

Begleitforschung
InterSpiN

Internationales Branding von Clustern/Netzwerken

INSTRUMENTE ZUR ERFOLGREICHEN AUFSTELLUNG UND
IMPLEMENTIERUNG EINER INTERNATIONALEN MARKETINGSTRATEGIE
FÜR CLUSTER/NETZWERKE

Oktober 2018

Julius Becker und Cathrin Söllner

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PTJ
Projekträger Jülich
Forschungszentrum Jülich

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhalt

1 Einführung	1
2 Marketing und Marketingmanagement	2
3 Die Bedeutung von Marketingstrategien für das Management von Clustern	3
3.1 Chancen	4
3.2 Herausforderungen	6
4 Instrumente des Clustermarketings	6
5 Implementierung – Eine Checkliste für die strategische Umsetzung.....	8
6 Abschließende Bemerkung.....	11
Literaturverzeichnis	II

1 Einführung

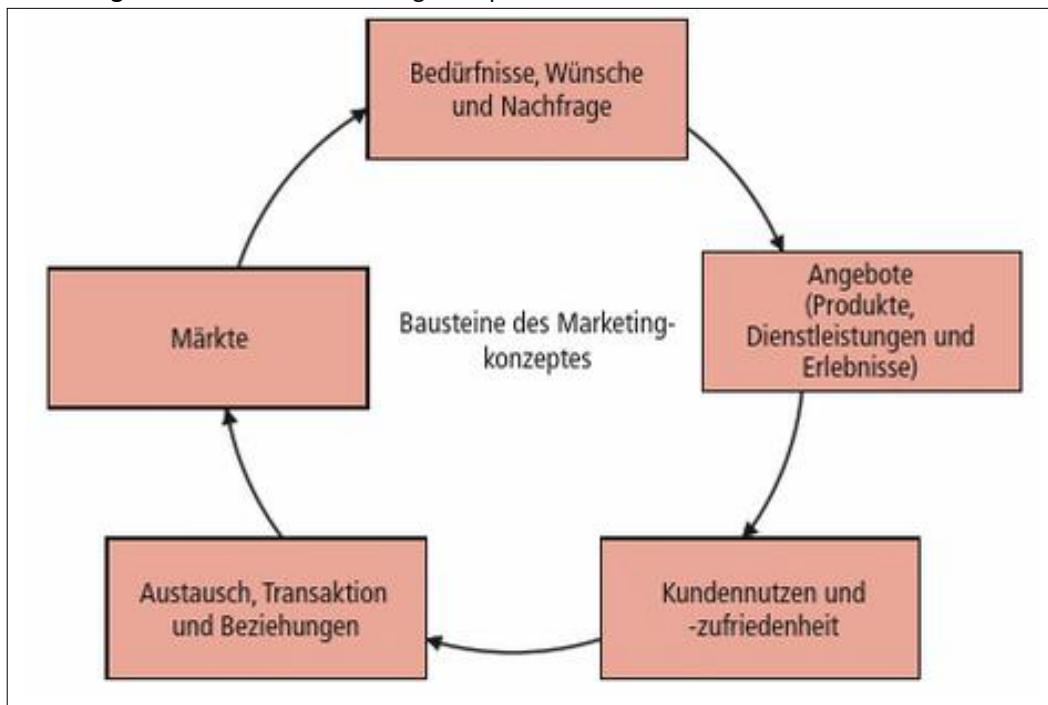
Die zunehmende Internationalisierung der Weltwirtschaft führt dazu, dass sich der Wettbewerb nicht mehr nur auf Unternehmen beschränkt und das Interesse an Clustern und Regionen stetig zunimmt. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist in der Vergangenheit eine Intensivierung der Wettbewerbssituationen in diesem Feld zu beobachten. Insbesondere (industrielle) Cluster rücken dabei mehr und mehr in den wirtschaftlichen und politischen Fokus, da sie die Entwicklung von Innovationen beschleunigen können (Mauroner, Zorn, S. 291). Um eine strategisch günstige Position am Markt einzunehmen, sehen sich daher auch Cluster zunehmend damit konfrontiert, eine eigene Marke aufzubauen. Da die Marke häufig den wertvollsten Vermögensgegenstand eines Unternehmens darstellt, kommt der Entwicklung und Pflege eben dieser eine entscheidende Bedeutung in der unternehmerischen Praxis zu (Meffert et al. 2019, S. 264). Es ist also nicht verwunderlich, dass die Marketingmaßnahmen zunehmend in den Fokus von Clustermanagements rücken. Dabei profitieren viele verschiedene Stakeholder vom Aufbau eines starken Clustermarketings, da zum einen das Cluster selbst an Einfluss gewinnt oder die Mitgliedsunternehmen des Clusters wachsen und von der Vernetzung untereinander profitieren. Darüber hinaus gewinnen die Regionen, in denen ein Cluster liegt, wirtschaftlich an Bedeutung (Porter 2000, S.21ff.). Bei der Entwicklung und Umsetzung einer Marketingstrategie ist es jedoch wichtig, über die klassische Wahrnehmung des Marketings als eine rein nach außen gerichteten Funktion hinauszugehen (Meffert et al. 2019, S. 265). Insbesondere bei der Umsetzung müssen die verantwortlichen Personen einen umfassenden Managementprozess anstoßen und lenken, um eine möglichst große Wirkungskraft der Marketingmaßnahmen zu erreichen (Meffert et al. 2019, S. 18).

