ClusterAgentur
BADEN-WÜRTTEMBERG

Ergebnis- und Wirkungsmonitoring in Cluster-Initiativen und Netzwerken

Praktische Anleitung zur Konzeption und Implementierung

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

EFRE
Investition in Ihre Zukunft.

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT
BADEN-WÜRTTEMBERG

Impressum:

Herausgeber
ClusterAgentur Baden-Württemberg
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart

Autoren
Dr. Gerd Meier zu Köcker
Silvia Palka

Stand
April 2015

Inhalt

1 Einführung ... 2

2 Ziele eines Ergebnis- und Wirkungsmonitorings ... 2

3 Aufbau eines Ergebnis- und Wirkungsmonitoringsystems ... 3

3.1 Operative Ziele vereinbaren ... 3

3.2 Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele ... 4

3.3 Identifikation der Indikatoren ... 4

3.4 Bestimmung von Erhebungsmethoden und Informationserhebung ... 6

4 Anmerkungen zur praktischen Anwendung eines Wirkungsmonitoringsystems ... 7

5 Praxisbeispiele aus dem Seminar ... 8

5.1 Definition von operativen Zielen ... 8

5.2 Identifikation von Indikatoren ... 8

5.3 Priorisierung von Indikatoren ... 9

1 Einführung

Die Förderung von Clusterentwicklungen ist ein weltweit erfolgreicher Ansatz, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Dabei steht jedoch nicht das Cluster im Sinne von Michael E. Porter, d. h. die geographische Konzentration von Unternehmen und Forschungseinrichtungen im gleichen Industrie- oder Technologiefeld[1] im Zentrum, sondern ein industriell getriebenes Netzwerk von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, das zentral von einer Clusterorganisation gemanagt wird. Diese Netzwerke, oft Cluster-Initiativen genannt, sind gewissermaßen als Ausschnitt Teil eines „umfassenden" Clusters im Porter'schen Sinne. Clusterförderprogramme in Europa konzentrieren sich in ihrer überwältigenden Mehrheit auf die Förderung solcher Netzwerke (Cluster-Initiativen), zumeist durch die Unterstützung von Clustermanagementorganisationen[2].

Da die existierenden Ansätze, wie Evaluationen, nur einen Teilaspekt der Tätigkeiten von Cluster- und Netzwerkmanagements adressieren, besteht weiterhin ein Bedarf an neuen Konzepten, die eine Wirkungsmessung der Clusterförderung mit der Möglichkeit einer kontinuierlichen Ergebnissteuerung vereinen und die möglichst bereits während der Laufzeit der Clusterförderung zum Einsatz kommt.

Als Instrument der Erfolgskontrolle bietet das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring nicht nur die Grundlage zur Dokumentation von Ergebnissen und Erfolgen der Cluster- und Netzwerkarbeit, sondern ermöglicht den Clustermanagements, auf positive sowie negative Veränderungen eines Projekts oder Prozesses zu reagieren und diese gezielt zu steuern. Durch eine kontinuierliche Überprüfung und Reflexion des Prozesses können unerwünschte Ergebnisse frühzeitig erkannt bzw. Gegenmaßnahmen getroffen sowie die gewünschten Resultate unterstützt und präzisiert werden. Mithin kann der Projektinput und -output laufend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Ein erfolgreiches Ergebnis- und Wirkungsmonitoring setzt zwei elementare Bedingungen voraus: Zum einen müssen die operativen Ziele eines Vorhabens bzw. der Cluster- und Netzwerkarbeit exakt definiert, zum anderen müssen geeignete Indikatoren für die Messung bestimmt werden.

Durch die Einbindung verschiedener Stakeholder (Politik, Fördermittelgeber oder Advisory Board) in die Konzeption und Implementierung des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings werden überdies die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten mit berücksichtigt und die breite Akzeptanz sichergestellt. Diese partizipative Vorgehensweise kann teilweise sehr arbeitsintensiv sein, bietet aber den Vorteil, die unterschiedlichen Anwendungsfelder für die Messung einzubinden.

Die Resultate eines Ergebnis- und Wirkungsmonitorings bieten Antworten auf Fragen wie „Was wurde erreicht?" „Wieviel wurde erreicht?" und „Welche Auswirkungen hat unsere Arbeit?".

Im Zuge eines von der ClusterAgentur Baden-Württemberg angebotenen Seminars „Entwicklungen und Aktivitäten monitoren: Wirkungen aufzeigen, Fehlentwicklungen erkennen, Erfolge sichtbar machen!" am 05. März 2015 wurde den anwesenden Cluster-Akteuren ein Leitfaden für ein gezieltes Ergebnis- und Wirkungsmonitoring für Cluster-Initiativen vorgestellt. Hier haben die TeilnehmerInnen in mehreren Schritten und aufgeteilt in Arbeitsgruppen, zunächst die Zielsetzungen eines Vorhabens formuliert und anschießend geeignete Indikatoren für ihre Messung bestimmt.

Die folgende Dokumentation bietet zusätzlich zu einem theoretischen Teil und einem praktischen Teil aus dem Seminar in Kapitel 5, eine Orientierungshilfe für die Implementierung von Ergebnis- und Wirkungsmonitoring bei Programmen und Projekten in einer Cluster-Initiative.

2 Ziele eines Ergebnis- und Wirkungsmonitorings

Ein Wirkungsmonitoring für Clustermanagements soll grundsätzlich vor allem zwei Ziele verfolgen:

- Es soll ein praxisnahes Steuerungsinstrument für die geförderten Clustermanagements darstellen.
- Es soll Wirkungen und Erfolge identifizieren und für Fördermittelgeber sichtbar machen, um ein entsprechendes Monitoring der Clusterentwicklung und des erreichten Fortschrittes zu ermöglichen.

Gleichzeitig darf das Wirkungsmonitoring nicht als Kontrollinstrument seitens der Fördermittelgeber verstanden werden, welches Ergebnisse in „gut" und „schlecht" unterteilt. Es soll vielmehr als aktives Steuerungsinstrument für Clustermanagements verstanden werden, um sowohl mögliche Fehlentwicklungen in Bezug auf die geplante Zielerreichung zu identifizieren, als auch erreichte Erfolge und Wirkungen aufzuzeigen.

