



Ergebnisbericht des  
**Silber-Label-Assessments**

**Kompetenz-Netzwerk Mechatronik  
in Ostbayern**

Datum der Evaluierung: 3. März 2016

Bericht: Dr. Matthias Künzel



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Assessment-Ergebnisse.....</b>	<b>4</b>
2.1	Relevante Hintergrundinformationen .....	4
2.2	Prüfung der Erfüllung der Minimalkriterien.....	5
2.3	Indikator: Verfügbare Personalressourcen für das Clustermanagement.....	7
2.4	Indikator: Direkte Kontakte zwischen Clustermanagement und -mitgliedern .....	8
2.5	Indikator: Grad der Kooperation innerhalb des Clusters.....	8
2.6	Gesamtbewertung.....	9

## 1 Einleitung

Von 2009 bis 2012 hat die **European Cluster Excellence Initiative (ECEI)**, eine Initiative der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, die Entwicklung von Methoden und Instrumenten für die Unterstützung von Clusterorganisationen angestrebt, um deren Kompetenzen im Management von Netzwerken und Clustern zu verbessern. In diesem Rahmen haben 13 Projektpartner aus 9 Ländern – alle sehr erfahren im Bereich Clustermanagement und -unterstützung – einheitliche Qualitätskriterien für das Clustermanagement entworfen und ein System der Qualitätskennzeichnung für professionelles Clustermanagement mit dem Ziel entwickelt, dass diese Methoden und Nachweise in ganz Europa angenommen und anerkannt werden.

Das System der Qualitätskennzeichnung besteht aus den drei Stufen Bronze, Silber und Gold. Während das Bronze-Label im engeren Sinne kein Gütesiegel ist und lediglich demonstriert, dass das Clustermanagement daran interessiert ist, seine Managementleistung zu verbessern, ist das Gold-Label hingegen ein Qualitätskennzeichen, das sehr hohe Maßstäbe für die Clustermanagement-Tätigkeit setzt. Clustermanagement-Organisationen, die die Anforderungen für das Gold-Label noch nicht erfüllen, ihren Clustern und potenziellen Partnern aber zeigen wollen, dass sie auf dem Weg zur Clustermanagement-Exzellenz sind, können sich einem Silber-Label-Audit unterziehen. Das Silber-Label der European Cluster Excellence Initiative ist ein eigenständiges Gütesiegel. Der Silber-Label-Rang bestätigt die erfolgreiche Umsetzung der Verbesserungsprozesse, die anknüpfend an das Bronze-Label-Benchmarking initiiert wurden. Organisationen, die Verbesserungen im Verlauf des Audits, das von einem Gutachter der European Cluster Excellence Initiative durchgeführt wird, vorweisen können, werden mit dem Silber-Label ausgezeichnet. Das Silber-Label basiert auf drei Schritten: 1) Clusterorganisationen unterziehen sich einem zweiten Bronze-Label-Benchmarking und 2) geben drei Bereiche in Bezug auf die Qualitätsindikatoren der European Cluster Excellence Initiative an, in denen sie sich verbessert haben. Das Audit wird dann 3) mit einem Vor-Ort-Gespräch eines Gutachters weitergeführt, um die angegebenen Verbesserungsbereiche zu bestätigen. Die Kriterien für das Gold-Label der European Cluster Excellence Initiative, die auf die ermittelten Bereiche der Verbesserung zutreffen müssen, werden als Validierungs-Benchmark verwendet.

Das **European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)** ([www.cluster-analysis.org](http://www.cluster-analysis.org)) wurde von der European Cluster Excellence Initiative beauftragt, das Beurteilungsverfahren zu organisieren und erfolgreiche Clustermanagement-Organisationen mit dem Silber-Label der European Cluster Excellence Initiative auszuzeichnen.

