

nächsten Kapitel die Untersuchung des besonderen Phänomens der Internationalisierung von Clustern.

3. Internationalisierung von Clustern

3.1. Zur zunehmenden Bedeutung internationaler Aktivitäten

Aufgrund der seit Ende des 20. Jahrhunderts in immer größerem Maße fortschreitenden Globalisierung, die als „kontinuierlicher Vernetzungsprozess von verschiedenen weltweit stattfindenden Ereignissen in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Politik, Kultur, Soziales und Umwelt über die Grenzen von Nationalstaaten hinweg mit gegenseitigen Abhängigkeiten und Auswirkungen“¹⁸⁰ definiert werden kann, hat sich die internationale Ausrichtung zunehmend aufgewertet. Um dem Wettbewerbsdruck standhalten zu können, müssen Unternehmen sich schnell und flexibel an die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen der globalen Wirtschaft anpassen. Aufgrund dieser dynamischen Umweltentwicklungen sehen sich viele Unternehmen dazu gezwungen, ihre Aktivitäten zur Leistungserstellung und -verwertung zunehmend über die nationalen Landesgrenzen hinaus auszuweiten.¹⁸¹ Mit Hilfe dieser passiven bzw. defensiven Internationalisierung soll potenziellen Gefahren reaktiv begegnet werden.¹⁸² Es kommt aber auch vor, dass Unternehmen aktiv nach Internationalisierung streben, um Erfolgspotenziale bereits zu einem frühen Zeitpunkt herauszubilden oder weiterzuentwickeln.¹⁸³ Als Motive für internationale Unternehmenstätigkeiten sind demnach das Vorantreiben des Unternehmenswachstums, die Erschließung neuer Absatzmärkte, das Senken von Produktionskosten oder die Sicherung der Rohstoffbasis zu nennen.¹⁸⁴ Bereits internationalisierte Geschäftspartner und Kunden oder der

¹⁸⁰ Christopher Stehr, „Globalisierung und Internationales Management“ (Vortrag, Andrassy Gyula Deutschsprachige Universität, Budapest, 11. März 2010).

¹⁸¹ Vgl. Petra Weber, *Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen* (Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, 2007), S. 28.

¹⁸² Vgl. Ebenda, S. 29.

¹⁸³ Vgl. Ebd.

¹⁸⁴ Vgl. Horst Steinmann und Georg Schreyögg, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, 1993), S. 205.

Eintritt ausländischer Konkurrenten in den heimischen Markt können ebenfalls eine verstärkte internationale Ausrichtung veranlassen.¹⁸⁵

Da internationale Aktivitäten mit einem prinzipiellen Situationswandel einhergehen, ergeben sich zahlreiche Konsequenzen für die Unternehmen: die Komplexität der Unternehmensaufgaben erhöht sich in allen Bereichen, es entsteht unter anderem ein erweiterter Informationsbedarf, eine erhöhte Ungewissheit, zusätzliche Risiken und ein vermehrter Koordinationsbedarf.¹⁸⁶

Die Internationalisierung stellt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen eine besondere Herausforderung dar, denn gegenüber Großunternehmen verfügen diese über eine niedrigere Kapitalausstattung, Informationsdefizite über ausländische Märkte, begrenzte Kapazitäten hinsichtlich Management und Humankapital, einschließlich oftmals fehlender internationaler Erfahrung.¹⁸⁷

Wie in den ersten beiden Kapiteln der vorliegenden Arbeit dargelegt, können miteinander verbundene Wirtschaftsakteure und Einrichtungen nicht nur produktiver und wettbewerbsfähiger agieren, sondern zahlreiche Engpässe, mit denen sie sich konfrontiert sehen, gemeinsam leichter überwinden. Kollektive Internationalisierungsbemühungen können allen Netzwerkteilnehmern und besonders kleinen und mittleren Unternehmen Vorteile bringen. Aufgrund der Tatsache, dass über 99% aller Unternehmen in der Europäischen Union KMU sind¹⁸⁸ und diese besonders von der Mitgliedschaft in einem Netzwerk profitieren, werden die gemeinsamen Bestrebungen hinsichtlich des „going international“ auch auf europäischer Ebene immer intensiver vorangetrieben.¹⁸⁹

Das dritte Kapitel der Arbeit befasst sich mit dem relativ neuen Forschungsthema der Internationalisierung von Clustern. Zunächst wird eine Begriffsdefinition vorgeschlagen und

¹⁸⁵ Gerd Meier zu Köcker und Claudia Buhl, *Internationalisierung von Netzwerken: Kurzstudie: Empirische Analyse ausgewählter europäischer Netzwerke hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Strategien zur Internationalisierung* (Geschäftsstelle der Initiative Kompetenznetze Deutschland, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, 2007), S. 6.

¹⁸⁶ Vgl. Weber (2007), S. 31.

¹⁸⁷ Vgl. Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 7.; Vgl. dazu auch Weber (2007); Philipp Kruse, *Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen* (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009).

¹⁸⁸ Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *Kleine und mittlere Unternehmen (KMU): Fakten und Zahlen über die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der EU* (Europäische Union, 2012) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_de.htm (Abgerufen am 10.05.2012).

¹⁸⁹ Vgl. dazu z.B. Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *PRO INNO Europe: Helping SMEs go global through clusters* (Europäische Union, n.a.) <http://www.proinno-europe.eu/cluster-excellenceeu/newsroom/helping-smes-go-global-through-clusters> (Abgerufen am 10.05.2012). Siehe dazu im Detail Kapitel 3.3 dieser Arbeit.

verschiedene Aspekte dieses Phänomens, wie Gründe, Kategorien und Phasen, Aktivitäten, Vorteile und Barrieren vorgestellt. Anschließend werden die wirtschaftspolitischen Unterstützungsmaßnahmen für das „going international“ von Clustern in Europa und in Ungarn kurz erläutert. Im letzten Unterkapitel wird die empirische Forschung in Bezug auf den Internationalisierungsstand einer Reihe ungarischer Cluster analysiert und Schlussfolgerungen formuliert.

3.2. Cluster als Instrument zur Internationalisierung

3.2.1. Was bedeutet die Internationalisierung von Clustern?

Die Internationalisierung von Clustern ist ein relativ neuartiges Phänomen und bezieht sich – im Gegensatz zur Internationalisierung der einzelnen Akteure des Clusters – auf die Internationalisierungsaktivitäten des gesamten Clusters.¹⁹⁰

In der Literatur liegen noch keine theoretischen Begriffsbestimmungen für die Internationalisierung von Clustern vor, es werden lediglich einzelne Aspekte dieses Vorgangs beschrieben. Eine mögliche Definition könnte wie folgt lauten: *Die Internationalisierung von Clustern sind Aktivitäten eines Clusters als Ganzes, die über die Landesgrenzen hinaus gehen und/ oder den Kontakt zu ausländischen Akteuren beinhalten und die alle Clustermitglieder in den Internationalisierungsprozess einbinden.*

Nach Ansicht von Herrn Christoph Beer, Clustermanager des ICT-Clusters TBCE.ch in Bern und „Clustermanager des Jahres 2008,“ ist eine Internationalisierung erst dann sinnvoll, wenn das Cluster auf dem heimischen Markt bereits erfolgreich agiert.¹⁹¹ Auch Meier zu Köcker / Buhl (2007)¹⁹² weisen darauf hin, dass Cluster nicht per se an Internationalisierungsaktivitäten interessiert sein müssen. Eine internationale Ausrichtung ist vielmehr abhängig von Faktoren wie

¹⁹⁰ Vgl. Mathias Rauch und Stefan Wappler, *Internationalization of Triple Helix structures: Who Internationalizes, Why, and What Risks Exist?* (Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa, Leipzig, 2011), S. 6.

¹⁹¹ Christoph Beer, „Going International Clusterstrategie,“ (Vortrag zur Internationalisierung des TCBE.ch IKT-Clusters Bern während des Cluster Workshops des Zentral-Transdanubischen Regionalen IT Clusters (Közép-Dunántúli Regionális Informatikai Klaszter – KDRIK), Veszprém, 01. Juni 2012).

¹⁹² Die Initiative Kompetenznetze Deutschland hat 2007 eine Studie zur Internationalisierung von Netzwerken veröffentlicht. 91 Netzwerkmanager aus 10 europäischen Ländern nahmen an der Umfrage zu den Bedürfnissen, existierenden Strategien und Barrieren für Internationalisierungsaktivitäten teil. 2010 wurde vom gleichen Autor, Dr. Gerd Meier zu Köcker und zwei Co-Autoren eine neue Studie mit dem Titel „European Clusters Go International“ erarbeitet, um einen aktuellen Stand zu den Bedürfnissen der befragten Cluster zu erhalten.

dem Alter des Clusters,¹⁹³ den Möglichkeiten und Kapazitäten der Mitglieder oder den Bereichen, in denen das Netzwerk agiert. Es kann daher zum Beispiel im Falle eines embryonalen Netzwerkes mit jungen, kapitalschwachen Unternehmen durchaus nicht von Interesse sein, sich international auszurichten. Erreicht das Cluster später eine Entwicklungsphase, in der die Fokussierung auf ausländische Märkte Priorität erlangt, können die verschiedenen Formen des „going international“ an Bedeutung gewinnen. Geschieht dies allerdings zu früh, kann es zu einer Überforderung der Netzwerkmitglieder und zu einer Beeinträchtigung der weiteren Entwicklung des Clusters kommen.¹⁹⁴

Der Grad der Internationalisierung kann in den einzelnen Netzwerken sehr unterschiedlich ausfallen und sich während des Lebenszyklus' eines Clusters verändern. Die Dimensionen des „going international“ reichen, wie in der vorgeschlagenen Definition angedeutet, von relativ passiven Aktivitäten, wie der einfachen Kontaktaufnahme zu ausländischen Akteuren oder der Einbindung eines in der Region des Clusters angesiedelten ausländischen Unternehmens als Mitglied oder Kooperationspartner, bis zu aktiveren, länderübergreifenden internationalen Tätigkeiten. Letzere können sich sehr verschieden gestalten, wie in den Abschnitten 3.2.3 und 3.2.4 näher beschrieben wird.

