

Potenziale der Internationalisierung von Clustern: eine Analyse der internationalen Kooperationen des Clusters Elektromobilität Süd-West

L'internationalisation des clusters : une analyse des coopérations à
l'échelle internationale du Cluster Elektromobilität Süd-West

Europäisches Kompetenz-
und Forschungszentrum
Clustermanagement



Centre européen de
compétences et de recherche
Management de Cluster

Herausgeber

© Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement im
Juli 2020
Prof. Dr. Hansjörg Drewello

Autor_innen

Felicitas Behr

Gestaltung

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Renée Arnold

ISSN 2197-9499

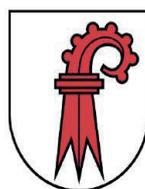
Diese Veröffentlichung wurde gefördert durch:



Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Abstract

Der vorliegende Aufsatz untersucht die internationalen Kooperationen des Clusters Elektromobilität Süd-West unter besonderer Betrachtung der deutsch-französischen Kooperationen. Auf der Grundlage qualitativer Experteninterviews werden die Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsmaßnahmen sowohl auf Clustermitglieds-Ebene als auch auf Clustermanagement-Ebene analysiert. Ausgehend von der Fragestellung, ob die Fortschreibung der Internationalisierungsstrategie des Clusters Elektromobilität Süd-West auch weiterhin Kooperationen mit französischen Partnern anvisieren sollte, werden die Relevanz einer schriftlich formulierten Internationalisierungsstrategie insbesondere für KMU, die Bedeutung politisch gesetzter Rahmenbedingungen sowie aufkommende Hemmnisse der Internationalisierung untersucht.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	4
1. Einleitung.....	6
2. Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung.....	7
2.1. Vorstellung des Forschungsgegenstandes.....	7
2.2. Aktueller Stand der Forschung.....	8
2.3. Entwicklung der Hypothesen.....	10
3. Analyse der deutsch-französischen Kooperationen des Clusters Elektromobilität Süd-West.....	12
3.1. Internationalisierungsmotive des Clustermanagements....	12
3.2. Internationalisierungsmotive der Clustermitglieder.....	16
3.3. Hemmnisse der Internationalisierung auf Clustermitglieds-Ebene.....	18
3.4. Hemmnisse der Internationalisierung auf Clustermanagement-Ebene.....	19
4. Erkenntnisse für eine Fortschreibung der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW.....	22
5. Schlussbetrachtung.....	26
Literaturverzeichnis.....	27

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AllFraTech	Deutsch-französische Allianz für innovative Mobilitätstechnologien
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie
CARA	CARA European Cluster for Mobility Solutions
Cluster ESW	Cluster Elektromobilität Süd-West
e-mobil BW GmbH	e-mobil BW – Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg GmbH
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
InterSpiN	Begleitforschung zur Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LoI	Letter of Intent
MoU	Memorandum of Understanding
Mov'eo	Mov'eo – Imagine Mobility
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

1. Einleitung

Der vorliegende Aufsatz ist eine gekürzte Fassung der Masterarbeit mit dem Titel „Potenziale der Internationalisierung von Clustern: eine Analyse der internationalen Kooperationen des Clusters Elektromobilität Süd-West“, die im Rahmen des Studiums Management von Clustern und regionalen Netzwerken im Juli 2019 von Felicitas Behr abgeschlossen wurde.

Im Zuge einer zunehmend global agierenden Weltgemeinschaft gewinnen Netzwerkverflechtungen von Industrie und Forschung über nationale Grenzen hinweg erheblich an Bedeutung. Clusterstrukturen können auf internationaler Ebene ein wichtiges Instrument internationaler Wirtschaftsbeziehungen darstellen.¹ Die strategische internationale Ausrichtung und die Kontaktabahnung zu internationalen Netzwerken durch die Clustermanagementorganisation bietet den regional konzentrierten Akteuren der Cluster-Initiativen eine wichtige Möglichkeit, Wirtschaftsbeziehungen zu internationalen Partnern zu knüpfen sowie vom gemeinsamen Erfahrungs- und Wissensaustausch zu profitieren. Die vorliegende Arbeit untersucht internationale Kooperationen auf regionaler Ebene anhand des Forschungsgegenstandes „Cluster Elektromobilität Süd-West“.²

Mit der Fördermaßnahme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung der „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ sollen Cluster und Netzwerke aus Deutschland bei ihren Internationalisierungsvorhaben mit „[...] führenden europäischen und internationalen Innovationsregionen mit komplementären Kompetenzen [...]“³ unterstützt werden. Das gemeinsame Projekt „Deutsch-französische Allianz für innovative Mobilitätstechnologien (AllFraTech)“ des Clusters ESW und der französischen Cluster-Initiative „European Cluster for Mobility Solutions“ (CARA) wurde in der zweiten Wettbewerbsrunde bewilligt und befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase.

Das Internationalisierungsbestreben einer Clusterorganisation kann ein Resultat eines zufälligen Zusammentreffens von Akteuren, aber auch Bestandteil der schriftlich formulierten strategischen Ausrichtung eines Clusters oder Netzwerkes, sein.⁴ Die Internationalisierungsstrategie sollte hinsichtlich sich verändernder technologischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie Bedarfe auf ihre Effektivität und

1. Vgl. Institute for Innovation and Technology 2011.

2. Bei dem Forschungsgegenstand handelt es sich um eine Cluster-Initiative. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit nur der verkürzte Eigenname „Cluster ESW“ verwendet.

3. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2015a, S. 1.

4. Vgl. Institute for Innovation and Technology 2011, S.4.

Zweckmäßigkeit überprüft werden. Im Rahmen der Spitzencluster-Förderung wurde die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW in den jährlichen Berichten zwar leicht angepasst, allerdings wurde keine umfassende Überprüfung vorgenommen. Die vorliegende Arbeit möchte dies leisten und überprüft die Aktualität und Wirkungsweise der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW vor dem Hintergrund der letzten Entwicklungen seit ihrer erstmaligen Formulierung im Jahr 2011.

Aufgrund der jahrzehntelangen Zusammenarbeit zwischen Baden-Württemberg und der französischen Region Auvergne-Rhône-Alpes im Rahmen der „Vier Motoren für Europa“⁵, erscheinen die Rahmenbedingungen vor allem für die deutsch-französischen Kooperationen im Cluster ESW günstig. Für eine umfassende, kritische Überprüfung der Internationalisierungsstrategie sollte jedoch analysiert werden, welche Voraussetzungen für die Umsetzung gelungener internationaler Kooperationen gegeben sein müssen und inwieweit sich die deutsch-französischen Kooperationen des Clusters ESW als besonders effektiv erweisen. Die der Arbeit zugrunde liegende übergeordnete Fragestellung lautet daher wie folgt: Sollte die Fortschreibung der Internationalisierungsstrategie des Clusters Elektromobilität Süd-West weiterhin Kooperationen mit französischen Partnern anvisieren?

2. Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung

2.1. Vorstellung des Forschungsgegenstandes

In Baden-Württemberg hat sich in den vergangenen 130 Jahren ein Automobilcluster entwickelt, das sich nicht nur aus Großunternehmen, führenden Systemlieferanten, zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)⁶, sondern auch aus einer ausgeprägten Hochschul- und Forschungslandschaft⁷ zusammensetzt. Die Anfänge des Clusters ESW gehen in das Jahr 2007 zurück, in welchem die Interessengemeinschaft „Clusterinitiative Automotive Süd-West“ gegründet wurde.⁸ Im selben Jahr initiierte das BMBF im Rahmen der Hightech-Strategie den auf drei Runden ausgelegten Spitzencluster-Wettbewerb mit dem Ziel, bestehende besonders leistungsfähige Cluster zu unterstützen.⁹ Mit der Gründung der „e-mobil BW – Landesagentur für

5. Vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg: Vier Motoren für Europa.

6. Vgl. e-mobil BW GmbH 2017, S. 6.

7. Vgl. e-mobil BW GmbH 2018.

8. Vgl. e-mobil BW GmbH 2017, S. 7; Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).

9. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Der Spitzencluster-Wettbewerb - BMBF.

neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg GmbH¹⁰ im Jahr 2010 übernahm diese das zentrale Clustermanagement der in „Cluster Elektromobilität Süd-West“ umbenannten Cluster-Initiative und somit auch dessen strategische und inhaltliche Ausrichtung. Im Jahr 2012 gewann der Cluster ESW den Spitzencluster-Wettbewerb in der dritten Wettbewerbsrunde. Der Cluster ESW wird zu 100 Prozent vom Land Baden-Württemberg finanziert und erhebt somit keine Mitgliedsbeiträge. Aufgrund seiner Organisationsstruktur fungiert der Cluster ESW als landesweites Netzwerk, weshalb Clustermitglieder Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Bereich Elektromobilität am Standort Baden-Württemberg vorweisen müssen. Auch nach Abschluss der zweiten Förderphase des Spitzencluster-Wettbewerbs im Jahr 2017 bietet der Cluster ESW ein wichtiges Netzwerk für Industrie und Forschung im Bereich neuer Mobilitätslösungen. Dies äußert sich in den stetig steigenden Mitgliedszahlen, sodass der Cluster ESW derzeit 150 Clustermitglieder zählt. Im Rahmen der Spitzencluster-Förderung des BMBF, formulierte der Cluster ESW im Oktober 2011 erstmals eine schriftliche Strategie, in die auch eine Strategie für die Internationalisierungsaktivitäten des Clusters ESW eingebettet war.