Dieser **Bericht** präsentiert die **Bewertungsergebnisse** für die Clustermanagement-Organisation

### KOMPETENZ-NETZWERK MECHATRONIK IN OSTBAYERN

Das Assessment wurde in **Regensburg (Deutschland)** am **3. März 2016** von **Dr. Matthias Künzel, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT)** durchgeführt. Die Clustermanagement-Organisation wurde von **Klaus Schedlbauer (Geschäftsführer/Projektleiter)** und **Michael Zankl (Netzwerkmanager)** vertreten. Weiterhin war zeitweise **Christian Daschner** von der db-matik GmbH als Industrievertreter der Projektleitung anwesend.

## 2 Assessment-Ergebnisse

### 2.1 Relevante Hintergrundinformationen

Das durchgeführte Assessment basiert auf folgenden Grundlagen:

- Benchmarking im Rahmen des NGP-Excellence-Projektes am 26.11.2010
- Benchmarking gemäß ECEI-Bronze-Label am 08.09.2014
- Interview am 03.03.2016 und dafür vorab und während des Interviews zur Verfügung gestellte Unterlagen.

Es umfasst einen Betrachtungszeitraum von mehr als fünf Jahren.

Das Kompetenz-Netzwerk Mechatronik in Ostbayern (nachfolgend MNO) ist ein Projekt der Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH (nachfolgend WFG). Im Rahmen der High-Tech-Offensive Bayern der Bayerischen Staatsregierung hatte der Landkreis Cham im Jahr 1999 ein Projekt für ein Kompetenz-Netzwerk Mechatronik eingereicht, das damals als eines der besten Projekte bewertet wurde. Dieses ist als Gründungszeitpunkt des Clusters anzusehen. Seit 2006 verfügt das Cluster über eine Strategie, die einer jährlichen Revision unterzogen wird. Dieser Revisionsprozess bezieht in einem mehrstufigen Verfahren alle Akteure des Clusters ein; zur Vorbereitung und Durchführung des Assessments lag die aktuell überarbeitete Fassung vom Februar 2016 vor. Beim Vor-Ort-Gespräch mit den Clustervertretern wurden als drei Top-Prioritäten für die Weiterentwicklung des Clusters genannt:

- Grenzüberschreitende Digitale Leitfabrik (u. a. mit der Exzellenz-Universität Pilsen)
- Beteiligung an FuE-Förderprogrammen unterstützen (Land, Bund, EU)
- Kompetenzen im Bereich der additiven / subtraktiven Fertigung stärken (Schwerpunkt Metall)

Eine Konstante der Clusterarbeit stellen die Nachwuchsgewinnung (Hochschule und duale Ausbildung) sowie Werbung für die Sichtbarkeit der Mechatronik dar. Cham bekam als erster Standort in Bayern eine Außenstelle einer Bestandshochschule (für den Studiengang Mechatronik).

Aufgrund der rechtlichen Struktur ist eine Mitgliedschaft im MNO im rechtlichen Sinne nicht umsetzbar. Als „committed member“ werden diejenigen Akteure betrachtet, mit denen ein sich verlängernder Kooperationsvertrag geschlossen wurde. Diese leisten einen Mitgliedsbeitrag von 1000 € (in Einzelfällen als Partner 400 €). Die Gesamtheit aller Mitglieder ist mit einfacher Stimme im „Lenkungsausschuss“ vertreten. Weiterhin besteht eine fünfköpfige Projektleitung (2x Industrie + IHK + WFG + Hochschule), deren Rolle mit der eines Vereinsvorstands vergleichbar ist. Die WFG sowie die IHK Cham leisten bedeutende In-kind-Beiträge für das Clustermanagement.

Am Tag des Audits, 03.03.2016, wurden 33 Unternehmen (davon 11 KMU), 3 FuE-Einrichtungen, zwei Bildungsträger sowie ein Sonstiger als Mitglieder mit Kooperationsvertrag identifiziert. Das Cluster hat somit 39 Mitglieder (2014: 36; 2013: 34). Faktisch als Mitglieder zu bewerten sind außerdem die beiden Trägerorganisationen (WFG und IHK). Die Triple-Helix-Struktur ist somit vollständig abgebildet. Die Mitglieder sind fast ausschließlich in der Region angesiedelt.

