

---

Abschlussbericht

**Evaluation des Programms go-cluster des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und  
Energie (BMWi)**

---

Berlin, 1. Februar 2016

Studie im Auftrag des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
Referat I C 4  
Villemombler Str. 76  
53123 Bonn

Autoren

Dr. Stefan Ekert  
Dr. Verena Schüren  
Dr. Alexander Bode

INTERVAL GmbH  
Habersaathstr. 58  
10115 Berlin  
[www.interval-berlin.de](http://www.interval-berlin.de)

In Kooperation mit  
CONABO UG (haftungsbeschränkt)  
Steingasse 6  
64404 Bickenbach  
[www.conabo.de](http://www.conabo.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage und Programmkontext</b> .....	<b>3</b>
2.1	Clusterförderung als Element einer zukunftsgerichteten Innovationspolitik.....	3
2.2	Das Programm „go-cluster“ im Überblick .....	5
<b>3</b>	<b>Erkenntnisziele der Untersuchung und methodisches Vorgehen</b> .....	<b>12</b>
3.1	Erkenntnisziele .....	12
3.2	Methodisches Vorgehen und Datenbasis .....	14
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Evaluation</b> .....	<b>18</b>
4.1	Programmverlauf: Ergebnisse der Prozessdatenanalyse .....	18
4.1.1	Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ .....	18
4.1.2	Modul 1: Nationale und internationale Vernetzung .....	21
4.1.3	Modul 2: Clusterplattform Deutschland .....	21
4.1.4	Modul 3: Exzellenzimpulse für nationale Innovationscluster .....	22
4.1.5	Modul 4: Förderung .....	23
4.2	Ergebnisse der Befragung von Clustermanagements und Clustermitgliedern .....	25
4.2.1	Struktur der online befragten Clusterinitiativen und Managements.....	26
4.2.2	Inanspruchnahme und Bewertung von Programmleistungen .....	29
4.2.3	Programmeffekte und -wirkungen .....	44
4.2.4	Herausforderungen, Entwicklungsziele und zukünftige Programmkonzeption .....	49
4.3	Ergebnisse aus der Befragung nationaler Stakeholder und internationaler Experten .	56
4.3.1	Clusterpolitische Trends und Zukunftsthemen .....	56
4.3.2	Reputation der Wort-Bild-Marke.....	58
4.3.3	Bewertung der konzeptionellen Elemente des Programms „go-cluster“ .....	59
4.3.4	Label und Benchmarking im Zusammenhang mit „go-cluster“ .....	61
4.3.5	Clusterplattform Deutschland .....	63
4.3.6	Zusammenfassende Bewertung und künftige Entwicklungen.....	63
<b>5</b>	<b>Synthese</b> .....	<b>66</b>
5.1	Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit des Programms „go-cluster“ .....	66
5.2	Vergleich der Geschäftsstellenkonzeption der BMWi-Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ mit der Umsetzung in „go-cluster“ .....	73
5.3	Kriterien und Verfahren zur Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung nach § 7 BHO...	77
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen der Evaluation und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>90</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Kosten für die Programmdienstleistung nach Modulen .....	10
Abbildung 2	Interventionslogik des Programms „go-cluster“ .....	13
Abbildung 3	Evaluationsdesign im Überblick.....	14
Abbildung 4	Ein- und Austritte sowie Mitgliederbestand im Zeitverlauf.....	19
Abbildung 5	Anzahl gültiger ECEI-Label der 100 Programmmitglieder (Stand 30. Juni 2015) .....	20
Abbildung 6	Benchmarkings, Re-Benchmarkings und Silber-Assessments (2010 – 2015) .	23
Abbildung 7	Entwicklung der Mitgliederzahl (insgesamt) .....	27
Abbildung 8	Finanzierung der Clustermanagements (insgesamt).....	28
Abbildung 9	Finanzierung der Clustermanagements (Zahlungen von Mitgliedern).....	28
Abbildung 10	Bewertung des Benchmarking.....	32
Abbildung 11	Bewertung des Nutzens durch das Silber-Label .....	34
Abbildung 12	Erwerb von und Interesse an ECEI Silber- und Gold-Label .....	35
Abbildung 13	Aussagen zu geförderten innovativen Services .....	37
Abbildung 14	Informationskanäle für den Transfer von innovativen Services.....	38
Abbildung 15	Ziele von cross-clustering-Projekten (Top 4).....	39
Abbildung 16	Einschätzungen zur Fortführung der cross-cluster-Kooperationen .....	39
Abbildung 17	Gründe für Verzicht auf Antrag auf Projektförderung (Top 6).....	41
Abbildung 18	Bewertung des Aufnahmeprozesses .....	42
Abbildung 19	Bewertung der Selektion im Programm „go-cluster“ .....	43
Abbildung 20	Wichtigste Elemente im Programm „go-cluster“ .....	44
Abbildung 21	Wirkungen und Effekte durch die Programmmitgliedschaft.....	45
Abbildung 22	Aussagen zur zukünftigen Unterstützung im Programm „go-cluster“ .....	52
Abbildung 23	Bereitschaft für eine „go-cluster-Mitgliedsgebühr“ i.H.v. 2.500 EUR p.a. ....	53
Abbildung 24	Bewertung des Programms „go-cluster“ durch Stakeholder und Experten .....	64
Abbildung 25	Übersicht über Benchmarking-Indikatoren (ESCA) .....	92

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Repräsentativität der Datenbasis .....	16
Tabelle 2	Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe .....	50
Tabelle 3	Finanzielle Ausstattung von „Kompetenznetze Deutschland“ und „go-cluster“ ...	76
Tabelle 4	Kriterien für zukünftige Erfolgskontrollen .....	78
Tabelle 5	Ausgewählte Clusterinitiativen für Vertiefungsinterviews .....	90
Tabelle 6	Befragte nationale Stakeholder und Experten .....	90
Tabelle 7	Befragte internationale Stakeholder und Experten .....	91
Tabelle 8	Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (national) .....	93
Tabelle 9	Veranstaltungen zur nationalen und internationalen Verzahnung von „go-cluster“ mit anderen Maßnahmen .....	93
Tabelle 10	Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (regional) .....	94
Tabelle 11	Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (international) .....	94
Tabelle 12	Veranstaltungen zur Information und Professionalisierung von Clustermanagements .....	95
Tabelle 13	Aktivitäten zur individuelle Unterstützung von Clustermanagements .....	96

## Verzeichnis der Textboxen

Textbox 1	ECEI-Benchmarking und Qualitätslabel .....	4
Textbox 2	Überlagerungen von Wirkungen durch andere Interventionen .....	47
Textbox 3	Norwegian Innovation Cluster: Nationale Clusterstrategie in Norwegen. ....	58
Textbox 4	Innovations-LAB für Clustermanagements in Dänemark .....	61
Textbox 5	Unterschiede und Bewertung der Programme aus Sicht der Clustermanagements .....	75

## 1 Einleitung

Der Innovationsstandort Deutschland befindet sich in einem globalen Wettbewerb um renommierte Wissenschaftler, Fachkräfte, kreative Talente und Investoren. Cluster können in diesem Zusammenhang wichtige Wachstumsimpulse setzen: durch Verknüpfungen komplementärer Ressourcen in der Wertschöpfungskette, durch einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Clusterakteuren und durch eine stärkere internationale Einbindung und Sichtbarkeit einzelner Innovationsfelder und -standorte, um nur einige Aspekte zu nennen. Damit leisten exzellente Cluster auch einen wichtigen Beitrag zur Weltmarktstellung des Technologiestandorts Deutschlands. Seit Mitte der 1990-er Jahren werden von Bund und Ländern Netzwerk- und Clusterstrukturen mit unterschiedlicher technologischer, innovationspolitischer oder regionaler Schwerpunktsetzung gefördert, um Synergien der Zusammenarbeit technologierorientierte Unternehmen und wissenschaftlicher Einrichtungen zu erschließen und zu nutzen.

Das Programm „go-cluster“ vereint die leistungsfähigsten Innovationscluster aus Deutschland und fördert deren Weiterentwicklung durch den Ausbau bedarfsgerechter Cluster-Strukturen und Services für die Clustermanagements. Mit diesem Ziel wurden gegenüber der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“, die im Jahr 2012 auslief, auch einige Neuerungen im Förderkonzept verankert.

Zur Prüfung des weiterentwickelten Förderkonzepts hat das BMWi eine Evaluation des Programms „go-cluster“ bezogen auf den Zeitraum 1. Juli 2012 – 30. Juni 2015, die ersten drei Programmjahre, ausgeschrieben. Die Evaluation umfasst gemäß Leistungsbeschreibung drei Arbeitspakete:

1. Darstellung und Bewertung der erreichten Ziele des Programms „go-cluster“ sowie der Clusterplattform Deutschland, basierend auf den angebotenen Leistungen und deren Wirkungen („ex-post-Evaluation“). Als Ergebnis dieser Schritte sollen Handlungsempfehlungen zur möglichen Fortführung und Qualitätssicherung des Programms abgeleitet werden.
2. Vergleichende Bewertung der aktuellen Konzeption des Programms mit externem Programm-Dienstleister gegenüber der Geschäftsstellenkonzeption bei der Vorgängerinitiative „Kompetenznetze Deutschland“.
3. Erarbeitung von Kriterien und Verfahren für zukünftige Erfolgskontrollen und zukünftige Evaluationen nach § 7 Abs. 2 BHO.

Die Ergebnisse sollen dem BMWi einen Ergebnis- und Wirkungsabgleich ermöglichen und als Grundlage für das weitere Vorgehen im Rahmen des Förderprogramms dienen.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Ergebnisse der Evaluation zusammen. In Kapitel 2 werden die Ausgangslage und der Programmkontext beschrieben. Kapitel 3 legt die

Erkenntnisziele der Evaluation und das methodische Vorgehen dar. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Prozessdatenanalyse und der Primärdatenerhebungen dargestellt. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zu Zielerreichung und Wirkungen des Programms „go-cluster“ zusammen, legt Kriterien und Verfahren für die zukünftige Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung dar und stellt das Konzept der Geschäftsstelle der BMWi-Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ dem Dienstleisterkonzept bei „go-cluster“ vergleichend gegenüber. Der Bericht endet mit Kapitel 6, in dem die Schlussfolgerungen der Evaluation und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für das BMWi zur zukünftigen Ausrichtung des Programms „go-cluster“ präsentiert werden.

## 2 Ausgangslage und Programmkontext

### 2.1 Clusterförderung als Element einer zukunftsgerichteten Innovationspolitik

Im bundesdeutschen Förderkontext wird der Bedeutung von Clustern seit Mitte der 1990er Jahre Rechnung getragen, wobei der Fokus je nach Förderlinie auf ausgewählten Branchen (u. a. BioRegio), Regionen (u. a. Unternehmen Region) oder Unternehmen (insbes. ZIM / ZIM-NEMO) lag bzw. liegt. Bereits bei der vom BMWi geförderten Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ (2007 – 2012) stand dann die Weiterentwicklung der leistungsfähigsten Innovationsnetze im Fokus. Als herausragendes Förderinstrument zielte der Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF schließlich explizit darauf, die leistungsfähigsten Cluster auf ihrem Weg an die internationale Spitze zu unterstützen. Insgesamt hat das BMBF 15 Spitzencluster (mit laufender und ausgelaufener Förderung) ausgezeichnet, von denen zehn auch Mitglied im Programm „go-cluster“ sind.<sup>1</sup>

Auch der „Innovationsdialog“, in dem sich die Bundesregierung regelmäßig mit hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zu innovationspolitischen Themen berät, betont die zentrale Stellung von Clustern und Clusterpolitik für Innovationen. Im Jahr 2011 widmete der Dialog der „Analyse der Clusterlandschaft“ einen eigenen Themenschwerpunkt. Cluster wurden in diesem Zusammenhang als „Schmelztiegel von Ideen und deren unternehmerischer Umsetzung“ hervorgehoben, deren Wettbewerbsfähigkeit durch politische Maßnahmen unterstützt werden kann.<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang beschloss die Bundesregierung auch, den Aufbau einer nationalen Clusterplattform zu prüfen, um den Erfahrungsaustausch über clusterpolitische Programme und deren Wirkungen zu befördern.<sup>3</sup>

Ergänzend zur Förderung auf Bundesebene wurden umfangreiche Europäische Mittel (EFRE) zum Aufbau von Clusterstrukturen über die Bundesländer verteilt (siehe z.B. Clusteroffensive Bayern, Clusterwettbewerb Hessen, Cluster-Agentur Baden-Württemberg, innoBB Berlin Brandenburg).

Insgesamt findet in der Netzwerk- und Clusterförderung seit einigen Jahren allerdings eine Verlagerung der Förderaktivitäten weg vom Aufbau neuer Netzwerke und Cluster und hin zur Weiterentwicklung bereits vorhandener Strukturen statt. Ein Grund hierfür ist, dass das Scheitern von Clusterinitiativen bzw. das Ausbleiben erwarteter Effekte und Wirkungen in der Vergangenheit häufig auf zu schwache Netzwerkstrukturen, fehlende Ressourcen oder eine mangelnde Öffentlichkeitsarbeit zurückgeführt werden konnte. Der Professionalisierung des

<sup>1</sup> In der letzten Runde 2012 – 2017 werden durch das BMBF gegenwärtig noch fünf Spitzencluster gefördert.

<sup>2</sup> Acatech (2011): Innovationsdialog 7. April 2011: 2. Themenschwerpunkt: Analyse der Clusterlandschaft – Die Rolle von Clustern und Clusterpolitik im deutschen Innovationssystem. Online-Mitteilung. Verfügbar unter: <http://innovationsdialog.acatech.de/themen/analyse-der-clusterlandschaft.html> (zuletzt am 4. Januar 2016).

<sup>3</sup> Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2011), Pressemitteilung: 128, 7. April 2011. Verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Pressemitteilungen/BPA/2011/04/2011-04-07-innovationsdialog.html> (zuletzt am 4. Januar 2016).

Clustermanagements wird vor diesem Hintergrund eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Clusterinitiativen beigemessen.<sup>4</sup>

Dies bestätigt auch eine aktuelle Untersuchung von Fornahl et al. (2015), die in einer breit angelegten Metastudie Erfolgsmechanismen für die Clusterarbeit identifizieren. Eine ihrer resultierenden Handlungsempfehlungen ist die Förderung von Clustermanagements, die dabei unterstützt werden sollten, informelle nachhaltige Netzwerke aufzubauen und Akteure aus unterschiedlichen Branchen und Technologiefeldern zusammenzuführen, um der Gefahr von Überspezialisierung und einem „Lock-in“ vorzubeugen.<sup>5</sup> Unterstützt wird diese Erkenntnis durch eine klare Positionierung aus der Clusterpraxis. So schreibt der Weltverband der Clustermanager<sup>6</sup> in einem aktuellen Bericht, dass der wichtigste Punkt zur Clusterentwicklung die Ausbildung, das Training und das Mentoring von Clustermanagern sei.<sup>7</sup>

Die Förderung von Clustermanagement-Exzellenz hat sich auch auf europäischer Ebene durchgesetzt. Die Europäische Kommission hat im Jahr 2008 die Etablierung international wettbewerbsfähiger „world-class cluster“ als strategisches Ziel ausgerufen<sup>8</sup> und in diesem Zusammenhang die European Cluster Excellence Initiative (ECEI) begründet. Aus dieser ist ein renommiertes Set von Qualitätskriterien für die Auswahl und das Management von Clustern und ihren Mitgliedern hervorgegangen, auf dessen Grundlage drei unterschiedliche Qualitätslabel (Bronze, Silber, Gold) verliehen werden. Zur Fortführung und Implementierung der Label wurde das Europäische Sekretariat für Clusteranalyse (ESCA) etabliert, das den Label-Prozess als operatives Organ koordiniert (vgl. Textbox 1).

#### **Textbox 1 ECEI-Benchmarking und Qualitätslabel**

Die ECEI wurde im Jahre 2009 im Rahmen des Programms Wettbewerbsfähigkeit und Innovation durch die EU-Kommission ins Leben gerufen. Die Initiative ist Teil der Bemühungen der EU, mehr Cluster von Weltrang in der EU zu etablieren. Betreut wird das Programm durch ESCA, an dem 13 Partner aus neun europäischen Ländern beteiligt sind. Das ESCA ist bei der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH eingerichtet, die als Dienstleister für das BMWi auch das Programm „go-cluster“ umsetzt.<sup>9</sup> Auf europäischer Ebene wurde ein **Indikatorenset** erarbeitet, anhand dessen Clustermanagement-Exzellenz von durch ESCA anerkannte Benchmarking-Expertinnen und -Experten überprüft wird. Das Set deckt sechs Bereiche ab: 1) zur Struktur und Zusammensetzung der

<sup>4</sup> Vgl. Terstriep, J. (2008): Cluster Management – Status Quo & Perspektiven, In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2007, S. 60-70.

<sup>5</sup> Vgl. Fornahl et al. (2015): Cluster als Paradigma der Innovationspolitik - Eine erfolgreiche Anwendung von Theorie in der politischen Praxis?, S. 90, 150.

<sup>6</sup> TCI – the global practioners network for competitiveness clusters and innovation.

<sup>7</sup> Vgl. TCI (2015): The TCI Network on European Cluster Policy: Enhancing Delivery, Broadening Impact, S. 4f. Verfügbar unter: <http://www.tci-network.org/news/892> (zuletzt am 16.November 2015).

<sup>8</sup> Commission of the European Communities 2008: Towards world-class clusters in the European Union, COM(2008) 652/SEC(2008) 2637.

<sup>9</sup> In Deutschland sind alle Personen, die nach den ECEI-Kriterien prüfen (Silber- und Gold-Label) auch Mitarbeitende von VDI/VDE-IT. Auf eine personelle Trennung zwischen der Verantwortung für das Programm „go-cluster“ und den Prüftätigkeiten wird laut Aussage der Zuständigen bei VDI/VDE-IT geachtet. Aus Sicht der Evaluation sollte die Trennung der beiden Bereiche noch deutlicher vollzogen werden (vgl. Abschnitt 6).



Clusterinitiative, 2) zum Clustermanagement, 3) dessen Finanzierung, 4) zu dem für die Clustermitglieder angebotenen Servicespektrum, 5) zu bestehenden Kooperationen und Kontakten und 6) zu bereits erzielter Sichtbarkeit und Wirkungen. Alle Bereiche sind in verschiedene Indikatoren untergliedert. (vgl. Abbildung 25 im Anhang). Gleichzeitig erhalten Clustermanagement-Organisationen im Zuge des Benchmarking-Prozesses bzw. Audits eine Managementberatung mit Empfehlungen zur eigenen Professionalisierung und Weiterentwicklung ihres Innovationsclusters.

Cluster können von der ESCA mit einem **Qualitätslabel** ausgezeichnet werden. Es werden drei Stufen von Clustermanagement-Exzellenz ausgezeichnet: Bronze, Silber und Gold. Um eines der Label zu erhalten müssen ein Benchmarking (Bronze und Silber) bzw. eine Begutachtung durch Auditoren (Gold) durchgeführt werden. Das Benchmarking für das Bronze-Label besteht aus einer Selbsteinstufung der Clustermanagements anhand des Indikatorensets. Für den Erwerb des Silber-Labels ist ein Re-Benchmarking nach 1,5 bis 2 Jahren erforderlich. Dabei müssen die Clustermanagements nachweisen, dass sie sich in mindestens drei Bereichen gegenüber dem Status quo zum Zeitpunkt des Bronze-Benchmarkings weiterentwickelt haben und in diesen drei Bereichen die Anforderungen erfüllen, die für den Erwerb des ECEI-Gold-Labels erforderlich sind. Im Unterschied zum Bronze-Label ist die Vergabe des Silber-Labels also an die **Weiterentwicklung** des Clustermanagements geknüpft. Um die angegebenen Verbesserungsbereiche zu überprüfen, umfasst das Benchmarking außerdem einen Vor-Ort-Besuch eines Expertenteams.

Im Rahmen der Begutachtung zum Erwerb / Erhalt des Gold-Labels werden für jeden Indikator Punkte vergeben. Um mit dem Gold-Label ausgezeichnet zu werden, muss eine Mindestpunktzahl erreicht werden. Es existieren Schwellenwerte für einzelne Indikatoren, die erzielt werden müssen. Das Audit beinhaltet ein zweitägiges Assessment vor Ort.

Bis zum 31. Dezember 2015 wurden weltweit 64 Gold-Label vergeben, davon fielen 18, also knapp 30 % der Auszeichnungen, auf deutsche Clusterinitiativen. Bei den Silber-Labels ist der deutsche Anteil deutlich höher. Von den 34 Auszeichnungen gingen 25 und damit fast drei Viertel aller Label-Auszeichnungen an deutsche Clusterinitiativen.<sup>10</sup>

Mit dem Programm „go-cluster“ wird in Deutschland seit dem Jahr 2012 die Professionalisierung der Clustermanagements entlang der international anerkannten ECEI-Standards vorangetrieben.

## 2.2 Das Programm „go-cluster“ im Überblick

Mit dem Start von „go-cluster“ im Jahr 2012 waren gegenüber der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ einige Neuausrichtungen verbunden. Während der konzeptionelle Kern von „Kompetenznetze Deutschland“ übernommen wurde („Club der besten Innovationsnetzwerke“, Weiterentwicklung von Cluster-Exzellenz, Vernetzung, Erhöhung der Sichtbarkeit durch Öffentlichkeits- und Kooperationsarbeit sowie Veranstaltungen), gab es mit „go-cluster“ auch drei zentrale Neuerungen:

<sup>10</sup> Die Zahlen umfassen alle bislang vergebenen Gold- und Silber-Label unabhängig von ihrer Gültigkeit. Vgl. The European Secretariat for Cluster Analysis <http://www.cluster-analysis.org/> (zuletzt abgerufen am 4. Januar 2016).

- Unterstützung der leistungsfähigsten Innovationscluster in Deutschland auf dem Weg zur europäischen Cluster-Exzellenz durch bedarfsorientierte Beratungsangebote und die Hinführung zu den **Qualitätskriterien der ECEI** insbesondere für das Silber-Label.
- Aufbau und Betrieb der programmübergreifenden **Clusterplattform Deutschland**, die von BMWi und BMBF gemeinsam unterstützt wird und einen Beitrag zu mehr Transparenz in der nationalen und europäischen Clusterpolitik leisten soll.
- **Anteilige Förderung von Modellvorhaben** zur Entwicklung und Implementierung innovativer Services durch Clustermanagements für ihre Clustermitglieder („go-cluster-Services“) und von clusterübergreifenden Kooperationen („cross-clustering“).

Als weiteres Element wurden **Beratungs- und Unterstützungsleistungen** für das BMWi in das Aufgabenspektrum des Programmdienstleisters integriert. Dies umfasst die Beobachtung und Analyse nationaler und internationaler clusterpolitischer Trends (u. a. Erarbeitung von Factsheets), die Kooperation mit den Bundesländern und nationalen Clusterprogrammen in anderen europäischen Ländern und die Entwicklung von Ideen für die Fortentwicklung der clusterpolitischen Maßnahmen des BMWi (vgl. Modul 1).<sup>11</sup>

Eine weitere Neuerung gegenüber der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ besteht zudem in der Aufgabe des Konzepts der Geschäftsstelle zugunsten eines Dienstleisterkonzepts. Auf die daraus resultierenden Implikationen wird im Rahmen der Bewertung der Konzeption eingegangen (vgl. Abschnitt 5.2).

### *Programmelemente*

Wie bereits erwähnt, ist ein zentraler Bestandteil des Programms „go-cluster“ die Weiterentwicklung der leistungsfähigsten Cluster Deutschlands durch die Förderung von Clustermanagement-Exzellenz nach international anerkannten Standards. Die Mitglieder im Programm „go-cluster“ müssen daher bereit sein, ihr Clustermanagement auch langfristig an den ECEI-Standards auszurichten und im Rahmen ihrer Mitgliedschaft zu professionalisieren. Dies beinhaltet, wie nachfolgend beschrieben, eine **verbindliche Teilnahme an einem Benchmarking-Prozess** für alle Mitglieder, der regelmäßig durchzuführen ist.<sup>12</sup>

Die Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ steht allen nationalen Innovationsclustern offen, sofern sie bestimmte Anforderungen hinsichtlich Struktur, Management, Aktivitäten und Kooperation sowie bereits erreichter Sichtbarkeit und Wirkungen erfüllen. Der Antrag auf Aufnahme ist zunächst unabhängig vom (bereits erreichten) ECEI-Label-Status. Die **Aufnahmekriterien** orientieren sich jedoch stark an den Standards, die von der ECEI als Voraussetzung für den Eintritt in den Label-Prozess ausgegeben werden (die

<sup>11</sup> Diese Beratungs- und Vernetzungstätigkeiten auf politischer Ebene bilden keinen Bestandteil der ex-post-Evaluation in Arbeitspaket 1 im engeren Sinne. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Aktivitäten und die damit verbundenen Budgetaufwendungen werden in Kapitel 5 gleichwohl mitberücksichtigt.

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/DE/Bund/go-cluster/go-cluster.html> (zuletzt am 22. Oktober 2015)

Mindestanforderungen sind in der European Cluster Excellence BASELINE festgeschrieben<sup>13</sup>). In einigen Aspekten gehen die Aufnahmekriterien auch über diese Anforderungen hinaus. Dies betrifft unter anderem die Zusammensetzung der Innovationscluster (mindestens 50 % Unternehmen, davon mind. 50 % KMU) und die Finanzierung des Clustermanagements (mind. 20 % des Managementbudgets durch wirtschaftliche Einnahmen; nachweisliche Sicherung der Finanzierung für 24 Monate mit weiterer Perspektive). Es wird bei der Aufnahme in das Programm außerdem berücksichtigt, ob es sich um ein Innovationscluster handelt, in dem auch Forschungs- und Entwicklungsprojekte initiiert und durchgeführt werden.

Eine erste Prüfung der Aufnahmeanträge erfolgt durch den Dienstleister VDI/VDE-IT, der das Ergebnis dem BMWi vorlegt. Bei der Bewertung der Anträge wird außerdem der für das Programm eingerichtete Projektbegleitkreis einbezogen. In dem Projektbegleitkreis waren bis Mitte 2015 zehn nationale und internationale Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie politische Vertreterinnen und Vertreter sowie Multiplikatoren / Stakeholder vertreten, darunter das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Ende 2015 wird der Kreis neu konstituiert.

Innovationscluster, die zum Zeitpunkt des Programmeintritts noch über kein ECEI-Bronze-Label verfügen, müssen dies nach der Aufnahme durch ein entsprechendes Benchmarking so bald wie möglich nachholen. Innovationscluster, die mit einem Gold-Label ausgezeichnet sind, werden nach Antragstellung ohne weitere Prüfung durch den VDI/VDE-IT bzw. das BMWi und den Projektbegleitkreis in das Programm aufgenommen, da die Erfüllung der Aufnahmekriterien durch den Besitz des Labels nachgewiesen ist.<sup>14</sup>

Die Aufnahme in das Programm stellt eine Qualitätsbescheinigung dar, aus der für Mitglieder des Programms „go-cluster“ bereits positive Reputationseffekte entstehen können. Darüber hinaus profitieren die Mitglieder nach der Aufnahme (zumindest potenziell) direkt oder indirekt von weiteren Leistungen, die vom Programmdienstleister VDI/VDE-IT in vier Modulen erbracht werden.

### *Modul 1: Nationale und internationale Vernetzung*

Das Modul umfasst die Unterstützung und clusterpolitische Beratung des BMWi, u. a. durch die Analyse clusterpolitischer Trends im In- und Ausland und die Kooperation mit den Bundesländern und nationalen Clusterprogrammen in anderen europäischen Ländern. Neben der Durchführung von und der Teilnahme an Veranstaltungen fallen in dieses Modul auch

---

<sup>13</sup> Hagenauer, S. / Kergel, H. / Stürzebecher, D. (2011): European Cluster Excellence BASELINE. Minimum Requirements for Cluster Organisations, November 2011. Vgl. [http://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128\\_European\\_Cluster\\_Excellence\\_BASELINE\\_web.pdf](http://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128_European_Cluster_Excellence_BASELINE_web.pdf) (zuletzt am 24. September 2015).

<sup>14</sup> Die Kosten für das Gold-Label werden im Programm „go-cluster“ durch das BMWi nicht übernommen. Für das Silber-Label indes schon (siehe Modul 3 weiter unten).

weitere Aktivitäten der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit für das Programm und die Clusterinitiativen, so genannte "Innovationscluster"<sup>15</sup>.

Die Aktivitäten in Modul 1 sollen dazu beitragen, die clusterpolitischen Maßnahmen des BMWi mit anderen Programmen zu verzahnen und Deutschland als Technologie- und Innovationsstandort bekannter zu machen. Auch wenn sich diese Aktivitäten primär an das BMWi als Auftraggeber richten, profitieren die Clusterinitiativen auch mittelbar von ihnen. Beispielsweise kann sich ihre Sichtbarkeit erhöhen und neue Möglichkeiten zur Vernetzung mit Clusterakteuren aus anderen Ländern können dadurch entstehen.

Darüber hinaus steht seit Ende des Jahres 2013, u. a. in Reaktion auf den Koalitionsvertrag für die 18. Legislaturperiode, die Internationalisierung der Clusterinitiativen verstärkt im Fokus.<sup>16</sup> Da die Internationalisierung erst in der zweiten Hälfte der Programmlaufzeit als Ziel formuliert wurde, wurde es im Rahmen der ex-post-Evaluation als nicht gleichrangiges Programmziel betrachtet.<sup>17</sup>

## *Modul 2: Clusterplattform Deutschland*

Ein wichtiges Programmelement von „go-cluster“ sind die Entwicklung und der Betrieb der Clusterplattform Deutschland (im Folgenden: Clusterplattform). Die Clusterplattform ging aus einer Arbeitsgruppe des BMWi, des BMBF und ausgewählter clusterpolitischer Vertreterinnen und Vertreter der Länder hervor. Seit ihrem Launch im Januar 2013 gibt sie Informationssuchenden einen Überblick über die Clusterpolitik des Bundes, der Länder und ausgewählter Programme der EU (siehe <http://www.clusterplattform.de>). Darüber hinaus stellt sie mit der Rubrik „Clustersuche“ ein Recherchetool zu Clusterverbänden in Deutschland bereit. Auf der Clusterplattform stehen regelmäßige Newsletter (zum Online-Abruf oder als Abonnement) mit clusterpolitisch relevanten Informationen, Trends und Veranstaltungshinweisen zur Verfügung. Die Länder haben die Möglichkeit, für den Newsletter der Clusterplattform interessante Veranstaltungen und Clusteraktivitäten von überregionalem Interesse zuzuliefern. Es wurde auch ein passwortgeschützter Bereich eingerichtet, der es Vertreterinnen und Vertretern des BMWi und des BMBF sowie der Länder ermöglicht, zentral auf Unterlagen (z. B. Protokolle und Präsentationen aus den Bund-Länder-Fachgesprächen) zuzugreifen.

---

<sup>15</sup> In Abweichung der Bezeichnung des BMWi wird in diesem Bericht allgemein der Begriff „Clusterinitiative“ (anstelle „Innovationscluster“) verwendet, da eine Bewertung der Innovativität der Cluster nicht Bestandteil der Evaluation war.

<sup>16</sup> Hier heißt es, man werde „regionale und thematische Clusterstrukturen ausbauen und ihre wirtschaftliche Schlagkraft durch eine verstärkte europäische und internationale Vernetzung erhöhen.“ Vgl. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD: „Deutschlands Zukunft gestalten“, Berlin, 18. Legislaturperiode, S. 26.

<sup>17</sup> Internationalisierungseffekte der Clusterinitiativen wurden bei der Befragung der Clustermanagements mit abgefragt. Wirkungen in diesem Bereich, die auf die Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ zurückgeführt werden können, werden in Kapitel 4 exemplarisch mitdiskutiert.

Durch die Clusterplattform, die in deutscher und englischer Sprache verfügbar ist, sollen clusterpolitische Maßnahmen in Deutschland besser abgestimmt, die Transparenz über existierende Cluster erhöht und der Zugang zu Informationen und relevanten Ansprechpartnern – auch für Informations- und Kooperationssuchenden aus dem Ausland – erleichtert werden.

### *Modul 3: Exzellenzimpulse*

Modul 3 zielt darauf, die Clustermanagements bei ihrer Professionalisierung zu unterstützen. Die Unterstützung orientiert sich dabei an den oben erwähnten international anerkannten Standards für Clustermanagement-Exzellenz der ECEI (vgl. Textbox 1).

Das BMWi finanziert in diesem Rahmen die Beratung und Unterstützung der „go-cluster“-Mitglieder, die ein Silber-Label anstreben, inklusive erstem Benchmarking, und die Kosten, die mit der Zertifizierung verbunden sind. Der Zertifizierungsprozess wird von VDI/VDE-IT durch ein Servicespektrum, bestehend aus Seminarangeboten, Unterstützung beim Self-Assessment sowie individuellen Coachings und Beratungsleistungen, begleitet. VDI/VDE-IT übernimmt in diesem Modul auch die Durchführung und Auswertung der Benchmarkings (vgl. Abschnitt 4.1.4).

### *Modul 4: Förderung risikobehafteter Modellvorhaben*

Im Rahmen des Programms „go-cluster“ wurden ausgewählte Clustermanagements auch durch anteilige finanzielle Förderung von Modellvorhaben unterstützt. In einer ersten Förderbekanntmachung (Bekanntmachung vom 22. August 2012) wurde die Umsetzung risikoreicher **innovativer Dienstleistungskonzepte** von Clustermanagements für ihre Mitglieder gefördert („go-cluster-services“). Die Förderung war als themenoffener Wettbewerb im Rahmen eines zweistufigen Verfahrens konzipiert. Die Einreichung der Projektskizzen war bis zum 31. Juli 2013 möglich. Berechtigt zur Teilnahme waren ausschließlich Mitglieder im Programm „go-cluster“. Die Förderquote betrug bis zu 50 % bei einer maximalen Fördersumme von 25.000 Euro. Bewertet wurden die Skizzen durch die Mitglieder des Projektbegleitkreises „go-cluster“ sowie den Dienstleister VDI/VDE-IT. Diese formulierten auf dieser Grundlage Förder- bzw. Ablehnungsempfehlungen an das BMWi. Die Prüfung der Empfehlungen und darauf basierende Entscheidungen über Bewilligungen und Ablehnungen erfolgten durch das BMWi.

Am 30. Juni 2014 wurde das Programm „go-cluster“ um eine zweite Förderbekanntmachung zum Thema „cross-clustering“ erweitert. Anträge konnten bis zum 15. August 2014 (erster Bewertungsstichtag) und zum 2. Dezember 2014 (2. Bewertungsstichtag) eingereicht werden. Im Rahmen dieser Bekanntmachung konnten Mitglieder des Programms „go-cluster“ Projektanträge zur Anbahnung und Etablierung **clusterübergreifender Kooperationen** stellen. Voraussetzung war, dass es sich dabei um mindestens zwei Innovationscluster aus unterschiedlichen Themenfeldern handelte. Die maximale Förderung (bis zu 50 % der

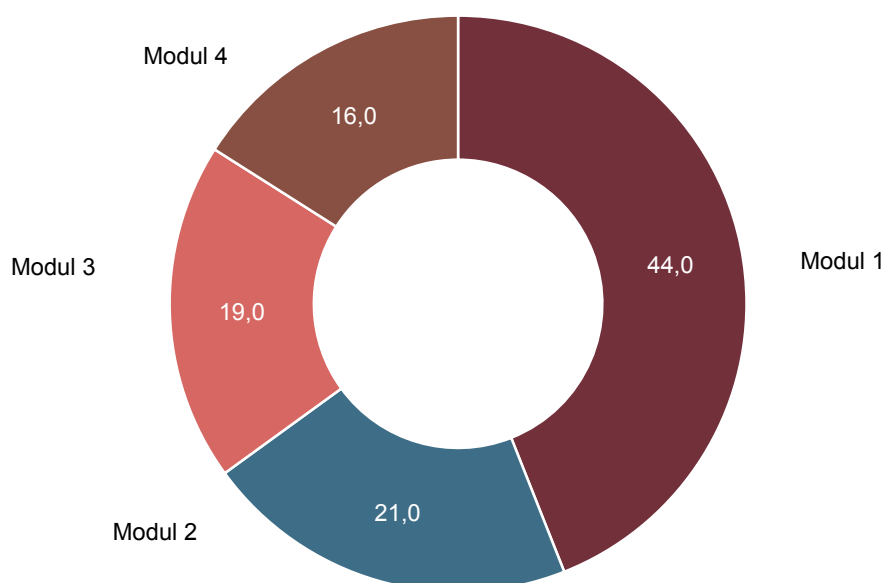
zuwendungsfähigen Ausgaben) betrug maximal 40.000 Euro pro beteiligter Clusterinitiative, wobei die mit dem Antragsteller kooperierende Clusterinitiativen nur dann finanzielle Zuwendungen erhalten konnten, wenn auch sie zum Zeitpunkt der Antragstellung Mitglied des Programms waren. Dem Dienstleister VDI/VDE-IT fiel entsprechend seiner Aufgabenbeschreibung die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung, die Durchführung des Teilnahmewettbewerbs sowie die fachliche Betreuung der Projekte zu. Die administrative Abwicklung der Förderung verblieb beim BMWi.

### *Schwerpunkte des Aufgabenspektrums des Programmdienstleisters VDI/VDE-IT*

Das BMWi beauftragte den Dienstleister VDI/VDE-IT mit den Leistungen der vier zuvor genannten Module im Zeitraum 1. Juli 2012 – 30. Juni 2015 und vergütete diesen mit insgesamt rund 1,5 Millionen Euro (die Ausgaben für die Projektförderung im Rahmen von Modellvorhaben durch das BMWi sind hier nicht inkludiert). Legt man die Kalkulation des Dienstleisters zu Grunde um Schwerpunkte seines Auftrags zu identifizieren, so liegt dieser deutlich auf den clusterpolitischen Beratungs-, Vernetzungs- und Informationsaktivitäten in Modul 1. Die Module 2 (Clusterplattform) und 3 (Leistungsvergleiche und Exzellenzimpulse) stehen demgegenüber mit jeweils rund einem Fünftel an den Gesamtkosten zurück. Für die organisatorische und fachliche Unterstützung des BMWi bei der programminternen Förderung im Rahmen von Modul 4 fielen 16 % der Ausgaben für den Dienstleister an. Die im Rahmen dieser vier Module erbrachten Leistungen und Aktivitäten werden in Abschnitt 4.1 genauer dargelegt.