An dieser Stelle soll auf zwei geografische Dimensionen der Internationalisierung von Clustern hingewiesen werden: einerseits kann es sich für Netzwerke in Grenzregionen als sinnvoll erweisen, in erster Linie *grenzüberschreitende* Aktivitäten auszuüben, während andererseits *inländische* mit *ausländischen* Clustern zum gegenseitigen Vorteil kooperieren können. Im ersten Fall kann ein inländisches Cluster den Kontakt mit grenznahen, im Ausland ansässigen Unternehmen, Einrichtungen u.a. Akteuren aufnehmen und permanente oder vereinzelte Kooperationen initiieren. Die Aktivitäten des Clusters können so über die Landesgrenze hinaus erweitert und unter Umständen diversifiziert werden, sodass sich die Mitgliederzahl durch die Einbindung neuer, ausländischer Akteure erhöht und das Netzwerk als Ganzes grenzüberschreitend, international wird. Im zweiten Fall treten inländische, nicht zwangsläufig in der Nähe einer Grenze gelegene Cluster mit ausländischen Clustern (oder einzelnen Institutionen) in Verbindung. Die Netzwerke (oder Kooperationspartner) verbleiben dabei in ihrer ursprünglichen Form, d.h. sie funktionieren weiterhin unabhängig voneinander, kooperieren aber in bestimmten ausgewählten Bereichen zur

¹⁹³ Vgl. Kapitel 1.1. dieser Arbeit zu den Lebenszyklen von Clustern.

¹⁹⁴ Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 9.

Erzielung gegenseitiger Vorteile. Eine Kombination dieser beiden Möglichkeiten wäre auch denkbar: Inländische und ausländische Cluster in grenznahen Regionen kooperieren zunächst als unabhängige Entitäten miteinander und entscheiden sich gegebenenfalls für einen Zusammenschluss.

3.2.2. Gründe für die Internationalisierung von Clustern

Aufgrund der aktuellen Herausforderungen des globalen Wettbewerbs ist es für die Aufrechterhaltung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen notwendig, sich durch Spezialisierung und Kooperation in Netzwerken den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Allerdings reicht die Konzentration auf nationale Märkte allein nicht mehr aus, um sich bei fortschreitender Globalisierung auch auf dem Weltmarkt erfolgreich zu behaupten. Daher müssen Netzwerke ihre internationale Ausrichtung intensivieren, um durch die Kooperation über Landesgrenzen hinaus ihre Marktposition beibehalten und erweitern zu können.¹⁹⁵

Nach Ansicht von Herrn Beer unterscheiden sich die Ziele und Motivationen des Clusters als Ganzes und der Clustermitglieder hinsichtlich des „going international“. Während die Mitglieder eher an wirtschaftlich ausgerichteten Aktivitäten interessiert und diese zu finanzieren bereit sind, wie z.B. das Erzielen neuer Geschäftsmöglichkeiten, das Knüpfen neuer Partnerschaften und die Erweiterung des Netzwerkes, der Technologie- und Know-how Transfer, das Erreichen neuer Märkte, Innovationen usw., schließen die primären Prioritäten des Clusters internationale Sichtbarkeit und Werbung für den Standort, Benchmarking, internationale Kooperationen und den Ausbau des Netzwerkes ein.¹⁹⁶ Diese zwei Dimensionen haben in der Praxis Auswirkungen auf die Internationalisierungsaktivitäten eines Clusters, schließen einander allerdings nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig.

Die Forschungsergebnisse von Meier zu Köcker / Buhl (2007)¹⁹⁷ zeigen, dass die zahlreichen Gründe für Cluster, sich zunehmend international auszurichten, sowohl die Motive des Clusters als

¹⁹⁵ Vgl. Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 4.

¹⁹⁶ Vgl. Beer (2012).

¹⁹⁷ Ähnliche Gründe werden auch in der Studie zur grenzüberschreitenden Kooperation von Unternehmen in Hajdú-Bihar (Ungarn) und Bihor (Rumänien) genannt. Diese wurde im Rahmen des Grenzüberschreitenden Kooperationsprogramms für Ungarn und Rumänien von Dobos et al. (2011) ausgearbeitet. Die Studie beinhaltet unter anderem eine Strategie für die angestrebte Kooperation und ein Modell für Internationalisierungsebenen und -instrumente, basierend auf internationalen Erfahrungen, der Situation und den Möglichkeiten der existierenden Cluster

auch der Clustermitglieder widerspiegeln. Zu den meistgenannten Motiven zählt die Stärkung der weltweiten Marktposition bzw. der Beitrag zur Verwirklichung weltweiter Technologieführerschaft, der erhoffte leichtere Marktzugang zu Zielmärkten, der Zugang zu Know-how und Technologien, über die das eigene Netzwerk nicht verfügt, sowie der internationale Erfahrungs- und Informationsaustausch.¹⁹⁸ Darüber hinaus sehen Clustermanager durch internationale Zusammenarbeit die Möglichkeit, sich bezüglich Know-how und Technologie bewusst mit anderen Clustern zu vergleichen und zu messen, um eigene Stärken und Schwächen aufzudecken und dadurch Möglichkeiten zur Verbesserung aufzudecken (international benchmarking oder peer assessment).¹⁹⁹ Weitere wichtige Argumente für die internationale Ausrichtung bestehen darin, den Aufbau neuer Netzwerke in spezialisierten Bereichen zu initiieren, die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Sichtbarkeit des eigenen Clusters auf internationaler Ebene zu verbessern und externe Partner zur Ansiedlung oder Produktion im heimischen Netzwerk zu motivieren. Außerdem sehen sich viele Netzwerke durch den verstärkten Wettbewerb gezwungen, international aktiv zu werden.²⁰⁰

3.2.3. Kategorien und Phasen der Internationalisierung von Clustern

Aufgrund der Tatsache, dass nicht jedes Cluster mit der gleichen Intensität international ausgerichtet ist, können Netzwerke je nach Internationalisierungsgrad in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, die von nicht internationalisiert bis vollkommen international reichen.

Meier zu Köcker / Buhl (2007) haben eine detaillierte Einteilung in sieben Kategorien vorgeschlagen:²⁰¹

1. Das Cluster ist als Ganzes weder international tätig noch ist dies in der Zukunft angedacht. Es wurden weder Strategien ausgearbeitet noch gibt es Ideen oder Maßnahmen, die verwirklicht werden sollen.
2. Das Netzwerk möchte grundsätzlich international tätig werden, konkrete Handlungsoptionen oder Aktivitäten fehlen allerdings noch.

in der ungarischen-rumänischen Grenzregion. Vgl. Károly Dobos et al., *Határon átnyúló vállalkozói együttműködések hálózatának kialakítása Hajdú-Bihar és Bihar megyékben* (Handels- und Industriekammer Hajdú-Bihar, Romániai Vállalkozásokért Egyesület und Europäische Union, n.a., 2011), S. 111.

¹⁹⁸ Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 12-13.

¹⁹⁹ Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 12-13.

²⁰⁰ Ebenda., S. 12.

²⁰¹ Ebd., S. 24.

3. Das Netzwerkmanagement nimmt vereinzelt an internationalen Veranstaltungen teil oder organisiert diese. Eine Strategie oder konkrete Vorstellungen von Maßnahmen existieren nicht, aber eine zunehmende Internationalisierung des Clusters ist erwünscht.
4. Kooperationen mit internationalen Partnern seitens des Clusters existieren zwar, jedoch nur relativ vereinzelt und unverbindlich. Das Netzwerk wird daher noch nicht als international anerkannt.
5. Das Cluster nimmt regelmäßig und aktiv an europäischen Projekten und/oder Veranstaltungen teil und organisiert diese teilweise selbst (mit). Ausländische Partner nehmen es als international wahr und erkennen es als solches an. Es existiert eine grobe Strategie für das „going international“, aber die Umsetzungsvorhaben können noch vertieft und ausgebaut werden.
6. Das Cluster arbeitet eng mit ausländischen Netzwerken zusammen und ist stark international ausgerichtet, was einen erhöhten, spürbaren Nutzen sowohl für das Clustermanagement als auch für die einzelnen Mitglieder bringt.
7. In dieser letzten Kategorie agiert das Netzwerk primär international und wird „von außen“ auch als solches wahrgenommen. Der Erfolg der Aktivitäten des Clusters als Ganzes und der einzelnen Mitglieder lässt sich durch einen konkreten Mehrwert nachweisen, d.h. das Cluster erlangt durch seinen internationalen Status Vorteile bezüglich seiner Innovationsfähigkeit, Marktposition und aus finanzieller Sicht.²⁰²

Der Vorteil der dargestellten Klassifizierung besteht darin, dass diese die Abgrenzung auch relativ feiner Unterschiede erlaubt. So können Cluster bezüglich des Standes ihrer Internationalisierung sehr präzise differenziert werden. Allerdings ist es fraglich, ob diese Nuancen in der Realität in diesem Maße existieren und erfasst werden können, oder ob die einzelnen Klassen teilweise überlappen oder sogar zusammenfallen.