Anlass der vorliegenden Arbeit ist die, durch die AG Internationalisierung des Clusters ESW, bis zum Herbst 2019 geplante Überarbeitung der schriftlich formulierten Internationalisierungsstrategie aus dem Jahr 2011. In der vorliegenden Arbeit wird die Zusammenarbeit des Clusters ESW mit französischen Cluster-Initiativen vor dem Hintergrund der Internationalisierungsstrategie analysiert. Die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW ist Bestandteil seiner strategischen Gesamtausrichtung. Der Begriff Internationalisierung umfasst daher die strategischen und operativen Maßnahmen des Clustermanagements zur Unterstützung der Clusterakteure in ihrem Internationalisierungsprozess. Dabei kann zwischen einer Internationalisierung auf Clustermanagement-Ebene und einer Internationalisierung auf Clusterakteurs-Ebene unterschieden werden.¹¹

2.2 Aktueller Stand der Forschung

Das Thema Internationalisierung von Unternehmen wurde schon in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen diskutiert.¹² Auch liegen bereits erste Untersuchungen vor, die sich mit den Internationalisierungsaktivitäten von Mitgliedsunternehmen in Netz-

10. 2012 unter dem Namen „e-mobil BW – Landesagentur für Elektromobilität und Brennstoffzelltechnologie Baden-Württemberg GmbH“.

11. Vgl. Clusterportal Baden-Württemberg 2014.

12. Vgl. Vehrke 2018, 3 ff.

werken oder Clustern befassen.¹³

In der Literatur ist das Thema Internationalisierung auf Clustermanagement-Ebene bisher eher gering vertreten. Es existieren nur wenige wissenschaftliche Arbeiten über die Möglichkeiten der Einflussnahme des Clustermanagements auf die Internationalisierungsbestrebungen der Clusterakteure.¹⁴ Als wichtige Beiträge sind an dieser Stelle die empirischen Studien von Meier zu Köcker¹⁵ sowie die Arbeiten, die im Rahmen der Begleitforschung zur Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ (InterSpiN) des BMBF publiziert wurden, zu nennen.

Meier zu Köckers empirische Studien zu den Motiven und den Barrieren internationaler Aktivitäten europäischer Cluster und Netzwerke¹⁶ bieten eine erste wissenschaftliche Grundlage dieses Themas. In Anlehnung daran untersuchte Islankina die Internationalisierungsprozesse regionaler Cluster in Russland.¹⁷ Erstmals werden die bisherigen Theorien zu den Motiven und Hemmnissen für Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen im Rahmen der InterSpiN Begleitforschung in Beziehung zur Internationalisierungsbestrebungen von Clustern und Netzwerken gebracht.¹⁸ Dabei lassen sich bei den Motiven und Hemmnissen der Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen und Clustern Gemeinsamkeiten, in puncto Gewichtung jedoch Unterschiede, erkennen.

Bisher wurden die Motive und Hemmnisse der Internationalisierung von Cluster-Initiativen durch Untersuchungen auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene ermittelt. Wissenschaftliche Untersuchungen zu der Internationalisierungsstrategie respektive Internationalisierungsmaßnahmen einer Cluster-Initiative liegen bisher nur in geringer Zahl vor. Zur Erkenntnisgewinnung über die Potenziale einer Internationalisierungsstrategie mit Blick auf den Nutzen für die entsprechenden Clusterakteure ist es notwendig, ebenfalls einzelfallspezifische Untersuchungen durchzuführen. Diese Arbeit verfolgt daher das Ziel, anhand einer Analyse der deutsch-französischen Kooperationen des Clusters ESW einen Beitrag zur

13. Vgl. Rentschler 2018; vgl. Zucchella et al. 2007.

14. Vgl. Pavelková et al. 2016.

15. Vgl. Meier zu Köcker und Buhl 2007; vgl. Meier zu Köcker et al. 2010.

16. Vgl. ebd.

17. Vgl. Islankina 2015.

18. Vgl. Grashof und Dassow 2017; vgl. Grashof und Nickelsen 2017.

Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Derzeit fehlt es an einem theoretischen Modell, das die bisherigen Ergebnisse der empirischen Arbeiten zu den Motiven und Hemmnissen der Internationalisierung von Cluster-Initiativen einordnet und mögliche Korrelationen mit Blick auf die interne Struktur und Strategiesetzung sowie den Cluster-Lebenszyklus¹⁹ untersucht. Michael E. Porters „Diamanten-Modell“²⁰ setzt internationale Wettbewerbsvorteile von Nationen in Abhängigkeit zu den jeweiligen nationalen Standortfaktoren. Überlegungen zu einem neuen theoretischen Modell könnten daran anknüpfen, jedoch die externe Clusterdimension stärker in den Fokus nehmen. Cluster-Initiativen sollten sich nicht nur auf interne Netzwerkbeziehungen beschränken, sondern auch Entwicklungen und Trends auf externen Märkten verfolgen.²¹ Zur Vermeidung starrer Strukturen und eines durch Abschottung bedingten *lock-in*-Effekts könnte die strategische Internationalisierung von Cluster-Initiativen einen Beitrag liefern.

2.3. Entwicklung der Hypothesen

Zur Beantwortung der Fragestellung werden die derzeitige Internationalisierungsstrategie sowie die bisherigen Internationalisierungsmaßnahmen des Clusters ESW untersucht. Dabei werden besonders die Potenziale und Chancen der deutsch-französischen Kooperationen betrachtet. Die Untersuchung der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW führt zunächst zu der Überlegung, an welche Zielgruppe sich diese richten sollte. Mit einem Anteil von 51 Prozent stellen kleine und mittlere Unternehmen den größten Anteil der Clustermitglieder dar. Dies führt zu der Annahme, dass die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW sich besonders an den Bedarfen der Mitglieds-KMU orientiert. Da KMU neben dem Mangel an Finanzierungsmöglichkeiten oftmals auch Informationsdefizite und Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme im Ausland als Hindernisse für die Internationalisierung nennen²², könnten KMU von gemeinsamen Internationalisierungsaktivitäten innerhalb von Clusterstrukturen besonders profitieren. Aus diesen Annahmen resultiert folgende Hypothese:

H1: *Durch die Internationalisierungsstrategie einer Cluster-Initiative werden der Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieds-KMU gefördert und deren Zugang zu internationalen Partnern und Märkten erleichtert.*

19. Vgl. Menzel und Fornahl 2010; vgl. Kaufmann 2018.

20. Vgl. Porter 2008, S. 182 ff.

21. Vgl. Bathelt und Glückler 2012, S. 264 f.

22. Vgl. Europäische Kommission 2014, S. 10.

Auf der Grundlage der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW haben seit der erstmaligen Formulierung mehrfach Internationalisierungsmaßnahmen – darunter Informationsreisen sowie Unterzeichnungen von Absichtserklärungen wie *Letter of Intent* (LoI) und *Memorandum of Understanding* (MoU) – stattgefunden. Im Rahmen der Fördermaßnahme des BMBF zur Förderung der Internationalisierung von Spitzenclustern entstand erstmals ein Kooperationsprojekt zwischen Clustermitgliedern des Clusters ESW und dem französischen Cluster CARA. Dies führt zu folgender Hypothese:

H2: *Politisch gesetzte Rahmenbedingungen erleichtern die Kooperation zwischen Clustermitgliedern des Clusters Elektromobilität Süd-West und französischen Partnern.*

An internationalen Kooperationen sind oftmals Personen unterschiedlicher Kulturen beteiligt. Dadurch können sogenannte kritische Interaktionssituationen entstehen²³, d. h. Situationen, in denen aufgrund kulturell bedingter unterschiedlicher Verhaltensweisen der Kooperationspartner Konflikte entstehen. Dies führt zu folgender dritter Hypothese:

H3: *Kulturelle Faktoren – im Hinblick auf die Unternehmenskultur, Arbeitsweisen, Verständigung – erschweren internationale Kooperationen.*

Die drei formulierten Hypothesen werden anhand von weichen Faktoren überprüft und durch qualitative Aussagen aus den im Rahmen der Arbeit geführten Experteninterviews belegt. Ziel der Arbeit ist, die internationalen Kooperationsbeziehungen des Clusters ESW unter Betrachtung der daraus resultierenden Potenziale und Chancen zu analysieren. Für die vorliegende Arbeit wurden Experteninterviews mit den an den deutsch-französischen Kooperationen des Clusters ESW beteiligten Akteuren sowohl auf Clustermanagement-Ebene als auch auf Clustermitglieds-Ebene durchgeführt. Darüber hinaus wurde ein Experteninterview mit dem für die Fördermaßnahme zur Internationalisierung von Spitzenclustern zuständigen Referenten aus der Abteilung „Forschung für Digitalisierung und Innovationen“ des BMBF durchgeführt, um einen Einblick in die politische Sichtweise in Deutschland auf das Thema Internationalisierung von Spitzenclustern²⁴ zu erhalten. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden neben den empirischen Daten auch die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW sowie weitere, für die Internationalisierungsmaßnahmen des Clusters ESW relevante interne Dokumente untersucht. Die in dieser

23. Vgl. Thomas 2006, S. 120.

24. Der Cluster ESW ist einer von 15 Spitzenclustern in Deutschland.

Arbeit gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen der Analyse in Beziehung zum derzeitigen Stand der Forschung gebracht.

3. Analyse der deutsch-französischen Kooperationen des Clusters Elektromobilität Süd-West

Die Betrachtung der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW macht deutlich, dass der Begriff Internationalisierung die Vernetzung, den Erfahrungs- und Wissensaustausch, die Wissensgenerierung und Wissenssammlung sowie die Anbahnung von Geschäftskontakten der Clustermitglieder mit internationalen Akteuren umfasst. Die in den Experteninterviews befragten Clustermitglieder des Clusters ESW definieren den Begriff Internationalisierung ähnlich. Internationalisierung bedeutet einerseits die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem europäischen und nicht europäischen Ausland zur Vernetzung und dem Vorantreiben von Inhalten. Andererseits umfasst der Begriff aus unternehmerischer Sicht auch Geschäftsaktivitäten im Ausland. Dazu zählt der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen außerhalb Deutschlands wie auch das Vorhandensein eines Vertriebs- und Entwicklungsstandortes im Ausland. Sowohl für das Clustermanagement als auch für die Clustermitglieder umfasst der Begriff Internationalisierung somit Vernetzungs- und Austauschbeziehungen mit internationalen Akteuren. Seitens der Mitgliedsunternehmen werden diese durch die betriebswirtschaftliche Komponente des Vertriebs von Produkten und Dienstleistungen im Ausland ergänzt. Hierin liegt der Unterschied zur Definition des Clusters ESW, dessen Fokus per Definition auf netzwerkspezifischen und nicht auf betriebswirtschaftlichen Aktivitäten liegt. Aus dieser unterschiedlichen Auffassung leitet sich ab, dass der Cluster ESW seine Mitglieder bei der Anbahnung von Geschäftskontakten unterstützen, jedoch nicht betriebswirtschaftlich eingreifen kann.

3.1. Internationalisierungsmotive des Clustermanagements

Dieses Kapitel untersucht zunächst die allgemeinen Internationalisierungsmotive des Clustermanagements und geht im Anschluss genauer auf die jeweiligen Motive für eine Zusammenarbeit mit französischen bzw. deutschen Partnern ein.

Zu den Internationalisierungsmotiven zählen, sowohl für das Clustermanagement des Clusters ESW als auch für die beiden französischen Cluster-Initiativen, der grenzüberschreitende Informations- und Erfahrungsaustausch sowie der Zugang zu

komplementären technologischen Kompetenzen. Darüber hinaus nennen die Clustermanagements, mit der Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Erschließung neuer Märkte und Kooperationsbeziehungen auf operationeller Ebene, auch marktgetriebene Motive. Dies spiegelt sich auch in der gegenwärtigen Forschungsliteratur wider. In der Studie zur Internationalisierung von Netzwerken aus dem Jahr 2007 wurden mittels einer Umfrage die Internationalisierungsmotive von Netzwerken ermittelt.²⁵ Als häufigste Motive wurden die Aufrechterhaltung der Technologieführerschaft, die Stärkung der weltweiten Marktposition sowie der Zugang zu neuen Technologien benannt. Der gegenseitige Erfahrungs- und Informationsaustausch auf internationaler Ebene zählte nicht zu den vier am häufigsten genannten Motiven. Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit hat hingegen ergeben, dass der Fokus der Internationalisierungsstrategie gerade auf dem internationalen Erfahrungs- und Informationsaustausch liegt. Zwar spielen für die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW auch marktgetriebene Motive eine Rolle, deren Bedeutung nimmt jedoch erst im Laufe einer entstehenden internationalen Kooperation zu.

Insgesamt ist ersichtlich, dass die in dieser Arbeit identifizierten Internationalisierungsmotive auf Clustermanagement-Ebene mit denen der vorangegangenen Studie größtenteils übereinstimmen. Allerdings bestehen Unterschiede in der Gewichtung der Motive. Aufbauend auf der oben erwähnten Studie kommt Islankina in ihrer Arbeit zur Internationalisierung regionaler Cluster in Russland zu ähnlichen Erkenntnissen.²⁶ Die unterschiedliche Gewichtung der Internationalisierungsmotive könnte zum einen daraus resultieren, dass die Teilnehmer der Studie zur Internationalisierung von Netzwerken nur zwei Antworten zu dieser Frage abgeben durften, und zum anderen könnte es am jeweiligen Internationalisierungsgrad der Cluster-Initiative liegen. Der Cluster ESW hat bisher wenig Erfahrung bei der Internationalisierung auf operativer Ebene und nennt daher Internationalisierungsmotive primär mit Blick auf Vernetzungs- und Austauschaktivitäten. Eine Cluster-Initiative, die international sehr stark auf Projektebene aktiv ist, würde möglicherweise marktgetriebene Motive stärker gewichten. Hier besteht weiterhin Forschungsbedarf, um Aussagen darüber treffen zu können, inwiefern der Internationalisierungsgrad der Cluster-Initiative, die Gewichtung der Internationalisierungsmotive sowie des Konzepts des Cluster-Lebenszyklus in Korrelation zueinanderstehen. Ein erster Ansatz zur Beschreibung der Internationalisierungsstufen von Netzwerken ist im

25. Vgl. Meier zu Köcker und Buhl 2007, S. 12.

26. Vgl. Islankina 2015.

Anhang der Studie zur Internationalisierung von Netzwerken zu finden.²⁷ Die Motive für eine Zusammenarbeit mit französischen Partnern sind zum einen wirtschaftlicher Art. Frankreich ist ein wichtiger Entwicklungsstandort in Europa für Elektromobilität und sowohl als Industrie- als auch als Anwenderregion von Interesse. Zum anderen spielt die empfundene kulturelle Nähe eine Rolle. Die sprachliche Hürde in der Zusammenarbeit mit Frankreich wird gegenüber asiatischen Ländern als geringer empfunden. Somit sei es einfacher, Kontakte mit französischen Partnern aufzubauen und diese auch längerfristig zu verfolgen. Die Motive des Clusters ESW, mit der französischen Cluster-Initiative CARA auf Projektebene zusammenzuarbeiten, beruhen auf dem seit 2011 bestehenden regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch im Rahmen der „Vier Motoren für Europa“. Der Kontakt zwischen den beiden Cluster-Initiativen war von den internationalen Kontakten des Clusters ESW am weitesten entwickelt und der Wunsch nach einer konkreten Zusammenarbeit war nach Unterzeichnung des MoU im Oktober 2013 bereits schriftlich verankert. An dieser Stelle lassen sich somit wirtschaftlich technologische wie auch interpersonelle Motive erkennen.