Im Idealfall bezieht sich ein indikatorenbasiertes Wirkungsmonitoring auf drei wesentliche Bereiche:

- Messung der Leistungsfähigkeit des Clustermanagements
- Messung der Wirksamkeit der Tätigkeiten des Clustermanagements
- Messung der Nachhaltigkeit des geförderten Clusteransatzes

[1] Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990

[2] Müller, Lämmer-Gamp, Meier zu Köcker, Christensen: Clusters are Individuals, study commissioned by Danish Agency Science, Technology and Innovations, ISBN: 978-87-92776-22-8, 2012

Das Wirkungsmonitoring muss in der Lage sein, einen kausalen Zusammenhang zwischen Input (z. B. zur Verfügung gestellte Mittel) den in Maßnahmen und Output (durch Aktivitäten produzierten Leistungen) sowie Outcome (den intendierten Resultaten bei der Zielgruppe der Clusterakteure) herzustellen. Langfristige Resultate des Agierens eines Clustermanagements werden als Impact (Wirkung) bezeichnet. Diese können teilweise sehr viel später auftreten und sind nicht durch einen Akteur oder eine Intervention direkt zu beeinflussen.

Um eine breite Akzeptanz zu erreichen, sollte ein Wirkungsmonitoring der Förderung von Cluster-Initiativen u. a. folgende Anforderungen bzw. Leitsätze erfüllen:

Geeigneter Methodenmix

Es werden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren bei gleichzeitig verschiedenen Erhebungsverfahren angewendet.

Individuelle Betrachtung der Cluster

Das Konzept sollte den individuellen Entwicklungsstand eines Clusters bzw. Clustermanagements ebenso wie die verschiedenen branchenspezifischen Zielsetzungen der Clusterarbeit berücksichtigen.

Akzeptierte und transparente Vorgehensweise

Das Monitoringkonzept sollte in enger Abstimmung mit folgenden Gruppen erarbeitet werden:
- Fördermittelgeber / clusterpolitische Vertreter
- Clustermanagements
- Förderbanken und andere involvierte Akteure (sofern relevant)

Hohe Praxisnähe

Das angewandte Wirkungsmonitoringkonzept sollte sich durch eine hohe Praxisnähe auszeichnen, wodurch dem Clustermanagement ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung gestellt wird.

Gleichzeitig sollte das Wirkungsmonitoringkonzept

- keinen unnötig hohen Mehraufwand bei der Indikatorenmessung auf Seiten der Cluster- und Netzwerkmanagements hervorrufen,
- nur solche Indikatoren anwenden, die auch einen Bezug zu den operativen Zielen haben,
- die ausgewählten Indikatoren als integrative Bestandteile der Steuerung des Clustermanagements verstehen,
- verdeutlichen, dass gutes Cluster- und Netzwerkmanagement nicht 100-prozentige Zielerfüllung bedeutet, sondern die Plausibilisierung von Korrektur- und Anpassungsmaßnahmen bewertet,
- Indikatoren verwenden, welche die Leistungsfähigkeit (Output), Wirksamkeit (Outcomes) und Nachhaltigkeit der geförderten Cluster-Initiative (Impact) messen,
- kompatibel mit einer seitens des Fördermittelgebers geforderten Berichtserstellung sein (z. B. Verwendungsnachweis) sowie
- die angewandten Indikatoren auch als Basis zukünftiger Ex-post-Evaluationen verwenden.

3 Aufbau eines Ergebnis- und Wirkungsmonitoringsystems

3.1 Operative Ziele vereinbaren

Im ersten Schritt müssen sog. operative Ziele definiert werden. In der Regel sind Ziele, wenn überhaupt, sehr pauschal definiert. Diese müssen in operative Ziele überführt werden (siehe Abbildung 1). Derartige Ziele könnten in diesem Kontext sein:

- Intensivierung der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft,
- Internationalisierung von Clusterakteuren und Clustermanagement oder
- Professionalisierung des Cluster- und Netzwerkmanagements.

Wichtig ist hierbei, dass diesen Zielen keine reinen Wirkungen zugrunde liegen (z. B. Steigerung der Beschäftigtenzahl) und die Zielerreichung konkret der Cluster- und Netzwerkarbeit zugeordnet werden kann (also nicht: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, da hier nicht klar ist, welchen Beitrag ein Cluster- oder Netzwerkmanagement geleistet hat). Im Kapitel 5 sind weitere operative Ziele aufgeführt.

Abbildung 1: Aufbau des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings

3.2 Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele

Im nächsten Schritt müssen die jeweils geplanten Leistungen und Aktivitäten den operativen Zielen zugeordnet werden. Dies stellt sicher, dass die operativen Ziele überhaupt erreicht werden können. Oftmals stellt sich dabei heraus, dass nicht genügend Aktivitäten geplant sind, um die operativen Ziele überhaupt zu erreichen. Hier können in diesem Stadium gegebenenfalls die Maßnahmen oder Aktivtäten modifiziert oder umgeplant werden.

3.3 Identifikation der Indikatoren

Ziel in diesem Stadium ist es, mit Hilfe von Indikatoren die geplanten Ergebnisse und Wirkungen zu messen, um die Erfolge oder Fortschritte des Projektes oder der Entwicklung der Cluster-Initiative oder des landesweiten Netzwerks zu belegen. Dementsprechend sollten die Indikatoren so formuliert werden, dass sie angemessen und konkret sind.

Indikatoren sollen im Grunde objektiv nachprüfbar sein, ebenso sollen sie sowohl quantitative als auch qualitative Aussagen beinhalten.

Entsprechend unterschiedlicher Anforderungen an die Indikatoren, sind verschiedene Typen von Indikatoren zu klassifizieren:

- Output-,
- Outcome- und
- Impact-Indikatoren.

Im folgenden Schaubild wird die Auswirkung der einzelnen Indikatortypen dargestellt.

Abbildung 2: Output-, Outcome- und Impact-Indikatoren

Was unter den drei Indikator-Kategorien „Output“, „Outcome“ und „Impact“ zu verstehen ist, wird nachfolgend erläutert (siehe auch Abbildung 3):

- **„Output“** bezeichnet sämtliche Leistungen – wie konkrete Aktivitäten und insbesondere Dienstleistungen – die durch die Cluster- oder Netzwerkmanagements direkt generiert wurden. Dies können z. B. die Anzahl an geplanten Events, Anzahl an Projektsitzungen oder auch Mitgliederbesuche sein.