Daher kann es sich als sinnvoll erweisen, Cluster in diesem Zusammenhang in vereinfachter Form zu gliedern, indem zwischen bereits internationalisierten Netzwerken, Netzwerken mit Internationalisierungspotenzial und Netzwerken mit geringem Potenzial zur Internationalisierung unterschieden wird.²⁰³ Bei dieser Einteilung gelten diejenigen Cluster als internationalisiert, die

²⁰² Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 24.

²⁰³ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 111.

einen Markennamen auf dem Weltmarkt besitzen, für deren Leitung Experten und Manager aus verschiedenen Ländern verantwortlich sind und deren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von einem internationalen Forschungsteam an einem bestimmten geografischen Ort durchgeführt werden. Netzwerke und Clusterinitiativen, die ein hohes Internationalisierungspotenzial besitzen, stehen relativ am Anfang ihrer Entwicklung und bestehen aus KMU, die Produkte mit einem hohen Mehrwert herstellen. Grundsätzlich erachten sie den Vertrieb auf dem Weltmarkt, die Innovationsadaption und -entwicklung und die schnelle Anpassung als wichtig für ihre Weiterentwicklung. Netzwerke mit einem niedrigen Internationalisierungspotenzial bestehen hingegen vorwiegend aus Gruppen von Unternehmen, die für den lokalen und nationalen Markt produzieren. Das primäre Ziel des Netzwerkaufbaus ist der Schutz der lokalen Marktposition und die Kostensenkung. Diese Cluster nehmen meist passiv am internationalen Geschäftsleben teil und adaptieren jene Innovationen, mit deren Hilfe sie ihre lokalen Marktpositionen sichern können. Internationale Tätigkeiten beschränken sich meist auf die Entwicklung von Beschaffungsnetzwerken.²⁰⁴

Es muss betont werden, dass die Charakteristika der Cluster in den genannten Kategorien eine intensivere Tätigkeit der einzelnen Mitglieder auf internationaler Ebene nicht ausschließen. Das bedeutet, dass der niedrige Internationalisierungsgrad eines Clusters nicht automatisch eine nicht existierende oder schwach ausgestaltete internationale Tätigkeit seitens der Clusterteilnehmer impliziert. Es kann allerdings behauptet werden, dass der Internationalisierungsgrad des Netzwerkes in einem positiven Verhältnis zu dem der Netzwerkteilnehmer zu stehen scheint, d.h. je internationaler ein Cluster desto internationaler seine Mitglieder.²⁰⁵

Das theoretische Internationalisierungsmodell, welches im Rahmen der Studie zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Unternehmen in den Komitaten Hajdú-Bihar (Ungarn) und Bihor (Rumänien) entwickelt wurde, betrachtet das „going international“ als komplexen Prozess, dessen Stufen von verschiedenen Faktoren, wie der Marktsituation, dem Tätigkeitsbereich, der Motivation und den finanziellen Ressourcen des Clusters, sowie den internationalen

²⁰⁴ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 111.

²⁰⁵ Vgl. Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 24.

Kompetenzen des Clustermanagements abhängig sind.²⁰⁶ Das Modell unterscheidet demnach vier aufeinander aufbauende Phasen der Internationalisierung von Clustern:²⁰⁷

1. Auf internationaler Ebene passives Cluster: Diese Stufe stimmt weitestgehend mit dem untersten Internationalisierungsgrad eines Netzwerkes überein. Die Cluster nehmen als Beobachter an internationalen Marketingaktionen der Region teil und unterstützen diese. Außerdem verfolgen sie die aktuelle Marktsituation und die neuesten Technologien, allerdings ermöglichen ihre finanziellen Ressourcen eine Adaption nur in seltenen Fällen.
2. In speziellen Bereichen vereinzelte internationale Tätigkeiten aufweisendes Cluster: Mit dem Ziel der Kostenminimierung versuchen die Clustermitglieder gemeinsam ihre internationale Sichtbarkeit zu erhöhen und wichtige Informationen und Innovationen für die Weiterentwicklung zu erfassen. Punktuelle Kooperationen werden vor allem im Bereich Marketing und Vertrieb durchgeführt.
3. Aktives, auf europäischer Ebene bekanntes Cluster: Dieses Netzwerk besitzt sowohl eine bewusste Internationalisierungsstrategie, als auch ein einheitlich auftretendes, einflussreiches Clustermanagement. Das Cluster ist auf europäischer und internationaler Ebene fortlaufend präsent und kooperiert aktiv mit Wissenschafts- und Geschäftspartnern. Produktentwicklungen werden vorwiegend in internationaler Zusammenarbeit durchgeführt. Die institutionelle und FuE-Infrastruktur des Netzwerkes besitzt Weltniveau, hoch qualifiziertes ausländisches Humankapital kann angesiedelt werden.
4. Internationales Cluster: In dieser Phase werden Produkte mit hohem Mehrwert hergestellt, für die es eine hohe Nachfrage auf dem Weltmarkt gibt. Innovationen werden mit Hilfe der sehr guten Human- sowie Finanzressourcen und der technischen und institutionellen Infrastruktur kontinuierlich geschaffen. Zahlreiche Experten aus verschiedenen Ländern sind im Cluster involviert. Enge internationale Zusammenarbeit erfolgt fortlaufend mit

²⁰⁶ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 112.

²⁰⁷ Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Bestimmung der Internationalisierungsphasen durch Dobos et al. einen besonderen Bezug zu Europa aufweist. So wurde die dritte Stufe des „going international“ als „aktives, auf europäischer Ebene bekanntes Cluster“ definiert. Daraus folgt, dass diese Ebene der internationalen Ausrichtung ausschließlich für in Europa ansässige Cluster Geltung haben kann. Für Netzwerke in anderen Regionen der Welt müsste die Definition der dritten Phase dahingehend verändert werden, dass diese Cluster in ihrer Region oder sogar auf ihrem Kontinent einen relativ hohen Bekanntheitsgrad aufweisen. Im vierten, darauf aufbauenden Schritt könnte eine globale Ausrichtung wie vorgeschlagen beibehalten werden, da diese per definitionem eine alleinige Konzentration auf einen bestimmten Teil der Welt ausschließt.

Unternehmen und FuE-Institutionen, wodurch die Forschungs- und Produktentwicklungsinfrastruktur kontinuierlich weiterentwickelt wird.²⁰⁸

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass zwischen den empfohlenen Kategorien – unabhängig davon, ob sie detailliert oder vereinfacht dargestellt werden – und den Phasen der Internationalisierung von Clustern ein enger Zusammenhang besteht. Beide bilden den Prozess und die möglichen Schritte des „going international“ in ähnlicher Weise ab. So können die Kategorien des Internationalisierungsgrades von Netzwerken den Phasen der internationalen Ausrichtung zugeordnet werden, umgekehrt beschreiben die Stufen des Internationalisierungsprozesses von Clustern gleichzeitig deren Eigenschaften in gliedernder Form.

Die Experten des TACTICS INNO-Net Projektes haben einen etwas anderen Ansatz gewählt: Im Rahmen dieses Projektes wurde anhand von zahlreichen Fallstudien ein Weg (journey) zur Internationalisierung bzw. zur internationalen Clusterzusammenarbeit identifiziert, der aus 10 Schritten besteht.²⁰⁹ Ausgehend von einem nach innen gerichteten Cluster ist es zunächst wichtig zu ermitteln, warum sich die Öffnung nach außen und die Internationalisierung lohnt.²¹⁰ Nachdem die Vorteile des „going international“ erkannt wurden, sollte festgestellt werden, ob das Netzwerk bereit ist, international aktiv zu werden, d.h. ob die richtigen Voraussetzungen gegeben sind. Dazu zählt das Vorhandensein von notwendigen „Bausteinen“, wie eine Strategie und ein Aktionsplan, eine angemessene Governancestruktur, ein dynamischer Geschäftsleiter, ein Kernteam usw.; das Erreichen einer kritischen Masse; eine ausreichende Dynamik im Cluster; das Vorhandensein der benötigten Kapazitäten und Fähigkeiten seitens der Clusterorganisation; ein angemessenes mittelfristiges Engagement hinsichtlich der Internationalisierung seitens der Clustermitglieder und die Verfügbarkeit der benötigten Infrastruktur.²¹¹ Im dritten Schritt müssen relevante Möglichkeiten für Internationalisierungsaktivitäten identifiziert und erforscht werden, inklusive möglicher Gefahren, zweckmäßiger Formen für Partnerschaften und anderer Aspekte.²¹² Als nächstes sollte eine Strategie entwickelt und ein Aktionsplan ausgearbeitet werden, die konkrete Maßnahmen zur

²⁰⁸ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 112-113.

