



# Akteurs- und handlungsorientierte Weiterentwicklung im Cluster Forst und Holz Baden-Württemberg und Einrichtung eines „ClusterPlus.Forums“

## Entwicklung eines Evaluationsdesigns

Stefan Ehrhart und Andy Selter

Arbeitsbericht 02/2015

ISSN 1865-3863



**Finanzierung:**

Europäischer Fonds für regionale Entwicklung  
Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg

**Bearbeiter:**

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Professur für Forst- und Umweltpolitik  
Tennenbacher Str. 4  
79106 Freiburg

**Impressum****Bearbeitung und Redaktion:**

Stefan Ehrhart, Dr. Andy Selter  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Professur für Forst- und Umweltpolitik  
Tennenbacher Str. 4  
79106 Freiburg

Freiburg, April 2014

Anmerkung: Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>2</b>	<b>Einführung und Problemstellung</b> .....	<b>- 10 -</b>
<b>3</b>	<b>Zielsetzung</b> .....	<b>- 13 -</b>
<b>4</b>	<b>Methoden</b> .....	<b>- 16 -</b>
4.1	ClusterPlus.Forum .....	- 16 -
4.1.1	Erhebungen.....	- 16 -
4.1.2	Auswertung .....	- 17 -
4.2	Online-Umfrage .....	- 17 -
4.2.1	Erhebung .....	- 17 -
4.2.2	Auswertung .....	- 18 -
4.3	Netzwerktreffen .....	- 18 -
4.3.1	Erhebung .....	- 18 -
4.3.2	Auswertung .....	- 18 -
4.4	Entwicklung eines Evaluationsdesigns.....	- 19 -
<b>5</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>- 20 -</b>
5.1	ClusterPlus.Forum .....	- 20 -
5.1.1	Grundgesamtheit und Teilnehmercharakteristika.....	- 20 -
5.1.2	Branchenzugehörigkeit und Netzwerkanalyse .....	- 21 -
5.1.3	Informationswege .....	- 22 -
5.1.4	Anreize für Teilnahme.....	- 23 -
5.1.5	Allgemeine Bewertung.....	- 23 -
5.1.6	Bewertung des Programms .....	- 23 -
5.1.7	Bereitschaft zur eigenen Aktivität .....	- 25 -
5.1.8	Themenfindung .....	- 26 -
5.2	Online-Umfrage .....	- 28 -
5.2.1	Feldbericht.....	- 28 -
5.2.2	Stichprobenstatistik .....	- 28 -
5.2.3	Branchenzugehörigkeit.....	- 29 -
5.2.4	Teilnahme an bisherigen Veranstaltungen .....	- 29 -
5.2.5	Kenntnis der Clusterinitiative.....	- 30 -
5.2.6	Interesse an Aktivitäten der Clusterinitiative .....	- 31 -
5.2.7	Themenfindung .....	- 31 -
5.2.8	Wichtigkeit der innovationspolitischen Ziele.....	- 33 -
5.2.9	Einschätzung des Status quo .....	- 34 -
5.2.10	Bereitschaft zur eigenen Aktivität .....	- 35 -
5.2.11	Freie Angaben zur Bewertung der Clusterinitiative .....	- 36 -
5.3	1. Netzwerktreffen Regionale Initiativen und Cluster .....	- 37 -
5.3.1	Kooperationen der Regionalcluster .....	- 37 -
5.3.2	Unterstützung durch das Landescluster .....	- 37 -
5.3.3	Informationsmaßnahmen durch das Landescluster .....	- 38 -
5.3.4	Eigene Aktivitäten des Landesclusters .....	- 38 -
5.4	2. Netzwerktreffen Regionale Cluster Baden-Württemberg .....	- 38 -
5.4.1	Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen .....	- 39 -
5.4.2	Ansprache der Endverbraucher .....	- 39 -
5.4.3	Kommunikation des Nutzens des Clusters gegenüber Unternehmen.....	- 39 -
5.4.4	Kooperation im Bereich Kommunikationstechnik .....	- 39 -
5.4.5	Exkursionen.....	- 40 -
5.4.6	Verknüpfung der Regional- mit dem Landescluster.....	- 40 -
<b>6</b>	<b>Bewertung</b> .....	<b>- 41 -</b>

6.1	Bewertung der Maßnahmen und Aktivitäten der Clusterinitiative.....	- 41 -
6.1.1	ClusterPlus.Forum.....	- 41 -
6.1.2	Netzwerktreffen und regionale Cluster.....	- 43 -
6.1.3	Clusterinitiative .....	- 44 -
6.2	Akteursanalyse.....	- 44 -
6.3	Bereitschaft zu eigener Aktivitäten der Akteure .....	- 46 -
<b>7</b>	<b>Evaluationsdesign.....</b>	<b>- 48 -</b>
7.1	Evaluationsmethoden.....	- 48 -
7.1.1	Fragebögen .....	- 48 -
7.1.2	Interviews .....	- 49 -
7.1.3	Online-Umfrage.....	- 50 -
7.1.4	Evaluative Veranstaltungselemente.....	- 51 -
7.1.5	Workshops zur Clusterentwicklung.....	- 52 -
7.1.6	Abschließende Bemerkungen .....	- 53 -
7.2	Evaluationskonzepte zur Weiterentwicklung der Clusterinitiative .....	- 53 -
7.2.1	Evaluation netzwerkfördernder Maßnahmen .....	- 54 -
7.2.2	Allgemeine Untersuchung von Netzwerkprozessen.....	- 54 -
7.2.3	Weiterentwicklung inhaltlicher Fragestellungen.....	- 56 -
7.2.4	Akteursanalyse .....	- 56 -
7.2.5	Branchenspezifische Ansprache .....	- 57 -
7.2.6	Eingebundene bzw. Befürworter und wenig Eingebundene bzw. Kritiker .....	- 58 -
7.3	Ausblick, weiteres Vorgehen, Empfehlungen .....	- 59 -
<b>8</b>	<b>Synopse.....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>10</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>- 63 -</b>
10.1	Fragebogen ClusterPlus.Forum 13.04.2012 .....	- 63 -
10.2	Fragebogen ClusterPlus.Forum 13.06.2012 .....	- 66 -
10.3	Fragebogen ClusterPlus.Forum 12.04.2013 .....	- 69 -
10.4	Interviewleitfaden .....	- 72 -
10.5	Musterfragebogen .....	- 73 -
10.6	Fragebogen Online-Umfrage .....	- 76 -

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

### 1.1 Tabellen

Tab. 1: Überblick über die drei evaluierten ClusterPlus.Foren. ....	20 -
Tab. 2: Grundgesamtheit der Erhebungen bei den ClusterPlus.Foren.....	20 -
Tab. 3: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern (Angaben in Prozent).....	20 -
Tab. 4: Berufliche Stellung, Alter, Geschlecht (Angaben zu beruflicher Stellung Geschlecht in Prozent). ....	21 -
Tab. 5: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer (ohne Organisation und Referenten, Angaben in Prozent, Auswertung der Teilnehmerlisten).....	21 -
Tab. 6: Informationswege über das ClusterPlus.Forum (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich).....	22 -
Tab. 7: Anreize für die Teilnahme (zur besseren Darstellung sind die Ergebnisse nicht in Prozentwerten, sondern symbolisch dargestellt). ....	23 -
Tab. 8: Bewertung der Gewichtung des Programms (Angaben in Prozent).....	25 -
Tab. 9: Bereitschaft zur eigenen Aktivität (Angaben in Prozent nach Veranstaltung, Mehrfachnennungen waren möglich).....	26 -
Tab. 10: Alter und Geschlecht der Teilnehmer (Angaben zum Geschlecht in Prozent). ....	28 -
Tab. 11: Herkunftsregion nach Postleitregionen (Angaben in Prozent).....	28 -
Tab. 12: Betriebsgröße nach Mitarbeitern (Angaben in Prozent). ....	28 -
Tab. 13: Berufliche Position (Angaben in Prozent). ....	28 -
Tab. 14: Anteil der Befragten, die bisher an bestimmten Veranstaltungen teilgenommen haben (Angaben in Prozent), n=145. ....	30 -
Tab. 15: Kenntnis der Clusterinitiative und deren Aktivitäten (Angaben in Prozent), n=145. ....	30 -
Tab. 16: Freie Angaben zur Themenfindung in der Online-Umfrage. ....	33 -
Tab. 17: Bereitschaft zur eigenen Aktivität (Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen waren möglich), n=145.....	35 -
Tab. 18: Freie Angaben zur Bewertung der Clusterinitiative in der Online-Umfrage. ....	36 -

### 1.2 Abbildungen

Abb. 1: Für Teilnehmer der ClusterPlus.Foren relevante und interessante Themen. ....	27 -
Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer der Online-Umfrage entlang der Wertschöpfungskette (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich), n=145.....	29 -
Abb. 3: Interesse an Aktivitäten der Clusterinitiative, n=145. ....	31 -
Abb. 4: Interesse an unterschiedlichen Themen des Forst- und Holzclusters (Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen möglich), n=145.....	32 -
Abb. 5: Einschätzung der Bedeutung innovationspolitischer Ziele der Clusterinitiative, n=145. ....	34 -
Abb. 6: Einschätzung des Status quo, n=145. ....	35 -
Abb. 7: Regionalcluster als Multiplikatoren. ....	46 -

## 1 Zusammenfassung

- **Problemstellung und Zielsetzung**

Die Forst- und Holzbranche ist sowohl in Deutschland als auch in Baden-Württemberg volkswirtschaftlich von herausragender Bedeutung und sieht sich zugleich mit zunehmender Wettbewerbsintensität konfrontiert. In einem dynamischen und globalisierten Wettbewerbsumfeld bieten Cluster als Modell der Vernetzung verschiedener Akteuren durch Synergieeffekte die Chance, die Wettbewerbsfähigkeit durch Netzwerke zu stärken und zur betriebs- und volkswirtschaftlichen Weiterentwicklung beizutragen. In Baden-Württemberg wurde 2010 die Clusterstudie Forst und Holz fertiggestellt, welche Informationen für das Clustermanagement liefert. Auch in Baden-Württemberg zeigen sich Chancen für die Branche durch die Clusterperspektive, weshalb Maßnahmen zur Förderung von Netzwerkbildung und Kooperation initiiert wurden.

Clusterprozesse sind nicht nur von der Herangehensweise des Managements, sondern auch von der Kultur und den Strukturen der beteiligten Unternehmen abhängig. Diese wägen Kosten und Nutzen, Chancen und Risiken ab. Daher sind die Kenntnis der Akteure sowie entsprechende Kommunikation und Maßnahmengestaltung besonders wichtig. Zur Verbesserung der Vernetzung im Cluster Forst und Holz wurden mehrere Maßnahmen umgesetzt. Dazu zählen in größeren Abständen stattfindende Netzwerktreffen, das sog. Cluster innovativ als praxisbezogenes Veranstaltungsformat bei Betrieben sowie die Multi-Akteurs-Multi-Maßnahmen-Förderung „ClusterPlus“. Im Rahmen von ClusterPlus wurde eine projektbegleitende Evaluation von Cluster, Akteuren und Maßnahmen etabliert. So sollte der Status quo im Clusters aus Sicht der Akteure analysiert, Maßnahmen bewertet und Empfehlungen formuliert werden. Dies war notwendig, da netzwerkfördernde Maßnahmen monetär nur schwer zu bewerten und ‚Ex-Post-Evaluationen‘ nicht geeignet sind, laufende Entwicklungsprozesse zu beurteilen. Entwicklung und zukünftiges Management sind abhängig von den im und mit dem Cluster agierenden Akteuren. Bisher fand in Baden-Württemberg keine Untersuchung mit Bezug auf konkrete clusterfördernde Maßnahmen statt.

Ziel dieses Projektteils war erstens die adaptive Entwicklung von Evaluationskriterien und -methoden, die Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und die Akteursanalyse am Beispiel des ClusterPlus.Forums. Zweitens sollte eine breitere Analyse der Akteure des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg und deren Bewertung der Clusterinitiative erfolgen sowie drittens ein Evaluationsdesign entwickelt werden.

- **Methoden**

Die methodische Herangehensweise gründete sich auf der empirischen Sozialforschung. Bei drei ClusterPlus.Foren, eintägigen Veranstaltungen zu forst- und holzbezogenen Themen, wurden Teilnehmer mit größtenteils standardisierten Fragebögen befragt. Im Anschluss wurden leitfadengestützte telefonische Interviews mit einigen der Teilnehmer durchgeführt. Die Fragen bezogen sich auf die Veranstaltung, die persönliche Motivation und Einsatzbereitschaft sowie die Netzwerkanalyse.

Mithilfe einer offenen Online-Umfrage über den Newsletter-Verteiler der Clusterinitiative wurde eine breitere und größere Stichprobenmenge an Akteuren untersucht. Die Erhebung umfasste Fragen zur Situation des Clusters, der Clusterinitiative, der persönlichen Einsatzbereitschaft, Bewertungen des Status quo und der persönlichen Situation. Die Daten wurden mithilfe deskriptiver Statistik und qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Bei zwei Netzwerktreffen wurden mit Vertretern des Landesclusters sowie regionaler Cluster und Initiativen im Rahmen zweier Workshops Erwartungen, Möglichkeiten und Ideen diskutiert. Die Erhebung erfolgte über moderierte Diskussionsrunden, anschließend wurden die protokollierten Ergebnisse ausgewertet. Die zur Evaluation angewandten Methoden wurden adaptiv weiterentwickelt und bewertet und Empfehlungen für deren Weiterentwicklung und -verwendung formuliert.

- **Ergebnisse**

Die drei ClusterPlus.Foren fanden zu den Themen „Holzbau 2020 – Marktchancen für Handwerk und Unternehmen“, „Holzbau 2020 - Lösungen für öffentliche Bauherren“ und „Forstunternehmer 2020 – Anforderungen an die moderne Waldarbeit“ statt. Es zeigten sich klare Schwerpunkte in der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Akteure je nach Veranstaltungsthema. Außer den Akteuren aus den direkt angesprochenen Branchen nahmen kaum Akteure vor- und nachgelagerter Branchen der Wertschöpfungskette teil. Die Information über die Veranstaltungen im Voraus war v. a. über persönliche Mitteilungen und direkte Einladungsschreiben wirksam, allgemeine Bekanntmachungen (Anzeigen, Internetseiten) fanden nur wenig Resonanz. Wesentliche Anreize für die Teilnahme waren für die Befragten Kommunikation, Kooperation und Austausch. Insgesamt wurde das Format als zielführend bewertet. Es wurde der Wunsch nach mehr Zeit für Diskussionen und Erfahrungsaustausch geäußert wie auch nach speziellerer und stärker praxisbezogener Ausrichtung.

Die Bereitschaft zu eigener Aktivität der Akteure (Einbringen eigener Beiträge oder Organisation) war theoretisch relativ hoch. Allerdings wurde gleichzeitig geäußert, dass Veranstaltungen u. Ä. beim Clustermanagement gut verortet seien. Impulse von außen seien notwendig, zudem stellten bestehende Strukturen (Zeit, Finanzen, Personal) ein großes Hindernis dar. Als für die Akteure wichtige Themen wurden verschiedene Aspekte der Bereiche Nachhaltigkeit, Energie, Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Holzbau und Forstliche Lohnunternehmer identifiziert.

Bei der Online-Umfrage zeigten sich ebenfalls Schwerpunkte in den Branchen der teilnehmenden Akteure mit Fokus auf Waldeigentümer, Forstwirtschaft, Zimmerei und Ingenieurholzbau sowie Architekten und Planer. In etwas geringerem Ausmaß repräsentiert waren Verwaltung und Politik, Forschung und Wissenschaft sowie Verbände und Vereine. Weitere Branchen waren deutlicher geringer vertreten. Ein Großteil der Befragten war bei unterschiedlichen bisherigen Cluster-Veranstaltungen anwesend. Die Clusterinitiative war fast allen Befragten ein Begriff, ein Großteil wusste von der Clusterstudie und deren Ergebnisse waren knapp der Hälfte bekannt. Die Veranstaltungsformate ClusterPlus.Forum und Cluster innovativ kannte ein Drittel der Befragten.

Es wurde Interesse an Aktivitäten der Clusterinitiative (Newsletter, Vernetzungsarbeit, Kontakt zum Clustermanagement, u. a.) geäußert. Als wichtiges Thema wurde v. a. Holzbau bewertet, gefolgt von Energie, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, der Situation verschiedener Holzarten, Laubholz, Holzmobilisierung und Nachhaltigkeit. Die innovationspolitischen Ziele der Clusterinitiative wurden mit unterschiedlichem Ausmaß als eher wichtig bis wichtig bewertet. In Bezug auf den Satus quo bewerteten die Befragten Vernetzung als wichtig und gleichzeitig als derzeit unzureichend. Sie sprachen dem Austausch in Form regionaler Netzwerke und dem Kontakt mit Akteuren der Wertschöpfungskette besondere Bedeutung zu. Die Bereitschaft zu eigenem Engagement fiel auch in der Online-Umfrage relativ hoch aus. Die Clusterinitiative wurde teils kritisiert, einerseits in Bezug auf einen zu hohen Grad an Komplexität, Theorie und zu wenig Praxisbezogenheit, andererseits in Bezug auf bestehende Strukturen und Politik.

Beim ersten Netzwerktreffen stand die Identifikation gegenseitiger Erwartungen, möglicher Aktivitäten sowie die Entwicklung bedeutender Inhalte der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Es wurden Kooperationen der Regionalcluster, Unterstützung durch das Landescluster, Informationsmaßnahmen durch das Landescluster und eigene Aktivitäten des Landesclusters diskutiert. Beim zweiten Netzwerktreffen wurde der Fokus auf die Diskussion gemeinsamer Themen und Arbeitsschwerpunkte gelegt. Als wichtige Bereiche identifiziert wurden die Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen, die Ansprache der Endverbraucher, die Kommunikation des Nutzens des Clusters gegenüber Unternehmen, Kooperation im Bereich Kommunikationstechnik, Exkursionen und die Verknüpfung der Regional- mit dem Landescluster.

- **Bewertung**

Zur Bewertung der Maßnahmen und Aktivitäten der Clusterinitiative lässt sich festhalten, dass die ClusterPlus.Foren Plattformen der Netzwerkbildung und Kommunikation sind. Je nach Ausrichtung kann dies innerhalb bestehender brancheninterner Netzwerke oder als Außenwirkung auf außerhalb der Branche stehende Akteure stattfinden. Die Akteure sind an einer Fortführung des Konzeptes interessiert, sollten jedoch mehr Raum für eigenen Austausch erhalten. Die zielgruppenspezifische Abstimmung von Projekten, Inhalten und Einladungen ist für die Zukunft wichtig. Dabei sollte auch die vertikale Vernetzung stärker berücksichtigt werden, z. B. durch Thematisierung branchenübergreifend wichtiger Aspekte. Aufgrund der Ressourcenintensität des ClusterPlus.Forums ist die Abstimmung auf Zielgruppen und das Abwägen alternativer Formate (z. B. Cluster innovativ) bedeutend.

Die Netzwerktreffen sollten ebenfalls fortgeführt werden. Für die Regionalcluster sind Identitätsbildung und gleichzeitig eine gemeinsame Außendarstellung wichtig. Zu beachten ist daher eine Balance zwischen Landescluster und regionaler Ebene. Die Bündelung regionaler Kompetenzen im Landescluster und die Nutzung interregionaler Synergieeffekte bieten Potenziale. Die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigen, dass die Clusterinitiative bekannt ist und teils kritisch bewertet wird. Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Marketing und Außendarstellung kristallisieren sich auch hier

als wichtige übergeordnete Themen heraus und sollten in Zukunft branchenübergreifend platziert werden. Der Wunsch nach mehr Praxisbezug kann ein Zeichen für den nächsten Schritt im Clusterprozess sein. Bei der Analyse der Akteure zeigt sich, dass insbesondere Schlüsselakteure als Multiplikatoren und branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden sollten. Interesse und Bereitschaft der Clusterakteure sind relativ hoch. Gleichzeitig besteht der Anspruch bzw. die Meinung, dass das Clustermanagement die Vernetzungsarbeit tragen sollte. Wesentlich ist daher, den Akteuren den langfristigen Nutzen aufzuzeigen, den eigenes Engagement bietet.

- **Evaluationsdesign**

Fragebögen erwiesen sich als effektive und effiziente Evaluationsmethode. Ihr Vorteil liegt im geringen Aufwand, der Standardisierung und der Vergleichbarkeit quantitativer Daten. Von Nachteil ist, dass eine Datenbasis gewisser Größe notwendig ist und die Erhebung eher oberflächlich erfolgt. Zudem wurde die Abhängigkeit von Teilnahmebereitschaft, Rahmenbedingungen und Umsetzung deutlich. Interviews erwiesen sich zur detaillierten Analyse als hilfreich. Ihr Vorteil liegt in der Tiefe der Daten, der Flexibilität der Erhebung und der Bereitstellung qualitativen Materials. Nachteilig sind die geringere Vergleichbarkeit und der hohe Aufwand. Die Online-Umfrage ist ein probates Mittel zur breiteren Abfrage der Clusterakteure in größerem Zeitintervall. Der Vorteil liegt im eher geringen Aufwand, der großen Stichprobe und mehr Möglichkeiten aufgrund der technischen Umsetzung. Nachteile zeigen sich darin, dass die geringe Rücklaufquote einen großen Empfängerkreis notwendig macht und die Repräsentativität bei vorgegebenem Verteiler bzw. offenem Zugang kritisch bewertet werden muss.

Als weitere, bisher nicht angewandte, Elemente wurden evaluative Veranstaltungselemente und Workshops zur Clusterentwicklung konzipiert. Evaluative Veranstaltungselemente binden die Akteure im Rahmen einer Cluster-Veranstaltung aktiv ein, schaffen Möglichkeiten für den Austausch und liefern vielseitige Daten. Die Evaluation kann dadurch als fester Veranstaltungsbestandteil eingebunden werden und ermöglicht aktive Partizipation statt reiner Konsultation. Allerdings erfordern diese gewissen Anforderungen an Vorbereitung, Rahmenbedingen und Protokollierung und ist abhängig von der Teilnahmebereitschaft der Akteure.

Workshops zur Clusterentwicklung können als sehr detaillierte Vorgehensweise neue Anreize liefern sowie eine sehr präzise Evaluation und Weiterentwicklung ermöglichen. Der Partizipationsgrad ist ausgesprochen hoch. Workshops haben einen ausgeprägten Prozesscharakter bei möglicherweise geringeren Kosten. Allerdings ist eine grundsätzlich andere Vorbereitung notwendig und fällt ggf. auch aufwendiger aus.

Empfohlen wird die Anwendung einer Mischung der bisherigen und der alternativen Methoden in Abhängigkeit von Ziel, Datenbasis und vorhandenen Mitteln. Für die zukünftige Evaluation empfiehlt sich die Bearbeitung unterschiedlicher Fragestellungen. Dazu zählt die fortlaufende Evaluation netzwerkfördernder Maßnahmen wie des ClusterPlus.Forums, aber auch die allgemeine Untersuchung von Netzwerkprozessen und des Status Quo des Clusters. Berücksichtigt werden sollte auch die

Weiterentwicklung inhaltlicher Fragestellungen, dies kann von der Auswahl bestimmter Themen bis zur Projektentwicklung reichen. Potenzial bietet auch der Fokus auf die Akteure, welche aus sozialwissenschaftlicher Perspektive genauer analysiert werden können. Darüber hinaus kann die Ansprache branchenspezifischer Aspekte gezielter untersucht werden. Schließlich sollte auch die gezielte Differenzierung und Untersuchung zwischen Eingebundenen bzw. Befürwortern und wenig Eingebundenen bzw. Kritikern in Betracht gezogen werden.

- **Synopse**

Auf Grundlage der Ergebnisse ist es empfehlenswert, den Clusterakteuren gegenüber die Kommunikation anzupassen, die Chancen eigener Aktivität aufzuzeigen und das Agieren als Clustermanagement fortlaufend zu evaluieren. Die Berücksichtigung von Schlüsselakteuren als Multiplikatoren, die dauerhafte Einbindung einmal angesprochener Akteure und gleichzeitig auf weitere Branchen zuzugehen, wird eine wichtige Herausforderung sein. Die Nutzung von Synergieeffekten (bestehende Strukturen, Aktivitäten im Cluster) gewinnt dabei an Bedeutung. Praxisprojekte können den Mehrwert eigener Netzwerkarbeit veranschaulichen und als andauernde Kooperationen sowie Plattformen der Vernetzung dienen. Es sollte ein flexibles Veranstaltungsportfolio beibehalten werden. Die Berücksichtigung der horizontalen und vertikalen wie auch der brancheninternen und -externen Vernetzung ist zu beachten. Ein andauernder, methodisch gemischter und variabler Evaluationsprozess ist zu empfehlen, wobei die aktive, problemlösungsorientierte Einbindung der Akteure besonderes Potenzial bietet.

## **2 Einführung und Problemstellung**

Eine große Zahl an Unternehmen und Arbeitsplätzen ist direkt oder indirekt mit dem Rohstoff Holz verknüpft. Die auf Rohholz basierende Wertschöpfung hat einen hohen volkswirtschaftlichen Stellenwert (Seintsch 2007). Der Vernetzung zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Forschung und Verwaltung, kommt dabei eine zunehmende Bedeutung zu. Diese kann einen großen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Wirtschaftszweige liefern. Die Sicht auf die Forst- und Holzbranche als Cluster wird in Bezug auf die zunehmend globalisierte Wirtschaft und die damit ansteigende Wettbewerbsintensität bedeutsam. Um unter diesen Umständen die Wettbewerbsfähigkeit hoch zu halten, besteht Handlungsbedarf (Seintsch 2007).

Die Förderung von Clustern im Rahmen einer Clusterpolitik bietet durch Analyse und Management die Option für Regionen, sich gegenüber überregionaler und internationaler Konkurrenz zu positionieren. Entsprechende Aussagen werden nach Mrosek und Schulte (2004) auch von den Autoren der Clusterstudien getroffen, welche inzwischen in einem Großteil der deutschen Bundesländer durchgeführt wurden. Vernetzung und daraus entstehende Synergieeffekte können darüber hinaus zur (einzelbetrieblichen wie gesamtwirtschaftlichen) Weiterentwicklung beitragen und Win-win-Situationen schaffen.