**Abbildung 1 Kosten für die Programmdienstleistung nach Modulen**

Angaben in %



Quelle: VDI/VDE-IT

Auch wenn die Kostenkalkulation des Dienstleisters nur einen groben Anhaltspunkt liefert, so deutet diese doch darauf hin, welchen Stellenwert verschiedene Aufgabenbereiche hatten. Auf die Implikationen dessen wird in Kapitel 5 unter Berücksichtigung der Konzeption der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ noch näher eingegangen. Abbildung 1 zeigt den prozentualen Anteil der vier Module an den Gesamtkosten, die mit der Programmdienstleistung verbunden waren.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Die Kosten der Projektförderung (Bestandteil von Modul 4) sind in der Abbildung 1 nicht enthalten, da diese Mittel vom BMWi direkt an die geförderten Clusterinitiativen ausgezahlt wurden. Die Effekte und Wirkungen der Projektförderung durch das BMWi sind gleichwohl Bestandteil der Evaluation. Die damit verbundenen Ausgaben werden in der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in Abschnitt 5 mitberücksichtigt.



### 3 Erkenntnisziele der Untersuchung und methodisches Vorgehen

#### 3.1 Erkenntnisziele

Die Evaluation des BMWi-Programms „go-cluster“ bezieht sich auf den Programmzeitraum 1. Juli 2012 (Programmstart) bis 30. Juni 2015 (Ende der ersten Programmphase). Der Auftrag bestand laut Leistungsbeschreibung aus drei Arbeitspaketen (AP):

**AP 1 – ex-post-Evaluation:** Darstellung und Bewertung der erreichten Ziele des Programms „go-cluster“, basierend auf den angebotenen Leistungen, deren Inanspruchnahme sowie Wirkungen. Als Ergebnis dieses Schrittes sollten Handlungsempfehlungen zur möglichen Fortführung und Qualitätssicherung des Programms abgeleitet werden.

**AP 2 – Bewertung der Konzeption:** Das Programm „go-cluster“ folgte auf die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“, von der zentrale Elemente übernommen wurden, einige Aspekte aber auch Weiterentwicklungen erfahren haben. Unter anderem wurde die damalige Geschäftsstelle durch ein Dienstleisterkonzept abgelöst. Gegenstand des Arbeitspakets 2 war es, diese neue Konzeption mit dem Geschäftsstellenmodell zu vergleichen und auf dieser Basis eine zusammenfassende Bewertung zu treffen.

**AP 3 – Zukünftige Erfolgskontrolle:** Gegenstand von Arbeitspaket 3 war die Erarbeitung von Kriterien und Verfahren für zukünftige Erfolgskontrollen nach § 7 BHO. Grundlage für die in diesem Zusammenhang durchzuführende Zielerreichungs-, Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitskontrolle<sup>19</sup> bildeten die Ergebnisse aus der ex-post-Evaluation. Auf dieser Basis wurden Handlungsempfehlungen für ein kontinuierliches Wirkungsmonitoring erarbeitet, das den Erfolg des Programms „go-cluster“ künftig anhand weniger Kriterien sichtbar macht.

Um im Rahmen von AP 1 zu einer Bewertung der Wirksamkeit der Förderung zu gelangen, wurden zunächst einmal die mit der Förderung verbundenen Ziele und erwarteten Wirkungen offengelegt. Grundlage hierfür bildet ein **Interventionsmodell**, das vom Evaluationsteam auf Basis des Standes der Forschung und zur Verfügung stehender Programmunterlagen erstellt und in den qualitativen Interviews mit den Programmverantwortlichen verfeinert wurde. Aus dem Modell gehen die vermuteten Wirkzusammenhänge hervor, deren Überprüfung das Erkenntnisinteresse der ex-post-Evaluation leitete. Wie die folgende Abbildung darstellt, werden mit dem Programm „go-cluster“ fünf übergeordnete (Outcome-)Zielsetzungen verfolgt:

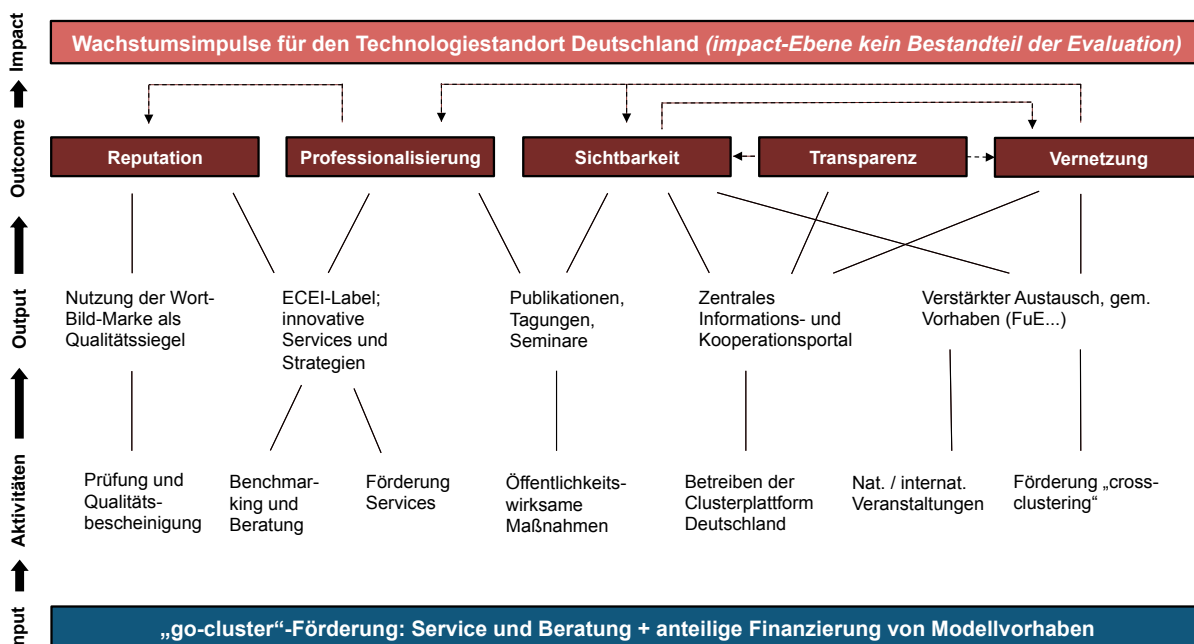
- **Erhöhte Reputation** der Clusterinitiativen durch
  - Aufnahme in das Programm und die Berechtigung zur Nutzung der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ und

<sup>19</sup> BMF (2011). Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 12. Januar 2011. Berlin.



- den Erwerb eines europäisch anerkannten Cluster-Labels (Bronze, Silber bzw. Gold).
- **Professionalisierung** der Clustermanagements durch
  - die Teilnahme an Benchmarkings und an Schulungsangeboten sowie Beratungen und
  - Hilfen zur Entwicklung eigener und Implementierung erprobter Clustermanagement-Service-Konzepte (Verbreitung ausgewählter Service-Konzeptionen und finanzielle Förderung von Eigenentwicklungen).
- **Bessere Sichtbarkeit** der deutschen Clusterinitiativen national und international, durch
  - öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie Veranstaltungs- und Messeauftritte des Programmdienstleisters im In- und Ausland und
  - die Präsentation der Clusterinitiativen auf der Clusterplattform Deutschland.
- **Mehr Transparenz** gegenüber Dritten im In- und Ausland durch die gebündelte Darstellung deutscher Clusterinitiativen auf der Clusterplattform Deutschland.
- **Stärkere Vernetzung** der Clusterinitiativen untereinander und mit anderen Clusterinitiativen im In- und Ausland. Hierfür wurden
  - unterschiedliche national und international ausgerichtete Veranstaltungen durchgeführt und
  - eine finanzielle Förderung clusterübergreifender Kooperationen („cross-clustering“) umgesetzt.

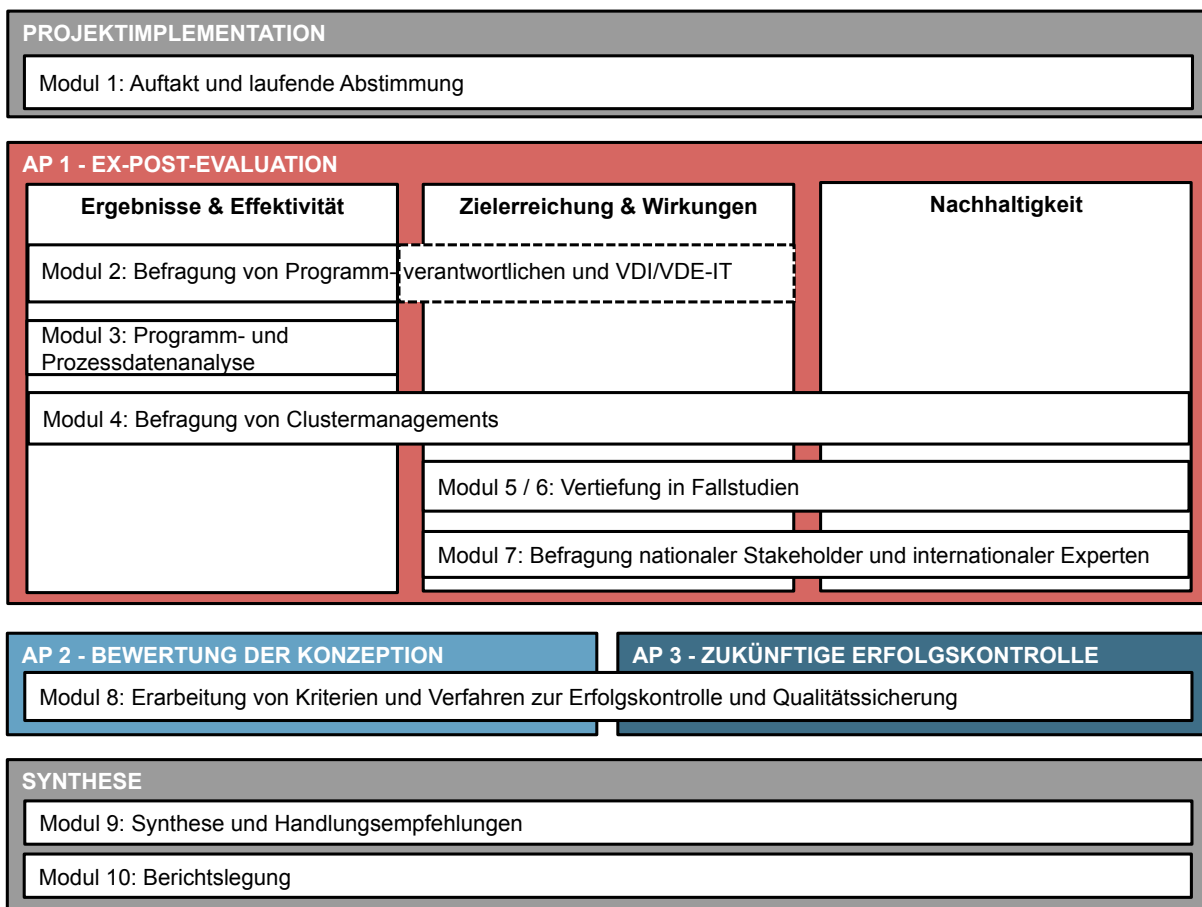
**Abbildung 2 Interventionslogik des Programms „go-cluster“**



### 3.2 Methodisches Vorgehen und Datenbasis

Die Evaluation wurde vom 1. August bis zum 30. November 2015 durchgeführt. Angesichts des begrenzten Zeitraums wurden die einzelnen Programmbestandteile ihren Verschränkungen entsprechend eng verzahnt untersucht. Dazu wurde ein **Mehrperspektiven-Ansatz** gewählt, in dem quantitative und qualitative Methoden kombiniert zum Einsatz kamen.

**Abbildung 3 Evaluationsdesign im Überblick**



Das **Evaluationsdesign** gliedert sich in drei Phasen und zehn Module. Diese zehn Module umfassen aufeinander folgende **Arbeitsschritte der Evaluation** und sind nicht identisch mit den in Abschnitt 2.2 beschriebenen vier „Modulen“ in die der Programmdienstleister seine Aufgaben gliedert. Unmittelbar nach dem Auftakttreffen (Modul 1) begann die Phase der Datenerhebung für die ex-post-Evaluation. Die dabei gewonnene Datenbasis bildet zugleich die Grundlage für den Vergleich der heutigen Konzeption mit der Geschäftsstelle im Vorläuferprogramm (Arbeitspaket 2) und für die Auswahl geeigneter Indikatoren für zukünftige Erfolgskontrollen (Arbeitspaket 3 / Modul 8).

Die für die Evaluation verwendeten **Daten** basieren auf den folgenden Erhebungen:

**Interviews mit Programmverantwortlichen (Modul 2):** In einem Auftakttreffen mit Vertreterinnen und Vertretern des BMWi und VDI/VDE-IT konnten erste Konkretisierungen zum Programm vorgenommen und intendierte Wirkungen erfasst werden. Zudem wurden persönliche Interviews mit jeweils zwei Programmverantwortlichen im BMWi sowie beim Dienstleister VDI/VDE-IT geführt. Kern dieser Gespräche waren nähere Erläuterungen zur (veränderten) Konstruktion und den Leistungen des Programms sowie Aspekte der Verfahrens- und Prozesssteuerung. Weitere Absprachen mit diesem Personenkreis erfolgten im Rahmen der zwei Zwischenpräsentationen im BMWi. Im Anschluss an die Datenerhebung und -auswertung fand außerdem ein Abschlussgespräch mit dem VDI/VDE-IT statt, um die gewonnenen Erkenntnisse mit bereits in die Wege geleiteten Programmmodifikationen abzugleichen.

**Analyse von Programm- und Prozessdaten (Modul 3):** Zur Deskription des Programmverlaufs der geförderten bzw. erreichten Zielgruppen und der daraus entstandenen Ergebnisse (Outputs) sind die folgenden Datenquellen ausgewertet worden:

- Unterlagen zur Vergabe des Auftrags an den Dienstleister inklusive des Vertrags zur Unterstützung des BMWi bei der Durchführung des Programms „go-cluster“
- Bekanntmachungsdokumente für die Förderungen von „go-cluster-Services“ und „cross-clustering“-Projekten
- Projektlisten der im Rahmen der beiden Förderbekanntmachungen geförderten Projekte, inklusive Zuwendungssummen und einer Übersicht über abgelehnte Anträge
- Auflistungen aller vom Dienstleister durchgeführten Programmleistungen
- Protokolle der Bund-Länder-Fachgespräche
- Zugriffsdaten zur URL [www.go-cluster.de](http://www.go-cluster.de) im Zeitraum September 2012 bis Dezember 2014 und zur URL [www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de) im Zeitraum Januar 2013 bis Juli 2015
- Ausgewählte Ausgaben der beiden Newsletter „go-cluster – exzellent vernetzt“ sowie der „Clusterplattform Deutschland“

Aus diesen Daten konnten u.a. Rückschlüsse auf den Programmverlauf (u.a. Programmeintritte und -austritte), die Mitglieder (Alter, Dauer der Mitgliedschaft, regionale und sektorale Verteilung, Label-Status der Clusterinitiativen) und die Inanspruchnahme von Leistungen (Zugriffsstatistiken, Veranstaltungsteilnahmen) gewonnen werden. Die Erkenntnisse zu den Charakteristika der Mitglieder wurde im weiteren Verlauf dazu herangezogen, die Repräsentativität der in Modul 4 gewonnenen Daten zu überprüfen.

**Online-Befragung von Clustermanagements (Modul 4):** Es wurde eine Online-Befragung unter allen 100 Mitgliedsinitiativen des Programms zu den folgenden Aspekten durchgeführt:

- Inanspruchnahme von Unterstützungs- und Förderangeboten und deren Bewertung
- Aus der Projektförderung erzielte Ergebnisse und deren Nachhaltigkeit inklusive Fragen zur Adaption von Services, die in anderen Clusterinitiativen entwickelt wurden

- (Subjektive) Wahrnehmung von Vorteilen und Wirkungen, die unmittelbar aus der Mitgliedschaft bei „go-cluster“ resultieren, darunter Lern- und Reputationseffekte
- Bewertung der Mitgliedschaft bei „go-cluster“ insgesamt und im Vergleich zur Mitgliedschaft bei „Kompetenznetze Deutschland“.

Die Daten wurden deskriptiv ausgewertet und bivariaten Analysen unterzogen. Die identifizierten Korrelationen wurden zusammen mit den Fallstudienresultaten und Experteneinschätzungen für die übergeordnete Wirkungsbetrachtung herangezogen.

Die **Beteiligungsquote** bei der Online-Befragung der Clustermanagement-Organisationen betrug 72%. Von den 28 Clustermanagements, die sich nicht an der Befragung beteiligt haben, konnten durch eine weitere Nachfassaktion nach Ende der Feldphase sechs für ein telefonisches Interview gewonnen werden. Damit liegt die Beteiligungsquote an der Evaluation insgesamt bei 78%.

Die erhobenen Daten wurden mit den Ergebnissen aus der Prozessdatenanalyse abgeglichen. Der Abgleich zeigt, dass der Datensatz aus der Online-Befragung die zentralen Charakteristika der Gesamtheit der Mitglieder des Programms „go-cluster“ relativ gut abbildet. Überrepräsentiert sind die mit einem Silber-Label ausgezeichneten Clusterinitiativen. Hingegen sind Initiativen, die eine Förderung für ein „cross-clustering“-Projekt erhalten haben, leicht unterrepräsentiert (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1 Repräsentativität der Datenbasis**

	<i>n=100</i>	<i>n=72</i>
<b>Bereits Mitglied in Kompetenznetze</b>	75,0%	70,8%
<b>Größe des Clustermanagements (VZÄ)<sup>20</sup></b>	5,19 (n=95)*	4,45
<b>Silber-Label</b>	20,0%	33,3%
<b>Gold-Label</b>	12,0%	12,5%
<b>Förderung innovative Services</b>	27,0%	31,9%
<b>Förderung „cross-clustering“ (Antragsteller)</b>	18,0%	15,3%

*Quelle: VDI/VDE-IT (Benchmarking), Online-Befragung Clustermanagement-Organisationen*

\* Angaben basieren auf Benchmarking, Clusterinitiativen mit Gold-Label-Status sind nur teilweise inkludiert

**Vertiefende und validierende Fallstudien (Module 5 und 6):** Zur qualitativen Vertiefung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Clustermanagements wurden Managements ausgewählter Clusterinitiativen (Modul 5) vertiefend telefonisch befragt. Um sich nicht allein auf deren Angaben stützen zu müssen und um diese in ausgewählten Aspekten zu validieren, wurden auch Mitgliedsunternehmen einzelner Clusterinitiativen befragt (Modul 6). In den qualitativen Interviews wurden insbesondere Aspekte zum Nutzen aus der Mitgliedschaft und dem Benchmarking, der Professionalisierung des Clustermanagements, der Implementierung

<sup>20</sup> VZÄ = Vollzeitäquivalente

oder (geplanten) Adaption neuer Cluster-Services und der Nutzen aus dem „cross-clustering“ erörtert. Für die Auswahl wurden die folgenden Kriterien berücksichtigt:

- **Alter:** Die Spanne der berücksichtigten Clusterinitiativen reicht von älter als 30 Jahre bis jünger als fünf Jahre.
- **Regionale Verteilung:** Die ausgewählten Clusterinitiativen decken elf Bundesländer ab, darunter vier ostdeutsche Bundesländer.
- **Label-Status:** Es wurden vier Clusterinitiativen mit Silber-Label, vier mit Gold-Label und fünf mit Bronze-Label-Status ausgewählt.
- **Projektförderung:** In vier der ausgewählten Clusterinitiativen wurde ein durch „go-cluster“ geförderter innovativer Service entwickelt. In fünf Clusterinitiativen wurde ein „cross-clustering“-Projekt umgesetzt. Vier der befragten Clustermanagements hatten in der schriftlichen Befragung angegeben, einen in einer anderen Initiative implementierten Service adaptieren zu wollen.
- **Programmwirkungen:** Es wurden vier Clusterinitiativen ausgewählt, deren Managements in der schriftlichen Befragung angaben, durch das Programm besonders viele positive Wirkungen erfahren zu haben. Drei der vertieft befragten Clustermanagements hatten kaum oder eher wenige Programmwirkungen erfahren.<sup>21</sup>

Im Rahmen der Einzelfallanalyse wurden telefonische Interviews mit 13 Clustermanagements und acht Clusterakteuren (alles private Unternehmen) geführt (vgl. Tabelle 5 im Anhang). Die Gespräche mit den Unternehmen dienten im Wesentlichen dazu, die Angaben der Managements zu Nutzen und Wirkungen auf Ebene der Clusterakteure zu validieren. Es wurden daher nur in solchen Clusterinitiativen Gespräche auf Akteursebene geführt, bei denen das jeweilige Management in der Online-Befragung von solchen Effekten berichtet hatte. Es muss für die Interpretation ferner berücksichtigt werden, dass die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner von den Managements selbst vermittelt wurden, weshalb hier von einer zusätzlichen positiven Selektion auszugehen ist.

**Interviews mit nationalen Stakeholdern und internationalen Experten (Modul 7):** Zur Bewertung der Programmkonzeption von „go-cluster“ im Kontext nationaler und internationaler clusterpolitischer Trends wurden insgesamt elf Experteninterviews mit nationalen Stakeholdern – darunter drei mit Programmverantwortung auf Länderebene – und internationalen Experten – darunter zwei mit Programmverantwortung – geführt (vgl. Tabellen 6 und 7 im Anhang).

<sup>21</sup> Als Grundlage für dieses Kriterium wurde Frage 46 der Online-Befragung herangezogen: „Welche Wirkungen / Effekte sind bei Ihnen / Ihrer Clusterinitiative in der zurückliegenden Zeit eingetreten, die (wahrscheinlich) auf die Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ zurückzuführen sind?“ Als „viele Programmwirkungen“ gilt, wenn von den elf zur Auswahl stehenden Wirkungen mindestens acht mit „trifft überwiegend oder“ bzw. „trifft voll zu“ eingestuft haben. Als „kaum oder wenig Programmwirkungen“ gilt, wenn höchstens zwei Mal „trifft voll zu“ oder „trifft überwiegend zu“ angegeben wurde.

## 4 Ergebnisse der Evaluation

### 4.1 Programmverlauf: Ergebnisse der Prozessdatenanalyse

In diesem Abschnitt wird zunächst die Mitgliederstruktur dargestellt und daran anschließend werden die im Rahmen des Programms konkret erbrachten Aktivitäten und Leistungen für die Mitglieder aufgezeigt.

#### 4.1.1 Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“

Mitglied von „go-cluster“ sind 100 Clusterinitiativen (Stand 30. Juni 2015), die sich selbst 30 Technologiefeldern zuordnen. Diese Felder wurden gemeinsam vom BMBF und dem BMWi für die Darstellung auf der Clusterplattform abgestimmt und festgelegt. Technologische Schwerpunkte bilden die Energietechnologien, Gesundheitswirtschaft, Biotechnologie, Produktionstechnologien sowie Umwelt- und Verkehrstechnologien.<sup>22</sup>

In „go-cluster“ sind Clusterinitiativen aus allen 16 Bundesländern vertreten. Die größte Anzahl hat den Sitz ihres Managements in Bayern (22) und Baden-Württemberg (16), gefolgt von Niedersachsen (13). In den fünf Neuen Ländern sind insgesamt 16 Clusterinitiativen angesiedelt. Die Zahl der Clusterinitiativen sagt nichts zu regionalen Über- oder Unterrepräsentanzen aus. In Baden-Württemberg gab es laut Cluster-Atlas 2015 insgesamt 118 Clusterinitiativen,<sup>23</sup> von denen Mitte des Jahres 2015 nur rund jedes siebte Mitglied von „go-cluster“ war. Von den drei Clusterinitiativen im Stadtstaat Bremen<sup>24</sup> gehören hingegen zwei zum Programm „go-cluster“. Ferner ist zu berücksichtigen, dass mehrere Clusterinitiativen überregional agieren, auch wenn der Sitz der Clustermanagement-Organisation nur einem Bundesland zugezählt wird.

#### *Anzahl der Mitglieder und Veränderungen im Zeitverlauf*

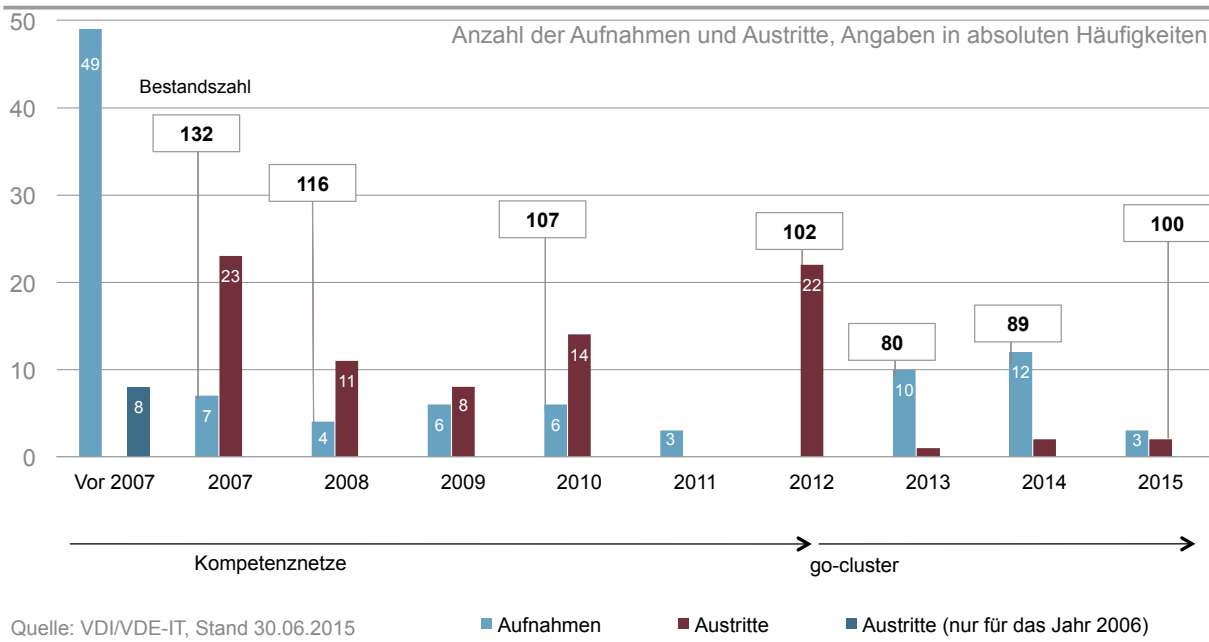
Betrachtet man die Förderung im Zeitverlauf, zeigt sich eine gewisse Dynamik kontinuierlicher Ein- und Austritte, bei einem gleichzeitig relativ hohen Grad an Mitgliederstabilität. Von den 100 Clusterinitiativen, die Mitte 2015 Mitglied bei „go-cluster“ waren, gehörten 75 bereits zur Initiative „Kompetenznetze Deutschland“. Knapp die Hälfte der 100 Clusterinitiativen wurde sogar bereits vor dem Jahr 2007 als Innovationsnetz gefördert (damals noch im Rahmen des vom BMBF-geförderten Programms „kompetenznetze.de“).

<sup>22</sup> Die Festlegung der 30 Technologiefelder erfolgte gemeinsam durch BMWi und BMBF für die Darstellung auf der Clusterplattform. Die Clusterinitiativen können mehreren Technologiefeldern zugeordnet sein. Die Zuordnung erfolgt durch die Clustermanagements selbst.

<sup>23</sup> Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg. Überblick über clusterbezogene Netzwerke und Initiativen, S. 9 Vgl. <http://www.clusterportal-bw.de/clusterdaten/cluster-atlas-baden-wuerttemberg/> (zuletzt am 22. Oktober 2015).

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.innovation.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen224.c.3555.de> (zuletzt am 23. November 2015).

**Abbildung 4 Ein- und Austritte sowie Mitgliederbestand im Zeitverlauf**



Für das Programm „go-cluster“ wurden seit 2012 insgesamt 45 Anträge auf Neuaufnahme gestellt. Dies betrifft Clusterinitiativen, die zuvor nicht Mitglied in „Kompetenznetze Deutschland“ waren. 25 Anträgen wurde stattgegeben; in den anderen Fällen wurde der Antrag wegen nicht erfüllter Qualitätskriterien abgelehnt. Häufige Gründe hierfür waren nach Aussagen von BMWi und Programmdienstleister Defizite in der Struktur des Clustermanagements und dessen Service-Angebot (Umfang und Häufigkeit der angebotenen Unterstützungsleistungen), eine nicht ausreichende Innovationsdynamik in der Clusterinitiative sowie das Fehlen einer erkennbaren Clusterstrategie.

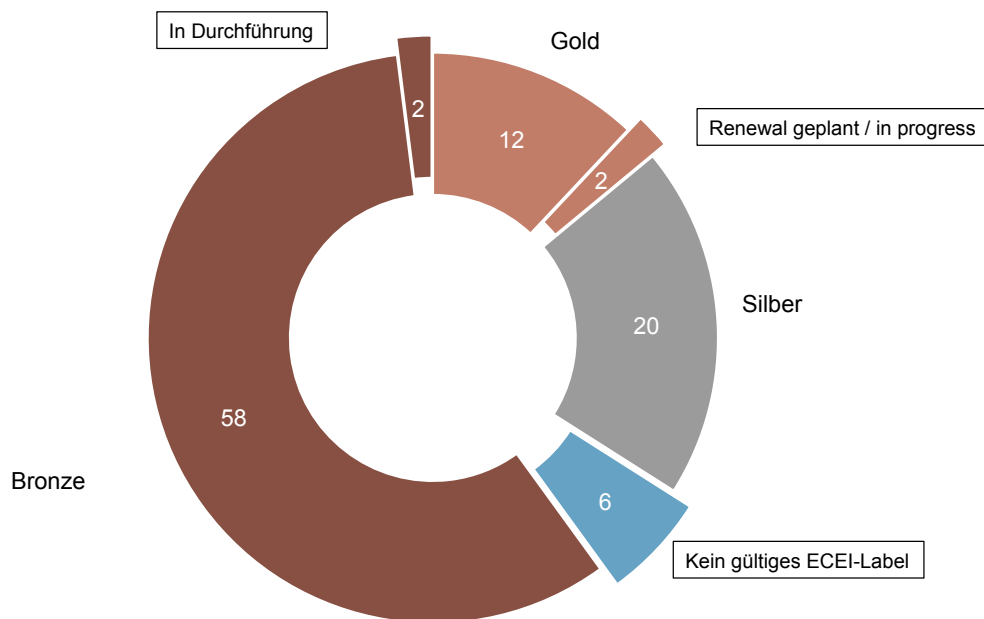
Die Betrachtung des Zeitverlaufs deutet darauf hin, dass der Mitgliederbestand durch die Anwendung und Anhebung von Qualitätskriterien immer wieder „bereinigt“ wurde. Seit 2006 sind in Summe 91 Innovationsnetze / Clusterinitiativen aus der Förderung durch das BMWi ausgeschieden. Knapp 30 % dieser Austritte (27) fallen in die Zeit von „go-cluster“. Besonders viele Austritte sind in Phasen des Übergangs von einem Förderprogramm zu einem anderen zu beobachten: Im Zusammenhang mit der Überführung von „kompetenznetze.de“ zur Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ wurden die Anforderungen für die Aufnahme und Mitgliedschaft ein erstes Mal angepasst. Es folgte eine vermehrte Anzahl an Austritten in den darauffolgenden Jahren, wodurch der Mitgliederbestand von über 130 auf knapp über 100 Innovationsnetze sank. Eine zweite Welle von Austritten gab es in der Phase zwischen „Kompetenznetze Deutschland“ und „go-cluster“. Im Jahr 2012 sind 22 Mitglieder ausgeschieden, weil sie in dem gewährten Übergangszeitraum vom 1. Juli 2012 bis zum 31. Dezember 2012 nicht an dem im Programm „go-cluster“ verpflichtenden Benchmarking teilgenommen haben. Es ist anzunehmen, dass zumindest einige von ihnen auch deshalb ausschieden, weil sie davon ausgehen mussten, dass sie die, bereits erwähnten, neuen

Mitgliedschaftsvoraussetzungen hinsichtlich Struktur und Organisation nicht würden erfüllen können.

### Gültige ECEI-Label der Mitglieder von „go-cluster“

Zum Stichtag 30. Juni 2015 waren 90 Clusterinitiativen mit einem gültigen ECEI-Label zertifiziert (vgl. Abbildung 5). In vier Fällen war das Benchmarking zur Erlangung bzw. Erneuerung des Labels zu diesem Zeitpunkt in Durchführung oder in Planung. Sechs Clusterinitiativen besaßen kein gültiges Label und hatten sich zum Zeitpunkt der Erhebung auch trotz z. T. mehrmaliger Aufforderung (noch) nicht zum Re-Benchmarking bereit erklärt. In zwei Fällen handelt es sich um Clusterinitiativen, die in der Vergangenheit bereits einmal mit dem Gold-Label ausgezeichnet waren.<sup>25</sup> Bei zwei anderen Clusterinitiativen war das Bronze-Label zum Stichtag bereits seit deutlich über zwei Jahren abgelaufen.<sup>26</sup> Eine weitere Clusterinitiative, die seit Mai 2013 Programmmitglied ist, hatte Ende Juni 2015 selbst das erste Benchmarking noch nicht absolviert. Sie wurde vom Dienstleister VDI/VDE-IT zu einer Teilnahme im Herbst 2015 verpflichtet.<sup>27</sup>

**Abbildung 5 Anzahl gültiger ECEI-Label der 100 Programmmitglieder (Stand 30. Juni 2015)**



Quelle: VDI/VDE-IT

<sup>25</sup> Dies betrifft das Virtual Dimension Center Fellbach (Gültigkeit des Gold-Labels bis zum 18. Dezember 2014) sowie das Software Cluster mit Sitz in Darmstadt (Gültigkeit des Gold-Labels bis zum 21. April 2015). Das VDC Fellbach hat das Audit zur Erneuerung des Gold-Labels während des Evaluationszeitraums absolviert.

<sup>26</sup> Im Fall des Netzwerks Industrie Ruhr-Ost war das Bronze-Label im Februar 2013 abgelaufen. Das Bronze-Label des Kompetenznetzes Verfahrenstechnik war bis zum 24. November 2012 gültig.

<sup>27</sup> Es handelt sich um das VerpackungsCluster Südniedersachsen e. V.



#### **4.1.2 Modul 1: Nationale und internationale Vernetzung**

Im Rahmen von Modul 1 hat der Dienstleister VDI/VDE-IT Aktivitäten zur Verzahnung des Programms „go-cluster“ auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene durchgeführt (vgl. Tabellen 8 bis 11 im Anhang für eine vollständige Übersicht). Zur Vernetzung des Programms auf Bundesebene und zur Identifikation neuer Innovationscluster hat der Dienstleister VDI/VDE-IT an 15 Veranstaltungen mit Präsentationsständen bzw. eigenen Vorträgen teilgenommen und Messen besucht. In den Jahren 2012 bis 2015 fanden außerdem drei Frühjahrestagungen mit jeweils 200 bis 300 Teilnehmenden statt. Zwei Frühjahrestagungen wurden mit einem Partnerland (2014: Schweiz; 2015: Frankreich) durchgeführt.

Auf regionaler Ebene wurde die Verzahnung des Programms „go-cluster“ mit insgesamt acht Veranstaltungsteilnahmen mit Clusterbezug verfolgt, u. a. am Wirtschaftsforum Thüringen, der Cluster-Offensive Bayern und dem Cluster-Forum Baden-Württemberg. Der Dienstleister war hier mit Präsentationsständen bzw. eigenen Vorträgen und Moderationen vertreten.

Zur internationalen Vernetzung gab es insgesamt acht Teilnahmen an international ausgerichteten Konferenzen zum Thema Cluster, darunter in Bilbao, Brüssel und Paris. Der Dienstleister hat darüber hinaus drei Events zur Vernetzung deutscher Clustermanagement-Organisationen mit Clusterakteuren aus Dänemark und Frankreich durchgeführt.

#### **4.1.3 Modul 2: Clusterplattform Deutschland**

Im Rahmen von Modul 2 wurde die Internetseite [www.go-cluster.de](http://www.go-cluster.de) (Launch im September 2012) in die programmübergreifende Clusterplattform Deutschland ([www.clusterplattform.de](http://www.clusterplattform.de)) migriert. Der Launch der Clusterplattform erfolgte am 3. Januar 2013. Die URL [www.go-cluster.de](http://www.go-cluster.de) besteht fort, es werden jedoch keine neuen Inhalte mehr eingepflegt. Eine Relaunch der Clusterplattform durch die Rahmenvertragsagentur des BMWi [jinit] erfolgte Mitte 2014.

Seit Januar 2013 werden über die Clusterplattform jährlich 24 Newsletterausgaben „go-cluster – exzellent vernetzt“ sowie 12 Ausgaben des Newsletters „Clusterplattform“ mit ausgewählten Nachrichten und Veranstaltungen bereitgestellt und an Abonnenten versandt. Die Zahl der Newsletter-Abonnenten lag im August bei 504 („go-cluster – exzellent vernetzt“) bzw. 762 (Newsletter Clusterplattform).<sup>28</sup>

Die Besucherzahlen der Webangebote erreichten zum Zeitpunkt des Launch der Clusterplattform (und den damit einhergehenden, gebündelten öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen von BMWi, BMBF, VDI/VDE-IT und PtJ) einen „Peak“ mit knapp 25.000 Besucherinnen und Besuchern auf beiden Websites im Januar 2013. Bereits kurz danach sanken die Besucherzahlen rasch ab und stabilisierten sich zunächst bei 15.000, ab Januar

<sup>28</sup> Die Erfassung der Newsletter-Abonnenten erfolgt seit dem Relaunch durch die Rahmenvertragsagentur [jinit]. Bis dahin wurden die Daten von VDI/VDE-IT gepflegt - hier wurde nicht die Zahl der Abonnenten sondern die Zahl der Newsletter-Anmeldungen gezählt. Eine Bewertung der Entwicklung der Nutzungszahlen im Zeitverlauf ist aufgrund dieser abweichenden Erfassung nicht möglich.

2014 dann bei 10.000 Besucherinnen und Besuchern monatlich. Bemerkenswert ist, dass die ursprüngliche Seite [www.go-cluster.de](http://www.go-cluster.de) auch im Juni 2014 noch stärker frequentiert war als die Clusterplattform. Seit Herbst 2014 verzeichnet die Nutzung der Clusterplattform einen leichten, aber relativ konstanten Anstieg der Besucherzahlen. Ein vorläufiger Höchststand wurde im April 2014 erreicht, mit knapp 6.000 Besuchern.<sup>29</sup>

Eine Auswertung der Zugriffe auf die einzelnen Rubriken der Clusterplattform zeigt die Rubrik „Clustersuche“ ganz klar auf Platz 1. Auf sie fielen im Monat Juli 2015 knapp 4.200 Zugriffe. Die Rubrik „Bund“, in der Informationen zu den clusterpolitischen Förderungen von BMWi und BMBF („go-cluster“, „Unternehmen Region“ und „Spitzenclusterwettbewerb“) bereitstehen, wurde am zweithäufigsten aufgerufen. Der überwiegende Teil dieser Zugriffe fällt auf die Unterseite zum Programm „go-cluster“.<sup>30</sup> Tatsächlich lag die Seite „go-cluster“ nach der Clustersuche und der Startseite mit über 1.000 Zugriffen im Juli 2015 auf Platz 3 der am meisten aufgerufenen Seiten. Direkt dahinter, auf Platz 4, folgte die Seite der englischsprachigen Clustersuche mit knapp 800 Zugriffen, was auf eine nicht geringe Anzahl von nicht-deutschsprachigen Informationssuchenden hinweist.

