flugzeug zu optimieren (GU 3).</li> <li>• Auftragsboom an Flugzeugbestellungen (KMU 5), (GU 5).</li> </ul>   |
| KMU Markt                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einerseits volle Auftragsbücher; davon profitieren Produktionsunternehmen (KMU 5), andererseits vorübergehend keine Neuentwicklung seitens Airbus oder Boeing → Stagnation der Aufträge für reine Engineeringbetriebe (hoher Anteil in HH) sowie geringe Margen bei schwacher Position in der Wertschöpfungskette (KMU 1), (CL 4), (CL 3), (FO 3).</li> <li>• KMU sind aufgrund überwiegend hoher OEM-Abhängigkeit extrem unter Konsolidierungsdruck geraten (CL 4) und gefordert, sich zu positionieren: in der Nische bzw. Kompetenzerweiterung, um für beide Szenarien (starker Produktionsanteil/starker Entwicklungsanteil gerüstet zu sein) bzw. Erschließung weiterer thematischer und internationaler Märkte (MRO-Markt oder andere Branchen, wie Maritime Industrie, Automotive, Windenergie etc.) und Ausweitung des Kundenportfolios (KMU 1), (CL 3), (CL 5), (FO 3).</li> <li>• Innovationskraft, Flexibilität und qualifizierte Fachkräfte der KMU sind Besonderheit der deutschen Luftfahrtindustrie und wichtige Akteure zur Bewältigung des Wachstums</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | und der Anforderungen an neue Lösungen (CL 5).  |
| MRO-Markt   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuordnung des Marktes und Aufteilung in a) ihr Kundenspektrum ausweitende ehemalige Flag Carrier, b) wenige große Technikbetriebe, die direkt durch eine Fluggesellschaft unterhalten werden (Bsp. American Airlines) (GU 4) sowie c) zunehmendes Serviceangebot durch OEMs.</li> <li>• Zunehmende Konkurrenz durch mehr MRO-kompetente Servicebetriebe; entsprechend Wettbewerb zunehmend über den Preis (GU 5).</li> <li>• Verlagerung von Strukturüberholungen zunehmend in Billiglohn-Länder.</li> <li>• Geschäft in Europa/Deutschland reduziert auf technologieintensive Bereiche der Triebwerks- und Komponentenüberholung (GU 4), wobei auch im Triebwerksbereich eine Entwicklung zur Umgestaltung der Operation-Service-Wertschöpfungsketten erkennbar wird.</li> </ul>   |
| <b>1.c. Marktentwicklung nach technologischen Anforderungen</b> |   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktion für und Fertigung von Flugzeugteilen mittels neuer Technologien, wie zum Beispiel 3D-Druck → geringere Anzahl von Teilen, neue Formen mit Mehrfach-Funktionalitäten, bionische Strukturen werden Panorama-Fenster und große Türen ermöglichen (GU 3).</li> <li>• Automatisierte Prozesse statt „Schraubeningenieur“ (KMU 2).</li> </ul>   |
| <b>2. Internationalität der Wertschöpfungsketten</b>            |   |
| Wertschöpfungskette Effizienz der Prozesse                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung der Interfaces nach außen beim OEM → Optimierung des Lieferantenmanagements (GU 1) und Beherrschbarkeit komplexer Systeme (FO 1) → Herausforderungen in der Umsetzung: a) geeignete Partner finden; b) diese befähigen; (GU 3) c) Interaktionsprozesse gestalten/Betreuungsaufwand (KMU 5) d) Know-how-Management beim OEM, beim Tier1, zwischen beiden (GU 4), e) Optimierungen auf Komponenten- und Systemebene, aber auch bis hin zum Gesamtsystem (globales Optimum) (FO 1).</li> <li>• Übertragung von Produktentwicklungs-, Service- und Finanzierungsverantwortung auf die Wertschöpfungskette → Risk Sharing (GU 1), (GU 4), (GU 5), (CL 5).</li> <li>• Systematisierung des Zuliefersystems.</li> <li>• Hoher Wettbewerbsdruck und dynamische Prozesse (CL 4).</li> <li>• Vorteil: Beherrschbarkeit komplexer Systeme; Risiko: Selbstständigkeit der Zulieferer (GU 3).</li> <li>• Notwendige Kompetenzerweiterung bei den Zulieferern (KMU 5) von Kleinstunternehmen mit Kleinstprodukten oder -themen zu Systemlieferanten bzw. Design-&amp;-Build-Integratoren (GU 6), (GU 4).</li> <li>• Erwerb von Zertifizierungen (z. B. Zulassung nach EASA) für internationale Handlungsfähigkeit (KMU 1).</li> <li>• Neue Kundenpotenziale durch erweiterten Markt der internationalen und mehrzahligen Systemanbieter, mehr potenzielle Kunden entlang von Wertschöpfungsketten sowie potenzielle OEMs und deren Lieferantensysteme (GU 4).</li> </ul> |
| Internationalität   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luftfahrt ist grundsätzlich eine internationale Industrie (KMU 1).</li> <li>• Auf der Ebene der Zulieferer zunehmende Konkurrenz aus internationalen Märkten (KMU 2) → der Markt ist plötzlich nicht mehr geschützt durch eine enge lokale Lieferanten/OEM Beziehung auf Ebene der KMU-Zulieferer, sondern ist unterhalb der Tier1-Ebene offen, sodass jeder Akteur weltweit tätig werden kann bzw. muss und sein Betätigungsspielraum im Wertschöpfungsfeld erschließen muss (KMU 1).</li> <li>• Parallel wird strategisch investiert, um global agierende ITiers in Hamburg anzusiedeln (FO 3).</li> </ul>   |

| <b>3. Ökoeffizientes Fliegen</b> |  |
|----------------------------------|--|
| Flottenerneuerung/-erweiterung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskostensparnisse von 15 % bei Erneuerung einer Boeing durch eine A320neo (GU 1).</li> <li>• Trend zu großen Flugzeugen, mit denen mehr Passagiere pro Flug befördert werden können → Attraktiv für OEM aufgrund größerer Marge pro Flugzeug (GU 1).</li> </ul>   |
| Ökoeffizienz der Flugzeuge       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hart umkämpfter Wettbewerb der Airlines (KMU 5), hoher Druck, attraktive Angebote für Kunden zu schaffen im Hinblick auf Kosten und Komfort (CL 5).</li> <li>• Druck auf etablierte Fluggesellschaften, ihre Flugzeugflotten zu verjüngen und zu erneuern [Kostensparnis siehe GU 1 und Erhöhung des Komforts]; notwendiger Ersatz von ca. 20.000 bis 30.000 Flugzeugen in den nächsten Jahrzehnten (CL 5).</li> <li>• Flexible Flugzeuge: flexible Umrüstbarkeit von Flugzeugen entsprechend unterschiedlicher Bedarfe von Personentransport mit verschiedenen Tarifklassen sowie Cargo (FO 1)</li> <li>• Sauberes Fliegen: Reduktion von Kerosinverbrauch sowie Schadstoff- (globale Relevanz) und Lärmmissionen (vorrangig lokale Relevanz) (FO 1), (CL 3), (CL 5), (FO 3).</li> </ul>   |
| Wichtige Entwicklungsfelder      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Green Technologies – neue Antriebssysteme, neue Materialien, z. B. CFK-Strukturen oder in einem Stück gelaserte (3D-Druck) anstelle miteinander verschraubter Strukturelemente (GU 3) sowie neue Systeme und deren Management z. B. der Stromversorgung und -nutzung (FO1) zur Einsparung von Gewicht und Treibstoff (FO 2).</li> <li>• More Electric Aircraft – Ersatz hydraulischer, pneumatischer, mechanischer Sensoren/Aktuatoren durch elektrische, damit Herausforderungen für Netzstruktur, Abstimmung zwischen den elektrischen Konzepten und CFK-Strukturen mit den Schutzkonzepten (u. a. möglicherweise zukünftig Brennstoffzellensysteme im Flugzeug), Einbettung in bestehende Spannungsebenen, 115 Volt heute, perspektivisch ggf. 230 Volt, perspektivisch ggf. Gleichstrom, Routerkonzepte, neuartige Generortypen, spezifisches Leistungsmanagement (FO 1).</li> <li>• Reduktion von Schadstoff- und Lärmmissionen (FO 1).</li> <li>• Systemische Betrachtungen, u. a. multifunktionale Nutzung bei Brennstoffzellensystemen und Abstimmung der unterschiedlichen Systeme aufeinander im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes (FO 1).</li> <li>• Allerdings aufgrund der Aussetzung neuer Flugzeugprogramme fehlende bzw. reduzierte Entwicklungsbudgets und Anwendungsszenarien für neue Technologien (FO 3).</li> <li>• Entwicklungstrend zur Mehrfunktionalität von Elementen und Systemen (GU 3).</li> <li>• Fertigungsentwicklung, Optimierung und Automatisierung von Produktionsprozessen, um Effizienz (Profit) und Ausbringungsraten (Deckung der Bedarfe) zu erhöhen (KMU 1).</li> </ul> |
| <b>4. Rahmenbedingungen</b>      |  |
| Regulation                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchst regulierte Industrie sowohl im Flugzeugbau als auch Operations (Airlines, MRO, Infrastruktur) (GU 6).</li> </ul>   |
| Dollarkurs                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor einigen Jahren ein großes Thema (vgl. auch Teichert/Harder-Nowka 2007) – Wette in die Zukunft. Mittlerweile handhabbares bzw. erlernter Umgang mit dem Risiko (KMU 5), (KMU 1).</li> </ul>  |
| Generationswechsel               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luftfahrtindustrie-Pioniere (z. T. Patriarchen), die als Ingenieure Unternehmen über Jahre aufgebaut haben, übergeben an eine andere Generation von Geschäftsführern, die im Vergleich zum Entstehungszeitraum der KMU veränderten Marktanforderungen gegenüberstehen und andere Kompetenzen mitbringen (müssen) (KMU 2).</li> </ul>  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| Hemmnisse           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung.</li> <li>• Regulierung.</li> <li>• Fragmentierte Forschungsaufträge on Demand statt ganzheitlicher Ansätze (FO 1).</li> </ul>  |
| Lufttransportsystem | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendige Neuordnung des AirTraffic-Managements (CL 3), notwendige Entwicklung des Gesamtsystems (CL 3).</li> <li>• Optimierung des Passagiermanagements (GU 6).</li> <li>• Intensivierung der Forschungen und Prozessabstimmungen (CL 4).</li> </ul> |

**Tabelle 10: Einschätzungen der befragten Clusterakteure zur Entwicklung der Luftfahrtindustrie (eigene Darstellung)**

Die Akteure eint, dass sie Teil eines gemeinsamen und grundsätzlich wachsenden Marktes sind. Gleichwohl haben sie aktorsgruppenspezifische Herausforderungen zu bewältigen, von denen sie mehr oder weniger stark betroffen sind. Diese Zusammenhänge beeinflussen die individuelle strategische Ausrichtung der verschiedenen Clusterakteure. Das Bestreben der handelnden Personen, diesen strategischen Ausrichtungen gerecht zu werden, wirkt sich strukturationstheoretisch betrachtet auf die Antriebsfaktoren im Cluster und damit auf die Ausgestaltung der kollektiven Prozesse und Strukturen aus.

#### **6.1.4 Clusterbildung und Vernetzung**

Die Luftfahrtindustrie ist so klar strukturiert und aus der Notwendigkeit der in großen komplexen Produkten mündenden Arbeitsteilung und erforderlichen Zusammenarbeit so gut vernetzt wie kaum eine andere Branche (vgl. Button/Stough 2000). Die hohen Innovationsanforderungen, die Langfristigkeit und der Umfang von Investitionen in Entwicklungen implizieren die Notwendigkeit regionaler, überregionaler sowie internationaler Zusammenarbeit. Die Akteure der Luftfahrtindustrie sind geübt darin, gemeinsam bzw. als Teil eines übergeordneten Systems an Themen, Projekten und Programmen zu arbeiten. Die Kooperationskultur ist vergleichsweise stark entwickelt. Die übersichtliche Größe der Industrie prägt zudem das Bestreben eines grundsätzlich positiven Umgangs miteinander. Die Akteure kennen sich. Opportunistisches Verhalten bzw. Vertrauensmissbrauch bergen das Risiko der langfristigen Schädigung des eigenen Unternehmens. Die Branche verfügt durch ihre Langfristorientierung, Überschaubarkeit, die Kontinuität gemeinsamer Entwicklungswege und die hohe Bindungskraft über ein gutes Gedächtnis (vgl. Steinkemper 2013, S. 293).

Die Luftfahrtindustrie ist ein vernetztes System (vgl. Button/Stough 2000, S. 1). Vernetzung gehört zur Bewältigung des langfristigen und des täglichen Geschäfts und begünstigt gleichzeitig die Herausbildung starker (über)regionaler Netzwerke und Clusterstrukturen (vgl.



Steinkemper 2013, S. 294). Initiativen zur Clusterentwicklung finden sich entsprechend an allen größeren Luftfahrtstandorten. Nachfolgend seien die Größten benannt:

- in der Region Seattle (USA) das Washington Aerospace Cluster mit dem Hauptakteur Boeing (vgl. Washington Aerospace Partnership 2014)
- an den Airbus Standorten Toulouse (Frankreich) mit dem Aerospace Valley, am Standort Hamburg (Deutschland) mit Hamburg Aviation
- in der Region Montreal (Kanada) mit dem Cluster Aero Montreal und Akteuren wie Bombardier, Pratt & Whitney Canada, Liebherr-Aerospace Canada
- das Brazilian Aerospace Cluster in der Nähe von São Paulo (Brasilien) mit Embraer

Neben den die lokalen Kompetenzen bündelnden und die Wettbewerbsfähigkeit von Akteuren in einer Region kollektiv entwickelnden Clustern haben sich in der Luftfahrtindustrie zahlreiche Netzwerke entwickelt.

Die überregionale Zusammenarbeit der europäischen Cluster und branchenbezogenen Standortinitiativen erfolgt beispielsweise innerhalb der European Aerospace Cluster Partnership (EACP), einem überregionalen Netzwerk der Clustermanagements, welches zum Ziel hat, auf Ebene der Clusterkoordination voneinander zu lernen und Cluster-Management-Exzellenz<sup>169</sup> zu fördern. Vertrauensvolle Verbindungen zwischen den Regionen sollen entwickelt werden, um eine Zusammenarbeit von Clusterakteuren unterschiedlicher Regionen zu erleichtern und besser unterstützen zu können. Mittels gemeinsamer Projekte in für die Partner gemeinsam relevanten Themen wie die Qualifizierung von Fachkräften oder die Erfassung der europäischen Luftfahrtkompetenzen auf der Ebene von kleinen und mittleren Unternehmen sowie im Wissenschaftsbereich, um potenzielle Partner zusammenbringen zu können, wird die Zusammenarbeit auf Ebene der Clustermanagements praktiziert und dabei die Vernetzung der Regionen gestärkt. Das Netzwerk ist sowohl Austausch-Plattform als auch die starke gemeinsame Stimme, Interessenvertretung und Monitor der europäischen Luftfahrtcluster (vgl. EACP 2015).

---

<sup>169</sup> Nachdem die Entwicklung und Etablierung von Clusterinitiativen zahlreich erfolgte, durchaus auch mit dem Ziel, durch die Markierung einer lokalen Ansammlung von Akteuren einer Branche mit dem Label „Cluster“, bessere Chancen im Wettbewerb um Fördermittel zu haben, initiiert und fördert insbesondere die Europäische Kommission mit der European Cluster Excellence Initiative (ECEI) die Entwicklung von Exzellenz bei den Clustermanagements (vgl. European Commission 2015).

Neben den Clusterverbänden gibt es zahlreiche regionale und überregionale Netzwerke, die von technologisch stark fokussiert bis thematisch breit positioniert sind und unterschiedliche Zielgruppen adressieren.

Auf nationaler Ebene ist der Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e. V. (BDLI) die Interessenvertretung von über 200 Mitgliedern. Zu den primären Aufgaben des BDLI zählt die Kommunikation mit politischen Institutionen, Behörden, Verbänden und ausländischen Vertretungen in Deutschland. Darüber hinaus bietet der Verband seinen Mitgliedern verschiedenste Serviceleistungen im In- und Ausland. Der BDLI ist verantwortlicher Veranstalter der Internationalen Luft- und Raumfahrtausstellung ILA in Berlin. Der Verband ist offiziell beim Deutschen Bundestag akkreditiert und erfüllt dort eine Reihe gesetzlich verankerter Aufgaben. Der BDLI ist seinerseits Mitglied des europäischen Dachverbandes Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD) sowie des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). Der BDLI agiert in den Bereichen Netzwerkmanagement, Interessenausgleich zwischen den Mitgliedern sowie gegenüber der Politik und Verwaltung und spielt daher für die Luftfahrtcluster in Deutschland eine besondere Rolle. Im „Regionalforum“ des BDLI sind die regionalen deutschen Luftfahrtverbände wie zum Beispiel Hanse Aerospace oder Aviabelt organisiert (vgl. Steinkemper 2013, S. 278 ff.).

Zur fachlichen und strukturellen Entwicklung ihres Zuliefernetzes haben die wichtigsten Auftraggeber der europäischen zivilen Luft- und Raumfahrt im Juni 2007 den Verband SPACE™ gegründet. Der Verband soll konkrete industrielle Verbesserungsprojekte bei den Lieferanten initiieren unter Nutzung der Ressourcen der wichtigsten Auftraggeber in der Luft- und Raumfahrtbranche (EADS, ATR, Eurocopter, Airbus, SAFRAN, Thales, Zodiac aerospace, Dassault, Liebherr, Eaton, Hamilton & Ratier Figeac, MOOG, Daher und Goodrich). SPACE™ soll die verfügbaren Kompetenzen der europäischen Luft- und Raumfahrtgemeinschaft bündeln und lokale sowie globale Projekte für industrielle Exzellenz fördern (vgl. space-aero 2016).

Ebenfalls auf nationaler Ebene wurde die Initiative „Supply Chain Excellence“ ins Leben gerufen, welche sich als Netzwerk- und Kommunikationsplattform für die gesamte Supply Chain – vom OEM bis zu den nachgelagerten Zulieferern – entwickeln soll und in die auch die Aktivitäten der deutschen SPACE Community eingebunden werden. Partner und Teilnehmer dieser Plattform sind deutsche Vertreter der OEMs, der KMUs sowie der Regionalverbände und Luftfahrtcluster. Die Initiative hat das Ziel, die Unternehmen in der Luftfahrtindustrie bei der Entwicklung stabiler und agiler Lieferketten zu unterstützen. In Workshops

und Arbeitsgruppen sollen die Herausforderungen des Marktes identifiziert und konkrete Handlungsoptionen für die Lieferanten der Luftfahrtindustrie erarbeitet sowie in regelmäßigen Veranstaltungen der Regionalverbände und Luftfahrtcluster kommuniziert werden (vgl. Supply Chain Excellence Initiative 2016).

Der überregionale Verband<sup>170</sup> Hanse-Aerospace e. V. bündelt seit 1996 die Interessen von Zulieferern der Luft- und Raumfahrtindustrie. Mitglieder sind neben Herstellungs-, Wartungs- und Entwicklungsbetrieben zahlreiche luftfahrtsorientierte Dienstleistungsunternehmen (vor allem Ingenieur-, Personal- und Dokumentationsdienstleister), Weiterbildungsinstitute, Hochschulen und Universitäten. Der Verband hat seinen Ursprung in Hamburg und engagiert sich stark im Luftfahrtcluster der Metropolregion. Einzelne Mitglieder sind jedoch auch außerhalb der Region ansässig. Der Verband ist in einzelnen Themengebieten entsprechend auch national und europaweit tätig (vgl. Hanse-Aerospace e. V. 2016).

Darüber hinaus existieren zahlreiche thematische bzw. technologieorientierte, häufig regionale Netzwerke wie die Hanseatic Engineering & Consulting Association (Hecas e. V.), der CFK-Valley Stade e. V., der Machining Innovations Network e. V. Varel, der Forschungsflughafen Braunschweig e. V. und viele weitere. Eine übersichtliche Darstellung findet sich in Steinkemper (2013).

Die Vernetzung der Akteure in der Luftfahrtindustrie kann als ausgeprägt und weiter zunehmend beschrieben werden von der Organisation in regionalen bzw. überregionalen Verbänden, über das Engagement in thematischen Netzwerken und, wo die Möglichkeit besteht, im Cluster bzw. in einer regionalen Initiative bis hin zu konkreten Projektnetzwerken. Gleichwohl drängt sich die Frage auf, ob es auch ein Zuviel des Guten geben kann, die Netzwerkorganisationen sich ausreichend voneinander unterscheiden, einen wirklichen Mehrwert bieten und den Aufwand des Netzwerkmanagements sowohl auf Seiten des Akteurs als auch der koordinierenden Organisationseinheit rechtfertigen. Für und Wider sind im Einzelfall abzuwägen bzw. die jeweiligen Profile immer wieder zu schärfen. Von einer weiterführenden Diskussion soll an dieser Stelle abgesehen und stattdessen das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg in den Mittelpunkt gerückt werden.

---

<sup>170</sup> Weitere Regionalverbände und Clusterinitiativen in Deutschland sind: Around; Aviabelt Bremen; BavAIRia; BBAA - Berlin-Brandenburg Aerospace Allianz; BodenseeAIRia; Hanse Aerospace - Mecklenburg-Vorpommern; Hessen Aviation/CCA Kassel; LRBW - Forums Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg; LRT Kompetenzzentrum Luft- und Raumfahrt Sachsen-Thüringen; Niedersachsen Aviation.

Die Ausführungen zur Branche und ihrer Entwicklung geben bereits Aufschluss über Faktoren, die auf die Identität des Luftfahrtclusters Einfluss nehmen. Die zivile Luftfahrtindustrie ist geprägt von

- prognostiziert langfristig starkem Wachstum, insbesondere im asiatischen Raum,
- steigenden Anforderungen an effektive, effiziente, umweltschonende, gesellschaftlich legitimierte und entsprechend technologisch sowie prozessual anspruchsgerechten Lösungen,
- der stetigen Weiterentwicklung des Wertschöpfungssystems, insbesondere der anhaltenden Umgestaltung der Zulieferstruktur und Prozessoptimierungsanforderungen seitens der OEM,
- hoher Komplexität der sich aus vielen Teilleistungen zusammensetzenden Produkte,
- hohem Finanzbedarf, langen Entwicklungs- und Wertschöpfungszyklen, umfangreicher Regulatorik,
- globaler Konkurrenz und Kooperation,
- ausgeprägter thematischer, regionaler, nationaler und internationaler Vernetzung auf verschiedenen Wertschöpfungsebenen.

Die beschriebenen Merkmale bilden Anforderungen an das Cluster und seine Akteure. Sie können als ausgesprochen wesensprägend angesehen werden.

## **6.2 Kompetenzen, Kontext und Verortung des Luftfahrtclusters**

Das Luftfahrtcluster in der Metropolregion bildet das Zentrum der norddeutschen, primär zivilen Luftfahrtindustrie und gilt nach Seattle (Boeing) und Toulouse (Airbus) als drittgrößter Luftfahrtstandort der Welt. Am Standort arbeiten 40.000 Fachkräfte in der Luftfahrtindustrie. Das Cluster ist ein Zusammenschluss

- ↳ der großen Ankerunternehmen am Standort mit Airbus als OEM, Lufthansa Technik als weltweit führender MRO-Dienstleister, Hamburg Airport als Infrastruktur für das Lufttransportsystem,
- ↳ etwa 300 mittelständischen und kleinen Zulieferern und Dienstleistern, vorrangig in den Bereichen Engineering und Personal-Services,
- ↳ fünf Hochschulen und vier Forschungseinrichtungen im Bereich der luftfahrttechnischen Grundlagen und Anwendungen,

- ↳ staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen sowie eines Qualifizierungszentrums für luftfahrttechnische Berufe und
- ↳ der öffentlichen Hand.

Das Cluster praktiziert eine „Triple-Helix-Struktur“, in der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand miteinander im Austausch stehen und gemeinsam an standortbezogenen Zielen arbeiten. Es deckt die gesamte Wertschöpfungskette von Forschung & Entwicklung, Engineering, Prototypenentwicklung, Tests, Zertifizierung, über Fertigung und Ausstattung sowie Auslieferung und Betreuung des gesamten Lebenszyklus von Flugzeugen hinsichtlich der Wartung, Reparatur, Überholung unter Bereitstellung der Betriebsinfrastruktur ab (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008).

Die organisationalen Akteure innerhalb des Clusters pflegen durch mittlerweile zahlreiche Mitarbeiter, die als Boundary Spanner in unterschiedlichen thematischen Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen fungieren, einen intensiven Austausch. Im Cluster bieten sich dafür regelmäßig Anlässe wie Messen (insbesondere die Aircraft Interiors Expo AIX), thematische Clusterveranstaltungen (z. B. Hamburg Aviation Forum, Norddeutsches Luftfahrtforum), Konferenzen und Kongresse (z. B. Hamburg Aviation Conference, International Workshop on Aircraft System Technologies AST), aber auch gemeinsame internationale Delegationsreisen. Zudem bestehen interorganisationale Arbeitsgruppen zu zahlreichen Themen auf unterschiedlichen Ebenen (u. a. mehr als 60 aktive Arbeitsgruppen auf der digitalen Kommunikationsplattform HAV Connect am 22.11.2016). Das Spektrum reicht von technologisch orientierten Vernetzungen über die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen und gemeinsame Internationalisierungsaktivitäten bis zu gesellschaftsrelevanten Themen (z. B. Frauen in der Luftfahrt oder Begeisterung von Kindern für Technik).

Zur Institutionalisierung der Zusammenarbeit wurden für den Bereich der gemeinsamen Forschung und Entwicklung von Luftfahrtthemen das Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung (ZAL) sowie im Bereich Qualifizierung das Hamburg Centre of Aviation Training (HCAT) geschaffen.

Darüber hinaus entwickelt sich auch ein zunehmender Austausch auf individueller Ebene, unabhängig vom Arbeitgeber, bspw. in Interessengruppen (z. B. im Rahmen der Facharbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen), auf durch das Clustermanagement und Clusterakteure organisierten Fortbildungsveranstaltungen (z. B. Take-off-Seminare) oder auch gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Fußballturniere oder Segelevents.

Derartige Ereignisse und Aktivitäten fördern die Auseinandersetzung mit dem Clustergedanken und eine stärkere Identifikation der Personen mit dem organisationalen System Cluster, seinen Chancen und Herausforderungen.

Die weiterführende Analyse der Wettbewerbsfaktoren erfolgt auf Basis des in Kap. 2.1.1 vorgestellten Diamant-Modells von Michael E. Porter (vgl. Porter 1999c, S. 267 ff.).

### **6.2.1 Clusterakteure, Strategie und Struktur**

Aus den Beobachtungen und Interviews im Forschungsprojekt lässt sich schließen, dass die Clusterstrategie und Ausrichtung sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit in starkem Maße von der Strategie der großen Akteure am Standort geprägt werden. Die Größe der Unternehmen, die Zahl der Arbeitsplätze, die am Standort generierte Wertschöpfung, aber auch die Bedeutung des Outputs dieser Unternehmen im Weltmarkt sind maßgeblich für deren strukturelle Rolle im Cluster. Das Wirken der großen Akteure beeinflusst in beachtlichem Maße die Marktbedingungen für die mittelständischen Zulieferer<sup>171</sup> und die dortigen Arbeitsplätze ebenso wie für die Wissenschaft und deren internationale Reputation sowie Wohlstand und Attraktivität der Region. Die Zusammensetzung der Akteure des Clusters schafft zunächst einmal ein dem Lebenszyklus und der Wertschöpfungskette von Flugzeugen entsprechendes optimales Gefüge. Dieses besteht aus dem weltweit führenden Flugzeughersteller Airbus, dem weltweit führenden OEM Lufthansa Technik, dem eine leistungsfähige Infrastruktur gewährleistenden, mittelgroßen Flughafen, etwa 300 mittelständisch geprägten Zulieferern mit hoher Diversifikation, mehr als 35 Professuren an fünf staatlichen Hochschulen (TUHH, HAW, HSU, UHH, FH Wedel), die sich grundlagen- bzw. anwendungsorientiert in luftfahrtrelevanten Forschungsthemen engagieren, sowie vier Forschungszentren (ZAL, DLR, LZN, Desy). Darüber hinaus hat sich Hamburg mit seinen staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen zu einem Qualifizierungszentrum für luftfahrttechnische Berufe entwickelt. Mehr als 40.000 Beschäftigte sind in der Luftfahrtindustrie tätig. Schließlich nehmen die KMU-Verbände Hanse Aerospace und Hecas und komplementäre Organisationen wie Handels- und Handwerkskammer, Gewerkschaften, Arbeitsagentur, Industrieverbände wichtige, die Aktivitäten der Akteure, insbesondere der Unternehmen, unterstützende Funktionen wahr (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 1, 9).

---

<sup>171</sup> Entsprechend induziert sich die Verantwortung, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Hierzu Porters Diamantmodell (vgl. Porter 1999b, S. 177).

Zudem agiert die öffentliche Hand als aktiver Partner im Cluster. Sie vertritt dabei eigene Interessen, vermittelt aber auch in der Funktion eines als neutral angesehenen Moderators zwischen unterschiedlichen Interessen und Bedarfen der Akteure hinsichtlich Regulation, Infrastruktur, politischer Positionierung und öffentlicher Ansprache.

Die Leistungsfähigkeit der Zulieferstruktur ist insbesondere für den OEM Airbus von herausragender Bedeutung. Anfang der 2000er-Jahre wurde ein umfangreicher Wandel in der Wertschöpfungskette angestoßen. Airbus entwickelt sich von einem Flugzeugbauer, der bei zahllosen kleinen Zulieferern Einzelleistungen einkauft, damit sowohl alle finanziellen Entwicklungsrisiken und Fertigungsrisiken trägt als auch ein aufwendiges, vielschichtiges Lieferantenmanagement leisten muss, zu einem Integrator komplexer Systeme.

Aus den Interviews ging auch hervor, dass der Wandel in der Wertschöpfungskette als notwendige Reduzierung der Interfaces nach außen, Risk Sharing und kollektive Kompetenzstärkung zum Zwecke der Optimierung und Ökonomisierung verstanden wird. Airbus habe die damit verbundene Auslagerung weniger stark betrieben als Boeing und im Verlauf gelernt, dass ein Mitnehmen der Zulieferer als Partner erforderlich sei. Der in diesem Zusammenhang wesentliche Unterschied zur Automobilindustrie wird in der größeren Komplexität des Endprodukts gesehen.

Die Umstellung der Leistungs- und Einkaufsstrategie bei Airbus erfordert kompetente und finanzstarke direkte Zulieferer, die in der Lage sind, technologisch komplexe Systeme zu entwickeln, bedarfsgerecht zu fertigen und fristgerecht zu liefern. Diese 1tier Supplier organisieren wiederum jeweils ihre Zulieferkette. Für die mittelständischen Luftfahrtunternehmen war und ist dieser Strategiewechsel eine erhebliche Herausforderung (vgl. Teichert/Harder-Nowka 2007; Clauß 2013). Sie sind gefordert, ihr Produktportfolio zu definieren sowie ihren Platz in der Wertschöpfungskette zu finden und zu sichern.

Im Vergleich zu einer Studie aus dem Jahre 2007 (vgl. Teichert/Harder-Nowka 2007) ist festzustellen, dass die Entwicklung stark vorangeschritten ist. Während die Entscheidung zur Neuausrichtung der Zuliefererstruktur in der genannten Erhebung noch als sehr bedrohlich wahrgenommen wurde, haben die Akteure in den vergangenen Jahren aus und in den Prozessen gelernt sowie notwendige strategische Entscheidungen getroffen und umgesetzt. Entsprechend routiniert erfolgte die Beantwortung der Frage nach Veränderungen in der Wertschöpfungskette.

Im Sinne einer kollektiven Clusterstrategie besteht eine wesentliche Herausforderung darin, Ziele und Wege zu finden, in denen die Akteure Kooperationsvorteile umsetzen können. Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn wie mit Airbus ein multinationales Unternehmen ein wesentlicher Impulsgeber und Anker des Clusters ist, bei dem Bekenntnisse zu den Belangen eines Standortes stets nur aus Sicht der eigenen Konzernstrategie und unter fortlaufender Abwägung von Kosten und Nutzensvorteilen erfolgen. Ähnliches trifft für die Lufthansa Technik zu, die zwar ihre Basis in Hamburg hat, jedoch weltweit an 50 Standorten direkt oder über Kooperationen engagiert ist und damit Standortentscheidungen im Gesamtkonzern treffen und dabei sowohl aktuelle Entwicklungen als auch Potenziale berücksichtigen muss.

Region und Cluster sind gefordert, attraktiv zu sein, damit die Partner langfristig vom Engagement an genau diesem Standort profitieren. Entsprechend lassen sich Anforderungen ableiten für

- das Clustermanagement, welches gewährleisten muss, dass eine Zusammenarbeit der Akteure gelingt und bestmögliche Rahmenbedingungen vorfindet,
- die Partner, deren Interaktion Effizienzvorteile und Wertschöpfungspotenziale realisieren soll,
- die Forschungslandschaft, die möglichst wertvollere Beiträge liefert als andernorts,
- die öffentliche Hand der Region sowie darüber liegende Ebenen, welche eine Politik gestalten, die gesellschaftliche Belange vertritt und gleichzeitig die Interessen der Akteure berücksichtigt, und
- die Clustergemeinschaft, um die Ansiedlung von Unternehmen oder Investitionen entfernter Lieferanten am Standort zu fördern (vgl. Porter 1999c, S. 229).

Das Cluster hat im Jahr 2008 anlässlich des nationalen Spitzenclusterwettbewerbs in einem integrativen, viele Partner einbindenden Prozess eine kollektive Strategie entwickelt (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008). Im Rahmen der anschließenden fünfjährigen Innovationsförderung konnten Projekte umgesetzt werden, die zur Stärkung der technologischen Kompetenzen des Clusters, zur Intensivierung und Verstetigung des Austausches sowie der Zusammenarbeit der Akteure beitrugen. Gleichzeitig konnten Aktivitäten vorangetrieben werden, die die Koordination des Zusammenwirkens der Akteure betreffen. Eine neue Organisationsstruktur wurde umgesetzt und die gemeinsame Dachmarke entwickelt. Mit dem Hamburg Centre of Aviation Training (HCAT) und dem Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung wurden Kooperationsinfrastrukturen in den Bereichen Bildung & Qualifizierung sowie Forschung & Entwicklung geschaffen. Die internationale Zusammenarbeit konnte im



Rahmen der EACP intensiviert, einige Unternehmen neu angesiedelt sowie die Zahl der Beschäftigten in der Luftfahrtbranche gesteigert werden (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 3).

Im Jahr 2014 wurde die Strategie, wiederum in einem Prozess mit hoher Partizipation von Clustermitgliedern unter Sicherstellung der Mitsprache aller Mitgliedergruppen des Clusters, weiterentwickelt (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 1).

Die Erkenntnisse aus dem ersten Strategieprozess fortsetzend und weiter schärfend wurden eine Vision und Mission formuliert, welche die Stärken am Standort bündeln und im Sinne einer kollektiven Ausrichtung kanalisieren mit der gleichzeitigen Zielsetzung, die Chancen von Internationalisierung stärker zu nutzen.

Die *Vision* lautet: Hamburg Aviation – Spitzenkompetenz für Neues Fliegen, umfassend und weltweit anerkannt. Wir entwickeln

- die wirtschaftlichere, umweltfreundlichere, komfortablere, flexiblere und zuverlässigere Luftfahrt
- entlang der luftfahrtrelevanten Wertschöpfungskette
- über Innovationen durch Zusammenarbeit von Wirtschaft, Forschung, dem Bildungssystem und der öffentlichen Hand (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 24).

Dabei verstehen die Akteure ihre gemeinsame *Mission* folgendermaßen:

Das Cluster initiiert die Entwicklung innovativer, integrierter Konzepte und Lösungen für „Neues Fliegen“ auf Produkt- und Prozessebene. Dafür organisieren die Akteure des Clusters die zielgerichtete Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschung, Bildung und Politik. Das Cluster schafft einen Mehrwert für seine Mitglieder. Es sorgt für einen attraktiven und international führenden Luftfahrtstandort für Investoren, Unternehmen, Wissenschaft & Forschung, Arbeitnehmer und Kooperationspartner (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 25).

Die Akteure bringen sowohl ihre Kompetenzen als auch ihre Innovationsbestrebungen in den folgenden fünf Produktwelten ein:

- *Flugzeugproduktion & spezifische Systeme;*

- *Kabine und Kabinensysteme*<sup>172</sup>,
- *Wartung, Reparatur, Überholung und Modifikation;*
- *Lufttransportsystem*
- *Luftfahrt-Informations- und -Kommunikationstechnologie.*

Darüber hinaus erfolgt eine Verbindung der Produktwelten durch clusterorientierte Aktivitäten in den strategischen Handlungsfeldern

- ⇒ gemeinsame Forschung & Entwicklung inklusive der Schaffung entsprechender Infrastruktur,
- ⇒ Personal und Qualifikation zur Schaffung einer weltweit führenden Bildungsinfrastruktur für hoch qualifiziertes Personal,
- ⇒ Stärkung von Vernetzung, Kooperation, Community zur Schaffung einer agilen, strategischen, vertrauensvollen Partnerschaft und neuer Formen von Kooperation für die komplette Supply Chain,
- ⇒ Finanzierung, Förderung und Standortentwicklung,
- ⇒ Wissensmanagement zur effizienten und zielgerichteten Operationalisierung des clusterinternen Wissenstransfers- und Innovationsmanagements,
- ⇒ Internationalisierung und EACP im Sinne einer globalen Marktposition,
- ⇒ Marketing und Kommunikation mit inhaltlicher Weiterentwicklung der Clustermarke und Erhöhung des öffentlichen Informationsgrades zu Hamburg als Luftfahrtstandort (vgl. Hamburg Aviation 2014b).

Kompetenzen ergänzend ist das Luftfahrtcluster mit den Netzwerken und Clusterinitiativen in Norddeutschland (z. B. CFK Valley Stade e. V., AVIABELT Bremen e. V., der Landesinitiative Niedersachsen Aviation, Hanse-Aerospace, Hecas), auf nationaler Ebene (z. B. Supply-Chain-Excellence-Initiative) als auch international (vgl. EACP) im Sinne eines fortlaufenden technologieorientierten und branchenübergreifenden Austausches vernetzt (vgl. Steinkemper 2013).

---

<sup>172</sup> Die jährlich stattfindende Aircraft Interiors Expo (AIX) ist die bedeutendste Messe für die Kabinenausstattung von Flugzeugen und unterstreicht die besondere Kompetenz des Hamburger Luftfahrtclusters in diesem Marktsegment. Während der AIX wird zudem in verschiedenen Kategorien der Chrystal Cabin Award für besonders herausragende Innovationen in der Kabinentechnologie verliehen. Die Preisträger werden durch eine fachkundige, unabhängige Jury unter den Bewerbern ausgewählt.

## 6.2.2 Faktorbedingungen

Für die Akteure wirkt sich das Engagement in einem Cluster im porterschen Sinne positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus, weil sie einen vorteilhaften Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren und Mitarbeitern erhalten. Die räumliche Organisationsform bündelt insbesondere im Falle des Luftfahrtclusters kompetente lokale Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette der Luftfahrtindustrie und des Lebenszyklus von Flugzeugen. Die damit mögliche lokale Beschaffung oder das lokale Outsourcing reduziert Wege, Kosten und unter Umständen Lieferzeiten<sup>173</sup>. Kosten für maßgeschneiderte Produkte können gesenkt werden. Eine gemeinsame Bereitstellung von Hilfs- und Unterstützungsdiensten wie Installation, Fehlerkorrektur, Benutzerschulung, Troubleshooting und prompter Reparatur wird erleichtert (vgl. Porter 1999c, S. 226 ff.). Die Akteure im Cluster profitieren von kurzen Wegen und gegenseitigem Vertrauen.

Auf Basis der Beobachtungen, validiert durch vertiefende Hintergrundgespräche, lässt sich feststellen, dass sich das Leistungsportfolio der Clusterakteure fortlaufend mit den Anforderungen im Cluster, begünstigt durch einen guten Informationsfluss hinsichtlich der Bedarfe und der Angebote, entwickelt. Eine Beauftragung kompetenter Partner vor Ort kann häufig kostengünstiger und schneller erfolgen als die Anpassung bzw. Aufstockung interner Prozesse. Dazu kommt, dass entwickelte Cluster nicht aus einer einzigen, sondern aus einer Reihe verwandter Branchen bestehen.

Im Luftfahrtcluster bündeln sich beispielsweise Akteure mit Kernkompetenzen unter anderem in den Bereichen Engineering, Berechnung, Konstruktion, Materialverarbeitung (z. B. Schmelzen, Verbundtechnologie, Umformung, Lasertechnologie), Akustik, Elektrotechnik/Elektronik, Mess- und Sensortechnik, Fertigung, Montage, Werkzeug-, Maschinen- und Anlagenbau, Versuchstechnik, Prüfdienstleistungen, Überwachung, Inspektion, Analyse, Produktentwicklung und Design, Logistik, (Produktions-)Prozessoptimierung sowie Air-Transport-Management, Kommunikationstechnik, aber auch Finanzierung, Akkreditierung, Personaldienstleistungen, Business-to-Business-Marketing/Vertrieb, Unternehmensberatung, Interimsmanagement, Bildung und Qualifizierung, Forschung und Lehre.

---

<sup>173</sup> Die Einschränkung erfolgt hier, weil wiederum ein Einkauf von über IT-Infrastruktur zu übermittelnde Dienstleistungen in zeitversetzten Märkten auch Zeitersparnisse erbringen kann und daher keine pauschale Aussage über die Lieferzeitorientierung getroffen werden kann. Hier steht die Einsparung von Lieferzeit bei haptischen Produkten im Vordergrund.

Das Cluster ermöglicht die Erhöhung der Produktivität seiner Akteure nicht nur durch die Beschaffung und Zusammenstellung von Produktionsfaktoren, sondern auch dadurch, dass es seinen Mitgliedern die Möglichkeit eröffnet, ihre Aktivitäten wechselseitig zu ergänzen, z. B. hinsichtlich der Produkte und Leistungen oder auch gemeinsamer Marketingmaßnahmen wie Messebesuche (vgl. GU 5, CL 3, CL 4). Die regionale Konzentration der Partner begünstigt die wettbewerbsorientierte Bewertung der Faktorausstattung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Faktorausstattung ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Am Luftfahrtstandort sind etwa 40.000 luftfahrtbezogene Fachkräfte beschäftigt (vgl. Hamburg Aviation 2014b). Das Cluster bietet erhebliche Vorteile sowohl bei der Beschaffung spezialisierten und erfahrenen Personals als auch bei Ausbildung und Qualifizierung. Die Suche nach geeignetem Personal ist leichter und kostengünstiger, und Tätigkeiten und Mitarbeiter können besser aufeinander abgestimmt werden, als dies ohne den Clusterzusammenhang möglich wäre. Das Cluster bietet zudem angesichts der Vielzahl und der Bedeutung der Unternehmen, Institutionen und wissenschaftlichen Einrichtungen ein breites Spektrum beruflicher Chancen. Die Clusterentwicklung wurde in hohem Maße begünstigt durch die im Jahr 2000 unter Führung der Wirtschaftsbehörde gegründete Qualifizierungsoffensive. Mittlerweile hat sich Hamburg zum europaweit führenden Zentrum für die Aus- und Weiterbildung in luftfahrttechnischen Berufen entwickelt (vgl. Schilling-Kaletsch/Zingel 2013; Hamburg Aviation 2013b).

„Die Qualifizierungsoffensive baut in Kooperation mit den Unternehmen, Hochschulen, Bildungseinrichtungen und der Agentur für Arbeit bedarfsorientiert das Aus- und Weiterbildungsangebot aus. Sie fördert Auslandserfahrungen während der Aus- und Weiterbildung, informiert auf Berufsorientierungsmessen und Fachmessen über die Einstiegsmöglichkeiten in die Luftfahrtindustrie, organisiert Jobbörsen im In- und Ausland und unterstützt Berufsorientierungsprogramme.“ (vgl. Hamburg Aviation 2013, S. 3)

Mit dem Ziel, das Interesse für luftfahrttechnische Berufe bereits bei Kindern und Jugendlichen zu wecken, werden in Hamburg verschiedene Maßnahmen angeboten, in denen Schülerinnen und Schüler Experimente und eigene Versuche zum Thema Fliegen und Aerodynamik durchführen können und in denen Informationen zu Robotik, Metall- und Elektroindustrie altersgerecht zur Verfügung gestellt werden. Der Faszination Technik Klub bietet ganzjährig Veranstaltungen wie eine eigene Vorlesungsreihe für Kinder und Jugendliche rund um Technikthemen an. Die Unternehmen im Cluster bieten zahlreiche Praktikumsplätze für Schüler/innen und Studierende an. In mehr als fünfzehn Schwerpunktbereichen werden Ausbildungen für luftfahrtrelevante Berufe angeboten wie zum Beispiel Fluggerätemechaniker/-in und Fluggeräteelektronikerin, Werkzeugmechaniker/-in, Verfahrensmechaniker/-in mit unter-

schiedlichen Spezialisierungen, Elektroniker/-in, Mechatroniker/-in u. v. m (vgl. Hamburg Aviation 2013b).

Die Hochschulen bieten Bachelor- und Master-Studiengänge an, die speziell für die Luftfahrtindustrie konzipiert wurden, und darüber hinaus Studiengänge, die einen Einstieg in die Luftfahrtindustrie bieten. Darüber hinaus sind in Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen zahlreiche duale Studiengänge verfügbar ebenso wie luftfahrttechnische Weiterbildungen für gewerbliche Fachkräfte, junge Ingenieure und Ingenieurinnen sowie Fachkräfte aus anderen Bereichen. Ein besonderes Projekt ist Pro Technische, welches technikaffinen Abiturientinnen ein freiwilliges Orientierungs- und Qualifizierungsjahr mit den Schwerpunkten Aerospace, regenerative Energien und Philosophie bietet. Mit diesem Programm sollen verstärkt Frauen für technische Berufe begeistert werden. Stellenvakanzen und Potenziale kommunizieren sowohl die Partner der Qualifizierungsoffensive auf ihren Internetseiten als auch das Cluster auf seiner Plattform (vgl. Hamburg Aviation 2013b).

Die Vielfalt der auf die Bedarfe der Clusterakteure abgestimmten Maßnahmen begünstigt die Verfügbarkeit von Fachkräften am Standort und stärkt die Attraktivität des Clusters sowohl für die Partner als auch für Unternehmen, die sich im Cluster ansiedeln und engagieren wollen, sowie für internationale Bewerberinnen und Bewerber.

Unternehmen und Institutionen eines Clusters häufen große Mengen marktbezogener, technischer und sonstiger spezialisierter Informationen an. Da diese Informationen innerhalb des Clusters leichter und kostengünstiger erhältlich sind, so Porter (vgl. 1999c, S. 229), sind seine Mitglieder in der Lage, ihre Produktivität zu erhöhen. Das Luftfahrtcluster informiert seine Mitglieder auf jeweils einer jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung (ordentliche Mitglieder mit Stimmberechtigung) und Mitgliedervollversammlung (ordentliche und Fördermitglieder) über die Arbeit im Cluster. Über laufende Entwicklungen informieren ein monatlicher Newsletter sowie die Internetseite des Clusters. Der Austausch von Arbeits- und Projektgruppen wird durch eine Login-basierte Wissensmanagementplattform erleichtert. Aktuelle fachliche Themen werden bei dem dreimal jährlich stattfindenden Hamburg Aviation Forum präsentiert und diskutiert<sup>174</sup> (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2013, S. 31). Ein überregionaler Fachaustausch wird ermöglicht durch das Norddeutsche Luftfahrtforum als eine länderübergreifende Netzwerkveranstaltung der Luftfahrtcluster und -Initiativen

---

<sup>174</sup> Stand Juni 2016: 46 Foren seit 2002.

der Bundesländer Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, die zweimal im Jahr an wechselnden Orten stattfindet (vgl. Hamburg Aviation 2014/2015, S. 4). Insbesondere die regelmäßig stattfindenden Fachveranstaltungen bieten die Möglichkeit, direkt Informationen über die Bedürfnisse, Neuentwicklungen und strategische Ausrichtungen der Partner zu erhalten. Gleichzeitig dienen diese Veranstaltungen dem persönlichen Kennenlernen, informellen Austausch und der Vertrauensbildung.

Mit dem Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung (ZAL) und dem Hamburg Centre of Aviation Training (HCAT) wurden in Public Private Partnership reale Plattformen der Institutionalisierung von Zusammenarbeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Bildung und Qualifizierung geschaffen. Die beiden Organisationen nehmen eine Querschnittsfunktion innerhalb der Clusterorganisation wahr. In ihnen sind die kollektiven Aktivitäten der beiden Aufgabenbereiche verortet. Diese kommen den Clusterakteuren zugute. Sie ermöglichen den Partnern einen direkten Zugang zu gemeinsam genutzter Infrastruktur, bieten damit die Möglichkeit der besonderen Wissensentwicklung, der Komplementarität von Leistungserbringung, der Steigerung von Effizienz und Effektivität sowie der Wertschöpfung in Themenbereichen, die nur in Zusammenarbeit unterschiedlicher Kompetenzen entwickelt werden können. Die Clusterakteure erhalten direkten Zugang zu Ursprungsorten innovativer Lösungen der Produkt- und Prozessentwicklung, der Ausbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern. Zudem sind diese beiden Zentren Orte der Begegnung, welche die clusterorientierte Interaktion und Kommunikation befördern. Damit eröffnet der Clusterzusammenhang den Akteuren Zugang zu öffentlichen oder quasi-öffentlichen Gütern, die ansonsten kostspielig wären. Derartige öffentliche Investitionen in spezialisierte Infrastruktur, Ausbildungsprogramme, Information, aber auch Fachmessen werden durch die Präsenz der Clustermitglieder und durch die Zahl der Unternehmen angeregt, die gleichzeitig einen Nebennutzen aus derartigen Investitionen ziehen.