Als Betrachtungszeitraum für die entsprechenden Indikatoren wurde vom Clustermanagement der Zeitraum vom 01.01.2015 bis zum 31.12.2015 gewählt.

## 2.2 Prüfung der Erfüllung der Minimalkriterien

Auf der Basis der Daten aus dem Benchmark im September 2014 und dem Interview im März 2016 sowie den vom Clustermanagement vorgelegten Dokumenten wurde die Clusterorganisation nach den Minimumkriterien des „Cluster Management Excellence Label GOLD“ evaluiert. Diese Mindestanforderungen sind in der Publikation „European Cluster Excellence Baseline – Minimum Requirements for Cluster Organisations“<sup>1</sup> beschrieben.

Allein die Erfüllung dieser Minimalkriterien stellt zwar keine hinreichende Bedingung für das geforderte Maß der Qualität des Clustermanagements dar, ist aber als wesentlicher Schritt hin zum Exzellenzniveau des „Cluster Management Excellence Label GOLD“ zu verstehen. Das ECEI-Silber-Label für Clustermanagement-Exzellenz kann nur verliehen werden, wenn das Exzellenzniveau der einzelnen Mindestanforderungen mindestens die Anforderungen für GELB erfüllt. In der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse dieser Evaluierung für das Cluster MNO enthalten. Dabei wurden die englischen Originalbezeichnungen der Indikatoren beibehalten, um die Anschlussfähigkeit mit dem o. g. Dokument zu erhöhen.

---

<sup>1</sup> Verfügbar unter [http://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128\\_European\\_Cluster\\_Excellence\\_BASELINE\\_web.pdf](http://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128_European_Cluster_Excellence_BASELINE_web.pdf).

Number of indicator	Name of indicator	Excellence level of the minimum requirements
1.1.0	Committed Cluster Participation	Yellow
1.1.1	Composition of the Cluster Participants	Green
1.1.2	Number of Committed Cluster Participants in Total	Yellow
2.1	Maturity of the Cluster Management	Green
2.2.2	Qualification of the Cluster Management Team	Green
2.4	Clarity of Roles – Involvement of Stakeholders in the Decision Making Processes	Yellow
2.5	Direct Personal Contacts Between the Cluster Management Team and the Cluster Participants	Green
2.6	Degree of Cooperation within the Cluster	Green
2.7	Integration of the Cluster Organisation in the Innovation System	Green
4.1.1	Strategy Building Process	Green
4.1.2	Documentation of the Cluster Strategy	Green
4.1.3	Implementation Plan	Yellow
4.1.4	Financial Controlling System	Green
4.1.5	Review of the Cluster Strategy and Implementation Plan	Yellow
4.1.6	Performance Monitoring of Cluster Management	Yellow
4.3	Activities and Services of the Cluster Management	Yellow
4.4	Performance of the Cluster Management	Yellow
4.6.2	Cluster Organisation's Web Presence	Yellow

*Alle Anforderungen sind erfüllt, wenn auch in einigen Fällen nur knapp.*

Das betrifft insbesondere das „Performance Monitoring“ (4.1.6), das sich auf die jährlichen Berichte gegenüber der Projektleitung und dem Lenkungsausschuss beschränkt, und damit eng verbunden den Indikator 4.4. „Performance of the Cluster Management“, bei dem zwar eine interne Betrachtung erfolgt, aber weder eine Gesamtkonzeption noch eine Dokumentation vorgelegt werden konnte. Das monetäre Controlling der Teilaktivitäten ist auf Sachkosten beschränkt. Sachkosten stellen erfahrungsgemäß aber nur 20 % der gesamten Clustermanagement-Kosten dar.

