



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



**Interreg<sub>B</sub>**

Zusammenarbeit. Transnational.

# Transnationale Perspektiven für den Mittelstand

Wie Interreg B kleine und mittlere Unternehmen unterstützt





Liebe Leserinnen und Leser,

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der europäischen Wirtschaft: Über 98 Prozent aller Unternehmen gehören dieser Kategorie an. Auf sie entfallen zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der Privatwirtschaft. Wenn wir unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum im Sinne der EU-Strategie „Europa 2020“ fördern wollen, ist es daher besonders wichtig, KMU zu unterstützen.

Die transnationale Zusammenarbeit (besser bekannt unter der Bezeichnung Interreg B) kann hierbei eine wichtige Rolle spielen. Zwar ist Interreg ein vergleichsweise kleines Förderprogramm, gleichwohl zeigen die in dieser Broschüre vorgestellten Beispiele, wie mit Interreg B eine große Bandbreite von Maßnahmen, die der KMU-Förderung und Unterstützung dienen, erfolgreich umgesetzt werden kann: von der gemeinsamen Entwicklung von Gütesiegeln, über Maßnahmen zum Altersmanagement in Unternehmen bis hin zu der Erschließung größerer Märkte in ganz unterschiedlichen Bereichen. In all diesen Fällen gewinnen die Projekte durch die transnationale Dimension.

Bislang sind KMU weniger formal als Projektpartner in die transnationale Zusammenarbeit eingebunden, sondern waren vor allem Zielgruppe und Adressat von Projektaktivitäten und -ergebnissen. Mit der neuen Programmperiode 2014–2020 und ihrer Ausrichtung auf die Strategie Europa 2020 rücken KMU noch stärker in den Fokus: In allen sechs Interreg-Programmräumen mit deutscher Beteiligung ist die Beteiligung gewinnorientierter Unternehmen nun ausdrücklich erwünscht.

Mit der Broschüre wollen wir daher Projektakteuren wie Städten und Regionen, aber auch KMU selbst zeigen, welchen Mehrwert die transnationale Zusammenarbeit für den Mittelstand bringen kann.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "H. Herrmann". The signature is fluid and cursive.

Harald Herrmann  
Direktor und Professor des BBSR

## INHALT

Vorwort .....	2
1. Einführung .....	4
2. Handlungsfelder zur Förderung von KMU in der transnationalen Zusammenarbeit .....	5
2.1 Europäische und deutsche Mittelstandspolitik .....	5
2.2 Interreg B: KMU als Akteure und Zielgruppe .....	6
2.3 Wesentliche Handlungsfelder der KMU-Förderung .....	6
3. Mehrwert für KMU aus transnationalen Interreg-Projekten .....	17
4. Mehrwert für eine nachhaltige Regionalentwicklung aus transnationalen KMU-Projekten .....	25
5. Transnationale Förderung von KMU im Rahmen von Interreg .....	28

## 1. EINFÜHRUNG

Europas Kommunen und Regionen setzen zunehmend darauf, die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)<sup>1</sup> zu stärken. Sie engagieren sich – oftmals in Kooperation mit Kammern, öffentlichen Forschungseinrichtungen und anderen Intermediären – bei der Gründerberatung, dem Betrieb von Technologie- und Gründerzentren, Initiativen zur Ausbildung und Fachkräftesicherung, Projekten zum nachhaltigen Wirtschaften und zur Ressourceneffizienz oder dem Aufbau von Unternehmensnetzwerken und -clustern.<sup>2</sup>

Diese Aktivitäten zur Förderung von KMU lassen sich durch eine europäische Zusammenarbeit verbessern. Der Erfahrungsaustausch über Ländergrenzen hinweg, die gemeinsame Entwicklung von Instrumenten und Serviceangeboten oder die Bildung von Netzwerken sind dafür Beispiele. Aber auch die Unternehmen selbst profitieren davon, in internationalen Projekten geographische Grenzen, bürokratische Hemmnisse und eigene Wissensbarrieren zu überwinden. So können sie neue Kooperationspartner gewinnen und Märkte erschließen.

Mit dem Ziel „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ – besser bekannt unter dem Programmtitel Interreg – unterstützt die Europäische Union im Rahmen ihrer Regionalpolitik diese Vernetzung auf europäischer Ebene. Bei der transnationalen Zusammenarbeit, Interreg B, steht dabei die Kooperation von Kommunen und Regionen, Wissenschaft, Verbänden, aber eben auch Unternehmen in staatenübergreifenden Programmräumen im Mittelpunkt. Im Zeitraum 2014–2020 stehen für Projekte deutscher Akteure mit ihren Partnern in den sechs Programmräumen Alpenraum, Donauraum, Mitteleuropa, Nordwesteuropa, Nordsee- sowie Ostseeraum insgesamt etwa 1,4 Mrd. Euro bereit. Interreg-Projekte verfügen im Vergleich der EU-Förderprogramme über geringere Finanzmittel, können jedoch Innovationen anstoßen und kreative Pilotansätze befördern. Zudem ermöglichen sie es, die strategische Ebene und die konkrete Umsetzung vor Ort zusammenzuführen und ein gemeinsames transnationales Bewusstsein zu fördern.

