

## 2. Workshop der TCI Special Interest Group "Internationalisation of Clusters"

### 22. Juli 2009 in Ludwigshafen Ergebnisse des Cluster Café

#### I) „Der Clustermanager im Internationalisierungsprozess von Clustern: Welchen Beitrag soll er zum Prozess leisten? Welche Eigenschaften muss er mitbringen?“ (moderiert durch Dr. Barbara Jörg)

##### 1. Internationalisierung braucht Zeit

Für den Internationalisierungsprozess von Clustern müssen von der Clusterinitiative folgende Grundlagen geschaffen/Fragen geklärt werden:

- Internationalisierungsstrategie:
  - Erfassen der Unternehmenskompetenzen im Cluster,
  - Erstellung eines Zielregionen-Portfolios,
  - Ziele und Zielakteure der Internationalisierung festlegen.
- Lernprozess im eigenen Cluster anregen: Welche Erfahrungen können bereits internationalisierte Unternehmen an bis dato rein auf dem Heimatmarkt agierende Unternehmen weitergeben?
- Wie kann man Internationalisierungsbestrebungen in der Heimatregion bündeln?
- Sicherstellung einer gezielten Anschubfinanzierung.

##### 2. Anforderungen an das Kompetenzprofil von Clustermanagern

Die Schaffung dieser Grundlagen und der Internationalisierungsprozess an sich ergeben umfassende Anforderungen an das Kompetenzprofil von Clustermanagern. Diese entsprechen im Kern denen eines international agierenden Managers. Der Clustermanager als Motor des Internationalisierungsprozesses muss über folgendes Wissen und Kompetenzen und Eigenschaften verfügen:

- Kontaktfreudigkeit und internationales Netzwerk
- Eigenständigkeit
- Durchsetzungs- und Schlichtungsvermögen, Konfliktlösungskompetenz
- Integrität und Diskretion
- Interkulturelle Kompetenz
- Sprachkompetenz
- Erfahrung im Projektmanagement
- Branchenspezifisches Know-how
- Marktkenntnisse
- Kenntnis relevanter Förderprogramme

Ein modulares Schulungsangebot kann aktive Clustermanager darin unterstützen, eigene Schwächen bezüglich Wissen, Kompetenzen und Eigenschaften zu überbrücken.

## **II) „Welche Rolle spielt die EU im Internationalisierungsprozess Ihres Clusters oder Netzwerkes?“ (moderiert durch Carsten Schierenbeck)**

### **1. Die Struktur der EU-Projekte sollte vereinfacht werden**

Viele EU-Projekte sind sehr komplex und erfordern einen hohen administrativen Aufwand. Außerdem versucht die EU, in ihren Projekten sehr viele Themen zusammenzufassen und eine Vielzahl von Zielen zu erreichen. Dies macht die Projekte sehr umfangreich und es wird für die Clusterinitiativen schwierig, ein passendes Projekt zu finden.

Folgende Vorschläge wurden zu Verbesserung bei der Vergabe von EU-Projekten gemacht:

- Die Umschichtung der Finanzmittel sollte erleichtert werden.
- Häufig können die gesetzten Ziele innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes nicht erreicht werden, daher sollte es einfacher sein, die Projekte zu verlängern.
- Ein besserer Überblick über die angebotenen Projekte und Calls sollte von der EU zur Verfügung gestellt werden.
- Die Ausschreibungen sollten nicht mehr ganz so komplex sein, sowohl von den inhaltlichen, also auch von den administrativen Anforderungen.

Der EU sind diese Probleme bewusst und sie versucht, die Komplexität ihrer Ausschreibungen zu vereinfachen. Das Controlling ist bspw. bereits vereinheitlicht. So können sich Lerneffekte einstellen und die Prozesse vereinfacht werden.

### **2. EU-Projekte können dazu beitragen, Zukunftstrends aufzuzeigen**

Eine wichtige Aufgabe der EU in Bezug auf Clusterinitiativen ist nicht nur deren finanzielle Förderung. Auch die Frage, welche neuen Trends und Technologien einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung haben werden, sollte von der EU beachtet werden. Gerade diese zukünftigen Entwicklungen sind von enormen Interesse für die Clusterinitiativen und deren Mitglieder. So kann auf neue Trends besser reagiert werden, um von den neuen Technologien zu profitieren, anstatt diese zu verpassen.

