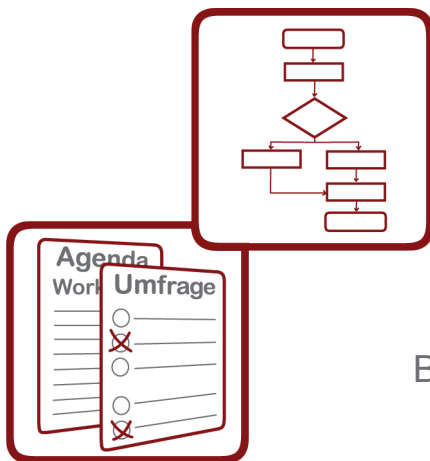


## Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems für alle Hamburger Cluster



im Auftrag der  
Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation  
der Freien und Hansestadt Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	4
Vorwort .....	5
1. Einleitung – Die Bedeutung von Clustern für die Stärkung der Innovationskraft und Wettbewerbsposition .....	6
2. Die Entwicklung des Evaluations- und Benchmarkingsystems – Auftrag, Gegenstand, Ziele und Vorgehensweise .....	9
3. Das Evaluations- und Benchmarkingsystem im Überblick .....	12
4. Die Hamburger Clusterpolitik .....	13
4.1 Einführung .....	13
4.2 Clusterinitiativen und deren Ziele.....	17
5. Leitplanken des gemeinsamen Hamburger Systems zur Clusterevaluation .....	21
6. System zur Evaluation der Hamburger Clusterpolitik, -initiativen und -managements .....	24
6.1 Ziel der Evaluationen.....	24
6.2 Bausteine der Evaluationen.....	24
6.3 Ebenen des Evaluationssystems .....	25
6.3.1. Hamburger Clusterpolitik – Bewertung der Leistungsfähigkeit.....	25
6.3.2. Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements – Bewertung der Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit .....	30
7. Das operationalisierte Indikatorenset und Methoden .....	37
7.1 Evaluationsindikatoren für die Hamburger Clusterpolitik .....	37
7.2 Evaluations- und Benchmarkingindikatoren für die Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements .....	42
7.2.1. Bewertung des Zielerreichungsgrades.....	42
7.2.2. Vergleichende Bewertung der Leistungsfähigkeit.....	43
7.2.3. Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen.....	48
7.2.4. Bewertung des Nachhaltigkeit von Clusterinitiativen .....	50
7.3 Methoden.....	52
8. Die Planung des Umsetzungsprozesses .....	57
9. Kurzfassung des Gutachtens .....	62
Literaturverzeichnis.....	66

Anhang.....	68
Evaluations- und Benchmarkingsystem – Indikatoren.....	69
Übersicht über wesentliche Fragestellungen im Rahmen des Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystems.....	74
Workshop 1 "Ziele der Evaluationen" - Protokoll.....	79
Workshop 2 "Konzeption des Evaluations- und Benchmarkingsystems" - Protokoll .....	86
Workshop 3 "Präsentation des Evaluations- und Benchmarkingsystems" - Protokoll .....	95
Interview Guideline NGP Excellence.....	100
Mitgliederzufriedenheitsanalyse der Clusterinitiative.....	125

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Typische Clusterstruktur.....	8
Abbildung 2: Konzeption der Workshops .....	11
Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Clusterinitiativen auf Landes- und Bundesebene .....	13
Abbildung 4: Einordnung der Hamburger Clusterinitiativen in den Lebenszyklus von Clustern.....	14
Abbildung 5: Hamburger Clusterstrategie: Ressortübergreifende Gesamtstrategie.....	16
Abbildung 6: Bausteine des Hamburger Evaluationssystems .....	24
Abbildung 7: Ebenen des Evaluationssystems.....	25
Abbildung 8: Innovations- und wirtschaftspolitische Maßnahmen, die Einfluss auf Rahmenbedingungen, Clustermanagement und Clusterakteure nehmen können.....	26
Abbildung 9: Drei Analyseebenen.....	28
Abbildung 10: Methodik zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements.....	30
Abbildung 11: Bewertungsmodell der Wirksamkeit von Clusterinitiativen .....	33
Abbildung 12: Junge Clusterinitiative .....	34
Abbildung 13: Fortgeschrittene Clusterinitiative.....	34
Abbildung 14: Etablierte Clusterinitiative .....	35
Abbildung 15: Ablauf der Evaluation .....	52

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Hamburger Clusterinitiativen .....	15
Tabelle 2: Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik - Indikatorenset 1 bis 3.....	41
Tabelle 3: Evaluationsindikatoren zur Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 4.....	42
Tabelle 4: Indikatoren zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 5.....	47
Tabelle 5: Indikatoren zur Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 6.....	50
Tabelle 6: Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Clusterpolitik, Clusterinitiativen und Clustermanagements – Indikatorenset 7.....	51
Tabelle 7: Einschätzung der Realisierbarkeit der Daten- und Informationserhebung in Abhängigkeit von den angewandten Befragungsvariante.....	55
Tabelle 8: Anzahl an Aktivitäten im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster.....	59
Tabelle 9: Personeller Aufwand der Akteure der Clusterpolitik und der Clusterinitiativen im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster .....	60
Tabelle 10: Zeitplan zur Durchführung der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster.....	61
Tabelle 11: Übersicht der Indikatoren, Zielgruppen und Methoden .....	73

# Vorwort

Seit einigen Jahren setzt der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg Clusterpolitik als wirtschafts- und innovationspolitisches Instrument ein. Im April 2010 wurde zudem die „Clusterpolitische Gesamtstrategie für Hamburg“ durch den Hamburger Senat beschlossen.

Einzelne der insgesamt acht Hamburger Clusterinitiativen sind bereits evaluiert worden, ein gemeinsames, einheitliches Evaluationssystem für alle Hamburger Cluster existiert bislang jedoch nicht. Die Erstellung eines solchen Evaluationssystems ist im Januar 2011 von der damaligen Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA) ausgeschrieben worden (Freihändiges Verfahren F01 / 2011). Im März 2011 wurde zu Beginn der 19. Legislaturperiode die Behördenstruktur in Hamburg reorganisiert - aus der BWA wurde die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI).

Im Februar 2011 sind das iit – Institut für Innovation und Technik, und dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement von der BWVI mit der Erstellung eines Gutachtens zur Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems für alle Hamburger Cluster beauftragt worden.

Das vorliegende Gutachten gibt u.a. Antworten auf folgende Fragestellungen:

Wie kann ein gemeinsames, einheitliches Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Clusterinitiativen aussehen? Welche Evaluations- und Benchmarkingindikatoren sollten für ein solches System zugrunde gelegt werden? Welche Methoden sollten in einem solchen System Anwendung finden? Welche Faktoren sind ausschlaggebend für den Erfolg eines gemeinsamen, einheitlichen Evaluations- und Benchmarkingsystems? Und nicht zuletzt: Welche zeitlichen und personellen Ressourcen sind zur Umsetzung des Evaluations- und Benchmarkingsystems erforderlich?

Mit dem vorliegenden Gutachten liegt zum ersten Mal ein für alle Hamburger Clusterinitiativen einheitliches Evaluations- und Benchmarkingssystem vor. Es wurde in einem offenen und transparenten Prozess mit der Stabsstelle Clusterpolitik, den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden sowie den einzelnen Clustermanagements entwickelt. Das System ist umsetzungsorientiert gestaltet, um als praktischer Leitfaden für die später durchzuführende Evaluation zu dienen.

Das Gutachtertteam möchte sich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die bereit waren, sich mit uns im Rahmen der Workshops auszutauschen. Zudem gilt unser besonderer Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (Frau Düllmann, Frau Tetens und Herr Hintze-Schomburg) und der Kulturbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg (Herr Wehmeyer), die die Entwicklung des Gutachtens stets kritisch und konstruktiv begleitet haben.

Die Projektleitung zur Erarbeitung des Gutachtens lag bei Dr. Gerd Meier zu Köcker (iit). Mitglieder des engeren Gutachtertteams waren zudem Dr. Sonja Kind (iit), Dipl.-Geograph Daniel Klose und Dipl.-Kaufmann/Dipl.-Handelslehrer Ralf Duckert (beide dsn).

Berlin/Kiel im Mai 2011

# 1. Einleitung – Die Bedeutung von Clustern für die Stärkung der Innovationskraft und Wettbewerbsposition

Die Rolle von Clustern für die wirtschaftliche Entwicklung ist ein in den Regionalwissenschaften seit geraumer Zeit diskutierter Forschungsgegenstand (Arthur 1988)<sup>1</sup>. Regionalwissenschaftliche Konzepte knüpfen dabei an der Erkenntnis an, dass die „Zusammenballung“ bzw. „Aggregation“ von Forschungseinrichtungen, Großunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und wissenschaftlichen Einrichtungen mit gleichem Fokus in einer Region positive Erträge generiert. Diese Erträge lassen sich auf die folgenden Ursachen zurückführen:

- § Cluster repräsentieren einen hohen Anteil an **implizitem Wissen** (Polanyi 1966)<sup>2</sup>.
- § Der **Aufbau von Vertrauen** und dabei vor allem persönlicher Vertrauensbeziehungen fördert die Clusterbildung.
- § Eine schnellere **Sammlung und Verwertung von Informationen** wird begünstigt. Hierfür spielen neben den „formellen Informationskanälen“ auch „informelle Informationskanäle“ eine zentrale Rolle. In Clustern existieren vielfältige Möglichkeiten zum formellen und informellen Austausch.
- § **Lerneffekte** als Folge dieser Sammlung und Verwertung von Informationen bilden einen weiteren zentralen Aspekt für die Herausbildung von Clustern.
- § Cluster zeichnen sich durch eine **intellektuelle Infrastruktur**, also eine hohe Dichte an Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen aus. Hierdurch werden die benötigten Qualifikationen bei den bestehenden oder zukünftigen Beschäftigten aufgebaut und der Wissenstransfer beschleunigt.

Erste empirische Studien zu den volkswirtschaftlichen Implikationen von Clustern wurden durch den amerikanischen Wissenschaftler Porter (2000)<sup>3</sup> durchgeführt. Porter und seinem Team ist es gelungen, positive wirtschaftliche Entwicklungen im Zusammenhang mit der Herausbildung von Clustern nachzuweisen (siehe für Europa: Ketels 2004)<sup>4</sup>.

Die wirtschaftspolitische Ausrichtung auf eine Clusterpolitik wurde in Europa mit der Veröffentlichung des Aho Group Reports (2006)<sup>5</sup> eingeleitet. Dieser Bericht, der auf die Arbeiten einer von Esko Aho geleiteten Arbeitsgruppe zurückgeht, hat erstmals für die Europäische Union die Herausbildung von Clustern als zentrales wirtschaftspolitisches Instrumentarium gefordert.

Basierend auf dem Aho Group Report hat die Europäische Kommission eine Reihe von Maßnahmen gestartet, um die Herausbildung von Clustern in den Mitgliedsstaaten zu forcieren; mit der European Cluster Alliance wurden 2006 erste Schritte hierzu eingeleitet. Mit dem European Cluster Observatory und dem „Innova Cluster Mapping Project“ wurden Instrumente geschaffen, um bereits bestehende Cluster in Europa zu identifizieren.

Die Schritte zur Unterstützung des Clusterprozesses in der Europäischen Kommission wurden um Maßnahmen in den Mitgliedsstaaten erweitert. So listet die Oxford Research AS (2008)<sup>6</sup> in ihrem

---

<sup>1</sup> Arthur, B. W. (1986). Industry Location Patterns and the Importance of History. Discussions Papers des Centers for Economic Policy Research der Stanford University. C. Publication. Stanford. 84

<sup>2</sup> Polanyi, Michael, 1966, The Tacit Dimension, University of Chicago Press

<sup>3</sup> Porter, M. (2000). "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy." Economic development Quarterly Vol. 14 (No. 1): 15-34

<sup>4</sup> Ketels, C., 2004, European Clusters, in Hagbarth, L. (ed), Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions

<sup>5</sup> Aho Group Report (ed), 2006, Creating an Innovative Europe, Brussels

<sup>6</sup> Oxford Research AS (ed), 2008, Cluster Policy in Europe: A Brief Summary of Cluster Policy in 31 European Countries, Januar 2008

Bericht zur Clusterpolitik Maßnahmen in 26 europäischen Staaten auf. Diese Maßnahmen zielen alle auf die Herausbildung und den Aufbau von Clustern, wobei vielfach ein technologischer Schwerpunkt verfolgt wird.

In der wirtschafts- und innovationspolitischen Diskussion und Programmatik spielen Innovationsnetzwerke und Clusterkonzepte auch in Deutschland eine bedeutende Rolle. Im Hinblick auf Cluster besteht die große Erwartung, dass die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette und ihre lokale Nähe intensive Kooperationsbeziehungen hervorbringt, die wiederum zu positiven „spill-over“-Effekten führt. Dadurch können „win-win“-Situationen entstehen, in denen alle beteiligten Partner gleichermaßen profitieren: z.B. durch schnelleren Know-how-Transfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft, durch Zugriff auf bedarfsorientierte Dienstleistungen und spezialisiertes Arbeitspersonal und Fachkräfte oder gemeinsam genutzte Infrastrukturen.

Cluster und Netzwerke unterliegen – dem evolutionären Ansatz von Michael Porter folgend – einem spezifischen Wachstumsprozess. Dieser Prozess ist durch eine Reihe von externen Faktoren wie Gründungshistorie (Top-Down- versus Bottom-Up-Netzwerke), Netzwerktypologie (zentrale versus dezentrale Steuerung) oder Branchenfelder bzw. Innovationsfelder, in denen die Netzwerke jeweils agieren<sup>7</sup>, beeinflusst. Gleichwohl ist der Entwicklungsprozess durch ein gut funktionierendes Cluster- bzw. Netzwerkmanagement direkt steuerbar. Aufgrund der Bedeutung von Clustern und Netzwerken für die Stärkung der Innovationskraft, die Verbesserung der Wettbewerbsposition und der Profilbildung von Standorten ist die Clusterförderung national sowie international seit den 1990er Jahren zu einem wichtigen Instrument der Wirtschafts-, Forschungs-, Innovations- und Technologiepolitik geworden.

Insbesondere für KMU erweisen sich die institutionalisierten Kooperationsstrukturen und die Unterstützung durch ein aktives Cluster- bzw. Netzwerkmanagement als positiv für die Beibehaltung bzw. Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Im Vergleich mit größeren Unternehmen verfügen KMU in der Regel über eine geringere Ausstattung an Ressourcen verschiedener Art (u.a. Kapitalausstattung, Kompetenzen und Qualifikationen). In Clustern können aber zwischen gleichberechtigten, kompetenten Partnern intensive Kooperationen entstehen, wenn diese eine gemeinsame hohe Nutzenerwartung verbindet und die Partner innerhalb der jeweiligen (projektbezogenen) Zusammenarbeit keine Leistungs-, Informations- und Wissenszurückhaltung pflegen. Dadurch werden in Clustern und Netzwerken kooperative Elemente (intensive Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette) wirksam mit hierarchischen Aspekten (organisatorische Integration in ein regionales Gesamtsystem) und marktbezogenen Komponenten (Kundenbeziehungen, Zugänge zu weiteren Vertriebskanälen) verbunden.

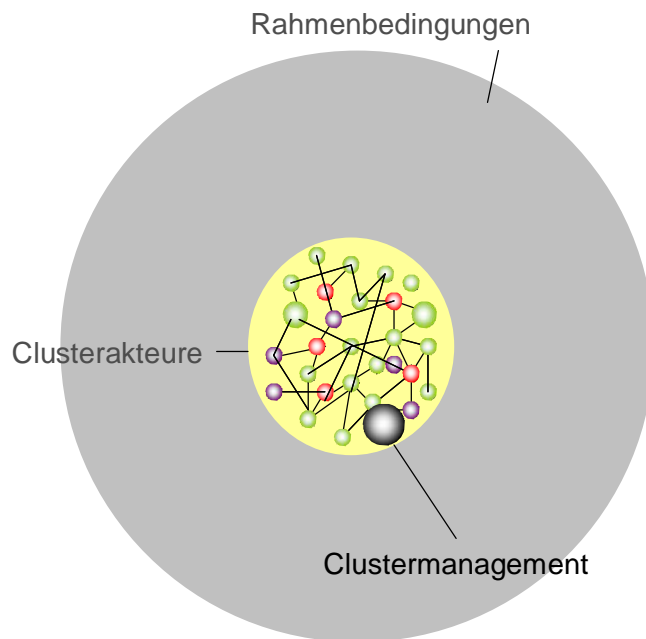
Die Chancen und Potentiale von Clustern und ihren Akteuren liegen einerseits in der weiteren Konzentration auf die eigenen Stärken (Spezialisierungen) und andererseits in der besonderen Form der Zusammenarbeit zur Entwicklung von innovativen Produkten bzw. Prozessen. Zum einen können sich die beteiligten Akteure auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und dabei ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen optimieren. Zum anderen können sie gleichzeitig an Systemlösungen partizipieren und bei erfolgreichem Markteintritt mit innovativen Produkten ihre begrenzten Ressourcen erweitern und dadurch auch insgesamt als Unternehmen handlungsfähiger werden.

Hierbei muss auch berücksichtigt werden, dass die Leistungsfähigkeit von Clustern und ihren Akteuren nicht nur von der Interaktions- und Innovationsfähigkeit der Akteure abhängt, sondern auch von den jeweils existierenden Rahmenbedingungen und Clustermanagements. Letztere haben die Aufgabe, durch zielgerichtete Vernetzungsaktivitäten, die sich ergebenden Potentiale von Clustern und ihren Akteuren nachhaltige zu entwickeln. Diese drei Ebenen, Rahmenbedingungen, Clusterakteure und Clustermanagements müssen nachhaltig von der Clusterpolitik adressiert werden.

---

<sup>7</sup> S. Meier zu Köcker, Dr. Gerd; Buhl, Claudia Martina (2008): Kompetenznetze initiieren und weiter entwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstum und Standortmarketings, S. 10-14

Die drei Ebenen einer typischen Clusterstruktur sind in Abbildung 1 in Form eines Schalenmodells visualisiert. Eine Fokussierung der Clusterpolitik allein auf eine Ebene reicht nicht aus, wenn Cluster und ihre Akteure einen bestimmten Grad von Wettbewerbsfähigkeit im Sinne des heute in Europa verfolgten Anspruchs von Clustern in Richtung „World-Class Clustern“ erzielen wollen<sup>8</sup>.



**Abbildung 1: Typische Clusterstruktur**

Quelle: iit 2011

---

<sup>8</sup> White paper on "The emerging of European world-class clusters, Kap. 1.3, 2010



## 2. Die Entwicklung des Evaluations- und Benchmarkingsystems – Auftrag, Gegenstand, Ziele und Vorgehensweise

### Auftrag

Im Februar 2011 wurden das iit – Institut für Innovation und Technik und dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement von der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg mit der „Erstellung eines Gutachtens zur Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems für alle Hamburger Cluster“ beauftragt.

### Gegenstand

Gegenstand des Evaluations- und Benchmarkingsystems sind die Hamburger Clusterpolitik sowie die einzelnen Clusterinitiativen und Clustermanagements. Zur Förderung der Clusterinitiativen und Clustermanagements wird in Hamburg eine aktive **Clusterpolitik** umgesetzt. Verschiedene Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik wirken in Clusterinitiativen zusammen, in denen clusterspezifische Maßnahmen, zum Beispiel Netzwerkbildung, Informationsaustausch, Internationalisierung, Fachkräftesicherung, Forschung und Entwicklung und Innovation und Vermarktung umgesetzt werden.

Die Aktivitäten einer **Clusterinitiative** liegen zumeist in privater und öffentlicher Verantwortung, mit dem Fokus auf die entsprechenden Unternehmen der Branche der Clusterinitiative und deren besonderen Bedürfnissen. **Clustermanagements** sind Steuerungs- und Koordinierungsebenen innerhalb der einzelnen Clusterinitiativen, die im Wesentlichen die clusterspezifischen Maßnahmen umsetzen. Die Aufgabe der Clustermanagements erfüllen in Hamburg meist Clustermanagementorganisationen oder Clusteragenturen, die oft als zweckmäßig gegründete Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder eingetragene Vereine operieren (Quelle: Stabsstelle Clusterpolitik, Behörde für Wirtschaft und Arbeit, Hamburg (2011)).

### Ziele

Ziel dieses Auftrags war die Entwicklung eines gemeinsamen Evaluationssystems für alle Hamburger Clusterinitiativen, das mit den Clusterverantwortlichen der verschiedenen Ressorts der Hamburger Behörden abgestimmt ist. An dieses Ziel knüpften sich verschiedene Anforderungen an das Evaluations- und Benchmarkingsystem, die im Prozess seiner Erarbeitung des Systems berücksichtigt wurden:

#### } **Für alle Hamburger Clusterinitiativen gültig**

Das Evaluations- und Benchmarkingssystem muss für alle Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements Gültigkeit besitzen. Es muss aber gleichzeitig die Heterogenität, z.B. in Hinblick auf den Entwicklungsstand, die Bedürfnisse der Clusterakteure oder den relevanten Industriesektor, der acht Hamburger Clusterinitiativen berücksichtigen.

#### } **Wahl eines geeigneten Methodenmix**

Die in Frage kommende Methodik muss sowohl quantitative und qualitative Indikatoren verwenden, um die Erfolge und Potentiale der Hamburger Clusterpolitik mitsamt ihren Clusterinitiativen praxisnah abbilden zu können. Gleichzeitig sollten die erhobenen Ergebnisse auch genutzt werden, Lern- und Verbesserungsprozesse zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen zu initiieren. Damit kann der Transfer der durch die Evaluation/das Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse sichergestellt werden.

} **Vorgehen akzeptiert und transparent**

Evaluationen führen in der Regel zu einem gewissen Grad der Unsicherheit seitens derer, die evaluiert werden. Wichtig für die Akzeptanz und Aussagefähigkeit des Evaluations- und Benchmarkingsystems ist es daher, ein von Anfang an offenes und transparentes Verfahren zu wählen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Gruppen in die Prozess der Gutachtenerstellung aktiv eingebunden:

- § Stabstelle Clusterpolitik der BWVI
- § Clusterverantwortliche der Fachbehörden
- § Clustermanagements (vgl. hierzu auch Kapitel 4)

} **Umsetzungsorientiert entwickelt**

Das zu entwickelnde Evaluations- und Benchmarkingsystem sollte praxisnah konzipiert werden, d. h. es soll eine einfache Umsetzung ermöglichen und verwertbare (handlungsnah) Ergebnisse und Handlungsempfehlungen beinhalten. Die künftige Umsetzung sollte zeitlich geplant sowie interne und externe Ressourcen kalkuliert werden.

} **Kompatibilität gesichert**

Das Evaluations- und Benchmarkingsystem sollte zu den bestehenden Evaluationssystemen „Monitor Wachsende Stadt“ und „Neues Haushaltswesen“ kompatibel sein.

} **Verträglicher Aufwand**

Sofern verwertbare Ergebnisse aus früheren Evaluationen oder vergleichbaren Aktivitäten verfügbar sind, sollten diese berücksichtigt werden können, um Doppelaktivitäten zu vermeiden. So könnten die Ergebnisse z.B. von bereits bestehenden Mitgliederbefragungen, zukünftig berücksichtigt werden.

} **Vergleichbarkeit als Instrument des voneinander Lernens**

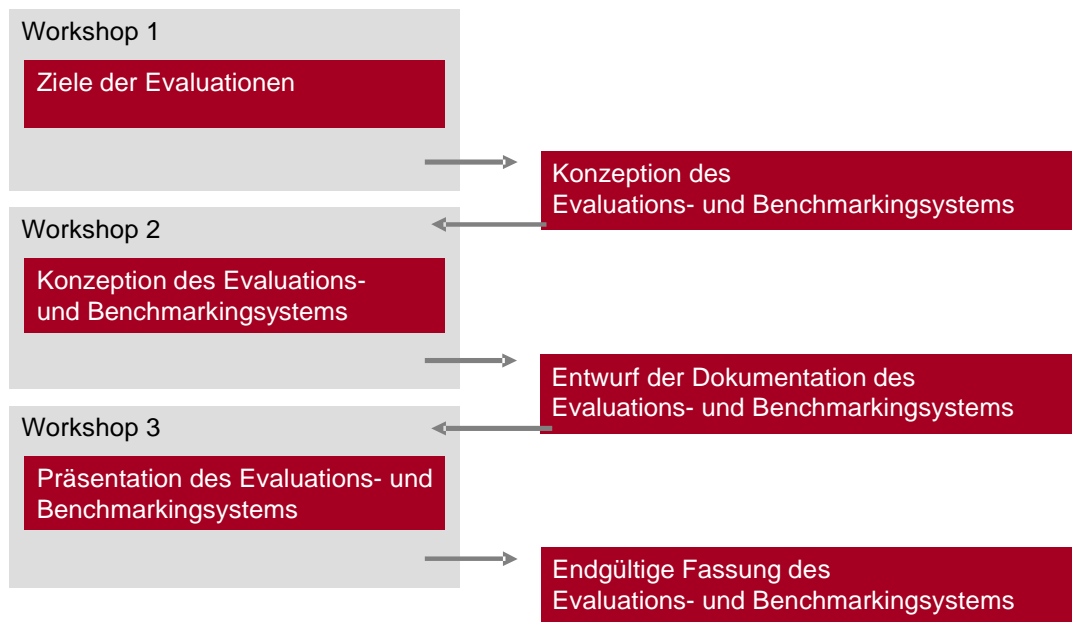
Bei der Entwicklung des Evaluations- und Benchmarkingsystems sollte eine Balance aus individuellen Indikatoren, die die Spezifika der einzelnen Clusterinitiativen und Clustermanagements berücksichtigen und gemeinsamen Indikatoren gewählt werden. Letztere ermöglichen ein nationales und internationales Benchmarking mit vergleichbaren Clusterinitiativen und Clustermanagements und können somit Anstöße für Verbesserungsprozesse geben. Auch kann so eine Positionsbestimmung der jeweiligen Clusterinitiativen und Clustermanagements realisiert werden. Ein Vergleich der Hamburger Clusterinitiativen untereinander ist hierbei weder intendiert noch sinnvoll, da diese aufgrund ihres Entwicklungsstandes und ihrer sektorspezifischen Schwerpunktsetzungen bzw. Zielsetzungen sehr unterschiedlich und somit nicht vergleichbar sind.

## **Vorgehensweise**

Auf Basis dieser Anforderungen an das Evaluations- und Benchmarkingsystem wurde folgende Vorgehensweise gewählt. Begonnen wurden die Arbeiten für die Erstellung des Evaluations- und Benchmarkingsystems im Februar. Zu Beginn wurden in einem Kick-off-Treffen zwischen dem Auftragnehmer und der Stabsstelle Clusterpolitik und einem Beirat der Clusterverantwortlichen, der durch je einen Mitarbeiter der Behörde für Wirtschaft und Arbeit (Herrn Hintze-Schomburg) und der Behörde für Kultur und Medien (Herr Wehmeyer) der Freien und Hansestadt Hamburg vertreten wurde, die Vorstellungen bezüglich der Herangehensweise und der Struktur des Evaluations- und Benchmarkingsystems präzisiert, um ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse zu erzielen und das grundsätzliche weitere Vorgehen zu vereinbaren. Von hoher Bedeutung bei der Erstellung des Evaluations- und Benchmarkingsystems war die Einbindung der bei der Evaluation beteiligten Akteure, also der Stabsstelle Clusterpolitik, der Clusterverantwortlichen der Fachbehörden sowie der jeweiligen Clustermanager der einzelnen Clusterinitiativen. Gemeinsam mit diesen Akteuren wurden drei Workshops durchgeführt:

- § Workshop 1 „Ziele der Evaluation“
- § Workshop 2 „Konzeption des Evaluations- und Benchmarkingsystems“
- § Workshop 3 „Präsentation des Evaluations- und Benchmarkingsystems“

In den ersten beiden Workshops sind die Ziele und das Konzept eines gemeinsamen Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems reflektiert und konstruktiv weiterentwickelt worden. Im Rahmen des dritten Workshops wurde den Akteuren der Entwurf des Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Auf dieser Basis wurde die endgültige Fassung des Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems angefertigt. Der beschriebene Prozess ist in Abbildung 2 grafisch dargestellt.



**Abbildung 2: Konzeption der Workshops**  
eigene Darstellung, 2011

Der gesamte Prozess der Erstellung des Gutachtens erfolgte im Dialog zwischen Auftragnehmer und der Stabsstelle Clusterpolitik sowie mit dem Beirat. Entscheidungen über die methodischen Schritte, die Kontaktaufnahme mit den zu befragenden Personen und die Form der verschiedenen Präsentationen wurden in enger Abstimmung getroffen.

### 3. Das Evaluations- und Benchmarkingsystem im Überblick

Das Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Cluster besteht aus einzelnen Systemelementen zur Beschreibung der Durchführung der Evaluationen der Hamburger Clusterpolitik sowie der acht Hamburger Clusterinitiativen und deren Clustermanagements.



Betrachtet werden die **Hamburger Clusterpolitik** mit den strategischen Zielen, den clusterpolitischen Umsetzungsstrukturen und die einzelnen Clusterinitiativen.



Die „**Leitplanken des Handelns**“ beschreiben die Grundsätze, die bei der Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Evaluationssystems beachtet wurden bzw. werden.



Das **System** umfasst das Ziel der Evaluationen, die einzelnen Bausteine und Evaluationsebenen.



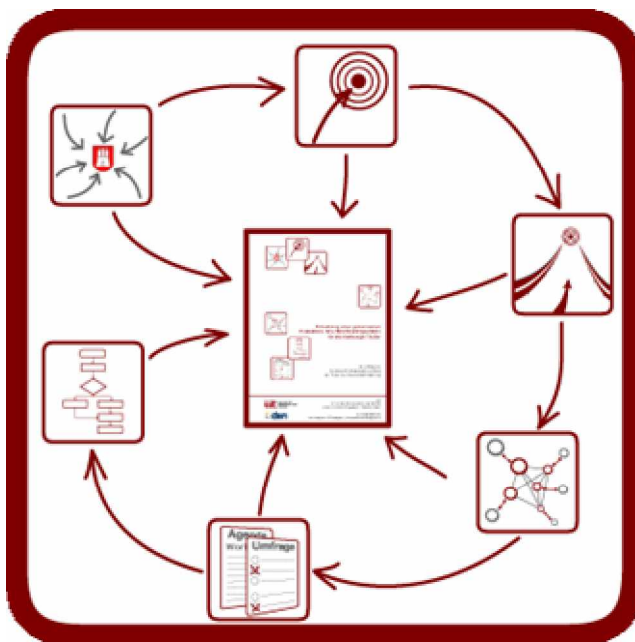
Die Definition des **Ziels der Evaluationen** mit der Förderung von Lernprozessen auf den Ebenen der Clusterpolitik als auch der Clusterinitiativen und -managements.



Das operationalisierte **Indikatorenset** wird durch eine Kombination unterschiedlicher **Methoden** erhoben.



Der **Umsetzungsprozess** beschreibt die notwendigen Aktivitäten, schätzt den personellen Aufwand ein und zeigt den zeitlichen Evaluationsablauf.

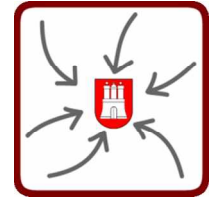


Alle entwickelten Systemelemente sind in diesem Gutachten dokumentiert.

Das Evaluationssystem ist auf die individuellen Hamburger Clusterpolitik, Clusterinitiativen und -managements abgestimmt.

Die Elemente bilden ein in sich geschlossenes Evaluationssystem.

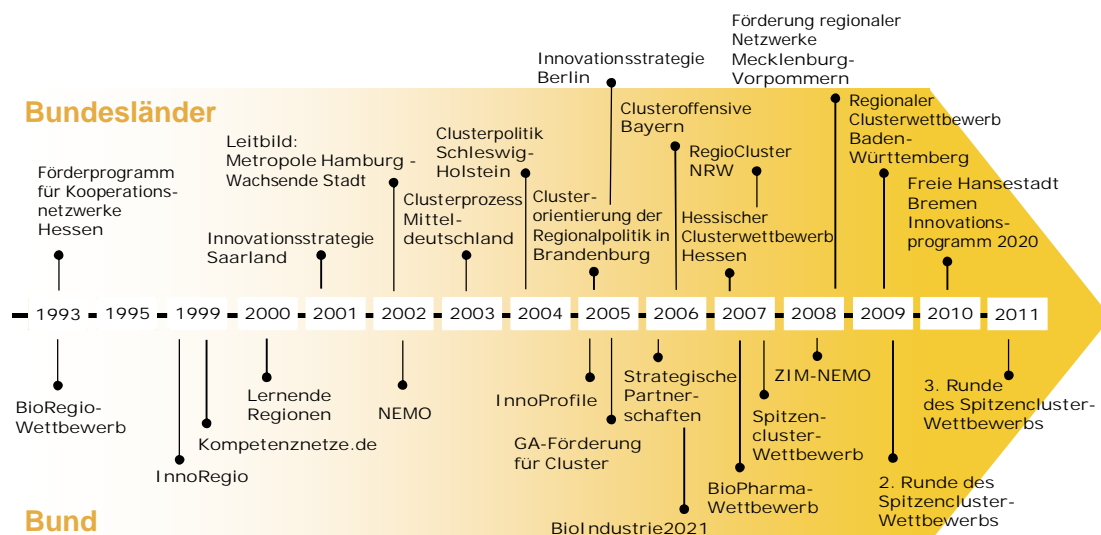
## 4. Die Hamburger Clusterpolitik



### 4.1 Einführung

Bereits 1997 entstand die Clusterinitiative IT&Medien. In einer öffentlichen-privaten-Partnerschaft sollte die Medienmetropole Hamburg als Standort der Informations- und Kommunikationstechnologien weiter ausgebaut und Unternehmer der Branche unterstützt werden. Später folgte die Clusterinitiative Luftfahrt (2000), da auch in dieser Branche die Region Hamburg bereits über eine hervorragende Unternehmensstruktur verfügte und deren Potentiale noch stärker ausgebaut und gefördert werden sollten.

Vergleichsweise früh hat sich die Freie und Hansestadt Hamburg zu einer aktiven Clusterpolitik bekannt und erstmals dokumentiert, als im Jahr 2002 das Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ verabschiedet wurde.



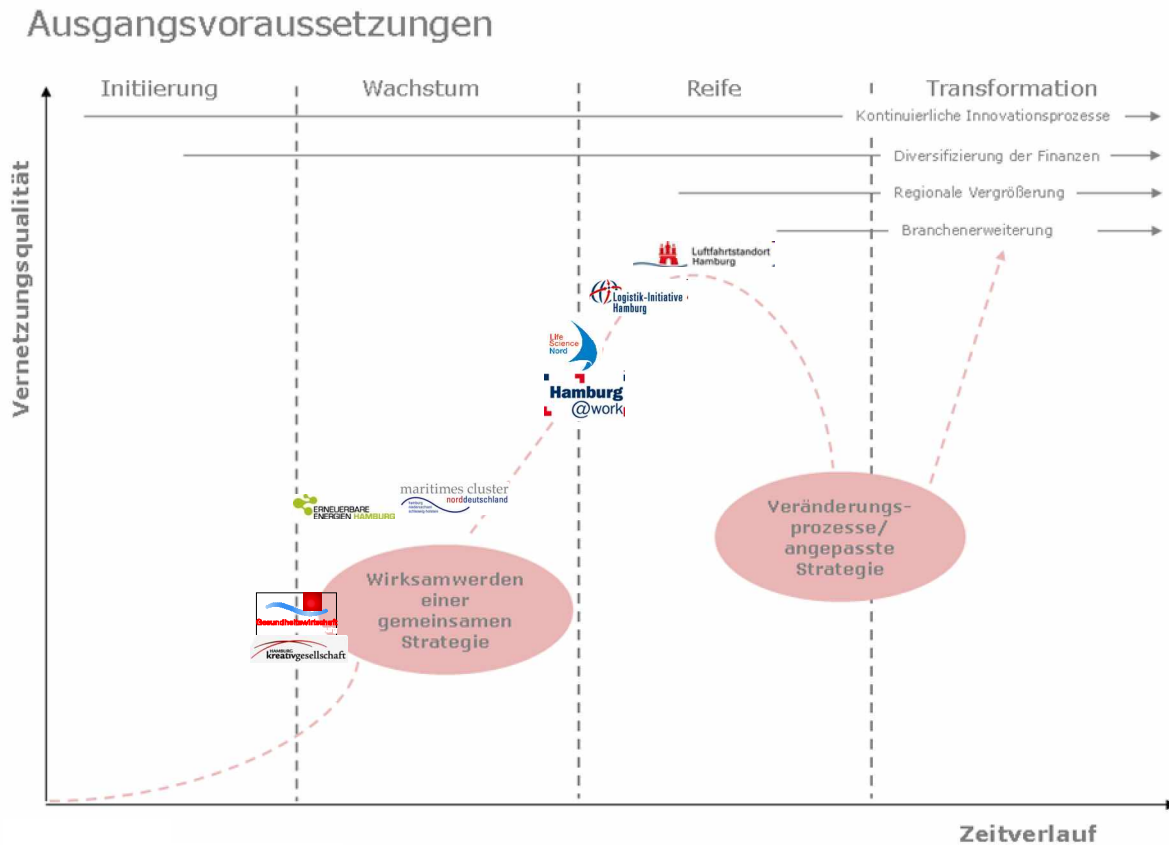
**Abbildung 3: Übersicht über ausgewählte Clusterinitiativen auf Landes- und Bundesebene**

Quelle: iit, 2011

Damit wurde eine langfristige Strategie aller unterschiedlichen Politikbereiche für die Weiterentwicklung der Stadt auf den Weg gebracht. Hamburg sollte sich im internationalen Wettbewerb unter den attraktivsten Metropolen Europas positionieren. Neben anderen wirtschaftspolitischen Maßnahmen wurden zwei weitere Branchen mit in die Clusterpolitik einbezogen: Life Sciences (2004) und Logistik (2006). Aufgrund erfolgreicher Arbeit in den vier etablierten Clusterinitiativen, wurde von der Freien und Hansestadt Hamburg untersucht, welche Branchen in Hamburg ebenfalls langfristig durch eine Clusterinitiative gefördert werden können. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Leitbildes unter dem neuen Titel „Hamburg. Wachsen mit Weitsicht“ (2008) wurde das Clusterportfolio um die Clusterinitiativen Gesundheitswirtschaft (2009), Kreativwirtschaft, Erneuerbare Energien (beide 2010) und Maritime Wirtschaft (2011) erweitert. Der Hamburger Senat fördert somit gezielt junge Zukunftsfelder mit Wachstumspotenzialen ergänzend zu den bereits etablierten Clusterinitiativen.

Die acht Clusterinitiativen können nach ihrem Reifegrad in zwei Gruppen unterschieden werden: in der einen Gruppe sind die eher etablierten Clusterinitiativen Hamburg@Work, Luftfahrtcluster Hamburg, Life Science Nord, Logistik-Initiative Hamburg. Die zweite Gruppe umfasst tendenziell noch

junge Clusterinitiativen wie die Gesundheitswirtschaft Hamburg, die Kreativgesellschaft Hamburg, die Clusterinitiative Erneuerbare Energien Hamburg und das Maritime Cluster Norddeutschland. Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht schematisch die verschiedenen Entwicklungsstadien der einzelnen Hamburger Clusterinitiativen bezogen auf den Lebenszyklus von Clustern.