Gleichzeitig ermöglichen diese Investitionen eine Öffentlichkeitsarbeit und zum Teil Einbindung der Gesellschaft, die für den einzelnen Akteur sehr kostspielig wäre, weniger Reichweite und Tragkraft hätte und die Chancen der Akzeptanz in der Gesellschaft bei kritischen Fragestellungen erhöht. Durch die Einbindung der Bevölkerung bei Abwägungen zwischen Beeinträchtigungen (z. B. durch Fluglärm) und gesellschaftlichem Nutzen (z. B. Arbeitsplätze, Wohlstand oder auch Attraktionen wie Airport Days oder Airbus Family Day, bei denen die Bürgerinnen und Bürger die Faszination der Technik und der Mobilität persönlich erleben können), können für die Akteure im Cluster bessere Voraussetzungen geschaffen werden.

„... Beispiel Kinderuni. Hätten wir von unserer Seite aus niemals angeschoben, weil von vornherein gesagt worden ist, viel zu teuer, viel zu viel Kapazitäten, können wir uns nicht leisten, bringt zu wenig, geht nicht. Mit allen zusammen bringts gigantisch viel, und der Aufwand für den Einzelnen ist mehr als beherrschbar.“ (vgl. GU 5)

Der Zugang zu Finanz- und Fördermitteln wird durch den Clusterzusammenhang erleichtert, da insbesondere europäische Programme auf interorganisationale Projekte und die Förderung von Konsortien ausgerichtet sind, Investoren ein besserer Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen sowie ein breiteres Angebot eröffnet werden kann. Die Kennzeichnung der Clusterzugehörigkeit kann insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen sowie Hochschuleinrichtungen einen Imagevorsprung ermöglichen. Die Kontaktabahnung zu internationalen Partnern kann erleichtert werden. Darüber hinaus erhalten die Clusterakteure durch das gemeinsame Clustermanagement Unterstützungsleistungen, die sie kostengünstig nutzen können. Zum Beispiel ermöglicht das Clustermanagement einen Zugang zu gebündelten Informationen, die einzeln nur schwer bzw. nur sehr aufwendig zu erheben wären. Das Clustermanagement des Luftfahrtclusters wurde durch die „European Cluster Excellence Initiative E-CEI“ evaluiert und mit dem „Gold Label“<sup>175</sup> ausgezeichnet (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 8).

Gleichwohl sind auch Herausforderungen ersichtlich, die das Cluster in der Gesamtheit, seine Akteure und organisationalen Einheiten zu bewältigen haben. Die Zahl der Akteure und Protagonisten hat eine Größe erreicht, die besonderer Instrumente bedarf, um eine adäquate Ansprache und kollektiv orientierte Kommunikation zu ermöglichen. Zudem weisen die Akteure eine Heterogenität auf, die im Sinne des Leistungsportfolios wertvoll ist, gleichzeitig jedoch induziert, dass die Interessen, Bedarfe und Ziele unter Umständen weit auseinandergehen. Zudem sind Verfügbarkeit und besserer Zugang zu Informationen vorteilhafte Aspekte des Clusters. Gleichwohl ist festzustellen, dass bei den Mitarbeitern der Clusterakteure einerseits das Wissen um die Möglichkeiten des Clusters, dem sie angehören, nicht besonders ausgeprägt ist und es andererseits vergleichsweise Wenige sind, die überhaupt erreicht werden.

Gute Faktorbedingungen zu generieren ist somit eine wichtige Aufgabe im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters und seiner Akteure, jedoch nicht die einzige. Zur Erschließung der Potenziale eines Clusterengagements müssen die Faktorbedingungen auch nutzbar sein und genutzt werden.

---

<sup>175</sup> Das „Cluster Management Excellence Label GOLD – Proven for Cluster Excellence“ von der European Cluster Excellence Initiative zeichnet Clusterorganisationen aus, die über ein besonders professionelles Clustermanagement verfügen und darauf ausgerichtet sind, die organisationalen Strukturen und Prozesses im Sinne einer höheren Leistungsfähigkeit zu verbessern (vgl. ESCA European Secretariat for Cluster Analysis o. J.).

### 6.2.3 Nachfragebedingungen

Der Luftfahrtstandort weist eine verstärkte Vernetzung der Akteure, ein hohes Engagement der öffentlichen Hand und eine klare Profilierung mit dem wertschöpfungsstarken Kernkompetenzbereich Kabine auf, welcher insbesondere durch die drei großen Akteure vertretenen Produktfelder des Flugzeugbaus, der Life-Cycle-Betreuung und des Lufttransportsystems ergänzt und insbesondere durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt wird. Darüber hinaus gewinnt mit Luftfahrt-Informations- & -Kommunikationstechnologie ein neuer Produktbereich an Bedeutung (vgl. Hamburg Aviation 2014b).

Mit dem Airbusstandort, der innerhalb des Airbus-Verbundes die Schlüsselkompetenz bei Rumpfkonstruktionen sowie Kabinendesign besitzt, und dem Weltmarktführer für MRO-Dienstleistungen sind zwei anspruchsvolle Partner im Cluster engagiert, welche ihre Bedürfnisse direkt im Cluster platzieren können. Im Sinne von Porters Ausführungen (vgl. Porter 1999c, S. 230 f.), nach denen die Bedeutung, Art und Umfang der Nachfrage wesentlich die Entscheidungen über Investitionen, die die Unternehmen tätigen, bestimmen, sind die Nachfragebedingungen im Luftfahrtcluster grundsätzlich als eher vorteilhaft einzuschätzen. Die Konstellation ermöglicht den Zulieferern, auf Anforderungen zu reagieren und ihr Leistungsportfolio anforderungsgerecht auszurichten. Die beiden global agierenden Ankerunternehmen Airbus und Lufthansa Technik fordern hohe Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der Zulieferer. Durch ihre Nachfrage stärken sie das Cluster. Zudem führt die gute Verfügbarkeit von Informationen der jeweiligen Bedarfsträger zu mehr Produktivität im Wertschöpfungssystem.

Airbus ist angesichts der Absatzprognosen grundsätzlich ein Anker für kontinuierliche Wertschöpfung. Eine Herausforderung stellt allerdings dar, dass vorerst kein grundsätzlich neues Flugzeugmodell entwickelt, sondern Optimierungspotenziale bei den vorhandenen Programmen erschlossen werden sollen (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 4). Die große Zahl der Ingenieurdienstleister ist gefordert, sich auf diese Perspektive einzustellen.

Auch Lufthansa Technik wird immer wieder Herausforderungen des Marktes gerecht werden müssen, wie in den Markt eintretende Konkurrenten, OEMs, die mit freiwerdenden Kapazitäten durch Konzentration auf die Integratorrolle neue Wertschöpfungspotenziale im Lebenszyklus der Flugzeuge zu erschließen suchen (bspw. positioniert sich Airbus mittlerweile als Life-Cycle-Betreuer) und damit verstärkt als Konkurrenten, aber auch wie im Bereich der Triebwerkshersteller als Kunden auftreten. Die Konzepte des Risk Sharings und der Verlagerung großer Arbeitspakete auf Partner innerhalb der Wertschöpfungskette sind noch nicht



erschöpft und werden sukzessive in unterschiedlichen Bereichen umgesetzt. Dies zeigen vor allem Hintergrundgespräche und Diskussionen im Rahmen von Fachveranstaltungen, zum Beispiel auf Messen oder dem Hamburg Aviation Forum. Marktpositionen verschieben sich. Diese Veränderungen im Markt werden sich auf die Rollen der Akteure im Markt und im Cluster auswirken. Die Nähe der Akteure im Cluster zueinander kann dabei helfen, diesen Herausforderungen effektiver und effizienter zu begegnen als außerhalb des Clusters. OEM und MRO-Dienstleister setzen stark auf innovative Leistungsangebote, sodass kompetente Partner mögliche Anknüpfungspunkte für eine strategische Zusammenarbeit am Standort insbesondere im Feld der größeren Wertschöpfungspotenziale bietenden Lebenszyklus-Betreuung suchen können.

Der Anteil an Systemanbietern wird im Cluster als zu schwach ausgeprägt wahrgenommen (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 3). Gleichwohl sind mit Diehl<sup>176</sup> im Bereich Kabine und Premium AEROTEC (GmbH) für Flugzeugstrukturen bereits maßgebliche Akteure in diesem Größenbereich am Standort und im Cluster engagiert. Die Akteure, insbesondere die KMU, müssen neue Kundenbeziehungen erschließen sowohl innerhalb des Clusters als auch außerhalb. Zur Unterstützung von Internationalisierungsbemühungen wird im Cluster eine kollektive Internationalisierungsstrategie entwickelt (vgl. Hamburg Aviation 2016). Für die Clusterakteure lassen sich damit einhergehend weitere Nachfragepotenziale erschließen. Die Nachfrage vor Ort kann eine weitere Stärkung erfahren, weil die geschaffenen Zentren, insbesondere das ZAL, Partner und deren Nachfrage an den Standort binden.

Für Akteure anderer Märkte beispielsweise aus dem asiatischen Raum oder auch aus anderen Branchen, die Potenziale für eine Zusammenarbeit erschließen wollen, fungiert eine kollektive Clusterorganisation als Ansprechpartner, der Kontakte, Informationen und Leistungen bündelt. Für die Anbahnung von Kontakten zu Akteuren internationaler Märkte inbound wie outbound dient die Clustermanagementorganisation als „one face to the customer“ (vgl. CL 3).

---

<sup>176</sup> Diehl Aircabin GmbH, on-Site Support, Diehl Comfort Modules GmbH sowie Diehl Service Modules GmbH (vgl. Diehl Stiftung & Co. KG 2016).

## 6.2.4 Lokale Rahmenbedingungen und regionale Verankerung

Auf die Verankerung des Clusters in der Luftfahrtindustrie wurde bereits unter 6.1. eingegangen. Aus regionaler Perspektive hat das Luftfahrtcluster sein Zentrum in der Metropolregion Hamburg. Die Freie und Hansestadt Hamburg ist nach Berlin die zweitgrößte deutsche Stadt. Hamburg liegt in der norddeutschen Tiefebene am Unterlauf der Elbe, circa 100 km vor deren Einmündung in die Nordsee. Zur Metropolregion zählen siebzehn die Stadt umgebende Kreise und zwei kreisfreie Städte. Sie reicht damit in die Bundesländer Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen und erstreckt sich auf mehr als 26.000 Quadratkilometer. In der Region leben etwa fünf Millionen Menschen, davon etwa 1,8 Millionen (Dez. 2015) in Hamburg (vgl. Statistik-Nord 2016). Die Region liegt im Schnittpunkt der wichtigsten europäischen Verkehrsachsen zwischen Skandinavien, West-, Ost- und Südeuropa und bietet eine umfassende Reisen- und Logistikanbindung (Metropolregion Hamburg o. J., S. 4).

Hamburg ist eine grüne Stadt. Etwa ein Sechstel des Stadtgebietes sind Grün- und Erholungsflächen sowie Wald. Acht Prozent des Stadtgebietes nehmen Wasserflächen ein (vgl. Metropolregion Hamburg o. J.). Ostsee und Nordsee sind sehr schnell erreichbar. Der hohe Anteil an Natur und Naherholungsmöglichkeiten prägt den Erholungswert in der Region, die sich darüber hinaus durch gute (Aus-)Bildungsmöglichkeiten, Arbeitsplätze und breites kulturelles Angebot mit unter anderem Konzert- und Opernhäusern, Theatern, Musicals, Festivals, Museen, einer lebendigen Clubszene, aber auch den Hafen, die Reeperbahn und den Fischmarkt auszeichnet. In Hamburg haben zahlreiche der 500 größten Unternehmen Deutschlands ihren Stammsitz. Hamburg ist als Hansestadt eine traditionsreiche Handels- und Dienstleistungsmetropole und versteht sich als Tor zur Welt. Das Bruttoinlandsprodukt liegt bei knapp 100 Mrd. Euro. Das Geschäftsumfeld und die Entwicklung als lebenswerte Stadt, sind als vital zu bezeichnen. Schließlich ist Hamburg auch eine Studentenstadt mit 24 öffentlichen und privaten Hochschulen und etwa 94.000 Studentinnen und Studenten (vgl. Zenker/Beckmann 2013, S. 646; Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2014). Hamburg bietet eine attraktive soziale Versorgung mit zahlreichen sozialen Einrichtungen. Als gute Grundlage für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einerseits und die Investition in Bildung und Integration andererseits bietet die Stadt Hamburg im Gegensatz zu anderen Bundesländern kostenlose Kita-Betreuung für 5 Stunden am Tag (vgl. Freie und Hansestadt Hamburg 2014).

Der Hamburger Senat folgt dem Leitgedanken, eine lebenswerte und moderne Metropole der Zukunft und der Vielfalt zu gestalten. Seit mehreren Legislaturperioden wird explizit eine Wachstums- und Innovationspolitik verfolgt. Es wird angestrebt, Hamburg zu einer „Innova-

tionshauptstadt für Europa“ zu entwickeln. In diesem Sinne engagiert sich der Senat aktiv für die Entwicklung zukunftsfähiger regionaler Cluster. Seit 2002 ist eine konsequente Clusterpolitik Bestandteil des Senatsleitbildes (vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation 2011).

Die Entwicklung des Luftfahrtclusters wird seit 2001 begleitet durch Maßnahmen wie

- eine fortlaufende Qualifizierungsoffensive,
- Investitionen in Werkserweiterungsflächen und die Bereitstellung von Gewerbeflächen,
- die Koordination der Luftfahrt-Aktivitäten am Standort und die Vernetzung der Akteure,
- ein Luftfahrtforschungsprogramm und übergreifende Maßnahmen der Innovations-, Ansiedlungs- und Gründungsunterstützung,
- Öffentlichkeitsarbeit für das Luftfahrtcluster,
- Begleitung der Akteure bei deren international gerichteten Markterschließungsaktivitäten wie Auslandsdelegationen oder Messen (u. a. AIX, ILA, Paris Air Show),
- Auslobung des ersten internationalen Preises für Kabinenausstattung „Crystal Cabin Award“,
- Koordination und Moderation der erfolgreichen Bewerbung des Clusters im Spitzenclusterwettbewerb des BMBF,
- die Förderung der EACP-Koordination,
- die fortlaufende Gestaltung politischer Rahmenbedingungen auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene,
- die Etablierung und Beteiligung an einer leistungsfähigen Organisations- und Clustermanagementstruktur sowie
- die Errichtung des ZAL und des HCAT in öffentlich-privater Partnerschaft (vgl. CL 3, CL 5).

Die Förderung des Luftfahrtclusters ist eingebettet in eine ressortübergreifende Clusterpolitik. Diese unterstützt neben dem Luftfahrtcluster die Clusterinitiativen Life Science, Logistik, Medien und IT, Erneuerbare Energien, Gesundheitswirtschaft, Finanzplatz, Kreativwirtschaft und maritime Wirtschaft, um zukunftssichere Arbeitsplätze zu schaffen (vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg 2015, S. 18).

### **6.2.5 Verwandte und unterstützende Branchen**

Das Luftfahrtcluster wird als soziales System angesehen, welches relevante Kompetenzen unterschiedlicher Branchen bündelt, die in horizontaler und vertikaler Vernetzung im Hinblick auf eine luftfahrtbezogene Wertschöpfung interagieren. Neben der Produktion von Flugzeugen oder der Werkarbeit zur Life-Cycle-Betreuung und der Infrastrukturbereitstellung spielen Dienstleister, insbesondere in den Bereichen Personalbeschaffung und -management sowie Engineering, eine herausragende Rolle in der Operationalisierung der Leistungserbringung. Zur Unternehmensentwicklung und Finanzierung von Investitionen sind Beratungsunternehmen und Finanzhäuser wichtige Partner im Cluster (vgl. CL 3; CL 4).

Darüber hinaus kommen in der Luftfahrtindustrie, die allgemein als Hochtechnologie-Branche gilt, höchst leistungsfähige Materialien und Strukturen zum Einsatz, die den besonderen Anforderungen des Fliegens im Hinblick auf Materialbeanspruchung, aber auch Ökoeffizienz und fortwährender Gewährleistung von Sicherheit für Passagiere, Umwelt und Gesellschaft gerecht werden. Das nahe gelegene CFK-Valley Stade treibt die Technologieentwicklung für carbonfaserverstärkten Kunststoff (CFK) intensiv voran und entwickelt Anwendungsbeispiele in zahlreichen Branchen auch außerhalb der Luftfahrtindustrie, unter anderem für die Automations- und Maschinenbaubranche, Windkraft, Schiffbau oder Automotive (vgl. Steinkemper 2013, S. 288).

Als ein weiterer wesentlicher Anknüpfungspunkt für die parallele Entwicklung in verschiedenen, aber komplementär wirkenden Branchen lässt sich im Bereich der Unterstützung durch Simulations- und Informationstechnologie zum Beispiel im Hinblick auf Computer-aided Engineering oder auch in Augmented Reality Lösungen beobachten, die zunehmend sowohl im Bereich der Fertigung als auch im Bereich der Qualifizierung, z. B. im Hinblick auf E-Learning-Konzepte oder elektronische Dokumentation zum Einsatz kommen. Entwicklungen von Konzepten und Lösungen in der Bildungsbranche sind relevante Unterstützungsfunktionen für die Ausstattung mit Fachpersonal in der Luftfahrtindustrie.

Mit Blick auf die anderen Hamburger Cluster ergeben sich clusterübergreifende Wertschöpfungspotenziale. In einer Branche entwickelte Lösungen können auch für andere Branchen nutzbar sein. Ein bekanntes Beispiel ist der Einsatz der im Flugzeugbau entwickelten Winglets an Windkraftanlagen. Cross-Cluster-Aktivitäten sollen zunehmend dazu führen, Innovationen hervorzubringen, die von besonderer gesellschaftlicher Relevanz sind, von einer Bran-

che bzw. einem Cluster allein aber nicht ausreichend entwickelt werden können (vgl. Hintze 2015, S. 5 ff.).

Grundsätzlich herrscht eine enge Konvergenz der Industrien. Kompetenzen aus den verwandten Branchen können helfen, Innovationen in der Luftfahrt zu erzeugen und umgekehrt. Aufgabe der Clustermanagements ist es in diesem Sinne, Potenziale der wechselseitigen Wertschöpfung zu erschließen und cross-sektorale Vernetzungen zu erzeugen, um innerhalb des Clusters technologische und nicht-technologische Entwicklungen zu unterstützen (vgl. Hintze 2015; Steinkemper 2013, S. 289).

### **6.2.6 Zusammenfassung identitätsrelevanter Merkmale**

Konsolidierend lassen sich für die Analyse der Kompetenzen des Clusters, Kontext und Verortung folgende Aspekte anführen, die als wesensprägende Merkmale in die weiterführende Analyse eingehen. Das Luftfahrtcluster ist geprägt von

- einer großen Anzahl und einem breiten Spektrum an Akteuren – Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen – im Bereich Luftfahrt sowie verwandten und unterstützenden Branchen in der Metropolregion Hamburg mit umfassenden Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette und des Lebenszyklus ziviler (insbesondere Großraum-) Flugzeuge,
- anspruchsvollen, im Weltmarkt führenden Ankerakteuren mit Airbus als Flugzeug-Architekt und Systemintegrator und Lufthansa Technik als MRO-Dienstleister sowie führenden Kompetenzen in den Bereichen Kabine sowie Lufttransportsystem,
- der Verfügbarkeit von Ressourcen, Informationen, Partnern, Fachkräften, Qualifizierungsangeboten, F&E-Angeboten,
- einer bereits ausgebildeten Vernetzung der Akteure mit einer über mehrere Jahrzehnte reichenden gemeinsamen Historie, ähnlichen Herausforderungen, gemeinsamen Erfolgen, einschlägigen Erfahrungen in der interorganisationalen Zusammenarbeit,
- einer kollektiv erarbeiteten strategischen Ausrichtung mit der Zielsetzung, die Zukunft des Fliegens – das „Neue Fliegen“ – maßgeblich zu gestalten,
- einem ausgeprägten wirtschaftspolitischen Engagement für die Clusterentwicklung,
- einerseits vorteilhaften Nachfragebedingungen durch anspruchsvolle, innovationsführende Weltmarktakteure, andererseits hoher Abhängigkeit von den großen Unternehmen im Cluster, in der Wahrnehmung insbesondere von Airbus Toulouse,

- der herausfordernden Wechselbeziehung zwischen der multinationalen (Lufthansa Technik) sowie der transnationalen strategischen Ausrichtung (Airbus) der Ankerunternehmen und der Clusterentwicklung (zum Spannungsverhältnis zwischen M/TNU und Clustern vgl. Kap. 2.4.4) sowie
- dem artikulierten Bedarf, die Ansiedlung und das Engagement von Systemanbietern (1st Tier Supplier) im Cluster zu gestalten.

### **6.3 Entwicklung des Clusters aus Perspektive von Struktur und Koordination**

Der Luftfahrtstandort Hamburg weist eine mehr als einhundertjährige Geschichte auf (vgl. Schuller 2010). Doch erst die Bewerbung Hamburgs als Produktionsstandort des Airbus 380 beförderte die Entwicklung kollektiver Aktivitäten unter Einbindung der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand. Airbus entschied, Hamburg neben Toulouse als zweiten Standort für die Endmontage des größten Passagierflugzeugs der Welt auszubauen. Die Strukturmontage und der Einbau aller Flugzeugsysteme sollten in Toulouse erfolgen, die Ausrüstung der Flugzeugkabine, die Lackierung und die Auslieferung der Flugzeuge nach Europa und in den Nahen Osten waren für Hamburg vorgesehen (vgl. Hinrichs 2008; Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2006). Erhebliche Investitionen wurden erforderlich

- a) in die Infrastruktur – das vorhandene Airbus-Gelände musste erweitert, die Start- und Landebahn verlängert werden (vgl. Schilling-Kaletsch/Zingel 2013, S. 303),
- b) in das Humankapital – Fachkräfte mussten in ausreichender Anzahl und Qualifikation zur Verfügung stehen (vgl. Schilling-Kaletsch/Zingel 2013, S. 303),
- c) in die Vermarktung des Luftfahrtstandortes und seiner Potenziale gegenüber der Politik, (potenziellen) Fachkräften und dem Markt an Zulieferern und Kunden (Köpke 2008),
- d) in die Innovationskraft mit einem Programm zur Förderung der Luftfahrtforschung am Standort (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5) sowie
- e) in die Entwicklung internationaler Kooperationen mit anderen Luftfahrtstandorten, insbesondere mit Toulouse (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5).

Parallel wurde der Flughafen Hamburg einer grundlegenden Modernisierung unterzogen, Lufthansa Technik stärkte seine Basis am Standort Hamburg, und die Hamburger Ingenieurbüros sowie Zulieferbetriebe mussten sich auf die neuen Anforderungen an Leistung und Prozesse einstellen (vgl. Schilling-Kaletsch/Zingel 2013, S. 303).

### 6.3.1 Entwicklung der Clusterkoordination

Zur besseren Veranschaulichung und Strukturierung der Entwicklungsprozesse im Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg wird eine Einteilung in Phasen gewählt, die im Sinne des unter 2.4.1 beschriebenen Verlaufs zunehmender Organisiertheit eines Clusters wesentliche Entwicklungsschritte beschreibt und auf den identitätsstiftenden Charakter des Entwicklungsverlaufs abzielt.

#### *Phase 1*

Die Aktivitäten der Akteure und die Maßnahmen der Stadt mussten aufeinander abgestimmt werden, um die angestrebte Wirkung, sich als bedeutender ziviler Luftfahrtstandort zu etablieren, mittelfristig erreichen zu können. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2001 von den Unternehmen der Hamburger Luftfahrtindustrie sowie Verbänden, Institutionen, Hochschulen und Behörden eine gemeinsame Brancheninitiative unter dem Namen Luftfahrtstandort Hamburg ins Leben gerufen. Die Airbus Deutschland GmbH, Lufthansa Technik AG, die Flughafen Hamburg GmbH, DGLR, VDI, Hanse-Aerospace e. V., Hecas e. V., die Bundesagentur für Arbeit, die Agentur für Arbeit Hamburg, die IG Metall Bezirk Küste, die Handelskammer Hamburg, NORDMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie e. V., Koordinierungsstelle für Luft- und Raumfahrt Mecklenburg-Vorpommern, die Technische Universität Hamburg Harburg, die Helmut-Schmidt-Universität, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und die Freie und Hansestadt Hamburg bündelten in der Luftfahrtinitiative ihre Aktivitäten zur Förderung des Luftfahrtstandortes Hamburg (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 4 f.).

Die Koordination der gemeinsamen Aktivitäten erfolgte durch die Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg unter Leitung des Luftfahrtkoordinators des Senates (vgl. Abbildung 24). Zudem wurde eine Geschäftsstelle der Initiative Luftfahrtstandort Hamburg bei der HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH eingesetzt. Die koordinierenden Aktivitäten wurden durch Haushaltsmittel der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) sowie finanzielle und sonstige Beiträge der Partner finanziert. Für die Umsetzung von Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungs- und Kooperationsfeldern wurden spezifische Kooperationsstrukturen geschaffen, die den Anspruch hatten, sowohl einem PPP- als auch einem Netzwerkansatz zu entsprechen. Strategische Entscheidungen wurden durch eine Lenkungsgruppe, bestehend aus hochrangigen Vertretern der Partner, getroffen. Zum Zweck der norddeutschen Kooperation gehörten die Wirtschaftsministerien Schles-



wig-Holsteins und Mecklenburg-Vorpommerns dieser gemeinsamen Initiative als Mitglieder sowie die Wirtschaftsressorts Bremens und Niedersachsens als Gäste an (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5).

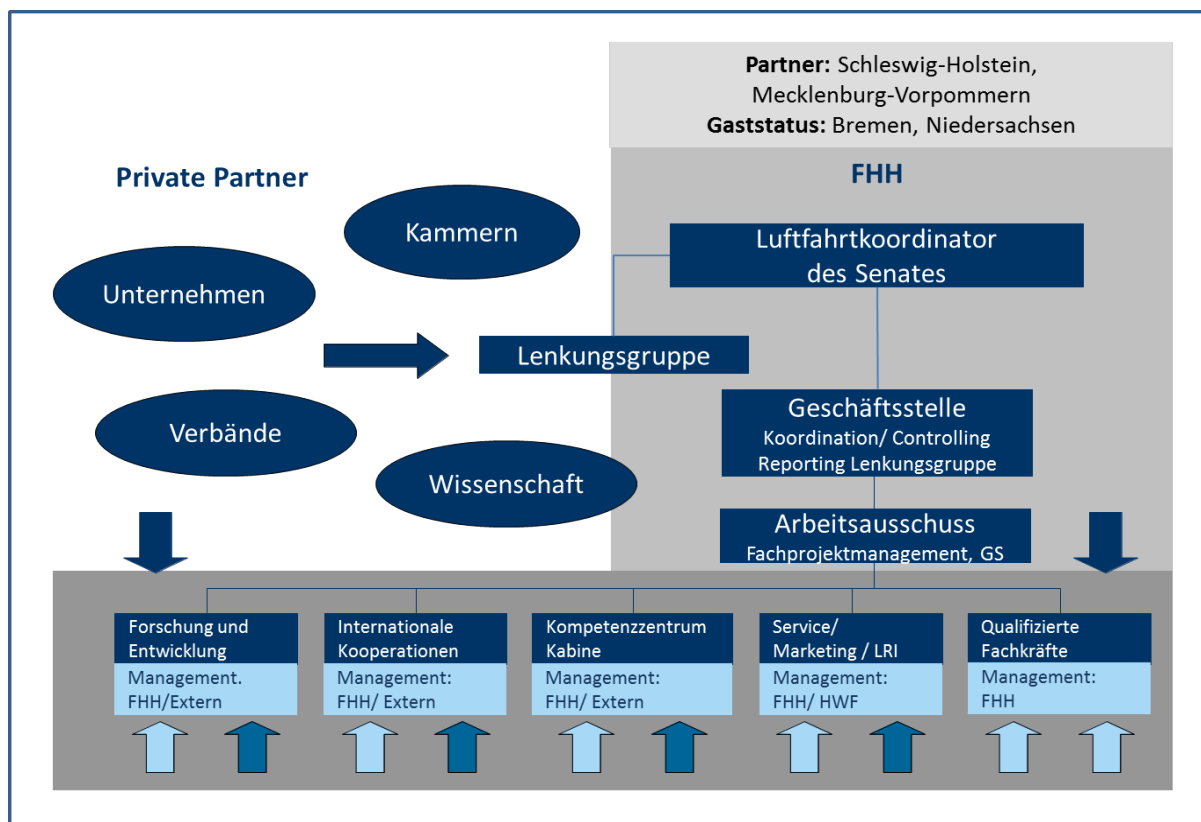


Abbildung 24: Ursprüngliche Koordinationsstruktur des Luftfahrtclusters (2001-2008) (Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5)

Im September 2005 wurde durch den Hamburger Senat das Projekt „Luftfahrtcluster Hamburg“ aufgelegt. Im Rahmen eines Sonderinvestitionsprogramms für die Jahre 2006–2010 stellte die Freie und Hansestadt Hamburg Mittel in Höhe von insgesamt 34 Millionen Euro zur Verfügung, um die Entwicklung in den gemeinsam vereinbarten fünf Handlungsfeldern (Forschung und Entwicklung, Internationale Kooperationen, Kompetenzzentrum Kabine, Service/Marketing/Luft- und Raumfahrtinitiative (LRI), Qualifizierte Fachkräfte) voranzubringen (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007, S. 5).

### Phase 2

Im Jahr 2007 wurde durch das BMBF der Spitzencluster-Wettbewerb als Instrument zur Implementierung der nationalen Hightech-Strategie ausgerufen. Jeweils bis zu fünf Cluster soll-

ten in drei aufeinander folgenden Wettbewerbsrunden zu deutschen Spitzenclustern gekürt werden. In jeder Runde wurden 200 Mio. Euro Forschungsfördermittel bereitgestellt. Grundlage einer Wahl zum Spitzencluster sollte die erfolgreiche Bewältigung eines zweistufigen Bewerbungsverfahrens sein, in welchem im ersten Schritt eine Strategie-Skizze (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2007) und in einem zweiten Schritt eine die Wettbewerbs-Jury überzeugende Cluster-Strategie (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008), unterlegt mit Projektanträgen zur Förderung von Innovationen im Cluster, zu entwickeln waren. Die Projekte sollten zur kollektiven Strategie des Clusters passen. Zudem bedeuteten sie eine erhebliche Investition der Akteure in entsprechende Vorhaben, da die Quote der kollektiven Förderung maximal 50 Prozent betrug. 40 Millionen Euro Forschungsfördergeldern mussten feste Zusagen über 40 Millionen Euro privatwirtschaftlicher Investitionsmittel gegenüberstehen. Die Bewerbung des Clusters erforderte damit nicht nur eine schlüssige und zukunftsfähige Strategie, die zur Hightech-Strategie passt, sondern ein festes Commitment der Akteure zur gemeinschaftlichen Investition in die Entwicklung des Clusters.

Dieser Anspruch implizierte eine neue Qualität der clusterorientierten Zusammenarbeit. Erfolgte die bisherige Koordination operativ durch die Wirtschaftsbehörde und die von dieser eingesetzten sowie finanzierten Geschäftsstelle im Wechselspiel mit den jeweils ausschließlich auf die eigene Organisation ausgerichteten unternehmerischen Entscheidungen der Akteure, erforderte der Strategieprozess eine Verständigung auf eine gemeinsame Vision, Mission und gemeinsame Ziele. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang war die Frage, welche Kompetenzen den Standort auszeichnen und in welche investiert werden soll. Ausgehend von Koordinierungsaktivitäten in organisatorischen Fragen, wie abgestimmter Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen sowie vorwettbewerbliche gemeinschaftliche Maßnahmen im Bereich der Qualifizierung, wurde eine Entwicklung hin zu einer gemeinschaftlichen strategischen Ausrichtung mit Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Aufteilung finanzieller Mittel in Kompetenzfelder erforderlich. Diese Perspektivenänderung erforderte auch bei den Akteuren eine veränderte strategische Ausrichtung. Individuelle unternehmerische Interessen und gemeinschaftliche Clusterinteressen mussten in Einklang gebracht und dieser Prozess organisiert werden, z. B. in Form der Implementierung von Boundary Spanners und deren Ausstattung mit Verhandlungsbefugnissen.

Die Entscheidung, ob sich die Akteure auf einen gemeinsamen Strategieprozess einzulassen bereit sind, wurde im Rahmen eines Workshops, an dem die jeweils Verantwortlichen der Akteursorganisationen teilnahmen, gemeinschaftlich diskutiert und beschlossen. Im Folgen-

den wurde eine Projektstruktur geschaffen, welche die inhaltliche Erarbeitung und Entscheidungsfähigkeit gleichermaßen sicherstellte.

Die Koordination der Strategieentwicklung und Antragstellung erfolgte durch ein Projektteam in der Wirtschaftsbehörde. Die Behörde konnte eine Moderatorenrolle einnehmen und die Interessen der Akteure so in Einklang bringen, dass eine Clusterstrategie entwickelt werden konnte, die das Cluster in seinen Kompetenzen und Akteuren widerspiegelte. Die Wirtschaftsbehörde fungierte als neutraler Akteur gegenüber den beteiligten Organisationen. Sie vertrat dabei insbesondere gesellschaftliche und wirtschaftspolitische Interessen wie Standortentwicklung, Sicherung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung. Gleichzeitig war die Konstellation als günstig anzusehen, da die Behörde mit der Fachkompetenz ausgestattet war, um den integrativen Strategieprozess zu gestalten. Sie hatte die nötige Autorität und Akzeptanz, das Zusammenwirken der Akteure im Clustersinne zu koordinieren und auf diese Weise auch die politischen Entscheider in den Prozess einzubinden und dafür zu gewinnen.

Die Clusterstrategie wurde integrativ entwickelt. Zunächst wurden zahlreiche Expertengespräche geführt und in Workshops grundsätzliche Fragestellungen erarbeitet, sodass eine große Anzahl von Personen in die Erarbeitung der Grundzüge einer Cluster-Strategie eingebunden werden konnte. Es bildete sich eine Strategiegruppe heraus, in der die erarbeiteten Ergebnisse konsolidiert und weiterentwickelt wurden. Die Strategiegruppe war mit der an die jeweiligen Entscheider der Akteure berichtenden Arbeitsebene besetzt. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die Interessen der einzelnen Organisationen vertreten wurden und gleichzeitig der permanente Informationsfluss in die Akteursorganisationen erfolgte<sup>177</sup>. Der Strategieprozess war geprägt von

- einer permanenten Rückkopplung zwischen den Zielen der Akteure und der gemeinschaftlichen Arbeit,
- der Reaktion der Akteure in der organisationsinternen Koordination ihrer Aktivitäten,
- Austausch und Diskussion,
- der gemeinsamen Erarbeitung, zu der jede(r) einen Beitrag leistete,
- der Entwicklung von und Abstimmung über Entscheidungskriterien,
- der Entwicklung gegenseitigen persönlichen Vertrauens.

---

<sup>177</sup> Die Mehrdimensionalität derartiger kollektiver Strategieprozesse in interorganisationalen Beziehungen wird auch von Sydow/Duschek (2011, S. 143) mit Verweis auf Sydow/Möllering (2004, S. 206) beschrieben.

Die Inhalte der gemeinsamen strategischen Ausrichtung wurden iterativ in einem integrativen Prozess erarbeitet. Die finalen Entscheidungen zur Strategie und damit zur Investition in das Cluster wurden durch ein Lenkungsgremium aus Geschäftsführern, Standortleitern und Luftfahrtkoordinator des Senates getroffen (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008).

Die eingereichten Bewerbungsunterlagen wurden durch unabhängige Gutachter bewertet. Das Cluster präsentierte sich und seine Strategie bei einer Prüfung durch die Gutachter vor Ort sowie vor einer unabhängigen Jury und wurde aus 38 Bewerbern eines der ersten fünf deutschen Spitzencluster.

Der gemeinsame Erfolg festigte das kollektive Verständnis der Akteure. Die gemeinsame Strategie und das gegenseitige Vertrauen bildeten die Grundlage der weiteren Zusammenarbeit.

### *Phase 3*

In der Strategie wurde angelegt, die offene Kooperation in öffentlich-privater Partnerschaft ohne eigene Rechtsform (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2013) in eine neue Organisationsstruktur zu überführen (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008, S. 34 ff.), um

- eine starke industrielle Ausrichtung des Clusters, orientiert an Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, zu erzielen,
- die daran ausgerichteten Unterstützungsfunktionen der Clustergeschäftsstelle zu optimieren,
- eine fortlaufende Weiterentwicklung der gemeinsamen Strategie zu institutionalisieren,
- den Wissenstransfer zu verbessern und
- das Clusterprofil nach innen und nach außen zu schärfen.

Im Jahr 2011 wurde der Verein Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e. V. gegründet mit den stimmberechtigten ordentlichen Mitgliedern Airbus Operations GmbH, Lufthansa Technik AG, Flughafen Hamburg GmbH, Freie und Hansestadt Hamburg (FHH), Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI), Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Hamburg Centre of Aviation Training (HCAT), Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (HWF), dem KMU-Verband Hanse Aerospace e. V., dem Engineering-Verband Hanseatic Engineering & Consulting Association (HECAS) e. V. Der

Verein (seit 2014 Hamburg Aviation e. V.) besteht neben den ordentlichen Mitgliedern aus Fördermitgliedern. Fördermitglieder wollen den Clusterverein unterstützen und fördern sowie das Leistungsangebot des Vereins für Mitglieder nutzen, sind allerdings nicht stimmberechtigt in der Mitgliederversammlung. Das Clustermanagement wird mit unterschiedlichen Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen durch die Organe des Vereins geleistet. Die Mitgliederversammlung („Board of Directors“) ist das oberste Beschlussorgan des Vereins. Einmal jährlich findet eine Mitgliedervollversammlung der ordentlichen und der Fördermitglieder statt. Der von den Clustermitgliedern gewählte, paritätisch besetzte und die Triple Helix abbildende Vorstand („Executive Committee“) aus Persönlichkeiten des Clusters führt und vertritt den Clusterverein. Der Vorstand ist verantwortlich für die fortlaufende Entwicklung und Umsetzung kollektiver strategischer Leitlinien. Dazu unterhält der Verein eine Geschäftsstelle („Management Office“), welche als Dienstleister der Clustermitglieder und im Sinne des gemeinsam vereinbarten Vereinszwecks geeignete Maßnahmen entwickelt und umsetzt, die Akteure miteinander vernetzt und insbesondere die clusterorientierte Kommunikation des Clusters und innerhalb des Clusters organisiert. Zusätzlich begleitet ein Kuratorium („Advisory Committee“) die Entwicklung des Clusters (vgl. Hamburg Aviation e.V. 2014).

Die Koordination der Clusteraktivitäten erfolgt also im Sinne des unter Kap. 2.5 aufgezeigten Steuerungsspektrums in einer Kombination aus zentraler Einheit und Mitgliedergremien sowohl durch die Clusterakteure in Form des Vorstands und der Mitgliederversammlung als auch durch eine Cluster Administrative Organization (CAO) in Form der Cluster-Geschäftsstelle.

Im Jahr 2014, nach Auslaufen der Spitzenclusterförderung, wurde ein weiteres Mal ein hoch partizipativer Prozess durchgeführt, um die Strategie des Luftfahrtclusters weiterzuentwickeln. Besondere Aufmerksamkeit galt auch in diesem Prozess einer möglichst breiten Einbindung der Akteure und der Mitsprache aller Mitgliedergruppen. Die kontinuierlich mitwirkenden Persönlichkeiten stammten aus der Wirtschaft mit Vertretern aus den Luftfahrt-Großunternehmen und dem Mittelstand, der Wissenschaft, den Verbänden und der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg (vgl. Hamburg Aviation 2014b, S. 1).

Derartige, eine hohe Zahl von Clusterakteuren einbindende Prozesse sind aufwändig und komplex. Die umfangreichen gewonnenen Informationen müssen konsolidiert und innerhalb der Gemeinschaft abgestimmt werden, sodass sie im Ergebnis die Kompetenzen, Interessen und Bedarfe der Akteure abbilden, die mit dem Clusteransatz verbundenen Potenziale er-

geschlossen werden können und eine hohe Identifikation der Partner mit der kollektiven strategischen Ausrichtung erfolgt. Die kollektive Strategie wirkt koordinierend im Sinne des geteilten Verständnisses und der gemeinsamen Zielrichtung. Eine starke Partizipation fundiert das Erarbeitete und lässt die Teilnehmer vertrauter werden mit der eigenen Rolle und den Strukturen, welche die Handlungen der Partner leiten. Im Sinne der positiven kollektiven Beeinflussung struktureller Rahmenbedingungen durch gemeinsame Handlung bzw. im Sinne der Gemeinschaft gestalteten Handlungen sind die in solchen Strategieentwicklungsprozessen stattfindenden Auseinandersetzungen ein wichtiges Instrument.

Mit der Vereinsorganisation, der Clustermanagement-Struktur aus Geschäftsstelle und Gremien, dem ZAL als Forschungszentrum des Clusters und dem HCAT als Bildungszentrum des Clusters wurden Strukturen institutionalisiert, die eine Verstetigung des Clusters induzieren.

### **6.3.2 Entwicklung des Selbstbildes der gemeinsamen Initiative und Beschreibung des Clusters aus Sicht der Interviewpartner**

Ausgehend von dem Zusammenhang einer prägenden Wirkung der historischen Entwicklung des Clusters auf die Gegenwart und insbesondere auf das Verständnis der gemeinsamen Initiative wurde in den Expertengesprächen danach gefragt, wie die Interviewten das Cluster beschreiben würden. Dabei fällt durchaus auf, dass ein unterschiedlich starkes Involvement in die Formierungsprozesse zu unterschiedlichen Sichtweisen führt. Akteure, die lange in die Clusterentwicklung eingebunden sind und diese geprägt haben, neigen zu einer eher illustrativen Beschreibung mit gemeinsamen Geschichten und besonderen Erlebnissen. Sie können Stories<sup>178</sup> erzählen, die eine hohe emotionale Verbundenheit – Identifikation – vermitteln und die Identität des Clusters prägen. Andere Interviewte tendieren zu einer vorrangig sachlichen Beschreibung der Nutzenaspekte. Beide Komponenten sind wertvoll für das Selbstbild des Clusters.

Eine Besonderheit in der Entstehung des Luftfahrtclusters bildete die Rolle der Politik:

„Also im Prinzip ist ja das Luftfahrtcluster vor ungefähr 12-13 Jahren<sup>179</sup> entstanden, 2001, als hier die Politik erkannt hat, dass die Luftfahrtindustrie eine Zukunftsindustrie für diese Stadt ist und sich damals beworben hat als Standort für die A380 Produktion, um gerade die Zukunftschancen, die in der Luftfahrtindustrie stecken, auch hier für den Standort Hamburg zu nutzen. Und insofern hat die Stadt

---

<sup>178</sup> I. S. v. Storytelling (vgl. Kap. 3.4.3).

<sup>179</sup> Das Interview wurde im Oktober 2013 geführt.

sich beworben. Sie hat die Infrastruktur geschaffen mit übrigens fast 700 Millionen Euro Infrastrukturmaßnahmen, die die Stadt bereitgestellt hat. [...] gleichzeitig wurde auch eine Qualifizierungsoffensive ins Leben gerufen und eine Initiative, die hieß Luftfahrtstandort Hamburg. Da ging es um die Vermarktung des Luftfahrtstandortes Hamburg. Das Ganze war sehr stark politisch getrieben. [...] [Es wurde auch] eine Struktur geschaffen. Diese war sozusagen eine offene Kooperation, aber ohne Rechtscharakter. Und die Stadt hat koordiniert.“ (CL 5).

Bereits 1996 hatte sich mit HanseAerospace ein Verband der KMU in der Region gegründet, der zum einen die Interessen der Unternehmen bündelte, als Botschafter und Sprachrohr gegenüber der Politik und Airbus auftrat und den Austausch zwischen den kleinen und mittelständischen Unternehmen förderte, u. a. über Arbeitsgruppen, gemeinsame Messeauftritte und verbindende Freizeitaktivitäten. Die Rollenklärung zwischen KMU-Verband und späterer Clustermanagement-Organisation wurde mit zunehmender struktureller Verfestigung des Clusters eine wichtige Aufgabe.

Die Interessen der öffentlichen Hand lagen mit den Investitionen in die Infrastruktur und die Qualifizierungs- sowie Vermarktungsinitiative darin, eine Koordination zwischen allen relevanten Akteuren, den großen Unternehmen, den KMU, den Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie den betroffenen Bereichen der öffentlichen Hand zu erzielen. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsbehörde arbeitete ein Team in der Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung daran, diese Zielsetzung umzusetzen. Ein Interviewpartner beschreibt diese ersten Entwicklungen folgendermaßen:

„Ich sage mal, das war ganz am Anfang, [da] war das ja fast ein Geheimbund. Und man muss ja ganz klar sagen, am Anfang haben wir auch wirklich gegen ziemlich üble Widerstände arbeiten müssen, weil teilweise ist uns der Vogel gezeigt worden. Das hat sich nun wirklich erheblich verändert.“ (GU 5)

„Wie lang waren wir an dem Thema dran, irgendwie im Bereich Forschung mal was gemeinsam koordinieren zu wollen? Wo hier wirklich nur gesagt worden ist, geht’s noch gut? So, also da waren schon verdammt dicke Bretter zu bohren.“ (GU 5)

Ein anderer Gesprächspartner schildert die Kick-off-Veranstaltung zum Spitzenclusterwettbewerb und die weitergehende Entwicklung:

„Das war alles sehr steif, und man kannte sich nicht. Und es war so und ... Also wie in der Familie, wenn man sich gerade erst frisch kennengelernt hat. Jetzt mutieren wir so langsam in eine Familie. Mit den Ups und Downs. Also das ist schon eine Weiterentwicklung. Und dass da eben auch fast freundschaftliche Verhältnisse schon entstanden sind, das ist sicher eine Entwicklung. Und ich finde es auch eine positive Entwicklung.“ (CL 1)

Mit dem Gewinn im Spitzencluster-Wettbewerb entwickelte sich kurzfristig ein „Wir-Gefühl“ des gemeinsamen Erfolges. Die geförderten Projekte wurden umgesetzt.

Im Strategieprozess bereits angelegt war, die gewachsenen organisationalen Strukturen weiterzuentwickeln (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg 2008, S. 34 ff.).

„... das war einfach auch die Zeit, eine neue Struktur dafür zu schaffen. Und weg von der politischen Initiierung zu kommen, hin zu einem nachhaltigen Cluster, was von der Industrie und Wissenschaft selbst auch getragen und vorangetrieben wird. Und die Politik dann eben nur den ihr zugeschriebenen Teil zu leisten hat.“ (CL 5)

Im Jahr 2011 erfolgte die Gründung eines Clustervereines mit einer Gremienstruktur und einer Geschäftsstelle als Cluster Administrative Organization (vgl. Ausführungen in Kap. 2.5; Hamburg Aviation e.V. 2014).

„Letztlich haben wir mit unserem Cluster einen Verein gegründet, und der Verein ist auch ein Kollektiv in Anführungsstrichen. Aber letztlich haben wir hier eine Struktur geschaffen, wo wir gemeinsam mit mehreren ... und das ist insofern ein Kollektiv, an bestimmten Zielen arbeiten und jeder seinen Beitrag leistet.“ (CL 5)

In den Expertengesprächen wurde das Luftfahrtcluster mit verschiedenen Facetten beschrieben. Diese wurden in folgende Kategorien gebündelt:

- Interessengemeinschaft, Zusammenschluss der Akteure, die in der Region im Bereich Luftfahrt aktiv sind, Gruppe,
- einzigartige Prozesskette,
- kollektive Infrastruktur,
- Zugangspunkt und Ort der Zusammenarbeit, Austauschplattform,
- strategische Ausrichtung.