Transnationale Zusammenarbeit soll dazu beitragen, dass Europa sozial, wirtschaftlich und räumlich zusammenwächst. Die aktuelle Förderperiode stellt die Handlungsfelder und Ziele der Strategie „Europa 2020“ in den Mittelpunkt – mit der die EU ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum anstrebt.<sup>3</sup> Die Programme der transnationalen Zusammenarbeit konzentrieren sich – ausgehend von den spezifischen räumlichen Herausforderungen – auf eine begrenzte Auswahl von Förderprioritäten, insbesondere Innovation, Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Umwelt, Verkehr, Klimawandel und Governance.<sup>4</sup>

Daran wird deutlich: Interreg adressiert wichtige Rahmenbedingungen für KMU und nimmt wichtige Zukunftsmärkte für Europas Unternehmen in den Blick. Während es in der Vergangenheit unterschiedliche Regelungen gab, ist mittlerweile in allen Interreg-Programmräumen die Beteiligung gewinnorientierter Unternehmen ausdrücklich erwünscht.

Bereits in der vergangenen Förderperiode 2007–2013 hat sich eine Vielzahl von Projekten mit der Förderung von KMU beschäftigt oder wurden Projekte von Unternehmen aktiv mitgestaltet. Die vorliegende Publikation zeigt hierzu „gute Beispiele“ auf. Sie will den Nutzen der Beteiligung von KMU für diese selbst und für die entsprechenden Projekte verdeutlichen sowie Tipps und Hinweise für all diejenigen bieten, die eigene Projektaktivitäten planen.

1 Als KMU gelten Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. Euro beläuft. Definition und Abgrenzung unterscheiden sich aber in einzelnen Studien, Statistiken usw.

2 Vgl. Daniel Zwicker-Schwarm (2013): Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin (Difu-Papers).

3 Europäische Kommission (2010): Eine Strategie für integratives, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM(2010)2020 endg., Brüssel.

4 BBSR (2014a): Europäische Transnationale Zusammenarbeit 2014–2020 (Interreg B). Überblick über die sechs neuen Interreg B-Programme mit deutscher Beteiligung in der Strukturfondsperiode 2014–2020.

## 2. HANDLUNGSFELDER ZUR FÖRDERUNG VON KMU IN DER TRANSNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Über 98 Prozent aller Unternehmen gehören dazu. Auf sie entfallen zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der Privatwirtschaft.<sup>5</sup> Der Begriff KMU umfasst ganz unterschiedliche Unternehmen: das Kleinstunternehmen mit wenigen Beschäftigten genauso wie den „gestandenen“ Mittelständler, das lokal verwurzelte Handwerksunternehmen oder international orientierte Weltmarktführer, die sogenannten Hidden Champions. In vielen Regionen Europas hat sich der Mittelstand in Zeiten wirtschaftlicher Krisen als wichtiges stabilisierendes Element der Wirtschaftsstruktur erwiesen.

KMU sind gleichzeitig besonders von den Folgen des technologischen und ökonomischen Strukturwandels betroffen: seien es die Herausforderungen der Digitalisierung, zunehmender internationaler Konkurrenz oder immer schnellerer Innovationszyklen. Um die damit verbundenen Chancen ergreifen zu können, sind in den Unternehmen oftmals neue Qualifikationen und die Stärkung der Innovationsfähigkeit notwendig. Dabei gilt, dass in KMU negative Entwicklungen in einzelnen Geschäftsfeldern häufig nicht durch Wachstum in anderen ausgeglichen werden können, KMU weniger Ressourcen für eine systematische langfristige Geschäftsentwicklung zur Verfügung stehen und ein internationales Engagement mit besonderen Herausforderungen verbunden ist.<sup>6</sup>

### 2.1 Europäische und deutsche Mittelstandspolitik

Auf europäischer Ebene wurden die Belange kleinerer und mittlerer Unternehmen in verschiedenen Strategien und Programmen aufgegriffen. Mit dem Small Business Act wurden 2008 Grundsätze einer KMU-orientierten Politik für die europäische Ebene und die Mitgliedstaaten formuliert, beispielsweise eine mittelstandsfreundlichere Verwaltung und geeignete Finanzierungs- und Förderprogramme.<sup>7</sup> Die Strategie Europa 2020 und ihre Leitinitiativen heben den Beitrag von KMU hervor, um intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen. Dies gilt beispielsweise bei Investitionen in Forschung und Entwicklung, dem Übergang zu einer ressourceneffizienteren Wirtschaftsweise oder bei der Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt. Mit den Strukturfonds hat die EU in den letzten Jahren umfangreich in die Entwicklung unternehmensnaher Infrastruktur, die Förderung einzel-

betrieblicher Investitionen in Forschung und Entwicklung und die Qualifizierung von Arbeitskräften investiert. So floss beispielsweise im Rahmen der europäischen Regionalpolitik fast die Hälfte der in der Förderperiode 2007 bis 2013 bereitgestellten Mittel für Unternehmensförderung direkt an KMU.<sup>8</sup>