Quelle: iit, 2009, 2011

**Abbildung 4: Einordnung der Hamburger Clusterinitiativen in den Lebenszyklus von Clustern**

Quelle: iit, 2011

Um die Vorteile der Clusterpolitik noch besser ausschöpfen zu können, hat der Senat im April 2010 beschlossen, ergänzend zu den acht Clusterinitiativen der einzelnen Ressorts eine clusterpolitische Gesamtstrategie für Hamburg zu entwickeln und umzusetzen. Damit wurde in der Ministerialverwaltung eine koordinierende Einheit, die Stabsstelle Clusterpolitik, geschaffen. Sie soll z.B. den gemeinsamen Ordnungsrahmen der Hamburger Clusterpolitik ressortübergreifend systematisch fortentwickeln und den Erfahrungsaustausch zwischen den Clusterinitiativen koordinieren. Die fachliche Zuständigkeit für die Clusterinitiativen liegt (inkl. Finanzierung) bei den jeweils zuständigen Fachbehörden. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die zuständigen Fachbehörden der einzelnen Clusterinitiativen. Diese zeigt die Zuständigkeiten wie sie nach der Neuwahl der Hamburger Bürgerschaft im Februar 2011 vereinbart wurden.

Cluster	Clusterinitiative	aktiv seit	Zuständige Hamburger Behörde	Regionale Abdeckung der Initiative
IT & Medien	Hamburg@Work <sup>4</sup>	1997	Senatskanzlei	Freie und Hansestadt Hamburg
Luftfahrt	Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg <sup>1</sup>	2001	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	Metropolregion Hamburg
Life Sciences	Life Science Nord <sup>2</sup>	2004	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig Holstein
Logistik	Logistik-Initiative Hamburg <sup>3</sup>	2006	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	Metropolregion Hamburg
Gesundheitswirtschaft	Gesundheitswirtschaft Hamburg <sup>8</sup>	2009	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz	Freie und Hansestadt Hamburg
Erneuerbare Energien	Erneuerbare Energien Hamburg <sup>6</sup>	2010	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	Freie und Hansestadt Hamburg
Kreativwirtschaft	Kreativgesellschaft <sup>7</sup> Hamburg	2010	Kulturbehörde	Freie und Hansestadt Hamburg
Maritime Wirtschaft	Maritimes Cluster Norddeutschland <sup>5</sup>	2011	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation	Freie und Hansestadt Hamburg, Niedersachsen, Schleswig Holstein

**Tabelle 1: Übersicht über die Hamburger Clusterinitiativen**

Quelle: eigene Darstellung, BWA 2010;<sup>1</sup> [www.luftfahrtstandort-hamburg.de](http://www.luftfahrtstandort-hamburg.de); <sup>2</sup> [www.life-science-nord.net](http://www.life-science-nord.net); <sup>3</sup> [www.hamburg-logistik.net/index.php?id=54](http://www.hamburg-logistik.net/index.php?id=54); <sup>4</sup> [www.hamburg-media.net](http://www.hamburg-media.net); <sup>5</sup> [www.maritimes-cluster.de](http://www.maritimes-cluster.de); <sup>6</sup> [www.erneuerbare-energien-hamburg.de](http://www.erneuerbare-energien-hamburg.de); <sup>7</sup> [www.kreativgesellschaft.org](http://www.kreativgesellschaft.org); <sup>8</sup> [www.gwhh.de](http://www.gwhh.de)

Die clusterpolitische Gesamtstrategie umfasst die Etablierung einer Arbeitsgruppe. Diese ist zuständig für den Erfahrungsaustausch zwischen den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden, die die öffentliche Hand in den Clusterinitiativen vertreten, in clusterübergreifenden Fragestellungen, welche im Besonderen in den Bereichen „Forschung, Entwicklung und Innovation“, Fachkräftegewinnung und Qualifizierung“, Internationalisierung und „Strategie und Controlling“ liegen. Durch die zusätzliche Einbindung der Clustermanagements in die Arbeitsgruppe sollen der Erfahrungsaustausch und die Aufgabenwahrnehmung in den einzelnen Clusterinitiativen effizienter gestaltet werden. Daneben übernimmt die Arbeitsgruppe Abstimmungs- und Umsetzungsaufgaben in clusterübergreifenden Projekten. Hierbei sollen Schnittstellen zwischen Clustern aufgezeigt und Potenziale für mögliche innovative Wirtschaftsfelder gezielt weiterentwickelt werden. Die Stabsstelle hat den Vorsitz in der Arbeitsgruppe. Sie bereitet Arbeitsgruppentreffen vor, initiiert und begleitet clusterübergreifende Projekte, erstellt Vorlagen für die Staatsräte zur Weiterentwicklung der clusterpolitischen Gesamtstrategie und dient als Kontaktstelle in clusterpolitischen Fragen.

Einen besonderen Schwerpunkt setzt Hamburg im Bereich der Qualifizierung. Im Jahr 2001 wurde federführend durch die Wirtschaftsbehörde (Abteilung Wirtschafts- und Strukturpolitik) eine Qualifizierungsoffensive gestartet. Diese Offensive entwickelt fortlaufend Programme und Infrastrukturprojekte mit dem Ziel, das Fachkräftepotenzial in den Hamburger Clustern, für die die Wirtschaftsbehörde zuständig ist, nachhaltig zu sichern. Dies erfolgt auf der Basis einer engen Vernetzung zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bildungseinrichtungen, um die Maßnahmen gezielt an den Erfordernissen der Unternehmen auszurichten. Die Wirtschaftsbehörde berät diesbezüglich auch Clusterinitiativen, die nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich angesiedelt sind.



Übergeordnetes Ziel der Hamburger Clusterpolitik ist es, Wachstum und Beschäftigung in Hamburg mittel- und langfristig zu fördern (vgl. *Senatsdrucksache 2010/919: Clusterpolitische Gesamtstrategie*). Dabei kommen zur Umsetzung dieses Ziels im Rahmen der clusterpolitischen Gesamtstrategie Hamburg die Instrumente gemäß Abbildung 5 zum Einsatz. Die Wirksamkeit und Akzeptanz dieser Instrumente wird im Rahmen des entwickelten Evaluations- und Benchmarkingsystems entsprechend bewertet.



**Abbildung 5: Hamburger Clusterstrategie: Ressortübergreifende Gesamtstrategie**

Quelle: BWA, 2011

Eine wesentliche Aufgabe der Stabsstelle ist es dabei, die Leitlinien der Clusterinitiativen praxisbezogen weiterzuentwickeln. Dazu muss sowohl unterschieden werden, wie die in der *Senatsdrucksache 2010/919* definierten Leitlinien durch die einzelnen Clusterinitiativen gelebt werden, aber auch untersucht werden, ob tatsächlich die richtigen Leitlinien definiert wurden. Neue clusterpolitische Ansätze, Instrumente und Methoden in Theorie und Praxis fließen in die Weiterentwicklung der Leitlinien mit ein, die die Stabsstelle durch intensiven Austausch mit Europäischen Verantwortlichen für Clusterpolitik für notwendig hält. Auf diese Weise ist die Stabsstelle in der Lage versetzt, Vorschläge zur Weiterentwicklung der Leitlinien auszusprechen. Durch den übergeordneten Blick sollen Potenziale für neue Clusterinitiativen untersucht und somit das Clusterportfolio für den Standort Hamburg weiterentwickelt werden.

Eine clusterübergreifende Öffentlichkeitsarbeit soll Hamburgs Clusterpolitik und die Clusterinitiativen auf nationaler und internationaler Ebene sichtbar machen. Bisher unternehmen die Clusterinitiativen Vermarktung in eigener Sache und bewerben damit jeweils ihren eigenen Bereich. Durch neue gemeinsame Auftritte wird das Gesamtkonzept sichtbar.

Wie bereits angedeutet, geht die Weiterentwicklung der gemeinsamen Leitlinien mit einem verstärkten Engagement in nationalen und internationalen Expertengremien einher. Die Stabsstelle ist als neues Mitglied in der European Cluster Alliance aufgenommen worden und nimmt an verschiedenen europäischen Projekten teil (z.B. NGP Excellence). Auf diese Weise intensiviert sie den Austausch mit wichtigen europäischen Experten, die den Austausch von Ideen und Erfahrungen anderer Clusterregionen voranbringt.

Clusterübergreifende Projekte sollen Wachstumspotenziale an den Schnittstellen zwischen den Clusterinitiativen erschließen und dort zu einer Weiterentwicklung der Initiativen führen.



## 4.2 Clusterinitiativen und deren Ziele

Wie bereits dargestellt bestehen in Hamburg derzeit acht Clusterinitiativen, die vom Senat festgelegt worden sind. Die Zielformulierungen der einzelnen Clusterinitiativen sind über alle Hamburger Clusterinitiativen betrachtet heterogen gestaltet. In einigen Clusterinitiativen werden vorwiegend strategische Ziele, in anderen vorwiegend operative Ziele formuliert. Des Weiteren weisen die Zielformulierungen einen „generellen“ Charakter auf, d.h. sie sind in Teilen nicht spezifisch formuliert. Im Rahmen der Evaluation wird das Vorhandensein von Zielen geprüft. Die Richtigkeit der Ziele wird im Rahmen der Evaluation von den Evaluatoren nicht bewertet werden, sondern ob die Ziele Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar und Terminierbar (SMART) sind. Gegebenenfalls werden Hinweise zur Verbesserung der Zielformulierungen gegeben. Die acht verschiedenen Clusterinitiativen der Freien und Hansestadt Hamburg und deren zentrale Ziele werden im Folgenden in einer Kurzübersicht skizziert:

### Hamburg@Work – IT und Medien

Hamburg@Work ist die Hamburger Initiative für Medien, IT und Telekommunikation. Sie wird getragen von der Freien und Hansestadt Hamburg sowie Hamburger Unternehmen, die sich im Hamburg@Work e.V. zusammengeschlossen haben. Die seit 1997 agierende Public Private Partnership (PPP) will die exponierte Position der Medien- und IT-Metropole Hamburg ausbauen und die Unternehmen der MITT-Branchen zu unterstützen. Dies wird in folgenden Zielsetzungen deutlich (vgl. Hamburg@Work 2011)

- § Schaffung von Arbeitsplätzen
- § Ansiedlung und Bestandspflege von Medien- und IT-Unternehmen
- § Unterstützung der Medien- und IT-Unternehmen durch Entwicklung mehrwertiger Serviceleistungen
- § Vernetzung der Unternehmen
- § Nutzung der Potenziale von Konvergenzinnovationen für den Standort
- § Positionierung Hamburgs als führender MITT-Standort durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen

### Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg

Die PPP des Luftfahrtclusters von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und der öffentlichen Hand hat eine ganzheitliche Strategie, die die Stärken des Luftfahrtstandortes Hamburg festigen und die Wettbewerbsposition weiter ausbauen soll. Das Luftfahrtcluster wurde als eines der fünf Spitzencluster in Deutschland durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2008 ausgezeichnet und zählt zu den drei führenden internationalen Standorten der zivilen Luftfahrtsbranche. Zu den expliziten Zielen der Clusterinitiative zählt

- § der Ausbau der Position im nationalen und internationalen Kontext,
- § die Sicherung der Versorgung der Unternehmen durch Fachkräfte,
- § die Ansiedlung neuer Unternehmen der zivilen Luftfahrtbranche sowie
- § die Steigerung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Clustermitglieder

Seit Januar 2011 ist die Clusterinitiative als Verein organisiert, der die strategische Weiterentwicklung der Initiative mit einem Clustermanagement vorantreiben soll. Das vorherige Branchennetzwerk wird dadurch weiter institutionalisiert (vgl. Luftfahrtstandort Hamburg 2011).

## **Life Science Nord**

Die Clusterinitiative Life Science Nord setzt auf die Stärkung der Life Science Branche in Hamburg und Schleswig Holstein, mit besonderem Schwerpunkt im Bereich der innovativen Medizin. Die Agentur Norgenta GmbH fungiert als Koordinierungsstelle und Knotenpunkt für Akteure der Branche aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik (vgl. Life Science Nord 2011). Die Ziele der Clusterinitiative zeichnen sich neben der Sicherung von Arbeitsplätzen und Wachstum der Branche durch eine Fokussierung auf die

- § Vernetzung der Bereiche Biotechnologie, Pharma und Medizintechnik
- § Entwicklung von Technologie und Innovationen an den Schnittstellen der Branchen
- § Schaffung langfristiger Arbeitsplätze in der Freien und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein
- § Steigerung der Attraktivität der Region für Wissenschaftseinrichtungen, Fachkräfte und Wissenschaftler

aus (vgl. Die Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2010, S. 2).

## **Logistik-Initiative Hamburg**

Hamburg ist traditionell ein weltweit führender Standort im Bereich Handel und Logistik. Um diese Position im nationalen und internationalen Wettbewerb auszubauen und eine Strategie zu entwickeln, wurde 2006 die Logistik-Initiative Hamburg e.V. als PPP, bestehend aus dem Logistik-Initiative e.V. und der BWA gegründet. Die in einem Verein organisierte Initiative verfolgt die Zielsetzungen der

- § Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten,
- § Steigerung an Wertschöpfung und Erhöhung des Arbeitsplatzangebotes,
- § Bereitstellung von Gewerbeflächen sowie
- § ständigen Erhöhung des Vernetzungsgrades der Branche

Hierdurch soll der Logistik Standort Hamburg weiter im Profil gestärkt werden (vgl. Logistik-Initiative Hamburg 2011).

## **Gesundheitswirtschaft Hamburg**

Die in 2009 gegründete Clusterinitiative Gesundheitswirtschaft Hamburg GmbH verbindet Forschung, Lehre und Politik in Hamburg mit dem Ziel Hamburg zu einer „Gesundheitsmetropole des 21. Jahrhunderts“ zu erklären. Es besteht eine enge Kooperation mit der Norgenta Norddeutsche Life Science Agentur GmbH, so dass Synergien zwischen Gesundheitswirtschaft und Life Science genutzt werden (vgl. GWHH 2010). Die Ziele der Clusterinitiative sind:

- § Strategische Ziele:
  - § Optimierung der Gesundheitsversorgung
  - § Gesundheitsstandort stärken
- § Operative Ziele:
  - § Sichtbarkeit
  - § Innovative Projekte über den Weg der Councilbildung
  - § Fördermittelgenerierung
  - § Projektmanagement

## **Erneuerbare Energien Hamburg**

Die in 2010 gegründete Clusterinitiative Erneuerbare Energien Hamburg (EEHH) setzt auf die Stärken am Standort, die u. a. im Management und im Bereich der Dienstleistungen für die Erneuerbare Energien-Branche bestehen. Die Clusterinitiative wurde im September 2010 mit der Gründung des "Vereins zur Förderung des Clusters Erneuerbare Energien Hamburg e.V." (EEHH e.V.) begonnen. Die operative Clusterarbeit wird von der Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH (EEHH GmbH) ausgeführt, die im Januar 2011 gegründet wurde, mit dem Förderverein (49%) und der FHH als Gesellschafter (51%) (vgl. EEHH 2011b). Die EEHH GmbH hat sich folgende Oberziele gegeben (vgl. ohne Autor 2010):

- § Vernetzung von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und weiteren Akteuren aus dem Bereich Erneuerbaren Energien.
- § Nationale und internationale Positionierung des Standorts Hamburg im Bereich der Erneuerbaren Energien.
- § Konkretisierung des Leistungsprofils der Erneuerbaren Energien in Hamburg.
- § Entwicklung des Innovationsstandorts Hamburg im Bereich der Erneuerbaren Energien.

Damit soll eine positive Wirtschaftsentwicklung, die sich in Unternehmenswachstum, Neuansiedlungen von Unternehmen und einer Steigerung der Zahl der Beschäftigungsverhältnisse niederschlägt, ausgelöst werden (vgl. EEHH 2011a).

## **Kreativgesellschaft Hamburg**

Die Clusterinitiative Kreativwirtschaftscluster Hamburg wurde als integraler Bestandteil des Leitbilds des Hamburger Senats: „Hamburg: Wachsen mit Weitsicht“ 2009 ins Leben gerufen. Seit März 2010 ist für die Betreuung des Clusters ein festes Clustermanagement in Form der Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH eingerichtet. Die Ziele des Clusters sind in der Bürgerschaftsdrucksache 19/3442 vom 30.06.2009 festgelegt. Die Hamburg Kreativ Gesellschaft soll sich mit Ihrem Angebot dabei gerade auch an diejenigen kreativwirtschaftlichen Akteure richten, die sich durch bestehende Netzwerke und Angebote, welche vor allem an ökonomischen Zielsetzungen orientiert sind, nicht angesprochen fühlen.

Die Ziele der Hamburg Kreativ Gesellschaft sind in ihrem Zielbild wie folgt definiert:

- § Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Akteure der Hamburger Kreativwirtschaft
- § Stärkung der Strukturen innerhalb der Hamburger Kreativwirtschaft
- § Positionierung und Darstellung der Hamburger Kreativwirtschaft nach außen
- § Entwicklung eines eigenen zukunftsfähigen Profils der Hamburger Kreativwirtschaft
- § Erschließung neuer Marktpotentiale

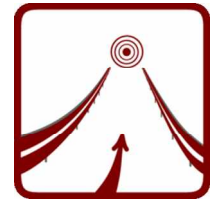
Diese Zielsetzungen werden dabei von dem übergeordneten Anspruch geleitet, die Hamburger Kreativwirtschaft zu stärken und damit auch einen Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze zu leisten.

## Maritimes Cluster Norddeutschland

Die Clusterinitiative Maritimes Cluster Norddeutschland gehört zu den jüngsten Clusterinitiativen in Hamburg und besteht aus einer Kooperation der Freien und Hansestadt Hamburg und den Bundesländern Niedersachsen und Schleswig-Holstein. Durch diese Initiative sollen die Wachstumspotenziale der maritimen Wirtschaft genutzt werden. Die an den Standorten in Norddeutschland vorhandenen Kompetenzen in dieser Branche sollen durch den Zusammenschluss weiter gestärkt werden soll. Das maritime Clustermanagement hat die Aufgaben, in enger Zusammenarbeit mit allen maritimen Akteuren der beteiligten Bundesländer, (vgl. MCN 2010):

- § die Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit des maritimen Cluster regional, national und international zu erhöhen,
- § die bestehenden Netzwerke zu stärken und auszubauen
- § Innovations- und Wertschöpfungsketten im Rahmen landesinterner und länderübergreifender Kooperationsprojekte zuschließen,
- § strategische Kooperationen auch über Ländergrenzen hinaus anzubahnen,
- § zukünftigen Fachkräftemangel durch Förderung der branchenspezifischen Aus- und Weiterbildungsinitiative frühzeitig zu begegnen.

## 5. Leitplanken des gemeinsamen Hamburger Systems zur Clusterevaluation



Die in diesem Kapitel vorgestellten Grundsätze beschreiben die „Leitplanken des Handelns“, die bei der Entwicklung des Evaluationssystems beachtet wurden. Sie sind Ergebnis des Diskussionsprozesses zur Entwicklung des Evaluationssystems in drei Workshops im Frühjahr 2011 mit den Clusterverantwortlichen und Clustermanagements der acht Hamburger Clusterinitiativen. Die Leitplanken definieren die wesentlichen Anforderungen an die Akzeptanz, Effizienz und Effektivität eines gemeinsamen Systems und wurden in Übereinstimmung mit den Akteuren der Clustermanagements, der Clusterinitiativen, der Clusterverantwortlichen der Hamburger Behörden und der Stabsstelle Clusterpolitik vereinbart.

**Ziel der Evaluationen ist die Entwicklung von Lernprozessen - auf den Ebenen der Clusterpolitik als auch der Clusterinitiativen und deren Clustermanagements. Auf dieser Basis sollen die Clusterpolitik als auch die Hamburger Cluster und Clusterinitiativen gezielt strategisch weiterentwickelt werden.** (s. Kapitel 6.1) Folgende „Leitplanken des Handelns“ sind für die Erreichung dieses Ziels entwickelt worden:

### 1. Evaluationsgegenstand

Das Gesamtsystem umfasst zwei Evaluationsgegenstände:

- § die der Clusterpolitik,
- § die für die Clusterinitiativen und Clustermanagements.

Die Hamburger **Clusterpolitik** zielt darauf ab, die Entstehung und Entwicklung der acht Clusterinitiativen zu unterstützen. Hierzu zählen auch wirtschafts-, arbeitsmarkt-, wissenschafts-, forschungs- bildungs- und umweltpolitische Maßnahmen unter einer gemeinsamen wirtschaftspolitischen Agenda, um die Rahmenbedingungen optimal zu gestalten.

Die einzelnen **Clusterinitiativen** werden gemeinsam mit den jeweiligen **Clustermanagements** evaluiert. Grund dafür sind die starken funktionalen und inhaltlichen Abhängigkeiten der beiden Einheiten. Die Evaluationsindikatoren gelten häufig sowohl für die Clusterinitiativen selbst als auch für das zuständige Clustermanagement. Da das Clustermanagement eine hohe Verantwortung für die strategische als auch operative Steuerung der Clusterinitiativen hat, und die Clusterinitiative selbst mit seinen Steuerungsstrukturen (Beiräte, Lenkungsausschüsse, Mitgliederversammlungen etc.) die Gestaltungsfreiheit und die Ressourcen des Clustermanagements gestaltet bzw. bereitstellt, wäre eine isolierte Betrachtung nicht zielführend.

### 2. Umsetzungsnahe Ergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluationen liefern konstruktive Hinweise zur Entwicklung der Hamburger Clusterpolitik, Clusterinitiativen und Clustermanagements. Umsetzungsorientierte strategische und operative Empfehlungen stehen im Fokus der Ergebnisse, die das Evaluationssystem erzielen soll.

### 3. Kein Vergleich der Hamburger Cluster untereinander

Die acht Hamburger Clusterinitiativen unterscheiden sich erheblich bezüglich der Historie, des Alters, dem Entwicklungsstand, der Branche, den Zielsetzungen, den Bedürfnissen der Akteure, den zur Verfügung stehenden Ressourcen, den gewählten Strukturen oder den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. hierzu auch Kapitel 4). Die Heterogenität der Ziele und Bedingungen der Hamburger Clusterinitiativen erlaubt es nicht, die Initiativen und Clustermanagements bezüglich Ihres Entwicklungsstandes und Erfolge miteinander zu vergleichen.

#### **4. Berücksichtigung spezifischer Bedingungen**

Die Unterschiede und Spezifika der Clusterinitiativen werden im gesamten Evaluationsprozess, von der Beschreibung der Ausgangslage bis hin zur Ergebnisbewertung und den Empfehlungen, berücksichtigt.

#### **5. Individualität der Ergebnisse**

Das gemeinsame Evaluations- und Benchmarkingsystem erzeugt individuelle Ergebnisse und Empfehlungen für die einzelnen Clusterinitiativen vor dem Hintergrund ihrer Unterschiede und Spezifika.

#### **6. Flexibilität und Individualität des Systems I**

Das Evaluationssystem enthält sowohl allgemeingültige Indikatoren, die für alle Clusterinitiativen und Clustermanagements gültig sind, als auch individuelle, die nur im Rahmen der Evaluation einzelner Clusterinitiativen und Clustermanagements erhoben werden.

#### **7. Flexibilität und Individualität des Systems II**

Das Evaluationssystem kann zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation um weitere Indikatoren clusterindividuell ergänzt werden.

#### **8. Berücksichtigung des Systems „Neues Haushaltswesen Hamburg (NHH)“**

Es wird von den Clusterverantwortlichen geprüft, ob die clusterbezogenen Ziele und Kennzahlen, die Rahmen des NHH erhoben werden sollen<sup>9</sup>, in die Evaluationen integriert werden können. Sollte dies der Fall sein, werden die entsprechenden Indikatoren spätestens zu Beginn der Evaluationen durch die Evaluatoren auf Hinweis der Clusterverantwortlichen in das Evaluationssystem integriert.

#### **9. Lernen über die Zeit: Individuelle Entwicklungen**

Das System ermöglicht einen individuellen Vergleich des Zielerreichungsgrades der einzelnen Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements zu verschiedenen Zeitpunkten. Um diese Längsschnittanalyse durchzuführen, werden die Evaluationen mit einem unveränderten Satz an Evaluationsindikatoren und Methoden wiederholt durchgeführt.

#### **10. Rhythmus der Evaluationen**

Die Hamburger Clusterpolitik sowie die Clusterinitiativen / Clustermanagements werden frühestens zwei Jahre nach dem Abschluss einer nach diesem System durchgeführten Evaluation wieder evaluiert.

#### **11. Lernen voneinander: Regionaler Austausch**

Die Evaluationsergebnisse einer nach diesem System durchgeführten Evaluation, ermöglichen einen konstruktiven Austausch der Ergebnisse und Empfehlungen zwischen Clusterverantwortlichen, den Akteuren der einzelnen Clusterinitiativen und den Clustermanagements untereinander. Die Hamburger Clusterinitiativen können sich darüber hinaus die Evaluationsergebnisse (insgesamt oder auszugsweise) gegenseitig zur Verfügung stellen, um voneinander zu lernen und sich weiter zu verbessern.

#### **12. Lernen von anderen: Überregionales und internationales Benchmarking**

Das Evaluationssystem sollte einen nationalen und internationalen Vergleich der Leistungsfähigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und -managements in derselben Branche oder bezüglich anderer Merkmale (Alter, Ziele, etc.) ermöglichen. Ziel ist es dabei den eigenen Entwicklungsstand besser einschätzen zu können und zu erkennen, mit welchen Zielen und Aktivitäten andere Clusterinitiativen ähnlicher Bereiche gesteuert werden und Mehrwerte für Ihre Mitglieder erzielen.

---

<sup>9</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Gutachtens war ungeklärt, in welchem Umfang NHH und die damit verbundenen Kennzahlen eingeführt werden.

### **13. Einsatz öffentlicher Mittel**

Die Ergebnisse der Evaluationen sollten Hinweise auf die Effektivität der eingesetzten öffentlichen Mittel zur Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung der Cluster liefern. Die Messung der mittel- und langfristigen Wirkungen der für die Clusterentwicklung eingesetzten öffentlichen Mittel ist äußerst schwierig, da sich die Ursachen für die Entwicklung eines Clusters nicht isolieren lassen und somit eine direkte Zuordnung von Wirkungen zu einzelnen Aktivitäten innerhalb der Cluster nicht möglich ist<sup>10</sup>. Das Evaluationssystem bietet aber Elemente, um Effekte der Clusterarbeit ermitteln zu können.

### **14. Zeitraum der Evaluation**

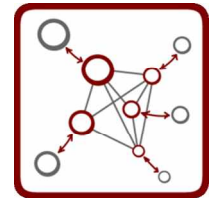
Die Evaluationen finden gemeinsam in einem definierten Zeitraum von ca. 5 Monaten statt. Vorteile einer gemeinsamen Durchführung der Evaluation in einem festgelegten Zeitraum sind z. B. inhaltliche und organisatorische Synergieeffekte, eine Reduzierung von Anpassungskosten oder das Workshops und Gespräche zu verschiedenen Clusterinitiativen miteinander kombiniert und gemeinsam durchgeführt werden können (vgl. hierzu auch Kapitel 8). Innerhalb dieses vorgesehenen Zeitraums für einen Durchlauf der Evaluation sind die Aktivitäten pro Clusterinitiative teilweise flexibel gestaltbar.

An diesen Grundsätzen wird sich das System und alle an seiner Anwendung und punktuellen Weiterentwicklung beteiligten Personen jetzt und auch in Zukunft messen lassen. Werden diese Grundsätze missachtet, so muss die für die Einhaltung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems verantwortliche Stabsstelle Clusterpolitik intervenieren und prüfen, ob die Nichteinhaltung der Leitlinien den gemeinsamen Evaluationszielen dient und akzeptabel sind.

---

<sup>10</sup> Siehe auch entsprechende Leistungsbeschreibung der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA), freihändiges Verfahren F01 / 2011

## 6. System zur Evaluation der Hamburger Clusterpolitik, -initiativen und -managements



### 6.1 Ziel der Evaluationen

Ziel der Evaluationen ist die:

U Förderung von Lernprozessen

- auf den Ebenen der Clusterpolitik als auch der Clusterinitiativen und -managements. Die Lernprozesse sollen dazu beitragen, dass die Clusterakteure die Clusterpolitik und ihre jeweiligen Cluster:

U leistungsfähiger,

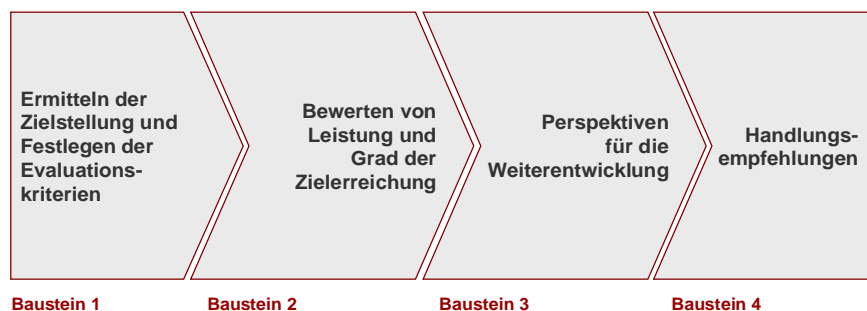
U wirksamer und

U nachhaltiger

gestalten.

### 6.2 Bausteine der Evaluationen

Das Hamburger Evaluationssystem umfasst vier wesentliche Bausteine (vgl. Abbildung 6). Das vorliegende Gutachten fokussiert sich im Rahmen der Entwicklung eines Evaluations- und Benchmarkingsystems auf den Baustein 1.



**Abbildung 6: Bausteine des Hamburger Evaluationssystems**

Quelle: eigene Darstellung

Die vier Bausteine bilden das Gerüst für das Hamburger Evaluationssystem – sowohl für die Clusterpolitik als auch für die Clusterinitiativen und -managements.

Die Hamburger Clusterakteure erhalten durch die vorgesehenen Evaluationen eine **Analyse und Bewertung** zu der Frage:

U Wie ist der Entwicklungsstand meines Verantwortungsbereiches?  
- Bewertung von Leistung und Grad der Zielerreichung (Baustein 2)

und **Handlungsempfehlungen** zu der Frage:

U Wie kann ich meinen Verantwortungsbereich weiter entwickeln?  
- Perspektiven für die Weiterentwicklung und Handlungsempfehlungen (Bausteine 3+4)

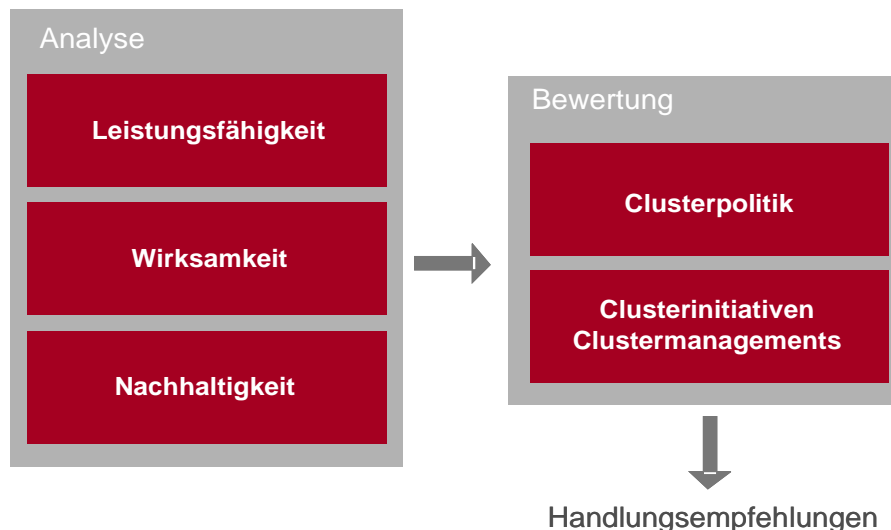
Der Baustein 1 „Ermitteln der Zielstellung und Festlegen der Evaluationskriterien“ ist bereits mit diesem Gutachten erreicht worden und bereitet die geplanten Evaluationen vor.



## 6.3 Ebenen des Evaluationssystems

Das im Folgenden vorgestellte Design orientiert sich an den oben genannten Zielsetzungen der Evaluation. Abbildung 7 verdeutlicht die unterschiedlichen Zielebenen und Zielrichtungen, die im Rahmen des Evaluations- und Benchmarkingdesign verfolgt werden:

- § Leistungsfähigkeit –bezogen auf die Clusterpolitik, die Clusterinitiativen und Clustermanagements
- § Wirksamkeit – primär bezogen auf Clusterinitiativen und Clustermanagements
- § Nachhaltigkeit – primär bezogen auf Clusterinitiativen und Clustermanagements



**Abbildung 7: Ebenen des Evaluationssystems**

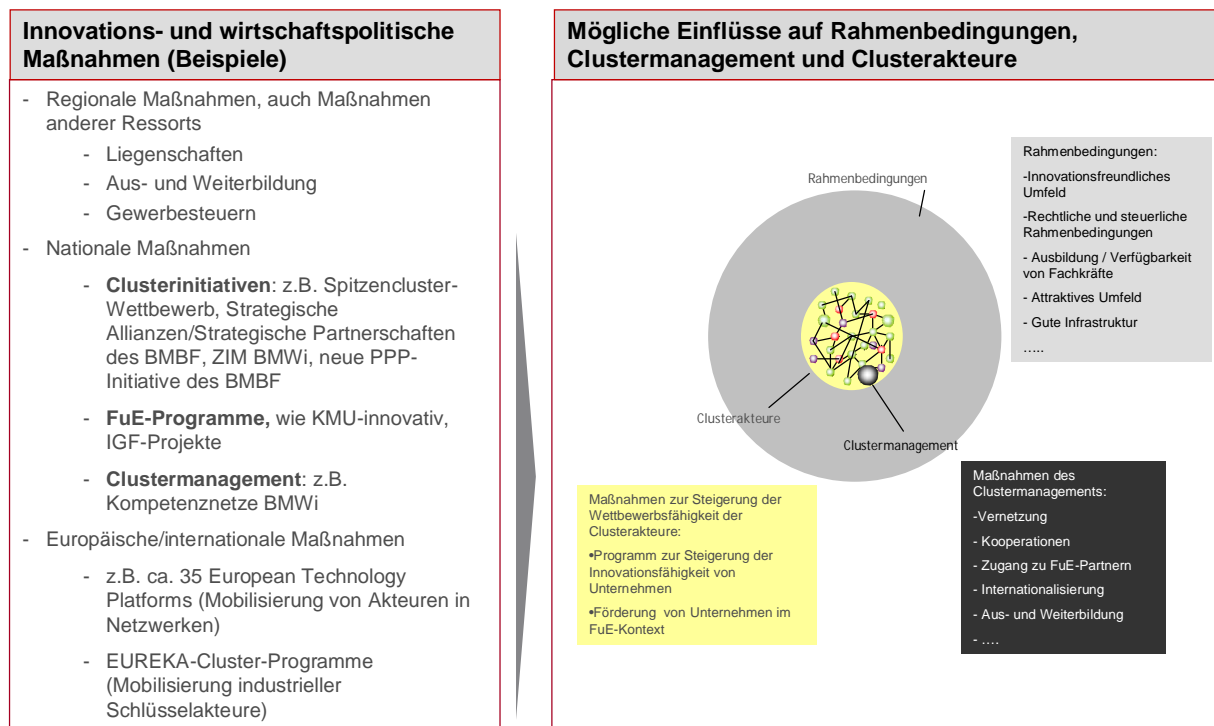
Quelle: iit 2011

### 6.3.1. Hamburger Clusterpolitik – Bewertung der Leistungsfähigkeit

Die Analyse der Clusterpolitik erfolgt auf einer stärker aggregierteren Ebene als die Evaluation der Clustermanagements und Clusterinitiativen. Zum einen wird die Clusterpolitik selbst in ihrer organisatorischen Umsetzung und Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext betrachtet zum anderen fließen in die Bewertung die Analysen der Clusterinitiativen und Clustermanagements ein. Auf dieser Ebene werden die Ergebnisse des Benchmarking, der Evaluation der Clusterinitiativen bzw. Clustermanagements und der Clusterpolitik zusammengeführt und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Ausrichtung der Clusterpolitik abgeleitet.

Die Clusterpolitik bildet mit der Clusterförderung den übergeordneten gestaltenden Rahmen, dessen Umsetzung in die Praxis durch die Clustermanagements bzw. den Akteuren in den Clusterinitiativen erfolgt. Die Clusterpolitik wird in ihrem wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext betrachtet und eine Bewertung muss vor dem Hintergrund vielfacher, häufig nicht zu beeinflussender Wechselwirkungen erfolgen.

Neben allgemeinen wirtschaftlichen und konjunkturellen Einflussfaktoren steht eine politische Maßnahme immer auch in Wechselwirkung mit anderen politischen Maßnahmen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die die eigene Politik direkt unterstützen und zum Teil selbst initiiert wurden wie z.B. eigens eingesetzte flankierende Strategien zur Qualifikation in der Region und solchen Maßnahmen, die indirekt Einfluss auf die in der Region vorhandenen Unternehmen, Institutionen und Forschungseinrichtungen nehmen.



**Abbildung 8: Innovations- und wirtschaftspolitische Maßnahmen, die Einfluss auf Rahmenbedingungen, Clustermanagement und Clusterakteure nehmen können**

Quelle: iit, 2011

Abbildung 8 verdeutlicht beispielhaft, dass wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene Einfluss auf die verschiedenen Ebenen eines Clusters, d.h. auf Rahmenbedingungen (grauer Kasten), das Clustermanagement (schwarzer Kasten) und/oder die Clusterinitiative mit ihren Mitgliedern (gelber Kasten) haben können.

**Grauer Kasten:** Zu den Rahmenbedingungen zählen rechtliche oder strukturelle Aspekte, die insgesamt zu einem innovationsfreundlichen Umfeld beitragen. Darunter fällt die Ausgestaltung des Rechts- und Steuerrahmens und die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal genauso wie das Vorhandensein und die Qualität von Infrastruktur (Flughäfen, Autobahnen, Hafen, etc.). Dazu zählt auch die Güte des Umfelds, das möglichst attraktiv und lebenswert sein sollte, um Menschen in die Region ziehen zu können. Rahmenbedingungen werden maßgeblich durch politische Maßnahmen, aber auch geographische Gegebenheiten und seit langem gewachsenen Strukturen bestimmt.

**Schwarzer Kasten:** Das Clustermanagement leistet vor allem Unterstützungsleistung für die Clusterakteure in Form von angebotenen Services. Diese Leistungen tragen zu einer generellen Vernetzung der Clusterakteure bei. Um einige Beispiele zu beschreiben: Es werden Kooperationen zwischen einzelnen Clusterakteuren etwa für die Realisierung von FuE-Projekten befördert, teilweise auch durch das Clustermanagement erst initiiert. Oftmals leisten Clustermanagementorganisationen einen wichtigen Beitrag dazu, qualifiziertes Personal für die Clustermitglieder zu akquirieren, an Inhalten von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mitzuwirken oder diese selbst durchzuführen. Die Clustermanagements werden maßgeblich durch öffentliche Maßnahmen beeinflusst, welche die Etablierung solcher Einrichtungen direkt und indirekt fördern.