*Bei zunehmender Wettbewerbsintensität im Forst- und Holzsektor bieten Cluster durch Vernetzung und Synergieeffekte Chancen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zur betriebs- und volkswirtschaftlichen Weiterentwicklung beizutragen.*

In Baden-Württemberg wurde Ende 2010 die Studie für das Cluster Forst und Holz fertiggestellt. Aus dieser können Informationen für das Clustermanagement gewonnen werden (Redmann et al. 2010). Auch für die Forst- und Holzbranche in Baden-Württemberg stellen die eingangs beschriebenen Chancen, welche aus Netzwerkbildung und Kooperation im Rahmen eines Clusterprozesses entstehen, einen wichtigen Ausgangspunkt für die zukünftige Entwicklung dar.

Entsprechend hat sich die Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg eine effiziente und andauernde Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Clusters als Ziel gesetzt. Die gezielte Unterstützung und Weiterentwicklung der netzwerkartigen Strukturen stellt dabei einen zentralen Baustein des erfolgreichen Clustermanagements dar. ‚Top-down‘ geplante Ansätze oder unilaterale Fördermaßnahmen sind dabei nicht geeignet. Die erfolgreiche Etablierung eines Clusterprozesses setzt bestimmte Kriterien voraus. Einerseits sind auf Seiten des Clustermanagements Kenntnisse über die Unternehmenskultur und die Situation beteiligter Akteure wichtig, der Wissensstand hierüber ist jedoch häufig unzureichend und wissenschaftlich kaum unterlegt (Wrobel 2008, Fromhold-Eisebith und Eisebith 2008).

Andererseits ist auf Seiten der Unternehmen ein neues Bewusstsein notwendig, die Position als reine Empfänger aufzugeben und sich aktiv an der Entwicklung und Gestaltung des Clusters zu beteiligen. Dies beinhaltet in der weiteren Entwicklung nicht nur die formelle und informelle Kommunikation und Kooperation, sondern auch die Übernahme von Kosten und die Gestaltung gemeinsamer Strategien. Dabei muss beachtet werden, dass aus Sicht von Beratung und Clustermanagement ein Clusterprozess mit wechselseitig agierenden Akteuren große Potenziale zur betriebs- und volkswirtschaftlichen Entwicklung sowie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bietet.

Sämtliche durch Clusterinitiative und -management initiierten Maßnahmen bringen allerdings auch einen finanziellen Aufwand mit sich, weshalb sich gleich zu Beginn die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation stellt, zumal der Erfolg bestimmter Maßnahmen wesentlich vom Entwicklungsstand des Clusters und der Struktur der beteiligten Akteure abhängt.

*Clusterprozesse sind sowohl abhängig vom Management des Clusters (sofern vorhanden) als auch von der Unternehmenskultur der einzelnen Teilnehmer.*

Interesse an und Fähigkeit zur Netzwerkbildung der Akteure sind maßgeblich. Insbesondere die beteiligten Unternehmen müssen immer zwischen Chancen und Risiken abwägen. Während erstere oft hypothetischer und vor allem langfristiger Natur sind, sind letztere in ihrer möglichen Auswirkung häufig deutlich und unmittelbar. So ist das Agieren im Cluster mit der Gefahr des Verlusts von

Betriebsgeheimnissen wie Kundenkontakten oder technischem Wissen verbunden. Erschwerend kommt hinzu, dass in keinem der existierenden Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen, Unternehmen und Mesoinstitutionen sowie privatem und staatlichem Sektor vertrauensvolle Zusammenarbeit selbstverständlich ist. Darüber hinaus entstehen Kosten durch die Mitwirkung im Clusterprozess, sei es durch den zeitlichen und monetären Aufwand der Teilnahme an Veranstaltungen oder eigenes Engagement in der Netzwerkbildung.

Eine eigenständige Netzwerkarbeit ist für Unternehmen daher nur dann lohnenswert, wenn die zu erwartenden Gewinne groß genug und deutlich erkennbar sind. Die Chancen durch gegenseitiges Lernen und Vernetzen müssen die aus den oben beschriebenen möglichen Risiken und Belastungen entstehenden Opportunitäts- und Transaktionskosten überwiegen. Insbesondere, wenn Unternehmen in Eigeninitiative Kooperationen pflegen sollen (z. B. durch selbst organisierte Workshops, Treffen, Exkursionen, etc.) und dieser Schritt nicht mehr durch das Clustermanagement übernommen werden soll, sind eine entsprechende Kommunikation und erfolgsversprechende Maßnahmengestaltung essentiell. Es ist wichtig, die relevanten Akteure und bekannte evtl. vorhandene Probleme zu berücksichtigen und zu adressieren und diese Erkenntnisse in der Maßnahmenplanung und -umsetzung des Managements zu berücksichtigen.

*Unternehmen wägen Chancen und Risiken ab, daher kommt der Kenntnis beteiligter Akteure, der Kommunikation und der zielführenden Maßnahmengestaltung besondere Bedeutung zu.*

Vor diesem innovationspolitischen Hintergrund hat die Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg folgende Ziele für den Clusterprozess formuliert:

1. Dokumentation und öffentlichkeitswirksame Darstellung der Branche und ihres Potentials
2. Stärkung von Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch Ausbildung von Netzwerken
3. Mobilisierung von Holzreserven und Optimierung der Logistik bei der Bereitstellung des Holzes
4. Sicherung einer kontinuierlichen und umfassenden Holzversorgung unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit
5. Stärkung der regionalen Wertschöpfung
6. Kaskadennutzung und Effizienzsteigerung in der energetischen Holznutzung
7. Erhöhung des Innovationsniveaus durch Vernetzung von mittelständischer Wirtschaft und Forschung
8. Steigerung der Holzbauquote
9. Erhöhung des Holzabsatzes durch gestärkte Branchenvertretung und übergreifende Informationsmaßnahmen
10. Aufbau und Stärkung regionaler Innovations- und Kompetenzzentren

Ausgehend von diesen Zielen wurden durch die Clusterinitiative netzwerkorientierte Fördermaßnahmen realisiert, darunter in größeren Intervallen stattfindende Netzwerktreffen und das sog. Cluster innovativ als Veranstaltungsformat bei Betrieben vor Ort. Teil der Umsetzung ist auch das

Projekt ClusterPlus, bei welchem durch eine Multi-Akteurs-Multi-Maßnahmen-Förderung der Clusterprozess in der (zwar lange etablierten, aber als aktives Cluster noch jungen) Forst- und Holzbranche angeregt und entwickelt werden soll.

Dabei stehen die beteiligten Akteure und deren Handlungsweisen im Fokus. Das Projekt umfasst einen Entwicklungs- und Umsetzungsteil für Akteure sowie die Entwicklung eines Methodensets zur Evaluation der Wirksamkeit. Auftraggeber des Projektes ist die Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg, Auftragnehmer sind das Beratungsunternehmen UNIQUE forestry consultants GmbH (Projektteil Entwicklung und Umsetzung) und die Professur für Forst- und Umweltpolitik der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Projektteil Evaluation).

Es wurden Pilotprojekte, wie das so genannte ClusterPlus.Forum, initiiert; zeitgleich erfolgte die Entwicklung und Anwendung von Evaluationsmethoden. Operative Zielsetzung des Projektes war die Initiierung beispielhafter Projekte, welche z. B. von regionalen Clustermanagern fortgeführt werden können.

*Mit dem ClusterPlus-Projekt wurde eine Multi-Akteurs-Multi-Maßnahmen-Förderung zur Verbesserung der Vernetzung im Cluster Forst und Holz etabliert.*

Die Notwendigkeit einer projektbegleitenden Evaluation gründete sich darin, dass sich die Effekte netzwerkfördernder Maßnahmen häufig nur schwer quantitativ und monetär, z. B. in Form betriebs- oder volkswirtschaftlicher Berechnungen, bewerten lassen. Da netzwerkfördernde Maßnahmen in erster Linie den beteiligten Akteuren einen Nutzen bringen sollen und bei Clusterprozessen eine hohe Interaktionsdichte zwischen verschiedenen Akteuren besteht, stehen vielmehr qualitative und sozialwissenschaftliche Messgrößen im Vordergrund. Zudem ist eine reine ‚Ex-Post-Evaluation‘ zur nachträglichen Bewertung einer Maßnahme ebenso wenig zielführend, da es sich bei Vernetzung und Clusterbildung um einen Prozess handelt und Fördermaßnahmen auf einen längeren Zeitraum angelegt sind. Entsprechend ist auch der prozessbegleitende Charakter der Evaluation von Bedeutung. Entwicklung und zukünftiges Förderungsengagement hängen auch wesentlich von der Resonanz auf bisherige Maßnahmen ab, weshalb die Akteurszentrierung besonders beachtet werden muss. Schließlich wurden bis dato keine Befragungen von Clusterakteuren, v. a. in Baden-Württemberg durchgeführt, welche über die Strukturanalyse hinausgehen und sich auf spezifische Maßnahmen der Clusterinitiative bzw. Fragen der Clusterförderung beziehen.

*Durchführung einer projektbegleitenden Evaluation von Cluster, Akteuren und Maßnahmen zur Status quo-Analyse, Bewertung der Aktivitäten und Formulierung von Empfehlungen.*

### **3 Zielsetzung**

Wie oben beschrieben wurde, bestand Bedarf an einer prozessbegleitenden Evaluation der netzwerkorientierten Maßnahmen der Clusterinitiative. Der vorliegende Projektteil setzte auf der Ebene der

Akteure und Maßnahmen an. Am Beispiel des ClusterPlus.Forums sollte ein Evaluationsdesign entwickelt werden. Dabei sollte geprüft werden, ob sich solche konkreten Maßnahmen eignen, um die innovationspolitischen Ziele der Clusterinitiative zu erreichen, wo Bedarf zur Weiterentwicklung besteht und wie diese durchzuführen ist. Die Untersuchungen erfolgten auf Grundlage der folgenden Ziele.

***Ziel 1: Adaptive Entwicklung von Evaluationskriterien und -methoden, Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und Akteursanalyse am Beispiel des ClusterPlus.Forums***

Zur Evaluation netzwerkfördernder Maßnahmen sollten Evaluationskriterien und -methoden entwickelt werden. Dies umfasste die explorative Anwendung verschiedener Erhebungsmethoden und Fragestellungen. Die Evaluation sollte dabei nicht starr vorgegebenen Analyserastern folgen, sondern sich gezielt im Laufe des Projektes adaptiv weiterentwickeln. Das bedeutet nach der Evaluation von Veranstaltungen und abgeschlossenen Projektphasen die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die weitere Evaluation einfließen zu lassen und z. B. das Design eines Fragebogens entsprechend zu verbessern.

Unterziele der Evaluation waren eine Bewertung des ClusterPlus.Forums insgesamt wie auch die Untersuchung der beteiligten Akteure. Dazu zählte die Identifikation der Strukturen der teilnehmenden Akteure, deren Anreize für die Teilnahme, die Bewertung des Formats und der Veranstaltung aus Sicht der Teilnehmer, eine Netzwerkanalyse, die Erfassung der Wege, über welche die Teilnehmer über die Veranstaltung informiert wurden sowie insbesondere die Erhebung der Bereitschaft zu eigener Aktivität im Cluster.

***Ziel 2: Analyse der Akteure des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg und deren Bewertung der Clusterinitiative***

Weiteres Ziel war die Untersuchung der Akteure des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg auf breiterer Basis, unabhängig vom Teilnehmerkreis spezifischer Veranstaltungen. Dabei sollte eine Evaluation der angebotenen Maßnahmen der Clusterinitiative und deren Wirkfähigkeit wie auch eine Charakterisierung des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg erfolgen. Durch den so entstehenden Erkenntnisgewinn über den Status quo der Akteure sollten auch Handlungsbedarf für eine effektivere Vernetzung identifiziert und Möglichkeiten, Grenzen und Bedürfnisse ausgelotet werden.

Unterziele der Akteursanalyse waren Erhebungen der Struktur der Akteure, deren Branchenzugehörigkeit, deren Kenntnis und Bewertung der Clusterinitiative, des Interesses an Aktivitäten der Clusterinitiative, der Teilnahme an bisherigen Veranstaltungen, dem Interesse an bestimmten forst- und holzwirtschaftlich relevanten Themen, der Einschätzung der Wichtigkeit der

innovationspolitischen Ziele, der persönlichen Einschätzung des Status quo sowie die Erhebung der Bereitschaft zu eigenem Engagement der Akteure.

***Ziel 3: Entwicklung eines Evaluationsdesigns***

Neben der Bewertung der netzwerkfördernden Maßnahmen und den inhaltlichen Fragestellungen war die Bewertung der Evaluation selbst wesentliches Ziel des Forschungsvorhabens. Wie unter Ziel 1 dargestellt, sollte die Evaluation im Laufe des Projektes prozessbegleitend und adaptiv erfolgen.

Aus der so entwickelten und bewerteten Evaluationsmethodik wurde ein Evaluationsdesign als Konzept zur Orientierung für die Bewertung weiterer Clusteraktivitäten entwickelt. Dieses kann als Grundlage für die weitere Anwendung durch das Clustermanagement oder Folgeprojekte dienen, um auch in Zukunft das Cluster und Maßnahmen auf wissenschaftlicher Grundlage bewerten zu können.

Wesentliches Ziel des Evaluationsdesigns war die Entwicklung eines Fragebogendesigns, das nach Bedarf auf bestimmte Veranstaltungen angepasst werden kann, sowie die Formulierung von Empfehlungen zur Durchführung. Auch die Diskussion alternativer Evaluationsansätze wurde in die Zielsetzung aufgenommen.

## 4 Methoden

Die Evaluation erfolgte nach den von Jappe-Heinze et al. (2008) beschriebenen Phasen:

- Phase 1: Recherche verfügbarer Daten- und Informationsquellen
- Phase 2: Entwicklung von Evaluationskriterien und -methoden, die geeignet sind, Akteursstrukturen im Forst- und Holzcluster Baden-Württemberg sowie Aktivitäten und Maßnahmen der Clusterinitiative zu beurteilen
- Phase 3: Bewertung und Prozessbegleitung am Beispiel des ClusterPlus.Forums und breitere Evaluation des Clusters und der Clusterinitiative auf Grundlage der entwickelten Evaluationskriterien und -methoden
- Phase 4: Bewertung der Akteursstrukturen, Bewertung der angebotenen Maßnahmen vor dem innovationspolitischen Hintergrund und den Akteursstrukturen, Formulierung von Handlungsempfehlungen, Bewertung der Evaluationskriterien und -methoden

Da auf Grund des kurzen Beobachtungszeitraums und nicht quantifizierbarer Zuordnungslücken keine zahlenmäßig erfassbaren Vorher-nachher-Vergleiche gezogen werden können, wurden zur Umsetzung der Evaluation Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt. „Unter Empirischer Sozialforschung wird [dabei] allgemein eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene verstanden“ (Häder 2006: 20). Zudem wurde auf eine Mischung aus quantitativer und qualitativer Datenbasis gesetzt, um einerseits verschiedene Wahrnehmungen und Ansprüche (qualitative) abzubilden und andererseits ein repräsentatives Bild der Clusterbeteiligten zu erhalten (quantitativ).

Gleichzeitig wurde dieses Vorgehen einer kritischen Würdigung unterzogen, d. h. es wurde geprüft, welche Methoden und Kriterien für die Evaluation von Maßnahmen wie dem ClusterPlus.Forum geeignet sind und welche nicht bzw. welche Bedingungen für eine verlässliche und erfolgreiche Evaluation geschaffen werden müssen.

### 4.1 ClusterPlus.Forum

#### 4.1.1 Erhebungen

Mithilfe größtenteils standardisierter zweiseitiger Fragebögen (vgl. Raab-Steiner und Benesch 2012) wurde eine Analyse teilnehmender Akteure bei drei ClusterPlus.Foren vorgenommen. Die Fragebögen waren den an den einzelnen Sitzplätzen ausliegenden Tagungsunterlagen beigelegt, so dass jeder Teilnehmer direkten Zugriff darauf hatte. Die Evaluation wurde zu Beginn der Veranstaltung angekündigt und erläutert und im weiteren Verlauf wurde nochmals daran erinnert, jeweils verbunden mit der Bitte um das Ausfüllen des Fragebogens. Im Anschluss an die Veranstaltungen sollten die Fragebögen abgegeben werden.

Mit zehn Personen wurde vor Durchführung der Befragung ein Pretest nach Häder (2006: 385-391) durchgeführt, der Fragebogen mit Experten und Projektpartnern diskutiert und anschließend entsprechend verbessert und angepasst. Die Fragebögen umfassten Fragen zu Anreizen für die

Teilnahme, zur Bewertung der Programmgewichtung und Themenwünsche, zur Bereitschaft zur eigenen Aktivität, Informationswegen über die Veranstaltung und zur Gesamtbewertung. Weiterhin wurde eine Netzwerkanalyse durchgeführt und statistische Angaben erhoben. Außerdem wurde den Teilnehmern die Möglichkeit für Anmerkungen geboten und um die freiwillige Angabe von Namen und E-Mail-Adresse für einen anschließenden Interviewkontakt gebeten. Im Detail sind die Fragebögen in Anhang 10.1, 10.2 und 10.3 einzusehen.

Einige Wochen nach dem jeweiligen Veranstaltungstermin wurden diejenigen Akteure, welche Namen und E-Mail-Adresse angegeben hatten, bezüglich eines vertiefenden Interviews angefragt. Durchgeführt wurden die leitfadengestützten Interviews (vgl. Schnell et al. 2011) per Telefon mithilfe des Programms Skype, wobei das Gespräch nach vorheriger Vereinbarung aufgezeichnet wurde. Die Interviews dauerten jeweils 15 bis 30 Minuten.

Der Interviewleitfaden umfasste Fragen zum aus der Teilnahme am ClusterPlus.Forum entstehenden Mehrwert, zur detaillierten Bewertung der Veranstaltung, zur Eignung des Veranstaltungsformats in Bezug auf die Clusterförderung, zur Themenfindung, zur Bereitschaft zu eigener Aktivität teilnehmender Akteure, zu Verbesserungsvorschlägen sowie zur allgemeinen Einschätzung des Clusters Forst und Holz bzw. der Zielführung spezifischer netzwerkfördernder Maßnahmen. Der Interviewleitfaden ist in Anhang 10.4 einzusehen.

#### **4.1.2 Auswertung**

Im Anschluss an die Erhebungen wurden die Angaben in Microsoft Excel 2010 digitalisiert und auf Vollständigkeit und Fehler überprüft. Fehlerhafte Angaben wurden korrigiert, sofern dies ohne eine Verfälschung der Daten möglich war. Die aufbereiteten Daten wurden in IBM SPSS 19 importiert. Berechnungen und tabellarische Darstellungen erfolgten in IBM SPSS 19, grafische Darstellungen in Microsoft Excel 2010. Ausgewertet wurden die Daten durch eine Randauszählung mit der Berechnung von Häufigkeitsverteilungen und statistischen Maßzahlen für die einzelnen Variablen.

Die Interviews wurden in Microsoft Word 2010 transkribiert und anschließend in MAXQDA 10 übertragen. Dort erfolgte die Auswertung der Daten durch eine induktive Kategorienentwicklung auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). So konnten die am häufigsten genannten Kategorien (z. B. bestimmte Themen) zusammengefasst werden.

## **4.2 Online-Umfrage**

### **4.2.1 Erhebung**

Zur Untersuchung der Akteure des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg auf breiterer Basis wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Im Voraus erfolgten wiederum ein Pretest mit zehn Personen (vgl. Häder 2006: 385-391) und der Austausch mit Experten und Projektpartnern zur inhaltlichen und technischen Verbesserung und Fehlerbereinigung.

Gezielt wurde auf die Umfrage mittels einer Ankündigung auf der Homepage der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg aufmerksam gemacht. Weiterhin wurde über den E-Mail-Verteiler des Newsletters der Clusterinitiative eine gesonderte Einladung verschickt sowie im Rahmen eines

etwas später folgenden regulären Newsletters nochmals daran erinnert. Es handelte sich somit um ein nichtprobabilistisches Auswahlverfahren, da die Zusammensetzung der Stichprobe in erster Linie von der persönlichen Teilnahmebereitschaft abhängig war. Die Umfrage war zudem frei zugänglich, die Ergebnisse zeigen jedoch, dass fast ausschließlich dem Cluster zuzuordnende Personen teilnahmen. Die Erhebung erfolgte mithilfe des Online-Tools EFS Survey 10. Die Fragen wurden zum überwiegenden Teil in standardisierter Form gestellt.

Untersucht wurde die Teilnahme an bestimmten bisherigen Veranstaltungen, die Kenntnis und Bewertung der Clusterinitiative, das Interesse an verschiedenen Aktivitäten der Clusterinitiative sowie an bestimmten Themen. Ebenfalls sollten die innovationspolitischen Ziele der Clusterinitiative nach deren Wichtigkeit bewertet werden und der allgemeine sowie persönliche Status quo des bzw. im Cluster(s) Forst und Holz anhand vorgegebener Aussagen beurteilt werden. Darüber hinaus wurden verschiedene Daten zur Stichprobenstatistik erhoben. Im Einzelnen sind die Fragen in Anhang 10.6 aufgeführt.

#### **4.2.2 Auswertung**

Die Daten der Online-Umfrage wurden in Microsoft Excel 2010 ausgegeben und aufbereitet. Ausgewertet wurden die Daten wiederum in IBM SPSS 19, um anschließend grafisch in Microsoft Excel 2010 dargestellt zu werden. Bei der Online-Umfrage erfolgte ebenfalls eine Randauszählung mit der Berechnung von Häufigkeitsverteilungen und statistischen Maßzahlen für die einzelnen Variablen. Zudem wurden die offenen Angaben der Teilnehmer zusammengefasst und nach wesentlichen Kategorien geordnet (vgl. qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring 2010).

### **4.3 Netzwerktreffen**

#### **4.3.1 Erhebung**

Im Verlauf des Projektes ergab sich die Option Vertreter regionaler Initiative und Cluster in die Evaluation einzubeziehen. Hierzu wurden zwei Workshops mit moderierten Gruppendiskussionen durchgeführt. Einleitend erfolgte ein Kurzvortrag und es wurden einige Stichpunkte und Beispiele aufgezeigt, um die Diskussion anzuregen. Im Verlauf des Workshops wurden wesentliche Inhalte in Stichworten auf Flipchart sowie ausführlich in einem begleitenden Protokoll festgehalten.

Inhalte der Workshops waren die Zusammenarbeit zwischen den Regionalinitiativen untereinander sowie dieser mit dem Landescluster im Allgemeinen, die Identifikation gegenseitiger Erwartungen und möglicher Aktivitäten, die Entwicklung bedeutender konkreter Inhalte der Zusammenarbeit sowie die Diskussion gemeinsamer Themen und Arbeitsschwerpunkte.

#### **4.3.2 Auswertung**

Zur Auswertung der beiden Workshops wurden die diskutierten Inhalte nach thematischen Übereinstimmungen geordnet und anschließend nach Kategorien zusammengefasst.

#### **4.4 Entwicklung eines Evaluationsdesigns**

Zur Entwicklung eines Evaluationsdesigns wurden die angewandten Methoden bewertet und adaptiv weiterentwickelt. Mehrfach angewandte Methoden (Fragebögen, Interviews) wurden sowohl inhaltlich als auch in ihrer Anwendung auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse angepasst. Auf Grundlage der insgesamt erhobenen Daten und gewonnenen Erfahrungen wurden die Evaluationsmethoden schließlich einer kritischen Würdigung unterzogen und Empfehlungen zu deren Weiterentwicklung und -verwendung formuliert.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 ClusterPlus.Forum

Zentrales Anliegen des ClusterPlus.Forums war es eine netzwerkfördernde Veranstaltung zu schaffen. Diese wurde von UNIQUE forestry consultants in Zusammenarbeit mit dem Clustermanagement der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg organisiert. Austragungsorte der einbezogenen drei ClusterPlus.Foren waren mit der Messe Forst live in Offenburg und der KWF-Tagung in Bopfingen zwei große forst- und holzbezogene Veranstaltungen. Das Programm der ClusterPlus.Foren setzte sich größtenteils aus Vorträgen mit Bezug zum jeweiligen Tagungsthema zusammen und wurde ergänzt durch Diskussionsmöglichkeiten in Form moderierter Stehtische. Die Teilnahme an den Tagungen war für die Teilnehmer kostenlos und beinhaltete zudem den Besuch der jeweiligen Messe, lediglich eine Registrierung im Voraus war erforderlich. Die drei Foren hatten unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Zur besseren Darstellung werden die drei Veranstaltungen im Folgenden v. a. bei tabellarischen Aufzählungen mit einer Abkürzung versehen (s. Tab. 1).

**Tab. 1: Überblick über die drei evaluierten ClusterPlus.Foren.**

Termin	Thema	Veranstaltungsort	Abkürzung
13.04.2012	„Holzbau 2020 – Marktchancen für Handwerk und Unternehmen“	Messe Forst live, Offenburg	CP.F 1
13.06.2012	„Holzbau 2020 – Lösungen für öffentliche Bauherren“	KFW-Tagung, Bopfingen	CP.F 2
12.04.2013	„Forstunternehmer 2020 – Anforderungen an die moderne Waldarbeit“	Messe Forst live, Offenburg	CP.F 3

#### 5.1.1 Grundgesamtheit und Teilnehmercharakteristika

Bei den drei ClusterPlus.Foren füllten insgesamt 55 Teilnehmer die mit den Tagungsunterlagen ausgehändigten und gesondert angekündigten Fragebögen aus, 23 Personen konnten für ein später erfolgreiches telefonisches Interview gewonnen werden (s. Tab. 2).

**Tab. 2: Grundgesamtheit der Erhebungen bei den ClusterPlus.Foren.**

Termin	Teilnehmer insgesamt	Teilnehmer ohne Referenten u. Organisation	Ausgefüllte Fragebögen	Ausschöpfungsquote	Interviews
CP.F 1	40	24	18	75%	11
CP.F 2	59	45	14	31%	10
CP.F 3	95	79	33	42%	2

Neben den inhaltlichen Fragen wurden verschiedene sozial- und unternehmensstatistische Merkmale erhoben. Bei der Angabe der Unternehmensgröße zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Befragten der drei ClusterPlus.Foren (s. Tab. 3).