- **„Outcome“** bezeichnet die intendierten Resultate der Interventionen / Aktivitäten eines Cluster- oder Netzwerkmanagements, wie z. B. veränderte Einstellungen oder verändertes Verhalten bei Zielgruppenmitgliedern oder Vorteile für die Zielgruppen. Nicht-intendierte Resultate bei Zielgruppenmitgliedern werden nicht als „Outcome“ bezeichnet. Die Zielgruppe der Aktivitäten der Cluster- und Netzwerkmanagements sind in erster Linie die Unternehmen und Forschungseinrichtungen (ggf. weitere Institutionen) der Cluster-Initiativen. Beispiele für Outcome können z. B. erfolgreiche Projektanträge sein, die das Cluster- und Netzwerkmanagement für seine Mitglieder generiert hat. Eine hohe Qualität der Anträge, durch z. B. gute Beratung, kann durch das Agieren des Cluster- und Netzwerkmanagements erreicht werden und damit die Chancen für eine erfolgreiche Bewilligung steigern. Direkt kann die Projektbewilligung aber nicht durch das Cluster- und Netzwerkmanagement erreicht werden, da der Bewilligungsprozess in der Regel durch Dritte erfolgt.

- **„Impacts“** sind Resultate, die bei den konkreten Zielgruppen auftreten / gemessen werden, z. B. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterakteure, Schaffung neuer Arbeitsplätze etc.

In Kapitel 5 sind weitere Indikatoren zu finden.

Der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Zielebenen und der jeweiligen Indikatorkategorie ist für ein Wirkungsmonitoringsystem entscheidend, er wird anhand des Logical-Framework-Approach exemplarisch in Abbildung 3 dargestellt.

Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatorenset zum Wirkungsmonitoring	Kategorie
Steigerung der Internationalisierung der Cluster- / Netzwerkakteure	• Identifikation der wesentlichen Bedarfe der Cluster- / Netzwerkakteure im Themenfeld Internationalisierung	• Durchgeführte Aktivitäten (zur Steigerung der Internationalisierung der Akteure und Innovationsprozesse)	• Output
	• Bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für Cluster- / Netzwerkakteure zur Internationalisierung	• Anzahl und Qualität der durch das Cluster- und Netzwerkmanagement koordinierten internationalen Kooperationen	• Outcome / Impact
	• Unterstützung der Akteure bei der Nutzung europäischer Finanzierungsinstrumente	• Bedarfsorientierung und Angemessenheit einer Internationalisierungsstrategie	• Output
	• Identifizierung geeigneter Cluster und Netzwerke für systematische Kooperation; Aufbau / Verstetigung der Kooperationsbeziehungen	• Beispiele für erfolgreiche internationale Innovationsprozesse (Erfolgsstorys)	• Impact
	• Vermarktung der Cluster und Region durch internationale Newsletter und englischsprachige Publikationen		

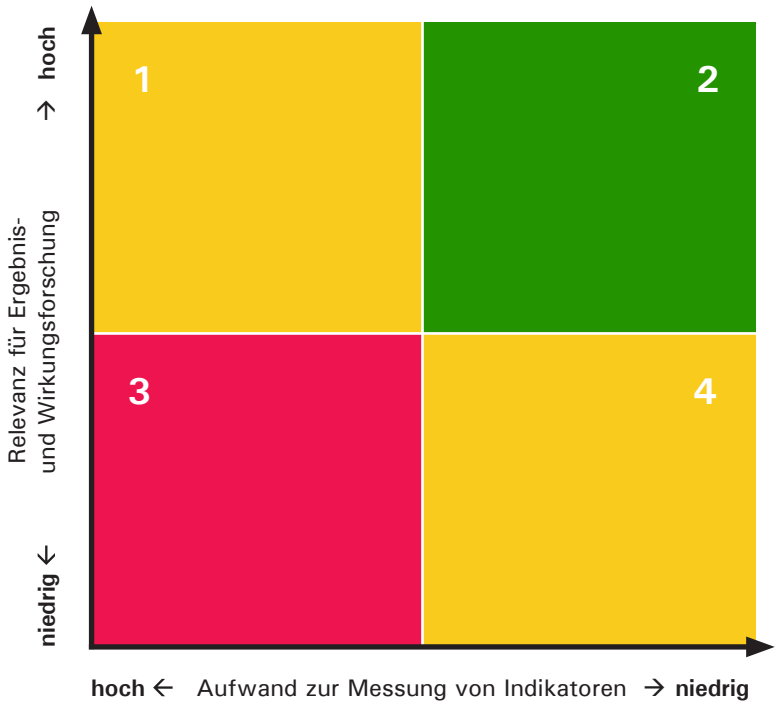
Abbildung 3: Zusammenhang operative Ziele, Aktivitäten, Indikatoren, Kategorie

[3] Meier zu Köcker: „Wirkungsmonitoring als neues Steuerungsinstrument von Clusterinitiativen“; in Evaluation: Instrumente für eine bessere Politikgestaltung; iit-Jahresbericht, www.iit-berlin.de/de/publikationen/jahresbericht-iit-2013, 2013, zuletzt geprüft: 21. April 2015

3.4 Bestimmung von Erhebungsmethoden und Informationserhebung

Bei der Bestimmung der Datenerhebung sollten Aspekte wie Genauigkeit der Informationen, Kosten und Aufwand der Erhebung sowie die Aussagefähigkeit in Betracht gezogen werden. In diesem Zusammenhang sollten der Aufwand und die Relevanz der zu messenden Indikatoren im Verhältnis zueinander stehen (siehe Abbildung 4).