Auf französischer Seite sind die Motive für eine Zusammenarbeit mit deutschen Partnern sehr ähnlich. Auch hier spielen wirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Deutschland ist ein großer Akteur auf dem europäischen Automobilmarkt und mit seinen großen Zulieferern und Marken besonders für die französischen KMU von Interesse. Neben den wirtschaftlichen Motiven nennen die französischen Cluster-Initiativen auch kulturelle Motive. Auch wird hier betont, dass im Vergleich zu chinesischen Partnern eine Zusammenarbeit mit deutschen bzw. europäischen Partnern aufgrund geringerer kultureller Hürden schneller und einfacher funktioniert. Hinzu kommt das Motiv der geografischen Nähe. Diesem wird, zusammen mit der guten Erreichbarkeit der Standorte, eine begünstigende Wirkung für den gegenseitigen Austausch und die Zusammenarbeit zugesprochen. Als weiteres Motiv kann die Unterstützung der Clustermitglieder in ihrer internationalen Entwicklung genannt werden. Die Clustermitglieder haben den Bedarf geäußert, mit deutschen Partnern zusammenzuarbeiten. Dies wurde im Falle beider französischen Cluster-Initiativen im Zuge eines Personalwechsels, durch den ein deutscher Mitarbeiter im Bereich Internationalisierung tätig wurde, begünstigt.

Die untersuchten Motive der deutsch-französischen Kooperationen spiegeln sich in den Kategorien *Ähnlichkeit*, *Institutionalisierung*

27. Vgl. Meier zu Köcker et al. 2010, S. 23.

und *kongruente Intention*, die in der „Pilotstudie zu internationalen Kooperationen“²⁸ als fördernde Faktoren für das Zustandekommen internationaler Kooperationen erarbeitet wurden, wider. Demnach ist die Zusammenarbeit am einfachsten, wenn die kulturellen Unterschiede möglichst gering sind, ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit vorliegt, zwischen den Kooperationspartnern eine geografische Nähe besteht und gemeinsame Absichten der weiteren Zusammenarbeit schriftlich festgehalten wurden.²⁹ Mit Blick auf die Motive für deutsch-französische Kooperationen betonen die jeweiligen Clustermanagements ihre Absicht, durch die Zusammenarbeit zur Vermittlung des europäischen Gedankens und dadurch zur Stärkung der europäischen Gemeinschaft beizutragen. Der französische Staat bietet außerdem einen Anreiz, mit internationalen Cluster-Initiativen zusammenzuarbeiten. Die 2019 begonnene vierte Phase der Förderung der französischen *Pôle de compétitivité* setzt stark auf eine europäische Zusammenarbeit der französischen Cluster-Initiativen. Anreize werden dadurch geschaffen, dass nationale Gelder gekürzt werden und die Teilnahme an europäischen Ausschreibungen strategisch festgelegt wird. Voraussetzung für eine erfolgreiche Teilnahme an den Ausschreibungen für die *Pôle de compétitivité* ist eine detailliert ausgearbeitete Internationalisierungsstrategie mit messbaren Indikatoren. Auf deutscher Seite gibt es zwar diverse Programme zur Unterstützung und Professionalisierung bestehender Cluster-Initiativen, derzeit seitens der Bundesregierung jedoch keine direkte finanzielle Förderung der Clustermanagements. Auf deutscher Seite gibt es zwar diverse Programme zur Unterstützung und Professionalisierung bestehender Cluster-Initiativen, derzeit seitens der Bundesregierung jedoch keine direkte finanzielle Förderung der Clustermanagements. Im Rahmen des Spitzencluster-Wettbewerbs wurde zwar die Aufstellung einer Internationalisierungsstrategie stark befürwortet, allerdings die Ausrichtung den jeweiligen Clustermanagements überlassen. Mit der Fördermaßnahme des BMBF wurden Internationalisierungsvorhaben in Form von Kooperationsprojekten nach dem Bottom-up-Ansatz zwischen Cluster- und Netzwerkstrukturen gefördert.

Somit können Cluster-Initiativen als „[...] Brückenschlag zwischen Wirtschaftspolitik und Praxis [...]“³⁰ fungieren. In der „Pilotstudie zur internationalen Kooperation“ werden diese Motive mit den Begriffen *Beziehungspflege* und *Interessenvertretung* in Verbindung gebracht.³¹ Einerseits werden die Clustermitglieder durch die internationale

28. Vgl. Drewello und Kiehlmann 2015.

29. Vgl. ebd., S. 10 f.

30. Drewello und Kiehlmann 2015, S. 9.

31. Vgl. ebd.

Kooperation für ein politisches Thema, wie die Stärkung der europäischen Gemeinschaft sensibilisiert, andererseits vertreten die Kooperationspartner ihre Interessen gemeinsam nach außen und können so Einfluss auf politischer Ebene ausüben. Darüber hinaus wurde die *Unterstützung durch Dritte* in Form von einer externen Begleitung der Cluster-Initiative in der operativen Ausgestaltung der internationalen Kooperation sowie der Zugang zu Fördermitteln als für die internationale Kooperation begünstigende Faktoren ermittelt.³² Hier könnten zukünftige Arbeiten mit der Untersuchung des Einflusses europäischer Clusterpolitik auf die Internationalisierungsmaßnahmen der Cluster-Initiativen anknüpfen.

Festzuhalten ist, dass die Internationalisierungsmotive des Clustermanagements des Clusters ESW und der französischen Clustermanagements der Cluster-Initiativen CARA und Mov'eo große Gemeinsamkeiten aufweisen. Wie in der bisherigen Forschungsliteratur zu finden, konnte die vorliegende Arbeit ebenfalls marktgetriebene Motive aufdecken. Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit hat ergeben, dass speziell bei den deutsch-französischen Kooperationen des Clusters ESW überwiegend kulturelle und interpersonelle Motive die Zusammenarbeit beeinflusst haben.

3.2. Internationalisierungsmotive der Clustermitglieder

Die Internationalisierungsmotive der Clustermitglieder lassen sich in kurzfristige und langfristige Motive untergliedern. Zu den kurzfristigen Motiven auf Ebene der Clustermitglieder zählt zunächst das Knüpfen von Kontakten ins Ausland und darauf aufbauend der Erfahrungsaustausch. Viele KMU haben nicht die finanziellen Ressourcen und Kapazitäten, um international tätig zu werden.³³ Durch die Mitgliedschaft in einer Cluster-Initiative haben vor allem KMU den Vorteil, einen leichteren Zugang zu einer Plattform des Austauschs und der Vernetzung unterschiedlicher und komplementärer Akteure zu erlangen. Die Clustermitglieder haben durch eine Projektbeteiligung im Rahmen der Cluster-Initiative somit die Möglichkeit, erste Erfahrungen im internationalen Umfeld zu erlangen.

Langfristig ist die Pflege internationaler Zusammenarbeit im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung mit betriebswirtschaftlichen Motiven verbunden. Dazu zählt die Gewinnung von Neugeschäften oder der Aufbau einer Niederlassung. Die Beteiligung an internationalen Forschungsprojekten im Rahmen der Clustermitgliedschaft ist für die Clustermitglieder zum einen hinsichtlich der Realisierung von

32. Vgl. Drewello und Kiehlmann 2015, S. 10 f.

33. Vgl. Meier zu Köcker und Buhl 2007, S. 7.

Wachstumsstrategien sowie von technologischem Fortschritt und zum anderen für die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen interessant. Während der Projekte entstehen bereits Kontakte zu potenziellen Kunden, die langfristig für neue Kundenprojekte und Geschäftsbeziehungen nachhaltig eine Rolle spielen. Darüber werden durch die Cluster-Initiativen internationale Projekte nach außen kommuniziert, wodurch der Bekanntheitsgrad der beteiligten Unternehmen gesteigert werden kann. Für die Clustermitglieder aus der Forschung ist besonders die Beteiligung an EU-Ausschreibungen interessant. Aber auch aus unternehmerischer Perspektive, vor allem für KMU, ist eine Internationalisierung auf europäischer Ebene von Interesse. Die geografische Nähe sowie das Gefühl, die Strukturen eines europäischen Partners zu kennen und einschätzen zu können, werden als besonders vorteilhaft für eine erste Zusammenarbeit auf internationaler Ebene empfunden. Daher sind die Motive für eine Zusammenarbeit mit französischen Partnern nicht nur wirtschaftlicher sowie technologischer Art, sondern auch kulturell und geografisch begründet.

Sowohl für die Clustermitglieder aus der Industrie als auch aus der Forschung sind der Erfahrungs- und Wissensaustausch auf internationaler Ebene von Interesse. Unter den Mitgliedsunternehmen benötigen besonders die KMU Unterstützung bei ihren Internationalisierungsvorhaben. Für Clustermitglieder aus dem Bereich der Forschung liegt der Fokus auf dem Informations- und Erfahrungsaustausch innerhalb internationaler Netzwerke. Auf operativer Ebene bietet eine Mitgliedschaft im Cluster ESW die Möglichkeit, gemeinsam mit internationalen Partnern Konsortien für, beispielsweise durch die EU, geförderte Projekte zu bilden.