**Gelber Kasten:** Die Clusterakteure gehen ihren Geschäftstätigkeiten innerhalb eines Clusters nach. Mögliche Ergebnisse dieser Aktivitäten sind zum Beispiel das Knüpfen neuer oder die Vertiefung bestehender Kooperationen bzw. die Durchführung von FuE-Projekten. Mittel- und langfristiges Ergebnis kann auf Seiten der Clusterakteure die Steigerung von Umsätzen oder die Einstellung neuen Personals sein, um einige wenige Beispiele zu nennen. Die Clusterakteure werden durch die Aktivitäten des Clustermanagements, den Rahmenbedingungen sowie darüber hinaus auch durch

weitere öffentliche Maßnahmen, wie etwa FuE-Förderprogramme in ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit beeinflusst.

Im linken Kasten in der Abbildung 8 sind beispielhaft wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen genannt, die Einfluss auf Rahmenbedingungen, Clustermanagement und Clusterakteure nehmen können:

Innerhalb der **Region** bzw. der Stadt Hamburg sind Maßnahmen der für die Clusterpolitik zuständigen Behörde sowie weiterer Ressorts zu betrachten. In Rahmen der Evaluation wird zu untersuchen sein, welche spezifischen und unspezifischen flankierenden Maßnahmen zur Gestaltung und Unterstützung der Clusterpolitik bzw. den Clusterinitiativen genutzt werden wie etwa eine Bereitstellung von Liegenschaften, Qualifikationsstrategien (z.B. durch Talentgewinnungsmaßnahmen der Hamburg Marketing GmbH, Fachkräfteinitiative Luftfahrt der Wirtschaftsbehörde Hamburg) oder Gewerbesteuern als steuerpolitischer Hebel.

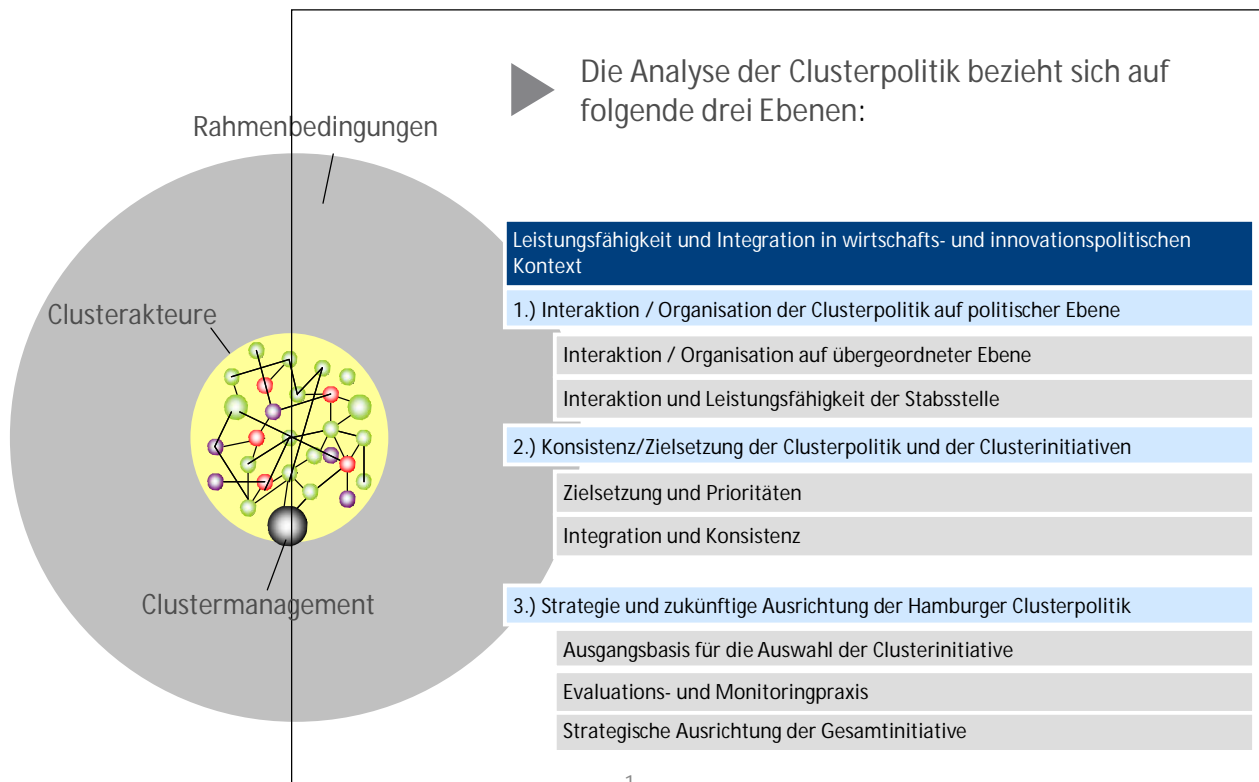
Über die regionalen Maßnahmen hinausgehend nehmen insbesondere solche Maßnahmen Einfluss auf die Clusterinitiativen bzw. Clustermanagements, die Forschungs- und Entwicklungsverbünde und damit die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Industrie fördern. Dabei sind zum einen Programme des **Bundes** zu nennen wie der Spitzencluster-Wettbewerb, die Innovationsallianzen/Strategischen Partnerschaften oder das derzeit in Planung befindliche Forschungscampus-Konzept des BMBF und zum anderen das Zentrale Innovationsprogramm für den Mittelstand (ZIM) oder die Kompetenznetze Agentur des BMWi. Letztere richtet sich direkt an die Clustermanagements und unterstützt diese bei der Verbesserung ihres Dienstleistungspektrums und ihrer Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit insgesamt. Auf Bundesebene werden zudem rechtliche oder steuerliche Rahmenbedingungen geschaffen bzw. die Ausbildung und Qualifizierung von Fachkräften mit weiteren Maßnahmen Projekten und Programmen unterstützt (z.B. Exzellenzinitiative im Rahmen der Hightech-Strategie der Bundesregierung). Nicht zuletzt nehmen auch Förderprogramme wie KMU-innovativ des BMBF oder die Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF) gefördert durch das BMWi Einfluss auf die Akteure in einem Cluster und damit auf die Clusterpolitik, indem diese gezielt die Innovationskraft von KMU bzw. die Bildung von Technologieplattformen stärken.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch **europäische Maßnahmen** wie die ca. 35 European Technology Platforms mit dem Ziel der Mobilisierung von Akteuren in Netzwerken oder den EUREKA Clustern zur gezielten Aktivierung einzelner Schlüsselakteure in einem Cluster.

Diese Art Maßnahmen werden in der Regel durch die öffentliche Hand initiiert und dienen der Stärkung von FuE-Kooperationen sowie deren Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Die Evaluation der Clusterpolitik fokussiert auf drei Analyseebenen, die im Folgenden erläutert werden (siehe Abbildung 9):

- 1) Interaktion und Organisation der Clusterpolitik auf politischer Ebene
- 2) Konsistenz der Zielsetzung der Clusterpolitik und der Clusterinitiativen und damit verknüpft die Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext
- 3) Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik



**Abbildung 9: Drei Analyseebenen**

Quelle: iit, 2011

### 1) Interaktion und Organisation der Clusterpolitik auf politischer Ebene

Auf dieser Analyseebene wird untersucht, wie die Hamburger Clusterpolitik organisatorisch und institutionell verortet ist und wie sich diese Strukturen für die praktische Umsetzung der Politik eignen. Es soll identifiziert werden, ob eine stärkere Einbindung und Abstimmung zwischen bestimmten Akteuren/Institutionen erforderlich ist. Es wird dazu betrachtet, welchen Behörden die acht Clusterinitiativen zugeordnet sind, welche Anforderungen sich daraus ergeben, wie und mit welchen Instrumenten die Interaktion und Zusammenarbeit der Clusterverantwortlichen innerhalb und zwischen den zuständigen Behörden einerseits sowie mit der Stabsstelle Clusterpolitik andererseits erfolgt. Auf dieser analytischen Ebene ist generell auch die Interaktion mit Behörden anderer Bundesländer - speziell hinsichtlich der zwei Bundeslandübergreifenden Clusterinitiativen (Life Sciences und Maritime Wirtschaft) sowie der clusterpolitischen Gesamtstrategie von Bedeutung.

Ein besonderer Schwerpunkt auf dieser Ebene liegt in der Evaluation der Leistungsfähigkeit der Stabsstelle Clusterpolitik. Ziel dieser Betrachtung ist es, für alle Beteiligten Transparenz über die strategischen und unterstützenden Aktivitäten der Stabsstelle zu schaffen. Bei den Unterstützungsleistungen geht es darum, deren erzielten Nutzen zu beschreiben. Es soll die Frage beantwortet werden, inwieweit das Angebot der Stabsstelle (z.B. Beratung, Zentrale Anlauf- und Kontaktstelle, Kommunikation usw.) die Bedarfe der Clusterverantwortlichen und Clustermanagements trifft, wo Anpassungsbedarfe bestehen und wie die Angebote zur clusterpolitischen Gesamtstrategie beitragen. Zudem sollen strukturbedingte Hindernisse gezeigt werden, die die Entscheidungskompetenzen oder Handlungsspielräume der Stabsstelle Clusterpolitik möglicherweise einschränken.

## **2) Konsistenz der Zielsetzung der Clusterpolitik und der Clusterinitiativen und damit verknüpft die Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext**

Diese Analyseeinheit zielt in einem ersten Schritt auf die Frage, inwieweit die Zielsetzung der Clusterpolitik einerseits mit den Zielsetzungen der Clusterinitiativen andererseits kongruent ist. Dazu erfolgt eine Bestandsaufnahme der einzelnen Zielsetzungen und ein Abgleich, ob sich Widersprüche aus den Zielsetzungen der Clusterinitiativen zur Gesamtzielsetzung ergeben.

In einem weiteren Schritt erfolgt die Betrachtung der Passung der Hamburger Clusterpolitik zu anderen wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. In der geplanten Evaluation soll vor allem darauf fokussiert werden, welche regionalen Maßnahmen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen vorhanden sind, inwieweit diese bekannt, genutzt und aufeinander abgestimmt sind, ob sie beispielsweise redundant, kontraproduktiv oder besonders fördernd wirken. Im Zusammenhang mit den Zielsetzungen soll ebenso danach gefragt werden, wie es den Clusterverantwortlichen gelingt, die Clusterinitiativen an aktuelle Anforderungen anzupassen und welche Pläne für die zukünftige Entwicklung der Clusterinitiativen vorhanden sind.

## **3) Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik**

In dieser Analyseeinheit geht es zunächst um ein generelles Verständnis zur „Vorgeschichte“ und der Startsituation der Clusterinitiative im Vergleich zu heute. Die Bestandsaufnahme fokussiert hier jedoch vor allem auf besonders herauszuhebende Veränderungen seit dem Start und verzichtet bewusst auf ein Nachzeichnen der Prozesse und Selektionskriterien, die zur Auswahl der Clusterinitiativen geführt haben. Es findet somit keine ex-post Bewertung zum Auswahlprozedere und der grundsätzlichen Zusammenstellung des Clusterinitiativengesamtportfolios statt. Ebenso soll im Rahmen der Evaluation der Clusterpolitik auch keine Potenzialanalyse in dem Sinne stattfinden, potenziell neue Clusterinitiativen für Hamburg zu identifizieren.

Ein wichtiger Aspekt dieses Themenblocks ist hingegen die Bestandsaufnahme der laufenden Monitoring- und Evaluationsaktivitäten in den einzelnen Clusterinitiativen und die Art und Weise wie der Austausch und damit Lernprozesse zwischen den Clusterverantwortlichen und Clustermanagern organisiert und durchgeführt werden. Eine weitere wesentliche Frage ist in diesem Zusammenhang, ob und welche messbaren Ziele definiert worden sind, die mit den Monitoring- und Evaluationsaktivitäten nachgezeichnet werden können. Unter Umständen ergibt sich aus dieser Betrachtung ein Handlungsfeld für die Stabsstelle Clusterpolitik, zukünftig ein übergreifendes Lernen zu koordinieren. Neben der Frage, wie die laufende Zielerreichung in den einzelnen Clusterinitiativen verfolgt wird, besteht eine weitere Fragestellung darin, wie die zukünftigen zu erwartenden Evaluationsergebnisse von der Stabsstelle genutzt werden sollen.

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse aus der gesamten Evaluation und dem Benchmarking der Clusterpolitik, des Clustermanagements und der Clusterinitiativen zusammengeführt und eventuelle Anpassungsbedarfe abgeleitet und Handlungsmöglichkeiten bzw. -empfehlungen ausgesprochen.

Hierzu wird vor dem Hintergrund der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen und vor der endgültigen Bewertung des Entwicklungsstands die realistische Wirkmöglichkeit eingeschätzt. Zudem werden die politischen Akteure vor dem Hintergrund der in der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsmessung gewonnenen Einsichten zu ihrer Einschätzung nach Anpassungsbedarfen gefragt.

Mit Blick auf eine eventuelle Justierung der Gesamtstrategie wird es zu diesem Zeitpunkt darauf ankommen, dass ein Konsens unter den politischen Akteuren besteht bzw. dass dieser herbeigeführt werden kann.

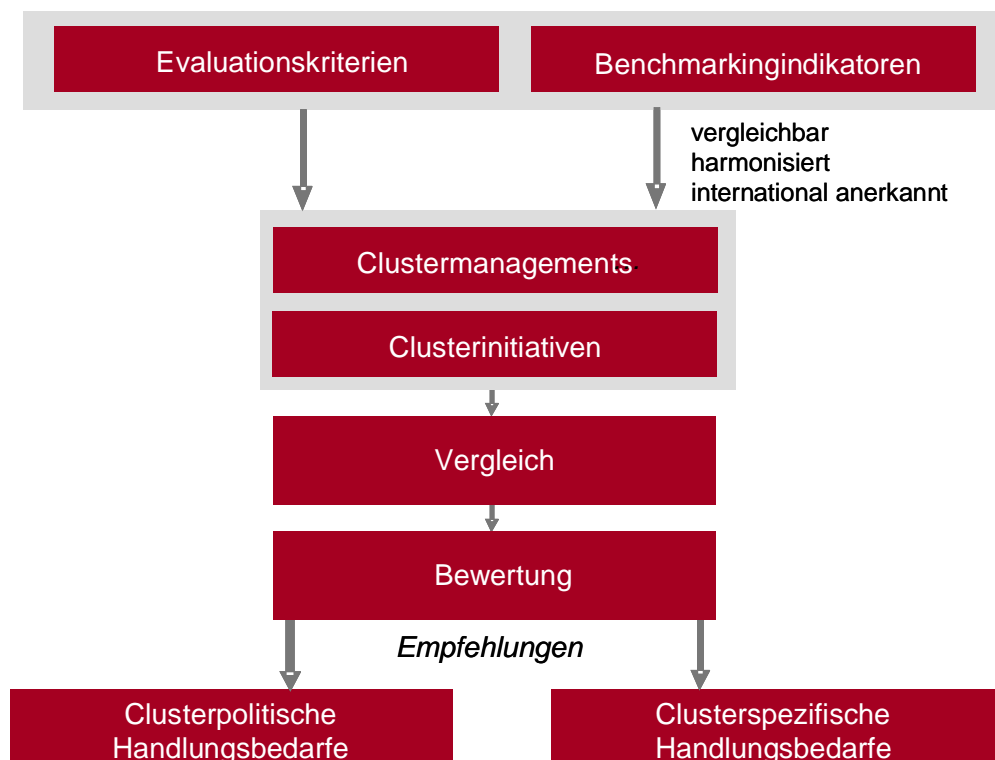
Zusammengefasst wird die Hamburger Clusterpolitik vor dem komplexen Hintergrund ihrer Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext betrachtet. Die Evaluation untersucht neben der Effektivität und Effizienz der institutionellen Einbettung und praktischen Umsetzung der Clusterpolitik auch deren Kohärenz der Zielsetzungen zu den Clusterinitiativen sowie die Passfähigkeit zu anderen, bestehenden oder geplanten politischen Maßnahmen auf regionaler und überregionaler Ebene. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation und des Benchmarking der Clustermanagements und Clusterinitiativen werden Handlungsempfehlungen für die Clusterinitiativen und Optionen für die Ausrichtung der clusterpolitischen Gesamtstrategie abgeleitet.

Das für die Durchführung der Evaluation relevante Set an Indikatoren findet sich in Kapitel 7 (Indikatorensets 1, 2 und 3).

### 6.3.2. Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements – Bewertung der Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

#### Leistungsfähigkeit

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und Clustermanagements stellt einen wesentlichen Bestandteil im Rahmen der geplanten Evaluation dar, jedoch auch eine gewisse Herausforderung. Eine absolute Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen im Sinne einer Gesamtbewertung „gut“ oder „schlecht“ ist nicht sinnvoll, da es keine absoluten Bewertungsmaßstäbe für „gut“ und „schlecht“ gibt. Es wird daher ein dualer Evaluations- und Benchmarkingansatz verfolgt, der aus einer individuellen Bewertung der Zielerreichung, basierend auf für jede Clusterinitiative und jedes Clustermanagement individuellen Indikatoren, und einer vergleichenden Bewertungen der Leistungsfähigkeit bzw. des erreichten Entwicklungsstandes, basierend auf gleichen, harmonisierten Indikatoren, besteht (s. Abbildung 10).



**Abbildung 10: Methodik zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements**

Quelle: iit 2011

Im Falle der individuellen Bewertung der Zielerreichung werden solche Bewertungskriterien gewählt, die sich an den ursprünglichen Zielstellungen orientieren. Diese sind in der Regel in entsprechenden Dokumenten, wie z. B. Zuwendungsbescheiden, hinterlegt. Hierbei muss aber darauf geachtet werden, dass nur solche Ziele adäquat bewertet werden können, die von den Clustermanagements bzw. Clusterinitiativen direkt beeinflusst werden können, sogenannte Output-Ziele. Hierbei ist darauf zu achten, dass oftmals auch Ziele seitens der Clusterinitiativen und Clustermanagements definiert wurden, die sich auf bestimmte, zu erzielende Wirkungen beziehen. Da derartige wirkungsorientierte Zielsetzungen jedoch nicht direkt seitens der Clusterinitiativen und Clustermanagements zu erreichen sind, muss im Kontext der Bewertung dieser Ziele unterschieden werden, welchen Beitrag die Clusterinitiative bzw. das Clustermanagement geleistet hat und was auf überlagernde makroökonomische Effekte zurückzuführen ist. Auch wenn sich die Bewertungskriterien an den individuellen Zielsetzungen der Clusterinitiativen und Clustermanagements orientieren, so ist die Vorgehensweise zur Datenerhebung und Analyse in allen Fällen identisch.

Das für die Durchführung der Evaluation relevante Set an Indikatoren findet sich in Kapitel 7 (Indikatorenset 4). Zusätzlich zu berücksichtigende, für die clusterspezifische Indikatoren werden ggf. zu Beginn der Evaluation vereinbart.

## **Benchmarking**

Im Falle der Bewertung der Leistungsfähigkeit bzw. des erreichten Entwicklungsstandes kommt ein vergleichendes evaluationsbegleitendes Benchmarking zum Einsatz. Das Benchmarking von Clusterinitiativen und Clustermanagements ist eine effiziente Vergleichsanalyse von Strukturen, Prozessen, Entwicklungen, Managementmethoden und Dienstleistungen mit denen anderer Clusterinitiativen und Clustern. Es gewinnt national und international verstärkt an Bedeutung, wenn es um den Aspekt der Cluster Management Exzellenz geht<sup>11</sup> und wurde im Rahmen der Empfehlungen der European Cluster Policy Group explizit als Instrument zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements zur verstärkten Anwendung erwähnt<sup>12</sup>. Das Benchmarking stellt eine wichtige Ergänzung zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements im Rahmen der Evaluation dar. Es bietet eine Orientierung, wie die eigene Clusterinitiative im Vergleich zu ähnlichen Clusterinitiativen positioniert ist und agiert.

Die in Kapitel 7 formulierten Benchmarkingindikatoren entsprechen denen, wie sie verstärkt international Anwendung finden, um Clusterinitiativen und Clustermanagements zu vergleichen. Diese werden z. B. aktuell im Rahmen des vom DASTI im Auftrag gegebenen Nordic-German-Polish Cluster Excellence Projektes (NGP Excellence) von 150 Clusterinitiativen aus acht Ländern verwendet und zeigen eine hohe Akzeptanz und Praxisnähe. Bei Anwendung dieser Indikatoren im Rahmen der Evaluation der Hamburger Clusterinitiativen kann somit auf einen quasi internationalen Standard zurückgegriffen werden. Weiterhin existiert ein exzellentes Vergleichsportfolio mit über 150 bereits gebenchmarkten Clusterinitiativen und Clustermanagements, welches für ein Benchmarking unerlässlich ist. So liegen z. B. für die für Hamburg relevanten Technologie- und Innovationsfelder Life Sciences / Gesundheit, IT & Medien, Logistik bzw. Erneuerbare Energien zwischen 15 und 25 Vergleichsdatensätze vor.

Beim Benchmarking werden gemeinsame, für alle Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements anwendbare Indikatoren genutzt. Demzufolge wird anhand identischer Indikatoren ein Vergleich einzelner, für den Entwicklungsstand der Clusterinitiative bzw. des Clustermanagements relevanter Parameter durchgeführt. Auf dieser Basis kann eine bestimmte Clusterinitiative bzw. das dazugehörige Clustermanagements mit anderen Initiativen bzw. Managements verglichen werden.

---

<sup>11</sup> s. z. B. <http://www.cluster-excellence.eu/>

<sup>12</sup> <http://www.proinno-europe.eu/ecpg/newsroom/ecpg-final-recommendations>

Beim Benchmarking kann ein Vergleich nach verschiedenen Kriterien erfolgen, die jeweils einen unterschiedlichen Analyseschwerpunkt haben:

- U innovationsfeldinternes Benchmarking
  - untersucht die Positionierung einer Clusterinitiative im Vergleich zu anderen im gleichen Innovationsfeld
- U entwicklungsspezifisches Benchmarking
  - untersucht eine Clusterinitiative entsprechend ihres Alters und Entwicklungsstandes im Vergleich zu anderen ähnlichen Alters
- U Benchmarking anhand eines individuell zusammengestellten Vergleichsportfolios
  - untersucht eine Clusterinitiative im Vergleich zu anderen anhand eines individuell zusammengestellten Vergleichsportfolios. Relevante Merkmale hierfür können z. B. Clusterinitiativen mit ähnlichen Zielsetzungen und Schwerpunkten oder hoch spezialisierte Clusterinitiativen sein

Das Benchmarking setzt auf jeden Fall die Auswahl eines geeigneten Vergleichsportfolios zwingend voraus, an Hand dessen die jeweiligen Clusterinitiativen und -managements verglichen werden können (s. Leitplanke 12 in Kapitel 5). Die Bestimmung des jeweiligen Vergleichsportfolios wird in enger Abstimmung mit dem Clustermanagement und Clusterverantwortlichen erfolgen.

Das für die Durchführung der Evaluation relevante Set an Indikatoren findet sich in Kapitel 7 (Indikatorenset 5).

## Wirksamkeit

Die Bewertung der Wirksamkeit erfolgt sowohl für die Hamburger Clusterpolitik als auch für die acht Clusterinitiativen. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- U wie hat sich die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Akteure der Clusterinitiativen in den letzten Jahren entwickelt? und
- U welchen Beitrag haben die Clusterpolitik und die Clusterinitiativen geleistet?

Bei Wirkungsmessungen wird in der Regel von einem Zusammenhang zwischen Input (z.B. zur Verfügung gestellte Mittel) und den im Rahmen der Maßnahme produzierten Leistungen (Output) sowie den intendierten Resultaten bei der Zielgruppe der Maßnahme (Outcome). Resultate einer Intervention, die nicht bei der Zielgruppe auftreten, sondern in ihrem Umfeld, werden als Impact (Wirkung) bezeichnet. Was unter Input, Output, Outcome und Impact zu verstehen ist, wird nachfolgend erläutert:

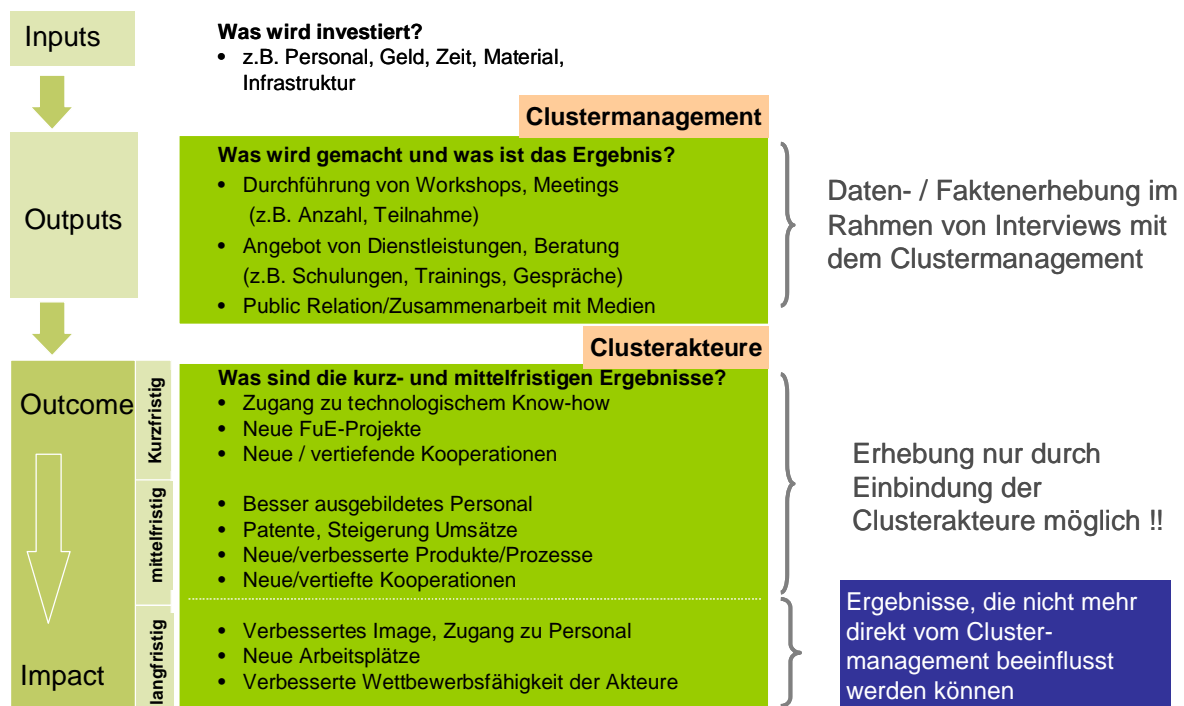
- § „Input“ bezeichnet finanzielle, personelle oder andere Ressourcen, die investiert werden; diese stellen eine vergleichsweise variable Bedingung dar, insofern z. B. Kostenarten (Personal- vs. Sachausgaben) oder Personalqualifikationen (durch gezielte Fortbildung) beeinflusst werden können“. Für die durchgeführte Evaluation sind die wesentlichen Inputgrößen die Kompetenzen der in den Clusterinitiativen und Clustermanagements agierenden Personen sowie die den Clusterinitiativen und Clustermanagements zur Verfügung stehenden Budgets.
- § „Output“ bezeichnet sämtliche Leistungen wie Materialien, Waren, Aktivitäten, Publikationen und insbesondere Dienstleistungen, die durch den Evaluationsgegenstand (ein Programm, ein Projekt, etc.) direkt produziert werden, wie z. B. Broschüren, Profilings, Assessments, Kurse, Beratungsgespräche, Leistungsstunden, Hilfepläne, Vermittlungen, etc.. Evaluationsgegenstand sind im vorliegenden Fall die acht Hamburger Clustermanagements. Hierzu gehören auch Output-Leistungen, die durch die öffentliche Hand produziert wurden und gleichzeitig einen Bezug zu den Hamburger Clusterinitiativen haben.



§ „Outcome“ bezeichnet die intendierten Resultate der Interventionen/Aktivitäten eines Programms, wie z. B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als Outcomes bezeichnet. Die Zielgruppe der Aktivitäten der Clusterinitiativen bzw. -managements sind in erster Linie die Unternehmen und Forschungseinrichtungen (ggf. weitere Institutionen) der acht Hamburger Clusterinitiativen IT & Medien, Life Sciences, Logistik, Luftfahrt, Erneuerbare Energien, Gesundheitswirtschaft, Kreativwirtschaft und Maritime Industrie.

§ „Impacts“ sind Resultate eines Programms, die nicht bei den Zielgruppen auftreten/gemessen werden, sondern in sozialen Systemen, insbesondere Organisationen (Unternehmen, sozialen Dienstleistungsanbietern, Schulen) oder in Sozialräumen (Nachbarschaften, Kommunen, Regionen) oder im Netzwerk der personalen und organisationalen Akteure eines Politikfeldes (Weiterbildungssystem eines Bundeslandes, Gesundheitssystem einer Nation). So kann z. B. das soziale Klima eines Sozialraums friedlicher oder die Effektivität und Effizienz eines Dienstleistungssystems höher sein.“ Die Impacts betreffen im vorliegenden Fall also insbesondere die Hamburger Wirtschaft, die durch die Clusterinitiativen insgesamt gestärkt werden soll.

Eine direkte Ursache-Wirkungszuschreibung zwischen den Leistungen des Evaluationsgegenstandes und dem Impact ist in der Regel nicht möglich (auch wegen des häufigen zeitlichen Auseinanderfallens von Outputs und Impacts) und im Kontext der Evaluation der Hamburger Clusterinitiativen auch nicht gewollt. Im Kontext des zu erarbeitenden Evaluations- und Benchmarkingsystems müssen diese Zusammenhänge ausreichend berücksichtigt werden. Abbildung 11 verdeutlicht dies nochmals.



**Abbildung 11: Bewertungsmodell der Wirksamkeit von Clusterinitiativen**

Quelle: iit 2011

Wirkungsmessungen sind in der Regel schwierig, da sie durch verschiedene Einflussgrößen stark beeinflusst werden können. Quantitative Ansätze, die direkten Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Unternehmensumsatz und -gewinn messen, sind zwar wünschenswert, aber in der Praxis aus verschiedenen Gründen nicht realisierbar. Für die Bewertung der Wirksamkeit (Impact) sollte daher ein praxisnahes Umsetzungsmodell für die Erhebung von Kontext- bzw. Wirkungskennzahlen gewählt

werden, das auf einen halb-quantitativen Ansatz verfolgt und verschiedene Vergleichs- bzw. Kontrollgruppen berücksichtigt. Das untersuchungsleitende theoretische Modell geht von der Annahme aus, dass die Clusterakteure entsprechend des Entwicklungsstandes einer Clusterinitiative sowie ihres Mitwirkungsgrades vom Clusteransatz profitieren.

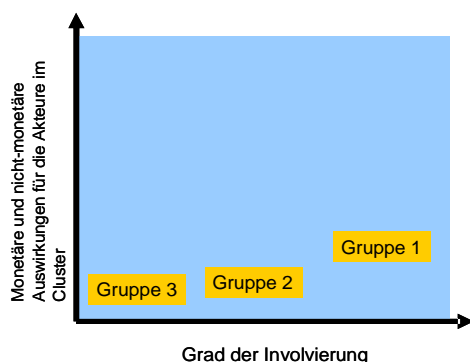
Das im Rahmen des Evaluations- und Benchmarkingsystems verwendete Untersuchungsmodell definiert drei verschiedene Gruppen innerhalb einer Clusterinitiative, deren Akteure unterschiedlich aktiv sind. Die Zuordnung der Akteure zu den jeweiligen Gruppen erfolgt durch Selbsteinschätzung. Dies ist z. B. im Rahmen einer Mitgliederbefragung leicht möglich, deren methodischer Ansatz zu einem späteren Zeitpunkt beschrieben wird.

**Gruppe 1 (hoch-aktive Gruppe):** Die Clusterakteure engagieren sich seit Jahren (sofern aufgrund des Bestehens der Clusterinitiative möglich) sehr aktiv in der Clusterinitiative. Akteure dieser Gruppe können als Schlüsselakteure bezeichnet werden. Deren Engagement ist durch eine enge Interaktion mit dem Clustermanagement und anderen Clusterakteuren gekennzeichnet. Die Clusterakteure agieren auch als Thementreiber und sind bestrebt, die Clusterarbeit in konkrete Mehrwerte (wie z. B. kollaborative Technologieentwicklung, Aus- und Weiterbildungskonzepte, internationale Kooperationen, etc.) umzusetzen. Erfahrungsgemäß ist der Anteil dieser sehr aktiven Gruppe zumeist im Bereich von 30 - 40 % aller Clusterakteure abzuschätzen.

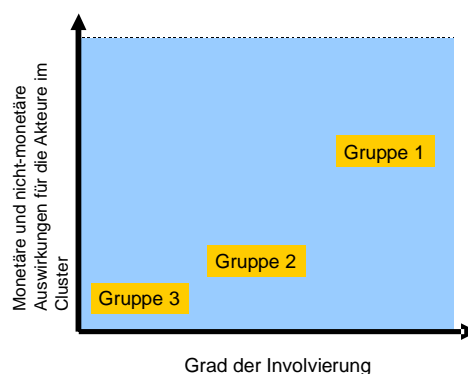
**Gruppe 2 (reaktive Gruppe):** Clusterakteure, die dem Clusteransatz positiv gegenüberstehen, jedoch im Vergleich zu Gruppe 1, nicht so aktiv und themen- bzw. ergebnisorientiert agieren oder erst seit kurzem in die Clusterinitiative aktiv involviert sind. Ihr Anteil liegt demnach bei in der Regel bei rund 60 – 70 %.

**Gruppe 3 (extern):** Akteure befinden sich außerhalb der Clusterinitiative und spiegeln den Branchendurchschnitt. Gruppe 3 repräsentiert den bundesweiten Branchendurchschnitt, der in erheblichem Maße Akteure außerhalb von Clusterinitiativen berücksichtigt.

Entsprechend dem Entwicklungsstadium der jeweiligen Clusterinitiative profitieren Akteure der Gruppen 1 und 2 unterschiedlich von der Wirksamkeit der Clusterinitiative. Im Falle einer jungen Clusterinitiative sind die Auswirkungen – sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art - insgesamt für Akteure der Gruppe 1 und 2 noch recht gering (s. Abbildung 12) und unterscheiden sich kaum von Akteuren der Gruppe 3. Im Falle einer fortgeschrittenen Clusterinitiative sind die positiven Auswirkungen auf die Akteure der Gruppe 1 bereits deutlich sichtbar. Der Clusteransatz zeigt erste konkrete positive monetäre und nicht-monetäre Effekte. Die positiven Auswirkungen der Gruppe 2 sind noch geringer, aber bereits etwas höher als gegenüber der externen Gruppe 3 (s. Abbildung 13).

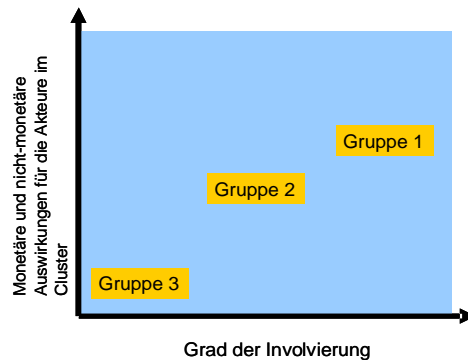


**Abbildung 12: Junge Clusterinitiative**  
Quelle: iit 2011



**Abbildung 13: Fortgeschrittene Clusterinitiative**  
Quelle: iit 2011

Im Falle einer etablierten Clusterinitiative profitiert die aktive Gruppe 1 besonders stark, vor allem dadurch, dass konkrete Initiativen oder das intensive Agieren der Akteure dieser Gruppe untereinander deutliche Früchte trägt (s. Abbildung 14). Das weiter gestiegene interaktiven Milieus und die deutlich verbesserten Kooperationskultur wirken sich zunehmend positiv auch auf Akteure der reaktiven Gruppe 2 aus. Signifikante Unterschiede der reaktiven Gruppe 2 gegenüber der externen Gruppe 3 werden sichtbar und messbar.



**Abbildung 14: Etablierte Clusterinitiative**

Quelle: iit 2011

Zur Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiativen und der Clustermanagements sollten folgende Fragestellungen beantwortet werden können:

- § Wie zufrieden sind die Mitglieder bzw. Clusterakteure mit den Leistungen des Clustermanagements?
- § Wie können die monetären Auswirkungen auf die Mitglieder / Akteure beschrieben werden?
- § Wie können die nicht-monetäre Auswirkungen auf die Mitglieder / Akteure entsprechend der Zielsetzung der Clusterinitiative beschrieben werden?
  - § Know-how- und Informationsgewinn
  - § Initiierte Kooperationen
    - § Innerhalb der Clusterinitiative
    - § Internationale Kooperationen, initiiert durch das Clustermanagement
  - § Verbesselter Zugang zu anderen Akteuren innerhalb der Clusterinitiative
- § Welche Schwerpunkte der Nutzung der Leistungen der Clustermanagements zeichnen sich seitens der Mitglieder / Akteure ab?
- § Können sonstige Effekte einer Mitwirkung in der Clusterinitiative seitens der Mitglieder / Akteure festgestellt werden?

Für die Informationsgewinnung bzw. Datenerhebung kommen bei der Wirkungsanalyse verschiedene Verfahren in Frage, die die direkte Einbindung von Mitgliedern von Clusterinitiativen oder anderen Clusterakteuren beinhaltet (Mitgliederbefragungen, existierende Zufriedenheitsanalysen, Expertengespräche, etc.). In Kapitel 7 sind die drei am häufigsten angewandten Verfahren hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen vertiefend beschrieben. Die wesentlichen Fragestellungen zur Wirkungsanalyse bleiben aber von der Art und Weise der Informations- und Datenerhebung unberührt.

Das für die Durchführung der Evaluation relevante Set an Indikatoren findet sich in Kapitel 7 (Indikatorenset 6).

## **Bewertung der Nachhaltigkeit**

Die Bewertung der Nachhaltigkeit der Clusterinitiativen und Clusterpolitik lässt sich grundsätzlich im Rahmen verschiedener Ansätze bewerten. Hierzu werden zum einen die Ergebnisse der Leistungsfähigkeit und der Wirksamkeit der Clusterinitiativen herangezogen. Zum anderen sollten Bewertungsindikatoren verwendet werden, die Antworten auf folgende Fragen geben können, aber gleichzeitig verschiedenen Sichtweisen widerspiegeln – die der Clusterakteure, der Clustermanagements und der Clusterverantwortlichen:

- § Wie stark sehen sich die Mitglieder zur langfristigen Mitwirkung in den Clusteraktivitäten verpflichtet?
- § Wie intensiv ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in den Clusterinitiativen?
- § Ist die Akteursstruktur der Clusterinitiative ausreichend für ein nachhaltiges Agieren?
- § Ist die Finanzierung des Clustermanagements sichergestellt?
- § Wie entwickeln sich privater und öffentlicher Finanzierungs- bzw. Förderungsanteil?
- § Ist die Hamburger Clusterpolitik insgesamt auf eine nachhaltige Clusterentwicklung ausgerichtet?
- § Welche Elemente der Clusterpolitik wirken sich besonders nachhaltig aus?

Die resultierenden Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit (Tabelle 6, Indikatorenset 7) stammen aus verschiedenen bereits existierenden Indikatorensets, da diese auch für die Nachhaltigkeitsbewertung angewandt werden können.