### **3. Stärkere Ansprache der KMUs**

KMUs können an den Projekten der EU kaum partizipieren, weil ihnen die Ressourcen fehlen, um an den komplexen Ausschreibungsverfahren teilzunehmen.

Folgende Probleme wurden in diesem Zusammenhang genannt:

- Zu viele Ressourcen werden benötigt, vor allem im administrativen Bereich.
- Teilweise müssen die Unternehmen in Vorkasse gehen und in Eigenleistung das Geld bereitstellen. Dies ist besonders für KMUs sehr schwierig.
- Die Wahrscheinlichkeit den Zuschlag für ein EU-Projekt zu erhalten liegt bei etwa 7%. Dafür lohnt sich der finanzielle und personelle Aufwand nicht.
- Oft sind die Projektpartner Großunternehmen, bzw. eher noch Hochschulen, die den Lead in den Projekten übernehmen. Dies hat zur Folge, dass diese Institutionen die Themenschwerpunkte festlegen und die Interessen der KMUs in den Projekten nicht berücksichtigt werden.

Die EU hat diese Probleme bereits erkannt. Bei den aktuellen Calls (bspw. Europe Innova) wurde der Fokus speziell auf KMUs gelegt. Die Clusterinitiativen sehen die EU als Vermittler, der KMUs bei der Akquirierung von EU-Geldern behilflich sein soll. Andererseits muss den KMUs klar sein, dass sie keinen finanziellen Profit aus EU-Projekten ziehen können, sondern dass eine Teilnahme mit viel Aufwand verbunden ist.

#### **4. Clusterobservatory kann weiterhin verbessert werden**

Das Clusterobservatory wurde grundsätzlich sehr positiv aufgenommen, allerdings gibt es noch einige Verbesserungsmöglichkeiten.

Folgende Ideen wurden eingebracht:

- Die Vermarktung kann stark verbessert werden, damit die Plattform wahrgenommen wird. Das setzt u.a. auch Aktualität voraus.
- Die Visualisierung sollte optimiert werden.
- Web 2.0-Funktionen sollten integriert werden (z. B. Community Funktionen, aktive Beteiligung der Clusterakteure).
- Es sollte zwei Präsentationen der Clusterinitiativen geben:
  - Telefonbuch:  
In diesem Bereich sollen die Kontaktdaten sämtlicher Clusterinitiativen aufgeführt werden.
  - Exzellenzcluster:  
Die EU sollte ein Zertifikat für exzellente Clusterinitiativen entwickeln, mit dem sehr gute Arbeit in den Clustern ausgewiesen wird. Diese Exzellenzcluster sollten entsprechend ausgewiesen werden.

#### **5. Anschubfinanzierung**

Die EU-Mittel werden häufig dazu verwendet, neuen Clustern eine Anschubfinanzierung zur Verfügung zu stellen. Oft ist es schwierig, kurzfristig eine Anschlussfinanzierung zu organisieren, die diese Gelder ersetzt. Es sollte daher darüber nachgedacht werden, die Clusterförderung längerfristiger anzulegen.

#### **6. Internationalisierung auch ohne EU**

Internationalisierung von Clusterinitiativen sollte nicht nur Aufgabe der EU sein. Auch die persönlichen Kontakte des Clustermanagers sind enorm wichtig. Die Clusterinitiative muss aus sich selbst heraus zur Internationalisierung bereit sein. Vor allem die Unternehmen müssen in der Lage sein, Produkte für den internationalen Markt zu produzieren und müssen die Bereitschaft zeigen, diese auch weltweit vermarkten zu wollen. Eine Clusterinitiative, die sich Internationalisierung zum Ziel setzt um EU-Gelder zu bekommen, ohne eine klare Strategie und sinnvolle Maßnahmen entwickelt zu haben, wird langfristig nicht erfolgreich sein.

### III) „Was soll ein internationales Netzwerk wie TCI für Ihre Arbeit als Cluster Practitioner leisten?“ (moderiert durch Christoph Beer)

Die Ergebnisse des Tisches zum Thema „Internationale Netzwerke“ können in drei Bereiche unterteilt werden:

#### 1. TCI als Social Platform

Als oberstes Ziel von TCI wurden mehrmals Networking und Erfahrungsaustausch genannt. TCI soll auf diesem Wege einen Beitrag zur Generierung neuer Ideen und neuer Kontakte leisten. Gleichzeitig sollte die jährliche Konferenz ein Event sein, wo **alle** relevanten Akteure vor Ort sind. Des Weiteren wird erwartet, dass institutionelle Mitglieder durch TCI einen höheren Bekanntheitsgrad erlangen. TCI sollte dementsprechend als Marke fungieren, die eine Institution, ein Netzwerk oder Cluster als Aushängeschild nutzen kann.