Die Betrachtung der Internationalisierungsmotive auf Ebene der Clustermitglieder macht deutlich, dass Akteure aus der Forschung primär mit Blick auf den Wissensaustausch und auf die Initiierung von Projektkonsortien international agieren. Clusterakteure aus der Industrie handeln dagegen langfristig betriebswirtschaftlich orientiert. Auch die Analyse der Internationalisierungsmotive im Rahmen der InterSpiN-Begleitforschung kommt zu der Erkenntnis, dass die Internationalisierungsmotive der Unternehmen überwiegend marktgetrieben sind, allerdings durchaus auch kulturelle bzw. sprachliche Kenntnisse ein Motiv sein können.³⁴ In der derzeitigen Literatur werden bisher überwiegend die Motive von Unternehmen mit Blick auf die Internationalisierung betrachtet. Die Gründe, warum Forschungseinrichtungen innerhalb von Cluster-Initiativen an Internationalisierungsmaßnahmen interessiert sind, werden bisher kaum untersucht. Festzuhalten ist, dass es in der Forschungsliteratur eine

34. Vgl. Grashof und Dassow 2017, S. 3.

Vielzahl an Ansätzen zur Klassifizierung und Gewichtung der Motive für Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen gibt.³⁵ Die vorliegende Arbeit bietet mit der Unterscheidung von kurzfristigen und langfristigen Motiven der Internationalisierung von Unternehmen einen weiteren Ansatz.

In der Zusammenschau weisen die Internationalisierungsmotive des Clustermanagements und die der Clustermitglieder große Gemeinsamkeiten auf. Zu diesem Schluss kommen auch Grashof und Dassow³⁶. Da das Clustermanagement die Bündelung und Organisation der Interessen der einzelnen Clusterakteure zur Aufgabe hat, sollten alle Internationalisierungsmotive der Clustermitglieder berücksichtigt werden.

3.3. Hemmnisse der Internationalisierung auf Clustermitglieds-Ebene

Durch die Untersuchung der Internationalisierungsmaßnahmen des Clusters ESW sowohl auf Clustermanagement-Ebene als auch auf Clustermitglieds-Ebene konnten auch die Hemmnisse aufgezeigt werden, die Internationalisierungsmaßnahmen seitens der Clustermitglieder und des Clustermanagements ausbremsen. KMU sind bei der Internationalisierung sowohl mit internen als auch externen Hemmnissen konfrontiert.³⁷ Zu den internen Hemmnissen zählen u. a. die hohen Kosten, die durch die Internationalisierung entstehen.³⁸ Der Ratgeber der Europäischen Kommission zur Internationalisierung von KMU³⁹ kommt zu dem Ergebnis, dass zu den externen Hemmnissen der KMU vor allem der Mangel an Kapital, staatlicher Unterstützung und geeigneten Informationen, aber auch kulturelle Unterschiede, zählen.⁴⁰ Die Analyse der Experteninterviews hat ähnliche Erkenntnisse ergeben. Demnach stellen für KMU, neben den kulturellen und sprachlichen Barrieren, vor allem die begrenzte Verfügbarkeit an Ressourcen und Kapazitäten eine Hürde dar. Dabei ist die Geschäftsanbahnung umso teurer, je größer die kulturellen und geografischen Distanzen werden. Aus diesem Grund haben die am Kooperationsprojekt AllFraTech beteiligten KMU externe Dienstleister für ihre Internationalisierungsaktivitäten beauftragt. Die Unternehmensberater verfügen über Erfahrung im internationalen Bereich sowie über Sprachkompetenzen in Deutsch und Französisch.

35. Vgl. Grashof und Dassow 2017, S. 3.

36. Vgl. ebd., S. 8.

37. Vgl. Europäische Kommission 2010, S. 58 f.

38. Vgl. ebd., S. 58.

39. Vgl. Europäische Kommission 2014.

40. Vgl. ebd., S. 18.

Die im Rahmen der InterSpiN-Begleitforschung durchgeführte Analyse der Internationalisierungsbarrieren kommt zu der Erkenntnis, dass die drei wichtigsten Hemmnisse für Unternehmen Markteintrittsbarrieren, das Fehlen verlässlicher Partner sowie sprachliche/kulturelle Barrieren sind.⁴¹ Eine Differenzierung der Unternehmen nach ihrer Größe hat ergeben, dass die Gewichtung der Hemmnisse zwischen KMU und Großunternehmen unterschiedlich ausfällt. Für KMU sind fehlende Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Mangel an Erfahrungen und Kapazitäten im Management besonders relevante Hemmnisse.⁴² Für die Forschungsinstitute stellen fehlende Finanzierungsmöglichkeiten sogar das wichtigste Hemmnis für eine Internationalisierung dar.⁴³ Die vorliegende Arbeit konnte allerdings die Markteintrittsbarrieren und das Fehlen verlässlicher Partner nicht als Hemmnisse identifizieren. Das ist darauf zurückzuführen, dass die in den Experteninterviews befragten KMU durch ihre aktive Beteiligung an den Internationalisierungsmaßnahmen des Clusters ESW durch das Clusternetzwerk von einem vereinfachten Zugang zu internationalen Partnern und Märkten profitieren können. Allerdings konnten sprachliche und kulturelle sowie finanzielle und kapazitive Hemmnisse identifiziert werden. Hier besteht auf Seiten des Clustermanagements weiterhin Handlungsbedarf. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Gewichtung der Hemmnisse je nach Akteursgruppe unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Daher sollte das Clustermanagement auch in der Gestaltung der Internationalisierungsmaßnahmen auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen.

3.4. Hemmnisse der Internationalisierung auf Clustermanagement-Ebene

Vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Hemmnisse einer Internationalisierung müssen nun die Hemmnisse für die Internationalisierung im Kontext einer Cluster-Initiative untersucht werden. In der Studie zur Internationalisierung von Netzwerken von Meier zu Köcker wurden die Hemmnisse für internationale Kooperationsbeziehungen ermittelt.⁴⁴ Dabei wurden der Mangel an gegenseitigem Vertrauen und Interessenskonflikte als häufigste Hemmnisse genannt. Eine weitere spätere Studie von Meier zu Köcker aus dem Jahr 2010 gelangt jedoch zu der Erkenntnis, dass die Relevanz

41. Vgl. Grashof und Nickelsen 2017, S. 2.

42. Vgl. ebd., S. 3 f.

43. Vgl. ebd., S. 2 f.

44. Vgl. Meier zu Köcker und Buhl 2007.

beider Hemmnisse abgenommen hat.⁴⁵ Im Fall der vorliegenden Arbeit wurden diese Hemmnisse nicht identifiziert. Das liegt daran, dass die untersuchten deutsch-französischen Kooperationen bereits auf ein längeres Austauschverhältnis aufbauen und somit bereits Vertrauen geschaffen wurde. Eine strategische Ausrichtung der Internationalisierungsmaßnahmen durch das Clustermanagement baut somit diese Barrieren ab. Das Clustermanagement agiert dabei als neutrale Instanz, die zwischen den internationalen Partnern Vertrauen schaffen kann. In Cluster-Initiativen, in denen Internationalisierungsmaßnahmen weniger strategisch durch das Clustermanagement initiiert werden, liegt die Verantwortung bei den Clustermitgliedern und die Hemmnisse sind dementsprechend größer.⁴⁶

Die oben genannte Studie aus dem Jahr 2010 konnte bei dem Hemmnis *fehlende Finanzierungsmöglichkeiten* einen Bedeutungszuwachs konstatieren. Dies liegt zum einen an der 2007 einsetzenden Weltfinanzkrise und zum anderen an der Bereitschaft der Unternehmen, in zunächst unspezifizierte internationale Kooperationen zu investieren.⁴⁷ Auf Seiten des Clustermanagements des Clusters ESW wird der finanzielle Aspekt eher weniger als Hemmnis zur Internationalisierung wahrgenommen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass der Cluster ESW durch die Landesagentur e-mobil BW GmbH koordiniert und dadurch finanziell relativ abgesichert ist. Darüber hinaus birgt eine durch das Clustermanagement strategisch geführte Internationalisierung eine gewisse Sicherheit für die Clustermitglieder, in internationale Kooperationen zu investieren. Denn wie bereits beschrieben, ist eine strategische Ausrichtung der Internationalisierungsmaßnahmen durch das Clustermanagement eine Voraussetzung für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Clusterakteuren internationaler Cluster-Initiativen.

Stattdessen konnte für den Cluster ESW die begrenzte personelle Kapazität zur Durchführung von Internationalisierungsmaßnahmen als Hürde identifiziert werden. Zu dieser Erkenntnis kommen auch Meier zu Köcker⁴⁸ und Islankina⁴⁹ in ihren Arbeiten zur Internationalisierung von Netzwerken. Mit Blick auf EU-Projekte gibt es bisher im Clustermanagement des Clusters ESW noch wenig Erfahrung. Hier ist durchaus noch Potenzial vorhanden, Kapazitäten und Kompetenzen im Bereich der EU-Förderpolitik auszubauen.

45. Vgl. Meier zu Köcker et al. 2010, S. 15.

46. Vgl. ebd., S. 21.

47. Vgl. ebd.

48. Vgl. ebd.

49. Vgl. Islankina 2015, S. 21.

Die Betrachtung der bisherigen Internationalisierungsmaßnahmen des Clustermanagements, insbesondere des Kooperationsprojekts AllFraTech, hat gezeigt, dass auch projektbezogene Hemmnisse aufgetreten sind. Diese waren bisher kulturell, personell und förderpolitisch bedingt. Obwohl mehrfach die kulturelle Nähe der deutschen und französischen Partner betont wurde, gab es dennoch interkulturell bedingte Hemmnisse. Oft ist den Akteuren gar nicht bewusst, wann ihr eigenes Handeln kulturell bedingt ist. Darüber hinaus spielt auch die durch die eigene Kultur geprägte Vorstellung von der anderen Kultur eine Rolle. Diese Vorstellung ist oftmals von Stereotypen⁵⁰ behaftet. Stereotypen können bereits die Ausgangssituation einer Zusammenarbeit beeinflussen. Wichtig ist, dass sich beide Seiten der Projektpartner und die jeweiligen Clustermanagements dessen bewusst sind und sich mit kritischen Interaktionssituationen auseinandersetzen. Bisher scheint die interkulturelle Zusammenarbeit im Rahmen von AllFraTech insgesamt relativ gut zu verlaufen. Dies könnte u. a. daran liegen, dass sowohl die durch die Projektpartner beauftragten Unternehmensberater als auch Mitglieder des Clustermanagements über deutsche sowie französische Sprach- und Kulturkenntnisse verfügen und somit die sprachliche Distanz zwischen den Projektpartnern relativ gering ist. In den Arbeiten von Islankina⁵¹ und Meier zu Köcker⁵² spielen kulturelle Faktoren mit Blick auf die Hemmnisse für eine Internationalisierung bisher eine untergeordnete Rolle. „Die Pilotstudie zu internationalen Kooperationen“ kommt hingegen zu der Erkenntnis, dass sowohl die Sprache als auch unterschiedliche Interessen und organisatorische sowie rechtliche Strukturen hindernde Faktoren für internationale Kooperationen darstellen.⁵³ Dies stimmt mit den Ergebnissen dieser Arbeit überein. Da sowohl in der vorliegenden Arbeit als auch in der Pilotstudie konkrete Kooperationen untersucht wurden, besteht die Annahme, dass bei Kooperationen, die bereits auf operativer Ebene erfolgen, kulturelle Faktoren stärker wahrgenommen werden als es bei der Anbahnung von Kooperationen der Fall ist. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass die Gewichtung der Hemmnisse je nach Internationalisierungsgrad der Cluster-Initiative unterschiedlich ausfällt.

Des Weiteren wurde auf Clustermanagement-Ebene vor allem der Personalwechsel als Hemmnis empfunden, da dadurch bisherige Ansprechpartner auf Seiten der französischen Cluster-Initiative wegfielen und Kollegen mit dem Projekt nur gering vertraut bzw. interessiert schienen. Dies macht deutlich, dass bei der Umsetzung der Internationalisierungsmaßnahmen sowohl die persönlichen Interessen

50. Vgl. Lüsebrink 2012, S. 102.

51. Vgl. Islankina 2015, S. 21.

52. Vgl. Meier zu Köcker et al. 2010, S. 15.

53. Vgl. Drewello und Kiehlmann 2015, S. 11 f.

und der Einsatz als auch die Beziehung der Clustermanagements untereinander von Bedeutung sind. Dazu kommen hemmende Faktoren, die auf die finanzielle und organisationale Struktur der Cluster-Initiativen zurückzuführen sind.

Sowohl auf Clustermitglieds-Ebene als auch auf Clustermanagement-Ebene wurde der förderpolitische Rahmen als nicht ideal eingestuft. Bedingung der Fördermaßnahme des BMBF war eine Gegenfinanzierung des internationalen Projektpartners auf Augenhöhe. Da es in Frankreich keine äquivalente Fördermaßnahme des Staates gibt, musste zunächst eine passende Förderung gefunden werden. Als problematisch wurde sowohl seitens der Clustermitglieder als auch der Clustermanagements die Tatsache betrachtet, dass die Einreichungspflichten sowie die Bewilligungszeiträume für die Fördermaßnahmen des BMBF und der Region Auvergne-Rhône-Alpes sehr unterschiedlich sind. Daher erhoffen sich die Clustermitglieder wie auch die Clustermanagements einen auf politischer Ebene besser koordinierten Zeitrahmen und eine gemeinsame Geldquelle. Aufgrund der niedrigen Erfolgsquote von EU-Förderanträgen werden national- oder regionalstaatliche Fördermaßnahmen zur Förderung internationaler Kooperationsprojekte befürwortet. Hier könnte die derzeitige „Ausschreibung für gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte kleiner und mittlerer Unternehmen zwischen Deutschland und Frankreich“⁵⁴ des BMWi und Bpifrance im Rahmen des „Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand“ (ZIM) des BMWi einen Ansatz für eine zukünftige Zusammenarbeit bieten.

4. Erkenntnisse für eine Fortschreibung der Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW

Die Analyse der vorliegenden Arbeit hat aufgezeigt, dass vor allem KMU Unterstützungsbedarf bei der Internationalisierung benötigen. Da ein erheblicher Anteil der Clustermitglieder KMU sind, wurde im Rahmen der AG Internationalisierung bereits erkannt, dass die Internationalisierungsmaßnahmen des Clusters ESW besonders die Bedarfe der KMU berücksichtigen sollten. Daher können KMU bereits von regelmäßigen Delegationsreisen und internationalen Veranstaltungen profitieren und somit mit internationalen Partnern in Kontakt kommen. Förderlich ist dabei mit Blick auf die französischen Cluster-Initiativen, dass diese ebenso wie der Cluster ESW die besondere Unterstützung der KMU im Vordergrund sehen. Auf operativer Ebene konnten sich KMU im Rahmen des AiIFraTech-Kooperationsprojekts in FuE-Projekten beteiligen. Somit haben sie über die Projektzusammenarbeit Zugang zu internationalen Partnern erlangt,

54. Vgl. AiF Projekt GmbH.

den sie ohne die Mitgliedschaft in einer Cluster-Initiative nicht erhalten hätten. Darüber hinaus bietet die Projektzusammenarbeit im Rahmen der Cluster-Initiativen für viele KMU eine erste Möglichkeit, den Schritt in die internationale Zusammenarbeit zu gehen. Cluster-Initiativen stellen somit ein Sprungbrett für die Internationalisierung von KMU dar.⁵⁵

Mit Blick auf die der Arbeit zugrundeliegenden ersten Hypothese kommt die Analyse dieser Arbeit zu der Erkenntnis, dass die Internationalisierungsstrategie einer Cluster-Initiative den Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieds-KMU sowie deren Zugang zu internationalen Partnern und Märkten erleichtert, soweit die Internationalisierungsstrategie der Cluster-Initiative bedarfsorientiert aufgestellt ist. Eine bedarfsorientierte und regelmäßig überprüfte Internationalisierungsstrategie auf Ebene der Cluster-Initiative ist somit Voraussetzung für die Qualität und Effektivität des Informations- und Erfahrungsaustauschs. Darüber hinaus hängt es einerseits von der Qualität der operativen Internationalisierungsmaßnahmen der Cluster-Initiative ab, ob sich aus den Arbeitstreffen und der Projektzusammenarbeit mit internationalen Partnern ein nachhaltiges Potenzial zu langfristigen Geschäftskontakten entwickelt. Andererseits ist nach wie vor „das grundlegende Fundament für eine erfolgreiche Internationalisierung [...] die firmenspezifische Internationalisierungsstrategie.“⁵⁶ Denn eine Cluster-Initiative kann zwar durch ihre Internationalisierungsstrategie den Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die Vernetzung und Geschäftsanbahnung zwischen internationalen Partnern begünstigen, in den weiteren Verlauf betriebswirtschaftlicher Aktivitäten allerdings nicht eingreifen. Der Schwerpunkt der meisten Cluster-Initiativen liegt deshalb im Bereich der Forschung und Entwicklung von neuen Technologien und Produkten, wobei die Vernetzung komplementärer Kompetenzen unabdingbar ist. Cluster-Initiativen unterstützen somit überwiegend im vorwettbewerblichen Bereich, wenn es darum geht Innovationen voranzutreiben.