Ergänzend dazu ist auf die Zugriffe aus dem Ausland hinzuweisen. Im Zeitraum Juli 2014 bis Juli 2015 gab es über 4.000 Seitenaufrufe von Servern aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland. Gut ein Sechstel dieser Aufrufe kamen aus Frankreich, gefolgt von Brasilien (14 %), den USA (12 %) und Russland (9 %).

#### 4.1.4 Modul 3: Exzellenzimpulse für nationale Innovationscluster

Zu den Exzellenzimpulsen, die im Rahmen von Modul 3 erbracht wurden, zählen Veranstaltungen zur Information und Professionalisierung von Clustermanagements, individuelle Unterstützungsleistungen sowie die Durchführung von Managementvergleichen nach den Kriterien der ECEI (für eine vollständige Auflistung der Veranstaltungen vgl. Tabellen 12 und 13 im Anhang).

In diesen Zusammenhang hat VDI/VDE-IT drei Exzellenzzirkel zur Erarbeitung einer Clusterstrategie bzw. deren Optimierung und zehn Seminare zur Steigerung der Clustermanagement-Exzellenz durchgeführt. Auf diese Veranstaltungen fielen zusammen 105 Teilnahmen von Clustermanagement-Organisationen. Weitere Leistungen waren zwei

<sup>29</sup> Der interne Bereich der Clusterplattform, der als gemeinsame Austausch- und Arbeitsplattform für Stakeholder und Programmverantwortliche auf Bundes- und Länderebene eingerichtet wurde, wird bislang allem Anschein nach nur in geringem Maße genutzt. Der Zugang zum internen Bereich erfolgt über ein Login bei der Bundesanstalt für IT-Dienstleistungen, daher können die tatsächlichen Nutzungszahlen nur näherungsweise ermittelt werden. Laut Angaben von [init] wurde die Seite „interner Bereich“ (<http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/DE/Service/interner-bereich.html>) im Zeitraum 01.01.2015 – 20.10.2015 insgesamt 182 mal aufgerufen. Von diesen haben höchstens 37 den Link zur Anmeldemaske geklickt. Nutzerinnen und Nutzer, die den internen Bereich über andere Wege (zum Beispiel Bookmarks im Browser-Fenster oder Verlinkungen von anderen Seiten) erreicht haben, sind hierin nicht enthalten.

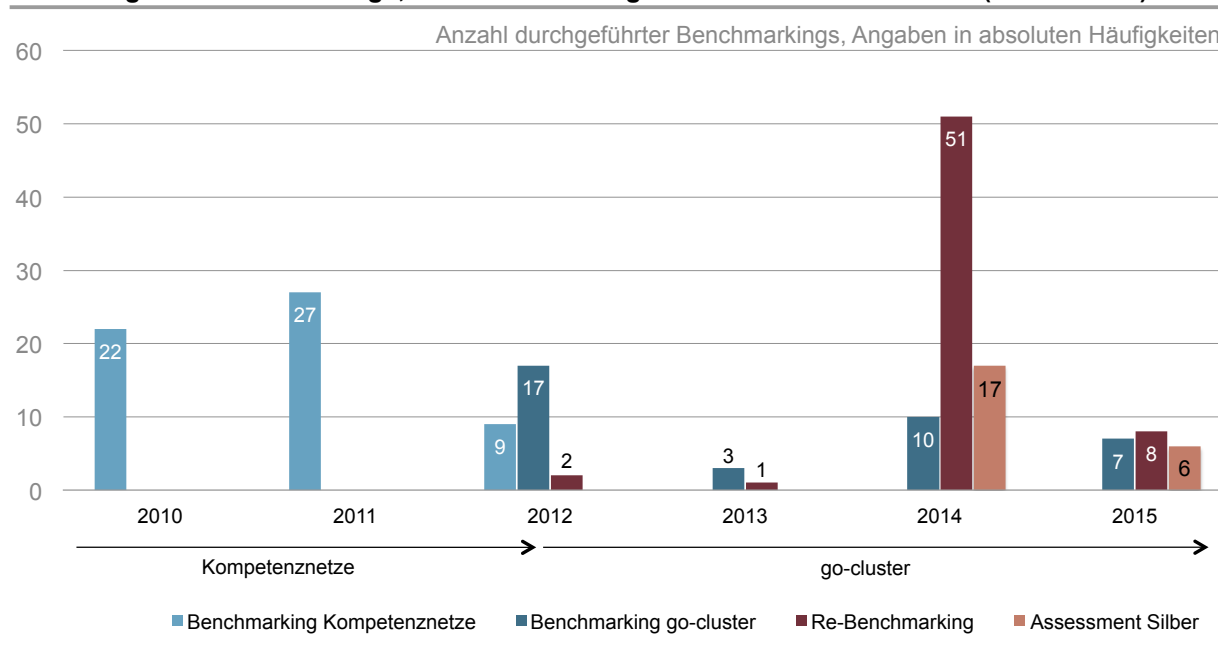
<sup>30</sup> URL: <http://clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/DE/Bund/go-cluster/go-cluster.html>.

Neumitgliedertage mit Informationen zum Benchmarking-Prozess und den ECEI-Kriterien sowie zwei Veranstaltungen zu Horizon 2020<sup>31</sup>, in deren Rahmen zu Fördermöglichkeiten für innovative KMU informiert wurde. An den beiden Neumitgliedertagen beteiligten sich insgesamt 14 Clustermanagements. Bei den beiden Informationsveranstaltungen zu Horizon 2020 gab es 47 Teilnahmen von Clustermanagements.

Von individuellen Unterstützungsleistungen profitierten die Clustermanagements von 15 Clusterinitiativen. Es wurden 19 clusterspezifische Veranstaltungen durchgeführt. Das Spektrum reicht hier von Internationalisierungsworkshops über Strategieberatung bis hin zu Veranstaltungsorganisation und der Durchführung von Mitgliederzufriedenheitsanalysen.

Ein zentraler Bestandteil von Modul 3 ist ferner die Durchführung regelmäßiger Benchmarkings und Re-Benchmarkings sowie – darauf aufbauend – der Assessments zum Erwerb des Silber-Labels. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurden im Evaluationszeitraum insgesamt 37 Benchmarkings, 62 Re-Benchmarkings und 23 Assessments für den Erwerb des ECEI-Silber-Labels durchgeführt, von diesen haben 20 das Silber-Label erhalten (vgl. Abschnitt 4.1.1). 58 Clusterinitiativen absolvierten ihr erstes Benchmarking bereits vor dem Start von „go-cluster“. Die daran anschließenden Re-Benchmarks fanden alle im Rahmen des Programms statt.

**Abbildung 6 Benchmarkings, Re-Benchmarkings und Silber-Assessments (2010 – 2015)**



#### 4.1.5 Modul 4: Förderung

Im Programm „go-cluster“ gab es im Evaluationszeitraum zwei Förderbekanntmachungen zur anteiligen Finanzierung risikobehafteter Modellvorhaben:

<sup>31</sup> EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation, [www.horizont2020.de](http://www.horizont2020.de).

## *Innovative Services*

Im Zuge der ersten Förderbekanntmachung zu innovativen Services („go-cluster-Services“) wurden in einem zweistufigen Verfahren 39 Projektskizzen und 36 Projektanträge eingereicht. 27, also drei Viertel, dieser Projektanträge, wurden vom BMWi bewilligt. Die Fördersumme pro Projekt lag zwischen 8.000 Euro und dem Förderhöchstbetrag von 25.000 Euro.<sup>32</sup> Insgesamt wurden in dieser Förderlinie knapp über 600.000 Euro abgerufen. Die Laufzeit der Projekte betrug in der Regel sechs Monate. In acht Fällen wurde eine Verlängerung der Laufzeit um einen bis maximal sechs weitere Monate gewährt. Als Gründe für die Verlängerungen wurden von den Programmverantwortlichen überwiegend unvorhergesehene personelle Engpässe genannt. Die letzten Projekte wurden zum 31.12.2014 abgeschlossen.

Das Spektrum der geförderten Services ist sehr breit, was dafür spricht, dass die Clustermanagements die Themenoffenheit genutzt haben, um mit der Förderung spezifische Bedarfe ihrer Clusterinitiative zu adressieren. Die entwickelten Services reichen von der Entwicklung und Bereitstellung eines IT-Sicherheitssystems für KMU, über Angebote zur Fördermittelberatung und Online-Plattformen. Knapp die Hälfte der Services basiert auf Internetanwendungen. Als thematische Schwerpunkte lassen sich identifizieren:

- Angebote zur besseren Vernetzung der Clustermitglieder,
- Fachkräftesicherung und Qualifizierung sowie
- Services zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit.

Bezüglich des letzten Punktes ist das Verbundprojekt OptecNet hervorzuheben, das sich der Umsetzung eines Konzepts für „Open Innovation“ im Bereich Photonik widmet. Der Verbund besteht aus acht regionalen Innovationsnetzwerken, von denen sechs Mitglieder im Programm „go-cluster“ sind. Diese sechs Mitglieder wurden im Rahmen des Verbundprojekts vom BMWi gefördert.

Zur öffentlichkeitswirksamen Präsentation der Ergebnisse und zur Unterstützung des Transfers entwickelter Services zwischen den Innovationsclustern wurden alle geförderten Projekte in der Broschüre „Ausgewählte Clustererfolge“ präsentiert und vermarktet.<sup>33</sup>

Die Förderung der „go-cluster-Services“ des BMWi wurde im Jahr 2015 durch das Institut für Innovation und Technik (iit) ein erstes Mal evaluiert. Dem Evaluationsbericht nach ist davon auszugehen, dass Clustermanagements neue innovative Services entwickelt haben, die ohne die BMWi-Förderung nicht realisiert worden wären. Die mit der Förderung verbundenen Zielsetzungen wurden folglich als erreicht angesehen. Welchen Nutzen die Förderung auf der Ebene der Clusterakteure entfalten konnte zum damaligen Zeitpunkt nicht konkretisiert

<sup>32</sup> Die durchschnittliche Bewilligungssumme pro Projekt lag bei 24.078,70 Euro.

<sup>33</sup> Vgl. BMWi (2015): Ausgewählte Clustererfolge. Ergebnisse aus der Förderung innovativer Services, März 2015. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/ausgewaehlte-clustererfolge.property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (zuletzt am 28. September 2015).

werden (vgl. iit 2015, S. 10).<sup>34</sup> Rückschlüsse hierzu lässt die vorliegende Evaluation zu (vgl. Abschnitte 4.2 sowie 5.1).

### *Clusterübergreifende Kooperationen*

Die zweite Bekanntmachung adressierte die Förderung clusterübergreifender Kooperationen („cross-clustering“). Sie erfolgte in einem einstufigen Verfahren. Es gingen 28 Projektanträge ein, von denen 18 bewilligt wurden. Drei Anträge wurden noch während des laufenden Verfahrens zurückgezogen. Die finanziellen Zuwendungen des BMWi liegen zwischen 25.000 und 120.000 Euro pro Projekt. Insgesamt wurden für die Jahre 2014 und 2015 Mittelzusagen von rund 1,2 Millionen Euro gemacht. Die Projekte haben eine Laufzeit von neun Monaten und starteten zwischen November 2014 und April 2015. Die Mehrzahl der Projekte war zum Zeitpunkt der Befragung der Clustermanagement-Organisationen noch nicht abgeschlossen.

Die Förderung deckt zum überwiegenden Teil bilaterale Kooperationen zwischen Programmmitgliedern ab, betrifft also Projekte zwischen zwei Mitgliedsclustern in „go-cluster“, die dadurch beide förderfähig sind. Nur in drei der insgesamt 18 bewilligten Projekte handelt es sich um eine Kooperation von drei Innovationsclustern (Antragsteller und zwei weitere Innovationscluster). Des Weiteren zeigt sich eine Konzentration von Kooperationen im Inland. So gibt es lediglich drei Projekte, in denen Innovationscluster aus „go-cluster“ mit internationalen Partnern kooperieren. Ein Innovationscluster arbeitet mit zwei ausländischen Partnern zusammen (Schweden und Spanien).

Der Großteil der „cross-clustering“-Projekte besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Phasen bzw. Elementen, die von der Identifizierung und Entwicklung neuer Themen über die Initiierung gemeinsamer Arbeitsgruppen bis hin zur Ausarbeitung und Implementierung clusterübergreifender Strategien und Konzepte reicht (z.B. PR-Strategie, Marketing im Ausland).

## **4.2 Ergebnisse der Befragung von Clustermanagements und Clustermitgliedern**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Online-Befragung von Clustermanagements und der telefonischen Befragungen ausgewählter Clustermanagements und Clustermitglieder dargelegt. Der Abschnitt beginnt mit Ausführungen zur Struktur der schriftlich befragten Clusterinitiativen. Daran anschließend werden die Inanspruchnahme und Bewertung der Programmleistungen durch die Clustermanagements sowie Aussagen zu Programmeffekten und -wirkungen aus Sicht der Managements und ausgewählter Clustermitglieder erörtert.

---

<sup>34</sup> Institut für Innovation und Technik (iit) (2015): Evaluation der „Förderung von innovativen Services“ im Rahmen von „go-cluster“ (go-cluster-Services). Berlin, Juni 2015.

#### 4.2.1 Struktur der online befragten Clusterinitiativen und Managements

##### *Alter und Erfahrung*

Über die Hälfte der befragten Clusterinitiativen besteht seit mindestens zehn Jahren. Bei einem Fünftel liegt das Gründungsjahr über 15 Jahre zurück. Der Anteil der Clusterinitiativen, die fünf Jahre alt ist oder jünger, beträgt demgegenüber nur knapp über 5%. Diese Altersstruktur weist darauf hin, dass die Clusterinitiativen im Programm mehrheitlich relativ etabliert sind.

Betrachtet man die Erfahrungen der Clustermanagement-Organisationen, bestätigt sich dieser Eindruck. Über 50% der befragten Managements gab an, bereits über zehn Jahre oder mehr Erfahrung im Management von Clustern oder vergleichbaren Kooperationen zu haben. Der Anteil der Befragten mit weniger als fünfjähriger Managementenerfahrung lag bei unter 15,3 %. Fast drei Viertel sind außerdem bereits seit mindestens fünf Jahren Manger/-in ihrer derzeitigen Clusterinitiative.

##### *Mitgliederbasis*

Auch die Entwicklung der Mitgliederzahlen weist insgesamt auf stabile Clusterstrukturen hin. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Clusterinitiativen im Schnitt 144,39 Mitglieder. Der Anteil an KMU lag bei 78,1%. Rechnet man diese Durchschnittswerte auf alle 100 Programmitglieder hoch, ergibt sich eine Gesamtzahl von 14.439 Clusterakteuren, davon 11.277 KMU, die vom Programm „go-cluster“ erreicht werden.<sup>35</sup>

Wie die folgende Abbildung zeigt, ist eine deutliche Mehrheit der befragten Clusterinitiativen seit Ende 2012 gewachsen,<sup>36</sup> fast ein Drittel von ihnen sogar um über 30%. Lediglich vier Clusterinitiativen hatten seit Ende 2012 eine Mitgliederreduktion von mehr als 5% zu verzeichnen. Bei 13 Clusterinitiativen blieb die Anzahl an Mitgliedern in diesem Zeitraum weitgehend konstant. Insgesamt ist die Mitgliederbasis der befragten Clusterinitiativen, die hierzu Angaben machten (n = 61), seit Ende 2012 im Schnitt um 19,3% gewachsen. Dieses Ergebnis ist ein deutlicher Hinweis auf die Stabilität und Qualität der in „go-cluster“ versammelten Clusterinitiativen, aber auch auf die Vorteilhaftigkeit des Mitgliedseins in einem Cluster an sich.

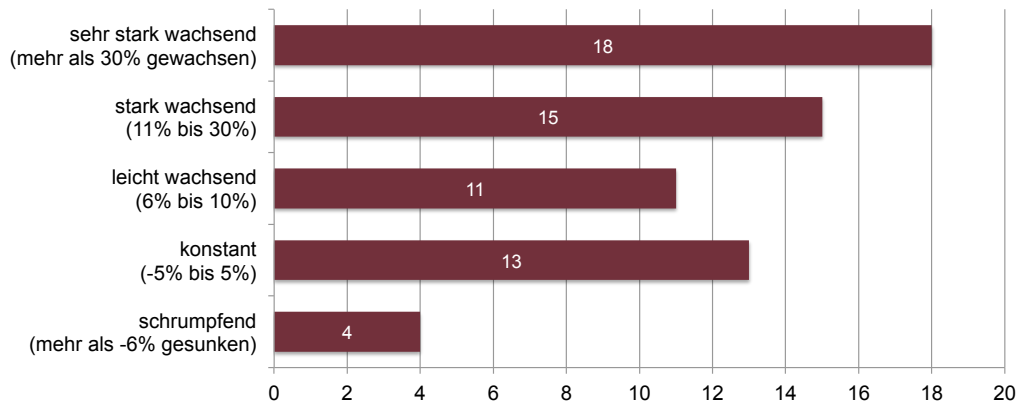
<sup>35</sup> Der VDI/VDE-IT ging im Januar 2016 von einer Gesamtzahl von rund 13.500 Clusterakteuren aus. Diese Zahl basiert auf kontinuierlich gewonnenen Erkenntnissen aus Benchmarkings, Silber-Label-Prozessen und eigenen Befragungen, während sich die im Rahmen dieser Evaluation ermittelte Anzahl auf die Angaben der 72 Clustermanagement-Organisationen stützt, die sich im September 2015 an der Online-Befragung beteiligt haben. Die Diskrepanz ist folglich auf voneinander abweichende Erhebungsmethoden und -zeiträume zurückzuführen.

<sup>36</sup> Den Aussagen liegen Angaben von 61 Clustermanagements zugrunde.

**Abbildung 7 Entwicklung der Mitgliederzahl (insgesamt)**

Entwicklung der Mitgliederzahlen (Ende 2012 – September 2015)

Absolute Häufigkeiten



Quelle: Online-Befragung der Clustermanagement-Organisationen, n = 61

Der Befund des Wachstums bestätigt sich deutlich, wenn man für die Betrachtung weiter zurückgeht. Im Rahmen der Evaluation der BMWi Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ wurden im September 2008 die damaligen Mitgliedsnetze zu ihrem Bestand an „festen Mitgliedern“ befragt, der damals bei durchschnittlich 77,70 Mitgliedern lag. Davon waren 55,26 KMU.<sup>37</sup> Auch wenn die damals befragten Mitgliedsnetze nur zum Teil mit den aktuell Befragten übereinstimmen, so deutet dieser Befund doch auf ein dynamisches Wachstum der Mitglieder hin.

### Finanzierung

Eines der Kriterien für die Aufnahmen in das Programm „go-cluster“ verlangt, dass die „Selbstbeteiligung der Clusterakteure und wirtschaftliche Einnahmen (...) mindestens 20% am Gesamtbudget des Clustermanagements betragen.“<sup>38</sup> Die Frage nach der Finanzierung des Clustermanagements sollte daher auch Aufschluss darüber geben, ob dieses Kriterium von den Clusterinitiativen auch aktuell noch erfüllt wird.

Die folgende Abbildung stellt die relative Bedeutung unterschiedlicher Quellen für die Finanzierung der befragten Clustermanagement-Organisationen dar. Sie zeigt, dass Mitgliedsbeiträge von Clusterakteuren mit einem Anteil von über 30% die wichtigste Finanzierungsquelle sind. Der Anteil, der durch die Zahlungen von Mitgliedern insgesamt geleistet wird (Mitgliedsbeiträge plus Zahlungen für kostenpflichtige Angebote) liegt mit 47,7% noch deutlich darüber.

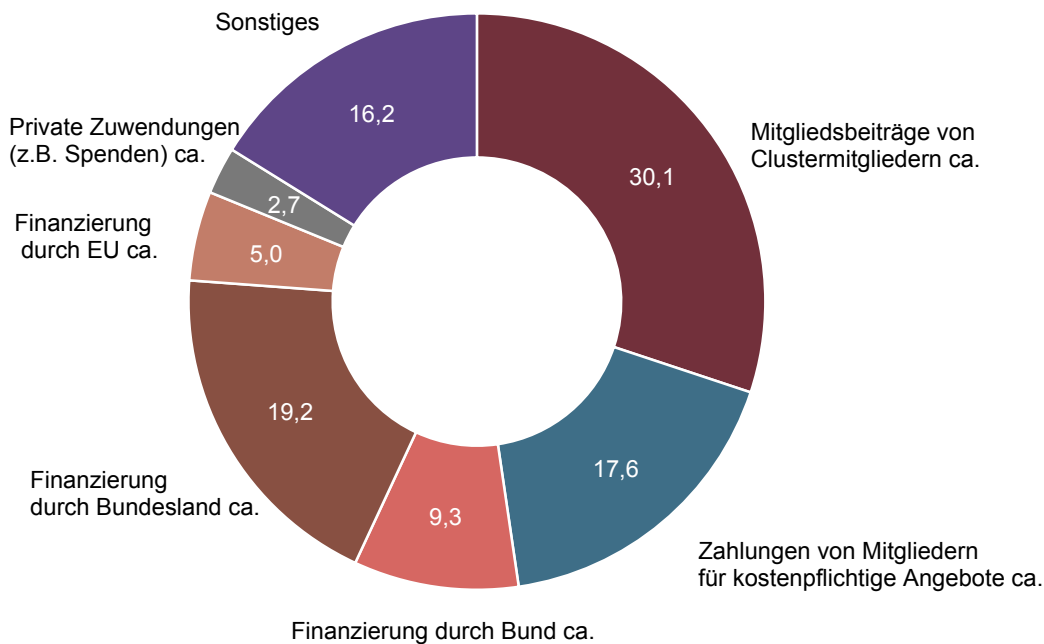
<sup>37</sup> Den Aussagen liegen Angaben von 46 Mitgliedern der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ zugrunde. Von mehreren Managements liegen Aussagen sowohl zum Zeitpunkt September 2008 als auch für den Zeitraum 2012 bis 2015 vor.

<sup>38</sup> Vgl. [http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/DE/Downloads/aufnahmekriterien.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/DE/Downloads/aufnahmekriterien.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (zuletzt am 15. November 2015).



**Abbildung 8 Finanzierung der Clustermanagements (insgesamt)**

Angaben in %



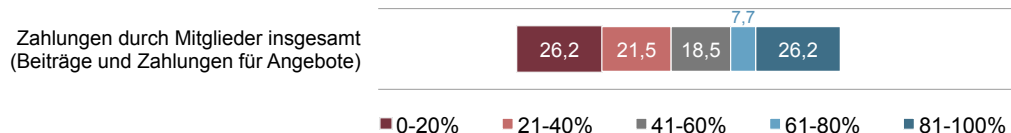
Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 68

Betrachtet man die Verteilung dieses Finanzierungsanteils von knapp 50% auf die einzelnen Clusterinitiativen, zeigt sich ein differenziertes Bild. Während nahezu drei Viertel der befragten Clustermanagement-Organisationen angaben, über 20% ihrer Finanzierung aus Zahlungen von Mitgliedern (Mitgliedsbeiträge und Zahlungen von Mitgliedern für Angebote) zu generieren, trifft dies für 17 Clusterinitiativen (26,2 %) nicht zu (siehe Abbildung 9).

Bezüglich dieser 17 Clusterinitiativen fallen zwei Dinge auf: Sie verfügen über ein größeres Clustermanagement (VZÄ) <sup>39</sup>, haben absolut gesehen also einen höheren Finanzierungsaufwand bezüglich des Personals, und sie sind jünger als die Gesamtheit der Befragten.<sup>40</sup> Ein Zusammenhang mit der Anzahl der Mitglieder besteht hingegen nicht.

**Abbildung 9 Finanzierung der Clustermanagements (Zahlungen von Mitgliedern)**

Angaben in %



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 65

<sup>39</sup> Die Managements dieser 17 Clusterinitiativen umfassen im Schnitt 5,85 VZÄ gegenüber 4,12 VZÄ bei den übrigen Befragten.

<sup>40</sup> 13 der 17 Clusterinitiativen bestehen seit 2003 oder sind jünger. Das entspricht 82,3%. In der Vergleichsgruppe liegt dieser Anteil bei 56,2 %.



Dieser Befund deutet zwar darauf hin, dass ein relevanter Teil der Clusterinitiativen das Aufnahmekriterium zur „nachhaltigen Finanzierung“ möglicherweise nicht mehr erfüllt, allerdings sind die beiden Kategorien nicht die einzigen Quellen, die Nachhaltigkeit signalisieren. Die Auswertung der offenen Angaben zur Kategorie „Sonstiges“ – die immerhin rund ein Sechstel der Clustermanagements als eine Finanzierungsquelle benannte – ergab, dass mehrere Clusterinitiativen wirtschaftliche Einnahmen aus kostenpflichtigen Angeboten für Nicht-Mitglieder erzielen. Dies umfasst z.B. Zahlungen für das Erstellen von Studien oder Einnahmen aus Veranstaltungsgebühren. Mehrere Clustermanagements gaben außerdem an, einen Teil ihrer Kosten im Rahmen eingeworbener Projekte zu refinanzieren. Wie hoch der Anteil dieser wirtschaftlichen Einnahmen ist, kann auf Basis der offenen Angaben nicht beziffert werden. Es ist aber davon auszugehen, dass der Anteil der Clustermanagements, deren Finanzierung zu weniger als 20% auf Selbstbeteiligung der Clusterakteure und wirtschaftlichen Einnahmen basiert, nennenswert unter den in der Abbildung ausgewiesenen 26,2% liegt. Andererseits deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Eigenfinanzierung mehrerer Clusterinitiativen nur einen geringen Umfang aufweist – und bei sehr vielen anderen eine umfängliche nachhaltige Eigenfinanzierung gegeben erscheint.

Neben den genannten wirtschaftlichen Einnahmen fielen in die Kategorie „Sonstige“ vor allem Zuwendungen durch lokale Stakeholder. Am häufigsten wurden Kommunen, IHKs und regional ansässige Forschungseinrichtungen genannt. In Bezug auf die beiden Letztgenannten wurden als Unterstützungsleistungen z. T. auch Personal- und Sachzuwendungen wie die Finanzierung einer Stelle oder die Bereitstellung von Büros und Veranstaltungsräumen genannt.

In der Kategorie „Finanzierung durch Bund“ spielt das BMWi die wichtigste Rolle. Von den 25 Clusterinitiativen, die angaben, ihr Management auch durch Bundesmittel zu finanzieren, benannten 19 das BMWi als Geldgeber.<sup>41</sup> Acht Nennungen fielen auf das BMBF. Eine Clustermanagement-Organisation gab das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) als Finanzierungsquelle an.

#### **4.2.2 Inanspruchnahme und Bewertung von Programmleistungen**

##### *Veranstaltungen, Seminare, Beratung*

Ein wichtiger Bestandteil der ex-post-Evaluation ist die Analyse der Inanspruchnahme und Bewertung von Programmleistungen durch die Clustermanagement-Organisationen. Wie in Abschnitt 4.1 dargelegt wurde, bietet das Programm „go-cluster“ seinen Mitgliedern drei Formate zur Vernetzung und Weiterbildung an:

---

<sup>41</sup> Sechs Clustermanagements gaben an, einen Teil ihrer Finanzierung aus ZIM-Projekten zu erhalten. Mittelstand-Digital wurde zwei Mal als Finanzierungsquelle genannt. In allen diesen Fällen handelt es sich um Projektförderungen, die zusätzliche Aktivitäten finanzieren sollten, nicht aber die reguläre Clustermanagement-Arbeit. In anderen Fällen wurde die Quelle der BMWi-Mittel nicht weiter spezifiziert.

- **Veranstaltungen**, darunter die Frühjahrestagungen sowie Treffen zur internationalen Vernetzung,
- **Seminare**, u.a. zu den Themen Strategieentwicklung, Internationalisierung, Außendarstellung und
- **individuelle Beratungsleistungen** wie clusterspezifische Angebote zur Strategieentwicklung oder die Durchführung von Mitgliederzufriedenheitsanalysen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen eine relativ breite Inanspruchnahme dieser Leistungen. Über 90% der Clustermanagements gaben an, im Zeitraum Juli 2012 bis Juni 2015 mindestens eines dieser Angebote wahrgenommen zu haben. Im Schnitt wurden vier Termine wahrgenommen. Höchstens sechs der befragten Clustermanagements haben gar keine Leistung in Anspruch genommen.<sup>42</sup> Diese Clustermanagements haben mit durchschnittlich 3,50 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) eine geringere Personalausstattung als diejenigen, die Leistungen in Anspruch nahmen (bei der Gesamtheit der Befragten lag der Mittelwert bei 4,45 VZÄ). Es könnte daher sein, dass der Inanspruchnahme der Leistungen nicht zuletzt wegen z.T. langer Anfahrtswege (zwei der Clustermanagements haben ihren Sitz in Süddeutschland, zwei relativ weit im Westen Deutschlands) auch Kapazitätsengpässe im Weg standen.

Die Frühjahrestagungen sind die am meisten besuchten Veranstaltungen. Von den befragten Clustermanagement-Organisationen nahmen 53 (73,6%) an mindestens einer der drei Tagungen teil. Im Schnitt hat jedes Management zwei Tagungen besucht. Der Anteil der Clustermanagements, die Seminarangebote oder individuelle Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben, liegt mit jeweils knapp über 40% deutlich darunter. Es zeigt sich jedoch, dass auch diese beiden Programmleistungen im Schnitt mehr als ein Mal wahrgenommen wurden, was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit den besuchten Angeboten bei mindestens einem Teil der Managements hinweist.

In der Online-Befragung wurden alle drei angebotenen Formate von den teilnehmenden Clustermanagement-Organisationen überwiegend als hilfreich oder sehr hilfreich bewertet. Am besten fielen die Bewertungen der Frühjahrestagungen und der Informationsveranstaltungen zu Horizon 2020 aus. Der Anteil der Managements, die diese Veranstaltungen mit „eher hilfreich“ oder „sehr hilfreich“ bewertete, liegt hier jeweils zwischen knapp 90 und 100 %. Die Veranstaltungen zur internationalen Vernetzung schneiden demgegenüber etwas schlechter ab. Die Bewertungen sind jedoch auch hier überwiegend positiv.

Die Angaben zu Seminaren und individuellen Beratungsleistungen beruhen z.T. auf weniger als zehn Teilnahmen. Rückschlüsse auf einzelne Veranstaltungen sind auf Basis dieser

<sup>42</sup> Hier sind alle Clustermanagements berücksichtigt, die zu *keinem* der drei Angebotsformate (Veranstaltungen, Seminare, Beratungen) die Angabe „Teilnahme = ja“ gemacht haben. Von diesen sechs Clustermanagements haben drei zu allen drei Formaten explizit die Angabe „Teilnahme = nein“ gemacht. Bei den restlichen drei Fällen ist es möglich, dass Veranstaltungen / Seminare besucht worden sind, dies aber nicht angegeben wurden (z.B. weil die Frage übersprungen wurde).

Aussagen daher nicht möglich. Die angegebenen Bewertungen sind insgesamt (für alle Seminare und Beratungsleistungen) jedoch mehrheitlich positiv. Von den 31 Clustermanagements, die eine individuelle Beratungsleistung in Anspruch genommen hatten, machten 25 Angaben zu dem daraus gewonnenen Nutzen. Die am häufigsten genannten Aspekte waren

- Besseres Verständnis der eigenen Arbeit und Identifizierung von Schwachstellen,
- Impulse für Schwerpunktsetzungen und Positionierung im internationalen Kontext,
- Optimierung bestehender Aktivitäten (z.B. durch Mitgliederzufriedenheitsanalyse),
- konkrete Unterstützung bei Anträgen und Fördermitteleinwerbung (ZIM, BMBF Internationalisierung).

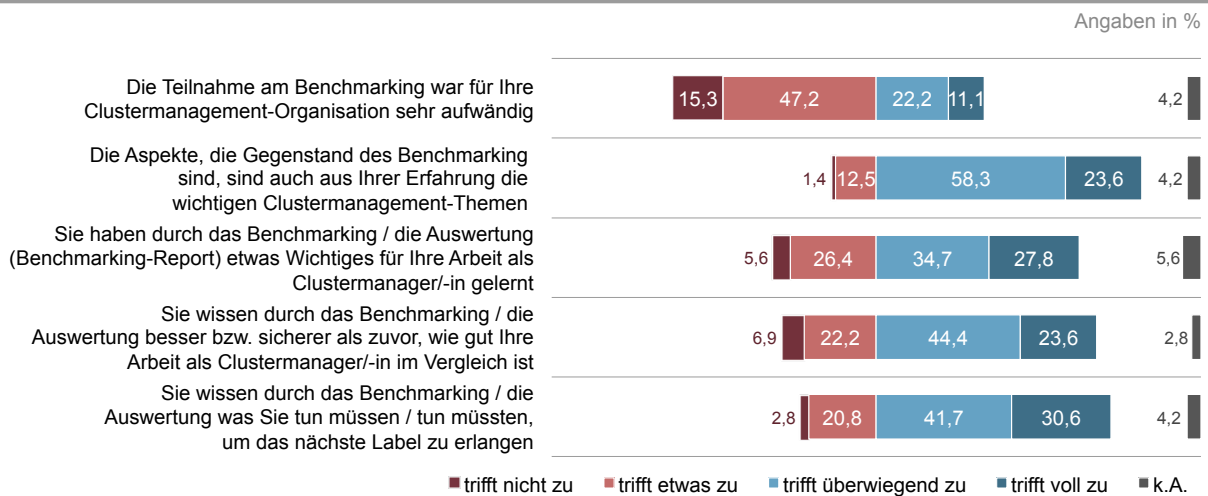
Die Aussagen zu den Gründen für Nicht-Teilnahmen geben jedoch auch Hinweise für Möglichkeiten zur Verbesserung des Angebots. Über ein Viertel der 72 befragten Clustermanagements gab an, dass Veranstaltungen und Seminare auch deshalb nicht wahrgenommen wurden, weil der Aufwand für die Teilnahme zu hoch gewesen wäre. In den offenen Angaben der Befragung und den telefonischen Interviews wurde dieser Punkt von mehreren Managements mit Hinweis auf die regionale Konzentration in Berlin präzisiert. Fast jedes sechste Clustermanagement gab außerdem an, von der Möglichkeit einer individuellen Beratung keine Kenntnis gehabt zu haben. Beiden Gründen könnte mit einer entsprechend angepassten Veranstaltungsbekanntmachung und -organisation entgegengewirkt werden.

### *Benchmarking*

Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt wurde, ist das Benchmarking für die Clusterinitiativen im Programm „go-cluster“ verbindlich. Dieses umfasst für neue Mitglieder (die noch nicht Mitglied in „Kompetenznetze Deutschland“ waren) ein Eingangs-Benchmarking und – wie für alle anderen Clusterinitiativen auch – Re-Benchmarkings im Abstand von mindestens zwei Jahren. Letztere sind auch Voraussetzung für den Erwerb des Silber-Labels.

Die Online-Befragung zeigt, dass das Benchmarking von einer großen Mehrheit der befragten Clustermanagement-Organisationen positiv bewertet wird. Rund ein Drittel gab aber auch an, dass die Teilnahme am Benchmarking für die Clustermanagement-Organisation sehr aufwendig war. Als Gründe für den hohen Aufwand wurden vor allem die umfänglichen Dokumentationspflichten angeführt, die mit bereits bestehenden Berichtspflichten laut Aussage mehrerer Managements nur z.T. Überschneidungen aufwiesen. Die Vertiefungsinterviews haben jedoch gezeigt, dass diese Pflichten von einigen Clustermanagements trotz des entstehenden Aufwands als Mehrwert wahrgenommen wurde, da dieser die eigenen Leistungen transparent mache und in einigen Fällen erst auf dieser Basis adäquate Maßnahmen, z.B. Anpassungen der Clusterstrategie oder die Initiierung neuer Aktivitäten, getroffen werden konnten.

**Abbildung 10 Bewertung des Benchmarking**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Über 80% halten die Aspekte, die Gegenstand des Benchmarking sind, auch aus eigener Erfahrung für die relevanten Themen eines Clustermanagements. Etwas niedriger, aber immer noch nahe oder über der 70%-Marke, sind die Zustimmungswerte zu den Aussagen, man wisse durch das Benchmarking besser, wie gut die eigene Arbeit im Vergleich sei und was für den Erwerb des nächsten Labels zu tun sei. Der Anteil derer die angaben, im Zuge des Benchmarkings auch etwas für die eigene Arbeit gelernt zu haben, liegt mit 62,5% darunter, aber immer noch hoch. Auch aus den Vertiefungsinterviews ging hervor, dass das Benchmarking von den Clustermanagements vor allem als Anregung für neue Themen oder Strategieanpassungen geschätzt wird und sich der Mehrwert hier weniger in neu Gelerntem als in den entstehenden Transparenzgewinnen zeigt. Eine Clustermanagerin formuliert es so:

*„Durch das Benchmarking wird die eigene Entwicklung getrackt. Dadurch wird man zu steter Verbesserung angehalten. Darin liegt die eigentliche Professionalisierung.“*

Wie die drei unteren Balken in Abbildung 10 zeigen, gibt es unter den Teilnehmenden an der schriftlichen Befragung aber auch eine Gruppe von jeweils etwa 20 – 30 %, die den Nutzen durch das Benchmarking eher kritisch beurteilen. Darunter gibt es eine Gruppe von zehn Innovationsclustern, die sich zu allen drei Aspekten kritisch geäußert hat („trifft nicht zu“ oder „trifft etwas zu“). Betrachtet man diese Gruppe genauer, zeigt sich, dass sich diese Zehn weder bezüglich ihres Alters (Gründungsjahr) noch des Stellenumfanges des Clustermanagements (VZÄ) wesentlich von der Gesamtgruppe der Befragten unterscheiden. Es gibt auch keinen eindeutigen Unterschied, was den Umfang der beruflichen Erfahrung als Clustermanager/-in betrifft. Bemerkenswert ist hingegen, dass nur zwei der zehn Innovationscluster bereits ein ECEI-Label erworben haben, in beiden Fällen handelt es sich um das Silber-Label. Die Angaben der übrigen acht Clustermanagements beziehen sich demnach auf ein Benchmarking zum Erwerb oder zur Erneuerung des Bronze-Labels.