Da bisher nur sehr vereinzelt wissenschaftliche Publikationen zum (internationalen) Clustermarketing veröffentlicht wurden, werden im vorliegenden Artikel die Ansätze zum Marketing in Unternehmen auf das Clustermanagement übertragen. Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird eine Definition des Marketingkonzepts (identitätsbasiertes Marketing) sowie das aktuelle Verständnis des Marketingmanagements vorgestellt (Kapitel 2). Anschließend daran wird die Bedeutung der Marketingaktivität im Clustermanagement verdeutlicht (Kapitel 3) und verschiedene Instrumente konzeptionell vorgestellt (Kapitel 4), mit Hilfe derer die Marketingziele umgesetzt werden können. Abschließend werden einige praxisorientierte Ansätze zur Umsetzung aufgezeigt (Kapitel 5) und durch eine zusammenfassende Diskussion vervollständigt (Kapitel 6).

2 Marketing und Marketingmanagement

Das Marketingkonzept beruht auf verschiedenen Bausteinen, die aufeinander aufbauen. Der Grundgedanke dabei ist die dauerhafte wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens am Markt (Kotler et al. 2016, S. 39). Hierzu stellt Abbildung 1 die grundlegenden Determinanten des Marketingkonzepts dar.

Abbildung 1: Bausteine des Marketingkonzepts



Quelle: Kotler et al. (2016) *Grundlagen des Marketing*, S. 39.

Der erste Baustein des Marketingkonzepts ist der *Kundenwunsch*. Ein Kundenwunsch dient der Befriedigung von Bedürfnissen und drückt sich in der konkreten Nachfrage aus. Aufbauend darauf entwickeln Unternehmen ein *Angebot*, bieten entsprechende Produkte sowie Dienstleistungen an und leisten im Rahmen dieser ein Nutzenversprechen, um die Kundenwünsche zu erfüllen. Anschließend daran sind der *Kundennutzen und die Zufriedenheit* die entscheidenden Bausteine und entscheiden, ob ein Kunde¹ kauft oder zu einem Wettbewerber wechselt. Daher sind diese beiden Faktoren wichtige Determinanten für die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen. Das Konzept von *Austausch und Transaktion* liegt dem Marketing zugrunde und stellt den ökonomischen Kern der Marketingaktivität dar. Diese Transaktionen finden auf Märkten statt, da hier Nachfrager und Anbieter zusammenkommen, um Produkte und Dienstleistungen auszutauschen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gesamtheit der Marketingmaßnahmen (*Marketing-Mix*) darauf abzielt, die

¹ In dieser Arbeit sind die männliche und die weibliche Form gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet.

Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren, um diese dann an den Märkten im Rahmen von langfristigen Kundenbeziehungen zu monetarisieren (Kotler et al. 2016, S. 39ff.).

Auf dieser Grundlage hat sich das Konzept der **identitätsbasierten Markenführung** entwickelt, wobei *die Marke als ein Nutzenbündel aus materiellen und immateriellen Komponenten mit nachhaltiger Differenzierungskraft verstanden wird* (Meffert et al. 2010, S.73). Im Rahmen des identitätsbasierten Marketings muss zwischen der **Markenidentität** (unternehmensinternes Selbstbild) und dem **Markenimage** (externe Wahrnehmung) unterschieden werden (Meffert et al. 2019, S. 265). Dabei wird das klassische Verständnis des Marketings als eine nach außen gerichtete Funktion um die nach innen gerichtete Perspektive erweitert. Folglich befinden sich die relevanten Zielgruppen der Marketingaktivität nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb der Organisation. Während die Markenidentität innerhalb der Institution aktiv entwickelt und verankert werden muss, formt sich das Fremdbild bei den verschiedenen externen Zielgruppen einer Marke erst mit zeitlicher Verzögerung und über einen längeren Zeitraum als Reaktion auf die Markenführungsaktivitäten des Unternehmens (Meffert et al. 2010, S. 74).