**Tab. 3: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern (Angaben in Prozent).**

Termin	Unternehmensgröße nach Mitarbeitern						
	unter 5	6-20	21-50	51-100	101-250	über 250	k. A.
CP.F 1	33	17	11	6	6	11	16
CP.F 2	7	14	21	7	0	29	22
CP.F 3	33	18	6	0	0	6	37

Auch in der beruflichen Stellung und dem Geschlechterverhältnis unterscheiden sich die Teilnehmergruppen der drei ClusterPlus.Foren, beim Alter sind keine nennenswerten Differenzen festzustellen (s. Tab. 4).

**Tab. 4: Berufliche Stellung, Alter, Geschlecht (Angaben zu beruflicher Stellung Geschlecht in Prozent).**

Termin	Berufliche Stellung					Alter <sup>1</sup>	Geschlecht	
	Geschäfts- führung	Leitende(r) Ange- stellte(r)	Ange- stellte(r)	anders	k. A.		w	m
CP.F 1	50	17	17		16	$\bar{x}=49, \tilde{x}=49$ d: 28-68	22	78
CP.F 2	57	22	7		14	$\bar{x}=46, \tilde{x}=50$ d: 32-65	24	76
CPF. 3	9	18	28	21	24	$\bar{x}=40, \tilde{x}=47$ d: 19-63	3	97

### 5.1.2 Branchenzugehörigkeit und Netzwerkanalyse

Bei der Netzwerkanalyse sollten die Befragten mithilfe einer vierstufigen Skala angeben, wie viel Austausch und Kontakte sie mit den Branchen des Forst- und Holzclusters sowie weiteren wichtigen Akteursgruppen pflegen. Zudem sollte angegeben werden, zu welcher Gruppe sich die Befragten selbst zählen (Mehrfachnennungen waren möglich). Die Netzwerkanalyse wurde unvollständig oder überhaupt nicht ausgefüllt. Häufig wurden auch nur Angaben zu den Branchen gemacht, mit welchen viel Kontakt besteht. Eine Modellierung als soziale Netzwerkanalyse im Sinne einer Darstellung verschieden stark ausgeprägter Verbindungen bzw. Vernetzungen zwischen verschiedenen Akteuren war daher nicht realisierbar.

Im Folgenden werden die Branchenzugehörigkeiten der Veranstaltungsteilnehmer aufgeschlüsselt. Diese konnten den Angaben zu Unternehmen bzw. Institution aus den Teilnehmerlisten entnommen werden. Dabei werden klare Schwerpunkte bestimmter Branchen bei den einzelnen Terminen erkennbar, welche die jeweiligen Veranstaltungsthemen in weiten Teilen widerspiegeln. Es zeigt sich jedoch auch, dass außer den direkt angesprochenen Branchen kaum Akteure naheliegender Glieder der Wertschöpfungskette anwesend waren (s. Tab. 5).

**Tab. 5: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer (ohne Organisation und Referenten, Angaben in Prozent, Auswertung der Teilnehmerlisten).**

Branchen	CP.F 1	CP.F 2	CP.F 3
<b>Forst- und Holzcluster</b>			
• Forstwirtschaft	0	2	19
• Forstliche Dienstleister	0	0	38
• Sägeindustrie	5	9	0
• Holzwerkstoffindustrie	0	0	0
• Zellstoff- und Papierindustrie	0	0	0
• Papierverarbeitung	0	0	0
• Holzhandel	0	0	0
• Möbelindustrie	0	0	0
• Holzpackmittel	0	0	0

<sup>1</sup> Dargestellt sind arithmetisches Mittel ( $\bar{x}$ ), Median ( $\tilde{x}$ ) sowie Spannweite (d) des Alters der Befragten.

**Tab. 5 (Fortsetzung): Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer (ohne Organisation und Referenten, Angaben in Prozent, Auswertung der Teilnehmerlisten).**

Branchen	CP.F 1	CP.F 2	CP.F 3
<b>Forst- und Holzcluster</b>			
• Holzwaren	0	0	0
• Holzbau	22	21	0
• Holzenergie/Holzrecycling	4	0	0
<b>Weitere Branchen</b>			
• Architekten und Planer	5	7	0
• Beratung und Consulting	7	0	5
• Verbände und Vereine	15	2	3
• Verwaltung/Politik	13	41	11
• Forschung/Wissenschaft	9	2	6
• Studenten	0	0	16
<b>Andere</b>	20	16	2

### 5.1.3 Informationswege

Um die Wirkung verschiedener Bekanntmachungs- und Einladungsformen zu testen, wurde gefragt, wie die Teilnehmer auf die Veranstaltungen aufmerksam wurden (Mehrfachnennungen waren möglich). Allgemein ist die „persönliche Mitteilung“ durch Bekannte, Geschäftspartner, Kollegen, etc. wichtige Informationsquelle.

Großer Stellenwert kommt dem Anschreiben per E-Mail zu. Bei CP.F 1 und CP.F 2 konnte hier zwar nicht zwischen Mitteilungen per Newsletter und direkten Einladungsschreiben differenziert werden, aus der Projektorganisation ist jedoch bekannt, dass häufig direkte Akquise per E-Mail betrieben wurde. Vergleichbar ist hier bei CP.F 3 die große Zahl an Nennungen zum „Einladungsschreiben von UNIQUE“ und den beiden Anschreiben per Fax bzw. Post durch den Verband der agrargewerblichen Wirtschaft (VdaW).

Allgemeine Bekanntmachungen über Internetseiten und Anzeigen spielten eine untergeordnete Rolle, wengleich auch hier in Bezug auf die Internetseiten der jeweiligen Messen Unterschiede festzustellen sind (s. Tab. 6).

**Tab. 6: Informationswege über das ClusterPlus.Forum (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich).**

Informationsweg	CP.F 1	CP.F 2	CP.F 3
Internetseite Clusterinitiative	22	21	9
Internetseite Messe Offenburg / KWF-Tagung	0	36	18
persönliche Mitteilung	44	44	24
Anschreiben per E-Mail	39	71	-
Newsletter der Clusterinitiative	-	-	9
Einladungsschreiben von Unique	-	-	15
Anzeige in der Badischen Bauernzeitung	-	-	6
Anzeige in der Zeitschrift „Der Waldwirt“	-	-	12
Anschreiben per Fax durch den VdaW	-	-	15
Anschreiben per Post durch den VdaW	-	-	27

### 5.1.4 Anreize für Teilnahme

Die Teilnehmer sollten anhand einer vierstufigen Skala<sup>2</sup> die Frage beantworten, warum sie am jeweiligen ClusterPlus.Forum teilnehmen. Dabei zeigten sich teils deutliche Unterschiede zwischen den drei Veranstaltungen. Allen Befragungen gemein ist ein prinzipiell großes Interesse der Teilnehmer an Kommunikation, Kooperation und Austausch wie die Bewertungen zu „Kommunikation, Kontakte knüpfen“, „Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster“ und „allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum“ zeigen. Unterschiede bestanden hingegen u. a. im Interesse an „Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ sowie im „gleichzeitigen Besuch der Messe“ (s. Tab. 7.).

**Tab. 7: Anreize für die Teilnahme (zur besseren Darstellung sind die Ergebnisse nicht in Prozentwerten, sondern symbolisch dargestellt<sup>3</sup>).**

Grund für die Teilnahme	CP.F 1	CP.F 2	CP.F 3
Kommunikation, Kontakte knüpfen	+	++	+
Einschätzung der eigenen Position/Situation	0	0	+
Eigene Bekanntheit steigern	0	0	-
Anregungen für zusätzliche Wertschöpfung	+	+	0
Anregungen für Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	0	0	0
Anregungen für die Entwicklung von Innovationen	+	++	0
Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	0	++	-
Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster	++	+	+
gleichzeitiger Besuch der Messe	-	+	+
allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum	++	++	+
kurzer Anfahrtsweg	0	-	-

### 5.1.5 Allgemeine Bewertung

Bei zwei der drei Befragungen sollten die Teilnehmer die Veranstaltung und deren Rahmen nach Schulnoten bewerten. Das ClusterPlus.Forum am 13.06.2013 in Bopfingen wurde im Durchschnitt mit 2,5 bewertet, der Rahmen (KWF-Tagung) mit 2,6. Das ClusterPlus.Forum am 12.04.2013 in Offenburg wurde im Durchschnitt mit 2,0 bewertet, der Rahmen (Forst live) mit 1,5.

### 5.1.6 Bewertung des Programms

Die Teilnehmer sollten weiterhin die Gestaltung des Programms bewerten, indem sie die Gewichtung verschiedener Veranstaltungselemente beurteilten. Auch hier zeigen sich teilweise Unterschiede zwischen den Veranstaltungen. Insgesamt zeichnet sich jedoch der Wunsch nach mehr Zeit für Diskussionen wie auch mehr Freiraum für den Erfahrungsaustausch ab (s.

<sup>2</sup> Größen der vierstufigen Skala: „trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft voll zu“

<sup>3</sup> Die Prozentwerte werden durch folgende Symbole dargestellt: 0-20% zutreffend: --, 21-40% zutreffend: -, 41-60% zutreffend: 0, 61-80% zutreffend: +, 81-100% zutreffend: ++

Tab. 8).

**Tab. 8: Bewertung der Gewichtung des Programms (Angaben in Prozent).**

<b>Veranstaltungselemente</b>	<b>zu viel</b>	<b>ausgewogen</b>	<b>zu wenig</b>	<b>k. A.</b>
<b>Beiträge/Vorträge</b>				
CP.F 1	22	67	6	5
CP.F 2	7	72	21	0
CP.F 3	24	70	0	6
<b>Zeit für Diskussionen</b>				
CP.F 1	6	33	56	5
CP.F 2	7	65	28	0
CP.F 3	3	55	36	6
<b>Thematische Stehtische</b>				
CP.F 1	-	-	-	-
CP.F 2	-	-	-	-
CP.F 3	0	52	21	27
<b>Raum für eigenen Austausch</b>				
CP.F 1	0	44	50	6
CP.F 2	29	43	21	7
CP.F 3	0	61	12	27

In den im Anschluss an die Veranstaltungen durchgeführten Interviews konnte die Frage nach der Bewertung des ClusterPlus.Forums vertieft werden. Insgesamt wurde das Format als sehr zielführend für die Förderung der Zusammenarbeit im Forst- und Holzcluster bewertet.

Im Einzelnen äußerten die Gesprächspartner größtenteils ebenfalls den Wunsch nach mehr Zeit für persönlichen Austausch und Diskussionsrunden und sprachen sich für weniger und kürzere Vorträge aus. Für letztere wurde zudem der Wunsch nach einer spezielleren und stärker praxisbezogenen Ausrichtung geäußert.

Darüber hinaus interessierten sich die Interviewpartner für die Vorstellung von Projekten aus der Praxis im Quervergleich mit moderierter Diskussion. Auch die Kombination verschiedener Impulse (z.B. Architekten, Kommunen, Holzbauer und Energieerzeuger) und die daraus entstehenden Diskussionen durch die jeweilige Schilderung der eigenen Sichtweise wurden angesprochen.

Über das Tagungsformat hinausgehend wurde des Öfteren auch die Besichtigung von Praxisbeispielen als sinnvolle clusterfördernde Maßnahme angesprochen. Aus organisatorischer Sicht schlugen die Gesprächspartner eine bessere Kommunikation des Mehrwerts der Veranstaltung im Voraus vor. Als sinnvoll erachteten sie zudem regional spezifischer gestreute Einladungen an Akteure vor Ort sowie personenspezifische statt allgemeine Einladungen.

### **5.1.7 Bereitschaft zur eigenen Aktivität**

Es wurde geprüft, wie groß und welcher Art die Bereitschaft zur eigenen Aktivität der teilnehmenden Akteure ist. Hierfür sollten vorgegebene Aussagen von den Teilnehmern angekreuzt werden, sofern diese für sie zutreffen. Zum einen zeigen sich auch hier klare Unterschiede zwischen den Veranstaltungen, insbesondere was die Bereitschaft zu eigener finanzieller Beteiligung betrifft. Insgesamt wäre zumindest theoretisch jeder fünfte bis jeder dritte bereit, eigenes Engagement in unterschiedlicher Form einzubringen (s. Tab. 9).

**Tab. 9: Bereitschaft zur eigenen Aktivität (Angaben in Prozent nach Veranstaltung, Mehrfachnennungen waren möglich).**

Aussagen	CP.F 1	CP.F 2	CP.F 3
Ich könnte auch teilnehmen, wenn die Teilnahme etwas kostet.	44	50	36
Ich wäre bereit, eigene Informationen und Beiträge einzubringen.	33	21	21
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen, wenn die Kosten übernommen werden.	39	36	36
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen und diese selbst mitzufinanzieren.	17	21	3

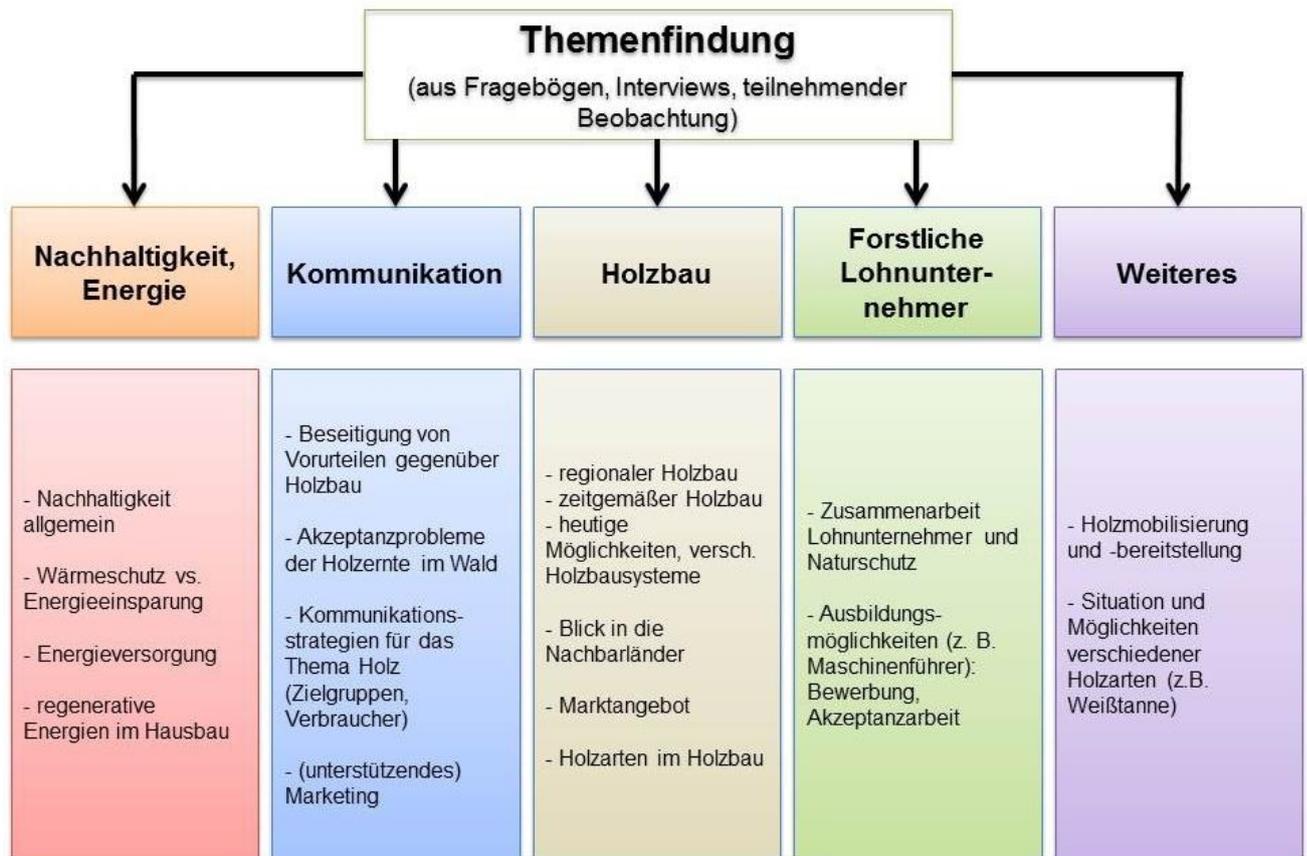
In den Interviews äußerten die Teilnehmer, dass (Folge-)Veranstaltungen nicht alleine durch Teilnehmer zu bewerkstelligen seien und deren Organisation beim Clustermanagement gut angesiedelt sei. Die Gesprächspartner erachteten den Impuls von außen (z. B. durch Landkreise) als notwendig und sprachen sich für eine Angliederung von Veranstaltungen an Formate wie z. B. eine Holzbautagung oder Holzbaumesse aus.

Die Interviewpartner gaben außerdem zu bedenken, dass die Synchronisation und Kommunikation des Landesclusters mit regionalen Clustern hinsichtlich regionaler Veranstaltungen wichtig seien.

Insgesamt wurde der Status quo dahingehend eingeschätzt, dass bestehende Strukturen ein großes Hindernis darstellen können, selbst wenn die Bereitschaft sich einzubringen da wäre (z. B. bestehen oftmals personelle Engpässe, gerade bei kleineren Unternehmen der Forst- und Holzwirtschaft). Der Impuls müsse von außen kommen, sowohl von Seiten des Clustermanagements als auch von anderer Seite wie z. B. Verbänden. Zudem wurde geäußert, dass derzeit eher ein Über- als ein Unterangebot an Veranstaltungen bestehe, worin das ClusterPlus.Forum untergehe.

### 5.1.8 Themenfindung

Einige der Veranstaltungsteilnehmer nutzten die Möglichkeit für Freihandanmerkungen auf den Fragebögen und äußerten Wünsche hinsichtlich bestimmter Themen. Die Themenfindung war zudem Teil der Interviews und konnte durch teilnehmende Beobachtungen während der Veranstaltungen ergänzt werden. Die Ergebnisse fallen den thematischen Ausrichtungen der drei ClusterPlus.Foren bzw. den beteiligten Akteuren entsprechend aus (s. Abb. 1).



**Abb. 1:** Für Teilnehmer der ClusterPlus.Foren relevante und interessante Themen.

## 5.2 Online-Umfrage

### 5.2.1 Feldbericht

Die Online-Umfrage erstreckte sich über einen Zeitraum von 75 Tagen (Feldzeit: 16.11.2012 bis 22.01.2013). Zur Umfrage wurde über eine Sonderankündigung des Newsletters der Clusterinitiative am 04.12.2012 eingeladen. Dieser Verteiler umfasst ca. 2.000 Adressen. Von den insgesamt 145 Befragten fanden 92% über diesen Weg zur Umfrage. Weiterhin erfolgte die Bekanntmachung via Homepage der Clusterinitiative (7%) sowie über eine Erinnerung im Newsletter der Clusterinitiative am 20.12.2012 (1%).

### 5.2.2 Stichprobenstatistik

Die Teilnehmer der Online-Umfrage waren durchschnittlich 47 Jahre alt, überwiegend männlich (s. Tab. 10) und kamen zum größten Teil aus Baden-Württemberg (s. Tab. 11).

**Tab. 10: Alter und Geschlecht der Teilnehmer (Angaben zum Geschlecht in Prozent).**

Alter <sup>4</sup>	Geschlecht		
	w	m	k. A.
$\bar{x}=47$ , $\tilde{x}=48$ , d: 26-66	10	67	23

**Tab. 11: Herkunftsregion nach Postleitregionen (Angaben in Prozent).**

Herkunftsregion	Anteile
79: Freiburg	11
70: Stuttgart	10
88: Ravensburg	9
73: Göppingen	8
78: Tuttlingen	8
72: Reutlingen	7
74: Heilbronn	5
77: Offenburg	5
andere	12
keine Angabe	25

Die Befragten waren überwiegend in eher kleinen Institutionen oder Unternehmen beschäftigt, in welchen sie gleichzeitig häufig als Geschäftsführer oder Betriebsinhaber tätig waren (s. Tab. 12 und Tab. 13).

**Tab. 12: Betriebsgröße nach Mitarbeitern (Angaben in Prozent).**

Betriebsgröße nach Mitarbeitern	Anteile
unter 5	18
6 bis 20	17
21 bis 50	13
51 bis 100	10
101 bis 250	3
über 250	13
keine Angabe	26

**Tab. 13: Berufliche Position (Angaben in Prozent).**

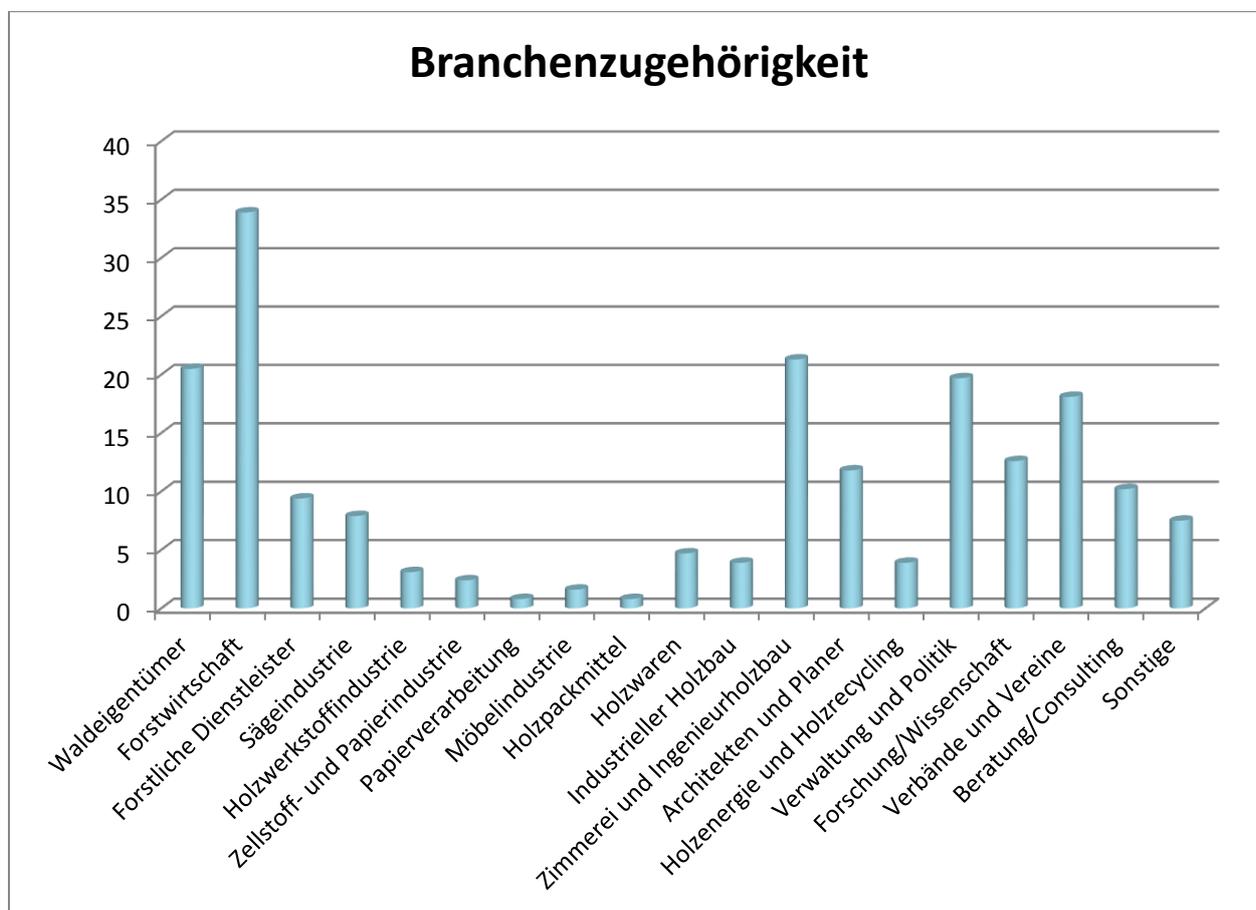
Berufliche Position	Anteile
Geschäftsführung/Leitung oder Betriebsinhaber(in)	27
leitende(r) Angestellte(r)	18

<sup>4</sup> Dargestellt sind arithmetisches Mittel ( $\bar{x}$ ), Median ( $\tilde{x}$ ) sowie Spannweite (d) des Alters der Befragten.

Angestellte(r)	13
freiberuflich tätig	4
anders	11
keine Angabe	27

### 5.2.3 Branchenzugehörigkeit

Die Teilnehmer sollten sich selbst einer oder mehreren vorgegebenen Branchen zuordnen, offene Angaben waren ebenfalls möglich. Ein Großteil der Befragten zählte sich zu den Branchen „Waldeigentümer“ und „Forstwirtschaft“, „Zimmerei und Ingenieurholzbau“ sowie „Architekten und Planern“. Auch „Verwaltung und Politik“, „Forschung und Wissenschaft“ und „Verbände und Vereine“ waren in nennenswertem Ausmaß vertreten. Die weiteren vorgegebenen Branchen waren in deutlich geringerem Ausmaß oder so gut wie überhaupt nicht repräsentiert (s. Abb. 2).



**Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer der Online-Umfrage entlang der Wertschöpfungskette (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich), n=145.**

Eine mögliche Erklärung hierfür ist die Zusammensetzung des Newsletter-Verteilers der Clusterinitiative, über welchen die Ankündigung zur Umfrage versendet wurde und der bestimmte Branchen schwerpunktmäßig anspricht.

### 5.2.4 Teilnahme an bisherigen Veranstaltungen

Um den Einfluss von Erfahrungen mit Clusteraktivitäten einordnen zu können, wurde nach bisher besuchten Veranstaltungen gefragt. Auffällig ist hierbei insbesondere der große Anteil an Personen, welche die Stände der Clusterinitiative auf der Messe „Dach + Holz Stuttgart“ und der „KWF-

Tagungen“ besucht hatten und welche bei den beiden zur Zeit der Umfrage bereits abgeschlossenen ClusterPlus.Foren sowie der Netzwerktagung Ende 2011 anwesend waren (s. Tab. 14).