Mit dem Programm Horizont 2020, dem Nachfolger des Forschungsrahmenprogramms, werden auch betriebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung gefördert. Insbesondere im Programmteil „Zusammenarbeit“ liegt der Schwerpunkt auf europaweiten Verbänden zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Forschungseinrichtungen.<sup>9</sup> Das Programm für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und für KMU (COSME) stellt KMU Finanzmittel für die Gründungs- und Wachstumsphase zur Verfügung, fördert die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und des Einsatzes von erneuerbaren Energien. Dabei unterstützt es auch die europaweite Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschungsinstituten und Verwaltungen sowie die Förderung von Unternehmensclustern.<sup>10</sup>

Mit einer neuen Mittelstandsinitiative von 2011 hat die Bundesregierung ihre Ziele und Handlungsfelder der KMU-Förderung dargelegt. Vor allem das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und das Bundesministerium für Bildung und Forschung haben eine Vielzahl unterschiedlicher Förderangebote für KMU aufgelegt: für Gründer ebenso wie für bereits lange bestehende Unternehmen. Gefördert werden vor allem innovative und wachstumsorientierte Unternehmen.

5 Europäische Kommission (2011a): Große Projekte für kleine und mittlere Unternehmen. Wie die EU den Mittelstand unterstützt. Brüssel.

6 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Prognos AG und Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim (ifm) (2011): Systemevaluierung „KMU-innovativ“. Begleit- und Wirkungsforschung zur Hightech-Strategie. Abschlussbericht, Mannheim und Berlin.

7 Europäische Kommission (2008): Mitteilung. Vorfahrt für KMU in Europa. Der „Small Business Act“ für Europa. KOM(2008) 394, Brüssel.

8 Europäische Kommission (2011a).

9 <http://www.horizont2020.de/index.htm>.

10 <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201204/20120426ATT44002/20120426ATT44002EN.pdf>.





„Die in PROINCOR entstandenen Kontakte sind weiterhin hilfreich, wenn Unternehmen in Partnerregionen gehen wollen. Durch das entstandene Netzwerk haben Unternehmen dort bessere Eintrittschancen und können den Markt erkunden. Auch die Kontakte zu Universitäten sind weiterhin interessant, wenn betreute Unternehmen bestimmte Technologien brauchen. Die Transnationalität der Interreg-B-Projekte ist eine prima Ergänzung, weil die Erfahrungen einzelner Länder einen Mehrwert bieten.“

Heike Gensing  
Business and Innovation Centre, Frankfurt/Oder

Inhaltlich reichen die Themen von Innovationen über Fachkräfte, Unternehmensnachfolgen und Gründungen, Marktchancen im Ausland und Finanzierung bis hin zu Fragen von Energie- und Materialeffizienz oder Bürokratieabbau.<sup>11</sup>

KMU sind in Interreg-Projekten bisher vor allem Zielgruppe und „Nutznießer“<sup>12</sup>. Oft übernehmen sie eine aktive Rolle in der Entwicklung und im „Praxistest“ der für sie erarbeiteten Instrumente. Nur in wenigen Projekten wirken sie bislang in der Rolle des (formalen) Partners mit.

## 2.2 Interreg B: KMU als Akteure und Zielgruppe

In der vergangenen Förderperiode (2007–2013) konnten transnationale Projekte ein breites Themenspektrum adressieren: Innovation, Umwelt, Verkehr oder die nachhaltige Entwicklung von Städten und Regionen. Die Förderung von KMU war dabei eine wichtige Facette. Bei mehr als 100 Projekten mit deutscher Beteiligung (von insgesamt 447 Projekten mit deutscher Beteiligung) war die Unterstützung von KMU ein wichtiger Bestandteil. Die Unterstützungsangebote waren überaus vielfältig. Sie reichten von Veranstaltungsangeboten über das Bereitstellen von Schulungsmaterialien, das Schaffen von Internetplattformen zur Vernetzung von Akteuren bis hin zu Analysen ausgewählter Entwicklungen in Unternehmen und der Förderung von Innovationsprozessen.

## 2.3 Wesentliche Handlungsfelder der KMU-Förderung

Strategische Ansätze wie der europäische Small Business Act (SBA) oder die nationale Mittelstandsinitiative verdeutlichen, dass eine KMU-orientierte Politik verschiedene Handlungsfelder umfasst (siehe Abbildung). Die in dieser Broschüre vorgestellten Projektbeispiele zeigen, wie transnationale Projekte dazu beitragen konnten, diese Handlungsfelder voranzubringen.