Im Rahmen des Konzepts der identitätsbasierten Markenführung betrachtet man das moderne Marketing als Managementprozess (**Marketingmanagement**). In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung zu erkennen, dass das Marketing eine umfassende Funktion darstellt und weite Organisationsbereiche einschließt. Ziel ist es, ein Markennutzenversprechen zu entwickeln und gegenüber allen relevanten Stakeholdern zu kommunizieren. Das Marketingmanagement umfasst demnach die Planung von Prozessen sowie deren systematische Strukturierung und Umsetzung und beinhaltet eine Reihe von Prozessen zur Schaffung, Kommunikation und Bereitstellung von Mehrwert für Kunden und zur Verwaltung von Kundenbeziehungen (AMA 2004).

3 Die Bedeutung von Marketingstrategien für das Management von Clustern

Die Marke eines Clusters repräsentiert dessen Identität und stellt somit den Kern des Wertversprechens gegenüber dem Kunden dar (Hintze 2018, S. 7). Gerade weil im Rahmen des Clustermanagements kein Produkt, sondern eine Dienstleistung im Mittelpunkt steht, spielt die Repräsentation und Kommunikation der Marke nach innen und nach außen eine wichtige Rolle (Boesso et al. 2012, S. 15ff.). Um dies auf Clusterebene zu leisten, muss das Clustermanagement hier die Leitung übernehmen, da die benötigte ganzheitliche, stringente und kontinuierliche Darstellung auf internationaler Parkett nur auf dieser Organisationsebene geleistet werden kann. Ziel des Clustermarketings ist es dabei, die eigene Marke bei allen relevanten Stakeholdern zu verankern und nachhaltig zu festigen (Boesso et al. 2012, S. 15ff.). Auch bei der Untersuchung der 32

Cluster/Netzwerke, deren Internationalisierung im Rahmen der Fördermaßnahme InterSpiN² gefördert wird, wird über alle industriellen Sektoren hinweg deutlich, dass das Clustermanagement sich in der Führerrolle des Internationalisierungsprozesses und des damit verbundenen internationalen Marketings sieht. So ging nicht nur bei einem sehr großen Anteil der Cluster/Netzwerke der Impuls zur gemeinsamen Internationalisierung vom Cluster-/Netzwerkmanagement aus, die meisten Cluster/Netzwerke haben auch einen dezidierten Ansprechpartner für Internationalisierungsangelegenheiten, welcher sowohl von innen als auch von außen genutzt wird (Begleitforschung InterSpiN 2018a).

Da das Marketing eine Kernfunktion von Unternehmen ist, steigt somit auch die Wichtigkeit der Marketingaktivität mit wachsender Aufmerksamkeit und Bedeutung von Clustern. Darüber hinaus kann das strategische Marketing einen Einfluss auf die Finanzierungsstruktur von Clustern haben, da die Marketingaktivität externe Investoren aus der privaten Wirtschaft mobilisieren kann. Bisher stellt sich das Finanzierungsmodell von Clustern recht einseitig (Mitgliedsbeiträge und öffentliche Förderung) dar, sodass hier ein wesentlicher Hebel zur Entwicklungsmöglichkeit für Cluster gesehen wird (Begleitforschung InterSpiN 2018a).

Im speziellen Fall des Marketings von Clustern bietet sich darüber hinaus auch die Möglichkeit - sofern eine regionale/räumliche Zuordnung des Clusters gegeben ist - die Marketingstrategie des Clusters in die entsprechende (politische) Strategie der Region einzubetten, um die möglicherweise entstehenden Synergieeffekte nutzen zu können (Boesso et al. 2012, S. 15ff.). Dies zeigt sich auch bei den 32 untersuchten, oben bereits erwähnten Clustern/Netzwerken. Für sie dürfen regionale Beziehungen nicht unter einer internationalen Positionierung des Clusters/Netzwerkes leiden, sondern sollen vielmehr davon profitieren (Begleitforschung InterSpiN 2018b).

3.1 Chancen

Cluster müssen sich als Teil einer weltweiten Wertschöpfungskette verstehen (Boesso et al. 2012, S. 15). Dabei muss sich jeder Akteur innerhalb dieses dynamischen Umfelds mit einzigartigen Kompetenzen am Markt positionieren. Die organisationseigenen Ziele und die zugrunde liegende Marketingstrategie bieten dabei vielfältige Chancen, die sich sowohl positiv auf die Mitglieder als auch auf die Dachorganisation auswirken. Insgesamt sollten die Maßnahmen daher so ausgewählt und umgesetzt werden, dass sie eine gemeinsame Vision aller Clustermitglieder unterstützen. Die Vision

² Abkürzung des vom BMBF geförderten Projekts „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“.

muss dabei das Wertversprechen des Clusters vermitteln und darlegen wie es sich in der Zukunft entwickeln möchte (Mauroner, Zorn, S. 303).