**Tab. 14: Anteil der Befragten, die bisher an bestimmten Veranstaltungen teilgenommen haben (Angaben in Prozent), n=145.**

<b>Veranstaltungen</b>	<b>Anteile</b>
<b>2011</b>	
Fachtagung Holzbau für Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, Biberach, 26.09.2011 (Kompetenzzentrum Biberach)	5
Fachtagung Holzbau für Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, Bühl, 05.10.2011 (Kompetenzzentrum Bühl)	1
Fachtagung Holzbau Baden-Württemberg des Landesbeirates Holz, Stuttgart, 25.11.2011 (Uni Stuttgart)	6
Netzwerktagung Wissenschaft und Unternehmen, Rheinau-Linx, 28.11.2011 (WeberHaus)	9
<b>2012</b>	
Besuch CFH-Stand, Dach + Holz International, Stuttgart, 31.01.-03.02.2012 (Messe Stuttgart)	19
Brückenbau-Symposium Grünbrücken, Stuttgart, 16.02.2012	2
ClusterPlus.Forum, Offenburg, 13.04.2012 (Forst live)	8
Besuch CFH-Stand, KWF-Tagung, Bopfingen, 12.-16.06. 2012	22
ClusterPlus.Forum, Bopfingen, 13.06.2012 (KWF-Tagung)	16
Cluster innovativ, Weilheim-Bannholz, 19.07.2012 (Lignotrend)	2
Cluster innovativ, Schwäbisch-Hall, 24.07.2012 (Schaffitzel Holzbau)	3
Cluster innovativ, Satteldorf, 18.10.2012 (Bauer Holzbau)	5

### 5.2.5 Kenntnis der Clusterinitiative

Der überwiegende Teil der Befragten kannte die Clusterinitiative, deren Internetseite und erhielt den Newsletter. Da fast alle Befragten über die Ankündigung via Newsletter-Verteiler der Clusterinitiative auf die Umfrage gestoßen waren und somit zumindest mit der Anmeldung für den Newsletter auch von dieser erfahren hatten, ist allerdings davon auszugehen, dass die tatsächlichen Werte deutlich höher liegen.

Weiterhin hatte über die Hälfte der Befragten bereits Kontakt mit den Verantwortlichen der Clusterinitiative, drei Viertel war die Clusterstudie bekannt und knapp die Hälfte gab an, die Ergebnisse zu kennen. Jeweils ein Drittel hatte darüber hinaus bereits einmal von den Veranstaltungsformaten ClusterPlus.Forum und Cluster innovativ gehört (s. Tab. 15).

**Tab. 15: Kenntnis der Clusterinitiative und deren Aktivitäten (Angaben in Prozent), n=145.**

<b>Aktivitäten</b>	<b>Anteile</b>
<b>Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg</b>	
Kenntnis der Clusterinitiative	90
Kenntnis der Internetseite	63
Erhalt des Newsletters	67
Kontakt mit den Verantwortlichen der Clusterinitiative	58
<b>Clusterstudie</b>	
Bekanntheit der Clusterstudie	74
Bekanntheit der Ergebnisse der Studie	42
<b>Veranstaltungen</b>	
Kenntnis ClusterPlus.Forum	36
Kenntnis Cluster innovativ	36

### 5.2.6 Interesse an Aktivitäten der Clusterinitiative

Im Durchschnitt interessierten sich die Teilnehmer der Online-Befragung für die Aktivitäten der Clusterinitiative. Bezogen auf die einzelnen Angebote sind zwar geringfügige Unterschiede im Grad des Interesses festzustellen, insgesamt sind jedoch sämtliche Aktivitäten von reinen Informationsmaßnahmen wie Newsletter und Akteursdatenbank bis zu aktiven Vernetzungsmaßnahmen (z. B. zur politischen Interessenvertretung oder zur Bündelung der Forschungsarbeit) für die Akteure relevant (s. Abb. 3).

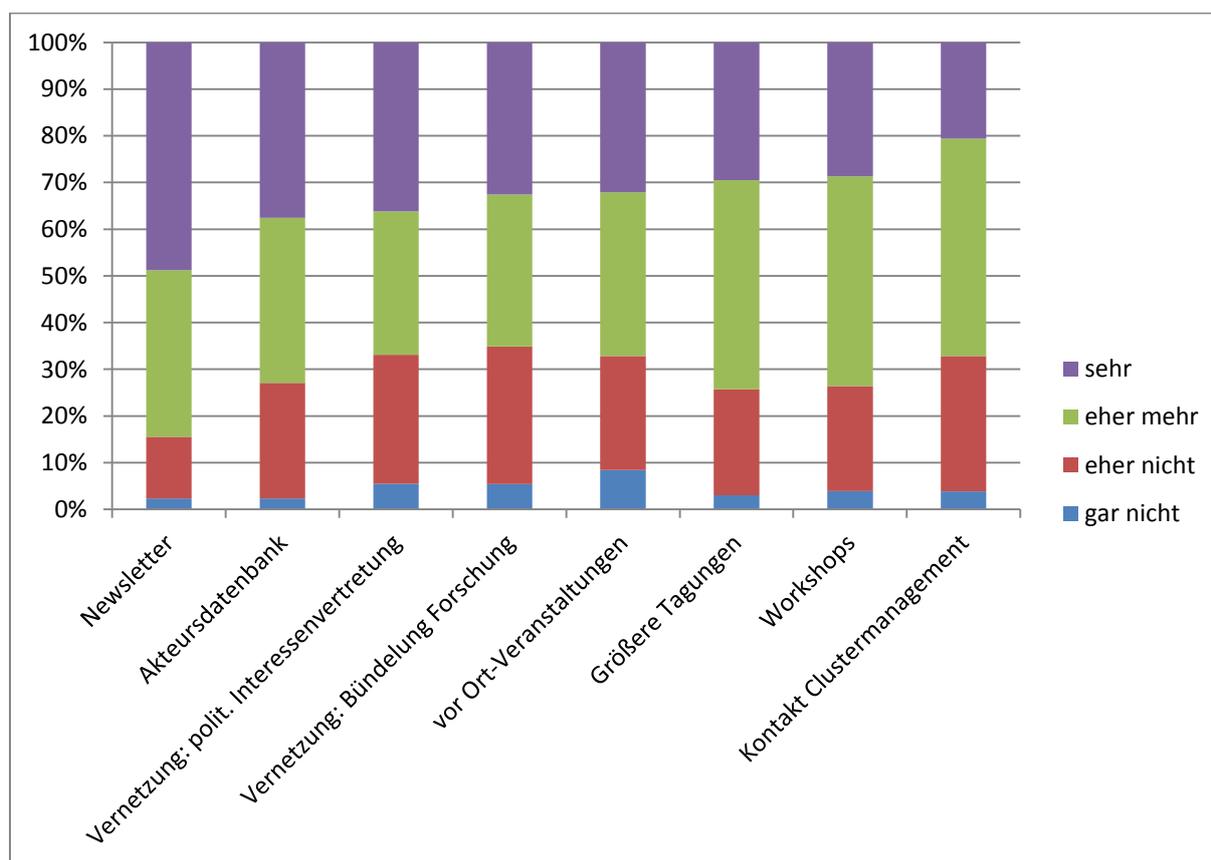
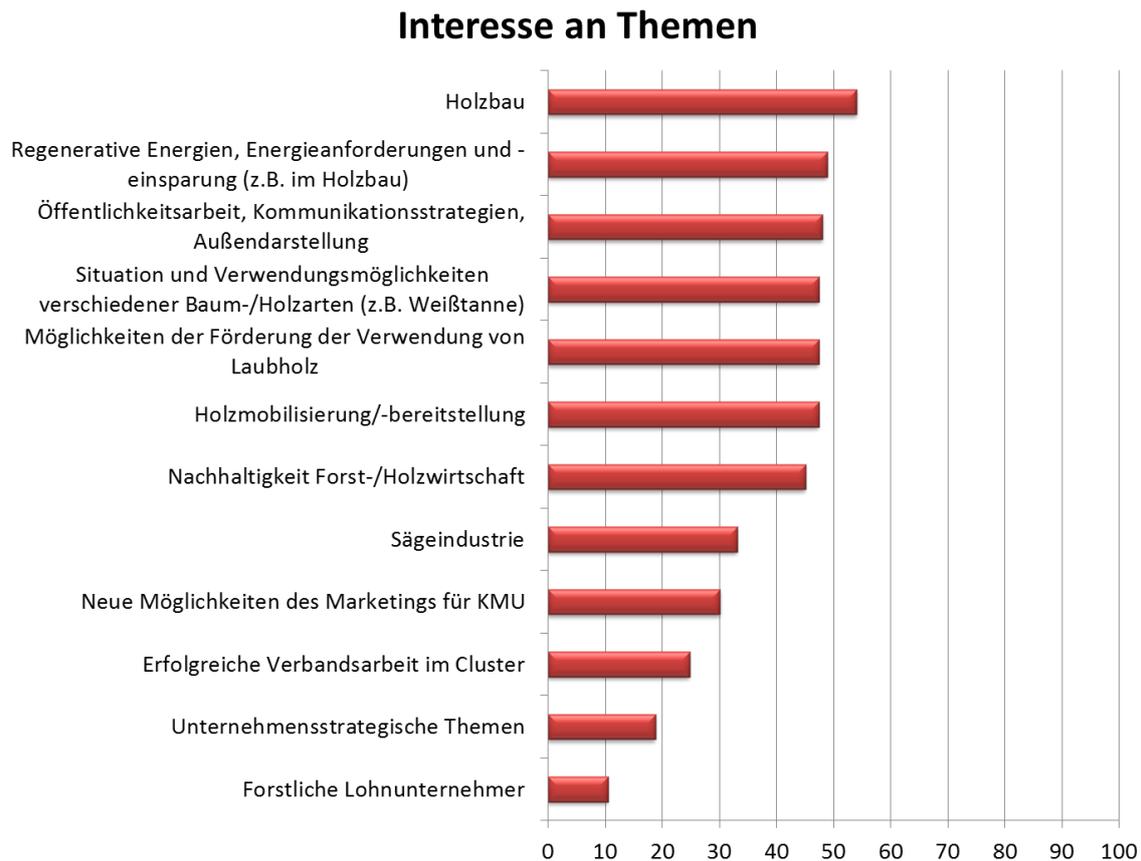


Abb. 3: Interesse an Aktivitäten der Clusterinitiative, n=145.

### 5.2.7 Themenfindung

Auf Basis der bisherigen Erfahrungen des Clustermanagements und der qualitativen Interviews konnten zwölf Themenfelder identifiziert werden, die für die Befragung als relevant erachtet wurden. Darüber hinaus bestand auch bei dieser Frage die Möglichkeit, eigene Themenfelder zu benennen. Bezogen auf die vorgegebenen Themenfelder stieß „Holzbau“ auf das größte Interesse, dicht gefolgt von den weiteren sechs Themenfeldern „Energie“, „Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation“, „Situation verschiedener Holzarten“, „Laubholz“, „Holzmobilisierung“ sowie „Nachhaltigkeit“. Eine klare Abnahme war bei den fünf weiteren Themen „Sägeindustrie“, „Marketingmöglichkeiten für KMU“, „Verbandsarbeit im Cluster“, „Unternehmensstrategische Themen“ sowie „Forstliche Lohnunternehmer“ zu beobachten (s. Abb. 4).



**Abb. 4: Interesse an unterschiedlichen Themen des Forst- und Holzclusters (Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen möglich), n=145.**

Bei der Interpretation thematischer Präferenzen muss die eingangs dargestellte Branchenzugehörigkeit der Umfrageteilnehmer beachtet werden. Ein Großteil der Befragten zählte sich zu Waldeigentümern, Forstwirtschaft, Zimmerei und Ingenieurholzbau sowie Architekten und Planern. Vertreter aus Verwaltung und Politik sowie aus Verbänden und Forschung nahmen ebenfalls in nennenswertem Umfang teil. Dadurch ist eine Beeinflussung der thematischen Wünsche wahrscheinlich.

An mehreren Stellen der Umfrage war die Angabe freier Anmerkungen möglich, im Einzelnen zum Interesse an Aktivitäten sowie an bestimmten Themen seitens der Clusterinitiative, zum anderen wurde nach Bewertung des bisherigen Verlaufs der Clusterinitiative gefragt. Abschließend war zudem das Einfügen weiterer Anmerkungen möglich. Da die Antworten teilweise anderen Fragen zugeordnet werden konnten (z. B. thematische Wünsche, welche bei der Frage nach der Bewertung abgegeben wurden), wurden diese im Nachhinein entsprechend sortiert. Im Folgenden werden die Antworten zur Themenfindung dargestellt (s. Tab. 16).

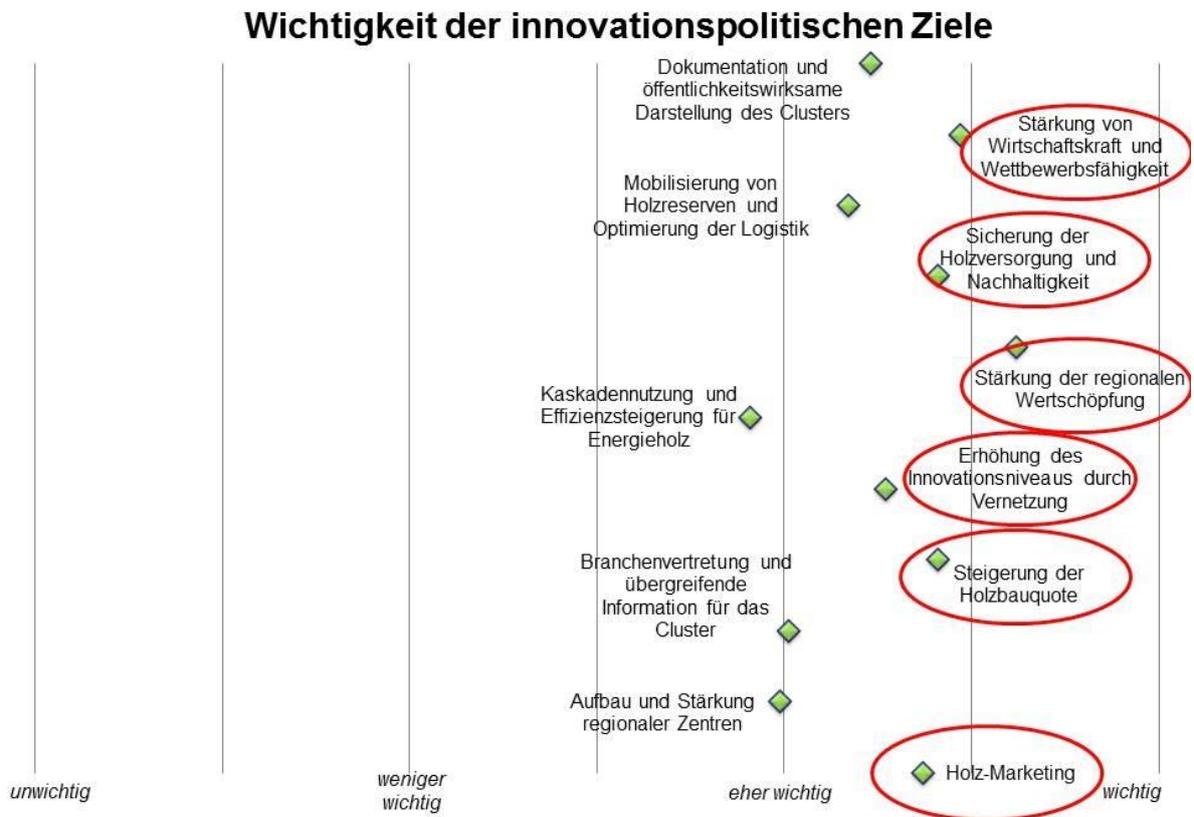
**Tab. 16: Freie Angaben zur Themenfindung in der Online-Umfrage.**

Laubholz	- zu wenige Themen im Bereich Laubholz
Waldbau und Waldwirtschaft	- Erhöhung der Produktivität der Wälder durch verbesserte waldbauliche Strategien und verbessertes Management - Holz nur erzeugbar mit umsichtiger nachhaltiger Wirtschaft, Naturschutzbezug - Verknüpfung von Waldwirtschaft mit der Entwicklung des ländlichen Raums; Verknüpfung von Waldwirtschaft mit Tourismus und Erholung
Forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse	- Verbesserung der Holzmobilisierung im Privatwald durch Bildung von Waldgenossenschaften - Forstliche Zusammenschlüsse und deren Möglichkeiten zur Ausdehnung von Leistungen
Energie	- Bioraffinerie - Energetische Nutzung von Holz
Handel	- Forstmaschinen
Holzbau	- Fachberatung Holzbau - Mehrgeschossiger Holzbau, Objektbau für Industrie und Gewerbe - Steigerung des Anteils öffentlicher Bauten in Holzbauweise: best practice-Beispiele, Ausschreibungsverfahren - Entwicklung der Verbindungsmitteltechnik, neuartige Bauprodukte aus Holz - Massivholz als Mondphasenholz
Handel	- Forstmaschinen
Marketing	- Endkundenansprache zum Thema Holzhausbau - Marketing-Einrichtung als HAF-Nachfolge
Kooperationen	- Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen von Unternehmen und Unternehmen und FuE-Einrichtungen, Fachhochschulen, Praxisbeispiele wichtig; Kollegen, welche Vorhaben geplant und umgesetzt haben statt Berater und Vertreter von Förderprogrammen; Kooperationen von Unternehmen zu anderen Zwecken

### 5.2.8 Wichtigkeit der innovationspolitischen Ziele

Die zehn innovationspolitischen Ziele der Clusterinitiative zuzüglich des Aspekts „Holz-Marketing“ bewerteten die Befragten als unterschiedlich wichtig, wenngleich alle Ziele durchschnittlich als mindestens eher wichtig bewertet wurden. „Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit“, „Holzversorgung und Nachhaltigkeit“, „regionale Wertschöpfung“, „Innovation und Vernetzung“, „Holzbauquote“ und „Holz-Marketing“ wurden im Vergleich als deutlich wichtiger bewertet (s. Abb. 5). Auch hier gilt es die Branchenzugehörigkeit der Umfrageteilnehmer zu beachten, welche klare

Schwerpunkte (Forstwirtschaft, Holzbau, Verwaltung, etc.) hatte und sich vermutlich auf die Einordnungen auswirkt.



**Abb. 5: Einschätzung der Bedeutung innovationspolitischer Ziele der Clusterinitiative, n=145.**

### 5.2.9 Einschätzung des Status quo

Zur Einschätzung des Status quo des Forst- und Holzclusters sollten die Befragten bewerten, inwiefern fünf Aussagen zur allgemeinen Situation des Clusters und fünf Aussagen zur persönlichen Situation zutreffen. Aus den Aussagen wird ersichtlich, dass die Vernetzung als wichtig und gleichzeitig unzureichend bewertet wird. Dem Austausch in Form regionaler Netzwerke und im Kontakt mit anderen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die Bewertung der einzelnen Aussagen ist in Abb. 6 dargestellt.

## Einschätzung des Status quo

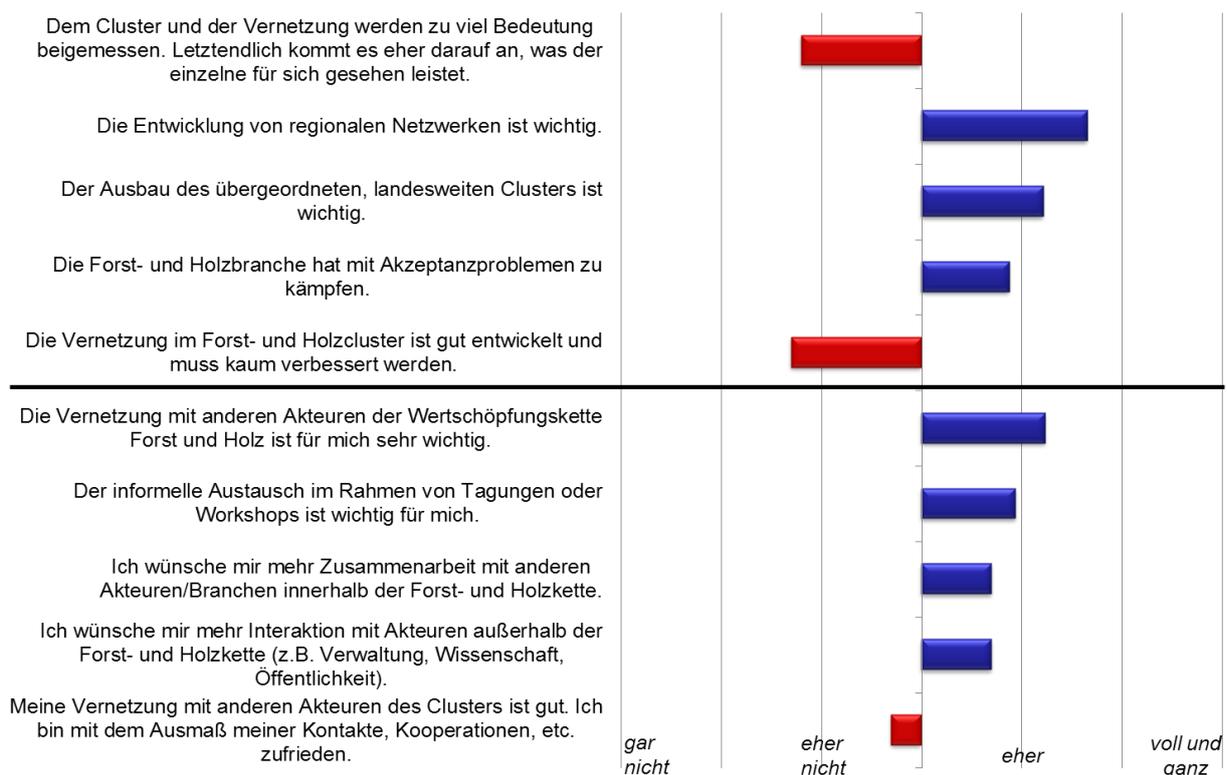


Abb. 6: Einschätzung des Status quo, n=145.

### 5.2.10 Bereitschaft zur eigenen Aktivität

Die Bereitschaft zu eigenem Engagement der Befragten nahm mit zunehmendem Aufwand möglicher Aktivitäten ab. Nach ebendiesen gefragt, konnten sich drei Viertel vorstellen, an Veranstaltungen (kostenfrei und kostenpflichtig) teilzunehmen. Ein gutes Drittel wäre bereit, sich selbst organisatorisch oder inhaltlich an Veranstaltungen zu beteiligen. Jeder Fünfte bis Sechste war zumindest theoretisch noch dazu bereit unter eigenem finanziellen Aufwand Veranstaltungen zur organisieren oder seinen Betrieb als Plattform für externe Veranstaltungen (wie das Cluster innovativ) zur Verfügung zu stellen (s. Tab. 17).

Tab. 17: Bereitschaft zur eigenen Aktivität (Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen waren möglich), n=145.

Aktivitäten	Anteile
Kostenfreie Teilnahme an Tagungen, Fortbildungen, etc.	78
Kostenpflichtige Teilnahme an Tagungen, Fortbildungen, etc.	70
Organisation kl. Veranstaltungen, Kostenübernahme	39
Eigene Tagungs- und Veranstaltungsbeiträge	37
Organisation kl. Veranstaltungen, eigene Finanzierung	17
Externe Veranstaltungen im eigenen Betrieb	16
Eigener Teilbeitrag zur Finanzierung der Clusterinitiative	8

### 5.2.11 Freie Angaben zur Bewertung der Clusterinitiative

Nachfolgend werden die freien Angaben mit Bezug auf die Bewertung der Clusterinitiative dargestellt (s. Tab. 18).

**Tab. 18: Freie Angaben zur Bewertung der Clusterinitiative in der Online-Umfrage.**

Kritik am Agieren der Clusterinitiative: Komplexität, Aktivitäten, Vernetzungsprozess
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu geringer Bekanntheitsgrad bei Unternehmen</li> <li>- Bezug zu und Einbindung von Betrieben verbesserungswürdig; Förderkriterien kompliziert und theoretisch</li> <li>- schwieriger und zeitaufwendiger Zugang um Projekte oder Veranstaltungen anzustoßen, enormer administrativer Aufwand für Projektplatzierung und Ausloten von Fördermöglichkeiten; für Forstbetrieb oder Waldgenossenschaft nicht zu leisten; gute Ideen gehen verloren</li> <li>- Aktivitäten des Clusters sollten einfacher umsetzbar sein und v. a. zielgruppenspezifisch klarer strukturiert und umgesetzt werden</li> <li>- derzeit eher Verwaltung des Clusters, gute Infoveranstaltungen und Themen; Fehlen praktischer Initiativen und Kooperationen und von Projekten, die daraus entstehen und Cluster weiterentwickeln. Fehlen guter Initiativen, die neue Geschäftsfelder erschließen, welche Unternehmen aufgreifen und zur Marktreife weiterentwickeln, Fehlen an Motivation und Vertrauen</li> <li>- zu geringe Aktivität vieler Cluster, kaum Umsetzung von Projekten mit Betrieben</li> </ul>
Allgemeinere Kritik an der Clusterinitiative: Strukturen, Politik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritik der bisher nicht erfolgten Beteiligung am Informationsdienst Holz; trotz Gesprächsangebot keine Aktivität; Abstimmung der Landescluster, bundesweite Bündelung, Beteiligung an der Finanzierung; unzufrieden, dass Clusterinitiative Zersplitterung der Holz-Szene nicht aufgehalten, sondern teils gar gefördert hat</li> <li>- keine ehrliche Darstellung der Holzpreisentwicklung, ForstBW defizitär, kein kostendeckendes Wirtschaften, real steigende Löhne der Forstbeamten, Deckung durch Steuergelder; Bayrische Staatsforstbetriebe als positives Gegenbeispiel</li> <li>- Aufgabe von Forstbeamten Vermarktung, dazu gehört auch Vernetzung, kümmern sich jedoch um Nichtigkeiten im Wald; Dritte werden beauftragt; zeigt nebst guten Zielen Versorgungsmentalität in der öffentlichen Hand; Systemkritik</li> <li>- Politische falsche Interaktion; kleine und mittelständische Unternehmen politisch nicht oder schlecht aufgestellt; Subventionen gehören abgeschafft oder anders gesteuert</li> </ul>
Weiteres
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen unterrepräsentiert, aber Motor von allem, dort werden volkswirtschaftliche Werte erzeugt; Einbindung funktioniert nur, wenn etwas getan wird, das Unternehmen nützt; wichtig, dass nicht politische Bedarfe und die der Industrie in einem Aufwasch befriedigt werden sollen; bei Veranstaltungen und anderen Formaten sollte die Maxime Wirtschaftsorientierung und Nützlichkeit sein</li> <li>- mangelnder Einbezug der Energiewirtschaft, kontraproduktiv für umfängliche Entwicklung des Clusters</li> <li>- Subventionierung von kleinen Sägewerken, nur große Unternehmen gefördert, diese meist mehr oder weniger insolvent</li> <li>- Präsenz in der Öffentlichkeitsarbeit nicht ausreichend</li> <li>- für Beurteilung zu unbekannt oder zu wenig mitbekommen</li> <li>- gute Vernetzung mit der Forstwirtschaft und BLHV; interessantes Themenspektrum</li> <li>- sehr gute Starthilfe beim Gründungsprozess eines Regionalclusters</li> </ul>

### **5.3 1. Netzwerktreffen Regionale Initiativen und Cluster**

Bei zwei Netzwerktreffen mit Vertretern verschiedener regionaler Cluster und Initiativen, Akteuren der Clusterinitiative und des Clustermanagements Baden-Württemberg wurden im Rahmen der Evaluation durch die Professur für Forst- und Umweltpolitik Workshops vorbereitet und moderiert.