Die Indikatoren, die im oberen rechten Quadranten bei der Bewertung landen, sind demnach prioritär anzuwenden, da der Aufwand gering und die Relevanz / ihre Aussagefähigkeit hoch ist. Auch Indikatoren, die sich im rechten unteren Feld befinden, sollten verwendet werden, da ihre Auswertung kaum mit Mehraufwand verbunden ist. Die Erfahrungen zeigen, dass in der Regel nicht mehr als 20 Indikatoren angewandt werden, um den Aufwand nicht zu groß werden zu lassen. Da aber die Indikatoren jeweils einem operativen Ziel zuzuordnen sind, hängt die Anzahl an Indikatoren letztlich von der Anzahl der operativen Ziele ab.



1. hohe Relevanz aber auch hoher Aufwand (nur prüfen, wenn der Indikator von hoher Relevanz für das Projekt ist)
2. hohe Relevanz, wenig Aufwand (immer prüfen oder in Berichten aufführen; diese Indikatoren kosten kaum Ressourcen und sind sehr repräsentativ)
3. kaum Aussagekraft und hoher Aufwand (solche Indikatoren eher bei der Messung vermeiden)
4. geringe Aussagekraft aber auch wenig Aufwand (immer prüfen oder in Berichten aufführen; diese Indikatoren kosten kaum Ressourcen und sind repräsentativ)

Abbildung 4: Portfoliobetrachtung Aufwand vs. Relevanz der ausgewählten Indikatoren

4 Anmerkungen zur praktischen Anwendung eines Wirkungsmonitoringsystems

Das vorgeschlagene Wirkungsmonitoring zielt darauf ab, dem Clustermanagement und Fördermittelgeber ein Instrument an die Hand zu geben, um eine schnellere, zielorientierte Steuerung und Wirkungsmessung vornehmen zu können. Dabei muss zwischen verschiedenen Aktionsebenen unterschieden werden (siehe Abbildung 5).

Monitoring:

Hierunter wird der interne Prozess verstanden, den das Clustermanagement in kurzen, aber regelmäßigen Abständen durchführt, um zu überprüfen, ob der Projektfortschritt und die Aktivitäten den ursprünglichen Planungen entsprechen. Hier können unterschiedliche Indikatoren auch in verschiedenen Intervallen gemessen werden.

Steuerung:

Darunter wird verstanden, dass wesentliche Ergebnisse zwischen dem Clustermanagement und einem in der Regel existenten Steuerungsgremium diskutiert werden. Somit kann das Clustermanagement den Projektfortschritt und die Maßnahmen transparent und strukturiert darstellen, das Steuerungsgremium wiederum kann seinen Aufgaben leichter gerecht werden, da es schnell entsprechende Abweichungen sowie Erfolge / Wirkungen erkennen kann. Bei Bedarf können Korrekturmaßnahmen abgestimmt werden. Da eine externe Steuerung in der Regel in größeren Abständen erfolgt, kann die Datenaufbereitung in größeren Abständen erfolgen als beim (internen) Monitoring.

Berichterstattung:

Von besonderem Vorteil ist, dass das Wirkungsmonitoringkonzept mit der in der Regel alle 12 Monate zu erfolgenden Berichterstattung kompatibel sein kann. Da eine Berichterstattung, die eine regelgerechte Verwendung der Fördermittel beinhaltet, meist recht flexibel hinsichtlich Format und Inhalten konzipiert werden kann, bietet es sich geradezu an, die Ergebnisse und Dokumentation des Monitorings in geeigneter Form in die Berichterstattung zu überführen. Somit könnten Doppelaktivitäten vermieden werden.

Evaluation:

Diese erfolgt in der Regel ex-post, nach 3–5 Jahren durch externe Evaluatoren. Um eine entsprechende Kompatibilität sicherzustellen, sollte das gewählte Indikatorenset zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring die Basis für weitere Wirkungsindikatoren darstellen. Die weiteren Indikatoren müssen durch den externen Evaluator so gewählt werden, dass sie geeignet sind, die ursprünglich mit einer Clusterförderung formulierten Ziele und Wirkungen zu messen.

Abbildung 5: Anwendungsebenen des Ergebnis- und Wirkungsmonitoringsystems

5 Praxisbeispiele aus dem Seminar

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt, die im Wirkungsmonitoringseminar am 5. März 2015 zusammen mit den VertreterInnen Cluster-Initiativen und landesweiten Netzwerken gemeinschaftlich erarbeitet wurden. Sie stellen somit eine Weiterentwicklung und Anpassung des in den vorherigen Kapiteln genannten Ansatzes dar.

5.1 Definition von operativen Zielen

Die TeilnehmerInnen des Seminars wurden in drei Gruppen aufgeteilt, in der zunächst je drei operative Ziele, welche für eine Cluster-Initiative von Relevanz sind, ausgearbeitet werden sollten. Folgende Ziele wurden in diesen Zusammenhang genannt, die für die Mehrzahl der TeilnehmerInnen von Relevanz sind:

- Internationalisierung
- Professionalisierung der Clustermanagementstrukturen
- Projektgenerierung
- Steigerung der Sichtbarkeit
- Förderung der Kooperationen von Forschung und Wirtschaft
- Fachkräftesicherung / -akquise
- Produktentwicklung
- Mitgliederwerbung

In den Abbildungen 6a und 6b sind diese Ziele als operative Ziele definiert worden.

5.2 Identifikation von Indikatoren

Im zweiten Schritt wurden im Workshop drei operative Ziele festgelegt. In einer weiteren Gruppenarbeit wurden geeignete Indikatoren für eine Monitoringmessung identifiziert. In den drei Gruppen wurden Indikatoren für folgende Ziele ausgearbeitet:

- Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern,
- Entwicklung neuer Produkte / Innovationen und
- Projektgenerierung.

Abbildung 7a zeigt vorgeschlagene Indikatoren zum operativen Ziel „Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern“. Gleichzeitig wurde eine Sortierung in Output (OP), Outcome (OC) und Impact (IM) vorgenommen. Die Abbildungen 7b und 7c zeigen die Indikatorenvorschläge für die beiden anderen operativen Ziele.