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) innerhalb des Clusters profitieren am meisten von der Stärkung der internationalen Sichtbarkeit durch Marketingaktivität der Dachorganisation, da sie seltener die Möglichkeit besitzen, eine eigene internationale Marketingstrategie zu implementieren (Boesso et al. 2012, S.11). Dies zeigt sich darin, dass KMU die Gruppe sind, die am häufigsten an das Cluster-/Netzwerkmanagement für internationale Kontaktabbauungen herantritt und die stärkste Gruppe, die sich an vom Cluster-/Netzwerkmanagement initiierten und durchgeführten internationalen Projekten beteiligt (Begleitforschung InterSpiN 2018a). Bei der Befragung der Mitglieder selbst zeigt sich ebenfalls, dass sich vor allem Mikrounternehmen und KMU Vorteile wie die Erschließung neuer Absatzmärkte und den verbesserten Zugang zu Informationen und Netzwerken von einer internationalen Präsentation des Clusters/Netzwerkes erhoffen (Begleitforschung InterSpiN 2018c).

Zusätzlich profitieren auch große Unternehmen (GU) im Rahmen von Spill-Over Effekten oder Produktivitätszuwächsen von der Clustermitgliedschaft und die Kooperation zwischen Unternehmen führt darüber hinaus zu positiven Netzwerksynergien aller Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe (Porter 2000, S.23ff.). Auch das zeigt sich bei den 32 untersuchten Clustern/Netzwerken, wenn auch die Schwerpunkte etwas anders als bei KMU und Mikrounternehmen liegen. So erwarten GU bspw. einen verbesserten Zugang zu Wissen durch eine internationale Positionierung des Clusters/Netzwerkes als kleinere Unternehmen, insgesamt erwarten sie aber weniger Vorteile, da sie viel schon aus eigener Kraft erreichen (Begleitforschung InterSpiN 2018c).

Eine starke (internationale) Clustermarke hat aber die Möglichkeit, durch folgende positive Ergebnisse zum wirtschaftlichen Erfolg der Mitgliedsorganisationen beizutragen:

- **stärkere und profitablere Kooperationen**
- **effektivere Reichweite und damit verbesserter Zugang zu Wissen**
- **gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Marktwirkung**
- **wachsende Attraktivität des Standortes und der Region**
- **eine größere, schnellere und zuverlässigere Finanzierung (geringere Kosten für Finanzierungskampagnen und Kapital)**
- **stärkere Anziehungskraft auf qualifizierte Mitarbeiter und Unternehmen**

(Boesso et al. 2012, S.11)

3.2 Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen des effektiven Clustermarketings liegt im Aufbau einer eigenen Marke, die eine eigene Identität unter Berücksichtigung aller Stakeholder verkörpert. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Herausforderung des Clustermanagements darin liegt, die oft heterogene Mitgliederstruktur mit ihren teilweise divergierenden Interessen zu einer klaren Markenidentität zu bündeln, um diese dann in einem konsistenten Markenimage nach außen zu verkörpern. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass es das Clustermanagement schafft, eine Strategie zu implementieren, mit der sich alle Clustermitglieder identifizieren können, da die Marketingmaßnahmen sonst kaum Wirkung entfalten. Zusätzlich muss bei der Internationalisierung von Marketingstrategien von Clustern darauf geachtet werden, dass nationale Unterschiede hinsichtlich der Kultur und rechtlichen Bestimmungen berücksichtigt werden (Anderson et al. 2012, S.36). Hinsichtlich der Internationalisierung der Marketingaktivität scheint es in der Praxis von Clustermanagements jedoch besonders herausfordernd zu sein, Repräsentationen im Ausland zu unterhalten, sodass nur eine geringe Anzahl der befragten Cluster/Netzwerke dies durchführen (Begleitforschung InterSpiN 2018a). Für die Kooperation mit lokalen Partnern ist dies jedoch sehr hilfreich.