Die nachfolgende Tabelle 11 führt die Auswertung der Expertengespräche im Hinblick auf diese Attribute auf.

| Attribut   | Beschreibung (zum Teil Zitate)   |
|--|--|
| <b>Interessengemeinschaft, Zusammenschluss, Gruppe</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• schlagkräftige Interessengemeinschaft rund um die Luftfahrtaktivitäten, die sich gegenseitig stützt und anziehend wirkt (GU 3)</li> <li>• vorher eher Einzelkämpfer, jetzt kritische Masse, eine Gruppe, die sich kontinuierlich unterhält (KMU 3)</li> <li>• „Ich sehe darin die Interessengemeinschaft und den Zusammenschluss aller Akteure, die in Hamburg zum Thema Luftfahrt aktiv sind, von der Großindustrie incl. Flughafen über KMUs, Engineeringdienstleister, allen Hochschulen, die an dem Thema mit ihren Instituten Interesse haben, bis hin zur Stadt. Ich könnte das Ganze auch einmal umdrehen und sagen von der Stadt bis zu den Großindustrien. Und die dort in dem Cluster gucken, wo sind unsere gemeinsamen Interessen, um den Luftfahrtstandort Hamburg zum Wohle aller Beteiligten weiter auszubauen und nach vorne zu bringen.“ (GU 4)</li> </ul> |



|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Das ist eine Organisation, die die Interessen in dem Fall von Luftfahrtfirmen bündelt, die Interessen nach außen vertritt und die die Mitglieder in diesem Cluster unterstützt. Das heißt also quasi, gemeinsam sind wir stärker, die quasi den Mitgliedern [...] die nötige Größe verschafft. Wenn jetzt ein 50-Mann-Betrieb alleine am Markt auftritt, geht der halt irgendwo unter, wenn der aber im Rahmen eines Clusters auftritt, das sind ja viele, die nicht unbedingt das Gleiche machen, aber ähnlich gestrickt sind, dann haben wir da eine ganz andere Wirkung nach außen.“ (KMU 5)</li> <li>• „... Zusammenschluss der Aktivitäten im Bereich der Luftfahrtindustrie im weitesten Sinne am Wirtschaftsstandort Metropolregion Hamburg in den Bereichen, in denen eine Zusammenarbeit für alle Partner sinnvoll ist ...“ (GU 5)</li> <li>• „eine Public Private Partnership. [...] von öffentlicher Hand, Wirtschaft und Wissenschaft, wo gemeinsam an einer Strategie gearbeitet wird, um den Luftfahrtstandort hier voranzubringen. Und die Aufgabe der Stadt ist es hier, den geeigneten Rahmen zu bereiten. Sowohl den regulatorischen Rahmen als auch was Infrastruktur anbelangt, was Bildung, Ausbildung angeht, Hochschule, Forschungseinrichtungen.“ (CL 5)</li> </ul> |
| <b>einzigartige Prozesskette</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „... wir haben hier tatsächlich mit den Flugzeugherstellern mit der Reparaturwerkstatt, Airport, Universitäten und mittelständischen Zulieferern, Entwicklern, Fertiggern und die nachgeordnete Wertschöpfungskette haben wir eben hier wirklich im zivilen Flugzeugbau mindestens so eine gute Rolle wie auch Toulouse und Montreal und so Städte“ (KMU 1)</li> <li>• „Unglaubliche Prozesskette in Hamburg: Aircraft Research, Development, Production, Service, gibt's an keinem anderen Standort.“ (GU 3)</li> </ul>   |
| <b>Kollektive Infrastruktur</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kollektive Infrastruktur, die Industrie, Forschung und Politik miteinander verbindet, die Mitglieder vernetzt, sie bekannt macht, Vertrauen schafft, gemeinsame Projekte ins Leben ruft und versucht, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. (CL 4)</li> <li>• „Für mich ist das ja immer so die Glocke ...“ (KMU 2)</li> </ul>   |
| <b>Zugangspunkt und Ort der Zusammenarbeit, Austauschplattform</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gebündelter Zugangspunkt zu Partnern/Akteuren, Themen, Trends, Produkten, Fachkräften, Innovationen, Informationen. (GU 1)</li> <li>• „... Dreh- und Angelpunkt für Zusammenarbeit in Hamburg in der Luftfahrt ...“; Stärken zusammenlegen, sich abstimmen und das Ganze mehr als die Summe seiner Teile sein lassen (FO 3, CL 1)</li> <li>• ein virtueller Ort, also ein Treffpunkt von Mitgliedern dieser Branche, ohne dass die jetzt aber alle Wirtschaftsunternehmen wären oder so, sondern unterschiedliche Akteure eben, die mit dem Thema Luftfahrt zu tun haben.“ (GU 2)</li> <li>• „... eine mehr oder weniger institutionalisierte und formalisierte Austauschplattform der Player, die halt in dieser Branche hier so präsent sind.“ (KMU 4)</li> <li>• „Ich sehe es eigentlich als eine wichtige Voraussetzung und wichtiger Grundbestandteil der Zusammenarbeit hier im Hamburger Raum zwischen allen Beteiligten in Sachen Luftfahrt.“ (FO 2)</li> <li>• Vertrauen der Zusammenarbeit zwischen den handelnden Akteurinnen und Akteuren über viele Jahre gewachsen (CL 2)</li> </ul>   |
| <b>strategische Ausrichtung</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eher fokussiert im Verhältnis zu anderen Clustern; allerdings ist eine ganzheitliche Ausrichtung des Clusters für die Akteure, je nach Interessenlage, unterschiedlich relevant (vgl. GU 1).</li> <li>• „... eben die Weiterentwicklung, den Aufwuchs nicht nur dem Zufall zu über-</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>lassen, sondern die Akteure in diesem Cluster oder in diesem Haufen oder in dieser Nähe, in diesem Netzwerk so eng miteinander zusammenzuhalten, um daraus sehr viel schneller als an anderen Standorten mehr zu machen. Wer ist schneller, wer kann schneller rennen. Der ist derjenige, der hier auch das Geschäft macht. Letztendlich geht alles um Geschäft.“ (CL 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturelle Stärkung in einer Region, die aufgrund der Kompetenzen dann auch naheliegt (FO 1)</li> </ul> |
|--|--|

**Tabelle 11: Definitionsattribute des Luftfahrtclusters aus Akteurssicht (eigene Darstellung)**

Aus Sicht des Clustermanagements wird beschrieben, dass es dabei wichtig ist,

„... dass wir ein gemeinsames Verständnis herstellen und den Mitwirkenden das Gefühl geben, dass hier etwas passiert, was für sie von Nutzen ist. Und das bedeutet für mich oder hat für mich in aller erster Linie bedeutet, erst mal das Ohr aufzumachen und zu hören, was tun die einzelnen Unternehmen und wo kann ich Ideen, die an der einen oder anderen Stelle auftauchen, mit anderen Dingen verbinden. Nur dadurch kann so ein Netzwerk [...] auch Leben entwickeln.“ (CL 3)

Mehrwerte des Clusters werden zum Zeitpunkt der Interviews gesehen in

- gegenseitigem Kennenlernen (GU 4),
- der Vernetzung der Akteure, dem Zugang zu möglichen Innovations-Partnern (GU 2, GU 6),
- verbessertem thematischen Austausch (GU 6),
- der Zusammenarbeit an gemeinsamen Forschungsschwerpunkten und die darauf ausgerichtete Förderung der öffentlichen Hand (GU 2),
- dem Teilen von Wissen, Informationen und der Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten (GU 4, KMU 3),
- der kollektiven Fokussierung von Kompetenzen und Ressourcen auf standortspezifische Luftfahrtthemen (vgl. Produktwelten Kap. 6.2.1.) (GU 2),
- für die Clusterakteure wertvollen, ökonomisch jedoch allein nicht leistbaren Maßnahmen wie das ZAL im Bereich Forschung, das HCAT im Bereich Qualifizierung, die Kinderuniversität und gemeinsame Messeaktivitäten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit etc. (GU 2, GU 5, KMU 3),
- der besseren Koordination von Veranstaltungsmanagement (GU 5),
- einer Vertrauensbasis (GU 5),
- einer von den Akteuren teilbaren Faszination für das Fliegen (GU 6).

Dabei zeigen die Befragten Schwächen bzw. Entwicklungspotenziale in der Gestaltung von Beziehungen und Interaktionen durchaus kritisch auf. Diese betreffen die

- Operationalisierung der Clusterstrategie,

- Stabilität der Zusammenarbeit,
- Qualität der Interaktionen hinsichtlich Gelegenheiten, Effektivität und Effizienz,
- paritätische Einbindung der Akteure nach Größe und Themen und
- bessere Vermarktung des Clusters und der Partner.

Diese aus der Interviewanalyse entwickelten und in der folgenden Tabelle (vgl. Tabelle 12) mit Aspekten und Zitaten unterlegten Kategorien spiegeln insbesondere den wahrgenommenen Status in den Kommunikationsfeldern „Organizational Self-Structuring“ (flow 2) und „Activity Coordination“ (flow 3), die im Sinne einer kollektiven strategischen Clusterorientierung offenbar noch ungenügend entwickelt sind, wider (vgl. auch Kap. 3.3.2).

| Schwächen bzw. Entwicklungspotenziale           | Beschreibung (zum Teil Zitate)   |
|---|--|
| <b>Operationalisierung der Clusterstrategie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende klare Zielsetzung und Messung von Zielerreichung (GU 6)</li> <li>• Clusterstrategie zu vage. Grundsätzlich geht es darum, den Standort voranzubringen. Aber wie stark alle dieses Interesse teilen, bleibt fraglich. (KMU 2)</li> </ul>  |
| <b>Stabilität der Zusammenarbeit</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Das Ganze ist natürlich nach wie vor [...] auch money driven. [...] Es ist schon eine große Gefahr in dem Augenblick, wo keine Projektarbeit mehr geleistet werden kann in so einem Cluster. Sprich also direkte Projektarbeit, wo man auch gemeinsam irgendwelche Projekte definiert, die dann im Endeffekt auch bezahlt werden von irgendwoher ...“ (FO 2)</li> <li>• „Wenn Zusammenarbeit nicht funktioniert – Innovationshemmnis: Also es gibt da wirklich eine ganze Reihe von Lösungen, die wir auch haben, an denen [das Kundenunternehmen] auch interessiert ist. Aber mittlerweile ist das halt ein Pokerspiel geworden. Muss man ganz klar sagen. Wenn die Bedingungen nicht stimmen, fange ich quasi auf der Luftfahrtseite gar nicht an, an diesem Thema zu forschen. Ich adaptiere das einfach nicht, und damit hat sich das.“ (FO 1)</li> </ul>  |
| <b>Qualität der Interaktionen</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Also man muss schon sagen, der Grad der Vernetzung und die Qualität der Kommunikation, das Interagieren, das Miteinander-Austauschen hat aus meiner Sicht noch nicht den Reifegrad erreicht, den es haben könnte.“ (CL 1)</li> <li>• „Also ich glaube, das, was in Deutschland Hamburg da noch ein bisschen fehlt und was noch mehr kommen kann, was ich in Frankreich mehr erlebt habe, ist, dass man sich verbindlich abstimmt und zwar über alle Ebenen. [...] Wie kriegen wir das hin, dass man, obwohl es ein zusätzlicher Aufwand ist, dass man Spaß dran hat, sich dran zu beteiligen und dass man sich verbindlich daran hält, was man dort besprochen hat?“ (FO 3)</li> <li>• „Also zum einen ist es wichtig, dass hier der Austausch untereinander stark gefördert wird [...] tatsächlich der fachliche Austausch [...], wo man dann erst erkennt, indem man sich austauscht, oh das wusste ich ja gar nicht, dass ihr das könnt, dass ihr das auf dem Zettel habt. [...] Da erwarte ich also von Seiten des Clusters noch mehr Aktivitäten, gezieltere Aktivitäten [...], die auch einen Charakter haben, der es ermöglicht, dass man sich sprachlich/verständnismäßig auf einer gleichen Ebene befindet und dann eben schneller Verständnis entwickelt von dem, was der eine benötigt und der andere hat und umgekehrt.“ (GU 4)</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich würde mir auch noch wünschen, dass wir im gesamten Cluster etwas effizienter zusammenarbeiten. Also, dass wir Themen schneller auf die Reihe kriegen, dann auch konkret werden und diese konkreten Dinge dann auch zum Ende bringen.“ (GU 4)</li> <li>• „[...] ich merke auch, dass es für Hochschulen unheimlich schwierig ist, die Strukturen zu durchschauen, mit denen man da zu tun hat. Also auch auf der Seite würde ich mir eine höhere Transparenz wünschen.“ (FO 1).</li> </ul>  |
| <b>Paritätische Einbindung der Akteure nach Größe und Themen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stimmen weniger großer Akteure sind oft lauter als die vieler kleiner. Eine angemessene Gewichtung als Herausforderung (KMU 1)</li> <li>• „... das Thema Einbinden der KMU in das Geflecht Große und Hochschulen. Das ist mir noch zu dürrftig.“ [GU 4]</li> <li>• „Vernetzung ja. Man lernt Leute kennen. Das ist überall so, wo man hinfährt. Aber ob das jetzt die Hochschulen insgesamt voranbringt? Systematisch nicht. Eher zufällig. Das ist eher ein zufälliger Prozess, der sich da abspielt. Und das Cluster selbst hat die Besonderheit, dass es durch einige Große dominiert wird.“ (FO 1)</li> <li>• Breite Einbindung der Partner, insbesondere der KMU mit dem gesamten Spektrum inklusive Personaldienstleister, Qualifizierer, Zertifizierer, Dokumentationsdienstleister etc., um eine einseitige Ausrichtung auf Hersteller zu vermeiden. (KMU 2)</li> </ul> |
| <b>Bessere Vermarktung von Cluster und Partnern</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich denke auch das Thema Vermarktung nach außen, gerade was KMUs angeht. Da müssen wir eigentlich noch mehr machen.“ (GU 4)</li> </ul>   |

**Tabelle 12: Entwicklungspotenziale des Luftfahrtclusters aus Sicht der Interviewpartner (eigene Darstellung)**

Anzumerken ist, dass es sich weder um eine Vollerhebung noch Gewichtung von Entwicklungspotenzialen handelt. Gleichwohl sind die Aspekte als wertvoll für ein ganzheitliches Clusterverständnis zu erachten.

Insbesondere die effektive Einbindung der Partner ist, je nach Größe eines Clusters, eine entsprechende Herausforderung. Gleichzeitig ist sie erforderlich, um die relevanten Themen zu erfassen, adressieren und auch neue Ansatzpunkte für Vernetzung und Zusammenarbeit entwickeln zu können. Des Weiteren ist es, wie sich am Beispiel des Luftfahrtclusters zeigt, eine wichtige Eigenschaft organisational gefestigter regionaler Cluster, dass sie Begegnungen initiieren, um den Raum zu schaffen für neue Interaktionen und Beziehungen, die ohne einen Clusteransatz mit einer geringeren Chance zustande kämen. Diese Möglichkeit der Begegnung im Hinblick auf Effektivität und Effizienz von Interaktionen zu schaffen dürfte grundsätzlich Entwicklungspotenziale implizieren, unabhängig davon, welcher Grad an Qualität bereits erreicht worden ist. Neben neuen Interaktionen und Beziehungen ist auch die Stabilisierung von Zusammenarbeit, deren Verbindlichkeit und Verlässlichkeit ein Handlungsfeld, mit dem sich auch die Netzwerkforschung schon seit einigen Jahren beschäftigt (vgl. Sydow 2006, S. 387 ff.; Sydow 1992; Powell 1990). Die Operationalisierbarkeit einer kollektiven

Clusterstrategie ist anders als in Unternehmen, in denen strategische Entscheidungen mittels Hierarchie und entsprechendem Ressourceneinsatz umgesetzt werden können, ein Aushandlungsprozess zwischen heterarchisch organisierten autonomen Akteuren. Möglichweise sind diese Prozesse mit den in politischen Kontexten wirksamen Mechanismen der Kompromissfindung und permanenten Aushandlung vergleichbar. In der Clusterkonstellation Zielgrößen zu finden, die über eine Interessen- bzw. Absichtsbekundung hinausgehen, spielt sich in einem Spektrum ab zwischen der für die Zusammenarbeit angestrebten Verbindlichkeit und einer der Komplexität<sup>180</sup> sowie der Rekursivität aus Interaktionen und Umwelteinflüssen geschuldeten Offenheit. Entsprechend nachvollziehbar ist es, dass die Operationalisierung einer Clusterstrategie als clusterspezifisches Entwicklungsfeld anzusehen ist.

Außerdem ist festzustellen, dass neben der Akquise neuer und der möglichst starken Einbindung von Clustermitgliedern sowie der Kommunikation in den Markt auch hinsichtlich des „Organizational Self-Structuring“ (*flow 2*) und der „Activity Coordination“ (*flow 3*) kommunikative Handlungsbedarfe bestehen, die es im Sinne einer identitätsorientierten Clusterkommunikation aufzugreifen gilt.

Mit dem Ziel, besser zu verstehen, welche Motive dem Engagement im Cluster zugrunde liegen, wurde erfragt, welche Interessen mit dem Engagement im Cluster verbunden sind. Benannt wurden durch die Interviewten insbesondere folgende Aspekte:

- dabei sein und mitgestalten können (KMU 5, GU 6, FO 1),
- gemeinsam aufgrund der Größe und in der Zusammenarbeit mehr erreichen (KMU 3),
- direkter, privilegierter Zugang zu Akteuren des Clusters, zum Clustermanagement, zur öffentlichen Hand (GU 2, GU 1),
- das Image der Luftfahrt nutzen und stärken (GU 1, GU 2, FO 1),
- Themen in die gemeinsame Diskussion einbringen (GU 1, GU 4),
- Präsenz (alle).

Der Themenbereich der Präsenz spielte eine herausgehobene Rolle. Dabei geht es einerseits darum, die Bekanntheit im Cluster zu stärken und sich als potenzieller Geschäftspartner zu positionieren und zu profilieren. Andererseits wird das Cluster als hilfreich angesehen, um die

---

<sup>180</sup> Die Komplexität resultiert aus der Vielzahl der Akteure, der individuellen strategischen Handlungen dieser Akteure in Rekursivität zu ihren Umwelten im Kontext der verschiedenen Ebenen beim Management interorganisationaler Beziehungen (vgl. Kap. 2.4.5)

Präsenz im Markt zu verbessern. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ohne starke eigene Produkt- bzw. Unternehmensmarke sind gemeinsame Messeauftritte, Veranstaltungen und Unternehmerreisen geeignete Instrumente, um den Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu erleichtern. Die nachfolgende Übersicht (vgl. Tabelle 13) zeigt Beispiele der entsprechenden Aussagen.

| Präsenzinteresse für das Engagement im Luftfahrtcluster   | Beschreibung (zum Teil Zitate)   |
|---|--|
| <b>Bekanntheitssteigerung im Cluster</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb des Clusters (KMU 5, GU 2): „Also, was ich mir wünsche, ist mal auf alle Fälle, dass wir unsern Bekanntheitsgrad steigern. [...]. Das wir sagen, wir werden wirklich als Hamburger Unternehmen wahrgenommen. Das ist unser Hauptziel eigentlich.“ (KMU 5)</li> <li>• „... aufgrund der Aktivitäten im Cluster jetzt eine deutlich größere Sichtbarkeit [...] erreicht [...] durch diese Sichtbarkeit und auch dadurch, dass wir mal darlegen konnten, was tun wir denn alles hier, eine sehr große Resonanz besonders in der Forschungs- und Hochschullandschaft erzeugt. Wo viele jetzt doch auf uns aufmerksam geworden sind und doch interessante Betätigungsfelder ihrerseits für eine Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen sehen.“ (GU 4)</li> </ul> |
| <b>Präsenz im relevanten Markt durch kollektive Auftritte – das Cluster als Enabler und Botschafter</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch das Cluster auf Messen, Veranstaltungen. (GU 2, GU 5)</li> <li>• „... für mich ist das Cluster ganz wichtig für kleine Unternehmen, die gar nicht die Möglichkeit haben, Marketing, Produktentwicklung, Außendarstellung usw., die haben einfach keine Manpower dahinter, um das zu machen, und da ist natürlich so ein Cluster [...] Gold wert.“ (KMU 5)</li> <li>• „Der Vorteil, den man hat, dass man dann in der Präsentation nach außen tatsächlich dabei ist. Das heißt, wenn wir in die Welt gehen mit dem Cluster, [...]. Wir sind dann zumindestens schon mal namentlich bekannt.“ (KMU 1)</li> </ul>  |

Tabelle 13: Präsenz als Interesse für ein Engagement im Luftfahrtcluster (eigene Darstellung)

In weiterführender Weise wurden insbesondere die in der folgenden Darstellung (vgl. Tabelle 14) zusammengefassten Erwartungen an das Cluster formuliert.

| Erwartungen an das Cluster   | Beschreibung (zum Teil Zitate)   |
|--|--|
| <b>Kontinuierliche strategische Weiterentwicklung des Clusters</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Also wichtig für das Cluster ist, dass es wirklich eine lebende Struktur ist. Dass es sich weiterentwickelt, dass es immer wieder sich selber hinterfragt, dass es eine wachsende, organische Struktur ist, die immer wieder sich verändert und den Gegebenheiten anpasst. Das darf nichts Starres sein, was im Status Quo verharrt. Das darf nichts sein, was man nur aus Fun macht. Sondern es muss für die Mitglieder Vorteile bringen. Ansonsten macht es keiner. Jeder ist Egoist. Jeder hat nur begrenzte Zeit, nur begrenztes Geld. Jeder macht da nur mit, wenn es für sie einen Vorteil bringt. Insofern glaube ich, muss das Cluster sich immer wieder selber hinterfragen, selber sehen, wo es diese Vorteile für die Mitglieder generieren kann. Und sich dementsprechend anpassen. Und dann hat es auch eine langfristige Ent-</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | wicklungschance, indem es das halt immer wieder in verschiedenen Iterationszyklen macht.“ (FO 3)   |
| <b>Interaktionen innerhalb des Clusters ausbauen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Treffen, Austausch fördern, Kontakte pflegen, gegenseitiges Briefing, gemeinsame Projekte (FO 2, GU 4)</li> <li>• Breite Einbindung der Partner, insbesondere der KMU und dann mit dem gesamten Spektrum, inklusive Personaldienstleister, Qualifizierer, Zertifizierer, Dokumentationsdienstleister etc., um eine einseitige Ausrichtung auf Hersteller zu vermeiden. (KMU 2)</li> <li>• „[...] ich merke auch, dass es für Hochschulen unheimlich schwierig ist, die Strukturen zu durchschauen, mit denen man da zu tun hat. Also auch auf der Seite würde ich mir eine höhere Transparenz wünschen“ (FO 1)</li> <li>• strategische Zusammenarbeit mit der Politik, z. B. bei Flächenentscheidung, Plattform, um Dinge anzustoßen (GU 3)</li> <li>• Netzwerkbildung nicht als Eigenzweck, sondern um Themenaufhängung bemühen (GU 3)</li> </ul>  |
| <b>Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „... diskussionsfähig zu sein. Verbindlichkeit natürlich. Also diese klassischen Dinge, wie sie, wie soll ich sagen, in jeder Familie, der kleinsten Zelle vorkommen. Ne, dass also jeder sagen kann, was er denkt. Dass er sich auf den anderen verlassen kann. Das klar. Die klassischen Dinge.“ (CL 1)</li> <li>• „Die Erwartungshaltung ist, dass es über das Cluster auch Commitments, harte Abstimmungen und harte Vereinbarungen gibt. Dass es nicht nur so eine Diskussion, so eine Laberrunde ist, sondern dass es am Ende wirklich dann auch zum Commitment führt und dass man sich an die Sachen hält, die dort vereinbart worden sind. [...] Commitment, Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit. Zuverlässigkeit fasst es glaube ich am besten. Das muss glaube ich gewährleistet sein.“ (FO 3)</li> </ul>   |
| <b>Unterstützung der Akteure</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wir erwarten vom Cluster [...], dass es den Unternehmen hilft. Wir erwarten zum Beispiel vom Cluster in den gemeinsamen Anstrengungen, dass die mittelständischen Unternehmer [...] Unterstützung oder Rückenstärkung bekommen in strukturellen Dingen, in Messesförderung, in Exportförderung und in Finanzierungsfragen, Offset-Vereinbarungen.“ (KMU 1)</li> </ul>  |
| <b>Vermarktung der Kompetenzen und Potenziale</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Also ich würde mir wünschen, dass Hamburg sich mit diesem Cluster fachlich präsentiert. Gemeinsam präsentiert. Dass das also gut strukturiert, aber eben auch fachlich dargestellt wird, was da passiert. (FO 1)</li> <li>• Um Ansiedlungen bemühen (GU 3)</li> </ul>  |
| <b>Wertschöpfungspotenziale erschließen</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Und was für die Stadt wichtig ist, sind natürlich in erster Linie Wertschöpfung, nachhaltige Arbeitsplätze, Wachstum und Wohlstand. Das sind letztlich auch die Erwartungen, die wir an dieses Cluster haben, dass es sich gut entwickelt und wir damit natürlich auch ein weiteres Wachstum bei den Arbeitsplätzen sehen. Konkret: Wir haben erwartet, dass mit der A380-Produktion in Hamburg, die ja dann auch hierhergekommen ist, zumindest in der Aufteilung zwischen Toulouse und Hamburg, dass 4.000 Arbeitsplätze entstehen. 2.000 direkte und 2.000 indirekte. Inzwischen sind fast 10.000 Arbeitsplätze entstanden. [...]. Deswegen ist das unsere klare Erwartung an das Cluster, dass es hilft, diese positive Entwicklung für die Stadt, auch was den Arbeitsmarkt angeht und die Wertschöpfung und auch das Image, dass wir diese positive Entwicklung verstetigen.“ (CL 5)</li> <li>• Inhaltliche Beschleunigung und Effizienz, konkrete Projekte, Alleinstellungsmerkmale ausbauen, Prozesskette weiter stärken (GU 3)</li> </ul> |

Tabelle 14: Erwartungen der Interviewpartner an das Luftfahrtcluster (eigene Darstellung)

Die beschriebenen Interessen, Entwicklungspotenziale und Erwartungen im Hinblick auf das Luftfahrtcluster ergänzen sich bzw. sind schlüssige Folgerungen. Gleichzeitig vermitteln sie einen guten Eindruck davon, dass es sich bei dem Cluster um eine bereits etablierte Form der interorganisationalen Zusammenarbeit handelt, die hinsichtlich ihrer inneren Struktur sowie der Qualität von Beziehungen und Interaktionen bereits eine in Abstufungen wahrgenommene, aber grundsätzlich ausgeprägte Qualität aufweist. Darüber hinaus werden verschiedene Aspekte der möglichen Weiterentwicklung thematisiert.

Im weiteren Verlauf der Interviews wurde noch erfragt, ob und wie die Gesprächspartner die Identität des Clusters beschreiben können.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Vernetzung innerhalb des Clusters lange und intensiv von einer Schlüsselfigur, dem zunächst auf Seiten der Hamburger Gesellschaft für Wirtschaftsförderung für das Cluster Verantwortlichen und späteren Clustermanager, geprägt wurde. In den Experteninterviews wurde die Frage nach der Identität des Clusters zunächst einmal häufig mit der Person und „dessen“ Luftfahrtforum beantwortet. Die Identität wurde stark in einer Person gesehen, die die Gemeinschaft zusammenbringt und thematisch unterstützt. Die Akteure verstanden sich als Teil des Netzwerkes oder nicht. Eine kollektive Identität aber konnte, jedenfalls als komplexes Konstrukt, nicht formuliert werden.

Dabei ist festzustellen, dass aus Sicht der Interviewpartner Faktoren benennbar sind, die im Sinne von „hard facts“ bestimmte konstituierende Merkmale des Clusters kennzeichnen, wie:

#### strukturelle Aspekte

- die Zusammensetzung der Akteure und die Prägung des Clusters durch die beiden starken Marken Airbus und Lufthansa Technik,
- die Größe in der Zahl der Akteure und der Breite der abgedeckten Themen entlang der Wertschöpfungskette,
- ein Ballungsraum der Luftfahrt in der Metropolregion Hamburg,
- sich als der weltweit drittgrößte Standort der zivilen Luftfahrtindustrie zu verstehen,

#### historische Aspekte

- die Entstehung der räumlichen Agglomeration,
- das städtische Engagement in der Airbus-Ansiedlung,
- der gemeinsame Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs,



### kulturelle Aspekte

- die Art, wie die Dinge angegangen und die Probleme gelöst werden im Zusammenwirken aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft,
- Vertrauen in der Zusammenarbeit in spezifischen Netzwerken,
- die Community der für die Luftfahrt Tätigen,

### Aspekte der Sichtbarkeit

- das Gewicht des gemeinsamen Auftritts,
- die Aktivitäten wecken Interesse, weil etwas passiert.

Darüber hinaus benannten die Interviewpartner sogenannte „soft facts“ des Gemeinschaftsgefühls, gemeinsamen Willens oder der kollektiven Zielsetzungen als noch kritische Komponenten, sodass sie eine kollektive Identität als noch nicht ausgeprägt ansahen. Dabei reichte das Spektrum der Einschätzungen von „wozu ist das erforderlich“ über „sollten wir haben“ bis hin zu „dafür sollten wir noch einiges tun“.

Grundsätzlich erkennbar ist, dass eine Beschreibung der Clusteridentität implizit in den unterschiedlichen Aspekten und Themenfeldern erfolgt, jedoch Unsicherheit mit der Begrifflichkeit besteht. Daraus kann gelernt werden, dass bei weiterführenden Erhebungen nicht abstrakt nach dem Begriff einer Clusteridentität gefragt werden kann, sondern diese ein Konstrukt ist, welches sich aus unterschiedlichen Merkmalen zusammensetzt. Ähnlich den Konstrukten Image oder Kultur sind Skalen zu entwickeln, mit denen ein vergleichbares Bild der Ausprägung von Identitätsaspekten gewonnen sowie deren Auswirkungen gemessen werden können. Als wichtig wird angesehen, mit einem mehrdimensionalen Clusteridentitäts-Verständnis wie in dem in Kapitel 3.4.3 geschilderten auf mehreren Ebenen fußenden Ansatz zu arbeiten.

Als im Rahmen dieses Forschungsprojektes leistbarer erster Schritt werden nachfolgend, auf Basis der verschiedenen genutzten und zuvor beschriebenen Quellen, Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters gemäß dem in Kapitel 3.4.3 konsolidiert.

## 6.4 Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters

Strukturierungstheoretisch betrachtet soll die Identität des Clusters als Modalität verstanden werden. Sie hat einen strukturierenden Einfluss auf die Handlungen der Akteure und wird gleichzeitig durch die Handlungen der Akteure rekursiv entwickelt. In Kapitel 3.4.3 wurde auf relevante Fragestellungen einer Clusteridentität eingegangen, die sich inhaltlich 1) aus der Ebene der Markt-, Wettbewerbs- und Potenzialanalyse (Was können wir?), 2) aus der Ebene der kollektiven strategischen Ausrichtung (Was wollen wir?) und 3) der Ebene der eher weichen Faktoren, der Wesensmerkmale (Wer sind wir?) zusammenfügt. Für das Luftfahrtcluster soll nachfolgend auf diese drei Perspektiven und die im Sinne einer erstrebenswerten Identität relevanten Aspekte eingegangen werden. Die zuvor in den einzelnen Schritten der Clusteranalyse herausgearbeiteten Wesensmerkmale enthalten sowohl Stärken als auch Schwächen und Herausforderungen, deren Kenntnis essenziell ist, um ein Verständnis für das Cluster, dessen Kontextbedingungen und Möglichkeiten zu gewinnen. Im Hinblick auf die Markenentwicklung ist im Folgenden vorrangig relevant, auf die kommunikationsbezogenen Identitätsaspekte einzugehen, um eine visionsgerichtete Markenentwicklung und -implementierung vollziehen zu können.

### *1) Ebene der Markt-, Wettbewerbs- und Potenzialanalyse (Was können wir?)*

Die Marktentwicklung wird als grundsätzlich positiv angesehen. Bis in die abbildbaren Planungshorizonte hinein wird erwartet, dass weltweit die Zahl der Passagiere und die Zahl der Flüge steigen. Als vorrangige Entwicklungsregion gilt der asiatische Raum. Entsprechend wird auch die Nachfrage nach Flugzeugen, nach Lebenszyklus begleitendem Service, nach innovativen Kabinen- und nach ganzheitlichen Lufttransportkonzepten als wachsend angesehen. Die prognostizierte weitere Zunahme des Flugverkehrs erfordert ökologische Lösungen, um die Belastungen der Umwelt zu begrenzen. Gleichzeitig ist der Wettbewerb unter den Airlines von hoher Intensität, sodass diese Lösungen nachfragen, die ökonomisch sind und das Potenzial für Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz bieten. Das Cluster ist Teil eines **Wachstums- und eines Hochtechnologiemarktes**, welcher innovative Lösungen verlangt, die das Fliegen bzw. den Transport von Passagieren und Fracht kosteneffizient und umweltverträglich, gleichzeitig nachfragegerecht ermöglichen.

Das Cluster bündelt die Kompetenzen für Flugzeugbau, Kabinentechnologie, Flugzeugbetrieb, Wartung und Überholung sowie Verkehrsinfrastruktur im Lufttransportsystem. Es setzt sich zusammen aus einem der beiden marktführenden OEM im zivilen Flugzeugbau, dem Weltmarktführer für MRO, dem Flughafen, circa 300 kleinen und mittleren Unternehmen, zahlreichen luftfahrtrelevanten Forschungsinstituten und Bildungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand. Die Akteure im Cluster bedienen **alle Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette im Flugzeugbau und -betrieb, entlang des Lebenszyklus von Flugzeugen** und bilden eine leistungsfähige Partnerschaft zwischen Akteuren der Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichen Hand im Sinne einer Triple Helix. Die **Neuordnung der Wertschöpfungskette** ist nach wie vor eine Herausforderung. Zur Sicherung der Fähigkeit zu Leistungserbringung **bedarf es finanz- und ressourcenstarker Partner** am Standort, die sowohl Prozess- und Systemverantwortung als auch die mit den hohen Investitionen und einer nur langfristigen Kostenamortisation verbundenen Risiken tragen können. Die Zulieferer müssen ihren Platz in der Wertschöpfungskette finden und **Netzwerkstrukturen** zum Ausbau und zur Sicherung von Potenzialen bilden.

Die bekennenden Akteure des Clusters teilen das Verständnis, gemeinsam den Anforderungen des Marktes besser gewachsen zu sein, das verfügbare Wissen besser organisieren und nutzen zu können sowie den Markt mit einer kollektiven Perspektive besser gestalten und gemeinsam mehr erreichen zu können. Im Clusterkontext können sie ihre **Aktivitäten koordinieren** und **kollektive Ansätze entwickeln**.

## *2) Ebene der kollektiven strategischen Ausrichtung (Was wollen wir?)*

Die Akteure haben ihre strategische Ausrichtung in integrativen Prozessen entwickelt. Das Cluster soll das Kompetenzzentrum für „**Neues Fliegen**“ sein. Die Akteure wollen eine umfassende Spitzenkompetenz bieten, die weltweit anerkannt wird. Diese **Spitzenkompetenz** soll sich widerspiegeln in Lösungen für eine **wirtschaftlichere, umweltfreundlichere, komfortablere, flexiblere und zuverlässigere Luftfahrt** entlang der luftfahrtrelevanten Wertschöpfungskette und durch Innovationen, die entstehen konnten, weil Wirtschaft, Forschung, Bildungssystem und öffentliche Hand zielorientiert zusammenarbeiten. Eine Abgrenzung zu anderen Luftfahrtclustern wird indirekt über den Mix an Kompetenzen in den Bereichen **Flugzeugproduktion & spezifische Systeme, Kabine und Kabinensysteme, Wartung,**

**Reparatur, Überholung und Modifikation, Lufttransportsystem, Luftfahrt- Informations- und -Kommunikationstechnologie** vorgenommen.

Ein explizites technologisches Alleinstellungsmerkmal wird nicht benannt, ebenso wenig konkrete Projekte und Maßnahmen. Gleichwohl verfügt das Cluster über eine weltweite Reputation als Kompetenzzentrum für die wertschöpfungsstarke Flugzeugkabine. Die besondere Leistungsfähigkeit wird im Zusammenwirken der Clusterakteure und einem Auftritt als organisationale, gut koordinierte Einheit gesehen. Für externe Zielgruppen ist die Clusterorganisation „one face to the customer“, für die Partner ein **Raum des Austausches, der Zusammenarbeit, der gleichgerichteten Entwicklung, des Zugangs zu Informationen und Ressourcen, des Sichtbar-Werdens und der Unterstützung in den Bereichen gemeinsame Forschung und Entwicklung sowie Infrastruktur, Personal und Qualifikation, stärkere Vernetzung, Finanzierung und Förderung, Wissensmanagement, Internationalisierung, Marketing und Kommunikation**. Zudem bietet das Cluster durch die geschaffenen und der Selbsterhaltung verpflichteten **Institutionen ZAL und HCAT** besondere Konzepte und Infrastrukturen, die auf eine Zusammenarbeit miteinander konkurrierender Akteure im Cluster ausgerichtet sind.

Das Cluster soll die Entwicklung **innovativer, integrierter Konzepte und Lösungen für „Neues Fliegen“ auf Produkt- und Prozessebene** verbessern. Dafür organisieren die Akteure des Clusters die zielgerichtete **Zusammenarbeit** von Unternehmen, Forschung, Bildung und Politik. Die interorganisationale Kooperation bei gleichzeitigem Wettbewerb soll einen Mehrwert für die Mitglieder schaffen. Die Akteure des Clusters wollen in einen für Investoren, Unternehmen, Wissenschaft & Forschung, Arbeitnehmer und Kooperationspartner **attraktiven und international führenden Luftfahrtstandort** investieren.

### *3) Ebene der Wesensmerkmale (Wer sind wir?)*

Die Wesensmerkmale des Clusters lassen sich nur interpretativ herleiten und sind in ihrer Beschreibung weicher als marktbezogene oder strategische Aspekte. Gleichwohl sind sie entscheidend, um ein Gefühl für das Cluster entwickeln zu können. Problematisch ist unter Umständen, dass die nachfolgend genannten Aspekte zwar durch die Expertengespräche und teilnehmende Beobachtung gestützt sind, letztlich aber einer individuellen Perspektive entspringen und die Intensität der Wahrnehmung dieser Aspekte bzw. das Bewusstsein für deren Re-

levanz vom individuellen Erleben, in diesem Sinne von der Intensität der persönlichen Einbindung in Clusterprozesse, geprägt ist.

Zu beobachten war, dass die Mehrzahl der im Cluster tätigen Arbeitnehmer bislang keinen Bezug zum Clusteransatz und damit auch nicht zur Clusteridentität hatte. Eine flächendeckende Bekanntheit und Auseinandersetzung mit dem Luftfahrtcluster ist auch innerhalb des Clusters offen. Die Entwicklung wurde geprägt von engagierten Enthusiasten, Boundary Spanners, von denen einige mittlerweile altersbedingt nicht mehr aktiv sind. Insofern sind insbesondere historische Aspekte von den nachrückenden Generationen nicht mehr erlebt, sondern ihnen mehr oder weniger stark übermittelt. Entsprechend wandeln sich das Wesen des Clusters sowie die Präsenz und Festschreibung der Historie.

Das clusterorientierte Handeln hat durch die geschaffenen Strukturen eine Verstetigung erfahren. Wie stark es sich allerdings im allgemeinen Bewusstsein verankert, bleibt abzuwarten.

Der Luftfahrtstandort ist fest **in der Region verankert** und weist eine **mehr als 100-jährige Historie** sowohl im Flugzeugbau als auch im Flugverkehr auf. Der Standort hat sich evolutionär entwickelt und ist hinter Seattle und Toulouse der **drittgrößte der zivilen Luftfahrtindustrie**. Das Interesse an Luftfahrttechnologie ist verbreitet und ausgeprägt. Das zeigten die mit 40.000 hohe Zahl der Werk tätigen im Cluster (zu einem großen Anteil Ingenieure), aber auch das fortwährend große Interesse der Bevölkerung an luftfahrtspezifischen Veranstaltungen wie den Airport Days oder dem Airbus Family Day sowie die jährlich hohe Beteiligung an Veranstaltungen wie der Vorlesungsreihe für Kinder „Faszination Fliegen“ des Faszination Technik Klubs. Gleichzeitig ist das Cluster **in der öffentlichen Wahrnehmung weniger präsent** als der Besuchermagnet Hafen, der das Selbstbild Hamburgs als „Tor zur Welt“ verkörpert und manifestiert (vgl. Amenda/Grünen 2008). Damit einher geht ein verhalten selbstbewusstes Auftreten des Clusters, gekennzeichnet von der Wahrnehmung, sich in einem **ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnis gegenüber Airbus mit der Entscheidungszentrale in Toulouse** zu befinden (vgl. KMU 2).

Ein **Schlüsselereignis** bildete die **Teilnahme am Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF**. In dem beschriebenen integrativen Prozess entwickelten Schlüsselpersonen, die als Boundary Spanner bzw. Multiplikatoren und Interessenvertreter ihrer Unternehmen fungierten, eine kollektive und von den Partnerorganisationen getragene Strategie. Im Rahmen der Förderung

wurden Projekte bearbeitet, die zur Umsetzung der Strategie dienen sollten. Dieser Prozess war geprägt von intensiver Zusammenarbeit, Diskussion, Austausch, Vertrauensbildung<sup>181</sup>, dem gemeinsamen Bestehen der Prüfung vor Gutachtern und Jury, Zusammenhalt und davon, dass die Vertreter der unterschiedlichen Organisationen (große Unternehmen, KMU, Wissenschaftsinstitute, öffentliche Hand) ein komplementäres Rollenverständnis entwickelten. Der komplexe und neuartige Angang, der Zeitdruck, unter dem Zusammenarbeit, Vertrauen, Strategie und Projekte zu entwickeln waren, das gemeinsame Hoffen auf einen großen Erfolg und die Sorge, nicht ausgewählt zu werden, führten zu einer sehr starken Gruppenkohäsion und starkem emotionalem Involvement der direkt beteiligten Akteure. Nach Verkündung der Juryentscheidung in Berlin wurden alle Beteiligten<sup>182</sup> parallel sofort durch eine Nachricht auf dem Mobilphone informiert. In Hamburg fand am selben Tag eine Senats-Presskonferenz unter Beteiligung der Topmanager der Ankerunternehmen, des KMU-Verbandes, der beteiligten Wissenschaftler statt, und am Abend wurde der gemeinsame Erfolg gefeiert. Dieses Erlebnis, gemeinsam etwas erreicht zu haben und dazu 40 Millionen Euro Fördermittel nach Hamburg geholt zu haben, prägten fortan das Clusterverständnis dieses engen Personenkreises (ca. 100 Personen).

Eine Ausbreitung erfuhr die Identifikation mit dem Spitzencluster in den Projekten und bei deren Mitarbeitern sowie auf Veranstaltungen des Clusters. Der hier eingebundene erweiterte Personenkreis hat auch ein Verständnis von der Identität des Luftfahrtclusters, welches sich jedoch aufgrund des andersartigen Bezugs von dem der ersten Gruppe unterscheiden sollte.

Mitarbeiter der Partnerunternehmen, die mit dem Prozess oder anderen kollektiven Aktivitäten nicht in Berührung gekommen sind, werden kein Verständnis für eine kollektive Clusteridentität entwickelt haben.

Daraus folgt, dass das **Verständnis vom Wesen des Clusters sehr unterschiedlich ausgeprägt** ist und diese unterschiedliche Ausprägung rekursiv wiederum das Wesen des Clusters beschreibt. Die emotionale Ausrichtung ist in einem engen Kreis sehr stark clusterorientiert und wird dann schwächer zugunsten der Identitätswahrnehmung der beteiligten Organisationen. Die Antwort auf die Frage „wer sind wir?“ fällt damit nicht objektiv aus, sondern wird

---

<sup>181</sup> Beispielsweise mussten zu Prozessbeginn in gemeinsamen Meetings, von den Teilnehmern gefordert, noch Geheimhaltungsvereinbarungen (non-disclosure agreement (NDA)) von allen Mitwirkenden unterzeichnet werden. Später wurde offen und vertrauensvoll über Rollen, strategische Ausrichtungen, Hemmnisse und Bedarfe diskutiert.

<sup>182</sup> Jeweils Geschäftsführungsebene und direkt berichtende, in den Prozess eingebundene Arbeitsebene.

durch den befragten Personenkreis bestimmt. Mit Blick auf die clusterinterne Kommunikation (Handlungsbedarf im *flow* 1 „Membership Negotiation“, vgl. Kap. 4.3.) bedeutet diese Erkenntnis, dass eine breite Ansprache von Mitarbeitern der Clusterpartner-Organisationen bzw. deren Einbindung Voraussetzung für die Entwicklung des Clusteridentitäts-Verständnisses ist und, strukturationstheoretisch betrachtet, gleichfalls für die Entwicklung der kollektiven Identität. Zudem bleibt die kollektive Identität vage, wenn sie sich nicht in der Organisation der Zusammenarbeit (*flow* 2 „Organizational Self-Structuring“ und *flow* 3 „Activity Coordination“) widerspiegelt.

Den engen Kreis der aktiv an der Gestaltung der Clusterentwicklung Beteiligten eint das Wissen, **gemeinsam etwas erreicht** zu haben, gute Projekte umgesetzt zu haben, sich einen Namen erarbeitet zu haben sowohl in der deutschen Clusterlandschaft als auch in der Europäischen Union („Gold Label“) **gut zusammengearbeitet** zu haben, als es darauf ankam. Im Cluster finden sich **sowohl routinierte Persönlichkeiten**, die noch das Flugzeug als Ganzes verstehen, **als auch junge Dynamiker** mit neuen Ideen und spezialisiertem Wissen. Die Luftfahrer definieren sich über die Hochtechnologie, die das zivile Fliegen heute erfordert.

Entsprechend der zuvor beschriebenen Branchenmentalität wird die Beziehung der Akteure häufig als **Luftfahrtfamilie** veranschaulicht, in der sich die Akteure untereinander kennen, gegenseitig schätzen und auf **langfristige Vernetzung** ausgerichtet sind. Zu Auseinandersetzungen kommt es beispielsweise dann, wenn der große OEM eine Strategie verfolgt, die von den kleinen und mittleren Unternehmen als rücksichtslos wahrgenommen wird. Die Familien-Metapher lässt sich gut für das Cluster einsetzen. Die Akteure sind miteinander verbunden, empfundene Ungerechtigkeiten z. B. hinsichtlich ungleich verteilter autoritärer und allokativer Ressourcen führen zu Reibungen; gleichwohl nutzen die Akteure Möglichkeiten des Treffens nicht nur zum fachlichen Austausch und sind einander aufgeschlossen. Die Akteure im Cluster teilen die **Faszination für Flugzeuge und das Fliegen**.

Die entwickelte Organisiertheit des Clusters führt dazu, dass unternehmens- bzw. organisationsübergreifend Ideen entwickelt werden, **große kollektive Prozesse relativ zügig angestoßen werden und Informationen schnell fließen können** sowie **kurzfristige Entscheidungen möglich** sind. **Benötigte Kontakte können schnell hergestellt werden**. Das Cluster verfügt über eine **Triple-Helix-Struktur**, und **Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand sind paritätisch in Gremien vertreten**.

Die Regionalität bietet zwei wesentliche Merkmalsaspekte. Zum einen orientiert sich der geschäftliche Umgang miteinander insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen am **Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns** (vgl. Schwalbach 2007; Klink 2008), zum anderen besitzt Hamburg selbst, als Zentrum des Clusters eine starke Identität bei **hoher Identifikation der Hamburger mit ihrer Stadt**. Hamburg gilt als „Tor zur Welt“ (vgl. Amenda/Grünen 2008), und die Luftfahrtindustrie ist ein Teil davon. Zudem fungiert die **öffentliche Hand** in Fragen der Luftfahrtindustrie und der Clusterentwicklung als **wichtiger Partner**.

Die im Rahmen der Analyse herausgearbeiteten Merkmale der Clusteridentität werden in Tabelle 15 noch einmal zusammengefasst.

| Ebene  | Merkmale  |
|--|---|
| <b>Markt-, Wettbewerbs- und Potenzialanalyse (Was können wir?)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstums- und Hochtechnologiemarkt;</li> <li>• alle Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette im Flugzeugbau und -betrieb und Lebenszyklus;</li> <li>• gefordert von der Neuordnung der Wertschöpfungskette;</li> <li>• Bedarf an finanz- und ressourcenstarken Partnern;</li> <li>• Ausbau der Netzwerkstrukturen für Wettbewerbsfähigkeit;</li> <li>• Aktivitäten koordinieren und kollektive Ansätze entwickeln.</li> </ul>  |
| <b>kollektive strategische Ausrichtung (Was wollen wir?)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzzentrum sein für Neues Fliegen;</li> <li>• Spitzenkompetenz bieten für wirtschaftlichere, umweltfreundlichere, komfortablere, flexiblere und zuverlässigere Luftfahrt;</li> <li>• Kompetenzbereiche Flugzeugproduktion &amp; spezifische Systeme; Kabine und Kabinensysteme; Wartung, Reparatur, Überholung und Modifikation; Lufttransportsystem; Luftfahrt-Informations- und -Kommunikationstechnologie;</li> <li>• innovative, integrierte Konzepte und Lösungen für „Neues Fliegen“ auf Produkt- und Prozessebene;</li> <li>• zielgerichtete Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschung, Bildung und Politik;</li> <li>• Clustermanagementorganisation als „one face to the customer“;</li> <li>• für die Partner ein Raum des Austausches, der Zusammenarbeit, der gleichgerichteten Entwicklung, des Zugangs zu Informationen und Ressourcen, des Sichtbar-Werdens und der Unterstützung in den Bereichen gemeinsame Forschung und Entwicklung sowie Infrastruktur, Personal und Qualifikation, stärkere Vernetzung, Finanzierung und Förderung, Wissensmanagement, Internationalisierung, Marketing und Kommunikation;</li> <li>• besondere Konzepte und Infrastrukturen für die Zusammenarbeit konkurrierender Akteure mit ZAL und HCAT;</li> <li>• Akteure des Clusters engagieren sich für einen für Investoren, Unternehmen, Wissenschaft &amp; Forschung, Arbeitnehmer und Kooperationspartner attraktiven und international führenden Luftfahrtstandort.</li> </ul> |



|   |  |
|---|--|
| <p>Wesensmerkmale (Wer sind wir?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Historie Cluster/Region</i></li> <li>• <i>Regionale und organisat. Kultur</i></li> <li>• <i>Habitus bzw. die Art, Dinge zu tun</i></li> <li>• <i>Beziehungen und Interaktionen</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faszination für Flugzeuge und das Fliegen</li> <li>• Luftfahrtfamilie</li> <li>• in der Region verankert, mehr als 100-jährige Historie</li> <li>• langfristige Vernetzung</li> </ul>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• in der öffentlichen Wahrnehmung weniger präsent als der Hafen;</li> <li>• in der Wahrnehmung ausgeprägtes Abhängigkeitsverhältnis gegenüber Airbus mit der Entscheidungszentrale in Toulouse</li> </ul>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sowohl routinierte Persönlichkeiten als auch junge Dynamiker;</li> <li>• schon gut zusammengearbeitet und gemeinsam etwas erreicht;</li> <li>• Informationen können schnell fließen;</li> <li>• kurzfristige Entscheidungen möglich;</li> <li>• Kontakte können schnell hergestellt werden;</li> <li>• große kollektive Prozesse können zügig angestoßen werden;</li> <li>• Teilnahme am Spitzencluster-Wettbewerb als Schlüsselereignis, allerdings mit langfristig vergänglicher Bedeutung, Bedarf anderweitiger Impulse und Verstärkung (insb. hinsichtlich flow 2 und flow 3);</li> <li>• Verständnis vom Wesen des Clusters ist unterschiedlich ausgeprägt;</li> <li>• starke Identifikation mit Hamburg;</li> <li>• Habitus folgt dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns.</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Triple-Helix-Struktur;</li> <li>• Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand paritätisch in Gremien vertreten;</li> <li>• öffentliche Hand fungiert als ein wichtiger Partner.</li> </ul>   |

**Tabelle 15: Ebenen und Merkmale der Identität des Luftfahrtclusters (eigene Darstellung)**

Die Ausrichtung der kollektiven Strategie an den Voraussetzungen der Potenziale und der Wesensmerkmale, gleichzeitig die Sensibilität nicht nur für die Markt-, Wettbewerbs- und Potenzialseite der eher harten Fakten, sondern auch für

- die Entwicklung des Wesens der gemeinsamen Organisation,
- ihre Entstehungsgeschichte,
- die Art und Weise, Dinge zu tun, miteinander umzugehen und Entscheidungen zu treffen,
- die regionale Verankerung und
- die Beziehungen und Interaktionen der Clusterakteure, der Menschen

werden hier als Voraussetzung für eine starke und einzigartige Clusteridentität angesehen. Diese hat wiederum das Potenzial einer hohen Identifikation ihrer Akteure mit ihr und kann in das Cluster hinein und in die relevanten Märkte (*flow 4*) ausstrahlen.

## 7 Prozessanalyse der Markenentwicklung und Kommunikation

Die Diskussion aus dem Theorieteil dieser Arbeit aufnehmend und nach ausführlicher Beschreibung des Untersuchungsobjektes soll noch einmal kurz die Ausgangsproblematik der Fallstudie in den Vordergrund gerufen werden.