Ein Kritikpunkt, der in den Vertiefungsinterviews wiederholt benannt wurde, ist der „one-size-fits-all-Charakter“ der angewandten Benchmark-Kriterien, der auf Clusterspezifika und die eigenen Entwicklungsziele keine Rücksicht nehme. Ein Clustermanager äußert dies so:

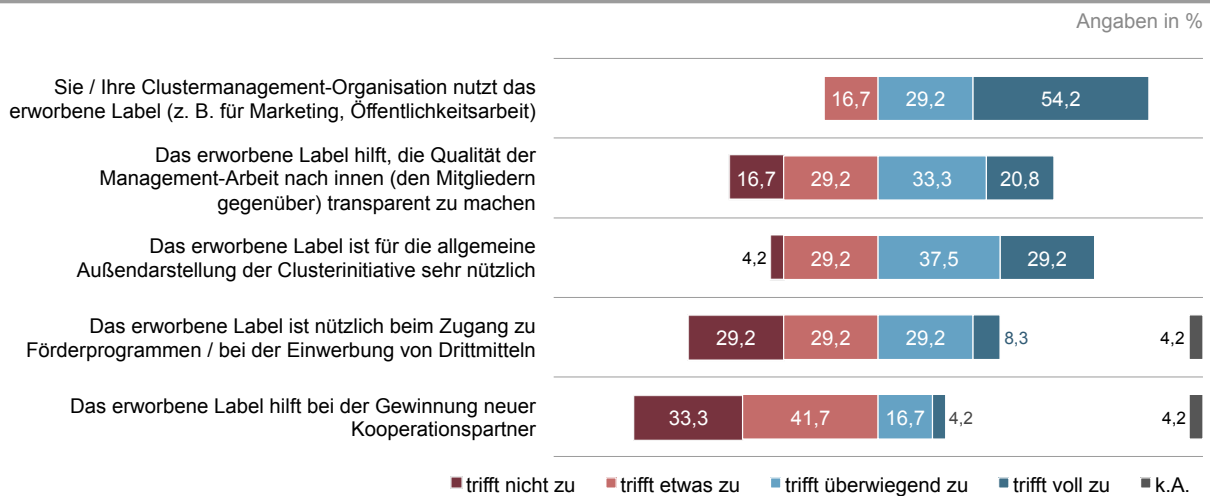
*„Natürlich könnte ich eine international sichtbare Website aufsetzen, aber für wen? Bei uns steht das Internationale ja gar nicht im Vordergrund. Ich könnte auch mehr Messeauftritte für die Mitglieder organisieren, aber wieso soll ich das tun? Wir haben in der Region etablierte und professionelle Anbieter, die das für unsere Mitglieder seit Jahren machen und super Messeplätze bieten können. Für unser Cluster wären eigene Aktivitäten in dem Bereich hingegen mit erheblichem finanziellen Risiko verbunden.“*

Das Benchmarking-Ergebnis wird von einigen Clustermanagements daher nur bedingt für aussagekräftig gehalten. Von zwei Clustermanagements wurde explizit Kritik an bestimmten Indikatoren geübt: 1) Anzahl der Mitglieder und 2) geografische Nähe. Die Ausprägung der Indikatoren sei stark branchen- und ortsabhängig (z.B. Flächenland vs. Ballungsraum) und sage aus Sicht beider Clustermanagements über die Güte eines Clusters nichts aus. Kritik wurde auch am Verhältnis zwischen der personellen Ausstattung des Management (gemessen in VZÄ) und der Anzahl von Clustermitgliedern geübt, da dieser Indikator das Engagement Ehrenamtlicher im Netzwerk nicht mitberücksichtige.

### *Silber-Label*

Die Aussagen zum Nutzen des Silber-Labels fallen differenziert aus. Die Online-Befragung zeigt, dass das Label den Clustermanagements vorwiegend der Vermarktung nach Außen und der Transparenz professioneller Arbeit nach Innen dient. Über 80% der schriftlich befragten Managements gaben an, das Label für die eigene Arbeit zu nutzen, z.B. für Marketingzwecke. Über zwei Drittel halten das Label für die Außendarstellung des Clusters für sehr nützlich. Der Anteil derer, die das Label auch für die Darstellung der eigenen Arbeit gegenüber den Clustermitgliedern für hilfreich erachtet, liegt bei etwas über der Hälfte.

**Abbildung 11 Bewertung des Nutzens durch das Silber-Label**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 24

Hingegen ist nur eine Minderheit der befragten Clustermanagements der Ansicht, das Silber-Label helfe beim Zugang zu Förder- bzw. Drittmitteln. Sowohl in den offenen Angaben der schriftlichen Befragung als auch in den Vertiefungsinterviews verschafften Clustermanagements ihrer Enttäuschung darüber Ausdruck, dass sich ursprüngliche Ankündigungen und damit verbundene Hoffnungen, die ECEI-Label würden Vorteile bei der Einwerbung europäischer Fördermittel bringen, bislang nicht erfüllt hätten.

Am wenigsten Nutzen attestieren die Clustermanagements dem Silber-Label in Bezug auf die Gewinnung neuer Kooperationspartner. Nur rund ein Fünftel stimmte der Aussage zu, dass das Label ihnen bereits geholfen habe neue Kooperationspartner zu finden, wobei nicht bekannt ist, ob es bei den anderen vier Fünfteln noch keinen Anlass gab oder sie bei konkreten Anlässen keinen Effekt wahrgenommen haben. In den Vertiefungsinterviews hat sich gezeigt, dass das Silber-Label auf der Ebene der Clustermanagements durchaus einen Mehrwert für die Anbahnung von Kooperationen hat. So gaben zwei besonders bekannte Clusterinitiativen (ein Gold-Label- und ein Spitzencluster) an, dass ihnen die Silber-Label-Auszeichnung *anderer* Clusterinitiativen helfe, unter der phasenweise hohen Anzahl von Anfragen eine Auswahl zu treffen. Das Label dient ihnen als Orientierungshilfe, anhand dessen sie professionelle von weniger professionellen Clustern mit Kooperationsabsichten unterscheiden.

Auf der Ebene der Clusterakteure messen die telefonisch befragten Clustermanagements dem Label insgesamt eine nachgeordnete Bedeutung zu. Die meisten gaben an, dass das Label für die eigenen Mitglieder gar keine oder nur eine geringe Relevanz besitze, umso unwahrscheinlicher sei es, dass Kontaktabbahnungen zwischen Clusterakteuren mit Verweis auf ein Label stattfänden. Auch die Telefoninterviews mit ausgewählten Clustermitgliedern gaben keinerlei Hinweis darauf, dass das Label auf dieser Ebene genutzt wird. Hier wird das

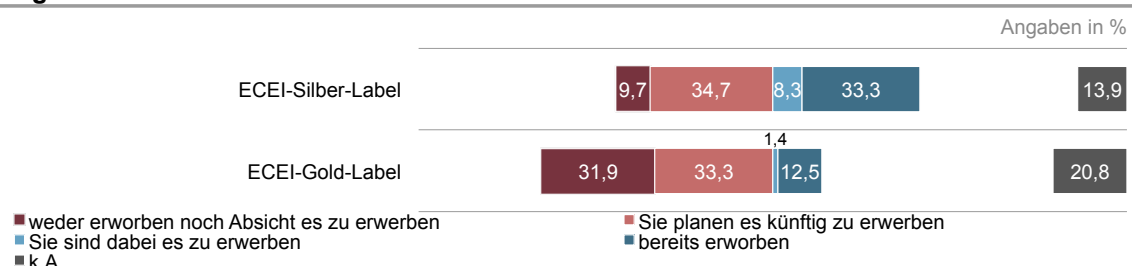
Label eher als Bestätigung dafür gesehen, Teil eines exzellenten Netzwerks zu sein und ein Clustermanagement zu haben, das professionelle Arbeit leistet.

Hingegen stimmten mehrere der telefonisch interviewten Clustermanagements darin überein, dass der Erwerb des Labels die Sichtbarkeit gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit und insbesondere politischer Stakeholdern steigern und dadurch einen Beitrag zu einer verbesserten Stellung des eigenen Clusters in der bundesdeutschen „Cluster-Landschaft“ leiste. Es gibt jedoch auch Clustermanagements, die sich in den telefonischen Interviews kritisch zum „Label-Trend“ äußerten. Ein Management sieht den Hauptnutzen des Silber-Labels darin, sich positiv von anderen Clusterinitiativen innerhalb des Programms „go-cluster“ abgrenzen zu können, da man dort dann „zu den Engagierten zähle“. Ein anderes Management nimmt das Labeling als „politisch erwünschten Mainstream“ wahr, dem man sich nicht verwehre, um aus existierenden Förderstrukturen nicht herauszufallen. Ein darüber hinausgehender Nutzen des ECEI-Labels wird von diesen Interviewpartnern nicht gesehen.

Wie aus der Online-Befragung der Clustermanagements hervorgeht, spielt der Erwerb eines ECEI-Labels für die meisten Clustermanagements aber auch in Zukunft eine Rolle. Der Großteil der Clusterinitiativen, die bislang noch kein Silber-Label haben, streben eine solche Auszeichnung an. Über 80% der befragten Clustermanagements ohne Silber-Label ist aktuell dabei oder plant zumindest dieses zu erwerben. Von den knapp 20% die angaben, das Silber-Label auch in Zukunft nicht erwerben zu wollen, machten sieben Angaben zu den Gründen für diesen Entschluss (die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit der Nennungen):

- Kein erwarteter Reputations- / Marketingeffekt aus höherem Label
- Kein erwarteter Erkenntnisgewinn für das Clustermanagement
- Zu geringer Mehrwert wegen befristeter Gültigkeit
- Audit zu aufwendig

**Abbildung 12 Erwerb von und Interesse an ECEI Silber- und Gold-Label**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Interessant ist zudem, dass ein Drittel der befragten Clustermanagements angab, zukünftig auch das ECEI-Gold-Label erwerben zu wollen. Von diesen haben 45,8% bereits das Silber-Label erworben oder sind dabei es zu erwerben. Ein ebenso hoher Anteil strebt das Silber-Label als Schritt zum Gold-Label für die Zukunft an. Ein Clustermanagement gab an, das Gold-Label ohne vorherigen Erwerb des Silber-Labels erwerben zu wollen.



## *Förderung von Modellprojekten*

In Abschnitt 4.1.5 wurde bereits auf den Gegenstand und die Anzahl der im Rahmen von Modul 4 geförderten Modellvorhaben eingegangen. Die Effekte und Wirkungen dieser Förderung waren auch Gegenstand der Online-Befragung der Clustermanagement-Organisationen. Unter den schriftlich Befragten waren 23 Clustermanagements, die eine Förderung für die Entwicklung eines innovativen Services erhalten hatten („go-cluster-Service“). 22 Clustermanagements wurden bzw. werden als Antragsteller oder Partnercluster eines Projekts zu clusterübergreifender Kooperation („cross-clustering“) gefördert.

Die entwickelten innovativen Services konnten mit zwei Ausnahmen alle erfolgreich implementiert werden und wurden zum Zeitpunkt der Befragung mit einer Ausnahme auch weiter angeboten.<sup>43</sup> Aus den Angaben von 18 Clustermanagements, die Angaben zur weiteren Nutzung des Services gemacht haben ergibt sich, dass die Services im Schnitt von 57,44 Clusterakteuren pro Clusterinitiative genutzt werden. Die Spanne der vom Service Profitierenden reicht dabei von sechs bis 280 Clusterakteuren. Insgesamt wurden die entwickelten und implementierten Services zum Zeitpunkt der Befragung laut Aussage der 18 Clustermanagements von insgesamt 1034 Clusterakteuren genutzt.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Services vor allem auf die Ebene der Clusterakteure zielen. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurde rund die Hälfte der Services unter Einbeziehung von Clustermitgliedern entwickelt. Die Befragungsergebnisse deuten außerdem darauf hin, dass die neuen Services die **Attraktivität nach Innen wie auch nach Außen** steigern. 76,2% der Clustermanagements gaben an, der neue Service führe zu einer engeren Mitgliederbindung. Eine vergleichbar große Gruppe ist der Ansicht, durch den Service werde die Clusterinitiative auch für solche Unternehmen oder Einrichtungen attraktiver, die dem Zusammenschluss bislang noch nicht angehörten. Und über 80% der Befragten gaben an, dass die Mitglieder aus dem Service einen hohen Nutzen haben.

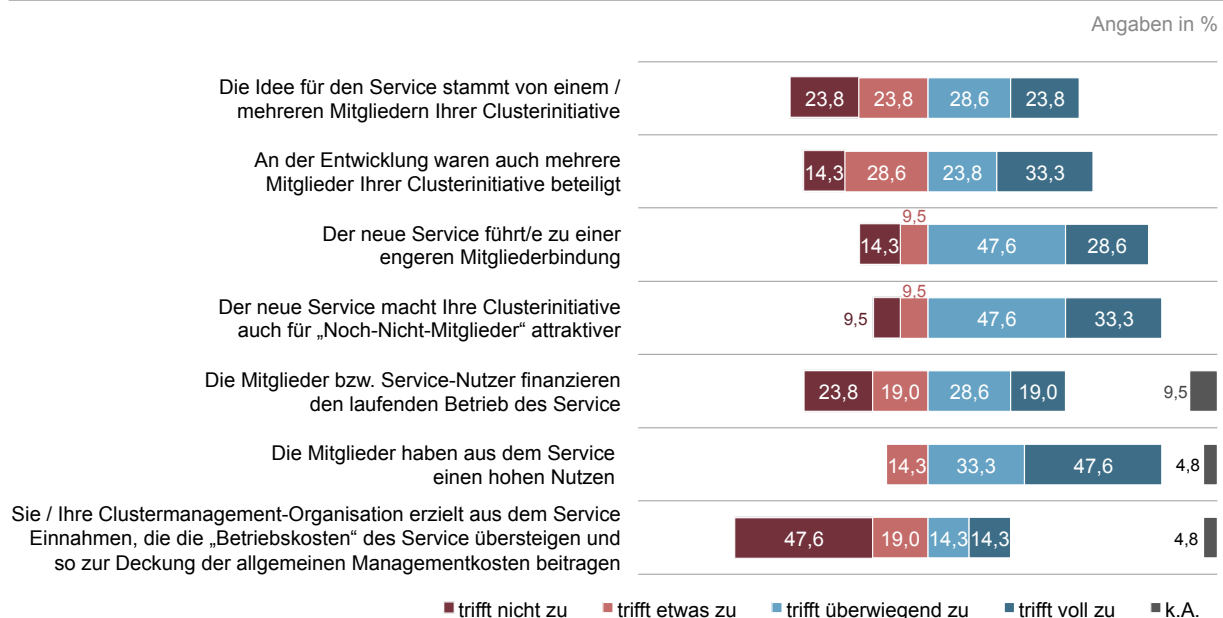
Die Vertiefungsinterviews mit Clusterakteuren bestätigten dieses Bild. Von den acht geführten Interviews mit Unternehmen konnten fünf Aussagen zu einem „go-cluster-Service“ machen. Die Bewertung der jeweiligen Services fiel einhellig positiv aus. In einigen Fällen konnten Unternehmen auch Beispiele für einen unmittelbaren Nutzen für ihre Geschäftsbeziehungen geben, darunter die Ausweitung von Zulieferbeziehungen, die durch das Serviceangebot einer Schulung in Zertifizierungsprozessen vorangetrieben wurde. Drei Unternehmen berichteten, dass sie durch den neuen Service ihre Beziehungen zu Unternehmen und Einrichtungen *innerhalb* der Clusterinitiative ausbauen konnten. Ein anderer Unternehmensvertreter erläuterte, dass er von einem angebotenen Servicepaket, das Marktanalysen und

<sup>43</sup> In zwei Fällen fand keine erfolgreiche Implementierung statt. In einer Clusterinitiative wurde der Service von den Mitgliedern nicht gut angenommen, hier soll der Service durch eine stärkere Einbeziehung der Mitglieder nachjustiert und dann implementiert werden. Ein anderes Clustermanagement gab an, für den Service nach Auslaufen der Projektförderung kein funktionierendes Modell zur Kostendeckung gefunden zu haben.



Informationen zu Messeplätzen beinhalte, sogar profitiere, ohne dieses kostenpflichtige Angebot selbst zu beziehen. Das gewonnene Wissen kursiere im Netzwerk und „durch den Austausch mit den Kollegen weiß am Ende des Tages auch ich besser Bescheid.“

**Abbildung 13 Aussagen zu geförderten innovativen Services**

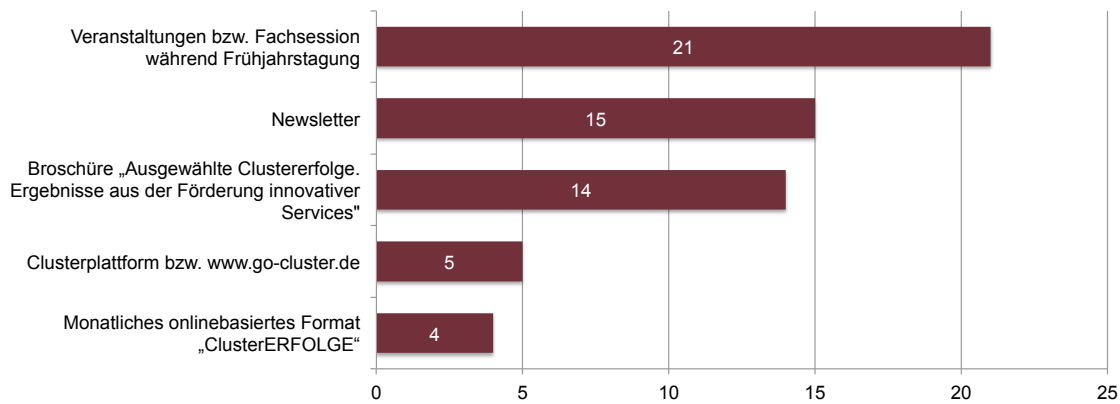


Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 21

Ein Ziel des Programms „go-cluster“ war es auch, die entwickelten Service-Konzepte anderen Clusterinitiativen zugänglich zu machen. Die Transferfähigkeit der Services war daher ein Kriterium für die Förderfähigkeit von Projektanträgen.

Die Online-Befragung hat ergeben, dass von den 72 befragten Clustermanagement-Organisationen 33 **von anderen Services erfahren** haben. Am häufigsten erfuhren die Clustermanagements von diesen Services auf Programmveranstaltungen und durch Nutzung / Lesen der zur Verfügung stehenden Newsletter sowie der Broschüre „Ausgewählte Clustererfolge“, in der alle geförderten Services präsentiert werden.

**Abbildung 14 Informationskanäle für den Transfer von innovativen Services**



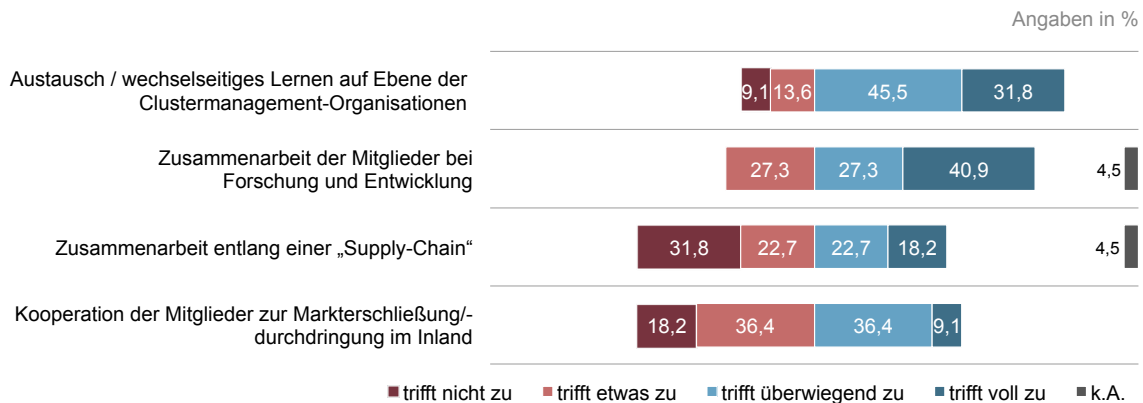
Quelle: Online-Befragung der Clustermanagement-Organisationen. n = 33

Zu **Adaptionen von Services**, die in anderen Clusterinitiativen entwickelt wurden, kam es bislang jedoch kaum. Zwei Clustermanagements gaben in der schriftlichen Befragung an, den Service einer anderen Clusterinitiative implementiert zu haben. In einem Fall handelt es sich um einen Transfer innerhalb des Verbundprojektes. Der zweite Fall wurde in der schriftlichen Befragung nicht spezifiziert. Das Vertiefungsinterview mit dem Clustermanagement ergab, dass hier über eine Matchmaking-Plattform nachgedacht wird, welche auf den Ideen anderer Clusterinitiativen aufbauen soll. Konkrete Schritte zur Umsetzung des Vorhabens hatten zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht begonnen.

Zehn weitere Clustermanagements gaben in der Online-Befragung an, die **Adaption eines Services zu planen**. Am häufigsten wurden hier Services in den Bereichen Open Innovation und Innovationsmanagement genannt, die im Rahmen des Verbundprojektes OptecNet Deutschland e.V. entwickelt wurden. Ob und wann diese zehn Adaptionen realisiert werden, kann zum Zeitpunkt der Evaluation nicht abschließend beurteilt werden. In den telefonischen Interviews hat sich jedoch gezeigt, dass entsprechende Planungen seitens des Clustermanagements bereits seit Längerem bestehen und die gewonnene Kenntnis über einen ähnlichen in „go-cluster“ entwickelten Service jetzt den Impuls gibt, dieses Vorhaben anzugehen. Eine „Eins-zu-Eins-Übertragung“ bestehender Services wird indes als unrealistisch eingeschätzt, da sich Branchen- und Clusterstrukturen und damit auch die Erwartungen der Clusterakteure zu stark voneinander unterscheiden würden.

Die **„cross-clustering“-Projekte** – diesen Schluss lassen die Ergebnisse der schriftlichen und telefonischen Befragung zu – zielen sowohl auf den Austausch auf Managementebene als auch auf die Zusammenarbeit von Mitgliedern unterschiedlicher Cluster. Das Lernen von anderen Clustermanagements und die Zusammenarbeit der Mitglieder bei Forschung und Entwicklung sind die Zielstellungen, die in der schriftlichen Befragung am häufigsten genannt wurden.

**Abbildung 15 Ziele von cross-clustering-Projekten (Top 4)**

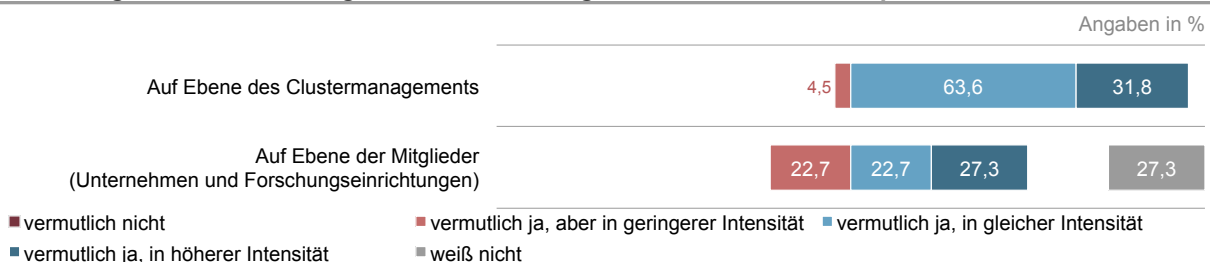


Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 22

Die Förderung richtete sich an die Initiierung clusterübergreifender Kooperationen. Folglich konzentrieren sich die Projektaktivitäten in vielen Fällen zunächst auf grundlegende Aspekte wie Themen- und Strategieentwicklung. Aus den Projekten waren zum Zeitpunkt der Befragung u.a. gemeinsame Arbeitsgruppen, Messe- und Konferenzbesuche und vereinzelt Plattformen für einen wechselseitigen Austausch hervorgegangen.

Da die Förderlaufzeit der „cross-clustering“-Projekte zum Zeitpunkt der Befragung mit einer Ausnahme noch nicht abgeschlossen war, müssen die Aussagen der Clustermanagements zur **Fortführung und Nachhaltigkeit der Kooperationen** als Prognosen gewertet werden.<sup>44</sup> Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, schätzen die Clustermanagements das Potenzial zur Fortführung der „cross-cluster“-Kooperationen insgesamt positiv ein. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich dabei zwischen der Ebene der Clustermanagements und der Clustermitglieder. Alle befragten Clustermanagements sehen eine Fortführung auf Ebene des Managements gegeben, ein knappes Drittel geht dabei sogar von einer Vertiefung der Beziehungen aus. Auf der Ebene der Mitglieder ist nur rund die Hälfte dieser Einschätzung. Ebenso viele gehen von einer Zusammenarbeit in verringerter Intensität aus oder trauen sich hierzu gar keine Einschätzung zu.

**Abbildung 16 Einschätzungen zur Fortführung der cross-cluster-Kooperationen**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 22

<sup>44</sup> Insgesamt liefen sechs Projekte zum 31. Dezember 2015 aus.

Positiv hervorzuheben ist, dass in der schriftlichen Befragung – obwohl die meisten Projekte noch liefen – in drei Fällen bereits von **Folgeaktivitäten** berichtet wurde, die außerhalb der Projektförderung liegen. Die Aktivitäten finden sowohl zwischen Clustermanagements als auch auf Ebene der Clusterakteure statt. Konkret geht es dabei um

- einen gemeinsamen Projektantrag,
- die Unterstützung eines Partners bei einem Förderprojekt und
- einen Zusammenschluss zur gemeinsamen Durchführung von Versuchen.

Weitere Wirkungen, die wahrscheinlich auf die Projektförderung zurückzuführen sind, werden in Abschnitt 4.2.3 dargelegt.

Die Clustermanagement-Organisationen, die eine Projektförderung erhalten haben, zeigten sich mit deren Umsetzung zufrieden und hoben die grundsätzlichen Vorteile von Projektförderung hervor. Es wurde insbesondere argumentiert, dass Aktivitäten im Rahmen konkreter **Projekte für die Clustermitglieder stärker sichtbar** und von diesen mehr geschätzt würden als Label-Auszeichnungen oder Benchmarking-Ergebnisse. Das hat sich auch in den Vertiefungsinterviews gezeigt, in denen Mitglieder von Clusterinitiativen mit Projektförderung („cross-clustering“ oder „go-cluster-Service“) in ihren Darstellungen zum Programm „go-cluster“ ausführlich von diesen berichteten. Diesen Mitgliedern war auch bekannt, dass der Service im Rahmen von „go-cluster“ gefördert wurde. Mitglieder von Clusterinitiativen ohne Projektförderung konnten sich, wenn überhaupt, nur sehr abstrakt zu potenziellen Auswirkungen einer Mitgliedschaft ihrer Clusterinitiative im Programm „go-cluster“ äußern.

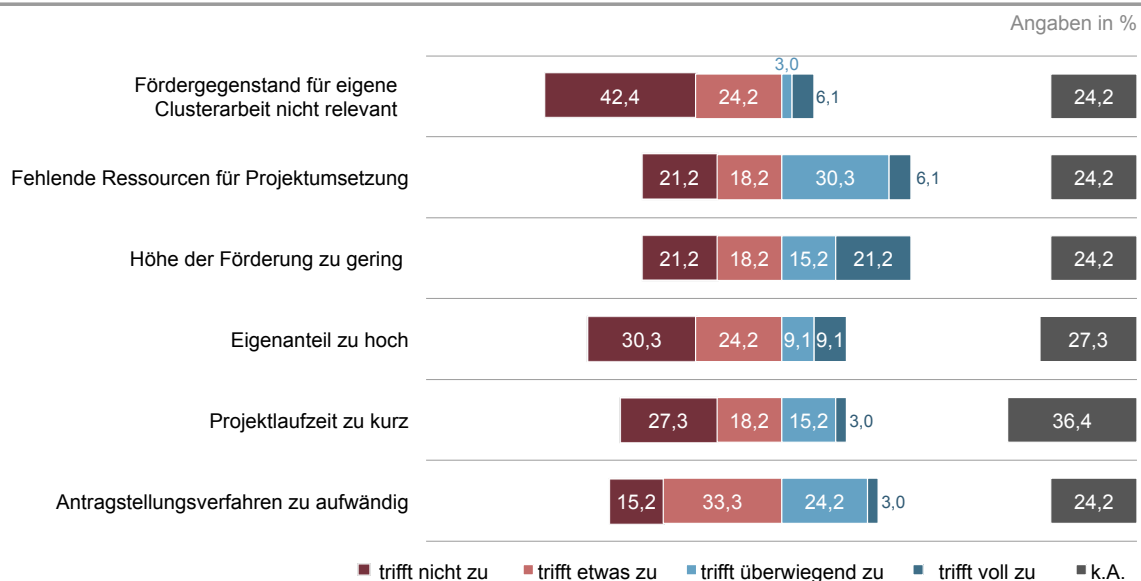
Mehrere Clustermanagements hoben den **themenoffenen Charakter** der Förderung innovativer Services als Mehrwert hervor. Dadurch sei es möglich gewesen, risikoreiche Ideen umzusetzen und gleichzeitig den clusterspezifischen Zielsetzungen und Bedarfen gerecht zu werden. Ein befragter Clustermanager fasst dies in der schriftlichen Befragung so zusammen:

*„Die Förderung von Cluster-Services hat sich bewährt. Wir haben einen neuen Cluster-Service aufgebaut, den wir ohne die go-cluster - Förderung nicht hätten starten können (zu hohe Anschubkosten, zu hohes Risiko). Diese Form der Förderung ist für uns sehr attraktiv, weil sie auch thematisch sehr frei gestaltbar war. Einschränkungen der Förderung von Cluster-Services wie z.B. nur Services in Kooperation mit einem anderen Cluster oder nur Services zur Internationalisierung sind für uns nicht attraktiv, da zu speziell.“*

Gleichzeitig wurde von den Clustermanagements in den Vertiefungsinterviews berichtet, dass der **Aufwand für die Beantragung** gemessen an der Fördersumme relativ hoch gewesen sei. Dies wurde insbesondere im Zusammenhang mit der Förderung innovativer Services benannt, die einem zweistufigen Verfahren unterlag. Die folgende Abbildung bestätigt diesen

Eindruck zum Teil. Während die Gegenstände der Förderung von den meisten schriftlich Befragten als relevant gesehen wurden, waren für den Verzicht eines Antrags für viele die als gering wahrgenommene Höhe der Förderung und das Antragstellungsverfahren entscheidend. Die Abbildung zeigt aber auch, dass einigen Managements die Ressourcen für eine Projektumsetzung fehlten.

**Abbildung 17 Gründe für Verzicht auf Antrag auf Projektförderung (Top 6)**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 33

Auch in den Vertiefungsinterviews wurden Konzeption und Verfahren der Projektförderung thematisiert. Hier fiel die Bewertung ambivalent aus. Während eine größere Clusterinitiative die Ansicht vertrat, dass eine Förderung in der geringen Höhe den Aufwand und die „*Offenlegung meiner innovativen Ideen*“ nicht lohne, wird das kleine Projekt- und Fördervolumen vom Management einer kleineren Clusterinitiative mit hohem KMU-Anteil positiv hervorgehoben, da die Eigenbeteiligung von 50% für seine Initiative nur so zu stemmen sei.

Die Telefoninterviews gaben außerdem Hinweise darauf, dass der mit der Antragstellung verbundene Aufwand Mitnahmeeffekten vorbeugt. Ein Management gab an, parallel zur Programmmitgliedschaft einen Service entwickelt zu haben, für den man auch Projektmittel hätte beantragen können. „*Andererseits hätte mich die Beantragung mehr Zeit gekostet, als es hier selbst anzustoßen.*“ In den Vertiefungsinterviews wurde aber auch ein Fall bekannt, in dem ein zuvor abgelehnter Projektantrag durch Verwendung eigener Mittel entwickelt und implementiert wurde. Ein anderer Interviewpartner gab an, den geförderten Service vermutlich auch ohne Förderung entwickelt zu haben. Allerdings wäre es ohne „*den positiven Impuls von außen*“ seiner Einschätzung nach nicht so schnell gegangen.

### *Bewertung der Programmkonzeption und einzelner Programmelemente*

Aus der Online-Befragung geht hervor, dass die Clustermanagements mit der Konzeption des Programms grundsätzlich zufrieden sind. Der Aufnahmeprozess in das Programm wurde von über 90% als transparent und leicht verständlich bezeichnet – wobei zu berücksichtigen ist, dass nur diejenigen befragt wurden, denen die Aufnahme auch gelang. Ähnlich positiv wurden die Kriterien für die Aufnahme in das Programm bewertet, die aus Sicht von über 85% der Befragten geeignet sind, um Clusterexzellenz zu identifizieren.

**Abbildung 18 Bewertung des Aufnahmeprozesses**



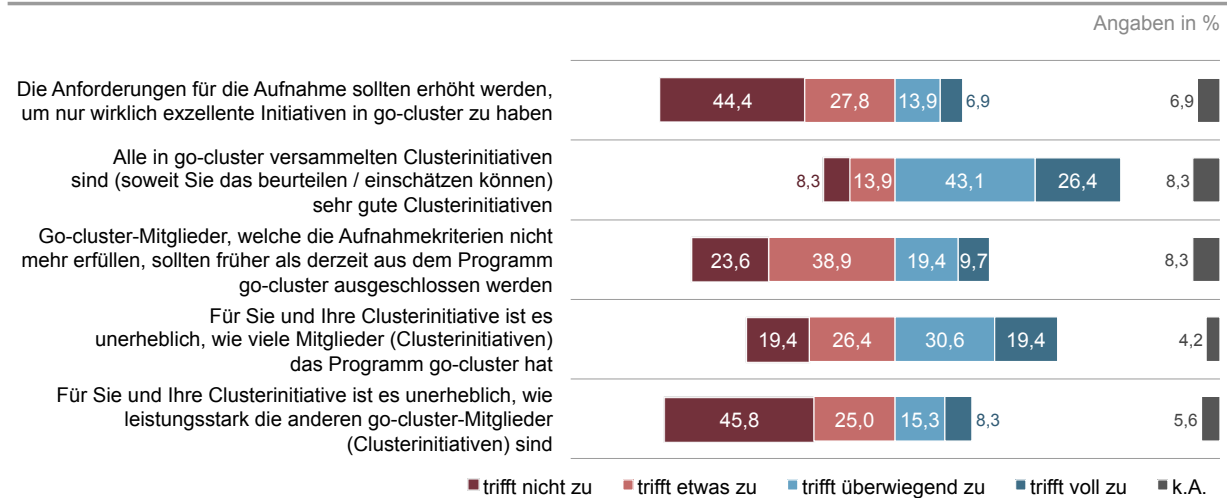
Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 21

Wie in der Abbildung 19 zu sehen ist, gibt es unter den Programmmitgliedern aber auch eine Gruppe von Clustermanagements, die den bisherigen Kriterien für Aufnahme und Selektion eher kritisch gegenübersteht. Über 20% der Befragten sind der Ansicht, die Anforderungen für die Aufnahme sollten erhöht werden, um nur wirklich exzellente Initiativen in den Kreis aufzunehmen. Ähnlich hoch ist der Anteil derer, die der Ansicht sind, die im Programm versammelten Clusterinitiativen seien nicht durchweg sehr gute Initiativen. Knapp 30% der Clustermanagements sprechen sich dafür aus, dass Programmmitglieder, welche die Aufnahmekriterien nicht mehr erfüllen, früher als derzeit aus dem Programm ausgeschlossen werden. Diese Gruppe der „Kritiker“ zeichnet sich gegenüber der Gruppe der „weniger Strengen“ durch eine etwas höhere Bindung an das Programm „go-cluster“ aus (gemessen an der Inanspruchnahme von Leistungen).<sup>45</sup> Die Gruppe der „Kritiker“ weist außerdem einen deutlich höheren Anteil an Clustermanagements auf, die das Gold-Label bereits erworben haben (19,0 % versus 8,9 %) oder dies in Zukunft vorhaben.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> In der Gruppe der „Kritiker“ wurden im Schnitt 4,48 Termine wahrgenommen (Veranstaltungen, Seminare, Beratungen) gegenüber 3,98 wahrgenommenen Terminen in der Gruppe der „weniger Strengen“.

<sup>46</sup> Insgesamt haben 70,0% der „Kritiker“ das Gold-Label bereits erworben oder haben dies in Zukunft vor. In der Gruppe der „weniger Strengen“ liegt dieser Anteil bei 53,1%.

**Abbildung 19 Bewertung der Selektion im Programm „go-cluster“**

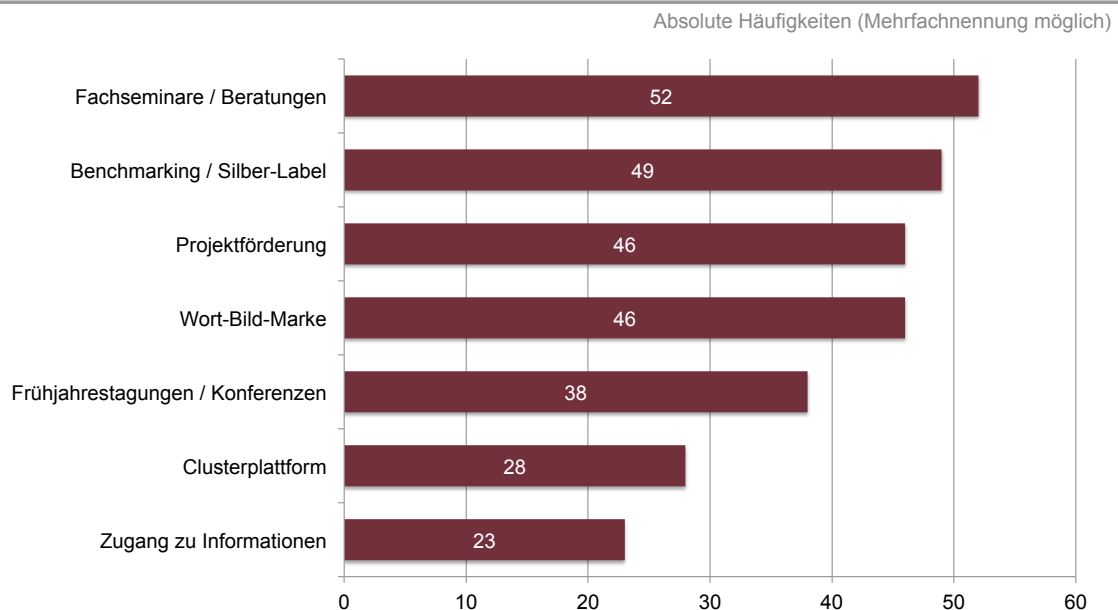


Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

In der schriftlichen Befragung wurden die Clustermanagements auch gebeten, die für sie wichtigsten und nützlichsten Elemente im Programm „go-cluster“ zu benennen. Dazu sollten die Befragten aus sieben Auswahlmöglichkeiten die für sie wichtigsten vier Elemente auswählen. Wie Abbildung 20 zeigt, schnitten die Schulungs- und Beratungsangebote mit 52 Nennungen dabei am besten ab – sie lagen deutlich vor anderen Veranstaltungsformaten wie Frühjahrestagungen und Konferenzen. An Platz zwei stehen das Benchmarking mit der Möglichkeit, ein Silber-Label zu erwerben. Die Projektförderung und die Nutzung der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ liegen dahinter. Die Clusterplattform Deutschland und der Zugang zu Informationen im Rahmen des Programms wurden demgegenüber als deutlich weniger wichtig eingeschätzt. Die Bewertung der Programmelemente ist (statistisch) unabhängig davon, ob die Befragten bereits Mitglied in der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ waren oder „Neumitglieder“ im Programm „go-cluster“ sind. Das Element Benchmarking / Silber-Label wurde in der Gruppe der „Neumitglieder“ etwas häufiger, Fachseminare / Beratungen hingegen etwas weniger häufig als eines der vier wichtigsten Programmelemente genannt. In Bezug auf die anderen Elemente bestehen keine nennenswerten Bewertungsunterschiede.