4 Instrumente des Clustermarketings

Den unterschiedlichen Marketinginstrumenten kommt die Aufgabe zu, die zuvor im Rahmen der Marketingstrategie festgelegten Ziele operativ umzusetzen. Im Hinblick auf das operative Marketing ist dabei grundsätzlich zwischen vier verschiedenen Funktionen, den sogenannten vier P's zu unterscheiden. Wegen der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen (Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit) werden, im Rahmen des modernen Dienstleistungsmanagements, die vier P's häufig um drei weitere Funktionen erweitert, sodass insgesamt von den **sieben P's** des Marketings ausgegangen wird (Meffert et al. 2018, S. 31ff.):

- **Product:** Diese Funktion fasst alle Maßnahmen bezüglich der *Produktpolitik* zusammen, die die Gestaltung der (Dienst-)Leistung umfassen.
- **Price:** Die *Preispolitik* beinhaltet nicht nur die klassische Preissetzung, sondern auch die kundeseitigen Angebote hinsichtlich der Zahlungskonditionen wie der Finanzierung.
- **Place:** Hier steht die Kundengewinnung, sowie die Erbringung der Leistung im Mittelpunkt. Es wird daher von der *Vertriebs- oder Distributionspolitik* gesprochen.
- **Promotion:** Diese Funktion stellt die *Kommunikationspolitik* in den Fokus und beinhaltet die Gestaltung der an den Markt gerichteten Informationen.
- **Personnel**

- **Physical Facilities**
- **Process Management**

(Voeth, Herbst 2013, S.269f.; Meffert et al. 2018, S. 268)

Da Dienstleistungen auf Grund ihrer Immaterialität besonders stark auf die visuelle und verbale Kommunikation zur Leistungsdarstellung angewiesen sind, kommt der Kommunikationsfunktion, im Rahmen der klassischen vier P's, die bedeutendste Rolle zu. Grundsätzlich werden kommunikationspolitische Instrumente hinsichtlich des persönlichen Kundenkontakts unterschieden (Voeth, Herbst 2013, S. 483).

Die *Instrumente ohne persönlichen Kundenkontakt* sind **Werbung** (Printmedien, elektronische Medien wie Radio und Fernsehen sowie Werbemedien der Außenwelt wie Plakat und Leuchtreklame), die individuelle Kundenansprache und -interaktion im Rahmen des **Direct Marketing** (jegliche Maßnahmen, die auf eine Einzelansprache oder direkten Kontakt mit dem Kunden abzielen), das **Online Marketing** (Internetauftritt, Soziale Medien, Unterhaltungsmedien, Informationsmedien), das **Mobile Marketing** über mobile Endgeräte wie Smartphones (Mobile Couponing, Mobile Tagging oder Mobile Gaming) und das **Guerilla-Marketing** was durch einen vergleichsweise geringen finanziellen Aufwand und ungewöhnliche Maßnahmen bei gleichzeitig großer Wirkung charakterisiert ist (Voeth, Herbst 2012, S. 483f., S. 489f., S. 500ff, S. 515ff, 519; Bruhn 2013, S. 405).

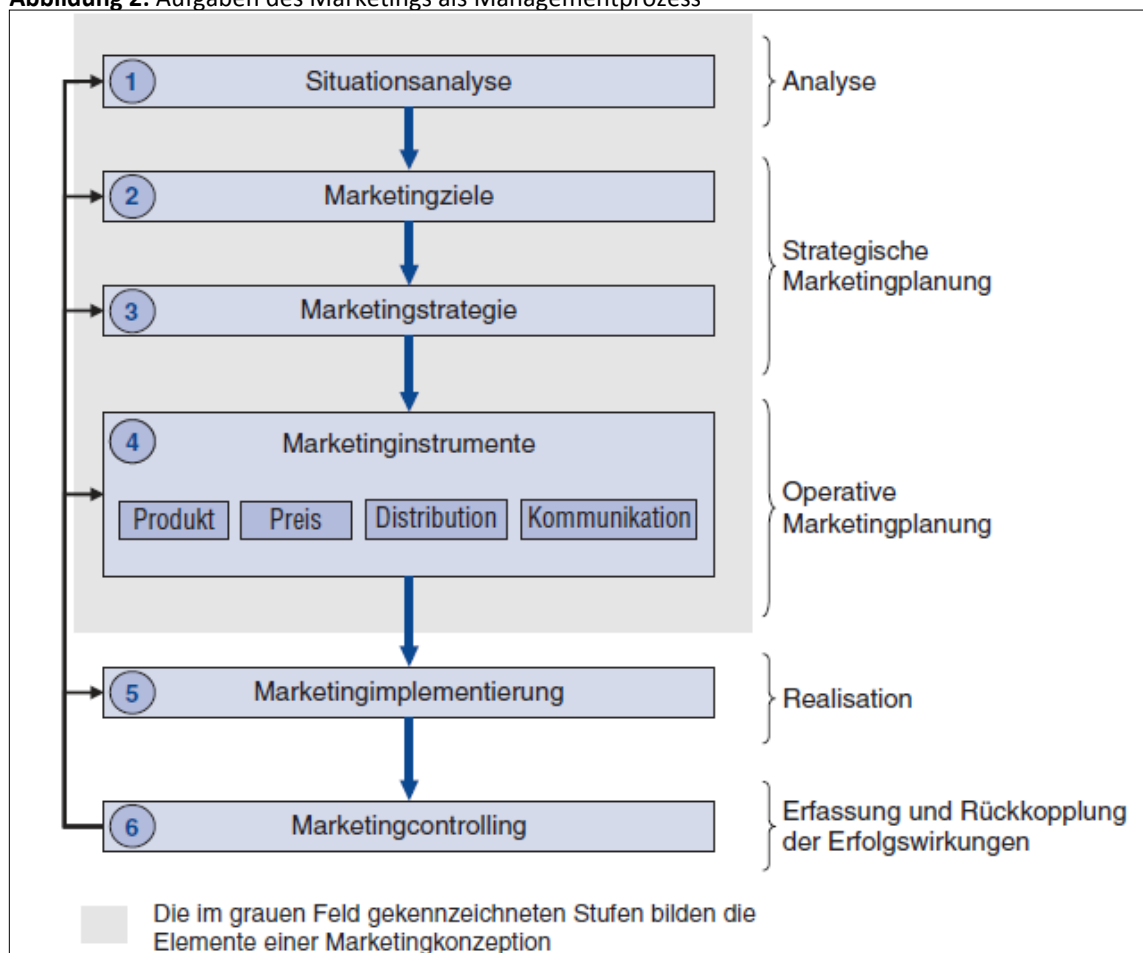
Im Gegensatz dazu stehen die *Instrumente mit persönlichem Kundenkontakt* wie die **persönliche Kommunikation** (Kontaktfunktion, Informationsfunktion, Beeinflussungsfunktion, Beratungsfunktion, Verkaufsfunktion oder Profilierungsfunktion), **Messen und Ausstellungen**, die insbesondere im Business-to-Business Marketing von besonderer Bedeutung sind und Instrumente ohne unmittelbaren Produktbezug wie **Öffentlichkeitsarbeit (PR)** oder **Sponsoring** (Voeth, Herbst 2012, S. 527, S. 540, S. 545).