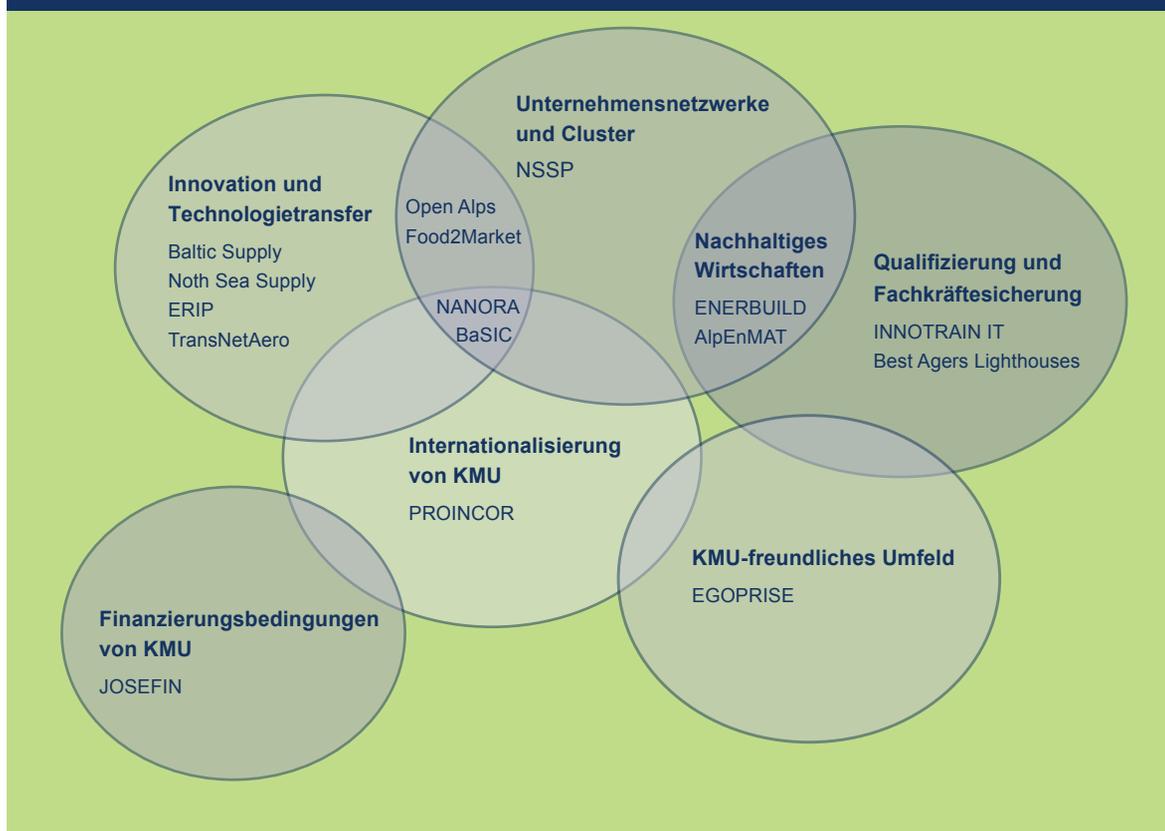
### Innovation und Technologietransfer

Innovation spielt eine zentrale Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Dabei sind die konkreten Innovationsbedarfe so unterschiedlich, wie die Palette an Betrieben breit ist, die sich hinter dem Begriff KMU verbirgt. So sind für wissens-

<sup>11</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2011): Auf den Mittelstand setzen. Verantwortung stärken – Freiräume erweitern, Berlin.

<sup>12</sup> INTERACT (2013): Involvement of SMEs in ETC programmes: achievements and future perspectives, o.O., S. 13.

## Handlungsfelder der KMU-Förderung und untersuchte Projekte



intensive KMU Kooperationen mit Forschungspartnern oder die Abfederung von Risiken ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE) von großer Bedeutung. Für andere kleine und mittlere Unternehmen sind weniger patentträchtige Forschungsaktivitäten, sondern die Verbesserung von Produktions- und Betriebsabläufen sowie Managementmethoden wichtig.

Die Forschungs- und Entwicklungsleistungen (FuE) von kleinen und mittleren Unternehmen werden „systematisch unterschätzt“<sup>13</sup>. Da viele Dienstleistungsunternehmen und kleine Unternehmen kaum über formalisierte FuE-Strukturen verfügen und FuE eher projektorientiert betreiben, „misst die FuE-Statistik überwiegend FuE-Aufwendungen in Großunternehmen im verarbeitenden Gewerbe“<sup>14</sup>. Eine Reihe von spezialisierten KMU gehört jedoch in einigen Branchen (z.B. im Maschinenbau) zu den international führenden Unternehmen, z.T. zu den Weltmarktführern. Im Unterschied zu Fachprogrammen, die direkt betriebliche Innovationen fördern – auf europäischer Ebene etwa Horizont 2020 oder

PROINCOR: Zusammenschluss von Gründerzentren, Technologieagenturen und Wirtschaftsfördereinrichtungen aus Mitteleuropa



COSME – konzentriert sich Interreg vor allem auf die Förderung besserer Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse. Dazu gehören Projekte, die den Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen und technischen Innovationen für kleine und mittlere Unternehmen erleichtern oder Aus- und Fortbildungsangebote entwickeln und erproben, die die Innovationsfähigkeit von KMU verbessern.