Die erste Veranstaltung legte den Fokus auf die Zusammenarbeit zwischen den Regionalinitiativen untereinander sowie dieser mit dem Landescluster. Ziel war die Identifikation gegenseitiger Erwartungen, möglicher Aktivitäten sowie die Entwicklung bedeutender Inhalte der Zusammenarbeit. Das Treffen fand am 17. Oktober 2012 im Ministerium für Ländlichen und Verbraucherschutz Baden-Württemberg in Stuttgart statt. An dem Termin nahmen 15 Vertreter regionaler Initiativen und Cluster, drei von Seiten Clusterinitiative und -management und je zwei der Projektnehmer UNIQUE forestry consultants und der Professur für Forst- und Umweltpolitik teil. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Workshops dargestellt. Diese sind gegliedert in die vier Themenbereiche „Kooperationen der Regionalcluster“, „Unterstützung durch das Landescluster“, Informationsmaßnahmen durch das Landescluster“ und „Eigene Aktivitäten des Landesclusters“.

#### **5.3.1 Kooperationen der Regionalcluster**

Als wesentliche Formen der Kooperation zwischen den Regionalclustern wurden gemeinsame Veranstaltungen wie Tagungen, Betriebsbesichtigungen, Exkursionen, Netzwerktreffen und Workshops diskutiert. Auch andauernde Kooperationen mit der Initiierung gemeinsamer Projekte wurden als wichtiger Baustein bewertet. Die Teilnehmer stimmten darin überein, dass das Angebot einer regelmäßigen Koordinationsveranstaltung wichtig sei, welche für die Präzisierung von Handlungsbedarf und Möglichkeit sowie jeweiligen Interessen dienen soll. Auch die Aufarbeitung aktueller Themen und technischer Bedingungen der Zusammenarbeit soll regelmäßig Thema sein.

Hierfür soll jede Region bzw. das jeweilige Clustermanagement über aktuelle Vorgänge berichten und anschließend der Bedarf gegenseitigen Austauschs (z. B. bestimmter Experten) diskutiert werden. Wiederkehrende Treffen sollen dabei insbesondere auch dem Austausch von ‚best practice-Beispielen‘ dienen und Angebot und Nachfrage der einzelnen Regionalcluster deutlich machen, um Stärken wechselseitig zu nutzen. Es wurde explizit festgehalten, dass Selbstdarstellungen nicht zielführend seien, sondern bestehende Kooperationen und Synergien auf der Fläche genutzt werden sollen. Insgesamt wurde der Wunsch nach einer Steigerung des formellen wie informellen Austausch der Cluster untereinander geäußert.

#### **5.3.2 Unterstützung durch das Landescluster**

Für Unterstützung durch das Landescluster interessierten sich die regionalen Netzwerke auf struktureller Ebene, d. h. Unterstützung in den Bereichen Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations, etc. Weiterhin wurden finanzielle und organisatorische Unterstützung als wichtig erachtet.

Gleichzeitig wurde die Bedeutung der Alleinstellung und der jeweils selbstbestimmten Arbeit der Regionalcluster hervorgehoben. Wo sich z. B. bereits forstwirtschaftliche Zusammenschlüsse

entwickelt haben, soll es keine Alternativangebote von Seiten der Verwaltung geben. Die Aufgaben des Landesclusters werden in der Klärung bzw. Optimierung bestimmter Fragen und Sachverhalte, z. B. in Bezug auf rechtliche und politische Themen oder Öffentlichkeitsarbeit, gesehen.

Beispiele für Optimierung und Beratung durch das Landescluster waren die Themen Holzbereitstellung und Holzlogistik, die Identifikation von Chancen und Potentialen einer Region und eine wirkungsvolle Kommunikation des Themas Holz in der Öffentlichkeit. Als weitere Beispiele wurden Beratung im Umgang mit Partnern und anderen Akteuren sowie Hilfe bei der Kommunikation mit Verbänden und Institutionen genannt. Zudem wurde der Wunsch nach der Platzierung bestimmter fachbezogener Themen bei zukünftigen Projekten und Veranstaltungen genannt, im Einzelnen Holzbau, Holzlogistik, Sägeindustrie und regenerative Energien.

### **5.3.3 Informationsmaßnahmen durch das Landescluster**

Als effektive Informationsmaßnahmen des Landesclusters wurden ein Jahresveranstaltungskalender, eine Innovationsbörse und eine Austauschplattform für Ideen und Initiativen diskutiert und unterschiedliche IT-gestützte Lösungsansätze beleuchtet. Als weitere wünschenswerte Angebote wurden eine digitale Karte Baden-Württembergs mit Kurzprofilen der einzelnen Initiativen, die Zusammenstellung eines Referentenpools für Veranstaltungen und ein Katalog mit Exkursionszielen genannt. Ebenfalls als zielführend erachtet wurde ein Überblick über derzeit laufende wissenschaftliche Projekte und Beratungen und Expertenwissen, durch welchen ersichtlich wird, wo welche Untersuchungen oder technischen Innovationen realisiert wurden.

Zudem soll ein Profil für die, teils spezialisierten, Regionalcluster geschaffen werden, um diese von Verbänden und Innungen abzugrenzen. Wichtig sei zudem die Klärung von Fragen zur Rechtsform und die Formulierung einer gemeinsamen zentralen Botschaft, welche die Idee des Forst- und Holzclusters vermittelt.

### **5.3.4 Eigene Aktivitäten des Landesclusters**

In Bezug auf eigene netzwerkfördernde Aktivitäten des Landesclusters wurden die beiden Veranstaltungsformate ClusterPlus.Forum und Cluster innovativ besprochen. Ergebnis war, dass das grundsätzliche Format bzw. ‚Overhead‘ durch das Landescluster gestellt werden soll, die beiden Veranstaltungsformate jedoch auch auf die Regionen übertragen werden können. Als Ziel wurde ein monatlicher Termin vor Ort gesetzt. Hierfür sollen in Zukunft für das Cluster innovativ als Veranstaltungsort denkbare Betriebe zusammengetragen und das ClusterPlus.Forum im Ort flexibel gehalten werden. Diskutiert wurde schließlich auch eine dynamischere Gestaltung des Programms, z. B. als kurze abendliche Veranstaltung.

## **5.4 2. Netzwerktreffen Regionale Cluster Baden-Württemberg**

Das zweite Netzwerktreffen hatte die Diskussion gemeinsamer Themen und Arbeitsschwerpunkte als Ziel und fand am 8. März 2013 in den Räumlichkeiten der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald GmbH in Pforzheim statt. An dem Termin nahmen sieben Vertreter regionaler Initiativen und Cluster,

drei Mitglieder von Clusterinitiative und -management und Mitarbeiter der Professur für Forst- und Umweltpolitik teil. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Workshops zusammengefasst in den Themenblöcken „Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen“, „Ansprache der Endverbraucher“, „Kommunikation des Nutzens des Clusters gegenüber Unternehmen“, „Kooperation im Bereich Kommunikationstechnik“, „Exkursionen“ und „Verknüpfung der Regional- mit dem Landescluster“.

#### **5.4.1 Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen**

Es wurde diskutiert, dass die Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen einen stärkeren Praxisbezug herstellen soll. So soll z. B. im Rahmen von Veranstaltungen nicht ausschließlich auf theoretischer Ebene diskutiert werden, was realisierbar wäre, sondern eine Ausrichtung hin zu konkreten Projekten erfolgen, in welchen Forschungseinrichtungen tatsächlich mit Unternehmen zusammenarbeiten.

#### **5.4.2 Ansprache der Endverbraucher**

Als weiterer Entwicklungsschritt wurde die Forcierung der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit angesprochen, auch im Hinblick auf den Wegfall des Holzabsatzfonds. Einer positiven Darstellung des Forst- und Holzclusters nach außen komme hierbei eine wichtige Bedeutung zu. Die Teilnehmer waren der Ansicht, dass die Holzindustrie sich zu sehr mit sich befasse und zu wenig unternehme, um das eigene Potenzial sowohl der Gesellschaft als auch z. B. möglichen Auftraggebern darzustellen. Als Gegenbeispiel wurde die Betonbranche angeführt, in welcher die größten Betonhersteller jährlich mehrere Mio. Euro dazu beisteuerten, um u. a. Fernsehwerbung zu produzieren und zu schalten, welche kommuniziere wie vorteilhaft Beton gegenüber anderen Baustoffen sei.

#### **5.4.3 Kommunikation des Nutzens des Clusters gegenüber Unternehmen**

Im Workshop wurde gefordert, dass der Nutzen des Clusters gegenüber Unternehmen der Forst- und Holzbranche besser kommuniziert werden solle. Den Unternehmen sei teils unklar, welche Nutzen sie aus der Beteiligung in einem (Regional-)Cluster ziehen können. Dies führe zu Fragen nach dem eigenen Gewinn oder danach, inwiefern die Vernetzung im Cluster einen konkreten Nutzen für das Unternehmen bringe. Eine stichhaltige Erklärung bzw. ein Schaubild, mit welchem den Unternehmen und deren Management die Vorteile aufgezeigt werden können, wurde diskutiert und als hilfreich befunden. Ebenso wurde die Erstellung eines Organigramms („Wer ist alles im Cluster?“) in Erwägung gezogen, welches v. a. für die einzelnen Clustermanagement-Stellen interessant sei.

Es sei außerdem zu beachten, dass viele Unternehmen bereits stark mit dem Clusterbegriff konfrontiert werden und bspw. bereits in mehrere Vereinigungen wie Verbände, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderung etc. eingebunden seien, teils auch verbunden mit jährlichen finanziellen Beiträgen.

#### **5.4.4 Kooperation im Bereich Kommunikationstechnik**

In Bezug auf den gegenseitigen Austausch wurde die interne Bereitstellung von Präsentationen, welche bei Veranstaltungen (z. B. Cluster innovativ) durch diverse Referenten gehalten wurden, als

nützlich erachtet. Dadurch entstehe für die Regionalcluster die Möglichkeit, Unternehmen, welche an Veranstaltungen nicht teilgenommen haben, besser informieren zu können.

Synergieeffekte und Schnittstelle sollen genutzt werden, so wurde erneut die Einrichtung eines sich automatisch aktualisierenden Veranstaltungskalenders durch das Landescluster diskutiert. Dieser könne in die Homepages der Regionalcluster eingebunden werden. Zudem sollten Informationen gebündelt werden, in Form eines gemeinsamen Newsletters bzw. der Einbindung der Neuigkeiten der Regionalcluster in den Newsletter des Landesclusters.

#### **5.4.5 Exkursionen**

Zur Schaffung von mehr Praxisbezug wurde wie bereits beim ersten Netzwerktreffen die Besichtigung von ‚best practice‘- wie auch ‚worst practice‘-Beispielen als sinnvoll bewertet. Zudem sei die Erzeugung eines Mehrwertes wichtig, es solle ein strukturierter Austausch stattfinden. Das Durchführen einer Veranstaltung, bei welcher informelle Gespräche stattfänden und die Teilnehmer ohne tatsächlichen Zugewinn wieder abreisten, reiche nicht aus, selbst bei guter Organisation und interessantem Programm. ‚Leuchtturm-Projekte‘, z. B. innovative und motivierte Unternehmen oder erfolgreiche Praxisbeispiele, welche besucht werden, seien als Zugpferde und Inspiration essentiell.

#### **5.4.6 Verknüpfung der Regional- mit dem Landescluster**

Die Kommunikation gemeinsamer Ziele von Regional- und Landescluster wurde betont. Wo möglich, soll zudem eine Arbeitsteilung entsprechend der zur Verfügung stehenden Kapazitäten und Möglichkeiten erfolgen, um existierende Stärken zu bündeln. Wie bereits beim ersten Netzwerktreffen wurde erneut das ‚Subsidiaritätsprinzip‘ betont. Danach soll das, was die regionalen Cluster alleine zu leisten im Stande sind, diesen überlassen werden. Hilfestellung durch das Landesclusters soll nur erfolgen, wo Bedarf besteht.

Dennoch sei das Schaffen einer Kommunikationsplattform wichtig, mitunter um über Themen und Ansprechpartner zu informieren. Auch der (finanziellen) Förderung durch das Landescluster komme nach wie vor eine wichtige Bedeutung zu, wie auch der weiteren Identifikation (gemeinsamer) Themenschwerpunkte.

Es wurde weiterhin herausgestellt, dass nicht nur die Vernetzung innerhalb der Wertschöpfungskette, sondern auch zwischen Region, Wertschöpfungskette und (den einzelnen) Unternehmen wichtig sei.

Schließlich wurde die Wahl von Begrifflichkeiten angesprochen, mit dem Clusterbegriff als konkretem Beispiel. So solle bei der Organisation einer Veranstaltung durch die Regionalcluster selbst, diesen die Begriffswahl überlassen werden (z. B. ‚Unternehmertreffen‘ statt ‚Cluster innovativ‘). Gleichzeitig wurde festgehalten, dass jedoch in jedem Fall auf die Clusterinitiative des Landes hingewiesen werden solle (z. B. ‚... im Rahmen der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg‘).

## 6 Bewertung

### 6.1 Bewertung der Maßnahmen und Aktivitäten der Clusterinitiative

#### 6.1.1 ClusterPlus.Forum

*Die ClusterPlus.Foren sind Orte der Netzwerkbildung und Kommunikation. Je nach Ausrichtung kann dies innerhalb bestehender brancheninterner Netzwerke oder als Außenwirkung auf außerhalb der Branche stehende Akteure stattfinden.*

Die drei ClusterPlus.Foren waren unterschiedlich gut besucht, trotz eines vergleichbaren Ressourceneinsatzes im Vorfeld. Dies ist vermutlich einerseits auf die sehr zielführende Ansprache der Zielgruppe durch den Verein der agrargewerblichen Wirtschaft 2013 zurückzuführen (CP.F 3). Andererseits dürften auch die Rahmenbedingungen eine Rolle gespielt haben. So hatten sich zum CP.F 2 deutlich mehr Personen angemeldet als tatsächlich teilgenommen hatten. Zu beachten sind hierbei die am Veranstaltungstag schlechten Witterungsverhältnisse, welche möglicherweise einige Personen von einem Besuch abhielten. Ein weiterer Aspekt könnte ein möglicher Mitnahmeeffekt sein, da mit der Teilnahmebestätigung der Versand einer Eintrittskarte zur jeweiligen Messe verbunden war. Diese Vermutung lässt sich zumindest insofern validieren, als beim CP.F 3 einige Teilnehmer nach der ersten oder zweiten Pause die Veranstaltung verließen um offensichtlich auf das Messegelände zu gehen.

Wenngleich unterschiedliche Motivationen für die Teilnahme an den Foren bestanden, so waren Netzwerkbildung und Kommunikation für alle Befragten sehr wichtig. Wertschöpfung und Innovation waren ebenfalls von Bedeutung. Unterschiede zeigten sich in der geringeren Bedeutung des Aspekts Öffentlichkeitsarbeit beim CP.F 3 (Forstliche Lohnunternehmer) und in der Möglichkeit des gleichzeitigen Messebesuchs (Forst live), die wiederum für Teilnehmer des CP.F 1 (Holzbau: Handwerk und Unternehmen) uninteressant war.

Die Veranstaltungen waren weiterhin unterschiedlich ausgerichtet. Das CP.F 1 sprach einen Personenkreis an, der dem Cluster gegenüber aufgeschlossen war. Im Sinne einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Verbesserung der bestehenden Vernetzung, d. h. einer Art ‚Netzwerkpflege‘ kann diese Tagung als zielführend bewertet werden. Das CP.F 2 (Holzbau: öffentliche Bauherren) legte im Gegensatz dazu den Fokus deutlich auf die Außenwirkung außerhalb der Branche stehende Akteure. Durch den Einbezug öffentlicher Bauherren als Zielgruppe diente dieser Termin so insbesondere der besseren Erschließung möglicher Absatzwege und erfüllte damit die Forderung nach einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Die innovationspolitisch geforderte Weiterentwicklung des Clusters wird in Zukunft von der richtigen Kombination beider Formate abhängen.

*Die Akteure sind an einer Fortführung des Konzeptes interessiert. Es besteht der Wunsch nach mehr Raum für Diskussionen und Austausch. Die zielgruppenspezifische Abstimmung von Projekten, Inhalten und Einladungen ist von Bedeutung.*

In den einzelnen bisher angesprochenen Branchen (u. a. Holzbau, Forstliche Lohnunternehmer) besteht großes Interesse an einer Fortführung des Clusterprozesses, auch in Form von Veranstaltungen zur jeweiligen Thematik. Die ClusterPlus.Foren wurden durch die Teilnehmer insgesamt gut bewertet. Gleichzeitig wurde aber auch der Wunsch nach mehr Raum für Diskussionen und eigenen Austausch geäußert. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass mehr Praxisbezogenheit und Spezifität gefordert werden, sowohl in Bezug auf Vorträge bei Veranstaltungen als auch im Hinblick auf die prinzipielle Gestaltung von Projekten, Kooperationen und Maßnahmen.

Die Auswertung der Online-Umfrage ergab, dass Programme, Veranstaltungen und Projekte zielgruppenspezifisch abgestimmt werden sollten. Dies bedeutet, die Einladungsmodalitäten bereits bei der Organisation im Vorfeld der gewünschten Zielgruppe entsprechend anzupassen. So ist denkbar, dass sich z. B. Akteure aus der öffentlichen Verwaltung eher durch eine direkte Einladung durch das Clustermanagement angesprochen fühlen, wohingegen z. B. Forstliche Lohnunternehmer eher durch ihren Verband für eine Veranstaltung gewonnen werden können. Dementsprechend ist die Kooperation mit Multiplikatoren oder branchenspezifischen Institutionen wie dem Verband der agrargewerblichen Wirtschaft zu empfehlen, wie die erfolgreiche Durchführung des CP.F 3 zeigt.

*Die vertikale Vernetzung sollte stärker berücksichtigt werden, z. B. durch Thematisierung branchenübergreifend wichtiger Aspekte. Aufgrund der Ressourcenintensität des ClusterPlus.Forums sind Zielgruppen und das Abwägen alternativer Formate (z. B. Cluster innovativ) wichtig.*

In Bezug auf die bestehende Vernetzung ist festzuhalten, dass die bisherigen Veranstaltungen den Fokus in erster Linie auf horizontale Vernetzung legten (d. h. innerhalb einer Branche, z. B. Holzbauer) und weniger die vertikale Komponente bedienten (d. h. entlang der Wertschöpfungskette zwischen verschiedenen Branchen) bzw. der Kreis der Teilnehmer entsprechend ausgeprägt war. Um den Clusterprozess auch in dieser Hinsicht weiterzuentwickeln, sollten auch Maßnahmen in Erwägung gezogen werden, welche branchenübergreifende Interessen bedienen. Dies könnte z. B. bedeuten, statt einer holzbau- oder sägeindustriespezifischen Tagung einen Termin mit dem Fokus auf branchenübergreifend wichtige Aspekte wie Marketing, Außendarstellung, Nachhaltigkeit, Kommunikation und Vernetzung zu realisieren. Diese Aspekte wurden auch von einigen Akteuren als konkrete zukünftige Inhalte gewünscht.

Als Dachveranstaltung und übergeordnetes Format erfordert das ClusterPlus.Forum einen intensiven Ressourceneinsatz. Es muss erwogen werden, in welchen zeitlichen Abständen eine derartige Veranstaltung zur positiven Außendarstellung des Clusters wirksam und notwendig ist. Vor dem Hintergrund der Kosten-Nutzen-Relation erscheint die Abstimmung auf die Zielgruppen als besonders

wichtig. Je nach Zielgruppe und -setzung erscheinen alternative Formate wie Cluster innovativ aufgrund ihrer größeren Flexibilität und der Möglichkeit der Nutzung bestehender Strukturen effizienter und teilweise effektiver (u. a. Tagungsräume bei Betrieben, Besichtigung von Praxisbeispielen).

### 6.1.2 Netzwerktreffen und regionale Cluster

*Die Netzwerktreffen sollten fortgeführt werden. Für die Regionalcluster sind Identitätsbildung und gleichzeitig gemeinsame Außendarstellung wichtig. Zu beachten ist die Balance zwischen Landescluster und regionaler Ebene. Die Bündelung regionaler Kompetenzen im Landescluster und die Nutzung interregionaler Synergieeffekte bieten Potenziale.*

Die Netzwerktreffen erwiesen sich als wirkungsvolle Maßnahme und sollten, wie von den Teilnehmern gewünscht, regelmäßig durchgeführt werden. Es wurde deutlich, dass in Bezug auf mögliche Kooperationen der Regionalcluster Potenziale vorhanden sind und gleichzeitig großes Interesse an wechselseitigem Austausch besteht. Die Befragungen im Rahmen der ClusterPlus.Foren und der Online-Umfrage sowie die Auswertung der Regionalcluster-Workshops ergaben einhellig, dass ein Wunsch nach mehr Praxisbezug und konkreten Projekten besteht. Dies gilt auch in Bezug auf die Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen.

Die gewünschte Kommunikation gegenüber clusterinternen Unternehmen bietet die Chance, Betriebe gleichzeitig über das Cluster zu informieren und für den Prozess zu gewinnen. Dabei muss beachtet werden, dass der langfristige Nutzen für die einzelnen Betriebe sichtbar gemacht wird, da dieser die Grundlage für die betriebs- und volkswirtschaftliche Entwicklung darstellt.

Die Stellung der landesweiten Clusterinitiative als Dachmarke und übergeordnete Organisationseinheit und deren Wichtigkeit wurden deutlich. So ist das Landescluster auch als (finanzielle) Förderinstitution essentiell, dennoch besteht die Notwendigkeit einer eigenen Identitätsbildung der Regionalcluster. Es sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Geschlossenheit des gesamten Landescluster Forst und Holz Baden-Württemberg und der Alleinstellung individueller Regionalcluster geachtet werden. Insgesamt scheint eine Identitätsfindung und Außendarstellung ein wesentlicher Schritt zur Stärkung des Clusters zu sein.

Das Landescluster bietet die Möglichkeit quasi in ‚Supervision‘ regionale Kompetenzen zu bündeln und wichtige Themen auf der Agenda zu platzieren. Große Bedeutung kommt dem Landescluster auch als zentrale Anlaufstelle zu, bei welcher Informationen und Sachverhalte gebündelt werden. Auch als übergeordneter Ansprechpartner, insbesondere für politische Belange, kristallisiert sich die Clusterinitiative heraus. Im Hinblick auf eigene Aktivitäten der Clusterinitiative besteht die Option, Synergieeffekte zu nutzen, u. a. durch eine Verknüpfung möglicher Kontakte auf Regierungsebene des Landesclusters mit regionalen Kontakten der einzelnen Regionalcluster. Dabei zeigt sich auch die Chance, regionale Beispiele (wie Unternehmen) als Kulisse für Tagungen zu nutzen, dadurch den Clusterprozess zu fördern und den lokalen Akteuren gleichzeitig die Chance der Eigenwerbung zu bieten.

### 6.1.3 Clusterinitiative

*Die Clusterinitiative ist bekannt und wird teils kritisch bewertet. Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Marketing und Außendarstellung sind wichtige übergeordnete Themen. Der Wunsch nach mehr Praxisbezug kann ein Zeichen für den nächsten Schritt im Clusterprozess sein.*

Die Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahmen der Clusterinitiative der Mehrzahl der Befragten bekannt sind. Vermutlich sind diejenigen Akteure, welche die Clusterinitiative und deren Aktivitäten kennen und damit auch eher den Newsletter und damit den Zugang zur Online-Umfrage erhielten, recht gut über die Clusterinitiative informiert. Daher gilt es insbesondere weniger oder nicht eingebundene Branchen und Akteure stärker einzubinden und dauerhaft deren Vernetzung zu fördern. Mit der Ansprache der forstlichen Lohnunternehmer beim CP.F 3 wurde ein wichtiger Schritt in diese Richtung getan.

Interviews und Einschätzung des Status quo durch die Befragten in der Online-Umfrage zeigen, dass die Vernetzung als wichtig und gleichzeitig als bislang unzureichend bewertet werden muss. Als besonderer Schwerpunkt kristallisieren sich hier regionale Netzwerke heraus, welchen noch vorrangig vor dem übergeordneten, landesweiten Cluster die höchste Bedeutung beigemessen wird. Es besteht der Wunsch nach mehr Interaktion auf unterschiedlichen Ebenen, insbesondere mit Akteuren innerhalb der Wertschöpfungskette.