In welchem Umfang konkrete Instrumente mit Hilfe welcher Marketingkanäle (*Marketing-Mix*) umgesetzt werden, muss je nach Cluster, Branche und Region individuell geplant werden. Die Clustermanagements sollten jedoch eine multimediale Strategie entwickeln, die in konsistenter Weise über verschiedene Marketingkanäle ausgerollt wird und eine klare Markenidentität gebündelt kommuniziert, um möglichst viele Kunden zu erreichen.

5 Implementierung – Eine Checkliste für die strategische Umsetzung

Für die effektive Umsetzung aller Marketingmaßnahmen ist es von großer Bedeutung, das gesamte Netzwerk zu berücksichtigen, um ein konsistentes Nutzenversprechen zu formulieren, welches die Marke sowohl nach innen als auch nach außen erfüllt. Um dies langfristig sicherzustellen, muss das Marketing als Managementprozess betrachtet werden. Abbildung 2 legt dazu die wesentlichen Schritte, die für ein strategisches Marketing notwendig sind, dar und verdeutlicht ebenfalls, dass ein effektives Marketingmanagement über die bloße Umsetzung von jeweiligen Maßnahmen und Marketinginstrumenten hinausgeht. Vielmehr umfasst es auch die stetige Kontrolle bezüglich der Erfolgswirkung der umgesetzten Strategie und erfordert unter Umständen eine Anpassung der einzelnen Schritte des Managementprozesses (Meffert et al. 2019, S. 18f.).

Abbildung 2: Aufgaben des Marketings als Managementprozess



Quelle: Meffert et al. (2019) *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, S. 18.

In der unternehmerischen Praxis ist es zunächst wichtig, das wirtschaftliche und politische Umfeld des Clusters zu analysieren sowie ein tiefgehendes Verständnis der Clustermitglieder hinsichtlich der Internationalisierungsbestrebungen und ihres Markenverständnisses zu erlangen (Situationsanalyse).

Mögliche Instrumente, um die erforderlichen Informationen zu gewinnen, können regelmäßige Austauschtreffen/Dialoge mit den Clustermitgliedern sein, die entweder persönlich oder telefonisch stattfinden können. Darüber hinaus sind auch Umfragen eine sinnvolle Möglichkeit, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der Clustermitglieder zu erhalten (Nielsen et al. 2016, S. 11ff). Ausgehend von diesen Informationen sollten die Ziele der Marketingstrategie festgelegt werden.