²⁰⁹ Eine Grafik der 10 Schritte auf dem Weg zur Internationalisierung befindet sich im Anhang 3.

²¹⁰ Vgl. Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support (TACTICS), Projekt im Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) der Europäischen Kommission, *Internationalisation Handbook: The "Guidelines" Version Draft 2 Updated 11/3/11* (Brüssel: Europäische Kommission, 2011), S. 3.

²¹¹ Vgl. TACTICS (2011), S. 4-5.

²¹² Vgl. Ebenda, S. 6-7.

Verwicklichung der identifizierten Möglichkeiten beinhalten.²¹³ Die im zweiten Schritt aufgedeckten Lücken bzw. mangelnden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung sollten anschließend durch Schulungen und Trainings gefüllt werden.²¹⁴ Danach können im sechsten Schritt potenzielle Kooperationspartner ermittelt werden.²¹⁵ Es folgt der Ausbau von Vertrauen und die Entwicklung von gemeinsamen Projektideen; dabei ist wichtig zu betonen, dass die Ziele und Ergebnisse der Projekte praktisch und gut definiert sein sollten.²¹⁶ Daran schließt sich die Durchführung der Projekte an, während im neunten Schritt die Erfolgsmessung stattfindet. Schlussendlich ist es notwendig, die entstandenen Netzwerke aufrechtzuerhalten und gleichzeitig nach neuen Kooperationsmöglichkeiten zu suchen. Die Netzwerke des Clusters sollten immer den aktuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechen.²¹⁷ Diese Schritte führen nach Ansicht der TACTICS Experten langfristig zur Bildung eines nach außen gerichteten, „globalen“ Clusters.

Ihren aktuellen Möglichkeiten, Motiven und Zielen entsprechend ziehen Cluster verschiedene relevante Aktivitäten für das „going international“ in Betracht, die im nächsten Abschnitt näher dargestellt werden.

3.2.4. Internationalisierungsaktivitäten von Clustern

Das Spektrum der internationalen Aktivitäten von Clustern unterscheidet sich von dem der einzelnen Mitglieder. Durch die unterschiedlichen Motive und Ziele der verschiedenen Akteure (private Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, vermittelnde Institutionen, öffentliche administrative und Regierungsorganisationen) bezüglich möglicher internationaler Tätigkeitsbereiche, kann es sich als schwierig erweisen, gemeinsame Aktivitäten oder anzuzielende Regionen bzw. Cluster, die den Präferenzen *aller* Beteiligter gerecht werden, zu identifizieren.²¹⁸

Die Studie von Dobos et al. (2011) bezüglich grenzüberschreitender bzw. internationaler Kooperationsmöglichkeiten von Clustern ordnet den Phasen der Internationalisierung bestimmte Instrumente zu, die der Erreichung des angestrebten Internationalisierungsgrades und

²¹³ Die endgültige Version des Handbuchs für internationale Clusterkooperation wird eine Vorlage für Strategien und Aktionspläne enthalten. Vgl. TACTICS (2011), S. 11-23.

²¹⁴ Vgl. TACTICS (2011), S. 23-25.

²¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 26.

²¹⁶ Vgl. Ebd., S. 30.

²¹⁷ Vgl. TACTICS (2011), S. 37-38.

²¹⁸ Vgl. Rauch/Wappler (2011), S. 7-8.

entsprechender Teilziele (falls vorhanden) dienen. Die aus genannter Studie übernommene Tabelle in Anhang 4 stellt diesen Zusammenhang in übersichtlicher Form dar.

Eine Reihe möglicher international ausgerichteter Aktivitäten von Clustern hängen nicht nur von den Motiven und Zielen der Mitglieder ab, sondern auch vom Profil, dem organisatorischen Rahmen und den allgemeinen finanziellen Möglichkeiten des Netzwerkes.²¹⁹

Die passive internationale Präsenz eines Clusters kann laut Dobos et al. (2011) schon durch einfache, kostengünstige Maßnahmen erreicht werden. Dazu gehören die Teilnahme an ausländischen Delegationsreisen und Marketingaktionen gemeinsam mit lokalen/ regionalen öffentlichen Akteuren, wodurch gleichzeitig persönliche, informelle Kontakte zu diesen und ausländischen Stakeholdern geknüpft und gefestigt werden können.²²⁰ Neben dem Aufbau nationaler und internationaler Beziehungen kann die Sichtbarkeit des Clusters auf internationaler Ebene auch durch die Präsenz in der Europäischen Beobachtungsstelle für Cluster (European Cluster Observatory) erhöht werden.²²¹ Für Netzwerke, die am Anfang ihrer Internationalisierungsphase stehen, ist es außerdem besonders wichtig, sowohl aktuelle und nützliche Informationen über die internationale Marktsituation und Entwicklungstrends zu erhalten, als auch die Möglichkeit des Benchmarkings zu nutzen, d.h. sich mit anderen, erfolgreichen Clustern zu vergleichen, um eigene Stärken und Schwächen aufzudecken und entsprechende Maßnahmen treffen zu können. Beides kann mit Hilfe der Erstellung von regelmäßigen Studien und Berichten erreicht werden.²²² Eine weitere Option zum Erhalt bzw. zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters ist der Kauf von Patenten oder Lizenzen, falls die finanziellen und/ oder fachlichen Ressourcen der Netzwerkmitglieder die selbstständige Entwicklung neuer Technologien oder Verfahren nicht ermöglichen.²²³

Auf der zweiten Ebene des Modells, in der das Cluster spezielle, vereinzelte internationale Aktivitäten aufweist, stellen vor allem die Teilnahme an internationalen Veranstaltungen und Konferenzen eine Möglichkeit dar, um an wichtige und teilweise inoffizielle, noch unveröffentlichte Informationen zu gelangen, die den Netzwerkteilnehmern Wettbewerbsvorteile

²¹⁹ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 113.

²²⁰ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 114.

²²¹ Vgl. Ebenda.

²²² Vgl. Ebd., S. 115.

²²³ Vgl. Ebd.

verschaffen können. Außerdem ist es für eine effiziente und erfolgreiche Internationalisierung wichtig, die Kompetenzen der Clustermittglieder zu erweitern und zu stärken. Dazu gehört unter anderem die Entwicklung und Vertiefung von Fremdsprachenkenntnissen, diplomatischen Fähigkeiten und Qualifikationen für die Ent- und Abwicklung internationaler Kooperationsprojekte.²²⁴ Darüber hinaus sollte laut Dobos et al. das Clustermanagement die Unternehmen dazu ermutigen, in den internationalen Markt einzutreten. Dies beinhaltet die aktive Unterstützung durch das Management, indem es z.B. bei der Suche nach internationalen Geschäftspartnern eine Vermittlerrolle spielt, Rechtsberatung anbietet oder spezielles Marketingmaterial zur Verfügung stellt.²²⁵

Die zahlreichen Maßnahmen zur Entwicklung eines aktiven, länderübergreifend bekannten Clusters bauen teilweise auf die schon genannten Instrumente auf bzw. stellen deren Erweiterung und / oder Intensivierung dar. Dazu gehört die nunmehr regelmäßige Teilnahme an internationalen Veranstaltungen, Konferenzen und Workshops – bis hin zu ihrer Organisation –, der Beitritt in internationale Clusterorganisationen, die Bildung eines Netzwerkes von Experten oder Managern, die das Cluster international repräsentieren, die Entwicklung der internationalen Kompetenzen des Clustermanagements – dies kann die Einstellung eines für internationale Beziehungen verantwortlichen Clustermanagers oder spezielle Trainings zum Kompetenzaufbau bedeuten – und der Aufbau eines offiziellen Vertriebsnetzwerkes, das die fortwährende Präsenz der Produkte und Dienstleistungen des Clusters auf den Zielmärkten sicherstellt.²²⁶ Ein wichtiger Schritt in der Intensivierung des „going international“ ist auch die Ausarbeitung einer Internationalisierungsstrategie, die in Abhängigkeit der gegebenen Möglichkeiten, Situation und Ambitionen des Clusters zu treffende Maßnahmen zur Optimierung der Ressourcenallokation formuliert.²²⁷ Zusätzlich dazu können sich Cluster in dieser dritten Phase auch zunehmend in solchen Bereichen engagieren, die ein höheres Maß an finanziellen Mitteln voraussetzen. So ist es für die Sicherstellung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit wichtig, an internationalen Forschungsprojekten teilzunehmen, was sowohl als Partner als auch als Initiator eines Kooperationsprojektes geschehen kann. Ebenfalls nützlich erweisen kann sich der Anschluss an große innovative Technologieplattformen, wie es sie zum Beispiel in der EU gibt. Dadurch können

²²⁴ Vgl. Ebd.

²²⁵ Vgl. Ebd.

²²⁶ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 116-117.

²²⁷ Vgl. Ebenda, S. 115-116.