So konnten beispielsweise durch das Projekt PROINCOR<sup>15</sup> rund 500 Unternehmen aus dem Handwerksbereich von kostenlosen Innovationsberatungen profitieren, in deren Vorfeld zum Beispiel der individuelle Innovationsgrad des Unternehmens analysiert wurde. Durch Best-Practice-Studien und die Schulung von Innovationsberatern haben die beteiligten Regionen ihre mittelstandsorientierte Innovationsförderung bedarfsgerechter gestalten können.

<sup>13</sup> Georg Licht, Christian Rammer und Mark O. Sellenthin (2009): Indikatoren zur Innovationskraft Deutschlands im internationalen Vergleich und aktuelle Entwicklungen der Innovationspolitik, Mannheim (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung – ZEW), S. 11.

<sup>14</sup> Ebenda.

<sup>15</sup> Eine detaillierte Darstellung der Projekte findet sich in den Projektkästen im Text.

## PROINCOR – Proactive Innovation Support for SMEs in the Corridor from the Baltic to the Mediterranean Sea: Förderung der Innovationsfähigkeit von KMU

Kooperationsraum:	Mitteleuropa
Förderzeitraum:	April 2010 bis September 2013
Name des Leadpartners (Staat):	Technologie- und Gründerzentrum Bautzen GmbH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Business and Innovation Centre Frankfurt (Oder) Ltd.
Mit Projektpartnern aus:	Polen, Tschechien, Österreich, Ungarn, Slowenien, Italien
Internetauftritt:	www.proincor.eu

Im Projekt PROINCOR haben sich zehn Gründerzentren, Technologieagenturen und Wirtschaftsfördereinrichtungen aus Mitteleuropa zusammengeschlossen, um Innovationen in KMU voranzutreiben. PROINCOR möchte dazu beitragen, den Ostsee-Adria-Entwicklungskorridor, der den hoch innovativen Ostseeraum mit dem wirtschaftsstarke Mittelmeerraum verbindet, als erfolgreiche, wissensbasierte Wirtschaftsregion zu etablieren. Im Mittelpunkt steht hierbei die Überwindung von Ost-West-Disparitäten entlang des ehemaligen eisernen Vorhangs.

Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wurde unterstützt durch kostenlose Innovationsberatungen, die in rund 500 KMU durchgeführt wurden. PROINCOR erreichte Unternehmen aus einem breiten Spektrum von Branchen (z.B. technologieintensive Unternehmen, Handwerk, Lebensmittelproduktion) und Unternehmensgrößen von zwei bis 200 Mitarbeitern. Innovationsberater ermittelten Stärken und Schwächen der Unternehmen und erarbeiten Aktionspläne, um ihre Innovationsleistungen zu stärken. Bei den Beratungen wurden auch externe Gutachter, beispielsweise Spezialisten aus der Forschung, einbezogen. Um KMU auch in Zukunft unterstützen zu können, wurden regionale Schulungen zur Ausbildung weiterer Innovationsberater angeboten. Darüber hinaus erarbeitete PROINCOR eine Übersicht der bestehenden Innovationspolitiken in den einzelnen Ländern, um vorhandene Unterstützungsangebote für KMU aufzuzeigen. PROINCOR gewann die Aufmerksamkeit von Unternehmen und der Öffentlichkeit durch eine Reihe von Messen und Vernetzungsveranstaltungen in den Partnerregionen.

Die erarbeiteten Fallstudien wurden in einem Leitfaden zur Innovationsprüfung (mit Beispielen zu Innovationsmanagement, verbesserten Produkten und Prozessen) gesammelt. PROINCOR hat dazu beigetragen, die Zusammenarbeit von Beratern und Unternehmen im gesamten Ostsee-Adria-Entwicklungskorridor zu stärken. Die Erkenntnisse des Projekts wurden genutzt, um Empfehlungen für eine effektivere Innovationsunterstützung für KMU zu formulieren.





„Durch ‚ERIP‘ ist es uns im Unternehmen gelungen, Verbesserungen im Team nachhaltig umzusetzen.“

Bernd Eiting

Produktionsleiter SIEMS Fenster+Türen GmbH, Wiefelstede

Im Projekt ERIP wurde beispielsweise eine Lean-Management-Methode für KMU entwickelt. Während Lean-Management-Methoden in Großunternehmen schon seit Jahren gängig sind, um die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, fehlt es bislang noch an Erfahrungen zur Übertragbarkeit auf KMU. Einzelne Maßnahmen wurden mit Unternehmen getestet und dann in alle beteiligten Regionen übertragen.

**Unternehmensnetzwerke und Cluster**

Kompetenzfeldorientierte Konzepte wie Clusterinitiativen und Netzwerke von Wirtschaftsunternehmen, Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen spielen in europäischen und nationalen Strategien der Innovations- und Wirtschaftspolitik, aber auch in der regionalen Praxis eine große Rolle. Die Beteiligung von KMU an solchen Netzwerken ist jedoch oft noch ausbaufähig. Dies ist problematisch, denn die Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen untereinander sowie mit Wissenschaft und Intermediären (z.B. Kam-

mern, lokaler/regionaler Wirtschaftsförderung) ist wichtig für eine kontinuierliche Beteiligung von KMU an Forschung und Entwicklung sowie den Ausbau der Innovationskompetenz des Mittelstandes.<sup>16</sup>