Die Bewertung der Clusterinitiative fiel bezüglich der offenen Angaben der Online-Umfrage vergleichsweise kritisch aus. Eine Quantifizierung dieser Aussagen ist jedoch nicht möglich, da von der Freitexteingabe nur in wenigen Fällen Gebrauch gemacht wurde. Dennoch geben die Anmerkungen einige interessante Hinweise, auch in Kombination mit Ergebnissen der ClusterPlus.Foren. Als zentraler Kritikpunkt erwies sich der als zu kompliziert und theoretisch bewertete Zugang zu Förderung und Projektinitiierung. Die Ergebnisse indizieren großes Interesse und gleichzeitig einen wahrgenommenen Mangel an konkreten Projekten. Dies kann als Zeichen für die Bereitschaft des Clusters gewertet werden, in der Entwicklung einen Schritt weiter zu gehen.

Dabei muss beachtet werden, dass einige Maßnahmen (z. B. Newsletter) essentiell bleiben werden und gleichzeitig vergleichsweise wenig Aufwand erfordern. Aufwendigere Maßnahmen gilt es hingegen stets nach der Kosten-Nutzen-Relation abzuwägen, z. B. finanzieller Aufwand je Teilnehmer oder in Bezug auf den zu erwartenden Vernetzungseffekt. Deutlich wurde, dass Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Marketing und Außendarstellung ständig wiederkehrende, übergeordnete Themen sind. Auch bestehen offenbar weniger Probleme in Bezug auf die Auswahl relevanter Themen als auf die methodische Herangehensweise in der Umsetzung bestimmter Maßnahmen (Praxisbezogenheit von Veranstaltungen und Vorträgen, etc.)

## 6.2 Akteursanalyse

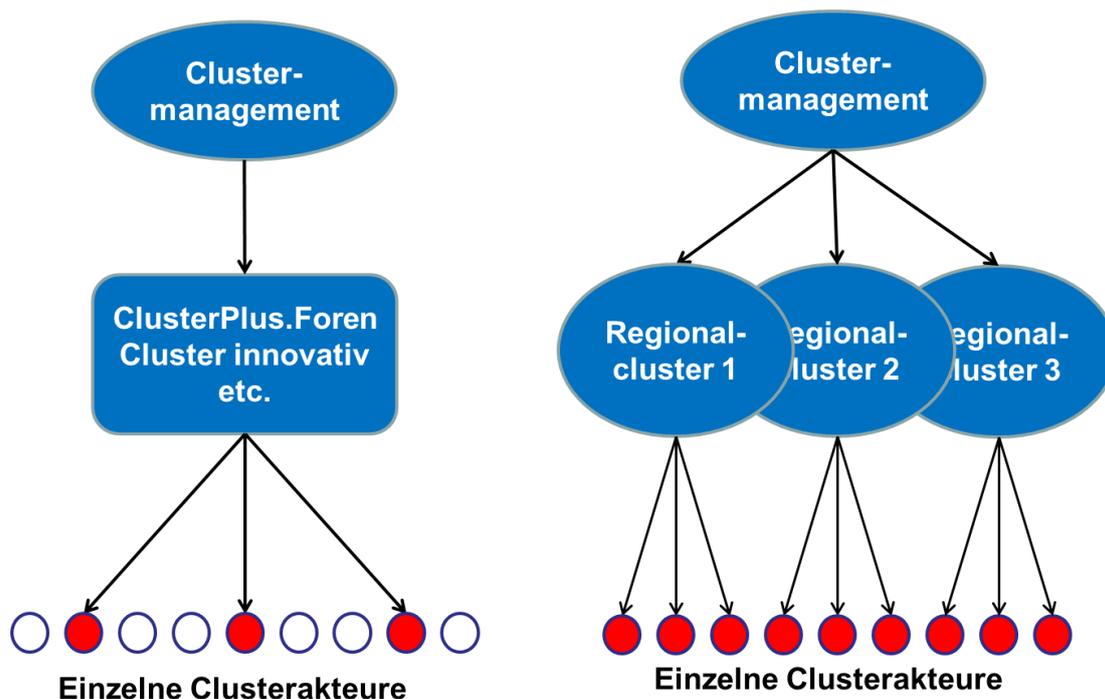
*Die Berücksichtigung von Schlüsselakteuren als Multiplikatoren und die Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten sind entscheidende Faktoren für Netzwerkentwicklung.*

Sowohl bei den Besuchern des ClusterPlus.Forums als auch bei den Teilnehmern der Online-Umfrage zeigten sich übereinstimmende Eigenschaften in Bezug auf die Beschäftigungsverhältnisse. Zudem gab es deutliche Schwerpunkte in bestimmten Branchen inner- und außerhalb des Forst- und Holzclusters. Unternehmensgröße (häufig klein, wenige sehr groß) und berufliche Stellung (hoher Anteil an Geschäftsführung) der Teilnehmer der ClusterPlus.Foren entsprechen den Charakteristika der angesprochenen Branchen. Beispiele hierfür sind Holzbauer und forstliche Lohnunternehmer, welche häufig kleine Betriebe mit wenigen bis einem Beschäftigten führen (vgl. CP.F 1 bzw. CP.F 3) sowie Vertreter großer Verwaltungen (vgl. CP.F 2).

Naheliegender ist, dass die Branchenschwerpunkte der Teilnehmer der Online-Umfrage mit denen der ClusterPlus.Foren vergleichbar sind, führt man sich die thematische Orientierung der bisherigen Clusterveranstaltungen vor Augen. Auffällig ist, dass viele Befragten der Online-Umfrage bei den bisherigen Cluster(Plus)-Veranstaltungen anwesend waren. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass der Kreis der Personen, welche durch die Clusterinitiative angesprochen werden, meist vergleichbar ist.

Dies legt zwei Vermutungen nahe. Denkbar ist einerseits, dass Aktivitäten der Clusterinitiative nur für netzwerkinteressierte und aktive Personen interessant sind und dadurch stets die gleichen Personen angesprochen bzw. aktiv werden. Andererseits kann dies jedoch auch bedeuten, dass Clusterakteure aktiv bleiben, sobald sie einmal effektiv durch die Clusterinitiative angesprochen wurden und den langfristigen Nutzen von Clusteraktivitäten erkannt haben.

In jedem Fall zeigt sich, dass bestimmte Akteure immer wieder in Erscheinung treten, welche interessiert und teilweise auch selbst engagiert sind. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass persönliche Kontakte enorm wichtig zu sein scheinen (vgl. Bedeutung persönlicher Einladungsschreiben und Teilnahme aufgrund persönlicher Mitteilung durch Bekannte und Kollegen bei den ClusterPlus.Foren), liegt es nahe, solche Schlüsselakteure als Multiplikatoren zu nutzen. Darauf weisen auch die Ergebnisse der Netzwerktreffen hin, welche zeigen, dass die bestehenden Kontakte vor Ort über regionale Cluster (darin aktive Unternehmen, Clustermanager, etc.) genutzt werden sollten. Neben den wichtigen direkten Maßnahmen wie den ClusterPlus.Foren können so möglicherweise weitere positive Entwicklungseffekte erzielt werden, für welche die regelmäßige Durchführung der Netzwerktreffen einen wichtigen Baustein darstellt (s. Abb. 7).



**Abb. 7: Regionalcluster als Multiplikatoren.**

So können auch bisher nicht oder nur wenig eingebundene Akteure stärker in das Cluster involviert werden. Dies gilt sowohl für Akteure innerhalb des Clusters, welche bisher eher weniger eingebunden sind (vgl. Forstliche Lohnunternehmer, CP.F 3) als auch für wichtige, außerhalb des Clusters, aber mit diesem agierende, Akteure (vgl. Verwaltungen, CP.F 2).

Zudem sollten die einzelnen Branchen mit ihren spezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. So wurde bei den forstlichen Lohnunternehmern die Notwendigkeit eines gemeinsamen Sprachrohrs ersichtlich. Auch sind die Akteure je nach Situation unterschiedlich vernetzt bzw. berücksichtigen diese in ihrem Agieren verschiedene Faktoren. Bei den forstlichen Lohnunternehmern zeigt sich hier bspw., dass insbesondere die Seite der Waldbesitzer (Preisdruck) als clusterinterne sowie die Öffentlichkeit (negative Wahrnehmung der Waldarbeit) als clusterexterne Akteure wahrgenommen werden und im Arbeitsalltag eine Rolle spielen. Im Fokus der Holzbauer stehen hingegen u. a. Architekten und öffentliche Bauherren.

### 6.3 Bereitschaft zu eigener Aktivitäten der Akteure

*Interesse an und Bereitschaft zu eigenem Engagement der Clusterakteure sind relativ hoch. Gleichzeitig besteht der Anspruch bzw. die Meinung, dass das Clustermanagement die Vernetzungsarbeit tragen sollte. Wesentlich ist, den Akteuren den langfristigen Nutzen aufzuzeigen, den eigene Aktivität bietet.*

Zumindest theoretisch ist die Bereitschaft zu eigenem Engagement der Clusterakteure eher hoch. Es ist allerdings wahrscheinlich, dass ohnehin aktive Personen auch eher dazu bereit sind, sich an Evaluationsmaßnahmen (Fragebögen, Umfragen) zu beteiligen. Dies trifft vermutlich auch auf Akteure mit einer besonders positiven oder kritischen Haltung zu. Das tatsächliche Engagement fällt

erfahrungsgemäß meistens geringer aus als das theoretische, zudem werden im jeweiligen Fall vielerlei Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Finanzen) relevant.

Tatsächlich äußerten selbst durchaus engagierte Personen im Rahmen der Interviews, dass die Federführung für Veranstaltungen, Workshops, etc. beim Clustermanagement gut verortet sei und Durchführung und Finanzierung auch weiterhin von dieser Seite kommen sollten. Auf der derzeitigen Entwicklungsstufe und bei den vorhandenen Akteursstrukturen ist ein Eigenengagement in Form fortlaufender Workshops etc. nur bedingt zu erwarten. Ursache hierfür ist auch die besondere Struktur des Forst- und Holzclusters, das kleinstrukturierte Branchen beinhaltet (häufig kleine Unternehmen mit wenigem bis nur einem Angestellten).

Umso wichtiger sind Impulse, welche innerhalb netzwerkfördernder Maßnahmen genügend Raum zur eigenen Mitwirkung der Akteure geben bzw. bereits bestehende Ideen aufgreifen. Gerade die komplett eigenverantwortliche Initiierung von z. B. Workshops ist kaum denkbar. Unternehmen engagieren sich nur, wenn konkrete Gewinne zu erwarten sind, z. B. durch ein Mehr an Werbung (vgl. möglichen Werbeeffect im Rahmen der Cluster innovativ-Veranstaltungen) oder gemeinsame gewinnbringende und konkrete praktische Projekte.

Insgesamt ist es wesentlich, den Akteuren aufzuzeigen, dass sie langfristige von passivem (Teilnahme an Veranstaltungen) wie aktivem (eigene Organisation, Beiträge, usw.) Engagement profitieren. Dieser Nutzen steht häufig im Widerspruch zum kurzfristig notwendigen Aufwand, der nicht in die laufenden Geschäfte passt und sich nicht positiv auf die Gewinnerwartung des laufenden oder nächsten Geschäftsjahres auswirkt.

## 7 Evaluationsdesign

Im Folgenden wird näher auf verschiedene Evaluationsmethoden und deren Anwendung eingegangen. Am Anfang steht ein Überblick über verschiedene Methoden, welcher jeweils eine Beschreibung, Vor- und Nachteile sowie Empfehlungen zur Anwendung umfasst. Ergänzt werden diese Ausführungen durch einige Hinweise zum Datenmaterial und zur Auswertung. Im Folgenden wird dargestellt, welche Themenbereiche für zukünftige Evaluationen als relevant erachtet werden und inwiefern zur Bearbeitung der damit verbundenen Ziele die einzelnen Methoden angewandt werden können. Ergänzt werden diese Ausführungen durch einige Anregungen für konkrete Fragestellungen, welche als Ideengeber dienen sollen. Zuletzt wird ein Ausblick gegeben und auf die weitere Vorgehensweise bei der Evaluation eingegangen.

### 7.1 Evaluationsmethoden

#### 7.1.1 Fragebögen

*Fragebögen sind eine effektive und effiziente Basis-Evaluationsmethode, um die Teilnahme muss vor Ort jedoch aktiv geworben werden.*

*Vorteile: geringer Aufwand, Standardisierung, Vergleichbarkeit quantitativer Daten*

*Nachteile: Datenbasis gewisser Größe notwendig, eher oberflächlich, Abhängigkeit von Teilnahmebereitschaft, Rahmenbedingungen und Umsetzung*

Fragebögen werden im Rahmen einer Veranstaltung an die Teilnehmenden ausgeteilt, am besten mit den Tagungsunterlagen. Diese sollen im Laufe der Veranstaltung ausgefüllt und abgegeben werden, um im Nachhinein digitalisiert und ausgewertet zu werden.

Der Vorteil von Fragebögen liegt in deren Effizienz. Durch die Standardisierung und das schmale Format lässt sich der Aufwand bei Erstellung, Erhebung und Auswertung sehr gering halten. Zudem sind Fragebögen bei der richtigen Anwendung relativ effektiv, da eine große Zahl an Akteuren erreicht werden kann und die Daten auch aufgrund der Menge gut auszuwerten und vergleichbar sind. Fragebögen sind außerdem flexibel, da sich Fragen leicht von Erhebung zu Erhebung anpassen und verändern lassen. Schließlich können standardisierte Fragebögen der fortlaufenden Evaluation dienen und sind damit als dauerhafte „Basis-Evaluation“ anwendbar.

Ein Nachteil von Fragebögen liegt darin, dass nicht kontrolliert werden kann, ob diese vollständige und korrekt ausgefüllt wurden. Auch ist keine direkte Ansprache einzelner Personen möglich, sondern nur eine allgemeine Erläuterung. Damit entfällt auch die Möglichkeit für Rückfragen. Weiterhin gehen Fragebögen den Erfahrungen nach teilweise bei einer Veranstaltung trotz Hinweis unter und werden bisweilen als unwichtiges Beiwerk gesehen. Zudem ist eine gewisse Menge an ausgefüllten Bögen für die Verlässlichkeit der Aussagen und die Vergleichbarkeit notwendig. Die Rücklaufquote kann stark schwanken und ist auch von den Rahmenbedingungen vor Ort abhängig.

Um die Teilnahme an einer Evaluation via Fragebogen muss daher aktiv geworben werden. Wichtig sind hierbei auch die Rahmenbedingungen, wie die rechtzeitige Ankündigung, verbunden mit einer

kurzen Erläuterung zum Ziel der Befragung und vor allem deren Nutzen für die Teilnehmer. Auch eine Erinnerung im Verlauf der Veranstaltung sowie das Aushändigen mit den Tagungsunterlagen im Voraus sind essentiell. Zeitdruck oder ungeeignete Räumlichkeiten haben sich als klares Hindernis erwiesen.

Fragebögen sollten maximal eine doppelseitig bedruckte DIN A4-Seite umfassen und im Schwerpunkt einfach strukturierte Fragen im Multiple-Choice-Verfahren beinhalten. Oberste Priorität sollte hierbei auf einer einfachen, klaren Struktur liegen. Die Erfahrungen zeigen, dass bereits etwas komplexere Fragestellungen (wie z. B. eine Netzwerkanalyse) nur noch sehr lückenhaft oder gar nicht ausgefüllt werden. Dennoch sollte auf Freitextfelder nicht verzichtet werden, da, z. B. mit der Möglichkeit abschließende Anmerkungen abzugeben, ggf. zusätzliche Daten gewonnen werden können. Empfehlenswert ist zudem mithilfe des Fragebogens um die Angabe von Kontaktdaten für ein anschließendes Telefoninterview zu bitten. Eine mögliche Vorlage für einen Fragebogen ist in Anhang 10.5 dargestellt.

### 7.1.2 Interviews

*Interviews sind zur detaillierten Analyse sehr hilfreich.*

*Vorteile: höherer Tiefe der Daten, Flexibilität der Erhebung, qualitative Daten*

*Nachteile: geringere Vergleichbarkeit, hoher Aufwand*

Interviews werden gestützt durch einen Katalog von Leitfragen per Telefon (am besten per Skype oder mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes für ein einfaches Mitschneiden) durchgeführt und anschließend transkribiert und ausgewertet. Die besten Erfahrungen bezüglich der Ausschöpfung der Themen und der Teilnahmebereitschaft wurden mit einem Zeitraum von 15 bis 30 Minuten gemacht.

Der Vorteil von Interviews liegt darin, dass sich deutlich mehr Details erfassen lassen und im Gespräch nachgefragt oder bei einzelnen Gesprächen ggf. in die Tiefe gegangen werden kann. Zudem wird durch den direkten Austausch zwangsläufig gewährleistet, dass die Fragen fast vollständig und ausführlich beantwortet werden. Die befragten Akteure erhalten darüber hinaus mehr Stimmgewicht und fühlen sich eher am Netzwerkprozess beteiligt, vorausgesetzt die Befragung erfolgt ausreichend persönlich und hat Auswirkungen auf die Praxis. Die Bearbeitung offener Fragen ist möglich, wobei sich auch „zukunftsgerichtete“ Fragen oder die Forschung nach Ursachen eher realisieren lassen. Hier ist z. B. an Prognosen oder Wünsche zur Entwicklung des Clusters zu denken. Schließlich ermöglicht die leitfadengestützte Durchführung trotz der offenen Herangehensweise die anschließende Vergleichbarkeit mehrerer Interviews, beispielsweise durch eine Kategorisierung der Antworten.

Ein Nachteil liegt bei Interviews darin, dass mit jedem Datensatz zwar die Menge an zur Verfügung stehenden Daten zunimmt, jedoch auch der Erhebungs- und Auswertungsaufwand durch Gesprächszeit, Transkription, Kategorisierung und Zusammenfassung mit jedem Interview erheblich mehr ansteigt als mit jedem weiteren Fragebogen. Erfahrungsgemäß lassen sich Interviewpartner auch schwieriger akquirieren als Teilnehmer einer standardisierten Befragung mittels Fragebogen oder Online-Umfrage, zudem entsteht ein erheblicher Bias hin zu kommunikativeren Personen, da

zurückhaltende oder evtl. auch kritisch eingestellte Akteure eher eine passive „nicht kontrollierte“ Form der Meinungsäußerung (Fragebogen) bevorzugen. Dem kann begegnet werden, indem man aktiv Interviewpartner angesprochen werden, die sich sonst nicht artikulieren (s. auch Kapitel 7.2.6). Im Zweifelsfall kann eine geringe Rücklaufquote an Fragebögen zumindest teilweise durch ein Mehr an detaillierten Aussagen in persönlichen Gesprächen kompensiert werden.

Bei der Konzeptionierung von Interviews sind zwei Herangehensweisen denkbar. Erstens können Interviewpartner „passiv“ akquiriert werden, das heißt, indem z. B. Teilnehmern einer Veranstaltung selbst überlassen wird, ob sie Namen und E-Mail-Adresse auf einem Fragebogen für einen möglichen Gesprächskontakt angeben. Zweitens kann „aktiv“ auf mögliche Gesprächspartner zugegangen werden. Das bedeutet, interessante Akteure zu identifizieren (über Teilnehmerlisten, Branchen, Regionalcluster, bestehende Kontakte, etc.) und auf ein Interview anzusprechen. Ein Beispiel für einen Interviewleitfaden ist in Anhang 10.4 aufgeführt.

### 7.1.3 Online-Umfrage

*Online-Umfragen sind zur breiteren Abfrage in größerem Intervall interessant.*

*Vorteile: geringer bis mittlerer Aufwand, große Stichprobenmenge, mehr Möglichkeiten durch technische Umsetzung*

*Nachteile: geringe Rücklaufquote macht großen Empfängerkreis notwendig, Repräsentativität bei vorgegebenem Verteiler bzw. offenem Zugang kritisch*

Eine Online-Umfrage lässt sich am besten mithilfe bereits bestehender Plattformen realisieren, z. B. dem im vorliegenden Projekt verwendeten Programm EFS Survey 10. Von Vorteil ist bei Online-Umfragen der vergleichsweise geringe Aufwand zur Erfassung großer Stichprobeneinheiten. Die Erstellung einer Online-Umfrage ist zwar etwas aufwendiger als der Entwurf eines Fragebogens für den Druck, jedoch liegen die Daten hier nach Abschluss der Erhebung bereits in digitaler Form vor. Zudem ist eine Online-Umfrage unabhängig von konkreten Terminen oder Orten und kann über einen längeren Zeitraum erfolgen. Es kann leicht eine Anpassung an verschiedene Zielgruppen erfolgen, Standardisierung und Vergleichbarkeit sind relativ einfach zu gewährleisten. Weiterhin sind komplexere und technisch ausgefeiltere Methoden der Befragung möglich als bei auszufüllenden Fragebögen oder Interviews.

Von Nachteil ist bei einer Online-Umfrage die in der Regel die Rücklaufquote, welche deutlich geringer ist als bei persönlichem Kontakt. So wurde die Online-Umfrage im Projekt von 25% aller Empfänger der Ankündigung aufgerufen und von 7,5% ausgefüllt. Zudem kann möglicherweise ein Bias hin zu Personen entstehen, welche an Umfragen interessiert sind, sich mitteilen wollen oder eine Affinität zu elektronischen Medien haben.

Bei Verwendung eines vorgegebenen Verteilers (wie dem der Empfänger des Newsletters der Clusterinitiative) und einer offenen Durchführung gibt die Stichprobe erfahrungsgemäß ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit wieder, da bestimmte Branchen oder Personengruppen über- oder unterrepräsentiert sind. Nur durch die Abfrage entsprechender Merkmale kann kontrolliert werden,

inwiefern bestimmte Personen (bestimmter Branchen, beruflicher Position, Herkunft, Einstellung) die Umfrage vermehrt ausfüllen und dadurch für Abweichungen sorgen.

Bei Online-Umfragen ist eine Mischung aus Multiple-Choice-Fragen und Freitextanmerkungen sinnvoll. Der ungestörte Rahmen bietet mehr Zeit, auch Anmerkungen einzugeben. Bei der Online-Umfrage ist eine Fortführung im jährlichen bis zweijährigen Turnus denkbar, unter Verwendung teils gleichbleibender (Bewertung der Clusterinitiative und der Clusterentwicklung, Themenwünsche, Akteursanalyse) und teils wechselnder (aktuelle politische und branchenspezifische Fragestellungen) Fragenkomplexe. Der entwickelte Online-Fragebogen kann im Anhang 10.6 eingesehen werden.

#### 7.1.4 Evaluative Veranstaltungselemente

*Evaluative Veranstaltungselemente binden aktiv die Akteure ein, geben Möglichkeit zum Austausch und liefern vielschichtige Daten.*

*Vorteile: Evaluation als fester Veranstaltungsbestandteil, aktive Partizipation statt Konsultation*

*Nachteile: Gewisser Vorbereitungsaufwand, Rahmenbedingungen und Protokollierung wichtig,*

*Abhängigkeit von Mitwirkungswillen*

Evaluative Veranstaltungselemente wurden bisher nicht angewandt. Bei diesem Konzept sollen Bewertungs- und Diskussionsbestandteile bei Veranstaltungen eingebaut werden. Dies kann bedeuten, im Rahmen einer Clusterveranstaltung wie ClusterPlus.Forum oder Cluster innovativ eine moderierte Befragung oder Diskussion durchzuführen und dabei gleichzeitig den Austausch zwischen den Teilnehmern zu fördern. Denkbar ist auch die Aufteilung auf thematische Stehtische oder themenspezifische Gruppen, in welchen sowohl über inhaltliche Fragen als auch über die Vernetzung diskutiert wird.

Denkbar ist dabei, insbesondere aus Gründen vergleichbarer Ergebnisse, eine Diskussionsführung auf Grundlage der Leitfragen, welche auch in den Interviews verwendet wurden. Wichtig ist hierbei nicht nur, dass dieser Methode ausreichend Raum in Form eines eigenen Programmpunktes eingeräumt wird, sondern auch, dass die Ergebnisse hinreichend erhoben werden. Neben der Zusammenfassung vor Ort mittels z. B. Flipchart oder Pinnwandkarten ist daher die Führung eines ausführlichen handschriftlichen Protokolls oder die Aufzeichnung der Gespräche wichtig. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Vielzahl an Diskussionsbeiträgen auch für die weitere Bearbeitung erhalten bleibt.

Je nach Thema und zeitlichem Rahmen ist dieser Ansatz offener oder geschlossener durchzuführen. Die Durchführung ist unabhängig von einem bestimmten Thema (z. B. der jeweiligen Veranstaltung wie „Holzbau“) denkbar und ermöglicht es, den Fokus weg von der rein fachlichen Perspektive auf die Clusterebene zu verlagern bzw. beides zu kombinieren. Damit würde eine Veranstaltung nicht mehr nur der Netzwerkbildung und Weiterbildung dienen, sondern es könnte aktiv darüber gesprochen werden, was die Netzwerkbildung aus Sicht der Akteure getan werden muss. Zudem sorgen bereits kleine Diskussionsrunden erfahrungsgemäß für eine deutliche Intensivierung der Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren.

Der Vorteil der Methode liegt in der Chance für jeden Teilnehmer, sich direkt einzubringen. Durch die Möglichkeit der Mitwirkung entsteht ein positiver Eindruck und die Verbundenheit zum Cluster und die Motivation steigen. Aus Sicht des Clustermanagements kann jeder Beteiligte direkt angesprochen werden ohne dass langwierige, abstrakte Rückmeldungen oder künstliche Gesprächssituationen (Interviews) notwendig werden. Der Aufwand vor Ort steigt zwar an, jedoch können viele Punkte, auch der Evaluation, bereits vor Ort bearbeitet werden. So können auch Anpassungen schneller erfolgen und erfahren zudem mehr Rückhalt unter den Akteuren (zumindest denen, die vor Ort beteiligt waren). Weiterhin können unterschiedliche Zielgruppen verglichen werden, auch in Bezug auf deren „Netzwerkfähigkeit“.

Von Nachteil sind der etwas höhere Planungsaufwand und die Abhängigkeit von Motivation und Mitwirkungswillen der Teilnehmer. Geeignete Räumlichkeiten gewinnen dabei ebenfalls an Bedeutung, insbesondere, wenn mehrere Diskussionsgruppen eingerichtet werden sollen. Des Weiteren ist die Protokollführung nicht nur aufwendig, sondern muss den Akteuren auch richtig kommuniziert werden, v. a. wenn Gespräche aufgezeichnet werden sollen. Denkbar ist, die Veranstaltungen um einen Vortrag zu kürzen und diese Zeit für evaluative Veranstaltungselemente zu nutzen.