## 7. Das operationalisierte Indikatorenset und Methoden



In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die verschiedenen Indikatoren vorgestellt, die bei der Evaluation bzw. beim Benchmarking zum Einsatz kommen sollen. Die einzelnen Indikatoren wurden durch die Clusterverantwortlichen, die Clustermanagements und der Stabsstelle Clusterpolitik im Rahmen des 2. Workshops in Bezug auf ihre Bedeutung für das Evaluations- und Benchmarkingkonzept gewichtet. Solche Indikatoren, die aus der Sicht von mehreren Befragten, d. h. mindestens von drei Personen eher nicht zum Einsatz kommen sollen, werden in der nachfolgenden Auflistung gesondert kommentiert.

Da die praktische Durchführung der Evaluation und des Benchmarkings voraussichtlich mit zeitlicher Verschiebung zum Gutachten umgesetzt wird, sind nachfolgend die gesamten aus Sicht der Verfasser dieses Gutachtens grundsätzlich relevanten Indikatoren für die Evaluation und das Benchmarking von Clustern aufgelistet. Damit ist ein umfassender Überblick gewährleistet und sollten sich die Anforderungen zum Zeitpunkt der Umsetzung des Evaluations- und Benchmarkingkonzepts verändert haben, kann auf jene Indikatoren zurückgegriffen werden, die aktuell nicht berücksichtigt werden sollen.

### 7.1 Evaluationsindikatoren für die Hamburger Clusterpolitik

In diesem Abschnitt werden die Evaluationskriterien für die Hamburger Clusterpolitik vorgestellt. Im Rahmen der Erhebungstätigkeiten sollten sowohl die Clusterverantwortlichen als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stabsstelle Clusterpolitik befragt werden. Einige der Fragen richten sich an die Clustermanager. Jene Fragen können einerseits bei der Erhebung zum Benchmarking und andererseits bei der standardisierten Befragung transportiert werden. Die farbig hellgrau markierten Evaluationskriterien sind nicht bindend und können bei Bedarf berücksichtigt werden. Welche Zielgruppe zu welchen Fragen befragt wird, ist der ersten Tabelle im Anhang (s. Tabelle 11 ab Seite 69) zu entnehmen.

<b>1.</b>	<b>Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik</b>
<b>1.1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf übergeordneter Ebene</b>
<b>1.1.1</b>	<p><b>Institutionelle Verortung der Hamburger Clusterpolitik/Clusterinitiativen</b></p> <p>Hierbei geht es darum, in welchen formalen Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten die Clusterpolitik und die Clusterinitiativen in den Behörden verortet sind. Darüber hinaus werden unterstützende Funktionen, wie die Stabsstelle Clusterpolitik und deren Einbindung auf organisationaler Ebene betrachtet.</p> <p>Diese Betrachtung gibt Aufschluss über Verantwortlichkeiten, deren Komplexität sowie den Formalisierungsgrad.</p>
<b>1.1.2</b>	<p><b>Rollen und Arbeitsteilung</b></p> <p>Zwischen den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. der Stabsstelle Clusterpolitik und den Clusterverantwortlichen in den verschiedenen Ressorts wird es eine unterschiedliche Rollenverteilung geben, die mit der formalen organisationalen Verortung der Clusterpolitik zusammenhängt. Möglicherweise sind Besonderheiten bei der Rollenteilung zu beobachten (z.B. Personalunion bei der Aufgabenwahrnehmung). Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch die Arbeitsteilung und die Kommunikation zwischen den Beteiligten</p>

<b>1.</b>	<b>Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik</b>
<b>1.1.3</b>	<p><b>Instrumente der Zusammenarbeit und Koordination</b></p> <p>Dieses Kriterium bezieht sich auf 1.1.2 und fokussiert auf die eingesetzten Instrumente für die Zusammenarbeit und Koordination auf Ebene der Clusterverantwortlichen und der Stabsstelle Clusterpolitik. Das können formalisierte Prozesse sein etwa in Form regelmäßiger Treffen und der Einsatz von Task Forces oder aber auch weniger formelle Vorgehensweisen wie spontane Abstimmungstreffen. Aktivitäten wie Workshops, eine Repräsentanz in Sitzungen können ebenso als Instrumente genutzt werden wie Strategiepapiere und Leitfäden, die als Richtschnur für das eigene Handeln dienen.</p>
<b>1.2</b>	<b>Interaktion und Leistungsfähigkeit der Stabsstelle Clusterpolitik</b>
<b>1.2.1</b>	<p><b>Unterstützungsleistungen durch die Stabsstelle Clusterpolitik</b></p> <p>Die Stabsstelle Clusterpolitik unterbreitet diverse Angebote, die den Clusterverantwortlichen, den Clustermanagements und der Gesamtstrategie an sich zu Gute kommen sollen. Bei diesem Kriterium geht es um eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen Services und Aktivitäten (z. B. Beratung, zentrale Anlauf- und Kontaktstelle, Homepage). Hierzu zählen auch weitere unterstützende Aktivitäten wie z.B. die Interessenvertretung in Gremien oder die Initiierung von übergreifenden Kooperationsprojekten.</p>
<b>1.2.2</b>	<p><b>Nutzen der Unterstützungsleistungen durch die Stabsstelle Clusterpolitik</b></p> <p>Von den Clustermanagements und Clusterverantwortlichen sollen die Nützlichkeit der angebotenen Services und Aktivitäten der Stabsstelle Clusterpolitik eingeschätzt werden. Wie hilfreich sind diese für die eigene Arbeit? In dem Zusammenhang soll auch danach gefragt werden, ob die angebotenen Services und Aktivitäten eher angebots- oder nachfrageorientiert sind; ist der Umfang und die Breite des Angebots aus Sicht der Clusterverantwortlichen angemessen und zielführend? Welche Unterstützungsleistungen sollten noch ergänzt werden? Wie wird der Nutzen der Leistungen für die Gesamtstrategie bewertet?</p>
<b>1.2.3</b>	<p><b>Angemessenheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen der Stabsstelle Clusterpolitik</b></p> <p>Die Stabsstelle Clusterpolitik übernimmt sowohl koordinierende, unterstützende sowie strategische Aufgaben von teilweise hoher Bedeutung. Hierzu ist eine adäquate Personal- und finanzielle Ausstattung notwendig. Deren Angemessenheit ist vor dem Hintergrund der definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu bewerten.</p>
<b>1.3</b>	<b>Strategische und koordinierende Aufgaben der Stabsstelle Clusterpolitik</b>
<b>1.3.1</b>	<p><b>Einbindung Schlüsselakteure</b></p> <p>Die Stabsstelle Clusterpolitik ist in zahlreiche Diskussionen zu unterschiedlichen strategischen Fragestellungen eingebunden oder initiiert diese. Dabei ist es wichtig, dass die jeweils richtigen Akteure in diese Diskussionen eingebunden sind. Daher ist danach zu fragen, welche Schlüsselakteure in die verschiedenen Diskussionen durch die Stabsstelle Clusterpolitik eingebunden werden und wie häufig dies stattfindet.</p>
<b>1.3.2</b>	<p><b>Entscheidungskompetenzen und politische Handlungsspielräume der Stabsstelle Clusterpolitik</b></p> <p>Entscheidungen können nur gefällt werden, wenn die dafür notwendige Entscheidungskompetenz gegeben ist. Es ist abzugleichen, welche Erwartungen an die Stabsstelle gestellt werden und was die Stabsstelle Clusterpolitik davon realistisch im Rahmen ihres Handlungsspielraums und ihrer Ressourcen erfüllen kann. Diese Betrachtung kann helfen, strukturelle Schwierigkeiten bei der Arbeit der Stabsstelle Clusterpolitik aufzudecken.</p>

<b>1.</b>	<b>Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik</b>
1.3.3	<p><b>Bundeslandübergreifende Koordination</b></p> <p>Clusterpolitik befindet sich eingebettet in einem wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext, der an den Grenzen des Bundeslands nicht halt macht. Insofern ist ein Abgleich mit den Vorhaben anderer Bundesländer hilfreich, um Überschneidungen, aber auch mögliche Synergiepotenziale aufzudecken<sup>13</sup>. Da die bundeslandübergreifende Zusammenarbeit auf Ebene der Clusterpolitik zu den Aufgaben der Stabsstelle zählt, wird sie auch hier im Evaluationssystem erfasst.</p>
<b>2.</b>	<b>Konsistenz/Zielsetzung der Hamburger Clusterpolitik</b>
2.1	<b>Zielsetzung und Prioritäten der Clusterpolitik</b>
2.1.1	<p><b>Ziele der Clusterpolitik</b></p> <p>Eine Clusterpolitik muss angemessene Ziele definieren, damit diese erreicht werden können. Bei diesem Kriterium geht es zuvorderst um eine Bestandsaufnahme der formulierten Ziele, wie dem übergeordneten Ziel „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ und den in den Leitlinien beschriebenen Unterzielen mit Blick auf die Förderung der Clusterinitiativen.</p>
2.1.2	<p><b>Passung Gesamtzielsetzung und Zielsetzungen der Clusterinitiativen</b></p> <p>Nach der Bestandsaufnahme der Zielsetzung der Clusterpolitik wird diese mit der Zielsetzung bzw. den Prioritäten der einzelnen Clusterinitiativen verglichen. Hierdurch soll die Passung der Zielsetzungen zueinander überprüft werden. Dies entspricht einem Plausibilitätscheck und deckt eventuelle Widersprüche auf.</p>
2.2	<b>Integration und Kohärenz</b>
2.2.1	<p><b>Nutzung wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen</b></p> <p>Diese Kriterium erfasst zunächst die verschiedenen wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen die genutzt werden, um die Rahmenbedingungen für die Clusterinitiativen zu verbessern. Dabei liegt der Schwerpunkt auf regionalen Maßnahmen. Tendenziell kann auf diese am ehesten Einfluss ausgeübt werden.</p>
2.2.2	<p><b>Kohärenz wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen</b></p> <p>Dieses Kriterium betrachtet die vorhandenen wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen aus 2.2.1 dahingehend, inwieweit diese zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind und wie diese mit den clusterspezifischen Maßnahmen zusammenpassen.</p>
2.2.3	<p><b>Überregionaler Austausch zu wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen</b></p> <p>Die regionalen Maßnahmen sollten nicht isoliert sondern in ihrem Kontext betrachtet werden. Dazu kann es hilfreich sein, dass die Clusterverantwortlichen den Blick über die Bundeslandgrenzen oder auch Landesgrenzen hinaus richten und die Gelegenheit für einen überregionalen Austausch mit Verantwortlichen anderer Maßnahmen suchen. Ziel ist es, andere Vorgehensweisen zu kennen, ggf. von diesen zu lernen. Auch können clusterspezifische Maßnahmen aufeinander abgestimmt oder Synergien genutzt werden.</p>
2.2.4	<p><b>Sicherstellung Anpassung Clusterinitiativen an aktuelle Erfordernisse</b></p> <p>Die Clusterverantwortlichen sind gefordert, die Clusterinitiativen an aktuelle Erfordernisse anzupassen. Bei diesem Kriterium soll danach gefragt werden, auf welche Art und Weise der Prozess der Anpassung sichergestellt wird, sowie welche Instrumente und Vorgehensweisen dazu genutzt werden. In diesem Zusammenhang kann gezeigt werden, ob etablierte Mechanismen für die Feinjustierung vorhanden sind oder die Anpassung eher ad hoc erfolgt.</p>

<sup>13</sup> Dieses Kriterium wurde als weniger relevant für die Bewertung der Clusterpolitik durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird demzufolge nach jetzigem Stand nicht zwingend im Rahmen der Evaluation erhoben.



<b>2.</b>	<b>Konsistenz/Zielsetzung der Hamburger Clusterpolitik</b>
2.2.5	<b>Zukunftspläne der Clusterverantwortlichen</b> Dieses Kriterium steht in engem Zusammenhang mit dem vorangehenden. Die Clusterverantwortlichen werden unter 2.2.4 gefragt, mit welchen Mitteln sie die Anpassung der Clusterinitiative sicherstellen. Die Anpassung kann dabei eher reaktiv erfolgen oder auch proaktiv, in dem Pläne für die Zukunft verfolgt werden oder anstehende Entwicklungen und Einflussfaktoren antizipiert werden, auf die sich die Clusterinitiativen vorbereiten müssen.
<b>3.</b>	<b>Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik</b>
3.1	<b>Bestimmung der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen</b>
3.1.1	<b>Ökonomische Ausgangsbasis für die Selektion der Clusterinitiativen</b> Die Clusterinitiativen wurden auf Basis ihres ökonomischen Potenzials mit Blick auf Wachstum und Beschäftigung für die Region ausgewählt.  Ein Rückblick auf die ökonomische Potenzialanalyse stellt fest, worauf die ursprünglichen Annahmen basierten. <sup>14</sup>
3.1.2	<b>Veränderung gegenüber der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen</b> Seit dem Startzeitpunkt der Clusterinitiativen können wesentliche Veränderungen im Vergleich zu den Grundannahmen stattgefunden haben. Die möglichen Veränderungen beziehen sich im Wesentlichen auf drei verschiedene Faktoren: 1) ökonomische Einflussfaktoren (z.B. Finanzkrise, Insolvenz von Schlüsselakteuren im Cluster) 2) technologische Einflussfaktoren (z.B. technologische Sprünge) 3) gesellschaftliche Einflussfaktoren (z.B. Akzeptanz von Technologie).
3.1.3	<b>Entwicklungsstand der Clusterinitiativen</b> Bei diesem Kriterium werden die Clusterverantwortlichen nach ihrer persönlichen Einschätzung zum Entwicklungsstand der Clusterinitiative befragt. Die Clusterverantwortlichen sind mit den Clusterinitiativen in ihrem Kontext und Entwicklungsfortschritt bestens vertraut, so dass sie eine realistische Einschätzung „ihrer“ betreuten Clusterinitiative geben können.  Eine breitere Grundlage für die Bewertung des Entwicklungsstands der jeweiligen Clusterinitiative bieten die Ergebnisse der Mitgliederbefragung.
3.2	<b>Evaluations- und Monitoringpraxis</b>
3.2.1	<b>Laufende Monitoringaktivitäten</b> Bei diesem Kriterium geht es um eine Bestandsaufnahme der von den Clustermanagern genutzten Aktivitäten für ein laufendes Monitoring ihrer Clusterinitiativen. Welche Indikatoren werden beim Monitoring erhoben? Wie häufig findet dies statt? Mit welchen Instrumenten erfolgt dies (z.B. über eine online-Plattform).
3.2.2	<b>Nutzung bisheriger Evaluations-/Monitoringergebnisse</b> Es stellt sich die Frage, wie die Ergebnisse der bisherigen durchgeführten Evaluationen/das Benchmarking und die laufenden Monitoringergebnisse für die Fortentwicklung der Clusterinitiativen durch die Clustermanager genutzt werden.
3.2.3	<b>Messbare, operationalisierte clusterpolitische Ziele</b> Um den Erfolg von Maßnahmen zu messen, sollten im Vorfeld verständliche, messbare und erreichbare (SMART = Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar, Terminierbar) Ziele definiert und diese in Form von umzusetzenden Aktivitäten beschrieben, d.h. operationalisiert werden.

<sup>14</sup> Dieses Kriterium wurde als weniger relevant für die Bewertung der Clusterpolitik durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird daher nach jetzigem Stand in der Evaluation nicht zwingend berücksichtigt.



<b>3.</b>	<b>Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik</b>
	<p>Dies sollte sowohl auf Ebene der Clusterpolitik als auch auf Ebene der Clustermanagements erfolgen. Diese Vorgehensweise stellt den Idealfall dar, ist aber in der Realität eher selten anzutreffen. Zuweilen sind Ziele zwar operationalisiert unterscheiden sich jedoch zwischen den zu vergleichenden Clusterinitiativen so stark, dass diese für die Bewertung relativiert werden müssen. Dennoch soll danach gefragt werden, inwieweit die clusterpolitischen Ziele in Form konkreter, messbarer Zielsetzungen ggf. mit zeitlichem Rahmen operationalisiert worden sind. Für die zukünftige Ausrichtung der Gesamtstrategie kann diese Betrachtung helfen, messbare und von der Politik akzeptierte Ziele zu finden.</p>
3.2.4	<p><b>Berücksichtigung zukünftiger Evaluationsergebnisse durch die Stabsstelle Clusterpolitik</b></p> <p>Das in diesem Gutachten erstellte Evaluations- und Benchmarkingkonzept soll zukünftig genutzt werden, die acht Hamburger Clusterinitiativen bzw. Clustermanagements regelmäßig zu untersuchen. Aus der Analyse leitet sich zum einen eine Standortbestimmung ab, aber auch Handlungsempfehlungen für eine weitere Verbesserung der Clusterpolitik bzw. den Clusterinitiativen. Es stellt sich die Frage, wie zukünftig die Ergebnisse der Evaluation in die Arbeit der Clusterverantwortlichen und die Stabsstelle Clusterpolitik einfließen sollen?</p>
3.3	<b>Strategische Ausrichtung der Gesamtinitiative</b>
3.3.1	<p><b>Generelle wirtschafts- und innovationspolitische Ausgangsbasis für die Etablierung der acht Clusterinitiativen und Veränderungen seitdem</b></p> <p>Dieses Kriterium fasst die Ergebnisse der Betrachtungen der Indikatoren 3.1.1. und 3.1.2 zusammen und stellt diese in den Kontext zur Bewertung der Gesamtstrategie. Wie unter 3.1.1. kommentiert, soll es keine Aufgabe der zukünftigen Evaluation sein, den Blick zurück zu richten. Weder die Auswahlkriterien noch die damaligen Potenziale der Clusterinitiative sollen bewertet werden. Wichtig hingegen ist es, die wesentlichen clusterspezifischen ökonomischen, technologischen oder gesellschaftlichen Herausforderungen seit Start der Initiativen zu kennen, um vor diesem Hintergrund die Entwicklung der Clusterinitiativen fair zu bewerten<sup>15</sup>.</p>
3.3.2	<p><b>Realistische Wirkmöglichkeit der Clusterinitiativen</b></p> <p>In diesem Zusammenhang sollen die Clusterverantwortlichen danach gefragt werden, ob die mit den Clusterinitiativen erhoffte Zielerreichung vor dem Hintergrund der Ausgangssituation zu ihrem Beginn realistisch und plausibel war. Auch diese Einschätzung ist von Bedeutung, um den Entwicklungsstand der Clusterinitiativen vor diesem Hintergrund fair zu bewerten.</p>
3.3.3	<p><b>Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie</b></p> <p>Bei diesem Kriterium werden die Ergebnisse der Evaluation und des Benchmarking zusammengeführt. Die durchzuführende Evaluation und das Benchmarking - und damit die Ergebnisse der Messung von Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit – bilden die empirische Grundlage für die Identifikation von eventuellen Anpassungsbedarfen. Ergänzt wird dies mit der Einschätzung der Clusterverantwortlichen und der Stabsstelle Clusterpolitik, an welchen Stellen aus deren Sicht Justierungen vorgenommen werden sollten.</p> <p>Im Zuge der Ableitung von Handlungsempfehlungen soll in einem konsensorientierten Prozess darauf geachtet werden, dass diese von der Stabsstelle Clusterpolitik und allen Clusterverantwortlichen mitgetragen werden können. Ziel ist es, einem eventuellen Dissens mit diesem Schritt bereits vorzubeugen.</p>

**Tabelle 2: Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Clusterpolitik - Indikatorensets 1 bis 3**  
Quelle: iit,2011

<sup>15</sup> Dieses Kriterium wurde als weniger relevant für die Bewertung der Clusterpolitik durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird daher nach jetzigem Stand in der Evaluation nicht zwingend berücksichtigt

## 7.2 Evaluations- und Benchmarkingindikatoren für die Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements

### 7.2.1. Bewertung des Zielerreichungsgrades

Zur Bewertung des Zielerreichungsgrades wird im Folgenden das Kriterienset zur Evaluation der Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements vorgestellt und jeweils kurz erläutert. Der Indikatorenset dient dazu, den jeweiligen Zielerreichungsgrad entsprechend zu bewerten. Im Verlauf der Evaluation werden die Clusterverantwortlichen der Hamburger Behörden als auch die jeweiligen Clustermanagements in den Bewertungsprozess für diese Indikatoren eingebunden.

<b>4. Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>4.1</b>	<b>Primäre Zielsetzung der jeweiligen Clusterinitiative</b> Clusterinitiativen verfolgen in der Regel bestimmte Zielsetzungen. Diese Zielsetzungen gilt es seitens der Clustermanagement in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen. Sie stellen die Grundlage für die im Rahmen der Evaluation durchzuführende Bewertung des Zielerreichungsgrades dar. Es an dieser angemerkt, dass die primären Zielsetzung zwischen den Clusterinitiativen stark variieren und somit individuell bewertet werden müssen.
<b>4.2</b>	<b>Existenz quantitativer oder qualitativer Ziele</b> Abgeleitet von den jeweiligen Zielsetzungen der Clusterinitiativen sind in der Regel messbare Ziele anhand konkreter Indikatoren verfügbar. Hier interessiert im Rahmen der Evaluation, welche Systematik das Clustermanagement für deren Festlegung zugrunde gelegt hat, wie die Indikatoren definiert sind und gemessen werden.
<b>4.3</b>	<b>Plausibilität der primären Zielsetzung und Ziele</b> Hier wird geprüft, ob die primäre Zielsetzung und die quantitativen bzw. qualitativen Ziele plausibel erscheinen. Zentrale Fragen sind: Sind die definierten Zielsetzungen und Ziele vor dem Hintergrund der bereitgestellten finanziellen und personellen Ressourcen realistisch? Sind die Ziele primär Output-orientiert, also vom Clustermanagement beeinflussbar, oder Impact-orientiert (nicht oder nur bedingt durch das Clustermanagement beeinflussbar).
<b>4.4</b>	<b>Verwendete Maßnahmen zur Zielerreichung</b> Das Clustermanagement nutzt zumeist ein breites Spektrum an Maßnahmen zur Zielerreichung zu Verfügung. Hier ist von Interesse, ob aus Sicht der Evaluatoren die geeigneten Maßnahmen (sowohl quantitativ als auch qualitativ) angewendet wurden.
<b>4.5</b>	<b>Strategie und Implementierungsplan, Monitoringsystem</b> Basierend auf den qualitativen und quantitativen Zielen formuliert das Clustermanagement in der Regel einen Strategie- und Implementierungsplan. Ein darauf aufbauendes Monitoringkonzept dient dazu, den Implementierungsfortschritt zu überwachen. Mit dem Indikator wird betrachtet, ob solche Art Instrumente genutzt werden.
<b>4.6</b>	<b>Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich der Zielerreichung</b> Basierend auf der Kenntnis und Analyse der vorherigen Indikatoren wird der Grad der Zielerreichung in Form eines Soll-Ist-Vergleiches bewertet.

**Tabelle 3: Evaluationsindikatoren zur Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 4**

Quelle: iit,2011

### 7.2.2. Vergleichende Bewertung der Leistungsfähigkeit

Im Kapitel 6.3.2 wurde das evaluationsbegleitende Benchmarkingsystem und dessen Zielsetzung für die vergleichende Bewertung der Leistungsfähigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements ausführlich beschrieben. Im Folgenden sind nun die für die Umsetzung relevanten Benchmarkingindikatoren genannt. Diese sind weitestgehend mit dem Set von Benchmarkingindikatoren identisch, welches zunehmend im europäischen Kontext zur Bewertung von Clusterinitiativen und Clustermanagements verwendet wird (z. B. aktuell im Rahmen des Nordic-German-Polish Cluster Excellence Projektes (NGP Excellence) zum Benchmarking von 150 Clusterinitiativen aus acht Ländern). Bei Anwendung dieser Indikatoren im Rahmen der Evaluation der Hamburger Clusterinitiativen kann somit auf einen quasi internationalen Standard zurückgegriffen werden, so dass eine sehr gute Anschlussfähigkeit vom Hamburger System gewährleistet ist<sup>16</sup>.

5. Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements	
5.1	<b>Alter der Clusterinitiative</b> Clusterinitiativen sind charakterisiert durch einen definierten Anfangszeitpunkt, ab dem zumeist ein Clustermanagement die Koordinations- und Vernetzungsarbeiten aufgenommen hat. Das Alter der Clusterinitiative ist somit oftmals ein Synonym für den Entwicklungszustand einer Clusterinitiative. Handelt es sich um eine junge Clusterinitiative, die sich noch im Aufbau und in der Findungsphase befindet oder handelt es sich aufgrund eines fortgeschrittenen Alters eher um eine etablierte Clusterinitiative?. Dennoch sagt das Alter weder etwas über die Qualität des Clustermanagements noch über den Entwicklungsstand der Clusterinitiative aus.
5.2	<b>Anzahl der Clusterakteure</b> Die Clusterakteure sind die zentrale Zielgruppe einer Clusterinitiative. Die von der Clusterpolitik gewünschten Wirkungen werden durch die Clusterakteure realisiert. Clusterinitiativen sollten über eine ausreichende kritische Masse an Akteuren verfügen.
5.3	<b>Regionales Akteurspotential</b> Um eine ausreichende Wirksamkeit von Clusterinitiativen sicherzustellen, ist eine hohe kritische Masse von Vorteil. Nur so können Interaktionen der Clusterakteure untereinander ihre Wirksamkeit voll entfalten. Das regionale Akteurspotential zeigt das Verhältnis von Clusterakteuren, die sich zur Mitwirkung verpflichtet haben und denen, die grundsätzlich als Zielgruppe für die entsprechende Clusterinitiative in Frage kommen. Der Indikator gibt damit einen Hinweis darauf, ob bereits alle potentiellen Akteure für die Clusterinitiative aktiviert werden konnten.
5.4	<b>Zusammensetzung der Clusterakteure</b> Neben der Anzahl und einem ausreichenden regionalen Akteurspotential spielt auch die Zusammensetzung der jeweiligen Clusterakteure eine wichtige Rolle für die Leistungsfähigkeit einer jeden Clusterinitiative. Unter Zusammensetzung wird hier die Relation von Akteuren aus Industrie (kleine und mittlere sowie Großunternehmen), Wissenschaft und Bildung (Forschungseinrichtungen, Universitäten und Bildungseinrichtungen) sowie Politik (inkl. weitere Akteure der öffentlichen Hand) verstanden.

<sup>16</sup> Die Ergebnisse des NGP Excellence-Projektes werden voraussichtlich im Juli 2011 veröffentlicht

<b>5. Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>5.5</b>	<b>Regionaler Fokus der Clusterakteure</b> Relevant für die Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen ist auch, dass im Porter'schen Sinne eine möglichst hohe Agglomeration der beteiligten Clusterakteure besteht. Gerade diese Agglomeration führt zu den bekannten Vorteilen, die Cluster bewirken können. Dieser Indikator beschreibt den Anteil von Clusterakteuren, die in einem Umkreis von rund 150 km lokalisiert sind und somit einen regionalen Fokus in der Clusterinitiative bilden.
<b>5.6</b>	<b>Spezialisierungsgrad vs. thematische Breite</b> Clusterinitiativen können sich sowohl durch einen hohen Spezialisierungsgrad (z. B. Satelliten-Technologie) oder eine große thematische Breite (z. B. Neue Materialien) auszeichnen. Dieser Indikator zeigt, wie thematisch eng oder breit eine bestimmte Clusterinitiative im Vergleich zu einem gewählten Referenzportfolio aufgestellt ist.
<b>5.7</b>	<b>Thementreiberschaft</b> Aufgrund der existierenden Dynamik innerhalb einer Clusterinitiative können wesentliche fachliche Themen, die im Zentrum stehen, aber auch andere Schwerpunkte der Clusterarbeit von verschiedenen Akteurgruppen definiert werden. Dies können zum Beispiel das Clustermanagement, Industriepartner oder Forschungsakteure sein. Der inhaltliche Fokus wird häufig von der Dominanz einzelner Akteursgruppen bestimmt.
<b>5.8</b>	<b>Anteil ausländischer Clusterakteure<sup>17</sup></b> Ein hoher Anteil ausländischer Clusterakteure kann einen positiven Effekt auf das Innovationspotential einer Clusterinitiative haben, vor allem dann, wenn es sich um Akteure mit einer guten bis sehr guten Marktposition bzw. Technologieführer handelt. Es kann aber auch einen Anhaltspunkt für die internationale Ausrichtung der Clusterinitiative oder deren internationale Attraktivität geben. Der Anteil errechnet sich aus dem Verhältnis ausländischer Akteure (d. h. Unternehmen, die mehrheitlich einen ausländischen Anteilseigner haben und deren Zentrale im Ausland liegt) zu allen Clusterakteuren.
<b>5.9</b>	<b>Rechtsform der Clusterinitiative<sup>18</sup></b> Es wird erhoben, welche Rechtsform eine Clusterinitiative hat. Das Vorhandensein und deren Form kann Rückschlüsse erlauben, wie stark sich die Mitglieder von Clusterinitiativen zur Clusterarbeit verpflichtet haben.
<b>5.10</b>	<b>Thematische Schwerpunktsetzung</b> Clusterinitiativen adressieren oftmals sektorspezifisch ähnliche thematische Schwerpunkte bei ihrer Clusterarbeit. Dieser Indikator vergleicht die vier zentralen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit, die das Clustermanagement als prioritär zur erfolgreichen Zielerreichung ansieht.

<sup>17</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Hamburger Clusterinitiativen z.T. bundesländerübergreifend organisiert sind, ist die Eignung dieses Indikators in diesen Fällen fraglich. Daher sollte dieser Indikator als freiwillig angesehen werden und gegebenenfalls im Kontext der individuellen Zielerreichung verwendet. Die Clustermanagements sollten selbst entscheiden, wie relevant dieser für sie selbst ist und ob er angewandt werden soll.

<sup>18</sup> Dieser Indikator wurde als weniger relevant für die Bewertung der Leistungsfähigkeit durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird daher nach jetzigem Stand in der Evaluation nicht zwingend berücksichtigt.

<b>5. Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>5.11</b>	<p><b>Personalressourcen für das Clustermanagement</b></p> <p>Mit diesem Indikator werden die Personalressourcen (Vollzeitäquivalent) erhoben, die für die Koordination der Clusterinitiative seitens des Clustermanagements zur Verfügung stehen. Sollten bestimmte Clusterakteure ebenfalls signifikante Personalressourcen zur Unterstützung der Arbeit des Clustermanagements zur Verfügung stellen, so werden diese hier ebenfalls berücksichtigt.</p>
<b>5.12</b>	<p><b>Klarheit der Rollenverteilung</b></p> <p>In einer gut funktionierenden Clusterinitiative ist die Aufgaben- und Rollenverteilung der beteiligten Clusterakteure auf der einen Seite und die des Clustermanagements und der Clusterverantwortlichen auf der anderen Seite klar geregelt. Der Indikator zeigt die Klarheit der Aufgaben- und Rollenverteilung in Bezug auf Steuerungsprozesse innerhalb der Clusterinitiative auf.</p>
<b>5.13</b>	<p><b>Kooperationsstrukturen in einer Clusterinitiative</b></p> <p>Kooperationen in Clusterinitiativen können sehr unterschiedliche Formen und Ausprägungen haben, die oftmals ein Gradmesser für den Entwicklungsstand einer Clusterinitiative sind. Diese Kooperationsstrukturen können (auf der einen Seite der Skala) sehr dezentral (Clusterakteure kooperieren untereinander intensiv ohne Nutzung des Clustermanagements) organisiert sein oder (auf der anderen Seite der Skala) auch sehr zentral (alle Aktivitäten gehen vom Clustermanagement aus) organisiert sein.</p>
<b>5.14</b>	<p><b>Servicespektrum und generierte Mehrwerte seitens des Clustermanagements</b></p> <p>Clustermanagements haben die Aufgabe durch Maßnahmen für ihre Clusterakteuren konkrete Mehrwerte zu generieren. Diese Mehrwerte werden durch die Implementierung von Serviceangeboten seitens des Clustermanagements ab. Das damit verbundene Servicespektrum hängt von den individuellen Schwerpunkten und dem Reifegrad der jeweiligen Clusterinitiative ab. Die Quantität und Qualität diese Services sind ein entscheidender Faktor für die Leistungsfähigkeit der Clustermanagements. Dieser Indikator vergleicht die thematische Breite und die Quantität der Servicespektren der Clustermanagements in den vier vorab definierten Schwerpunktbereichen. Somit können Clustermanagements sehr präzise einschätzen, wie andere Clustermanagements agieren.</p>
<b>5.15</b>	<p><b>Personelle Kontinuität des Clustermanagements</b></p> <p>Die personelle Kontinuität des Clustermanagements ist für die Erreichung der Ziele von Clusterinitiativen von Bedeutung. Vor allem das Schlüsselpersonal in den Clustermanagements hat über Jahre hinweg ein hohes Vertrauen zu den Clusterakteuren aufgebaut. Häufige Personalwechsel können die Leistungsfähigkeit von Clustermanagements negativ beeinflussen.</p>
<b>5.16</b>	<p><b>Finanzielle Stabilität des Clustermanagements</b></p> <p>Die finanzielle Stabilität eines Clustermanagements kann einen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Clusterinitiative haben. Vor allem, wenn sich über einen längere n Zeitraum sichergestellt ist. Vor diesem Hintergrund ist eine vergleichende Bewertung der Langfristigkeit der finanziellen Sicherheit, ex-post und ex-ante betrachtet, ein wichtiger Indikator, anhand dessen sich Clustermanagements vergleichen können.</p>

<b>5. Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>5.17</b>	<b>Finanzierungsanteil des Clustermanagements außerhalb der öffentlichen Förderung</b> Für Clustermanagements ist es von Interesse, wie hoch der Anteil an der Finanzierung aus privaten Quellen ist. Clustermanagements benötigen, je nach thematischer Schwerpunktsetzung und Industriesektor einen unterschiedlich hohen Förderanteil. Ein Vergleich mit anderen Clustermanagements aus dem gleichen Industriesektor kann hier für Clustermanagements und Clusterverantwortliche eine wichtige Orientierung bieten.
<b>5.18</b>	<b>Entwicklung des Finanzierungsanteils für die Clustermanagements außerhalb der reinen Förderung</b> Hier ist von Interesse, wie sich der Finanzierungsanteil außerhalb der reinen Förderung im Vergleich zu anderen in den letzten Jahren entwickelt hat.
<b>5.19</b>	<b>Strategiebildung</b> Indikator für ein gutes Clustermanagement ist die Entwicklung und Implementierung einer Clusterstrategie in engem Zusammenwirken mit den Clusterakteuren. Dieser Strategiebildungsprozess wird anhand eines vorgegebenen Bewertungsschemas verglichen.
<b>5.20</b>	<b>Konkretisierungsgrad – Strategie</b> Strategien von Clusterinitiativen können einen sehr unterschiedlichen Detaillierungsgrad aufweisen. Dieser wird im Rahmen dieses Indikators mit denen anderer Clusterinitiativen verglichen.
<b>5.21</b>	<b>Konkretisierungsgrad – Implementierung</b> Die Implementierungspläne zur Umsetzung der Strategien von Clusterinitiativen können einen sehr unterschiedlichen Detaillierungsgrad aufweisen. Der Detaillierungsgrad der Implementierungspläne wird untereinander verglichen.
<b>5.22</b>	<b>Steuerung</b> Steuerungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb einer Clusterinitiative müssen klar und eindeutig geregelt sein. Hierzu haben Clusterinitiativen in der Regel entsprechende Instrumente und Verfahren implementiert. Diese können mehr oder weniger konkret ausgearbeitet und beschrieben sein. Genau hier setzt der Indikator an und vergleicht die existierenden und angewendeten Steuerungs- und Entscheidungsprozesse.
<b>5.23</b>	<b>Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit</b> Eine entsprechende nationale und internationale Wahrnehmung der Clusterinitiative und des Clustermanagements ist in der Regel wichtig und gewollt. Dies kann durch eine stringente Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit aktiv unterstützt werden. Die damit verbundenen Maßnahmen werden mittels dieses Indikators verglichen.
<b>5.24</b>	<b>Bekanntheitsgrad der Clusterinitiative</b> Der Bekanntheitsgrad einer Clusterinitiative dokumentiert sich in Publikationen und Berichten über die Clusterinitiative und deren Erfolge, Nennungen in der Presse und im Internet, etc. Basierend auf einer Bewertungsmatrix wird die Ausprägung dieses Indikators der jeweiligen Clusterinitiative mit den Ausprägungen anderer Clusterinitiativen verglichen.

<b>5. Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>5.25</b>	<b>Quantität externer Kooperationsanfragen</b> Die Netzbildung und verbesserten Kooperationen innerhalb eines Clusters stehen meist im Mittelpunkt der Netzwerkarbeit. Ein Indiz für die Attraktivität der Clusterakteure und des Clustermanagements, sind jedoch auch externe Kooperationsanfragen. Erhoben wird hier die Quantität der Kooperationsfragen, die von außen an das Cluster gerichtet werden.
<b>5.26</b>	<b>Qualität externer Kooperationsanfragen</b> Dieser Indikator bewertet die Qualität der externen Kooperationsanfragen. Diese können von einer relativ unverbindlichen Anfrage zur Vernetzung (z.B. durch reinen Informationsaustausch oder gegenseitige Einladungen zu Veranstaltungen) bis hin zu FuE-Projekten oder B2B-Kooperationen reichen.
<b>5.27</b>	<b>Bewertung des Beitrages des Clustermanagements hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure<sup>19</sup></b> Dieser Indikator basiert auf einer Selbsteinschätzung seitens des Clustermanagements, welchen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure geleistet wurde. Hierbei wird zwischen verschiedenen Untersegmenten unterschieden.
<b>5.28</b>	<b>Signifikanz der wesentlichen Erfolgsgeschichten</b> Wichtig für die Legitimation einer Clusterinitiative sind letztlich deren Erfolge bei der Clusterarbeit mit den Akteuren. Dies lässt sich leicht an Erfolgsgeschichten / Success Stories nachzeichnen. Diese werden hinsichtlich der Passfähigkeit zur Strategie und Signifikanz insgesamt kategorisieren und im Anschluss vergleichend bewerten.
<b>5.29</b>	<b>Mitgliederzufriedenheit aus Sicht des Clustermanagement</b> Die Zufriedenheit der Clusterakteure mit den Leistungen des Clustermanagements ist ein Indikator für die Qualität des Clustermanagements. Die Ausprägung dieses Indikators schätzt das Clustermanagement nach verschiedenen Unterkategorien selbst ein.

**Tabelle 4: Indikatoren zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 5**

Quelle: iit, 2011

<sup>19</sup> Dieses Kriterium wurde als weniger relevant für die Bewertung der Clusterpolitik durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird daher nach jetzigem Stand in der Evaluation nicht zwingend berücksichtigt



### 7.2.3. Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen

In Kapitel 6.3.2 wurde erläutert, dass die Wirkungsmessung in der Regel mit Schwierigkeiten verbunden ist, da die Wirkung durch verschiedene Einflussgrößen stark beeinflusst werden können. Nachfolgend ist eine Reihe von Indikatoren aufgelistet und kurz erläutert, die für die Bewertung der Wirksamkeit der Hamburger Clusterinitiativen sinnvoll erscheinen.