Aufbauend auf dem im vorherigen Schritt gewonnenen Wissen muss eine Strategie für die Umsetzung dieser Ziele entwickelt werden. Dabei sollte ein langfristiger Planungshorizont zu Grunde gelegt werden. Zusätzlich sollte die Strategie dabei entweder in die übergeordnete Strategie des Clusters einbettet werden, oder, falls eine separate Strategie gewählt wird, zumindest jedoch kompatibel zu der grundlegenden Vision sein. Grundsätzlich sollte die Strategie schriftlich festgehalten werden und es sollten folgende Elemente in ihr enthalten sein:

- **eine Vision**
- **eine klar festgelegte Zielgruppe**
- **fest definierte Grenzen (geographisch und inhaltlich)**
- **einen Aktionsplan**
- **ein Budgetrahmen**
- **verschiedene Key Performance Indicators (KPI's) für ein effektives Controlling**

(Nielsen et al. 2016, S. 26.)

Darüber hinaus sollte das Clustermanagement feste Meilensteine definieren und diese regelmäßig prüfen und gegebenenfalls anpassen, um die Dynamiken eines internationalen Umfelds möglichst umfassend zu berücksichtigen (Nielsen et al. 2016, S. 7 und S. 22.). Voraussetzung für das zuvor beschriebene Vorgehen zur Implementierung einer Marketingstrategie im internationalen Kontext ist, dass das Clustermanagement über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen und Fähigkeiten verfügt (Nielsen et al. 2016, 16f.). Hier kann es durchaus sinnvoll sein, Standorte im Ausland zu etablieren, um so die persönliche Interaktion zwischen dem Clustermanagement und dem Kunden vor Ort zu ermöglichen.

Abbildung 3 dient der praktischen Unterstützung hinsichtlich der Planung und Umsetzung einer internationalen Marketingstrategie für Clustermanagements. In Form einer Checkliste mit zentralen Fragen werden hier die entscheidenden Aspekte mit Bezug zur Strategieentwicklung und -implementierung angesprochen. Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann individuell erweitert werden.

Abbildung 3: Eine Checkliste für Internationalisierung der Marketingaktivität von Clustern

1. Situationsanalyse

- Ist eine Marktanalyse hinsichtlich der Kundenwünsche durchgeführt worden?
- Gibt es eine aktuelle Markenidentität und ein aktuelles Markenimage? Und wenn ja, wie sehen diese aus, wie können sie verbessert werden?
- Findet ein (regelmäßiger) Austausch mit den Clustermitgliedern statt?

2. Strategieentwicklung

- Sind alle relevanten Stakeholder in den Prozessen berücksichtigt?
- Sind alle Zielgruppen definiert?
- Wie sollen Markenidentität und -image zukünftig gestaltet werden?
- Wurden systematisierte Managementprozesse im Rahmen der Marketingstrategie eingeführt?
- Ist die Marketingstrategie mit der Clusterstrategie/-vision abgestimmt?

3. Strategieimplementierung

- Verfügt das Clustermanagement über ausreichend Ressourcen und Fähigkeiten für eine langfristige Implementierung?
- Liegt ein konkreter Maßnahmenplan vor, bei dem im Sinne des Marketing-Mixes diverse Instrumente vorgesehen sind?
- Gibt es einen Budgetplan?
- Wurden neue Standorte im Ausland eröffnet und wie können diese in die Strategie integriert werden (sind zusätzlich Kooperationspartner vorhanden)?
- Gibt es einen langfristigen Planungshorizont?

4. Controlling

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit externen Partnern?
- Liegen konkrete Kriterien zur Erfolgsmessung vor (KPI's)?
- Wird regelmäßig Feedback von den Kunden (außen) und von den Clustermitgliedern (innen) eingeholt und ausgewertet und werden ggf. Anpassungen vorgenommen?
- Wie werden die Ergebnisse der Maßnahmen kommuniziert?

6 Abschließende Bemerkung

Die Bildung und Erhaltung einer Clustermarke umfasst verschiedene Bereiche und ist daher die Aufgabe des Clustermanagements. Dabei dienen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden als Maßstab und das Nutzenversprechen im Rahmen der Marketingaktivität sollte sich daran ausrichten. Die Vorteile einer internationalen Clustermarke sind vielfältig und reichen von einer besseren Sichtbarkeit des Clusters über den verbesserten Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zu einer stärkeren Anziehungskraft für neue Clustermitglieder.