## 2.3 Indikator: Verfügbare Personalressourcen für das Clustermanagement

- **Indikator**

Entsprechend dem Anspruch des ECEI-Silber-Labels müssen Verbesserungen unter Berücksichtigung der Anforderungen des ECEI-Gold-Labels nachgewiesen werden. Der hier betrachtete Indikator gehört zur Gruppe „Clustermanagement-Team“ und betrachtet die absoluten personellen Ressourcen des Clustermanagements unter Berücksichtigung der Mitgliederzahl (hier 39 ohne WFG und IHK).

- **Assessment**

Dem MNO stehen gegenwärtig personelle Ressourcen im Umfang von 1,3 FTE zur Verfügung. Dazu kommen Sekretariats- und PR-Leistungen, die durch die bestehenden Strukturen der WFG erbracht werden (In-kind-Leistungen). Sie standen und stehen nach der nachvollziehbaren Darstellung des Clustermanagements kontinuierlich zur Verfügung. Im Rahmen des Gesprächs wurde eine Abschätzung mit mindestens 0,5 FTE vorgenommen; eine genaue Abgrenzung oder Quantifizierung ist aber letztlich nicht möglich (fehlende Kostenstellenzuordnung). Aufgrund der fehlenden Zuordnung werden sie in der nachfolgenden Betrachtung nicht berücksichtigt.

Für das Clustermanagement sind Herr Brunner (Leiter der Geschäftsstelle Cham der IHK Regensburg für Oberpfalz – 10 %), Herr Schedlbauer (Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH – 20 %) sowie Herr Zankl (100 %) tätig. Die beiden erstgenannten Personen haben das Cluster aufgebaut. Ihre gewachsenen Verantwortungsbereiche beschränkten jedoch zunehmend ihre Verfügbarkeit, so dass Herr Zankl seit 01.01.2015 neu als Vollzeitkraft für das Clustermanagement eingesetzt ist.

Das Benchmarking von 08.09.2014 (18 Monate Abstand) benennt für Herrn Brunner 25 % und für Herrn Schedlbauer 33 % sowie 20 % für einen inzwischen ausgeschiedenen „Qualification Manager“ (insgesamt 0,8 FTE). Die Einstellung von Herrn Zankl wurde damals bereits angekündigt. Auf Nachfrage wurden die Daten des Benchmarks von 2010 auf 1,6 FTE präzisiert (alle Werte ohne Backoffice / Sekretariat).

- **Evaluation**

**Die Kriterien des ECEI-Silber-Labels für diesen Indikator sind erfüllt. Ausschlaggebend dafür ist die Neueinstellung von Herrn Zankl.**

Dennoch wird mit 1,3 FTE das Exzellenz-Level GRÜN hinsichtlich der Quantität des Clustermanagements nicht erreicht, auch dann nicht, wenn man weitere 0,5 FTE In-kind-Contribution aus dem Backoffice berücksichtigen würde. Bezogen auf den Ist-Stand von 39 Mitgliedern wären 2,0 FTE erforderlich, um das Exzellenz-Level GRÜN des ECEI-Gold-Labels zu erreichen.

Ergänzend zum Clustermanagement-Personal ist zu erwähnen, dass auf der Basis der eingesehen Lebensläufe das Exzellenzniveau GRÜN bei der Qualität des Clustermanagement-Personals (u. a. große Industrie- und Branchenerfahrung) erreicht wird. Weiterbildung findet nach Aussage des Clustermanagements in erheblichem Maße statt, jedoch gibt es kein Weiterbildungsprogramm.

## 2.4 Indikator: Direkte Kontakte zwischen Clustermanagement und -mitgliedern

- **Requirements**

Entsprechend dem Anspruch des ECEI-Silber-Labels müssen Verbesserungen unter Berücksichtigung der Anforderungen des ECEI Gold-Labels nachgewiesen werden. Das Exzellenz-Level GRÜN setzt eine direkte Ansprache von mindestens 60 % der „committed member“ voraus (hier: mindestens 24).