Identität wurde als ein Steuerungsinstrument identifiziert (vgl. Kap. 3). Insbesondere angesichts der originär heterogenen und heterarchischen Strukturen von Clustern erscheint die Konzentration auf die Entwicklung einer kollektiven Identität ein probater Ansatz, um die Koordination von Clusteraktivitäten insofern zu begünstigen, als

- die Akteure ein Verständnis darüber teilen, worin und wofür sie sich wie engagieren,
- welchen Nutzen sie sich aus der Kooperation und
- der regional ausgerichteten Konzentration auf die Stärken einer interorganisationalen Gemeinschaft und deren Systembedingungen versprechen.

Insofern Identität Kommunikation beeinflusst und gleichzeitig permanent durch Kommunikation entwickelt wird, stellt sich die Frage, wie Kommunikation gestaltet werden kann und dabei einerseits auf der vorhandenen Identität aufsetzt, damit die Kommunikation überhaupt funktionieren kann, und andererseits so gestaltet wird, dass sie der Entwicklung einer kollektiven Identität im gewünschten Sinne dienlich wird.

Im strukturationstheoretischen Sinne muss Kommunikation in Clustern als strategisches und gleichzeitig Struktur bildendes Handeln auf vier Kanälen erfolgen (vgl. 4-Flow-Ansatz in Kap. 3.3.). Die Komplexität des Clustergefüges mit den unterschiedlichen autonomen Akteuren, Ebenen und Umwelten erfordert Antworten auf die Frage, wie diese Kommunikation im Sinne der Entwicklung einer die Gemeinschaft stärkenden Clusteridentität konsistent gestaltet werden kann. Als strukturelles Instrument der Signifikation wurde eine das kollektive System und die gemeinschaftlichen Interessen symbolisierende sowie gleichzeitig orientierende Cluster-Dachmarke identifiziert. Eine Cluster-Dachmarke wird als Lösung angesehen, für das komplexe Problem,

- die kollektive Identität eines Clusters zu transportieren,
- die internen und externen Kommunikationen des Systems so zu gestalten, dass es sich in einem gemeinschaftlichen Sinne entwickeln kann,

- dessen externe Wahrnehmung als wettbewerbsfähige organisationale Einheit zu stärken und damit schließlich
- positive Effekte für die Gemeinschaft zu erzielen.

Die Cluster-Dachmarke<sup>183</sup> soll die Clusteridentität als steuerndes Element versinnbildlichen, sie schärfen und stärken für mehr strategisches Handeln der Akteure im Sinne der Gemeinschaft mit dem Ziel der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen im nationalen und internationalen Kontext.

Kapitel 7 beschreibt, wie die Cluster-Dachmarke für das Luftfahrtcluster in einem integrativen Prozess entwickelt und implementiert wurde. Die langfristige Entwicklung der Marke wird erst in einigen Jahren analysierbar sein. Gleichwohl konnten kurzfristig auch schon Effekte der markengerechten Kommunikation erhoben und in dieser Arbeit abgebildet werden.

## **7.1 Der Prozess der Entwicklung und Implementierung der Clustermarke**

Die Cluster-Dachmarke soll nach innen wirken, indem sie die Identität stärkt und nach außen als Herkunftsangabe – als eine Art Gütesiegel für Produkte und Leistungen – fungiert. In diesem Sinne wurde in einem integrativen Prozess nach einer Marke gesucht, welche die gemeinschaftliche Leistungsfähigkeit der Akteure im Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg symbolisiert, deren kollektive Identität widerspiegelt und mit der sich die Akteure identifizieren können. Entsprechend sollte die Cluster-Dachmarke im Selbstbild der Clusterakteure begründet sein und daraus die strategische Positionierung eines Soll-Images abgeleitet werden.

Ausgehend vom Ansatz, das Cluster durch einen regionalen und einen funktionalen Bezug zu beschreiben, wurde der Markenkern entwickelt. Den regionalen Bezug bildet die Metropolregion Hamburg, den funktionalen die Luftfahrtindustrie. Eine intentionale Dimension bezeichnet die Zweckorientierung, durch clusterorientiertes Handeln Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Kaminski 2008, S. 220 ff.; Hamburg Aviation 2014a, S. 21). Darüber hinaus wurde der Empfehlung Kaminskis (vgl. ebenda) gefolgt, mit einer Clustermarke das Angebot einzigartiger Rahmenbedingungen zu schaffen, insbesondere auch im Hinblick auf die Wechselbeziehung mit den Marken der Akteure und Produkte innerhalb des Clusters. In diesem Sinne leitet

---

<sup>183</sup> Zum Spektrum der Verhältnismäßigkeiten zwischen Dachmarke und Einzelmarken vgl. Kap. 4.2.

sich der Markenkern aus dem gegenwärtigen Selbstbild des Clusters her, integriert sachliche (funktionale), emotionale und herkunftsbezogene Elemente (regionaler Bezug) und fasst die positiven Aspekte hinsichtlich Kennzeichnung und Einzigartigkeit zusammen. Darüber hinaus zielt eine Community-orientierte Markenentwicklung darauf ab, dass die gemeinsame Beziehung zu einer Marke von der Clustergemeinschaft (Community) als fundamentale Gemeinsamkeit wahrgenommen wird (vgl. Belz et al. 2007, S. 208). Sie baut darauf, dass die gemeinsame Marke auf einer kollektiven Identität basiert, diese wiederum prägt und gleichzeitig geprägt wird. Der Markenkern ist die Basis für die Positionierung des Clusters nach außen (vgl. Kaminski 2008, S. 229 f.) Die Zugehörigkeit zur Community liefert den emotionalen Bezug der Markenentwicklung (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 22).

Der Prozess der Markenentwicklung wurde integrativ angelegt und untergliederte sich in die Phasen der Analyse, der Strategischen Planung und der Kreation.

Die Implementierung untergliederte sich in die clusterintern orientierte Akzeptanzkampagne und die clusterextern orientierte Bekanntmachungskampagne.

Das Projekt der Markenentwicklung und -einführung wurde von einer externen Agenturkooperation mit Kompetenz im Bereich der Markenentwicklung und -kommunikation in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle des Clusters und den Steuerungsgremien durchgeführt (vgl. Hamburg Aviation 2014a).

### **7.1.1 Analyse**

Die Entwicklung der Marke wurde identitätsorientiert angelegt (vgl. Kap. 4.) mit der Implikation, dass der Markenkern das Selbstbild, welches die Akteure von ihrer kollektiven Organisationsform haben, widerspiegelt, damit sie sich darin wiederfinden können und eine Identifikation mit der gemeinsamen Cluster-Dachmarke möglich wird. Entsprechend sollte der Markenkern

- sachliche (funktionale),
- herkunftsbezogene (regionale) und
- emotionale Bezüge integrieren (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 22).

Die sachlichen bzw. funktionalen Aspekte rekurrieren auf die Luftfahrtindustrie als gemeinsames Technologiefeld, in dem die Akteure zusammenwirken. Die herkunftsbezogenen Elemente beziehen sich auf den räumlichen Bezug, auf diejenigen Identitätsmerkmale, die sich

aus dem regionalen Umfeld, der Historie des Clusters und der Region, der regionalen Kultur der Metropolregion Hamburg ergeben. Der emotionale Bezug adressiert die Wünsche und Bedürfnisse der Clusterakteure, insbesondere zu Fragestellungen, wie

- *Wie sind sie?* und *Wie wollen sie sein?* (als Luftfahrer, als Hamburger, als Clusterakteure);
- *Wie werden sie wahrgenommen?* (derzeitiges Image) und *Wie wollen sie wahrgenommen werden?* (Wunschbild).

Zur Erschließung der für die Markenentwicklung relevanten identitätsbezogenen Aspekte wurden sowohl Dokumente analysiert als auch Primärerhebungen in Form von Experteninterviews und Fokusgruppenbefragungen sowohl mit Akteuren des Clusters als auch mit clusterrelevanten Externen durchgeführt.

Im Hinblick auf die Erschließung einer möglichen kommunikativen Positionierung des Clusters wurden sowohl die vorhandenen Kommunikationsmittel und -wege des Clusters untersucht als auch die kommunikativen Positionierungen der Konkurrenten (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 20 ff.).

Die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte wurden jeweils mit den Mitarbeitern der Geschäftsstelle, der Steuerungsgremien und des Marketing-Kreises (Netzwerk der Marketingverantwortlichen der Clusterakteure) diskutiert und reflektiert. Die Ergebnisse der fortlaufenden Reflexionen wurden wiederum in die Analyse integriert. Dieser diskursive Prozess sollte einerseits bewirken, dass die Akteure in die Markenentwicklung involviert sind und damit einen starken Bezug zur neu zu entwickelnden Marke gewinnen. Andererseits sollte die breite Einbindung von Akteuren dazu beitragen, dass die Analyseergebnisse die Realität bestmöglich abbilden und damit eine fundierte Markenentwicklung begünstigen.

Auf Basis der Analyseergebnisse wurde eine Zielgruppendefinition vorgenommen, die zwischen vier Kategorien und acht Adressatengruppen unterscheidet. Mittels SWOT-Analysen wurden Anforderungen der Kommunikation in Richtung der verschiedenen Zielgruppen ermittelt. Der zentrale Markenkern betrifft die Zielgruppen mit jeweils spezifischen Kommunikationsanforderungen gleichermaßen. In der Formulierung der Nutzenversprechen und ihrer Begründungen wurden schließlich zielgruppenspezifische Botschaften aus dem Markenkern und den Kommunikationsanforderungen abgeleitet.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 25) zeigt das ermittelte Konglomerat der Markenzielgruppen des Luftfahrtclusters.<sup>184</sup> Im Ergebnis der Analyse wird eine Differenzierung von vier Kernzielgruppen vorgenommen: die Akteure am Standort, externe Branchenakteure, die regionale Politik und Öffentlichkeit sowie die überregionale Politik und Öffentlichkeit. Im Weiteren wird eine Unterscheidung in einen engeren und einen erweiterten Kreis von Akteuren innerhalb dieser vier Kernzielgruppen vorgenommen. Schließlich wird der engere Akteurskreis noch einmal differenziert in Mitglieder und Nichtmitglieder der Akteure am Standort, Investoren und Zulieferer der Cluster-externen Akteure innerhalb der Branche, die regionale Öffentlichkeit, insbesondere Behörden und Politik, sowie das zukünftige Fachkräftepotenzial und schließlich in Politiker und Behörden auf Bundes- und EU-Ebene.

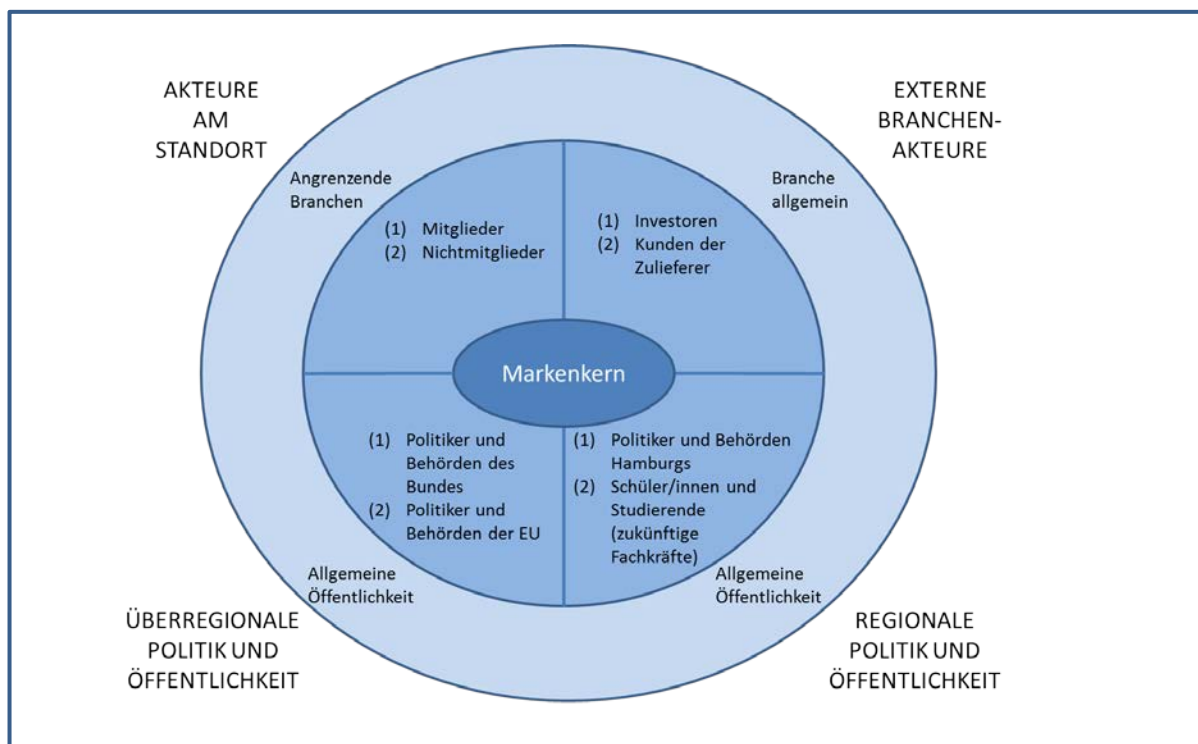


Abbildung 25: Markenzielgruppen des Luftfahrtclusters (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 64)

Für alle oben genannten Zielgruppen konnten spezifische Kommunikationsanforderungen und Ziele ermittelt werden. Abbildung 26 veranschaulicht deren Aggregation auf der Ebene der vier Kernzielgruppen.

<sup>184</sup> Die detaillierten Darstellungen finden sich im Abschlussbericht (vgl. Hamburg Aviation 2014a) und werden hier nicht tiefergehend erörtert, da der Schwerpunkt der Ausführungen auf der Organisation des kollektiven Prozesses liegen soll.

| AKTEURE AM STANDORT  | EXTERNE BRANCHEN-AKTEURE  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Nutzen der Clusterorganisation erklären, Prozesse und Strukturen transparent machen;</li> <li>• aufbauend auf Erfolgen selbstbewusstes Image und Erhöhung der Attraktivität;</li> <li>• dadurch wahrgenommene Legitimation erhöhen;</li> <li>• und zur Identifikation motivieren.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit Hamburgs als Luftfahrtstandort steigern;</li> <li>• Wissen um Qualitäten des Standortes und Kompetenzen der Akteure steigern;</li> <li>• Schärfung der Positionierung des Standortes sowie des Images hinsichtlich der Alleinstellungsmerkmale (insb. im Vergleich mit Toulouse).</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für die Relevanz und die Qualitäten Hamburgs als Luftfahrtstandort bei Politikern und Behörden Deutschlands und der EU wesentlich erhöhen;</li> <li>• Wahrnehmung Hamburgs als wichtigen, leistungs- und zukunftsfähigen Standort der zivilen Luftfahrtindustrie verbessern.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliches Bewusstsein für die Relevanz der Luftfahrtindustrie für Hamburg, ihre Tradition in der Stadt und ihre Zugehörigkeit zu ihr deutlich stärken;</li> <li>• Die Hamburger sollen sich mit ihrer Luftfahrtindustrie identifizieren.</li> </ul>   |
| ÜBERREGIONALE POLITIK UND ÖFFENTLICHKEIT   | REGIONALE POLITIK UND ÖFFENTLICHKEIT  |

Abbildung 26: Kommunikationsanforderungen der Kernzielgruppen für die neue Dachmarke (eigene Darstellung in Anlehnung an Hamburg Aviation 2014a, S. 71 f.)

Die im Rahmen der Analyse identifizierten Aufgaben der zukünftigen Kommunikation lassen sich insofern zusammenfassen, als

- das Luftfahrtcluster in seinen Strukturen und Prozessen, aber auch Vorteilen und Potenzialen, seinen Akteuren, insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den einzelnen Organisationen transparent werden soll,
- das Cluster ein selbstbewusstes Image entwickeln soll, um seine Attraktivität und die Identifikation der Mitglieder mit dem Cluster zu erhöhen,
- gleichzeitig eine Schärfung des Images gegenüber der Konkurrenz erfolgen soll und
- Relevanz sowie die Qualität des Clusters von der Gesellschaft, Politik und Behörden zukünftig stärker wahrgenommen werden.

Die Analyse der bisherigen Kommunikationsmittel zeigte auf, dass die Kommunikationsmedien (z. B. Broschüren, Plakate, Filme, Internetpräsenz) uneinheitlich sind und sich mehrere Generationen überschneiden. Die einzelnen Formate spiegeln isoliert betrachtet Qualität wider, sind jedoch in der Summe uneinheitlich und vermitteln keinen klaren Markenkern. Die Empfehlung lautete daher, mit der Marke ein einheitliches Corporate Design zu entwickeln, dieses in der Kommunikation konsequent umzusetzen, alte Formate vom Markt zu nehmen

und den Akteuren geeignete Instrumente für ihren Marktauftritt als Clustermitglied zur Verfügung zu stellen (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 26 ff.).

### 7.1.2 Strategische Planung

Auf die umfassende und iterative Analyse folgte eine strategische Planung der zukünftigen Kommunikation. Nachdem die Adressaten und die Ziele der Kommunikation bestimmt worden waren, wurde erarbeitet, welche Botschaften transportiert und wie diese kommuniziert werden sollen. Die Basis der Botschaften aller Kommunikate ist der **Markenkern**. Der Markenkern besteht aus den Grundcharakteristika der Kommunikation, die sich überall wiederfinden sollen. Er baut auf den Stärken des Clusters auf und entspricht den Bedürfnissen der Akteure. Die zukünftige Marke soll die Zielgruppen emotional ansprechen und zur Identifikation mit dem Cluster einladen (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 76 f.).

Die Kohärenz der einzelnen, zukünftig eingesetzten Kommunikate wird durch den Bezug auf den Markenkern gewahrt entweder argumentativ oder über die Tonalität. Die Tonalität legt fest, in welcher Form die emotionale Ansprache erfolgen soll (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 80).

Der Markenkern wurde aus den Stärken des Clusters (funktionale, herkunftsbezogene und emotionale Komponenten) abgeleitet. Er besteht aus plausibel begründbaren Attributen, die dem Cluster zugesprochen werden können. Er bildet sich an der Schnittstelle zwischen Standort, Clusterorganisation und Bedürfnissen. Für den Markenkern des Luftfahrtclusters wurden die folgenden fünf Dimensionen festgelegt:

- Qualität – Die Hamburger Luftfahrtunternehmen liefern die besten Produkte!
- Leidenschaft fürs Fliegen – Die Hamburger brennen für die Luftfahrt!
- Mensch im Mittelpunkt – In Hamburg dient die Technik dem Menschen!
- Offenheit – In Hamburg ist die Welt willkommen!
- Stolz – Der Luftfahrtsstandort Hamburg ist groß, gut und wichtig – und das sagen wir auch! (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 76)

In diesem Sinne sind für die vier zuvor gefundenen Kernzielgruppen der Marke jeweils Nutzenversprechen entwickelt worden, die geeignet sind, die Zielgruppen anzusprechen und von der Marke zu überzeugen. Die Botschaften sollen sich schließlich in den jeweiligen Kommu-



nikaten wiederfinden. Die Nutzenversprechen versuchen zu vermitteln, dass es sich lohnt, sich im und für das Cluster mit seiner hohen Kompetenz und Qualität, seinen Potenzialen, seinen Verbindungen und seinen Werten zu engagieren entsprechend der Zielgruppen mit der jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung unter Einhaltung und Vermittlung der Wesensmerkmale des Markenkerns (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 78 f.).

Die einzelnen Dimensionen des Markenkerns können nur in Teilen in rationale Argumente gefasst werden. Für ihre kommunikative Vermittlung werden daher Tonalitäten entwickelt, die Botschaften auf affektiv-emotionale Weise vermitteln. Für das Corporate Design wurden entsprechend folgende Vorgaben formuliert. Es soll

- „die **hochwertige Qualität** der Hamburger Produkte in die Gestaltung übersetzen,
- die **Leidenschaft fürs Fliegen** erfahrbar machen,
- die Technik von ihrer **menschlichen Seite** zeigen,
- die in der Hamburger Mentalität verwurzelte **Offenheit und Freiheit** widerspiegeln,
- und **stolz, aber nicht protzig** auftreten.“

Diese strategischen Vorgaben wurden im Folgenden der kollektiven Entwicklung der Marke als auch der Kommunikate zugrunde gelegt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 80).

### 7.1.3 Umsetzung: Die neue Dachmarke

Die Entwicklung des Markenkerns und der Nutzenversprechen für die unterschiedlichen Zielgruppen sowie die Festlegung der Tonalität bildeten die Grundlage für die Kreation der neuen Marke. Bei der Entwicklung des neuen Markennamens wurden zudem die Abgrenzung zur Konkurrenz, markenrechtliche Einschränkungen und die praktische Verwendbarkeit sowie internationale Verständlichkeit berücksichtigt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 81).

Die Vorüberlegungen, Analysen und strategische Ausrichtung des Markenkerns führten zu dem Ergebnis, dass die bisherige Bezeichnung des Clusters „Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e. V.“ als ungeeignet im Sinne einer identitätsorientierten Dachmarke eingeschätzt wurde. Folgende Gründe wurden benannt:

- Die Bezeichnung ist unverständlich. Weder der Begriff „Cluster“ noch der Begriff „Metropolregion“ sind mit eindeutigen Vorstellungen verknüpft.
- Die Bezeichnung ist in der vollen Länge umständlich und wenig einprägsam.

- Sie weckt vereinzelt negative Konnotationen. Beispielsweise wurde in Expertengesprächen (vgl. Kap. 7.1.1) seitens der Interviewpartner darauf hingewiesen, dass der Begriff „Cluster“ zunächst an Clusterbomben denken lässt – keine vorteilhafte Assoziation für einen Standort der zivilen Luftfahrt.
- Der Begriff Cluster wird als Modeerscheinung der Wirtschaftspolitik empfunden. Die Gefahr, mittelfristig von einem anderen theoretischen Konzept verdrängt werden zu können, ist keine gute Voraussetzung für eine auf Langfristigkeit angelegte Clusterorganisation (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 81).

In der Konsequenz war für die Entwicklung einer Cluster-Dachmarke zunächst ein neuer Name erforderlich, der den Vorgaben aus der Analyse und den Erfordernissen effektiver Wirtschaftskommunikation gerecht werden sollte. Diese Anforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen. Der Name muss

- informativ sein im Hinblick auf den Standort. Der Name muss eindeutig die lokale Verankerung des Clusters bezeichnen und nicht etwa eine Firma oder einen Verband.
- informativ sein im Hinblick auf die Branche. Der Name muss eindeutig den Bezug zur Luftfahrtindustrie herstellen, um zu gewährleisten, dass Brancheninsider sofort auf ihn aufmerksam werden.
- praktisch verwendbar sein. Der Name muss schriftlich und mündlich leicht anwendbar, also kurz und gut sprechbar sein.
- verständlich sein. Der Name muss international verstanden werden, denn die Luftfahrtindustrie ist eine globale Branche.
- markenrechtlich unbedenklich sein. Der Name sollte weder bereits vergeben noch geschützt sein, um juristische Auseinandersetzungen zu vermeiden (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 81).

Neben den funktionalen und den herkunftsbezogenen Aspekten (vgl. Kap. 7.1.1) sollte der Name auch die gewünschten emotionalen Bezüge verkörpern und folgenden Anforderungen genügen:

- selbstbewusste Ausstrahlung: Als drittgrößter Standort der zivilen Luftfahrtindustrie mit angemessenem Stolz auftreten, ohne überheblich zu sein.
- aufmerksamkeitsstark: Der Name sollte in der Einheitlichkeit der Clusterbezeichnungen (vgl. auch Andersson/Ekman 2012, S. 6) auffallen.

- passende Assoziationen: Der Name sollte frei von irritierenden Assoziationen sein, um Angriffsflächen zu vermeiden.
- nachhaltig: Auch über einen langen Zeitraum muss der Name noch verständlich und attraktiv sein (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 82).

Zum Zwecke einer breiten Einbindung der Clusterakteure in den Markenbildungsprozess wurde ein Namenswettbewerb ausgerufen, bei dem die Mitglieder Vorschläge für den neuen Markennamen einreichen konnten. Aus den 100 Einsendungen wurden durch den Vorstand 34 Favoriten ausgewählt, die schließlich einer Prüfung nach den beschriebenen Kriterien unterzogen wurden (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 82).

Die Zahl der Beteiligungen veranschaulichte das Interesse, mit dem die Mitglieder den Markenentwicklungsprozess verfolgten, und bildete eine Grundlage für die Auseinandersetzung mit der Thematik einer kollektiven Cluster-Dachmarke und damit für eine möglichst breite Akzeptanz.

Als neuer Markenname wurde ausgewählt:

### Hamburg Aviation.

Der Name „Hamburg Aviation“ gewährleistet

- einen hohen Informationsgehalt: Er drückt aus, dass es um die Luftfahrt in Hamburg geht.
- Präzision: „Aviation“ umfasst das Spektrum der Luftfahrt, schließt jedoch Raumfahrt aus.
- Praktikabilität: Der Name ist kurz, gut sprechbar und kann sich entsprechend rasch etablieren.
- Internationale Nutzung: Der Name ist international verständlich und erfordert keine Übersetzung.

Zugleich wurde angeregt, die Projekte, Organisationsformen und Veranstaltungen des Clusters zukünftig mit dem neuen Markennamen zu verknüpfen und damit deren Verbindung zu verdeutlichen, zum Beispiel: Hamburg Aviation Forum (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 82).

In einem nächsten Schritt wurden ein Logo und das Corporate Design entwickelt. Bei dem Logo handelt es sich um einen minimalistischen, aber gerade dadurch selbstbewusst und modern wirkenden, an zwei versetzte schräge Balken angefügten Schriftzug in den Farben grün und blau. Die Symbolik ermöglicht verschiedene Assoziationen wie: Tragflächen eines Flugzeugs, Offenheit, Dynamik, Einzigartigkeit und Qualität sich gegenseitig stärkender Elemente, Hamburg und Luftfahrt (vgl. Abbildung 27).



Abbildung 27: Logo Hamburg Aviation (Quelle: Hamburg Aviation Geschäftsstelle 2014).

Das Corporate Design greift die Farben und grafischen Elemente des Logos auf; beispielsweise finden sich die Balken in einer Vielzahl von Kommunikaten wieder (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 84).

Entsprechend des definierten Markenkerns wurde bei der Definition der Bildwelt ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, Darstellungen von Menschen und Technik miteinander zu verbinden. Die Grundidee ist: „Wir rücken die Menschen von Hamburg Aviation in den Mittelpunkt und gehen so nah an sie heran, dass wir ihre Emotionen und ihre Leidenschaft spüren können.“ (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 85)

Um die Gestaltung zukünftiger Kommunikate in einheitlicher und dem Corporate Design entsprechender Form zu erleichtern, wurde ein Styleguide erstellt. Dieser enthält:

- Gestaltungsgrundsätze für die Logo-Verwendung,
- Regeln für die einheitliche Gestaltung der Corporate-Design-Elemente,
- die Definition zu verwendender Schriften und Farben,
- eine Beschreibung der Bildwelt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 85).

Um eine schnelle und klare Implementierung der neuen Markenwelt zunächst auf der Ebene des Clustermanagements sicherzustellen, wurden bisher verwendete Kommunikate zum Stichtag der Markeneinführung durch entsprechend gestaltete neue ersetzt. Dies betraf insbesondere Visitenkarten, Briefpapier, Präsentationsvorlagen, Broschüren, die Website und den Messeauftritt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 86 f.).

Die Markeneinführung auf breiter Ebene so zu gestalten, dass der Wechsel auf einen neuen kollektiven Markenauftritt wahrgenommen, verstanden und nachvollzogen wird, ist angesichts der Größe eines Clusters und der Vielzahl der unterschiedlich stark involvierten Personen eine komplexe Herausforderung. Um dieser zu begegnen, wurden Implementierungsstrategien für die clusterinterne Kommunikation und die clusterexterne Kommunikation entwickelt. Um eine möglichst schnelle Akzeptanz und Nutzung der Marke bei den Clustermitgliedern zu erzeugen, wurde eine Akzeptanzkampagne umgesetzt. Für die externe Kommunikation der Marke außerhalb des Clusters wurde eine Bekanntmachungskampagne durchgeführt, wobei diese strukturationstheoretisch gesehen zugleich von den Clustermitgliedern wahrgenommen wird und damit auch auf deren Markenwissen und Einstellung zum Cluster ausstrahlen kann.

#### **7.1.4 Akzeptanzkampagne**

Unter der Prämisse, dass Hamburg Aviation als Marke dann an Stärke gewinnt, wenn sich die ansässigen Luftfahrtakteure mit ihr identifizieren (vgl. Kap. 4.1.2) und sie von sich aus kommunizieren, wurde für eine gezielte Ansprache eine vertikale Differenzierung von Zielgruppen in Bezug auf die Ansprechpartner in den Unternehmen<sup>185</sup> vorgenommen. In den meisten Betrieben lassen sich demnach drei Ebenen hinsichtlich ihrer Funktion und Interaktion mit anderen Organisationen unterscheiden:

- die Führungsebene (Top Management) wie Geschäftsführer, Vorstände und führende Manager bei Großunternehmen – hier werden strategische Entscheidungen getroffen;
- die Arbeitsebene (Middle- & Low-Management) – hier werden operative Entscheidungen getroffen, z. B. im Bereich Engineering, PR & Marketing, Forschung und Entwicklung, Einkauf und Vertrieb;

---

<sup>185</sup> Diese Einteilung bezieht sich auf die Hierarchiestufen innerhalb der Organisationen am Luftfahrtstandort und kann für die anderen Organisationsformen wie zum Beispiel Hochschulen analog verstanden werden.

- die Produktionsebene – hier findet die Fertigung statt, beispielsweise durch Facharbeiter.

Im vorangegangenen Verlauf der Clusterentwicklung sind vor allem Vertreter der Führungsebene durch die clusterorientierte Kommunikation erreicht worden. Die Produktionsebene, so ergaben die Analyseergebnisse, ist nur von sekundärem Interesse. Insbesondere hinsichtlich der Arbeitsebene wurden Defizite ausgemacht. Diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisationen innerhalb des Clusters ist das Cluster oft unbekannt, und es mangelt an Partizipation sowie Engagement in interorganisationalen Arbeitsgruppen. Mit der Konzentration des Kontaktes auf die vergleichsweise wenigen Vertreter der Führungsebene ist zugleich das Risiko verbunden, dass die Verbindungen zu Unternehmen zerbrechen, wenn ein Ansprechpartner seine Position wechselt<sup>186</sup>. Die Arbeitsebene sollte daher im Rahmen der Akzeptanzkampagne gezielt angesprochen werden (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 89 f.)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Clustermitgliedsorganisationen werden im Luftfahrtcluster als Community bezeichnet. Innerhalb der funktionalen Organisationsstruktur wurde für die Kommunikation in die Community hinein bzw. mit den Mitgliedern der Cluster-Community die Funktion des Community-Managements installiert.

Die auf die Cluster-Community ausgerichtete Marketingstrategie wurde an den Erkenntnissen des Community Marketings (vgl. Kap. 4.3.1) orientiert. Die kollektive Identität der Hamburger Branchenakteure, insbesondere basierend auf der (positiven) Identifikation mit der Luftfahrtindustrie sowie dem Standort Hamburg, soll mit Hilfe der Kommunikationsmaßnahmen gestärkt und mit der neuen Dachmarke verknüpft werden. Dazu werden den Mitgliedern die Möglichkeiten, die das Cluster mit der neuen Dachmarke Hamburg Aviation bietet, transportiert:

- die Möglichkeit der Vernetzung mit anderen Mitgliedern mit ähnlichen oder komplementären Interessen, Bedarfen, Themen,
- die Möglichkeit, an Veranstaltungen teilzunehmen, die für die eigenen (beruflichen) Interessen relevant sind,
- die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Clusterentwicklung durch Engagement.

---

<sup>186</sup> Zu Risiken im Zusammenhang mit Boundary Spanning bzw. auch Pivot Playing vgl. Bartel 2001; Windeler 2001, S. 197; Ortmann et al. 1990, S. 468.

Gelingt es, die Möglichkeiten zu kommunizieren, von ihrer Qualität zu überzeugen und zur Partizipation zu motivieren, können die Mitglieder spezifische Erfahrungen durch die Community gewinnen. Diese Erfahrungen sollten sich positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl auswirken und die Mitglieder selbst zu Multiplikatoren für das Clusterimage werden lassen (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 92).

Entsprechend wurden die Maßnahmen im Rahmen der Akzeptanzkampagne mit dem Ziel, den Eindruck zu erzeugen, dass ein Engagement auf breiter Basis möglich ist und die entsprechenden Angebote des Clusters relevant sind, ausgewählt. Angestrebt wird, mit überschaubarem Aufwand eine Eigendynamik des Interesses und der Nachfrage anzuregen, damit sich mehr Mitglieder einbringen, die dann wiederum als Multiplikatoren wirken sowie selbst Projekte und Formate initiieren.

Folgende Maßnahmen mit zum Teil langfristigem Nutzungspotenzial wurden konzipiert:

- 1) *Postkartenaktion zum Markenlaunch*: In zwei Phasen wurden Postkarten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsorganisationen (Führungs- und Arbeitsebene) versandt. In der ersten Runde erhielt jeder Empfänger/jede Empfängerin eines von drei Motiven im neuen Corporate Design, ohne Nennung von Hamburg Aviation, mit einer der drei Fragen:
  - „Wer kann qualifizierte Fachkräfte für die Zukunft sichern?“
  - „Wer kann sicherstellen, dass auch noch in 40 Jahren Flugzeuge in Hamburg produziert werden?“
  - „Wer kann dafür sorgen, dass in Hamburg Spitzenforschung stattfindet?“

Die Fragen sollten Aufmerksamkeit erzeugen, Interesse wecken und zum Nachdenken sowie Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen anregen. In der zweiten Runde erhielten alle Adressaten die auflösende Postkarte, auf der die drei Fragen mit “Wir“ und dem Logo von Hamburg Aviation beantwortet wurden (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 94).

- 2) *Erklärfilm*: Das Clustergefüge ist auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsorganisationen komplex und erklärungsbedürftig (vgl. Kap. 6.3.2.). Es konnte nicht davon ausgegangen werden, dass die Notwendigkeit und der Nutzen einer Cluster-Dachmarke intuitiv verstanden wird. Daher wurden in einem kurzen Videoformat die neue Dachmarke und deren Nutzen für Hamburg und die Luftfahrtindustrie erläutert. Der Film

wurde sowohl auf der Website platziert als auch auf Messen und Veranstaltungen eingesetzt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 95).

- 3) *Wimmelbild*<sup>187</sup>: Als über die konventionelle Kommunikation hinausgehendes, auch als Merchandising funktionierendes Instrument, wurde ein großformatiges „Wimmelbild“ entworfen, in dem es von clusterspezifischen Gebäuden, Figuren und anderen Details „wimmelt“. Dieses Bild für Erwachsene zielte darauf ab, den Betrachter spielerisch und auf einer emotionalen Ebene anzusprechen, zur Reflexion und zur Diskussion anzuregen. Dieses Plakat wurde bei verschiedenen Gelegenheiten an die im Cluster tätigen Luftfahrtmitarbeiter und -mitarbeiterinnen ausgegeben. Auf der Website wurde eine interaktive Version des Bildes mit Erklärungen und Weiterleitungen zu einzelnen Bildmotiven zur Verfügung gestellt. Auf Messen und Veranstaltungen wurde das Bild als Plakat eingesetzt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 96).
- 4) *PowerPoint-Präsentation*: Um Hamburg Aviation sowohl Mitgliedern als auch außerhalb des Clusters informativ präsentieren zu können, wurde eine PowerPoint-Präsentation erstellt, die das Cluster in den Aspekten Cluster, Historie, Mitglieder, Organisationsstruktur, Clusterstrategie und Vorteile für die Mitglieder veranschaulicht (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 97).
- 5) *Mitgliederflyer*: In einem klar strukturierten Flyer, der als Handreichung für potenzielle Clustermitglieder dient, werden die Vorteile des Standorts und des kollektiven Engagements hervorgehoben sowie um Mitwirkung im Cluster geworben (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 98).
- 6) *Giveaways*: Aufkleber, Kugelschreiber, Schreibblock, Tassen, USB-Sticks, Schlüsselanhänger, Baumwolltaschen, versehen mit dem Hamburg Aviation Logo, wurden mit dem Ziel einer stärkeren Identifikation mit der gemeinsamen Marke an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Cluster verteilt.
- 7) *Newsletter*: Bereits vor der Markeneinführung wurden die Clustermitglieder regelmäßig mit einem via E-Mail versandten Newsletter über aktuelle Entwicklungen, Unternehmen, Produkte und Leistungen des Clusters sowie bedeutende personelle Wechsel informiert.

---

<sup>187</sup> „Wimmelbilder zielen auf die Freude des Entdeckens ab. Der Betrachter sieht das Luftfahrtcluster auf einen Blick und bemerkt, dass es viel zu entdecken gibt. Dass alle Clusterakteure in einem Bild repräsentiert werden, stärkt das Gemeinschaftsgefühl.“ (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 96)



Der Newsletter wurde im Zuge der Markeneinführung weiterentwickelt und einer breiten Empfängerbasis zur Verfügung gestellt.

- 8) *Extrablatt*: Mit dem Ziel, insbesondere auch die Arbeitsebene in ihrem beruflichen Umfeld anzusprechen, wurde ein 16-seitiges Zeitungsformat im neuen Layout breit in den Mitgliedsorganisationen des Clusters mit der Mitarbeiterpost, in Kantinen etc. verteilt. Vorgestellt wurden darin unter anderem das Cluster, dessen Angebote und Ansprechpartner in der Geschäftsstelle und in den Gremien, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass sie Teil einer Clusterorganisation sind, welche Möglichkeiten des organisationsübergreifenden Austausches damit verbunden sind und wer bei clusterbezogenen Fragestellungen weiterhelfen kann. Das Extrablatt (vgl. Abbildung 28) erscheint seit 2013 einmal jährlich.



Abbildung 28: Erste Ausgabe Hamburg Aviation "Extrablatt" (Quelle: Hamburg Aviation 2013a)

Nach innen, insbesondere an die Führungs- und Arbeitsebene gerichtet, wurden verschiedene identitätsorientierte Marketing-Maßnahmen zur Markeneinführung durchgeführt. Auf die Wirkung wird in Abschnitt 7.2. eingegangen. Die strukturationstheoretische Perspektive der „Four Flow“-Kommunikation wird in Kap. 7.3 thematisiert.

### 7.1.5 Bekanntmachungskampagne

Neben der Ansprache der Clustermitglieder sollte die neue Dachmarke auch außerhalb des Clusters bei den verschiedenen Zielgruppen (vgl. Kap. 7.1.1) Bekanntheit erlangen und gleichzeitig als Gütesiegel (vgl. Kap. 7.1) etabliert werden. Angesichts eines im Vergleich zu klassischen internationalen Kommunikationskampagnen geringen Budgets mussten Kommunikationsinstrumente und -kanäle entwickelt werden, die eine möglichst hohe Marketingqualität, eine möglichst große Reichweite und eine zielgruppengerechte Ansprache ermöglichen.

Externe Branchenakteure sollten in dreifacher Funktion angesprochen werden:

- als Investoren in Hamburg,
- als potenzielle Kooperationspartner von Mitgliedern von Hamburg Aviation,
- als potenzielle Kunden, Hamburger Zulieferer und Dienstleister.

In diesem Sinne sollte der international bekannte Luftfahrtstandort Hamburg kommunikativ mit der neuen Marke verbunden und dabei die Qualität und Innovativität des Clusters und seiner Akteure hervorgehoben werden (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 104).

Die überregionalen Politikerinnen und Politiker sowie Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sollten erfahren, warum öffentliche Investitionen im Luftfahrtcluster besonders gut angelegt seien.

Gegenüber der lokalen Öffentlichkeit und Politik sollte die Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Luftfahrtindustrie für die Region mit vielen Arbeitsplätzen für qualifizierte Fachkräfte, Wertschöpfungsbeiträgen für die Volkswirtschaft und innovativer, auch auf andere Branchen ausstrahlender Hochtechnologie hervorgehoben und im Bewusstsein verankert werden.

Mit Blick auf die langfristige Fachkräftesicherung sollte zudem ein besonderes Augenmerk auf die Ansprache der nachwachsenden Generation, der Schüler und Studierenden, gelegt werden.

Das Zielgruppenspektrum kennzeichnet eine hohe Diversität insbesondere im Hinblick auf das Vorwissen und die bereits ausgeprägte Affinität zu Luftfahrtthemen. Ebenso gibt es nicht den einen Kanal, über den alle Zielgruppen gleichermaßen angesprochen werden können. Vielmehr sind unterschiedliche Medien, Botschaften und Kommunikate einzusetzen (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 105 f.). Entsprechend wurden einerseits klassische Instrumente der Kommunikation eingesetzt wie z. B.

- eine Website, die eine breite und verschiedenen Zielgruppen gerecht werdende Informationsvermittlung, zum Teil auch Interaktion ermöglicht,
- Branchenmessen, die auf einzigartige Weise die Möglichkeit bieten, sowohl Branchen-Akteure als auch Politiker zu erreichen.

Andererseits sollte die Identifikation der Clusterakteure mit ihrer Clusterdachmarke genutzt und die Marke mit Inhalten aufgeladen werden. Die namhaften Führungspersönlichkeiten des Clusters sind sowohl für die Branche als auch für den Standort wichtige Experten und Image-träger. Sie fungieren als Botschafter im Kontakt mit anderen Branchenakteuren und durch die Kommunikation von Inhalten, insbesondere von relevantem Wissen. Die Expertise der Akteure ist ein Aushängeschild, und Hamburg Aviation positioniert sich als Herausgeber von Content mit dem Ziel, der Cluster-Dachmarke zu Glaubwürdigkeit, Authentizität und Awareness zu verhelfen. Für die Distribution sollen bestehende Kanäle genutzt, die Marke durch ihre Mitglieder mit Inhalten gefüllt und mit den Personen verknüpft werden. Persönlichkeiten, die für das Cluster stehen und die Bedarfe der relevanten Zielgruppen ansprechen, werden vermarktet und damit eine möglichst hohe Identifikation mit den Menschen des Clusters sowie deren kollektiver Marke angestrebt. Die Persönlichkeiten werden parallel im Eigeninteresse ihre Kanäle und Netzwerke aktivieren und die Distribution der Inhalte unterstützen. Die Marke Hamburg Aviation profitiert auf diese Weise vom öffentlichen Interesse an seinen Akteuren und umgekehrt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 106).

Die Leitidee der Bekanntmachungskampagne ist Innovation. Entsprechend erfolgt die Positionierung von

- Hamburg Aviation als Motor und Zentrum für Innovationen und
- Hamburg als der Ort für Innovationen in der Luftfahrt.

Folgende klassische Marketing-Maßnahmen wurden umgesetzt:

- 1) *Website [www.hamburg-aviation.de](http://www.hamburg-aviation.de)*: Als Repräsentanz des Clusters nach außen, als Ansprechpartner für alle Fragen zum Luftfahrtstandort Hamburg und als digitales Kommunikationszentrum für die Mitglieder, insbesondere im Hinblick auf Veranstaltungen, spezifische Angebote, Arbeitsgruppen.
- 2) *Broschüre*: Insbesondere zum Einsatz auf internationalen Messen und Veranstaltungen geeignet, repräsentiert die zweisprachige Broschüre das Cluster, seine Aktivitäten und seine Akteure. Um zu erreichen, dass diese Broschüre auch von den Clustermitgliedern

distribuiert wird, sollten sich diese gleichberechtigt in ihrer Vielfalt und in der kollektiven Stärke wiederfinden.

- 3) *Imagefilm*: Im Gegensatz zum „Erklärfilm“ der Akzeptanzkampagne hat der Imagefilm den Zweck, Hamburg Aviation nach außen zu repräsentieren und visuelle Eindrücke zu vermitteln. Einsetzbar ist der Film auf Messen, Veranstaltungen und der Website.
- 4) *Messen*: Bei der Gestaltung der Messeauftritte auf der ILA und der AIX ging es darum, das neue Corporate Design möglichst präsent und praktisch einzusetzen sowie dem Messebesucher auf den ersten Blick zu vermitteln, was sich hinter dieser neuen Marke verbirgt (vgl. Hamburg Aviation 2014a, S. 108 ff.).
- 5) *Ausstellung „Frauen geben der Luftfahrt Schub!“*: Auf Themen-Säulen wurden der Luftfahrtstandort Hamburg, Werdegänge von Auszubildenden bis hin zu weiblichen Führungskräften, innovative Projekte sowie verschiedene Luftfahrt-Netzwerke für Frauen vorgestellt. Die Idee zu der Ausstellung entstand aus der Facharbeitsgruppe des Luftfahrtclusters Hamburg Aviation WoMen. Die Ausstellung gastierte nach ihrer Premiere im Hamburger Rathaus an verschiedenen Standorten (vgl. o. V. 2015).

Neben klassischen Instrumenten wurde eine Social-Media-Strategie entwickelt. Mit Hilfe von Personas<sup>188</sup> wurden die folgenden Kanäle für die zielgruppenspezifische Kommunikation ausgewählt:

- 1) *Twitter*. Die insbesondere im englischsprachigen Raum stark genutzte Plattform richtet sich an internationales Publikum. Auch Fachjournalisten beziehen häufig Informationen aus Twitter. Angestrebt werden folgende Inhalte:

Als originäre Tweets:

- Hamburg Aviation Neuigkeiten mit Link zur Website,
- Visueller Content von Hamburg-Aviation-Mitgliedern,
- Statements von Persönlichkeiten der Hamburger Luftfahrt zu aktuellen Themen.

Als Retweets:

- Kommentare aus Hamburger Unternehmen,

---

<sup>188</sup> „Personas sind fiktive Personen, die typische Anwender einer Zielgruppe repräsentieren. Sie verdeutlichen wichtige Eigenschaften der Zielgruppen und helfen bei Design-Entscheidungen in der Entwicklungsphase. Personas sollten bereits zu Beginn des Design-Prozesses (Entwurfs- bzw. Konzeptionsphase) erarbeitet werden, um während des gesamten Projektes davon profitieren zu können.“ (o. V., o. J. Projekt Website: usability-toolkit.de)

- Internationale Persönlichkeiten der Hamburger Luftfahrt,
  - Themen mit Bezug zu Kompetenzfeldern des Clusters.
- 2) *Xing/LinkedIn*. Das vorrangig deutschsprachige und das englischsprachige Business-Netzwerk dient der Vermittlung von Informationen, die Anknüpfungspunkte für Geschäftskontakte sein könnten. Vorgestellt werden:

Inhalte auf Xing:

- Personalien,
- Termine von Veranstaltungen und Fachgruppen-Meetings.

Inhalte auf LinkedIn:

- Vorstellung von Firmen,
- Vorstellung von Personen,
- Vorstellung von Produktentwicklungen,
- Standortpolitische, für Externe relevante Entwicklungen.

- 3) *Facebook*. Auf dem weit verbreiteten sozialen Netzwerk werden den Interessierten regelmäßig aktuelle Informationen über den Verein und dessen Angebote zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wird über neue Entwicklungen und Trends berichtet, ebenso über für die Zielgruppe spannende Ereignisse.
- 4) *YouTube/SlideShare/Wissensmanagement-Plattform hav.connect*: Auf verschiedenen Kanälen werden Interessierten spezifische Inhalte wie Videos, Präsentationen, Mitschnitte von Veranstaltungen, Flugshows, Kurzporträts von Beschäftigten der Hamburger Luftfahrt zur Verfügung gestellt. Zudem bietet die Plattform die Möglichkeit der interorganisationalen Zusammenarbeit u. a. im Rahmen von Arbeitsgruppen.

Die Bekanntmachungskampagne setzt auf Inhalte, die einerseits den sowohl fachlichen als auch regionsbezogenen Interessen der Zielgruppen entsprechen und andererseits eine starke emotionale Ansprache ermöglichen (vgl. Kap. 7.1.1). Neben dem Aspekt der Innovativität des Luftfahrtclusters werden dafür Persönlichkeiten thematisiert. Im Rahmen des Formats „Hamburger Köpfe“ werden die Menschen der Hamburger Luftfahrtindustrie mit ihren unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten, Themen und Kontexten gezeigt. Angestrebt wird, das Cluster auf diese Weise erfahrbar zu machen, da ein Rezipient den Eindruck erhält, er würde dort jemanden kennen und sei mit dem Cluster bereits verbunden. Gleichzeitig werden branchenspezifische, relevante Inhalte zum Beispiel in Form von Interviews mit den vorgestellten Personen transportiert.

Die Repräsentation des Clusters nach außen durch Interviews mit Stellvertretern soll nicht nur die öffentliche Wahrnehmung fördern, sondern auch die Clusteridentität stärken:

- Themen, die für die Mitglieder des Clusters relevant sind, werden öffentlich diskutiert; die Clustermitglieder werden in der Diskussion zu Repräsentanten.
- Das Interview hat für die repräsentierende Person selbst einen Public-Relation-Wert und motiviert zu stärkerem Involvement.
- Das Cluster kann seine Moderatoren-Rolle innerhalb des Clusters erfüllen, indem darauf geachtet wird, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen unterschiedlichen Interessengruppen repräsentiert wird.

## 7.2 Bewertung der Markeneinführung

Im Rahmen der Vorstudie war festzustellen, dass sich die befragten europäischen Luftfahrtcluster mit dem Thema einer kollektiven identitätsorientierten Markenentwicklung bislang nicht beschäftigten. Einheitlich diente den Clustermanagement-Organisationen ein Logo zur Markierung der Clusteraktivitäten. Zudem bildeten folgende Aktivitäten die Schwerpunkte der Arbeit:

- Vernetzung der Akteure untereinander zum Beispiel durch Veranstaltungen und gegenseitige Firmenbesuche,
- Koordination gemeinsamer von Aktivitäten, z. B. Unternehmerreisen,
- Initiierung von Arbeitsgruppen zur Entwicklung gemeinschaftlicher Aktivitäten,
- Entwicklung von Steuerungsstrukturen (insbesondere CAO und Gremien),
- Marketing als förderwürdige Initiative insbesondere gegenüber der nationalen Politik, aber auch gegenüber externen Stakeholdern (insbesondere Kunden, mögliche Kooperationspartner, ansiedlungswillige Unternehmen).

