



Begleitforschung
InterSpiN

„How to write an internationalization strategy“

LEITFADEN ZUR ENTWICKLUNG EINER
INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR CLUSTER UND NETZWERKE

Oktober 2018

Cathrin Söllner, Jana Wiese, Nele Wiesner

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PTJ
Projekträger Jülich
Forschungszentrum Jülich

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Identifikation des Internationalisierungsbedarfs	2
3	Konkrete Maßnahmen für die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie	3
3.1	Kick-Off-Veranstaltung.....	3
3.2	Finanzierung.....	3
3.3	Analysen und Studien	4
3.4	Bildung von Steuerungsinstitutionen	6
3.5	Entwicklung/Erstellung von Datenbanken.....	7
3.6	Workshops	8
3.7	Services/Leistungen für Start-Ups und KMU	9
3.8	Personal/Bildung/Nachwuchs.....	10
3.9	Sonstiges	11
4	Auswahl der internationalen Partner und Zusammenarbeit	12
4.1	Mögliche Auswahlkriterien	13
4.2	Vorgehen bei der Auswahl.....	15
4.3	Zusammenarbeit und Austausch	16
5	Auswahl der Projekte.....	17
5.1	Organisation/Vorgehensweise.....	17
5.2	Mögliche Auswahlkriterien	18
5.3	Intellectual Property-Regelungen (IPR)	19
6	Kommunikation	19
6.1	Interne Kommunikation – Einrichtung einer Online-Plattform	19
6.2	Kommunikation nach außen	20
7	Monitoring.....	22
8	Formulierung des Internationalisierungskonzepts	23
9	Fazit.....	25
10	Checkliste.....	27

1 Einleitung

Die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie eines Clusters/Netzwerkes als Ganzes stellt ein Cluster-/Netzwerkmanagement vor neue Herausforderungen. Nicht nur muss die Basis (den Cluster-/Netzwerkmitgliedern) einbezogen werden, sondern es müssen auch grundlegende Strukturen geschaffen werden, die langfristig für internationale Projekte genutzt werden können. Das vorliegende Paper soll hierzu einen ersten Impuls geben. Es wird versucht, einen umfassenden Einblick in die wichtigsten Themen, die berücksichtigt werden müssen, die Fallstricke, die verhindert werden können sowie Kriterien, die bei der Auswahl von internationalen Partnern und Projekten verwendet werden können, zu geben. Gleichzeitig erhebt das Paper aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit, noch gewährleistet eine Vorgehensweise anhand der hier beschriebenen Punkte den Erfolg einer Internationalisierungsstrategie.

Begonnen wird mit der Identifikation des Internationalisierungsbedarfs des Clusters/Netzwerkes (Kapitel 2). Anschließend werden konkrete Instrumente/Maßnahmen vorgestellt, die bei der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie hilfreich sein können (Kapitel 3). Es folgt die Beschreibung einer möglichen Vorgehensweise bei der Auswahl der internationalen Partner (Kapitel 4) sowie der Projekte (Kapitel 5), wobei die Vorgehensweisen als auch die Kriterien auf einer umfassenden Strategie beruhen sollen. Des Weiteren sollte eine Kommunikationsstrategie (sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation) entwickelt und die zugehörigen Kanäle eingerichtet werden, um zunächst während der Förderphase und anschließend auch für weitere Internationalisierungsprojekte einen reibungslosen Ablauf auf der organisatorischen Ebene zu gewährleisten (Kapitel 6). Schließlich ist die Schaffung eines Monitoringsystems, welches zu jeder Zeit eine Messung des Fortschritts zulässt und damit wesentlich zu einer erfolgreichen Durchführung der Projekte beiträgt, essentiell (Kapitel 7). Der letzte Schritt ist dann die Formulierung des Internationalisierungskonzeptes, welcher in seinem Aufwand nicht unterschätzt werden sollte (Kapitel 8). Nach einem kurzen Fazit (Kapitel 9), bietet Kapitel 10 eine Checkliste, die anhand der Kapitel aufgebaut ist und zur Kontrolle bei der Überprüfung der eigenen Internationalisierungsstrategie genutzt werden kann.

Ziel bei all diesen Elementen ist es, dass sie als Schema entworfen werden, nach dem internationale Partner gefunden und Projekte entwickelt und erfolgreich durchgeführt werden können. Mit der Durchführung der ersten Projekte sowie durch externe Veränderungen können jedoch politische, organisatorische oder wirtschaftliche Teile der Strategie hinfällig werden. Die Internationalisierungsstrategie sollte daher als ein offenes und dynamisches Modell angesehen werden, welches fortlaufend angepasst und verbessert werden kann.

Das vorliegende Paper basiert hauptsächlich auf den 32 eingereichten Vorhabenbeschreibungen der drei Runden der vom BMBF geförderten Maßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ sowie auf den zwanzig Internationalisierungsstrategien

der ersten beiden Runden dieses BMBF-Förderprogramms. Darüber hinaus sind Informationen aus den Interviews mit den 32 Cluster-/Netzwerkmanagern eingeflossen.

2 Identifikation des Internationalisierungsbedarfs

Bevor konkrete Maßnahmen zur Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes erstellt werden, sollte zuvor der Internationalisierungsbedarf auch von den Cluster-/Netzwerk-Mitgliedern festgestellt werden. Zur Identifizierung der Mitgliederinteressen gibt es

„Ziel ist es, den Standort zu stärken. Eines der Hauptziele ist es, inbound mobility zu haben.“
(ein Clustermanager)

verschiedene Methoden, die auch dem Einbezug der Akteure dienen [CLUSTER EXCELLENCE DENMARK o. J.: 8, 11].

Zunächst einmal kann bei den jährlichen Mitglieder-Versammlungen ein genereller Austausch über Ideen, Projekte, Wünsche und Bedürfnisse stattfinden. Aufbauend auf diesem Input von der Cluster-/Netzwerkbasis ist das Cluster-/Netzwerkmanagement gefragt, gemeinsame Strategien und Aktivitäten abzuleiten. Diese Planung, Durchführung und Nacharbeit kann einen hohen Zeit- und Ressourcenaufwand in Anspruch nehmen [ebd.: 11].

Eine andere Möglichkeit sind Telefonkampagnen. Diese (in regelmäßigen Abständen durchgeführten) Anrufe bei den Cluster-/Netzwerk-Mitgliedern dienen ebenfalls der Identifikation der Bedürfnisse und Wünsche. Unterstützend kann dazu ein Fragebogen herangezogen werden, der hinterher systematisch ausgewertet wird. Der Vorteil der Methode ist, dass der Zeitaufwand im Vergleich zur zuvor vorgestellten Vorgehensweise etwas geringer ist, dennoch auch ein enger Kontakt zu den Mitgliedern hergestellt wird. Wichtig ist, dass die Telefonate durch das Cluster-/Netzwerkmanagement selbst geführt werden, um keinen Wissensverlust zu haben [ebd.: 12].

Eine dritte Möglichkeit ist eine Mitglieder-Umfrage. Dabei können innerhalb kürzester Zeit Daten zu den Wünschen und Bedürfnissen der Cluster-/Netzwerkmitglieder erhoben werden und die Antworten sind anschließend gut vergleichbar. Jedoch geht der enge Kontakt zu den Mitgliedern verloren und während der Umfrage können keine neuen Fragen integriert werden [ebd.: 13].

Ebenfalls zur Identifikation des Internationalisierungsbedarfs zählt eine Sondierung bezüglich potenzieller internationaler Märkte und Partnercluster/-netzwerke. Eine ausführliche Beschreibung dieser Schritte befindet sich in Kapitel 3.3.

3 Konkrete Maßnahmen für die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Instrumente und Maßnahmen, welche bei der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie hilfreich sein können. Das Kapitel ist nach den folgenden Punkten unterteilt, welche alle als Anregung dienen sollen: Kick-Off-Veranstaltung, Finanzierung, Analysen und Studien, Bildung von Steuerungsinstitutionen, Entwicklung/Erstellung von Datenbanken, Workshops, Service/Leistungen für Start-ups und KMU sowie Personal/Bildung/Nachwuchs. Abschließend werden weitere alleinstehende Maßnahmen aufgeführt, die sich keinem der zuvor genannten Punkte zuordnen lassen.

3.1 Kick-Off-Veranstaltung

Das Durchführen einer Kick-Off-Veranstaltung sollte nicht vernachlässigt oder als nebensächlich angesehen werden, da hier die grundlegenden Weichen für das Engagement, die Motivation und die Beteiligung der Cluster-/Netzwerkakteure gestellt werden. Zudem kann das Kick-Off als Teil einer Kommunikationsstrategie gesehen werden. Grundsätzlich sollte diese Veranstaltung für alle Mitarbeiter der Akteure offen sein und vorwiegend der allgemeinen Information zur Erstellung der Internationalisierungsstrategie sowie als Möglichkeit der Partizipation dienen. Hat das Cluster-/Netzwerkmanagement bereits Bereiche identifiziert, in denen die internationalen Projekte im zweiten und dritten Jahr durchgeführt werden sollen, können bei dieser Veranstaltung auch bereits fachspezifische Arbeitsgruppen gebildet werden. In jedem Fall sollte die Kick-Off-Veranstaltung so früh wie möglich durchgeführt werden, um so einen transparenten Prozess zu gestalten und damit eine breite Akzeptanz der Cluster-/Netzwerkakteure zu erreichen. Je nach Status-Quo der Internationalisierung können zu dieser Veranstaltung auch bereits identifizierte (potenzielle) internationale Partnercluster/-netzwerke eingeladen werden, wobei die Struktur des Treffens dann etwas anders aufgebaut werden sollte. Bei einem Kick-Off mit bereits feststehenden Partnern sollte im Rahmen dessen auch eine Abstimmung über die weiteren Aktivitäten und den jeweiligen Ort erfolgen. Auch ist es möglich, dass der Gastgeber eine Führung durch die technischen Einrichtungen und/oder das Gelände geben.

3.2 Finanzierung

Auch die (nachhaltige) Finanzierung der Internationalisierungsstrategie und aller darauf aufbauenden zukünftigen internationalen Projekte ist ein Grundstein der Internationalisierungsstrategie und sollte daher frühzeitig erörtert werden. Dabei sollte auch die Finanzierung flankierender Maßnahmen wie der Teilnahme an internationalen Kongressen, Messen etc. berücksichtigt werden. Für die Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes kann bspw. eine externe Studie durchgeführt werden, welche

Finanzierungsoptionen entwickelt, prüft und ihre Erschließung vorbereitet. Neben der (inter-)nationalen Fördermittelakquise kann auch mit Hilfe eines Kriterienkatalogs/Fragebogens nach potenziellen Investoren gesucht werden. Hier gilt es, einen strukturierten Prozessverlauf zu entwickeln, um die Erschließung und Vernetzung passender Investoren stets zu gewährleisten. Auch kann ein Eigenanteil an der Finanzierung geleistet werden. Dieser wird u. a. möglich durch die Bereitstellung von Arbeitskraft, also Personalressourcen. Eine andere Möglichkeit ist es, die Einnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen des Clusters/Netzwerkes zu nutzen oder ein Crowdfunding anzustoßen. Ebenso bieten kostenpflichtige Dienstleistungen wie Schulungen und Workshops eine Einnahmequelle.

Zu empfehlen ist die Sicherstellung der Finanzierung durch die Nutzung verschiedener Quellen, da so eine Risikoverteilung erreicht wird. Jedoch ist hier ein größerer Organisations- und Koordinationsaufwand für das Cluster-/Netzwerkmanagement zu erwarten. Es ist darüber nachzudenken, ob es sinnvoll ist, eigens für die Finanzen des Internationalisierungsbestrebens einen Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen/einzustellen [CLUSTER EXCELLENCE DENMARK o. J.: 17].

Wie zuvor bei der Kick-Off-Veranstaltung aufgezeigt, kann auch bei der Finanzierung bereits von Anfang an mit den Partnerclustern/-netzwerken zusammengearbeitet werden – sofern diese schon feststehen – und z. B. ein gemeinsamer Innovationsfond aufgebaut werden. Wichtig ist es zu beachten, dass eine Gegenfinanzierung sehr zeitaufwendig sein kann und es ggf. Probleme bzgl. der Gleichzeitigkeit der zur Verfügung stehenden Mittel geben kann. Aus diesem Grund gilt es, sich frühzeitig und gemeinsam mit seinem Kooperationspartner um die Gegenfinanzierung zu kümmern und evtl. ein Konzept diesbezüglich aufzustellen.

3.3 Analysen und Studien

Um die Internationalisierungsstrategie und ihre Projekte auf eine solide Basis zu stellen, empfiehlt es sich, zu Beginn der Maßnahme verschiedene Analysen, eventuell mit Hilfe externer Experten, durchzuführen. Diese können sich, wie in Tabelle 1 bis 3 dargestellt, auf das Cluster/Netzwerk, auf die (potenziellen) Partnercluster/-netzwerke oder auf den branchenspezifischen Markt beziehen.

Abhängig von der Cluster-/Netzwerkstruktur können Analyse Kriterien bspw. fachspezifische oder spezifische Aspekte des Innovationsmanagements und der Innovationskultur aufgreifen. Bei der Bedarfsanalyse des eigenen Clusters/Netzwerkes sollten vor allem die individuellen Bedarfe der Akteure, die Anforderungen für das Cluster/Netzwerk als Ganzes, die Erwartungen der Mitglieder an das Cluster-/Netzwerkmanagement, die Rolle des Clusters/Netzwerkes in der individuellen Internationalisierungsstrategie der Mitglieder sowie die Identifikation bisher nicht berücksichtigter Themenkomplexe ermittelt werden.

Eine weitere Möglichkeit, umfassende Informationen auf verschiedenen Ebenen und aus verschiedenen Blickrichtungen zu erhalten, ist die Vergabe von externen Studien. Diese können entweder im Rahmen von Abschlussarbeiten (z. B. an cluster-/netzwerkinternen Hochschulen oder Forschungseinrichtungen) oder durch Forschungsinstitute durchgeführt werden. Beispiele für relevante Thematiken sind in der rechten Spalte von Tabelle 1 bis 3 dargestellt.

Tab. 1 Inhalte möglicher Analysen und Studien zum eigenen Cluster/Netzwerk

Analysen des eigenen Clusters/Netzwerkes	Studien zum eigenen Cluster/Netzwerk
SWOT-Analyse	technologische Studien
systematische Bedarfsanalyse	
Analyse des Internationalisierungsgrads	
(technische) Kompetenzanalyse	
Analyse zur Bildungslandschaft	
Analyse der Ressourcen, Kapazitäten, Entwicklungsbedingungen und Strategien auf Basis des Assessment-Verfahren des European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), das dem Assessment-Verfahren für die Labels der Europäischen Cluster-Initiative (ECEI) zugrunde liegt	

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 2 Inhalte möglicher Analysen und Studien zum Partnercluster/-netzwerk

Analysen des Partnerclusters/-netzwerkes	Studien zum Partnercluster/-netzwerk
SWOT-Analyse	Studien zu den Rechtsvorschriften der Zielländer
Akteurs-Analyse im Themenraum	
Marktanalysen	
Analyse der Mikroumwelt (technologisches Umfeld, Bildungslandschaft, Absatzmärkte, etc.)	
Analyse der Ressourcen, Kapazitäten, Entwicklungsbedingungen und Strategien auf Basis des Assessment-Verfahren des European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), das dem Assessment-Verfahren für die Labels der Europäischen Cluster-Initiative (ECEI) zugrunde liegt	

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 3 Inhalte möglicher Analysen und Studien zum branchenspezifischen Markt

Analysen des branchenspezifischen Markts	Studien zum branchenspezifischen Markt
Competitive Intelligence-Report: Analyse branchenspezifischer Wettbewerberstrategien und Benchmarks von anderen Projekten/Maßnahmen zur Internationalisierung	Marktstudie <ul style="list-style-type: none"> • Cluster-/Netzwerk-Außensicht (spezifisches internationales Cluster-Umfeld, Identifizierung von relevanten Branchen/vorhandenen Netzwerken und deren Aktivitäten als Cluster im internationalen Umfeld) • Ansatzpunkte: Analyse bestehender Lieferketten, Vertriebswege, Analyse vergleichbar aufgestellter Cluster/Netzwerke anderer Branchen • Untersuchung, ob für das Konzept eine technologie-, markt- oder anwendungsorientierte Herangehensweise besser ist
Erfahrungswerte des Spitzenclusters der Branche	
Benchmarks anderer Cluster-/Netzwerkregionen	
	Bewertung <ul style="list-style-type: none"> • der Marktbeeinflussung der durch die Projekte adressierten Märkte • des Forschungsniveaus der Einzelthemen • der internationalen Forschungsexzellenz
	Foresight-Studie zum Wettbewerbsumfeld, Trends und Märkten

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Bildung von Steuerungsinstitutionen

Der Prozess der Internationalisierung sollte auch nach Entwurf der grundlegenden Internationalisierungsstrategie stets strategisch und inhaltlich kontrolliert werden. Als bedeutender Faktor für den Erfolg der Internationalisierungsstrategie gilt deshalb der Aufbau der Managementstruktur. Einen allumfassenden Ansatz bietet dabei die Zusammenstellung von interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Teams.

Um in der Konzeptionsphase der Internationalisierungsstrategie die Einbindung aller Cluster-/Netzwerkakteure zu ermöglichen, sollten regelmäßige Treffen von Vertretern der Mitglieder und des Cluster-/Netzwerkmanagements stattfinden, bei denen der aktuelle Stand der Strategie diskutiert wird. Weiterhin sollten auf Projektebene Task Forces/Projektteams aufgestellt werden. Sie arbeiten im Bereich der Kontaktvermittlung und sind u. a. für die Projektanbahnung zuständig. Von Vorteil ist es, wenn diese

Projektteams über Länderkenntnisse und Auslandserfahrung verfügen. Es gibt folgende verschiedene Möglichkeiten der Zusammensetzung der Task Forces:

- involvierte Cluster-/Netzwerkakteure und Geschäftsstelle des Clusters/Netzwerkes
- nur Cluster-/Netzwerkakteure, pro Team jeweils mind. ein Vertreter aus Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft
- Projektteams inklusive externer Experten

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, die Projektteams auf internationaler Basis aufzustellen und die bereits ausgewählten Partnercluster/-netzwerke in die Strukturen mit einzubinden. Voraussetzung für den Erfolg dieses Modells ist das Vorhandensein einer reibungslos funktionierenden und sicheren Kommunikationsplattform mit diversen Kommunikationskanälen (s. Kapitel 6). Schließlich bietet es sich an, ein cluster-/netzwerkübergreifendes Gremium für die interne Review, die Evaluierung und die Generierung von Handlungsempfehlungen für das Cluster/Netzwerkmanagement, die Beiräte und die Stakeholder einzusetzen.

Von Vorteil ist es ebenfalls, das Cluster/Netzwerkmanagement über die Konzeptionsphase hinaus bei der Projektumsetzung einzubinden. Dieses dient der gebündelten Führung, Unterstützung und Überwachung der Projekte. Dazu muss bedacht werden, dass die Kosten dafür eingeplant und abgesichert sind.

3.5 Entwicklung/Erstellung von Datenbanken

Als Speicher für zusammengetragene Daten vor und während der Projekte und als Informationsquelle für folgende internationale Projekte sollten zu Beginn der Förderphase Datenbanken entwickelt werden. Sie fördern neben dem gezielten Austausch innerhalb des Clusters/Netzwerkes die optimale Planung der Projekte. Die Datenbanken können thematisch drei Schwerpunkte haben: Einmal ist es möglich, eine internationale Aufstellung der Branche zu generieren. Hier können sowohl branchenrelevante oder -verbundene Veranstaltungen (z. B. Konferenzen), Netzwerke/Cluster als auch einzelne Unternehmen, Forschungsinstitute und Forschergruppen aufgeführt werden. In eine ähnliche Richtung geht die Idee, eine Datenbank potenzieller Partner oder möglicher Kooperationsländer aufzustellen. Schließlich könnte ebenfalls eine branchenbezogene, (inter-) nationale Fördermitteldatenbank eingerichtet werden. Bei der Konzeption dieser Datenbanken ist es wichtig zu bedenken, dass sie kontinuierlich gepflegt werden müssen sowie am besten mit der Homepage des Clusters/Netzwerkes verbunden oder direkt auf dieser hinterlegt sind. Aggregierte Informationen können des Weiteren in Form von standortspezifischen Kompetenzlandkarten oder Wissensatlanten anschaulich dargestellt werden. Um einen besseren Transfer von Forschungsergebnissen zu gewährleisten, könnte eine Expertenplattform oder ein Forum eingerichtet werden, das als dauerhafte, nachhaltige Struktur zur besseren Kommunikation dient.

3.6 Workshops

Neben der eingangs separat beschriebenen Kick-Off-Veranstaltung, sollte sich der Internationalisierungsprozess vor allem durch eine Reihe neuer Angebote im Bereich Internationalisierung auszeichnen. Diese Workshops (auch Schulungen, Seminare, Schwerpunkttage, Tagungen) können – wie in Abbildung 1 dargestellt – sowohl thematisch-informativ als auch strategisch-organisatorisch-praktisch gestaltet sein. Häufig ist die Erreichung einer nachhaltigen Kooperation und Vernetzung zwischen den Akteuren das primäre Ziel der Workshops. Durch die gemeinsame Festlegung von Zielen und Visionen wirken die Seminare identitätsstiftend. Darüber hinaus gewährleistet die enge Einbindung der Cluster-/Netzwerkmitglieder den verstärkten Austausch, wodurch auch den weniger erfahrenen Akteuren Wissen zugänglich gemacht wird (zum Beispiel in Erfahrungsaustauschgruppen).

Seminare zu den (potenziellen) Zielregionen können dabei bspw. mit Gästen aus den Regionen und mit Experten zu Themen wie landesspezifische Intellectual-Property-Rights durchgeführt werden (z. B. Entwicklung von Checklisten oder einer Strategie zu diesem Thema) und darüber hinaus Best Practices vorstellen. Auch bei den Schulungen zur interkulturellen Kompetenz bietet es sich an, Experten zu den Landesspezifika z. B. im Bereich der Verhandlung, der Kooperationsanbahnung und der Projektzusammenarbeit hinzuzuziehen. In einem solchen ersten Seminar sollten die allgemeinen Gesellschaftsstrukturen, die kulturellen Werte, lokale Gepflogenheiten und der erste Kontakt thematisiert werden. In der Umsetzungsphase kann dann ein vertiefendes interkulturelles Training stattfinden.

Abb. 1 Mögliche Workshop-Inhalte



Quelle: eigene Darstellung

Während bei der Durchführung nur zwischen ‚selbst organisiert‘ und ‚durch eine externe Beratungsfirma organisiert‘ unterschieden werden kann, gibt es bei den adressierten Zielgruppen mehr Möglichkeiten, die sich durch die allgemeine Cluster-/Netzwerkstruktur ergeben:

- Cluster-/Netzwerkakteure, ihre Partner und die Endanwender (z. B. Konzeption von Anwendertrainings der neu entwickelten Technologie)

- in den potenziellen Zielregionen mit den dortigen Cluster-/Netzwerkakteuren (Information, Bedarfsermittlung, Finanzierungsmöglichkeiten)
- mit den in die Projekte involvierten deutschen und ausländischen Cluster-/Netzwerkakteuren

3.7 Services/Leistungen für Start-Ups und KMU

Zusätzlich zu den zuvor beschriebenen Workshops, sollten Start-Ups und KMU im Rahmen der Internationalisierung besonders gefördert und unterstützt werden, da v. a. sie oft den Schritt in die Internationalisierung nicht alleine meistern können.

Start-Ups bieten ein großes Potenzial, welches sich auf internationaler Ebene noch besser ausschöpfen lässt. Daher kann man in Erwägung ziehen, bereits vor der Gründung, Trainingsmodule im internationalen Rahmen zu schaffen, bei denen bspw. Gründungsteams an Hochschulen durch Wettbewerbe identifiziert und durch internationales Feedback unterstützt werden. Auf diese Weise vorbereitete Start-Ups lassen eine höhere Konkurrenzfähigkeit auf globaler Ebene erwarten. Des Weiteren kann man diesen Start-Ups im Zuge eines internationalen Mentoringkonzeptes phasenspezifische, umfassende Beratung, Bewertung und Begleitung zukommen lassen und sie explizit bspw. in den Bereichen Zugang zu Kompetenzpools, Kooperationspartnervermittlung, Marktanalysen unterstützen, für die Neugründungen alleine nicht die Ressourcen aufweisen. Auch der Austausch von Best Practices und Erfahrungen zu Finanzierungsmöglichkeiten sollte zwischen den Cluster-/Netzwerkstandorten gefördert werden. Eine andere Möglichkeit ist es, Start-Ups gleich auf internationaler Ebene anzusiedeln, indem ihnen der Zugang zu ausländischen Investoren und eine Plattform für die Geschäftsanbahnungen auf gemeinsamen Veranstaltungen mit internationalen Partnern gegeben werden.

Auch KMU sollten sowohl bei den einzelnen Schritten des Internationalisierungsprozesses als auch durch Expertise-Input besondere Aufmerksamkeit erhalten. Zunächst einmal können strategische Partnerschaften vermittelt werden (z. B. GTAI). Des Weiteren sollte ein umfassendes Beratungsangebot zu Bausteinen wie Projektentwicklung/-initiierung, (Förder-) Projektmanagement, Marktzugang, Innovationsmanagement, Fördermittelbeantragung, Konsortienaufstellung, Personalrecruiting, Technologiescouting und Netzwerkaufbau und -pflege entwickelt werden. Darüber hinaus können speziell auf KMU zugeschnittene Seminare/Trainings/Coachings zu verschiedenen Bereichen wie Rechtssystemen, IP-Regelungen, Arbeitnehmererfindervergütung oder auch zur Identifizierung und Bewertung von Ideen konzipiert werden. Ebenfalls ist es möglich, zu den genannten Themen eine sogenannte ‚Toolbox‘ zu entwickeln, mithilfe derer KMU sich selbst helfen können (für weitere Themen s. a. Kapitel 3.6).

Darüber hinaus sollte dafür Sorge getragen werden, dass auch die nicht geförderten Mitglieder sowohl indirekt als auch direkt von der Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes profitieren. Zum einen wird

durch die Strategie und das Standortmarketing die Sichtbarkeit des Clusters/Netzwerkes erhöht und sorgt für eine Vergrößerung des Netzwerks. Ebenfalls werden Ergebnisse mit ihnen geteilt (z. B. Best Practice) und die grundlegenden Strukturen, die für die Durchführung von internationalen Projekten entwickelt werden, könnten in Zukunft auch für die aktuell nicht beteiligten Cluster-/Netzwerkakteure nützlich sein (indirekte Benefits). Zum anderen richten sich die Informationsveranstaltungen sowie Workshops etc., deren Angebot im Rahmen des Internationalisierungsprozesses ausgebaut werden, an alle Cluster-/Netzwerkmitglieder (direkte Benefits).

3.8 Personal/Bildung/Nachwuchs

Die Internationalisierung der Belegschaft ist als wichtiger Baustein einer Internationalisierungsstrategie zu sehen und sollte auch den Cluster-/Netzwerkakteuren auf speziellen Informationsveranstaltungen vermittelt werden. Durch die Förderung des wechselseitigen Personalaustauschs mit den Partnerregionen (auch schon vor Projektbeginn), wird einerseits das gegenseitige kulturelle, technologische und unternehmensstrukturelle Verständnis erhöht. Andererseits wird ein Vertrauensverhältnis auf persönlicher Ebene geschaffen, welches die Kommunikation während der Projekte positiv beeinflussen kann. Dabei sollte die internationale Mobilität möglichst von Mitarbeitern verschiedener Bereiche (z. B. sowohl Ingenieure als auch Forscher) sowie verschiedener hierarchischer Ebenen unterstützt werden.

Die personelle Internationalisierung sollte aber nicht nur auf der Ebene der Weiterbildung der bereits vorhandenen Belegschaft erfolgen, sondern auch und vor allem beim Nachwuchs besondere Beachtung finden. Hier finden sich unterschiedliche Ansätze, je nachdem ob die Ausbildung cluster-/netzwerkintern oder cluster-/netzwerkextern erfolgt. Intern können Ausbildungsprogramme einzelner Cluster-/Netzwerkakteure aufgestellt werden, welche qualifizierte Fachkräfte explizit für den internationalen Einsatz aufbauen und bspw. in Zusammenarbeit mit einem Partnercluster/-netzwerk durchgeführt werden können. Teil dieser Programme können neben der fachlichen und fachsprachlichen Qualifizierung, die Organisation von und Teilnahme an internationalen Konferenzen, Workshops und Tagungen sowie regelmäßige Netzwerktreffen, internationale PR-Arbeit und ein systematisches Wissensmanagement sein. Akteursübergreifend kann des Weiteren ein organisierter Austausch zwischen den Cluster-/Netzwerkakteuren stattfinden, die sich an diesem Ausbildungsprogramm beteiligen. Der Bedarf an international geschulten und international kompetenten Mitarbeitern kann aber auch unternehmensextern thematisiert werden. Als Anlaufstelle und Partner bieten sich hier besonders Hochschulen an, welche teilweise auch in den Reihen der Cluster-/Netzwerkakteure vertreten sind. Hier ergeben sich die folgenden, potenziellen Kooperationsbereiche:

- gemeinsame Erarbeitung der Bedarfe für eine internationale Vernetzung der relevanten Studien- und Ausbildungsgänge mit den Cluster-/Netzwerkakteuren
- Entwicklung von Studiengängen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Hochschulen (interdisziplinäre und internationale Studiengänge) sowie der internationalen Vernetzung relevanter Studiengänge
- Vergabe von Abschlussarbeiten (Bachelorarbeit, Masterarbeit, Promotion), in denen aktuelle, fachliche Fragestellungen aus dem Alltag der Cluster-/Netzwerkakteure (im internationalen Umfeld) in Zusammenarbeit mit diesen behandelt werden
- Entwicklung gemeinsamer Formate mit den internationalen Partnern und deutschen Hochschulen zur Förderung von Kooperationen, Auslizensierungen und Gründungen
- Gewinnung ausländischer Absolventen der deutschen Hochschulen als Botschafter für den Standort

Besteht noch kein Kontakt zu Hochschulen, kann die Kontaktherstellung zum Beispiel über Matchmaking-Events erfolgen. Auch kann eine solche Kooperation so genutzt werden, dass die (regionalen) Professoren die Internationalisierungspläne an internationale Professoren bzw. Hochschulen kommunizieren. Zudem kann das Angebot von Summerschools und ähnliche Veranstaltungen die Vernetzung von Studenten über die Region hinaus fördern und sich in positiver Weise auf das Cluster/Netzwerk und die Anwerbung von (internationalem) Nachwuchs auswirken.

Eine weitere Strategie zur Steigerung der Cluster-/Netzwerkattraktivität und der damit verbundenen, erhöhten Anwerbung von internationalen Absolventen ist die verstärkte Nutzung von internationalen und sozialen Netzwerken wie bspw. LinkedIn. Auch kann ein Besuch von Fachmessen zielführend sein. Darüber hinaus kann eine Liste aller auf die Branche spezialisierten Personalvermittler der Partnerländer erstellt werden, die den Cluster-/Netzwerkmitgliedern bei der Suche nach qualifizierten, internationalen Mitarbeitern hilft.

3.9 Sonstiges

Nach der in Kapitel 3.1 beschriebenen Kick-Off-Veranstaltung sollten auch nach Auswahl der an den geförderten Projekten teilnehmenden Cluster-/Netzwerkakteure weiterhin alle Akteure in den Internationalisierungsstrategieentwurf sowie damit verbundenen internationalen Vernetzungen, Programmen und anderen Aktivitäten eingebunden werden. Um dem

“ Die kleinen Unternehmen haben nicht die Mittel. Sie brauchen die großen. Die großen helfen gerne, aber sie möchten auch selbst etwas davon haben. “

(ein Clustermanager)

Ganzen eine persönliche Note zu verleihen, können in zahlenmäßig kleineren Clustern/Netzwerken

individuelle, leitfadenstützte Gespräche mit Cluster-/Netzwerkakteuren geführt werden. Hier können neben dem Thema der Strategiefindung z. B. zentrale technologische Kompetenzen/Bedarfe, Erfahrungen und eventuelle Vorarbeiten thematisiert werden. Bezüglich der Gesprächspartner sollte auf eine Mischung hinsichtlich der Art des Akteurs (KMU, GU, Forschungseinrichtung etc.) die Position in der Wertschöpfungskette und den Grad der Internationalisierung geachtet werden. In zahlenmäßig größeren Clustern/Netzwerken kann diese „Stimmungsumfrage“ auch mit einem kurzen, schriftlichen Fragebogen erfolgen. Der persönliche Kontakt bietet auch die Möglichkeit, die Präsenz und die Aktivitäten des Clusters/Netzwerkes darzustellen und gleichzeitig die Wertschätzung der einzelnen Mitglieder zu demonstrieren.

Neben den in 3.7 dargestellten Leistungen für KMU und Start-Ups, sollten auch und besonders die Cluster-/Netzwerk- und Projektmanager in Themen wie z. B. Management internationaler F&E-Projekte und Kooperationen, Entwicklung und Management von Netzwerken, Wissens- und Innovationsmanagement sowie IPR (weiter-)qualifiziert werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, zu verschiedenen Themen, aber auch an verschiedenen Stellen des Strategiefindungsprozesses, externe Expertise einzuholen, welche z. B. mithilfe internationaler Netzwerke und Organisationen ausgewählt werden können.

Des Weiteren sollten für die Cluster-/Netzwerkakteure (auch über KMU und Start-Ups hinaus) Unterstützungs- und Serviceangebote (außer Workshops) entwickelt werden, welche auch über den Förderzeitraum hinaus zur Verfügung stehen. Ein umfassendes Angebot könnten bspw. regionenspezifische Mentorenzirkel sein. Gleichzeitig sollte der Grundstein für weitere Forschungsprojekte nach Ende der Förderphase gelegt werden, indem bereits zu einem frühen Zeitpunkt Konsortien zusammengestellt werden, die sich mit der Identifikation und Akquise weiterer Partner sowie das Screening und die Auswahl geeigneter Förderprogramme befassen (s. a. Kapitel 4 und 5).

Schließlich sollte bedacht werden, dass alle aufgeführten Maßnahmen, Aktionen, Analysen etc. in ein umfassendes Marketingkonzept eingebunden und durch Aktivitäten zum Standortmarketing verbunden sind.

4 Auswahl der internationalen Partner und Zusammenarbeit

In diesem Kapitel werden mögliche Kriterien für die Auswahl internationaler Partner aufgezeigt, das Vorgehen bei der Auswahl thematisiert sowie auf die Zusammenarbeit und den Austausch eingegangen.

4.1 Mögliche Auswahlkriterien

✓ **Partnercluster/-netzwerke allgemein**

- Interesse an und Bereitschaft für Kooperation
- ähnlich hohes Technologiellevel
- Projektpartner sollten auf Augenhöhe operieren
- gleichwertige Leistungsfähigkeit im fachspezifischen Bereich
- fachliche Kompetenz/Kompetenzfokus aktiv teilnehmender Cluster-/Netzwerkakteure
- für Projekt wichtige Akteure (Unternehmen und Hochschulen) Teil des Netzwerkes
- Kompetenzen im Netzwerk
- Integration und Anerkennung in internationalen Netzwerken und Clusterallianzen; internationale Vernetzung
- Standort
- finanzielle Ressourcen
- technische Schwerpunkte (Produktwelten, Innovationsgrad, Forschungsschwerpunkte)
- Strategie, Ziele, Services (Strategiebildungsprozess, Implementierungsplan, strategischer Fokus, Aktivitäten und Services des Clusters/Netzwerkes, Arbeitsgruppen, Innovationsmanagement, Fähigkeiten und Performance, Erfahrungen und Erfolgsbilanz)
- Errungenschaften und Anerkennung (Anerkennung in der Presse, den Medien, Veröffentlichungen; Bewertung der Akteurszufriedenheit)
- Stand der Technik; Technologietransfer
- mögliche Entwicklungspfade
- Integration in Regionale Innovations-Systeme
- Kontakte bereits vorhanden/Partner bekannt/bereits existierende Kooperationsvereinbarungen
- ausländische Förderstrukturen und Finanzierungsquellen
- Intellectual Property
- Gründeraktivitäten, Innovationen
- Möglichkeiten eines internationalen Personalaustausches
- Einbindung in das Internationalisierungskonzept des Clusters/Netzwerkes
- ihr Verständnis von Cluster/Netzwerk
- Relevanz der Internationalisierung und Potenzial für das Cluster/Netzwerk
- Forschung, Ausbildung

✓ **Struktur der Partnercluster/-netzwerke**

- allgemein ähnliche Strukturen
- Netzwerkstruktur vorhanden

- erforderliche Managementstrukturen vorhanden
 - Vorhandensein eines professionellen Cluster-/Netzwerkmanagements
 - Cluster-/Netzwerkstruktur (Beteiligung, Anzahl der Akteure, geographische Konzentration)
 - Aufweisen einer zum deutschen Cluster/Netzwerk adäquaten Mitgliederstruktur und Innovationskraft
 - räumliche Nähe
 - vergleichbare Vision
 - Vorhandensein von Kooperationserfahrung und Zugang zu internationalen Leitmärkten
- ✓ **Cluster-/Netzwerk Management**
- Human Resources verfügbar
 - Qualifikation
 - Stabilität und Kontinuität des Teams
 - Maturität des Teams (Typologie, Governance, Kooperation)
 - Aspekte 'lebenslanges Lernen'
 - Internationalisierungserfahrungen
 - Erfahrungen interkulturelles Management
 - finanzielle Ressourcen
 - gleichwertige Leistungsfähigkeit
- ✓ **Branchenspezifika**
- Wettbewerbsvorteil
 - Marktattraktivität/-risiko
 - Ausschluss von Märkten mit bekannten hohen Markteintrittsschranken
 - Struktur (Produktdifferenzierung, Absatz-/Beschaffungsmärkte, Lieferketten, Konkurrenten, Economies of Scale/Scope)
 - Potenzial von Techniken
 - Aktivitäten internationaler Cluster/Netzwerke der Branche
- ✓ **Landes-/Regionsspezifika**
- Bildungs- und Forschungslandschaft (Forschungsschwerpunkte, Anzahl der Einrichtungen, Internationales Renommee)
 - erlaubte Produktionsverfahren, Umweltschutzauflagen, Vorhandensein von/Zugang zu Rohstoffen
 - etablierte Kontaktknoten (für Kontakte in die und aus der Region)
 - existierende Zusammenarbeit der Länder in dem Forschungssektor
 - Erfahrung mit Zielland
 - Vorhandensein von Niederlassungen einzelner Akteure im Zielgebiet

- keine sprachlichen Barrieren
- Bildungsstandards und -partner
- Standortfaktoren (Logistik, Wirtschaftlichkeit, LCA, Akzeptanz)
- Vergleichbare Unterstützungs-/Fördermaßnahmen
- ✓ **Rahmenbedingungen**
 - ökonomischer Rahmen: Entwicklung relevanter volkswirtschaftlicher Kennzahlen (Wirtschaftswachstum, Inflation, Wechselkurse etc.), Wirtschaftszyklen, Arbeitslosigkeit, Ressourcenverfügbarkeit, Schlüsselindustrien, Branchenstrukturen
 - technologischer Rahmen: aktuelles technologisches Niveau, staatliche und privatwirtschaftliche F&E-Ausgaben und -Einrichtungen, Lebenszyklusphasen von Produkten
 - soziokultureller Rahmen: Bevölkerung und Demographie (Einkommensverteilung, Mobilität, Bildungsniveau, Werte, Konsumentenverhalten)
 - politisch-rechtlicher Rahmen: aktuelle und künftige Gesetzgebung, Steuergesetze, branchenrelevante Gesetzgebung, Regulierungen (z. B. von Kapital- und Arbeitskräftetransfers, Handelshemmnisse), politische Stabilität, Compliance, Sicherheitslage, Einbindung in Freihandelszonen
 - ökologischer Rahmen (z. B. Umweltauflagen)
- ✓ **Komplementarität**
 - der (Innovations-)Kompetenzen
 - der Stärken
 - der fachlichen/marktspezifischen Expertise
 - der Schwerpunkte
 - der Strukturen

4.2 Vorgehen bei der Auswahl

Aus den zuvor aufgelisteten Kriterien sollte ein Kriterienkatalog erstellt werden, der der rationalen und soliden Entscheidung dient. Für die Anwendung dieser Merkmale stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Analysen potenzieller Zielregionen/Partnernetzwerken können vom Cluster-/Netzwerkmanagement oder durch externe Studien erstellt werden. Hier bieten sich z. B. eine PEST-Analysen (Political, Economical, Social, Technological; ergänzt um Ecological) der Makroumwelt der potenziellen Partnerregionen oder SWOT-Analysen (sowohl des eigenen Clusters/Netzwerks als auch potenzieller Partnercluster/-netzwerke bezüglich Synergien, Schwachstellen, Best Practice) an. Auch ein Vergleich der spezifischen Entwicklungs- und Kooperationspotenziale mit denen der Partnerregionen

(fachlicher Fokus und regionale Konzentration, Innovations- und Wertschöpfungskette, Kooperationsintensität, Dynamik, Infrastruktur, internationale Wahrnehmbarkeit, Schlüsselakteure) ist hier möglich. Darüber hinaus können Szenarien in Abhängigkeit von internationalen Entwicklungen erstellt oder ein Fragebogen zur Kompetenz-/Bedarfsanalyse auf beiden Seiten entwickelt werden. Schließlich gibt es die Möglichkeit, persönliche Gespräche mit potenziellen Partnern zu führen. Dies geht z. B. im Rahmen von sogenannten Matchmaking-Events, bei dem Akteure sich und ihre Expertise mit Fachvorträgen auf Netzwerkmeetings präsentieren oder auch am Rande von Messen und Workshops.¹ Außerdem gibt es die klassische Version, bei der man sich an Benchmarks und Informationen der DIHK orientiert. Schließlich sollten die Ergebnisse auf einer Informationsveranstaltung den Cluster-/Netzwerkakteuren vorgestellt werden, sodass die Entscheidung wieder durch die Gesamtheit der interessierten Akteure gefällt und auch getragen wird.

Wie auch bereits in anderen Kapiteln erwähnt, sollten in diesem Schritt Prozesse und Schemata für Potenzialanalysen möglicher Partner entwickelt werden, um sie auch in Zukunft anwenden zu können. Hier bietet es sich an, die gesammelten Informationen in die neue Online-Plattform (s. Kapitel 6.1) einzuspeisen, sodass dort Profile potenzieller Partner(-regionen) mit Bedarfen, relevanten Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für internationale Zusammenarbeiten etc. entstehen.

4.3 Zusammenarbeit und Austausch²

Sind die Partner ausgewählt, ist der nächste Schritt den Grundstein für die Zusammenarbeit zu legen. Dafür sollte jede Aktion – besonders zu Beginn – einem grundlegenden, von beiden Seiten ausgehandelten und akzeptierten Protokoll folgen. In diesem können Inhalte wie Datenschutz und finanzielle Beteiligung thematisiert, aber auch Kooperationsregeln, die Frequenz und Art der Kommunikation und zuständige Ansprechpartner benannt werden. Als Medium für die Kommunikation bietet sich bspw. die in Kapitel 6.1 beschriebene Online-Plattform an - diese sollte es auch in der jeweiligen Landessprache, bzw. auf Englisch geben, um die Kommunikation zu erleichtern.

Dem persönlichen Austausch sollte trotz hervorragender technischer Kommunikationsmittel ein hoher Stellenwert beigemessen werden, auch um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Neben regelmäßigen, gegenseitigen Besuchen (z. B. Delegationsreisen) und gemeinsamen Workshops könnte bspw. ein internationaler Retreat zum interdisziplinären Austausch involvierter und interessierter

¹ Hier ergibt sich auch die Möglichkeit, ein sog. „Speed-Dating“ durchzuführen: Akteure lernen sich in kurzen 20-minütigen Gesprächen kennen und tauschen sich aus.

² Weiterführende Literatur hierzu: BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWI) (Hrsg.) (2010): Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Forscher aus beiden Partnerregionen zur Vernetzung relevanter Disziplinen durchgeführt werden. Auch können transdisziplinäre, internationale Gruppen gebildet werden (mit Akteuren aus beiden Partnerclustern/-netzwerken), die sich eigenständig zu spezifischen Themen und Best Practices austauschen, regelmäßige Videokonferenzen und thematische Workshops durchführen und Austauschprogramme initiieren. So kann ein internationales Knowledge Hub/Innovationssystem und auch der cluster-/netzwerkübergreifende Gedanken- und Informationsaustausch aufgebaut und gepflegt werden.

Es sollte bedacht werden, dass die Entwicklung von Vertrauen zu den Kooperationspartnern umso schwieriger ist, je weiter diese entfernt sind. Deshalb ist die Einrichtung von internationalen Kontaktbüros oder auch Coordination Offices in den Partnerregionen, welche für die internationalen Kooperationen und den Vertrauensaufbau/-ausbau zuständig sind, von Vorteil. Hierzu können Büroräume in den Zielregionen angemietet werden, welche als Anlaufstelle dienen und über auf das Zielland angepasste interkulturelle Kompetenzen verfügen. Zu den Aufgaben könnte die Information über kulturelle Besonderheiten und landesspezifischen IP-Regelungen sowie die Organisation entsprechender Workshops und Seminare gehören. Ebenfalls bieten sich diese Kontaktstellen an, um

- KMU bei der Verifizierung gemeinsamer Interessen in internationalen Kooperationen zu unterstützen
- weitere potentielle Kooperationspartner in der Region zu identifizieren
- den internationalen Personalaustausch zu organisieren.

5 Auswahl der Projekte

In diesem Kapitel wird die Auswahl von Projekten, die in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern durchgeführt werden, näher beleuchtet. Zunächst wird dafür auf die unterschiedlichen Organisationsformen und Vorgehensweisen des Auswahlprozesses eingegangen, bevor anschließend mögliche Auswahlkriterien aufgelistet werden. Zuletzt wird das Thema der Intellectual Property-Regelungen (IPR) kurz aufgegriffen.

5.1 Organisation/Vorgehensweise

Um einen nachvollziehbaren, von allen Seiten getragenen und fairen Projektauswahlprozess zu garantieren, gibt es verschiedene Möglichkeiten der Zusammenstellung der zuständigen Gremien sowie unterschiedliche Formen von Informations- und Entscheidungsveranstaltungen. Eine Möglichkeit ist es, zunächst thematische Bereiche der Projekte zu identifizieren. Dies kann entweder innerhalb des deutschen Clusters/Netzwerkes oder auch mit bereits ausgesuchten internationalen Partnern erfolgen. Letzteres hat

dabei den Vorteil, dass auf dort vorhandene Interessen, Prioritäten und Kompetenzen sowie mögliche Förderrichtlinien und -zyklen Rücksicht genommen werden kann. Themenbasiert können im nächsten Schritt (internationale) Arbeitsgruppen Forschungsfragen entwerfen oder direkt die Projekte planen, für welche im nächsten Schritt konkrete, geeignete Cluster-/Netzwerkakteure ausgewählt werden können. Eine andere Möglichkeit ist es, die einzelnen Cluster-/Netzwerkakteure zur Bewerbung mit eigenen Projekten aufzurufen, aus denen dann z. B. ein extra eingesetzter Steuerungskreis oder das Kuratorium des Clusters/Netzwerkes als unabhängiges Kontrollgremium bis zu drei Projekte auswählt.

Je nachdem, welche der zuvor aufgeführten Vorgehensweisen gewählt wird, können bspw. Forschungs-/Strategieworkshops der Akteure (KMU, Großunternehmen und Forschungseinrichtungen) oder Symposien zum Ideenaustausch organisiert werden. Zusätzlich können Analysen (z. B. von Zukunftsfeldern für Kooperationsprojekte, von Wettbewerberstrategien/Benchmarks anderer Maßnahmen/Projekte zur Internationalisierung in der Branche oder von internationalen F&E-Bemühungen) zur thematischen, strategischen und Fundierung durchgeführt werden.

Für die Evaluierung oder für ein Ranking der vorgeschlagenen Themen/der eingereichten Projektvorschläge kann z. B. die Online-Plattform genutzt werden (s. Kapitel 6.1). Zuvor sollte ein möglicher Interessenskonflikt ausgeschlossen werden. Kommt es zu abweichenden Bewertungen von Projekten, können diese noch einmal nach den festgelegten Kriterien diskutiert werden. Die Projekte mit der höchsten Bewertung werden dann schließlich ausgewählt und Verbesserungsvorschläge können anschließend eingearbeitet werden.

5.2 Mögliche Auswahlkriterien

✓ **Thema, Ziele, Ressourcen**

- Bezug zu strategischen Zielen des deutschen Clusters/Netzwerkes
- Marktnähe und Marktpotenzial
- Relevanz für den Durchbruch bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit
- Nachhaltigkeit
- wissenschaftlich-technologische Aspekte
- Handlungsfelder entsprechen der nationalen Forschungsstrategie in diesem Bereich

✓ **Finanzierung**

- finanzielle Machbarkeit/Budget/mögliche internationale Förderformen
- Risikoerwartung

✓ **Förderpolitische Einordnung**

5.3 Intellectual Property-Regelungen (IPR)

Zur Regelung der internationalen Kooperation sollte unabhängig von länderspezifischen Besonderheiten eine rechtliche Absicherung des geistigen Eigentums bereits vor Projektbeginn erfolgen. Außerdem sollte festgelegt werden, wie die Ergebnisverwertung der Projekte gesichert wird und welche Garantien gegenüber Dritten eingehalten werden müssen. Dafür ist es ratsam, Rechtsspezialisten der jeweiligen Zielregion hinzuzuholen, um Fehler zu vermeiden.

Teil der Regelung sollen im jeden Fall sein:

- Verbreitungs- und Nutzungsregeln, Zugangsrechte, Lizenzvergaben
- Haftungs-, Entschädigungs- und Vertraulichkeitsvereinbarung
- Interne Organisation und Berichterstattung
- Streitbeilegung

6 Kommunikation

Die interne sowie die externe Kommunikation³ sollten auf einer zuvor entwickelten, stringenten Struktur basieren und von der Projektleitung und dem Cluster-/Netzwerkmanagement gesteuert werden. Hierzu kann im Vorfeld (durch externe Expertise) eine detaillierte Analyse, Bewertung und Beratung zur Umsetzung möglicher Kommunikationskanäle (thematisch fokussiertes Community-Management auf internationalen Foren, Online-Plattformen, Social Media-Kanäle, etc.) durchgeführt werden. Im Folgenden wird ein Medium für die interne Kommunikation dargestellt. Es sei jedoch angemerkt, dass dies nicht die einzige Möglichkeit ist. Auch sollte bedacht werden, dass der persönliche Kontakt das gegenseitige Vertrauen nachhaltig stärkt und so den Weg für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern ebnet. Zudem wird in diesem Kapitel auf Aspekte der externen Kommunikation eingegangen.

6.1 Interne Kommunikation – Einrichtung einer Online-Plattform

Die Online-Plattform ist eine Möglichkeit über die die interne Kommunikation offen und sicher abgewickelt und auch protokolliert werden kann. Weitere Vorteile einer gemeinsamen Plattform sind, dass diese im Allgemeinen einen engeren Austausch (z. B. von Erfahrung und Wissen) sowie die engere Zusammenarbeit und damit eine stärkere Vernetzung untereinander fördern. Ihre Konzeption sowie den Auf- und Ausbau einer gemeinsamen Online-Plattform (auch Community-/ Entwicklungs-/ Austausch-/ Kommunikations-/ Kooperations-/ Innovations-Plattform) sollte in Zusammenarbeit mit den internationalen Partnern entstehen. So können zu Beginn grundlegende Problemfelder wie bspw. die Frage, welchen

³ Mit ‚interner Kommunikation‘ ist an dieser Stelle die projektinterne Kommunikation zwischen den internationalen Projektpartnern gemeint, während die ‚externe Kommunikation‘ jene an die Öffentlichkeit betrifft.

Datenschutzrichtlinien die Server unterliegen, geklärt werden. Den einzelnen Projekten können dann auf dieser Plattform sogenannte „Shared-Project-Spaces“ eingerichtet werden, die ermöglichen, Dokumente abzulegen und zu bearbeiten, Projektterminkalender zu verwalten sowie den Projektfortschritt zu dokumentieren. Ebenfalls sollte an dieser Stelle in gute Telefon- und Videosoftware – integriert in die Plattform – investiert werden, um Telefon- und Videokonferenzen auf technisch hohem Niveau zu ermöglichen.

„Also was sicherlich eine Herausforderung ist, ist das Thema Kommunikation, also Task-Kommunikation, Verfolgung, wer hat was bis wann wo getan. [...] aber jetzt keine unlösbare [...]“
(ein Clustermanager)

Mögliche weitere Elemente der Plattform werden im Folgenden aufgelistet:

- interaktives Portal als „internationales soziales Cluster/Netzwerk“ mit Kompetenzprofilen
- Kompetenz-, Technologie- und Wissenslandkarte
- Veröffentlichung von Wissen über relevante Märkte, Trends, Wettbewerber und Technologien (z. B. aus Analysen)
- Finden und Anbieten von internationalen Kooperationen
- Datenbank und selbstoptimierender Suchalgorithmus für Cluster-/Netzwerkakteure
- Integration einer internationalen Recruiting-Plattform für hochqualifizierten Nachwuchs
- regelmäßige Unternehmer-/Clusterforen und Netzwerktreffen mit diversen Fokussen
- Informationen vom Cluster-/Netzwerkmanagement bzw. Maßnahmen und Angeboten
- Organisation von Erfahrungs- und Wissenstransfers aus internationalen Innovationsprojekten
- Angebot geführter Touren und Besichtigungen von Firmen und Instituten
- Aufbereitung und Filtern von Branchennachrichten zu bestimmten Themen
- Newsletter-Versand
- Kommunikation über ein Chatfenster

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Plattform grundsätzlich für alle Cluster-/Netzwerkakteure zugänglich (oder an eine eventuell vorhandene cluster-/netzwerkinterne Plattform angedockt) sein sollte, um so einen möglichst hohen Input und einen hohen Nutzen der Einrichtung zu generieren. Nach der Konzeptionsphase kann/sollte versucht werden, mit Hilfe eines Mitgliederbeitrages die Plattform zu verstetigen.

6.2 Kommunikation nach außen

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (PR, Marketing etc.) sollten von Beginn an die Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes sowie die einzelnen geförderten Projekte begleiten. Auch hier empfiehlt es sich,

die einzelnen Aktionen zuvor in einem gemeinsam erarbeiteten Papier festzuhalten, um so zu allen Zeitpunkten eine angemessene externe Kommunikation zu gewährleisten. Eine Überwachung der Einhaltung der angestrebten Kommunikationsdichte sollte durch das Cluster-/Netzwerkmanagement geleistet werden.

- Zunächst bieten sich kleine Aktionen an, wie die Verlinkung der Homepages der beiden Cluster/Netzwerke mit sprachlichen Ergänzungen wo nötig oder die Veröffentlichung zum gemeinsamen Projektstart (und später auch zum aktuellen Stand der Projekte) durch Flyer, Broschüren und Datenblätter.
- Ebenso ist eine gemeinsame Website sinnvoll, auf der über die Ziele und den aktuellen Stand informiert wird. Diese Homepage sollte nicht nur auf Deutsch und Englisch abzurufen sein, sondern entsprechend der Zielländer auch auf anderen Sprachen.
- Je nach Zielgruppe der Cluster/Netzwerke kann abgewogen werden, sozialen Medien zur Außenkommunikation zu nutzen, wenn diese im Einklang mit der Unternehmensphilosophie stehen.
- Zusätzlich ist die Einrichtung eines internationalen Presseverteilers denkbar, über den in regelmäßigen Abständen Mitteilungen und Newsletter versandt werden, z. T. mit Bitte um Veröffentlichung.
- Mit Fortschreiten der Internationalisierungsstrategie und den Projekten können Publikationen (Hauszeitschriften, Fachzeitschriften, wissenschaftliche Publikationen) herausgegeben werden.
- Für eine (inter-)nationale Kommunikation der Forschungsergebnisse z. B. durch Publikationen von Fachartikeln, Presseveranstaltungen, Interviews mit nationalen und internationalen Magazinen und Fachzeitungen, Vorträgen auf (Fach-)Konferenzen vor europäischen Gremien, etc. gesorgt werden.
- Ebenso bieten sich gemeinsame Auftritte auf (inter-)nationalen Messen sowie die Teilnahme an Schulungen, Fachtagungen, Workshops und Konferenzen (z. B. organisiert über das Cluster/Netzwerk, Fachinstitutionen, etc.) an. Diese können außerdem als Ausgangspunkt für interne Netzwerktreffen genutzt werden (im Vorfeld oder direkt auf den internationalen Tagungen und Messen).
- Darüber hinaus kann ein standortübergreifender Wissens- und Technologietransfer aufgebaut werden, der z. B. durch die Ausrichtung internationaler Cluster-/Netzwerkforen, Konferenzen, Netzwerktreffen etc. sowohl die internationale Sichtbarkeit erhöht als auch eine gewisse Anziehungskraft auf Talente und Investoren ausüben kann.

Die Sichtbarkeit des Internationalisierungsbestrebens ist bedeutend, um das Interesse anderer, möglicher Partner und potenzieller Fördergeber zu erlangen. Zudem dienen die beschriebenen Maßnahmen auch der allgemeinen Information der Cluster-/Netzwerkmitglieder und Partnerunternehmen.

Neben einer umfassenden Marketingstrategie hilft ein integriertes, strategisches Branding ebenfalls die (internationale) Sichtbarkeit des Clusters/Netzwerks nachhaltig zu erhöhen und damit die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Zudem wirkt sich eine steigende Attraktivität beispielsweise positiv auf das Anwerben von Arbeitskräften, Nachwuchs, Investoren und Unternehmensansiedelungen aus. Wichtig ist es beim Branding die Einzigartigkeit und Stärken zu kommunizieren und sich mit Hilfe dessen von der Umgebung bzw. anderen Clustern/Netzwerken abzuheben. Für das Gelingen sind umfassende Analysen des Clusters und besonders dessen Leistungsfähigkeiten und Kompetenzen von Nöten [TACTICS 2012a: 9, 11f., 61].

7 Monitoring

Um zu jedem Zeitpunkt eine Fortschrittsüberprüfung zu gewährleisten, sollte ein ständiger Abgleich der Ziele und Teilergebnisse erfolgen, sodass rechtzeitige Korrekturen und zeitnahe Reaktionen ermöglicht werden. Die Festlegung und Überprüfung der Zielindikatoren zur Erfolgsmessung kann durch das Cluster-/Netzwerkmanagement, durch die Projektmanagements, durch eine externe Evaluierung (z. B. durch den Wissenschaftsbeirat, Industriebeirat) oder durch eine Kombination dieser erfolgen. Für eine erste, grobe Fortschrittsübersicht bieten sich die Meilensteine als Indikatoren an. Darüber hinaus können auch z. B. das Feedback von Unternehmen und Cluster-/Netzwerkmitgliedern zu den Leistungen des Managements oder die regelmäßige Nutzung und der nachhaltige Betrieb der neuen Online-Plattform Rückschlüsse auf den Fortschritt der Strategie/der Projekte zulassen. Weitere messbare Kennzahlen, welche ggf. auch projektspezifisch angelegt werden können, werden im Folgenden aufgelistet:

- ✓ **Anzahl (bezogen auf alle Cluster-/Netzwerkakteure oder bezogen auf spezifische Untergruppen, wie z. B. KMU oder Start-Ups)**
 - aktiv teilnehmender Cluster-/Netzwerkakteure (im eigenen Cluster/ Netzwerk sowie Konsortialpartner)
 - von Cluster-/Netzwerkakteuren, die in internationale Aktivitäten (z. B. beim Marktzugang, IP-Fragen) begleitet wurden
 - der Cluster-/Netzwerkakteure, die an Workshops/Schulungen teilnehmen (z. B. Workshops Heimat-/Zielregion, Schulungen Interkulturelle Kompetenz)
 - der Start-Ups, die bei der Ausgründung begleitet wurden
 - der Cluster-/Netzwerkakteure, die Leistungen zur Initiierung und Unterstützung internationaler Aktivitäten in Anspruch genommen haben
 - an Kontakten in einer bestimmten Bewertungsgruppe
 - etablierter, transdisziplinärer, internationaler Gruppen
 - der internationalen Akteure, die angesiedelt wurden

- und Umfang durchgeführter Netzwerkmeetings
 - und Umfang gestarteter Projektinitiativen
 - der initiierten FuE-Aktivitäten mit Beteiligung von Akteuren aus zwei Clustern/Netzwerken
 - an Neuentwicklungen bzw. Patentanmeldungen und Schutzrechten
 - der Messeauftritte im Rahmen der Kooperation
 - der wissenschaftlichen Publikationen in internationalen Fachzeitschriften
- ✓ **Steigerung**
 - der Umsatzerlöse der beteiligten deutschen Cluster-/Netzwerkakteure
 - der Risikokapital-Investitionen in die beteiligten deutschen Cluster-/Netzwerkakteure
 - der Arbeitsplätze in den beteiligten deutschen Cluster-/Netzwerkakteure
 - Steigerung der Geschäftsaktivitäten deutscher Cluster-/Netzwerkakteure in den Zielländern/-regionen
 - des Marktpotenzials durch die Erweiterung der Zielmärkte der Cluster-/Netzwerkakteure
 - neuer (und nachhaltiger) Kontakte (aus dem Ausland)
 - des Wissens über Internationalisierung
 - ✓ **Erweiterung der Produktportfolios der Cluster-/Netzwerkakteure**
 - ✓ **Anteil KMU am Projektvolumen in der Umsetzungsphase**
 - ✓ **Kennzahlen zu Management-, Marketing- und Innovationssystemen**
 - ✓ **Closing eines gemeinsamen Innovationsfonds bei X Mio. €**

8 Formulierung des Internationalisierungskonzepts⁴

Es ist wichtig, dass die Internationalisierungsbestrebungen in einem konkreten Internationalisierungskonzept festgehalten werden. Die Grundlagen dafür sind u. a. die Bedarfe der Cluster-/Netzwerkmitglieder und die Analyse der internationalen Wertschöpfungskette des Clusters/Netzwerkes. Auch sollte darauf geachtet werden, dass die Internationalisierungsstrategie des Clusters/Netzwerkes mit der Gesamtstrategie in Einklang steht und in diese integriert ist. Allgemein sind Strategien einer ständigen Dynamik unterworfen. Aus diesem Grund sind Weiterentwicklungen und regelmäßige Anpassungen unerlässlich. Dies sollte jedoch immer in Absprache mit den Cluster-/Netzwerkmitgliedern geschehen [CLUSTER EXCELLENCE DENMARK o.J: 22].

⁴ Dies ist eine allgemeine Anleitung zur Verfassung einer Internationalisierungsstrategie für Cluster/Netzwerke. Bitte beachten Sie, dass für die Verfassung der Internationalisierungsstrategie im Rahmen der BMBF-Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ besondere Vorgaben zu beachten sind.

Inhaltlich sollten folgende Aspekte in der systematischen Internationalisierungsstrategie aufgeführt werden

[CLUSTER EXCELLENCE DENMARK o.J: 26]:

- kurze aber präzise Darstellung der Strategie
- Finanzierungsplan
- Ausführung der Cluster-/Netzwerk-Visionen: „Was soll der restlichen Welt geboten werden?“
- Zielgruppe der Internationalisierungsstrategie
- mögliche internationale Partner
- mögliche Projekte in Kooperation mit den internationalen Partnern
- Grenzen und Prioritäten
- konkreter Zeit- und Arbeitsplan
- Kommunikation
- Indikatoren für das Monitoring

Die Motivationen und die Ziele der Internationalisierungsstrategie von Clustern/Netzwerken können sehr vielfältig sein und finden sich in verschiedenen Bereichen wieder. Einige werden an dieser Stelle zur Orientierung aufgelistet:

- ✓ **Vernetzung**
 - bessere Vernetzung mit regionalen/internationalen Akteuren
 - Verstetigung bestehender internationaler Kooperationen
 - Aufbau aktiver Netzwerke und Verbindungen auf politischer Ebene
- ✓ **Wissen, FuE, Personal und Bildung**
 - profitieren vom internationalen Know-How und Zugangserleichterungen
 - Stärkung der Position in der Forschung
 - Anbahnung und Durchführung von internationalen FuE-Kooperationen
 - Erfahrungsaustausch
 - Wissenstransfer hin zu den nicht geförderten Cluster-/Netzwerk-Mitgliedern
 - Auf- und Ausbau von Hochschulkooperationen
 - Fachkräftesicherung und Nachwuchsförderung
- ✓ **Markt und Wettbewerb**
 - Erschließung eines internationalen Zugangs zu Märkten und Partnern
 - Marktanteile der Cluster-/Netzwerkpartner in Zielmärkten erhöhen
 - gemeinsame Innovationen und Forschungen haben eine größere Wirkung und halten die Wettbewerber (mehr) auf Abstand
 - Steigerung der Innovationskompetenz
 - Bekanntmachung der (Vormacht-)Stellung und Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit

- krisensichere Ausrichtung der Branche
- Ausbau des Standortmarketings
- ✓ **Produkte und Produktion**
 - Entwicklung neuer Produkte, Verfahren, Technologien und/oder Dienstleistungen im internationalen Kontext
 - Produkten zum Marktdurchbruch verhelfen
 - Erschließung neuer Produktionsstandorte
- ✓ **Weiterentwicklung des Clusters/Netzwerkes**
 - Weiterentwicklung und Erweiterung des Kompetenzprofils
 - Defizite aus der SWOT-Analyse überwinden
 - Aufbau von Internationalisierungskompetenzen in den regionalen Netzwerken
 - Stärkung von Start-Ups
 - Beschäftigungssicherung
 - Anziehen von international bedeutsamen Unternehmen

Die gemeinsamen Ziele der Cluster/Netzwerke variieren darüber hinaus je nach internationalem Partner, generell zielen sie aber zum einen auf eine (Intensivierung der) Vernetzung, langfristige Kooperationen und eine gemeinsame Gesprächsbasis ab. Zum anderen sollen mit Hilfe von internationalen Kooperationen eine gemeinsame Behauptung auf dem Markt gegen Wettbewerber erfolgen sowie gemeinsame Forschungsprojekte und Veröffentlichungen initiiert werden. Des Weiteren wird oftmals Wert auf einen Erfahrungs- und Informationsaustausch auf freiwilliger Basis gelegt.

Der für die Internationalisierungsstrategie zu erstellende Zeit- und Arbeitsplan beinhaltet die Absichten der Internationalisierung und die damit einhergehenden Vorteile, besonders für die Unternehmen. Weiterhin werden sowohl die kurz- als auch langfristigen Ziele erläutert und die daraus resultierenden Ergebnisse dargestellt, genauso wie die Aktivitäten, die der Zielerreichung dienen. Außerdem sollten die Teilnehmer aufgelistet und die geschätzten Kosten angegeben werden. Generell ist es wichtig, Meilensteine der Internationalisierungsstrategie zu definieren, die auch mit Hilfe von messbaren Kriterien zur Erfolgsmessung herangezogen werden (können) (s. Kapitel 7) [ebd.: 24, 26].

9 Fazit

Die dargestellten Elemente einer Internationalisierungsstrategie „Konkrete Instrumente und Maßnahmen“, „Auswahl der internationalen Partner und Zusammenarbeit“, „Auswahl der Projekte“, „Kommunikation“ und „Monitoring“ können je nach Cluster/Netzwerk in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Form ausfallen. Das Fehlen eines Punktes muss daher nicht zwingend einen Nachteil bedeuten. Wie in der

Einleitung angesprochen, sind die hier aufgeführten Bestandteile keineswegs bindend und die genannten Beispiele erheben keinen Anspruch an Vollständigkeit.

Diese Aggregation basiert weitestgehend auf den 32 eingereichten Vorhabenbeschreibungen der Cluster/Netzwerke, die in den drei Runden der Fördermaßnahme vom BMBF „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ ausgewählt wurden sowie auf zwanzig Internationalisierungsstrategien der ersten beiden Runden und soll als Ideenanstoß dienen. Ergänzt wurde sie durch Zitate aus den Interviews mit den 32 Cluster-/Netzwerkmanagern. Es erhebt dabei keinen Anspruch an Vollständigkeit, vielmehr ist es nötig, die individuellen Gegebenheiten (persönlicher, fachlicher, räumlicher, entwicklungsstand-bezogener Art) eines jeden Clusters/Netzwerkes zu berücksichtigen.

“Es gibt ein ernstzunehmendes Hemmnis: Netzwerke bestehen aus Menschen. Ein Netzwerk ist nur so gut, wie die Menschen, die darin agieren. Man muss es schaffen die Menschen mitzunehmen, weil nur sie die Qualität eines Netzwerks bedingen. Man braucht in der Netzwerkkommunikation offene, interkulturell fähige Typen die auch die Themen verstehen. Den heterogenen Interessen muss man mit dem richtigen personellen Angebot begegnen.“

(ein Clustermanager)

10 Checkliste

1. Feststellung des Internationalisierungsbedarfes der Cluster-/Netzwerk-Mitglieder, vor Beginn der Maßnahmenentwicklung.
2. Durchführung einer Kick-Off-Veranstaltung in den ersten sechs Monaten der Förderphase, bei der alle Cluster-/Netzwerkakteure über das geplante Vorhaben informiert werden.
3. Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes für internationale Projekte nach Ende der Förderung durch das BMBF, in dem darüber hinaus flankierende Maßnahmen berücksichtigt werden.
4. Durchführung von verschiedenen Analysen und Studien (durch interne oder externe Experten) mit folgenden Fokussen: eigenes Cluster/Netzwerk, Partnercluster/-netzwerk, branchenspezifischer Markt.
5. Bildung von interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Steuerungs-/Kontrollinstitutionen auf Projektebene sowie projektübergreifend.
6. Entwicklung eines Systems, mit dem aggregierte Daten übersichtlich und anschaulich zugänglich gemacht werden.
7. Entwicklung eines breiten Angebots von thematisch-informativ als auch strategisch-organisatorisch-praktisch gestalteten Workshops für verschiedene Zielgruppen.
8. Entwicklung von besondere Beratungsangebote, Trainings und Schulungen für Start-Ups und KMU, um sie in allen Schritten des Internationalisierungsprozesses zu unterstützen.
9. Entwicklung von Weiterbildungs- und Austauschprogrammen zur internationalen Qualifizierung der Belegschaft sowie die Entwicklung von bedarfsgerechten internationalen, interdisziplinären und interkulturellen Ausbildungsprogrammen in Zusammenarbeit mit kooperierenden Hochschulen.
10. Planung von Instrumenten zur Einbindung aller Cluster-/Netzwerkakteure sowie Planung von Serviceangeboten für den gesamten Förderzeitraum und auch darüber hinaus.



11. Planung einer Teilnahme an/Angebote von Weiterbildungsmaßnahmen für die Managementebene.
12. Stringente und transparente Organisation der Auswahl der Projektpartner, die sich auf einen Kriterienkatalog stützt, welcher erweiterbar ist und auch in zukünftigen internationalen Projekten verwendet werden kann.
13. Festhalten von grundlegenden Strukturen für die Zusammenarbeit mit den Partnern in einem Papier, welches von beiden Seiten zusammen entwickelt und akzeptiert wurde.
14. Organisation eines stringenten und transparenten Projektauswahlprozesses, der sich auf einen Kriterienkatalog stützt, welcher erweiterbar ist und auch in zukünftigen internationalen Projekten verwendet werden kann.
15. Festlegung von Intellectual Property-Regelungen vor Projektbeginn, ggf. mithilfe von (externen) Rechtsspezialisten.
16. Entwicklung der Struktur der internen Kommunikation (Kanäle, Frequenz etc.) in Zusammenarbeit mit den internationalen Partnern, die von der Projektleitung bzw. dem Cluster-/Netzwerkmanagement gesteuert wird und grundsätzlich allen Cluster-/Netzwerkakteuren zur Verfügung steht.
17. Entwicklung der Struktur der internen und externen Kommunikation (Aktionen, Kanäle, Frequenz etc.) in Zusammenarbeit mit den internationalen Partnern, die von der Projektleitung bzw. dem Cluster-/Netzwerkmanagement überwacht wird und unterschiedliche Maßnahmen umfasst.
18. Entwicklung eines Monitoring-Systems, welches (messbare) Indikatoren aufweist, die zu jedem Zeitpunkt eine Erfolgskontrolle zulassen. Die Definition und Überprüfung der einzelnen Punkte geschieht durch das Projekt-/Netzwerk-/Clustermanagement und/oder durch ein externes Gremium.
19. Festhalten der Internationalisierungsbestrebungen in einem konkreten Internationalisierungskonzept.

Literatur

CLUSTER EXCELLENCE DENMARK (o.J.): Strategic Internationalisation – A Tool for Clusters.
>https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/strategic_internationalisation_tool_for_cluster_organisations.pdf<

TACTICS (2012a): Cluster marketing and branding. ><http://abclusters.org/wp-content/uploads/2013/12/Cluster-marketing-and-branding.pdf><

Weiterführende Literatur

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi) (Hrsg.) (2010): Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

>https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwipw8btqcXVAhXIIIAKHRrSD4IQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.bmwi.de%2FRedaktion%2FDE%2FDownloads%2FM-O%2Fmustervereinbarung-f-und-e-kooperationen.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D4&usg=AFQjCNE0utu4ADO8GSF87TZWCQVrYt7s<

PATTINSON, M., BERNARD, S., DURAN, C., AND NOEL, J. (2014): Cluster manager internationalisation skills and keys for success in managing and promoting pan-European Strategic Cluster Partnerships, INNO TSD
><http://archive.clustercollaboration.eu/documents/2736637/2945973/150120+Final+Research+paper+Final+Report+December+2014.pdf/db5b245e-77a-400d-9712-5bda649a4fbc;jsessionid=BB7C6FB969DC2A707EFDC50DBF7791E7?version=1.0>>

TACTICS (2012b): Cluster internationalization. ><http://www.eca-tactics.eu/sites/default/files/page/12/10/Cluster%20internationalisation.pdf><