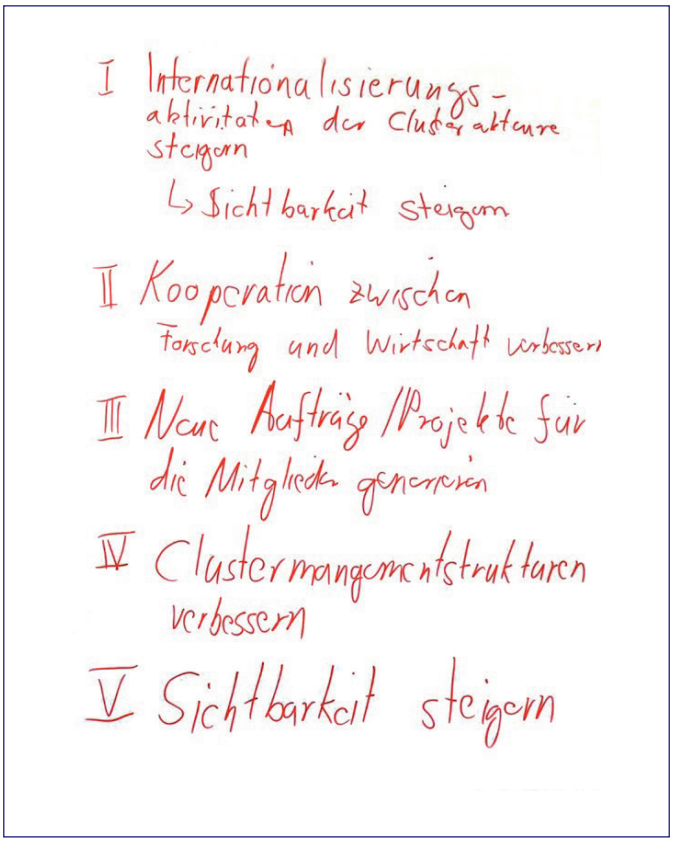


Abbildung 6a: Beispiele für operative Ziele (I)

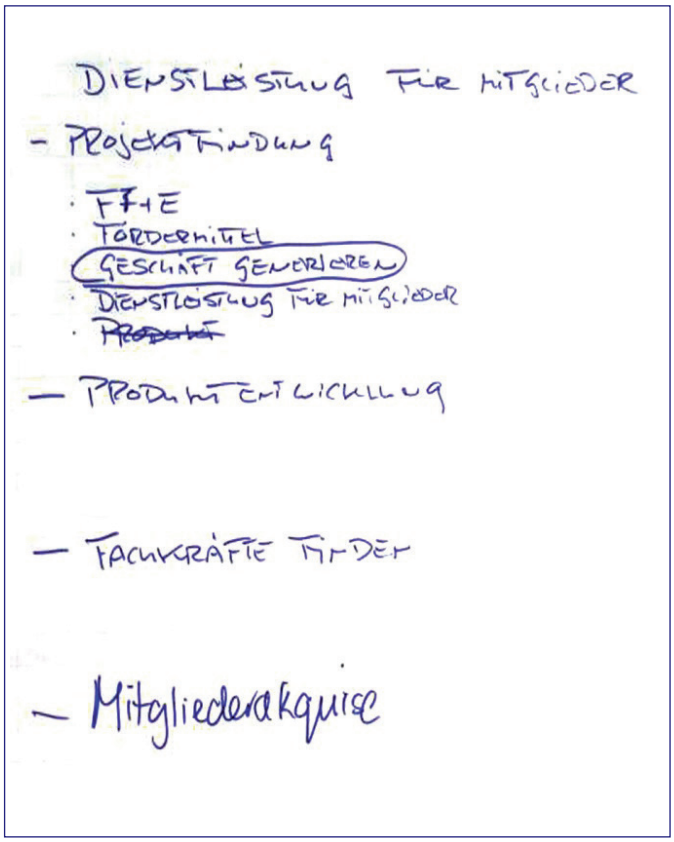


Abbildung 6b: Beispiele für operative Ziele (II)

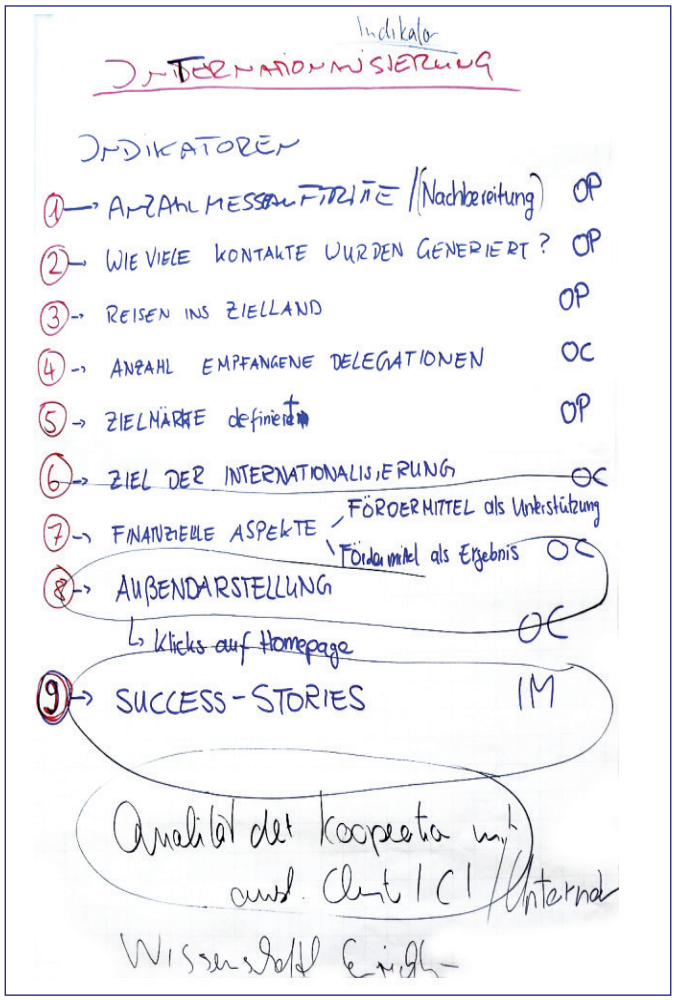


Abbildung 7a: Beispiele für Indikatoren mit Bezug zum operativen Ziel „Internationalisierung der Clusterakteure steigern“