Anzuerkennen ist, dass die politische Gewichtung und Unterstützung in den Ländern sehr unterschiedlich ist und die jeweiligen Clustergeschäftsstellen entsprechend mit unterschiedlichen Problemen der Ressourcenausstattung, Wahrnehmung, des Wettbewerbs mit anderen lokalen und nationalen Initiativen sowie der strategischen Ausrichtung befasst sind. Eine fundierte Auseinandersetzung mit der clusterspezifischen Identität und einer Positionierung im Verhältnis zu jeweils anderen europäischen Luftfahrtregionen konnte in den Gesprächen nicht ermittelt werden. Eine Nutzung von weiterführenden Erkenntnissen bzw. anderen Beispielen der Dachmarkenentwicklung und -implementierung in einem Luftfahrtcluster ergab sich daher aus den Interviews nicht. Entsprechend werden diese hier nicht vertiefend ausgewertet, um ein Abdriften von der Forschungsfragestellung zu vermeiden. Zudem wird die Bestätigung dafür gewonnen, dass es sich bei der Diskussion einer identitätsorientierten Markenentwicklung für regionale Cluster tatsächlich um einen innovativen Ansatz handelt, der weiterzuentwickeln ist.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben die Erkenntnisse, die aus der Begleitforschung zur Markenimplementierung von Hamburg Aviation gewonnen werden konnten (vgl. Kap. 5.2.3 ff.).

## 7.2.1 Befragungen zur Markenbewertung

Im vorangegangenen Abschnitt 7.1 wurde ausführlich darauf eingegangen, wie der Prozess der Markenentwicklung und -implementierung im Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg strategisch ausgerichtet und gleichzeitig operationalisiert wurde. Um die Wirkung der neuen Cluster-Dachmarke aufzuzeichnen, wurde sowohl zum Start der Bekanntmachungskampagne auf der ILA 2012 als auch acht Monate später auf der AIX eine auf der Markenwert-Skala von Mizik/Jacobson (2008) basierende Kurzbefragung durchgeführt (vgl. Kap. 5.2.3.).

Die Befragung sollte die Eindrücke zur Clustermarke zum Zeitpunkt der Markeneinführung sowie zu einem späteren Zeitpunkt (nach 8 Monaten) wiedergeben, um mögliche Entwicklungen zu erfassen.

Für eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde ein ähnliches Setting angestrebt. Vergleichbar sind die

- Befragungsteilnehmer,
- Zusammensetzung der Stichprobe,
- Befragungssituation,
- Fragen.

Die erste Befragung fand auf der ILA vom 11.09.-13.09.2012 (44 Befragungsteilnehmer) statt, die zweite Befragung auf der AIX vom 09.04.-11.04.2013 (79 Befragungsteilnehmer). Beide Fachmessen sind als Befragungsszenarien vergleichbar. Die Befragungssituation zeichnete sich aus durch

- das vermarktungsorientierte Umfeld,
- eine persönliche Ansprache der Befragten mit der Bitte, sich einige Minuten Zeit zu nehmen und den Fragebogen auszufüllen,
- Befragung innerhalb der affinen Zielgruppe.

Der Fragebogen enthielt neben den fünf Fragenbereichen zur Wahrnehmung einen zur Person, in dem Clusterzugehörigkeit, Organisationszugehörigkeit und regionale Zugehörigkeit erfragt wurden.

Hier lässt sich feststellen:



- Alle relevanten Akteursgruppen sind in der Befragung vertreten. Die Stichprobenverteilung ist ausgewogen und vergleichbar.
- Die Stichproben beinhalten zu jeweils nahezu gleichen Teilen Mitglieder und Nicht-Mitglieder. Diese Zusammensetzung erfasst damit die clusterinterne und die clusterexterne Perspektive und erhöht die Validität der Ergebnisse.
- Im Vergleich zur ILA konnte die Frage hinsichtlich ihrer Clusterzugehörigkeit von den Befragungsteilnehmern auf der AIX eindeutiger beantwortet werden.

Die Umstände der Befragung sind bei der Bewertung der Ergebnisse zu berücksichtigen. Als Fachbesucher dieser beiden Messen besitzen die Befragungsteilnehmer grundsätzlich eine hohe Affinität zur Branche. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Luftfahrtcluster kennen, stieg damit. Der kurze Fragebogen (Ausfüllzeit maximal fünf Minuten) wurde für die AIX leicht modifiziert. Ergänzt wurden die Fragen zur Relevanz des Clusters sowie zum Sitz des Unternehmens bzw. der Organisation. Zudem wurde erfasst, welche der Befragungsteilnehmer auf der AIX bereits auf der ILA an der Umfrage teilgenommen hatten. Diese (ca. 20 Prozent) zeigen positivere Werte als die Erstteilnehmer. Die Befassung mit einer solchen Befragung fördert offenbar die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit der Marke und führt zu gesteigerter Aufmerksamkeit, positiverer Wahrnehmung sowie stärkerer Identifikation mit dem kollektiven Markenauftritt.

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 16) zeigt überblicksartig die Ergebnisse innerhalb der abgefragten fünf Säulen des Markenwertes auf Basis der Markenbewertungsskala von Mizik/Jacobson (2008).

| Parameter           | Frage  | Skala  | Ergebnisse ILA                              | Ergebnisse AIX  |
|---------------------|--|--|---|---|
| 1. Differenzierung  |  |  |   |   |
| Wahrnehmung         | Ist Ihnen die Clustermarke Hamburg Aviation aufgefallen?         | ja/<br>nein/<br>weiß nicht                   | <b>ja 71 %</b> (nein 20 %, weiß nicht 9 %)  | <b>ja 94 %</b> (nein 5 %, weiß nicht 0 %<br>keine Antwort 1%) |
| Einzigartig         | Ist diese Marke aus Ihrer Sicht besonders/einzigartig?           |  | <b>ja 34 %</b> (nein 36 %, weiß nicht 30 %) | <b>ja 63 %</b> (nein 20 %, weiß nicht 17 %)                   |
| Unverwechselbar     | Ist die Marke aus Ihrer Sicht besonders markant/unverwechselbar? |  | <b>ja 39 %</b> (nein 32 %, weiß nicht 29 %) | <b>ja 70 %</b> (nein 14 %, weiß nicht 16 %)                   |
| 2. Relevanz         |  |  |   |   |
| Persönlich relevant | Wie relevant ist die Clustermarke für Sie?                       | 1 (sehr relevant) bis 7 (gar nicht relevant) | $\emptyset = 3,3$                           | $\emptyset = 2,4$   |
| 3. Wertschätzung    |  |  |   |   |
| Wertschätzung       | Welche Meinung haben Sie von dieser Marke?                       | 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ)        | $\emptyset = 2,5$                           | $\emptyset = 2,0$   |
| Führende Kraft      | Hat diese Marke für Sie eine führende Kraft/tragende Rolle?      | ja/<br>nein/<br>weiß nicht                   | <b>ja 42 %</b> (nein 14 %, weiß nicht 44 %) | <b>ja 63 %</b> (nein 9 %, weiß nicht 28 %)                    |
| Hohe Qualität       | Vermittelt Ihnen diese Marke den Eindruck hoher Qualität?        |  | <b>ja 63 %</b> (nein 14 %, weiß nicht 23 %) | <b>ja 81 %</b> (nein 5 %, weiß nicht 14%)                     |
| Glaubwürdigkeit     | Finden Sie die Marke glaubwürdig?                                |  | <b>ja 74%</b> (nein 7 %, weiß nicht 19 %)   | <b>ja 90 %</b> (nein 2 %, weiß nicht 8 %)                     |
| 4. Wissen/Vertrauen |  |  |   |   |

|                            |   |                               |   |  |
|----------------------------|---|-------------------------------|---|--|
| Vertrautheit mit der Marke | Wie vertraut sind Sie schon mit der neuen Clustermarke?     | 1 (sehr) bis 7<br>(gar nicht) | $\emptyset = 3,9$                           | $\emptyset = 2,5$                          |
| Vertrauen in die Marke     | Wie stark ist Ihr Vertrauen in die neue Clustermarke?       |                               | $\emptyset = 2,8$                           | $\emptyset = 2,3$                          |
| 5. Energie/Kraft           |   |                               |   |  |
| Innovativität              | Verbinden Sie mit der aktuellen Clustermarke Innovativität? | ja/<br>nein/<br>weiß nicht    | <b>ja 58 %</b> (nein 14 %, weiß nicht 28 %) | <b>ja 83 %</b> (nein 4 %, weiß nicht 13 %) |
| Dynamik                    | Wirkt die Clustermarke auf Sie dynamisch?                   |                               | <b>ja 67 %</b> (nein 14 %, weiß nicht 19 %) | <b>ja 79 %</b> (nein 6 %, weiß nicht 15 %) |

**Tabelle 66: Zahlenmäßige Ergebnisse der Markenwertbefragung (eigene Darstellung)**

Folgende Ergebnisse sollen hervorgehoben werden:

- Der Anteil derjenigen Befragten, die mit der neuen Marke Hamburg Aviation bereits in Berührung gekommen sind, war auf der AIX mit 94% im Vergleich zur ILA (71%) angestiegen.
- Zum Zeitpunkt der Markeneinführung fällt es den Befragten noch nicht leicht, die Marke als besonders einzigartig zu empfinden (34%). Im Zeitverlauf hat sich die Wahrnehmung der Marke als einzigartig deutlich verbessert (AIX 63%), bietet aber noch Potenzial. Im Zeitverlauf sollte eine wahrgenommene Alleinstellung angestrebt werden.
- Zum Zeitpunkt der Einführung wurde die Marke noch nicht als besonders markant bzw. unverwechselbar (39%) wahrgenommen. Acht Monate später ist eine Entwicklung mit zunehmender Tendenz zu verzeichnen (55%), die weiterhin zu stärken ist.
- 86 Prozent der Befragten auf der AIX bewerten die neue Marke als für sich relevant (ILA: 66 %). Angesichts des hohen Anteils von Befragungsteilnehmern, die keine Mitglieder im Cluster sind (ILA 39%, AIX 44%), ist dieser Wert hoch und lässt Image schließen, welches eine positive Wertzuschreibung sowohl unter den Clusterakteuren als auch außerhalb des Clusters im Branchenumfeld impliziert.
- Die Frage zur Wertschätzung der Marke wurde überwiegend positiv beantwortet (AIX  $\bar{x} = 2,0$ ; ILA  $\bar{x} = 2,5$ ; Skala: 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ))
- Bei der Befragung auf der AIX ordnet mehr als die Hälfte der Befragten (63%) der Marke eine tragende Rolle zu.
- Der Marke wird Qualität zugesprochen. Möglicherweise profitiert die Marke vom Image Hamburgs als Qualitätsstandort. Knapp 1/5 der Befragten auf der AIX verbinden die neue Marke nicht mit Qualität, wobei diese zu einem großen Teil (14% der Befragten) unentschlossen sind bzw. bis dato keine Einschätzung vornehmen können.
- Der überwiegende Anteil der Befragten empfindet die neue Clustermarke als glaubwürdig mit positiver Tendenz (ILA: 74%, AIX: 90%).
- Die Vertrautheit mit der neuen Marke nimmt zwischen beiden Befragungszeitpunkten zu. Das Vertrauen in die neue Marke ist bereits von Beginn an recht hoch (ILA:  $\bar{x} = 2,8$ ; AIX:  $\bar{x} = 2,3$ ).
- Die Marke wird zudem mehrheitlich als innovativ und dynamisch wahrgenommen mit positiver Tendenz. Allerdings vermittelt der Anteil der Unentschlossenen (13% bzw.

15%) den Bedarf, die Marke im Zeitverlauf entsprechend zu positionieren und zu etablieren.

Die Ergebnisse wurden im Projektteam, mit der Geschäftsstelle, im Vorstand sowie in der Marketing-Arbeitsgruppe diskutiert und für die Entwicklung des weiteren Prozesses genutzt. Als Zielsetzung wurde definiert, im weiteren Verlauf der Implementierung die Wahrnehmung zu festigen, die Ansprache auf weiter entfernte Zielgruppen auszudehnen und das Potenzial einer starken Identifikation, welche auf einer starken Markenidentität basiert, zu nutzen (vgl. Kap. 3.4.2).

## **7.2.2 Erkenntnisse aus den Experteninterviews zur Markenentwicklung und -implementierung**

Im Rahmen der Expertengespräche mit den Clusterakteuren wurden auch die Marke und der Markeneinführungsprozess retrospektiv diskutiert. Außerdem wurde auf dieser Basis perspektivisch erörtert, welche Kommunikationsaktivitäten für die Zukunft als bedeutend anzusehen seien. Nachfolgend werden prägnante Aspekte und Aussagen kategorisiert und zusammengefasst.

Nach der neuen Cluster-Dachmarke befragt, konnten alle Gesprächspartner die neue Marke benennen und, bis auf einen, das Logo ungestützt beschreiben. Das Corporate Design wird als auffällig, jung, frisch, dynamisch wahrgenommen. Der Markenname wird, wenn auch nicht als besonders innovativ, als eingängig und merkbar angesehen (vgl. CL 5). Die drei nachfolgenden Zitate sind beispielhaft für die Äußerungen zur Wahrnehmung der neuen Dachmarke.

„Das grün-blaue. Also ich sage mal, Corporate Identity, finde ich gut, dass es gemacht ist. Dass es nicht nur irgendwie ein Schriftbogen oder ein Logo ist. Dass es insgesamt ein Erscheinungsbild ist, finde ich sehr sinnvoll. Spezifisch auch für diese Art Thematik. Für unsere Firma wäre das glaube ich zu viel. Aber für so ein Cluster ist es glaube ich eine gute Sache. Und ich glaube auch, dass es gelungen ist. Weil die Farben sind nicht so gewöhnlich und nicht konservativ. Also mir gefällt das ganz gut.“ (KMU 3)

„... und die vielleicht in der Anfangszeit etwas sperrige Form dieser beiden Balken wird im Moment durchaus auch als passend empfunden, sodass das Bild dieser Marke sich auch ganz gut einprägt irgendwie.“ (CL 3)

„Das Ding hat, man muss auch ganz klar sagen, inzwischen so eine Power. Der Name Hamburg Aviation ist perfekt. Das muss man ganz klar sagen. Und Design [...]. Wenn ich ein wirklich gutes Produkt habe und habe zudem auch noch die Power dahinter, die wir inzwischen dahinter haben. Dann läuft das. Egal, wie das aussieht. Ich habe damals auch als diese Layouts diskutiert [...], ich find's gräuslig,

aber ich halt die Klappe, weil die Sache ist gut. [...] So, und wir können das jetzt hier 4 Jahre zu Tode diskutieren. Das bringt uns kein bisschen weiter, weil es verschleißt Knowhow und Kapazität da, wo es nicht hingehört. Und wie gesagt, extrem relevant ist der Name. Da finde ich Hamburg Aviation richtig gut. Das finde ich sogar perfekt, um es auf den Punkt zu formulieren. Der Rest findet sich. Es ist ja nicht so, dass das Design überhaupt nicht zu dem passt, was man da tut. Das wäre was anderes gewesen. Aber es ist ein völlig neutrales Design und wie gesagt. Dann ist es eben so.“ (GU 5)

Insbesondere der dritte Kommentar zeigt auf, wie das Design der neuen Marke polarisiert, wie sich aber auch mit ihr auseinandergesetzt wurde. Das gewählte Layout ist ein Bruch zum gelernten Hamburg-spezifischen, eher etwas konservativ zurückhaltendem Auftritt<sup>189</sup>. Da bisherige Wahrnehmungen und Erfahrungen die Einschätzungen zu gewählten Worten und grafischer Umsetzung stark prägen, zeigt sich, dass es für den angestrebten konsequenten Entwicklungsschritt sinnvoll war,

- professionelle Marken-Kompetenz zu nutzen (vgl. auch Kap. 4.2.3.3),
- Markenname und Design fundiert in einem strukturierten Prozess abzuleiten,
- die Markenherleitung kollektiv zu gestalten, um den Markeneignern die Möglichkeit der iterativen Auseinandersetzung mit der neuen Cluster-Dachmarke zu geben.

Für und Wider abzuwägen und sich schließlich hinter eine Marke zu stellen, wenn sich auch der persönliche Geschmack im Design nicht wiederfindet, bestätigt sich hier als ein entscheidungsgebundener Schritt der Identifikation. Die Andersartigkeit des neuen Auftritts, gemessen am Bisherigen und an anderen innerhalb der Branche, führt zudem offenbar dazu, dass „dieses grün-blau“ (GU 1) gut wahrgenommen und erinnert wird.

Nach den Vor- und Nachteilen der neuen Cluster-Dachmarke befragt, konnten die Interviewpartner durchaus positive, aber auch kritische Aspekte benennen sowie mit der Markenimplementierung verbundene Chancen und Risiken. Beispielhaft ist das folgende Zitat:

„Also was mir ... der Vorteil ist jetzt erst mal, dass man es auf Englisch gemacht hat. Man hatte ja vorher dieses Cluster Metropolregion Hamburg. Jetzt hat man es auf Englisch. Jetzt kann man international mit dieser Marke auftreten. Ich find dieses Design des Aviation Clusters Hamburg sehr gelungen. Also es ist sehr auffällig. Es ist dynamisch. Es ist frisch. Aufbruchsstimmung. Was die Schwierigkeiten sind, ist natürlich, dass der frühere Auftritt vielleicht auch in einer gewissen Weise bekannt ist. Das es halt eine gewisse Zeit dauert, dass diese Marke jetzt bekannt wird, aber auch das Thema,

---

<sup>189</sup> Die Marke Hamburg ist geprägt von rotem Bug und blauer Welle auf weißem Fond (vgl. o. V. 2010, S. 7).

dass dann vielleicht die Schwierigkeit ist, dass man dann die implizierte Erwartungshaltung, die man an eine solche Marke hat, dass die vielleicht dann nicht erfüllt wird.“ (KMU 5)

Die Tabelle (17) fasst die genannten Aspekte in den jeweiligen Kategorien zusammen.

| <b>Einschätzungen zur neuen Cluster-Dachmarke</b>   |   |
|---|---|
| <b>Positive Aspekte</b>   | <b>Chancen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliche Außendarstellung, prägnant, eigene Handschrift (GU 2, FO 2, GU 6)</li> <li>• Leicht auszusprechen, starke visuelle Identität (GU 2, KMU 2, CL 5)</li> <li>• Gute Wahrnehmbarkeit der Marke, Konzentration auf Aufladung der Marke möglich (CL 3, GU 4, FO 2)</li> <li>• Englisch, international einsetzbar (KMU 5)</li> <li>• Stärkung der Identität (FO 1)</li> <li>• Identifikationskern geschaffen (CL 3)</li> <li>• Mitglieder werben mit und für die Marke (CL 4)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitieren vom starken Image und starker Identifikation Hamburgs (CL 3)</li> <li>• Eigenständige Positionierung des Luftfahrtstandortes neben dem mit Hamburg verbundenen Hafen (KMU 2)</li> <li>• Erhöhte Sichtbarkeit Hamburgs als wichtiger Standort für die Luftfahrt; im Bereich Ausstattung insb. das Zentrum in der Welt (KMU 2)</li> <li>• Mitglieder können sich über die Marke identifizieren; sie gehört ihnen (CL 4).</li> <li>• Gemeinschaft der Teilnehmer sichtbar machen (KMU 1)</li> <li>• Fortführung kollektiver Aktivitäten (FO 2)</li> </ul> |
| <b>Herausforderungen</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechsel zwischen neuer Markenwelt und gelernter Marke, möglichst mit Erhaltung positiver Wahrnehmungen, des erlernten Wissens und der bereits gewonnenen positiven Erfahrungen mit dem Cluster (KMU 5, GU 5, CL 5)</li> <li>• Markenname kann Beschränkung auf Hamburg suggerieren, Akteure können sich ausgeschlossen fühlen (KMU 1, KMU 2).</li> <li>• Message (Was macht dieses Cluster wirklich aus, was ist das eigentlich? Was ist der Inhalt? Was vertreten wir? Was ist sozusagen unser gemeinsames Thema?) noch unklar (GU 4, GU 6)</li> <li>• Strukturierte Kommunikation dessen, was unterhalb der Dachmarke passiert (FO 1)</li> <li>• Qualitätsversprechen auch einhalten können (KMU 5, FO 3)</li> </ul>   |   |
| <b>Implikationen</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Da ist ein Nucleus entstanden, aber den müssen wir jetzt weiter aufbauen und pflegen und vor allen Dingen gucken, was da jetzt fehlt.“ (GU 4)</li> <li>• „Wir müssen dafür sorgen, dass die Marke mit Inhalten, mit Kernbotschaften befüllt wird, die auch jeder versteht, und dass ist natürlich die Herausforderung schlechthin. Mit welchen Kernbotschaften verbindet sich das in der Zukunft? [...] wichtig scheint mir zu sein, dass wir in alledem, was wir machen, stark in den Vordergrund stellen, dass dies eine Aktivität von Hamburg Aviation ist. Und dass dies in allen Köpfen bewusst wird, dass es in allen Köpfen präsent ist und dass sie dies auch freiwillig in die Welt tragen.“ (CL 3)</li> </ul> |   |

**Tabelle 17: Einschätzungen der Interviewpartner zu Vor- und Nachteilen der neuen Cluster-Dachmarke (eigene Darstellung)**

Der **Prozess der Markenentwicklung und -implementierung** wurde folgendermaßen beschrieben.

„Ich fand den sehr gelungen. Ich muss gestehen, die Namensfindung war ein bisschen holprig. [...] gerade bei Bildern und bei Worten fühlt sich natürlich jeder dazu berufen, etwas dazu zu sagen. Und dann hört man nicht so gerne auf Fachleute, die das vielleicht ganz gut beurteilen können. Und da gab es eine lange Diskussion, weil jeder etwas anderes darunter versteht und vor allen Dingen das Format, welches hier vorgeschlagen wurde, stieß anfangs auf große Vorbehalte. Man muss doch irgendwie was mit Flugzeug darstellen oder wie auch immer. Also diese moderne Form des Logos kam nicht auf Anhieb bei den Entscheidern gut an. Aber sie kam sehr gut an bei den Mitgliedern.“ (CL 3)

„Ich glaub wir haben lange daran gearbeitet, dass es einen neuen Markenauftritt gibt, der eben nicht mehr so konsonantisch daherkommt, der einen internationalen Anstrich hat mit Hamburg Aviation. Das finde ich in Ordnung und gut. Auch die langen Diskussionen über Farben und Logo haben wir ja erfolgreich hinter uns gebracht [...]. Die Vorteile, wirklich einen eigenen Markenauftritt zu haben, die sind für mich schon mal dominant, und die Schwierigkeiten, an denen muss man noch arbeiten.“ (CL 2)

„Naja, ich find das, wie sie's gemacht haben ganz gut. Sie haben erst einmal die Mitglieder informiert. Vor allem diese Messeauftritte auf der ILA und Le Bourget. Ich habe mir beide angeguckt. Ich war ja auf beiden Messen vor Ort. Und ich fand das schon ... auch diese Empfänge, wo sie die Mitglieder gezielt oder auch befreundete Firmen gezielt eingeladen haben, um das Ganze zu promoten. Ich glaube, dass sie das schon ganz gut gemacht haben. Aber wie gesagt, der nächste Schritt wird dann eben sein, die Inhalte entsprechend ... die Marke aufzuladen.“ (KMU 5)

Die Zitate machen deutlich, dass ein solcher Prozess der Markenentwicklung in einem heterarchisch organisierten Cluster geprägt ist von Heterogenität in der Wahrnehmung, intensiven Diskussions- und Abstimmungsprozessen mit hoher Komplexität und Zeitaufwand. Gleichwohl bietet ein Prozess mit breiter Integration die Chancen, eine Marke zu entwickeln, welche die Gemeinschaft tatsächlich widerspiegelt und bereits zum Zeitpunkt der Markeneinführung eine hohe, im besten Falle multiplikativ ausstrahlende Identifikation der Eigner mit ihrer Marke zu generieren.

Als eine Schwierigkeit wurde immer wieder benannt, dass das Cluster mit Markeneinführung unter dem Namen Hamburg Aviation firmierte, der Verein jedoch als formale Organisationsstruktur des Clusters weiterhin Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e.V. hieß. Diese Uneinheitlichkeit wurde zwischenzeitlich gelöst. Der Verein firmiert heute unter dem Namen Hamburg Aviation e. V.



Befragt nach dem **gewünschten Image** benannten die Gesprächspartner folgende Vorstellungen:

- Extrem schlagkräftiger Standort für „Neues Fliegen“, Kabinenkomfort, Service – die Kompetenz liegt in Hamburg. (vgl. GU 3)
- Hamburg – eine Erfolgsgeschichte (KMU 4)
- Hamburg Aviation – Weltklasse-Luftfahrt (CL 1)
- Zusammenspiel einer Gemeinschaft, einer Einheit (vgl. CL 4)
- Offene und freundliche Willkommenskultur, Zusammenarbeit wird gefördert, die Akteure sind offen auch für internationale Zusammenarbeit, und sie sind kreativ. (vgl. CL 3)
- „Wir sind eine notwendige Organisation. Das ist nicht optional, sondern Hamburg Aviation muss es so geben. Es darf nicht ohne Hamburg Aviation gehen.“ (FO 3)
- Innensicht: Hamburg Aviation bringt alle voran, die mitmachen.  
Außensicht: Da sitzt „Power“ dahinter. (vgl. GU 5)
- Konzentrationspunkt für allgemeine Luftfahrtfragen, Zugang für alle Fragen, Klärungswünsche, Informationen und Ansprechpartner in der Hamburger Luftfahrt (vgl. GU 1)
- Dynamik, Innovationen und Veränderungen (GU 6)
- „Da kommt einfach gute Arbeit raus. Die kann man zu Sachen in der Luftfahrt zu allem befragen. Die kümmern sich und tun und machen.“ (FO 2)

Zusammenfassend lässt sich das gewünschte Image folgendermaßen beschreiben:

Hamburg Aviation ist eine Erfolgsgeschichte und bietet Weltklasse-Luftfahrt. Das Cluster bildet die schlagkräftige Einheit der Hamburger Luftfahrtakteure mit herausragenden Kompetenzen und ist wichtig, um die Zukunft des zivilen Fliegens zu gestalten. Hamburg Aviation ist ein Konzentrationspunkt, in dem alle luftfahrtrelevanten Fragen geklärt, die richtigen Ansprechpartner vermittelt und wichtige Informationen gebündelt werden. Die Mitglieder pflegen Zusammenarbeit, lokal und international. Hamburg Aviation bringt als Plattform bei Technologieentwicklung, Prozessoptimierung, Partnering, Integration in die Community, Innovationsprojekten sowie Marketing voran und ist eine unverzichtbare Organisationsform der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand.

Um dieses Image angesichts des aktuellen Entwicklungsstandes von Cluster und Marke zu erreichen, sehen die Interviewpartner für die **clusterinterne Kommunikation** als besonders relevant an, das Logo mit Inhalten zu verknüpfen (GU 2) und Erfolgsbeispiele zu kommuni-

zieren, insbesondere solche herauszustellen, die ohne den Clusterkontext nicht möglich wären (vgl. CL 5, KMU 5). Darüber hinaus sollte die Zahl der Personen, die mit den Clusteraktivitäten in Berührung kommen und einen Bezug zum Cluster sowie ein Verständnis für die damit verbundenen Möglichkeiten haben oder entwickeln, deutlich ausgebaut werden, insbesondere durch aktive Einbindung in Arbeitsgruppen, Projekten, Maßnahmen, mehr clusterinternen Messen und Veranstaltungen (FO 3, CL 2).

Für die **clusterexterne Kommunikation** wird als erforderlich angesehen, sich auf Fach- und Zielgruppen spezifischen Messen zu präsentieren, Veranstaltungen zu nutzen, um Hamburg Aviation zu profilieren, gezielt Kommunikation in Richtung der Politik zu treiben (GU 2, FO 2) und verstärkt reichweitenstarke soziale Medien für die Ansprache der unterschiedlichen externen Zielgruppen zu nutzen (CL 2).

Im Sinne der identitätsorientierten Markenführung betonen die Befragten den Aspekt, dass Personen ihre positiven Erfahrungen mit der Zusammenarbeit im Cluster von sich aus kommunizieren, sich selbst mit der kollektiven Organisationsform identifizieren und dessen Markenidentität stärken (KMU 5, GU 2, GU 5).

Grundsätzlich vermitteln die Gesprächspartner eine zum Teil sehr starke Identifikation mit dem Cluster. Die folgende Beschreibung eines Interviewten ist kennzeichnend:

„Also das ist ... wie die Mutter wahrscheinlich, wenn sie ein Kind zur Welt gebracht hat. Dieses eine Kind. Das ist immer ihr Kind.“ (CL 1)

Die Entwicklung eines Clusters hat metaphorisch ausgedrückt viele Mütter und Väter, im Hinblick auf Themen, den Prozess, die Kooperation, welche sie vorangebracht haben. Das Cluster in gewisser Weise als eigenes „Baby“ ansehen zu können wirkt erstrebenswert im Hinblick auf eine hohe Identifikation und den Schutz des gemeinsam Errungenen. Richtungsweisend können dabei offenbar Werte sein wie:

„... fair miteinander umgehen, [...] keine Partikularinteressen, [...] sein eigenes Tun und Handeln in die Interessen der Allgemeinheit zu stellen, [...] diskussionsfähig zu sein, [...] Verbindlichkeit natürlich. [...] Also diese klassischen Dinge, wie sie, wie soll ich sagen, in jeder Familie, der kleinsten Zelle vorkommen. [...] dass also jeder sagen kann, was er denkt. Dass er sich auf den anderen verlassen kann. [...] Die klassischen Dinge. Aber ich glaube, da sind wir gar nicht so schlecht. Wir haben inzwischen [...] schon fast so was wie ein freundschaftliches Verhältnis.“ (CL 1)

### 7.2.3 Fortlaufende Messung der Markenwahrnehmung

Schließlich bleibt die Frage zu klären, welche Wirkung mittels der Kampagnen, insbesondere der Bekanntmachungskampagne, erzielt werden konnten. Die Entwicklung der aufmerksamen Wahrnehmung der Marke wird fortlaufend hinsichtlich der verschiedenen Kommunikationskanäle durch die Clustergeschäftsstelle erhoben.

Die Webseite erzielt eine gute Reichweite mit folgenden Kennzahlen:

- Erste 11 Monate 2014: 63.000 Visits (ca. 5.700 pro Monat), im Vergleich zum Vorjahr erste 11 Monate: 43.000 Visits (+ 46 %)
- Neunutzer ca. 70 %, Wiederholungsnutzer ca. 30 %
- 82 % der Zugriffe erfolgen aus Deutschland, weitere aus den USA und Frankreich
- Starke Büronutzung, wenig Wochenendnutzung
- Mobilnutzung ansteigend
- Am stärksten frequentierte Unterseiten: 1) Jobs, 2) Ansprechpartner, 3) Studium

Der Versand des Newsletters an 3.200 deutsch- und 300 englischsprachige Empfänger führt zur Steigerung der Website-Nutzung um durchschnittlich 150 % (vgl. Kirchner 2015).

Flankierend zum Newsletter werden über die Social-Media-Kanäle mit beruflichem Fokus XING (deutschsprachig) und Linked in (englischsprachig) Neuigkeiten aus dem Cluster sowie vom Standort verbreitet. Dem Xing-Auftritt folgen 262 Nutzer (Stand: 02.08.2016), dem LinkedIn-Auftritt folgt ein sehr internationales Publikum mit 936 Nutzern (Stand: 03.08.2016). Der Kanal twitter weist 1.742 Follower mit 2.609 Tweets auf bei ungefähr zwei neuen Followern pro Tag. 76 % der Nutzer sind männlich, 24 % weiblich (Stand 03.08.2016). Zu den Followern auf Twitter zählen: Victoria Bulc (EU-Kommissarin für Transport und Verkehr), Timo Kotowski (FAZ), ICAO, Runway Girl Network, City of Mobile AL, APEX, Aircraft Interiors Expo, Klaus-Peter Siegloch (RTL Nord), Stephan Uhrenbacher (Airliners.de), Martin U. Müller (Der Spiegel), Zodiac Aerospace sowie Hamburger Partner (vgl. Kirchner 2015).

Die Hamburg-Aviation-Seite auf der Social-Media-Plattform Facebook haben bislang mehr als 20.000 Personen mit „gefällt mir“ markiert (Stand: Juli 2016). Die Werbeausgaben für die Seite bewegen sich hinsichtlich der Returns on Invest unter den besten 10 Prozent weltweit (vgl. Kirchner 2015).

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle 18) liefert Vergleichswerte der „gefällt mir“-Markierung:

| Fachmedien                       | Hamburger Cluster          | Sonstige                 |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>Aero.de: 20.000</b>           | Hamburg Kreativges.: 7.000 | Airbus weltweit: 870.000 |
| <b>Flug Revue: 13.000</b>        | Hamburg@Work: 2.500        | Hamburg Airport: 48.000  |
| <b>Airliners.de: 8.300</b>       | NextMediaHH: 2.500         | Uni Hamburg: 16.000      |
| <b>Aero International: 2.200</b> | Gamecity: 1.800            | HAW Hambur .300          |
|                                  | PR Club Hamburg: 500       | LHT weltweit: 00         |
|                                  | Life Science Nord: 300     | HSU: 3.200               |
|                                  |                            | TUHH: 3.100              |

**Tabelle 18: Vergleichswerte der Facebook-Attraktivität (Stand 15.03.2015) (vgl. Kirchner 2015)**

Die international erzielte Reichweite beim interessierten Publikum ist dank der Nutzung der Social-Media-Plattformen beachtlich, allerdings auch weiter auszubauen. Eine verstärkte internationale Wahrnehmung der Marke Hamburg Aviation wird auf Clusterakteure ausstrahlen. Gleichzeitig ist die Festigung des kollektiven Clusterverständnisses eine wichtige Aufgabe im Hinblick auf die Konstituierung der Organisationsform. Im nachfolgenden Abschnitt soll daher noch einmal gezielt auf die „Four Flows“ aus der CCO-Forschung am Beispiel des Luftfahrtclusters eingegangen werden.

### **7.3 Konstituierende Kommunikation in den Four Flows**

Im Folgenden soll noch einmal ein Rückbezug zum Ausgangspunkt der Clustermarken-Diskussion hergestellt werden. Strukturierungstheoretisch betrachtet, sind kommunikative Handlungen grundlegend für die Konstitution von Organisationen bzw. in diesem Fall für die besondere Organisationsform Cluster. Kommunikation ist essenziell für die Koordination kollektiver Aktivitäten. Kollektive Identität als Modalität beeinflusst die kommunikativen Handlungen einer Organisation, ihrer Mitglieder sowie ihres Umfeldes und wird sogleich durch diese geprägt. Eine identitätsorientierte Cluster-Dachmarke ist Ausdruck dieser kollektiven Identität als auch ein strukturelles Instrument zu deren Versinnbildlichung. Sie prägt

die konstituierende Kommunikation in das Cluster hinein, innerhalb des Clusters und nach außen und wird gleichfalls durch diese iterativ entwickelt.

Wie in Kapitel 3.3.2. ausgeführt, gehen McPhee/Zaug (2000, 2009) davon aus, dass konstituierende Kommunikation parallel auf unterschiedlichen Kanälen stattfindet und stattfinden muss. In den vier Feldern Akteure („Membership Negotiation“), Organisation zu sich selbst („Organizational Self-Structuring“), interne Subgruppen und Prozesse („Activity Coordination“) sowie Cluster-Umfeld („Institutional Positioning“) soll nachfolgend auf relevante Kommunikationsaspekte am Fallbeispiel eingegangen werden.

Der erste Interaktionsraum „Membership Negotiation“, welcher sich insbesondere auf den Prozess richtet, in dem aus einer formalen Mitgliedschaft eine soziale Beziehung zwischen Akteur und Organisationsform entsteht, fokussiert Interaktionsereignisse, in denen sich individuelle Mitglieder miteinander verknüpfen und eine Grenzziehung der Organisationsform Cluster gegenüber dessen Umwelt schaffen. Die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls wird bedingt durch die Möglichkeit, Interessen zu teilen und immer wieder auch in Kontakt zueinander zu treten. Das Luftfahrtcluster bietet mit den regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen wie Foren, Messen, Tage der offenen Tür, Seminarangeboten für Clustermitglieder sowie der Initiierung von Zusammenarbeit gute Möglichkeiten, sich häufig zu treffen, miteinander auszutauschen, Interaktion zu erleben, gemeinsam Erfahrungen zu machen und diese zu teilen. Wesentlich scheint es vor diesem Hintergrund zu sein, dem Einzelnen den Raum zu bieten, sich zu beteiligen und mitzugestalten sowie attraktiv zu sein als Gemeinschaft. Die Interviews zeigen ein Spektrum des Zugehörigkeitsgefühls von Äußerungen wie „wir haben“ bis zu „was die da machen“. Durch mehr Einbindung kann sich Letzteres zu einem „was wir da machen“ entwickeln.

Die Art und Intensität der möglichen Einbindung wird beeinflusst durch die jeweiligen individuellen bzw. organisationalen Ziele der Akteure. Für ein besseres Verständnis wurden in einem Workshop mit der Leitung und einer Vertreterin der Clustergeschäftsstelle mögliche Ziele des Engagements im Cluster differenziert nach Akteursgruppen erarbeitet. Die nachfolgende Tabelle 19 zeigt die Ergebnisse auf, welche so oder in ähnlicher Form wahrscheinlich auch in anderen Clustern gelten. Sie sind jedoch insbesondere relevant für die Gestaltung der nach innen gerichteten Kommunikation im Luftfahrtcluster.

## Welches sind Ziele des Engagements im Cluster?

### Perspektive Kleine und mittlere Unternehmen

#### Sicherung des Geschäftes

- Bedarfe kennen, um neue, bedarfsgerechte Produkte entwickeln und vermarkten zu können
- Ohr am Markt haben, Marktentwicklung verfolgen, Veränderungen und Anforderungen frühzeitig wahrnehmen
- Geschäftliche Rahmenbedingungen kennen und möglichst beeinflussen
- Alleinstellungsmerkmale entwickeln und Geschäftsmodelle gestalten
- „Geben und Nehmen“
- Sich selbst zeigen und ins Gespräch bringen
- Eigene Kompetenzen, Produkte und Leistungen präsentieren

**Das Cluster als Informationspool und Bühne.**

#### Zugang zum Kunden

- Direkt – Vermittlung von Kontakten
- Indirekt – Ins Gespräch kommen bzw. gebracht werden

#### Für meinen Beitrag möchte ich:

- Potenzielle Partner kennenlernen,
- Begleitung bei Projektanbahnung und -initiierung,
- besseren Zugang zu Fördermitteln (Land, Bund, EU),
- internationale Kontakte (EACP),
- Nutzung des gemeinsamen Auftritts,
- Vermittlung von Kompetenz, Stärke, Größe, Qualität, Identität,
- leichteren Zugang zu neuen Märkten (überregional und thematisch),
- effektive und effiziente Vermarktung/Kommunikation.

**Das Cluster als Sprachrohr und Projektpool.**

**Das Clustermanagement als Kommunikator, Mittler, Moderator, Begleiter.**

### Perspektive Große Unternehmen

- Verbreitung von Botschaften, Adressieren eigener Ziele, Nutzung des Clusters als Forum
- Nutzung des Clusters als „Transmissionsriemen“ für eigene Ziele
- Lobbyarbeit im Hinblick auf Forschungsmittel und Infrastruktur
- Bedarfe der (Geschäfts-)Partner besser wahrnehmen
- Anziehung und Entwicklung von Fachkräften
- Konzerninterne Standortprofilierung, von Sichtbarkeit/Wahrnehmung des Clusters profitieren

**Das Cluster als Forum, Multiplikator, Imageverstärker.**

**Die Geschäftsstelle als Moderator und Mediator.**

| <b>Perspektive Hochschulen/Forschungseinrichtungen</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drittmittel akquirieren</li> <li>• Ohr am Markt – Was sind die Bedarfe der „Kunden“?</li> <li>• Lehre und Forschung auf relevante Themen ausrichten</li> <li>• Profilierung innerhalb der wissenschaftlichen Community</li> <li>• Profilierung gegenüber Geldgebern → Unternehmen und Behörden</li> <li>• Renommee/Reputation → Ich bin dabei!</li> <li>• Kommunikative Multiplikation eigener Aktivitäten (z. B. AST-Konferenz)</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Das Cluster als Marktplatz, Kommunikator, Projektpool und Wegweiser bei der Drittmittel-Akquise.</b></p> </div>  |
| <b>Perspektive Öffentliche Hand</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortpolitik, effektive und effiziente Wirtschaftspolitik, Innovationspolitik</li> <li>• Push einer für die Region wichtigen Branche</li> <li>• Unternehmen halten, nachhaltige Bindung zu den Akteuren generieren</li> <li>• Steuern einnehmen durch Geschäfte und Wertschöpfung am Standort</li> <li>• Arbeitsplätze</li> <li>• Frühzeitige Signale für Steuerungsbedarfe/Infrastrukturbedarfe</li> <li>• Sichtbarkeit als Standort (auf politischer Ebene, für Unternehmen, Fachkräfte, Innovatoren und Existenzgründer; lokal, national, international)</li> <li>• Akzeptanz in der Bevölkerung für die Branche</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Das Cluster als wirtschaftspolitisches Instrument, „Transmissionsriemen“, Erzeuger und Kommunikator eines wirtschaftsfreundlichen Klimas.</b></p> </div> |
| <b>Perspektive Geschäftsstelle</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte mit den Akteuren gestalten und umsetzen</li> <li>• Kreativität der Akteure nutzen und vervielfachen</li> <li>• Wissen über die Akteure bekommen</li> <li>• Netzwerke beleben, Ergebnisse erzielen, die für die Akteure von Nutzen sind</li> <li>• Ein Teil des Ganzen sein, etwas bewegen, was sichtbar ist, Anschlag geben</li> </ul> <div style="border: 1px solid #ccc; background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Das Cluster als Gestaltungsraum.</b></p> </div>  |

Tabelle 19: Ziele von Clusteraktivitäten nach Akteursgruppen (eigene Darstellung)

Auf die unterschiedlichen Ziele kommunikativ und im Sinne der kollektiven Identität und Clustermarke einzugehen wird als wesentlich angesehen, um eine Entwicklung im Bereich

der „Membership Negotiation“ zu ermöglichen. Im Fall des Luftfahrtclusters engagieren sich die Akteure dann, wenn sie einen relevanten Nutzen ihrer Mitarbeit erkennen und realisieren können. Bemerkenswert ist auch, dass das Cluster grundsätzlich als Möglichkeitsraum wahrgenommen wird. Der Raum ergibt sich durch die regionale Nähe einer Vielzahl von Akteuren in einem gemeinsamen Wertschöpfungskontext. Gleichwohl ist das Engagement in einem Cluster immer noch ein Schritt für die Akteure, der mit Ressourceneinsatz und der Gestaltung von Schnittstellen verbunden ist. Bis zur Identifikation auf persönlicher Ebene kann von einem permanenten Aushandlungsprozess zwischen Investition und relevanten Nutzen gesprochen werden. Diese Aushandlung betreiben die Akteure mittels Kommunikation. Die Kommunikation wiederum prägt das Wesen des Clusters.

Auf der Ebene der „Organizational Self-Structuring“, die sich auf jede Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern bezieht, welche das organisationale Gefüge in eine spezifische Richtung lenkt, ist angesichts nicht-inhärenter Hierarchie in einem Clusterzusammenhang ein hohes Maß an Abstimmungsbedarfen systemimmanent, um ein organisationales Gefüge auf Dauer zu konstituieren. Das Luftfahrtcluster weist einige prägnante Beispiele dieser Prozesse auf, wie

- die kollektive Entwicklung der die Akteure miteinander verbindenden gemeinsamen Strategie mit Produktwelten und Querschnittsfunktionen,
- die Etablierung einer Vereinsstruktur und einer Clustergeschäftsstelle als CAO,
- das Leben von Werten der Zusammenarbeit (vgl. CL 1),
- Schaffung und Weiterentwicklung von Gremienstrukturen,
- Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Clustergeschäftsstelle, Gremien, Clustermitgliedern,
- Rollen-, Kompetenz- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Clustergeschäftsstelle, ZAL und HCAT sowie
- identitätsorientierte Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke.

Diese Prozesse formen das kollektive Verständnis, welches wiederum Einfluss nimmt auf die aktuelle und zukünftige Kommunikation. Strategische Prozesse bewusst integrativ anzulegen wird als wichtiger Faktor für die Entwicklung einer kollektiven Identität und das über die Marke transportierte und zentrierte Image des Clusters als Nutzen- und Gestaltungsraum, als Organisationsform interorganisationaler Kooperation angesehen. Zudem zeigte sich insbesondere in den Expertengesprächen, dass Verantwortlichkeiten und Prozesse den Befragten als



Experten innerhalb des Clusters nicht gänzlich vertraut sind (vgl. Kap. 6.3.2.). Dieser Umstand lässt die Annahme zu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsorganisationen, die bislang kaum direkte Berührung mit dem Cluster als Organisationsform haben, aber zu den relevanten Zielgruppen zählen, ebenfalls nicht die notwendige Kenntnis von der organisationalen Struktur des Clusters besitzen. Diese Annahme führt zu der Schlussfolgerung, dass in der clusterinternen Kommunikation hinsichtlich des „Organizational Self-Structuring“ Entwicklungsbedarfe zu konstatieren sind.

Schließlich zeigt es sich, dass im Hinblick auf das gemeinsame Verständnis und letztlich die gemeinsame Marke fortlaufend zu hinterfragen ist, wie kommunikative Handlungen wirken und ob diese Wirkungen, obgleich die Handlungen in bester Absicht erfolgen, der gemeinschaftlichen Zielsetzung entsprechen.

Der dritte Interaktionsraum „Activity Coordination“ erfasst die konkrete Ausgestaltung von Arbeitsprozessen. Wenn Mitglieder an neuen, herausfordernden oder auch bestehenden Aufgaben zusammenarbeiten, müssen sie diese Zusammenarbeit durch Kommunikation organisieren. Die im Rahmen der Spitzenclusterförderung umgesetzten Projekte waren gekennzeichnet von interorganisationalen Teams. Insbesondere in neuen Konstellationen musste diese Zusammenarbeit geübt werden. Die Modalitäten der Interaktion waren auszuhandeln bzw. im Zeitverlauf zu entwickeln. Einzelne dieser Projektkonstellationen etablierten Netzwerkstrukturen, andere lösten sich nach Projektende auf, aus weiteren resultierten durch Einbindung anderer Partner neue Vernetzungen. Langfristig wird die interorganisationale Zusammenarbeit beispielsweise in der Arbeitsgruppe Marketing praktiziert. Deren Arbeitsstrukturen sind mittlerweile so verlässlich etabliert, dass auch personelle Wechsel nicht zur Destabilisierung führen (vgl. GU 5). Entwicklungspotenziale für die Koordination von Aktivitäten unter einem gemeinsamen Dach werden zum einen in der Schaffung von Transparenz über laufende oder angestrebte Projektaktivitäten und Zusammenarbeitsformate<sup>190</sup>, zum Beispiel mittels einer gemeinsam genutzten digitalen Plattform, gesehen. Zum anderen sollten Standards in Formaten und Prozessen die Zusammenarbeit erleichtern und Rüstzeiten reduzieren.

Der vierte Bereich der Kommunikation, der Interaktionsraum „Institutional Positioning“, ist der offensichtlichste im Hinblick auf eine Clustermarken-Diskussion. Auf allen Ebenen, auf

---

<sup>190</sup> Darunter thematische Arbeitsgruppen wie im Bereich Akustik sowie in Abstimmung mit branchenbezogenen Netzwerken wie Hanse Aerospace, Hecas oder BDLI.

denen Clusterakteure ihre Handlungen als Teil von Hamburg Aviation benennen oder Prozesse als Hamburg-Aviation-Spezifika deklariert werden, erfolgt eine Abgrenzung zur Umwelt. Das Cluster schafft als Organisationsform interorganisationaler Zusammenarbeit in der Wahrnehmung der Akteure der organisationalen Umwelt ein Image von sich als Interaktions- und Beziehungspartner. Je stärker dieses Bild als einzigartig herausgebildet wird, desto stärker prägt das Image die organisationale und insbesondere die kollektive Identität des Clusters. Das Cluster wird sichtbar durch besondere Qualität bzw. durch die Quantität der clusterinternen und clusterexternen Beziehungsinteraktionen, wenn diese als solche gesehen und verstanden werden. Inwieweit es gelingt, Hamburg Aviation als Marke zu etablieren, welche die Akteure, den Interaktionsraum, die Nutzenpotenziale und die aus der Zusammenarbeit generierten, die Wettbewerbsfähigkeiten der Akteure bzw. der Region stärkenden Lösungen widerspiegelt, muss sich im Zeitverlauf zeigen, wird jedoch von der Kommunikation der Gemeinschaft und der Akteure mit der Umwelt des Clusters abhängen.

Grundlegend für die Kommunikation aus der Perspektive einer Cluster-Dachmarke ist, dass es gelingt, die Kommunikation in allen vier Interaktionsbereichen mit dem gemeinsamen Verständnis, welches in der Marke zum Ausdruck gebracht werden soll, zu verknüpfen, um ein ganzheitliches Bild zu generieren und die clusterbezogenen Aspekte zu verorten. Die Wahl der Instrumente sollte im Sinne integrierter Kommunikation erfolgen (vgl. Kap. 4.3.3). Die Kommunikation prägt das Wesen des Clusters und beeinflusst maßgeblich die Konstitution der kollektiven Organisationsform.

#### **7.4 Erkenntnisgewinn aus der Fallstudie**

Die mit der Fallstudie zu untersuchende Fragestellung lautete: Wie lässt sich das Konzept der identitätsorientierten Markenführung in einem regionalen Cluster umsetzen? Nachfolgend werden die wesentlichen Aspekte der Fallstudie zusammengefasst.

*Was war das Problem?*

Die Frage resultierte aus verschiedenen, im Theorieteil dieser Arbeit erörterten Gesichtspunkten:

- Regionale Cluster sind weltweit im Markt etabliert. Die Frage, „ob“ Cluster überhaupt eine Relevanz haben in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen und Regionen, steht nicht mehr im Raum, da diese Relevanz insofern faktisch gegeben ist, als

weltweit interorganisationale Zusammenarbeit in Clustern organisiert wird (vgl. Kap. 2.1.4). Vielmehr muss es weiterführend darum gehen, das „Wie“ der Entwicklung von Clustern im Sinne der strategischen Ausrichtung von Unternehmen und Regionen zu gestalten. Es resultiert der Bedarf zu erschließen, wie Cluster als organisationale Systeme aus Sicht der Akteure und im Zusammenspiel mit der Region koordinierbar sind (vgl. Kap. 2.5).