- **Assessment**

Die im Antrag zum Silber-Label vorgelegte Darstellung verweist insbesondere auf die Durchführung einer Vielzahl bilateraler Gespräche von Herrn Zankl bei Mitgliedsunternehmen. Dazu wurde eine tabellarische Übersicht der Gespräche vorgelegt. Im Rahmen einer Stichprobe wurden einige Protokolle dieser Gespräche eingesehen. Allein auf diesem Wege konnten Kontakte zu 62 % der Mitglieder nachgewiesen werden. Das Cluster verfügt über Ansätze eines einfachen Customer-Relationship-Management-Systems (CRM).

- **Evaluation**

Das Benchmarking aus dem Jahr 2010 enthält diesen Indikator nicht; das Benchmarking aus 2014 postuliert 41...60 %. Gegenüber diesem Wert konnte eine Verbesserung in qualitativer und quantitativer Hinsicht aufgezeigt werden. Dieses ist offensichtlich ein unmittelbarer Erfolg aufgrund der Anstellung von Herrn Zankl.

**Der Verbesserungsanspruch des ECEI-Silber-Labels ist im Hinblick auf diesen Indikator erfüllt.**

Das Ergebnis erfüllt weiterhin das Exzellenz-Level GRÜN des ECEI-Gold-Labels.

## 2.5 Indikator: Grad der Kooperation innerhalb des Clusters

- **Anforderungen**

Entsprechend dem Anspruch des ECEI-Silber-Labels müssen Verbesserungen unter Berücksichtigung der Anforderungen des ECEI-Gold-Labels nachgewiesen werden. Der hier betrachtete Indikator gehört zur Gruppe „Interaktion mit den Clustermitgliedern: Kommunikation und Kooperation“ und betrachtet die Verzahnung der Clustermitglieder untereinander (Beteiligung an gemeinsamen Aktivitäten wie Projekten, Arbeitsgruppen).



- **Assessment**

In den eingereichten Unterlagen wurde vor allem auf eine größere Veranstaltung zu Industrie 4.0 verwiesen. Weiterhin wurde die Arbeit des internationalen Forums Mechatronik benannt.

Diese beiden Aspekte sind nicht geeignet für eine entsprechende Nachweisführung, da eine inhaltliche Kooperation auf diesem Weg nicht dargestellt werden kann. Stattdessen wurden verschiedene bilaterale Kooperationen (Verbundprojekte), Sitzungen von Arbeitskreisen sowie der Projektleitung zur Nachweisführung herangezogen.

Aus den dazugehörigen Unterlagen wurde ein Beteiligungsgrad von 46,10 % an gemeinsamen Aktivitäten ermittelt. Vor dem Hintergrund des zugehörigen Exzellenz-Indikators des Gold-Labels (Anspruch für GRÜN: > 30 %) wurde auf eine weitere Vorlage von Unterlagen verzichtet.

- **Evaluation**

Das Benchmarking aus dem Jahr 2010 enthält diesen Indikator nicht; das Benchmarking aus 2014 postuliert 15...30 %. Gegenüber diesem Wert konnte eine Verbesserung in qualitativer und quantitativer Hinsicht aufgezeigt werden.

**Der Verbesserungsanspruch des ECEI-Silber-Labels ist im Hinblick auf diesen Indikator erfüllt.**

Das Ergebnis erfüllt weiterhin das Exzellenz-Level GRÜN des ECEI-Gold-Labels.