**Abbildung 20 Wichtigste Elemente im Programm „go-cluster“**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Die Wertschätzung der Fachseminare und Beratungsangebote drückt sich auch in der Zahlungsbereitschaft der befragten Clustermanagements aus. Knapp ein Viertel der Befragten gab an, grundsätzlich zur Zahlung einer „go-cluster“-Mitgliedsgebühr bereit zu sein, sofern die Entscheidung über deren Verwendung von den Programmmitgliedern selbst getroffen werden könnte. Der Ausbau von Weiterbildungen und dem Angebot individueller Beratungen wurde hier als „Einsatzort“, gemeinsam mit zusätzlichen Mitteln für Projektförderungen, am häufigsten genannt (vgl. Abschnitt 4.2.4).

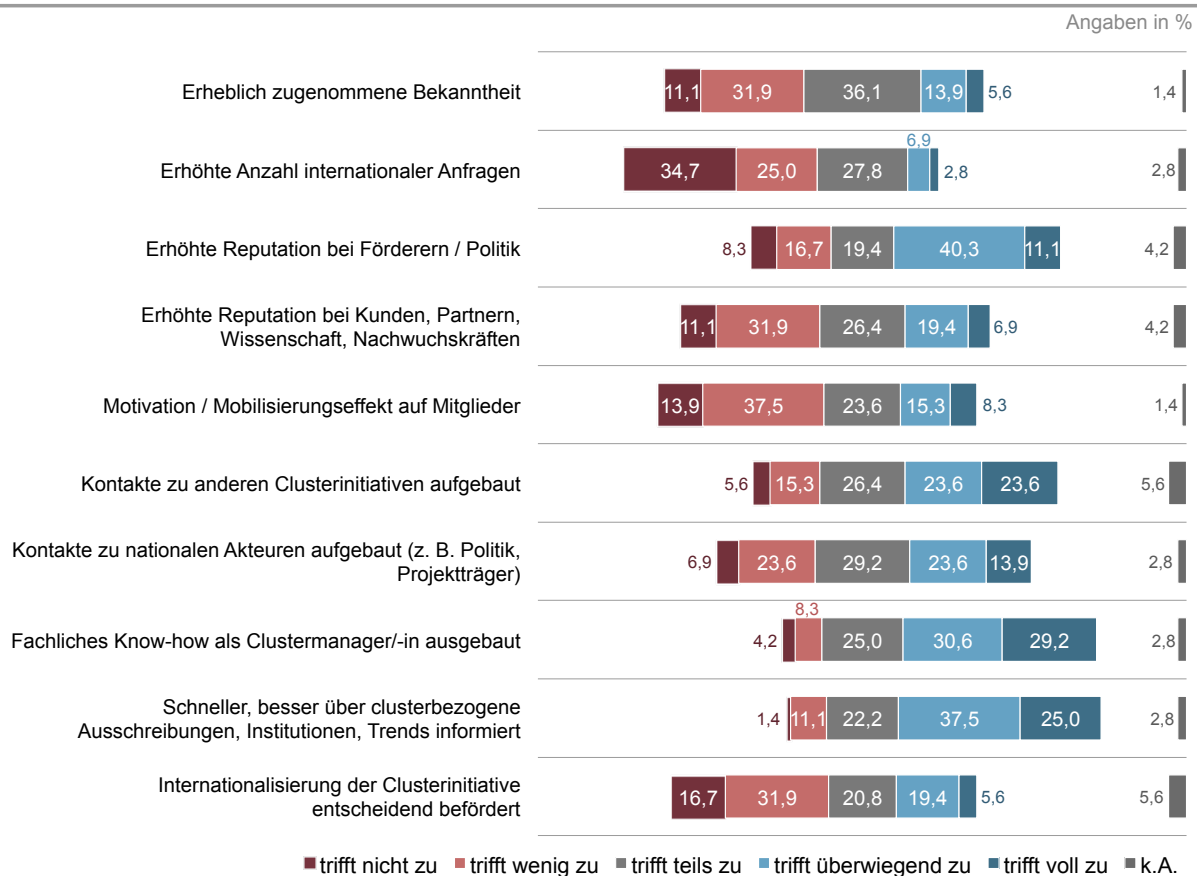
### 4.2.3 Programmeffekte und -wirkungen

Die Clustermanagement-Organisationen wurden gefragt, ob während der Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ Effekte oder Wirkungen aufgetreten sind, die sie der Mitgliedschaft im Programm zurechnen. Wie Abbildung 21 zeigt, gibt es drei Programmwirkungen, welche die befragten Managements mehrheitlich als gegeben ansehen:

1. Besser und schneller über clusterbezogene Ausschreibungen sowie clusterunterstützende Institutionen und Trends **informiert** zu sein,
2. **fachliches Know-how** als Clustermanager/-in ausgebaut und
3. erhöhte **Reputation bei Förderern / Politik** erzielt zu haben.

Etwas weniger als die Hälfte (47,2%) stimmt der Aussage zu, man habe im Rahmen des Programms Kontakte zu anderen Clusterinitiativen aufgebaut.

**Abbildung 21 Wirkungen und Effekte durch die Programmitgliedschaft**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Die Clustermanagements wurden außerdem gebeten, die zur Auswahl stehenden Wirkungen in eine Reihenfolge zu bringen, die für sie den relativen Nutzen bzw. die relative Wertigkeit der Wirkung widerspiegelt. Die für sie wichtigsten bzw. wertigsten Wirkungen ihrer Mitgliedschaft sind (in dieser Reihenfolge):

1. Erhöhte **Reputation bei Förderern / Politik**
2. **Fachliches Know-how** als Clustermanager/-in ausgebaut
3. **Kontakte zu anderen Clusterinitiativen** aufgebaut
4. **Kontakte zu nationalen Akteuren** aufgebaut (z.B. Politik, Projektträger)
5. Schneller, besser über clusterbezogene Ausschreibungen, Institutionen, Trends **informiert**

Der Abgleich zeigt einige Übereinstimmungen auf: So ist z.B. der Ausbau des Know-hows als Clustermanager/-in eine Wirkung, die im Rahmen des Programms nach Ansicht vieler Befragten eingetreten ist und die im Ranking gleichzeitig an zweiter Stelle steht. Anders verhält es sich mit der schnelleren oder besseren Informiertheit. Dieses ist die am meisten bestätigte Programmwirkung, steht im Ranking der wichtigsten Vorteile jedoch erst an Rang 5.

Die Analyse der schriftlichen Befragungsdaten zeigt zudem, dass die Programmwirkungen von **mehreren Faktoren beeinflusst bzw. überlagert** werden. Hierzu liegen die folgenden statistisch signifikanten Ergebnisse vor:

- **Reputationsnutzen:** Clustermanagements mit Gold-Label haben einen höheren Reputationsnutzen gegenüber Förderern / Stakeholdern wie auch gegenüber operativen Partnern als Mitglieder ohne dieses Label.
- **Lerneffekte:** Clustermanagements, die viele Angebote in Anspruch genommen haben (Veranstaltungen, Seminare, Beratungen) berichten von mehr Lerneffekten als Clustermanager/-in, die nur wenige Angebote nutzen. Erstere gewinnen auch mehr Transparenz über die Qualität der eigenen Arbeit.
- **Vernetzungs- und Kooperationsvorteile:** Clustermanagements, die viele Veranstaltungen besucht haben, bauen häufiger wertvolle Kontakte zu anderen Clusterinitiativen, Forschungseinrichtungen oder Unternehmen sowie anderen nationalen Akteuren, z.B. aus der Politik, auf.

Für eine ausgewogene Interpretation der Wirkungen auf die Mitgliedsinitiativen ist neben der Identifizierung von Einflussfaktoren nicht zuletzt relevant, **welche Faktoren keinen Effekt** auf das Ausmaß der Wirkungen zeichnen. Hierzu lassen sich die folgenden Analyseergebnisse zusammenfassen:

- **Reputationsnutzen:** Der Reputationsnutzen ist unabhängig vom Alter (Gründungsjahr), der Mitgliedsdauer (bereits Mitglied in der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ oder nicht) und von der Größe der Clusterinitiative (Anzahl Mitglieder). Es bestehen auch keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zur Größe des Clustermanagements (VZÄ). Interessant ist auch, dass Clusterinitiativen mit einem Silber-Label – anders als beim Gold-Label – keinen höheren Reputationsnutzen verzeichnen als solche, die nur das Bronze-Label haben. In diesem Zusammenhang ist wichtig hervorzuheben, dass das Silber-Label noch relativ jung ist (das erste Silber-Label wurde in Dänemark Anfang 2014 vergeben)<sup>47</sup> und der Erwerb im Rahmen von „go-cluster“ erst seit Herbst 2014 möglich ist. Der Aussage liegt folglich ein relativ kurzer Betrachtungszeitraum zugrunde.
- **Lerneffekte:** Auch die Lerneffekte sind (statistisch) unabhängig sowohl vom Alter der Initiative als auch von der Größe des Clustermanagements und vom Silber-Label-Status. Bemerkenswert ist, dass das Ausmaß des Lerneffektes auch nicht von der Berufserfahrung des Clustermanagements bzw. der Dauer des Managements der jeweiligen Clusterinitiative (in Jahren) beeinflusst wird.

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.cluster-analysis.org/silver-label/?complete=1> (zuletzt am 11. Januar 2016).

- **Vernetzungs- und Kooperationsvorteile:** Die Vernetzungs- und Kooperationsvorteile weisen keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zu der Auszeichnung durch das Silber- oder Gold-Label auf.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Mitgliedsinitiativen weitgehend unabhängig von ihrer Ausstattung oder dem Erwerb des Silber-Labels von der Mitgliedschaft profitieren können. Voraussetzung ist jedoch, dass sie die angebotenen Veranstaltungen, Seminare und Beratungen in Anspruch nehmen. Das spricht einerseits für ein differenziertes und ein – im besten Sinne des Wortes - bedarfsgerechtes Veranstaltungs- und Schulungsangebot, das sowohl jüngeren als auch erfahreneren Clustermanagements einen Mehrwert bietet. Andererseits zeigen die Ergebnisse, dass für die Clustermanagements aus dem Erwerb des Silber-Labels noch keine (statistisch nachweisbaren) Zusatzwirkungen über die einfache Programmitgliedschaft hinaus resultieren. Das ist ein klarer Unterschied zum Gold-Label, das den Clusterinitiativen einen signifikant höheren Reputationsnutzen bringt. Das Silber-Label hat jedoch Effekte gegenüber den Clusterakteuren und Dritten, welche weiter unten noch veranschaulicht werden.

Neben den aufgeführten Faktoren ist bei der Interpretation der Programmwirkungen zu berücksichtigen, dass einige der angegebenen Effekte auch von den Clustermanagements selbst nicht immer klar von anderen, z.T. parallel stattfindenden Interventionen getrennt werden konnte (vgl. Textbox 2).

#### **Textbox 2 Überlagerungen von Wirkungen durch andere Interventionen**

Das eindeutige Nachzeichnen von Wirkungsketten wurde dadurch erschwert, dass einige der Befragten neben ihrer Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ auch von anderen Förderungen profitierten bzw. profitieren. So hat sich in den Vertiefungsinterviews gezeigt, dass die in der Online-Befragung von einigen Clustermanagements angegebenen Wirkungen – u.a. Steigerung der Reputation bei Stakeholdern – z.T. bereits durch die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ hervorgerufen wurden. Eine zeitliche Trennung des Eintretens solcher Effekte war vielen Clustermanagements nicht eindeutig möglich. Weitere Überlagerungen bestehen bei den baden-württembergischen Clusterinitiativen, die in den persönlichen Gesprächen einräumten, dass es für sie bei der schriftlichen Befragung schwierig war, sich bei den Fragen zu Wirkungen durch das Programm „go-cluster“ die von der regionalen Clusteragentur Baden-Württemberg erbrachten Leistungen „wegzudenken“. Ähnlich verhält es sich bei den mit einem Gold-Label ausgezeichneten Clusterinitiativen, deren Reputationseffekt von der Label-Wirkung klar überlagert wird. Auch das Clustermanagement eines Spitzenclusters formuliert diese Überlappungen explizit: *„Die Effekte als Spitzencluster überlagern meiner Einschätzung nach die Effekte von go-cluster bei weitem, so dass unsere Antworten hier sicherlich nicht repräsentativ sind.“*

Gerade was die laut Clustermanagements nützlichste Wirkung betrifft – erhöhte Reputation bei Förderern und politischen Stakeholdern – konnten in den Vertiefungsinterviews jedoch einige Wirkungsketten nachgezeichnet werden:

- Von einem Clustermanagement wurde erläutert, dass die Mitgliedschaft im Programm wie auch das Benchmarking / der Label-Erwerb von der lokalen Politik sehr geschätzt würden. Diese Wirkung sei für die Clusterinitiative sehr bedeutsam, da diese Stakeholder für einen Teil der Finanzierung des Clustermanagements aufkommen. Das Benchmarking und das erworbene Silber-Label dienen diesen gegenüber als **Instrument kontinuierlicher Legitimation und Berichterstattung**.
- Ein Clustermanagement beschrieb, dass die Programmmitgliedschaft und der Erwerb des Silber-Labels als **Hebel für zusätzliche Unterstützung auf Landesebene** wirke. Lokale Stakeholder hätten begonnen, die Strukturen des Netzwerkes für das „Andocken“ ihrer Unterstützungsmaßnahmen zu nutzen. Als konkretes Beispiel wurde die Initiative einer Wirtschaftsförderung genannt, welche die Clusterakteure zu einer Ideenbörse einlädt, um auf dieser Basis die Bedarfe für zukünftige Projektförderungen zu erheben.
- Ein drittes Clustermanagement berichtete, dass die Mitgliedschaft und Unterstützung im Programm „go-cluster“ für ihn und seine Clusterinitiative entscheidend für den **Erwerb des Gold-Labels** gewesen sei. Ohne die Programmmitgliedschaft hätte man seiner Einschätzung nach auch keine Prämierung des BMBF zur Internationalisierung der Clusterinitiative erhalten. Diese sei für seine Initiative aktuell jedoch einer der entscheidenden Entwicklungssprünge.<sup>48</sup>

Neben diesen Aspekten lassen die Interviews noch weitere bzw. vertiefende Rückschlüsse zu Wirkungen zu, die von den Befragten auf die Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ zurückgeführt wurden:

- **Selbstqualifikation und Transparenz:** Insbesondere von den sehr guten Clustermanagements (Spitzencluster, Gold-Label) wird die durch das Benchmarking gegebene Möglichkeit einer kontinuierlichen und realistischen Selbsteinschätzung der eigenen Leistungen als wichtigster Mehrwert aus ihrer Mitgliedschaft begriffen. Diese reiche häufig schon aus, um neue Themen und Handlungsfelder zu identifizieren und die eigene Arbeit zu verbessern.
- **Lernen von anderen Clustermanagements:** Mehrere der persönlich interviewten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sehen im Lernen von anderen Clustermanagements eine der vielversprechendsten Wirkungen des Programms. Durch die Vernetzung mit den anderen Programmmitgliedern bekomme man kontinuierlich neue Ideen für die eigene Arbeit, die – auch wenn sie nicht unmittelbar in eine Adaption führten – wichtige Impulse für die eigene Arbeit gäben. Es wurde außerdem berichtet, dass im Rahmen von „cross-clustering“-Projekten neue langfristige Partner für das Netzwerk gewonnen werden – auch solche, die geografisch

<sup>48</sup> Ob für die Prämierung bereits die Mitgliedschaft allein oder nur das Gold-Label maßgeblich waren, ließ sich aus dieser einen Schilderung nicht eindeutig rekonstruieren. Da das Gold-Label laut Aussage des Clustermanagements ohne die Mitgliedschaft im Programm nicht erreicht worden wäre, ist in diesem Fall jedoch davon auszugehen, dass die Programmmitgliedschaft der Auslöser für die Entwicklung gab.

und thematisch außerhalb des eigenen Netzwerks liegen. Das eröffne die Möglichkeit neue Ansätze, z.B. im Innovationsmanagement, kennenzulernen und ggf. zu adaptieren.

- **Austausch von Clusterakteuren:** Ebenfalls im Zusammenhang mit einem cross-clustering-Projekt erläuterte ein Unternehmensvertreter, dass der Austausch mit den Akteuren anderer Cluster für ihn und sein Unternehmen deshalb so nutzbringend sei, da auf dieser Ebene wegen unterschiedlicher Markt- und Zielgruppen keine unmittelbare Konkurrenz bestehe. Firmenwissen könne daher ohne Sorge vor Wettbewerbsverlusten geteilt werden. In diesem konkreten Fall konnte man sich zu Formen des innerbetrieblichen Innovationsmanagements austauschen. Aus seiner Sicht seien clusterübergreifende Kooperationen gerade dann vielversprechend, wenn sie Cluster ähnlicher oder benachbarter Branchen verbinden, diese jedoch mindestens in einer anderen Region am besten sogar in einem anderen europäischen Land verankert sind.
- **Legitimation nach Innen und Aktivierung von Clusterakteuren:** Aus Abbildung 21 ging bereits hervor, dass die Mobilisierung der eigenen Clustermitglieder von einem knappen Viertel der schriftlich befragten Clustermanagements als Programmwirkung gesehen wurde. Das Vertiefungsinterview mit einem Clustermitglied ergab, dass dieser Effekt durch den **Erwerb des Silber-Labels** verstärkt werden kann. Ein Unternehmensvertreter berichtete, dass das Label für ihn ein wichtiger Garant dafür sei, dass sein eigenes Engagement in Arbeitskreisen oder anderen Aktivitäten gut investiert sei.<sup>49</sup>

#### 4.2.4 Herausforderungen, Entwicklungsziele und zukünftige Programmkonzeption

Die Clustermanagements wurden in der Online-Befragung nach den aus ihrer Sicht prioritären Herausforderungen und Entwicklungszielen für ihre Clusterinitiative befragt. Sie sollten gleichzeitig eine Einschätzung dazu geben, ob dabei ein Unterstützungsbedarf besteht, der im Rahmen des Programms „go-cluster“ gedeckt werden könnte. Tabelle 2 zeigt das Ergebnis der Auswertung dieser beiden Fragen.

Die **höchste Priorität** hat für die befragten Clustermanagements demnach

- die Verstetigung der Zusammenarbeit im Kreis der eigenen Mitglieder,
- die Einwerbung von Drittmitteln zur Finanzierung des Clustermanagements und
- die Einwerbung von Drittmitteln für Projekte auf Ebene der Clusterakteure.

<sup>49</sup> Der Interviewpartner formulierte dies so: „Das Engagement im Cluster bedeutet für mich erst einmal einen Initialaufwand. Das tue ich nicht aus Menschlichkeit oder weil das Wirtschaftsministerium das will, sondern weil ich was erreichen will. Das erfordert ein bestimmtes Vertrauen in das Management. Das Label bedeutet für mich, dass das Management Qualitätsstandards entspricht. Es gibt mir ein gutes Gefühl zu wissen, dass ich mich in einem der wirklich guten Cluster engagiere.“

**Tabelle 2 Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe**

	Welches sind die prioritären Herausforderungen und Entwicklungsziele Ihrer Clustermanagement-Organisation für die Zukunft?					Es besteht Unterstützungsbedarf, der im Rahmen von go-cluster gedeckt werden könnte.		
	kein Ziel	geringe Priorität	mittlere Priorität	hohe Priorität	keine Angabe	ja	nein	keine Angabe
<i>Verstärkung der Zusammenarbeit im Kreis der Mitglieder</i>	2,8	5,6	19,4	<b>65,3</b>	6,9	29,2	51,4	19,4
<i>Gewinnung zusätzlicher Mitglieder für die Clusterinitiative</i>	0,0	9,7	41,7	44,4	4,2	29,2	55,6	15,3
<i>Auf- und Ausbau von Kooperationen mit anderen Clusterinitiativen national</i>	2,8	18,1	54,2	22,2	2,8	<b>65,3</b>	22,2	12,5
<i>Auf- und Ausbau von Kooperationen mit anderen Clusterinitiativen international</i>	9,7	26,4	29,2	30,6	4,2	<b>61,1</b>	27,8	11,1
<i>Einwerbung von Drittmitteln zur Finanzierung des Clustermanagements</i>	6,9	11,1	13,9	<b>65,3</b>	2,8	<b>65,3</b>	23,6	11,1
<i>Ausbau der Mitgliedsbeiträge zur Finanzierung des Clustermanagements</i>	23,6	12,5	36,1	20,8	6,9	19,4	58,3	22,2
<i>Einwerbung von Drittmitteln für Projekte der Mitgliedsunternehmen / -einrichtungen</i>	8,3	9,7	23,6	<b>55,6</b>	2,8	<b>52,8</b>	33,3	13,9
<i>Weitere Professionalisierung des Managements</i>	1,4	13,9	41,7	38,9	4,2	<b>72,2</b>	16,7	11,1
<i>Erwerb bzw. Erneuerung eines ECEI Labels (Silber oder Gold)</i>	11,1	23,6	37,5	23,6	4,2	<b>73,6</b>	12,5	13,9

Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisation, n = 72, Angaben in Prozent



Eine nähere Analyse zeigt, dass die **Einwerbung von Drittmitteln** (für die Finanzierung des Clustermanagements und für Projekte auf Ebene der Clusterakteure) von den herausragenden Clusterinitiativen (Spitzencluster und/oder Gold-Label) besonders häufig als Herausforderung bzw. prioritäres Ziel benannt wurde. Von den zehn Clusterinitiativen, für die das zutrifft, sind jedoch nur fünf der Ansicht, dass das Programm „go-cluster“ hierbei unterstützen könne. Insgesamt besteht bezüglich der Einwerbung von Drittmitteln jedoch eine hohe Korrespondenz zwischen der Wichtigkeit des Ziels und der Einschätzung, dass „go-cluster“ einen Beitrag zur Erreichung dieses Ziels beitragen könnte. Deutlich geringeres Unterstützungspotenzial sehen die 72 befragten Clustermanagements bezüglich der Verstärkung der Zusammenarbeit im Kreis ihrer jeweiligen Mitglieder. Das ist insofern überraschend, als dass im Zusammenhang mit der Förderung von Modellprojekten seitens der befragten Clusterakteure von solchen Verstärkungseffekten berichtet wurde (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Es wurden aber auch **Unterstützungsbedarfe** benannt, die durch das Programm gedeckt werden könnten. Hierzu zählen insbesondere

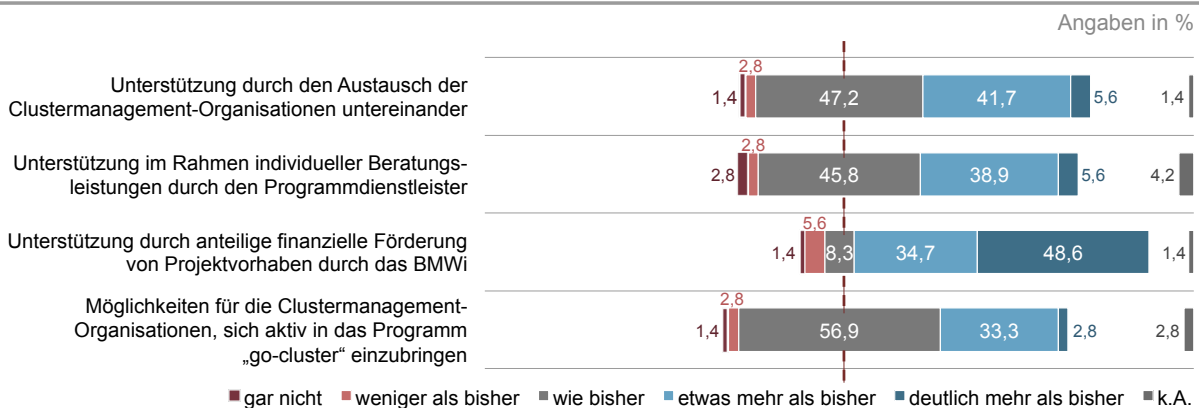
- der Erwerb bzw. die Erneuerung des Silber- oder Gold-Labels,
- die weitere Professionalisierung des Managements,
- der Auf- und Ausbau von Kooperationen mit anderen Clusterinitiativen innerhalb Deutschlands,
- der Auf- und Ausbau von Kooperationen mit anderen Clusterinitiativen außerhalb Deutschlands.

Alle diese Punkte bilden Entwicklungsziele der Clusterinitiativen ab, allerdings sind es im Vergleich zu den oben genannten Zielen solche mit geringerer Priorität.

Interessant ist zudem – und dies bestätigen vorherige Analysen – dass sich in der Gruppe der 38,9%, die eine weitere Professionalisierung als hohe Priorität bezeichnen, sowohl herausragende Clusterinitiativen (Spitzencluster und/oder Gold-Label) als auch solche mit und ohne Silber-Label befinden. Das heißt, dass neben den bislang noch weniger ausgezeichneten auch die schon sehr guten Clusterinitiativen der Ansicht sind, sie könnten im Rahmen des Programms in Zukunft noch weitere Lerneffekte erzielen.

Die Antworten auf die Frage nach der **Form zukünftiger Unterstützung** im Programm unterstreicht die positive Bewertung des bisherigen Angebots im Rahmen der Online-Befragung. Ein großer Teil der Befragten ist mit dem bisherigen Umfang der unterschiedlichen Unterstützungsleistungen zufrieden. Eine Ausnahme stellt die anteilige finanzielle Förderung von Projektvorhaben dar. Über 80% der Befragten wünscht sich mindestens etwas, knapp die Hälfte sogar deutlich mehr Unterstützung in Form von anteiliger Projektförderung als bisher.

**Abbildung 22 Aussagen zur zukünftigen Unterstützung im Programm „go-cluster“**



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Was zunächst als allgemeiner Reflex von Förderempfängern gedeutet werden könnte („mehr ist immer gut“), relativiert sich, wenn man dieses Ergebnis weiteren Aussagen aus der schriftlichen und telefonischen Befragung gegenüberstellt. Wie weiter oben bereits dargelegt wurde, wird die Projektförderung von den Managements als besonders wirkungsvolles **Instrument zur Mitgliederbindung und -aktivierung** geschätzt.

Dieser Eindruck konnte in den Interviews mit den Clusterakteuren bestätigt werden. Dafür wären einige der Befragten durchaus bereit, auf andere Angebote, wie Seminare, zu verzichten:

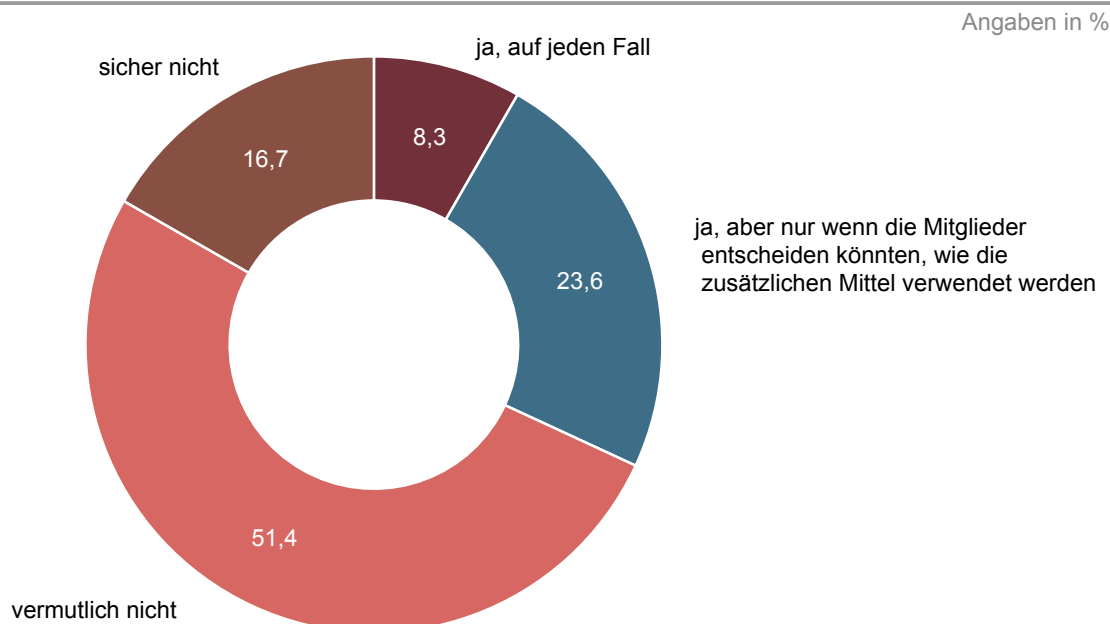
*„Wir brauchen besseren Zugang zu Projektfördermöglichkeiten, d.h. diese müssen ausgebaut werden, nicht die Beratungen. Wir werden mit Beratungen quasi „überschüttet“, aber bei unserer Basis kommt nichts an.“*

Ein anderes Management formuliert:

*„Ich brauche keine Seminare. Ich möchte in meinen Kernaufgaben unterstützt werden. Das sind für mich die Lancierung von FuE-Projekten und Innovationsvorhaben im Allgemeinen. Alles andere interessiert auch unsere Mitglieder nicht.“*

Diese Position teilen jedoch nicht alle Clustermanagements. Das zeigt das Ranking der am meisten geschätzten Programmelemente, in dem Fachseminare und Beratungen auf Platz 1 standen (vgl. Abbildung 20, Abschnitt 4.2.2.) Doch auch die Aussagen zur Zahlungsbereitschaft für die Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ zeigt die Wertschätzung der Schulungsangebote.

**Abbildung 23** Bereitschaft für eine „go-cluster-Mitgliedsgebühr“ i.H.v. 2.500 EUR p.a.



Quelle: Online-Befragung von Clustermanagement-Organisationen, n = 72

Zwar lehnt eine große Mehrheit die Zahlung eines pauschalen jährlichen Mitgliedsbeitrags in Höhe von 2.500 Euro ab. Neben den 8,3% der Befragten, die zur Zahlung eines solchen Beitrags bereit wären, gibt es auch eine Gruppe von 23,6%, die diesen Betrag unter bestimmten Bedingungen zahlen würde. Rund die Hälfte davon gab an, 2.500 Euro für gerechtfertigt zu halten, sofern diese Mittel in ein **breiteres oder intensiviertes Weiterbildungsangebot** flößen. Die andere Hälfte würde einer solchen Zahlung nur zustimmen, wenn die Mittel der **Finanzierung selbst entwickelter Projekte** gewidmet würden. Von den 49 Clustermanagements (51,4%), die angaben, zu einer Zahlung von 2.500 Euro vermutlich nicht bereit zu sein, halten 26 die Zahlung eines geringeren Betrags (im Schnitt 423,58 €) für gerechtfertigt und nur 15 der befragten Clustermanagements lehnen einen Mitgliedsbeitrag grundsätzlich ab.<sup>50</sup>

Allerdings gibt es eine Gruppe von 19 Clustermanagements die sich, als Alternative zu einem Mitgliedsbeitrag an der Finanzierung von Seminaren und Weiterbildungsangeboten in Form von Veranstaltungsgebühren beteiligen würde. Dies zeigt einerseits die grundsätzliche Wertschätzung dieser Angebote. Die Angaben lassen aber auch eine weitere Interpretation zu: Managements, die auf diese Angebote selbst keinen Wert legen, könnten ein Interesse daran haben, dass die Nutzer der Schulungen einen Teil der Kosten selbst tragen und damit

<sup>50</sup> Die Clustermanagements, die angaben „sicher nicht“ zu einer Zahlung von 2.500 Euro bereit zu sein (vgl. Abbildung 23), haben mit 2,82 Teilnahmen im Schnitt deutlich weniger Programmleistungen (Veranstaltungen, Seminare, Beratungen) in Anspruch genommen, als die Gesamtheit der Befragten. Ein Drittel der „Zahlungsunwilligen“ hat gar keine Veranstaltung, kein Seminar und keine Beratung in Anspruch genommen.

Mittel für andere, von ihnen selbst präferierte Unterstützungsformate wie z.B. Projektförderung frei würden.

In den offenen Angaben der schriftlichen Befragung und in den Telefoninterviews wurden von den Clustermanagements noch weitere **Bedarfe und Anregungen** benannt, die sich vier übergeordneten Themenkreisen zuordnen lassen:

1. **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:** Mehrere Clustermanagements sind der Ansicht, dass das Programm „go-cluster“ in der öffentlichen Wahrnehmung eine noch untergeordnete Rolle spielt. Einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner drückten in diesem Zusammenhang ihr Bedauern über den Verlust der Wortmarke „Kompetenznetze“ aus, der in ihrer Wahrnehmung mit einem Reputationsverlust gegenüber Dritten im In- und Ausland einhergegangen sei. Um diesen wieder aufzuholen, seien mehr öffentlichkeitswirksame Maßnahmen notwendig.
2. **Verzahnung mit anderen Initiativen:** Andere kritisierten, das Programm sei nach wie vor noch nicht stark genug mit den Aktivitäten anderer Einrichtungen und Ressorts verzahnt. Als konkretes Beispiel nannte ein Clustermanagement Einrichtungen der Außenwirtschaft wie die GTAI und die AHK-Organisation, aber auch Wirtschaftsreferenten in den Botschaften. Man bedauere, dass keinerlei Kontakte zu den jeweiligen Branchenexperten bestünden: *„Wir vertun hier eine Chance, auch in Bezug auf unser Standortmarketing.“* Es gibt auch Stimmen, die sich eine engere Vernetzung mit den Aktivitäten weiterer Bundesressorts wünschen. Konkret benannte wurden Veranstaltungen des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL).
3. **Bevorzugung in anderen Förderprogrammen:** Mehrere Managements wünschen sich eine „bevorzugte Behandlung“ von „go-cluster“-Mitgliedern in anderen Förderprogrammen. Als konkretes Beispiel wurden die vom BMWi geförderten ZIM-Kooperationsnetzwerke genannt. Es wird auch verstärktes Lobbying gegenüber der Europäischen Kommission und anderen Fördermittelgeber angeregt, um „go-cluster“-Mitgliedern bei der Vergabe von Mitteln eine bevorzugte Stellung einzuräumen.<sup>51</sup> Zusätzlich dazu spricht sich ein Clustermanagement für eine strategische Weiterentwicklung exzellenter deutscher Clusterinitiativen im Rahmen einer bundesweiten Innovationsstrategie aus. *„Wir sollten die existierenden Clusterstrukturen für die Innovationsförderung nutzen, um von der engen Vernetzung und dem professionellen Management noch stärker zu profitieren.“*
4. **Differenzierungen:** Es gibt eine Reihe von Managements, die für eine stärkere Differenzierung in der Behandlung der Mitglieder innerhalb des Programms plädieren.

<sup>51</sup> Grundsätzlich haben Clustermanagements die Möglichkeit, bei Förderanträgen auf erworbene ECEI-Label oder eine Mitgliedschaft im Programm „go-cluster“ aufmerksam zu machen – z.B. im Rahmen der Selbstdarstellung. Inwieweit diese Aspekte bei der Bewertung berücksichtigt werden, bleibt derzeit den jeweiligen Gutachtern vorbehalten.

Dies bezieht sich vor allem auf die 31 Benchmarking-Kriterien, die der Heterogenität der im Programm versammelten Clusterinitiativen (u.a. bottom-up vs. top-down, unternehmensgetrieben vs. Hochschuldominanz, regional verankert vs. global player) nur bedingt gerecht würden und nach Ansicht einiger Managements auch nicht Kern des Programms sein sollten: *„Das besondere Charakteristikum von go-cluster ist (...) die Möglichkeit zur cross-sektoralen Vernetzung und v.a. das Lernen von den anderen Clustern. Wichtig ist dann aber auch, dass go-cluster nicht versucht, seine Mitglieder in eine einheitliche Clusterumsetzungs-Schiene zu zwingen, sondern dass man aus den Erfolgsstorys der anderen lernen kann, seine eigene Clusterarbeit zu optimieren, ohne seine Eigenheiten/Besonderheiten dabei aufzugeben (...).“*

Mehrere Clustermanagements wünschen sich zudem eine „gerechtere“ regionale Verteilung der Veranstaltungs- und Seminarangebote.

5. **Finanzielle Unterstützung:** Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, stellt die Finanzierung des Clustermanagements und zukünftiger Projekte für die Befragten eine zentrale Herausforderung dar. Hierzu wurden in den offenen Angaben der schriftlichen Befragung konkrete Anregungen für das Programm „go-cluster“ formuliert: Die erste bezieht sich auf die Finanzierung des Gold-Labels. Nach Ansicht mehrere Clusterinitiativen sagt das Gold-Label zum jetzigen Zeitpunkt mehr über die finanzielle Situation des Clustermanagements aus als über dessen Qualität. Verzerrungen resultierten auch daraus, dass einzelne Bundesländer – wie Clustermanagements und auch einzelne der befragten Experten berichteten – die Kosten für Labeling-Prozesse mitfinanzierten, während diese Option Clustermanagements in anderen Bundesländern nicht offenstehe. Vor diesem Hintergrund wurde vereinzelt der Wunsch nach einer Förderung zur Erlangung des Gold-Labels ähnlich der des Silber-Labels geäußert. Der zweite Punkt adressiert die Projektförderung, deren Fortführung von fast allen Befragten befürwortet wird. Es wurde angeregt, die Förderung auch in Zukunft möglichst themenoffen zu gestalten und eine längere Förderperiode zu gewähren. Gerade für kleinere oder KMU-getriebene Initiativen sei eine Eigenbeteiligung von 50% in einem Zeitraum von sechs Monaten auch bei geringer Fördersumme herausfordernd. Einige der Befragten hielten außerdem eine Abstufung der Unterstützung im Programm für sinnvoll – je nach finanzieller Ausstattung des Clustermanagements könnten für einige Mitglieder mehr oder weniger Leistungen übernommen werden. Einer der Befragten schlägt vor, die potenziellen Kosten einer Programmmitgliedschaft an die Umsatzzahlen der Clusterinitiativen zu koppeln.