- Cluster weisen als komplexe adaptive Systeme mit heterarchischer Struktur, beeinflusst durch die Strategien ihrer Akteure, insbesondere derer, die global organisiert sind und keine enge Bindung zu einer spezifischen Region aufbauen (M/TNU), und die Veränderungen der Umwelten besondere Merkmale auf (vgl. Kap. 2.4), die es zu verstehen und für die es geeignete Mechanismen zu entwickeln gilt, um das von Michael E. Porter (vgl. 1990a) proklamierte Potenzial der Wettbewerbsfähigkeit, Einzigartigkeit und Wertschöpfung zu nutzen.
- Herausgearbeitet wurde, dass eine gemeinsame Identität der Akteure im Sinne eines wahrgenommenen eigenen Wesens der kollektiven Organisationsform, resultierend aus der Konsolidierung der Fragen, „Was sind wir?“, „Was können wir?“ und „Was wollen wir?“, koordinierend auf die Handlungen der Akteure und des Clusters als soziales System wirken kann (Kap. 3.4).
- Mit Hilfe der strukturationstheoretischen Perspektive kann die Dualität von Struktur und Handlung und die konstituierende Kraft von Kommunikation, geprägt von der Modalität der kollektiven Identität, welche gleichsam geprägt wird vom sozialen System und den Handlungen der Akteure, in den Blick genommen werden (Kap. 3).
- Die Handlungen der Akteure sind davon beeinflusst, inwieweit sie die Identität des Clusters als für sich relevant wahrnehmen und sich mit dem Cluster identifizieren. Die Handlungen der Akteure wiederum prägen die Identität des Clusters. In diesem Sinne ist es ein bedeutsames Thema der Clustertheorie und der Clusterpraxis, sich mit der Entwicklung von Clusteridentität zu beschäftigen (vgl. Kap. 3.4).
- Aus strukturationstheoretischer Sicht ist für die Herausarbeitung einer identitätsorientierten Signifikation die Kommunikation als Handlungsebene maßgeblich. Dazu wurde erörtert, dass die Kommunikation in 4 Flows zu gestalten ist. Diese Kommunikation sollte im Sinne der Stärke der kollektiven Clusteridentität identitätsorientiert erfolgen (vgl. 3.3). Aus organisationstheoretischer Perspektive wird das Instrument der Clustermarke als geeignet angesehen, um diese Kommunikation zu unterstützen, um

Inhalte, Botschaften und Emotionen derart zu transportieren, dass sie eine Identifikation mit dem Cluster begünstigen, clusterorientiertes Handeln fördern und den Clusterverbund schließlich konstituieren (vgl. 3.5).

Aus dem geschilderten Zusammenhang leitet sich der Bedarf nach theoretischer und anwendungsorientierter Konzeption identitätsorientierter Kommunikation ab, unterstützt durch eine starke Clustermarke, die sowohl clusterintern als auch clusterextern handlungsanregend und -leitend wirkt (vgl. Kap. 4).

Eine mit derartigen strategischen Zielsetzungen entwickelte Clustermarke muss über ein einfaches Branding von Clusteraktivitäten hinausgehen und sich stattdessen an der Identität des Clusters orientieren. Gleichzeitig unterscheidet sich die Organisationsform Cluster insbesondere aufgrund ihrer Heterarchie stark von hierarchisch geprägten Strukturen, in denen eine Marke durch das Management vorgegeben und durchgesetzt werden kann. Für die Organisationsform Cluster sind integrative Prozesse zu gestalten, die eine breite Einbindung von Akteuren und deren Interessen ermöglichen, um eine die Identität des Clusters und seiner Akteure verkörpernde Marke zu gestalten. Es öffnet sich ein neues Forschungsfeld, in dem noch zahlreiche Fragen vertiefend untersucht werden können (vgl. Ausblick in Kap. 8).

Im hier untersuchten Fall hatte das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung das Ziel formuliert, eine identitätsorientierte Dachmarke zu entwickeln und zu implementieren. Der daraufhin initiierte Markenprozess war ein konsequenter Schritt der Clusterentwicklung. Das Luftfahrtcluster ist im Markt als weltweit drittgrößter Standort der zivilen Luftfahrtindustrie etabliert und für die Akteure wie für die Region gleichermaßen bedeutsam. Es basiert auf einer ausgeprägten Zusammenarbeit von Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie öffentlicher Hand. Eine starke gemeinsame Marke zu entwickeln sollte die weitere Konstituierung des Clusters unterstützen. Gleichzeitig weist das Cluster mit mehr als 300 KMU, drei zum Teil transnationalen Ankerunternehmen, zahlreichen verschiedenen Forschungsakteuren sowie der Freien und Hansestadt Hamburg und in diesen Organisationen mehr als 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl von Interaktionen und Beziehungen, komplementären und divergierenden Interessen sowie individuellen Zielen und Strategien auf. Angesichts der daraus resultierenden Komplexität hatte das Cluster die Aufgabe, die Prozesse der Markenentwicklung und Implementierung so zu gestalten, dass eine die Identität des Clusters tatsächlich widerspiegelnde Marke resultiert, diese breit im Cluster akzeptiert wird und so stark ist, dass sie nach außen

gerichtet Sichtbarkeit sowie ein wertvolles Image des Clusters erzeugt und nach innen gerichtet eine stärkere Identifikation mit dem Cluster ermöglicht.

Mit der wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung und Implementierung einer identitätsorientierten Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg konnte an einem konkreten Anwendungsfall beobachtet werden, wie ein solches Vorhaben in der Praxis umgesetzt wurde.

### *Wie wurde das Problem gelöst?*

Analog zu vorangegangenen kollektiv-strategischen Prozessen im Cluster wurde eine breite Einbindung der Akteure angestrebt, um eine authentische Marke zu entwickeln, die das Wesen des Clusters tatsächlich widerspiegelt und die eine clusterweite Akzeptanz erlangt. Als kompetenter Partner für die Markenentwicklung und Implementierung wurde eine Agenturkooperation beauftragt. Der Prozess der Markenentwicklung dauerte etwa ein Jahr, wurde in den Clustersteuerungsgremien verankert und als integrativer, die Community einbindender Prozess gestaltet.

In die zunächst stattfindende Markenanalyse wurden zahlreiche Persönlichkeiten des Clusters, aber auch des internationalen Umfeldes eingebunden. Im Rahmen von Expertengesprächen und moderierter Befragung von Fokusgruppen wurden die Wahrnehmung des Clusters, Wünsche und Bedarfe der Akteure in Bezug auf das Cluster und dessen weitere Entwicklung erfragt. Gleichzeitig wurden die bestehenden Kommunikationsmittel des Clusters und die Marktauftritte anderer relevanter Cluster sowie Branchenverbände, Unternehmen und Organisationen analysiert. Die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte wurden jeweils mit den Mitarbeitern der Geschäftsstelle, der Steuerungsgremien und des Marketing-Kreises (Netzwerk der Marketingverantwortlichen der Clusterakteure) diskutiert (vgl. Kap. 7.1.1).

Im darauffolgenden Schritt der strategischen Planung wurden Markenziele, Nutzenversprechen und Markengrundsatzstrategie sowie die Tonalitäten der Marke entsprechend den unterschiedlichen Zielgruppen und deren Bedarfen in intensiver Abstimmung zwischen Agenturkooperation, Gremien und Marketing-Kreis festgelegt. Die Markenidentität wurde durch Beschreibung von fünf identifizierten Wesensmerkmalen herausgearbeitet (vgl. Markenkern in Kap. 7.1.2)

Für die Entwicklung eines neuen Markennamens wurde auf dieser Basis ein Namenswettbewerb unter den Clustermitgliedern ausgerufen. Der Wettbewerb erzielte eine breite Beteiligung. Einhundert Namensvorschläge konnten aufgenommen werden. Diese wurden im weiteren Verlauf priorisiert. Die Favoriten wurden einer Prüfung nach den zuvor festgelegten Kriterien des Markenkerns, der erwünschten Nutzenversprechen und der Tonalität unterzogen. Der schließlich ausgewählte Markenname „Hamburg Aviation“ verbindet regionale und industrielle Identität. Er drückt aus, dass es um die Luftfahrt in Hamburg geht. Er ist präzise, denn „Aviation“ umfasst das Spektrum der Luftfahrt, schließt jedoch Raumfahrt aus. Der Name ist kurz, gut sprechbar und kann sich entsprechend rasch etablieren. Im Gegensatz zur zuvor geführten Clusterbezeichnung ist der neue Name international verständlich und erfordert keine Übersetzung.

Die Marke erhielt ein Corporate Design, welches in seinem Branchenumfeld einzigartig, gleichzeitig zur Identität des Clusters passend war und als modern, jung, frisch sowie dynamisch empfunden wurde. Zur Kommunikation der neuen Marke und Stärkung der durch diese zu vermittelnden Identität innerhalb des Clusters wurde eine breite Akzeptanzkampagne mit einem Mix aus Kommunikationsmitteln, Informationen in unterschiedlichen Kommunikationskanälen sowie der Bereitstellung der durch die Clusterakteure für deren eigene Kommunikation nutzbaren Medien und Instrumente initiiert. Die neue Marke wurde auf der Internationalen Luft- und Raumfahrttausstellung lanciert und deren Verbreitung durch eine spezifische Bekanntmachungskampagne unterstützt. Die Markenentwicklung und -implementierung lief analog zum in Kap. 4.2.2.3 vorgeschlagenen Prozessmodell Identitätsorientierter Markenführung in Clustern ab.

### *Was war das Ergebnis?*

Im Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg wurde im Jahr 2012 mit „Hamburg Aviation“ eine neue Dachmarke nebst neuem Corporate Design sowie entsprechend gestalteten und umgesetzten Kommunikationsmitteln eingeführt. Für die interne und externe Kommunikation der Dachmarke und des neuen Markenauftritts wurde im Sinne integrierter Kommunikation ein abgestimmter Mix aus Kommunikationsmedien und -kanälen gewählt. Insbesondere Social-Media-orientierte Kommunikationskanäle wurden verstärkt genutzt. Die Marke wird als sympathisch, dynamisch sowie zukunftsfähig wahrgenommen. Der Prozess der Markenein-

führung mit den beiden Kampagnen zur nach innen gerichteten Akzeptanzerzeugung und nach außen gerichteten Bekanntmachung wird von den Clusterakteuren als Erfolg bewertet.

Die Akteure beschreiben, dass sie sich im Rahmen des Clusters durch diese neue Marke vertreten fühlen. Der Marke werden Vertrauen und Interesse entgegengebracht. Gleichzeitig war im Rahmen der Untersuchungen der Stolz der Clusterakteure wahrzunehmen, durch diese Marke vertreten zu werden und sich durch sie verkörpert und verbunden zu fühlen. Die verfügbaren Messindikatoren zeigen eine deutliche Verbreitung der Marke insbesondere im Bereich der sozialen Medien auf. Auch die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zeigen auf, dass die neue Marke sehr schnell eine hohe Akzeptanz erzielte (vgl. Kap. 7.2).

Inwieweit es langfristig gelingt, die Marke als wertvoll (im Sinne eines Anziehungskräfte freisetzenden Qualitätssiegels) weiter im Markt zu etablieren, eine verstärkte Identifikation der Clusterakteure mit den Clusteraktivitäten zu entwickeln und die Identität sowie über die Kommunikation die Konstitution des Clusters zu stärken, muss im Zeitverlauf überprüft werden. Für die Reproduktion der Clusteridentität und darüber hinaus des Clustergefüges wird es im Rahmen der Markenführung erforderlich sein, die verschiedenen Ebenen des Four-Flow-Ansatzes identitätsorientiert und markenadäquat kommunikativ zu bedienen. Die Bekanntheit der Marke entwickelt sich positiv. Die Verknüpfung mit relevanten Inhalten und erwünschten Assoziationen ist eine langfristige Aufgabe.

Die Beschreibung der Fallstudie in dieser Arbeit liefert umfassende Informationen und beleuchtet den Fall aus verschiedenen Perspektiven. Gemäß dem in Kap. 5.3 vorgestellten strukturationstheoretischen Analyserahmen wurde zunächst eine ausführliche Clusteranalyse (Genesis, Konstruktion, Koordination) vorgenommen. Aufbauend auf der Analyse wurde eine fundierte Herleitung der Clusteridentität auf Basis teilnehmender Beobachtung, der Analyse von Studien, Materialien und sonstiger Veröffentlichungen sowie vertiefender Hintergrundgespräche erarbeitet. Zahlreiche Aspekte der Clusteridentität, wie eine starke Verbundenheit mit dem Standort, die hohe Kohäsion in der Luftfahrt-Community, Luftfahrt als Sinnbild starker individueller und kollektiver Identifikation oder der Anspruch, die Zukunft des Fliegens maßgeblich zu gestalten, finden sich in der angestrebten Identität der Clustermarke wieder. Schließlich wurde der Prozess der Markenentwicklung und -implementierung im Luftfahrtcluster beschrieben und analysiert.

Festzustellen ist, dass es durchaus aufwendig, langwierig und komplex ist, einen integrativen Prozess der identitätsorientierten Markenentwicklung und -implementierung für ein regiona-

les Cluster zu gestalten. Retrospektiv betrachtet mögen Prozessverlauf und Ergebnis eindeutig und naheliegend erscheinen. Die Einbindung der vielen Akteure des Clusters mit unterschiedlichen Zielen, Interessen und Möglichkeiten erfordert jedoch fortlaufende Kraftanstrengungen auf unterschiedlichen Ebenen. Zudem sind, anders als bei Markenentwicklungen in hierarchischen Strukturen, in Clustern die Prozesse stark beeinflusst vom Engagement und der Fähigkeit der Akteure, Einigungen zu erzielen. Einen strukturierten Prozess umzusetzen hilft dabei, tragfähige Lösungen zu entwickeln. In diesem Fall kann das theoretisch hergeleitete Prozessmodell identitätsorientierter Markenführung in Clustern (vgl. Kap. 4.2.2.3) grundsätzlich praxistauglich anerkannt werden.

Das Modell ist jedoch, so unterstreicht diese Fallstudie auch, um die „Four Flow“-Perspektive zu erweitern. Die konstituierende Kraft von Kommunikation im strukturationstheoretischen Sinne identitäts- und clusterstärkend zu nutzen impliziert die Anforderung, clusterbezogene Kommunikation stringent sowie in der Wahl der Kommunikationsmittel und -wege integriert und integrierend zu gestalten. Eine identitätsorientierte Clustermarke soll die Kommunikation des Clusters, innerhalb des Clusters und über das Cluster lenken und unterstützen. Dabei geht es nicht nur um die Differenzierung zwischen clusterinterner und -externer Kommunikation, sondern im Besonderen um die Erfüllung der Anforderungen der verschiedenen, im Rahmen der CCO-Diskussion identifizierten *Flows* (vgl. Kap. 7.3).

Das Bekenntnis zu einem Cluster (*Flow 1*), abhängig vom wahrgenommenen Nutzen unter Abwägung von Kosten und Alternativen, erfordert die verbindende Kommunikation von Nutzenaspekten und Marke unter Ansprache von Bedürfnissen und Erzeugung passender Emotionen.

Die Vielzahl der verschiedenen Clusterakteure hinter einer kollektiven Identität zu verbinden, erfordert eine breite Bekanntheit der kollektiven Philosophie, der Ziele des Selbstverständnisses und der Grenzdefinition. Der Anspruch an die Kommunikation der Organisation zu sich selbst (*Flow 2*) impliziert eine Markenkommunikation, die diese für die Zusammenarbeit im Cluster relevanten Informationen zuverlässig und breit verteilt.

Die auf die Selbststeuerung gerichtete Kommunikation (*Flow 3*) muss die Wesens- und Wertezentralen Merkmale der Clustermarke transportieren. Die Akteure in einem Cluster benötigen die Information, wie sie passend zum Cluster interagieren können bzw. umgekehrt sich davon distanzieren, welche Kultur der Zusammenarbeit gelebt wird und maßgeblich ist für das Cluster.



Die externe Kommunikation (*Flow 4*) soll den jeweiligen Interessengruppen zur Orientierung dienen und zur Entwicklung des erwünschten positiven Images beitragen.

Im hier geschilderten Fallbeispiel zeigt sich, dass insbesondere hinsichtlich der *Flow 1* und *Flow 4* orientierten Markenkommunikation deutliche Fortschritte zu verzeichnen sind, die Clusteridentität bei den Akteuren im Cluster jedoch noch keine breite Bekanntheit erreicht hat. Die Kenntnis der gemeinsamen Identität und damit verbunden die clusterentsprechende Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Zusammenarbeit im Sinne gemeinsamer Ziele und Werte weist bislang keine Stringenz auf (vgl. Kap. 6.3.2). Diese Handlungsfelder wären weiter zu verfolgen und die clusterorientierte Kommunikation in den *Flow 2* und *3* zu stärken, um die Clusteridentität als kollektive Identität weiterzuentwickeln und das Cluster durch clusterorientiertes Handeln der Akteure weiter zu konstituieren.

Die Forschungserkenntnisse reflektierend, sollen der unter 4.2.2.3 vorgestellte Prozess der identitätsorientierten Markenentwicklung in regionalen Clustern und der „Four Flow“-Ansatz im Sinne einer anwendungsorientierten Konzeption für die identitätsorientierte Markenentwicklung und diffundierende -implementierung in regionalen Clustern zusammengeführt werden. Das im Rahmen der Theoriediskussion gewonnene Verständnis in Verbindung mit den Erkenntnissen aus dem Fallbeispiel führen zu einem fusionierten Konzept der identitätsorientierten Markenführung für regionale Cluster. Die besondere Organisationsform regionales Cluster stellt mit ihren spezifischen Merkmalen besondere Ansprüche an kollektive Prozesse. In diesem Sinne ist zu empfehlen, möglichst viele Partner in die Markenentwicklung einzubeziehen und die identitätsorientierte Clusterkommunikation unter breiter Nutzung der Marke konsequent innerhalb der „Four Flows“ umzusetzen.

Abbildung 29 soll die Konzeptualisierung eines anwendungsorientierten Ansatzes der identitätsorientierten Markenführung für regionale Cluster veranschaulichen, welche die Erkenntnisse identitätsorientierter Markenführung und den der CCO-Forschung entstammenden „Four Flow“-Ansatz verknüpft als rollierenden, reflexiven und reproduzierenden Prozess veranschaulichen. Diese Konzeption leitet sich ab aus der Dualität von theoriebasierter und Phänomen-getriebener Forschung (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007) und leistet hoffentlich wertvolle Impulse für die weitere wissenschaftliche Diskussion und die Umsetzung identitätsorientierter Markenführung für regionale Cluster in der Praxis.

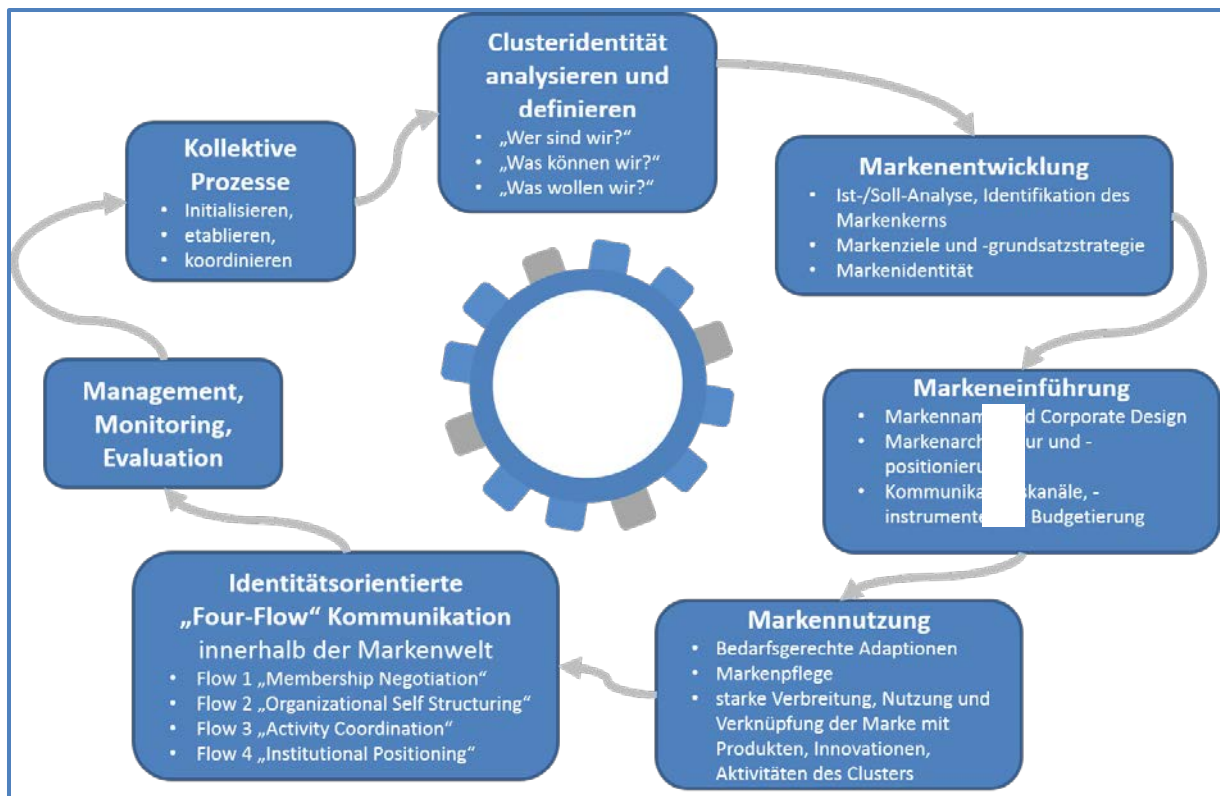


Abbildung 29: Anwendungsorientierter Ansatz der identitätsorientierten Markenführung in regionalen Clustern (eigene Darstellung)

Zusammenfassend soll festgestellt werden, dass die Nutzung der Erkenntnisse aus der identitätsorientierten Markenforschung auch für regionale Cluster empfehlenswert ist. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Rollen und Interessen in einem Cluster systemimmanent sind. Integrative und strukturierte Vorgehensweisen sind erforderlich, die den Besonderheiten eines Clusters als komplexes, heterarchisches, organisationales System gerecht werden. Die Entwicklung einer Clusteridentität, deren Umsetzung in einer Clustermarke und die Gestaltung der konstituierend wirkenden Clusterkommunikation sind fortlaufende Aushandlungsprozesse. Es empfiehlt sich, ergänzend zur identitätsorientierten Markenforschung die Erkenntnisse der Organisationsforschung, im Besonderen unter Nutzung der Strukturationstheorie, hinzuzuziehen, um eine clusterspezifische identitätsorientierte Markenführung, die Nutzung von Clusteridentität als Steuerungsinstrument und die identitätsbasierte Konstituierung von Clustern bestmöglich zu verstehen und zu gestalten.

## 8 Schlussbetrachtung und Ausblick

Regionale Cluster haben sich im Markt etabliert. Sie sind eine besondere Form der interorganisationalen Zusammenarbeit von Akteuren eines Wertschöpfungszusammenhangs in einem regionalen Raum. Wie von Michael E. Porter Anfang der 1990er-Jahre intendiert, haben sowohl vor allem privatwirtschaftlich agierende Organisationen als auch Regionen erkannt, dass zusätzliches Wertschöpfungspotenzial darin liegt, räumliche Nähe zu nutzen, um sich auszutauschen, zu vernetzen, an gemeinsamen Fragestellungen zusammenzuarbeiten unabhängig von Konkurrenzen in anderen Bereichen und dabei die unterschiedlichen Perspektiven, Bedarfe und Kompetenzen sich ergänzend und zum Teil multiplizierend fruchtbar zu machen.

Im Spektrum zwischen Markt und Hierarchie (vgl. Powell 1990) weisen Cluster analog zu Netzwerken viele Elemente des Organisationsbegriffes auf, wenngleich sie angesichts der Autonomie ihrer Akteure grundsätzlich heterarchisch geprägt sind. Cluster können hochgradig organisiert sein. Sie sind eine eigene Organisationsform zwischen wenig vernetzten regionalen Aktivitäten und dem, was klassischerweise als Organisation verstanden wird. In einer Maximalausprägung weisen sie viele dem klassischen Organisationsverständnis eigene Merkmale auf. Der dieser Arbeit zugrundeliegende Clustergedanke geht über den einer räumlichen Agglomeration hinaus. Vielmehr stellt er sich der Thematik, wie Interaktionen und Beziehungen innerhalb einer räumlichen Konzentration von Akteuren im Sinne kollektiver Ziele und einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung koordiniert werden können. Diese Arbeit bezeichnet regionale Cluster daher auch als besondere Organisationsform.

Diese Fokussierung auf den Themenbereich des Organisierens der Zusammenarbeit in Clustern grenzt einerseits den Blickwinkel ein und blendet Fragestellungen, die sich mit Kategorisierungen von Clustern oder mit strukturellen Netzwerkanalysen befassen, weitgehend aus. Andererseits schärft sie den Blick für Fragen der Cluster Governance und eröffnet die Möglichkeit einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit zukunftsorientiert relevanten Fragestellungen der Koordination interorganisationaler Zusammenarbeit.

In diesem Sinne entwickelt sich ein Erwartungsdruck aus zwei Richtungen. Zum einen gilt es, Mechanismen zu finden, welche die Koordination in und von heterarchischen Strukturen ermöglichen bzw. erleichtern. Zum anderen „verspüren“ Cluster angesichts der Vielzahl von Clustern insgesamt und zahlreicher in spezifischen Kompetenzbereichen (wie zum Beispiel Life Sciences, Erneuerbare Energien, Luftfahrtindustrie) zunehmend den Druck, ihre Sicht-

barkeit im Markt zu erhöhen, sich gegenüber Stakeholdern bzw. der Konkurrenz zu profilieren und zu diesem Zweck einen geeigneten Marktauftritt zu entwickeln.

Bei Annäherung an diese Problematik aus der Marketing-Perspektive liegt es nahe, das etablierte Konzept identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster übertragen zu wollen. Dabei setzt allerdings die Marketingforschung überwiegend voraus, dass auf eine organisationale Identität Bezug genommen werden kann. Eine Markenentwicklung und -führung unter modernen Gesichtspunkten zu gestalten impliziert demnach die Anforderung an Cluster, sich mit ihrer Identität auseinanderzusetzen.

Parallel stellt sich in Clustern unter Governance-Gesichtspunkten die Frage nach geeigneten Koordinationsmechanismen, um die Interaktionen und Beziehungen der Akteure mit dem Ziel der Förderung von Wettbewerbsfähigkeit der Akteure, der Gemeinschaft und der Region organisieren zu können. Dabei geht es zum einen darum, die Kohäsion innerhalb des Clusters zu stärken, und zum anderen darum, mit dem Leitbild der Clusteridentität das Handeln der im strukturationstheoretischen Sinne kompetenten Akteure im Clusterinteresse zu beeinflussen und gleichzeitig die Reproduktion des Clusters zu ermöglichen.

Eine Clusteridentität, die sich aus den Forschungen zu organisationaler Identität sowie aufgrund der Bedeutung der regionalen Verankerung und des thematischen Schwerpunkte aus den Forschungen zu regionaler und industrieller Identität informiert, beschreibt das Wesen des Clusters unter Beantwortung der Fragen „Wer sind wir?“, „Was können wir?“, „Was wollen wir?“. Clusteridentität liefert die Voraussetzung und den Bezug für die Identifikation der Akteure mit der Gemeinschaft. Die erforderliche Kommunikation muss mit den Erkenntnissen aus der CCO-Forschung in „Four Flows“ erfolgen. Eine identitätsorientierte Clustermarke als Versinnbildlichung der kollektiven Identität kann der Kommunikation nach innen und innerhalb des Clusters sowie nach außen und außerhalb des Clusters in gewünschter Weise eine Form und Richtung geben. Wobei im Sinne der Dualität von Struktur davon auszugehen ist, dass sich die Kommunikationshandlungen auf die Identität und Markenentwicklung des Clusters auswirken. Eine starke Identität unterstützt die Identifikation der Akteure mit dem Cluster und fördert die Imageentwicklung. Eine starke Marke generiert Nutzen und Wert für die Gemeinschaft und ihre Akteure.

Diesen Zusammenhang zugrunde legend, verfolgt diese Arbeit das Ziel einen wissenschaftlichen und gleichzeitig praxisrelevanten Beitrag zur Konzeptualisierung der Markenentwicklung und -führung für die spezifische Organisationsform Cluster zu leisten.

Dazu ging der erste Teil der Arbeit ausführlich auf die Organisationsform Cluster ein. Aufsetzend auf dem Stand der Forschung wurden spezifische Merkmale regionaler Cluster, die bislang kaum im Zusammenhang erörtert wurden (z. B. die systemimmanente Komplexität, Mehrebenen und Entwicklungsverläufe, das Zusammenspiel von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und öffentlicher Hand sowie die einflussreichen Wechselbeziehungen mit multi- bzw. transnationalen Unternehmen), derartig zur Beschreibung von Clustern genutzt, dass sie ein ganzheitlicheres und vertieftes Verständnis der komplexen Gebilde ermöglichen. Das so erzeugte Verständnis wird als Voraussetzung angesehen, um eine fundierte Identitätsdiskussion für Cluster überhaupt führen zu können. Schließlich wurde ein Konzept vorgeschlagen, um Cluster in ihrer Genesis, Konstruktion und Koordination umfassender und in ihrer Individualität zu begreifen als Voraussetzung für die Ergründung der Identität eines Clusters.

Die Arbeit leistet damit hoffentlich einen Beitrag, um den wissenschaftlichen Clusteransatz zu schärfen und diese Form der interorganisationalen Zusammenarbeit besser zu verstehen. Außerdem soll sie gern auch weiterführende bzw. vertiefende wissenschaftliche Diskussionen zur Governance von Clustern oder der Entwicklung einer Clusteridentität anregen.

Mit Hilfe der Strukturationstheorie von Anthony Giddens (vgl. 1984a) sowie den die strukturationstheoretische Perspektive nutzenden Forschungen der CCO-Community wurde die tragende Rolle von Kommunikation für die Clusterbildung, -entwicklung und -stabilisierung diskutiert und die besondere Bedeutung einer Clusteridentität für die Koordination von Clusteraktivitäten (vgl. Forschungsfrage F1) und die Konstitution von Clustern (vgl. Forschungsfrage F2) herausgearbeitet. Über diesen Brückenschlag zur Kommunikationsforschung konnten die Konstrukte Cluster und Markenentwicklung theoretisch fundiert zusammengeführt werden. Damit dürfte ein in dieser Form neuer Schritt in der Clusterforschung gemacht sein.

Im Weiteren wurde erörtert, welche Aspekte bei der Markenentwicklung für Cluster relevant sind und wie sich das etablierte Konzept identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster übertragen lässt (vgl. Forschungsfrage F3). Ein holistischer Clustermarken-Ansatz wurde entwickelt. Im Rahmen einer konzeptionellen Markenentwicklungsdiskussion wurden markenstrategische Grundoptionen aufgezeigt und die Möglichkeiten der markenstrategischen Anlage einer Clustermarke diskutiert (vgl. Forschungsfrage F4). Grundsätzlich führt die Erörterung zu dem Schluss, dass eine Clustermarke den Charakter einer Dachmarke hat, allerdings mit den verschiedenen Akteursinteressen spezifischen Nutzungspotenzialen gemäß dem Spektrum der Markenarchitekturen nach Aaker/Joachimsthaler (2009). Um unerwünschte

Markenkonkurrenzen zu vermeiden, empfiehlt es sich aus Sicht der Clustermitglieder und des Clusters als eigene Organisationsform, dezidierte Überlegungen zur Ausgestaltung der Markenarchitekturen anzustellen und im Rahmen der Clustermarken-Implementierung geeignete Kommunikationsinstrumente und -medien zu entwickeln bzw. zur Verfügung zu stellen, die es den Akteuren der jeweiligen Markenarchitektur und Kommunikationsstrategie entsprechend ermöglichen, die Clustermarke für die eigene Kommunikation zu nutzen. Im Sinne einer Identitäts- und darüber Cluster-stärkenden Kommunikation wurden die Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung von Kommunikation in den „Four Flows“ *et cetera* (vgl. Forschungsfrage F5).

Mithilfe einer Fallstudie, die aus der wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung und Implementierung einer Dachmarke für das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg hervorgegangen ist, wurde untersucht, wie sich das Konzept der identitätsorientierten Markenführung in einem regionalen Cluster umsetzen lässt (vgl. Forschungsfrage F6). Die Case Study konzentriert sich auf die Schilderung eines einzelnen Falles. Dies ist durchaus legitim, weil der Fall des Luftfahrtclusters aussagekräftig und repräsentativ ist, um die vorangegangenen theoretischen Überlegungen anhand eines konkreten Praxisbeispiels zu reflektieren und daraus zu lernen. Zudem bestand ein besonderer langfristiger Zugang der Forscherin zu dem Fall, der weitreichende Einblicke und die Beobachtung der Entwicklungen im Zeitverlauf ermöglichte. Gleichwohl wurde durch die Verbindung mehrerer Analysegänge, insbesondere unter Nutzung verschiedener Datenquellen, sowie die Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren Triangulation eingehalten und ein hoher Anspruch an die Validität der Ergebnisse verfolgt. Die Erhebungen wurden protokolliert und die einzelnen Analyseschritte nachvollziehbar dokumentiert. Die Schilderung der Fallstudie folgte einem strukturationstheoretischen Analyserahmen und leistete eine rekursive Integration von struktureller und strategischer Perspektive im Kontext der strukturationstheoretischen Analyse der wechselseitigen Beziehung zwischen Struktur und Handlung und deren sich jeweils reflexiv bedingenden Reproduktion.

Im Ergebnis der Fallstudie konnte durch die sowohl theoriegeleitete als auch phänomengetriebene Forschung ein anwendungsorientierter Ansatz der identitätsorientierten Markenführung in regionalen Clustern entwickelt werden. Die Arbeit konnte also, die übergreifende Forschungsfrage beantwortend, Aufschluss darüber geben, wie sich das etablierte Konzept identitätsorientierter Markenführung auf regionale Cluster anwenden lässt. Dabei sensibilisiert die Arbeit für

- die besondere Organisationsform Cluster mit den systembedingten Anforderungen an eine Markenentwicklung,
- die Bedeutung der Konzeption und Entwicklung von Clusteridentität für Cluster Governance und Clustermarken und
- die Anforderungen an die Gestaltung von Kommunikation in den „Four Flows“.

Die Arbeit konnte an vielen Stellen nicht tiefer einsteigen, um den Fokus auf die Forschungsfrage nicht zu verlieren. Gleichwohl tun sich zahlreiche Forschungslücken auf. Beispielsweise ist die Konzeptualisierung von Clustern als eigene Form der Organisation und der spezifischen Anforderungen an die Governance von Clustern längst nicht abgeschlossen. Der Zusammenhang zwischen Identität und Identifikation wurde erläutert. Offen ist jedoch, wie sich die Identität von Clustern messen lässt und wie sich der Beitrag von Kommunikation zur Identitätsbildung in Clustern erfassen lässt. Außerdem stellen sich die Fragen, wie sich Effekte von Identifikation auf die Entwicklung einer Clusteridentität überprüfen lassen bzw. wie sich der Mehrwert einer Clusteridentität für die Akteure, für die Zusammenarbeit der Akteure, für das Cluster und für die Stakeholder des Clusters besser bewerten lässt. Ferner gilt es noch weitere Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie kollektive strategische Prozesse als ein wichtiges Merkmal von Clusterzusammenhängen und interorganisationaler Zusammenarbeit gestaltet werden können. Entsprechend erweitert sich das Forschungsfeld der Ausgestaltung identitätsorientierter interner und externer Clusterkommunikation in konstituierender und reproduzierender Hinsicht.

In Anbetracht der vielen offenen Fragen kann diese Arbeit nur einen begrenzten Beitrag leisten, jedoch hoffentlich die Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen identitätsorientierter und identitätsstärkender Clustermarken ein kleines Stück voranbringen.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1996a): Building strong brands. New York: Free Press.
- Aaker, David A. (1996b): Measuring brand equity across products and markets. In: *California Management Review* 38 (3), S. 102–120.
- Aaker, David A. (1991): Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name. New York, Toronto, New York: Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International.
- Aaker, David A.; Jacobson, Robert (1994): The Financial Information Content of Perceived Quality. In: *Journal of Marketing Research* 31 (Mai), S. 191–201.
- Aaker, David A.; Jacobson, Robert (2001): The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. In: *Journal of Marketing Research* 38 (4), S. 485–493.
- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000a): Brand leadership. New York NY: Free Press.
- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000b): The Brand Relationship Spectrum. The Key to the Brand Architecture Challenge. In: *California Management Review* 42 (4), S. 8–23. DOI: 10.2307/41166051.
- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2009): Brand leadership. London: Pocket.
- Aaker, David A.; Myers, John G. (1982): Advertising management. 2d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (Prentice-Hall international series in management).
- ACARE - Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe (2015): Activity Summary 2014-15.
- Ahlert, Dieter; Ahlert, Martin (2010): Netzgeführte Marken – Markenmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: Dieter Ahlert und Martin Ahlert (Hg.): Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, S. 361–382.
- Airbus (2015): Global Market Forecast 2015-2035. Hg. v. Airbus. Online verfügbar unter <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- Aitken, Robert; Campelo, Adriana (2011): The four Rs of place branding. In: *Journal of Marketing Management* 27 (9-10), S. 913–933. DOI: 10.1080/0267257X.2011.560718.
- Akoumianakis, Demosthenes (2014): Boundary spanning tactics and “traceable” connections in cross-organizational virtual alliances. In: *Journal of Enterprise Information Management* 27 (2), S. 197–227. DOI: 10.1108/JEIM-08-2012-0046.
- Albers, Wolfgang (2013): 100 Jahre Linienflug. Bitte anschnallen! Hg. v. ZVW. Online verfügbar unter <http://www.zvw.de/inhalt.100-jahre-linienflug-bitte-anschnallen.88d08e90-8110-477f-9fb2-a6ea218ff91f.html>, zuletzt geprüft am 07.09.2016.
- Albert, Stuart; Ashforth, Blake. E.; Dutton, Jane. E. (2000): Organizational Identity and Identification: Charting Waters and Building Bridges. In: *Academy of Management Review* 25 (1), S. 13–17. DOI: 10.5465/AMR.2000.2791600.
- Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985): Organizational Identity. In: *Research in Organizational Behavior* (7), S. 263–295, zuletzt geprüft am 04.06.2013.



- Albert, Stuart; Whetten, David (2003): Organizational identity. In: John M. T. Balmer und Stephen A. Greyser (Hg.): *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing; an anthology*. London: Routledge, S. 77–105.
- Albert, Stuart; Whetten, David A. (2010): Organizational Identity. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 89–118.
- Albino, Vito; Carbonara, Nunzia; Giannoccaro, Ilaria (2005): Industrial Districts as Complex Adaptive Systems: Agent-based Models of Emergent Phenomena. In: Charlie Karlson, Börje Johansson und Roger R. Stough (Hg.): *Industrial clusters and inter-firm networks*. Cheltenham: Elgar (New horizons in regional science), S. 58–82.
- Algesheimer, Rene; Herrmann, Andreas (2005): Brand Communities - Grundidee, Konzept und empirische Befunde. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 747–764.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology* (63), S. 1–18.
- Alvesson, Mats (2010): Organization: From Substance to Image? In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 161–182.
- Alvesson, Mats; Willmot, Hugh (2010): Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 407–435.
- Amenda, Lars; Grünen, Sonja (2008): *Tor zur Welt. Hamburg-Bilder und Hamburg-Werbung im 20. Jahrhundert*. 1. Aufl. München [u.a.]: Dölling und Galitz (Hamburger Zeitspuren, 5).
- Amin, Ash; Robins, Kevin (1990): The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation. In: *Environ. Plann. D* 8 (1), S. 7–34. DOI: 10.1068/d080007.
- Amin, Ash; Thrift, Nigel J. (1994): *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Amin, Ash; Thrift, Nigel (1992): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. In: *International Journal of Urban and Regional Research* 16 (4), S. 571–587. DOI: 10.1111/j.1468-2427.1992.tb00197.x.
- Ancona, Deborah G.; Caldwell, David F. (1992): Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. In: *Administrative Science Quarterly* 37, S. 634–665.
- Andersson, Marcus (2012): Cluster Marketing and Branding in the Nordic countries. TCI Global Annual Conference. ClusterBrands Tendensor. European Commission; TCI. Bilbao, San Sebastian, 16.10.2012.

- Andersson, Marcus; Ekman, Per (2009): Ambassador networks and place branding. In: *Journal of Place Management and Development* 2 (1), S. 41–51. DOI: 10.1108/17538330910942799.
- Andersson, Marcus; Ekman, Per (2012): The function and characteristics of cluster branding. In: *Paper presented at the International Place Branding Conference, January 20-21, 2012*.
- Andersson, Marcus; Solitander, Adrian; Ekman, Per (2012): Cluster Branding and Marketing. a Handbook on Cluster Brand Management.
- Andersson, Thomas; Schwaag-Serger, Sylvia; Sörvik, Jens; Wise Hansson, Emily (2004): The cluster policies whitebook. Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Anholt, Simon (2007): Competitive identity. The new brand management for nations, cities and regions. Basingstoke [England], New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon (2010): Places. Identity, image and reputation. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Archer, Margaret (1990): Human agency and social structure: A Critique of Giddens. In: Sohan Modgil, Jon Clark und Celia Modgil (Hg.): Anthony Giddens. Consensus and controversy. London u.a: Falmer Press (Consensus and controversy: Falmer sociology series, 2), S. 73–84.
- Argenti, Paul A.; Forman, Janis (2000): The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy. In: Majken Schultz, Mary Jo Hatch und Mogens Holten Larsen (Hg.): The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 233–245.
- Argüelles, Pedro; Busquin, Philippe (2001): European Aeronautics. A vision for 2020: meeting society's needs and winning global leadership. Luxembourg: European Commission (Report of the Group of Personalities).
- Aristoteles (348 - 322 v. Chr.): Metaphysik.
- Ashcraft, Karen Lee; Kuhn, Timothy R.; Cooren, François (2009): Constitutional Amendments “Materializing” Organizational Communication. In: *The Academy of Management Annals* 3 (1), S. 1–64. DOI: 10.1080/19416520903047186.
- Asheim, Bjørn T. (1996): Industrial districts as ‘learning regions’: A condition for prosperity. In: *European Planning Studies* 4 (4), S. 379–400. DOI: 10.1080/09654319608720354.
- Asheim, Bjørn; Cooke, Philip; Martin, Ron (2006): The rise of the cluster concept in regional analysis and policy: A critical assessment. In: Bjørn Asheim, Philip Cooke und Ron Martin (Hg.): Clusters and regional development: critical reflections and explorations. London [u.a.]: Routledge, S. 1–29.
- Asheim, Bjørn; Cooke, Philip; Martin, Ron (2008): Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations. In: *Economic Geography* 84 (1), S. 109–112. DOI: 10.1111/j.1944-8287.2008.tb00394.x.
- Ashforth, Blake E.; Harrison, S. H.; Corley, K. G. (2008): Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. In: *Journal of Management* 34 (3), S. 325–374. DOI: 10.1177/0149206308316059.

- Ashforth, Blake E.; Johnson S. A. (©2001): Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In: Michael A. Hogg und Deborah J. Terry (Hg.): *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, S. 31–48.
- Ashforth, Blake E.; Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: *Academy of Management Review* Vol. 14 (1), S. 20–39.
- Audretsch, David B.; Feldman, Maryann P. (1996): Innovative clusters and the industry life cycle. In: *Review of Industrial Organisation* 11, S. 253–273.
- Axelrod, Robert; Cohen, Michael D. (2008): *Harnessing Complexity. Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: Basic Books. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=481264>.
- Aydalot, Philippe (1986): *Milieux innovateurs en Europe. Innovative environments in Europe*. Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs. Paris.
- Aziz, Kamarulzaman Ab; Norhashim, Mariati (2008): Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. In: *Rev Policy Res* 25 (4), S. 349–375. DOI: 10.1111/j.1541-1338.2008.00336.x.
- Baiderjahn, Ingo (1996): Marketing für Wirtschaftsstandorte. In: *Journal für Marketing* 35 (3), S. 119–131. DOI: 10.1007/BF03032521.
- Balderjahn, Ingo (2004): Markenführung für Städte und Regionen. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien, Instrumente, Erfahrungen*, Bd. 3. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 2357–2374.
- Balmer, John M. T.; Greyser, Stephen A. (Hg.) (2003): *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing; an anthology*. London: Routledge. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0650/2004559236-d.html>.
- Baptista, Rui (2000): Do innovations diffuse faster within geographical clusters? In: *International Journal of Industrial Organization* (18), S. 515–535.
- Baptista, Rui; Swann, Peter G. M. (1998): Do firms in clusters innovate more? In: *Research Policy* (27), S. 525–540.
- Barker, James R.; Tompkins, Phillip, K. (1994): Identification in the Self-Managing Organization Characteristics of Target and Tenure. In: *Human Comm Res* 21 (2), S. 223–240. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1994.tb00346.x.
- Barney, Jay.B; Stewart, Alice C. (2000): Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. In: Majken Schultz, Mary Jo Hatch und Mogens Holten Larsen (Hg.): *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 36–50.
- Bartel, Caroline A. (2001): Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. In: *Administrative Science Quarterly* 46, S. 379–413.
- Barth, Mary A.; Clement, Michael; Foster, George; Kasznik, Ron (1998): Brand Values and Capital Market Valuation. In: *Review of Accounting Studies* 3 (1/2), S. 41–68.

- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing across borders. The transnational solution.* Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Bathelt, Harald; Glückler, Johannes (2002): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive.* Stuttgart: Ulmer (UTB für Wissenschaft Geowissenschaften, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, 8217).
- Bathelt, Harald; Glückler, Johannes (2012): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive; 22 Tabellen.* 3. Aufl. Stuttgart: Ulmer (UTB Geowissenschaften, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, 8217).
- Bathelt, Harald; Malmberg, Anders; Maskell, Peter (2002): *Clusters and knowledge. Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation.* Aalborg, Göttingen: DRUID; Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (DRUID working paper, 2002,12). Online verfügbar unter <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/DRUIDwp/02-12.pdf>.
- Bathelt, Harald; Malmberg, Anders; Maskell, Peter (2004): *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation.* In: *prog hum geogr* 28 (1), S. 31–56. DOI: 10.1191/0309132504ph469oa.
- BDL (o.J.): *Zeitreise der deutschen Luftfahrt.* BDL-Bundesverband der deutschen Luftverkehrswirtschaft. Online verfügbar unter <http://www.bdl.aero/de/welt-der-luftfahrt/zeitstrahl-der-deutschen-luftfahrt/>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- BDLI (2015): *Branchendaten der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie 2014.* Hg. v. BDLI-Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.
- Becattini, Giacomo (1990): *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notio.* In: Frank Pyke und Giacomo Becattini (Hg.): *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy.* Geneva: International Inst. for Labour Studies, S. 37–51.
- Becker, Albrecht (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturations-theoretisches Konzept.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-97628-4>.
- Becker, Ernest (1975): *Escape from evil.* New York NJ: The Free Press.
- Becker, Jochen (2005): *Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen.* In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen.* 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink : Bücher), S. 381–402.
- Belch, George E.; Belch, Michael A. (2009): *Advertising and promotion. An integrated marketing communications perspective.* 8. Aufl. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Bell, Simon J.; Tracey, Paul; Heide, Jan B. (2009): *The organization of regional Clusters.* In: *Academy of Management Review* 34 (4), S. 623–642.
- Belz, Christian; Schögel, Marcus; Tomczak, Torsten (2007): *Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung.* Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher).
- Benneworth, Paul; Henry, Nick (2004): *Where is the value added in the cluster approach? Hermeneutic theorising, economic geography and clusters as a multiperspectival approach.* In: *Urban Studies* 41 (5-6), S. 1011–1023. DOI: 10.1080/00420980410001675869.

- Benz, Arthur (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Bergenholtz, Carsten (2011): Knowledge brokering: spanning technological and network boundaries. In: *European Journal of Innovation Management* 14 (1), S. 74–92. DOI: 10.1108/14601061111104706.
- Bergman, Edward M. (2008): Cluster life-cycles: an emerging synthesis. In: Charlie Karlsson (Hg.): Handbook of research on cluster theory. Cheltenham: Elgar (Handbooks of research on clusters series, 1), S. 114–132.
- Bergman, Edward M.; Feser, Edward J. (1999): Industrial and regional clusters: Concepts and comparative. The web book of regional studies.
- Bernstein, Richard J. (1989): Social Theory as Critique. In: David Held und John B. Thompson (Hg.): Social theory of modern societies. Anthony Giddens and his critics. Repr. Cambridge u.a: Cambridge Univ. Press, S. 19–33.
- Berthinier-Poncet, Anne (2014): Cluster Governance and Institutional Dynamics. A Comparative Analysis of French Regional Clusters of Innovation. Rennes: XXII Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Best, Michael H. (1990): The new competition. Institutions of industrial restructuring. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bhattacharya, C. B.; Hayagreeva, Rao; Glynn, Mary Ann (1995): Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members. In: *Journal of Marketing* (59), S. 46–57.
- Biermann, Franziska; Bräuninger, Michael; Bunde, Henriette; Stiller, Silvia (2012): Im Steigflug. Die Luftfahrtindustrie als Wachstumsmotor für Norddeutschland. Unter Mitarbeit von Frieder Jooß. Hg. v. HWWI. Hamburg.
- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil (2000): Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. In: *J Int Bus Stud* 31 (1), S. 141–154. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490893.
- Bleuß, Inga (2010): Organisationale Identität. Diskurslinien zu einem hypothetischen Konstrukt der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung. Helmut-Schmidt-Universität, Institut für Personalmanagement IfPM. Hamburg (Discussion Papers, 02), zuletzt geprüft am 14.10.2015.
- Bode, Alexander (2011): Regionale Vernetzung als Beitrag zum Unternehmenserfolg – Entwicklung und Management von Cluster-Initiativen. In: *Zeitschrift für Management* 6 (2), S. 143–169. DOI: 10.1007/s12354-011-0144-2.
- Boeing (2015): Current Market Outlook 2015-2034. Online verfügbar unter [http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing\\_Current\\_Market\\_Outlook\\_2015.pdf](http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf), zuletzt aktualisiert am 30.03.2016.
- Boesso, Ivan; D'Orazio, Maria Sole; Torresan, Alessandra (2012): Cluster Marketing and Branding. Better cluster policy tools for implementation. Hg. v. Tactics. Tactics. Online verfügbar unter [www.eca-tactics.eu](http://www.eca-tactics.eu).
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Auswertungsverfahren für Experteninterviews. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 71–86.