<b>6. Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>6.1</b>	<b>Dauer der Mitgliedschaft</b> Eine mögliche Wirkung eine Clusterinitiative auf Mitglieder oder Akteure hängt auch davon ab, seit wann er in der Clusterinitiative engagiert ist. Messbare Wirkungen jeglicher Art treten in der Regel erst nach einer längeren Mitgliedschaft ein. Daher ist darauf zu achten, dass dieser Indikator nicht bei Clusterinitiativen verwendet wird, die jünger als 3 Jahre zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation sind.
<b>6.2</b>	<b>Aktivitätsgrad</b> Eine mögliche Wirkung eine Clusterinitiative auf Mitglieder oder Akteure hängt auch davon ab, wie intensiv die Mitglieder bzw. Akteure engagiert sind. Messbare Wirkungen treten in der Regel vor allem bei den Akteuren auf, die aktiv in einer Clusterinitiative mitwirken. Für das Clustermanagement ist dieser Indikator auch deshalb von hoher Relevanz, da er zeigt, in welchem Verhältnis aktive zu eher passiven Akteuren stehen. Auch für junge Clusterinitiativen ist dieser Indikator relevant, da er schon zu einem frühen Zeitpunkt ein realistische Bild verschafft, wer sich unter den Clusterakteuren / Mitgliedern als Schlüsselakteur einschätzt (bzw. wie groß deren Anteil ist)
<b>6.3</b>	<b>Akteursstruktur</b> Clusterinitiativen mit einer hohen Wirksamkeit zeichnen sich in der Regel auch durch eine ausreichend hohe kritische Masse und eine geeignete Akteurszusammensetzung aus. Dieser Sachverhalt sollte auch aus Sicht der Mitglieder und Clusterakteure betrachtet werden. Sind diese mit der Anzahl und Zusammensetzung zufrieden oder besteht ein entsprechender Handlungsbedarf?
<b>6.4</b>	<b>Akzeptanz der angebotenen Serviceleistungen</b> Clustermanagements bieten in der Regel ein breites Spektrum an Services und Dienstleistungen an, um ihren Mitgliedern und Clusterakteuren entsprechende Mehrwerte zu bieten. Im Kontext der Wirksamkeitsmessungen ist es interessant, wie häufig Mitglieder und Clusterakteure von welchen Services gebracht gemacht haben. Besonders intensiv nachgefragte Serviceleistungen sind ein Indiz für eine hohe Bedarforientierung bzw. Qualität. Für junge Clusterinitiativen, die noch keine Serviceleistungen seit mindestens 12 Monaten anbieten, ist dieser Indikator nicht von Relevanz.
<b>6.5</b>	<b>Arbeitskreise</b> Arbeitskreise zu spezifischen Themen, sowohl im FuE-Kontext als auch außerhalb dessen, stellen ein wichtiges Instrument innerhalb von Clusterinitiativen dar. Erfolgreiche Arbeitskreise können eine rasche und hohe Wirkung auf eine vergleichsweise große Anzahl an Mitgliedern und Clusterakteuren haben. Daher ist von Interesse, ob die Teilnehmer mit der Qualität und Quantität der Arbeitskreise zufrieden sind bzw. ob weitere Themen durch solche Arbeitskreise adressiert werden sollten. Für junge Clusterinitiativen, die noch keine Arbeitskreise seit mindestens 12 Monaten anbieten, ist dieser Indikator nicht von Relevanz.



<b>6. Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
<b>6.6</b>	<p><b>Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte für Kooperationen</b></p> <p>Kooperationen zwischen den Mitgliedern bzw. Clusterakteuren spielen immer sehr wichtige Rolle, daher sollte dem Clustermanagement bewusst sein, wie die aktuellen und zukünftigen Schwerpunkte für Kooperationswünsche, in welchen Feldern auch immer, seitens der Mitglieder bzw. Clusterakteuren aussehen. Für Clusterinitiativen, die zum Zeitpunkt der Evaluation jünger als 12 Monate sind, bezieht sich dieser Indikator nur auf zukünftige Schwerpunkte.</p>
<b>6.7</b>	<p><b>Bedarfsorientierung des angebotenen Dienstleistungsspektrums</b></p> <p>Clusterinitiativen sind vor allem dann im Sinne der Akteure wirksam, wenn das angebotene Service- und Dienstleistungsspektrum eine hohe Bedarfsorientierung aufweist. Daher ist eine hohe Kongruenz zwischen Angebots- und Nachfragespektrum wichtig. Mittels dieses Indikators soll die Bedarfsorientierung des angebotenen Dienstleistungsspektrums seitens der Mitglieder und Clusterakteure eingeschätzt wird. Auch der Aspekt, in welchen Bereichen sich umfassenderen Services gewünscht werden, ist von hoher Bedeutung.</p>
<b>6.8</b>	<p><b>Nutzengenerierung</b></p> <p>Wichtig für eine Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen ist, dass deutlich wird, wo der größte Nutzen für die Mitglieder und Clusterakteure generiert wurde und wie dieser konkret zu beschreiben ist. Ist dieser Nutzen in Kongruenz mit den prioritären Zielsetzungen und Schwerpunkten des Clustermanagements? Da eine Nutzengenerierung in der Regel erst nach mehreren Jahren auftritt, ist darauf zu achten, dass dieser Indikator nicht bei Clusterinitiativen verwendet wird, die zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation jünger als 3 Jahre sind.</p>
<b>6.9</b>	<p><b>Wirkungsbewertung insgesamt</b></p> <p>Dieser Indikator beschäftigt sich mit Fragen, wie z. B. welche Wirkungen bzw. Effekte sind bei den Mitgliedern bzw. Clusterakteuren aufgetreten, seit sie in die Clusterinitiative involviert sind, die (wahrscheinlich) auf ihr Engagement im Cluster zurückzuführen sind? Wo waren diese besonders deutlich? Wie stark konnte Ihr Unternehmen von der Mitwirkung in der Clusterinitiative insgesamt profitieren?</p> <p>Da eine Nutzengenerierung in der Regel erst nach mehreren Jahren auftritt, ist darauf zu achten, dass dieser Indikator nicht bei Clusterinitiativen verwendet wird, die zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation jünger als 3 Jahre sind.</p>
<b>6.10</b>	<p><b>Return-on-Investment</b></p> <p>Mitglieder und Clusterakteure tätigen im Rahmen ihrer Mitarbeit in der Clusterinitiative unterschiedlich hohe Investitionen, zumeist durch Form von personellen und finanziellen Ressourcen. Dementsprechend hoch sind auch die Erwartungen hinsichtlich der Wirkungen seitens der jeweiligen Akteure. Dieser Indikator bewertet den seitens der Befragten abgeschätzten monetären Impact im Verhältnis zu den getätigten Investitionen. Es handelt sich hierbei um eine halb-quantitative Abschätzung bezüglich des Return-on-Investments (ROI). Wichtig ist hierbei, ob der Return niedrig, gleich, hoch oder sehr hoch im Vergleich zum Investment ist. Es interessieren hierbei keine absoluten Zahlen, die in der Regel nicht erhältlich sind, sondern halb-quantitative Abschätzungen. Wenn ein großer Anteil der Beteiligten den Return als hoch im Vergleich zum Investment einschätzt, ist dies ein gutes Zeichen für eine exzellente Wirksamkeit der Clusterinitiative. Diese Bewertung kann anhand der in Kap.6.3.2 dargestellten Vergleichsgruppen erfolgen.</p>

<b>6. Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>	
	Da eine Nutzengenerierung in der Regel erst nach mehreren Jahren auftritt, ist darauf zu achten, dass dieser Indikator nicht bei Clusterinitiativen verwendet wird, die zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation jünger als 3 Jahre sind.
<b>6.11</b>	<b>Zukünftige Wirkungspotential</b> Mitglieder und Clusterakteure können auch Hinweise geben, durch welche Maßnahmen seitens der Clustermanagements zukünftig verbesserte oder intensivere Wirkungen erreicht werden können. Diese kann das Clustermanagement in geeigneter Form aufnehmen und umsetzen. Daher ist eine Einschätzung des zukünftigen Wirkungspotentials von hoher Relevanz.
<b>6.12</b>	<b>Unternehmenskennzahlen</b> Auch wenn es nicht möglich und beabsichtigt ist, einen konkreten Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit einer Clusterinitiative und der wirtschaftlichen Entwicklung von involvierten Unternehmen herzustellen, erscheint es trotzdem als Hintergrundinformation sinnvoll, einige typische Unternehmenskennzahlen abzufragen. Diese sollten aber auf freiwilliger Basis erfolgen.

**Tabelle 5: Indikatoren zur Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements - Indikatorenset 6**

Quelle: iit,2011

#### 7.2.4. Bewertung des Nachhaltigkeit von Clusterinitiativen

In Kapitel 6.3.2. wurde erläutert, dass für die Bewertung der Nachhaltigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clusterpolitik durchaus auf bereits definierten Indikatorenset zurückgriffen werden kann, da eine Reihe der existierenden Indikatoren auch auf Nachhaltigkeitsaspekte abzielen. Um die Anzahl an Indikatoren auf ein sinnvolles Minimum zu beschränken, erscheint eine Verwendung existierender Indikatoren ebenfalls sinnvoll. In der folgenden Tabelle sind daher die Indikatoren aufgelistet, die für die Bewertung der Nachhaltigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clusterpolitik sinnvoll erscheinen. Die Nummerierung entspricht der ursprünglichen, auch um aufzuzeigen, in welchem Kontext diese Indikatoren ursprünglich verwendet wurden.

<b>7.</b>	<b>Evaluationsindikatoren zur Bewertung Nachhaltigkeit der Hamburger Clusterpolitik</b>
1.1.1	<b>Institutionelle Verortung der Hamburger Clusterpolitik/Clusterinitiativen</b>
1.2.2	<b>Nutzen der Unterstützungsleistungen durch die Stabsstelle Clusterpolitik</b>
2.1.2	<b>Passung Gesamtzielsetzung und Zielsetzungen der Clusterinitiativen</b>
2.2.2	<b>Kohärenz wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen</b>
2.2.4	<b>Sicherstellung Anpassung Clusterinitiativen an aktuelle Erfordernisse</b>
2.2.5	<b>Zukunftspläne der Clusterverantwortlichen</b>
3.2.3	<b>Messbare, operationalisierte clusterpolitische Ziele</b>

<b>Evaluationsindikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements</b>	
4.3	<b>Plausibilität der primären Zielsetzung und Ziele</b>
5.3	<b>Regionales Akteurspotential</b>
5.4	<b>Zusammensetzung der Clusterakteure</b>
5.9	<b>Rechtsform der Clusterinitiative</b>
5.11	<b>Personalressourcen für das Clustermanagement</b>
5.14	<b>Servicespektrum und generierte Mehrwerte seitens des Clustermanagements</b>
5.15	<b>Personelle Kontinuität des Clustermanagements</b>
5.16	<b>Finanzielle Stabilität des Clustermanagements</b>
5.19	<b>Strategiebildung</b>
5.28	<b>Signifikanz der wesentlichen Erfolgsgeschichten</b>
5.29	<b>Mitgliederzufriedenheit aus Sicht des Clustermanagement</b>
6.2	<b>Aktivitätsgrad</b>
6.4	<b>Akzeptanz der angebotenen Serviceleistungen</b>
6.9	<b>Wirkungsbewertung insgesamt</b>

**Tabelle 6: Indikatoren zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Clusterpolitik, Clusterinitiativen und Clustermanagements – Indikatorenset 7**  
Quelle: iit, 2011

## 7.3 Methoden

Die Evaluationen der Hamburger Clusterpolitik und der acht Hamburger Clusterinitiativen mit den jeweiligen Clustermanagements werden in einem gemeinsamen Zeitraum durchgeführt. Die Evaluation der Clusterpolitik, Clusterinitiativen und -managements wird eine Kombination unterschiedlicher Methoden bzw. verschiedene Einzelschritte beinhalten, deren Ablauf in Abbildung 15 beschrieben ist und im Folgenden kurz erläutert wird.



**Abbildung 15: Ablauf der Evaluation**

Quelle: iit 2011

Das **Literaturstudium** umfasst eine strukturierte Auswertung der vorliegenden schriftlichen Informationen (Internet-Auftritte, Businesspläne, Clusterstatistik, Bewilligungsbescheide, Clusterpapiere, Planungen).

Der **Kick-off-Workshop** wird mit allen Beteiligten, d. h. mit den Clusterverantwortlichen von Seiten der Hamburger Behörden, den Clustermanagern und Vertretern der Stabsstelle Clusterpolitik durchgeführt, um die aktuellen inhaltlichen und organisatorischen Vorstellungen abzugleichen, ein gemeinsames Verständnis der Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse zu bestätigen bzw. zu erzielen und das detaillierte zeitliche und inhaltliche Vorgehen zu vereinbaren. Im Rahmen des Kick-Offs werden zudem die Rollen der Beteiligten und die einzubeziehenden relevanten Akteure festgelegt sowie ein detaillierter Arbeitsplan mit der Festlegung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zeiträumen zur Erledigung der Aufgaben vorgestellt.

Im nächsten Schritt finden **Interviews mit den Clusterverantwortlichen** sowie die **Interviews mit den Vertretern der Stabsstelle Clusterpolitik** statt. Die Fragen basieren auf den in diesem Gutachten erarbeiteten Evaluationsindikatoren. Die **Interviews mit den Clustermanagements** umfassen die Fragen im Rahmen des Benchmarkings sowie darüber hinausgehende Fragen basierend auf dem Evaluationssystem.

Im Anschluss daran schließt sich ein **Konsensus-Workshop** mit allen beteiligten Clusterverantwortlichen, Clustermanagern und der Stabsstelle Clusterpolitik an. Er dient dazu, erste übergreifende Ergebnisse zu diskutieren und sicherzustellen, dass die erhobenen Informationen richtig interpretiert und ausgewertet wurden. Es werden in diesem Workshop keine Ergebnisse detailliert erörtert und diskutiert, die sich auf einzelne Clusterinitiativen bzw. Clustermanagements beziehen.

Die Wirkungsanalyse soll in Form schriftlicher bzw. elektronischer **Mitgliederbefragungen** (bzw. Befragungen ausgewiesener Clusterakteure) durchgeführt werden. Diese Befragungen schließen sich nach dem Konsensus-Workshop an und können in drei verschiedenen Varianten durchgeführt werden. (s. unten). Bei Bedarf werden optional **Vertiefungsinterviews mit ausgewählten Akteuren** durchgeführt, um spezifische Aspekte zu diskutieren und mögliche Widersprüche in den Ergebnissen aufzulösen. Ein **Abschluss-Workshop** dient der Präsentation und Diskussion der Evaluationsergebnisse.

Die Ergebnisse des Abschluss-Workshops fließen in den abschließenden **Evaluationsbericht** ein. Der Evaluationsbericht ist modular so aufgebaut, dass die clusterspezifischen Ergebnisse und Empfehlungen jeweils ein eigenes Kapitel umfassen und separat betrachtet und zur Verfügung gestellt werden können.

### **Anmerkung zur Wirkungsanalyse**

Bei den vorgeschlagenen Methoden zur Wirkungsmessung muss zwischen den etablierten Hamburger Clusterinitiativen und den jungen Hamburger Clusterinitiativen unterschieden werden. Für erstere Gruppe sollte der Ansatz zur Wirkungsmessung für alle Clusterinitiativen durchgeführt werden. Für die vier jungen Hamburger Clusterinitiativen sollten eine derartige Wirkungsanalyse nicht durchgeführt werden, da Wirkungen in der Regel erst mehrere Jahre nach Initiierung der Clusterinitiative messbar werden. Hier steht eine Analyse der Wünsche und Erwartungen seitens der Clusterakteure im Mittelpunkt.

### **Varianten der Befragung der Mitglieder bzw. Akteure**

Für die Informationsgewinnung bzw. Datenerhebung eignen sich bei der Wirkungsanalyse Befragungen der Mitglieder bzw. Clusterakteure. Es wurden im Rahmen der Gutachtenerstellung verschiedene Varianten für die Datenerhebung vorgeschlagen und diskutiert. Im Rahmen des abschließenden Workshops gab es Konsens, dass Variante 1 die zu bevorzugende Variante ist, da Kosten-Nutzenverhältnis und Validität der Ergebnisse am besten eingeschätzt werden können. Keiner der beteiligten Clusterverantwortlichen bzw. Clustermanagement legte ein Veto gegen die Anwendung der Variante 1 (Vgl. Protokoll Workshop 3). Im Folgenden werden der Vollständigkeit halber die drei verschiedenen Varianten sowie deren Vor- bzw. Nachteile kurz erläutert:

#### **Variante 1: Standardisierte Befragung der Clusterakteure**

Bei dieser Variante werden alle Mitglieder bzw. Clusterakteure mit einem standardisierten Fragebogen zur Beantwortung der relevanten Fragestellungen gebeten. Dies erfolgt zumeist webbasiert und in anonymisierter Form. Vor- und Nachteile dieser Methode können wie folgt zusammengefasst werden:

- +** Gleiche Vorgehensweise mit identischen Fragestellungen bei allen Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements möglich
- +** Übliches Verfahren im Rahmen von Clusterevaluationen
- +** Wichtiges Feedback für die Clustermanagements (Standortbestimmung)
- +** Sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis, da Vorgehensweise in allen Fällen gleich und das Feedback seitens der Mitglieder / Akteure die Meinung der Mehrzahl der Beteiligten berücksichtigt
- +** Mitgliederbefragungen stellen zunehmend ein wichtiges Instrument hinsichtlich Clustermanagement Exzellenz dar.
- +** Modularität der Befragungssystematik kann auf die vier jungen Clusterinitiativen in Hamburg Rücksicht nehmen.

- Die Durchführung einer erneuten Befragung bei den Clusterinitiativen, die erst in jüngster Vergangenheit befragt wurden, führt zu einer Belastung der Clustermittglieder.
- In den Diskussionen wurde deutlich, dass einige Clustermanagements aufgrund früherer Befragungen skeptisch hinsichtlich der Aussagekraft einer solchen Befragung sind.
- Im Fragebogen sind Antworten vorgegeben, es können daher kaum neue Aspekte identifiziert werden. Diese lassen sich allenfalls über Felder wie „Sonstiges“ oder „Kommentare“ ermitteln.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es sich hierbei um ein leicht umsetzbares Verfahren mit einer hohen Aussagekraft und Validität handelt, das eine gute Basis für die Bewertung der Wirksamkeit bilden kann.

#### **Variante 2: Berücksichtigung der Ergebnisse eigener / früherer Mitgliederbefragungen (sofern vorhanden)**

Im Rahmen der Diskussionen mit den Clusterverantwortlichen wurde deutlich, dass die Mehrzahl der Beteiligten bereits in der Vergangenheit eigene Mitgliederbefragungen durchgeführt hatten. Auf diesen könnten bei dieser Variante entsprechend aufgesetzt werden. Vor- und Nachteile dieser Methode können wie folgt zusammengefasst werden:

- + Mitglieder und Clusterakteure werden von separater Befragung verschont
- + Baut auf existierenden Arbeiten seitens des Clustermanagements auf
- + Keine erneute Befragungsrunde notwendig
- Aussagefähigkeit hängt stark von der Qualität der vormaligen Befragung ab.
- Im Falle fehlender Fragen ist keine „Nachbefragung“ möglich.
- Identische Fragestellungen und Indikatoren nur partiell verfügbar
- Unterschiedliche Erhebungszeiträume
- Rahmenbedingungen, unter denen die Befragungen stattfanden, unbekannt
- Keine neuen Erkenntnisse für die Clustermanagements

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es sich hierbei um ein Verfahren mit recht geringer Aussagekraft und Validität handelt, da die Befragungen jeweils zu unterschiedlichen Zeiträumen erfolgen, die Fragestellungen variieren und die Rahmenbedingungen, unter denen die Befragungen durchgeführt wurden, dem zukünftigen Evaluationsteam nicht ausreichend bekannt sein werden.

#### **Variante 3: Fokusgruppeninterviews**

Sollte weder eine standardisierte Befragung noch die Verwendung existierender Daten erfolgen, stellen Interviews mit Fokusgruppen eine dritte Variante der Datenerhebung dar. Bei der Durchführung von Fokusgruppeninterviews werden mit einer möglichst repräsentativen Auswahl von Mitglieder bzw. Clusterakteuren die relevanten Fragestellungen in Form eines Workshops vertiefend behandelt. Die Auswahl der Teilnehmer kann zufallsbasiert oder in enger Abstimmung mit allen Beteiligten, d. h. dem Clusterverantwortlichen, Clustermanagements und des Evaluationsteams erfolgen. Vor- und Nachteile dieser Methode können wie folgt zusammengefasst werden:

- + Gleiche Vorgehensweise mit identischen Fragestellungen bei allen Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements möglich
- + Übliches Verfahren im Rahmen von Clusterevaluationen
- + Wichtiges Feedback für die Clustermanagements (Standortbestimmung)
- + Hohe Akzeptanz seitens der Clustermanagements gegenüber diesem Verfahren zu erwarten, da Teilnehmersauswahl von ihnen mit gesteuert werden kann
- + Nicht-intendierte Ergebnisse möglich, da im Rahmen der Diskussionen ausgewählt Aspekte vertiefend diskutiert werden können
- + Multiplikatorwirkung – die teilnehmenden Akteure tragen die Erkenntnisse in ihre jeweiligen Kreise

- Zweifel an der Validität möglich, da nur einzelne, ausgesuchte Mitglieder / Akteure bei den Interviews mitwirken können
- Hoher organisatorischer Aufwand für alle Beteiligten führt zu einer recht langen Laufzeit der Evaluation insgesamt
- Schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es sich hierbei um ein Verfahren mit einer mäßig hoher Aussagekraft und Validität handelt, welches aber aufgrund der Komplexität und Zeitintensivität zur Durchführung sehr aufwändig und teuer ist. Die Aussagekraft ist nicht besser als bei Variante 1.

In Kap. 7.3.2 wurden die relevanten Indikatoren zur Wirkungsanalyse erwähnt und kurz erläutert. Tabelle 7 bewertet nach Einschätzung der Gutachter, wie präzise, valide und realistisch die Daten- und Informationserhebung basierend auf den drei vorgestellten Varianten ist.

Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen		Var 1	Var. 2	Var. 3
6.1	Dauer der Mitgliedschaft	+	+	o
6.2	Aktivitätsgrad	+	-	-
6.3	Akteursstruktur	+	-	+
6.4	Akzeptanz der angebotenen Serviceleistungen	+	+	+
6.5	Arbeitskreise	+	-	o
6.6	Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte für Kooperationen	+	+	o
6.7	Bedarfsorientierung des angebotenen Dienstleistungsspektrums	+	-	o
6.8	Nutzengenerierung	+	-	o
6.9	Wirkungsbewertung insgesamt	+	-	o
6.10	Return on Investment	+	-	-
6.11	Zukünftiges Wirkungspotential	+	-	o
6.12	Unternehmenskennzahlen	+	+	-

+: Daten leicht erhältlich bzw. sehr valide (bezogen auf Variante 2: diese Daten werden in der Regel bei eigenen Mitgliederbefragungen abgefragt)

o: Daten sind meist nur partiell vorhanden, daher ist kein ganzheitliches Bild realisierbar, was aber gerade bezogen auf diese Indikatoren wichtig erscheint

-: Daten in der Regel nicht erhältlich bzw. es wird für den Indikator eine hohe Anzahl an teilnehmenden Akteuren benötigt (bezogen auf Variante 2: diese Daten werden in der Regel nicht bei eigenen Mitgliederbefragungen abgefragt)

**Tabelle 7:      Einschätzung der Realisierbarkeit der Daten- und Informationserhebung in Abhängigkeit von den angewandten Befragungsvariante**

Quelle: iit, 2011

Aus der Tabelle 7 wird ersichtlich, dass vor dem Hintergrund des vorgeschlagenen Indikatorensets die Variante 1 zu bevorzugen ist. Im Rahmen des 3. Workshops am 3.5.2011 verständigten sich die Clusterverantwortlichen, Clustermanagements und Vertreterinnen der Stabsstelle Clusterpolitik einstimmig darauf, die Daten durch die Variante 1 bei der Wirkungsanalyse zu erheben. Sinnvoll und vor allem praktikabel wäre es, die für die Messung der Wirksamkeit notwendigen Informationen im Rahmen einer webbasierten standardisierten Befragung der Clusterakteure der Hamburger Clusterinitiativen (zum Teil „multiple choice“) zu erheben. Dies könnte mit einer Mitgliederzufriedenheitsanalyse, welche zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Clusterinitiative ebenfalls vorgeschlagen wird kombiniert werden. Neben der Selbstbewertung der befragten Mitglieder hinsichtlich ihrer Mitwirkungsintensität (Gruppe 1 oder 2, siehe Indikator 6.2) können auch alle anderen Daten- und Informationen gesammelt werden, die für die 11 Indikatoren notwendig sind. Selbst bei einer Return-Quote von mind. 30 % sind diese Indikatoren ausreichend valide.

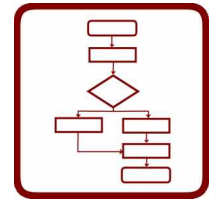
Bezüglich des Indikators 6.10 (Return of Investment) lassen sich verschiedene Kategorien definieren, z. B: bezogen auf die personellen und finanziellen Investitionen im Kontext der Mitwirkung in der entsprechenden Clusterinitiative

- § waren die monetären Vorteile deutlich geringer
- § waren die monetären Vorteile vergleichbar
- § waren die monetären Vorteile doppelt so hoch
- § waren die monetären Vorteile mehr als doppelt so hoch

Die als Vergleich dienenden personellen und finanziellen Ressourcen lassen sich seitens der befragten Mitglieder mit recht geringem Aufwand abschätzen. Als Zeithorizont sollten 24 Monate gewählt werden. Bei den jungen Hamburger Clusterinitiativen sollte darauf geachtet werden, dass einige der Indikatoren nicht oder nicht in der Form angewandt werden können (s. Tabelle 5).



## 8. Die Planung des Umsetzungsprozesses



## Gemeinsame Evaluation

Die Planung des Umsetzungsprozesses orientiert sich an den Aufgaben und den daraus resultierenden personellen und zeitlichen Ressourcen, die seitens der Akteure der Clusterpolitik und den Clustermanagements für die Durchführung der Evaluationen erforderlich sind. Die Planung des Umsetzungsprozesses geht davon aus, dass die Evaluationen der Hamburger Clusterpolitik und der acht Hamburger Clusterinitiativen mit den jeweiligen Clustermanagements in einem gemeinsamen Zeitraum –also parallel– in ca. 5 Monaten durchgeführt werden. Die gemeinsame Evaluation zu einem Zeitpunkt wird –gegenüber einer sukzessiven Vergabe und Erarbeitung der insgesamt neun Evaluationen und Vergaben– aus **Kosten-Nutzengesichtspunkten** empfohlen, da:

- § geringere Einarbeitungskosten für die Mitarbeiter und Akteure der Clusterinitiativen sowie der externen Evaluatoren anfallen.
- § sich so inhaltliche und organisatorische Synergieeffekte zwischen den Evaluationen bezüglich der Ergebnisse und Empfehlungen ergeben.
- § die Veränderungen bei Rahmenbedingungen und Personen und so Anpassungskosten reduziert werden.
- § eine Einzelvergabe der neun Evaluationen zur externen Begleitung für die zuständige Behörde kosten- und zeitaufwändiger wäre.
- § Workshops und Gespräche zu verschiedenen Clusterinitiativen so miteinander kombiniert und gemeinsam durchgeführt werden.

## Erfolgsfaktoren des Umsetzungsprozesses

Zu den Erfolgsfaktoren des Umsetzungsprozesses gehören:

- § eine von allen Seiten akzeptierte Arbeitsplanung, basierend auf dem im Gutachten beschriebenen Evaluationssystem
- § eine konsequentes Projektmanagement
- § eine klare Vorstellung der sachlichen Ergebnisse des Evaluationsprozesses
- § eine klare Definition der Rollen der einzelnen Akteure
- § ein entsprechendes Interesse an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- § eine konstruktiver Umgang mit kritischen Ergebnissen auf allen Akteursebenen
- § eine offene und vertrauensvolle Dialogkultur
- § eine Integration neuester praxisorientierter Forschungsergebnisse
- § ein geeignetes Vergleichsportfolio für das evaluationsbegleitende Benchmarking
- § die Einhaltung der entwickelten Leitplanken des gemeinsamen Hamburger Systems zur Clusterevaluation

## Aufgaben zur Durchführung der Evaluationen

Zu den Aufgaben zur Durchführung der Evaluationen zählen:

- § Kickoff Workshop
- § eine laufende Koordinierung zwischen dem Auftraggeber und dem externen Evaluatorenteam,
- § das Literaturstudium zur Clusterpolitik und den einzelnen Clusterinitiativen, also die Sichtung und Auswertung von Bescheiden, bisherigen Befragungen, Berichten und weiteren Dokumenten,
- § Entwicklung der Interviewleitfäden entsprechend den Evaluations- und Benchmarkingkriterien, wie im Gutachten beschrieben,
- § die Durchführung von Interviews mit clusterpolitischen Akteuren,
- § die Evaluations- und Benchmarking-Interviews mit den einzelnen Clustermanagements,
- § die Durchführung der Wirkungsanalysen mit Befragung der Mitglieder der einzelnen Clusterinitiativen
- § der gemeinsame Konsensusworkshop mit den clusterpolitischen Akteuren und den einzelnen Clustermanagements,
- § Vertiefungsinterviews mit ausgewählten Akteuren (optional) sowie
- § Abschluss Workshop
- § das Berichtswesen mit der Anfertigung:
  - § eines Zwischenberichtes zur Mitte des Evaluationszeitraumes zum Status der Evaluation
  - § des Endberichtes zur Evaluation
- § Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Hamburger Clusterpolitik und Clusterinitiativen.

Diese Aufgaben spiegeln in ihren Grundzügen den Ablauf der Evaluationen wider.

## Aktivitäten, Ressourcen und zeitliche Planung

Im Folgenden werden drei Tabellen dargestellt, die die Planung des Umsetzungsprozesses abbilden. Die einzelnen oben dargestellten Aufgaben bilden dabei das Grundgerüst jeder Tabelle und sind in den einzelnen Tabellen jeweils genauer spezifiziert. Den Aufgaben werden in den Tabellen jeweils folgende Planungsmodul für den Umsetzungsprozess gegenüberstellt:

- § Tabelle 8 gibt einen Überblick über die jeweilige Anzahl an Aktivitäten, die im Rahmen der Evaluierung durchgeführt werden (Interviews, Befragungen, Workshop, Meetings)
- § Tabelle 9 zeigt den Aufwand des Personals der clusterpolitischen Akteure sowie der Clustermanagements in Personentagen auf, der im Rahmen der Evaluation anfallen wird.
- § Tabelle 10 beinhaltet einen Zeitplan zur Durchführung der einzelnen Aufgaben im Rahmen der Evaluationen.

Diese drei Tabellen dokumentieren die Durchführungsplanung für die Evaluationen der Hamburger Clusterpolitik, Clusterinitiativen und deren Clustermanagements bezüglich der Aktivitäten sowie der erforderlichen personellen und zeitlichen Ressourcen - bezogen auf die involvierten Akteure der Clusterpolitik, der Clusterinitiativen als auch der Clustermanagements. Die angegebenen Größen sind Schätzgrößen auf Basis der Erfahrung der Gutachter.

**Geschätzte Anzahl an Aktivitäten im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster**

Pos.	Aufgabe	Clusterpolitik				Clusterinitiativen							Summe der Aktivitäten
1		Stabsstelle Clusterpolitik	Clusterverantwortliche	Weitere Akteure	Luftfahrt	Life Science	IT & Medien	Logistik	Maritime Wirtschaft	Kreativwirtschaft	Gesundheitswirtschaft	Erneuerbare Energien	
2	<b>Laufende Koordination zwischen Evaluator und Auftraggeber</b>												
3	Treffen zwischen Evaluator und Auftraggeber	3											3
4	Laufender Kontakt und Abstimmungen per E-Mail und Telefon	laufend											1
5	<b>Literaturstudium</b>												
6	Sichtung und Auswertung von Bescheiden, Befragungen, Berichten, etc.	1			1	1	1	1	1	1	1	1	9
7	<b>Interviews mit clusterpolitischen Akteuren</b>												
8	Interview mit Stabsstelle Clusterpolitik	1											
9	Interviews mit den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden		8										
10	Interview mit Abteilung Wirtschafts- und Strukturpolitik - Fachkräftesicherung			1									
11	Interview mit Monitor Wachsende Stadt			1									
12	<b>je Interview:</b>												
13	<i>Erarbeitung der Interviewleitfäden basierend auf den Indikatoren des Evaluationssystems</i>		4										4
14	<i>Terminabsprachen</i>		11										11
15	<i>Durchführung Interviews</i>		11										11
16	<i>Protokollierung und Auswertung</i>		11										11
17	<b>Interviews mit Clustermanagements</b>												
18	Erarbeitung des Interview- und Benchmarkingleitfadens basierend auf den Indikatoren des Evaluations- und Benchmarkingsystems								je ein angepasster Interviewleitfaden pro Clusterinitiative				1
19	Terminabsprachen				1	1	1	1	1	1	1	1	8
20	Durchführung Interviews				1	1	1	1	1	1	1	1	8
21	Protokollierung und Auswertung				1	1	1	1	1	1	1	1	8
22	<b>Wirkungsanalyse: standardisierte Mitgliederbefragung</b>												
23	Entwicklung eines Online-Fragebogens basierend auf den Indikatoren des Evaluationssystems								je eine angepasste Online-Mitgliederbefragung pro Clusterinitiative				1
24	Durchführung der Online-Befragung				1	1	1	1	1	1	1	1	8
25	Auswertung der Online-Befragung				1	1	1	1	1	1	1	1	8
26	<b>Verteilungsinterviews mit ausgewählten Akteuren (optional)</b>												
27	Vorbereitung, Durchführung, Protokollierung von je 5 Telefoninterviews je Clusterinitiative				5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	<b>Workshops mit clusterpolitischen Akteuren und Clustermanagements</b>												
29	Entwicklung eines Workshopkonzepts												
30	Workshopdurchführung												3
31	Protokollierung der zentralen Ergebnisse und Auswertung												3
32	<b>Berichtswesen</b>												
33	Erstellung eines Zwischenberichts												1
34	Erstellung des Endberichts												1
35	Summe												<b>143</b>

**Tabelle 8: Anzahl an Aktivitäten im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster**

Quelle: eigene Darstellung, 2011

**Geschätzter personeller Aufwand der Akteure der Clusterpolitik, der Clusterinitiativen und des Clustermanagements im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster in Personentagen**

Pos.	Aufgabe	Stabsstelle Clusterpolitik	Clusterpolitik	Weitere Akteure	Luftfahrt	Life Science	IT & Medien	Logistik	Maritime Wirtschaft	Kreativwirtschaft	Gesundheitswirtschaft	Erneuerbare Energien	Summe der Personentage
1													
2	<b>Laufende Koordinierung zwischen Evaluators und Auftraggeber</b>												
3	Treffen zwischen Evaluators und Auftraggeber (inkl. Vorbereitung)	3											3
4	Laufender Kontakt und Abstimmungen per E-Mail und Telefon	20	4		1	1	1	1	1	1	1	1	32
5	<b>Literaturstudium</b>												
6	Sichtung und Auswertung von Bescheiden, Befragungen, Berichten, etc.	1			0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	3
7	<b>Interviews mit clusterpolitischen Akteuren</b>												
8	Interview mit Stabsstelle Clusterpolitik	1											1
9	Interviews mit den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden		4										4
10	Interview mit Abteilung Wirtschafts- und Strukturpolitik - Fachkräftesicherung			0,5									0,5
11	Interview mit Monitor Wachsende Stadt			0,5									0,5
12	<i>Erarbeitung der Interviewleitfäden basierend auf den Indikatoren des Evaluationssystems</i>												
13	<i>Terminabsprachen</i>												
14	<i>Durchführung Interviews (halber Tag pro Interview)</i>												
15	<i>Protokollierung und Auswertung</i>												
16	<b>Interview mit Clustermanagements</b>												
17	Erarbeitung des Interview- und Benchmarkingleitfadens basierend auf den Indikatoren des Evaluations- und Benchmarkingsystems												
18	Indikatoren des Evaluations- und Benchmarkingsystems				0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,8
19	Terminabsprachen				0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4
20	Durchführung Interviews												
21	Protokollierung und Auswertung des Benchmarkingberichtes												
22	<b>Wirkungsanalyse: standardisierte Mitgliederbefragung</b>												
23	Inhaltliche Entwicklung eines Online-Fragebogens inklusive Programmierung, clusterspezifischen Anpassungen												
24	Durchführung der Online-Befragung (Passwörter, Nachfragen, etc.)				0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2
25	Auswertung der Online-Befragung												
26	<b>Verteilungsinterviews mit ausgewählten Akteuren (optional)</b>												
27	Vorbereitung, Durchführung, Protokollierung von je 5 Telefoninterviews je Clusterinitiative				1	1	1	1	1	1	1	1	8
28	<b>Workshops mit clusterpolitischen Akteuren und Clustermanagements</b>												
29	Entwicklung dreier Workshopkonzepte	1,5											1,5
30	3-mal Workshopdurchführung, inkl. Vorbereitung und Konzeption	6	24	12	3	3	3	3	3	3	3	3	66
31	Jeweils Protokollierung der zentralen Ergebnisse und Auswertung	0,5											0,5
32	<b>Berichtswesen</b>												
33	Erstellung eines Zwischenberichts												
34	Gutachtererstellung	2	4	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	12
35	<b>Summe</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>138,8</b>

**Tabelle 9: Personeller Aufwand der Akteure der Clusterpolitik und der Clusterinitiativen im Rahmen der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster**  
Quelle: eigene Darstellung, 2011

**Zeitplan zur Durchführung der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster in Wochen**

Pos.	Aufgabe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	<b>Laufende Koordinierung zwischen Evaluator und Auftraggeber</b>																								
2	Treffen zwischen Evaluator und Auftraggeber (inkl. Vorbereitung)																								
3	Laufender Kontakt und Abstimmungen per E-Mail und Telefon																								
4	<b>Literaturstudium</b>																								
5	Sichtung und Auswertung von Bescheiden, Befragungen, Berichten, etc.																								
6	<b>Interviews mit clusterpolitischen Akteuren</b>																								
7	Interview mit Stabsstelle Clusterpolitik																								
8	Interviews mit den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden																								
9	Interview mit Abteilung Wirtschafts- und Strukturpolitik - Fachkräftesicherung																								
10	Interview mit Monitor Wachsende Stadt																								
11	<b>Interview mit Clustermanagements</b>																								
12	Erarbeitung des Interview- und Benchmarkingleitfadens basierend auf den Indikatoren des Evaluations- und Benchmarkingsystems																								
13	Terminabsprachen																								
14	Durchführung Interviews																								
15	Protokollierung und Auswertung des Benchmarkingberichtes																								
16	<b>Wirkungsanalyse: standardisierte Mitgliedebefragung</b>																								
17	Inhaltliche Entwicklung eines Online-Fragebogens inklusive Programmierung, clusterspezifischen Anpassungen																								
18	Durchführung der Online-Befragung (Passwörter, Nachfragen, etc.)																								
19	Auswertung der Online-Befragung																								
20	<b>Workshops mit clusterpolitischen Akteuren und Clustermanagements</b>																								
21	Entwicklung dreier Workshopkonzepte																								
22	3-mal Workshopdurchführung, inkl. Vorbereitung und Konzeption																								
23	jeweils Protokollierung der zentralen Ergebnisse und Auswertung																								
24	<b>Vertiefungsinterviews mit ausgewählten Akteuren</b>																								
25	Durchführung von je 5 Telefoninterviews je Clusterinitiative																								
26	<b>Berichtswesen</b>																								
27	Erstellung eines Zwischenberichts																								
28	Gutachtenerstellung																								

**Tabelle 10: Zeitplan zur Durchführung der Evaluation und des Benchmarkings der Hamburger Cluster**

Quelle: eigene Darstellung, 2011

## 9. Kurzfassung des Gutachtens

### Die Hamburger Clusterpolitik

Übergeordnetes Ziel der Hamburger Clusterpolitik ist es, Wachstum und Beschäftigung in Hamburg mittel- und langfristig zu fördern. Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat im April 2010 beschlossen, ergänzend zu den einzelnen Clusterinitiativen eine clusterpolitische Gesamtstrategie für Hamburg zu entwickeln und umzusetzen. In der Ministerialverwaltung wurde eine koordinierende Einheit, die Stabsstelle Clusterpolitik, geschaffen. Sie hat u.a. die Aufgabe, den gemeinsamen Ordnungsrahmen der Hamburger Clusterpolitik ressortübergreifend systematisch weiter zu entwickeln und den Erfahrungsaustausch zwischen den Clusterinitiativen zu koordinieren. Die fachliche Zuständigkeit für die einzelnen Clusterinitiativen liegt bei den verantwortlichen Fachbehörden.