Im Rahmen der förderpolitischen Maßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ des BMBF wurde sowohl die internationale Zusammenarbeit auf Clustermanagement-Ebene in der Konzeptionsphase als auch die Durchführung von FuE-Projekten in der Umsetzungsphase gefördert. Für die Clustermitglieder, vor allem KMU, sind Anreize für eine Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung wichtig. Innovationsvorhaben sind immer mit einem wirtschaftlichen Risiko verknüpft, da noch nicht absehbar ist, inwieweit sich im Nachgang

55. Vgl. Kergel et al. 2016, S. 30.

56. Grashof 2017, S. 7 f.

daraus Geschäftsmodelle entwickeln. Allerdings ist fraglich, ob es sich dabei ausschließlich um finanzielle Anreize handeln muss. Der Einsatz öffentlicher Gelder für die Entwicklung von FuE-Projekten kann dahingehend gerechtfertigt werden, dass aus industriepolitischer Sicht die Erhaltung und Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Asien und Nordamerika erstrebenswert ist. Förderpolitik sollte sich nicht nur auf die Finanzierung von FuE-Vorhaben beschränken, sondern diese auch unterstützend begleiten. Wichtig ist, dass staatliche Fördermaßnahmen bedarfsorientiert aufgestellt sind und „[...] die konkreten Gegebenheiten, wie etwa der cluster life cycle, Berücksichtigung finden.“⁵⁷ Die Fördermaßnahme des BMBF sah im Rahmen der Hightech-Strategie der Bundesregierung einen Schwerpunkt auf „[...] Maßnahmen zur Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit insbesondere KMU und Wissenschaft in Deutschland.“⁵⁸ Insgesamt war bisher ein bemerkenswert hoher Anteil an KMU an der Fördermaßnahme beteiligt. Die Gesamtbilanz der nach dem Bottom-up-Ansatz ausgelegten Fördermaßnahme des BMBF in Verbindung mit der engen Begleitung der Cluster-Initiativen und Netzwerke werden durch das BMBF somit als erfolgreich angesehen. Seitens des Clusters ESW wurde die Fördermaßnahme bisher ebenfalls als erfolgreich wahrgenommen. Allerdings wurde sowohl seitens der Clustermanagements als auch der Clustermitglieder das fehlende förderpolitische Pendant auf der französischen Seite als Hemmnis wahrgenommen. Dennoch zeigt gerade auch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Cluster-Initiative Mov'eo, dass Kooperationen auch ohne politisch gesetzte Rahmenbedingungen möglich sind.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass auch das persönliche Engagement der Clustermanager wesentlich zum Erfolg internationaler Kooperationen beiträgt. Rahmenbedingungen sind für internationale Kooperationen wichtig, allerdings müssen diese zunächst durch das Clustermanagement, beispielsweise durch die Aufstellung einer bedarfsorientierten Internationalisierungsstrategie, geschaffen werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Unterschreiben eines MoU allein keine Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige internationale Kooperation bietet. Wichtig ist, dass Maßnahmen strategisch und konsequent erfolgen, und dass sowohl auf Ebene des Clustermanagements als auch auf Ebene der Clustermitglieder der Mehrwert dieser Kooperationen ersichtlich sein muss. Mit Blick auf die zweite Hypothese dieser Arbeit lässt sich somit abschließend festhalten, dass politisch gesetzte Rahmenbedingungen die Kooperation zwischen Clustermitgliedern des Clusters ESW und französischen

57. Grashof 2017, S. 7.

58. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2015b, S. 1.

Partnern erleichtern, allerdings nicht als einzige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Kooperationsbeziehungen zu betrachten sind.

Die Analyse der vorliegenden Arbeit konnte Hemmnisse der Internationalisierung sowohl auf Clustermitglieds- als auch auf Clustermanagement-Ebene aufdecken. In der gegenwärtigen Forschungsliteratur werden auf Clustermitglieds-Ebene vor allem Markteintrittsbarrieren und das Fehlen verlässlicher Partner als Hemmnisse aufgeführt. Die vorliegende Arbeit konnte diese jedoch für die deutsch-französischen Kooperationen des Clusters ESW nicht identifizieren. Denn die deutsch-französische Zusammenarbeit im Rahmen des AllFraTech-Kooperationsprojekts beruht auf dem gegenseitigen Gefühl kultureller Nähe. Die Motive für eine deutsch-französische Zusammenarbeit sind daher nicht nur technologisch und wirtschaftlich begründet, sondern auch kultureller Art. Aus diesem Grund werden die Hemmnisse für eine deutsch-französische Zusammenarbeit von vornherein als niedrig eingeschätzt. Trotzdem kann es im Rahmen der interkulturellen Kommunikation zu kritischen Interaktionssituationen kommen, die vor allem auf operativer Arbeitsebene wahrgenommen werden. Im Falle des Kooperationsprojekts AllFraTech wurden durch die Clustermitglieder und die Clustermanagements bisher kaum kulturelle Hemmnisse wahrgenommen. Dies liegt zum einen daran, dass die Clustermanager über sprachliche und kulturelle Kompetenzen im deutsch-französischen Umfeld verfügen und zum anderen daran, dass die an den FuE-Projekten beteiligten Unternehmen deutsch-französische Unternehmensberater engagiert haben. Dies verdeutlicht, dass interkulturelle Kompetenzen und das Bewusstsein für die andere Kultur wichtig sind, um kulturelle Hemmnisse möglichst gering zu halten. Abschließend ist festzuhalten, dass kulturelle Faktoren internationale Kooperationen erschweren können, aber der Einsatz interkulturell geschulten Personals – sowohl durch das Clustermanagement als auch durch die Clustermitglieder – vor allem Hemmnisse im Hinblick auf die Verständigung und Arbeitsweisen abbauen kann. Darüber hinaus treten bei internationalen Kooperationen nicht nur kulturell bedingte Hemmnisse auf, sondern wie diese Arbeit aufzeigen konnte, auch Hemmnisse aufgrund des Mangels an Ressourcen, Kapazitäten und Personal.

5. Schlussbetrachtung

Ausgehend von der Fragestellung, ob die Fortschreibung der Internationalisierungsstrategie des Clusters Elektromobilität Süd-West auch weiterhin Kooperationen mit französischen Partnern anvisieren sollte, wurden die bisherigen Internationalisierungsmaßnahmen mit dem Fokus auf Frankreich untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass Internationalisierung sowohl auf Clustermitglieds- als auch auf Clustermanagement-Ebene stattfinden kann, letzteres in der gegenwärtigen Forschungsliteratur bisher jedoch nur wenig untersucht wurde.

Die Analyse der Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsmaßnahmen auf Clustermanagement- und Clustermitglieds-Ebene hat ergeben, dass vor allem KMU durch eine schriftlich formulierte Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW profitieren können. Durch die Internationalisierungsstrategie kann der Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die Vernetzung und Geschäftsanbahnung zwischen internationalen Partnern begünstigt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Internationalisierungsstrategie als Dienstleistung der Cluster-Initiative betrachtet wird, sich an den Bedarfen aller Clustermitglieder orientiert sowie regelmäßig evaluiert wird. Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist, dass politisch gesetzte Rahmenbedingungen die Kooperation zwischen Clustermitgliedern des Clusters ESW und französischen Partnern erleichtern, jedoch nicht als einzige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Kooperationsbeziehungen zu betrachten sind. Des Weiteren konnten Hemmnisse der Internationalisierung sowohl auf Clustermitglieds- als auch auf Clustermanagement-Ebene aufgedeckt werden, die allerdings nicht nur kulturell bedingt, sondern – wie diese Arbeit aufzeigen konnte – auch auf den Mangel an Ressourcen, Kapazitäten und Personal zurückzuführen sind.