Die einzelnen genannten Punkte waren folgende:

- Höherer Bekanntheitsgrad für die Institution, die Mitglied ist
- Open Space
- Zentrale Networkingplattform
- Networking als oberstes Ziel
- Neue Ideen
- Regelmäßige transnationale Treffen
- Best-Practice Austausch
- Netzwerk zum Aushängeschild machen → Image
- Fokus auf Erfahrungsaustausch
- Profilierung

#### 2. Gewünschte TCI Services

Unter den Services, die losgelöst vom jährlichen TCI Kongress gewünscht wurden, fiel besonders oft der Wunsch nach Informationen über Cluster weltweit. Dies könnte in Form eines Handbuchs/einer Datenbank oder einer Wissenslandkarte, die Cluster weltweit visualisiert, geschehen. Entsprechende Informationen wären hilfreich bei der Projektpartnersuche oder bei der Suche nach Forschungspartnern.<sup>1</sup>

Eine weitere Hilfestellung bei der Projektpartnersuche könnte TCI bieten, indem sie als Marktplatz fungiert, wo potenzielle Projektpartner gefunden werden. Auch der Wunsch mit einer Stimme gegenüber der Politik zu sprechen wurde mehrmals genannt; TCI sollte die Lobbyarbeit für Institutionen/Cluster übernehmen. Eine Mehrfachnennung ergab sich außerdem beim Thema Trends. TCI soll seinen Mitgliedern Informationen über zukünftige Trends liefern. Dies würde den Mitgliedern einen Wettbewerbsvorsprung bieten. Von einigen Teilnehmern wurde angeregt, dass TCI einen Baukasten mit Instrumenten für erfolgreiches Clustermanagement anbieten könnte und dabei auch Fragestellungen beantwortet, die clusterübergreifend relevant sind.

---

<sup>1</sup> Der TCI Knowledge Center bietet bereits einen entsprechenden Service; könnte/sollte allerdings noch ausgebaut werden.

Die genannten Punkte waren folgende:

- Lobbyarbeit
- Mit einer Stimme ggb. Politik sprechen
- Arbeitsbuch weltweit
- Grundinformationen weitergeben
- Konkrete praxisorientierte Zusatzqualifizierung für Clustermanagement
- Newsletter<sup>2</sup>/Datenbank, um zu erfahren wer was macht
- Informationen als oberstes Ziel
- Praxisbeispiele
- Überblick über Fördermöglichkeiten in anderen Ländern
- Zukunftstrends
- Zertifizierung des Cluster-Managements
- Forschungspartner finden
- Anlaufstelle bei Projektpartnersuche
- Initiierung gemeinsamer Forschungsprojekte → Marktplatz
- Baukasten mit Instrumenten (abhängig von der Branche)
- Wissenslandkarte (mapping) als Verzeichnis und Informationssammlung
- Trends aufzeigen
- Clusterübergreifende Fragestellungen bearbeiten

### 3. TCI Zielgruppe

In allen 3 Gruppen waren sich die Teilnehmer einig, dass sie dafür sind, Unternehmen als institutionelle Mitglieder aufzunehmen. Man möchte eindeutig im Netzwerk auch die Stimme der Unternehmen hören.

Die genannten Punkte waren folgende:

- Firmen in TCI zulassen (Benefit: neue Märkte, Kooperationen, Matchmaking)
- Ziel: Aufträge für Firmen im Cluster generieren
- Zielgruppe auch Clusterpolitik
- Kollegen und Vertreter aus Politik treffen
- Unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Stakeholder definieren.

Verfasst von:

Daniel Stürzebecher (MFG Baden-Württemberg), Konstantin Schneider (MFG Baden-Württemberg), Alexandra Friz (MFG Baden-Württemberg)

#### **Ansprechpartner:**

Alexandra Friz  
MFG Baden-Württemberg  
c/o German Contact Point  
0711-90715-365  
friz@mfg.de

---

<sup>2</sup> Gibt es bereits