## 2.6 Gesamtbewertung

**Im Zuge des Assessments wurden die Anforderungen des ECEI-Silber-Labels geprüft. Sie sind vollständig erfüllt.**

Entsprechende Nachweise und Dokumente zu allen auditierten Indikatoren wurden stichprobenartig eingesehen. Die vorgefundenen Verbesserungen weisen auf eine positive und stimmige Entwicklung des Clusters hin. Die Diskussion während des Vor-Ort-Gesprächs zeigte weitere Verbesserungspotenziale auf. Dies betrifft im Einzelnen:

- Die Governance-Prozesse sind trotz der fehlenden rechtlichen Eigenständigkeit gut ausgeprägt, teilweise jedoch nicht dokumentiert. Der Einfluss der Industrie auf Entscheidungsprozesse ist durch die Zusammensetzung der Projektleitung gesichert.
- In der Diskussion konnten mögliche Entwicklungspotenziale für weitere Verbesserungen identifiziert werden. Über alle Teilaktivitäten des Clustermanagements des MNO hinweg zeigt sich ein signifikanter Bedarf nach verbesserter Dokumentation der Prozesse und geleisteten Arbeit – nicht zuletzt zur besseren Motivation von Mitgliedschaften.

Weiterhin wurden im Rahmen des Audits folgende Entwicklungsziele diskutiert:

- Der Kreis der Mitglieder sollte gezielt erweitert werden. 50 Mitglieder erscheinen dabei als Zielmarke bis 2020 angemessen. Mitgliedern mit Standort in der Tschechischen Republik sollte eine Mitgliedschaft zu gleichen Bedingungen möglich sein – allein schon im Hinblick auf die strategische Zielstellung einer grenzübergreifenden Digitalen Leitfabrik.
- Das Clustermanagement sollte um mindestens 0,5 FTE verstärkt werden. Aktuell wird bei der Teamgröße das Exzellenz-Level GELB des ECEI-Gold-Labels erreicht. Mit der bisherigen Aufstellung sind weitere Services über ein Standard-Portfolio hinaus trotz der bestehenden In-kind-Contribution der beiden Träger nur sehr bedingt leistbar. Das gilt besonders unter Berücksichtigung des potenziellen Mitgliederaufwuchses. Sollte der Förderantrag für die Digitale Fabrik bewilligt werden, sind darüber hinaus weitere personelle Ressourcen unabdingbar.
- Das im Rahmen des Audits erwähnte einfache CRM-System sollte für alle Mitarbeiter des Teams nutzbar gemacht werden, um die Arbeit effizienter zu gestalten.
- Im Gegensatz zur sehr gut ausgebauten Strategie beschränkt sich der vorgestellte Arbeitsplan im Wesentlichen auf Veranstaltungen. Eine Zuordnung von Ressourcen und deren Controlling erfolgt nur auf der Sachkostenseite, die Personalkosten stellen aber 80 % der Gesamtkosten dar. Quantitative Zielstellungen fehlen im Arbeitsplan meist bzw. sind nicht dokumentiert. Die Zuordnung von personellen Ressourcen zu den Teilprojekten ermöglicht ein Controlling der Angemessenheit bzw. Aufwand-Mehrwert-Betrachtungen bezogen auf die verschiedenen Teilaktivitäten. Ein ausführliches Tabellenkalkulationsdokument mit entsprechenden Daten ist als Arbeitsplan durchaus hinreichend.
- Aufbauend auf einem detaillierteren Arbeitsplan sollte ein einfach handhabbares Performance-Monitoring für das Cluster und sein Management aufgebaut werden.
- Stringentere Abgrenzung zwischen der Clusterarbeit und den Kernaufgaben der WFG: Eine rechtliche Abgrenzung wäre zwar nützlich, wird aber nicht als zwingend gesehen.
- Implementierung einer Mitgliederzufriedenheitsanalyse: Diese kann durchaus in das jährliche Mitgliedergespräch mit einem systematischen Fragebogen integriert werden. Die Mitgliederzufriedenheitsanalyse sollte weiterhin in den Strategierevisionsprozess einbezogen werden.
- Die Webseite ist aktuell nur in Deutsch verfügbar. Die Implementierung einer Fassung in Englisch und in Tschechisch sollte kurzfristig erfolgen.