### Der Auftrag

Im Februar 2011 wurden das iit – Institut für Innovation und Technik und dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement von der Wirtschaftsbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg mit der „Erstellung eines Gutachtens zur Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems für alle Hamburger Cluster“ beauftragt. Ziel des Auftrags war die Entwicklung eines gemeinsamen Evaluationssystems für die Hamburger Clusterpolitik und die acht Hamburger Clusterinitiativen.

### Die Hamburger Clusterinitiativen

Die acht Hamburger Clusterinitiativen können nach ihrem Reifegrad in zwei Gruppen unterschieden werden: in der einen Gruppe sind die eher etablierten Clusterinitiativen Hamburg@Work, Luftfahrtcluster Hamburg, Life Science Nord und die Logistik-Initiative Hamburg. Die zweite Gruppe umfasst tendenziell noch junge Clusterinitiativen wie die Clusterinitiative Kreativgesellschaft Hamburg, Erneuerbare Energien Hamburg, Gesundheitswirtschaft Hamburg und Maritimes Cluster Norddeutschland.

### Der Prozess

Das Evaluationssystem wurde in einem offenen und transparenten Prozess mit der Stabsstelle Clusterpolitik, den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden sowie den einzelnen Clustermanagements entwickelt. Ein Kick-off-Treffen zwischen dem Auftragnehmer und der Stabsstelle Clusterpolitik und einem Beirat der Clusterverantwortlichen, ein Statustreffen und drei Workshops mit der Stabsstelle Clusterpolitik, den Clusterverantwortlichen der Fachbehörden sowie den jeweiligen Clustermanagern der einzelnen Clusterinitiativen waren die zentralen Elemente zur Einbindung der relevanten Akteure, die ein solches System tragen müssen.

### Das Ziel der Evaluationen

Ziel der Evaluationen ist die Förderung von Lernprozessen auf den Ebenen der Clusterpolitik als auch der Clusterinitiativen und -managements. Die Lernprozesse sollen dazu beitragen, dass die Clusterakteure die Clusterpolitik und ihre jeweiligen Clusterinitiativen leistungsfähiger, wirksamer und nachhaltiger gestalten und diese gezielt strategisch weiter zu entwickeln.

### Die Ebenen der Evaluationen

Die unterschiedlichen Zielebenen und Zielrichtungen, die im Rahmen des Evaluations- und Benchmarkingsystems verfolgt werden, sind:

- § Leistungsfähigkeit – bezogen auf die Clusterpolitik, die Clusterinitiativen und die Clustermanagements
- § Wirksamkeit – primär bezogen auf die Clusterinitiativen und die Clustermanagements
- § Nachhaltigkeit – primär bezogen auf die Clusterinitiativen und die Clustermanagements

## **Die Hamburger Clusterpolitik – Bewertung der Leistungsfähigkeit**

Die Clusterpolitik bildet mit der Clusterförderung den übergeordneten gestaltenden Rahmen, dessen Umsetzung in die Praxis durch die Clustermanagements bzw. durch die Akteure in den Clusterinitiativen erfolgt. Zur Bewertung der Hamburger Clusterpolitik wird zum einen die Clusterpolitik selbst in ihrer organisatorischen Umsetzung und Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext betrachtet, zum anderen fließen in die Bewertung die Analysen der Clusterinitiativen und Clustermanagements ein. Die Evaluation der Clusterpolitik fokussiert auf drei Analyseebenen:

- § Interaktion und Organisation der Clusterpolitik auf politischer Ebene
- § Konsistenz der Zielsetzung der Clusterpolitik und der Clusterinitiativen und damit verknüpft die Einbettung in den wirtschafts- und innovationspolitischen Kontext
- § Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik

Die Evaluation der Hamburger Clusterpolitik untersucht neben der Effektivität und Effizienz ihrer institutionellen Einbettung und praktischen Umsetzung der Clusterpolitik auch die Kohärenz ihrer Zielsetzungen zu denen der Clusterinitiativen sowie die Passfähigkeit zu anderen, bestehenden oder geplanten politischen Maßnahmen auf regionaler und überregionaler Ebene. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation und des Benchmarking der Clustermanagements und Clusterinitiativen werden Handlungsempfehlungen für die Clusterinitiativen und Optionen für die Ausrichtung der Gesamtstrategie abgeleitet.

## **Die Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements – Bewertung der Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit**

Zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und Clustermanagements wird ein dualer Evaluations- und Benchmarkingansatz verfolgt, der aus einer individuellen Bewertung der Zielerreichung, basierend auf für jede Clusterinitiative und jedes Clustermanagement individuellen Indikatoren und einer vergleichenden Bewertung der Leistungsfähigkeit bzw. des erreichten Entwicklungsstandes, basierend auf gleichen, harmonisierten Indikatoren, besteht.

### **§ Leistungsfähigkeit**

Im Falle der vergleichenden Bewertung der Leistungsfähigkeit bzw. des erreichten Entwicklungsstandes von Clusterinitiativen und Clustermanagements kommt ein vergleichendes evaluationsbegleitendes Benchmarking zum Einsatz. Das Benchmarking ist eine Vergleichsanalyse von Strukturen, Prozessen, Entwicklungen, Managementmethoden und Dienstleistungen mit denen anderer nationaler oder internationaler Clusterinitiativen und Cluster. Das Benchmarking stellt eine Ergänzung zur Bewertung der Leistungsfähigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements im Rahmen der Evaluation dar. Es bietet eine Orientierung, wie die einzelnen Clusterinitiativen im Vergleich zu ähnlichen Clusterinitiativen positioniert sind. Für das Benchmarking wird auf ein Vergleichsportfolio mit über 150 bereits gebenchmarkten Clusterinitiativen und Clustermanagement zurückgegriffen. Es werden hier gemeinsame, für alle Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements anwendbare Indikatoren genutzt, die auch international Anwendung finden, z. B. aktuell im Rahmen des vom DASTI im Auftrag gegebenen Nordic-German-Polish Cluster Excellence Projektes (NGP Excellence) von 150 Clusterinitiativen aus acht Ländern. Diese Indikatoren besitzen eine hohe Akzeptanz und Praxisnähe.

### **§ Wirksamkeit**

Die Bewertung der Wirksamkeit erfolgt sowohl für die Hamburger Clusterpolitik als auch für die acht Clusterinitiativen. Im Mittelpunkt stehen hier die Fragen nach der Entwicklung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Akteure der Clusterinitiativen und den Beitrag, den Clusterpolitik und die Clusterinitiativen dazu geleistet haben. Eine direkte Ursache-



Wirkungszuschreibung zwischen den Leistungen des Evaluationsgegenstandes und dem Impact ist in der Regel nicht möglich, da sie durch verschiedene Einflussgrößen stark beeinflusst werden können. Deswegen wird im entwickelten System ein halb-quantitativer Ansatz verfolgt, bei dem drei verschiedene Gruppen innerhalb einer Clusterinitiative definiert werden, deren Akteure unterschiedlich aktiv sind. Die Zuordnung der Akteure zu den jeweiligen Gruppen erfolgt durch Selbsteinschätzung im Rahmen einer Mitgliederbefragung.

## § **Nachhaltigkeit**

Zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Clusterinitiativen und Clusterpolitik werden zum einen die Ergebnisse der Leistungsfähigkeit und der Wirksamkeit der Clusterinitiativen herangezogen und zum anderen spezielle Bewertungsindikatoren verwendet.

## **Das operationalisierte Indikatorenset**

Das operationalisierte Indikatorenset umfasst:

- § Evaluationsindikatoren für die Hamburger Clusterpolitik
- § Evaluations- und Benchmarkingindikatoren für die Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements zur Bewertung des Zielerreichungsgrades, zur vergleichenden Bewertung der Leistungsfähigkeit und zur Wirksamkeit.

Alle Kriterien werden im Gutachten vorgestellt und jeweils kurz erläutert. Das Indikatorenset dient dazu, den jeweiligen Zielerreichungsgrad entsprechend zu bewerten. Im Verlauf der Evaluation werden sowohl die Clusterverantwortlichen der Hamburger Fachbehörden als auch die jeweiligen Clustermanagements in den Bewertungsprozess für diese Indikatoren eingebunden. Welche Zielgruppe zu welchen Fragen befragt wird, ist im Einzelnen definiert.

## **Die Evaluationsmethoden**

Die Evaluation wird durch Kombination unterschiedlicher Methoden bzw. verschiedene Einzelschritte entwickelt. Das System umfasst Literaturrecherche, drei Workshops und Interviews mit allen beteiligten Clusterverantwortlichen, Clustermanagern und der Stabsstelle Clusterpolitik. Die Fragen basieren auf den im Gutachten erarbeiteten Evaluationsindikatoren. Die Wirkungsanalyse wird in Form einer schriftlichen bzw. elektronischen Mitgliederbefragung durchgeführt. Bei Bedarf werden Vertiefungsinterviews mit ausgewählten Akteuren durchgeführt, um spezifische Aspekte zu diskutieren und mögliche Widersprüche in den Ergebnissen aufzulösen. Die Ergebnisse des Abschluss-Workshops fließen in den abschließenden Evaluationsbericht ein. Der Evaluationsbericht ist modular so aufgebaut, dass die clusterspezifischen Ergebnisse und Empfehlungen jeweils ein eigenes Kapitel umfassen und separat betrachtet und separat zur Verfügung gestellt werden können.

## **Der Umsetzungsprozess**

Die Planung des Umsetzungsprozesses ist detailliert im Gutachten beschrieben. Die Planung des Umsetzungsprozesses geht davon aus, dass die Evaluationen der Hamburger Clusterpolitik und der acht Hamburger Clusterinitiativen mit den jeweiligen Clustermanagements in einem gemeinsamen Zeitraum –also parallel– in ca. 5 Monaten durchgeführt werden. Hier sind auch dokumentiert:

- § die Erfolgsfaktoren des Umsetzungsprozesses,
- § die Aktivitäten des Umsetzungsprozesses,
- § der zeitliche Aufwand des Personals der clusterpolitischen Akteure (Stabsstelle Clusterpolitik, Clusterverantwortliche, Clusterinitiativen und –managements) und
- § der Zeitplan zur Durchführung der einzelnen Aufgaben im Rahmen der Evaluationen.



## Die zentralen Kennzeichen des Hamburger Evaluationssystems im Überblick

Zentrale Kennzeichen des Systems sind:

- § Die Ergebnisse der Evaluationen werden konstruktive Hinweise zur Entwicklung der Hamburger Clusterpolitik, Clusterinitiativen und Clustermanagements liefern.
- § Aufgrund der heterogenen Voraussetzungen der Hamburger Clusterinitiativen kann und soll der Entwicklungsstand der Clusterinitiativen nicht miteinander verglichen werden.
- § Das gemeinsame Evaluations- und Benchmarkingsystem erzeugt individuelle Ergebnisse und Empfehlungen für die einzelnen Clusterinitiativen vor dem Hintergrund ihrer Unterschiede und Spezifika.
- § Das Evaluationssystem enthält sowohl allgemeingültige Indikatoren, die für alle Clusterinitiativen und Clustermanagements gültig sind, als auch individuelle, die nur im Rahmen der Evaluation einzelner Clusterinitiativen und Clustermanagements erhoben werden.
- § Das Evaluationssystem kann zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluation um weitere Indikatoren clusterindividuell ergänzt werden.
- § Ziele und Kennzahlen, die im Rahmen des „Neues Haushaltswesen Hamburg (NHH)“ erhoben werden sollen, können in die Evaluationen integriert werden.
- § Das System ermöglicht einen individuellen Vergleich des Zielerreichungsgrades der einzelnen Hamburger Clusterinitiativen und -managements zu verschiedenen Zeitpunkten.
- § Die Hamburger Clusterpolitik sowie die Clusterinitiativen / -managements werden frühestens zwei Jahre nach dem Abschluss einer nach diesem System durchgeführten Evaluation wieder evaluiert.
- § Die Evaluationsergebnisse ermöglichen einen konstruktiven Austausch der Ergebnisse und Empfehlungen zwischen Clusterverantwortlichen, den Akteuren der einzelnen Clusterinitiativen und den Clustermanagements untereinander.
- § Das Evaluationssystem ermöglicht einen nationalen und internationalen Vergleich der Leistungsfähigkeit der Hamburger Clusterinitiativen und Clustermanagements in derselben Branche oder bezüglich anderer Merkmale (Alter, Ziele, etc.).
- § Das Evaluationssystem hat Elemente entwickelt, um Hinweise auf die Effektivität der Clusterarbeit ermitteln zu können.
- § Die Evaluationen finden in einem definierten Zeitraum von ca. 5 Monaten statt.
- § Vorteile einer gemeinsamen Durchführung der Evaluation in einem festgelegten Zeitraum sind z. B. inhaltliche und organisatorische Synergieeffekte, eine Reduzierung von Anpassungskosten oder auch, dass Workshops und Gespräche zu verschiedenen Clusterinitiativen miteinander kombiniert und gemeinsam durchgeführt werden können.

## Das Ergebnis

Mit dem vorliegenden Gutachten liegt zum ersten Mal ein gemeinsames Evaluationssystem für die Hamburger Clusterpolitik und die acht Hamburger Clusterinitiativen vor. Das System ist umsetzungsorientiert gestaltet und ein praktischer Leitfaden für die Durchführung der Evaluationen.

# Literaturverzeichnis

- Aho Group Report (2006): Creating an Innovative Europe. Online verfügbar unter [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/060119Aho\\_report\\_final.1151581421179.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/060119Aho_report_final.1151581421179.pdf), zuletzt geprüft am 05.04.2011.
- Arthur, W. Brian (1986): Industry Location Patterns and the Importance of History. In: Discussions Papers des Centers for Economic Policy Research der Stanford University.
- Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA) (2010): Clusterpolitische Gesamtstrategie für Hamburg. Senat beschließt Konzept zur Stärkung der Clusterpolitik. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/2227894/2010-04-27-bwa-clusterpolitik.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2011.
- Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA) (2011): Clusterpolitische Gesamtstrategie der Freien und Hansestadt Hamburg. Präsentation der Stabsstelle Clusterpolitik Hamburg.
- Die Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2010): Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Bericht über die Strategie zum weiteren Ausbau des Life Science Clusters (Masterplan Life Science Nord), erste Umsetzungsmaßnahmen und aktuelle Kooperationsprojekte (Drucksache 19/5900).
- Die Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2010): Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Aufbau des Kreativwirtschaftsclusters Hamburg (Drucksache 19/3442).
- Erneuerbare Energien Hamburg (EEHH) (2011a): Anlage zum Zuwendungsantrag - Aufbau der Geschäftsstelle der Erneuerbare Energien Hamburg GmbH
- Erneuerbare Energien Hamburg (EEHH) (2011b): Verein. Online verfügbar unter <http://www.erneuerbare-energien-hamburg.de/register.php>, zuletzt geprüft am 22.03.2011.
- Europa Intercluster (2010): White Paper on The Emerging of European World-Class Clusters. Online verfügbar unter [http://www.intercluster.eu/images/stories/white\\_paper/white\\_paper\\_the\\_emerging\\_of\\_european\\_world\\_class\\_clusters.pdf](http://www.intercluster.eu/images/stories/white_paper/white_paper_the_emerging_of_european_world_class_clusters.pdf), zuletzt geprüft am 01.04.2011.
- Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) (2002): Leitbild: Metropole Hamburg - Wachsende Stadt. Online verfügbar unter [http://www.wachsender-widerstand.de/wachsende\\_stadt.pdf](http://www.wachsender-widerstand.de/wachsende_stadt.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2011.
- Gesundheitswirtschaft Hamburg (GWHH) (2010): Ziel und Vision. Online verfügbar unter <http://www.gwhh.de/ziele.php>, zuletzt geprüft am 22.03.2011.
- Gesundheitswirtschaft Hamburg (GWHH) (2011): internes Dokument.
- Hamburger Senat (2010): Auszug aus der Clusterpolitischen Gesamtstrategie des Senats für Hamburg (Senatsdrucksache 2010/919).
- Hamburg@Work e.V. (2011): Wer ist Hamburg@work? Online verfügbar unter <http://www.hamburg-media.net/ueber-uns-initiative/>, zuletzt geprüft am 14.03.2011.

- Hamburg@Work e.V. (2011): Ziele der Clusterinitiative Hamburg@Work. Internes Dokument.
- Ketels, Christian (2004): European Clusters. Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions. Hagbarth Publications. Boschweil. Online verfügbar unter [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels\\_European\\_Clusters\\_2004.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels_European_Clusters_2004.pdf), zuletzt geprüft am 01.04.2011.
- Kreativgesellschaft Hamburg (2011): Wohin geht die Reise? Online verfügbar unter <http://www.kreativgesellschaft.org/ziele>, zuletzt geprüft am 04.04.2011.
- Life Science Nord (2011): Wirtschaft, Wissenschaft und Lebensqualität - Hamburg und Schleswig-Holstein bieten Ihnen das ideale Umfeld. Online verfügbar unter <http://www.life-science-nord.net/>, zuletzt geprüft am 28.03.2011.
- Logistik-Initiative Hamburg (2011): Logistik-Initiative Hamburg - die Organisation. Das Cluster-Management. Online verfügbar unter <http://www.hamburg-logistik.net/index.php?id=54>, zuletzt geprüft am 07.04.2011.
- Luftfahrtstandort Hamburg (2011): Über das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.luftfahrtstandort-hamburg.de/index.php?id=22>, zuletzt geprüft am 08.04.2011.
- Maritimes Cluster Norddeutschland (MCN) (2010): Trilaterale Verwaltungsvereinbarung über die Einrichtung eines gemeinsamen Maritimen Clustermanagements Norddeutschland.
- Meier zu Köcker, Dr. Gerd; Buhl, Claudia Martina (2008): Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings. Berlin.
- Meier zu Köcker, Dr. Gerd; Buhl, Claudia Martina (2009): Kompetenznetze Deutschland. Netzwerk- und Clusteraktivitäten der Bundesländer. Online verfügbar unter [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/604\\_uberblick-netzwerk-und-clusteraktivitaeten-der-bundeslaender\\_in-deutschland\\_-\\_P5.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/604_uberblick-netzwerk-und-clusteraktivitaeten-der-bundeslaender_in-deutschland_-_P5.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2011.
- Stabsstelle Clusterpolitik, Behörde für Wirtschaft und Arbeit, Hamburg (2011): Glossar Clusterpolitik (Stand 08.02.2011, abgestimmte Fassung).
- ohne Autor (2010): Zielbild für die Erneuerbare Energien Hamburg GmbH (EEHH GmbH).
- Oxford Research AS (2008): Cluster Policy in Europe. A Brief Summary of Cluster Policy in 31 European Countries. Online verfügbar unter [http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Cluster\\_Policy\\_in\\_Europe\\_2008.pdf](http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Cluster_Policy_in_Europe_2008.pdf), zuletzt geprüft am 01.04.2011.
- Polanyi, Michael (1966): The Tacit Dimension. In: University of Chicago Press.
- Porter, Michael E. (2000): Location, Competition and Economic Development. Local Clusters in a Global Economy. In: Economic development Quarterly (Vol. 14 (No. 1)).
- Schrader, Klaus; Laaser, Claus-Friedrich; Soltwedel, Rüdiger et al. (2007): Potenziale und Chancen zum Aufbau einer gemeinsamen Wirtschaftsregion Schleswig Holstein und Hamburg. Online verfügbar unter [http://www.ifw-kiel.de/medien/medieninformationen/2007/07\\_11\\_28\\_sh\\_hh.pdf](http://www.ifw-kiel.de/medien/medieninformationen/2007/07_11_28_sh_hh.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2011.

## **Anhang**

# Evaluations- und Benchmarkingsystem – Überblick

## Indikatoren, Zielgruppen und Methoden

Die im Folgenden dargestellte Tabelle gibt einen Überblick, an welche Zielgruppen sich die Indikatoren bzw. Fragestellungen richten (s.a. Kapitel 7) und mit welchen Methoden die Informationsgrundlage erhoben werden sollen. Die Indikatoren in hellgrauer Schrift können optional im Rahmen der Zusammenstellung clusterspezifischer Fragestellungen gewählt werden.

### Legende

#### Zielgruppe

St	Stabsstelle
CV	Clusterverantwortliche (in den Behörden)
CMg	Clustermanagement
CMi	Clustermmitglieder

#### Methode

**Mit welcher Methode werden die jeweiligen Indikatoren erhoben?**

FB	Fragebogen (Online-Befragung)
Interview	Interview
Desktop	Unterlagen (Berichte, Statistiken, etc.)
Benchmarking	Benchmarking-Methode (Integriertes Interview mit Fragebogen)

		Zielgruppe Wer wird befragt?				Methode			
	Indikatoren	St	CV	CMg	CMi	FB	Inter- view	Desk- top	Bench mark
<b>1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf politischer Ebene</b>								
<b>1.1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf übergeordneter Ebene</b>								
1.1.1	Institutionelle Verortung der Hamburger Clusterpolitik/Clusterinitiativen	X	X				X	X	
1.1.2	Rollen und Arbeitsteilung	X	X				X		
1.1.3	Instrumente der Zusammenarbeit und Koordination	X	X				X		
<b>1.2</b>	<b>Interaktion und Leistungsfähigkeit der Stabsstelle</b>								
1.2.1	Unterstützungsleistungen durch die Stabsstelle Clusterpolitik	X					X	X	
1.2.2	Nutzen der Unterstützungsleistungen durch die Stabsstelle Clusterpolitik		X	X			X		
1.2.3	Angemessenheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen der Stabsstelle Clusterpolitik	X					X	X	
<b>1.3</b>	<b>Strategische und koordinierende Aufgaben der Stabsstelle Clusterpolitik</b>								
1.3.1	Einbindung Schlüsselakteure	X					X		
1.3.2	Entscheidungskompetenzen und politische Handlungsspielräume der Stabsstelle Clusterpolitik	X					X		
1.3.3	Bundeslandübergreifende Koordination	X					X		

		Zielgruppe Wer wird befragt?				Methode			
	Indikatoren	St	CV	CMg	CMi	FB	Inter- view	Desk- top	Bench mark
2.	<b>Konsistenz/Zielsetzung der Hamburger Clusterpolitik</b>								
2.1	<b>Zielsetzung und Prioritäten der Clusterpolitik</b>								
2.1.1	Ziele der Clusterpolitik	X					X	(X)	
2.1.2	Passung Gesamtzielsetzung und Zielsetzungen der Clusterinitiativen	X	X	(X)			X	X	
2.2	<b>Integration und Kohärenz</b>								
2.2.1	Nutzung wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen	X	X				X	X	
2.2.2	Kohärenz wirtschafts- und innovationspolitischer Maßnahmen	X	X				X		
2.2.3	Überregionaler Austausch zu wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen		X				X		
2.2.4	Sicherstellung Anpassung Clusterinitiativen an aktuelle Erfordernisse		X				X		
2.2.5	Zukunftspläne der Clusterverantwortlichen		X				X		
3.	<b>Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik</b>								
3.1	<b>Bestimmung der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen</b>								
3.1.1	Ökonomische Ausgangsbasis für die Selektion der Clusterinitiativen		X				X	X	
3.1.2	Veränderung gegenüber der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen		X				X		
3.1.3	Entwicklungsstand der Clusterinitiativen		X				X		
3.2	<b>Evaluations- und Monitoringpraxis</b>								
3.2.1	Laufende Monitoringaktivitäten		X				X		X
3.2.2	Nutzung bisheriger Evaluations-/Monitoringergebnisse		X	X			X		
3.2.3	Messbare, operationalisierte clusterpolitische Ziele	X	X				X	X	
3.2.4	Berücksichtigung zukünftiger Evaluationsergebnisse durch die Stabsstelle Clusterpolitik	X	X				X		

		Zielgruppe Wer wird befragt?				Methode			
	Indikatoren	St	CV	CMg	CMi	FB	Inter- view	Desk- top	Bench mark
<b>3.3</b>	<b>Strategische Ausrichtung der Gesamtinitiative</b>								
3.3.1	Generelle wirtschafts- und innovationspolitische Ausgangsbasis für die Etablierung der acht Clusterinitiativen und Veränderungen seitdem	X	X						
3.3.2	Realistische Wirkmöglichkeit der Clusterinitiativen		X				X		
3.3.3	Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie	X	X				X		
<b>4.</b>	<b>Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>								
4.1	Primäre Zielsetzung der jeweiligen Clusterinitiativen		X	X			X		
4.2	Existenz quantitativer oder qualitativer Ziele		X	X			X		
4.3	Plausibilität der primären Zielsetzungen und Ziele		X	X			X		
4.4	Verwendete Maßnahmen zur Zielerreichung		X	X			X		
4.5	Strategie und Implementierungsplan, Monitoringsystem		X	X			X		
4.6	Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich der Zielerreichung		X	X			X		
<b>5.</b>	<b>Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>								
5.1	Alter der Clusterinitiative			X					X
5.2	Anzahl der Clusterakteure			X					X
5.3	Regionales Akteurspotenzial			X					X
5.4	Zusammensetzung der Clusterakteure			X					X
5.5	Regionaler Fokus der Clusterakteure			X					X
5.6	Spezialisierungsgrad vs. thematische Breite			X					X
5.7	Thementreiberschaft			X					X
5.8	Anteil ausländischer Clusterakteure			X					X
5.9	Rechtsform der Clusterinitiative			X					X
5.10	Thematische Schwerpunktsetzung			X					X
5.11	Personalressourcen für das Clustermanagement			X					X

	Indikatoren	Zielgruppe Wer wird befragt?				Methode			
		St	CV	CMg	CMi	FB	Inter- view	Desk- top	Bench mark
5.12	Klarheit der Rollenverteilung			X					X
5.13	Kooperationsstrukturen in einer Clusterinitiative			X					X
5.14	Servicespektrum und generierte Mehrwerte seitens des Clustermanagements			X					X
5.15	Persononelle Kontinuität des Clustermanagements			X					X
5.16	Finanzielle Stabilität des Clustermanagements			X					X
5.17	Finanzierungsanteil des Clustermanagements außerhalb der öffentlichen Förderung			X					X
5.18	Entwicklung des Finanzierungsanteils für die Clustermanagements außerhalb der reinen Förderung			X					X
5.19	Strategiebildung			X					X
5.20	Konkretisierungsgrad – Strategie			X					X
5.21	Konkretisierungsgrad – Implementierung			X					X
5.22	Steuerung			X					X
5.23	Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit			X					X
5.24	Bekanntheitsgrad der Clusterinitiative			X					X
5.25	Quantität externer Kooperationsanfragen			X					X
5.26	Qualität externer Kooperationsanfragen			X					X
5.27	Bewertung des Beitrages des Clustermanagements hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure			X					X
5.28	Signifikanz der wesentlichen Erfolgsgeschichten			X					X
5.29	Mitgliederzufriedenheit aus Sicht des Clustermanagements			X					X
<b>6.</b>	<b>Bewertung der Wirksamkeit der Clusterinitiativen und des Clustermanagements</b>								
6.1	Dauer der Mitgliedschaft				X	X			
6.2	Aktivitätsgrad				X	X			
6.3	Akteursstruktur				X	X			
6.4	Akzeptanz der angebotenen Serviceleistungen				X	X			



	Indikatoren	Zielgruppe Wer wird befragt?				Methode			
		St	CV	CMg	CMi	FB	Inter- view	Desk- top	Bench mark
6.5	Arbeitskreise				X	X			
6.6	Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte für Kooperationen				X	X			
6.7	Bedarfsorientierung des angebotenen Dienstleistungsspektrums				X	X			
6.8	Nutzengenerierung				X	X			
6.9	Wirkungsbewertung insgesamt				X	X			
6.10	Return-on-Investment				X	X			
6.11	Zukünftiges Wirkungspotential				X	X			
6.12	Unternehmenskennzahlen				X	X			

**Tabelle 11: Übersicht der Indikatoren, Zielgruppen und Methoden**

Quelle: eigene Darstellung, 2011

# Übersicht über wesentliche Fragestellungen im Rahmen des Hamburger Evaluations- und Benchmarkingsystems

Im folgenden ist eine Auflistung der wesentlichen Fragestellungen gegeben, die einen konkreten Bezug auf die definierten und festgelegten Indikatoren haben. Sie sollen einen Anhaltspunkt geben, wie im Rahmen der eigentlichen Begutachtung die Gutachter vorgehen sollten, um die jeweiligen Indikatoren bewerten zu können. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass diese Fragen weder bindend sind noch als komplett anzusehen sind. Es obliegt den jeweiligen Gutachtern im Rahmen der Evaluation die Fragen entsprechend zu modifizieren oder um weitere zu ergänzen.

Die Nummerierungen in der linken Spalte beziehen sich auf die zu den Fragen gehörenden Indikatoren.

	Kernfragen / Kriterien
<b>1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf politischer Ebene</b>
<b>1.1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf übergeordneter Ebene</b>
1.1.1	Auf welcher institutionellen Ebene ist die Hamburger Clusterpolitik verortet/sind die einzelnen Clusterinitiativen verortet?
1.1.2	Welche Rollen haben einzelne Akteure (CV, StS und CM) und ist die Arbeitsteilung (z.B. zwischen CV bzw. Ressorts, StS und CM) klar geregelt?  Wer ist für welche Aufgabe zuständig bzw. verantwortlich?  Wie werden Rollen, Aufgaben und Ergebnisse kommuniziert (wer kommuniziert mit wem zu welchen clusterpolitischen Fragen)?  Welche Besonderheiten der Rollenteilung sind zu beobachten? wie z.B. Personalunion
1.1.3	Welche Instrumente der Zusammenarbeit und Koordination gibt es?  Welche davon werden besonders häufig verwendet? Welche gelten als besonders wirksam? Werden diese Instrumente kontinuierlich weiterentwickelt?
<b>1.2</b>	<b>Interaktion und Leistungsfähigkeit der Stabsstelle Clusterpolitik</b>
1.2.1	Welche Services leistet die Stabsstelle für die Unterstützung der Clustermanager und Kommunikation (z.B. Beratung, zentrale Anlauf- und Kontaktstelle, Homepage)?  Sind die angebotenen Services und Aktivitäten eher angebots- oder nachfrageorientiert?  Wie wurden diese Services entwickelt? Waren die CV in der Entwicklungsphase aktiv eingebunden?  Welche Services sollen zukünftig entwickelt oder implementiert werden?  Welche weiteren unterstützenden Aktivitäten leistet die Stabsstelle (z.B. Interessenvertretung in Gremien, Initiierung von übergreifenden Kooperationsprojekten)?
1.2.2	Inwieweit werden die Services und Aktivitäten der Stabsstelle von den CV und / oder von den CM genutzt und als hilfreich eingeschätzt?  Welche Services werden seitens der CV besonders nachgefragt, welche weniger?  Wie tragen die Services zur clusterpolitischen Gesamtstrategie bei?

<b>Kernfragen / Kriterien</b>	
1.2.3	<p>Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen seitens der StS zur Verfügung?</p> <p>Gibt es entsprechende Planungen für die Zukunft, auch im Kontext des zukünftigen Aufgabenspektrums der StS?</p> <p>Gibt es strukturelle oder organisationale Faktoren, die die Arbeit der Stabsstelle besonders fördern bzw. behindern?</p>
1.3	<b>Strategische und koordinierende Aufgaben der Stabsstelle</b>
1.3.1	<p>Welche Schlüsselakteure werden in strategische Diskussionen durch die Stabsstelle eingebunden? Wie werden diese ausgewählt?</p> <p>Wie häufig findet das statt? Welche Rolle übernimmt die StS in diesem Kontext?</p> <p>Fehlen wichtige Schlüsselakteure bisher?</p>
1.3.2	<p>Welche Entscheidungskompetenzen und welche politischen Handlungsspielräume hat die Stabsstelle?</p> <p>Welche Erwartungen existieren in diesem Kontext seitens CV bzw. relevanter Ressorts?</p> <p>Können diese Erwartungen vor dem Hintergrund der Entscheidungskompetenzen und Spielräumen durch die StS erfüllt werden.</p>
1.3.3	<p>Wie läuft die bundeslandübergreifende Koordination durch die Clusterverantwortlichen? Speziell bezogen auf die zwei Bundesland übergreifenden Clusterinitiativen (Life Sciences, Maritime Wirtschaft)?</p> <p>Welche Rollen haben einzelne Akteure (StS und SV) und ist die Arbeitsteilung (z.B. zwischen SV bzw. Ressorts, StS) klar geregelt?</p> <p>Wie werden die Ergebnisse kommuniziert?</p> <p>Als wie wichtig und effektiv wird in bundesübergreifende Koordination angesehen?</p> <p>Gibt es thematische oder regionale Schwerpunkte bezüglich der Koordination?</p>
2.	<b>Zielsetzung und Prioritäten der Hamburger Clusterpolitik</b>
2.1	<b>Zielsetzung und Prioritäten der Clusterpolitik</b>
2.1.1	<p>Welches übergeordnete Ziel soll erreicht werden („Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“)? Welche Sub-Ziele (z.B. aus Leitlinien sollen) mit Blick auf eine Clusterförderung erreicht werden?</p> <p>Werden die Zielsetzungen für die Clusterinitiativen seitens der CV als realistisch eingeschätzt und wie aktiv waren die SV hieran beteiligt?</p> <p>Wie prioritär wird Clusterpolitik seitens der CV eingeschätzt?</p>
2.1.2	<p>Wie passen die Programmzielsetzung und die Zielsetzung bzw. die Prioritäten der einzelnen Clusterinitiativen zusammen? Gibt es Widersprüche bei den Aktivitäten der Clusterinitiativen zu der Gesamtzielsetzung? Plausibilitätscheck</p>
2.2	<b>Integration und Kohärenz</b>
2.2.1	<p>Welche wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen werden genutzt, um die Wirksamkeit der Clusterinitiativen wirksam zu unterstützen? Wurden diese in der Vergangenheit modifiziert und den clusterpolitischen Zielen angepasst?</p>

	Kernfragen / Kriterien
2.2.2	Wie sind diese Maßnahmen aufeinander abgestimmt (zeitlich, inhaltlich)?
2.2.3	<p>Gibt es einen überregionalen Austausch der CV mit Verantwortlichen anderer Maßnahmen? Welche Instrumente werden hierzu verwendet? Spielt der CV eher eine aktive oder eine passive Rolle?</p> <p>Welche Erfahrungen liegen vor? Gibt es hierzu zwischen den CV und / der der StS einen regelmäßigen Austausch?</p> <p>Gibt es Pläne, den überregionalen Austausch zu verbessern oder zu intensivieren?</p>
2.2.4	<p>Wie wird die Anpassung der Clusterinitiativen an aktuelle Anforderungen durch die CV sichergestellt? Gab es in der Vergangenheit Anpassungsbedarf aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen oder der fortschreitenden Entwicklungen der jeweiligen Clusterinitiative?</p> <p>Wie wird die Möglichkeit, flexibel zu reagieren seitens der CV eingeschätzt?</p>
2.2.5	<p>Welche Pläne verfolgen die Clusterverantwortlichen für die Zukunft?</p> <p>Wo wird Anpassungsbedarf gesehen?</p> <p>Werden Clusterinitiativen als aktives Instrument zur Erreichung clusterpolitischer Ziele angesehen oder als Instrument einer modernen sektorspezifischen Infrastruktur?</p> <p>Ist eine schnelle Eigenständigkeit und politische Unabhängigkeit der Clusterinitiativen von den CV angestrebt oder eher eine langfristige institutionelle Förderung mit hoher politischer Abhängigkeit?</p>
<b>3.</b>	<b>Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik</b>
<b>3.1</b>	<b>Bestimmung der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen</b>
3.1.1	<p>Was war die ökonomische Ausgangsbasis für die Auswahl der Initiativen?</p> <p>Wie wird der Entwicklungsprozess rückblickend (ex-post) bewertet?</p> <p>Wer war in den Prozess eingebunden?</p>
3.1.2	Welche Veränderungen gab es seitdem, hinsichtlich ökonomischer, technologischer sowie gesellschaftlicher Aspekte?
3.1.3	<p>Welchen Entwicklungsstand hat die Clusterinitiative heute aus Sicht der CV?</p> <p>Wo hat sich die Clusterinitiative besonders gut entwickelt und besondere Mehrwerte erreicht? Wo besteht besonderer Korrekturbedarf?</p> <p>Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen der Clusterinitiative und CV entwickelt?</p> <p>Welche Rolle hat der CV bei der thematischen und strategischen Schwerpunktsetzung der Clusterinitiative eingenommen?</p> <p>Welche Möglichkeit sieht der CV, die jeweilige Clusterinitiative aktiv zu unterstützen?</p>
<b>3.2</b>	<b>Evaluations- und Monitoringpraxis</b>
3.2.1	<p>Welche Aktivitäten zum laufenden Monitoring zur Entwicklung der Clusterinitiativen werden durchgeführt?</p> <p>Hat sich das diesbezügliche Spektrum in den letzten Jahren verändert?</p> <p>Was das CM bei der Entwicklung der Monitoringinstrumente entsprechend involviert?</p>

	Kernfragen / Kriterien
	<p>Wie ausgeprägt ist der Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung im Kontext des Monitorings ausgeprägt?</p> <p>Kann das Monitoring eher als passiv oder aktiv angesehen werden?</p>
3.2.2	<p>Wie werden die bisherigen Evaluations-/Monitoringergebnisse von den Clustermanagern genutzt?</p> <p>Wie erfolgt auf dieser Basis ein Lernen der Clustermanager untereinander? Welche Konsequenzen hatten die Ergebnisse?</p>
3.2.3	<p>Inwieweit sind die clusterpolitischen Ziele in Form konkreter, messbarer Zielsetzungen ggf. mit zeitlichem Rahmen operationalisiert?</p> <p>Sind diese zwischen den Ressort abgestimmt / harmonisiert?</p>
3.2.4	<p>Wie sollen zukünftig die Ergebnisse der Evaluation in die Arbeit der CV und die der StS einfließen?</p> <p>Welche Mechanismen und Instrumente sind hierfür notwendig?</p>
<b>3.3</b>	<b>Strategische Ausrichtung der Gesamtinitiative</b>
3.3.1	Was war die generelle, wirtschafts- und innovationspolitische Ausgangsbasis für die Etablierung der acht Clusterinitiativen und welche Veränderungen gab es seitdem?
3.3.2	Wie realistisch ist die Wirkmöglichkeit der Clusterinitiativen vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation (s. 3.3.1)?
3.3.3	<p>Gibt es Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie aus Sicht der CV / StS</p> <p>[ -&gt; Ergebnisse aus der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse]</p>
<b>4.</b>	<b>Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen</b>
4.1	<p>Welche Ziele waren in den Förderanträgen oder Konzeptpapieren zu Beginn der jeweiligen Clusterinitiative genannt?</p> <p>Wie konkret sind diese ? Sind diese mit messbaren Unterzielen unterteilt ? Haben sich diese Ziele in den letzten Jahren verändert? Welche Rolle hat das CM bei der Zieldefinition oder bei dessen Anpassung eingenommen?</p>
4.2	<p>Wie wurden / werden diese Ziele gemessen? Gab es quantitative Ziele / Indikatoren?</p> <p>Wenn ja, wer hat diese definiert und wie haben sich diese in der Vergangenheit verändert?</p> <p>Können die Ziele mit den angewandten Indikatoren wirklich gemessen werden?</p>
4.3	Waren / sind die Ziele plausibel und realistisch (Input / Output)? In welchem Masse können diese Ziele seitens des CM beeinflusst werden (Output / Outcome) bzw, sind diese von anderen wirtschaftlichen Entwicklungen abhängig (Impact)?
4.4	<p>Konnten die Ziele vom CM allein erreicht werden?</p> <p>Sind die Maßnahmen, die das CM zur Zielerreichung angewandt hat ausreichend und plausibel? Welche Maßnahmen / Aktivitäten hat das CM in der Vergangenheit durchgeführt? Wie waren die Clusterakteure bei der Definition und Implementierung eingebunden?</p>

	Kernfragen / Kriterien
4.5	Gibt einen Strategieprozess ? Wie waren die Clusterakteure hierbei eingebunden?  Gibt es einen Implementierungsplan?  Gibt es ein Monitoringsystem? Wie werden dessen Ergebnisse in den Strategie- / Anpassungsprozess berücksichtigt?
4.6	Wie schätzt der CV sowie das CM den aktuellen Soll-Ist-Vergleich ein?  Soll-Ist-Vergleiches hinsichtlich der Zielerreichung erfolgt dann auch vor allem basierend auf den vorherigen Fragen.
5.	<b>Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und Clustermanagements</b>
5.1 – 5.29	Der entsprechende komplette NGP Excellence Fragebogen ist in der Anlage beigefügt. <sup>20</sup>
6.	<b>Bewertung der Wirksamkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements</b>
6.1 – 6.12	Der entsprechende komplette Fragebogen zur Wirksamkeitsanalyse ist in der Anlage beigefügt. <sup>21</sup>

<sup>20</sup> Für die Fragekomplexe 5 und 6 wurden anstelle von Fragen zwei Fragebögen dem Anhang beigefügt, welche die Indikatoren im Wesentlichen umfassen. Es wurde eine Zuordnung der nummerierten Indikatoren des Evaluations- und Benchmarkingsystems zu den Fragen in den Fragebögen vorgenommen. Folgende Hinweise sind für ein Verständnis von Bedeutung:

Bei den Fragebögen im Anhang handelt es sich um Fragebögen aus anderen Projekten, die auf die wesentlichen Spezifika und Bedarfe des jeweiligen Projekts ausgerichtet sind. Das bedeutet für die Zuordnung der Indikatoren zu den Fragen, dass in den Fragebögen nicht alle Fragen einen Bezug zu den Indikatoren aus dem vorliegenden Gutachten haben (können). Umgekehrt finden sich in den Fragebögen noch nicht vollständig alle Fragen - wenngleich nur wenige Ausnahmen - die für die Evaluation der Hamburger Clusterinitiativen von Relevanz sind. Einige Fragen beziehen sich auf mehr als einen Indikator, weil einige Fragen mehrere Aspekte gleichzeitig abfragen oder Aspekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden.