Cluster an der Erschließung neuer Technologien und Innovationen aktiv mitarbeiten und eine Vorreiterrolle einnehmen.²²⁸ Darüber hinaus benötigen erfolgreiche, überregionale Netzwerke meist hoch spezialisierte Fachkräfte vor Ort: Es liegt also nahe, mit Universitäten und anderen Institutionen gemeinsam spezielle Aus- und Weiterbildungsprogramme anzubieten, die das benötigte Fachwissen vermitteln. Dabei geht es nicht nur darum, die lokal ansässige Bevölkerung anzusprechen, sondern auch Studenten und Arbeitnehmer aus anderen Regionen oder Ländern in das Einzugsgebiet des Clusters anzuziehen.²²⁹

Wie zuvor beschrieben, besitzen Cluster auf der höchsten Internationalisierungsebene einen anerkannten Markennamen und sind in der Lage, mit Hilfe immer neuer Innovationen Waren zu produzieren, die einen hohen Mehrwert besitzen. Zur Überbrückung von Lücken, die durch die ständige Veränderung der Marktsituation entstehen können, haben internationale Cluster die Möglichkeit, ausländische Unternehmen als Mitglied anzuwerben und aufzunehmen, um so die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Netzwerkes zu erhöhen.²³⁰ Es bietet sich auch an, die benötigte FuE-Infrastruktur gemeinsam mit ausländischen Clustern zu entwickeln und zu nutzen – etwa als Konsortium –, um Kosten und Risiken zu senken und die internationale Integration zu stärken.²³¹ Nicht zuletzt ist die Interessenvertretung und Leitung des internationalisierten Netzwerkes durch ausländische Personen oft effizienter und leichter, sodass das Cluster auch von einem internationalen Vorstand profitieren kann.

Die Ziele und Motive des Clusters als Ganzes und der Clustermitglieder im Bezug auf erwünschte und notwendige Internationalisierungsaktivitäten unterscheiden sich – wie bereits erwähnt – aufgrund der verschiedenen Interessen und Möglichkeiten der beteiligten Akteure. Es stellt sich die Frage, ob und inwieweit sich die beschriebenen Internationalisierungsebenen, Ziele und Instrumente in der Praxis überschneiden und ob die vorgeschlagene Einordnung empirisch belegt werden kann. Die Komplexität und Vielfältigkeit internationaler Aktivitäten lässt vermuten, dass die genannten möglichen Instrumente flexibel eingesetzt werden und nicht in jedem Fall konkreten Phasen im Internationalisierungsprozess zugeordnet werden können.

²²⁸ Vgl. Ebd., S. 117.

²²⁹ Vgl. Ebd.

²³⁰ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 117-118.

²³¹ Vgl. Ebenda, S. 118.

Andere Studien haben ähnliche Internationalisierungsaktivitäten von Clustern ermittelt, wenn auch in wesentlich geringerem Umfang. So beschreiben z.B. Köcker et al. (2010), dass sich die internationale Ausrichtung von Netzwerken oftmals darauf beschränkt, den Kontakt zu andern Clustern aufzunehmen, um neben dem Informationsaustausch die Sichtbarkeit des eigenen Clusters zu erhöhen.²³² Neben einfachen Networking-Aktivitäten, die keine spezifischen, tiefer greifenden Maßnahmen beinhalten, gehören gemeinsame Forschungs-, Entwicklungs- bzw. anderweitige Projektzusammenarbeit sowie Delegationen und Geschäftsreisen zu den häufigsten internationalen Tätigkeiten von Clustern.²³³

Es kann festgestellt werden, dass die internationalen Aktivitäten von Clustern nicht die Internationalisierung von Unternehmen oder anderen Clustermitgliedern ersetzen. Gemeinsame Aktivitäten bezüglich des „going international“ können aber die Maßnahmen der einzelnen Teilnehmer aktiv vorantreiben und quasi „von oben“ unterstützen, indem existierende Barrieren zusammen leichter überwunden und abgebaut werden können.

3.2.5. Vorteile gemeinsamer Internationalisierung als Cluster

Netzwerke können die Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen und anderen Clusterteilnehmern beeinflussen und aktiv fördern. In erster Linie profitieren dabei die Akteure in mehrfacher Hinsicht von niedrigeren Kosten, denn einerseits können mit dem „going international“ verbundene Ausgaben für den Einzelnen reduziert werden, indem z.B. Machbarkeitsstudien, Analysen etc. gemeinsam finanziert werden, andererseits können Ressourcen beispielsweise im Bereich der Logistik gemeinsam genutzt werden. Außerdem spielt die Arbeitsteilung innerhalb des Clusters eine wichtige Rolle, da sie die Internationalisierungsbestrebungen der einzelnen Akteure insofern wesentlich erleichtern kann, als dass sie es den Unternehmen ermöglicht, sich auf Kernprodukte und -dienstleistungen zu konzentrieren. Durch das gemeinsame Agieren der Teilnehmer können auf Clusterebene komplette Systemlösungen angeboten werden, was sich im Gegensatz zu beispielsweise Einzelprodukten als attraktiver für Zielmärkte und -kunden erweisen kann.²³⁴

²³² Vgl. Gerd Meier zu Köcker, Lysann Müller und Zita Zombori. *European Clusters Go International: Networks and clusters as instruments for the initiation of international business cooperation* (Institute for Innovation and Technology, Berlin, 2010), S. 14.

²³³ Vgl. Meier zu Köcker/Müller/Zombori (2010), S. 14; Vgl. auch Rauch/Wappler (2011), S. 3.

²³⁴ Vgl. Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 7-8.

Darüber hinaus wirken sich auch die allgemeinen Vorteile der Kooperation in Netzwerken, wie die Reduzierung des Risikos, der bessere Zugang zu Know-how und die Existenz eines höheren Innovationsniveaus, positiv auf die Internationalisierungsaktivitäten der Clustermitglieder aus.²³⁵

Die TACTICS Reflection Group nennt folgende allgemeine Vorteile der Internationalisierung für die Unternehmen eines Clusters: Zugang zu Wissen, zu neuen Märkten und zu grundlegender Infrastruktur – wie z.B. Pilotanlagen oder Living Labs –, Zugang zu neuen internationalen Kooperationspartnern und ein höheres Profil. Andere Teilnehmer des Clusters können vom Zugang zu Wissen und neuen Märkten, dem Zugang zu einer breiteren Kundenbasis und zu internationalen Kooperationspartnern sowie von einem höheren Profil profitieren. Die Clusterorganisation kann Vorteile durch ein höheres Profil und dem Zugang zu neuen internationalen Kooperationspartnern erlangen. Gleichzeitig liefern Clusterorganisationen den Regionen oder Ländern ebenfalls Vorteile durch Internationalisierungsaktivitäten wie erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Exportleistung der Schlüsselunternehmen, verbesserter Zugang zu potenziellen ausländischen Direktinvestoren und ein höheres Volumen in Anspruch genommener externer Fördermittel durch die Region oder das Land.²³⁶

Die fördernde Wirkung der guten Reputation eines Clusters auf den Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in sowohl direkter als auch indirekter Weise wurde in einer Studie von Zyglidopoulos et al. (2006) dargelegt.²³⁷ Direkte Förderung bezieht sich auf den positiven Einfluss des „guten Rufes“ gegen Kooperationshemmnisse bezogen auf Management, Finanzen und Wettbewerbsfähigkeit, da renommierte Cluster talentierte Manager mit internationaler Erfahrung und Wissenschaftler anziehen und langfristig halten können, potenzielle Investoren und Kreditgeber auch relativ unbekanntem Unternehmen aufgrund der guten Reputation des Clusters mehr Vertrauen schenken und evtl. bessere Konditionen anbieten, und Produkte durch das Image einer hohen Qualität, die dem Cluster zugeschrieben wird, leichter differenziert und zu höheren Preisen verkauft werden können.²³⁸ Die indirekte positive Wirkung der Clusterreputation auf die Internationalisierung von KMU bezieht sich laut Zyglidopoulos et al. sowohl auf die Anziehung spezialisierter Arbeitskräfte, die einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der

²³⁵ Vgl. Ebenda, S. 8-9.

²³⁶ Vgl. TACTICS (2011), S. 3-4.

²³⁷ Vgl. Zyglidopoulos, Stelios, DeMartino, Richard und David McHardy Reid. „Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises.“ *Corporate Reputation Review* 9.1 (2006): S. 82.

²³⁸ Vgl. Zyglidopoulos/DeMartino/McHardy Reid (2006), S. 83-84.