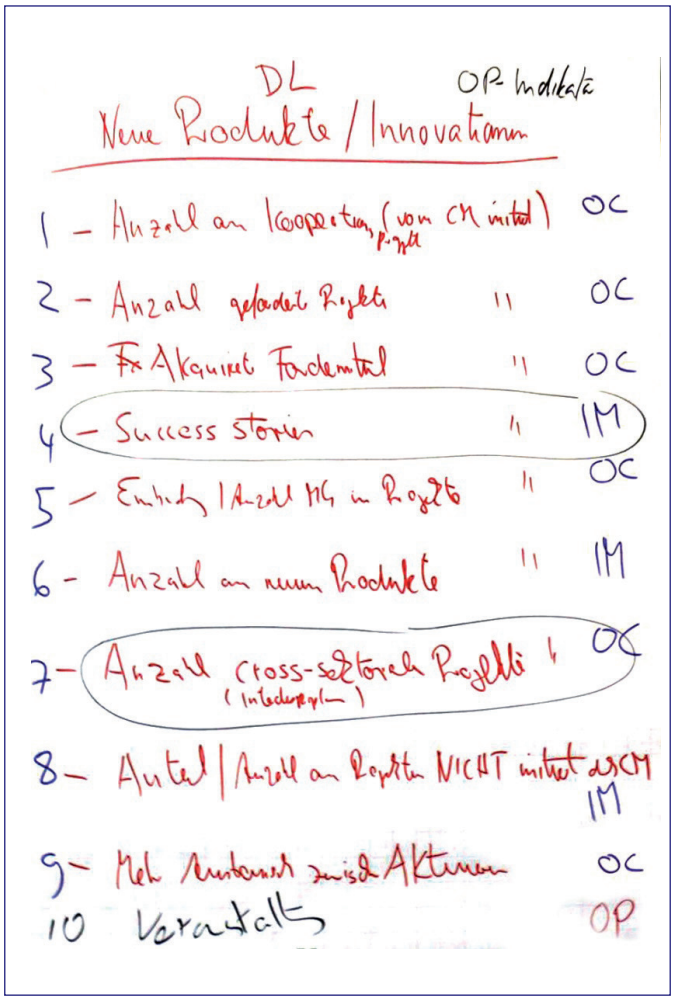


Abbildung 7b: Beispiele für Indikatoren mit Bezug zum operativen Ziel „Entwicklung neuer Produkte / Innovationen“

5.3 Priorisierung von Indikatoren

Die im Vorfeld klassifizierten Indikatoren nach Impact, Outcome und Output wurden anschließend einer Portfoliobetrachtung unterzogen nach dem im Kapitel 3.4 beschriebenen Verfahren.

Die Indikatoren mit dem operativen Ziel „Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern“ wurden folgendermaßen definiert.

Indikator	Kategorie
1) Anzahl Messeauftritte	Output-Indikator
2) Wie viele Kontakte wurden generiert?	Output-Indikator
3) Reisen ins Zielland	Output-Indikator
4) Anzahl empfangene Delegationen	Output-Indikator
5) Zielmärkte definieren	Outcome-Indikator
6) Ziel der Internationalisierung	Output-Indikator
7) Finanzielle Aspekte: Fördermittel als Unterstützung / Ergebnis	Outcome-Indikator
8) Außendarstellung, z.B. Klicks Homepage	Outcome-Indikator
9) Success Stories	Impact-Indikator

Tabelle 1: Indikatoren für das operative Ziel „Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern“

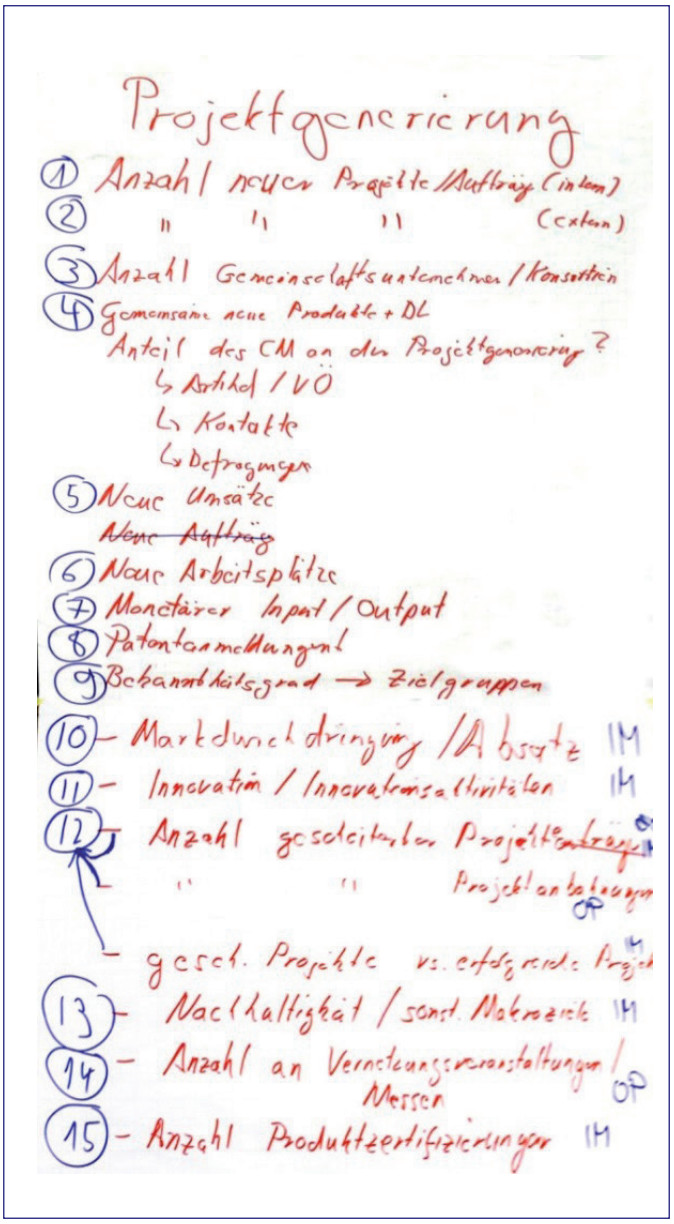


Abbildung 7c: Beispiele für Indikatoren mit Bezug zum operativen Ziel „Entwicklung neuer Produkte / Innovationen“