Um die Netzwerke in den Regionen zu stärken, können Unternehmensgründungen gefördert oder Unternehmen für eine Ansiedlung gewonnen werden, die Lücken in der jeweiligen regionalen Wertschöpfungskette schließen sollen. Die clusterspezifische Infrastruktur an Forschungs- und Bildungseinrichtungen kann ausgebaut werden. Auch das Standortmarketing gehört zur Clusterpolitik, um auf die Potenziale der Cluster innerhalb wie außerhalb der jeweiligen Region aufmerksam zu machen.<sup>17</sup>

Interreg-Projekte können sowohl die clusterspezifische Infrastruktur von Einrichtungen und Intermediären unterstützen, beispielsweise indem neue Clusterthemen erschlossen werden,

16 Vera Erdmann u.a. (2012): Innovationsmonitor 2012 – Die Innovationskraft Deutschlands im internationalen Vergleich, Köln (Institut der deutschen Wirtschaft Köln), S.148.  
17 Matthias Kiese (2014): Regionale Clusterpolitik in Deutschland: Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich, in: C. Rasmus u.a. (Hrsg): Zukunft der Wirtschaftsförderung, Baden-Baden, S.169-194.



**ERIP – European Regions for Innovative Productivity: Ressourceneffizienz im Mittelstand**

Kooperationsraum:	Nordsee
Förderzeitraum:	Juni 2008 bis Dezember 2011
Name des Leadpartners (Staat):	Newcastle University Business School (UK)
Deutsche Projektpartner:	Fachhochschule Osnabrück, Landkreis Ammerland, Hanse-Parlament e.V.
Mit Projektpartnern aus:	Großbritannien, Belgien, Niederlande, Norwegen, Schweden
Internetauftritt:	<a href="http://ea18.ugent.be/erip">http://ea18.ugent.be/erip</a>

Ressourceneffiziente Betriebsabläufe und Produktionsverfahren sind ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, sie tragen aber auch zu nachhaltigem Wirtschaften bei. Viele Großunternehmen haben derartige Ansätze von „Lean Management“ bereits erfolgreich eingeführt. Für kleine und mittelständische Unternehmen stehen allerdings noch kaum Methoden zur Verfügung, die an ihre Bedingungen angepasst sind.

Hier setzt das Projekt „European Regions for Innovative Productivity“ (ERIP) an. In seinem Rahmen spüren sechs mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen aus dem Landkreis Ammerland zusammen mit Managementexperten der Hochschule Osnabrück Schwachstellen auf und setzen Verfahrensinnovationen um. Gleichzeitig werden einzelne Mitarbeiter befähigt, künftig kontinuierlich Verbesserungen zu organisieren. Eine Fensterbau-Firma erreichte bereits deutliche Einsparungen, indem sie ihre Angebotspalette standardisierte und die innerbetriebliche Logistik optimierte. Unternehmensbesuche in den jeweiligen Partnerregionen vermittelten den beteiligten Firmen wichtige Anregungen. Die dafür eigens von einem Netzwerk aus Wirtschaftsfördereinrichtungen, Universitäten und Unternehmen unter Leitung von „OneNorthEast“ (UK) entwickelte „ERIP-Methode“ – im Mittelpunkt steht eine Serie angeleiteter Workshops – wurde vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit den „Pilotunternehmen“ evaluiert. Sie wird gegenwärtig in einem Handbuch für die Fachöffentlichkeit aufbereitet. In den sechs beteiligten Regionen sollen eigene Strukturen – „Innovation Production Centres“ – für eine Verstärkung des Beratungsangebots sorgen. So bietet die Wirtschaftsförderung des Landkreises Ammerland allen interessierten Unternehmen eine kostenlose Erstberatung durch ERIP-Experten an.

als auch die Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen an der Netzwerkarbeit fördern, z.B. indem der Austausch mit Unternehmen aus Clustern in anderen Ländern unterstützt wird.

Im Projekt NANORA arbeiten Clusterorganisationen im Bereich der Nanotechnologie aus ganz Nordwesteuropa zusammen. Mit ihren Angeboten unterstützen sie KMU und Forscher bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern für Forschung, Produktentwicklung und Vermarktung. Erste Informationen zu möglichen Partnern erhalten KMU in einer Datenbank, die im Rahmen des Projekts aufgebaut wurde und 600 Akteure der Nanotechnologie in den beteiligten Regionen umfasst. Ein Netzwerk von Kontaktstellen erleichtert den KMU dann die Kontaktaufnahme in der Praxis. Durch zielgerichtetes aktives Matching sollen genau die Partnerunternehmen

#### ERIP: Ressourceneffizienz im Mittelstand



zusammenfinden, die am besten zu den Anforderungen der jeweiligen KMU passen.