- Böhm, Stephan (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Boschma, Ron A.; Kloosterman, Robert (Hg.) (©2005): Learning from clusters. A critical assessment from an economic-geographical perspective. Dordrecht, Netherlands: Springer (GeoJournal library, 80).
- Bowen, John (2010): The economic geography of air transportation. Space, time, and the freedom of the sky. London, New York: Routledge (Routledge studies in the modern world economy, 81).
- Bows, Alice; Anderson, Kevin; Upham, Paul (2010): Aviation and climate change. Lessons from European policy. London: Routledge (Routledge studies in physical geography and environment).
- Brandenburger, Adam; Nalebuff, Barry (1996): Co-opetition. 1. Aufl. New York: Doubleday.
- Brandt, Arno (2008): Sind Cluster machbar? Zur ökonomischen Begründung von Clusterpolitik und zur politischen Gestaltbarkeit von Clusterkonzepten. In: Matthias Kiese und Ludwig Schätzl (Hg.): Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung. Dortmund: Rohn, S. 111–126.
- Brass, Daniel. J.; Galaskiewicz, Joseph; Greve, Henrich R.; Tsai, Wenpin (2004): Taking Stock of Networks and Organizations. A Multilevel Perspective. In: *Academy of Management Journal* 47 (6), S. 795–817. DOI: 10.2307/20159624.
- Bräuninger, Michael; Döll, Sebastian; Nolte, André; Wohlers, Eckhardt (2010): Zukunftsperspektiven der Luftfahrtindustrie. Chancen und Risiken für das Luftfahrtcluster in der Metropolregion Hamburg. Hg. v. Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Institut (HWWI), HSH Nordbank. Hamburg.
- Brewer, Marilynn B. (1993): Social Identity, Distinctiveness, and In-Group Homogeneity. In: *Social Cognition* 11 (1), S. 150–164. DOI: 10.1521/soco.1993.11.1.150.
- Brewer, Marilynn B. (2010): Social Identity Complexity and Acceptance of Diversity. In: Richard J. Crisp (Hg.): *The Psychology of Social and Cultural Diversity*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, S. 9–33.
- Brewer, Marilynn B.; Gardner, Wendi (2010): Who is this 'We'? Levels of Collective Identity and Self Representations. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 66–80.
- Brewer, Marilynn B.; Gardner, Wendi (1996): Who is this "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1), S. 83–93. DOI: 10.1037/0022-3514.71.1.83.
- Bröcker, Johannes; Dohse, Dirk; Soltwedel, Rüdiger (2003): Innovation clusters and inter-regional competition. Berlin: Springer (Advances in spatial science). Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0817/2003052911-d.html>.
- Brown, Andrew D. (2001): Organization studies and identity: Towards a research agenda. In: *Human Relations* 54 (1), S. 113–121.
- Brown, Andrew D. (2006): A Narrative Approach to Collective Identities\*. In: *J Management Studies* 43 (4), S. 731–753. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x.
- Brown, Michael E. (1969): Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. In: *Administrative Science Quarterly* 14 (3), S. 346. DOI: 10.2307/2391129.

- Brown, Tom J.; Dacin, Peter A.; Pratt, Michael G.; Whetten, David. A. (2006): Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation. An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), S. 99–106. DOI: 10.1177/0092070305284969.
- Bruhn, Manfred (2009): Das kommunikationspolitische Instrumentarium. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner (Hg.): *Handbuch Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 23–43.
- Bryant, Christopher; Jary, David (2014): Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation. Hoboken: Taylor and Francis (Routledge Revivals). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1702280>.
- Buchanan, David; Dawson, Patrick (2007): Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. In: *J Management Studies* 44 (5), S. 669–686. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00669.x.
- BMWi (2014): Die Luftfahrtstrategie der Bundesregierung. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- BDL (o.J.): Zeitstrahl der deutschen Luftfahrt. In: Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft Online verfügbar unter <http://www.bdl.aero/de/welt-der-luftfahrt/zeitstrahl-der-deutschen-luftfahrt>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2006): Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Bericht über die Abwicklung der Maßnahme „Hamburg als Standort für die Produktion und die Endlinienfertigung des Airbus A380“ (Drucksache 18/4115).
- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2013): Große Anfrage und Antwort des Senats. Hamburg - Metropole der Chancen Clusterpolitik erfolgreich weiterentwickeln. Hamburg (Drucksache, 20/7935).
- Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. LIM Arbeitspapiere; Arbeitspapier Nr. 1. Universität Bremen, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Bremen.
- Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Burmann, Christoph; Kanitz, Christopher (2010): Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses. Arbeitspapier Nr. 45. Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Bremen. Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM).
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Aufl. s.l.: Gabler Verlag, S. 37–72.
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Aufl. s.l.: Gabler Verlag, S. 3–18.

- Burmann, Christoph; Piehler, Rico (2013): Employer Branding vs. Internal Branding: Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. In: *Die Unternehmung* 67 (3), S. 223–245.
- Burmann, Christoph; Schallehn, Mike (2010): Konzeptualisierung von Marken-Authentizität. LiM Arbeitspapiere Nr. 44. Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Bremen. Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM).
- Burmann, Christoph; Zeplin, Sabrina (2005): Innengerichtete Markenkommunikation. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 1021–1036.
- Burnett, John; Moriarty, Sandra Ernst (1998): *Introduction to marketing communication. An integrated approach*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Burns, Tom R.; Baumgartner, Thomas; DeVille, Philippe (©1985): *Man, decisions, society. The theory of actor-system dynamics for social scientists*. New York: Gordon and Breach Science Publishers (Studies in cybernetics, 10).
- Button, Kenneth; Stough, Roger (2000): *Air transport networks. Theory and policy implications*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Pub (Transport economics, management, and policy).
- Carayannis, Elias G.; Campbell, David F. J. (2010): Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology. In: *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* 1 (1), S. 41–69.
- Carayannis, Elias G.; Campbell, David F. J. (2012): Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. In: Elias G. Carayannis und David F.J Campbell (Hg.): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. New York, NY: Springer New York, S. 1–63.
- Carbonara, Nunzia; Giannoccaro, Ilaria; McKelvey, Bill (2010): Making Geographical Clusters More Successful: Complexity-Based Policies. In: *E:CO* 12 (3), S. 21–45.
- Castells, Manuel (1997): *The power of identity*. Malden, Mass: Blackwell (Information age, 2).
- Castells, Manuel (2000): *The rise of the network society*. 2. Aufl. Oxford, Malden, Mass: Blackwell Publishers (Information age, 1).
- Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Cheney, George; Christensen, Lars Thøger (2001): Organizational Identity. Linkages between internal and external communication. In: Fredric M. Jablin & Linda L. Putnam (Hg.): *The New Handbook of Organizational Communication*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc, S. 231–270.
- Cheney, George; Christensen, Lars Thøger; Daily, Stephanie L. (2014): Communicating Identity and Identification in and around Organizations. In: Linda Putnam und Dennis K. Mumby (Hg.): *The Sage handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. 3. Aufl. Los Angeles: SAGE, S. 695–716.



- Cheney, George; Christensen, Lars Thøger; Zorn, Theodore E.; Ganesh, Shiv (2011): Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices. 2. Aufl. Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Cheney, George; Tompkins, Phillip K. (1987): Coming to terms with organizational identification and commitment. In: *Central States Speech Journal* 38 (1), S. 1–15. DOI: 10.1080/10510978709368225.
- Chernatony, Leslie de (2010): From brand vision to brand evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands. 3rd ed. Amsterdam, Boston, London: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, Leslie de (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. In: *Journal of Marketing Management* 15 (1-3), S. 157–179. DOI: 10.1362/026725799784870432.
- Chernatony, Leslie de; Dall’Olmo Riley, Francesca (1998): Modelling the components of the brand. In: *European Journal of Marketing* 32 (11/12), S. 1074–1090. DOI: 10.1108/03090569810243721.
- Choi, Thomas Y.; Dooley, Kevin J.; Rungtusanatham, Manus (2001): Conceptual note Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. In: *Journal of Operations Management* 19, S. 351–366.
- Churchland, Paul M. (1988): A contemporary introduction to the philosophy of mind. Rev. ed. [Place of publication not identified]: MIT Press.
- Clark, Jon; Modgil, Celia; Modgil, Sohan (Hg.) (1990): Anthony Giddens. Consensus and controversy. London [etc.]: Falmer (Falmer international masterminds challenge).
- Clauß, Thomas (2013): Strategische Zusammenarbeit mit Zulieferern. Empirische Befunde zur Governance im Kontext von Zielsetzung und Beziehung. Wiesbaden: Springer Gabler (Research, Bd. 67).
- Cole, Michael S.; Böhm, Stephan (2006): Identification as a Mediator of the Leadership-Commitment Relationship: A Multilevel Study. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Cole, Michael S.; Bruch, Heike (2006): Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? In: *J. Organiz. Behav.* 27 (5), S. 585–605. DOI: 10.1002/job.378.
- Collins, Randall (1986): Is 1980s Sociology in the Doldrums? In: *American Journal of Sociology* 91 (6), S. 1336–1355.
- Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1988): Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement. In: Eberhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie. [Blindenhörbuch nach d. Buchausg.]. Stuttgart: Poeschel, S. 77–94.
- Cook, Gary A.S; Pandit, Naresh R.; Swann, G.M.Peter (2001): The dynamics of industrial clustering in British broadcasting. In: *Information Economics and Policy* 13 (3), S. 351–375. DOI: 10.1016/S0167-6245(01)00041-5.
- Cooke, Philip (2001): Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. In: *Industrial and Corporate Change* 10 (4), S. 945–974. DOI: 10.1093/icc/10.4.945.
- Cooke, Philip (2012): From Clusters to Platform Policies in Regional Development. In: *European Planning Studies* 20 (8), S. 1415–1424. DOI: 10.1080/09654313.2012.680741.

- Cooke, Philip; Imrie, Rob (1989): Little victories local economic development in European regions. In: *Entrepreneurship & Regional Development* 1 (4), S. 313–327. DOI: 10.1080/08985628900000027.
- Cooke, Philip; Leydesdorff, Loet (2006): Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantages. In: *Journal of Technology Transfer* 31 (1), S. 5–15.
- Cooley, Charles Horton (1902): *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner's.
- Cooley, Charles Horton (2005): *Human nature and the social order*. 5. Aufl. New Brunswick, NJ: Transaction Publ (Social science classics series).
- Cooren, François; Kuhn, Tim; Cornelissen, Joep P.; Clark, Timothy (2011): Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1149–1170. DOI: 10.1177/0170840611410836.
- Cooren, François (2006): The organizational world as a plenum of agencies. In: François Cooren, James R. Taylor und Elizabeth J. van Every (Hg.): *Communication as organizing. Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum (LEA's communication series), S. 81–100.
- Cooren, François; Fairhurst, Gail T. (2009): Dislocation and Stabilization. How to Scale Up from Interactions to Organization. In: Linda Putnam und Anne Maydan Nicotera (Hg.): *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge (Communication series. Organizational communication), S. 117–152.
- Corley, Kevin G.; Gioia, Dennis A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. In: *Administrative Science Quarterly* 49 (2), S. 173–208.
- Cornelissen, Joep P. (2002): On the 'Organizational Identity' Metaphor. In: *British Journal of Management* 13 (3), S. 259–268. DOI: 10.1111/1467-8551.00242.
- Cornelissen, Joep P.; Haslam, S. Alexander; Balmer, John M. T. (2007): Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. In: *Br J Management* 18 (s1), S. S1-S16. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x.
- Craig, Robert T. (1999): Communication Theory as a field. In: *Communication Theory* 9 (2), S. 119–161.
- Czarniawska, Barbara (2010): Narratives of Individual and Organizational Identities. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 436–469.
- Czarniawska, Barbara (1997): *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. Chicago: Univ. of Chicago Press (New practices of inquiry).
- Czarniawska, Barbara (1998): *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publ (Sage University paper, 43).
- Davis, Scott (1995): A vision for the year 2000: brand asset management. In: *Journal of Consumer Marketing* 12 (4), S. 65–82. DOI: 10.1108/07363769510095315.
- DeBresson, Christian; Andersen, Esben Sloth (©1996): *Economic interdependence and innovative activity. An input-output analysis*. Cheltenham, UK, Brookfield, US: Edward Elgar.

- Delgado, Mercedes; Porter, Michael E.; Stern, Scott (2014): Clusters, convergence, and economic performance. In: *Research Policy* 43 (10), S. 1785–1799. DOI: 10.1016/j.respol.2014.05.007.
- Dennehy, Robert F. (1999): The Executive as Storyteller. In: *Management Revue* 88, S. 40–43.
- Denning, Stephen (2001): The springboard. How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Boston, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Denning, Stephen (2011): The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative. Hoboken: John Wiley & Sons (J-B US non-Franchise Leadership). Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=390132>.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2011): Jahresbericht 2010. Deutsches Patent- und Markenamt. München. Online verfügbar unter <https://presse.dpma.de/presseservice/publikationen/jahresberichte/index.html>.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2012): Jahresbericht 2011. Hg. v. Deutsches Patent- und Markenamt. München. Online verfügbar unter <https://presse.dpma.de/presseservice/publikationen/jahresberichte/index.html>.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2013): Jahresbericht 2012. Hg. v. Deutsches Patent- und Markenamt. München. Online verfügbar unter <https://presse.dpma.de/presseservice/publikationen/jahresberichte/index.html>.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2014): Jahresbericht 2013. Hg. v. Deutsches Patent- und Markenamt. München. Online verfügbar unter <https://presse.dpma.de/presseservice/publikationen/jahresberichte/index.html>.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2015): Jahresbericht 2014. Hg. v. Deutsches Patent- und Markenamt. München. Online verfügbar unter <https://presse.dpma.de/presseservice/publikationen/jahresberichte/index.html>.
- Diehl Stiftung & Co. KG (2016): Diehl Standorte. Online verfügbar unter <http://www.diehl.com/de/diehl-aerosystems/unternehmen/standorte.html>, zuletzt geprüft am 12.09.2016.
- Diller, Christian (2009): Potenziale und Grenzen von regionalen Kooperationen im Kulturbereich. In: Patrick S. Föhl und Iken Neisener (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. 1. Aufl. Bielefeld: Transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 47–66.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism an collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.
- Domizlaff, Hans (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. Typische Denkfehler der Reklamekritik [u.a.]. Hamburg: Marketing-Journal.
- Domizlaff, Hans (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. 7. Aufl. Hamburg: Marketing Journal Ges. für Angewandtes Marketing.

- Dooley, Gregory; Bowie, David (2005): Place brand architecture. Strategic management of the brand portfolio. In: *Place Brand Public Dipl* 1 (4), S. 402–419. DOI: 10.1057/palgrave.pb.5990037.
- Dooley, Kevin J. (1997): A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. In: *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1 (1), S. 69–97.
- Dowling, Grahame R. (1986): Managing your corporate images. In: *Industrial Marketing Management* 15 (2), S. 109–115. DOI: 10.1016/0019-8501(86)90051-9.
- Dunning, John H. (2009): Location and the multinational enterprise: A neglected factor? In: *Journal of International Business Studies* 40 (1), S. 5–19. DOI: 10.1057/jibs.2008.74.
- Durkheim, Emile; König, René (2011): Die Regeln der soziologischen Methode. Im Original (1895) *Les règles de la méthode sociologique*, übersetzt von René König. 7. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 464).
- Duschek, Stephan (2002): Innovation in Netzwerken. Renten - Relationen - Regeln. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).
- Duschek, Stephan; Gaitanides, Michael; Matiaske, Wenzel; Ortmann, Günther (2012): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. Wiesbaden: Springer VS (Organisation und Gesellschaft).
- Duschek, Stephan; Lerch, Frank; Sydow, Jörg (2010): Netzwerkberatung in Clustern. In: *Gruppendyn Organisationsberat* 41 (2), S. 125–143. DOI: 10.1007/s11612-010-0107-6.
- Duschek, Stephan; Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks. In: Günther Ortmann und Jörg Sydow (Hg.): *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 191–234.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. (2010): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): *Organizational identity. A reader*. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 183–222.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. (1991): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, In: *Academy of Management Journal* 34 (3), S. 517–554. DOI: 10.2307/256405.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative Science Quarterly* Vol. 39, No. 2, S. 239–263.
- EACP (2015): European Aerospace Cluster Partnership. Stronger together. Unter Mitarbeit von Hamburg Aviation und Niedersachsen Aviation. Hg. v. European Aerospace Cluster Partnership (EACP). Hamburg.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and challenges. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 25–32.
- Elsner, Wolfram; Hocker, Gero; Schwardt, Henning (2010): Simplistic vs. Complex Organization: Markets, Hierarchies, and Networks in an Organizational Triangle — A Simple Heuristic to Analyze Real-World Organizational Forms —. In: *Journal of Economic Issues* 44 (1), S. 1–30. DOI: 10.2753/JEI0021-3624440101.

- Enright, Michael J. (1995): Organization and coordination in geographically concentrated industries. In: Naomi R. Lamoreaux und Daniel M. G. Raff (Hg.): Coordination and information. Historical perspectives on the organization of enterprise. Chicago: University of Chicago Press (A National Bureau of Economic Research Conference report), S. 103–146.
- Enright, Michael J. (1998): Regional clusters and firm strategy. In: Alfred Dupont Chandler, Peter Hagström und Örjan Sölvell (Hg.): The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization, and regions. Oxford: Oxford University Press, S. 315–342.
- Enright, Michael J. (2000): Regional Clusters and Multinational Enterprises. Independence, Dependence or Interdependence. In: *International Studies of Management and Organization* 30 (No. 2), S. 114–138.
- Enright, Michael J. (2003): Regional Clusters and Firm Strategy. In: Alfred Dupont Chandler, Peter Hagström und Örjan Sölvell (Hg.): The dynamic firm. The role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 315–342.
- Enright, Michael J.; Roberts, Brian H. (2001): Regional Clustering in Australia. In: *Australian Journal of Management*, Vol. 26, Special Issue, August 2001, © The Australian Graduate School of Management (Vol. 26, Special Issue), S. 65–86.
- Erikson, Erik H. (1973): Identity and the life cycle. 2. Aufl. New York: Norton.
- ESCA European Secretariat for Cluster Analysis (o.J.): Quality audit: Gold Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI), zuletzt geprüft am 09.09.2016.
- Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2. Aufl. München: Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München: Vahlen. Online verfügbar unter <http://www.gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1076900>.
- Esch, Franz-Rudolf (2016): Identität. Das Rückgrat starker Marken. 1. Auflage, neue Ausgabe. Frankfurt: Campus.
- Esch, Franz-Rudolf; Ambrecht, Wolfgang (2009): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler (SpringerLink: Bücher).
- Esch, Franz-Rudolf; Bräutigam, Sören (2005): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 839–862.
- Esch, Franz-Rudolf; Fischer, Alexander (2009): Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner (Hg.): Handbuch Kommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 379–396.
- Esch, Franz-Rudolf; Geus, Patrick (2005): Ansätze zur Messung des Markenwerts. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 1263–1306.
- Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Brunner, Christian (2005): Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1227–1261.

- Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Strödter, Kristina (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 403–426.
- Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langner, Tobias (2004): *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas; Rempel Jan Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 3–55.
- Etzkowitz, Henry (2008): *The Triple Helix. University-industry-government innovation in action*. New York: Routledge. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10227367>.
- Etzkowitz, Henry; Leydesdorff, Loet (1995): *The Triple Helix. University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development*. In: *EASST Review* 14 (1), S. 14–19.
- European Commission (2011a): *Flightpath 2050 - Europe's vision for aviation. Maintaining global leadership and serving society's needs*. Luxembourg: EUR-OP.
- European Commission (2011b): *Horizont 2020 - das Rahmenprogramm für Forschung und Innovation*. Hg. v. European Commission. Brüssel.
- European Commission (2006): *2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe. Analytical Report*. Hg. v. The Gallup Organization (Flash EB No 187).
- European Commission (2010): *EUROPA 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*. Brüssel.
- European Commission (2015): *COSME. Europas Programm für KMU*. Brüssel.
- Evan, William M.; Olk, Paul (1990): R&D Consortia: A New U.S. Organizational Form. In: *Sloan Management Review* 31 (3), S. 37–46.
- Fantapié Altobelli, Claudia (2007): *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB, 8342).
- Felzensztein, Christian (2012): *International Marketing Strategies in Wine Clusters*. TCI Global Annual Conference. Center for International Competitiveness UAI. European Commission; TCI. Bilbao, 16.10.2012.
- Feser, Edward J. (1998): Old and new theories of industry clusters. In: Michael Steiner (Hg.): *Clusters and regional specialisation. On geography, technology and networks*. London: Pion (European research in regional science, 8), S. 18–40.
- Finlay, Linda (2002): "Outing" the Researcher: The Provenance, Process, and Practice of Reflexivity. In: *Qualitative Health Research* 12 (4), S. 531–545. DOI: 10.1177/104973202129120052.
- Fiol, C. Marlene; Huff, Anne Sigismund (1992): Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? In: *Journal of Management Studies* 29 (3), S. 267–285. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00665.x.

- Fiol, C. Marlene; Romanelli, Elaine (2012): Before Identity: The Emergence of New Organizational Forms. In: *Organization Science* 23 (3), S. 597–611. DOI: 10.1287/orsc.1110.0666.
- Flick, Uwe (1998): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Orig.-Ausg.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (Rowohlts Enzyklopädie, 546).
- Flick, Uwe (2002): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rowohlts Enzyklopädie).
- Flick, Uwe (2007): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 252–265.
- Flick, Uwe (2007): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 309–318.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2007): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 13–29.
- Floeting, Holger; Zwicker-Schwarm, Daniel (2008): Clusterinitiativen und Netzwerke - Handlungsfelder lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik. In: Holger Floeting (Hg.): *Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik: vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement.* Berlin: difu, Dt. Inst. für Urbanistik (Edition Difü - Stadt, Forschung, Praxis ; Bd. 5), S. 15–40.
- Florida, Richard L. (2002): *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life.* New York, NY: Basic Books.
- Fominaya, Cristina F. (2010): Collective Identity in Social Movements: Central Concepts and Debates. In: *Sociology Compass* 4 (6), S. 393–404. DOI: 10.1111/j.1751-9020.2010.00287.x.
- Foreman, Peter; Whetten, David A. (2002): Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. In: *Organization Science* 13 (6), S. 618–635. DOI: 10.1287/orsc.13.6.618.493.
- Fornahl, Dirk; Heimer, Thomas; Campen, Antje; Talmon-Gros, Larissa; Treperman, Jérôme (Studien zum deutschen Innovationssystem 2015): Cluster als Paradigma der Innovationspolitik - Eine erfolgreiche Anwendung von Theorie in der politischen Praxis? Hg. v. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Centre for Regional and Innovation Economics, Technopolis Deutschland GmbH (13).
- Freie und Hansestadt Hamburg (2014): Elternbeiträge für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. gültig ab August 2014. Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.hamburg.de/contentblob/118784/37988c1a9b113128f940f5291ef6083e/data/elternbeitraege-broschuere.pdf>, zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (2011): *Clusterpolitik in Hamburg - Gemeinsam an die Spitze.* 3000. Aufl. Hamburg.

- Fromhold-Eisebith, Martina; Eisebith, Günter (2005): How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. In: *Research Policy* 34 (8), S. 1250–1268. DOI: 10.1016/j.respol.2005.02.008.
- Fromhold-Eisebith, Martina; Eisebith, Günter (2008): Looking Behind Facades: Evaluating Effects of (Automotive) Cluster Promotion. In: *Regional Studies* 42 (10), S. 1343–1356. DOI: 10.1080/00343400701654202.
- Frommann, Benjamin (2014): Kompetenzen als Phänomen der Netzwerkorganisation. Univ, Wiesbaden, Lüneburg.
- Gaitanides, Michael; Stock, Ruth (2004): Interorganisationale Teams: Transaktionskostentheoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Teamerfolg. In: *zfbf Schmahlenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 56, S. 436–451.
- Gardner, Burleigh B.; Levy, Sidney J. (©1999): The Product and the Brand. In: Sidney J. Levy und Dennis W. Rook (Hg.): Brands, consumers, symbols, & research. Sidney J. Levy on marketing. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 131–141.
- Geldes, Christian; Felzensztein, Christian (2012): Building Marketing Externalities to improve Agribusiness Clusters Competitiveness. TCI Global Annual Conference. European Commission; TCI. Bilbao, San Sebastian, 16.10.2012.
- Gell-Mann, Murray (2000): Das Quark und der Jaguar. Vom Einfachen zum Komplexen; die Suche nach einer neuen Erklärung der Welt. 3. Aufl. München: Piper (Serie Piper, 2296).
- Gell-Mann, Murray (2002): What Is Complexity? In: Alberto Quadrio Curzio und Marco Fortis (Hg.): Complexity and industrial clusters. Dynamics and models in theory and practice. Heidelberg: Physica-Verlag (Contributions to economics), S. 13–24.
- Giddens, Anthony (1984a): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge; Cambridgeshire: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1984b): Interpretative Soziologie. Eine Kritische Einführung. Frankfurt: Campus.
- Giddens, Anthony (1976): New rules of sociological method. A positive critique of interpretative sociologies. London: Hutchinson.
- Giddens, Anthony (1979): Central problems in social theory. Action, structure, and contradiction in social analysis. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt: Campus-Verl (Theorie und Gesellschaft, 1).
- Giddens, Anthony (1990): Structuration Theory and Sociological Analysis. In: Sohan Modgil, Jon Clark und Celia Modgil (Hg.): Anthony Giddens. Consensus and controversy. London u.a: Falmer Press (Consensus and controversy: Falmer sociology series, 2), S. 297–315.
- Giddens, Anthony (1991): Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age. Cambridge, U.K: Polity Press in association with Basil Blackwell.
- Giddens, Anthony (1996): In defence of sociology. Essays, interpretations, and rejoinders. Cambridge, UK, Cambridge, MA: Polity Press; Blackwell.
- Giddens, Anthony; Fleck, Christian; Zilian, Hans Georg (1999): Soziologie. 2., überarb. Aufl. Graz [u.a.]: Nausner & Nausner.



- Gilbert, Dirk Ulrich (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. In: *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1, S. 63–81.
- Gioia, Dennis A.; Thomas, James B. (1996): Identity, Image, and Issue Interpretation: Sense-making During Strategic Change in Academia. In: *Administrative Science Quarterly* 41 (3), S. 370. DOI: 10.2307/2393936.
- Gittell, Jody H.; Weiss, Leigh (2004): Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework. In: *Journal of Management Studies* 41 (1), S. 127–153. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00424.x.
- Giuliani, Elisa; Maffioli, Alessandro; Pacheco, Manuel; Pietrobelli, Carlo; Stucchi, Rodolfo (2013): Evaluating the Impact of Cluster Development Programs. Hg. v. Inter-American Development Bank. Felipe Herrera Library (No. IDB-TN-551). Online verfügbar unter <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5960/Evaluating%20the%20Impact%20of%20Cluster%20Development%20Programs.pdf?sequence=1>, zuletzt geprüft am 20.01.2016.
- Glaeser, Edward; Kallal, Hedi; Scheinkman, José; Shleifer, Andrei (1992): Growth in Cities. In: *Journal of Political Economy*, 1992 Vol. 100, No. 6 (Vol. 100, No. 6), S. 1126–1152.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (UTB, 2348).
- Goffman, Erving (1959): The presentation of self in everyday life. New York, NY: Doubleday (Anchor books).
- Göhler, Gerhard; Höppner, Ulrike; La Rosa, Sybille de; Skupien, Stefan (2010): Steuerung jenseits von Hierarchie. In: *Politische Vierteljahresschrift* 51 (4), S. 691–720. DOI: 10.1007/s11615-010-0036-6.
- Göhler, Gerhard; Höppner, Ulrike Höppner; La Rosa, Sybille de (Hg.) (2009): Weiche Steuerung. Studien zur Steuerung durch diskursive Praktiken, Argumente und Symbole. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Schriften zur Governance-Forschung, 17).
- Goldstein, Jeffrey (1994): The unshackled organization. Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization. Portland, Or: Productivity Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0742/94000983-d.html>.
- Goldstein, Jeffrey (1999): Emergence as a construct: History and issues. In: *Emergence* 1 (1), S. 49–72.
- Gordon, Ian R.; McCann, Philip (2005): Clusters, Innovation and Regional Development: An Analysis of Current Theories and Evidence. In: Charlie Karlsson, Börje Johansson und Roger R. Stough (Hg.): Industrial clusters and inter-firm networks. Cheltenham: Elgar (New horizons in regional science), S. 29–57.
- Gordon, Ian R.; McCann, Philip (2000): Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? In: *Urban Studies* 37 (3), S. 513–532. DOI: 10.1080/0042098002096.

- Gotsi, Manto; Wilson, Alan (2001): Corporate reputation management. "living the brand". In: *Management Decision* 39 (2), S. 99–104. DOI: 10.1108/EUM0000000005415.
- Govers, Robert; Go, Frank M. (2009): Place branding. Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Grabher, Gernot (2004): The Weakness of Strong Ties: The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area. In: Gernot Grabher und Walter W. Powell (Hg.): *Networks*. Erschienen: Vol. 1 (2004) - 2 (2004), 1 (2. Cheltenham: Elgar (Critical studies in economic institutions, 6), S. 527–549.
- Grabher, Gernot; Powell, Walter W. (Hg.) (2004): *Networks*. Erschienen: Vol. 1 (2004) - 2 (2004), 1 (2. Cheltenham: Elgar (Critical studies in economic institutions, 6).
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* 78 (6), S. 1360–1380.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481–510.
- Greenhalgh, Bill; D'Orazio, Maria Sole (2012): Branding and internationalisation: an opportunity for excellent clusters Lessons from TACTICS. 15th TCI Global Annual Conference. European Commission; TCI. Bilbao, 16.10.2012.
- Gremminger, Michael (1995): *Beziehungen zwischen Wettbewerbern*. Univ, Stuttgart, Mannheim.
- Hall, Douglas T.; Schneider, Benjamin; Nygren, Harold T. (1970): Personal Factors in Organizational Identification. In: *Administrative Science Quarterly* 15 (2), S. 176. DOI: 10.2307/2391488.
- Hamburg Aviation (2013a): Hamburg Aviation Extrablatt. 15.000. Aufl. Hamburg (1). Online verfügbar unter [http://www.hamburg-aviation.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Broschueren/Deutsch/extrablatt\\_final.pdf](http://www.hamburg-aviation.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Broschueren/Deutsch/extrablatt_final.pdf), zuletzt geprüft am 15.09.2016.
- Hamburg Aviation (2013b): Visionen und Jobperspektiven rund um die Hamburger Luftfahrttechnik.
- Hamburg Aviation (2014a): Dachmarkenentwicklung für das "Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e.V.". Abschlussbericht. Technische Informationsbibliothek Universitätsbibliothek Hannover.
- Hamburg Aviation (2014b): Strategie des Clusters. Hg. v. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e.V.
- Hamburg Aviation e.V. (2014): Vereinssatzung.
- Hamburg Aviation (2014/2015): Hamburg Aviation Extrablatt. 15.000. Aufl. Hg. v. Hamburg Aviation. Hamburg (2). Online verfügbar unter [http://www.hamburg-aviation.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Broschueren/Deutsch/Extrablatt\\_2015.pdf](http://www.hamburg-aviation.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Broschueren/Deutsch/Extrablatt_2015.pdf), zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Hamburg Aviation (2016): Internationalisierungsstrategie. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-aviation.de/internationales/internationalisierung.html>, zuletzt geprüft am 12.09.2016.
- Hamburg Marketing GmbH (2010): Kommunikationsmuster für die Marke Hamburg. Leitfaden zur Anwendung.

- Hamel, Jacques; Stéphane Dufour; Fortin, Dominic (1993): Case Study Methods. 2455 Teller Road, Newbury Park California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hancock, Dawson R.; Algozzine, Robert (2011): Doing case study research. A practical guide for beginning researchers. 2nd ed. New York: Teachers College Press.
- Hankinson, Graham (2004): Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. In: *Journal of Vacation Marketing* 10 (2), S. 109–121. DOI: 10.1177/135676670401000202.
- Hankinson, Graham (2007): The management of destination brands. Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. In: *Journal of Brand Management* 14 (3), S. 240–254. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550065.
- Hanneman, Robert A.; Riddle, Mark (2005): Introduction to social network methods. Hg. v. CA University of California Riverside Riverside. Online verfügbar unter <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>, zuletzt aktualisiert am 02.12.2015.
- Hanse-Aerospace e.V. (2016): Verband. Online verfügbar unter <http://www.hanse-aerospace.net/verband.html>, zuletzt geprüft am 08.09.2016.
- Harrison, Bennett; Kelley, Maryellen R.; Gant, Jon (1996): Innovative Firm Behavior and Local Milieu: Exploring the Intersection of Agglomeration, Firm Effects, and Technological Change. In: *Economic Geography* 72 (3), S. 233. DOI: 10.2307/144400.
- Harsche, Martin; Arndt, Andreas; Braun, Thomas; Eichinger, Andreas; Pansch, Holger; Wagner, Charlotte (2008): Katalytische volks- und regionalwirtschaftliche Effekte des Luftverkehrs in Deutschland. Hg. v. European Center for Aviation Development EACD GmbH. Online verfügbar unter <https://www.bdl.aero/download/393/katalytische-volks-und-regionalwirtschaftliche-effekte-des-luftverkehrs-in-deutschland.pdf>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- Hartmann, Bernd (2016): Kommunikationsmanagement von Clusterorganisationen. Theoretische Verortung und empirische Bestandsaufnahme: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haslam, Alexander S.; van Knippenberg, Daan; Platow Michael J.; Ellemers Naomi (2003a): Social identity at work. Developing theory for organizational practice. New York: Psychology Press.
- Haslam, S. Alexander (2004): Psychology in organizations. The social identity approach. 2nd ed. London, Thousand oaks, CA: Sage Publications.
- Haslam, S. Alexander; Ellemers, Naomi (2005): Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions. In: Gerard P. Hodgkinson und J. Kevin Ford (Hg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, S. 39–118.
- Haslam, S. Alexander; Postmes, Tom; Ellemers, Naomi (2003b): More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. In: *Br J Management* 14 (4), S. 357–369. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x.
- Hatch, M. J.; Schultz, M. (2002): The Dynamics of Organizational Identity. In: *Human Relations* 55 (8), S. 989–1018. DOI: 10.1177/0018726702055008181.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (Hg.) (2010a): Organizational identity. A reader. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers).

- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (2010b): The Dynamics of Organizational Identity. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): Organizational identity. A reader. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 377–406.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (2010c): Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. In: *Journal of Brand Management* (17), S. 590–604.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (1997): Relations between organizational culture, identity and image. In: *European Journal of Marketing* 31 (5/6), S. 356–365. Online verfügbar unter info:Journal Acronym:ejm.
- Hawkins, Matthew A. & Rezazade Mehrizi Mohammad H. (2012): Knowledge Boundary Spanning Process: Synthesizing Four Spanning Mechanisms. In: *Management Decision Journal* 50 (10).
- He, H.; Brown, A. D. (2013): Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. In: *Group & Organization Management* 38 (1), S. 3–35. DOI: 10.1177/1059601112473815.
- Heckler, Susan E.; Childers, Terry L. (1992): The role of expectancy and relevancy in memory of verbal and visual information: What is incongruency? In: *Journal of Consumer Research* 18 (März), S. 475–492.
- Held, David; Thompson, John B. (Hg.) (1989): Social theory of modern societies. Anthony Giddens and his critics. Repr. Cambridge u.a: Cambridge Univ. Press.
- Henke, Michael (2003): Strategische Kooperationen im Mittelstand. Techn. Univ, Sternenfels, München.
- Hernes, Tor (2008): Understanding organization as process. Theory for a tangled world. London, New York: Routledge (Routledge studies in management, organisation and society, 2).
- Hernes, Tor (2014): A process theory of organization. First edition. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Herstatt, Cornelius; Rezazade M., Mohammad H. (2012): Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. In: *Management Decision* 50 (10), S. 1800–1815. DOI: 10.1108/00251741211279611.
- Hinrichs, Hans-Jürgen (2008): Dynamisches Wachstum - Eine Generalübersicht. In: Andreas Köpke (Hg.): Luftfahrtstandort Hamburg. Hamburg - the place for aviation. 1. Aufl. Oldenburg (Oldb): Verl. Kommunikation & Wirtschaft (Edition "Städte - Kreise - Regionen"), S. 16–37.
- Hintze, Rüdiger (2015): Current Programs and Priorities in Cluster Policy. Hamburg: Current Cluster Priorities. Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, Hamburg. Harvard Business School. Harvard Business School in Boston und in Washington, D.C., 19.11.2015. Online verfügbar unter <http://clustermapping.us/content/us-eu-cluster-workshop-2015>, zuletzt geprüft am 20.01.2016.
- Hoeffler, Steve; Keller, Kevin Lane (2003): The marketing advantages of strong brands. In: *Journal of Brand Management* 10 (6), S. 421–445. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540139.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie: Der Datengewinn. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32 (2), S. 339–372.

- Holland, John H. (2002): Complex Adaptive Systems and Spontaneous Emergence. In: Alberto Quadrio Curzio und Marco Fortis (Hg.): Complexity and industrial clusters. Dynamics and models in theory and practice. Heidelberg: Physica-Verlag (Contributions to economics), S. 25–34.
- Holland, John H. (2006): Studying Complex Adaptive Systems. In: *Journal of Systems Science and Complexity* 19 (1), S. 1–8.
- Hörmansdorfer, Stefan; Campe, H.; Sing, Andreas (2008): SARS – Pandemie und Emerging Disease. In: *Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit* 3 (4), S. 417–420. DOI: 10.1007/s00003-008-0374-0.
- Hopf, Christel (2007): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 349–360.
- Hornborstel, Stefan (2008): Neue Evaluationsregime? Von der Inquisition zur Evaluation. In: Hildegard Matthies und Dagmar Simon (Hg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden (Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Sonderheft, 24/2007), S. 59–82.
- Houchin, K.; MacLean, D. (2005): Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique\*. In: *Br J Management* 16 (2), S. 149–166. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00427.x.
- Houston, Michael J.; Childers, Terry L.; Heckler, Susan E. (1987): Picture-Word Consistency and Elaborative Processing of Advertisements. In: *Journal of Marketing Research* 24 (November), S. 359–369.
- Hunt, Scott A.; Benford, Robert D. (2004): Collective Identity, Solidarity, and Commitment. In: David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi (Hg.): The Blackwell companion to social movements. Malden, MA: Blackwell Pub. (Blackwell companions to sociology), S. 433–457.
- Huttenloher, Tobias (2006): Das Clusterkonzept im Standortmarketing der Bundesländer. Univ, Berlin, Potsdam. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2860070&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2860070&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- IATA (2015a): Air Passenger Forecasts. Global Report updated. Online verfügbar unter <https://www.iata.org/events/agm/2015/Documents/air-pax-forecasts-executive-summary.pdf>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- IATA b. (2015b): Air Passenger Market Analysis. December 2015. Online verfügbar unter <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/passenger-analysis-dec-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 30.03.2016.
- Ind, Nicholas (2007): Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion. - Includes index. 3. Aufl. London: Kogan Page Ltd. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.
- Ind, Nicholas; Iglesias, Oriol; Schultz, Majken (2013): Building Brands Together. Emergence and Outcomes of Co-Creation. In: *California Management Review* 55 (3), S. 5–26.
- Ingstrup, Mads Bruun (2010): The role of cluster facilitators. In: *IJGSB* 4 (1), S. 25. DOI: 10.1504/IJGSB.2010.035329.

- Initiative pro Metropolregion Hamburg (IMH) e.V.; Handelskammer Hamburg (2015): Die 100 mitarbeiterstärksten Unternehmen der Metropolregion Hamburg 2014. Online verfügbar unter [https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/regionale\\_kooperationen/metropolregion\\_hamburg/Die-100-groessten-Unternehmen-der-MRH/1463036](https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/regionale_kooperationen/metropolregion_hamburg/Die-100-groessten-Unternehmen-der-MRH/1463036), zuletzt geprüft am 29.03.2016.
- Iverson, Joel O.; McPhee, Robert D. (2008): Communicating knowing through communities of practice: Exploring internal communicative processes and differences among CoPs. In: *Journal of Applied Communication Research* 36 (2), S. 176–199.
- Jacobs, Dany; Man, Ard-Pieter de (1996): Clusters, industrial policy and firm strategy. In: *Technology Analysis & Strategic Management* 8 (4), S. 425–438. DOI: 10.1080/09537329608522461.
- Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele ; [Lehrbuch]. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2835074&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2835074&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Jörissen, Benjamin; Zirfas, Jörg (2010): Schlüsselwerke der Identitätsforschung. 1. Auflage. Wiesbaden [Germany]: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaminski, Sandra (2009): Die regionale Clustermarke. Univ, Wiesbaden, Chemnitz. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciendo.com/book/index.cfm/bok\\_id/29453](http://ebooks.ciendo.com/book/index.cfm/bok_id/29453).
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Kapferer, Jean-Noël (1997): Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. 2. Aufl. London, Dover, NH, USA: Kogan Page.
- Kapferer, Jean-Noël (2005): Führung von Markenportfolios. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 797–810.
- Kapferer, Jean-Noël (2012): The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking. 5th ed. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Kaplan, Sarah; Orlikowski, Wanda J. (2013): Temporal Work in Strategy Making. In: *Organization Science* 24 (4), S. 965–995. DOI: 10.1287/orsc.1120.0792.
- Karlsson, Charlie (Hg.) (2008): Handbook of research on cluster theory. Cheltenham: Elgar (Handbooks of research on clusters series, 1).
- Karlsson, Charlie; Johansson, Börje; Stough, Roger R. (Hg.) (2005): Industrial clusters and inter-firm networks. Cheltenham: Elgar (New horizons in regional science).
- Kasabov, Edward (2010): Why Every Cluster Cannot be a Successful Community? In: *European Planning Studies* 18 (9), S. 1445–1468. DOI: 10.1080/09654313.2010.492586.
- Kasabov, Edward; Sundaram, Usha (2013): A Stakeholder Approach to Branding Clusters: Pointers to a Research Agenda. In: *Regional Studies* 47 (4), S. 530–543. DOI: 10.1080/00343404.2011.631907.
- Kavaratzis, Mihalis; Hatch, Mary J. (2013): The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. In: *Marketing Theory* 13 (1), S. 69–86. DOI: 10.1177/1470593112467268.

- Kaya, Maria (2009): Verfahren der Datenerhebung. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 49–64.
- Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. In: *Journal of Marketing* 57 (1), S. 1–22.
- Keller, Kevin Lane (1998): *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*: Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Keller, Kevin Lane (2005): Kundenorientierte Messung des Markenwerts. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen -- Innovative Ansätze -- Praktische Umsetzungen*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag (SpringerLink: Bücher), S. 1307–1328.
- Keller, Kevin Lane (2008): *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, Kevin Lane (2009): Building strong brands in a modern marketing communications environment. In: *Journal of Marketing Communications* 15 (2-3), S. 139–155. DOI: 10.1080/13527260902757530.
- Keller, Kevin Lane; Lehmann, Donald R. (2006): Brands and Branding. Research Findings and Future Priorities. In: *Marketing Science* 25 (6), S. 740–759. DOI: 10.1287/mksc.1050.0153.
- Kepper, Gaby (2000): Methoden der qualitativen Marktforschung. In: Andreas Herrmann und Christian Homburg (Hg.): *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch), S. 159–202.
- Ketels, C. (2013): Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 6 (2), S. 269–284. DOI: 10.1093/cjres/rst008.
- Ketels, Christian; Nauwelaers, Claire; Harper, Jennifer Cassingena Lindquist Göran; Lubicka, Beata; Peck, Frank (2013): *The role of clusters in smart specialisation strategies*. Hg. v. European Commission.
- Ketels, Christian H.M; Memedovic, Olga (2008): From clusters to cluster-based economic development. In: *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 1 (3), S. 375. DOI: 10.1504/IJTLID.2008.019979.
- Khessina, Olga; Romanelli, Elaine (2007): Regional Industrial Identity and Spatial Arrangements in the U.S. Biotherapeutics Industry, 1976-2004. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1019307.
- Kiese, Matthias (2008): Stand und Perspektiven der regionalen Clusterforschung. In: Matthias Kiese und Ludwig Schätzl (Hg.): *Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*. Dortmund: Rohn, S. 9–50.
- Kiese, Matthias (2012): *Regionale Clusterpolitik in Deutschland. Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis*. Univ., Habil.-Schr.--Hannover, 2008. Marburg: Metropolis.
- Kiese, Matthias; Schätzl, Ludwig (Hg.) (2008): *Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*. Dortmund: Rohn. Online verfügbar unter [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3045568&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3045568&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).

- Kieser, Alfred (1998) Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 5, 1, S. 45-75
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.) (2014): Organisationstheorien. 7. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3., völlig neubearbeitete Aufl. Berlin, New York: De Gruyter (De Gruyter Lehrbuch).
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003): Organisation. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kinney, Thomas C.; Bernhardt, Kenneth L.; Krentler, Kathleen A. (1995): Principles of marketing. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers.
- Kirchgeorg, Manfred (2002): Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 375–401.
- Kirchgeorg, Manfred (2005): Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. s.l.: Gabler Verlag, S. 589–617.
- Kirchner, Lukas (2015): Marketing, PR, Events. Ein Überblick. Hamburg Aviation, Vortrag zum Vorstandswechsel vom 18.03.2015.
- Kleist, Heinrich von (1878): Ueber die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Paul Lindau (Hg.): Nord und Süd, Bd.4. Berlin: Georg Stilke, S. 3–7.
- Klink, Daniel (2008): Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung. In: Joachim Schwalbach (Hg.): Corporate social responsibility. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special issue, 2008,3), S. 57–79.
- Klotz, Constanze (2014): Vom Versuch, Kreativität in der Stadt zu planen. Die Internationale Bauausstellung IBA Hamburg (Urban Studies. Bielefeld, Germany: Transcript (Urban Studies).
- Konecnik, Ruzsica M.; Chernatony, Leslie de (2012): Developing and Applying a Place Brand Identity Model. The Case of Slovenia. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2194627.
- Köpke, Andreas (Hg.) (2008): Luftfahrtstandort Hamburg. Hamburg - the place for aviation. Initiative Luftfahrtstandort Hamburg. 1. Aufl. Oldenburg (Oldb): Verl. Kommunikation & Wirtschaft (Edition "Städte - Kreise - Regionen").
- Kotler, Philip (2000): Marketing Management. Millennium ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall (The Prentice Hall international series in marketing).
- Kotler, Philip; Gertner, D. (2002): Country as brand, product, and beyond. A place marketing and brand management perspective. In: *J Brand Manag* 9 (4), S. 249–261. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540076.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2009): Marketing management. 13. Aufl. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.



- Kozlowski, Steve W. J.; Klein, Katherine. J. (2000): A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein und S. W. J. Kozlowski (Hg.): *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, S. 3–90.
- Krätke, Stefan; Scheuplein, Christoph (©2001): *Produktionscluster in Ostdeutschland. Methoden der Identifizierung und Analyse*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Kreiner, Glen E.; Ashforth, Blake E. (2004): Evidence toward an expanded model of organizational identification. In: *J. Organiz. Behav.* 25 (1), S. 1–27. DOI: 10.1002/job.234.
- Krugman, Paul (1991): *Geography and trade*. Leuven: Leuven Univ. Press (Gaston Eyskens lecture series).
- Krugman, Paul R.; Obstfeld, Maurice; Melitz, Marc J. (2011): *Internationale Wirtschaft. Theorie und Politik der Außenwirtschaft*. 9. Aufl. München: Pearson (Always learning). Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=404899>.
- Kuchiki, Akifumi; Tsuji, Masatsugu (2011): *Industrial clusters, upgrading and innovation in east Asia*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=400134>.
- Kuckartz, Udo (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).
- Kühne, Martina (2008): *Die Stadt als Marke. Eine qualitativ-empirische Untersuchung zur identitätsorientierten Markenpolitik von Städten*. Aachen: Shaker (Berichte aus der Betriebswirtschaft).
- Kuznets, Simon S. (1930): *Secular movements in production and prices; their nature and their bearing upon cyclical fluctuations*. Boston, Houghton Mifflin.
- Laforet, Sylvie; Saunders, John (2007): How Brand Portfolios Have Changed. A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004. In: *Journal of Marketing Management* 23 (1-2), S. 39–58. DOI: 10.1362/026725707X178549.
- Lämmer-Gamp, Thomas; Meier zu Köcker, Gerd; Christensen, Thomas Alslev (2011): *Clusters are Individuals. Creating economic growth through Cluster policies*. Berlin.
- Lane, David A. (2002): Complexity and Local Interactions: Towards a Theory of Industrial Districts. In: Alberto Quadrio Curzio und Marco Fortis (Hg.): *Complexity and industrial clusters. Dynamics and models in theory and practice*. Heidelberg: Physica-Verlag (Contributions to economics), S. 65–82.
- Langen, Peter W. de; Visser, Evert-Jan (2005): Collective action regimes in seaport clusters: the case of the Lower Mississippi port cluster. In: *Journal of Transport Geography* 13 (2), S. 173–186. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2004.04.010.
- Larsen, Mogens Holten (2000): Managing the Corporate Story. In: Majken Schultz, Mary Jo Hatch und Mogens Holten Larsen (Hg.): *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 196–207.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge [England], New York: Cambridge University Press (Learning in doing).