<sup>21</sup> Siehe vorige Fußnote.

# WORKSHOP 1

## "ZIELE DER EVALUATIONEN"

Datum: Dienstag, den 8. März 2011

Uhrzeit: 09:00 bis 12:00 Uhr

Ort: Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA)  
Alter Steinweg 4, 20459 Hamburg

Raum: 826

Dokumentation: Ralf Duckert, dsn

### DIE TEILNEHMER

Teilnehmer(in)	Cluster bzw. Position	Behörde	Cluster- management
Christoph Adam	Erneuerbare Energien	x	
Herr Plewa	Erneuerbare Energien		x
Jan Rispens	Erneuerbare Energien		x
Kerstin Walberg	Erneuerbare Energien	x	
Jens Unrau	IT&Medien	x	
Egbert Rühl	Kreativwirtschaft		x
Malte Wehmeyer	Kreativwirtschaft	x	
Nina Alswede	Life Science		x
Martin Knütter	Life Science	x	
Katrin Vogt	Logistik		x
Wibke Mellwig	Logistik	x	
Martin von Ivernois	Logistik	x	
Andreas Richter	Luftfahrt	x	
Dr. Niko von Bosse	Maritime Wirtschaft		x
Dr. Bernd Eger	Amtsleiter BWA	x	
Antche Ruge	Fachkräftesicherung	x	
Kathy Düllmann	Stabsstelle Clusterpolitik	x	
Gönke Tetens	Stabsstelle Clusterpolitik	x	

sowie die Gutachter Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit – Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin, und Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement, Kiel

## DIE AGENDA

09:00 Uhr	<b>Begrüßung</b> Dr. Bernd Egert (Amtsleiter)
09:10 Uhr	<b>Vorstellung der Teilnehmer</b> Clusterverantwortliche / Clustermanagements
09:30 Uhr	<b>Der Auftrag: Ziele – Inhalte – Vorgehen zur Entwicklung des Evaluations- bzw. Benchmarkingsystems</b> Präsentation: Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien   Kooperationsmanagement, Kiel
09:45 Uhr	<b>Ziele und Erwartungen an die Evaluationen von Seiten der Cluster</b> Moderierte Diskussion mit den Clusterverantwortlichen bzw. den Clustermanagements
10:20 Uhr	kurze Pause
10:30 Uhr	<b>Erste konzeptionelle Überlegungen an das Evaluations- und Benchmarkingsystem</b> Präsentation: Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit – Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin
11:00 Uhr	<b>Diskussion der ersten konzeptionellen Überlegungen</b> Moderierte Diskussion mit den Clusterverantwortlichen bzw. den Clustermanagements
11:50 Uhr	<b>Nächste Schritte</b>
12:00 Uhr	<b>Ende des Workshops</b>



## DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE DER DISKUTierten FRAGEN

Im Rahmen des Workshops wurden am Ende der beiden Präsentationen (sind beigefügt) folgende vier Fragen diskutiert.

1. Auf welche Aspekte bzw. Fragen sollen die Evaluationen Ihres Clusters Ihres Erachtens auf jeden Fall Hinweise bzw. Antworten geben?
2. Welche Probleme und Barrieren gilt es bei der Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Cluster zu berücksichtigen?
3. Wie intensiv können und sollen die Mitglieder / Clusterakteure in die Evaluation eingebunden sein?
4. Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, an denen Sie gemessen werden wollen? An welchen wollen Sie nicht gemessen werden.

Die Antworten auf die Fragen 1. und 2. wurden auf Karten von den Teilnehmern (so wie unten festgehalten) niedergeschrieben. Die Karteninhalte sind hier im Original festgehalten.

Die Antworten auf die Fragen 3. und 4. wurden von den Moderatoren festgehalten und sind unten dokumentiert.

Die Tabellen enthalten folgende Kürzel:

### Cluster

EE = Erneuerbare Energien: Erneuerbare Energien Hamburg  
GW = Gesundheitswirtschaft: Gesundheitswirtschaft Hamburg  
IT = IT & Medien: Hamburg@work  
KW = Kreativwirtschaft: Hamburg Kreativgesellschaft  
LF = Luftfahrt: Luftfahrtcluster Metropolregion HH  
LI = Logistik: Logistik-Initiative Hamburg  
LS = Life Science: Life Science Nord  
MI = Maritime Industrie: Maritimes Cluster Norddeutschland

### Bereich

CM: Clustermanagement  
CV: Clusterverantwortliche  
CP ss: Stabsstelle Clusterpolitik  
FK: Fachkräfte/BWA

Das Cluster Luftfahrt war bei Frage 2, 3 und 4 nicht mehr vertreten.

### Frage 1

Auf welche Aspekte bzw. Fragen sollen die Evaluationen Ihres Clusters Ihres Erachtens auf jeden Fall Hinweise bzw. Antworten geben?			
Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
Clusterpolitik	Müssen wir die Leitlinien anpassen? (Handlungsfelder, ...)	-	CP ss
	Erfolg Clusterpolitik insgesamt? (Sinnhaftigkeit?)	-	CP ss
	Effektivität bzw. Effizienz der Interaktion (Stabstelle Clusterverantwortliche.+ Clustermanagement)	-	CP ss

**Auf welche Aspekte bzw. Fragen sollen die Evaluationen Ihres Clusters Ihres Erachtens auf jeden Fall Hinweise bzw. Antworten geben?**

Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
	Wie gut ist das Portfolio der Clusterinitiativen?	-	CP ss
	Wo gibt es vielversprechende clusterübergreifende Kooperationspotenziale?	-	CP ss
	Umgang mit der extremen Heterogenität Vielfalt/ Konzentration	KW	CM
<b>Spezifika</b>	Nicht wirtschaftliche Akteure	KW	CM
	Kreatives Hamburg (Leitprojekt)	KW	CM
	Integrierter Ansatz	KW	CM
	Top Down – Ansatz / Akzeptanz	KW	CM
<b>Raum</b>	Räumliche Reichweite des Clusters als Erfolgsfaktor?	EE	CV
	Integration Metropolregion	EE	CM
	Unterstützung / Entwicklung bei: bedarfsorientierten (Weiter-) Bildungsangeboten	-	FK
<b>Fachkräfte</b>	Kontakt / Vernetzung mit (Berufs-) Schulen + Universitäten	-	FK
	Aktivität bei Nachwuchs- bzw. Fachkräftegewinnung	-	FK
	Aktivität bei Infos (Veranstaltung/ Messe) über Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote	-	FK
<b>Struktur</b>	Vernetzung der unterschiedlichen Akteure im Cluster	KW	CV
	Strukturelle Aufstellung des Clusters	LI	CV
	Eignung der Struktur des Clusters für Erreichung der Ziele	LI	CM
	Unterstützungsbedarf		
	Verteilung der Aktivitäten zwischen CM + Cluster-Teilnehmern	LI	CM
<b>Strategie</b>	Gibt es eine Präferenz der Mitwirkung der Akteure?	MI	CM
	Entwicklung strategischer Themen		
	Zukünftige strategische Ausrichtung	LI	CV
	Stand der strategischen Aufstellung des Clusters	KW	CV
	Wirtschaftliche und organisatorische Nachhaltigkeit	EE	CM
	Priorität der Handlungsfelder vs. Sektoren	MI	CM
	Umsetzung Masterplan	LS	CM
	Konkrete Erwartungen der Akteure: Erfüllt? Wie weit?	MI	CM
	Akzeptanz durch eigene Mitglieder	EE	CM
<b>Zielerreichung</b>	Kriterien für die Messbarkeit des „Erfolges“	LI	CV
	Was sind messbare Wirkungen?	LI	CM
	Operativ vs. Metaziele	IT	CM/CV
	Zufriedenheit der Clusterakteure mit der Arbeit im Cluster	EE	CV

**Auf welche Aspekte bzw. Fragen sollen die Evaluationen Ihres Clusters Ihres Erachtens auf jeden Fall Hinweise bzw. Antworten geben?**

Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
	Aktivierung privater Akteure für das Cluster	KW	CV
	Indikatoren für die Wirksamkeit des Clusters	KW	CV
	Bedeutung des Mitteleinsatzes für CM's für den Erfolg	EE	CV
	Erfolg des Clusters	LF	CV
	Erfolgsleistung des Clustermanagements		
	Welche Entwicklung kann Clusteraktivität zugerechnet werden? / Was wäre sowieso passiert?	EE	CV
	Wie bestimmt man „den Unterschied“, den ein Cluster(management) in einer Branche macht?	EE	CV
<b>Sonstiges</b>	Trennung der Anregungen für CM + CV	EE	CV
	Initiierung strategische Projekte	LS	CM
	Internationalisierung	LS	CM
	Technologietransfer	LS	CM
	Bewertung Kommunikationsfähigkeit	EE	CM
	NHH	IT	CM/CV

**Ergänzende Anmerkung durch die Stabsstelle Clusterpolitik zum NHH:**

„Die Stabsstelle Clusterpolitik weist darauf hin, dass mit den Clusterverantwortlichen vereinbart worden ist, dass die Clusterverantwortlichen die clusterbezogenen NHH-Kennzahlen in den Prozess der Entwicklung eines clusterübergreifenden Evaluationssystems einbringen. D.h. die Abstimmung des zu entwickelnden Evaluationssystems mit dem Kennzahlensystem des NHH erfolgt durch die Clusterverantwortlichen. Eine direkte Einbeziehung der NHH-Projektleiter in den Abstimmungsprozess ist nicht vorgesehen. Bei den länderübergreifenden Clusterinitiativen sind die Clusterverantwortlichen für die länderübergreifende Abstimmung verantwortlich.“

**Frage 2**

**Welche Probleme und Barrieren gilt es bei der Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Cluster zu berücksichtigen?**

Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
<b>Einheitliches Evaluationssystem</b>	Heterogene Branchen	LS	CM
	Voraussetzung ist: gemeinsames Verständnis von CM-Aufgaben	LF	CV
	Breite Aufstellung vs. hohe Spezialisierung der Themen	EE	CV
	Politische Fehlinterpretation (Heterogenität wird nicht beachtet)	-	CP ss
	Unterschiedliche „Erfolgs“kriterien	LI	CV
	Ausreichend Bewertungsraum für die Besonderheiten der Cluster?	EE	CV

**Welche Probleme und Barrieren gilt es bei der Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Cluster zu berücksichtigen?**

Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
	Vergleichbarkeit der Hamburger Cluster wegen unterschiedlicher Struktur, Ziele, Akteure	EE	CV
	Heterogenität	IT	CV/CM
	Unterschiedliche Zielsetzungen der Cluster	KW	CV
	Vergleichbare Cluster für Benchmarking finden	EE	CM
	Vergleichbarkeit von Input und Output der Cluster	LI	CV
	Ist eine gleichzeitige Evaluation der 1. Cluster 2. Clusterpolitik sinnvoll?	KW	CM
	Was ist der gemeinsame vergleichbare Kern der Cluster?	KW	CM
	Sehr unterschiedliche Clustermanagementstrukturen	LS	CM
	Illusion von Vergleichbarkeit der Cluster	LS	CM
<b>Kommunikation</b>	System / für wen?	IT	CV/CM
	Akzeptanz der Evaluierungsarbeit bei Akteuren des Clusters (zeitlicher Ablauf)	EE	CV
	Mögliche Verkürzung der Ergebnisse auf Ranking Kommunikation der Evaluation in der Öffentlichkeitsarbeit	EE	CV
<b>Politik</b>	Vielschichtige Politiklandschaft	EE	CM
	Wie findet die Abstimmung der Clusterpolitik zwischen den Clustersteuerungen statt?	KW	CM
	Unterschiedliche versteckte Annahmen herausfinden	MI	CM
	Länderübergreifend HH + SH	LS	CM
<b>Ressourcen</b>	Unterschiedliche Finanzierungsstruktur	LI	CM
	Ressourcen der Cluster für Zielerreichung unterschiedlich		
<b>Jung vs.alt</b>	„Freiraum“ 3-5 Jahre für junge Cluster	EE	CM
	Berücksichtigung junger + etablierter Cluster – welche Fragen zu welchem Zeitpunkt	EE	CV
<b>Externe Effekte</b>	Völlig verschiedene Einflussfaktoren von außen auf die jeweilige Branche (wirtschaftlich / politisch)	LI	CM
	Angemessene Berücksichtigung externer Effekte des Clusters / Wirkungen auf die Standortattraktivität	KW	CV
<b>Akteure</b>	Große Heterogenität der Akteure schon innerhalb des Clusters	KW	CV
	Überfrachtung des Evaluationssystems mit (widersprüchlichen?) Zielen	EE	CV
	Cluster sind sehr heterogen – wie vermitteln?	EE	CM
	Verhältnis der Mitglieder im Cluster zueinander	LI	CM

**Welche Probleme und Barrieren gilt es bei der Entwicklung eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystem für alle Hamburger Cluster zu berücksichtigen?**

Kategorie	Hinweise	Cluster	Bereich
Sonstiges	Innovationsmechanik → Subcluster	IT	CV/CM
	Strategie – Änderungen in Startphase junger Cluster	EE	CM
	Ziele	IT	CV/CM

### Frage 3

**Wie intensiv können und sollen die Mitglieder / Clusterakteure in die Evaluation eingebunden sein?**

Hinweise	Cluster
Belastung der Mitglieder durch andere Befragungen hoch	LI
Jährliche Mitgliederbefragung wird durchgeführt	LI
vorzugsweise sollten eher Interviews durchgeführt werden	LI
Sinnhaftigkeit der Befragung muss klar werden	MI
Evaluation eher ab Mitte 2012	MI
Ziele und Erwartungen wären von Interesse	EE
sehr junges junges Cluster	EE
Evaluation frühestens Herbst 2012	EE
Nach drei Befragungen der Unternehmen 2004-2006 mit hilfreichen Input, keine Fortsetzung aufgrund stark abnehmenden Grenznutzens.	IT
direkte Rückkopplung auf Veranstaltungen wichtiger	IT
500 Clusterakteure / 40 Fördermitglieder bilden die Kerncommunity	LS
eher Interviews als pauschale Abfragen geeignet	LS
Gesamtmitgliederbefragung wird eher kritisch gesehen	KW
wichtiger wie soll das Cluster wirken	KW
was sind Mitglieder? Clusterakteure	KW
Evaluation für alle gleichzeitig?	CP ss

### Frage 4

**Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, an denen Sie gemessen werden wollen? An welchen wollen Sie nicht gemessen werden?**

Hinweise	Cluster
F+E als Indikator nicht interessant	KW
Patente als Indikator ungeeignet	LF
geeigneter Indikator: Einwerbung von Fördermitteln	LS
geeigneter Indikator: Reichweite des Netzwerkes	IT
Machen wir das Richtige	MI

## WORKSHOP 2

### "KONZEPTION DES EVALUATIONS- UND BENCHMARKINGSYSTEMS"

Datum: Dienstag, den 5. April 2011  
Uhrzeit: 14:00 bis 17:00 Uhr  
Ort: Behörde für Kultur und Medien, Große Bleichen 30  
20459 Hamburg  
Raum: 428  
Dokumentation: Dr. Sonja Kind, Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit

#### DIE TEILNEHMER

Teilnehmer(in)	Cluster bzw. Position	Behörde	Cluster- management
Christoph Adam	Erneuerbare Energien	X	
Dr. Maren Kentgens	Gesundheitswirtschaft		X
Jens Unrau	IT&Medien	X	
Egbert Rühl	Kreativwirtschaft		X
Malte Wehmeyer	Kreativwirtschaft	X	
Hans Kuhn	Life Science		X
Damir Pavkovic	Life Science		X
Hans-Christian Wedemann	Logistik	X	
Rüdiger Hintze-Schomburg	Luftfahrt / Maritime Wirtschaft	X	
Nicole Flemming	Luftfahrt		X
Antche Ruge	Fachkräftesicherung	X	
Kathy Düllmann	Stabsstelle Clusterpolitik	X	
Gönke Tetens	Stabsstelle Clusterpolitik	X	

sowie die Gutachter Dr. Gerd Meier zu Köcker, Dr. Sonja Kind, iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin, und Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement, Kiel

## DIE AGENDA

14:00 Uhr	<b>Begrüßung</b> Kathryn Düllmann und Gönke Tetens, Stabsstelle Clusterpolitik
14:10 Uhr	<b>Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>
14:20 Uhr	<b>Leitlinien eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystems</b> Präsentation: Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien   Kooperationsmanagement, Kiel Moderierte Diskussion
14:40 Uhr	<b>Vorstellung des Entwurfes des Evaluationssystems Hamburger Clusterinitiativen / Clustermanagements</b> Präsentation: Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin Moderierte Diskussion
15:45 Uhr	kurze Pause
16:00 Uhr	<b>Vorstellung des Entwurfes des Evaluationssystems Hamburger Clusterpolitik</b> Präsentation: Dr. Sonja Kind, iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin Moderierte Diskussion
16:45 Uhr	<b>Nächste Schritte</b>
17:00 Uhr	<b>Ende des Workshops</b>

## ZENTRALE DISKUSSIONSERGEBNISSE

- Im Nachgang zu der Präsentation der Leitlinien wurden einzelne vertiefend diskutiert, vor allem Nr. 14 und 15. Die Gutachter wurden gebeten, diese beiden bezüglich des Wordings zu überprüfen. Weiterhin sollte der gesamte Satz Leitlinien auf mögliche Dopplungen hin kontrolliert werden. Insgesamt wurde die Idee, entsprechende Leitlinien im Gutachten zu formulieren, von allen Beteiligten begrüßt.
- Es wurde vereinbart, dass die Zielstellungen der einzelnen Clusterinitiativen im Gutachten aufgeführt werden sollten (noch nicht zwingend im ersten Entwurf), da diese für die Formulierung individueller Evaluationskriterien zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagement von grundlegender Bedeutung sind. Aus den den Gutachtern vorliegenden Unterlagen gehen die Ziele nicht in allen Fällen in ausreichender Klarheit hervor. Dazu werden die Clusterverantwortlichen in Abstimmung mit den Clustermanagements gebeten, diese bis Freitag, 8.4.2011 an Frau Düllmann / Stabsstelle zu senden. Frau Düllmann leitet die Emails an Herrn Meier zu Köcker weiter. Der Logistikcluster klärt, ob Ziele übermittelt werden können. Der IT&Medien Cluster sagt eine Übermittlung bis 15.4.2011 zu.
- Es kam die Frage auf, ob der Zieldefinitionsprozess ebenfalls Teil der Evaluation sein soll. Dies ist nicht der Fall. Die Art der Ziele wird jedoch bei der Bewertung berücksichtigt (ambitioniert vs. wenig ambitioniert, abhängig vom Kontext/Alter der Clusterinitiativen).
- Herr Meier zu Köcker weist darauf hin, dass zurzeit ein Quality Labeling von Clustermanagements auf EU-Ebene erarbeitet wird. Eine Mitgliederbefragung, organisiert von Clustermanagements, wird immer mehr zu einem Standard und dürfte zunehmend ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl von Förderanträgen in FP 7 / FP 8 werden.
- Die Teilnehmer baten um einen Überblick über den Stand des Vergleichsportfolios für das Benchmarking. Folgende Information wurde im Nachgang an den Workshop per Email an Frau Düllmann gesendet:

Stand heute: Es sind 142 Cluster aus 8 europäischen Ländern gebenchmarkt worden, davon entfallen auf die von den Hamburger Clusterinitiativen abgedeckten Innovationsfelder wie folgt:

- Biotechnologie und Gesundheit: 15
- IT & Medien: 19
- Luft- und Raumfahrt: 5
- Produktion: 16
- Energie: 19
- Transport & Logistik: 5

Aufgrund der fehlenden Definition für das Innovationsfeld Kreativwirtschaft können zum jetzigen Zeitpunkt keine genauen diesbezüglichen Angaben gemacht werden.

Eine konkrete Nennung von Clusterinitiativen, die an dem europaweiten Benchmarking teilgenommen haben, kann zu diesem Zeitpunkt aus Vertraulichkeitsgründen nicht erfolgen.

Da sich aufgrund laufender Benchmarkingaktivitäten das Vergleichsportfolio kontinuierlich erhöht, ändert sich auch die entsprechende Anzahl der Referenzcluster. Es gibt aber einen recht guten Eindruck, dass in der Regel mind. 15 Vergleichs-Clusterinitiativen verfügbar sind. Im Feld Logistik wird noch kurzfristig ein Zuwachs erwartet.

- Varianten der Befragung der Mitglieder bzw. Akteure: vom Gutachterteam werden 3 mögliche Varianten vorgestellt (a) standardisierte Befragung der Clusterakteure, b) Berücksichtigung der Ergebnisse von Mitgliederbefragungen, c) Fokusgruppeninterviews). Das Gutachterteam spricht sich dafür aus, dass eine standardisierte Befragung der Clusterakteure durchgeführt wird.



NHH:

- Die NHH Kennzahlen wurden bislang ausschließlich von der Kulturbehörde (für die Clusterinitiativen IT&Medien sowie Kreativwirtschaft) versandt. Das Evaluationsteam klärt mit der Kulturbehörde, in welchem Detaillierungsgrad diese im Gutachten verwendet werden dürfen.
- Das Gutachtertteam geht davon aus, dass für die anderen Clusterinitiativen bislang noch keine NHH-Kennzahlen definiert worden sind.
- Die anderen Behörden sind an einem Erfahrungsaustausch mit der Kulturbehörde zum Thema NHH-Kennzahlen für Clusterinitiativen interessiert. Wenn feststeht, ob und in welcher Form die neue Regierung das NHH fortführen wird, wird die Stabsstelle in Abstimmung mit der Kulturbehörde zu einem Erfahrungsaustausch im Behördenkreis einladen. Dies erfolgt unabhängig von der Erstellung des Gutachtens.
- Es wurde ein Verfahrensvorschlag zur Überarbeitung des Gutachtens vereinbart: die Anmerkungen der Clusterverantwortlichen/Clustermanager werden an die Stabsstelle und in CC an iit/dsn gesendet.

## ERGEBNISSE DER WERTUNG DER EVALUATIONSINDIKATOREN

Die durch das Gutachtertteam vorgestellten Indikatoren wurden nach Ihrer Relevanz für die Erhebung aus Sicht der CV, CM und Stabsstelle bewertet. Es waren pro Person jeweils drei grüne (Priorisierung erwünscht) bzw. drei rote Punkte (Formulierung unklar bzw. Indikator sollte nicht angewendet werden) zu vergeben.

Das Ergebnis findet sich in der beigefügten Tabelle.

Indikatoren / Kriterien, die mit mind. 3 roten Punkten bewertet wurden, sind in der Tabelle in hellgrauer Schrift.

- +** Soll besondere Beachtung bei der Durchführung der Evaluation finden.
- Sollen KEINE besondere Beachtung bei der Durchführung der Evaluation finden bzw. Formulierung sollte modifiziert werden und dann erneut abgestimmt werden.

Das Gutachtertteam wird die Fragen im Rahmen der weiteren Arbeit auf Doppelungen hin prüfen. Falls notwendig findet eine Konsolidierung der Fragen statt.

Insgesamt wurde deutlich, dass der überwiegende Teil der vorgeschlagenen Indikatoren Zustimmung bei den Teilnehmern findet und somit im Rahmen einer zukünftigen Evaluation angewendet werden kann.

# Evaluations- und Benchmarkingsystem – Indikatoren und Kriterien

## Legende

### Zielgruppe

St	Stabsstelle
CV	Clusterverantwortliche (in den Behörden)
CMg	Clustermanagement
CMi	Clustermitglieder

### Methode

**Mit welcher Methode wird die jeweiligen Indikatoren und Kriterien erhoben?**

FB	Fragebogen (Online-Befragung)
Interview	Interview
Desktop	Unterlagen (Berichte, Statistiken, etc.)
Benchmarking	Benchmarking-Methode (Integriertes Interview mit Fragebogen)

### Wertung

**Relevanz der Indikatoren/Kriterien aus Sicht der CV, CMg und Stabsstelle für die Erhebung**

Basiert auf einer Bewertung auf dem 2. Workshop am 5.04.2011 der anwesenden Personen (St, CV, CMg)

Es waren pro Person jeweils drei grüne bzw. drei rote Punkte zu vergeben.

Indikatoren / Kriterien, die mit **mind. 3 roten** Punkten bewertet wurden, sind in der Tabelle in **hellgrauer Schrift**.

**+** Soll besondere Beachtung bei der Durchführung der Evaluation finden.-

**-** Sollen KEINE besondere Beachtung bei der Durchführung der Evaluation finden bzw. Formulierung sollte modifiziert werden und dann erneut abgestimmt werden.

Das Gutachterteam wird die Fragen im Rahmen der weiteren Arbeit auf Doppelungen hin prüfen. Falls notwendig findet eine Konsolidierung der Fragen statt.

	Kernfragen / Kriterien			Wer wird befragt?				Methode			
		+	-	St	CV	CMg	CMi	FB	Interview	Desktop	Benchmarking
<b>1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf politischer Ebene</b>										
<b>1.1</b>	<b>Interaktion und Organisation auf übergeordneter Ebene</b>										
1.1.1	Auf welcher institutionellen Ebene ist die Hamburger Clusterpolitik verortet/sind die einzelnen Clusterinitiativen verortet?			X	X				X	X	
1.1.2	Welche Rollen haben einzelne Akteure und ist die Arbeitsteilung (z.B. zwischen Stabsstelle, Clusterverantwortlichen (zwischen Ressorts), Clustermanagern und Clustermitgliedern); wie werden Ergebnisse kommuniziert? Welche Besonderheiten der Rollenteilung sind zu beobachten? wie z.B. Personalunion			X	X				X		

Kernfragen / Kriterien		+	-	Wer wird befragt?				Methode			
				St	CV	CMg	CMi	FB	Interview	Deskop	Benchmark
1.1.3	Welche Instrumente unterstützen die Zusammenarbeit und Koordination?	1		X					X		
1.1.4	Wie läuft die Bundeslandübergreifende Koordination durch die Clusterverantwortlichen?		3	X	X				X		
1.2	<b>Interaktion und Leistungsfähigkeit der Stabsstelle</b>										
1.2.1	Welche Services leistet die Stabsstelle für die Unterstützung der Clustermanager und Kommunikation (z.B. Beratung, zentrale Anlauf- und Kontaktstelle, Homepage)?	3		X					X	X	
1.2.2	Welche weiteren unterstützenden Aktivitäten leistet die Stabsstelle (z.B. Interessenvertretung in Gremien, Initiierung von übergreifenden Kooperationsprojekten)?			X					X	X	
1.2.3	Inwieweit werden die Services und Aktivitäten der Stabsstelle von den Clustermanagern und Clusterverantwortlichen genutzt und als hilfreich eingeschätzt?	2			X	X		X			
1.2.4	Sind die angebotenen Services und Aktivitäten eher angebots- oder nachfrageorientiert?				X	X		X			
1.2.5	Welche Schlüsselakteure werden in strategische Diskussionen durch die Stabsstelle eingebunden? Wie häufig findet das statt?	1		X					X		
1.2.6	Welche Entscheidungskompetenzen und welche politischen Handlungsspielräume hat die Stabsstelle?	1		X					X		
2.	<b>Konsistenz/Zielsetzung der Hamburger Clusterpolitik</b>										
2.1	<b>Zielsetzung und Prioritäten der Clusterpolitik</b>										
2.1.1	Welches übergeordnete Ziel soll erreicht werden („Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“)? Welche Sub-Ziele (z.B. aus Leitlinien sollen) mit Blick auf eine Clusterförderung erreicht werden?		1	X						X	
2.1.2	Wie passen die Programmzielsetzung und die Zielsetzung bzw. die Prioritäten der einzelnen Clusterinitiativen zusammen? Gibt es Widersprüche bei den Aktivitäten der Clusterinitiativen zu der Gesamtzielsetzung? Plausibilitätscheck	3		X		X			X	X	

	Kernfragen / Kriterien	+	-	Wer wird befragt?				Methode			
				St	CV	CMg	CMi	FB	Interview	Desktop	Benchmark
2.2	<b>Integration und Kohärenz</b>										
2.2.1	Welche wirtschafts- und innovationspolitischen Maßnahmen nutzen Sie bzw. werden genutzt, um die Rahmenbedingungen zu verbessern?	2		X	X				X	X	
2.2.2	Wie sind diese Maßnahmen aufeinander abgestimmt (zeitlich, inhaltlich)?			X	X				X		
2.2.3	Gibt es einen überregionalen Austausch der Clusterverantwortlichen mit Verantwortlichen anderer Maßnahmen?				X				X		
2.2.4	Wie wird die Anpassung der Clusterinitiativen an aktuelle Anforderungen durch die Clusterverantwortlichen sichergestellt?	3			X				X		
2.2.5	Welche Pläne verfolgen die Clusterverantwortlichen für die Zukunft?				X				X		
3.	<b>Strategie und zukünftige Ausrichtung der Hamburger Clusterpolitik</b>										
3.1	<b>Bestimmung der Ausgangsbasis der Clusterinitiativen</b>										
3.1.1	Was war die ökonomische Ausgangsbasis für die Auswahl der Initiativen?		2		X				X	X	
3.1.2	Welche Veränderungen gab es seitdem?	1			X				X		
3.1.3	Welchen Entwicklungsstand hat die Clusterinitiative heute aus Sicht der Clusterverantwortlichen?				X				X		
3.2	<b>Evaluations- und Monitoringpraxis</b>										
3.2.1	Welche Aktivitäten zum laufenden Monitoring zur Entwicklung der Clusterinitiativen werden durchgeführt?				X				X		X
3.2.2	Wie werden die bisherigen Evaluations-/Monitoringergebnisse von den Clustermanagern genutzt?	1			X			X			
3.2.3	Wie erfolgt auf dieser Basis ein Lernen der Clustermanager untereinander?				X			X			
3.2.4	Inwieweit sind die clusterpolitischen Ziele in Form konkreter, messbarer Zielsetzungen ggf. mit zeitlichem Rahmen operationalisiert?	4			X					X	

	Kernfragen / Kriterien	+	-	Wer wird befragt?				Methode			
				St	CV	CMg	CMi	FB	Interview	Desktop	Benchmark
3.2.5	Wie sollen zukünftig die Ergebnisse der Evaluation in die Arbeit der Clusterverantwortlichen und die Stabsstelle einfließen?	1			X				X		
3.3	<b>Strategische Ausrichtung der Gesamtinitiative</b>										
3.3.1	Was war die generelle, wirtschafts- und innovationspolitische Ausgangsbasis für die Etablierung der 8 Clusterinitiativen und welche Veränderungen gab es seitdem? [-> Ergebnisse zu den Fragen aus „Integration Clusterpolitik“]		4	X	X						
3.3.2	Wie realistisch ist die Wirkmöglichkeit der Clusterinitiativen vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation?	1		X	X				X		
3.3.3	Gibt es Anpassungsbedarfe der Gesamtstrategie aus Sicht der Clusterverantwortlichen/der Stabsstelle? [-> Ergebnisse aus der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse]										
3.3.4	Besteht bei den Clusterverantwortlichen Konsens über die verfolgte Strategie? Ziehen alle an einem Strang?			X	X				X		
4.	<b>Bewertung des Zielerreichungsgrades der Clusterinitiativen</b>										
4.1	Welche Ziele waren in den Förderanträgen oder Konzeptpapieren zu Beginn der jeweiligen Clusterinitiative genannt?		2		X	X			X		
4.2	Wie wurden / werden diese Ziele gemessen? Gab es quantitative Ziele / Indikatoren?	1			X	X			X		
4.3	Waren die Ziele plausibel und realistisch (Input / Output)?	5			X	X			X		
4.4	Konnten die Ziele vom Clustermanagement allein erreicht werden?		1		X	X			X		
4.5	Mit welchen Instrumenten / Maßnahmen sollten die Ziele erreicht werden?	2			X	X			X		
4.6	Gab es einen Implementierungsplan und ein Monitoringsystem?	1			X	X			X		
4.7	Bewertung des Soll-Ist-Vergleiches hinsichtlich der Zielerreichung				X	X			X		
5.	<b>Bewertung der Leistungsfähigkeit der Clusterinitiativen und Clustermanagements</b>										
5.1	Alter der Clusterinitiative		1			X					X
5.2	Anzahl der Clusterakteure		1			X					X
5.3	Regionales Mitgliederpotential					X					X
5.4	Zusammensetzung der Clusterakteure	2				X					X

	Kernfragen / Kriterien	+	-	Wer wird befragt?				Methode			
				St	CV	CMg	CMi	FB	Interview	Desktop	Benchmark
5.5	Regionaler Fokus der Clusterakteure					X					X
5.6	Spezialisierungsgrad vs. thematische Breite	1				X					X
5.7	Thementreiber	1				X					X
5.8	Internationalisierungsgrad der Clusterakteure		4			X					X
5.9	<b>Rechtsform der Clusterinitiative</b>		3			X					X
5.10	Thematische Schwerpunktsetzungen des Clustermanagements	2				X					X
5.11	Personalressourcen (für das reine Clustermanagement)	2				X					X
5.12	Klarheit der Rollenverteilung (in Bezug auf Steuerungsprozesse innerhalb der Clusterinitiative)	1				X					X
5.13	Kooperationsstrukturen in der Clusterinitiative	1				X					X
5.14	Servicespektrum und generierte Mehrwerte seitens des Clustermanagements (im Bereich der vier prioritären thematischen Schwerpunkten)	4				X					X
5.15	Stabilität / Kontinuität des Clustermanagements					X					X
5.16	Derzeitige und zukünftige finanzielle Stabilität des Clustermanagements	2				X					X
5.17	Anteil der Finanzierung des Clustermanagements aus privaten Quellen (aktuell)	1				X					X
5.18	Entwicklung des privaten Finanzierungsanteils seit Initiierung der Clusterinitiative					X					X
5.19	Strategiebildungsprozess	1	1			X					X
5.20	Konkretisierungsgrad der Clusterstrategie	1				X					X
5.21	Konkretisierungsgrad des Implementierungsplans					X					X
5.22	Steuerungsinstrumente					X					X
5.23	Kommunikationsstrategie und Öffentlichkeitsarbeit	1				X					X
5.24	Bekanntheitsgrad der Clusterinitiative in der Öffentlichkeit		1			X					X
5.25	Intensität externer Kooperationsanfragen		1			X					X
5.26	Qualität von Kooperationen mit externen Akteuren					X					X
5.27	Bewertung des Beitrages des Clustermanagements hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure		6			X					X
5.28	Signifikanz der wesentlichen Erfolgsgeschichten der Clusterinitiative	2				X					X
5.29	Mitgliederzufriedenheit aus Sicht des Clustermanagements	1	1			X					X

## WORKSHOP 3

### "PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE"

Datum: Dienstag, den 3. Mai 2011  
Uhrzeit: 10:00 bis 13:00 Uhr  
Ort: Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg (BWA)  
Große Bleichen 27, Hamburg  
Raum: 433  
Dokumentation: Ralf Duckert, dsn

#### DIE TEILNEHMER

Teilnehmer(in)	Cluster bzw. Position	Behörde	Cluster- management
Christoph Adam	Erneuerbare Energien	x	
Maren Kentgens	Gesundheitswirtschaft		x
Karsten Schwaiger	IT&Medien	x	
Malte Wehmeyer	Kreativwirtschaft	x	
Damir Pavkovic	Life Science		x
Ina Akkerman	Life Science		x
Ann-Kathrin Grützmacher	Life Science	x	
Wibke Mellwig	Logistik	x	
Nicole Flemming	Luftfahrt		x
Walther Birkhan	Luftfahrt		x
Andreas Richter	Luftfahrt/ Maritime Erneuerbare Energien	x	
Antche Ruge	Fachkräftesicherung	x	
Jonas Kuchenbecker	Senatskanzlei	x	
Kathy Düllmann	Stabsstelle Clusterpolitik	x	
Gönke Tetens	Stabsstelle Clusterpolitik	x	

sowie die Gutachter Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit – Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin, und Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement, Kiel

## DIE AGENDA

10:00 Uhr	<b>Begrüßung</b> Kathryn Düllmann und Gönke Tetens, Stabsstelle Clusterpolitik
10:10 Uhr	<b>Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>
10:20 Uhr	<b>Das Evaluationssystem im Überblick und Leitlinien eines gemeinsamen Evaluations- und Benchmarkingsystems</b> Präsentation: Ralf Duckert, dsn Analysen & Strategien   Kooperationsmanagement, Kiel Moderierte Diskussion
10:35 Uhr	<b>Das Evaluationssystem Hamburger Clusterpolitik – Anpassungen und Überblick</b> Präsentation: Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin Moderierte Diskussion
11:15 Uhr	Pause
11:30 Uhr	<b>Das Evaluationssystem Hamburger Clusterinitiativen / Clustermanagements – Anpassungen, Überblick und Methoden</b> Präsentation: Dr. Gerd Meier zu Köcker, iit, Berlin Moderierte Diskussion
12:15 Uhr	<b>Der Umsetzungsprozess</b> Präsentation: Ralf Duckert, dsn, Kiel Moderierte Diskussion
12:45 Uhr	<b>Nächste Schritte</b>
13:00 Uhr	<b>Ende des Workshops</b>



## **DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE DER DISKUTierten FRAGEN**

Im Rahmen des Workshops wurden die zentralen Ergebnisse aus den Rückmeldungen präsentiert und diskutiert.