Unternehmen haben, als auch auf die in das Cluster strömenden Informationen, die den Mitgliedern zugutekommen.²³⁹ Umgekehrt kann die erfolgreiche Internationalisierung eines Clusters natürlich auch selbst dessen Reputation positiv beeinflussen und stärken.²⁴⁰

3.2.6. Hemmnisse für ein gemeinsames „going international“

Trotz der zahlreichen Vorteile gemeinsamer Internationalisierungsbestrebungen in einem Cluster erschweren – oder verhindern sogar – einige Faktoren die internationale Zusammenarbeit. Nach den Ergebnissen von Meier zu Köcker / Buhl (2007)²⁴¹ und Meier zu Köcker et al. (2010)²⁴² zur Internationalisierung von Netzwerken und Clustern sind die wichtigsten Barrieren für eine erfolgreiche Internationalisierung folgende:²⁴³

- Mangelnde Finanzierung o.a. monetäre Gründe
- Mangelnde Zeit oder Kapazitäten
- Mangelndes Vertrauen zwischen den Partnern
- Sprachbarrieren
- Geografische Entfernung
- Keine konkreten gemeinsamen Anknüpfungspunkte/ Projektideen
- Interessenkonflikte/ Partner sind Konkurrenten
- Fehlende gemeinsame technologische Basis
- Sonstiges

Obwohl die – in den Erhebungen befragten – Clustermanager zu beiden Zeitpunkten ähnliche Internationalisierungshemmnisse nannten, änderte sich aus ihrer Sicht die Reihenfolge dieser. Während 2007 noch mangelndes Vertrauen und Interessenkonflikte als prioritäre Barrieren angesehen wurden, wurden 2010 vor allem finanzielle, zeitliche sowie kapazitätsbedingte Ursachen genannt. Auch Sprachbarrieren und geografische Entfernung wurden „aufgewertet“, wogegen das

²³⁹ Vgl. Ebenda, S. 84-85.

²⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 82.

²⁴¹ Meier zu Köcker/Buhl (2007).

²⁴² Meier zu Köcker/Müller/Zombori (2010).

²⁴³ Meier zu Köcker/Buhl (2007), S. 16, Meier zu Köcker/Müller/Zombori (2010), S. 15.

Fehlen gemeinsamer Anknüpfungspunkte und Projektideen sowie eine fehlende gemeinsame technologische Basis in beiden Umfragen als hemmend, aber weniger problematisch angesehen wurde.

Die Studie von Dobos et al. (2011) zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Unternehmensnetzwerken in den Komitaten Hajdú-Bihar und Bihor führt sehr ähnliche Hindernisse für die grenzübergreifende wirtschaftliche Kooperation von Clustern auf. Einige weitere hemmende Faktoren, die Dobos et al. identifiziert haben, beinhalten den Informationsmangel bezogen auf rechtliche und geschäftliche Rahmenbedingungen, übermäßige Bürokratie, infrastrukturelle Unterschiede und die kurzfristigen Profiterwartungen bzw. den fehlenden langfristigen Planungshorizont der Akteure.²⁴⁴ Angesichts dieser aktuell bestehenden Probleme ist der Mangel an Motivation und Engagement seitens der potenziellen Kooperationspartner zur gemeinsamen Internationalisierung fast „vorprogrammiert“.

Folgende Aspekte gehören nach Erkenntnissen der TACTICS Reflection Group zu den zentralen Herausforderungen der internationalen Clusterzusammenarbeit:

- Entwicklung von Strategien und Kompetenzen für die internationale Zusammenarbeit
- Suche nach geeigneten Partnern und Entwicklung kooperativer (und wirtschaftlich wertvoller) Beziehungen auf internationaler Ebene
- Finanzierung internationaler Aktivitäten und
- Verständigung auf funktionale Governance- / Entscheidungsstrukturen im transnationalen Rahmen.²⁴⁵

Neben obigen Internationalisierungsbarrieren nennt die TACTICS Reflection Group einige weitere Aspekte, die in Zukunft aufgegriffen werden müssen. Dazu gehört unter anderem Mangel an a) strukturierten Informationen zu Internationalisierungsbedürfnissen und potenziellen Partnern, b) strukturierten Möglichkeiten, potenzielle internationale Partner zu treffen und Beziehungen zu ihnen aufzubauen, c) virtueller und realer Infrastruktur für die Zusammenarbeit, sowie unzureichende Koordinierung zwischen vorhandenen internationalen Clusternetzwerken und

²⁴⁴ Vgl. Dobos et al. (2011), S. 95-97.

²⁴⁵ TACTICS (2011), S. 1.

schwache Abstimmung der Internationalisierungszielsetzungen in den verschiedenen Politikfeldern.²⁴⁶

Um diese Kooperationsbarrieren überwinden und die Vorteile des gemeinsamen „going international“ als Netzwerk ausnutzen zu können, wurden verschiedene – nachfolgend vorgestellte – Unterstützungsmaßnahmen seitens der Wirtschaftspolitik ins Leben gerufen.

3.3. Wirtschaftspolitische Unterstützungsmaßnahmen für die Internationalisierung von Clustern auf europäischer und nationaler Ebene

Clustering wird nicht mehr nur allgemein durch die Wirtschaftspolitik gefördert. Auch dem spezifischen Aspekt des „going international“ kommt eine zunehmend bedeutendere Rolle zu. Als möglichen Grund für die Unterstützung der Internationalisierung von Clustern nennen Rauch/Wappler (2011) in erster Linie die Erhöhung nationaler und regionaler Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe wirtschaftspolitischer Maßnahmen, die der Förderung von Innovation dienen.²⁴⁷ Als zweiten wichtigen Grund nennen sie die Verminderung bzw. Vermeidung von Lock-In-Effekten.²⁴⁸

3.3.1. Europäische Unterstützungsmaßnahmen

Auf europäischer Ebene existieren zahlreiche Programme und Unterstützungsmaßnahmen zur direkten und indirekten Förderung internationaler Clustertätigkeiten, von denen einige kurz vorgestellt werden sollen.

Im Kontext der Errichtung eines einheitlichen europäischen Marktes wurde die *Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung* (EWIV) durch die Verordnung (EWG) Nr. 2137/85 des Europäischen Rates 1985 ins Leben gerufen, um durch die Schaffung einer neuen juristischen Organisationsform die grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit von natürlichen Personen, Gesellschaften und anderen juristischen Einheiten zu erleichtern und zu fördern.²⁴⁹

Dieses Rechtsinstrument ermöglicht Clustern zusammenzuarbeiten oder sich zu internationalisieren,

²⁴⁶ Vgl. Ebenda, S. 2-3.

²⁴⁷ Vgl. Rauch/Wappler (2011), S. 6.

²⁴⁸ Vgl. Ebenda, S. 7. Die Vermeidung von Lock-In Effekten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen und Netzwerke durch eine internationale Ausrichtung besser in der Lage sind, Produktions- und Transformationskosten niedrig zu halten, von neuen Technologien zu erfahren und diese zu adaptieren sowie neue Produkte herzustellen, was zu einer anhaltenden oder steigenden Wirtschaftsleistung beitragen kann.

²⁴⁹ Vgl. Rat der Europäischen Gemeinschaften. „Verordnung (EWG) Nr. 2137/85 des Rates vom 25. Juli 1985 über die Schaffung einer Europäischen wirtschaftlichen Interessenvereinigung (EWIV).“ *Amtsblatt der Europäischen Union* L 199 (1985).

indem in unkomplizierter Weise benötigte Expertise und Märkte in Europa miteinander verbunden werden können.

Im Rahmen der *Förderprogramme der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit*, die vom Europäischen Fond für Regionalentwicklung und vom Europäischen Sozialfond finanziert werden, steht Clustern und deren Mitgliedern eine Vielzahl an Möglichkeiten bereit, sich für EU-Mittel zu bewerben und grenzüberschreitend, transnational und interregional aktiv zu werden. Das Ziel der zwischen 2007 und 2013 bestehenden 52 Programme für grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist, benachbarte Länder und Regionen zu ermutigen, gleichen Herausforderungen mit gemeinsamen Mitteln zu begegnen. Außerdem sollen Wissens- und Erfahrungsaustausch erleichtert und gute Beziehungen über Landesgrenzen hinaus gepflegt werden. Die beiden Transnationalen Kooperationsprogramme CENTRAL Europe und South East Europe zielen ebenfalls darauf ab, Lösungen für gemeinsame Probleme herauszufinden und umzusetzen. Im Rahmen der Priorität 1 ‚Innovation‘ des CENTRAL Europe Programms werden Projekte von und für Cluster gefördert, wie z.B. ClusterCoop, CluStrat, CLUSTERS CORD, C-PLUS usw.²⁵⁰ Auch das South East Europe Programm unterstützt in seiner Priorität 1 - ‚Förderung von Innovation und Unternehmertum‘ - die Entwicklung von Technologie- und Innovationsnetzwerken und die Schaffung eines fördernden Klimas für innovative Unternehmen. Die Projekte AUTOCLUSTERS und SEENECO können beispielgebend angeführt werden.²⁵¹ Während die transnationalen Programme sich auf bestimmte Regionen (Mitteleuropa und Südosteuropa) begrenzen, bezieht sich das INTERREG IVC Programm auf alle EU-Mitgliedsstaaten, die Schweiz und Norwegen. Regionale und lokale Behörden werden in der Schaffung von Innovation und wissensbasierten Wirtschaften, sowie Maßnahmen bezüglich der Umwelt und Risikoverhinderung unterstützt.²⁵²

Der *Europäische Verbund für territoriale Zusammenarbeit* (EVTZ), der durch die Verordnung (EG) Nr. 1082/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates am 5. Juli 2006 geschaffen wurde, ist ein Rechtsinstrument, das grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit

²⁵⁰ Central Europe Programme, Europäische Kommission, *Approved Projects* (Europäische Kommission, n.a.) <http://www.central2013.eu/nc/central-projects/approved-projects/> (Abgerufen am 24.04.2012).