### 7.1.5 Workshops zur Clusterentwicklung

*Workshops können als detaillierteste Methode neue Anreize liefern und helfen, das Cluster sehr genau zu evaluieren und weiterzuentwickeln.*

*Vorteile: Evaluation mit dem höchsten Partizipationsgrad, Prozess- statt Abfragecharakter, ggf. kostengünstiger*

*Nachteile: andere Vorbereitung als „normale“ Veranstaltung – Akquise, Moderation, inhaltliche Vorbereitung aufwendig*

Workshops, die auf die Weiterentwicklung der Clusterinitiative fokussieren, wurden im Rahmen des Projektes nicht durchgeführt. Dieses hier vorgeschlagene Evaluationsformat sieht vor, dass nach ein bis zwei Vorträgen zur Impulsgebung bzw. zur Darstellung des methodischen Vorgehens und der Workshopziele mit Akteuren über inhaltliche Themen und den Clusterprozess diskutiert wird. Das Vorgehen könnte ähnlich dem der Netzwerktreffen gestaltet werden, allerdings ist eine Ausweitung über Schlüsselakteure hinaus auf einzelne Clusterakteure (Unternehmen) denkbar.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie den größten Tiefgang aller Evaluationsmethoden bietet und an sich schon aktive Netzwerkarbeit bedeutet. Workshops ermöglichen vielerlei „Seiteneffekte“ wie das Entstehen von Kontakten oder die Erweiterung des Kenntnisstandes für die Teilnehmer. Die Entstehung von Folgeprojekten ist möglich und die Anreizsetzung für die Teilnehmer ist bei einer geschickten Konzeptionierung enorm, wie Erfahrungen aus anderen Projekten belegen. Zudem entstehen im Vergleich mit „klassischen“ Veranstaltungsformaten keine Kosten für Referenten, wodurch die Durchführung im Endeffekt günstiger ausfallen kann als z. B. ein ClusterPlus.Forum.

Zu bedenken gilt, dass dieses Format eine gänzlich andere Vorbereitung erfordert als ein ClusterPlus.Forum. Es bestehen besondere Anforderungen an die Moderation und damit an die Verantwortlichen. Auch der Protokollführung kommt eine zentrale Rolle dazu, da die Ergebnisse eines Workshops ohne entsprechende Aufbereitung im Nachhinein kaum nutzbar sind. Von Nachteil ist, dass eine Beschränkung auf einen bestimmten Personenkreis erfolgen muss, da im Gegensatz zu einer reinen Vortragsveranstaltung bei einem Workshop nur eine begrenzte Teilnehmerzahl sinnvoll ist. Je nach Situation müssen bestimmte Akteure ausgewählt werden. Andererseits hängt der Erfolg eines Workshops wesentlich von der Mitwirkungsbereitschaft und -fähigkeit der Teilnehmenden ab.

Darüber hinaus ist die Einrichtung einer regelmäßigen, sich wiederholenden Diskussionsrunde mit einer gleichbleibenden Gruppe von Unternehmen denkbar. So könnten sowohl Situation und Entwicklung des Clusters als auch die Wirksamkeit netzwerkfördernder Maßnahmen über einen längeren Zeitraum vergleichend evaluiert werden. Zur Gewährleistung einer wirklichkeitsnahen Abbildung des Status quo sollte dabei eine heterogene Stichprobeneinheit gewählt werden. Das heißt, die befragten Unternehmen sollten sich hinsichtlich ihrer Netzwerkkaffinität, der bestehenden Vernetzung, der Branchenzugehörigkeit und anderer Parameter unterscheiden.

#### **7.1.6 Abschließende Bemerkungen**

Die Mischung verschiedener Methoden führt zu einer unterschiedlichen Datenbasis. So werden z. B. eher quantitative (Fragebögen) und eher qualitative (Interviews) Daten erhoben. Wichtig ist, dass die Methode der Datenerhebung und deren Format der Fragestellung und der Evaluationsmethode angepasst werden. Das bedeutet, dass z. B. je nach Zielsetzung eines Workshops eine unterschiedliche Form der Protokollführung sinnvoll sein kann.

In jedem Fall liegt der größte Aufwand im erstmaligen Erstellen der Erhebungs- und Auswertungsschemata (s. Fragebogen im Anhang 10.5), wenngleich die mehr qualitativen und weniger standardisierten Vorgehensweisen am meisten Aufwand bei jeder neuen Durchführung erfordern. So können Fragebogen und Online-Umfrage für Erhebung und Auswertung standardisiert werden, bei evaluativen Veranstaltungselementen oder Workshops ist mit jedem Fall jedoch erhebliche Neuarbeit erforderlich.

Dennoch empfiehlt sich, abhängig von der Fragestellung, eine Mischung unterschiedlicher Methoden. Bereits im Projekt konnten so aus den Fragebögen Anregungen für die Interviews gewonnen werden und umgekehrt. Das heißt, die Kombination verschiedener Evaluationsmethoden bietet nicht nur einen höheren Informationsgewinn, sondern auch eine schnellere Weiterentwicklung der Evaluation.

## **7.2 Evaluationskonzepte zur Weiterentwicklung der Clusterinitiative**

Im Folgenden wird die Herangehensweise an die zukünftige Evaluation aus verschiedenen Blickwinkeln dargestellt. Verschiedene für das Cluster Forst und Holz relevante Themenbereiche, Ziele und Faktoren werden aufgegriffen und dafür jeweils geeignete Methoden diskutiert. Schließlich werden im Einzelnen Überlegungen zu möglichen konkreten Fragestellungen aufgezeigt, welche Impulse zu weiteren Untersuchungen geben sollen.

### 7.2.1 Evaluation netzwerkfördernder Maßnahmen

*Inhalte: Kernaufgabe, z. B. Veranstaltungsevaluation, Bewertung von Maßnahmen hinsichtlich des Vernetzungseffekts, Informationsgewinn über Akteure*

*Methoden: Fragebögen und evaluative Veranstaltungselemente praktikabel, Evaluation vor Ort*

Die Evaluation netzwerkfördernder Maßnahmen wird als Kernaufgabe einer Weiterentwicklung der Clusterinitiative erachtet. Entsprechend der Evaluation von ClusterPlus.Forum und Cluster innovativ können diese und weitere Maßnahmen auch in Zukunft untersucht werden. Dabei geht es in erster Linie darum zu bewerten, inwiefern diese geeignet sind, eine andauernde Steigerung der Vernetzung und einen Mehrwert für das Cluster herbeizuführen. Aber auch die dabei zu gewinnenden Informationen über die Akteure sollten berücksichtigt werden.

Zur Untersuchung dieser Fragestellung sind Fragebögen die praktikabelste Methode. Abgesehen von evaluativen Veranstaltungselementen können mit keinem anderen Instrument direkt vor Ort die Akteure zur ihrer Einschätzung befragt werden. Damit verbunden kann eine kompakte Analyse von Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen der Veranstaltung erfolgen. Die gezielte Analyse der Akteure ist jedoch nur bedingt möglich, da über einige soziodemographische Daten hinaus weder genauere Merkmale der Akteure noch deren Meinung zu verschiedenen Themen erfasst werden kann. Es handelt sich also eher um den „klassischen Fragebogen“ zur Bewertung eines Sachverhalts. Daher ist es für zukünftige Erhebungen auch denkbar, den Fokus von Fragen nach der Motivation zur Teilnahme mehr auf die Bewertung einzelner Veranstaltungselemente (Vorträge usw.) und mögliche Verbesserungen zu legen.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Wie werden die einzelnen Elemente einer Veranstaltung bewertet (z. B. Abfrage der Bewertung der einzelnen Vorträge)?
- Werden Veranstaltungen tatsächlich als „vernetzend“ empfunden?
- Entsprechen die netzwerkfördernden Maßnahmen dem, was sich die Akteure unter Clusteraktivitäten vorstellen?
- Hatten die Teilnehmer ausreichend Raum, Ihre Gedanken und Fragen einzubringen?
- Wie wichtig ist den Teilnehmern die fachliche Ebene (Fachvorträge, etc.) und wie wichtig ist Ihnen die vernetzende, kommunikative Ebene (Diskussionen, Austausch, Cluster)?

### 7.2.2 Allgemeine Untersuchung von Netzwerkprozessen

*Inhalte: Erfassen von Clustertrends, Situationsanalyse zu Akteursgruppen und Branchen*

*Methoden: Online-Umfrage für breite Abfrage nach Zuständen oder Maßnahmenbewertung,*

*Interviews oder Workshops für detaillierte Prozessanalyse und Ideenentwicklung*

Über die Evaluation konkreter Maßnahmen hinaus ist auch eine Fortführung bzw. Ausweitung der allgemeinen Untersuchung von Netzwerkprozessen bzw. des Clusters denkbar, wie es im Rahmen des Projektes mit der Online-Umfrage vollzogen wurde. Dadurch ist es möglich, Trends innerhalb des

Clusters zu erfassen und einen Überblick über die Situation einzelner Akteursgruppen bzw. Branchen zu erhalten. Sowohl zur einmaligen Erhebung von grundlegenden Informationen als auch als fortlaufende, z. B. jährliche, Umfrage ist eine Untersuchung unter dieser Zielstellung interessant. Gerade als jährliche „Temperaturmessung“ und Trendanalyse ist eine vergleichbare Untersuchung sinnvoll.

Die Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass sich mit einer Online-Umfrage gute Ergebnisse erzielen lassen, wenn nach der Bewertung verschiedener Maßnahmen oder Zustände (Kenntnis des Clusters, Wichtigkeit bestimmter vorgegebener Themen, allgemeine Situation etc.) gefragt wird. Auch als wiederkehrendes Instrument ist eine standardisierte Online-Umfrage eher das Mittel der Wahl als jedes Mal erneut auf individuelle Akteure zuzugehen.

Soll hingegen genauer beschrieben werden, wie die Vernetzung im Cluster Forst und Holz abläuft, inwiefern bestimmte Akteure erfolgreich involviert sind (Zielführung bestimmter Maßnahmen, jeweilige Erwartungen, festzustellende Defizite, u. a.) oder sollen genauere Ideen für die Zukunft exploriert werden, ist eine der qualitativeren Methoden (Interviews, Workshops) anzusetzen. Der Vorteil bei allen drei Ansätzen ist die Möglichkeit der, sofern gewünscht, gezielten Vorauswahl bestimmter Akteure oder Akteursgruppen, wobei bei Interviews und Workshops am meisten Kontrolle über die Teilnahme bestimmter Personen erfolgen kann.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Wie ist der Status Quo im Cluster hinsichtlich Kenntnis bestimmter Instrumente, Vernetzung, Bewertung von Clusteraktivität und -management, Interesse an bestimmten Themen, u. a.? (V. a. interessant als regelmäßige Umfrage)
- Wie lässt sich das Cluster bekannter machen und den Unternehmen näher bringen?
- Wie lassen sich verschiedene Betriebe besser einbinden?
- Wie lassen sich Clusteraktivitäten und konkrete Praxisprojekte einfacher umsetzen? Wie lassen sich diese häufiger und regelmäßig realisieren?
- Was verstehen die Akteure unter einem aktiven Cluster, das ihnen persönlich einen Nutzen verschafft?
- Wie ist die Vernetzung zwischen Akteuren innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette (z. B. Holzbauer und öffentliche Bauherren)? Welche Ansprüche stellen die Akteure an die jeweils andere Seite?
- Welche Rolle spielen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit?
- Wie wird das Cluster Forst und Holz, auch im Vergleich mit anderen Clustern, von außen wahrgenommen und bewertet?

### 7.2.3 Weiterentwicklung inhaltlicher Fragestellungen

*Inhalte: Fachliche Diskussion, Auswahl und Konkretisierung bestimmter Themen*

*Methoden: Online-Umfrage für eher oberflächliche, quantitative Fragen wie Themenauswahl, Interviews, evaluative Elemente oder Workshops für Entwicklung von Praxisprojekten*

Neben der maßnahmen-, prozess- und akteursbezogenen Evaluation sollte auch die Untersuchung inhaltlicher Fragestellungen berücksichtigt werden. Das heißt, weniger die Bewertung, sondern die fachliche Diskussion oder die Auswahl und Konkretisierung bestimmter Themen in den Vordergrund zu stellen. Hierbei kann es sich um reines Ranking vorgegebener Themen handeln, aber auch um eine ausführliche Diskussion über fachliche Entwicklungen

Dies beeinflusst die Wahl der Methode ebenso wie die Frage, ob bestimmte Zielgruppen befragt werden sollen (z. B. Teilnehmer einer Veranstaltung) oder die Untersuchung möglichst allgemein gehalten werden soll. Für die reine Auswahl bestimmter Themen, die Untersuchung des Interesses an bestimmten Inhalten oder die Bewertung fachlicher Fragestellungen bieten sich „oberflächlichere“, breit angelegte Erfassungen an wie im Rahmen einer Online-Umfrage. Für komplexe Fragestellungen (konkrete Projektentwicklung, breiter angelegte Veranstaltungskonzeption) ist der direkte Austausch wichtig, welcher in Form von Interviews, evaluativen Veranstaltungselementen oder Workshops realisierbar ist.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Sollten Projekte und Veranstaltungen eher branchen- und themenspezifisch oder breiter angelegt werden (z. B. „nur“ Holzbau oder Holzbau und vor- und nachgelagerte Branchen oder gesamte Wertschöpfungskette) bzw. wie sollte die Gewichtung erfolgen?
- Wie lassen sich wichtige Themen anstoßen und, wenn dies einmal passiert ist, dauerhaft auf der Agenda platzieren (z. B. Holzbau, forstliche Lohnunternehmer, Sägeindustrie, ...)? Wie lassen sich alle Themen gleich- und regelmäßig verfolgen?
- Welche Rolle spielen nicht direkt branchenspezifisch zuzuordnende Aspekte (Energie, Nachhaltigkeit, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildung, ...)?
- Fühlen sich die Akteure in ihrer thematischen Ausrichtung und ihrem Interesse ausreichend repräsentiert?
- Welche Themen sollten in Zukunft wie vom Cluster mit welchen Methoden und Mitteln behandelt werden?

### 7.2.4 Akteursanalyse

*Inhalte: Teil aller Fragestellungen, jedoch Möglichkeit tiefergehender sozialwissenschaftlicher Analyse (Hintergründe, Motivatoren, etc.)*

*Methoden: Interviews zur detaillierten Befragung, ggf. ergänzt durch verifizierende Online-Umfrage*

Grundsätzlich ist die Analyse der Akteure Bestandteil aller Fragestellungen. Allerdings kann die Untersuchung der Akteure losgelöst von bestimmten Maßnahmen oder Netzwerkbetrachtungen erfolgen. Das bedeutet, den Fokus auf die Eigenschaften der Akteure, deren individuellen Bedarf, Wünsche und Strukturen zu legen. Es stehen dabei also weniger die Diskussion innerhalb des Clusters bzw. einer Gruppe (wie bei evaluativen Veranstaltungselementen oder Workshops), sondern die einzelnen Meinungen im Vordergrund. Es handelt sich also weniger um eine reine Bewertung oder Situationsanalyse, sondern um eine tiefgreifendere sozialwissenschaftliche Analyse der Akteure.

Dementsprechend sind für die Akteursanalyse auch Interviews am besten geeignet, welche sich ggf. durch eine Online-Umfrage ergänzen lassen. Wichtig ist, ausreichend in die Tiefe gehen, bei Interviews nachfragen zu können und das Datenmaterial entsprechend auszuwerten.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Wie bewerten die einzelnen Akteure ihre jeweilige Situation (allgemein wie auch speziell in der Wertschöpfungskette bzw. im Cluster?)
- Welche Wünsche und welchen Bedarf haben die einzelnen Unternehmen?
- Welche Motivatoren, Antreiber und Anreize sind bei den Akteuren zu beobachten? Wie lassen sich diese ggf. fördern bzw. über die Clusterarbeit aktivieren?
- Wie individuell oder kollektiv verstehen sich die Akteure als Element innerhalb des gesamten Clusters?

### 7.2.5 Branchenspezifische Ansprache

*Inhalte: Differenzierung nach Branchen, Untersuchung von Unterschieden, jeweiligen Herausforderungen und Chancen*

*Methoden: abhängig von Aktivität der Branche (kommunikativ vs. passiv), Methodenmix empfehlenswert*

Die Evaluation kann differenziert nach einzelnen Branchen des Clusters erfolgen (z. B. Forstliche Lohnunternehmer, Zimmerei, Sägewerke, Waldbesitzer, etc.). Die Branchenzugehörigkeit spielt bei allen Vorgehensweisen eine Rolle, kann jedoch auch im besonderen Fokus der Untersuchung stehen, insbesondere wenn branchenspezifische Unterschiede, Herausforderungen und Chancen untersucht werden sollen. Damit einher geht auch die Frage, ob sich einzelne Branchen mit unterschiedlichen Methoden jeweils besonders effektiv untersuchen lassen.

Dies ist schwer für einzelne Branchen aufzuschlüsseln, da sich die Unterschiede zwischen den Akteuren nicht allein aus deren Branchenzugehörigkeit ergeben und nicht alle Branchen Teil der bisherigen Evaluation waren. Im Rahmen der bisherigen Erhebungen hat sich jedoch gezeigt, dass Unterschiede in Bezug auf das Austausch- und Evaluationsverhalten bestehen. So haben sich Holzbauer, Architekten und Verwaltungen als vergleichsweise kommunikativ erwiesen, mit diesen Zielgruppen konnten dementsprechend auch die meiste Zahl an Interviews realisiert werden.

Dementgegen zeigte sich, dass forstliche Lohnunternehmer eher weniger kommunikativ und v. a. im Anschluss an eine Veranstaltung schwer zu greifen sind.

Bei entsprechender Vorkennntnis der Branchen ist es daher sinnvoll, die Evaluationsmethoden anzupassen und eher passive Teilnehmer nach Möglichkeit vor Ort (sofern eine Veranstaltung als Basis dient) zu befragen. In jedem Fall sind die oben beschriebenen evaluativen Veranstaltungselemente sinnvoll, da hiermit Akteure aktiv „aus der Reserve gelockt“ und in den Kommunikationsprozess eingebunden werden. Sollte ein Methodenmix angewendet werden, können Fragebögen mit vergleichsweise großer Rücklaufquote als Fundament dienen und durch optionale Interviews ergänzt werden, um in die Tiefe zu gehen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass es umso schwieriger ist, das ganze Bild zu erfassen je kleinstrukturierter eine Branche ist. Vor diesem Hintergrund sind Interviews oder Workshops mit Schlüsselakteuren interessant (s. Netzwerktreffen), welche entweder als Sprachrohr für einzelne Branchen oder Regionen (regionale Netzwerke) dienen oder besonderes Überblickwissen über die Branche besitzen. Bei großstrukturierten Branchen (z. B. Papierindustrie) lässt sich vermutlich mit weniger Gesprächen eine breitere Basis an Kenntnis schaffen. Insgesamt hängt die Wahl der Methode auch von der Fragestellung ab. Sollen Ideen gesammelt werden, werden am besten kreative oder polarisierende Akteure in die Diskussion genommen. Soll die Wirklichkeit (Zufriedenheit, Vernetzung) möglichst genau abgebildet werden, wird am besten eine möglichst heterogene Personengruppe befragt.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Wie sind die einzelnen Branchen des Clusters eingebunden? Wo bestehen Unterschiede?
- Welche Branchen bedürfen einer intensiveren Betrachtung durch das Clustermanagement?
- Welchen Einfluss hat die Struktur der einzelnen Branchen auf deren Aktivität im Cluster?
- Wie sind die einzelnen Branchen, von den strukturellen Kennwerten abgesehen, aufgestellt, d. h. wie lassen sich die Akteure charakterisieren?
- Welche Formen der Netzwerkarbeit oder Projektentwicklung sind für die einzelnen Branchen sinnvoll?
- Wie lassen sich verschiedene, heterogen aufgestellte, Branchen sinnvoll miteinander vernetzen?

#### **7.2.6 Eingebundene bzw. Befürworter und wenig Eingebundene bzw. Kritiker**

*Inhalte: Untersuchung unterschiedlich im bzw. zum Cluster positionierter Akteure, Analyse von Anreizen und Mehrwert für die Akteure sowie Kritikpunkten*

*Methoden: aktives Zugehen auf kritische oder passive Akteure, kritische Stimmen verfolgen*

Die Meinungen von aktiven, in Clusteraktivitäten eingebundenen und positiv eingestellten Akteuren lassen sich in der Regel deutlich einfacher erheben als passive, wenig eingebundene und kritisch positionierte Stimmen. Erstere sind zwangsläufig häufiger bei Veranstaltungen anzutreffen, melden

sich eher für einen Newsletter an oder interagieren in einer anderen Weise mit dem Cluster bzw. insbesondere mit der institutionalisierten Form der „Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg“. Aktive und motivierte Akteure können dabei als Ideengeber, Triebfedern und Multiplikatoren dienen. Dies zeigte sich auch im Rahmen der abgeschlossenen Untersuchungen, wo häufig bestimmte Schlüsselpersonen entscheidend für die Initiierung regionaler Projekte oder die Aufrechterhaltung der Kommunikation waren und passivere Akteure dadurch einbezogen.

Kritische Stimmen sind hingegen deutlich schwerer zu erfassen, wie auch die Meinungen weniger eingebundener Personen. Zum einen ist diese Zielgruppe aufgrund fehlender Kenntnisse schwer zu identifizieren, zum anderen aber auch schwerer zu erreichen, auch aufgrund des fehlenden Interesses oder der ablehnenden Haltung gegenüber den Aktivitäten des Clusters. Denkbar ist es, „passive“ oder durch die Akteure selbst zu wählende Erhebungsinstrumente zu ergänzen (wie die Befragung bei Veranstaltungen oder die eigene Entscheidung an einer Umfrage teilzunehmen) und aktiver auf z. B. bestimmte Unternehmen oder regionale Gruppen zuzugehen.

Um diese zu identifizieren, ist es empfehlenswert, gezielt nach kritischen Stimmen zu suchen, z. B. mithilfe des in der Sozialwissenschaft üblichen „Schneeballprinzips“. Das heißt, die bisher geäußerte Kritik wird gezielt verfolgt um bei den entsprechenden Personen vertiefend nachzufragen oder weitere kritische Stimmen zu akquirieren. Problematisch an dieser Herangehensweise ist der deutlich höhere Aufwand des aktiven Zugehens auf bestimmte Akteure und die erforderliche Vorsicht im Umgang mit diesen. Insgesamt sollte daher versucht werden, positive und kritische Aspekte (Chancen und Risiken, Möglichkeiten und Grenzen, Pro und Contra der Clusterinitiative, usw.) stets bei allen Untersuchungen einfließen zu lassen bzw. abzufragen. So lassen sich auch aus den Reihen der Befürworter kritische Argumente erheben.

Beispielhafte Fragestellungen für zukünftige Untersuchungen:

- Worin sehen engagierte Akteure den Mehrwert und den Nutzen der Aktivität im Cluster?
- An welchen Faktoren lässt sich festmachen, wann jemand gut in das Cluster eingebunden ist?
- Welcher Anreiz muss gesetzt werden, um mehr Akteure zur Mitwirkung zu motivieren?
- Was hindert Akteure, mitzuwirken?
- Wie und von wem wird die Clusterinitiative kritisiert?
- Welcher Handlungsbedarf entsteht durch geäußerte Kritikpunkte?

### **7.3 Ausblick, weiteres Vorgehen, Empfehlungen**

Selbstverständlich können die eben aufgezeigten Herangehensweisen nicht isoliert betrachtet werden, sondern machen häufig nur in Kombination Sinn. So ist beispielsweise die Analyse der Akteure Bestandteil aller Fragestellungen. Die aufgezeigte Gliederung kann dennoch als eine Art Werkzeugkasten verstanden werden, um je nach Ziel auf verschiedene Methoden und Fragestellungen zurückgreifen zu können und die einzelnen Aspekte nach Bedarf zu kombinieren.

Die aufgezeigte Vielschichtigkeit sowohl an Methoden als auch an Möglichkeiten der Herangehensweise sollte bei der zukünftigen Evaluation berücksichtigt werden. Die Versuche im Rahmen des Projektes haben gezeigt, dass mit einer Mischung aus Methoden und Fragestellungen ein Vielfaches an Informationen gewonnen werden kann. Insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Evaluationsdesigns sollten die Erhebungen nicht nur vor dem Hintergrund der reinen Datenbeschaffung, sondern auch des stetigen Weiterentwickelns der Methodik erfolgen.

Verschiedene Evaluationsinstrumente sollten daher unter unterschiedlichen Bedingungen weiter verwendet werden. Durch das Untersuchen weiterer Zielgruppen (andere Branchen) bzw. wiederholte Befragen lässt sich so über die Zeit eine Datenbasis schaffen, welche es ermöglicht, das Cluster Forst und Holz und dessen Entwicklung aus verschiedenen Perspektiven abzubilden.

Um die Evaluation auch auf Seiten der Akteure besser zu etablieren, sollte diese keine Sonderstellung einnehmen, sondern, sofern möglich, fest installiert werden. Realisieren lässt sich dies z. B. über die beschriebenen evaluativen Veranstaltungselemente, über Workshops mit kombinierter fachlicher und bewertender Diskussion sowie über wiederkehrende Befragungen („Jahresbefragung des Clusters Forst und Holz Baden-Württemberg“ o. Ä.). Am wichtigsten ist dabei, den Akteuren glaubhaft zu signalisieren, dass die Evaluationen für sie selbst gewinnbringend sind und nicht nur der reinen Datensammlung dienen sollen.