Die Herausforderungen bei der Entwicklung einer Marketingstrategie für Cluster sollten jedoch nicht unterschätzt werden. In diesem Zusammenhang kommen der sorgfältigen Entwicklung einer Markenidentität und dem zugehörigen Markenimage eine große Bedeutung zu. Um diese Herausforderung möglichst lösungsorientiert zu adressieren, sollte das Clustermarketing als umfassender Managementprozess betrachtet werden. Entscheidend hierbei ist es, Kunden und Partner sowie klare Ziele zu definieren, welche mit Hilfe unterschiedlicher Marketinginstrumente im Rahmen eines Maßnahmenplans erreicht werden sollen. Im Vorhinein definierte Meilensteine dienen dabei als effektives Mittel, um das Erreichend er Zielsetzung kontinuierlich zu überprüfen. Der Aufgabenbereich geht bei diesem Ansatz somit über die reine Umsetzung von Marketingmaßnahmen hinaus und beinhaltet das Monitoring bezüglich aller relevanten Ressourcen sowie eine strukturierte Kommunikationspolitik. Die Entscheidung welche Marketinginstrumente in welcher Art und Weise Anwendung finden (*Marketing-Mix*), muss jedoch je nach Cluster individuell getroffen werden. Eine multimediale Strategie, die verschiedene Marketingkanäle bedient und eine klare Markenidentität gebündelt kommuniziert, erscheint dabei als wirksames Vorgehen um eine möglichst breite Kundenschicht zu erreichen. Auf Grund der starken Orientierung hin zu Geschäftskunden gelten die kommunikationspolitischen Instrumente mit persönlichem Kundenkontakt als besonders wirksam. Letztlich ist es für Clustermanagements auch von Bedeutung die regionalen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu identifizieren, um die Marketingstrategie möglichst reibungslos in diese zu integrieren.

Insgesamt wird deutlich, dass die Planung und Umsetzung einer (internationaler) Marketingstrategie ein langfristiger und aufwendiger Prozess ist, der kontinuierlich gesteuert werden muss und bei dem alle Stakeholder miteinbezogen werden sollten. Dennoch ist in einer globalen Wirtschaft und internationalen Konkurrenzsituation ein solches gemeinsames Aushängeschild wichtig und vielleicht sogar nötig, um zu erfolgreich zu bestehen. Der vorliegende bietet eine erste Grundlage, um das Projekt des Erstellens und Implementierens einer Markenstrategie anzugehen.

Literaturverzeichnis

- AMA** - American Marketing Association (2004) Online abrufbar unter: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>.
- Anderson, M.,** Solitander, A., Ekman, P. (2012) *Cluster Branding and Marketing – a Handbook on Cluster Brand Management*. Online abrufbar unter: http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/verktoy-filer/tendesor_cmb_handbook-090113-sheets.pdf.
- Begleitforschung InterSpiN** (2018a) *Auswertung Online-Befragung der Cluster-/Netzwerkmanager 2016-2017-2018 im Vergleich*.
- Begleitforschung InterSpiN** (2018b) *Interviews mit den Cluster-/Netzwerkmanagements der 32 durch die Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ geförderten Cluster/Netzwerke*.
- Begleitforschung InterSpiN** (2018c) *Befragung der Cluster-/Netzwerkorganisationen der 32 durch die Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ geförderten Cluster/Netzwerke*.
- Boesso, I.,** Sole D’Orazio, M., Torresan, A. (2012) *Supporting cluster marketing and branding*. TACTICS. Online abrufbar unter: <https://abclusters.org/wp-content/uploads/2013/12/Cluster-marketing-and-branding.pdf>.
- Bruhn, M.** (2013) *Kommunikationspolitik. Ein systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. 7.Auflage, München: Verlag Vahlen.
- Hintze, A.** (2018) *Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke. Konzeptualisierung auf strukurationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg*. Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität. Online abrufbar unter: http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hvu/volltexte/2018/3198/pdf/1._Working_Papers_Astrid_Hintze.pdf.
- Kotler, P.,** Armstrong, G., Harris, L. C., Piercy, N. F., Schellhase, R., Franken, B. (2016) *Grundlagen des Marketing*. 6. aktualisierte Auflage, Hallbergmoos: Pearson Deutschland.
- Mauroner, O.,** Zorn, J. (2017) *Cluster branding – a case study on regional cluster initiatives, cluster management, and cluster brands*. International Journal of Innovation and Regional Development, Vol. 7, No. 4, S.290–312.

- Meffert, H.,** Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M. (2019) *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H.,** Bruhn, M., Hadwich, K. (2018) *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 9. vollst. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H.,** Burmann, C., Becker, C. (2010) *Internationales Marketing-Management. Ein markenorientierter Ansatz*. 4. überarbeitet Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Nielsen, K.,** Nielsen, M. D., Jørgensen, D., B., Jørgensen, S., B. (2016) *Strategic Internationalisation – A Tool for Clusters*. Cluster Excellence Denmark. Online abrufbar unter: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/strategic_internationalisation_tool_for_cluster_organisations.pdf.
- Porter, M.** (2002) *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, Vol 14., No.1, S. 15-34.
- Voeth, M.,** Herbst, U. (2013) *Marketing-Management. Grundlagen, Konzepte und Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.