### 4.3 Ergebnisse aus der Befragung nationaler Stakeholder und internationaler Experten

Im Anschluss an die schriftliche Befragung der Clustermanagement-Organisationen wurden sechs nationale und fünf internationale Experten bzw. Stakeholder telefonisch interviewt. Der Kreis der Befragten umfasst sowohl wissenschaftliche Experten der Clusterförderung (national und international) wie auch Personen mit Programmverantwortung innerhalb Deutschlands auf Länderebene und in anderen europäischen Ländern (vgl. Tabellen 6 und 7 im Anhang).

#### 4.3.1 Clusterpolitische Trends und Zukunftsthemen

Sowohl die nationalen als auch die internationalen Gesprächspartner wurden eingangs nach den aus ihrer Sicht relevanten Trends in der aktuellen Clusterförderung befragt. Hier zeigt sich eine große Übereinstimmung in den übergreifenden Beobachtungen der wissenschaftlichen Experten und den Aussagen der Programmverantwortlichen zu den von ihnen verfolgten Ansätzen der Clusterförderung.

Laut Auskunft der wissenschaftlichen Experten und internationalen Stakeholder ähnelt sich die aktuell praktizierte Clusterförderung in mehreren europäischen Ländern in zwei zentralen Elementen: Zum einen wird die Clusterförderung vielerorts auf eine **Weiterentwicklung bereits entstandener Clusterstrukturen** in den jeweiligen Regionen fokussiert und zum anderen werden **clusterübergreifende Kooperationen** („cross-clustering“) national und international unterstützt.<sup>52</sup> Beim Ersten geht es auch um die Konsolidierung von Clusterinitiativen, die durch die Professionalisierung einer Auswahl von bereits guten Clustermanagements vorangetrieben werden soll. Dieser Ansatz der Clusterpolitik wird nach Aussage der nationalen Programmverantwortlichen auch in mehreren Bundesländern verfolgt. Mit dem zweiten Element wird eine Verbreiterung der Wissensbasis über clusterübergreifende Kooperationen angestrebt, auch um Überspezialisierungen und „lock-in-Effekten“ vorzubeugen und die Anfälligkeit für externe Schocks zu reduzieren.

Im Zusammenhang mit der **Professionalisierung von Clustermanagements** ist nach Ansicht der interviewten Experten ein zweiter Trend erkennbar, nämlich die Durchführung standardisierter **Benchmarkings** zum Erwerb von Qualitätslabeln. Die Gesprächspartner bezogen sich dabei auf die aus der ECEI hervorgegangenen Labelings mit Bronze, Silber und Gold, auf die in Abschnitt 2.1 eingegangen wurde. Die ECEI-Label wurden bereits in 40 Ländern weltweit vergeben, darunter in den USA, Mexiko und Indien,<sup>53</sup> und werden von den befragten Experten und Stakeholdern auf nationaler wie internationaler Ebene entsprechend als „State of the Art“ wahrgenommen, an dem sich Programmverantwortliche orientieren.

<sup>52</sup> Dieser Trend wird auch in der Literatur reflektiert, vgl. TCI (2015), S. 6ff.

<sup>53</sup> Vgl. [www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?complete=1](http://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?complete=1) (zuletzt am 23. November 2015).

Die Gesprächspartner wurden auch dazu befragt, welchen Stellenwert sie der Förderung von konkreten Projektvorhaben beimessen, die von Clustermanagements beantragt werden können. Dabei hat sich gezeigt, dass eine Mehrheit der Interviewten (sieben von elf) diesem Förderansatz eine große Bedeutung zumisst. Aus Sicht der wissenschaftlichen Experten bietet diese Form der Clusterförderung eine effektive Möglichkeit, den Austausch innerhalb der Clusterinitiativen zu befördern und Clusterstrukturen zu verstetigen.

Neben diesen konzeptionellen Elementen von Clusterpolitik wurden die internationalen Experten zu den **Zukunftsthemen und künftigen Herausforderungen** befragt. Alle Experten erachten die Entwicklung von Clusterstrukturen als weiterhin ökonomisch notwendig und wirtschaftspolitisch sinnvoll, sie begrüßen daher auch die europäische Fokussierung im Bereich der Innovationsförderung auf diese Strukturen. Cluster könnten künftig noch stärker als Plattformen für die bedarfsgerechte Förderung von Innovation und Technologieentwicklung genutzt werden, da alle relevanten Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dort zusammenkommen. In Bezug auf Deutschland merkten einige der internationalen Experten (drei von fünf) an, dass Deutschland anders als andere europäische Länder über keine einheitliche nationale Clusterstrategie verfügt, was in Bezug auf die eine strategische Weiterentwicklung nationaler Clusterinitiativen z.T. als Nachteil gesehen wurde (vgl. Textbox 3 und 4).

Zusammenfassend lassen sich die konkreten Handlungsempfehlungen der Experten zu den Zukunftsthemen in drei Stufen darstellen:

1. **Wissen generieren:** Die Methodenkompetenz der Clustermanagements zur Entwicklung innovativer Projekte und disruptiver Geschäftsmodelle sollte gestärkt werden. Dabei sollten Clustermanagements künftig in der Lage sein, neue technologische Trends zu identifizieren und diese in ihren Clusterstrukturen zu etablieren (Aufbau von „emerging clusters“).
2. **Wissen transferieren:** Die Clustermanagements sollten ausschließlich anwendungsorientierte Forschungsprojekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft initiieren und dabei von Anfang an den Nutzen für ihre Mitglieder klar im Blick haben. Dazu müssen Clustermanagements erproben, wie sie den Wissenstransfer zwischen Clusterakteuren speziell im „cross-clustering“ verstetigen können.
3. **Nutzwert messen:** Die Messung der Cluster-Performance sollte künftig weit über die Indikatoren zur Qualität des Managements hinausgehen und auch den Nutzen für die Akteure und die Gesellschaft umfassen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das BMWi-Programm „go-cluster“ den aktuellen clusterpolitischen Trends auf europäischer Ebene folgt und entsprechend gestaltet ist. Die Fokussierung auf die Professionalisierung der Clustermanagements und die Projektförderung zu innovativen Services und „cross-clustering“ sind nach deutlich



überwiegender Expertenmeinung die richtigen Ansätze, um die Wirkung von Clusterstrukturen nachhaltig zu verbessern.

**Textbox 3 Norwegian Innovation Cluster: Nationale Clusterstrategie in Norwegen.**

Das Programm „Norwegian Innovation Cluster“ , durchgeführt von Innovation Norway, Industrial Development Corporation of Norway und Research Council Of Norway, hat das Ziel die Innovationskraft und Erneuerungsfähigkeit regionaler Cluster zu stärken. Dazu wurden über mehrere Jahre die Programme „Arena Programme“, „Norwegian Centres of Expertise (NCE)“ und „Global Centres of Expertise (GCE)“, zur Analyse und Evaluation von regionalen Clustern, entwickelt.

Die Programme haben jeweils übergeordnete Ziele, welches die einzelnen Cluster durch eigene Teilziele erreichen müssen. Die übergeordneten Ziele der Programme sind so aufeinander aufgebaut, dass das Cluster zur Erreichung des nächsten Levels seine Kompetenzen immer weiter ausbauen und vertiefen muss.

Das Arena Programme bildet den ersten Schritt im Prozess zu einem Innovationscluster. In diesem Schritt sollen die regionalen Cluster ihre Kapazität für Innovation und Erneuerung erhöhen. Das übergeordnete Ziel des Programms NCE ist es die Wertschöpfung innerhalb des Clusters zu verbessern. Das höchste Level ist das GCE, welches hauptsächlich die erfolgreiche Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie beinhaltet. Die Cluster sollen in diesem Programm nicht nur die Wertschöpfung im eigenen Cluster verbessern, sondern auch die Position innerhalb einer globalen Wertschöpfungskette festigen.

Zur Umsetzung der Programme werden die Cluster durch verschiedene finanzielle Förderungen und Experten Services unterstützt. Die einzelnen Programme laufen mindestens 3-5 Jahren, so dass eine langfristige Betreuung der Cluster gewährleistet wird.<sup>54</sup>

**4.3.2 Reputation der Wort-Bild-Marke**

Die Wort-Bild-Marke „go-cluster- exzellent vernetzt!“ ersetzte im Jahr 2012 die bis dahin international eingeführte Marke „Kompetenznetze Deutschland“. Mit der Änderung der Wort-Bild-Marke wurde der konzeptionelle Wechsel in der Programmausrichtung verdeutlicht. Während die Initiative



„Kompetenznetze Deutschland“ vor allem die besten Cluster aus Deutschland national und international bekannt machen sollte, konzentriert sich „go-cluster“ auf eine Unterstützung der Clustermanagements bei der weiteren Professionalisierung. Es geht also weniger um eine Sichtbarkeit nach außen, sondern um eine Ansprache der beteiligten Clusterinitiativen. Auf die Entwicklung einer ähnlich starken Marke wie bei der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ wurde im Programm „go-cluster“ verzichtet. Dieser Ansatz wird von fast allen Stakeholdern und Experten (neun von elf) wahrgenommen. Folglich ergibt sich beim Vergleich zur Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ ein uneinheitliches Bild. Während die nationalen Stakeholder

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.innovasjon Norge.no/PageFiles/344932/Programme%20description%20%28EN%29%2012.01.15.pdf> (zuletzt am 18. November 2015).

die Wort-Bild-Marke „go-cluster“ als überwiegend stark<sup>55</sup>, ja sogar „*motivierend*“ (ein Befragter) empfinden, ist sie in der internationalen Sichtbarkeit nicht so stark wie „Kompetenznetze Deutschland“. Interessant hierbei ist, dass selbst die internationalen Experten, die nicht Deutsch sprechen, die deutschen Exzellenz-Cluster besser mit dem Begriff „Kompetenznetze“ in Zusammenhang bringen konnten, als unter der Wort-Bild-Marke „go-cluster“ (drei von fünf).

Dennoch ergänzten die internationalen Experten, dass sie grundsätzlich keine Schwierigkeiten damit hätten, deutsche Cluster in ihren Bereichen zu identifizieren. Dazu würden sie unter anderem auf die Clusterplattform Deutschland zugreifen oder über die international präsenten „Spitzencluster“ an Informationen kommen.

Die nationalen Stakeholder nehmen den **Nutzen aus der Wort-Bild-Marke** „go-cluster“ mehrheitlich (drei von fünf) als eher eingeschränkt wahr.<sup>56</sup> Zwar würden viele Clusterinitiativen auf ihre Mitgliedschaft in „go-cluster“ mittels Logo auf ihrer Webseite verweisen, dies würde aber von den Clusterakteuren nicht zwingend als Nachweis für Exzellenz empfunden. Vier der sechs nationalen Stakeholder gaben an, sich bei der Identifizierung bestehender Clusterexzellenz eher an einem der ECEI-Label als an der „go-cluster“-Mitgliedschaft zu orientieren. Ein nationaler Stakeholder verweist sogar explizit auf die bei einigen Mitgliedern fehlende Exzellenz in der Initiative „go-cluster“, was dieser mit dem aus seiner Sicht verhältnismäßig einfachen Zugang zum Programm begründete. Dies würde den Aufbau von Reputation eher behindern. Diese Einschätzung deckt sich mit der Erkenntnis aus der Befragung, in der rund 25% der Clustermanager angaben, sich striktere Aufnahmekriterien (vgl. Abbildung 17, Abschnitt 4.2.2.) zu wünschen.

Zusammenfassend unterstreicht die Wahrnehmung der Wort-Bild-Marke „go-cluster“ die konzeptionelle Neuausrichtung des BMWi-Programms, national sowie international. Gerade auf internationaler Ebene ist es bislang aber noch nicht gelungen, das Programm „go-cluster“ als Nachfolgeinitiative auf „Kompetenznetze Deutschland“ zu etablieren und von der renommierten Marke zu profitieren.

### 4.3.3 Bewertung der konzeptionellen Elemente des Programms „go-cluster“

Die Bewertung der Programmelemente von „go-cluster“ durch die Stakeholder und Experten bezog sich auf die übergeordnete Konzeption oder vereinzelte Berührungspunkte national (z.B. Bund-Länder-Gespräche) und international (z.B. Kooperationsprojekte).

<sup>55</sup> Ein nationaler Stakeholder sprach von Problemen, die Marke im Internet, z.B. mittels Google-Suche zu finden. Dies konnte aber bei unterschiedlichen Tests durch das Evaluatoren-Team nicht nachvollzogen werden.

<sup>56</sup> Bei den nationalen Stakeholdern gibt es bei einigen Fragen eine Abweichung der Grundgesamtheit, da ein Stakeholder über keine konkreten Kenntnisse zum Programm „go-cluster“ verfügte.

Die nationalen Stakeholder sehen mit großer Mehrheit (vier von fünf) die Tatsache, dass Veranstaltungen, Unterstützungsleistungen und Seminare angeboten werden, als sehr positiv an. Dies bezieht sich zum einen auf die Angebote für die Clustermanagements, zum anderen aber auch explizit auf den Bund-Länder-Austausch sowie die jährliche Clusterkonferenz.

Ein Teil der nationalen Stakeholder hat sich zudem zu den Förderungen in den Bereichen „innovative Services“ und „cross-clustering“ positiv geäußert (zwei von fünf). Ein nationaler Stakeholder betonte allerdings, dass die geringen Fördervolumina für größere Cluster keine ausreichende Finanzierung für wirklich neue Aktivitäten darstellen würden und bei den weiter entwickelten Clustern in diesen Bereichen seiner Einschätzung nach Mitnahmeeffekte wahrscheinlicher seien.

Trotz der überwiegend positiven Einschätzung der nationalen Stakeholder, gibt es von einzelnen Interviewten auch Kritikpunkte. Diese beziehen sich zum einen auf das Aufnahmeverfahren an sich („zu wenig transparent“),<sup>57</sup> zum anderen auf potenzielle Lock-in-Effekte im Programm, die daher rührten, dass fast kein Austausch mit Clusterinitiativen außerhalb von „go-cluster“ stattfände.

Auch im internationalen Kontext gibt es im Falle von konkreten Anknüpfungspunkten keine ausschließlich positive Rückmeldung. Zwar berichtete eine Person von zwei konkreten Veranstaltungen in Berlin und Kopenhagen in Kooperation mit der dänischen Exzellenzinitiative, allerdings gab es hierbei angeblich wenig gegenseitige Einbindung und zum Teil sprachliche Probleme.<sup>58</sup> Eine Clusterkooperation mit Katalonien wurde zwar geplant, aufgrund geringer Anmeldezahlen auf deutscher Seite aber abgesagt und auf einen bilateralen Austausch beschränkt. Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, ist zu berücksichtigen, dass die Aufgabenstellung zur stärkeren internationalen Vernetzung erst nachträglich in das Arbeitsprogramm des Dienstleisters aufgenommen wurde.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass aus Sicht der Stakeholder und Experten die Konzeption die richtigen Angebote vorsieht und diese vor allem in ihrem Kernbereich (Services und Veranstaltungen für die Clustermanagements) auch sehr gut umsetzt. Im Gegensatz zu den Clustermanagements, die bereits im Programm Mitglied sind, ist die externe Sichtweise auf die Aufnahmekriterien zum Programm erwartungsgemäß etwas anders. Hier besteht der Wunsch nach mehr Transparenz und vor allem der Weitergabe von Wissen und Erkenntnissen auch an Clustermanagements, deren Initiative (noch) kein Mitglied

<sup>57</sup> Hier liegt in der Auswertung der Experteninterviews eine Abweichung zu der Befragung der Clustermanagements vor, was sich über die positive Selektion der Befragungsgruppe erklären lässt: Es wurden nur Clustermanagements befragt, die bereits Mitglied in „go-cluster“ sind, somit mutmaßlich keine massiven Schwierigkeiten hatten (vgl. Abschnitt 4.2.2).

<sup>58</sup> Zwei Matchmaking-Veranstaltungen in Kopenhagen haben laut Auskunft einer Gesprächspartnerin in englischer Sprache stattgefunden. Eine Übersetzung ins Deutsche wurde dort nicht angeboten. Bei einer Matchmaking-Veranstaltung in Berlin stand für den Plenumsteil ein Übersetzungsdienst zur Verfügung.

bei „go-cluster“ ist. Großes Potential in der Entwicklung besteht weiterhin bei der Initiierung von „cross-clustering“-Aktivitäten im internationalen Kontext.

**Textbox 4 Innovations-LAB für Clustermanagements in Dänemark.**

Das Land Dänemark hat mit Hilfe einer nationalen Clusterstrategie im sogenannten Cluster-Forum die Arbeit der insgesamt acht Ministerien, die mit Cluster und Innovationspolitik zu tun haben, koordiniert. Mit Hilfe dieser Strategie können klare und messbare Ziele erreicht werden, zum Beispiel 10 Gold-Label und 10 Silber-Label Cluster bis zum Jahr 2020 zu haben oder mehr als 10.000 Unternehmen an den Aktivitäten der Cluster zu beteiligen.<sup>59</sup>

Die Clustermanager werden dabei umfangreich in den Bereichen (1) Professionalisierung, (2) Kompetenzentwicklung und (3) Veranstaltungen unterstützt. Unter anderem werden die exzellenten Cluster jährlich zu einem zweitägigen Innovations-Camp eingeladen, um dort über die aktuellen Trends zu diskutieren.

Ein interessanter methodischer Ansatz ist die Einrichtung eines „Innovation-LAB“, in dem die Clustermanager neuartige Services für ihre Clusterakteure zunächst anhand einer Simulation testen können. Dadurch erhalten sie bereits im Vorfeld Informationen zur Wirksamkeit und ggf. entstehenden Problemen bei der Umsetzung und können ihre Vorgehensweise entsprechend anpassen. Im letzten Jahr wurden zum Beispiel verschiedene CRM-Systeme im Rahmen des „Innovations-LAB“ getestet. Nachdem die Testreihe beendet wurde, konnte das am besten geeignetste Tool an verschiedene Clustermanagements weitergegeben werden, wobei der Anbieter bei der Umsetzung des CRM-Systems unterstützend mitwirkte. Zurzeit wird im Rahmen des „Innovation-LAB“ ein System/Tool zur strategischen Internationalisierung von Clustern gesucht.

Die angebotenen Systeme werden von den Clustermanagements „zu Hause“ getestet. Nach Beendigung der Test wird ein Feedback zu den jeweiligen Systemen gegeben und das dabei am besten abschneidende System wird für die Clustermanagements zur Verfügung gestellt.

**4.3.4 Label und Benchmarking im Zusammenhang mit „go-cluster“**

In der Bewertung der ECEI-Label und des damit im Zusammenhang stehenden Benchmarking-Prozesses sehen die nationalen Stakeholder und internationalen Experten grundsätzlich große Vorteile. Hinsichtlich der Relation und Bewertung von Kosten und Nutzen sind sich die Interviewten aber nicht einig.

Die nationalen Stakeholder (sechs von sechs) sehen durch die strukturierte Selbstevaluation im Rahmen des Benchmarkings vor allem eine gute Unterstützung für Clustermanagements, ihre Qualität zu steigern. Dies sei sehr hilfreich bei der Professionalisierung und schaffe gute Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Clustern der eigenen Branche, national und international. Ein Stakeholder schränkt den Wert des Benchmarking allerdings ein, da der Ansatz des ECEI-Labels nicht ausreicht, um Exzellenz zu ermitteln.

<sup>59</sup> Nationale Cluster-Strategie Denmark 2020, verfügbar unter: <http://www.clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/UK/Publications.aspx>.

Die Hälfte der nationalen Stakeholder (drei von sechs) sieht das Bronze-Label als vollkommen ausreichend für eine Professionalisierung an, der Aufwand für das Gold-Label und vor allem die nur kurze Gültigkeit von zwei Jahren werden kritisch gesehen. Über das Silber-Label fehlen den meisten Stakeholdern Erfahrungswerte, aus Sicht jener, die das Silber-Label kennen, wird bemängelt, dass sich die Kriterien nur auf die Ausgangsbasis beziehen.<sup>60</sup>

Im internationalen Kontext ist das ECEI-Label teilweise fest in die nationale Clusterstrategie verankert, wie zum Beispiel in Dänemark, wo feste Zielvorgaben gemacht werden (je 10 Gold- und Silber-Label Cluster bis ins Jahr 2020, vgl. Textbox 4). Insgesamt werde die Steigerung der Sichtbarkeit besonders von Clustern in kleineren Ländern bzw. unbekannteren Regionen sehr geschätzt. Das standardisierte Benchmarking trage außerdem dazu bei, dass die Vernetzung auf internationaler Ebene vereinfacht würde, da man über den Benchmarking-Prozess erst über die Existenz anderer ähnlicher Branchencluster erfahre.

Besonders negativ wurde mehrheitlich von den internationalen Experten (drei von fünf) ein Fehlen des unmittelbaren Nutzens aus dem Gold-Label gesehen. So sei ursprünglich von Seiten der Europäischen Kommission ein Vorteil zum Beispiel bei der Beantragung von Fördermitteln in Aussicht gestellt worden. Die Rücknahme dieser Ankündigung bezeichneten drei internationale Experten wörtlich als „*Enttäuschung*“ und stellten den großen Aufwand, der mit dem Erwerb des Gold-Labels verbunden ist, in Frage. Darüber hinaus gaben zwei internationale Experten zu bedenken, dass mit dem Label lediglich die operative Exzellenz gemessen werde, die Frage allerdings, ob die Cluster „das Richtige tun“ im Benchmarking vernachlässigt würde. Folglich sei die Aussagekraft der Benchmarking-Indikatoren noch nicht für alle Cluster erwiesen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Benchmarking in Kombination mit dem ECEI-Label ein europaweit – und z. T. über Europa hinaus – etabliertes System zur Messung von Leistungen der Clustermanagements darstellt. Folgerichtig findet eine enge Verzahnung des „go-cluster“-Programms und des Benchmarking-Systems für die deutschen Cluster statt.<sup>61</sup> Diese Entwicklung wird in vielen Bundesländern sogar noch für weitere Cluster fortgeführt (zum Beispiel in Baden-Württemberg oder Hessen). Für die Weiterentwicklung des Programms sind aus Sicht einiger Gesprächspartner allerdings zum einen objektive Indikatoren zur Wirkungsmessung notwendig. Zum anderen sollten Cluster, die die geforderte Leistung nachweislich nicht mehr erbringen, negativ selektiert werden (Sanktionsmechanismen).

---

<sup>60</sup> Für wenig professionelle Bronze-Cluster sei es leichter sich in drei Kategorien signifikant zu verbessern, als für bereits professionellere Bronze-Cluster.

<sup>61</sup> Drei nationale Stakeholder gaben in diesem Zusammenhang zu Bedenken, dass die Umsetzung des „go-cluster“-Programms und das Angebot des ECEI-Labels vom selben Unternehmen, teilweise sogar von denselben Personen durchgeführt würden, was zu einer gewissen Abhängigkeit führe. Dies wurde von den Befragten als „Monopolstellung“ zur Entscheidung über „Cluster-Exzellenz“ in Deutschland gewertet.

## 4.3.5 Clusterplattform Deutschland

Die Clusterplattform wurde eingerichtet, um die Sichtbarkeit deutscher Clusterinitiativen und Netzwerke zu erhöhen. Damit wird es einfacher für Unternehmen oder andere Clustermanagements über Branchen und Regionen zu informieren und ggf. eine Zusammenarbeit zu initiieren. Die dargestellten Netzwerke sind dabei nicht auf „go-cluster“-Mitglieder beschränkt.



Insgesamt wird die Clusterplattform von den Interviewten sehr positiv gesehen. Die meisten Stakeholder und Experten (zehn von elf) attestieren eine gut strukturierte Plattform, die potentiell die Sichtbarkeit der deutschen Clusterinitiativen erhöht. Eine Mehrheit der nationalen Stakeholder (vier von sechs) sieht darüber hinaus die vereinfachten Zugangsmöglichkeiten zu Informationen über die einzelnen Cluster, die einen Wissensaustausch ermöglichen sollen.

Dennoch gibt es auch vereinzelte Kritik an der bisherigen Umsetzung der Plattform von Seiten der nationalen Stakeholder. Es seien angeblich ein Großteil, nicht jedoch alle der mit einem Bronze-Label ausgezeichneten deutschen Clusterinitiativen in der Datenbank („Clustersuche“) der Clusterplattform Deutschland zu finden. Außerdem sei die Darstellung der Cluster nicht mit anderen (ähnlichen) Plattformen auf europäischer Ebene abgestimmt.<sup>62</sup> Darüber hinaus müssen die Daten immer manuell gepflegt werden, sodass es Zweifel an der Aktualität der Angaben gibt.

Ein wichtiger Hinweis bezieht sich auf die Newsletter, hier wurde von einzelnen Stakeholdern bemängelt, dass die Newsletter der Clusterplattform und von „go-cluster“ zum Teil redundante Informationen enthielten.

Zusammenfassend bietet die Clusterplattform eine übersichtliche Lösung zur Darstellung der deutschen Cluster und Netzwerke, die auf einer statischen Datenbank beruhen. Neben einer besseren Abstimmung mit europaweiten Angeboten könnten eine stärkere Bewerbung des Angebots und die Sicherstellung regelmäßiger Aktualisierungen zu einer höheren Attraktivität des Angebots beitragen.

## 4.3.6 Zusammenfassende Bewertung und künftige Entwicklungen

Die zusammenfassende Analyse aus den Interviews der Stakeholder und Experten zeigt, dass das Programm „go-cluster“ hinsichtlich der Konzeption, Reputation und Umsetzung insgesamt als gute Unterstützung für die Clustermanagements bewertet wird (vgl. Abbildung 24). Dies kommt vor allem in der Konzeption zum Ausdruck, die entsprechend der aktuellen clusterpolitischen Trends stark auf die Professionalisierung der Clustermanagements setzt. Dazu bietet das Programm ein umfangreiches Service- und Veranstaltungsangebot für seine

<sup>62</sup> Vgl. zum Beispiel <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>.

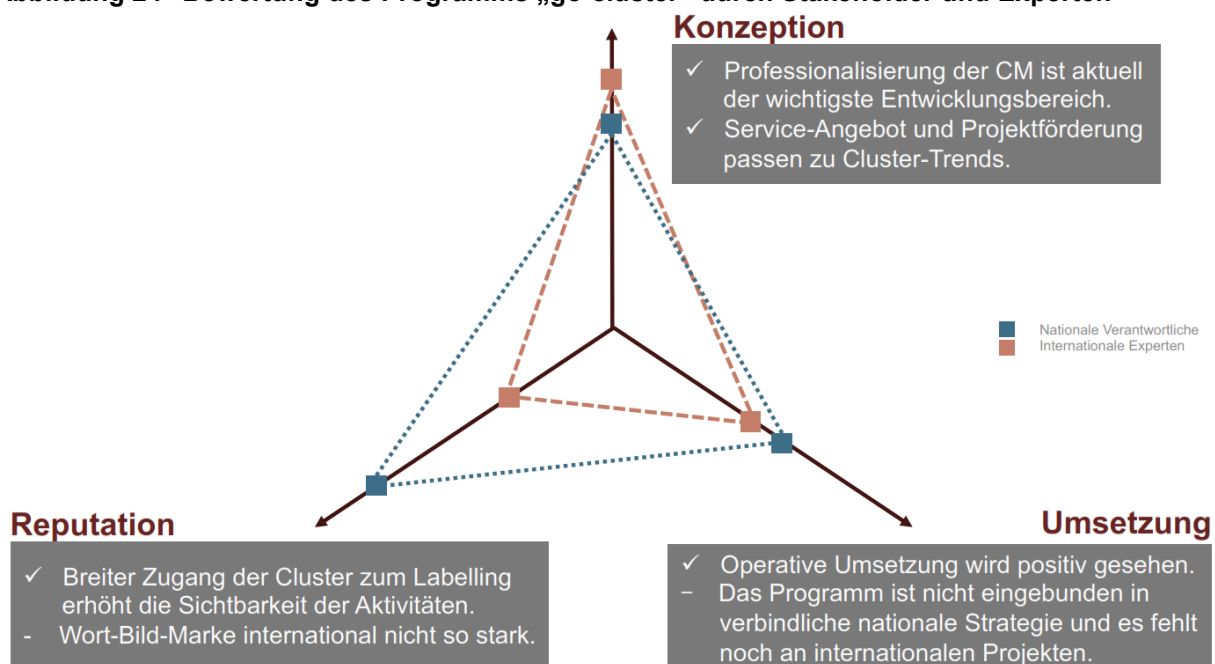


Mitgliedscluster. Unterstützt wird dieses Programm durch eine finanzielle Förderung von „innovativen Services“ und „cross-clustering“-Aktivitäten, was ebenfalls als positiv zu wertendes Programmelement gesehen wird.

Die Betrachtung der Reputation ergibt ein zweigeteiltes Bild. Die nationalen Stakeholder sehen eine erhöhte Sichtbarkeit und einen guten Zugang zu wertvollen Informationen und Services, allerdings würde die Wort-Bild-Marke – im Gegensatz zu den ECEI-Labeln – nicht zwingend auf Clusterexzellenz verweisen. Im internationalen Kontext ist es, wie bereits erwähnt, noch nicht gelungen, an die Bekanntheit der renommierten Marke „Kompetenznetze Deutschland“ anzuschließen.

Die Umsetzung der Programmziele konnte in den Interviews nur eingeschränkt beurteilt werden, da die meisten Stakeholder und Experten nur mittelbar mit dem „go-cluster“-Programm in Kontakt waren oder sind. Die Wahrnehmung ist allerdings grundsätzlich positiv, gleichwohl aus Sicht der nationalen Stakeholder die Clusterprogramme zwischen EU, Bund und den Ländern noch deutlich besser aufeinander abgestimmt sein könnten.

**Abbildung 24 Bewertung des Programms „go-cluster“ durch Stakeholder und Experten**



CM = Clustermanagement

Von den internationalen Experten wird zudem die Ausarbeitung einer nationalen Clusterstrategie mehrheitlich (drei von fünf) ganz klar empfohlen. Dies würde ganz neue Dimensionen der Innovations- und Technologieförderung über Clusterstrukturen ermöglichen, die internationale Sichtbarkeit erhöhen und auch zu neuen Beteiligungsmodellen (Public-Private-Partnership) führen.

Die nationalen Stakeholder regen für die Weiterentwicklung des „go-cluster“-Programms zudem konkret an, Förderungen von Clusterinitiativen in der Wachstumsphase zu fokussieren. Dies könnte, bzw. sollte, mit einer breiter angelegten Projektförderung einhergehen, die vor allem hinsichtlich der Förderquote in der Initialphase noch verbessert werden könnte. Ein nationaler Stakeholder betont in diesem Zusammenhang, dass Clusterförderung als Daueraufgabe der Wirtschaftsstrukturförderung zu sehen ist und das Setzen nachhaltiger wirtschaftspolitischer Impulse nicht „zum Nulltarif möglich“ sei. Darüber hinaus wird angeregt, Erkenntnisse und Services aus dem Programm künftig in gewissem Umfang auch Nicht-Mitgliedsclustern zu Teil werden zu lassen, um sie an das Programm heranzuführen und auch ihnen die Möglichkeit zu geben, sich zu verbessern.



## 5 Synthese

### 5.1 Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit des Programms „go-cluster“

Mit dem Programm „go-cluster“ waren – bezogen auf die ersten drei Jahre – fünf übergeordnete (Outcome-)Zielsetzungen verbunden (siehe auch Abschnitt 3.1). Die dem Programm zugrunde liegenden Annahmen über intendierte Förderwirkungen wurden im Interventionsmodell in Abbildung 2 dargestellt. Ziel der Evaluation war es, die im Interventionsmodell verankerten Wirkmechanismen zu überprüfen und ggf. weitere Wirkungsketten aufzuzeigen. Dazu werden die Erkenntnisse aus der Analyse der erhobenen und analysierten Daten zusammengeführt und bezogen auf die Outcome-Zielsetzungen integriert bewertet.

#### *Reputation*

Die Interventionslogik geht davon aus, dass den Clusterinitiativen aus der Aufnahme in das Programm „go-cluster“ ein Reputationszuwachs entsteht. Diese soll zum einen aus der Mitgliedschaft „an sich“ und der Berechtigung zur Nutzung der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ resultieren und zum anderen aus dem (damit verbundenen) Erwerb eines europäisch anerkannten Cluster-Labels. Die Evaluation kommt zu dem Ergebnis, dass dieser intendierte Effekt eintritt, der Reputationszuwachs jedoch nicht so stark ausfällt, wie erwartet. Diese Einschätzung fußt auf den folgenden Ergebnissen:

- In der Online-Befragung gab knapp über die Hälfte der Clustermanagements (also bei Weitem nicht alle) an, durch die Mitgliedschaft in „go-cluster“ eine gesteigerte **Reputation bei Förderern und Politik** erreicht zu haben. Dies ist nicht die Wirkung mit den höchsten Zustimmungswerten, allerdings wird diese Wirkung von den schriftlich befragten Managements im Wirkungsranking insgesamt als am wichtigsten bzw. wertigsten gesehen. Die vertieften Analysen haben zudem gezeigt, dass es bezüglich des Reputationseffekts Überlagerungseffekte durch das Gold-Label gibt. Hinweise auf weitere Überlagerungseffekte gaben die offenen Antworten in der schriftlichen Befragung in denen auf parallele Interventionen anderer Ressorts (BMBF) oder Länder (Baden-Württemberg) verwiesen wurde. Der wahrgenommene Reputationsnutzen resultiert daher wohl nicht in allen Fällen ausschließlich aus der Programmmitgliedschaft, wenngleich diese einen positiven Beitrag leistet.
- Der Reputationseffekt auf der operativen Ebene (Kunden, Partner, Wissenschaft, Nachwuchskräfte) ist eher gering. Einen solchen sieht nur ein gutes Viertel der schriftlich befragten Clustermanagements gegeben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Vertiefungsinterviews, in denen weder die Clustermanagements noch die Clusterakteure Aussagen zu Reputationsnutzen auf operativer Ebene machten.

- Die Clustermanagements maßen der **Nutzung der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“** in der schriftlichen Befragung insgesamt einen etwas geringeren Stellenwert bei, als dem ECEI-Benchmarking. In den Interviews mit den Stakeholdern und Experten fiel diese Bewertung noch deutlicher aus. So war den befragten Experten auf internationaler Ebene die Wort-Bild-Marke zwar bekannt, sie wurde allerdings nicht stellvertretend für besondere Exzellenz deutscher Cluster wahrgenommen. Aus den Aussagen mehrerer nationaler Stakeholder geht außerdem hervor, dass die Auszeichnung mit einem ECEI-Label stärker wahrgenommen (und z.T. auch zusätzlich gefördert) wird als die „go-cluster“-Mitgliedschaft einer Initiative.
- Damit in Zusammenhang steht der Befund, dass sowohl einige Mitglieder von „go-cluster“ als auch einige der befragten Experten Zweifel daran hegen, dass alle in „go-cluster“ versammelten Initiativen dem Exzellenz-Anspruch entsprechen.

Auf Basis dieser Einzelbefunde zieht die Evaluation den Schluss, dass die ermittelten Reputationseffekte nur bedingt aus der Programmmitgliedschaft an sich, zu einem relevanten Teil aber aus dem Erwerb eines ECEI-Labels herrühren. Daraus resultieren Überlagerungen der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“, die der Etablierung des Programms „go-cluster“ als eigener Marke oder „nationalem Qualitätslabel“ im Wege stehen könnten. Dies ist nicht zwangsläufig als Problem anzusehen. Wie in Abschnitt 4.3.2 bereits erwähnt wurde, stand die Markenbildung bei „go-cluster“ bislang deutlich weniger im Fokus als dies bei „Kompetenznetze Deutschland“ der Fall war. Mitunter kann auf das Etablieren einer starken Marke auch in Zukunft verzichtet werden. In jedem Fall sollten die identifizierten Überlagerungen im Zuge zukünftiger Programmplanungen und -zielsetzungen reflektiert werden (vgl. Abschnitt 6).

### *Professionalisierung und Vernetzung*

Die Professionalisierung der Clustermanagements wurde im Programm durch das Benchmarking, einen Ausbau von Schulungs- und Beratungsangeboten sowie mittels finanzieller Förderung für die Entwicklung innovativer Service-Konzepte vorangetrieben. Zusätzlich wurden Möglichkeiten zur Vernetzung und wechselseitigem Austausch der Clusterinitiativen untereinander und mit Dritten geschaffen, die ebenfalls einen Beitrag zur Professionalisierung leisten sollten.

Die Evaluationsergebnisse zeigen deutliche Professionalisierungs- und Lerneffekte, die auf die Inanspruchnahmen von Programmleistungen und Vernetzungsaktivitäten zurückgeführt werden können. Dieses übereinstimmende Bild ergibt die Auswertung der Befragung von Clustermanagements, nationalen Stakeholdern und internationalen Experten.

- Der **Ausbau von fachlichem Know-how** als Clustermanager/-in ist in den Augen der schriftlich befragten Clustermanagements mit einem Zustimmungswert von knapp 60% die am zweithäufigsten benannte Programmwirkung. Sie liegt auch im Ranking der

Wirkungen an Platz zwei, d. h. sie wird sehr geschätzt. Das Ausmaß der Lerneffekte ist vom Alter, der Größe und dem Label-Status der Initiative unabhängig. Sie wird auch nicht von der Berufserfahrung des Clustermanagements bzw. der Dauer des Managements der jeweiligen Clusterinitiative (in Jahren) beeinflusst, was für ein sehr differenziertes und wirklich bedarfsgerechtes „Lernangebot“ innerhalb des Programms spricht. Einen positiven Einfluss auf das Ausmaß der Lerneffekte hat hingegen die Anzahl der in Anspruch genommenen Programmangebote (Veranstaltungen, Seminare, Beratungen), was die Kausalität der Lerneffekte als Programmwirkungen stützt.