*Empfehlung: Anwendung einer Mischung von Methoden und Blickwinkeln in Abhängigkeit von Ziel, Datenbasis und vorhandenen Mitteln. Alternative Methoden wie die Einbindung der Evaluation als festen Programmteil mit Diskussion bei Veranstaltungen oder gesonderte Workshops bieten Potenzial.*

## 8 Synopse

Wie die Ergebnisse zeigen, ist auf Seiten der Akteure einerseits die Bereitschaft zu eigener Aktivität vorhanden. Andererseits besteht jedoch auch der Wunsch nach mehr Praxisbezug und konkreten Projekten und die Durchführung der Netzwerkarbeit wird dem Clustermanagement zugeschrieben. Die Ursache für den letztgenannten Punkt liegt, abgesehen von den gegebenen und teils limitierenden Strukturen der Branche, in der Unklarheit über den Nutzen eigener Netzwerkarbeit. Die Wahrnehmung von Aufwand und Kosten überwiegt. Daher gilt es, gegenüber den Akteuren richtig zu kommunizieren und einerseits Chancen und Nutzen selbständiger Aktivität im Cluster aufzuzeigen sowie andererseits das Agieren des Clustermanagements fortlaufend hinsichtlich der Wirksamkeit und Zielgruppenorientierung zu evaluieren.

Die Ergebnisse indizieren weiter, dass in der Branche großes Interesse und Potenzial für die Weiterentwicklung als Cluster bestehen. Um dies zu realisieren, sollten Schlüsselakteure als Multiplikatoren berücksichtigt werden. Dies können sowohl engagierte oder innovative Einzelpersonen bzw. -unternehmen als auch regionale Cluster sein. Darüber hinaus sollten einmal angesprochene oder

eingebundene Akteure bzw. Branchen dauerhaft in den Prozess eingebunden und die so geschaffenen Verbindungen gepflegt werden. Das heißt, bisher platzierte Themen und deren Akteure (Holzbau, Forstliche Lohnunternehmer) sollten weiterhin netzwerkfördernd angesprochen werden, z. B. durch weitere Veranstaltungen. Dies zu bewerkstelligen und gleichzeitig auf weitere Branchen (Sägeindustrie usw.) aktiv zuzugehen und ebenfalls fortlaufend einzubinden, wird eine wesentliche Herausforderung sein.

An dieser Stelle gewinnen wiederum das Eigenengagement der Akteure und die Nutzung bestehender Strukturen als Synergieeffekt an Bedeutung. Indem aktive Unternehmen oder regionale Cluster als Plattformen für Veranstaltungen o. Ä. genutzt werden, können Aufwand und Kosten gespart werden und gleichzeitig relevante Zielgruppen angesprochen werden. Auch Umsetzungsprojekte in der Praxis können dabei nicht nur als eigenständige Vernetzungsinstrumente, sondern auch als Basis für Netzwerkpflge dienen. Diese können zudem anschaulich den Mehrwert eigener Netzwerkarbeit aufzeigen. Dabei ist an bestimmte einzelne Leistungen (z. B. gemeinsame Realisierung eines Bauvorhabens) zu denken, wie auch an andauernde Kooperationen, welche allen teilnehmenden Akteuren bspw. Vorteile in Bezug auf Marketing und Kontakte schaffen.

Insgesamt sollte unter Abwägung von Kosten und Nutzen in Zukunft ein flexibles Veranstaltungsportfolio beibehalten bzw. ausgeweitet werden. Dachveranstaltungen wie die ClusterPlus.Foren sind wichtig als übergeordnete Formate, aber nur bei guter Resonanz effizient und wirksam. Formate wie Cluster innovativ und kleinere Netzwerktreffen sind günstiger und dynamischer in der Umsetzung. Bei zukünftigen Projekten und Veranstaltungen ist zudem zu berücksichtigen, dass sowohl die horizontale als auch die vertikale Vernetzung gestärkt werden. Durch die Wahl branchenübergreifender Themen (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Nachhaltigkeit u. a.) können Akteure entlang der Wertschöpfungskette gemeinsam adressiert werden und mehreren Branchen zeitgleich eine Plattform geboten werden. Weiterhin ist die Ausgewogenheit interner und externer Vernetzung wichtig. Es gilt, sowohl die Vernetzung innerhalb der Branche, oft in bereits bestehenden Netzwerken, als auch die Außenwirkung und Kommunikation mit Akteuren, die außerhalb der Branche stehen, zu entwickeln. Ein fortlaufender Evaluationsprozess ist dabei empfehlenswert. Dieser kann durchaus variabel gestaltet werden, es sollte aber stets aktiv um die Rückmeldung und Bewertung von Seiten der Akteure geworben werden. Dabei ist eine Mischung mehrerer Evaluationsmethoden sinnvoll, wobei solche mit der aktiven, problemlösungsorientierten Einbindung der Akteure besonderes Potenzial mit sich bringen.

## 9 Literaturverzeichnis

- Fromhold-Eisebith, M. und Eisebith, G. (2008): Clusterförderung auf dem Prüfstand: Eine kritische Analyse. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 2/3, S. 79–94.
- Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jappe-Heinze, A.; Baier, E. und Kroll, H.: Clusterpolitik: Kriterien für die Evaluation von regionalen Clusterinitiativen.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mrosek, T. und Schulte, A. (2004): Cluster Forst- und Holzwirtschaft: Problemstellung, Konzept, Erfahrungen und Ausblick. AFZ-DerWald, 23, S. 1261–1263.
- Raab-Steiner, E. und Benesch, M. (2012): Der Fragebogen: von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. Wien: Facultas.wuv.
- Redmann, M.; Dispan, J.; Held, C. und Lückge, F.-J. (2010): Clusterstudie Forst und Holz Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Schnell, R.; Hill, P. B. und Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.
- Seintsch, B. (03.12.2007): Die Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Clusters Forst und Holz. Hamburg.
- Wrobel, M. (2008): Das Konzept regionaler Cluster: zwischen Schein und Sein? Eine kritische Analyse gängiger Annahmen der aktuellen Clusterdiskussion. Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 29, S. 85–103.

## **10 Anhang**

### **10.1 Fragebogen ClusterPlus.Forum 13.04.2012**

## Fragebogen zum ClusterPlus.Forum

Das Institut für Forst- und Umweltpolitik der Universität Freiburg führt im Auftrag der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg eine Evaluation des ClusterPlus.Forums durch. Es würde uns freuen, wenn Sie sich fünf Minuten Zeit nehmen um die folgenden Fragen zu beantworten und uns dabei helfen, die Clusterinitiative weiterzuentwickeln.

### 1. Warum nehmen Sie heute am ClusterPlus.Forum teil?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Kommunikation, Kontakte knüpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschätzung der eigenen Position/Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Bekanntheit steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für zusätzliche Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Entwicklung von Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichzeitiger Besuch der Messe Forst live	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzer Anfahrtsweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Gründe, warum Sie heute hier sind?				

### 2. Wünschen Sie sich etwas für weitere ClusterPlus.Foren oder Folgeveranstaltungen?

	weniger	gerade richtig	mehr
Beiträge/Vorträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für Diskussionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum für eigenen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breitere Inhalte (z.B. Einbeziehen anderer Bereiche des Forst- und Holzsektors)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Inhalte, die Sie sich wünschen?			

### 3. Welche der folgenden Aussagen treffen für Sie zu?

Ich war bereits zuvor auf einer ClusterPlus-Veranstaltung.	<input type="checkbox"/>
Ich könnte auch teilnehmen, wenn die Teilnahme etwas kostet.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, eigene Informationen und Beiträge einzubringen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen, wenn die Kosten übernommen werden.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen und diese selbst mitzufinanzieren.	<input type="checkbox"/>



**4. Wie sind Sie auf das ClusterPlus.Forum aufmerksam geworden?**

Anschreiben per E-Mail, Newsletter	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Messe Offenburg	<input type="checkbox"/>
Persönliche Mitteilung durch Geschäftspartner, Kollegen, Bekannte, etc.	<input type="checkbox"/>
Anders und zwar:	

**5. Wie viel Austausch und Kontakte haben Sie mit den folgenden Branchen des Forst- und Holzclusters? Kreuzen Sie außerdem bitte die Branche an, der Sie sich selbst zuordnen.**

Branchen des Forst- und Holzclusters	Austausch und Kontakte				gehöre dazu
	kaum	eher weniger	eher mehr	sehr viel	
Forstwirtschaft	<input type="checkbox"/>				
Forstliche Dienstleister	<input type="checkbox"/>				
Sägeindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzwerkstoffindustrie	<input type="checkbox"/>				
Zellstoff- und Papierindustrie	<input type="checkbox"/>				
Papierverarbeitung	<input type="checkbox"/>				
Möbelindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzpackmittel	<input type="checkbox"/>				
Holzwaren	<input type="checkbox"/>				
Industrieller Holzbau	<input type="checkbox"/>				
Zimmerei und Ingenieurholzbau	<input type="checkbox"/>				
Architekten und Planer	<input type="checkbox"/>				
Holzenergie/Holzrecycling	<input type="checkbox"/>				
Sonstige und zwar:	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

**6. Zum Schluss möchten wir Sie um einige statistische Angaben bitten.**

<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?</b>	unter 5 <input type="checkbox"/>	6-20 <input type="checkbox"/>	21-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/>	über 250 <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

<b>Postleitzahl Ihres Unternehmensstandorts:</b> _____	<b>Ihre Position im Betrieb:</b> <input type="checkbox"/> Geschäftsführung <input type="checkbox"/> Leitende(r) Angestellte(r) <input type="checkbox"/> Angestellte(r)	<b>Alter:</b> _____
		<b>Geschlecht:</b> <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich

Es würde uns freuen, wenn wir Sie bei der Entwicklung von Clusteraktivitäten und deren Evaluation weiterhin einbeziehen dürften und Sie uns Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen würden. In diesem Zusammenhang würden wir Sie gerne für ein Interview oder eine Befragung kontaktieren. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen des ClusterPlus.Forums durch das Institut für Forst- und Umweltpolitik.

<b>Name:</b>	
<b>E-Mail-Adresse:</b>	

## **10.2 Fragebogen ClusterPlus.Forum 13.06.2012**

## Fragebogen zum ClusterPlus.Forum

Das Institut für Forst- und Umweltpolitik der Universität Freiburg führt im Auftrag der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg eine Evaluation des ClusterPlus.Forums durch. Es würde uns freuen, wenn Sie sich fünf Minuten Zeit nehmen um die folgenden Fragen zu beantworten und uns dabei helfen, die Clusterinitiative weiterzuentwickeln.

### 1. Warum nehmen Sie heute am ClusterPlus.Forum teil?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Kommunikation, Kontakte knüpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten/Lösungen mit Holzbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxis und Möglichkeiten öffentlicher Bauherren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschätzung der eigenen Position/Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Bekanntheit steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für zusätzliche Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Entwicklung von Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichzeitiger Besuch der KWF-Tagung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzer Anfahrtsweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Gründe, warum Sie heute hier sind?				

### 2. Wünschen Sie sich etwas für weitere ClusterPlus.Foren oder Folgeveranstaltungen?

	weniger	gerade richtig	mehr
Beiträge/Vorträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für Diskussionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum für eigenen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es konkrete Inhalte oder Themen, die Sie sich wünschen?			

### 3. Welche der folgenden Aussagen treffen für Sie zu?

Ich war bereits auf einer Cluster-Veranstaltung.	<input type="checkbox"/>
Ich war auf dem ClusterPlus.Forum in Offenburg am 13.04.2012.	<input type="checkbox"/>
Ich könnte auch teilnehmen, wenn die Teilnahme etwas kostet.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, eigene Informationen und Beiträge einzubringen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen, wenn die Kosten übernommen werden.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen und diese selbst mitzufinanzieren.	<input type="checkbox"/>

### 4. Wie sind Sie auf das ClusterPlus.Forum aufmerksam geworden?

Anschreiben per E-Mail, Newsletter	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg	<input type="checkbox"/>
Internetseite der KWF-Tagung	<input type="checkbox"/>
Persönliche Mitteilung durch Geschäftspartner, Kollegen, Bekannte, etc.	<input type="checkbox"/>
Anders und zwar:	

Bitte wenden



<b>5. Bewertung</b> (1=sehr gut; 6=ungenügend)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Wie bewerten Sie die Veranstaltung insgesamt?	<input type="checkbox"/>					
Wie passend fanden Sie Ort und Rahmen der Veranstaltung (KWF-Tagung)?	<input type="checkbox"/>					

**6. Wie viel Austausch und Kontakte haben Sie mit den folgenden Branchen des Forst- und Holzclusters? Kreuzen Sie außerdem bitte die Branche an, der Sie sich selbst zuordnen.**

Branchen des Forst- und Holzclusters	Austausch und Kontakte				gehöre dazu
	kaum	eher weniger	eher mehr	sehr viel	
Forstwirtschaft	<input type="checkbox"/>				
Forstliche Dienstleister	<input type="checkbox"/>				
Sägeindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzwerkstoffindustrie	<input type="checkbox"/>				
Zellstoff- und Papierindustrie	<input type="checkbox"/>				
Papierverarbeitung	<input type="checkbox"/>				
Möbelindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzpackmittel	<input type="checkbox"/>				
Holzwaren	<input type="checkbox"/>				
Industrieller Holzbau	<input type="checkbox"/>				
Zimmerei und Ingenieurholzbau	<input type="checkbox"/>				
Architekten und Planer	<input type="checkbox"/>				
Holzenergie/Holzrecycling	<input type="checkbox"/>				
Verwaltung/Politik	<input type="checkbox"/>				
Forschung/Wissenschaft	<input type="checkbox"/>				
Sonstige und zwar: _____	<input type="checkbox"/>				

**7. Zum Schluss möchten wir Sie um einige statistische Angaben bitten.**

<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen/Ihre Verwaltung?</b>	unter 5 <input type="checkbox"/>	6-20 <input type="checkbox"/>	21-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/>	über 250 <input type="checkbox"/>
<b>Postleitzahl Ihres Unternehmens/Ihrer Gemeinde:</b> _____	<b>Ihre Position im Betrieb/in der Verwaltung:</b> <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Leitung <input type="checkbox"/> Leitende(r) Angestellte(r) <input type="checkbox"/> Angestellte(r)				<b>Alter:</b> _____	
					<b>Geschlecht:</b> <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich	

**8. Weitere Anmerkungen, Anregungen, Kritik**

Es würde uns freuen, wenn wir Sie bei der Entwicklung und Evaluation von Clusteraktivitäten weiterhin einbeziehen dürften und Sie uns Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen würden. Dafür würden wir Sie gerne für ein Interview oder eine Befragung kontaktieren. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen des ClusterPlus.Forums durch das Institut für Forst- und Umweltpolitik.

<b>Name:</b>	
<b>E-Mail-Adresse:</b>	

### **10.3 Fragebogen ClusterPlus.Forum 12.04.2013**

## Fragebogen zum ClusterPlus.Forum

Die Professur für Forst- und Umweltpolitik der Universität Freiburg führt im Auftrag der Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg eine Evaluation des ClusterPlus.Forums durch. Es würde uns freuen, wenn Sie sich fünf Minuten Zeit nehmen um die folgenden Fragen zu beantworten und dadurch helfen, die Clusterinitiative und die Vernetzung im Forst- und Holzcluster weiterzuentwickeln.

### 1. Warum nehmen Sie heute am ClusterPlus.Forum teil?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Kommunikation, Kontakte knüpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an den Vorträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschätzung der eigenen Position/Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Bekanntheit steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für zusätzliche Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Entwicklung von Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichzeitiger Besuch der Messe Forst live	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzer Anfahrtsweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Gründe, warum Sie heute hier sind?				

### 2. Wie bewerten Sie die Gewichtung des Programms?

	zu wenig	gerade richtig	zu viel
Vorträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für Diskussionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thematische Stehtische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum für eigenen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Inhalte oder Themen, die Sie sich für die Zukunft wünschen?			

### 3. Welche der folgenden Aussagen treffen für Sie zu?

Ich war zuvor bereits bei einem ClusterPlus.Forum.	<input type="checkbox"/>
Ich habe bereits an einem Termin der Veranstaltungsreihe Cluster innovativ teilgenommen.	<input type="checkbox"/>
Ich könnte auch teilnehmen, wenn die Teilnahme etwas kostet.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, eigene Informationen und Beiträge einzubringen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen, wenn die Kosten übernommen werden.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen und diese selbst mitzufinanzieren.	<input type="checkbox"/>

### 4. Wie sind Sie auf das ClusterPlus.Forum aufmerksam geworden (Mehrfachnennungen möglich)?

Newsletter der Clusterinitiative Forst und Holz	<input type="checkbox"/>	Badische Bauernzeitung	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Clusterinitiative Forst und Holz	<input type="checkbox"/>	Zeitschrift „Der Waldwirt“	<input type="checkbox"/>
Anschreiben <i>per Fax</i> durch den VdaW	<input type="checkbox"/>	Einladungsschreiben von Unique	<input type="checkbox"/>
Anschreiben <i>per Post</i> durch den VdaW	<input type="checkbox"/>	Persönliche Mitteilung	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Messe Forst live Offenburg	<input type="checkbox"/>	Anders und zwar:	

5. Bewertung (1=sehr gut; 6=ungenügend)	1	2	3	4	5	6
Wie bewerten Sie die Veranstaltung insgesamt?	<input type="checkbox"/>					
Wie passend finden Sie Ort und Rahmen der Veranstaltung (Messe Forst live Offenburg)?	<input type="checkbox"/>					

**6. Wie viel Austausch und Kontakte haben Sie mit den folgenden Branchen des Forst- und Holzclusters? Kreuzen Sie außerdem bitte die Branche an, der Sie sich selbst zuordnen.**

Branchen des Forst- und Holzclusters	Austausch und Kontakte				gehöre dazu
	kaum	eher weniger	eher mehr	sehr viel	
Forstwirtschaft	<input type="checkbox"/>				
Forstliche Dienstleister	<input type="checkbox"/>				
Sägeindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzwerkstoffindustrie	<input type="checkbox"/>				
Zellstoff- und Papierindustrie	<input type="checkbox"/>				
Papierverarbeitung	<input type="checkbox"/>				
Möbelindustrie	<input type="checkbox"/>				
Holzpackmittel	<input type="checkbox"/>				
Holzwaren	<input type="checkbox"/>				
Industrieller Holzbau	<input type="checkbox"/>				
Zimmerei und Ingenieurholzbau	<input type="checkbox"/>				
Architekten und Planer	<input type="checkbox"/>				
Holzenergie/Holzrecycling	<input type="checkbox"/>				
Verwaltung/Politik	<input type="checkbox"/>				
Forschung/Wissenschaft	<input type="checkbox"/>				
Sonstige und zwar: _____	<input type="checkbox"/>				

**7. Zum Schluss möchten wir Sie um einige statistische Angaben bitten.**

<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Betrieb?</b>	unter 5 <input type="checkbox"/>	6-20 <input type="checkbox"/>	21-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/>	über 250 <input type="checkbox"/>
<b>Postleitzahl Ihres Betriebes (bzw. Ihres Wohnortes falls als Privatperson anwesend o.Ä.)</b> _____	<b>Ihre berufliche Position:</b> <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Leitung <input type="checkbox"/> leitende(r) Angestellte(r) <input type="checkbox"/> Angestellte(r) <input type="checkbox"/> anders				<b>Alter:</b> _____	
					<b>Geschlecht:</b> <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich	

**8. Weitere Anmerkungen, Anregungen, Kritik**

Es würde uns freuen, wenn wir Sie bei der Entwicklung und Evaluation von Clusteraktivitäten weiterhin einbeziehen dürften und Sie uns Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen würden. Dafür würden wir Sie gerne für ein Interview oder eine Befragung kontaktieren. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen des ClusterPlus.Forums durch die Professur für Forst- und Umweltpolitik.

<b>Name:</b>	
<b>E-Mail-Adresse:</b>	

#### **10.4 Interviewleitfaden**

1. Welchen Nutzen hatte für Sie die die Teilnahme am ClusterPlus.Forum?
2. Wie bewerten Sie diese Veranstaltung im Nachhinein? Was fanden Sie gut, was fanden Sie weniger gut?
3. Halten Sie diese Art von Veranstaltung für geeignet, die Zusammenarbeit im Forst- und Holzcluster zu fördern?
4. Gibt es Themen, die, z.B. bei weiteren Veranstaltungen, vertiefend aufgegriffen werden sollten?
5. Haben aus ihrer Sicht wichtige Themen gefehlt bzw. wünschen Sie sich bestimmte Themen für zukünftige Veranstaltungen?
6. Halten Sie es für realistisch, dass Teilnehmer eines solchen Forums Folgeveranstaltungen (Arbeitstreffen, Fortbildungen o.Ä.) in Eigenregie organisieren?
7. Wenn ja, welche Bedingungen müssen Ihrer Meinung nach gegeben sein, damit Zeit und Mittel aufgewandt werden? Inwiefern können Sie sich das für sich selbst vorstellen?
8. Wie könnte man das ClusterPlus.Forum Ihrer Meinung nach noch interessanter gestalten?
9. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Gedanken zum Forst- und Holzcluster oder zum ClusterPlus.Forum?

## 10.5 Musterfragebogen

## Fragebogen zum ClusterPlus.Forum

Die Clusterinitiative Forst und Holz Baden-Württemberg führt eine Evaluation des ClusterPlus.Forums durch. Es würde uns freuen, wenn Sie sich fünf Minuten Zeit nehmen um die folgenden Fragen zu beantworten und dadurch helfen, die Clusterinitiative und die Vernetzung im Forst- und Holzcluster weiterzuentwickeln.

### 7. Warum nehmen Sie heute am ClusterPlus.Forum teil?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Kommunikation, Kontakte knüpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit in Netzwerken/im Cluster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an den Vorträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschätzung der eigenen Position/Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Bekanntheit steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für zusätzliche Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Entwicklung von Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anregungen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichzeitiger Besuch der/des [Veranstaltungsbezeichnung]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeines Interesse am ClusterPlus.Forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzer Anfahrtsweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Gründe, warum Sie heute hier sind?				

### 8. Wie bewerten Sie die Gewichtung des Programms?

	zu wenig	gerade richtig	zu viel
Vorträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für Diskussionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thematische Stehtische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum für eigenen Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. Welche der folgenden Aussagen treffen für Sie zu?

Ich war zuvor bereits bei einem ClusterPlus.Forum.	<input type="checkbox"/>
Ich habe bereits an einem Termin der Veranstaltungsreihe Cluster innovativ teilgenommen.	<input type="checkbox"/>
Ich könnte auch teilnehmen, wenn die Teilnahme etwas kostet.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, eigene Informationen und Beiträge einzubringen.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen, wenn die Kosten übernommen werden.	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit, mich an der Organisation kleinerer Workshops zu beteiligen und diese selbst mitzufinanzieren.	<input type="checkbox"/>

### 10. Wie sind Sie auf das ClusterPlus.Forum aufmerksam geworden (Mehrfachnennungen möglich)?

Newsletter der Clusterinitiative Forst und Holz	<input type="checkbox"/>	[Antwortoption]	<input type="checkbox"/>
Internetseite der Clusterinitiative Forst und Holz	<input type="checkbox"/>	[Antwortoption]	<input type="checkbox"/>
Internetseite der/des [Veranstaltungsbezeichnung]	<input type="checkbox"/>	[Antwortoption]	<input type="checkbox"/>
[Antwortoption]	<input type="checkbox"/>	Persönliche Mitteilung	<input type="checkbox"/>
[Antwortoption]	<input type="checkbox"/>	Anders und zwar:	



**11. Bewertung** (1=sehr gut; 6=ungenügend)

	1	2	3	4	5	6
Wie bewerten Sie die Veranstaltung insgesamt?	<input type="checkbox"/>					
Wie passend finden Sie Ort und Rahmen der Veranstaltung [Veranstaltungsbezeichnung]?	<input type="checkbox"/>					

**12. Welche Themen wünschen Sie sich für die Zukunft?** [Antwortoptionen nach Bedarf anpassen]

Holzbau <input type="checkbox"/>	Forstliche Lohnunternehmer <input type="checkbox"/>
Sägeindustrie <input type="checkbox"/>	Marketing für KMUs <input type="checkbox"/>
Mobilisierung/Bereitstellung Holz <input type="checkbox"/>	Verbandsarbeit im Cluster FuH <input type="checkbox"/>
Laubholz <input type="checkbox"/>	... <input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit <input type="checkbox"/>	... <input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikationsstrategie <input type="checkbox"/>	... <input type="checkbox"/>
Gibt es weitere Themen, für die Sie sich interessieren?	

**13. Welche Aktivitäten der Clusterinitiative sind für Sie von besonderem Interesse?** [Antwortoptionen nach Bedarf anpassen]

Newsletter <input type="checkbox"/>	
Große Tagungen wie das ClusterPlus.Forum <input type="checkbox"/>	
Kleine Veranstaltungen bei Betrieben wie das Cluster innovativ <input type="checkbox"/>	
Initiierung praktischer Projekte <input type="checkbox"/>	
... <input type="checkbox"/>	
... <input type="checkbox"/>	
... <input type="checkbox"/>	
Gibt es weitere Aktivitäten, die Sie sich wünschen?	

**14. Zum Schluss möchten wir Sie um einige statistische Angaben bitten.**

<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Betrieb?</b>	unter 5 <input type="checkbox"/>	6-20 <input type="checkbox"/>	21-50 <input type="checkbox"/>	51-100 <input type="checkbox"/>	101-250 <input type="checkbox"/>	über 250 <input type="checkbox"/>
<b>Postleitzahl Ihres Betriebes (bzw. Ihres Wohnortes falls als Privatperson anwesend o.Ä.)</b> _____	<b>Ihre berufliche Position:</b> <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Leitung <input type="checkbox"/> leitende(r) Angestellte(r) <input type="checkbox"/> Angestellte(r) <input type="checkbox"/> anders				<b>Alter:</b> _____	
					<b>Geschlecht:</b> <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich	

**15. Weitere Anmerkungen, Anregungen, Kritik**

Es würde uns freuen, wenn wir Sie bei der Entwicklung und Evaluation von Clusteraktivitäten weiterhin einbeziehen dürften und Sie uns Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen würden. Dafür würden wir Sie gerne für ein Interview oder eine Befragung kontaktieren. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen des ClusterPlus.Forums durch die Clusterinitiative.

<b>Name:</b>	
<b>E-Mail-Adresse:</b>	

Kontakt: [Institution], [Straße], [PLZ Ort]  
[Name]  
E-Mail: [E-Mail-Adresse], Tel.: [Telefonnummer], Fax: [Faxnummer]

## 10.6 Fragebogen Online-Umfrage