- Leblebici, Huseyin; Salancik, Gerald R.; Copay, Anne; King, Tom (1991): Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. In: *Administrative Science Quarterly* 36 (3), S. 333. DOI: 10.2307/2393200.
- Lemmettyinen, Arja; Go, Frank M. (2010): Building a brand identity in a network of Cruise Baltic's destinations: A multi-authoring approach. In: *Journal of Brand Management* 17 (7), S. 519–531. DOI: 10.1057/bm.2010.5.
- Lerch, Frank: Netzwerkdynamiken im Cluster. Optische Technologien in der Region Berlin-Brandenburg. Online verfügbar unter [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_00000001334](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_00000001334).
- Leydesdorff, Loet; Park, Han Woo; Lengyel, Balazs (2014): A routine for measuring synergy in university–industry–government relations: mutual information as a Triple-Helix and Quadruple-Helix indicator. In: *Scientometrics* 99 (1), S. 27–35. DOI: 10.1007/s11192-013-1079-4.
- Lindau, Anja (2011): Verhandelte Vielfalt. Die Konstruktion von Diversity in Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (Gabler Research Betriebliche Personalpolitik).
- Lüders, Christian (2003): Teilnehmende Beobachtung. In: Ralf Bohnsack, Winfried Marotzki und Michael Meuser (Hg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen [u.a.]: Budrich (UTB), S. 151–153.
- Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg (2007): Bewerbung im Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF. Strategie-Skizze. Hg. v. BWA. Hamburg.
- Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg (2008): Strategiedokument. Bewerbung im Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF. Hg. v. Behörde für Wirtschaft und Arbeit. Hamburg.
- Lufthansa Technik (2016): Geschäftsfelder: Wartung. Technik rund um die Uhr. Hg. v. Lufthansa Technik AG. Online verfügbar unter <http://www.lufthansa-technik.com/de/maintenance>, zuletzt geprüft am 01.04.2016.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).
- Lundequist, Per; Power, Dominic (2002): Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden. In: *European Planning Studies* 10 (6), S. 685–704. DOI: 10.1080/0965431022000003762.
- Macário, Rosário; van de Voorde, Eddy (2011): Critical issues in air transport economics and business. London, New York: Routledge (Routledge studies in the modern world economy, 84).
- Machnig, Matthias; Mikfeld, Benjamin (2003): Erweiterte Markenführung. Stakeholder-Kommunikation im politisch-öffentlichen Raum. In: Olaf Göttgens (Hg.): Profitables Markenmanagement. Strategien, Konzepte, Best Practices. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft & Praxis), S. 257–282.
- Madhavaram, Sreedhar; Badrinarayanan, Vishag; McDonald, Robert E. (2005): Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand

- Equity Strategy. A Conceptual Framework and Research Propositions. In: *Journal of Advertising* 34 (4), S. 69–80. DOI: 10.1080/00913367.2005.10639213.
- Mael, Fred A.; Tetrick, Lois E. (1992): Identifying Organizational Identification. In: *Educational and Psychological Measurement* 52 (4), S. 813–824. DOI: 10.1177/0013164492052004002.
- Mael, Fred A.; Ashforth, Blake E. (1995): Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. In: *Personnel Psychology* (48), S. 309–333.
- Mael, Fred A.; Ashforth, Blake E. (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In: *J. Organiz. Behav.* 13 (2), S. 103–123. DOI: 10.1002/job.4030130202.
- Maggioni, Mario A.; Nosvelli, Mario; Uberti, Teodora Erika (2007): Space versus networks in the geography of innovation: A European analysis. In: *Papers Regional Science* 86 (3), S. 471–493. DOI: 10.1111/j.1435-5957.2007.00130.x.
- Makino, Shige; Isobe, Takehiko; Chan, Christine M. (2004): Does country matter? In: *Strat. Mgmt. J.* 25 (10), S. 1027–1043. DOI: 10.1002/smj.412.
- Malmberg, Anders; Maskell, Peter (2002): The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. In: *Environ. Plann. A* 34 (3), S. 429–449. DOI: 10.1068/a3457.
- Malmberg, Anders; Power, Dominic (2006): True clusters: a severe case of conceptual headache. In: Björn Asheim, Philip Cooke und Ron Martin (Hg.): *Clusters and regional development: critical reflections and explorations*. London [u.a.]: Routledge, S. 50–68.
- Man, Ard-Pieter de; van den Bosch, Frans; Elfring, Tom (1997): Porter on national and regional competitive advantage. In: van den Bosch, F.A.J., De Man, A.P. (Hg.): *Perspectives on Strategy. Contributions of Michael E. Porter*. Boston, MA: Springer US, S. 45–59.
- Manson, Steven M.; O'Sullivan, David (2006): Complexity theory in the study of space and place. In: *Environment and Planning A* 38 (4), S. 677–692.
- March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Marchington, Mick; Vincent, Steven (2004): Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations\*. In: *J Management Studies* 41 (6), S. 1029–1056. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00465.x.
- Marshall, Alfred (1920): *Principles of Economics*. 8th ed. London: Macmillan and Co., Ltd.
- Martin, Ron; Sunley, Peter (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? In: *Journal of Economic Geography* 3 (1), S. 5–35. DOI: 10.1093/jeg/3.1.5.
- Martin, Ron; Sunley, Peter (2007): Complexity thinking and evolutionary economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 7 (5), S. 573–601. DOI: 10.1093/jeg/lbm019.

- Martin, Ron; Sunley, Peter (2011): Conceptualizing Cluster Evolution: Beyond the Life Cycle Model? In: *Regional Studies* 45 (10), S. 1299–1318. DOI: 10.1080/00343404.2011.622263.
- Marx, Karl; Engels, Friedrich; Kuczynski, Marguerite (2009): Werke. 9. Aufl. Berlin: Dietz.
- Maskell, Peter; Kebir, Leïla (2006): What qualifies as a cluster theory? In: Björn Asheim, Philip Cooke und Ron Martin (Hg.): Clusters and regional development: critical reflections and explorations. London [u.a.]: Routledge, S. 30–49.
- Mayes, Robyn (2008): A place in the sun: The politics of place, identity and branding. In: *Place Brand Public Dipl* 4 (2), S. 124–135. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1057/pb.2008.1>.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. [Hamburg] Rowohlt (Rowohlts deutsche Enzyklopädie, 166. Sachgebiet: Soziologie).
- Mayntz, Renate, 1998: New Challenges to Governance Theory. Jean Monet Chair Papers No. 50, European University Institute.
- Mayntz, Renate (2004): Governance im modernen Staat. In: Arthur Benz (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Governance, 1), S. 65–76.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Studium).
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte, überarbeitete. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).
- Mayring, Philipp (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 1. Aufl. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- McAlexander, James H.; Schouten, John W.; Koenig, Harold F. (2002): Building Brand Community. In: *Journal of Marketing* 66 (1), S. 38–54. DOI: 10.1509/jmkg.66.1.38.18451.
- McCann, Philip; Arita, Tomokazu (2006): Clusters and regional development: Some cautionary observations from the semiconductor industry. In: *Information Economics and Policy* 18 (2), S. 157–180. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2005.12.001.
- McCann, Philip; Arita, Tomokazu; Gordon, Ian R. (2002): Industrial clusters, transactions costs and the institutional determinants of MNE location behaviour. In: *International Business Review* 11, S. 647–663.
- McGuire, William J. (1969): The Nature of Attitudes and Attitude Change. In: Lindzey Gardner und E. Aronson (Hg.): The handbook of social psychology. vol. 3, 2nd. ed. Hoboken, NJ [etc.]: Wiley.
- McKelvey, Bill (2004): Toward a complexity science of entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing* 19 (3), S. 313–341. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00034-X.
- McKinsey (2002): McK Wissen 01. Cluster. *brand eins Wissen* 1 (01). Hamburg: brand eins Verlag GmbH & Co. oHG; brand eins Wissen GmbH & Co.KG, McKinsey & Company (Hg.).
- McPhee, Robert D. (2004): Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory. In: *organization* 11 (3), S. 355–371. DOI: 10.1177/1350508404041997.

- McPhee, Robert D.; Zaug, Pamela (2000): The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In: *Electronic Journal of Communication* 10 (1/2).
- McPhee, Robert D.; Zaug, Pamela (2001): Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration. In: *J Communication* 51 (3), S. 574–591. DOI: 10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x.
- McPhee, Robert D.; Zaug, Pamela (2009): The Communicative Constitution of Organizations: A framework for explanations. In: Linda Putnam und Anne Maydan Nicotera (Hg.): *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge (Communication series. Organizational communication), S. 21–48.
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, self, and society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: Univ. of Chicago Press (Works of George Herbert Mead, 1).
- Meffert, Heribert (1974): Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes. In: Peter Hammann und Werner Kroeber-Riel (Hg.): *Neuere Ansätze der Marketingtheorie. Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus*. Unter Mitarbeit von Otto R. Schnutenhaus. Berlin: Duncker & Humblot (Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, 16), S. 85–134.
- Meffert, Heribert (1998): *Marketing*. 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).
- Meffert, Heribert (2004): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung — eine entscheidungsorientierte Perspektive. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien -- Instrumente -- Erfahrungen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 293–320.
- Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas (2001): Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. In: *Thesis Corporate Branding* 18 (4), S. 5–11.
- Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas (2002): Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 181–200.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (1996): Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios. In: Heribert Meffert, Helmut Wagner und Klaus Backhaus (Hg.): *Arbeitspapiere*, Bd. 100. Münster.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 73-98.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2005): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Aufl. s.l: Gabler Verlag, S. 19–36.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 12., überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Meffert-Marketing-Edition).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.) (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. s.l: Gabler Verlag, S. 3–18.
- Meier zu Köcker, Gerd; Buhl, Claudia Martina (2008): Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings. Hg. v. BMWi. Berlin.
- Meier zu Köcker, Gerd; Müller, Lysann (2015): Cluster Programmes in Europe. Cluster Observatory Report. Hg. v. European Commission.
- Melucci, Alberto (©1995): The Process of Collective Identity. In: Hank Johnston und Bert Klandermans (Hg.): Social movements and culture. Minneapolis, Minn: University of Minnesota Press (Social movements, protest, and contention, 4), S. 41–63.
- Melucci, Alberto (1996): The process of collective identity. In: Alberto Melucci (Hg.): Challenging Codes. Cambridge: Cambridge University Press, S. 68–86.
- Menninger, Jutta; Reiter, Nicoletta; Sattler, Henrik; Högl, Siegfried; Klepper, Dominik (2012): Markenstudie 2012. Hg. v. PricewaterhouseCoopers.
- Menzel, Max-Peter; Fornahl, Dirk (2010): Cluster life cycles--dimensions and rationales of cluster evolution. In: *Industrial and Corporate Change* 19 (1), S. 205–238. DOI: 10.1093/icc/dtp036.
- Metropolregion Hamburg (o.J.): Metropolregion Hamburg. Fakten und Beispiele aus der Regionalkooperation. Hg. v. Geschäftsstelle der Metropolregion Hamburg.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1986): Organizations: New Concepts for New Forms. In: *California Management Review* 28 (3), S. 62–73. DOI: 10.2307/41165202.
- Miller, Danny (1986): Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. In: *Strat. Mgmt. J.* 7 (3), S. 233–249. DOI: 10.1002/smj.4250070305.
- Miller, Vernon; Allen, Mike; Casey, Mary. K.; Johnson, John (2000): Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. In: *Management Communication Quarterly* 13 (4), S. 626–658. DOI: 10.1177/0893318900134003.
- Milliken, Frances J. (1990): Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. In: *Academy of Management Journal* 33 (1), S. 42–63. DOI: 10.2307/256351.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. In: *Academy of Management Journal* 25 (3), S. 465–499. DOI: 10.2307/256075.
- Mizik, Natalie; Jacobson Robert (2008): The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes. In: *Journal of Marketing Research* 45 (1), S. 15–32.

- Moliterno, Thomas P.; Mahony, Douglas M. (2011): Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. In: *Journal of Management* 37 (2), S. 443–467. DOI: 10.1177/0149206310371692.
- Moreno, Rosina; Paci, Raffaele; Usai, Stefano (2005): Geographical and sectoral clusters of innovation in Europe. In: *Ann Reg Sci* 39 (4), S. 715–739. DOI: 10.1007/s00168-005-0021-y.
- Muniz, Albert M.; O'Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community. In: *Journal of Consumer Research* 27 (4), S. 412–432. DOI: 10.1086/319618.
- Nelson, Daniel B. (1991): Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach. In: *Econometrica* 59 (2), S. 347–370.
- Nestle, Volker (2011): Open Innovation im Cluster: Eine Wirkungsanalyse zu Cluster-initiativen in forschungsintensiven Industrien (Innovationsmanagement und Entrepreneurship) am Beispiel der Mikrosystemtechnik. 2011. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nothhaft, Howard; Wehmeier, Stefan (2009): Vom Umgang mit Komplexität im Kommunikationsmanagement. Eine soziokybernetische Rekonstruktion. In: Ulrike Röttger (Hg.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink: Bücher), S. 151–171.
- o. V. (o. J.): Personas. Projekt Website: usability-toolkit.de. Unter Mitarbeit von Prof. Dr. Christa Womser-Hacker, Prof. Dr. Thomas Mandl, Ben Heuwing. Universität Hildesheim, Institut für Informationswissenschaft und Sprachtechnologie (IWIST). Online verfügbar unter <http://usability-toolkit.de/usability-methoden/personas/>, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- o. V. (2010): *Gestaltungsrichtlinien der Hamburger Verwaltung*. Hamburg.
- o. V. (2015): *Ausstellung: Frauen geben der Luftfahrt Schub!* Hg. v. Hamburg Aviation. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-aviation.de/presse/news/article/meldung/ausstellung-frauen-geben-der-luftfahrt-schub.html>, zuletzt aktualisiert am 18.02.2015, zuletzt geprüft am 14.09.2016.
- O'Guinn, Thomas C.; Allen, Chris; Semenik, Richard J. (2004): *Advertising and Integrated Brand Promotion* 6th ed. 6. Aufl. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Guinn, Thomas C.; Muniz, Albert M. Jr. (2005): Communal Consumption and the Brand. In: Mick, David Glen; Ratneshwar, S. (eds.): *Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives, Goals, and Desires*, New York: Routledge, 2005, S. 252-272.
- Ortiz, André (2012): *Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten. Eine Managementperspektive zu regionalen Innovationssystemen*. [Place of publication not identified]: Gabler.
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Gesellschaft). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-97055-8>.
- Ortmann, Günther (2011): *Als Ob. Fiktionen und Organisationen*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Gesellschaft).

- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements - Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: Günther Ortmann und Jörg Sydow (Hg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 421–447.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (2000): Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15-34.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 315–354.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Orton, J. Douglas; Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *The Academy of Management Review* 15 (2), S. 202–223.
- Owen-Smith, Jason; Powell, Walter W. (2004): Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. In: *Organization Science* 15 (1), S. 5–21. DOI: 10.1287/orsc.1030.0054.
- Oyelaran-Oyeyinka, Oyebanji; McCormick, Dorothy (2007): Industrial clusters and innovation systems in Africa. Institutions, markets, and policy. New York: United Nations University Press. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/academiccompletetitles/home.action>.
- Pareto, Vilfredo: Allgemeine Soziologie. im Original (1916) Trattato di sociologia generale, übersetzt von Carl Brinkmann, Mohr, Tübingen 1955. 1. Aufl. München: FinanzBuch-Verl (Capital Buch, 7).
- Parsons, Talcott (1951): The social System: Glencoe, Ill. : Free Press.
- Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill: Free Press.
- Parsons, Talcott (1991 (Erstveröffentlichung 1951)): The social system. New ed. London: Routledge (Routledge sociology classics).
- Perkmann, Markus; Tartari, Valentina; McKelvey, Maureen; Autio, Erkko; Broström, Anders; D’Este, Pablo et al. (2013): Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. In: *Research Policy* 42 (2), S. 423–442. DOI: 10.1016/j.respol.2012.09.007.
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 10. Aufl. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Pflüger, Jessica (2012): Triangulation in der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudienforschung. In: *Köln Z Soziol* 64 (1), S. 155–173. DOI: 10.1007/s11577-012-0159-4.



- Pfohl, Hans-Christian; Bode, Alexander; Alig, Simon (2010a): Netzwerkspezifische Wettbewerbsvorteile durch Cluster - Eine Betrachtung aus Perspektive des Relational View. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* Band 39 (11), S. 531–537.
- Pfohl, Hans-Christian; Bode, Alexander; Talmon l'Armee, Tobias (2010b): Cluster und Netzwerke. In: *Das Wirtschaftsstudium (WISU)* Band 39 (1), S. 87–91.
- Pieper, Britta Verena (2013): Die Kunst des Clusters. Univ, Wiesbaden, Köln.
- Pietrobelli, Carlo; Stevenson, Claudia (2011): Cluster Development Programs in Latin America and the Caribbean. Hg. v. Inter-American Development Bank (IDB-DP-188).
- Piore, Michael J.; Sabel, Charles F. (1984): The second industrial divide. Possibilities for prosperity. New York: Basic Books.
- Pompl, Wilhelm (2001): Luftverkehr. Eine ökonomische und politische Einführung. 4., überarb. und vollst. aktualisierte Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Popp, Andrew; Wilson, John (2007): Life cycles, contingency, and agency: growth, development, and change in English industrial districts and clusters. In: *Environ. Plann. A* 39 (12), S. 2975–2992. DOI: 10.1068/a38403.
- Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/description/simon033/98009580.html>.
- Porter, Michael E. (1986a): Changing patterns of international competition. In: *The Int. Exec.* 28 (2), S. 13–14. DOI: 10.1002/tie.5060280205.
- Porter, Michael E. (1986b): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen u. behaupten (Competitive advantage). Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.
- Porter, Michael E. (1990a): The Competitive Advantage of Nations. In: *Harvard Business Review* (März-April), S. 73–91.
- Porter, Michael E. (1990b): The Competitive Advantage of Nations. New York, N.Y: Free Pr.
- Porter, Michael E. (1991a): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. München: Droemer Knaur.
- Porter, Michael E. (1991b): Towards a dynamic theory of strategy. In: *Strategic Management Journal* 12, S. 95–117.
- Porter, Michael E. (1998a): Clusters and the new Economics of Competition. In: *Harvard Business Review* (November-Dezember), S. 77–90.
- Porter, Michael E. (1998b): The competitive advantage of nations. With a new introduction. New York: Free Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon051/98009584.html>.
- Porter, Michael E. (1998c): Clusters and Competition. New Agendas for Companies, Governments and Institutions. In: *Harvard Business School Working Paper* (98-080), S. 3–54.
- Porter, Michael E. (1999a): Was ist Strategie? In: Michael Eugene Porter (Hg.): Wettbewerb und Strategie. München: Econ, S. 45–81.
- Porter, Michael E. (1999b): Nationale Wettbewerbsvorteile. In: Michael Eugene Porter (Hg.): Wettbewerb und Strategie. München: Econ, S. 165–206.

- Porter, Michael E. (1999c): Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen. In: Michael Eugene Porter (Hg.): Wettbewerb und Strategie. München: Econ, S. 207–302.
- Porter, Michael E. (2000): Location, Clusters, and Company Strategy. In: Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman und Meric S. Gertler (Hg.): The Oxford handbook of economic geography. Oxford: Oxford University Press, S. 253–274.
- Porter, Michael E. (2002): Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. In: *The Global Competitiveness Report 2002-03*.
- Porter, Michael E. (2003): The Economic Performance of Regions. In: *Regional Studies* 37 (6-7), S. 549–578. DOI: 10.1080/0034340032000108688.
- Porter, Michael E. (2015): Cluster Mapping for Economic Development: Core Tools, Emerging Insights. Key Note. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School in Boston und in Washington, D.C., 17.11.2015. Online verfügbar unter <http://clustermapping.us/content/us-eu-cluster-workshop-2015>, zuletzt geprüft am 20.01.2016.
- Porter, Michael E.; Kramer, Robert (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review* 89, S. 62–77.
- Porter, T. B. (2001): Theorizing organizational identity. In: *Academy of Management Proceedings* 2001 (1), S. D1-D6. DOI: 10.5465/APBPP.2001.6133755.
- Postmes, Tom; Baray, Gamze; Haslam, Alexander S.; Morton, T. A.; Swaab, Roderick (2006): The dynamics of personal and social identity formation. In: T. Postmes und Jolanda Jetten (Hg.): Individuality and the group. Advances in social identity. London, Thousand Oaks, Calif: SAGE, S. 215–236.
- Postmes, Tom; Spears, Russell; Lea, Martin (2000): The formation of group norms in computer-mediated communication. In: *Human Comm Res* 26 (3), S. 341–371. DOI: 10.1111/j.1468-2958.2000.tb00761.x.
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior* Vol. 12, S. 295–336.
- Powell, Walter W.; Koput, Kenneth W.; Smith-Doerr, Laurel (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. In: *Administrative Science Quarterly* 41 (1), S. 116. DOI: 10.2307/2393988.
- Powell, Walter W.; White, Douglas R.; Koput, Kenneth W.; Owen-Smith, Jason (2005): Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. In: *American Journal of Sociology* 110 (4), S. 1132–1205. DOI: 10.1086/421508.
- Powell W.W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, Ill: Univ. of Chicago Press, S. 183–203.
- Prahalad, C. K.; Doz, Yves L. (1987): The multinational mission. Balancing local demands and global vision. London: Free Press.
- Pratt, Michael G. (©1998): To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification. In: David A. Whetten und Paul C. Godfrey (Hg.): Identity in organiza-

- tions. Building theory through conversations. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications (Foundations for organizational science), S. 171–207.
- Pratt, Michael G. (2003): Disentangling collective Identities. In: Jeffrey Polzer (Hg.): Identity Issues in Groups, Bd. 5. Bingley: Emerald (MCB UP) (Research on Managing Groups and Teams, Volume 5), S. 161–188.
- Pratt, Michael G.; Foreman, Peter O. (2000): The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity. In: *Academy of Management Review* 25 (1), S. 141–143. DOI: 10.5465/AMR.2000.27711650.
- Press, Kerstin (©2006): A life cycle for clusters? The dynamics of agglomeration, change, and adaptation. Heidelberg [Germany], New York: Physica-Verlag (Contributions to economics).
- Provan, Keith G.; Isett, Kimberley R.; Milward, H. Brinton (2004): Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (3), S. 489–514. DOI: 10.1177/0899764004265718.
- Provan, Keith G.; Kenis, Patrick (2008): Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 18 (Issue 2), S. 229–252.
- Putnam, Linda; Phillips Nelson; Chapman, Pamela (1996): Metaphors of communication and organizations. In: Stewart Clegg, Cynthia Hardy und Walter R. Nord (Hg.): Handbook of organization studies. London, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 375–408.
- Putnam, Linda; Nicotera, Anne Maydan (Hg.) (2009): Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York: Routledge (Communication series. Organizational communication).
- Putnam, Linda; Nicotera, Anne Maydan; McPhee, Robert D. (2009): Introduction: Communication constitutes organization. In: Linda Putnam und Anne Maydan Nicotera (Hg.): Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York: Routledge (Communication series. Organizational communication), S. 1–20.
- PWC (2015): Aerospace & defense. 2014 year in review and 2015 forecast. Hg. v. Pricewaterhouse Coopers LLP (PWC). Online verfügbar unter <https://www.pwc.com/us/en/industrial-products/assets/pwc-aerospace-defense-2014-year-in-review-and-2015-forecast.pdf>, zuletzt geprüft am 07.09.2016.
- Ravasi, D.; van Rekom, J. (2003): Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. In: *Corporate Reputation Review* 6 (2), S. 118–132.
- Reckwitz, Andreas (2007): Anthony Giddens. In: Dirk Kaesler (Hg.): Klassiker der Soziologie, Band II: Von Talcott Parsons bis Anthony Giddens. 5., überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. München: C.H. Beck, München 1999 (Klassiker der Soziologie, Band II), S. 311–337.
- Reger, Rhonda K.; Gustafson, Loren T.; Demarie, Samuel M.; Mullane, John. V. (1994): Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. In: *Academy of Management Review* 19 (3), S. 565–584. DOI: 10.5465/AMR.1994.9412271815.

- Ripperger, Tanja (2003): *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. 2. Aufl., Studienausg., Nachdr. der 1. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 101).
- Roberts, Brian H.; Enright, Michael J. (2004): Industry clusters in Australia: recent trends and prospects. In: *European Planning Studies* 12 (1), S. 99–121. DOI: 10.1080/09654310310001635706.
- Romanelli, Elaine; Khessina, Olga M. (2005): Regional Industrial Identity: Cluster Configurations and Economic Development. In: *Organization Science* Vol. 16 (No. 4), S. 344–358.
- Romanelli, Elaine; Fiol, Marlene C. (2008): Before Identity: The Emergence and Objectification of new Organizational Forms. In: *Academy of Management Proceedings* 2008 (1), S. 1–6. DOI: 10.5465/AMBPP.2008.33624848.
- Römer, Christof (2008): *Multinationale Unternehmen. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme*. Köln: Dt. Inst.-Verl (IW-Analysen, 39).
- Rometsch, Markus (2008): *Organisations- und Netzwerkidentität*. Freie Univ, Wiesbaden, Berlin.
- Rosenfeld, Stuart A. (1997): Bringing business clusters into the mainstream of economic development. In: *European Planning Studies* 5 (1), S. 3–23. DOI: 10.1080/09654319708720381.
- Rosenfeld, Stuart A. (2001): Networks and Clusters: The Yin and Yang of Rural Development. In: *A report to the Federal Reserve Bank of Kansas City.*, S. 103–120. Online verfügbar unter <http://rtsinc.org/publications/pdf/KCFed.pdf>.
- Rosenfeld, Stuart A. (2002): Just Clusters Economic development strategies that reach more people and places. A Synthesis of Experience.
- Rosenfeld, Stuart A. (2005): Beyond Clusters: Current Practices and Future Strategies. In: *Journal of New Business Trends and Ideas* 3 (November 2005)
- Rosenfeld, Stuart A. (2007): The Social Imperatives of Clusters. In: Mikel Landabaso, Antoni Kuklinki und Carlos Román (Hg.): *Europe – Reflections on Social Capital, Innovation and Regional Development: The Ostuni Consensus*. Nowy Sącz, S. 176–182.
- Rosenfeld, Stuart A. (2010): Sustainable Food Systems Cluster, Vermont Style. In: *European Planning Studies* 18 (11), S. 1897–1908. DOI: 10.1080/09654313.2010.512173.
- Rosenstiel, Lutz von (2007): Organisationsanalyse. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 224–237.
- Rössger, Edgar; Hünermann, Karl-Bernd (1965): *Einführung in die Luftverkehrspolitik*. Zürich.
- Rossiter, John R.; Percy, Larry (1997): *Advertising communications & promotion management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Companies (McGraw-Hill series in marketing).
- Rothgang, Michael; Cantner, Uwe; Dehio, Jochen; Engel, Dirk; Fertig, Michael; Graf, Holger et al. (2015): Accompanying evaluation of the funding instrument "Spitzencluster-Wettbewerb" (Leading-Edge Cluster Competition) of the federal ministry of education

- and research. Research project for the federal ministry of education and research ; final report - Summary ; 11/2008 - 4/2014. Essen: RWI (RWI, 90). Online verfügbar unter <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-materialien/350/>.
- Röttger, Ulrike (2010): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Rousseau, Denise M. (1998): Why workers still identify with organizations. In: *J. Organiz. Behav.* 19 (3), S. 217–233. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N.
- Ruland, William (2013): Does Cluster Membership Enhance Financial Performance? In: *IB 05* (01), S. 1–11. DOI: 10.4236/ib.2013.51001.
- Rullani, Enzo (2002): The Industrial Cluster as a Complex Adaptive System. In: Alberto Quadrio Curzio und Marco Fortis (Hg.): Complexity and industrial clusters. Dynamics and models in theory and practice. Heidelberg: Physica-Verlag (Contributions to economics), S. 35–61.
- Rutten, Roel; Irawati, Dessy (2013): Clusters, Learning, and Regional Development: Theory and Cases. In: João J.M Ferreira, Mário Raposo, Roel Rutten und Attila Varga (Hg.): Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 127–140.
- Sabel, C. F. (1993): Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. In: *Human Relations* 46 (9), S. 1133–1170. DOI: 10.1177/001872679304600907.
- Sasikala, D. (2013): Brand Assest Valuator - Measuring Brand Value. In: *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 2 (6), S. 133–138.
- Sattler, Henrik; PWC (1999): Industriestudie - Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Frankfurt.
- Sautter, Björn (2004): Regionale Cluster. In: *Zeitschrift für Angewandte Geographie* 28 (2). DOI: 10.1007/s00548-004-0180-6.
- Schätzl, Ludwig (2000): Wirtschaftsgeographie. 3. Aufl. Paderborn: Schöningh (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher, 1052).
- Schätzl, Ludwig (2003): Wirtschaftsgeographie. [Verschiedene Aufl.]. Paderborn [etc.]: Schöningh (Uni-Taschenbücher, 782 ; 1052 ; 1383).
- Schau, Hope Jensen; Muñiz, Albert M.; Arnould, Eric J. (2009): How Brand Community Practices Create Value. In: *Journal of Marketing* 73 (5), S. 30–51. DOI: 10.1509/jmkg.73.5.30.
- Scheer, Günter; Zallinger, Lucas von (2007): Cluster Management – A Practical Guide. Eschborn, Germany.
- Scheer, Lambert (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken. Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft : Handel und internationales Marketing).

- Scheidemann, Heike (2009): Zwischen zwei Welten? Eine organisationssoziologische Analyse der (Re-) Konstruktion kommunaler Selbstbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, Edgar H. (©2010): Organizational culture and leadership. 4. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).
- Schelling, Thomas C. (©2006): Micromotives and macrobehavior. [New ed. ] with a new preface and the Nobel Lecture. New York: Norton (Fels lectures on public policy analysis).
- Schilling, Melissa A.; Steensma, Kevin H. (2001): The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. In: *Academy of Management Journal* 44 (6), S. 1149–1168.
- Schilling-Kaletsch, Ingrid; Zingel, Hartmut (2013): Innovation über Köpfe – Das Beispiel der Qualifizierungsoffensive im Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg. In: Martin Hinsch und Jens Olthoff (Hg.): Impulsgeber Luftfahrt. Industrial Leadership durch luftfahrtspezifische Aufbau- und Ablaufkonzepte. Berlin, Heidelberg: Springer (SpringerLink: Bücher), S. 301–324.
- Schmidt, Christiane (2007): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 447–456.
- Schneider, Benjamin (1987): The people make the place. In: *Personnel Psychology* 40 (3), S. 437–453. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x.
- Schneider, Volker; Kenis, Patrick (1996): Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In: Patrick Kenis und Volker Schneider (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt, New York: Campus (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, Bd. 2), S. 9–43.
- Schoeneborn, Dennis (2013): Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“- Perspektive (CCO). In: Ansgar Zerfaß, Lars Rademacher und Stefan Wehmeier (Hg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 97–115.
- Schreyögg, Georg (1996): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (2010): CROSSROADS—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. In: *Organization Science* 21 (6), S. 1251–1262. DOI: 10.1287/orsc.1100.0561.
- Schröder, Hendrik (2001): Neuere Entwicklungen des Markenschutzes: Markenschutz-Controlling vor dem Hintergrund des Markengesetzes. In: Richard Köhler (Hg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München: Vahlen, S. 309–322.

- Schubert, Herbert (2005): Netzwerkmanagement. In: Herbert Schubert (Hg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch), S. 187–210.
- Schuller, Alexander (2010): Hamburgs Tor zum Himmel. 100 Jahre Hamburg Airport. [Hamburg]: Springer (Hamburger Abendblatt-Edition).
- Schultz, Majken (2010): Expressing organizations through corporate branding. Hg. v. S. (ed.) *Managing Organizations: Fundamentals and latest thinking. The Marketing & Management Collection*, Henry Stewart Talks Ltd, London Clegg. Online verfügbar unter <http://hstalks.com/go>.
- Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Holten Larsen, Mogens (Hg.) (2000): *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Schwalbach, Joachim (Hg.) (2007): Der ehrbare Kaufmann. Modernes Leitbild für Unternehmer? Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Special issue, 2007,1).
- Schwarz, Gavin; Stensaker, Inger (2014): Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-) Introduce Phenomenon-Driven Research. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 50 (4), S. 478–501. DOI: 10.1177/0021886314549919.
- Schwarz, Stefan (2008): *Strukturierung, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (SpringerLink: Bücher).
- Scott, Allen J. (2000): Economic geography: The great half-century. In: *Cambridge Journal of Economics* 24 (483-504).
- Scott, Allen J.; Storper, Michael (2003): Regions, globalization, development. In: *Regional Studies* 37 (6 & 7), S. 549–578.
- Scott, Allen John (©1988): *New industrial spaces. Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*. London: Pion (Studies in society and space, 3).
- Scott, Allen John; Garofoli, Gioacchino (2007): *Development on the ground. Clusters, networks and regions in emerging economies*. London, New York: Routledge (Routledge advances in management and business studies, 33).
- Scott, Craig R.; Corman, Steven R.; Cheney, George (1998): Development of a Structural Model of Identification in the Organization. In: *Communication Theory* 8 (3), S. 298–336. DOI: 10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x.
- Searle, John R. (1969): *Speech acts. An essay in the philosophy of language*. London: Cambridge University Press.
- Searle, John R. (1995): *The construction of social reality*. New York: Free Press.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2015): *Koalitionsvertrag über die Zusammenarbeit in der 21. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft zwischen der SPD, Landesorganisation Hamburg und Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Hamburg*.

- Siggelkow, Nicolaj; Rivkin, Jan W. (2005): Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity. In: *Organization Science* 16 (2), S. 101–122. DOI: 10.1287/orsc.1050.0116.
- Siggelkow, Nicolaj (2007): Persuasion with case studies. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 20–24. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160882.
- Simmie, James (2006): Do clusters or innovation systems drive competitiveness? In: Björn Asheim, Philip Cooke und Ron Martin (Hg.): *Clusters and regional development: critical reflections and explorations*. London [u.a.]: Routledge, S. 164–187.
- Simon, Carol J.; Sullivan Mary W. (1993): The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. In: *Marketing Science (1986-1998)* 12 (1), S. 28–52.
- Simon, Herbert A. (©1976): *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. 3. Aufl. New York: Free Press.
- Simonson, Alex; Schmitt, Bernd H. (1997): *Marketing aesthetics. The strategic management of brands, identity, and image*. [S.l.]: Free Press.
- Sjurts, Insa (2000): *Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung (nbf), 264).
- Snape, Ed; Redman, Tom; Chen, Andy W. (2000): Commitment to the union: a survey of research and the implications for industrial relations and trade unions. In: *Int J Management Reviews* 2 (3), S. 205–230. DOI: 10.1111/1468-2370.00039.
- Snow, David A. (2001): *Collective Identity and Expressive Forms*. CSD Working Papers. University of California Irvine, eScholarship Repository. Online verfügbar unter <http://escholarship.org/uc/item/2zn1t7bj>.
- Soenen, Guillaume; Moingeon, Bertrand (2002): The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity. In: G. Soenen und B. Moingeon (Hg.): *Corporate and Organizational identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*. London: Routledge, S. 13–34.
- Sölvell, Örjan (2009): *Clusters. Balancing evolutionary and constructive forces*. 2. Aufl. Stockholm: Ivory Tower.
- Sölvell, Örjan; Lindqvist, Göran; Ketels, Christian (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. 1. Aufl. Stockholm: Ivory Tower.
- Space-aero (2016): *Zielsetzungen*. <http://www.space-aero.org/was-ist-space/zielsetzungen/>. Online verfügbar unter <http://www.space-aero.org/was-ist-space/zielsetzungen/>, zuletzt geprüft am 08.09.2016.
- Srivastava, Rajendra K.; Shocker Allan D. (1991): *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*. Cambridge Mass: Marketing Science Institute.
- Srull, Thomas K.; Wyer, Robert S. (1989): Person Memory and Judgment. In: *Psychological Review* 96 (1), S. 58–83.
- Staber, Udo (2010): Imitation without Interaction: How Firms Identify with Clusters. In: *Organization Studies* 31 (2), S. 153–174. DOI: 10.1177/0170840609357369.



- Stacey, Ralph D. (1996): Complexity and creativity in organizations. 1. Aufl. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=41351>.
- Stake, Robert E. (©1995): The art of case study research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Standifer, R.; Bluedorn, Allen (2006): Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models. In: *Human Relations* 59 (7), S. 903–927. DOI: 10.1177/0018726706067596.
- Statistik-Nord (2016): Bevölkerung am Monatsende. Hg. v. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. Online verfügbar unter <http://www.statistik-nord.de/daten/bevoelkerung-und-gebiet/monatszahlen-4/>, zuletzt aktualisiert am 11.09.2016, zuletzt geprüft am 12.09.2016.
- Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2014): Hamburg - Ein Stadtporträt in Zahlen.
- Stegbauer, Christian (2008): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Netzwerkforschung, 1). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91107-6>.
- Steinheuser, Sylvia (2006): Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken. 1. Aufl. München, Mering: Hampp.
- Steinke, Ines (2007): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 319–331.
- Steinkemper, Norbert (2013): Bedeutung regionaler Netzwerkstrukturen - Wie sich die Luftfahrtindustrie in Norddeutschland vernetzt. In: Martin Hinsch und Jens Olthoff (Hg.): Impulsgeber Luftfahrt. Industrial Leadership durch luftfahrtspezifische Aufbau- und Ablaufkonzepte. Berlin, Heidelberg: Springer (SpringerLink: Bücher), S. 271–300.
- Steinle, Claus; Schiele, Holger (2003): Die räumliche Dimension im Strategischen Management von Wertschöpfungssystemen: Operationalisierung des Cluster-Ansatzes für die strategische Analyse. In: Norbert Bach, Wolfgang Buchholz und Bernd Eichler (Hg.): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stinchcombe, Arthur L (1990): Milieu and Structure Updated: A Critique of the Theory of Structuration. In: Sohan Modgil, Jon Clark und Celia Modgil (Hg.): Anthony Giddens. Consensus and controversy. London u.a: Falmer Press (Consensus and controversy: Falmer sociology series, 2), S. 47–56.
- Stock, Ruth (2003): Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen. Eine integrative Betrachtung. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, 317).
- Stockinger, Dennis Udo (2010): Handlungsräume und Akteure der Clusterpolitik in den USA. Univ, Berlin, Hannover.
- Storper, Michael; Venables, Anthony J. (2004): Buzz: face-to-face contact and the urban economy. In: *Journal of Economic Geography* 4 (4), S. 351–370. DOI: 10.1093/jeg/4.4.351.

- Storper, Michael; Harrison, Bennett (1991): Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. In: *Research Policy* 20 (5), S. 407–422. DOI: 10.1016/0048-7333(91)90066-Y.
- Strebinger, Andreas (2010): Markenarchitektur. Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke. 2. Aufl. s.l.: Gabler Verlag. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/47757](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/47757).
- Supply Chain Excellence Initiative (2016): Supply Chain Excellence. Eine Initiative von regionalen Luftfahrtverbänden und Clustern mit Unterstützung von Industrie und SPACE. Präsentation. Stand Januar 2016.
- Süss, Werner; Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa (2011): Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Swaab, Roderick I.; Postmes, Tom; Spears, Russell (2008): Identity formation in multiparty negotiations. In: *British Journal of Social Psychology* 47 (1), S. 167–187. DOI: 10.1348/014466607X216124.
- Swann, G. M. Peter; Prevezer, Martha; Stout, David (Hg.) (1998): The dynamics of industrial clustering. International comparisons in computing and biotechnology. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung).
- Sydow, Jörg (2006): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung. In: Jörg Sydow (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung". 4., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler [u.a.], S. 387–472.
- Sydow, Jörg (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Jörg Sydow (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 373–470.
- Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer (Edition Management).
- Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2004): Produktion in Netzwerken. Make, buy & cooperate. München: Vahlen (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Sydow, Jörg; Ortmann, Günther (2001): Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements. In: Günther Ortmann und Jörg Sydow (Hg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–23.
- Sydow, Jörg; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2009): Organizational path dependence: opening the black box. In: *Academy of Management Review* 34 (4), S. 689–709.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997): Managing inter-firm networks: A structurationist perspective. In: Christopher G. A. Bryant und David Jary (Hg.): Anthony Giddens: Critical assessments. 4. Aufl. London: Routledge, S. 455–495.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken - Komplexität und Reflexivität. In: Günther Ortmann und Jörg Sydow

- (Hg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 129–144.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold; Krebs, Michael; Loose, Achim; van Well, Bennet (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdt. Verl. (Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen).
- Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (2014): Organisation und Strukturierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Szeliga, Michael (1996): Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. Frankfurt am Main, New York: P. Lang (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 29).
- Szyska, Peter (2009): Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink: Bücher), S. 135–150.
- Taijfel, Henri; Turner, John (2010): An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: Mary Jo Hatch und Majken Schultz (Hg.): Organizational identity. A reader. Repr. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford management readers), S. 56–65.
- Tavassoli, Sam; Tsagdis, Dimitrios (2014): Critical success factors and cluster evolution: a case study of the ICT cluster lifecycle. In: *Environmental Planning. A* 46 (6), S. 1425–1444. DOI: 10.1068/a46258.
- Taylor, James R. (2009): Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In: Linda Putnam und Anne Maydan Nicotera (Hg.): Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York: Routledge (Communication series. Organizational communication), S. 153–186.
- Taylor, James R.; van Every, Elizabeth J. (2000): The emergent organization. Communication as its site and surface. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teece, David J. (2000): Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. In: *Long Range Planning* 33 (1), S. 35–54. DOI: 10.1016/S0024-6301(99)00117-X.
- Teichert, Thorsten; Harder-Nowka, Astrid (2007): Erfolgsfaktoren im Technologiemarketing für Hamburger Luftfahrtzulieferer: Abschlussbericht der Studie bei Hamburger Luftfahrtzulieferern. Hg. v. AMI, Hamburg.
- Terstriep, Judith (2007): Cluster Management – Status Quo & Perspektiven. In: *Forschung Aktuell IAT*, S. 1–11.
- Terstriep, Judith (2008): Clustermanagement - Standards einer neuen Profession. In: *Forschung Aktuell IAT*, S. 1–10.
- Texier, François (2000): Industrial diversification and innovation. An international study of the aerospace industry. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Pub (New horizons in the economics of innovation).
- Thomi, Walter; Sternberg, Rolf (2008): Cluster - Zur Dynamik von Begrifflichkeiten und Konzeptionen. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 52 (2-3), S. 73–78.

- Tichy, Gunther (2001): Regionale Kompetenzzyklen - Zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 45 (3-4), S. 181–201.
- Tomenendal, Matthias; Lange, Hans Rüdiger (2014): Cluster - Entwicklung in einem dreistufigen Modell: das Fallbeispiel des Berlin - Brandenburger Energietechnik - Clusters. Working Paper. Institute of Management, HWR Berlin. Berlin (79).
- Tompkins, Phillip K.; Cheney, George (1985): Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In: Robert McPhee und Phillip K. Tompkins (Hg.): *Organizational communication. Traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage Publications (Sage annual reviews of communication research, v. 13), S. 179–210.
- Töpfer, Armin (1993): *Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Treuner, Felix, Hübner, Denis, Baur, Stephan, Wagner, Stephan M. (2014): A Survey of Disruptions in Aviation and Aerospace Supply Chains and Recommendations for Increasing Resilience. In: *Supply Chain Management* 14 (3), S. 7–12.
- Tripl, Michaela (2004): *Innovative Cluster in alten Industriegebieten*. Wien: LIT (Stadt- und Regionalforschung, 1).
- Turner, John C.; Haslam, Alexander S. (2001): Social identity, organizations and leadership. In: Marlene E. Turner (Hg.): *Groups at work: Advances in theory and research*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum (Applied social research), S. 25–65.
- Tushman, Michael L. (1977): Special Boundary Roles in the Innovation Process. In: *Administrative Science Quarterly* 22 (4), S. 587. DOI: 10.2307/2392402.
- Tushman, Michael L.; Scanlan, T. J. (1981): Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. In: *Academy of Management Journal* 24 (2), S. 289–305. DOI: 10.2307/255842.
- Vallaster, Christine (2004): Internal brand building in multicultural organisations. A roadmap towards action research. In: *Qualitative Market Research: An International Journal* 7 (2), S. 100–113. DOI: 10.1108/13522750410530011.
- van der Vegt, G. S.; Bunderson, J. S. (2005): Learning and Performance in multidisciplinary teams: The Importance of collective team identification. In: *Academy of Management Journal* 48 (3), S. 532–547. DOI: 10.5465/AMJ.2005.17407918.
- van Dick, Rolf (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- van Dick, Rolf; Becker, Thomas E.; Meyer, John P. (2006): Commitment and identification: forms, foci, and future. In: *J. Organiz. Behav.* 27 (5), S. 545–548. DOI: 10.1002/job.384.
- van Knippenberg, Daan (2000): Work Motivation and Performance. A Social Identity Perspective. In: *Applied Psychology* 49 (3), S. 357–371. DOI: 10.1111/1464-0597.00020.
- Vasigh, Bijan; Tacker, Tom; Fleming, Ken (2008): *Introduction to air transport economics. From theory to applications*. Aldershot, England, Burlington, VT: Ashgate Pub.
- Vernon, Raymond (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *Quarterly Journal of Economics* 80 (2), S. 190–207.

- Visser, Evert-Jan (2009): The Complementary Dynamic Effects of Clusters and Networks. In: *Industry & Innovation* 16 (Issue 2), S. 167–195.
- Vogel, Rick; Hansen Nina K. (2010): Organisationale Identität: Bibliometrische Diskursanalyse und Ausblick auf einen praxistheoretischen Zugang. Diskussionspapier des Schwerpunkts Unternehmensführungen am Fachbereich BWL der Universität Hamburg (3).
- Washington Aerospace Partnership (2014): Jay Inslee, Governor; State of Washington, Department of Commerce: The Washington Aerospace Industry Strategy.
- Wasserman, Stanley; Faust, Katherine (2009): Social network analysis. Methods and applications. 19. Aufl. Cambridge: Cambridge Univ. Press (Structural analysis in the social sciences, 8).
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränd. Aufl. Bern: H. Huber.
- Weick, Karl E. (1969): The Social Psychology of Organizing (first edition): Addison-Wesley Pub.
- Weick, Karl E. (1979): The Social Psychology of Organizing (Second edition): McGraw Hill.
- Weick, Karl E. (2001): Making sense of the organization. Oxford, UK, Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Weick, Karl E. (2002): Agile theorizing about constitutive communication. Paper presented at the National Communication Association Conference. New Orleans, LA., November 2002.
- Weick, Karl E. (2010): Sensemaking in organizations. [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif: Sage Publ (Foundations for organizational science).
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: *Organization Science* 16 (4), S. 409–421. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133.
- Wenger, Etienne; McDermott, Richard A.; Snyder, William (©2002): Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Wensveen, J. G.; Wells, Alexander T. (2007): Air transportation. A management perspective. 6th ed. Aldershot, England, Burlington, VT: Ashgate.
- Werthmüller, Ewald (1995): Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Rundierung des Placemarketing. Frankfurt am Main, New York: P. Lang (Schriften zu Marketing und Management, Bd. 24).
- Weyer, Johannes (2011): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 2. Aufl. München: Oldenbourg (Sozialwissenschaften 10-2012). Online verfügbar unter <http://www.oldenbourg-link.com/isbn/9783486583151>.
- Whetten, David A. (2006): Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity. In: *Journal of Management Inquiry* 15 (3), S. 219–234. DOI: 10.1177/1056492606291200.

- Whetten, David. A.; Mackey, Alison (2002): A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. In: *Business & Society* 41 (4), S. 393–414. DOI: 10.1177/0007650302238775.
- Whetten, David A.; Godfrey, Paul C. (Hg.) (©1998): Identity in organizations. Building theory through conversations. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications (Foundations for organizational science).
- White, Lowell D.; Taylor, David G.; Mauer, Patricia A.; Kupel, Richard E. (1970): A Convenient Optimized Method for the Analysis of Selected Solvent Vapors in the Industrial Atmosphere. In: *American Industrial Hygiene Association Journal* 31 (2), S. 225–232. DOI: 10.1080/0002889708506234.
- Wilhelm, Miriam (2009): Kooperation und Wettbewerb in Automobilzulieferernetzwerken. Erkenntnisse zum Management eines Spannungsverhältnisses aus Deutschland und Japan. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 44).
- Windeler, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Windeler, Arnold; Wirth, Carsten (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturations-theoretische Analyse. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 11 (4), S. 295–319.
- Wolfe, David; Gertler, Meric (2004): Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages. In: *Urban Studies* 41 (5-6), S. 1071–1093. DOI: 10.1080/00420980410001675832.
- Wolff, Stephan (2007): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628), S. 502–513.
- Wrobel, Martin; Kiese, Matthias (2009): Aus den Augen, aus dem Sinn? Zum Verhältnis von Clustertheorie und Clusterpraxis. In: Roger Häußling (Hg.): *Grenzen von Netzwerken*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Netzwerkforschung, 3), S. 155–182.
- Ye, Fred Y.; Yu, Susan S.; Leydesdorff, Loet (2013): The Triple Helix of university-industry-government relations at the country level and its dynamic evolution under the pressures of globalization. In: *J Am Soc Inf Sci Tec* 64 (11), S. 2317–2325. DOI: 10.1002/asi.22931.
- Yin, Robert K. (©2009): *Case study research. Design and methods*. 4. Aufl. Los Angeles, Calif: Sage Publications (Applied social research methods series, 5).
- Young, Stephen; Hood, Neil; Peters, Ewen (1994): Multinational Enterprises and Regional Economic Development. In: *Regional Studies* 28 (7), S. 657–677. DOI: 10.1080/00343409412331348566.
- Zamparini, Alessandra; Lurati, Francesco (2012): Communicated identities of regional cluster firms: Evidence from the Franciacorta wine cluster. In: *Corporate Communications: An International Journal* 17 (4), S. 498–513. DOI: 10.1108/13563281211274220.
- Zanger, Cornelia; Kaminski, Sandra (2009): Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung im Spannungsfeld zwischen regionalem und globalem Wettbewerb. In: Uwe Götze und Rainhart Lang (Hg.): *Strategisches Management*

- zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft), S. 345–363.
- Zenker, S.; Braun, E. (2010): Branding a City – A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management. Paper presented at the 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark.
- Zenker, Sebastian; Beckmann, Suzanne C. (2013): My place is not your place – different place brand knowledge by different target groups. In: *Journal of Place Management and Development* 6 (1), S. 6–17. DOI: 10.1108/17538331311306078.
- Zenker, Sebastian; Gollan, Tobias; van Quaquebeke, Niels (2014): Using Polynomial Regression Analysis and Response Surface Methodology to Make a Stronger Case for Value Congruence in Place Marketing. In: *Psychology & Marketing* 31 (3), S. 184–202. DOI: 10.1002/mar.20686.
- Zenker, Sebastian; Martin, Nicole (2011): Measuring success in place marketing and branding. In: *Place Brand Public Dipl* 7 (1), S. 32–41. DOI: 10.1057/pb.2011.5.
- Zeplin, Sabrina (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft : Innovatives Markenmanagement).
- Zerfaß, Ansgar; Rademacher, Lars; Wehmeier, Stefan (Hg.) (2013): Organisationskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zyglidopoulos, Stelios C.; DeMartino, Richard; Reid, David McHardy (2006): Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Corporate Reputation Review* 9 (1), S. 79–87. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550011

## **Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität:**

- 01. Hintze, Astrid 2018:** Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke - Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg



# OPPAL

# WORK ING PAPERS

ORGANISATION  
PERSONAL  
ARBEIT  
LEADERSHIP

  
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg