



# Internationale Kooperationen

Herausforderungen und Lösungsansätze

- Institut für Weltwirtschaft Kiel (IfW Kiel) -

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**PTJ**  
Projektträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich

## 1. Einleitung

Forschung und Innovation sind komplexe Prozesse, die ein hohes Maß an Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die Integration neuen Wissens erfordern. Internationale Kooperation ist ein wichtiges strategisches Instrument, um Zugang zu neuem Wissen, zu bisher unerschlossenen Märkten und zu den besten Talenten zu bekommen. Daher ist es für den deutschen Wirtschaftsstandort im Allgemeinen und für die deutsche Hightech-Industrie im Speziellen wichtig, in internationale Wissensflüsse und Wertschöpfungsketten integriert zu sein und internationale Kooperationen zum beiderseitigen Nutzen gestalten zu können. Internationale Kooperationen mit anderen innovativen Standorten dienen der Stärkung der eigenen Innovationsleistung, sowie um langfristig Wettbewerbsvorteile erreichen zu können bzw. bestehende Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen.

Eine Volkswirtschaft wie Deutschland profitiert stark davon, in internationale Wertschöpfungsketten integriert zu sein. Daher setzt die Bundesregierung innovationspolitisch auf die Strategie, gemeinsam mit anderen Ländern den großen globalen Herausforderungen der heutigen Zeit zu begegnen, bestmöglich voneinander zu lernen und die technologischen Grenzen weiter zu verschieben (BMBF 2016). Als Teil dieser Strategie werden internationale Forschungs- und Entwicklungskooperationen (F&E-Kooperationen) im Förderprogramm „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ (InterSpiN) unterstützt, mit der Zielsetzung, dass deutsche Cluster und Netzwerke mit den innovativsten Regionen der Welt auf Augenhöhe kooperieren. Auch Schwellen- und Entwicklungsländer werden in Zukunft bei der Bewältigung globaler Herausforderungen eine bedeutende Rolle spielen. Mit steigendem Entwicklungsniveau und wachsendem Anteil wissensintensiver Produktion sind sie in zunehmendem Maße relevante Partner einer globalen Wissensgesellschaft. Mit Blick auf die gewählten internationalen Partnerregionen der geförderten Cluster und Netzwerke zeigt sich, dass die Zielländer zwar überwiegend, aber nicht ausschließlich zu den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zählen (Tab. 1). Insgesamt wurden 23 verschiedene Länder für Kooperationen ausgewählt, immerhin vier davon sind Schwellenländer (gemäß Definition der Weltbank).

Zielländer in der Umsetzungsphase	Einordnung der Weltbank	Zielländer in der Umsetzungsphase	Einordnung der Weltbank
<b>Australien</b>	High income	Litauen	High income
<b>Belgien</b>	High income	Niederlande	High income
<b>Brasilien</b>	Upper middle income	Österreich	High income
<b>China</b>	Upper middle income	Polen	High income
<b>Dänemark</b>	High income	Singapur	High income
<b>Finnland</b>	High income	Slowenien	High income
<b>Frankreich</b>	High income	Spanien	High income
<b>Großbritannien</b>	High income	Südafrika	Upper middle income
<b>Italien</b>	High income	Südkorea	High income
<b>Japan</b>	High income	Tschechische Republik	High income
<b>Kanada</b>	High income	USA	High income
<b>Kolumbien</b>	Upper middle income		

Quelle: InterSpiN+, Weltbank (2020), eigene Darstellung

Die Auswahl vieler Zielländer in außereuropäischen Regionen zeigt, dass deutsche Hochtechnologieeregionen ihre Kooperationen mitunter sehr breit angelegt haben. Doch mit

zunehmender geografischer und kultureller Distanz der Kooperationspartner gelangen neue Herausforderungen bei der Zusammenarbeit ins Blickfeld, denn persönliche Treffen sowie die alltägliche Kommunikation werden dadurch schwieriger, was wiederum den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erschwert. Hieraus ergeben sich diverse Herausforderungen, die mithilfe von Experteninterviews und über Diskussionsrunden mit Akteuren, die in internationalen Kooperationsprojekten eingebunden sind, zusammengetragen wurden.<sup>1</sup> Im Folgenden werden die wichtigsten Herausforderungen und ggf. dazu passende Lösungsansätze beschrieben, die im Zuge der BMBF-Internationalisierungsmaßnahme „InterSpiN“ aufgetreten und beschrieben worden sind.

## 2. Herausforderungen bei internationalen (F&E-)Kooperationen

Die vorliegende Handreichung stellt Informationen zusammen, die Clustern und Netzwerken zugutekommen sollen, die noch keine oder kaum Erfahrungen mit internationalen Kooperationen gemacht haben, die sich in Zukunft aber stärker und vor allem systematisch internationalisieren wollen.

Die behandelten Themen lassen sich in sechs Unterbereiche einteilen:

- a) Herausforderungen bei der Partnerwahl
- b) Kulturelle Herausforderungen
- c) Förderrechtliche und organisatorische Herausforderungen
- d) Herausforderungen im Arbeitsablauf der Projektteams
- e) Herausforderungen mit geistigen Eigentumsrechten
- f) Besonderheiten von Kooperationsprojekten unter Einbezug des Clusters.

Mit Ausnahme der förderrechtlichen Herausforderungen decken alle übrigen Themenblöcke relevante Aspekte von sowohl öffentlich geförderten, als auch rein privat finanzierten Projekten ab. Die meisten Problemstellungen können daher bei internationalen Kooperationen jeder Art auftreten, auch wenn die Projekte nicht im Rahmen einer speziellen Fördermaßnahme durchgeführt werden. Insofern hat diese Handreichung eine allgemeine Relevanz für internationale Kooperationen. Gleichwohl gibt es in allen diskutierten Bereichen jeweils auch eine Perspektive auf öffentlich geförderte Kooperationsprojekte, somit dürften insbesondere Cluster und Netzwerke, die an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, hilfreiche Informationen finden.

### a) Herausforderungen bei der Partnerauswahl

Besonderheiten einer Kooperation auf Clusterebene: Die Herausforderungen bei internationalen Kooperationsprojekten starten bereits bei der Auswahl geeigneter Projektpartner. Sind bei klassischen Verbundprojekten Unternehmen in der Verantwortung, ihre Partner selbst auszuwählen und können daher stärker auf ihre eigenen Interessen schauen (abhängig von der Anzahl der involvierten Akteure und den erforderlichen Kompromissen), so müssen Cluster bei der Aufstellung von Verbundprojekten eine größere Zahl an Interessen miteinander verbinden, um die Vorteile der Clusterstruktur ausschöpfen zu können. Ziel sollte sein, dass auch Clusterakteure von der

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle möchten wir allen Teilnehmern der InterSpiN+ Erfahrungsaustauschtreffen, den Cluster- und Netzwerkmanagements sowie den Unternehmen danken, die sich für Interviews und Diskussionsrunden bereiterklärt haben und dadurch wertvolle Inputs für die vorliegende Handreichung beigesteuert haben.

internationalen Kooperation profitieren, die nicht direkt in die Verbundprojekte involviert sind. Wichtige Vorteile internationaler Kooperationen auf Clusterebene für die Unternehmen können regionale Netzwerkstrukturen wie gemeinsame Inputmärkte oder eine von den Clusterakteuren geteilte Reputation darstellen (Audretsch und Dohse 2007, Combes et al. 2012, Dohse und Vehrke 2017). Internationale Kooperationen können etwa neue Inputs für die Region verfügbar machen, oder die Projekte können internationalen Partnern signalisieren, dass die Unternehmen als Teil eines international sichtbaren Clusters wahrscheinlich zuverlässige und leistungsfähige Akteure sind (Reputationsgewinn). Zusätzlich nimmt die Weiterverbreitung von Wissen bzw. von relevanten Informationen eine zentrale Rolle dabei ein, wenn indirekte Vorteile für eine größere Anzahl an nicht direkt beteiligten Clusterakteuren entstehen sollen. Zwei Aspekte beeinflussen die Diffusion von Wissen im Speziellen: Zum einen sollte die Möglichkeit für Lernprozesse im Cluster vorhanden sein, welche sich über Beobachtung, Kommunikation oder Interaktion manifestieren. Die Interaktion von Clusterakteuren wird stark von direkten und indirekten Verflechtungen („relational capital“) zwischen ihnen geprägt (Bathelt et al. 2004). Zum anderen lernen Akteure besonders gut von anderen Akteuren, die ihnen ähnlich sind, sei es, dass sie einen ähnlichen technologischen Hintergrund oder vergleichbare Produktionsprozesse haben bzw. in einem ähnlichem Alter sind. In diesen Fällen führt ein sogenannter Vorbild-Effekt („role model effect“) zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass Wissen und Informationen geteilt werden (Fornahl 2003). Insofern bieten internationale Kooperationen die Möglichkeit, dass neues Wissen in die Cluster fließt und anschließend auch unter den nicht direkt beteiligten Clusterakteuren weiter verbreitet wird. Bei Projekten im Clusterkontext sollten deshalb ausländische Partnerregionen und Kooperationspartner so ausgewählt werden, dass es nicht nur einzelnen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zugutekommt, sondern dem Cluster insgesamt.

Kooperation lieber mit bekannten oder unbekanntem Partnern? Es muss entschieden werden, ob mit bereits bekannten oder mit gänzlich neuen Partnern kooperiert werden soll. Beide Optionen bringen Vor- und Nachteile mit sich. Fällt die Wahl auf bereits bekannte Partner, kann angenommen werden, dass in der Vergangenheit bereits Vertrauen zwischen den beiden Seiten aufgebaut wurde und eine beiderseitig vorteilhafte Zusammenarbeit erleichtert wird. Häufig gibt es etwa bereits Erfahrung mit gemeinsamen Abläufen und eingeübte Koordinations- und Kommunikationsmechanismen. Gleichzeitig ist aber auch das potenzielle Ausmaß geringer, in dem neues Marktwissen für nichtgeförderte Akteure generiert wird, da die Kontakte seit längerem bestehen und die Informationen überwiegend verfügbar sein dürften. Kommt es bei der Partnerwahl dagegen zu neuen Kontakten, ist das Potenzial größer, um neues Marktwissen für einen breiten Adressatenkreis im Cluster zu gewinnen. Zudem kann es im Umgang mit neuen Partnern zur Einführung innovativer Entscheidungsprozesse kommen, wodurch das Prozesswissen im Cluster heterogener wird. Dabei sollte bedacht werden, dass die Koordination heterogenen Wissens mit neuen Partnern auch Transaktionskosten verursacht (Boschma 2005). Diese Kosten dürften bei eingespielten Abläufen zwischen bereits bekannten Partnern vergleichsweise geringer sein. Ebenso kann das Aufbauen von Vertrauen mit neuen Partnern ein zeit- und ressourcenintensiver Prozess sein.

Zielkonflikt bei Wahl bekannter vs. unbekannter Partner: Zudem dürfte es insbesondere bei öffentlichen Förderprogrammen, die einen fest vorgegebenen Zeithorizont für die Initiierung und Durchführung der gemeinsamen Projekte vorsehen, einen Trade-Off zwischen Innovationspotential und zeitgerechter Verfügbarkeit der internationalen Partner geben. So kann es durchaus vorkommen, dass für die Kooperationsprojekte nicht der bestmögliche Partner gewählt wird, sondern derjenige, der bereits bekannt und verfügbar ist. Ein Benchmarking der potentiellen Partner vor dem Start des

Projekts kann hier unterstützend wirken und eine gute Übersicht zu den in Frage kommenden internationalen Akteuren liefern. Für bereits bekannte Zielländer ist es demnach leichter, eine solche Referenzdatenbank zu erstellen, da auf eine größere Anzahl an Kontakten, Erfahrungswerten und Einschätzungen zurückgegriffen werden kann als in neuen, bisher unbekanntem Zielländern. Für unbekannte Zielregionen können (Außen-)Handelskammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften wie „Germany Trade and Invest“ (GTAI) oder auch andere Cluster mit internationalen Erfahrungen zum Austausch von Informationen genutzt werden. Auf Basis des Benchmarkings kann im Fall von kurzfristigem Anpassungsbedarf – bspw. wenn ein Partner unvorhergesehen abspringen sollte – entsprechend reagiert werden. Im Laufe der Zeit kann es zudem notwendig werden, das Benchmarking neu zu justieren, wenn neue Informationen verfügbar werden.

Verbindliche Zusagen der internationalen Partner einholen, Alternativen in der Hinterhand halten: Da internationale Kooperationsprojekte meist über einen mehrjährigen Zeitraum laufen, ist es wichtig, verbindliche Zusagen der Kooperationspartner zu bekommen. Sowohl auf deutscher Seite, als auch auf internationaler Seite scheint dies je nach Unternehmensgröße unterschiedlich schwierig zu sein. Ist es bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch vergleichsweise einfach, die Zusagen von ein bis zwei Personen zu bekommen, um die Zusammenarbeit verbindlich festzuhalten, so reichen in Großunternehmen zum Teil mehrere Zusagen nicht aus, solange die entscheidende Person keine verbindliche Zusage erteilt hat. In diesen Fällen sollten lange Hängepartien vermieden und möglichst früh schriftliche, verbindliche Zusagen angestrebt werden. Parallel dazu sollte bereits in dieser Art Schwebezustand nach potentiellen Alternativen gesucht werden. Das zuvor angesprochene Benchmarking kann hier helfen, um kurzfristig zu reagieren. Da unvorhergesehene Entwicklungen selbst fest vereinbarte Kooperationen verhindern können, sollten die beteiligten Akteure stets Alternativpläne in der Hinterhand halten, um einen kostspieligen Stillstand in der Projektplanung zu umgehen. Intensive Kontaktpflege zu verschiedenen Ansprechpartnern im Zielland ist dabei wichtig, so dass flexibel alternative Kontakte aktiviert werden können. Gleichwohl sollte den Akteuren bewusst sein, dass es Rückschläge geben kann, die sich nicht immer vermeiden lassen. Soll bspw. ein geografisch weit entferntes Land als Kooperationspartner erschlossen werden, so gibt es zu Beginn womöglich nur einen Kontakt, über den die Gespräche gestartet werden. In dieser frühen Phase der internationalen Aktivität kann das Wegfallen des einzigen Ansprechpartners einen enormen Rückschritt bedeuten. In Einzelfällen hat es sogar bis zu zwei Jahre gedauert, bis das Vertrauen zu den Kontaktpersonen der Gegenpartei wieder im selben Maße hergestellt werden konnte, nachdem der erste Ansprechpartner auf internationaler Seite ausgeschieden war. Es ist entscheidend, Kontakte in der Zielregion ausdauernd zu pflegen und möglichst zu erweitern, um die Partnerschaft insgesamt aufrechtzuerhalten.

Interessen der Gegenseite kennen: Weiterhin sollte bei der Auswahl der internationalen Kontakte darauf geachtet werden, welche Art von Akteur auf der anderen Seite steht und welche Interessen damit verbunden sind. Bei Wirtschaftsförderern des Ziellandes als Gegenpart ist davon auszugehen, dass deren Interessen vorrangig darin bestehen, Ansiedlungen deutscher Unternehmen im eigenen Land und generelle Handelsbeziehungen zu forcieren. Eine solche Partnerschaft sollte vordringlich zur Kontaktvermittlung und zur Netzwerkarbeit genutzt werden. Eine tiefere Einbindung in F&E Kooperationen erfordert dann mehr Eigeninitiative von der deutschen Seite bzw. eine andere Art von Kontaktorganisation auf internationaler Seite. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass ein gegenseitiges Bereitstellen von Informationen und Wissen eine grundlegende Voraussetzung für Kooperationen ist. So sollte in einem möglichst frühen Stadium geklärt werden, dass zu beidseitigem Nutzen kooperiert wird und nicht nur eine Seite ihr Wissen preisgibt. Nur wenn eine gewisse

Reziprozität gegeben ist, lässt sich eine vertrauensvolle Basis aufbauen, die einen möglichst langfristigen Nutzen der Kooperation für beide Parteien verspricht.

Persönliche Treffen als Möglichkeit zum Vertrauensaufbau: Um das Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Partnern aufzubauen, kann es notwendig sein, mehrmals im Laufe der Kontaktabbahnung sowohl ins Ausland zu den Partnern zu reisen als auch die ausländischen Partner in der eigenen Region zu empfangen. Es wurde teilweise berichtet, dass jede Seite ungefähr fünfmal gereist ist – innerhalb von ein bis eineinhalb Jahren -, bis entsprechende Kooperationsvereinbarungen getroffen wurden. Diese intensive und andauernde Kontaktpflege erscheint umso wichtiger, je größer die geografische und kulturelle Distanz zwischen den Partnern ist. Videokonferenzen oder Telefonate wären hier kein adäquater Ersatz. Die Kommunikation über größere Distanzen ist somit ein zentrales Thema sowohl bei der Vorbereitung, als auch bei der Umsetzung der Kooperationsprojekte. Regelmäßige persönliche Treffen – auch im Rahmen von Konferenzen, Seminaren oder anderen Veranstaltungen - sind wichtig, weil damit die Partnerschaft einen anderen Stellenwert bekommt. Bei rein telefonischen oder Video-Kontakten erschweren unterschiedliche Akzente im Englischen oder schlechte Verbindungen die Verständigung und es kann etwas Wichtiges auf der Strecke bleiben. So besteht auch die Gefahr, dass Kommunikationsschwierigkeiten mit Inkompetenz gleichgesetzt werden. Zudem fehlt bei Erstgenanntem die Körpersprache, die sich über den Bildschirm nicht übertragen lässt, so dass Gefühle und Befindlichkeiten nicht ausreichend signalisiert und empfangen werden können. Insofern erscheint ein regelmäßiger persönlicher Austausch vor Ort beim Aufbau der Kontakte entscheidend. In diesem Zusammenhang kann es ein Erfolg versprechender Ansatz sein, wenn der Cluster bei der Anbahnung der Kontakte die ausländischen Partner zu sich in die Region einlädt und dabei viele regionale Akteure zusammenbringt. Ausländische Delegationen in größeren Gruppen zu empfangen scheint für einige Länder mit eher hierarchisch geprägten Strukturen von großer Bedeutung zu sein.

Rolle des Clustermanagements in der Kontaktabbahnung: Generell ist die Ressource „Zeit“ von zentraler Bedeutung für internationale Kooperationen. Die Kontaktabbahnung und das Vertiefen einer gemeinsamen Vertrauensbasis kann viel Zeit in Anspruch nehmen. Das alleine ist ein Grund, weshalb die Einbindung des Clusters sinnvoll erscheint. Das Clustermanagement ist in der Lage, Kontakte herzustellen und gemeinsame Projekte aufzustellen, wenn es das nötige Engagement und entsprechende Kommunikationsfähigkeiten mitbringt. Darüber hinaus kann das Clustermanagement eigene Kompetenzen in Bezug auf Branchenkenntnisse und kulturelles Wissen einbringen und so die Herstellung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage unterstützen. Nachdem die intensive Arbeit zum Vertrauensaufbau erfahrungsgemäß eine lange Zeit in Anspruch nimmt, können die nachfolgenden Prozesse deutlich schneller vorangehen. So wurde berichtet, dass das Einholen von „Letters of Intent“ (LOIs) einwandfrei und schnell funktionierte, nachdem erst einmal eine gemeinsame Basis bestand.

Projektpartner auf deutscher Seite: Bei der Auswahl und Einbindung von Kooperationspartnern auf deutscher Seite gibt es ebenfalls Besonderheiten, die zu bedenken sind. Die Erfahrungen der Experten zeigen, dass der zuvor genannte Trade-Off zwischen Verfügbarkeit und Innovationspotential bei der Auswahl der deutschen Partner eher weniger zutrifft. So bestand etwa zum Teil das Problem darin, dass einige inhaltlich passende KMU aufseiten des heimischen Clusters entweder nicht die freien Kapazitäten für ein internationales Kooperationsprojekt hatten oder generell eine fehlende Eigeninitiative zur internationalen Öffnung bestand. Dies kann insbesondere im Hochtechnologiebereich schwerwiegende Folgen haben, wenn dadurch einzelne Unternehmen oder – sollte es auf viele Akteure eines Clusters zutreffen – die Region im internationalen Wettbewerb an

Boden verliert. Für Kooperationsprojekte im Clusterkontext ist es daher wichtig, die eigenen KMU möglichst früh für den Nutzen einer Internationalisierung zu sensibilisieren. Es kann hilfreich sein, Internationalisierung auf gemeinsamen Veranstaltungen zu thematisieren und dadurch die Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit - sei es eine Notwendigkeit für internationale F&E-Kooperationen oder für internationale Absatz- bzw. Inputmärkte – klar darzulegen.

## b) Kulturelle Herausforderungen

Kosten und Nutzen von Zielländern mit großer kultureller Distanz: In vielen Fällen befinden sich interessante und gut geeignete Kooperationspartner in geografisch weit entfernten Regionen bzw. Zielländern. Das Potential für eine Kombination unterschiedlichen Wissens und damit die Möglichkeit, radikale Innovationen zu entwickeln, kann in solchen Konstellationen sehr hoch sein. Ein bedeutendes Motiv für eine solche Kooperation kann auch der Eintritt in einen dynamisch wachsenden, lukrativen Markt im Zielland sein. Doch stehen potentiell dem Nutzen auch entsprechende mögliche Risiken bzw. Kosten im weiteren Sinne gegenüber. Diese Kosten können sich über kulturelle Unterschiede manifestieren, die einer konfliktfreien, produktiven und damit wechselseitig vorteilhaften Kooperation entgegenstehen. Generell können Herausforderungen durch kulturelle Unterschiede in vielfältiger Form auftreten. Egal auf welcher Ebene diese Unterschiede bestehen, es ist wichtig, dass alle Partner ein Verständnis für die jeweils andere Kultur entwickeln. Wenn Toleranz und Respekt gegenüber Unterschieden gezeigt werden, kann ein Vertrauenslevel geschaffen werden, das eine produktive Zusammenarbeit ermöglicht.

Möglichkeiten zur Überwindung kultureller Herausforderungen: Interkulturelle Trainings sollten eine zentrale Rolle in der Vorbereitung der Partnerschaft einnehmen. Sowohl beim Anbahnen der Kontakte als auch für die konkrete Umsetzung gemeinsamer Projekte ist ein kulturelles Verständnis der involvierten Partner essentiell – je mehr Länder involviert sind und je größer das Konsortium, desto komplexer wird auch die Vorbereitung in interkulturellen Aspekten. Hierbei sollte es neben generellen Umgangsformen, geschichtlichen Hintergründen und Tabus auch um Führungsformen, Rollenbilder und Hierarchieverständnis im geschäftlichen Kontext gehen. Erfahrungen der Experten zeigen, dass ein effektiver Hebel – egal ob es sich um europäische oder weiter entfernte Partner handelt – das Einstellen von „native speakers“ ist, also Personen, die Muttersprachler sind und sich dazu auch thematisch gut mit der Materie der jeweiligen Branche auskennen. Es hat sich gezeigt, dass ausländische Partner die ausführliche Auseinandersetzung mit ihrer Kultur und das Erleichtern der Kommunikation über Muttersprachler sehr wertschätzen und der ihnen entgegengebrachte Respekt häufig mit einem besseren Vertrauensverhältnis honoriert wird. Zudem erleichtert es, die gemeinsame Arbeit entsprechend positiv zu vermitteln und hilft dabei, den ausländischen Markt besser kennenzulernen. Das ist insofern wichtig, da (F&E-)Kooperationen häufig nur den ersten Schritt darstellen, welcher in gewisser Weise den Markteintritt, die Markterschließung über andere Internationalisierungsformen wie Exporte oder Direktinvestitionen vorbereitet.

Gemeinsame Aktivitäten zur Vertrauensbildung: Wenn internationale Delegationen empfangen werden, kann das gemeinsame Besuchen von Kultur- bzw. Kunstveranstaltungen ein hilfreiches Vehikel zum besseren gegenseitigen Verständnis und zur Bildung von Gemeinsamkeiten darstellen. Gerade wenn größere kulturelle Differenzen bestehen, ist es hilfreich, Gemeinsamkeiten zu entdecken, auf die später wieder Bezug genommen werden kann. Zudem können auch Workshops (bspw. in Form von Webinaren) angeboten werden, um ausländischen Partnern die deutsche Kultur

näherzubringen. Generell sind gemeinsame Aktivitäten, die nicht zuletzt auch in gemeinsamen Abendaktivitäten münden, bei der Vertrauensbildung von großer Bedeutung.

### c) Förderrechtliche und organisatorische Herausforderungen

Einbindung des Clustermanagements bei formalen Anforderungen: Da die Akquirierung von öffentlichen Fördergeldern zur Förderung von Innovationen insbesondere im Clusterkontext ein Ziel ist, werden als nächstes förderrechtliche und aus dem Förderkontext resultierende organisatorische Herausforderungen beschrieben. In diversen Interviews und Diskussionsrunden ist ersichtlich geworden, dass organisatorische Herausforderungen stärker bei kleinen und unerfahrenen Unternehmen bestehen. Es erscheint problematisch, wenn Unternehmen ihre Teilnahme an derartigen Projekten mit der Begründung ablehnen, dass sie – zusätzlich zu ihrem Alltagsgeschäft – nicht mit den administrativen Anforderungen zurechtkommen. Um sicherzustellen, dass organisatorische Belange nicht die Einbindung eigentlich gut geeigneter innovativer Unternehmen verhindern, sollte derartigen Vorbehalten durch aktive Unterstützung durch das Clustermanagement entgegengewirkt werden. Clustermanagements können eine zentrale Rolle spielen, indem sie bei der Antragstellung, der Kontaktherstellung und bei ersten Projekttreffen Unterstützung leisten und so einen möglichst großen Teil des bürokratischen und sonstigen organisatorischen Aufwands von den Unternehmen fernhalten. Ein aktives Clustermanagement kann Unternehmen gerade in der Anfangsphase entlasten. Dabei ist ihre Expertise insbesondere bei der Antragstellung und bei den regelmäßigen Berichten an die Fördermittelgeber gefragt. Bei Experteninterviews und Gesprächen mit in Kooperationsprojekten involvierten Unternehmen wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass es insbesondere für KMU eine Herausforderung darstellt, Förderanträge auszufüllen und sich mit den organisatorischen Eigenheiten (Kostenaufstellung, Abrechnungen, Berichtspflicht) einer solchen öffentlichen Förderung vertraut zu machen. All das muss neben dem Tagesgeschäft erledigt werden, was für kleine Unternehmen, die nicht über entsprechende personelle Kapazitäten verfügen, problematisch sein kann. Denn dabei werden knappe Ressourcen gebunden, was insbesondere kleine und im Kontext öffentlicher Förderprojekte unerfahrenere Unternehmen stärker trifft. In internationalen Kooperationen erfahrene Unternehmen scheinen dagegen deutlich weniger Probleme mit den organisatorischen und formalen Anforderungen zu haben und erledigen ihre Berichtspflicht nahezu routinemäßig.

Entlastung bei der Berichtspflicht: Die Berichtspflicht ist generell ein Aspekt, über dessen Struktur intensiv nachgedacht werden sollte. Ziel einer Überarbeitung sollte es sein, die Unternehmen zu entlasten bzw. die Art der Berichtspflicht so anzupassen, dass die Anforderungen der Arbeitssprache der Unternehmen etwas näherkommt. Wenn es möglich ist, sollten Schritte zur Vereinfachung der Berichtspflicht dahingehend unternommen werden, dass die vom Projektträger benötigten Informationen zur Projektarbeit effizienter abgefragt werden und dadurch kleine bzw. unerfahrenere Unternehmen entlastet werden.

Einbeziehung des CM bei der Projektsteuerung: Weitere organisatorische Anforderungen treten auf, wenn sich die Projektvorbereitung dem Ende zuneigt und Projekttreffen sowie Deadlines in den Arbeitsalltag integriert werden müssen. Ein aktive Unterstützung durch Clustermanagements kann dazu beitragen, dass die Professionalität und Qualität der Zusammenarbeit verbessert wird. Diese können regelmäßige Informationen dazu geben, wie mit Herausforderungen umgegangen werden kann, welche Fortschritte in den Projekten erzielt werden, ob Deadlines anstehen und wann die



nächsten Projekttreffen stattfinden. Gleiches gilt für organisatorische Aufgaben in Bezug auf Messen, wenn das Clustermanagement die Organisation der Stände verantwortet und die Unternehmen dahingehend unterstützt.

Zeitliche Koordination und Projektfinanzierung auf der Gegenseite: Besondere Herausforderungen im Rahmen geförderter internationaler Kooperationen ergeben sich bei der finanziellen Abstimmung und der zeitlichen Koordinierung der gemeinsamen Aktivitäten. Das Akquirieren von Eigenmitteln auf internationaler Seite – also das Aufstellen einer entsprechenden Finanzierung mit oder ohne öffentliche Mittel – hat sich in vielen Fällen als sehr schwierig erwiesen. Wenn internationale Partner keine entsprechende öffentliche Gegenförderung bekommen, zum Beispiel weil entsprechende Instrumente im Partnerland fehlen, kann die Durchführung der geplanten Projekte insgesamt gefährdet werden. Alternativ muss sich die Gegenseite schon möglichst frühzeitig um private Investoren bemühen, um Verzögerungen oder Ausfälle gering zu halten. Um diese Hürde zu überwinden muss sehr viel Aufwand betrieben werden, um für das gemeinsame Projekt zu werben. Mit dem Cluster im Hintergrund sollte es leichter fallen als für einzelne Unternehmen, die Aufmerksamkeit von Investoren zu bekommen. Nicht zuletzt kann versucht werden, politische Entscheidungsträger im Ausland zu überzeugen, eine Gegenfinanzierung unter Beteiligung der öffentlichen Hand aufzustellen. Um möglichen Schwierigkeiten bei der Finanzierung der ausländischen Partner zu begegnen, können politische Kontakte genutzt (bspw. Kontakte zur deutschen Botschaft, unterstützende Briefe von Ministerien), Hilfen durch die Außenhandelskammer angefragt oder relevante Veranstaltungen mit politischer Unterstützung flankiert werden. Hilfreich wären perspektivisch entsprechende Fördermöglichkeiten auf europäischer Ebene, um für die Beteiligten möglichst homogene und wechselseitig vorteilhafte Rahmenbedingungen zu finden.

Erwartungsmanagement als Krisenprävention: Zu Beginn sollten möglichst alle Akteure ihre Erwartungen an das gemeinsame Projekt kommunizieren. Auf diese Weise können eventuelle Differenzen in einem frühen Stadium angesprochen und beseitigt werden. Um einer unterschiedlichen Erwartungshaltung sowohl unter inländischen Akteuren als auch durch die internationalen Partner entsprechend zu begegnen, sollte ein großes Augenmerk auf das Herstellen sehr enger Kontakte in die Partnerregionen gelegt werden. Dadurch können unerwartete Entwicklungen im Projekt, die den ursprünglichen Erwartungen einzelner Teilnehmer entgegenstehen, bis zu einem gewissen Maße entgegengewirkt werden. So können beispielsweise im Rahmen der Projektbearbeitung Zeitverzögerungen aufgrund organisatorischer Hemmnisse auftreten. Eine offene Kommunikation und ein offenes Erwartungsmanagement sind Kernaspekte, um den Umgang mit solchen zeitlichen Verzögerungen zu verbessern. Clustermanagements können hier unterstützen, indem sie personelle Ressourcen für die entsprechenden Maßnahmen bereitstellen sowie die notwendigen Reisekosten hierfür budgetieren.

Die Aufgaben, die Clustermanagements übernehmen können sind vielfältig. Viele Unternehmen profitieren von einer professionellen Unterstützung bei organisatorischen Angelegenheiten.

#### d) Herausforderungen im Projektablauf

Regelmäßige und gut strukturierte Kommunikation: Die Zusammenstellung der Projektteams ist für den Erfolg eines Projektes ausschlaggebend. Alle Partner sollten eine klar definierte Rolle im Projektteam haben. Wenn Kooperationsprojekte über die Einbindung von Clustern ablaufen, nehmen Clustermanagements meist eine koordinierende Funktion mit generellen

Projektmanagementaufgaben ein. Zu den zentralen Aufgaben zählt dabei, die interne Kommunikation des Projektteams zu steuern. Zu angemessener Zeit sollten alle Parteien über Fortschritte sowie organisatorische Angelegenheiten informiert werden. Da durch die geografische Trennung der Akteure der „Gegenüber“ meist unsichtbar bleibt, ist es umso wichtiger, regelmäßig miteinander zu kommunizieren. Kurze Updates können dabei einfach über das Clustermanagement geschehen, das mit den einzelnen Akteuren Briefings abhält und die Informationen dann sammelt, ordnet und an alle Beteiligten verteilen kann. Wichtig ist es hierbei, dass sich einzelne Teammitglieder nicht vernachlässigt fühlen und ihre Interessen angemessen berücksichtigt werden. Unterschiedliche Arbeitsrhythmen, eventuell auch durch Zeitunterschiede hervorgerufen, müssen dabei ebenso berücksichtigt werden wie Feiertage und Wochenenden. Eine Kommunikationsstruktur zu finden, die diese unterschiedlichen Aspekte integriert, sollte daher besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Wer übernimmt die Projektorganisation? Es hat sich gezeigt, dass die Einbindung des Clustermanagements in die Projektorganisation und -kommunikation nicht immer zwingend notwendig ist. So haben manche Experten berichtet, dass die koordinierende Funktion auch durch erfahrene Unternehmen oder Forschungseinrichtungen übernommen worden ist. Letztlich kommt es darauf an, welche Akteure im Projekt involviert sind und welche Form der Kommunikation sie bevorzugen, so dass ein entsprechender Führungsstil für die Kooperation gefunden wird. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass es unterschiedliche Herangehensweisen an die Zusammenarbeit gibt, weshalb versucht werden sollte, diese bestmöglich in einen Kompromiss zu überführen. So kann sich die Arbeitsweise und die Zeitvorstellung beim Fertigstellen einzelner Schritte grundlegend zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen unterscheiden. Nicht zuletzt deshalb kann es im Projekt zu zeitlichen Verzögerungen kommen.

Die koordinierende Instanz im Projekt muss eine Vermittlerrolle einnehmen: Die Aufgaben der koordinierenden Instanz sind vielfältig. Verzögerungen im Projektablauf etwa müssen zu einem gewissen Grad in Kauf genommen werden. Das Clustermanagement bzw. der koordinierende Akteur sollte hier vermitteln und sozusagen eine möglichst neutrale Position einnehmen. Wenn eine Forschungseinrichtung oder ein etabliertes Unternehmen diese Rolle übernehmen, dann kann – wenigstens unbewusst – ein Eigeninteresse dahinterstehen. Ebenfalls kann es sich lohnen, wenn die koordinierende Instanz Reisen während der Projektlaufzeit in die Partnerregion organisiert, falls Projektmeetings dort vor Ort stattfinden sollen. Das Interesse über die Anbahnungsphase hinaus auch während der Projektphase hoch zu halten – wenn bspw. bei Messen im Ausland weiterhin viele Akteure mitreisen - kann zudem auch für zukünftige Zusammenarbeit eine positive Signalwirkung bei den internationalen Partnern haben.

Wissensdiffusion im Cluster: Die Aktivierung der Mitglieder, welche nicht in aktuellen Projekten eingebunden sind, stellt ein wichtiges Thema auf Clusterebene dar, sofern das gesamte Cluster/Netzwerk über die konkreten Projekte hinaus von der Kooperation profitieren soll. Es sollte gut überlegt sein, wie man die Akteure einbindet und ob sie überhaupt bereit dazu sind. Ein Lösungsansatz, der von manchen Experten gewählt wurde, besteht darin, die Mitgliederliste zu analysieren und festzustellen, welche Unternehmen potenzielles Interesse an entsprechenden Veranstaltungen haben könnten. Zudem können bilaterale Gespräche dabei helfen, herauszufinden, für welchen Akteur welche Aktivität in Frage kommt. Das Clustermanagement kann auch eine Informationsveranstaltung organisieren und gezielt Mitglieder anschreiben. Generell sollte die

Kommunikation und Mobilisierung zur internationalen Zusammenarbeit transparent erfolgen und darüber das Interesse von möglichst vielen Clusterakteuren wecken.

Engagement der Partner im Kooperationsprojekt: In der Phase der Projektbearbeitung zeigt sich, inwieweit „die richtigen“ Akteure für die Projekte ausgewählt wurden. Da im Projekt ein hohes Engagement wichtig ist und möglichst flexibel auf zeitliche Veränderungen reagiert werden muss, sollten die Akteure eine besonders hohe Motivation am besten schon vor Projektbeginn an den Tag gelegt haben. Häufig sind es genau die Unternehmen oder Forschungseinrichtungen, die nicht lange überzeugt werden mussten, sondern die bereits frühzeitig von der Projektidee und den Kooperationspartnern überzeugt waren. Eine leichtfertige Wahl einzelner Partner, die man erst mühsam von einer Zusammenarbeit überzeugen musste, kann sich in dieser Phase rächen.

#### e) Herausforderungen mit geistigen Eigentumsrechten

Konfliktpotential geistiger Eigentumsrechte: Laut Experten ist es zwingend notwendig, das Thema geistiger Eigentumsrechte möglichst früh und während der Zeit der Kontaktabahnung anzugehen, da es erfahrungsgemäß länger dauert, hier Lösungen zu finden. Da sich die Verhandlungen über IPR (intellectual property rights) in der Regel als schwierig und zeitintensiv gestalten, ist sie eine der zentralen Herausforderungen im Kontext internationaler F&E-Kooperationen. So besteht eine explizite Herausforderung darin, dass in anderen Kulturen ein anderes Verständnis von Verträgen gegeben sein kann. Diese werden nicht unbedingt als bindend angesehen, sondern eher als eine Art Bekräftigung eines ernsthaften Interesses an einer Kooperation.

Frühzeitig nach Lösungen suchen: Ausnahmslos zeigen die Erfahrungsberichte der Experten, dass es ein Vorteil sein kann, mögliches Konfliktpotenzial frühzeitig in den Blick zu nehmen. Hierzu gehört, dass ein möglichst gutes Verständnis für die Kultur der Kooperationspartner vorliegt, daher sind interkulturelle Trainings sehr sinnvoll. Zudem ist Wissen über das wirtschaftliche Ökosystem des Partnerlandes hilfreich - Außenhandelskammern können hierzu oft gute Vorlagen anbieten. Ebenso kann es helfen, sich mit anderen Clustern oder Akteuren auszutauschen, die bereits Erfahrungen in den jeweiligen Zielländern sammeln konnten. Es sollte zudem geprüft werden, ob es Plattformen gibt, auf denen Best Practices geteilt werden, so dass hierüber kosteneffizient ein Erfahrungsaustausch erfolgen kann. Im Allgemeinen müssen letztlich unter Einbeziehung vieler Akteure individuelle Lösungen gefunden werden, die häufig erst nach langem Hin und Her für alle involvierten Parteien zufriedenstellend sind. Die eine beste Lösung wird es voraussichtlich nicht geben.

#### f) Unterschiede von Kooperationsprojekten unter Einbezug des Clusters und klassischen Verbundprojekten

Einbindung des Clustermanagements als Erfolgsfaktor: Es gibt einige Vorteile eines auf Clusterebene organisierten Kooperationsprojekts. In der Kontaktabahnung kann im Allgemeinen aus einem größeren Pool an Partnern ausgewählt werden, denn als netzwerkende Instanz kennt ein Clustermanagement mehr Kontakte und kann Partner besser vermitteln als es für ein Unternehmen alleine möglich wäre. Sowohl beim Kontaktaufbau als auch beim Aufstellen der konkreten Kooperationen kann es über den Cluster zudem eine größere Anzahl an Projektideen geben. In den Augen der Clusterakteure kann das Einwerben und Spiegeln von Projekten im Clusterverbund eine deutlich höhere Attraktivität haben, da sie auf diese Weise auf neue Ansätze gestoßen werden, die sie sonst womöglich nicht mitbekommen hätten. Zudem ist es für das Clustermanagement möglich,

die nicht ausgewählten Projektideen nachzuverfolgen und sich zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurück zu kommen, so dass dadurch später zusätzliche positive Effekte neben den eigentlichen Kooperationen entstehen können. Über die Einbindung des CMs wird es sozusagen möglich, aus der Vogelperspektive auf die einzelnen Projekte zu schauen, Synergien zwischen den Projekten zu identifizieren sowie neue Potentiale bzw. Lösungen zu ermitteln, was bei einzelnen, voneinander losgelösten Projekten ohne Rolle des Clustermanagements in dieser Form nicht möglich wäre.

Potentielle Fortsetzung der Kooperation, auch durch bessere Sichtbarkeit: Ein weiterer Nebeneffekt ist, dass die internationalen Partner einen Eindruck von der Vielfalt des Clusters bekommen können, wodurch sich zu einem späteren Zeitpunkt weitere Kooperationsmöglichkeiten ergeben können, mit denen die internationale Zusammenarbeit fortgesetzt oder ausgebaut werden kann. Das Entwickeln und Umsetzen von Folgekooperationen kann somit ein besonderer Vorteil von internationalen Kooperationen im Clusterkontext sein. Zudem wird die Sichtbarkeit der Kooperationsprojekte über den Cluster erhöht. Die Erfolge können in der Region weitergetragen und besser vermarktet werden. Daraus können sich neue Möglichkeiten für Aufbaumöglichkeiten ergeben. Cluster können in der Regel auch eine Art geschützten Rahmen geben, in dem Unternehmen sich öffnen und Ideen teilen können. Denn es gibt im Clusterkontext häufig sozialen Druck, fair miteinander umzugehen, wodurch eine gewisse Reziprozität gefördert wird.

### 3. Fazit

Internationale Kooperationen bergen das Potential die Weiterentwicklung von einzelnen Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder ganzen Regionen voranzutreiben. Gemeinsame Projekte mit ausländischen Partnern können neue Impulse für die Kombination von Wissen mit sich bringen, insbesondere dann, wenn kulturelle, technologische oder geografische Distanzen erfolgreich überbrückt werden. Mithilfe dieser Handreichung soll es Kooperations-interessierten Akteuren erleichtert werden potentielle Herausforderungen zu identifizieren, geeignete Lösungsansätze zu finden und von den Erfahrungen anderer Akteure zu lernen. Es hat sich gezeigt, dass viele Probleme, die bei internationalen Kooperationen auftreten können, zu einem gewissen Grad minimiert oder sogar vermieden werden können, wenn bereits die Vorbereitung auf die Kooperation mit Sorgfalt und Voraussicht erfolgt (Abschnitte a, b und e). Des Weiteren wurden Vorteile aufgezeigt, wenn Kooperationen mit der Einbindung des Clusters umgesetzt werden (Abschnitte c, d und f). Bei einer langfristig angelegten Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern auf Augenhöhe sollten die inhärenten Vorteile einer Clusterstruktur – insbesondere die regionale Vernetzung der Akteure untereinander, etablierte Kommunikationswege sowie die Expertise erfahrener Clustermanagements – wirksam eingesetzt werden, um internationale Kooperationen zum Vorteil einer größeren Anzahl als der direkt beteiligten Projektpartner auszugestalten.

## Literaturverzeichnis

Audretsch, D., & Dohse, D. (2007). Location: A Neglected Determinant of Firm Growth. *Review of World Economics*, 143(1), 79–107.

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.

Boschma, R. 2005. Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies* 39, 61–74.

BMBF (2016). Internationalisierung von Bildung, Wissenschaft und Forschung: Strategie der Bundesregierung.

Combes, P., Duranton, G., Gobillon, L., Puga D., & Roux, S. (2012). The Productivity Advantages of Large Cities: Distinguishing Agglomeration from Firm Selection. *Econometrica*, 80(6), 2543–2594.

Dohse, D., & Vehrke, J. (2017). Nationale Politik zur Förderung internationaler F&E-Kooperation am Beispiel InterSpiN. *Kiel Policy Brief Nr. 111*, Kiel Institute for the World Economy: Kiel.

Fornahl, D. (2003): Entrepreneurial Activities in a Regional Context. In Fornahl, D., & Brenner, T. (eds.): *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 38-57.

Weltbank (2020). Countries and Economies. <https://data.worldbank.org/country>