### NANORA – Nano Regions Alliance: Vernetzung von Nanotechnologie – Regionen in Nordwesteuropa

Kooperationsraum:	Nordwesteuropa
Förderzeitraum:	Juni 2011 bis Dezember 2015
Name des Leadpartners (Staat):	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (DE)
Deutsche Projektpartner:	cc-NanoBioNet e.V.
Mit Projektpartnern aus:	Niederlande, Frankreich, Belgien, Großbritannien, Irland
Internetauftritt:	<a href="http://www.nanora.eu">www.nanora.eu</a>

NANORA unterstützt Unternehmen mit Bezug zur Nanotechnologie in Nordwesteuropa. KMU und Forschungseinrichtungen sollen insbesondere von der Vermittlung geeigneter Kooperationspartner profitieren. Bislang wurde eine Datenbank aufgebaut, die 600 Akteure der Nanotechnologie in den beteiligten Regionen umfasst. Diese erleichtert eine erste Orientierung über Akteure und ihre Tätigkeiten und ermöglicht die Kontaktaufnahme. Innerhalb der Institutionen der Projektpartner wurden NANORA-Kontaktstellen eingerichtet. Diese sind untereinander vernetzt und unterstützen Kooperationen, indem sie geeignete Projektpartner aus allen beteiligten Regionen vermitteln. Unternehmen erhalten hier ebenfalls Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten und Fördermaßnahmen.

Im Rahmen des Projekts wird zudem eine Reihe von Trainingsangeboten, Fachveranstaltungen und Vernetzungsevents durchgeführt. Diese bieten den Unternehmen die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und vermitteln Informationen, die auf ihre Bedürfnisse und Interessen zugeschnitten sind. Informationsangebote zur Vermarktung von Know-how und innovativen Produkten auf neuen Märkten in und außerhalb Europas runden das Angebot von NANORA ab. So wurde unter anderem eine Markterschließungsreise nach Polen angeboten; derzeit wird eine Reise in die USA vorbereitet. Veranstaltungen wie diese dienen den Teilnehmern als Sprungbrett für die Erschließung neuer Regionen. Sie ermöglichen die direkte Kontaktaufnahme zu lokal ansässigen Unternehmen und die Erkundung neuer Felder der Zusammenarbeit.

Mit diesem Maßnahmenbündel soll die Wettbewerbsfähigkeit nordwesteuropäischer Unternehmen im Bereich der Nanotechnologie auf dem globalen Technologiemarkt gesichert werden. Die Allianz soll langfristig in den Partnerregionen verankert werden. Es konnten bereits drei neue Mitglieder gewonnen werden, mit denen gemeinsam über den Förderzeitraum hinaus die Allianz weitergeführt wird.





„Die Arbeit im Projekt Netzwerk NSSP war zunächst ungewöhnlich, aber zugleich inspirierend und hat eine große Nachhaltigkeit entwickelt, weil sich die Art zu denken geändert hat: Das transnationale Moment ist viel größer geworden. Durch das Projekt entstand ein ‚Wir-Gefühl‘ in der Filmbranche im Nordseeraum.“

10

Jochen Coldewey

Bereichsleiter Film- und Medienförderung, nordmedia Film und Mediengesellschaft Niedersachsen Bremen mbH

Gerade auch sehr international orientierte Branchen, wie etwa die Filmwirtschaft, können von der transnationalen Vernetzung profitieren. Sie ist in Deutschland überwiegend mittelständisch strukturiert. Aus der Einbindung in europäische Netzwerke können branchenangehörige Unternehmen unmittelbaren Nutzen ziehen, z.B. indem sie in europäische Koproduktionen einbezogen werden. Das zeigen die Erfahrungen des Projekts North Sea Screen Partners (NSSP). Es bietet zudem Unterstützung in den für KMU kritischen Bereichen Marketing und Finanzierung.

### Finanzierungsbedingungen von KMU

Ein verbesserter Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmensinvestitionen in Innovation, Wachstum und Markterschließung werden vielfach als zentrale Bausteine für eine Stärkung

von KMU angesehen. Diese Aspekte sind auch Gegenstand verschiedener europäischer und nationaler Programme. So erleichtert JEREMIE (Joint European RESources for Micro to medium Enterprises), ein Instrument der Europäischen Strukturfonds, Kleinunternehmen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten. Durch den Einsatz revolvingierender Instrumente (z.B. Garantien, Mitbürgschaften, Risikokapitalfinanzierungen, Fondsbeteiligungen)<sup>18</sup> wird der Kapitalpool mehrmals genutzt, so dass Nachhaltigkeit und Nutzen öffentlicher Gelder für KMU erhöht werden können. Voraussetzung dafür ist, dass die nationalen und regionalen Förderbanken und Kreditinstitute diese europäischen Instrumente in ihre Produkte integrieren.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.eib.org/products/jeremie>.

## NSSP – North Sea Screen Partnership: Vernetzung der Filmindustrie und Medienwirtschaft

Kooperationsraum:	Nordseeraum
Förderzeitraum:	April 2009 bis März 2013
Name des Leadpartners (Staat):	Dundee City (UK)
Deutsche Projektpartner:	Nordmedia Fonds GmbH
Mit Projektpartnern aus:	Großbritannien, Norwegen, Dänemark, Niederlande, Schweden
Internetauftritt:	<a href="http://www.northseascreen.eu">www.northseascreen.eu</a>

Ziel des Projekts NSSP war die Förderung der Medienbranche im Nordseeraum. Durch die Unterstützung von Innovation und Wachstum im Bereich Film, Fernsehen und interaktive Medien sollte die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Region gesteigert werden. Insbesondere in den ländlichen Räumen sollten Investitionen angeregt und die Abwanderung kreativer Arbeitskräfte unterbunden werden.