²⁵¹ South East Europe Transnational Cooperation Programme, Europäische Union, *Projects Database*, (Europäische Union, n.a.) [http://www.southeast-europe.net/en/projects/approved_projects/?page=3&call_no=1&priority_1=1&status_in_progress=1&status_finalized=1&all_regions=1&priority\[\]=1](http://www.southeast-europe.net/en/projects/approved_projects/?page=3&call_no=1&priority_1=1&status_in_progress=1&status_finalized=1&all_regions=1&priority[]=1) (Abgerufen am 24.04.2012).

²⁵² Europäische Kommission, *Interregional Cooperation Programme INTERREG IVC 2007-2013 Contributing to the European Commission Initiative “Regions for Economic Change” (CCI 2007CB163PO046)* (Brüssel: Europäische Kommission, 2008).

fördert und begünstigt, um die wirtschaftliche und soziale Kohäsion in Europa zu stärken. Als Rechtsperson ermöglicht er es Mitgliedsstaaten, regionalen und lokalen Behörden, sowie Einrichtungen des öffentlichen Rechts territoriale Kooperationsprogramme und Projekte mit oder ohne Kofinanzierung der Gemeinschaft zu implementieren. Ein EVTZ besteht aus einer Versammlung, einem Leiter und gegebenenfalls anderen zusätzlichen Organen.²⁵³ Dieses Instrument trägt zur Verbesserung der Bedingungen für die Durchführung territorialer Zusammenarbeit bei und kann zur Unterstützung von Clustern genutzt werden, indem z.B. gemeinsame Dienstleistungen angeboten oder der Zugang zu Forschungs- und Testeinrichtungen von Clusterinitiativen geteilt wird.²⁵⁴

Auch Politiken, die sich generell mit sektorspezifischen Themen befassen, enthalten teilweise Zielsetzungen und Maßnahmen, die der Unterstützung der Zusammenarbeit der betroffenen Akteure und der Entwicklung von Clustern dienen. Dies schließt z.B. die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Kooperation oder die erwünschte gemeinsame Entwicklung von Produkten, Verfahren und Technologien ein, was beispielsweise für die Gemeinsame Agrarpolitik oder die integrierte EU-Meeresspolitik gilt.²⁵⁵

Die europäischen Programme RP7 – Siebtes Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung und CIP – Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation – wie in Kapitel 2.2. bereits vorgestellt – beinhalten ebenfalls zahlreiche Möglichkeiten für die strukturierte und intensive Zusammenarbeit von Clustern, Clustermanagementorganisationen und Clustermitgliedern in konkreten transnationalen Projekten. Besonders die gemeinsamen Forschungsprojekte des RP7 werden von Clustern als nutzbringend angesehen, da sie neben dem Ausbau ihrer internationalen Partnerschaften und Netzwerke von den Ergebnissen der gemeinsamen innovativen Forschungen profitieren können.²⁵⁶ Die Programme der Europe INNOVA und PRO INNO Europe Initiativen im Rahmen des CIP²⁵⁷ haben sich ebenfalls als sehr förderlich sowohl auf politischer als auch auf praktischer Ebene erwiesen. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch, den diese Programme ermöglichen, hat wesentlich sowohl zur Verbesserung der Kompetenzen der

²⁵³ Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union. „Verordnung (EG) Nr. 1082/2006 über den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ),“ Amtsblatt der Europäischen Union L 210 (2006).

²⁵⁴ Kommission (2008c), S. 52.

²⁵⁵ Kommission (2008c), S. 52-53.

²⁵⁶ Keller (2012).

²⁵⁷ Siehe näher dazu Kapitel 2.2.

Clustermanagementorganisationen durch internationales Benchmarking und die Adaption bewährter Methoden, als auch zur Entstehung neuer Clusterorganisationen und verstärkter internationaler Zusammenarbeit von Clustern beigetragen.²⁵⁸

Im Rahmen der European Cluster Excellence Initiative (ECEI), die als Unterprogramm der PRO INNO Europe Initiative vom Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation finanziert wird, gehört auch die **European Cluster Collaboration Platform** zu den europäischen Initiativen, die die Kooperation und das Networking von Clustern fördern. Die Plattform stellt relevante Informationen und Dienstleistungen zur Verfügung, um bessere und gezieltere Interaktionen zwischen Clusterorganisationen und ihren Mitgliedern zu ermöglichen. Durch die Anregung zu europäischer und internationaler Clusterkooperation soll die Leistung und Wettbewerbsfähigkeit der Netzwerke erhöht werden.²⁵⁹ Auch der **Club der Clustermanager** der ECEI soll den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Clustermanagern erleichtern, um zur Erhöhung der Qualität des Clustermanagements beizutragen;²⁶⁰ in ihm kommen die Manager aus verschiedenen europäischen Ländern in regulären Kontakt miteinander, was die Initiierung von internationalen Kooperationen jeglicher Form begünstigen kann.

Nennenswert ist im Zusammenhang mit europäischen Unterstützungsmaßnahmen für das „going international“ von Clustern auch das INNO-Net Projekt TACTICS²⁶¹, das sich unter anderem mit der Förderung internationaler Clusterkooperation beschäftigt, mit dem Ziel, bessere Clusterpolitiken und praktische Instrumente für Clusterorganisationen, Entscheidungsträger und weitere betroffene Akteure zu entwickeln.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Kommission (2008c), S. 54-57.

²⁵⁹ Clusterland Oberösterreich GmbH für ClusterCollaboration.eu, Europäische Cluster Exzellenz-Initiative, Competitiveness and Innovation Programme der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *About the European Cluster Collaboration Platform* (Clusterland Oberösterreich GmbH, n.a.) <http://www.clustercollaboration.eu/welcome;jsessionid=63F2B440AC8EEF62BA972074ECA071F5> (Abgerufen am 26.04.2012).

²⁶⁰ MFG Baden-Württemberg mbH für Cluster-Excellence.eu, Europäische Cluster Exzellenz-Initiative, Competitiveness and Innovation Programme der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *ClusterManagersClub.eu - European Cluster Managers' Club* (MFG Baden-Württemberg mbH, n.a.) <http://www.cluster-excellence.eu/club.html> (Abgerufen am 11.05.2012).

²⁶¹ Die verschiedenen INNO-NETS Projekte werden im Rahmen der PRO INNO Europe Initiative vom Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation finanziert.

²⁶² Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *Project Overview* (Europäische Union, n.a.) <http://www.proinno-europe.eu/page/project-overview-4> (Abgerufen am 10.05.2012).

Auf der Europäischen Cluster Konferenz 2012 in Wien entschieden sich die Partner der European Cluster Collaboration Platform außerdem dafür, mit der Gründung der **European Cluster Association** einen weiteren Schritt für die Zusammenarbeit von Clustern in Europa zu unternehmen. Dieser Verband wird in Zukunft neben verbesserten Dienstleistungen und der Aufrechterhaltung der europäischen Plattform Clustermanager aus ganz Europa dabei unterstützen, sich zu vernetzen und zu kooperieren. Darüber hinaus wird die European Cluster Association spezifische Maßnahmen bezüglich der unterzeichneten Absichtserklärungen mit internationalen Partnern ergreifen, um sowohl die Entwicklung internationaler Strategien seitens der Clustermanager als auch internationale Partnerschaften und einen leichteren Marktzugang zu unterstützen.²⁶³

Die skizzierten politischen und praktischen Maßnahmen auf europäischer Ebene sind eng miteinander verbunden und ergänzen sich gegenseitig. Gemeinsames Ziel ist, die Cluster Europas durch intensivere transnationale Zusammenarbeit zu stärken und ihnen zu mehr Einfluss auch auf globaler Ebene zu verhelfen.²⁶⁴

Im folgenden Abschnitt werden die wirtschaftspolitischen Maßnahmen auf nationaler Ebene in Ungarn zur Unterstützung der Internationalisierung von Clustern dargestellt. Hierzu lieferte das Interview am 08.05.2012 mit Herrn Péter Keller, Leiter des Clusterbüros der MAG Zrt. in Ungarn, viele Hintergrundinformationen.²⁶⁵

3.3.2. Unterstützungsmaßnahmen in Ungarn

Neben den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten auf europäischer Ebene gibt es in Ungarn auch einige spezielle Dienstleistungen für heimische Cluster, die einen Anreiz und eine Hilfestellung für die Internationalisierung darstellen sollen. Nach Ansicht von Herrn Keller gehört die Suche nach ausländischen Partnern zu einem der wichtigsten Ziele von (Unternehmens-)Netzwerken in Ungarn. Die Rolle, die der Staat in diesem Prozess spielt, ist zumeist die des Fazilitators.²⁶⁶ Das bedeutet, dass die Cluster zumeist bei der Kontaktaufnahme zu ausländischen Akteuren unterstützt werden.

²⁶³ Vgl. Generaldirektion Unternehmen und Industrie (2012), S. 2.

²⁶⁴ Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *Cluster Cooperation Overview* (Europäische Union, n.a.) <http://www.europe-innova.eu/web/guest/cluster-cooperation/overview?jsessionId=0ABE39F547B22455F6B7F4CAFA43E6AF> (Abgerufen am 10.05.2012).

²⁶⁵ Siehe Kapitel 2.3. dieser Arbeit.

²⁶⁶ Keller (2012).

Weitere Schritte müssen darauf folgend von den Netzwerkmitgliedern selbst initiiert und unternommen werden.