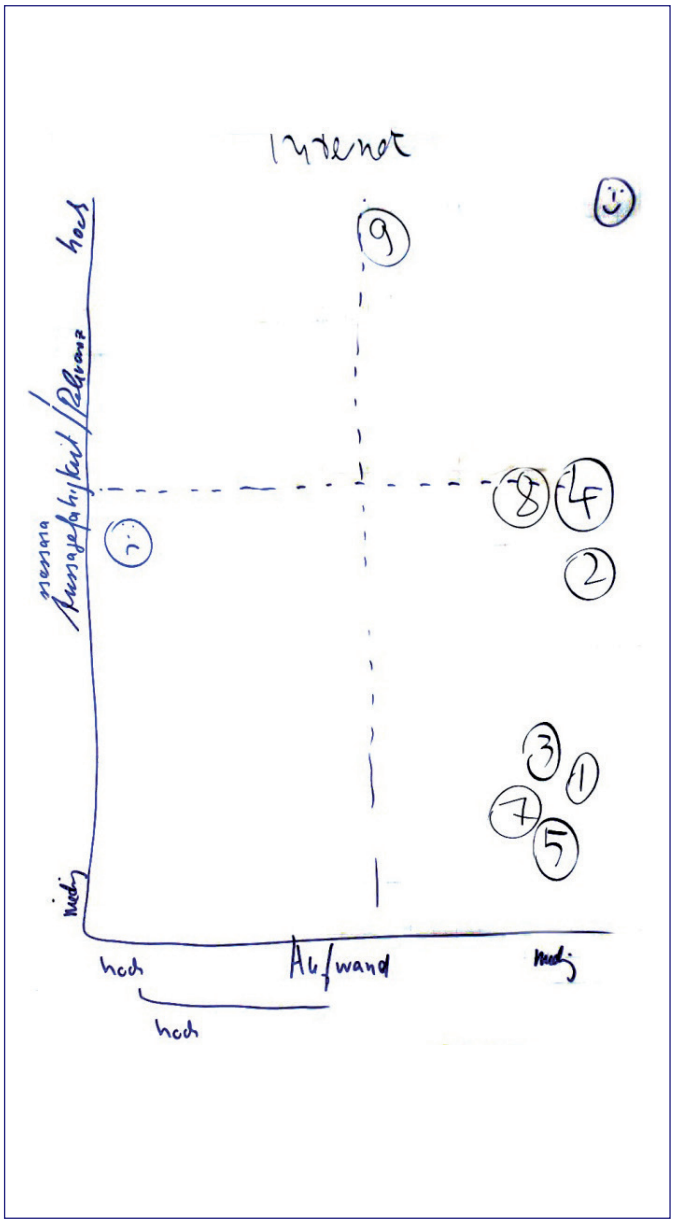


Abbildung 8: Portfoliobetrachtung Aufwand vs. Relevanz der ausgewählten Indikatoren im Kontext des operative Zieles „Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern“ (s. Tabelle 1)

In Abbildung 8 wird deutlich, dass die gesammelten Indikatoren leicht messbar sind, jedoch bieten diese Indikatoren nur eine geringe Aussagekraft. Hier sollte in einem weiteren Schritt nochmals überlegt werden, ob es nicht noch aussagefähigere Indikatoren gibt, die keines zu hohen Messaufwands bedürfen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass ein gewisser Anteil von aussagestarken Indikatoren für den Monitoringprozess in einem Projekt unerlässlich ist.

Die Indikatoren der zweiten Gruppe der operativen Ziele „Entwicklung neuer Dienstleistungen zur Entwicklung neuer Produkte / Innovationen“ können wir folgt dargestellt werden:

Indikator	Kategorie
1) Anzahl an Kooperationen (vom Clustermanagement [CM] initiiert)	Outcome-Indikator
2) Anzahl geförderter Projekte (vom CM initiiert)	Outcome-Indikator
3) Akquirierte Fördermittel (vom CM initiiert)	Outcome-Indikator
4) Success Stories (vom CM initiiert)	Impact-Indikator
5) Einbindung / Anzahl Mitglieder in Projekten	Outcome-Indikator
6) Anzahl neuer Produkte (vom CM initiiert)	Impact-Indikator
7) Anzahl cross-sektoraler Projekte	Outcome-Indikator
8) Anteil an Projekten NICHT von CM initiiert	Impact-Indikator
9) Mehr Austausch zwischen den Akteuren	Outcome-Indikator
10) Veranstaltung zur Projektgenerierung	Output-Indikator

Tabelle 2: Indikatoren für das operative Ziel „Entwicklung neuer Produkte / Innovationen“