- In den Vertiefungsinterviews hoben die Clustermanagements vor allem die durch das Benchmarking entstandene **Transparenz** über die eigene Leistung hervor, aus denen sie nach Aussage mehrerer Interviewpartner Weiterentwicklungspotenziale und Impulse für ihre Arbeit ableiten konnten. Diese Einschätzung wurde von Clustermanagements mit Bronze-Label-Status und herausragenden Clusterinitiativen (Gold-Label oder Spitzencluster) gleichermaßen geteilt. Der „one size fits all“-Ansatz, der den Benchmarkings zugrunde liegt, wird von einigen Clustermanagements jedoch auch kritisch gesehen.
- Auch die **Anzahl erworbener Label** weist auf Professionalisierungseffekte hin. Im Untersuchungszeitraum wurden 20 Clusterinitiativen an das Silber-Label herangeführt. 62 Clusterinitiativen haben ein Re-Benchmarking absolviert und in diesem Zuge ihren Label-Status (meist Bronze) erneuert. Das Label selbst bedingt keine Professionalisierung. Es dient jedoch als Nachweis einer Weiterentwicklung (Silber-Label) bzw. eines erreichten Professionalisierungsgrades (Gold-Label), die bzw. der durch ein „beständenes“ Benchmarking extern überprüft wurde.
- Im Programmzeitraum wurden insgesamt 27 **innovative Services** entwickelt, die, mit ganz wenigen Ausnahmen, bis heute weitergeführt werden. Mit den Services haben die Clustermanagements ihr Leistungsspektrum erweitert und ihrer Einschätzung nach die Attraktivität ihrer Clusterinitiative nach innen und außen gesteigert. Zieht man die Existenz eines tragfähigen Mitgliederservice als Indikator für professionelles Clustermanagement heran, so deutet auch dieser Befund auf eine weitergehende Professionalisierung der Programmmitglieder hin. Eine Multiplikation dieses Effekts durch den Transfer bereits entwickelter Services in andere Clusterinitiativen wurde bislang jedoch kaum erreicht.
- Im Rahmen von „go-cluster“ wurden 18 **clusterübergreifende Kooperationen** umgesetzt. Der überwiegende Teil dieses Austauschs fand jedoch innerhalb des Programms bzw. zwischen Mitgliedern von go-cluster statt. Kooperationen zwischen Clusterinitiativen wurden sowohl von den Stakeholdern und Experten als auch von den dazu befragten Clustermanagements und Clusterakteuren als geeignetes Format für wechselseitiges Lernen benannt. In der schriftlichen Befragung wurde in drei Fällen zudem bereits von Folgeaktivitäten auf **Ebene der Clustermanagements** berichtet, was – bei aller Vorsicht – als Indiz für Nachhaltigkeit gesehen werden kann. In den

Vertiefungsinterviews konnten auch positive Effekte auf **Ebene der Clusterakteure** nachgewiesen werden. Aus Sicht einiger Interviewpartner ist der Austausch auf Unternehmensebene häufig gerade dann vielversprechend, wenn zwischen den beteiligten Unternehmen ein gewisser räumlicher Abstand und wenig Konkurrenz bestehe, was im Fall cross-sektoraler und internationaler Kooperationen häufig gegeben sei.

- Die Projektförderung trägt auch zu **Vernetzungs- und Verstärkungseffekten innerhalb der Clusterinitiative** bei. Die Vertiefungsinterviews haben gezeigt, dass das Programm „go-cluster“ auf Ebene der Clusterakteure vor allem durch die Services wahrgenommen wird. Dies zeigte sich schon bei der Organisation und Realisierung der Interviewtermine.<sup>63</sup> Die Aussage eines Unternehmens das Mitglied einer Clusterinitiative mit Projektumsetzung ist, bestätigt diesen Eindruck:

*„Was in den letzten Jahren durch das Management geleistet wurde ist signifikant. Ich kann nicht sagen, ob das nur an „go-cluster“ liegt. Was ich sagen kann ist, dass Kompetenznetze bei den Mitgliedern nicht so stark wahrgenommen wurde wie das, was das Clustermanagement jetzt im Rahmen von „go-cluster“ umsetzt.“<sup>64</sup>*

Die Evaluation sieht die Zielerreichung in Bezug auf die Professionalisierung auf Basis dieser Befunde als klar bestätigt an. Die Einzelergebnisse lassen den Schluss zu, dass das Programm eine große Bandbreite von z.T. sehr unterschiedlich ausgestatteten Clustermanagements bei ihrer Professionalisierung und Weiterentwicklung erfolgreich unterstützt. Neben dem Benchmarking und den Schulungsangeboten haben hierzu auch die Projektförderungen einen entscheidenden Teil beigetragen. Die Clustermanagements können über Clusterkooperationen mit anderen Managements in Kontakt treten und hierüber, aber auch durch die Präsentation der von anderen entwickelten Services, voneinander lernen.

### *Transparenz und Sichtbarkeit*

Weil „go-cluster“ das zentrale Clusterprogramm des BMWi ist, kommt der Sichtbarkeit seiner Mitglieder eine große Bedeutung zu, auch für den Standort Deutschland insgesamt. Ziel war

<sup>63</sup> Die Clustermanagements ohne implementierten Service oder „cross-clustering“-Aktivität sahen sich auf Nachfrage durch die Interviewer kaum in der Lage, Kontakte zu Clusterakteuren zu vermitteln, die mit dem Programm „go-cluster“ im Untersuchungszeitraum konkret in Berührung gekommen waren. Unter der Gruppe dieser Clusterinitiativen vermittelte nur ein Management einen entsprechenden Ansprechpartner, der – wie sich im Gespräch zeigte – das Programm „go-cluster“ namentlich nicht kannte (dafür aber übergeordnete Aussagen zur Steigerung des Professionalisierungsgrades des Clustermanagements machen konnte).

<sup>64</sup> Diese Aussage steht nicht im Widerspruch zu der in Abschnitt 5.2 dargelegten Aussage, dass „Kompetenznetze Deutschland“ die etabliertere Marke gewesen sei. Vielmehr deutet die Aussage des Unternehmers darauf hin, dass er durch die neue Service-Konzeption unmittelbarer (und vielleicht auch erstmals) wahrnimmt, was es ihm bringt, dass „seine“ Clustermanagement-Organisation Mitglied in dem Clusterprogramm des BMWi ist.

es durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen und den Aufbau der zusammen mit dem BMBF getragenen Clusterplattform die bedeutendsten deutschen Clusterinitiativen unter einem Dach zu präsentieren und insgesamt sichtbarer zu machen. Die Sichtbarkeit des Programms und seiner Mitglieder ist eng verknüpft mit der Transparenz nach Außen, was „go-cluster“ ist und seine Mitgliedsinitiativen auszeichnet. Auf Programmebene sind diese Effekte bislang nur eingeschränkt eingetreten. Allerdings weisen die Ergebnisse der Evaluation auf positive Wirkungen auf Ebene der Clustermanagements und gegenüber den Clusterakteuren hin:

- Die gemeinsame Clusterplattform wurde in den telefonischen Interviews sowohl von den Clustermanagements als auch von den Stakeholdern und Experten grundsätzlich positiv bewertet. Die internationalen Experten hoben hervor, dass die Plattform aufgrund ihrer gut strukturierte Darstellung aller Clusterinitiativen zu einer stärkeren Sichtbarkeit gegenüber potentiellen internationalen Partnern führen könnte. Inwiefern dies tatsächlich der Fall ist, kann auf Basis der zahlenmäßig relativ geringen qualitativen Interviews nicht abschließend bewertet werden. Kritisiert wurde von den Stakeholdern und Experten lediglich die Tatsache, dass es sich um eine statische Datenbank handelt, die nicht in ähnliche Plattformen auf europäischer Ebene eingebunden ist. Die Clustermanagements lobten die übersichtliche Gestaltung des Web-Auftritts. Wie sich in der schriftlichen Befragung und den Vertiefungsinterviews zeigte, hat die Clusterplattform Deutschland für die Managements jedoch kaum praktische Relevanz. Nur sehr vereinzelt wurden Kontaktanfragen wahrgenommen, die über die Clusterplattform zustande kamen.
- Auch aus internationaler Perspektive ist die Sichtbarkeit des Programms differenziert zu bewerten. Dies ergaben die Interviews mit den Stakeholdern und Experten. Bislang ist es nicht gelungen, das Programm auf internationaler Ebene als Exzellenzinitiative zu etablieren. Einzelne Veranstaltungen im europäischen Ausland, z. B. Dänemark, haben zwar stattgefunden, andere wurden allerdings auch auf Grund mangelnden Interesses seitens der Mitgliedsunternehmen verworfen, was der internationalen Sichtbarkeit des Programms sicher nicht zuträglich war.
- Dass das Potenzial der gemeinsamen Plattform bislang noch nicht voll ausgeschöpft ist, zeigt sich auch an der Nutzung der Clusterplattform Deutschland. Zwar ist die Zahl der Zugriffe auf die Clusterplattform Deutschland seit Herbst 2014 steigend. An die Nutzungszahlen der alten Programmseite go-cluster.de reicht sie jedoch noch nicht heran.
- Auch von den nationalen Stakeholdern gab es Kritik an fehlender Transparenz im Programm „go-cluster“. So waren mehreren Befragten die Kriterien für die Aufnahme in das Programm und ihr Bezug zu den ECEI-Benchmarking-Kriterien nicht hinreichend klar. Darüber hinaus merkten drei der Befragten an, dass die starke institutionelle und personelle Verschränkung von Programmleitung/ -betreuung und ECEI-Benchmarking-Aktivitäten nicht förderlich für die Transparenz nach außen sei.

- Positive Effekte von Sichtbarkeit und Transparenz konnten auf Ebene der Clusterinitiative vereinzelt festgestellt werden. Wie die Vertiefungsinterviews ergaben, gibt es Clustermanagements, denen das ECEI-Label (anderer Clusterinitiativen) als Orientierungshilfe bei der Anbahnung von Kooperationen mit anderen Clusterinitiativen dient. Es wurde auch von Fällen berichtet, in denen der Erwerb eines ECEI-Labels dazu genutzt wurde, die Fortschritte der eigenen Arbeit nach außen gegenüber anderen Förderern und nach innen gegenüber den eigenen Mitgliedern darzustellen. In beiden Fällen wurden diese Transparenzeffekte auch mit erhöhter Sichtbarkeit in Verbindung gebracht. Ähnlich wie beim Reputationsnutzen (siehe oben) gilt aber auch hier, dass der Transparenzeffekt nicht allein aus der Programmmitgliedschaft herrührt. Die Transparenz und Sichtbarkeit entsteht nicht durch die Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ sondern durch das ECEI-Label, das auch Clusterinitiativen erwerben können, die nicht Mitglied in „go-cluster“ sind.

### *Wirtschaftlichkeit des Programms*

Mit dem hier gewählten Ansatz für die Wirtschaftlichkeitskontrolle wird untersucht, ob der Vollzug des Programms hinsichtlich des zugrunde liegenden Ressourceneinsatzes wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit). Grundlage hierfür bildet das so genannte Minimalprinzip nach dem die Programmziele mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht werden sollen. Dazu müssen in einem ersten Schritt die mit den Programmleistungen einhergehenden Kosten ermittelt werden.

Im Fall des Programms „go-cluster“ setzen sich die Kosten zum überwiegenden Teil aus dem Budget für die externe Programmumsetzung durch den Dienstleister sowie den Bewilligungssummen des BMWi für die Projektförderungen von „go-cluster-Services“ und „cross-clustering“ zusammen. Die Personalkosten des BMWi bleiben in diesem Fall unberücksichtigt, da der Großteil der Programmadministration beim Dienstleister lag und es im zuständigen Fachreferat keine Personalaufstockung gab.

Das **Gesamtbudget des Programmdienstleisters** betrug für die Gesamtlaufzeit von drei Jahren 1.490.210 Euro. Hinzu kommen die **Ausgaben für die Projektförderung** durch das BMWi. Für die innovativen „go-cluster-Services“ wurden für den Evaluationszeitraum Mittel in Höhe von 600.273 Euro abgerufen. Für die clusterübergreifenden Kooperationen („cross-clustering“) hat das BMWi Mittelzusagen in Höhe von 1.213.606 Euro gemacht.<sup>65</sup> Daraus ergibt sich auf der Ausgabenseite ein **Gesamtbetrag von 3.304.089 Euro** für den ganzen Programmzeitraum von drei Jahren bzw. rund 1,1 Mio. Euro pro Jahr.

<sup>65</sup> Da die cross-clustering-Projekte zum Zeitpunkt der Evaluation zum größten Teil noch nicht abgeschlossen waren und die Zuwendungen zum Teil noch ausstanden, bleibt hier eine etwaige Differenz zwischen Mittelzusagen und tatsächlichem Mittelabfluss unberücksichtigt.



Die unmittelbaren Nutznießer dieser Aufwendungen sind die 100 Clustermanagement-Organisationen. Wie die vorliegende Evaluation gezeigt hat, ziehen mittelbar jedoch auch die in den Clusterinitiativen vertretenen Unternehmen und (Forschungs-)Einrichtungen einen Nutzen aus den durch die Mittel bereitgestellten Leistungen. Positive Effekte für die Clusterakteure konnten insbesondere im Zusammenhang mit den geförderten Modellprojekten (Anwendung neuer innovativer Services, neue cluster-/ branchenübergreifende Kooperationen) nachgewiesen werden. Die Evaluation zeigt außerdem, dass den Clusterakteuren indirekt auch durch die Professionalisierung ihrer Clustermanagements Nutzen entsteht. Aufgezeigt werden konnten u. a. mittelbare positive Wirkungen durch passgenauere Strategien zur Clusterentwicklung und zum wechselseitigen Austausch im Clusterverbund. Hierzu zählen z. B. ein höherer Grad an Informiertheit, die Anbahnung neuer sowie die Verstetigung bestehender Geschäftsbeziehungen. Den Finanzaufwendungen ist daher die Gesamtheit der in den 100 Clusterinitiativen vertretenen Clusterakteure als Nutzenempfänger gegenüberzustellen.

Wie in Abschnitt 4.2 dargelegt wurde, lag die Zahl der Mitglieder pro Clusterinitiative im September 2015 im Schnitt bei 144,39 Clusterakteuren.<sup>66</sup> Rechnet man diesen Durchschnittswert auf alle 100 Programmitglieder hoch, ergibt sich daraus eine Gesamtzahl von **14.439 Unternehmen und (Forschungs-)Einrichtungen**, die als Clusterakteure vom Programm adressiert werden.<sup>67</sup> Setzt man diese Zahl mit dem oben genannten Gesamtbetrag von rund 3,3 Millionen Euro ins Verhältnis ergibt sich ein **durchschnittlicher Finanzaufwand von 229 Euro pro Clusterakteur** für einen Zeitraum von drei Jahren. Das sind jährlich weniger als 80 Euro pro Akteur.

Ob das Programm auch im Hinblick auf die übergeordneten gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen und Effekte wirtschaftlich war, ob das Programm im Sinne der Maßnahmenwirtschaftlichkeit also geeignet war, um z.B. mehr Innovationstätigkeit, mehr Arbeitsplätze und eine Steigerung der Wertschöpfung zu erreichen, lässt sich auf Basis des vorliegenden Evaluationsdesigns nicht feststellen. Berücksichtigt man aber die Tatsache, dass es sich bei den Empfängern um überdurchschnittlich innovative und leistungsstarke Unternehmen und (Forschungs-)Einrichtungen handelt (vgl. u.a. Cluster Monitor Deutschland 2013)<sup>68</sup>, ist der ohnehin vergleichsweise geringe Betrag von knapp 230 Euro pro Unternehmen / Einrichtung aus Sicht der Evaluation auch gesamtwirtschaftlich als angemessen anzusehen.

<sup>66</sup> Diese Zahl bezieht sich auf die Angaben der 72 Clustermanagement-Organisationen, die sich im September 2015 Rahmen an der Online-Befragung beteiligt haben.

<sup>67</sup> Der KMU-Anteil liegt durchschnittlich bei 78,1% was auf eine Gesamtzahl von 11.277 mit der Förderung erreichten KMU schließen lässt.

<sup>68</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Cluster Monitor Deutschland. Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland. Monitoringergebnisse der Erhebungsrunde Nr. 3 vom Mai / Juni 2013.

## 5.2 Vergleich der Geschäftsstellenkonzeption der BMWi-Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ mit der Umsetzung in „go-cluster“

Das Programm „go-cluster“ startete am 1. Juli 2012 als Weiterentwicklung von „Kompetenznetze Deutschland“. Damit verbunden waren zentrale **inhaltlich-konzeptionelle Neuerungen**, auf die in den Abschnitten 2.2 und 4.1 bereits ausführlicher eingegangen wurde.

Zusammenfassen lassen sich diese wie folgt:

- die Ausrichtung der Aufnahmekriterien und der programminternen Unterstützung (u. a. auch Finanzierung des Zertifizierungskosten für das Silber-Label) an den **europäischen Qualitätskriterien** der ECEI mit regelmäßigem **Benchmarking**,
- die Umsetzung zwei programminterner **Förderungen von Modellprojekten** und
- die Implementierung der Clusterplattform Deutschland als **gemeinsame Plattform** von BMWi und BMBF.

Diese Neuerungen waren – ebenso wie die weiter bestehenden / aus der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ übernommenen Programmelemente – Teil der ex-post-Evaluation und fanden bei der Wirkungsbetrachtung entsprechend Berücksichtigung.

Darüber hinaus gab es mit dem Start von „go-cluster“ noch eine zentrale **formal-organisatorische Veränderung**. Anders als bei der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ verfügt das Programm „go-cluster“ über keine eigenständige Geschäftsstelle. Die alte Geschäftsstelle wurde zum 30. Juni 2012 aufgelöst. Das Programm „go-cluster“ wird seit dem 1. Juli 2012 von der VDI/VDE-IT GmbH im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages operativ umgesetzt und inhaltlich betreut.

Die **Auflösung der Geschäftsstelle** zugunsten eines Dienstleistungsvertrags hat Auswirkungen insbesondere auf die Außendarstellung des Programms. Zwar gibt es keine eindeutige Definition einer „Geschäftsstelle“, aus der sich klare Befugnisse (im formal-juristischen Sinne) ableiten ließen (die Funktion, die eine Geschäftsstelle wahrnimmt, hängt vor allem von ihrem Aufgabenfeld ab), gleichwohl sind mit dem Konzept einer „Geschäftsstelle“ bestimmte Assoziationen verknüpft, die der jeweils ausführenden Institution in ihrer Außendarstellung zu einer hervorgehobenen Stellung verhelfen.

Im Wirtschaftsrecht (HGB §13) wird eine Geschäftsstelle als „Zweigniederlassung“ betrachtet, die teilweise abhängig, teilweise aber auch unabhängig von der „Hauptniederlassung“ agiert. Sie tätigt „sachlich die gleichen Geschäfte (...) wie die Hauptniederlassung“ und agiert insofern als deren „organisatorische Außenstelle“. <sup>69</sup> Eine „Geschäftsstelle“ nimmt also

<sup>69</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zweigniederlassung, Abs. (2), URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7418/zweigniederlassung-v10.html> (zuletzt am 20.November.2015).



originäre Aufgaben wahr und verfügt als eigenständige Einrichtung gleichzeitig über ein gewisses Maß an institutioneller Eigenständigkeit.

Eine solche bzw. vergleichbare Funktion nahm die VDI/VDE-IT GmbH im Rahmen der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ bis Mitte 2012 wahr (vgl. Ekert et al. 2009, S. 6f).<sup>70</sup> Die für die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ tätigen Personen traten in all ihren Aktivitäten nach außen als „Leiter der Geschäftsstelle“ bzw. „Mitarbeiterin der Geschäftsstelle“ auf. Nach Aussagen der damals und heute zuständigen Personen wurden sie als Geschäftsstelle sowohl innerhalb (bei den Mitgliedsnetzen) als auch außerhalb (gegenüber der Fachöffentlichkeit) der Initiative als unabhängiger von BMWi wahrgenommen. Die Geschäftsstelle „Kompetenznetze Deutschland“ sei fester Bestandteil der deutschen und europäischen „Cluster-Community“ gewesen und habe in diesem Rahmen einige der jüngeren Entwicklungen, wie die Entwicklung der ECEI-Kriterien, als **institutionelle Repräsentanz des BMWi** pro aktiv mitgestalten können. Dieser Gestaltungsspielraum hat sich laut Auskunft der heutigen Programmleitung nach der Auflösung der Geschäftsstelle deutlich verringert. Zum einen gäbe es als Dienstleister für das Programm „go-cluster“ insgesamt weniger Anfragen von außen, als früher an die Geschäftsstelle. Zum anderen sei es heute schwerer, eine Repräsentanz nach außen zu ermöglichen. So komme es immer wieder vor, dass sich die „Leiterin des Programms go-cluster“ bei einer Veranstaltung in dieser Funktion anmelde, dort dann aber als Mitarbeiterin der VDI/VDE-IT GmbH registriert und wahrgenommen werde. Während in der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ Anfragen von Außen und institutionelle Sichtbarkeit der Initiative miteinander einhergingen und sich wechselseitig verstärkten, ist, bezogen auf die Sichtbarkeit der Programmleitung, von „go-cluster“ bislang eher ein gegenteiliger Effekt zu beobachten.

Dies hängt jedoch nicht nur mit der Abwesenheit einer Geschäftsstelle zusammen. Eine Steigerung der Sichtbarkeit des Programms „go-cluster“ nach außen wird mindestens noch durch drei weitere Aspekte behindert:

**Außendarstellung:** Das Programm „go-cluster“ hat seit Januar 2013 keine eigenständige Programmseite (URL) mehr. Informationen zum Programm sind auf der Clusterplattform Deutschland als Unterrubrik integriert. Diese Unterrubrik zählt dort zwar zu einer der „aufrufstärksten“ Seiten. An die Zugriffszahlen der vorherigen Programmseite go-cluster.de reicht sie aber nicht heran (vgl. Abschnitt 4.1.3). Die Unterrubrik bietet auch nur einen geringen Informationsumfang. Detailseiten zu den zuständigen Mitarbeitenden bei der VDI/VDE-IT GmbH, dem Programmbeirat und dem Leistungsspektrum – wie es sie auf der Seite kompetenznetze.de gab – stehen nicht zur Verfügung. Hinzu kommt, dass im Programm „go-cluster“ bislang kaum (Fach-)Publikationen entstanden, was die Sichtbarkeit des

---

<sup>70</sup> Ekert, S. / Sommer, J. / Schwan, V. (2009): Evaluation von Konzeption und Wirkungen der BMWi-Initiative "Kompetenznetze Deutschland". Endbericht, Berlin, März 2009.

Programms – und damit verbunden auch die der handelnden Akteure – im Vergleich zu „Kompetenznetze Deutschland“ zusätzlich einschränkt.

„**Bruch“ mit der Marke:** Das Programm „go-cluster“ und die damit neu eingeführte Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ existieren erst seit etwa dreieinhalb Jahren. Zuvor gab es die Marke „Kompetenznetze Deutschland“, die seit 1999 (anfänglich mit kompetenznetze.de) bestand und sich über einen entsprechend langen Zeitraum etablieren konnte. Bis heute wird „Kompetenznetze Deutschland“ als die stärkere Marke wahrgenommen. Dies geht aus den Aussagen der nationalen und internationalen Stakeholder und Experten hervor und wird von den befragten Clustermanagements bestätigt (vgl. Textbox 5). Dieser „Bruch“ besteht zwar zunächst unabhängig von der Geschäftsstellenkonzeption. Das Etablieren der neuen Marke wird durch die Auflösung der Geschäftsstelle und die damit eingeschränkten Möglichkeiten der Repräsentanz nach außen jedoch zusätzlich erschwert.

#### **Textbox 5 Unterschiede und Bewertung der Programme aus Sicht der Clustermanagements**

In der Online-Befragung wurden die Clustermanagements, deren Clusterinitiative bereits Mitglied in der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ war, auch um eine vergleichende Bewertung der beiden Förderkonzeptionen gebeten. Dabei schnitt das Programm „go-cluster“ insgesamt deutlich besser ab. Von 51 Clustermanagements, die hierzu befragt werden konnten, gaben 33 an, bestimmte Aspekte des Programms „go-cluster“ besser zu finden als bei „Kompetenznetze Deutschland“. Am häufigsten wurden hier das Angebot an Seminar- und Schulungsangeboten sowie die Möglichkeit der Projektförderung angeführt. Es gab aber auch neun Clustermanagements, die angaben, bestimmte Aspekte bei „Kompetenznetze Deutschland“ besser gefunden zu haben. Die Aussagen bezogen sich fast ausschließlich auf die **Wortmarke und deren Reputation**. Das Bedauern über den „Verlust“ der Marke „Kompetenznetze Deutschland“ ging auch aus weiteren offenen Angaben in der Befragung sowie einigen Telefoninterviews hervor. Die Marke wurde von den Befragten als etabliert und national wie international stark anerkannt beschrieben. Dem hinke die Wort-Bild-Marke von „go-cluster“ bislang hinterher.

**Geringere finanzielle Ausstattung:** Die Programmleitung von „go-cluster“ ist mit einem deutlich geringeren Budget ausgestattet als es die Geschäftsstelle von „Kompetenznetze Deutschland“ war. Dem Dienstleister stand im Programm „go-cluster“ im Zeitraum 1. Juli 2012 bis 30. Juni 2015 ein Gesamtbudget von knapp 1,5 Millionen Euro zur Verfügung, also rund 500.000 Euro pro Jahr. In der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ war der jährlich zur Verfügung stehende Betrag mit rund 950.000 Euro fast doppelt so hoch (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3      Finanzielle Ausstattung von „Kompetenznetze Deutschland“ und „go-cluster“**

„Kompetenznetze Deutschland“**		Programm „go-cluster“***	
01.05.-31.12.2007	544.363	01.07.-31.12.2012	230.200
01.01.-31.12.2008	949.326	01.01.-31.12.2013	460.400
01.01.-31.12.2009	894.876	01.01.-31.12.2014	510.230
01.01.-31.12.2010	1.030.483	01.01.-30.06.2015	289.380
01.01.-31.12.2011	1.008.398		
01.01.-30.06.2012	467.554		
<b>Gesamt</b>	<b>4.895.000</b>	<b>Gesamt</b>	<b>1.490.210</b>
<b>Ø p.a.</b>	<b>947.419</b>	<b>Ø p.a.</b>	<b>496.737</b>
* Quelle: VDI/VDE-IT		Angaben in Euro und ohne gesetzliche USt	
** Quelle: BMWi			

Auch der **Einsatz der Mittel** hat sich verändert, was Folge eines veränderten Aufgabenspektrums ist. Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt wurde, entfallen 44% des Kostenansatzes des Programmdienstleisters auf die clusterpolitische Beratung des BMWi und Aktivitäten zur Vernetzung von Stakeholdern und Förderern von Bund und Ländern und – in geringerem Maße – mit Programmverantwortlichen anderer europäischer Länder (Modul 1). Die hier erbrachten Leistungen umfassten die Organisation der Bund-Länder-Fachgespräche und Veranstaltungspräsenzen ebenso wie clusterpolitische Analysen und die Beantwortung clusterpolitischer Anfragen für die Zuständigen im BMWi. Weitere 16,0 % des Budgets fielen auf die organisatorische und fachliche Unterstützung des BMWi bei der programminternen Förderung (Modul 4). Das bedeutet, dass 60,0 % des Finanzeinsatzes nur mittelbar den Clusterinitiativen und dem Aufbau der neuen Marke zugute kamen.

Insgesamt hat die Umwandlung der Geschäftsstelle in einen Dienstleistungsvertrag aus Sicht der Evaluation zwei wesentliche Implikationen, die bei der vergleichenden Bewertung der Konzeptionen hinsichtlich daraus entstehender Vor- und Nachteile abgewogen werden müssen:

**Flexible Ausgestaltung und engere Bindung des Dienstleisters an den Auftraggeber:**

Vertragsgrundlage zwischen der VDI/VDE-IT GmbH und dem BMWi bildet ein Konzept, das „go-cluster“ als „Lernendes Programm“ beschreibt. Ein wichtiges Element dieser Konzeption sind regelmäßig stattfindende Strategiegelgespräche zwischen BMWi und VDI/VDE-IT GmbH, in denen der Dienstleister über seine Aktivitäten Bericht erstattet und die gleichzeitig dazu genutzt wurden, Anpassungen an Programminhalten vorzunehmen (z.B. Verstärkung von Aktivitäten im Bereich Internationalisierung und Publikationstätigkeiten). Dem BMWi war (und ist) es dadurch jederzeit möglich auf programminterne und programmexterne Entwicklungen zu reagieren und das Programm diesen entsprechend fortzuschreiben.

Das Dienstleisterkonzept bietet dem BMWi darüber hinaus die Möglichkeit, sich clusterpolitische Beratung und Unterstützung beim Dienstleister einzuholen, auch wenn diese nicht *unmittelbar* auf das Programm „go-cluster“ zielen. Das BMWi profitiert hier vom kundenorientierten Service des Programmdienstleisters, der auch kurzfristigen Anfragen gerecht wird und dadurch die clusterpolitische Arbeit des BMWi bedarfsgerecht unterstützt. Gleichzeitig binden diese Aktivitäten beim Dienstleister Ressourcen, die anderen, z. B. stärker nach außen gerichteten Aktivitäten, nicht zur Verfügung stehen. Die Grenzen zwischen Leistungen, die explizit an die Zielgruppen des Programms (insbesondere Clustermanagements und Dritte) gerichtet sind und solchen, die primär die clusterpolitische Arbeit des BMWi unterstützen, können dadurch verschwimmen.

**Verlust an Außenwirkung:** Demgegenüber steht der bereits dargelegte Verlust an Außenwirkung. Als Geschäftsstelle traten die Mitarbeitenden der VDI/VDE-IT GmbH gegenüber der Öffentlichkeit als „Programm-Stakeholder“ und institutionelle Vertretung des BMWi auf, verfassten Publikationen und engagierten sich – nicht zuletzt im Interesse der eigenen Sichtbarkeit – für deren öffentlichkeitswirksame Präsentation. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle als unmittelbare Repräsentanten von „Kompetenznetze Deutschland“ auftraten, kam die durch diese Aktivitäten erzielte Resonanz automatisch auch der Reputation der ganzen Initiative zugute. Diese Außenwirkung ist bei der derzeitigen Konzeption nicht mehr gegeben. Die VDI/VDE-IT GmbH agiert als Dienstleister auch für Auftraggeber auf Länder- oder europäischer Ebene und wird weniger als früher mit dem BMWi-Programm verbunden. Umgekehrt hat das Programm „go-cluster“ weniger Repräsentanten als „Kompetenznetze Deutschland“.

### **5.3 Kriterien und Verfahren zur Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung nach § 7 BHO**

Die Leistungsbeschreibung zur Evaluation des Programms „go-cluster“ gab u.a. vor, dass Kriterien für zukünftige Erfolgskontrollen nach § 7 BHO erarbeitet werden sollen, um das BMWi bzw. von ihm beauftragte Dritte in die Lage zu versetzen, die Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Programmumsetzung auch programmbegleitend zu überprüfen.

Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung sind Merkmale guter staatlicher Förderpraxis, so dass grundsätzlich positiv zu werten ist, dass dieser Aufgabe künftig auch programmbegleitend nachgekommen werden soll. Die Höhe des Programmvolumens und der Mitteleinsatz für die begleitende Erfolgskontrolle sollten – wie bei jedem Programm – in einem angemessenen Verhältnis stehen. Da es sich bei „go-cluster“ um ein sehr kleines Programm handelt – der jährliche Programmansatz für den externen Dienstleister und die Projektförderung belaufen sich zusammen auf rund 1,1 Millionen Euro – wird empfohlen, die zukünftige Erfolgskontrolle auf ausgewählte quantitative und qualitative Kernindikatoren zu beschränken. Das dieser ex-post-Evaluation zugrunde gelegte Interventionsmodell kann dabei als Grundlage dienen,

sofern keine gravierenden Veränderungen in der Programmkonzeption vorgenommen werden.

**Tabelle 4 Kriterien für zukünftige Erfolgskontrollen<sup>71</sup>**

Zielbereich	Kriterien / Indikatoren der Zielerreichung	Verfahren zur Erhebung
<b>Reputationsgewinn für Mitgliedsinitiativen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl, Inhalt und Qualität der Aufnahmeanträge</li> <li>Verteilung der Aufnahmeanträge / Antragsteller (Region, Technologiefeld, Größe, KMU-Anteil der Clusterinitiative)</li> <li>Antragsstellung bereits etablierter Cluster (Gold-Label, Spitzencluster)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> <li>Befragung von Programmverantwortlichen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfang und Art der Nutzung der Wort-Bild-Marke durch die Mitgliedsinitiativen (z.B. Homepage, Präsentationen, PR-Material, Broschüren etc.)</li> <li>Umfang und Art der Nutzung der Wort-Bild-Marke durch (ausgewählte) Clusterakteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webanalyse</li> <li>Befragung von Clustermanagements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertigkeit einer Mitgliedschaft im Urteil Dritter (z. B. BMBF, EU, andere Cluster und Unternehmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Stakeholdern und Experten</li> <li>Sekundärdatenanalyse, z.B. Cluster Monitor</li> </ul>
<b>Professionalisierung von Mitgliedsinitiativen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl erworbener Silber- und Gold-Label</li> <li>Verteilung der erworbenen Silber- und Gold-Label (Region, Technologiefeld, Größe, KMU-Anteil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung der Mitgliederbasis</li> <li>Clusterakteure gesamt <ul style="list-style-type: none"> <li>- davon KMU</li> <li>- davon Kernakteure</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Clustermanagements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung des Managementbudgets <ul style="list-style-type: none"> <li>- davon Anteil der Zahlungen durch Clusterakteure</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Clustermanagements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstwahrnehmung der Professionalisierung durch die Clustermanagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Clustermanagements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionalisierung der Managements im Urteil Dritter (z. B. der Kernakteure oder Hauptförderer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Stakeholdern und Experten</li> <li>Befragung von Clusterakteuren (Mitgliederzufriedenheitsanalyse)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfsweise: Anzahl der Teilnahmen an Seminaren und weiterer Veranstaltungen, die auf Professionalisierung zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfsweise: Anzahl durchgeführter Benchmarkings und Re-Benchmarkings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> </ul>

<sup>71</sup> Anhand des Kriterienkatalogs sollen Programmverantwortliche in Zukunft bereits programmbegleitend den Erfolg des Programms kontrollieren können. Er bildet im Wesentlichen die Output- und Outcome-Dimension ab. Förderwirkungen auf Ebene der Clusterakteure wie z.B. aus der Programmbeteiligung resultierende wirtschaftliche bzw. finanzielle Vorteile (Impact) sollten im Rahmen zukünftiger ex-post-Evaluationen ermittelt werden.

<b>Erhöhte Sichtbarkeit der Mitglieder und Transparenzzuwachs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugriffe auf die Clusterplattform Deutschland               <ul style="list-style-type: none"> <li>- davon aus dem Inland</li> <li>- davon aus dem Ausland</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl <i>neu gewonnener</i> Newsletter-Abonnenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung der Anfragen Dritter an Mitgliedsinitiativen (In- und Ausland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Cluster-managements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung der Mitgliedsinitiativen auf Länderebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Programmverantwortlichen auf Länderebene</li> </ul>
<b>Vernetzung der Mitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung der Stellung der Mitgliedsinitiativen in der deutschen „Clusterlandschaft“ im Ausland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung internationaler Stakeholder und Experten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl neu initiiertter Kooperationen zwischen Clusterinitiativen (programmintern und –extern)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- davon branchenübergreifend</li> <li>- davon mit Partnern außerhalb des Programms (In- und Ausland)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessdatenanalyse</li> <li>Befragung von Cluster-managements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensität der Kooperation zwischen Clustermanagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Cluster-managements</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensität der Kooperation von Mitgliedern verschiedener Clusterinitiativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung von Cluster-managements</li> <li>Befragung von Cluster-akteuren</li> </ul>
<b>Quelle: eigene Zusammenstellung</b>		

Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, lassen sich aktuell fünf Zielbereiche des Programms unterscheiden. Tabelle 4 führt diese mit Indikatoren (Kriterien) auf und nennt Verfahren, wie die entsprechenden Daten gewonnen werden können.

Zu einer begleitenden Erfolgskontrolle nach § 7 BHO gehört auch eine **Wirkungskontrolle**. In der Handlungsanleitung des BMF heißt es dazu: *„Im Wege der Wirkungskontrolle wird ermittelt, ob die Maßnahme für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war.“*<sup>72</sup> Die Kausalitätsprüfung ist eine Frage, der aufgrund ihrer Komplexität im Rahmen einer begleitenden Erfolgskontrolle durch das BMWi nur sehr bedingt nachgegangen werden kann. Für die Erfolgskontrolle reicht es aus, eindeutige Kennzahlen zu erheben und sich für eine erste Kausalitätsprüfung auf die subjektive Einschätzung der Empfänger von Programmleistungen zu stützen. Dies ersetzt keine Evaluation, die mit Kontrollgruppenansätzen oder – wie im vorliegenden Fall – Methodentriangulation, auch Kausalitäten ermitteln kann. Eine solche Erfolgskontrolle ermöglicht es jedoch, diese Zusammenhänge zukünftig programmbegleitend überprüfen zu lassen.

<sup>72</sup> BMF (2011). Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 12. Januar 2011. Berlin. S. 32.

Zur Sicherstellung der **Vollzugswirtschaftlichkeit** sollte die Programmumsetzung durch einen externen Dienstleister – wie bisher auch – zeitlich befristet öffentlich ausgeschrieben werden. Dieses Verfahren alleine sichert jedoch noch keine Vollzugswirtschaftlichkeit, weil aufgrund der Spezifität der Aufgabe und des dafür notwendigen Know-hows nicht per se davon auszugehen ist, dass viele verschiedene Anbieter in der Lage sind, dem BMWi ein wettbewerbsfähiges Angebot zu unterbreiten. In diesem Zusammenhang kommt nicht nur zum Tragen, dass die VDI/VDE-IT GmbH über viele Jahre Erfahrung in der Programmumsetzung verfügt. Wettbewerbsbeschränkend wirkt hier möglicherweise auch die Schlüsselstellung, die der VDI/VDE-IT GmbH national und international im Bereich der ECEI-Zertifizierung einnimmt. Würden beide Bereiche (Programmleitung und Benchmarking) zukünftig weniger stark miteinander verzahnt, wäre der Wettbewerb um die Programmdurchführung möglicherweise intensiviert, was sich in der Regel positiv auf die Vollzugswirtschaftlichkeit auswirkt.



## 6 Schlussfolgerungen der Evaluation und Handlungsempfehlungen

Die Evaluation kommt zu dem Ergebnis, dass das Programm „go-cluster“ einen **wichtigen Beitrag für die Innovationsförderung über Clusterstrukturen in Deutschland** leistet und als solches **fortgeführt werden sollte**.