Das Kennenlernen ausländischer Cluster und Partner wird vor allem von der Agentur für Außenhandel und Investition (Hungarian Investment and Trade Agency – HITA) unterstützt. Der Aufgabenbereich der Anfang 2011 durch Verordnung 265/2010. (XI.19) gegründeten Agentur, die dem Ministerium für Nationale Wirtschaft unterstellt ist, erstreckt sich auf die Unterstützung der außenwirtschaftlichen Tätigkeiten und die Fachberatung heimischer KMU, die Förderung von Investitionen ausländischer Unternehmen in Ungarn, den Aufbau von Handelsbeziehungen, die Leitung des Netzwerkes der außenwirtschaftlichen Fachdiplomaten und die Aufsicht über das Enterprise Europe Network.²⁶⁷ Zu den Dienstleistungen der HITA bezüglich der Exportförderung gehört die maßgeschneiderte Beratung und Partnersuche, die Bereitstellung von Informationen, die Teilnahme an Fachausstellungen / multisektoralen Ausstellungen im Ausland, die Teilnahme an Treffen, Konferenzen und Informationsveranstaltungen für Geschäftsleute sowie Weiterbildungen und Beobachtung von Ausschreibungen.²⁶⁸ Dabei ist neben dem Erhalt traditioneller Exportmärkte, wie Deutschland und die Nachbarländer Ungarns, auch die Eroberung neuer, sich dynamisch entwickelnder Märkte, wie des Balkans, Osteuropas und des Nahen Ostens, Ziel.²⁶⁹ Die verschiedenen Dienstleistungen und Veranstaltungen der HITA stehen auch den ungarischen Clustern zur Verfügung. Durch die sektoralen und regionalen Berater ist die Agentur in täglichem Kontakt mit den Clustern, die sie im Zusammenhang mit Ausschreibungen des 7. Rahmenprogramms berät und denen sie bei der internationalen Partnersuche hilft. Die Agentur nimmt auch an internationalen Projekten teil, die der Förderung der Entstehung von Clustern dienen. Außerdem organisiert sie nationale und internationale Veranstaltungen und Treffen für Cluster. So wurden 2011 sieben Veranstaltungen für Cluster organisiert, während 2012 bisher sechs stattfanden und zehn weitere geplant sind.²⁷⁰

Darüber hinaus informiert die HITA Cluster in Ungarn nicht nur über relevante internationale Konferenzen und organisiert einige selbst, sondern sie verfügt auch über finanzielle Mittel, um die

²⁶⁷ Agentur für Aussenhandel und Investitionen der Republik Ungarn, *Magunkról* (Agentur für Außenhandel und Investition der Republik Ungarn, 2012) <http://hita.hu/hu/Content.aspx?ContentID=acec9c06-9776-4d34-874b-01e7639b61a8> (Abgerufen am 02.05.2012).

²⁶⁸ Erzsébet Dobos, „A HITA szolgáltatásai“ (Vortrag während der Ungarischen Nationalen Cluster-Konferenz, Industrie- und Handelskammer Pécs-Baranya, Handelszentrum, Pécs, 27. März 2010).

²⁶⁹ Agentur für Aussenhandel und Investitionen (2012).

²⁷⁰ Dobos (2010).

Teilnahme von Netzwerken oder ihren Mitgliedsunternehmen an Veranstaltungen im Ausland zu finanzieren. Neben einer Liste von jährlich 300 Ereignissen, deren Besuch nach Anmeldung kostenlos ermöglicht wird, gibt es die Option, sich im Rahmen einer speziellen Ausschreibung für die Teilnahme an anderen Veranstaltungen zu bewerben: Diese Kosten zu können zu 50% erstattet werden,²⁷¹ was Clustern teilweise beträchtliche Summen für Teilnahmegebühren und Reisekosten ersparen kann.

Die finanziellen Mechanismen für die Unterstützung der Internationalisierung von Clustern laufen demnach primär über die Agentur für Außenhandel und Investition. Dem Ungarischen Zentrum für Wirtschaftsentwicklung (Magyar Gazdaságfejlesztési Központ – MAG Zrt.), das unter anderem das Büro für Clusterentwicklung betreibt, stehen dahingegen nach Aussagen Herrn Kellers nur sehr begrenzte Mittel zur Verfügung, um die ungarischen Netzwerke in ihrer internationalen Entwicklung zu unterstützen.²⁷² Die Dienstleistungen des Zentrum begrenzen sich zumeist auf Bereitstellung von Informationen, z.B. in Form von Informationsveranstaltungen zu aktuellen Ausschreibungen auf europäischer Ebene, und jährliche Ausrichtung einer internationalen Konferenz zur Clusterentwicklung.²⁷³ Darüber hinaus nimmt die MAG Zrt. seit Kurzem an mehreren europäischen Kooperationsprojekten zur Förderung und (Weiter-)Entwicklung von Clustern teil, wodurch der internationale Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen gefördert werden. Die gesammelten Erfahrungen werden an die heimischen Cluster weitergegeben, damit diese indirekt durch die Übernahme bewährter Methoden profitieren können.²⁷⁴ Im Rahmen des CIP-Projektes CENTRAMO beteiligt sich die MAG Zrt. außerdem an einer Schulung zur – von der European Cluster Excellence Initiative entwickelten und von der Europäischen Kommission anerkannten - Cluster-Benchmarking-Methode. Anschließend wird das Ungarische Zentrum für Wirtschaftsentwicklung die Clustermanagementorganisationen von circa zehn ungarischen Clustern analysieren und evaluieren, und es werden spezielle Schulungen für Clustermanager organisiert werden.²⁷⁵ Im Ergebnis werden diejenigen Cluster, die aufgrund der Leistungen ihres

²⁷¹ Keller (2012).

²⁷² Keller (2012).

²⁷³ Ebd. Bisher wurden 2008 und 2009 internationale Cluster-Konferenzen vom Pólus Programmbüro organisiert. Die nächste ist für Anfang 2013 geplant.

²⁷⁴ Keller (2012).

²⁷⁵ Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt., *CENTRAMO Kiválósági Hálózat – Klasztermenedzsment Képzés és Klaszter Mobilitás* (Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt., n.a.)

Clustermanagements ein Gütezeichen erhalten, in eine spezielle Datenbank der ECEI aufgenommen, wodurch die internationale Sichtbarkeit des gesamten Netzwerkes erhöht werden kann.²⁷⁶ Dieser Prozess könnte exzellente Cluster im Internationalisierungsprozess unterstützen. Ergebnisse des CENTRAMO Projektes werden allerdings erst für Ende 2013 erwartet.

Nach Informationen der MAG Zrt. existieren momentan nur zwei Cluster in Ungarn, die ein oder mehrere ausländische Mitglieder haben. Es gibt keine Einschränkung hinsichtlich der Mitgliedschaft ausländischer Akteure, diese Netzwerke werden aber z.B. bei Projektanträgen auch nicht bevorzugt.²⁷⁷ Viele ungarische Unternehmen suchen den Kontakt zum Ausland, vor allem in den grenznahen Regionen der Nachbarländer. Diese grenzüberschreitenden Kooperationen können im Rahmen eines Clusters formalisierter und enger gestaltet werden, allerdings dürfen nur jene Akteure an finanzieller Unterstützung teilhaben, die ihren Sitz oder eine Zweigstelle in Ungarn haben. Dies bedeutet konkret, dass ausländische Mitglieder eines Clusters im Falle eines erfolgreichen Antrags für ein Forschungsprojekt in keinster Weise staatliche Fördermittel in Anspruch nehmen können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die ungarischen Cluster derzeit primär für die Kontaktaufnahme mit ausländischen Netzwerken und Akteuren Unterstützung durch die Agentur für Außenhandel und Investition erhalten können. Außer der Bereitstellung von Informationen und der Organisation von (teilweise internationalen) Veranstaltungen gibt es keine Mittel seitens des Ungarischen Zentrums für Wirtschaftsentwicklung, die das „going international“ von Clustern in Ungarn aktiv begünstigen und fördern könnten. Nach Ansicht von Herrn Keller, Leiter des Büros für Clusterentwicklung, stellt allerdings die Akkreditierung von Clustern mit starkem Innovationspotential einen Weg dar, primär solche Netzwerke zu fördern, die eine reale Chance haben, sich mit ihren Produkten auf ausländischen Märkten zu behaupten. Dadurch können die Vermittlungsmaßnahmen durch staatliche Institutionen einen höheren Erfolg in der Internationalisierung von ungarischen Clustern erzielen.²⁷⁸

http://magzrt.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2431&Itemid=249 (Abgerufen am 18.05.2012). Geplant ist das Benchmarking von mindestens zehn Clustermanagementorganisationen bis Ende 2013.

²⁷⁶ Keller (2012); MFG Baden-Württemberg mbH für Cluster-Excellence.eu, Europäische Cluster Exzellenz-Initiative, Competitiveness and Innovation Programme der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission, *The Cluster Management Quality Label* (MFG Baden-Württemberg mbH, n.a.) <http://www.cluster-excellence.eu/quality.html> (Abgerufen am 11.05.2012).

²⁷⁷ Keller (2012).

²⁷⁸ Ebenda.