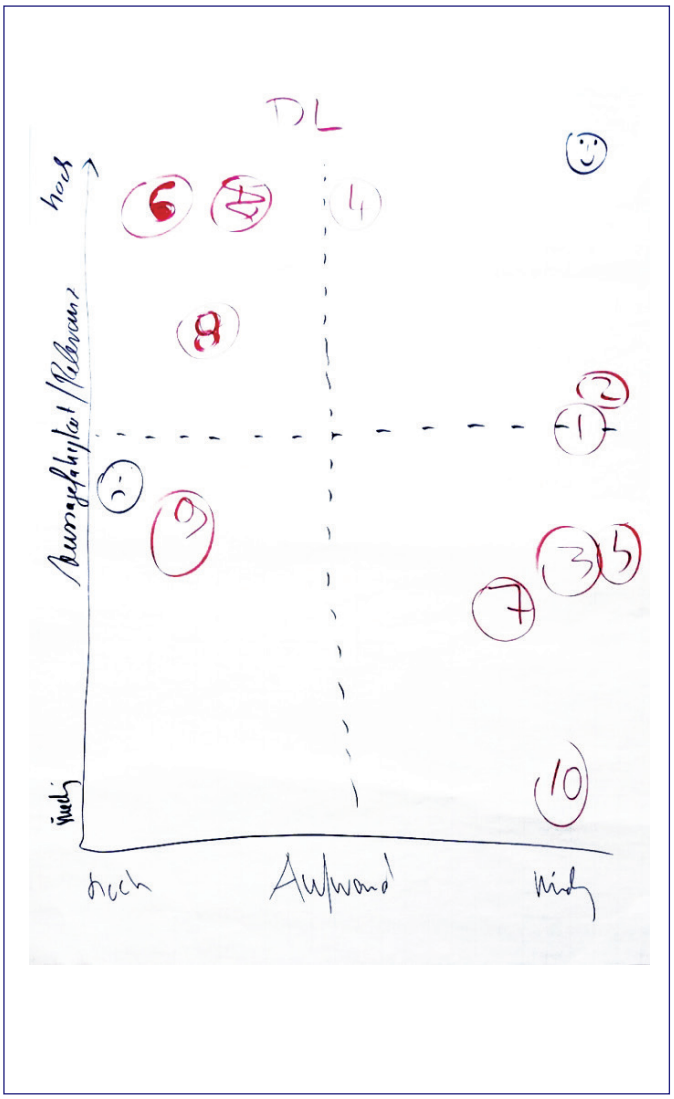


Abbildung 8: Portfoliobetrachtung Aufwand vs. Relevanz der ausgewählten Indikatoren im Kontext des operative Zieles „Internationalisierungsaktivitäten der Clusterakteure steigern“ (s. Tabelle 1)

Die Indikatoren, insbesondere Nr. 4 „Success Stories“, Nr. 6. „Anzahl neuer Produkte“ und Nr. 8. „Anteil an Projekten NICHT von CM initiiert“ sind sehr aussagefähig und haben somit eine hohe Beweiskraft. Bei den Indikatoren Nr. 6 und Nr. 8 ist allerdings zu beachten, dass diese mit einem wesentlichen Aufwand zu untersuchen sind. Dementsprechend sollte die Relevanz dieser Indikatoren nachgeprüft werden. Der Indikator Nr. 4 sollte aufgrund seines hohen Stellenwerts und schnellen Überprüfbarkeit auf jeden Fall angewandt werden. Von einer Anwendung des Indikators Nr. 9 „Mehr Austausch zwischen den Akteuren“ ist abzuraten. Die Messung dieses Indikators verbraucht viele Ressourcen und hat nur eine geringe Aussagekraft.

Bei der Gruppe drei, die für das Vorhaben „Projektgenerierung“ geeignete Indikatoren identifiziert hat, lassen sich die Indikatoren in folgende Kategorien einteilen:

Indikator	Kategorie
1) Anzahl neuer Projekte / Aufträge (intern)	Outcome- / Impact-Indikator
2) Anzahl neuer Projekte / Aufträge (extern)	Outcome- / Impact-Indikator
3) Anzahl Gemeinschaftsunternehmen	Outcome-Indikator
4) Gemeinsame neue Produkte / Dienstleistungen 4a) Anteil des CM an der Projektgenerierung - Artikel / Veröffentlichungen - Kontakte - Befragungen	Impact-Indikator Output-Indikator
5) Neue Umsätze	Impact-Indikator
6) Neue Arbeitsplätze	Impact-Indikator
7) Monetärer Input / Output	Impact-Indikator
8) Patentanmeldungen	Outcome-Indikator
9) Bekanntheitsgrad → Zielgruppen	Impact-Indikator
10) Marktdurchdringung /Absatz	Impact-Indikator
11) Innovation / Innovationsaktivitäten	Impact-Indikator
12) Anzahl gescheiterter Projekte Anzahl gescheiterter Projektanbahnungen	Output-Indikator Impact-Indikator
13) Nachhaltigkeit / sonst. Makroziele	Impact-Indikator
14) 14) Anzahl an Vernetzungsveranstaltungen / Messen	Output-Indikator
15) Anzahl Produktzertifizierungen	Impact-Indikator

Tabelle 3: Indikatoren für das operative Ziel „Projektgenerierung“

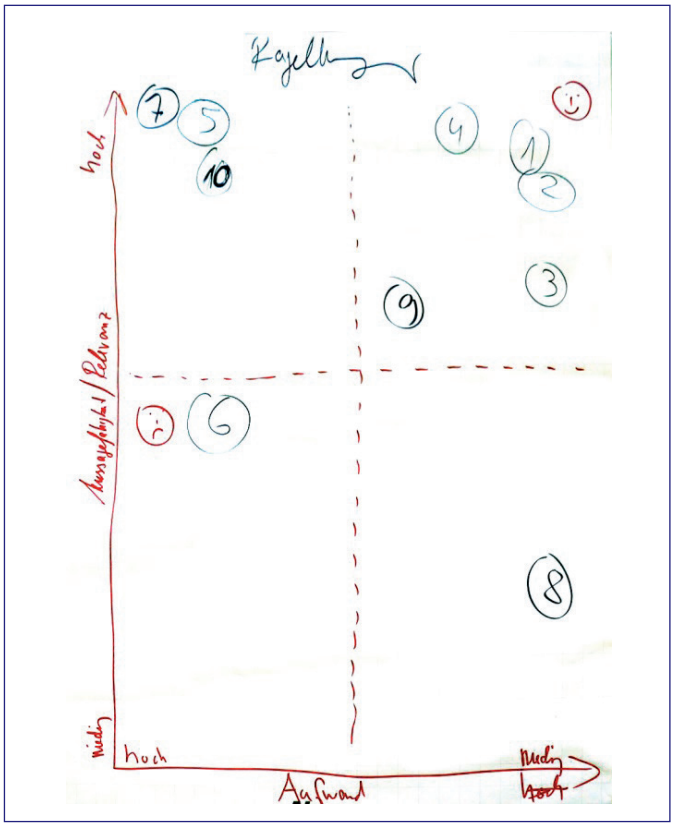


Abbildung 10: Portfoliobetrachtung Aufwand vs. Relevanz der ausgewählten Indikatoren im Kontext des operativen Zieles „Projektgenerierung“ (s. Tabelle 3)

Bei der Portfoliobetrachtung in Abbildung 10 ist festzustellen, dass fünf von den ausgearbeiteten Indikatoren in dieser Gruppe aussagekräftig sind und gleichzeitig einfach gemessen werden können. Eine Reihe von weiteren repräsentativen Aussagen bieten die Indikatoren Nr. 5, 7 und 10 (Neue Umsätze, Monetärer Input / Output, Marktdurchdringung / Absatz), die Messung dieser Indikatoren ist jedoch mit Aufwendungen verbunden.