Die Förderung von Clusterinitiativen ist ein zentrales Element staatlicher Innovationsförderung, da die Förderung von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und der damit verbundener Erschließung von Synergien sehr effizient sein kann. Erhebungen wie der Cluster Monitor Deutschland weisen darauf hin, dass professionell gemanagte Clusterverbände in Deutschland stetig wachsen und den mitwirkenden Unternehmen zum Teil konkrete wirtschaftliche Vorteile bringen (vgl. BMWi 2014, S. 5).<sup>73</sup> Die Entwicklung und Förderung von Clusterstrukturen, insbesondere der Clustermanagements, ist daher nach herrschender wissenschaftlicher Meinung als ökonomisch sinnvoll anzusehen und erweist sich in der wirtschaftspolitischen Praxis als ein wirkungsvolles Instrument zur Innovationsförderung (vgl. u.a. EFI 2015, Fornahl et al. 2015).<sup>74</sup>

Das mit dem Programm „go-cluster“ verbundene übergeordnete **Förderziel** (Weiterentwicklung exzellenter Cluster) und der vom BMWi gewählte **Ansatz der Förderung** (Professionalisierung der Clustermanagements) sind wissenschaftlich als höchst relevant einzustufen und entsprechen zudem dem „State-of-the-Art“ der Clusterpolitik in Europa. Der Ansatz sollte daher, und angesichts der als niedrig einzustufenden Gesamtförderkosten von jährlich unter 80 Euro pro Clusterakteur, beibehalten werden.

Als bundesweites Programm ist „go-cluster“ geeignet, **Ansätze regionaler Clusterförderung sinnvoll zu ergänzen**. Damit wird das Programm den Strukturen bestehender exzellenter Clusterinitiativen gerecht, deren geografische Ausdehnung häufig mehrere Regionen umfasst und nicht auf föderale Grenzen beschränkbar ist. Die Verzahnung unterschiedlicher Exzellenzmaßnahmen auf der Clusterplattform Deutschland ist grundsätzlich dazu geeignet, die Sichtbarkeit aller dort präsentierten Initiativen zu erhöhen, wenngleich das darin liegende Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft wird (vgl. Empfehlung 7).

Auch die **Weiterentwicklung des Förderansatzes** von der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ zu „go-cluster“ ist vor diesem Hintergrund **positiv** zu bewerten. Die mit den Änderungen der Programmkonzeption verbundenen zentralen (Outcome-)Zielsetzungen konnten insgesamt erreicht werden. Eine Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse der Clustermanagement-Organisationen aus der Online-Befragung mit den Antworten der damals befragten Mitgliedsnetze in „Kompetenznetze Deutschland“ bestätigt, dass sich die

<sup>73</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Cluster Monitor Deutschland. Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland. Monitoringergebnisse der Erhebungsrunde Nr. 3 vom Mai / Juni 2013.

<sup>74</sup> Expertenkommission Forschung und Innovation (2015): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2015, S. 42ff) und Fornahl et al. (2015): Cluster als Paradigma der Innovationspolitik - Eine erfolgreiche Anwendung von Theorie in der politischen Praxis?



**Programmwirkungen** aus Sicht der Mitglieder in Bezug auf mehrere Zielsetzungen deutlich **verstärkt** haben.<sup>75</sup>:

- **Professionalisierung:** In der Online-Befragung gaben knapp 60% der Clustermanagements an, durch „go-cluster“ ihr fachliches Know-how als Clustermanager/-in gesteigert zu haben. Die Zustimmung zu dieser Aussage ist damit fast viereinhalbmal so hoch, wie bei der Evaluation der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“. Dieser enorme Anstieg zeigt sehr deutlich, dass die Stärkung des Fokus auf professionelle Weiterentwicklung der Clustermanagements Wirkung entfaltet hat.
- **Transparenz:** Die befragten Clustermanagements geben mehr als dreimal so häufig an, durch die Programmmitgliedschaft bei „go-cluster“ schneller und besser über clusterbezogene Ausschreibungen, Institutionen und Trends informiert zu sein. Dies gibt einen Hinweis darauf, dass die im Rahmen von „go-cluster“ angestrebte bessere Verzahnung mit anderen Initiativen und Maßnahmen zumindest auf der Informationsebene für die Mitgliedsinitiativen greift.
- **Vernetzung:** 47,2% der befragten Clustermanagements gaben an, im Rahmen von „go-cluster“ Kontakte zu anderen Clusterinitiativen aufgebaut zu haben. Auch in diesem Fall liegen die Zustimmungswerte gegenüber „Kompetenznetze Deutschland“ bei etwas mehr als dem Dreifachen. Damit konnte auch die mit der Neuausrichtung verfolgte Zielsetzung eines stärkeren Austauschs zwischen Clusterinitiativen erreicht werden.

Hinsichtlich des mit der Aufnahme in das Programm intendierten **Reputationseffekts** müssen hingegen **Abstriche konstatiert** werden. Zwar fällt die Reputationswirkung gegenüber Stakeholdern (Förderern / Politik) in den Zustimmungswerten der befragten Clustermanagements ähnlich stark aus wie seinerzeit bei „Kompetenznetze Deutschland“. Diese werden jedoch durch das ECEI-Label, insbesondere das Gold-Label einiger Mitglieder (und z.T. andere staatliche Interventionen) überlagert. Auf Ebene der operativen Partner fällt der Reputationseffekt bei „go-cluster“ geringer aus als bei „Kompetenznetze Deutschland“.

Dies bestätigt den Befund der vorliegenden Evaluation, wonach die *programmeigene* Wort-Bild-Marke – nicht zuletzt aufgrund neuer Schwerpunktsetzungen in der Programmkonzeption – (noch) nicht so etabliert ist wie die Vorgängermarke. Die Experten- und Stakeholderinterviews haben gezeigt, dass es gerade auf internationaler Ebene noch nicht gelungen ist, das Programm „go-cluster“ als Nachfolgeinitiative von „Kompetenznetze Deutschland“ zu verankern und von dem alten Renommee zu profitieren. Von nationalen

---

<sup>75</sup> Basis hierfür bilden die Zustimmungswerte („trifft überwiegend zu“ oder „trifft voll zu“) der befragten Clustermanagement-Organisationen zu einer Frage in der Online-Befragung, in der vorgegebene Aussagen zu Wirkungen bewertet wurden. Diese sind in in Abbildung 21 dargestellt. Diese Frage (in Formulierung und Skala identisch) war bereits Teil der schriftlichen Befragung im Rahmen der Evaluation der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“, die ebenfalls von der INTERVAL GmbH durchgeführt wurde, vgl. Ekert, S. / Sommer, J. / Schwan, V. (2009): Endbericht Evaluation von Konzeption und Wirkungen der BMWi – Initiative "Kompetenznetze Deutschland". Berlin, März 2009, S. 37ff.

Stakeholdern und Clustermanagements wurden darüber hinaus vereinzelt Zweifel an der Konsequenz der Umsetzung des Exzellenz-Anspruchs im Programm „go-cluster“ geäußert, was der Etablierung der Programmmarke zusätzlich im Weg steht.

Auf Basis dieser Schlussfolgerungen leitet die Evaluation die **folgenden Handlungsempfehlungen zur Fortführung des Programms** ab.

**Handlungsempfehlung 1 – Selektionsprozess und Benchmarking:** Das Programm „go-cluster“ orientiert sich sowohl beim Aufnahmeprozess als auch in seinen Programmleistungen (Benchmarking) eng an einem Set von Indikatoren, das auf europäischer Ebene festgelegt wurde und dort fortgeschrieben wird. Die Anwendung dieser Kriterien ist in Europa und über Europa hinaus weit verbreitet. Es bestehen jedoch vereinzelt Zweifel in Wissenschaft und Praxis, wie geeignet diese Kriterien sind und welche Aussagekraft sie haben. Zum einen wird kritisiert, dass die Kriterien so universell sind, dass die Spezifik einzelner Cluster darin unberücksichtigt bleibt, zum anderen, dass sie primär die operative Umsetzungsebene abbilden. Ob die Clustermanagement-Aktivitäten einen Nutzen für die Weiterentwicklung der Clusterinitiativen haben, wird nicht erfasst. Das birgt – zumindest theoretisch – die Gefahr, dass sich Clustermanagements an Benchmarking-Kriterien orientieren und Aktivitäten umsetzen, die für ihre Initiative partiell auch wenig nutzbringend sein können.

**Die Evaluation empfiehlt daher**, die Eignung der ECEI-Kriterien als Referenzpunkt für das BMWi-Programm „go-cluster“ regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu reflektieren. In diesem Zusammenhang wird zudem empfohlen, programmintern auch **dynamische Aspekte systematisch mit zu berücksichtigen**. Beispiele hierfür könnten das Wachstum der Mitgliederbasis, die Entwicklung der FuE-Intensität innerhalb der Initiative und die Entwicklung der Eigenfinanzierung (Anteilswerte oder absolute Beträge) sein. Aus der Entwicklung dieser Kennwerte lassen sich Rückschlüsse auf den **Nutzwert der Clustermanagement-Aktivitäten für ihre Mitglieder** ziehen. Diese sollte sich nicht an europäischen Vorgaben, sondern allein an den mit dem Programm „go-cluster“ verbundenen Zielsetzungen orientieren.

Im Zusammenhang mit der Ausrichtung des Programms „go-cluster“ an den europäischen Exzellenz-Kriterien und dem ECEI-Benchmarking ist auf eine **unglückliche Doppelrolle des Programmdienstleisters** hinzuweisen. Ihm kommt als Programmdienstleister zum einen die Aufgabe zu, die Professionalisierung der Clustermanagements zu befördern, insbesondere durch Seminar- und Beratungsangebote. Da er aber zugleich auch die Benchmarkings im Programm durchführt, kontrolliert und bestätigt er auch den Professionalisierungsfortschritt der jeweiligen Mitglieder und damit auch den Erfolg seiner eigene Professionalisierungsaufgabe. Diese Doppelrolle ist historisch nachvollziehbar (es gibt bislang in Deutschland nur sehr wenige von ESCA zertifizierte Benchmarking-Experten, die nicht

Mitarbeitende von VDI/VDE-IT sind<sup>76</sup>). Auf eine personelle Trennung zwischen den beiden Bereichen wurde dem Programmdienstleister zufolge geachtet. Die enge Verzahnung sollte dennoch schnellst möglich beendet werden, insbesondere um die im Rahmen von „go-cluster“ erworbenen Auszeichnungen nicht angreifbar zu machen.

**Handlungsempfehlung 2 – Qualitätssicherung:** Der Mitgliederbestand wurde im Zeitverlauf und insbesondere im Übergang von „Kompetenznetze Deutschland“ zu „go-cluster“ immer wieder „bereinigt“. Diese Dynamik ist mit Blick auf den angestrebten Exzellenz-Anspruch des Programms grundsätzlich positiv zu werten. Die Ergebnisse der Evaluation liefern jedoch Hinweise darauf, dass aktuell einige Mitgliedsinitiativen den Qualitätsansprüchen des Programms nicht mehr genügen, d. h. eine weitere „Bereinigung“ ansteht.<sup>77</sup> Ein Indiz hierfür liefert auch der Befund, dass es im Programm „go-cluster“ nach 2012 kaum Austritte gegeben hat. Dies könnte den Anspruch des Programms, nur die leistungsfähigsten Clusterinitiativen zu vereinen, langfristig untergraben.

**Die Evaluation empfiehlt daher** eine regelmäßige Überprüfung der Erfüllung der Aufnahmekriterien, die aus Sicht der Evaluation nicht nur zum Zeitpunkt der Antragstellung, sondern dauerhaft erfüllt sein sollten (andernfalls kann der Exzellenzanspruch nicht glaubhaft vertreten werden). Werden die Kriterien (fortgesetzt) nicht mehr erfüllt, sollten die Mitglieder zeitnah ausgeschlossen werden. Ferner sollten neben den Kriterien für die Aufnahme auch die Anforderungen an eine „laufende Programmmitgliedschaft“ klar formuliert und öffentlich bekannt gemacht werden. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits eingeleitet. Neben der Teilnahme am Benchmarking sollte aus Sicht der Evaluation nach Aufnahme auch die Verwendung der Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ auf dem Webauftritt der Clusterinitiative sowie die Teilnahme an zukünftigen (begleitenden) Evaluationen verpflichtend für Programmmitglieder sein (vgl. Empfehlung 4).

**Handlungsempfehlung 3 – Schärfung der Marke des Programms:** Die vorliegende Evaluation hat gezeigt, dass die Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ gegenüber der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ sowohl in der Wahrnehmung nach innen (Clustermanagements) wie auch in ihrer Sichtbarkeit nach außen (internationale Stakeholder und Experten) noch deutlich zurücksteht. Eine Ursache hierfür ist in der erst relativ kurzen Dauer des Programms zu suchen, bei der die Markenbildung nicht im Fokus stand. Die Evaluation zeigt aber auch, dass die Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ in Bezug auf die Wahrnehmung nach innen und außen in Konkurrenz mit den ECEI-Labels steht und von diesen teils überlagert wird. Das Etablieren der eigenen Marke wird dadurch erschwert.

**Die Evaluation empfiehlt daher** eine Schärfung des Profils des Programms „go-cluster“ nach außen, um die programmeigene Marke langfristig zu stärken. Dazu sollte das

<sup>76</sup> Vgl. <http://www.cluster-analysis.org/esca-experts> (zuletzt am 27. November 2015).

<sup>77</sup> Die Erkenntnisse beziehen sich in erster Linie auf den ECEI-Label-Status und die finanzielle Basis des Clustermanagements.

Alleinstellungsmerkmal des Programms deutlich gemacht werden. Als so genannter „Unique Selling Point“ sollten aus Sicht der Evaluation nicht der Erwerb eines ECEI-Labels, sondern die umfangreichen Möglichkeiten für eine kontinuierliche Professionalisierung hervorgehoben und deutlich klarer als bisher nach außen kommuniziert werden. Eine erste Möglichkeit hierfür bildet die Clusterplattform Deutschland. Auf dieser sollten deutlich umfangreichere Informationen über das Leistungsspektrum des Programms wie auch über die Inhalte von Seminar- und Schulungsangebote bereitgestellt werden. Eine weitere Möglichkeit für verstärkte Außenkommunikation liegt in der (partiellen) Öffnung bestehender Angebote gegenüber Dritten bzw. der Implementierung weiterer Formate unter Einbeziehung von Dritten. In Bezug auf Letztgenanntes könnte zusätzlich zur Cluster-Konferenz einmal im Jahr ein mehrtägiges (für Nicht-Mitglieder kostenpflichtiges) Tagungsformat mit Vorträgen, Schulungs- und Vernetzungsmöglichkeiten angeboten werden, wie dies z. B. mit der „Cluster Academy“ im Jahr 2014 in Österreich umgesetzt wurde.

#### **Handlungsempfehlung 4 – Stärkere Bewerbung des Programms im In- und Ausland:**

Die konstatierten Abstriche bei der Reputation sind auch eine Folge der bislang noch nicht so stark ausgebauten Sichtbarkeit des Programms. Um die Marke langfristig zu etablieren, ist neben der Schärfung des Programmprofils daher auch eine stärkere Bewerbung im In- und Ausland notwendig.

**Die Evaluation empfiehlt**, den bislang gewählten Ansatz weiterzuerfolgen und das Programm noch stärker als bislang mit den Aktivitäten anderer Einrichtungen zu verzahnen. Potenzial für die Stärkung der internationalen Sichtbarkeit bieten gemeinsame Veranstaltungen und Abstimmungen mit Akteuren der Außenwirtschaftsförderung. Das BMWi sollte darauf hinwirken, dass diese Akteure die bestehende Clusterexzellenz als Ressource begreifen und diese in ihrer Außendarstellung des Innovationsstandortes Deutschland, stärker als bisher, als solche abbilden (Standortmarketing).

Darüber hinaus kann eine höhere Anzahl deutsch- und englischsprachiger **Fachpublikationen** die Aufmerksamkeit für das Programm steigern. Voraussetzung ist, dass diese dem Programm „go-cluster“ anhand ihrer Inhalte und durch ein klares Corporate Design im In- und Ausland klar zugeordnet werden können. Um einer breiten Leserschaft kontinuierlich Informationen über das Programm zukommen lassen zu können, ist aus Sicht der Evaluation ferner eine **offensivere Bewerbung der Clusterplattform Deutschland** notwendig. Es sollten Linkpartnerschaften mit kooperierenden Einrichtungen im In- und Ausland etabliert werden und mehr Informationen in englischer Sprache angeboten werden, um die Attraktivität der Clusterplattform auch gegenüber Einrichtungen und Clusterinitiativen im Ausland zu erhöhen. Auf Ebene der Clusterinitiativen könnte die Sichtbarkeit des Programms dadurch erhöht werden, dass sich diese nach außen noch stärker als bisher als Mitglieder des Programms präsentieren. Alle Mitgliedsinitiativen sollten die Wort-Bild-Marke „go cluster – exzellent vernetzt“ prominent auf der Startseite ihres Internetauftritts führen. Die Clustermanagements sollten zudem darauf hinwirken, dass sich auch besonders aktive

Clusterakteure als Profiteure des Programms präsentieren und die Wort-Bild-Marke verwenden.<sup>78</sup> Auch wenn dies nur im Einzelfall gelingt, würde dies die Sichtbarkeit des Programms erhöhen und die Marke stärken, wovon letztlich auch die einzelnen Mitglieder wieder profitieren.

**Handlungsempfehlung 5 – Austausch mit Dritten befördern:** In seiner jetzigen Ausgestaltung weist das Programm in vielen Bereichen den Charakter eines „closed-shop“ auf. Auch dies trägt nicht zur Stärkung der Marke und zur Bekanntheit des Programms bei (siehe oben). Der Großteil der Veranstaltungsformate ist für Teilnehmende von außen geschlossen. Die bislang vereinzelt stattfindenden Formate mit internationaler Beteiligung wiesen in der Gesamtbetrachtung eher geringe Teilnahmen auf und auch die geförderten clusterübergreifenden Kooperationen wurden vor allem zum programminternen Austausch genutzt. Auch wenn die Evaluation in Bezug auf „go-cluster“ hierauf keine Hinweise gab, bergen *zu stark* abgeschlossene Clusterstrukturen die Gefahr von „lock-in-Effekten“.

**Die Evaluation empfiehlt daher,** die Möglichkeiten des Austauschs der Clusterinitiativen mit Dritten zu stärken und für die Clustermanagements Anreize für mehr programmexterne Clusterkooperationen zu schaffen. Neben der Empfehlung, mehr Veranstaltungen mit Beteiligung externer Dritter aus dem In- und Ausland umzusetzen (siehe Empfehlung 4), könnte das BMWi „cross-clustering“ mit programmexternen und insbesondere internationalen Partnern in Zukunft stärker fördern, als programminterne Kooperationen.

**Empfehlung 6 – Weiterentwicklung der Veranstaltungs- und Seminarangebote:** Ein zentrales Ergebnis der Evaluation ist, dass die im Programm angebotenen Veranstaltungs- und Seminarangebote von den Mitgliedsinitiativen fast ausnahmslos positiv bewertet werden und der Besuch dieser zur Professionalisierung der Clustermanagements beiträgt. Die Befragungsergebnisse zeigen auch, dass für einige Clustermanagements der Aufwand für die Wahrnehmung der Angebote sehr hoch ist und aus diesem Grund z.T. auf Teilnahmen verzichtet werden muss.

**Die Evaluation empfiehlt daher,** die angebotenen Seminare regional stärker zu verteilen und die Wahl des Ortes nicht zuletzt auch an der räumlichen Verteilung des Sitzes der Clustermanagements zu orientieren. Auch die terminliche Bündelung mehrerer kleinerer Seminare zu mehrtägigen Veranstaltungen bzw. Kongressen (siehe Empfehlung 3) kann dazu beitragen den Reiseaufwand für Mitgliedsinitiativen zu reduzieren. Solche größeren Veranstaltungen können zudem öffentlichkeitswirksam vermarktet werden, wovon auch die Marke „go-cluster“ profitieren würde (siehe Empfehlung 4).

**Empfehlung 7 – Weitere Verzahnung mit anderen Clusterpolitiken und Programmen:** Das Programm „go-cluster“ ist das zentrale clusterpolitische Programm des BMWi und

---

<sup>78</sup> Nach einer aktuellen Entscheidung können sich Clusterakteure einer „go-cluster“-Mitgliedsinitiative als „go-cluster“-Akteure bezeichnen und die Wort-Bild-Marke „go-cluster – exzellent vernetzt“ verwenden.

Clusterpolitik nimmt gleich in Bezug auf mehrere Politikfelder eine wichtige Rolle ein, u. a. in der Regional-, der Wirtschafts- und der Innovationspolitik. Zudem fördern auch Länder und andere Ressorts die Entwicklung von Clustern. Daher kann weder das Programm „go-cluster“ isoliert von anderen Programmen und Förderungen betrachtet werden, noch können gesamtwirtschaftliche clusterpolitische Zielsetzungen effizient alleine durch dieses verhältnismäßig kleine Programm erreicht werden. Mit dem Bund-Länder-Fachaustausch und der Clusterplattform Deutschland wurden bereits wichtige Schritte in Richtung einer Abstimmung und Verzahnung der verschiedenen Förderungen genommen. Diese könnten noch intensiviert werden.

**Die Evaluation empfiehlt** dem BMWi die Abstimmungen mit Ländern und anderen Ressorts zu intensivieren und in Richtung einer nationalen Clusterstrategie auszubauen. Andere europäische Länder haben eine solche Strategie und aus Sicht mehrerer Experten kann das Fehlen einer solchen zu Ineffizienzen in der staatlichen Förderung führen. Darüberhinaus sollten auch Möglichkeiten einer besseren Verzahnung von „go-cluster“ mit eigenen Förderprogrammen des BMWi geprüft werden, auch wenn diese vielleicht nur mittelfristig umgesetzt werden können. Zum einen könnte das BMWi die Mitgliedsnetze stärker als bisher nutzen, um eigene Förderprogramme (neue oder bislang wenig bekannte) in der Breite an innovative Unternehmen und anwendungsnah arbeitende Forschungseinrichtungen (die Mitglieder der Mitgliedsinitiativen) heranzutragen. Die „Infrastruktur“ der Mitgliedsinitiativen könnte also für die Politik als kurzer Weg zur innovativen Basis genutzt werden, beispielsweise auch, um neue innovative Politikansätze zu erproben (z. B. Open-Innovation-Plattformen). Zum anderen könnte auch die im Programm angelegte „Qualitätssicherung“ im Sinne einer Prä-Qualifikation genutzt werden, um den Aufwand der Antragstellung und -prüfung in anderen BMWi-Programmen zu reduzieren. Dies würde nicht nur den Mitgliedsinitiativen zugute kommen, die damit einen unmittelbaren und greifbaren Nutzen aus ihrer Programmmitgliedschaft zögen, sondern auch dem BMWi, das dadurch Prüfaufwand einsparen würde.

## 7 Literaturverzeichnis

Acatech (2011): Innovationsdialog 7. April 2011: 2. Themenschwerpunkt: Analyse der Clusterlandschaft – Die Rolle von Clustern und Clusterpolitik im deutschen Innovationssystem. Online-Mitteilung. Verfügbar unter: <http://innovationsdialog.acatech.de/themen/analyse-der-clusterlandschaft.html> (zuletzt am 4. Januar 2016).

BMF (2011). Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 12. Januar 2011. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Cluster Monitor Deutschland. Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland. Monitoringergebnisse der Erhebungsrunde Nr. 3 vom Mai / Juni 2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Ausgewählte Clustererfolge. Ergebnisse aus der Förderung innovativer Services, März 2015, verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/ausgewaehlte-clustererfolge,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (zuletzt am 28. September 2015).

Commission of the European Communities 2008: Towards world-class clusters in the European Union, COM(2008) 652/SEC(2008) 2637.

Ekert, S. / Sommer, J. / Schwan, V. (2009): Endbericht Evaluation von Konzeption und Wirkungen der BMWi – Initiative "Kompetenznetze Deutschland". Berlin, März 2009.

Expertenkommission Forschung und Innovation (2015): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2015.

Fornahl et al. (2015): Cluster als Paradigma der Innovationspolitik - Eine erfolgreiche Anwendung von Theorie in der politischen Praxis?

Hagenauer, S. / Kergel, H. / Stürzebecher, D. (2011): European Cluster Excellence BASELINE. Minimum Requirements for Cluster Organisations, November 2011.

Institut für Innovation und Technik (iit) (2015): Evaluation der „Förderung von innovativen Services“ im Rahmen von „go-cluster“ (go-cluster-Services). Berlin, Juni 2015.



Nationale Cluster-Strategie Denmark 2020, verfügbar unter: <http://www.clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/UK/Publications.aspx>. (zuletzt am 20. November 2015).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2011), Pressemitteilung: 128, 7. April 2011. Verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Pressemitteilungen/BPA/2011/04/2011-04-07-innovationsdialog.html> (zuletzt am 4. Januar 2016).

Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg. Überblick über clusterbezogene Netzwerke und Initiativen, S. 9, verfügbar unter: <http://www.clusterportal-bw.de/clusterdaten/cluster-atlas-baden-wuerttemberg/> (zuletzt am 22. Oktober 2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.); Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zweigniederlassung, Abs. (2), verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7418/zweigniederlassung-v10.html> (zuletzt am 20. November 2015).

Terstriep, J. (2008): Cluster Management – Status Quo & Perspektiven, In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2007.

TCI (2015): The TCI Network on European Cluster Policy: Enhancing Delivery, Broadening Impact, verfügbar unter: <http://www.tci-network.org/news/892> (zuletzt am 16. November 2015).



## 8 Anhang

**Tabelle 5 Ausgewählte Clusterinitiativen für Vertiefungsinterviews**

Nr.	Name
1	AFBW - Allianz Faserbasierte Werkstoffe Baden-Württemberg
2	CyberForum e.V. – Hightech.Unternehmer.Netzwerk Baden-Württemberg
3	foodRegio – Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft Norddeutschland
4	Forschungskuratorium Textil e.V. – Dachverband Textilforschung Berlin
5	IT FOR WORK e.V. – Koordinierungsbüro Informations- und Kommunikationstechnologie Hessen
6	Kunststoff-Institut Lüdenscheid, Nordrhein-Westfalen
7	Kunststoffnetzwerk Franken
8	media.net berlinbrandenburg e.V.
9	OptoNet e. V. – Kompetenznetz Optische Technologien Jena
10	Virtual Dimension Center - Netzwerk für Virtual Engineering Fellbach
11	<i>Wahrung vollständiger Anonymität erwünscht</i>
12	<i>Wahrung vollständiger Anonymität erwünscht</i>
13	<i>Wahrung vollständiger Anonymität erwünscht</i>

**Tabelle 6 Befragte nationale Stakeholder und Experten**

Name	Funktion
<i>Dr. Dagmar Linse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clusterverantwortliche im Niedersächsischen Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Verkehr</li> </ul>
<i>Sven Mayer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hessen Trade &amp; Invest, verantwortlich für Clusterberatung</li> </ul>
<i>Thomas Müller</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referat „Industriepolitik, Cluster, Analyse“ (Thüringen)</li> </ul>
<i>Dr. Stephan Pflugbeil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clusterreferat (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie)</li> </ul>
<i>PD Dr. Dirk Fornahl</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leiter des Centre for Regional and Innovation Economics der Universität Bremen</li> <li>▪ Beiratsvorsitzender von „go-cluster“ (2012-2015)</li> </ul>
<i>Prof. Dr. Matthias Kiese</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geographisches Institut, Ruhr-Universität Bochum</li> <li>▪ Forschungsschwerpunkt Cluster- und Clusterpolitikforschung</li> </ul>

**Tabelle 7 Befragte internationale Stakeholder und Experten**

Name	Funktion
<i>Alberto Pezzi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leiter der Wirtschaftsfördereinrichtung ACCIO der katalanischen Regierung</li> <li>▪ Vorstandsmitglied des TCI Networks (The Global practitioners network for competitiveness, clusters and innovation)</li> </ul>
<i>Dr. Christian Ketels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsident des TCI Networks</li> <li>▪ Harvard Business School</li> <li>▪ Stockholm School of Economics</li> </ul>
<i>Merete D. Nielsen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leiterin der „Cluster Excellence Denmark“ Initiative</li> </ul>
<i>Olav Bardalen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programmverantwortlicher für Innovation Norway (Exzellenzinitiative)</li> </ul>
<i>Werner Pamminger</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CEO der Wirtschaftsförderung Oberösterreich</li> <li>▪ Vorher CEO der Clusterland Oberösterreich GmbH</li> <li>▪ Vorstandsmitglied des TCI Networks</li> </ul>

**Abbildung 25 Übersicht über Benchmarking-Indikatoren (ESCA)**



**Overview of cluster benchmarking indicators**

<b>STRUCTURE OF THE CLUSTER</b>	
	Age of the cluster organisation
	Legal form of the cluster organisation
	Nature of the cluster: driving forces
	Nature of the cluster: degree of specialisation
	Composition of the cluster participants (Committed participants)
	Geographical concentration of the cluster participants (Committed participants)
	Utilisation of regional growth potential
	International participants of the cluster
	Nature of cooperation between cluster participants
<b>CLUSTER MANAGEMENT AND GOVERNANCE / STRATEGY OF THE CLUSTER ORGANISATION</b>	
	Clear definition of the roles of the cluster manager / Implementation of a governing body / Degree of involvement of the participants of the cluster in the decision making process.
	Number of cluster participants per employee (full-time equivalents) of the cluster organisation
	Human resource competences and development in the cluster organisation
	Strategic planning and implementation processes
	Thematic and geographical priorities of the cluster strategy
<b>FINANCING OF THE CLUSTER MANAGEMENT</b>	
	Repartition of the different financial sources (public funding, chargeable services, membership fees and other private sources) in the total budget of the cluster organisation in relation to the age of the cluster
	Financial sustainability of the cluster organisation
<b>SERVICES PROVIDED BY THE CLUSTER ORGANISATION (SPECTRUM AND INTENSITY)</b>	
	Acquisition of third party funding
	Collaborative technology development, technology transfer or R&D without third party funding
	Information, matchmaking and exchange of experience among participants
	Development of human resources
	Development of entrepreneurship
	Matchmaking and networking with external partners / promotion of cluster location
	Internationalisation of cluster participants
<b>CONTACTS AND INTERACTION WITH RELEVANT PLAYERS</b>	
	Regular contacts with cluster participants
	Integration of the cluster management organisation in the local and national system of innovation
	Customer and membership satisfaction
<b>ACHIEVEMENTS AND RECOGNITION OF THE CLUSTER ORGANISATION</b>	
	Number of external cooperation requests received by the cluster organisation
	Institutional origin of external cooperation requests
	Geographical origin of external cooperation requests
	Characteristics of cooperation with other international clusters
	Visibility in the press
	Impact of the work of the cluster organisation on R&D activities of the cluster participants
	Impact of the work of the cluster organisation on business activities of the cluster participants
	Impact of the business-oriented services of the cluster organisation on SME participants
	Degree of internationalisation of cluster participants
	Impact of the work of the cluster organisation on international activities of the cluster participants

**Tabelle 8      Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (national)**

<b>Datum</b>	<b>Veranstaltung</b>	<b>Aktivität</b>
12.09.2012	6. Unternehmertag Innovation	Präsentationsstand
29.11.2012	Verleihung des Rohstoffeffizienz-Preises	Präsentationsstand
14.03.2013	Treffen des SatNav-Forums des BMVBS	Vortrag
13.05.2013	12. Netzwerk-Jahrestagung	Vortrag, Präsentationsstand
16.05.2013	20. Innovationstag Mittelstand des BMWi	Präsentationsstand
28.06.2013	7. Unternehmertag Innovation	Präsentationsstand
10.10.2013	MUT 2013 – Mitteldeutscher Unternehmertag	Präsentationsstand
28.11.2013	Verleihung des Rohstoffeffizienz-Preises	Präsentationsstand
20.01.2014	Top 5 Preisverleihung	Präsentationsstand
22.05.2014	21. Innovationstag Mittelstand des BMWi	Präsentationsstand
17.09.2014	8. Unternehmertag Innovation	Präsentationsstand, Beratung
09.10.2014	13. Netzwerk-Jahrestagung	Präsentationsstand
04.12.2014	VA „Verleihung des Rohstoffeffizienz-Preises“	Präsentationsstand
14.01.2015	Initiative „Study and Work“ des BMWi	Vortrag
11.06.2015	22. Innovationstag Mittelstand des BMWi	Präsentationsstand

Quelle: VDI/VDE/IT

**Tabelle 9      Veranstaltungen zur nationalen und internationalen Verzahnung von „go-cluster“ mit anderen Maßnahmen**

<b>Frühjahrstagungen</b>		
<i>Datum</i>	<i>Veranstaltung</i>	<i>Aktivität</i>
21.03.2013	Frühjahrstagung 2013	Organisator
06.03.2014	Frühjahrstagung 2014, Partnerland Schweiz	Organisator
26.03.2015	Frühjahrstagung 2015, Partnerland Frankreich	Organisator
<b>Messebeteiligungen</b>		
08-12.04.13	Hannover Messe Industrie 2013	Gemeinschaftsstand
07.-11.04.14	Hannover Messe Industrie 2014	Gemeinschaftsstand
13.-17.04.15	Hannover Messe Industrie 2015	Gemeinschaftsstand

Quelle: VDI/VDE/IT

**Tabelle 10    Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (regional)**

Datum	Veranstaltung	Aktivität
25.07.2012	Kongress der Cluster-Offensive Bayern	Präsentationsstand
28.08.2012	Treffen der Clustermanagements Hamburgs	Vortrag
05.09.2012	Thüringer Wirtschaftsforum	Vortrag, Moderation
04.12.2012	Treffen der Clustermanager des Landes Hessen	Vortrag
14.12.2012	Cluster-Forum des Landes Baden-Württemberg	Vortrag
08.05.2014	Cluster-Forum des Landes Baden-Württemberg	Vortrag, Präsentationsstand
15.07.2014	Delegation von Wirtschaftsförderungseinrichtungen aus Baden-Württemberg	Vortrag
08.05.2015	Cross-Cluster-Workshop der Länder Hessen und Rheinland-Pfalz	Vortrag

Quelle: VDI/VDE/IT

**Tabelle 11    Veranstaltungspräsenz „go-cluster“ (international)**

Datum	Veranstaltung	Aktivität
17.-19.10.14	TCI-Konferenz in Bilbao	Vortrag
16.-17.06.14	Konferenz „Zukunft der maritimen Cluster in Europa“, Brüssel	Vortrag
23.-24.06.14	Konferenz „Cluster Policies from a Cluster Life Cycle Perspective“, Berlin	Vortrag
18.-19.09.14	International Cluster-to-Cluster-Conference, Berlin	Co-Organisator
20.-21.10.14	European Cluster Conference, Brüssel	Präsentationsstand
25.11.2014	Journee de Pôles in Paris	Teilnahme
18.-19.03.15	European Cluster Days in Strasbourg	Präsentationsstand
30.06.-01.07.15	3. Internationale Cluster-Conference des BMBF, Berlin	Präsentationsstand
<b>Internationale Vernetzung</b>		
24.06.2014	German-Nordic Cooperation BBQ, Dänemark	Dt.-dän. Erfahrungsaustausch und Vernetzung
25.06.2014	„Innovativ, kreativ, professionell: Leistungssteigerung von Clustern durch neue Services – National und internationale Erfolgsbeispiele“, deutsch-dänischer Austausch	Dt.-dän. Erfahrungsaustausch und Vernetzung
25.03.2015	French-German Cluster Expert Workshop „Cluster Services“	Dt.-frz. Erfahrungsaustausch und Vernetzung

Quelle: VDI/VDE/IT

**Tabelle 12    Veranstaltungen zur Information und Professionalisierung von Clustermanagements**

<b>Exzellenzzirkel: Cluster Management Excellence Label GOLD Proven for Cluster Excellence</b>		
<i>Anzahl</i>	<i>Behandelte Themen</i>	<i>Teilnahmen</i>
3	Darstellung der 31 Exzellenz-Kriterien nach ECEI Ablauf des ESCA-Zertifizierungs-prozesses Steigerung der individuellen Clustermanagement-Exzellenz Individuelles Arbeiten mit dem Selbsttest-Tool	20
<b>Seminare zur Clustermanagement-Exzellenz</b>		
10	Strategieprozesse, Smart Specialisation Organisation von Kunden- und Mitgliederbeziehungen, Customer-Relationship-Management Messung und Kommunikation von Clustererfolgen Onlinekommunikation Internationalisierung von Clustern Entwicklungs- und Wirkungsmonitoring	85
<b>go-cluster-Neumitgliedertag</b>		
2	Spezifika der „go-cluster“-Mitglieder Mehrwerte des Programms „go-cluster“ Alleinstellungsmerkmale und Clustererfolge Benchmarking und Labeling-Prozess Gemeinsames Benchmarking-Interview	14
<b>Informationsveranstaltungen</b>		
2	Horizon 2020 – Beratung und Unterstützung deutscher KMU Die Rolle von Clusterorganisationen in Bezug auf Horizont 2020	47
<b>Quelle: VDI/VDE/IT</b>		<b>Hinweis: Die Teilnahmenanzahl bezieht sich auf Clusterinitiativen</b>

**Tabelle 13 Aktivitäten zur individuelle Unterstützung von Clustermanagements**

<b>Strategieberatung</b>		
<i>Anzahl</i>	<i>Cluster</i>	<i>Behandelte Themen</i>
3	Cluster Forst und Holz in Bayern Munich Biotech Cluster m4 Trägerverein Umwelttechnologie-Cluster Bayern e. V.	Weiterentwicklung von Servicekategorien für neue Angebote Erarbeitung von Teil- und Hauptzielen Aufzeigen von Erfolgsbeispielen Clustermonitorings clusterbezogene Fusionierungen
<b>Internationalisierungsworkshop</b>		
6	BioRegioSTERN Management GmbH, Commercial Vehicle Cluster Südwest MicroTEC Südwest Netzwerk Luft- und Raumfahrt MV Software Cluster MAI Carbon	Erarbeitung clusterbezogener Internationalisierungsstrategien
<b>Beratungsgespräche (persönlich und telefonisch)</b>		
3	media.net berlinbrandenburg e. V. Kompetenznetz Biomimetik SpectroNet & VisQuaNet	Überarbeitung Benchmarking, Förderantrag Cross-Clustering
<b>Mitgliederzufriedenheitsanalyse</b>		
3	GEOkomm e. V. / Verband der Geoinformationswirtschaft Berlin/Brandenburg Life Science Nord Management GmbH Organic Electronics Saxony	Erstellung und Auswertung eines Online-Fragebogens für die Clustermitglieder
<b>Veranstaltungen / Moderation</b>		
4	GEOkomm e. V. / Verband der Geoinformationswirtschaft Berlin/Brandenburg Munich Biotech Cluster m4 (2x) MAI Carbon	Finanzierungsmodalitäten von Clustermanagement-Organisationen, Internationalisierung, Cross-Cluster-Cooperation,
<b>Quelle: VDI/VDE/IT</b>		<b>Hinweis: Die Teilnahmenanzahl bezieht sich auf Clusterinitiativen</b>