Abschließend wurden Empfehlungen an das Clustermanagement des Clusters ESW im Hinblick auf die Gestaltung und Evaluation der Internationalisierungsstrategie sowie der Internationalisierungsmaßnahmen gerichtet. Die vorliegende Arbeit konnte die Potenziale der Internationalisierung von Clustern, insbesondere auf deutsch-französischer Ebene, aufzeigen und kommt somit zu dem Schluss, dass die Internationalisierungsstrategie des Clusters ESW auch zukünftig Kooperationen mit französischen Partnern anstreben sollte. Eine strategische deutsch-französische Zusammenarbeit des Clusters ESW stellt einen wichtigen Schritt dar, das Innovationspotenzial in Europa zu nutzen und somit im internationalen Wettbewerb weiterhin eine wichtige Rolle einzunehmen.

Literaturverzeichnis

- AiF Projekt GmbH: Bekanntmachung 6. Ausschreibung zwischen Deutschland und Frankreich. Online verfügbar unter https://www.zim.de/ZIM/Redaktion/DE/Downloads/International/6-ausschreibung-frankreich.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 23.07.2019.
- Bathelt, Harald; Glückler, Johannes (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Ulmer (UTB Geowissenschaften, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, 8217).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015a): Richtlinie zur Förderung der „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“. Zweite Wettbewerbsrunde. Online verfügbar unter https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/contentloader?state.action=genericsearch_loadpublicationpdf&session.sessionid=a96642390f78269ecfb59743e8ad854&fts_search_list.destHistoryId=25434&fts_search_list.selected=b5550f1bd061854c&state.filename=BAanz AT 03.12.2015 B3, zuletzt geprüft am 06.07.2019.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015b): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Richtlinie zur Förderung der „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“. Zweite Wettbewerbsrunde. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1108.html>, zuletzt aktualisiert am 23.11.2015, zuletzt geprüft am 06.07.2019.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Der Spitzencluster-Wettbewerb - BMBF. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/der-spitzencluster-wettbewerb-537.html>, zuletzt aktualisiert am 23.05.2019, zuletzt geprüft am 29.07.2019.
- Clusterportal Baden-Württemberg (2014): Thema des Monats. Internationalisierung – wichtiger Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. <https://www.clusterportal-bw.de/>, zuletzt aktualisiert am 27.09.2016, zuletzt geprüft am 10.07.2019.
- Drewello, Hansjörg; Kiehlmann, Fabian (2015): Pilotstudie zu internationalen Kooperationen. Online verfügbar unter http://www.research-clustermanagement.org/uploads/media/3-2015_Clusters_DE_Pilot_web.pdf, zuletzt geprüft am 23.06.2019.
- e-mobil BW GmbH (2017): Ein starker Cluster für die Mobilität der Zukunft. Online verfügbar unter https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Broschueren/Broschuere_CESW_DE.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2019.

- e-mobil BW GmbH (2018): Forschungslandschaft Mobilität Baden-Württemberg - eine Bestandsaufnahme. Online verfügbar unter https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/Forschungslandschaft_Mobilitaet_Profile.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2019.
- Europäische Kommission (2010): EUROPA - Internationalisation of European SMEs. Online verfügbar unter <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10008/attachments/1/translations>, zuletzt geprüft am 27.07.2019.
- Europäische Kommission (2014): Unterstützung von KMU - Politikmaßnahmen aus Strukturfondsmitteln. Online verfügbar unter http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0013.03/DOC_1, zuletzt geprüft am 07.07.2019.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Gutachten 2015. Online verfügbar unter https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten_2015/EFI_Gutachten_2015.pdf, zuletzt geprüft am 13.06.2019.
- Grashof, Nils (2017): Internationalisierung von regionalen Netzwerken und Clustern. Möglichkeiten von Förderpolitik und Clustermanagement. Begleitforschung InterSpiN 2017, S. 1–11. Online verfügbar unter <http://interspin.de/wp-content/uploads/2019/04/Möglichkeiten-von-Förderpolitik-und-Clustermanagement.pdf>, zuletzt geprüft am 20.06.2019.
- Grashof, Nils; Dassow, Henrik (2017): Internationalisierung von regionalen Netzwerken und Clustern. Eine Analyse der Internationalisierungsmotive. Begleitforschung InterSpiN, S. 1–11. Online verfügbar unter <http://interspin.de/wp-content/uploads/2019/04/Analyse-der-Internationalisierungsmotive.pdf>, zuletzt geprüft am 20.06.2019.
- Grashof, Nils; Nickelsen, Fleming (2017): Internationalisierung von regionalen Netzwerken und Clustern. Eine Analyse der Internationalisierungsbarrieren. Begleitforschung InterSpiN, S. 1–12. Online verfügbar unter <http://interspin.de/wp-content/uploads/2019/04/Analyse-der-Internationalisierungsbarrieren.pdf>, zuletzt geprüft am 20.06.2019.
- Institute for Innovation and Technology (Hg.) (2011): European Clusters go International. Networks and clusters as instruments for the initiation of international business cooperation. Unter Mitarbeit von Gerd Meier zu Köcker, Lysann Müller und Zita Zombori. Online verfügbar unter <https://www.iit-berlin.de/en/publications/european-clusters-go-international-1/>, zuletzt geprüft am 08.06.2019.
- Islankina, Ekaterina (2015): Internationalization of regional clusters: Theoretical and empirical issues. Online verfügbar unter <http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Internationalization-of-regional->

clusters.pdf, zuletzt geprüft am 23.06.2019.

- Kaufmann, Tanja (2018): Methodik zur Bestimmung des Lebenszyklus eines Technologie-Clusters. Als Instrument einer nachhaltigen Strategieentwicklung für das Clustermanagement. Schriftenreihe Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement. Drewello, H. (Hrsg.). Online verfügbar unter http://www.research-clustermanagement.org/uploads/media/Publikation_Kaufmann_01.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2020.
- Kergel, Helmut; Koehler, Thomas; Meier zu Köcker, Gerd; Nerger, Michael (2016): European Cluster Observatory Summary Report. Cluster Internationalisation and Global Mega Trends. Hg. v. European Commission, zuletzt geprüft am 27.03.2019.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2012): Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-476-00795-7>.
- Meier zu Köcker, Gerd; Buhl, Claudia Martina (2007): Internationalization of Networks Barriers and Enablers. Study: Empirical analysis of selected European networks. Online verfügbar unter <http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=40a1a2c6-9c12-47ee-b017-5c18b2e1b46f>, zuletzt geprüft am 16.06.2019.
- Meier zu Köcker, Gerd; Müller, Lysann; Zombori, Zita (2010): European Clusters Go International. Networks and clusters as instruments for the initiation of international business cooperation. Hg. v. Institut für Innovation und Technik (iit) VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, zuletzt geprüft am 28.03.2019.
- Menzel, M.-P.; Fornahl, D. (2010): Cluster life cycles--dimensions and rationales of cluster evolution. In: Industrial and Corporate Change 19 (1), S. 205–238. DOI: 10.1093/icc/dtp036.
- Pavelková, Magdalena Drahomíra; Bednář, Pavel; Bialic-Davendra, Břusková, Pavla; Knápkova, Adriana; Zahradník, Petr (2016): Internationalisation of cluster organisations. Strategy, policy and competitiveness. [Place of publication not identified]: Cambridge Scholars Pub.
- Porter, Michael E. (2008): On competition. Updated and expanded ed. Boston MA: Harvard Business School Pub (The Harvard business review book series), zuletzt geprüft am 07.07.2019.
- Rentschler, Lisa (2018): Internationalisierung von klein- und mittelständischen IKT-Unternehmen im Hinblick auf Lateinamerika. Eine Clusteranalyse am Beispiel der IKT-Region Karlsruhe. Schriftenreihe Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement. Drewello, H. (Hrsg.). Online verfügbar unter http://www.research-clustermanagement.org/uploads/media/Publikation_Rentschler_01.pdf, zuletzt geprüft am 22.06.2019.

- Staatsministerium Baden-Württemberg: Vier Motoren für Europa. Über uns. Online verfügbar unter <http://www.4motors.eu/de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 06.07.2019.
- Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. In: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 15 (2), S. 114–125, zuletzt geprüft am 11.07.2019.
- Vehrke, Julian (2018): Theoretische und empirische Grundlagen der Cluster-Internationalisierung. Begleitforschung InterSpiN. Online verfügbar unter http://interspin.de/wp-content/uploads/2019/04/Literaturanalyse_Theoretische-und-empirische-Grundlagen-der-Cluster-Internationalisierung.pdf, zuletzt geprüft am 13.06.2019.
- Zucchella, Antonella; Palamara, G.; Denicolai, S. (2007): The drivers of the early internationalization of the firm. In: Journal of World Business 42 (3), S. 268–280. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.04.008.