Beigefügt sind die vorgestellten Präsentationen von Ralf Duckert und Dr. Gerd Meier zu Köcker (ohne einzelne von Herrn Dr. Meier zu Köcker vorgestellte vorläufige Inhalte eines laufenden Forschungsprojektes)

### **Zeitpunkt der Evaluation**

- } Der Zeitpunkt des Beginns der gemeinsamen Evaluation wird im Gutachten ergänzt und begründet.
- } Innerhalb des vorgesehenen Zeitraums für einen Durchlauf (5-6 Monate) der Evaluation sind die Aktivitäten pro Clusterinitiative teilweise flexibel gestaltbar.
- } Das Vergabeverfahren wird angestoßen, sobald im Rahmen der Umstrukturierung der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation geklärt ist, welche Ressourcen in personeller und zeitlicher Hinsicht für die übergeordnete Clusterpolitik zukünftig zur Verfügung stehen. Die Stabsstelle Clusterpolitik hofft, dass diese Klärung bis August 2011 erfolgt ist. In diesem Falle könnte das Vergabeverfahren im Herbst 2011 erfolgen und die Evaluation Ende 2011 / Anfang 2012 starten. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Vergabeverfahren der ersten Phase (Transparenz sowie enge und vertrauensvolle Abstimmung zwischen Stabsstelle / Clusterverantwortlichen / Clustermanagements) wird sich die Stabsstelle dafür einsetzen, dass das Verfahren für die zweite Phase ähnlich gestaltet wird.

### **Integration individueller Ziele im Evaluationssystem**

- } Im Rahmen des Evaluationsdesigns (des jetzigen Auftrages) wird es eine ergänzende allgemeine – keine individuelle – Einschätzung zu den Zielformulierungen der einzelnen Clusterinitiativen geben.
- } Im Rahmen der Evaluation wird das Vorhandensein von Zielen geprüft. Die Richtigkeit der Ziele wird im Rahmen der Evaluation von den Evaluatoren nicht bewertet. Es wird auf Dinge wie die Logik, Messbarkeit, etc. der Ziele geachtet und Hinweise zur Verbesserung der Zielformulierungen gegeben.
- } Es herrschte Konsens, dass die Ziele von der Ebene der Clusterpolitik über die der Clusterinitiativen bis hin zu den Zielen der Clustermanagements konkreter und besser messbar werden. Es besteht ebenfalls Konsens, dass die Clustermanagements, sofern noch nicht vorhanden, möglichst umgehend messbare Zielgrößen formulieren, deren Zielerreichungsgrad im Rahmen der späteren Evaluation besser zu bewerten ist als die aktuell formulierten generellen Zielsetzungen. Im Gutachten werden mögliche Vorbereitungen empfohlen, die ein Clustermanagement im Vorfeld zu der Evaluation umsetzen kann

### **Räumliche Aspekte**

- } Die Beschreibung des Benchmarkindicators „Regionaler Fokus der Clusterakteure“ enthält den Hinweis „Dieser Indikator beschreibt den Anteil von Clusterakteuren, die in einem Umkreis von rund 150 km lokalisiert sind und somit einen regionalen Fokus in der Clusterinitiative bilden.“

- } Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Hamburger Clusterinitiativen z.T. bundesländerübergreifend organisiert sind, wurde die Eignung dieses Indikators in Frage gestellt.
- } Man einigte sich darauf, den Indikator nicht im Rahmen des evaluationsbegleitenden Benchmarkings zu erheben, sondern diesen als freiwilligen Indikator im Kontext der individuellen Zielerreichung zu verwenden. Die Clustermanagements können dann selbst entscheiden, wie relevant dieser für sie selbst ist.
- } Darauf wird auch im jetzigen Gutachten an der entsprechenden Stelle noch einmal hingewiesen.

### **Anteil ausländischer Clusterakteure**

- } Die Beschreibung des Indikators „Anteil ausländischer Clusterakteure“, der der Bewertung der Leistungsfähigkeit von Clusterinitiativen und Clustermanagements dient, enthält den Fußnotenhinweis „Dieses Kriterium wurde als weniger relevant für die Bewertung der Leistungsfähigkeit durch die Clusterverantwortlichen und Clustermanager eingestuft und wird daher nach jetzigem Stand in der Evaluation nicht zwingend berücksichtigt.“
- } Es wurde im Workshop darauf hingewiesen, dass der Indikator bei einzelnen Clusterevaluationen – wenn gewünscht - verwandt werden kann.
- } Darauf wird auch im jetzigen Gutachten an der entsprechenden Stelle darauf hingewiesen.

### **Kriterienauswahl**

- } Im Rahmen der Entwicklung des Evaluationssystems wurden auf dem 2. Workshop am 5.4.2011 bestimmte Indikatoren definiert, die im Rahmen der Durchführung der Evaluation nicht berücksichtigt werden sollen.
- } Diese Indikatoren werden im jetzigen Gutachten aber nicht entfernt, sondern in hellerer Schrift als optionalen Kriterien kenntlich gemacht. Es herrscht ebenfalls Konsens, dass einige der in heller Schrift formulierten Indikatoren nochmals konkreter formuliert werden, um mögliche Missverständnisse bei einer möglichen Wiederaufnahme der Indikatoren zum späteren Zeitpunkt zu vermeiden.
- } Wenn es von einzelnen Clusterinitiativen den Wunsch gibt, können diese Indikatoren clusterspezifisch im Rahmen der Evaluation zusätzlich erhoben werden.

### **Varianten der Datenerhebung bei der Wirkungsanalyse**

- } Für die Datenerhebung eignen sich bei der Wirkungsanalyse Befragungen der Mitglieder bzw. Clusterakteure. Es wurden im 2. Workshop drei Varianten für die Datenerhebung vorgeschlagen.
- } Die Workshopteilnehmer verständigten sich im Rahmen des Workshops nach einer Diskussion einstimmig darauf, die Daten durch die Variante 1 (Standardisierte Befragung der Clusterakteure) bei der Wirkungsanalyse zu erheben.
- } Die Befragung kann je Clusterinitiative um clusterspezifische Fragestellungen ergänzt werden.
- } Diese Form der Datenerhebung soll dann bei Bedarf um Interviews mit Schlüsselakteuren aus den Clusterinitiativen ergänzt werden.

#### **Hinweis zum weiteren Vorgehen (nicht während des Workshops diskutiert)**

- } Der Gutachter überarbeitet das Gutachten bis zum 13.05. Anschließend wird das Gutachten erneut zur Abstimmung verteilt.
- } Bis zum 20.05 erhalten die CV/CM eine letzte Möglichkeit das Endgutachten zu kommentieren.
- } Die Endfassung erhält die BWVI Stabsstelle Clusterpolitik bis zum 06.06.2011 zur Abnahme.
- } Die Abnahme erfolgt voraussichtlich bis zum 07.07.2011.



# NGPExcellence

Cluster Excellence  
in the Nordic Countries,  
Germany and Poland



# Interview Guideline

## Cluster Management Benchmarking Exercise

Name of the Cluster: \_\_\_\_\_

Date of Interview: \_\_\_\_\_

## Details of the Cluster

<b>Name of the cluster:</b>	
<b>Full address details of the cluster (incl. www)</b>	
<b>Date of interview:</b>	
<b>Name and position of interviewee(s):</b>	
<b>Comparative portfolio:</b>	
<b>Name of interviewer (incl. organization)</b>	

## I. The Structure of the Cluster

[5.1]

**In which year was the cluster<sup>22</sup> officially established?**

The cluster was officially founded in \_\_\_\_\_

(In case of an existence in the current form prior to the official foundation, this time period should also be taken into account)

[5.6]

**In which technology or science area are you active?**

Please tick the appropriate box (only the most relevant area):

- ☐ Biotechnology
- ☐ Health and medical science
- ☐ Transportation and mobility
- ☐ New Materials and chemistry
- ☐ Production and engineering
- ☐ Aviation and space
- ☐ Energy and environment
- ☐ Information and communication
- ☐ Micro, nano and optical technologies
- ☐ Humanities/social sciences, media, design, service innovation
- ☐ Food industry (non-biotech)
- ☐ Construction/building sector
- ☐ Other, please specify: \_\_\_\_\_

## Nature of the Cluster

[5.4]

**In order to describe the nature of your cluster, please firstly indicate on a scale from 1 to 5 to which extent it is driven by research organizations or driven by companies:**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Research driven				Industry driven

<sup>22</sup> For the purpose of this benchmarking a cluster is considered to be a network of companies and research institutions (including universities) that has a thematic focus, is regionally concentrated, is institutionally organised and is managed by a cluster manager. The cluster may also include other actors such as public agencies.

[5.6]

**Secondly, please indicate on a scale from 1 to 5 to which extent your cluster is highly specialised in a specific industry field or whether it covers a broad range of different industries:**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Highly specialised in a specific industry field				Covers a broad range of different industries

[5.10]

### **What are the main focus areas of your cluster?**

Please indicate the four most important focus areas of your cluster in terms of your objectives and activities. Please rank the focal points according to their relevance: 1 is the most relevant focal point and is followed by 2, 3 and 4 which reflect decreasing relevance.

Focus areas	
<input type="checkbox"/>	Acquisition of third party funding (e.g. public funding for R&D and other projects)
<input type="checkbox"/>	Collaborative technology development, technology transfer or R&D without third party funding
<input type="checkbox"/>	Information, matchmaking and exchange of experience among members (internal networking)
<input type="checkbox"/>	Development of human resources (e.g. training and education, recruitment)
<input type="checkbox"/>	Internationalisation of cluster members
<input type="checkbox"/>	Development of entrepreneurship
<input type="checkbox"/>	Matchmaking and networking with external partners / promotion of cluster location
<input type="checkbox"/>	Others, please specify: _____

[5.2-4]

**Please describe the composition of the cluster in terms of its membership.**

**Please indicate the current number of committed cluster members<sup>23</sup> according to the following categories:**

- a) \_\_\_\_\_ industry, of which are
  - a. \_\_\_\_\_ SME<sup>24</sup>
  - b. \_\_\_\_\_ Non-SME
- b) \_\_\_\_\_ R&D institutions
- c) \_\_\_\_\_ universities
- d) \_\_\_\_\_ training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)
- e) \_\_\_\_\_ financial intermediaries
- f) \_\_\_\_\_ consultants (incl. PR)
- g) \_\_\_\_\_ government agencies
- h) \_\_\_\_\_ others

[5.2-4]

**Please indicate the current number of non-committed cluster members according to the following categories:**

- a) \_\_\_\_\_ industry, of which are
  - a. \_\_\_\_\_ SME
  - b. \_\_\_\_\_ Non-SME
- b) \_\_\_\_\_ R&D institutions
- c) \_\_\_\_\_ universities
- d) \_\_\_\_\_ others

---

<sup>23</sup> A cluster member is committed if he actively contributes to the activities of the cluster through e.g. membership fees, signing of a declaration of accession or of a letter of intent or participation in cluster projects. Commitment is not reflected by a registration for a newsletter or by a participation in an event.

<sup>24</sup> Based on the SME definition of the European Commission (Recommendation 2003/361/EC regarding the SME definition) this benchmarking considers a company as a SME if it has no more than 250 employees.



[5.4]

**Please describe the core elements of the value chain that are covered by the cluster:**

For the cluster's specific innovation field, the following elements of the value chain are relevant (e.g. R&D, materials, components, systems integration, producers, externals, please do not state more than 6 elements):

Element of value chain	Share members [%]	Elements of value chain	Share members [%]
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

[5.5]

**Geographical concentration of cluster members: How many percent of your committed cluster members are located within 150 km distance from the cluster management head office?**

\_\_\_\_\_ %

[5.5]

**Geographical membership potential: Please indicate the number of potential members (both companies and other relevant actors; including those which are already committed cluster members) within 150 km distance from the cluster management head office?**

\_\_\_\_\_

[5.8]

**International members of the cluster: How many percent of the committed cluster members are from a foreign country?**

\_\_\_\_\_ %

[5.9]

**If the cluster organization is legally organized, please state the legal form.**

Please tick the appropriate box:

- ☐ Registered association
- ☐ Limited liability company
- ☐ Other legal forms (e.g. incorporation)
- ☐ No legal form

[5.3]

**Please describe the development of the cluster membership:**

**Please state the number of cluster members that have joined the cluster within the last 24 months:**

\_\_\_\_\_

**Please state the number of members that have left the cluster within the last 24 months (excluding mergers of cluster members):**

\_\_\_\_\_

[5.13]

**Please describe the current structure of cooperation between members of the cluster.**

Please tick an appropriate box:

- ☐ Cooperation among the cluster members can be characterized as decentralized; cluster management has a significant influence, but it is not the main initiator of activities.
- ☐ The cluster management acts rather as an external facilitator and is rather detached from networking activities between cluster members. The core function of the cluster management within the network can be described as administration.
- ☐ The cluster management is the hub of the cluster (considered as a star-shaped cooperative structure) and sets the agenda of the cluster activities. Cooperation between members is primarily initiated by the cluster management.

[5.12]

**Please describe the assignments of tasks and role definitions.**

Please tick appropriate boxes (multiple answers are possible):

- ☐ Tasks and responsibilities of the cluster management are clearly defined (e.g. by regulations regarding the activities for which the cluster management is responsible ("job description"))
- ☐ A board or steering committee is in place, its responsibilities are understood by its members and regular meetings take place
- ☐ There is no politically motivated exercise of influence on the daily routine/activities of the cluster management by policy makers, funding agencies or other stakeholders.
- ☐ A general assembly takes place on a regular basis and objectives and tasks of the general assembly are defined and accepted.

## II. Financing

[5.17-18]

**Please indicate the sources of financing at the time the cluster was established as a percentage:**

- \_\_\_\_\_ % public funding programs (project funding limited in time)
- \_\_\_\_\_ % public institutional funding
- \_\_\_\_\_ % public service contracts
- \_\_\_\_\_ % membership fees
- \_\_\_\_\_ % chargeable services
- \_\_\_\_\_ % other private funding sources (e.g. foundations)

[5.17-18]

**Please indicate today's sources of financing as a percentage:**

- \_\_\_\_\_ % public funding programs (project funding limited in time)
- \_\_\_\_\_ % public institutional funding
- \_\_\_\_\_ % public service contracts
- \_\_\_\_\_ % membership fees
- \_\_\_\_\_ % chargeable services
- \_\_\_\_\_ % other private funding sources (e.g. foundations)

[5.16]

**Please state your current annual total budget for the cluster activities (budget for staff and non-personnel; excluding budget for R&D projects):**

Total budget in EUR: \_\_\_\_\_, of which is

- a) Budget for staff in EUR: \_\_\_\_\_
- b) Budget for non-personnel costs in EUR: \_\_\_\_\_

[5.16]

## **How sustainable is the financing of your cluster organization?**

Please tick the appropriate box.

Financing of the cluster organisation is...

- ☐ Secured in the long term (for at least 2 to 3 years)
- ☐ Secured in the short and middle term (for around 12 months)
- ☐ Critical, but up to now no negative impacts on daily cluster organisation's activities
- ☐ Very critical, with already negative impacts on daily cluster activities

### **III. Cluster Management and Governance**

[5.11]

**Please state the total number of staff working in the cluster organization with dedicated responsibilities (e.g. managing director, desk officer for international affairs, etc.) in full-time equivalent employment (FTE)<sup>25</sup>:**

[5.11]

**Please describe how the human resources of the cluster management team are developed.**

Please tick an appropriate box (multiple answers are possible).

- ☐ Team of the cluster management underwent significant training in the past 12 months (at least one training measure of at least two days duration).
- ☐ There is a regular training program for the cluster management team in place.
- ☐ There is a significant budget for training of the cluster management team available.
- ☐ There is limited or no human resource development.

---

<sup>25</sup> Full-time equivalent employment (FTE) is the number of full-time equivalent jobs, defined as total hours worked divided by average annual hours worked in full-time jobs.

[5.7]

**Is the cluster management driven by technology experts or driven by networkers or facilitators?**

[5.7]

**Please self-assess your role as cluster manager in the cluster on a scale from 1 to 5. Are you:**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
an expert in the technology field the cluster is operating in				a networker/ communication facilitator

[5.7]

**Please assess the role of the cluster management team (excluding you as the cluster manager) in the cluster on a scale from 1 to 5. Are they:**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experts in the technology field the cluster is operating in				Networkers/ communication facilitators

**Please indicate whether the cluster manager and his or her staff have any significant international work experience and/or a personal international network?**

☐ Yes

☐ No

**Please indicate whether members of the board/steering committee have any significant international work experience and/or a personal international network?**

☐ Yes

☐ No

[5.15]

**Please describe the continuity of the cluster management staff.**

Please tick the appropriate box.

☐ More than two staff members or 50% of the cluster management staff has left within the last 24 months.

☐ Between one and two staff members or less than 50% of the cluster management staff has left within the last 24 months.

☐ The manager of the cluster organization was among those who have left.

☐ No staff member has left within the last 24 months.

[5.19]

**Please indicate which and how key actors of the clusters are significantly involved in the development of the cluster strategy.**

Please indicate for each of the below listed actors whether and how he or she is significantly involved (multiple answers are possible):

<i>Is the key actor involved?</i>				<i>How is the key actor involved?</i>		
<i>Type of key actor</i>	<i>Yes</i>	<i>No</i>	<i>Does not exist</i>	<i>Is significantly involved in the development of the strategy.</i>	<i>Is significantly involved in the review of the strategy.</i>	<i>Is significantly involved in the final decision making of the strategy.</i>
<b>Cluster Management</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Board (e.g. management board, steering committee)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>General Assembly</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Industry (non-SME) (individual companies)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Industry (SME) (individual companies)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Business associations</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>R&amp;D institutions</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Universities</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Government authorities (e.g. funding agencies)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



[5.20]

**Please describe the elements of the strategy development and implementation process.**

Please tick appropriate boxes (multiple answers are possible):

- ☐ Cluster strategy is available as a written document and includes an action plan with measurable milestones and budgets.
- ☐ A system to monitor the implementation of the strategy and of its action plan is in place.
- ☐ Strategy and action plan are reviewed on a regular basis.
- ☐ There is no strategy.

[5.20-21]

**Please describe and assess the content of the strategy in terms of its thematic and geographic priorities.**

- 1) Please allocate in a first step for each thematic priority points according to their relevance in your strategy in the last column (e.g. 20 points for “Exchange of information and experience” and 30 points for “R&D cooperation”). About 100 points must be allocated for all thematic priorities together. Not all of the thematic priorities need to be covered.
- 2) Please assess in a second step whether the thematic priorities have a certain geographic focus. In order to do so, please divide the thematic priority-specific points (that were allocated in the first step) between the three geographical focal areas (e.g. You have allocated 30 points for “R&D cooperation and your strategy has mainly a regional focus, but you also collaborate with partners on the national and international level. Then you could allocate 20 points to “regional” and 5 points to “national” and “international” each.).

Thematic Priorities	Geographic Focal Areas			Total points per thematic priority
	Regional	National	International	
Collaborative technology development, technology transfer or R&D				
Exchange of information, matchmaking and experience among members (internal networking)				
Development of human resources (e.g. training and education, recruitment)				
Development of entrepreneurship				
Matchmaking and networking with external partners / promotion of cluster location				
Business activities (e.g. export promotion)				
Others, please specify: _____				
Others, please specify: _____				
Others, please specify: _____				
<b>Total points “Thematic Priorities” together (about 100 points)</b>				

[5.14, 5.23]

**Please describe the services that you have offered to the cluster members respectively the activities that have been realised within the last 12 months to stimulate co-operation, R&D activities and other measures to increase competitiveness and innovation capabilities of the cluster members.**

Please describe this only in regard to the main objectives of the cluster and indicate the number of services provided/activities implemented that have been realised within the last 12 months. Multiple answers are possible.

Areas of services corresponding to the main objectives of the cluster		Type of service / Activities		Number of services provided/activities implemented in the past 12 months
<input type="checkbox"/>	Acquisition of third party funding (e.g. public funding)	<input type="checkbox"/>	Third party funded R&D projects, either mainly initiated by the cluster management or as an outcome of the cluster networking activities	
		<input type="checkbox"/>	Third party funded non R&D projects, either mainly initiated by the cluster management or as an outcome of the cluster networking activities	
		<input type="checkbox"/>	Distribution of information about funding programmes and possibilities	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	
<input type="checkbox"/>	Collaborative technology development or technology transfer or R&D without third party funding	<input type="checkbox"/>	Organisation of task forces / working groups	
		<input type="checkbox"/>	Collaborative projects initiated by members (not financed by third party funds)	
		<input type="checkbox"/>	Jointly developed products, technologies or services	
		<input type="checkbox"/>	Patents or licensing fees, generated by members through cluster activities	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	

Areas of services corresponding to the main objectives of the cluster		Type of service / Activities		Number of services provided/activities implemented in the past 12 months
<input type="checkbox"/>	Information, matchmaking and exchange of experience among members (internal networking)	<input type="checkbox"/>	Internal member matching e.g. through regular get-togethers and special events	
		<input type="checkbox"/>	Thematic events and workshops only for members	
		<input type="checkbox"/>	Internal newsletters / web-based information and exchange of experience etc.	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	
<input type="checkbox"/>	Development of human resources (e.g. training and education, recruitment)	<input type="checkbox"/>	Significant contribution of the cluster management to the establishment of vocational training courses as well as study courses at universities	
		<input type="checkbox"/>	Recruitment of specialists and executive managers for the members	
		<input type="checkbox"/>	Specific training courses for cluster members	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	
<input type="checkbox"/>	Development of entrepreneurship	<input type="checkbox"/>	Consulting and coaching of entrepreneurs	
		<input type="checkbox"/>	Acquisition of financial sources (venture capital, banks, public funds etc.) on behalf of entrepreneurs	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	
<input type="checkbox"/>	Matchmaking and networking with external partners / promotion of cluster location	<input type="checkbox"/>	Availability of information material / newsletters	n/a
		<input type="checkbox"/>	Website of the cluster is up-to-date	n/a
		<input type="checkbox"/>	Press releases	
		<input type="checkbox"/>	Presentation of the cluster and its members on trade fairs/ congresses	
		<input type="checkbox"/>	Specific events / workshops to present the cluster and cluster activities to externals	
		<input type="checkbox"/>	Specific matchmaking / networking with external partners or other clusters	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	

Areas of services corresponding to the main objectives of the cluster		Type of service / Activities		Number of services provided/activities implemented in the past 12 months
<input type="checkbox"/>	Internationalisation of cluster members	<input type="checkbox"/>	Availability of print information material in English	n/a
		<input type="checkbox"/>	Availability of print information material in other foreign languages	
		<input type="checkbox"/>	Availability of cluster website in English	n/a
		<input type="checkbox"/>	Availability of cluster website in other foreign languages	
		<input type="checkbox"/>	Development and implementation of a strategy for internationalization	n/a
		<input type="checkbox"/>	Participation of the cluster management in trade fairs / conferences abroad with own booth to present the cluster and its members	
		<input type="checkbox"/>	Other activities by the cluster management for intensifying international contacts and co-operations with foreign partners or clusters (networking visits, business travel, matching events etc.)	
		<input type="checkbox"/>	Offices or other permanent representations of the cluster abroad	
		<input type="checkbox"/>	Acquisition of international R&D projects that were mainly initiated by the cluster management	
		<input type="checkbox"/>	Other services/activities, please specify:	

#### IV. Achievements and Recognition

[5.23]

**Visibility of your cluster in terms of recognition by relevant industries and peer clusters (only non-members of the cluster).**

[5.25]

**Please assess the numbers of cooperation requests of the last 24 months on a scale from 0 to 4:**

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No cooperation requests				Large number of cooperation requests

[5.26]

**Who asks for cooperation?**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Only research institutions/ universities				Only companies

[5.26]

**Where do the cooperation requests come from?**

Please give a percentage according to their place of origin.

Regional: \_\_\_\_\_ %

National: \_\_\_\_\_ %

International: \_\_\_\_\_ %

[5.23]

**Please assess the numbers of membership requests of the last 24 months on a scale from 0 to 4:**

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No membership requests				Large number of membership requests

[5.23]

**Who asks for membership?**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Only research institutions/ universities				Only companies

**Where do the membership requests come from?**

Please give a percentage according to their place of origin.

Regional: \_\_\_\_\_ %

National: \_\_\_\_\_ %

International: \_\_\_\_\_ %

**Please describe the level of collaboration with similar clusters in other countries?**

Have you identified relevant clusters in other countries?

☐ Yes ☐ No

If yes (more than one answer is possible):

☐ Have you been in contact with them?

☐ Is there any R&D collaboration between your clusters?

☐ Is there any business collaboration between your clusters?

[5.24]

**Please indicate how often your cluster was mentioned in the press within the last 12 months?**

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No mentioning at all.			More than 48 mentionings in different press publications.	

[5.27]

**Please assess the impact of your work on the R&D activities of the cluster members on a scale from 0 to 4 for each type of cluster member:**

Type of cluster member		0	1	2	3	4
		No impacts yet				Significant and sustainable impacts for a significant number of cluster members
Industry	SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Non-SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D institutions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universities		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others, please specify: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



[5.27]

**Please assess the impact of your work on the business activities of the cluster members on a scale from 0 to 4:**

Type of cluster member		0	1	2	3	4
		No impacts yet				Significant and sustainable impacts for a significant number of cluster members
Industry	SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Non-SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D institutions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universities		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others, please specify: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Please assess the impact of the cluster activities in terms of:**

**The total external R&D project budget generated by the cluster in 2009:**

\_\_\_\_\_ EUR (or national currency, please indicate)

**The number of companies participating in R&D or technology development projects together with research institutions in the year 2009:**

\_\_\_\_\_

**The number of innovations (product or process developments) created in the companies in the year 2009:**

---

**Please assess the degree of internationalization per type of cluster member on a scale from 0 to 4:**

Type of cluster member		0	1	2	3	4
		No international activities				Significant international activities of a significant number of cluster members
Industry	SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Non-SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D institutions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universities		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others, please specify: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[5.27]

**Please describe the impact of your work on the international activities of cluster members:**

Type of cluster member		0	1	2	3	4
		No impacts yet				Significant and sustainable impacts for a significant number of cluster members
Industry	SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Non-SME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R&D institutions		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universities		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training and education providers (others than universities, e.g. vocational schools or private service companies)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others, please specify: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[5.28]

**Please state the three most important positive results that have been achieved in the last 24 months.**

**Results for the cluster:**

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

[5.28]

**Results for company members of the cluster:**

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Mitgliederzufriedenheitsanalyse der Clusterinitiative

- Feedback erhalten, Angebote optimieren, Mitglieder zufrieden stellen -

*Logo des Clusters*

## Herzlich Willkommen zur Mitgliederzufriedenheitsanalyse für das Cluster/Netzwerk „Name des Clusters“

Bitte geben Sie Ihre ID und Passwort ein, um sich in die Befragung einzuloggen.

ID: \_\_\_\_\_

Passwort: \_\_\_\_\_

Sie können die Beantwortung jederzeit durch "Speichern" unterbrechen. Danach können Sie sich wieder einloggen und die Befragung wird fortgesetzt. Wenn Sie nicht "Speichern" und dennoch unterbrechen, wird die Befragung nach 20 Minuten Inaktivität automatisch abgeschaltet und Sie können sich erst am folgenden Tag wieder einloggen.

Das Institut für Innovation und Technik ist vom Clustermanagement/Netzwerkmanagement „Name des Managements“ mit der Durchführung dieser Befragung beauftragt worden. Wir sichern zu, dass alle nachfolgend gemachten Angaben unserer Auftraggeberin nur in aggregierter Form zugänglich gemacht werden, so dass keine Rückschlüsse auf die Antworten einzelner Unternehmen oder Institute möglich sein werden. Die Ergebnisse der Befragung werden somit ausschließlich in anonymisierter Form verwendet.

## Fragen

Welche Art von Institution vertreten Sie?

- ☐ Unternehmen
- ☐ Forschungseinrichtung
- ☐ Sonstiges (bitte angeben):

[6.12]

Machen Sie bitte folgende ergänzende Angaben:

Alter des Unternehmens/der Forschungseinrichtung (in Jahren):

Anzahl der Mitarbeiter 2008 (in Vollzeitäquivalenten):

Als Unternehmen machen Sie bitte noch folgende zusätzliche Angaben:

Exportanteil am Umsatz 2008 (ca.):                      Prozent

Mittleres Umsatzwachstum 2006-2008:                      Prozent p.a.

[6.1]

Seit wann ist Ihr Unternehmen/Ihre Institution Mitglied des Clusters „Name des Clusters“?

seit: (Jahr)

[6.2]

Weisen Sie z.B. auf der Homepage Ihres Unternehmens / Ihrer Institution, auf eigenen Broschüren oder sonstigen Informations-Werbematerialien darauf hin, dass Ihr Unternehmen / Ihre Institution Mitglied des Clusters „Name des Clusters“ ist?

☐ ja

☐ nein

[6.2]

Wie häufig hat Ihr Unternehmen/ Ihre Institution an Veranstaltungen des Clusters im letzten Jahr teilgenommen (z.B. allg. Informationsveranstaltungen, Projekt- oder Arbeitsgruppentreffen, Delegationsreisen, Gemeinschaftsmesseständen, Mitgliederversammlung, ...)

☐ einmal im Jahr

☐ einmal in sechs Monaten

☐ einmal in drei Monaten

☐ einmal pro Monat

☐ häufiger als einmal im Monat

[6.3]

Wie beurteilen Sie die Anzahl der Unternehmen und Institutionen die zurzeit Mitglied des Clusters „Name des Clusters“ sind?

☐ zu wenig

☐ genau die richtige Anzahl

☐ zu viele

[6.3]

Wie beurteilen Sie die Zusammensetzung?

☐ es fehlen wesentliche Akteure, nämlich:

☐ es ist genau die richtige Akteurszusammensetzung vorhanden

☐ wir haben zu viele Akteure, nämlich:

[6.6]

In welchen Bereichen liegen bisher Ihre Kooperationsschwerpunkte innerhalb des Clusters und in welchen Bereichen versprechen Sie sich künftig weitere Vorteile aus der Zusammenarbeit?

(bitte jede Zeile <u>zwei</u> Kreuze)	In diesen Bereichen wird aktuell kooperiert			Künftige Kooperationen in diesem Bereich wären für uns		
	nicht/ kaum	etwas	intensiv	nicht sinnvoll	etwas sinnvoll	sehr sinnvoll
Gemeinsame vorwettbewerbliche Forschung (z.B. Grundlagen im Bereich einer Basistechnologie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame anwendungsnahe Forschung und (Produkt-) Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Produkt- / Dienstleistungsproduktion (z.B. eine Systemlösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsames Marketing / gemeinsamer Marktauftritt unter dem Namen / mit dem Logo des Clusters (ergänzend zum eigenen Marktauftritt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsamer Einkauf von Leistungen unter dem Namen / mit dem Logo des Clusters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung von Synergien durch Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Markt- und sonstigen Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung von Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildung (inkl. Nachwuchsgewinnung, Fachkräftesicherung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Erschließung neuer / internationaler Märkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Erschließung neuer Technologiefelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[6.4, 6.7]

Welche Dienstleistungen bzw. Angebote des Clustermanagements nutzen Sie zurzeit und in welchen Bereichen wünschen Sie sich einen umfassenderen Service?

(bitte jede Zeile <u>zwei</u> Kreuze)	Diese Angebote nutzen wir zur Zeit ...			Mehr/umfangreichere Angebote in diesem Bereich wären ...		
	nicht/ kaum	etwas	intensiv	nicht sinnvoll	etwas sinnvoll	sehr sinnvoll
Öffentlichkeitsarbeit / Standort-Marketing / Vernetzung mit externen Partnern / Netzwerken (nach außen orientiert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations- und Ergebnisaustausch, Vernetzung untereinander (nach innen orientiert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei kollaborativer Technologieentwicklung / Technologietransfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektmittelakquisition / Zugang zu öffentlichen Fördermaßnahmen (in der Regel Drittmittelgeber)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Internationalisierung / Intensivierung internationaler Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaldienstleistungen / Recruiting / Maßnahmen zur Beseitigung des Fachkräftemangels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen						
Gründungsunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[6.4, 6.7]

Womit konnte seit Gründung des Clustermanagements der größte Mehrwert für Sie generiert werden (max. 2 Beispiele kurz beschreiben)

- 1.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



[6.8]

Womit generiert das Clustermanagement aus Ihrer Sicht den größten Nutzen für Sie? Bitte vergeben Sie **maximal 3 Bewertungen**: 1 = größter Nutzen, 2 = zweitgrößter Nutzen, 3 = drittgrößter Nutzen

- ☐ Öffentlichkeitsarbeit / Standort-Marketing / Vernetzung mit externen Partnern / Netzwerken (nach außen orientiert)
- ☐ Informations- und Erfahrungsaustausch, Vernetzung untereinander (nach innen orientiert)
- ☐ Unterstützung bei kollaborativer Technologieentwicklung / Technologietransfer
- ☐ Projektmittelakquisition / Zugang zu öffentlichen Fördermaßnahmen (in der Regel Drittmittelgeber)
- ☐ Unterstützung bei der Internationalisierung / Intensivierung internationaler Kooperationen
- ☐ Personaldienstleistungen / Recruiting / Maßnahmen zur Beseitigung des Fachkräftemangels (Fachkräftebindung)
- ☐ Gemeinsame Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- ☐ Gründungsunterstützung
- ☐ Sonstiges(bitte angeben):

[6.5]

Haben Sie bereits an einem oder mehreren der vom Clustermanagement organisierten Arbeitskreise teilgenommen?

- ☐ ja
- ☐ nein

Bei ja:

Wie zufrieden sind Sie mit den durchgeführten Arbeitskreisen?

- ☐ sehr zufrieden
- ☐ zufrieden
- ☐ weniger zufrieden
- ☐ unzufrieden

Können Sie Gründe für Ihre Bewertung nennen?

[6.9]

Welche Wirkungen bzw. Effekte sind in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution aufgetreten, seit Sie Mitglied des Clusters „Name des Clusters“ sind, die (wahrscheinlich) auf Ihr Engagement im Cluster zurückzuführen sind?

	Trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft über- wiegend zu	Trifft voll zu
Die Zahl der Anfragen an Ihr Unternehmen / Ihre Institution (direkt oder über das Cluster) hat seit dem Engagement im Cluster deutlich zugenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reputation Ihres Unternehmens / Ihrer Einrichtung hat sich seit der Aktivität im Cluster erhöht (Mitglied des Clusters „Name des Clusters“ zu sein wirkt als „Gütesiegel“ bei Kooperationspartnern, Förderinstitutionen, Nachwuchskräften).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Engagement im Cluster hat einen positiven Motivations- / Mobilisierungseffekt auf Sie / Ihre Einrichtung (die Kooperationsbereitschaft ist gestiegen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben neue wertvolle Kooperationsbeziehungen zu den Unternehmen / Forschungseinrichtungen innerhalb Ihres Clusters aufgebaut (neue Projekte wurden begonnen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben neue wertvolle Kontakte zu anderen Clustern /Netzwerken bzw. den daran beteiligten Unternehmen und / oder Forschungseinrichtungen auf- und ausgebaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben neue wertvolle Kontakte zu anderen regionalen Akteuren außerhalb des Clusters (z.B. aus Politik oder von Projektträgern) aufgebaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Internationalisierung Ihres Unternehmens / Ihrer Institution wurde entscheidend vorbereitet bzw. befördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es negative Auswirkungen Ihrer Aktivitäten im Cluster? Wenn ja, welche sind dies?

[6.9]

Wie zufrieden sind Sie generell mit der Arbeit des Clustermanagements?

Mit der Arbeit des Clustermanagements bin ich generell

- ☐ sehr zufrieden
- ☐ zufrieden
- ☐ weniger zufrieden
- ☐ unzufrieden

Nennen Sie spontan drei Gründe für Ihre Bewertung

Ist Ihr Unternehmen/Ihre Institution in weiteren Clustern bzw. Netzwerken aktiv oder Mitglied?

☐ nein

☐ ja, in folgenden:

Haben Sie Anregungen oder Wünsche, wie das Clustermanagement die Entwicklung des Clusters, aber auch Ihres Unternehmens / Ihrer Institution besser unterstützen kann?

[6.4]

Wie beurteilen Sie Ihre derzeitige Möglichkeit, auf die Arbeit des Clustermanagements Einfluss zu nehmen?

	Trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft über- wiegend zu	Trifft voll zu
Wir können mitentscheiden, welche grundsätzlichen Dienstleistungen vom Clustermanagement angeboten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können mitentscheiden, welche Inhalte und Themen vom Clustermanagement bearbeitet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben Einfluss auf die Ziele und Strategien der Clusterentwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen/unsere Institution ist im Clustermanagement ausreichend repräsentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rollen und Aufgaben sind rund um das Clustermanagement klar verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vergangene Entwicklung und Perspektiven Ihres Unternehmens / Ihrer Institution (freiwillige Angaben)

[6.12]

Skizzieren Sie bitte anhand der folgenden Indikatoren die Entwicklung Ihres Unternehmens / Ihrer Institution innerhalb der letzten drei Jahre.

(bitte jede Zeile <u>ein</u> Kreuz)	hat stark abge- nommen	Hat leicht abge- nommen	Etwa un- verändert	hat leicht zuge- nommen	hat stark zuge- nommen
Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der FuE-Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz (nur Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportanteil am Umsatz (nur Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensität der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[6.11]

Geben Sie nun bitte eine realistische Prognose ab, wie sich Ihr Unternehmen / Ihre Institution in den kommenden drei Jahren Ihrer Einschätzung nach entwickeln wird!

(bitte jede Zeile <u>ein</u> Kreuz)	wird stark abnehmen	Wird etwas abnehmen	bleibt etwa un- verändert	wird leicht zunehmen	wird stark zunehmen
Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der FuE-Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz (nur Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportanteil am Umsatz (nur Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensität der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank, wir haben unsere Fragen nun gestellt.

Falls Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare haben, haben Sie hier die Möglichkeit dazu:

Bitte klicken Sie nun ein letztes Mal auf „weiter“. Damit ist die Befragung beendet.

Wir bedanken uns vielmals für Ihre Unterstützung!