Die transnationale Zusammenarbeit der KMU aus der Medienbranche hat wichtige Vorteile für die Unternehmen: Zunächst ermöglicht sie ihnen, Kontakte zu anderen KMU in den beteiligten Ländern zu knüpfen. Die transnationale Zusammenarbeit erleichtert den Zugang zu Fördermitteln der nationalen Filmförderungen. Gemeinsam können aufwändigere Ko-Produktionen realisiert werden. Damit entstehen konkurrenzfähigere Produkte für einen größeren Markt. Darüber hinaus geht es aber auch um die Entwicklung von Stoffen, die im gemeinsamen Kulturraum „Nordseeraum“ verankert sind und sich für eine gemeinsame Produktion eignen.

NSSP steigerte den Bekanntheitsgrad des Nordseeraums als attraktiver Medienstandort und verbesserte die Rahmenbedingungen für Investitionen. Durch die Realisierung von Koproduktionen und das gemeinsame Marketing wurde die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen, insbesondere KMU, gestärkt. Der Standort wurde unter anderem vermarktet, indem eine zentrale Datenbank mit Drehorten im Nordseeraum aufgebaut wurde. Die Mediencluster wurden kartiert, um ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und Investitionen anzuziehen. NSSP unterstützte Unternehmen mit Informationen zu Fortbildungsangeboten, Ausschreibungen und geeigneten Fördermitteln und Finanzierungsmöglichkeiten.

Im Rahmen des Projekts wurde zudem ein Visual Effects Research Lab and Network gegründet, in dem untersucht wird, wie Arbeitsabläufe in der Produktionsnachbereitung effizienter gestaltet werden können. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt liegt auf Technologien für visuelle Effekte. Um Fachkräfte für die Zukunft zu sichern, wurden ebenfalls Kurse für Masterstudiengänge im Bereich Medien und Produktion entwickelt.

In einem „losen Netzwerk“ bestehen die Kontakte zwischen den Beteiligten auch nach Beendigung des Projekts fort. Das Projekt war auch ein Anreiz dafür, transnationale Ko-Produktionen weiter voranzutreiben und neue Filmprojekte zu entwickeln.



Innovations- und Internationalisierungsaktivitäten von jungen, wissensintensiven KMU scheitern oft daran, dass diese Unternehmen aus Sicht von Kreditinstituten keine ausreichenden Sicherheiten bieten können. Auch Interreg setzt bei diesem Handlungsfeld an: Im Projekt JOSEFIN wurden daher neue Finanzierungsinstrumente entwickelt, deren Kernstück Gegengarantien europäischer Institutionen sind. So können die Hausbanken der beteiligten Regionen ihren innovativen KMU günstigere Finanzierungskonditionen bieten.

### Internationalisierung von KMU

Der europäische Binnenmarkt bietet Unternehmen die Chance, neue Märkte zu erschließen, bestehende Märkte zu diversifizieren, Forschungs-kooperationen aufzubauen, neue Wertschöpfungsketten zu entwickeln oder von Innovationsimpulsen im Ausland zu profitieren. Gerade KMU verfügen jedoch oft nicht über ausreichende Ressourcen, Planungs- und Managementkompetenzen, ihre Internationalisierung professionell voran-



zutreiben, sondern benötigen Unterstützung durch weitere Akteure. Interreg eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten, transnational zu arbeiten. KMU werden in einigen Interreg-Projekten beispielsweise Möglichkeiten eröffnet, gezielt Informationen zur Markterschließung und zum Zugang zu Finanzen für Internationalisierung und Wachstum zu erhalten.

## JOSEFIN – Joint SME Finance for Innovation: Finanzierung von Innovation und Internationalisierung

Kooperationsraum:	Ostsee
Förderzeitraum:	Oktober 2008 bis Januar 2012
Name des Leadpartners (Staat):	Investitionsbank Berlin (DE)
Deutsche Projektpartner:	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Berlin, Berlin Partner GmbH, Investitionsbank des Landes Brandenburg, ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH, Technologiezentrum Fördergesellschaft mbH Vorpommern
Mit Projektpartnern aus:	Estland, Lettland, Litauen, Polen, Schweden, Norwegen
Internetauftritt:	<a href="http://www.josefin-org.eu">www.josefin-org.eu</a>

Viele innovative KMU im Ostseeraum könnten von einer stärkeren Internationalisierung ihrer Aktivitäten profitieren. Wesentliche Hemmnisse dabei sind die Finanzierung und mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how. Gerade junge, wissensintensive Unternehmen verfügen aus Sicht der Kreditinstitute nicht über die notwendigen Sicherheiten. Und es fehlt an Unterstützungsangeboten, um diese Unternehmen bei ihren transnationalen Aktivitäten zu begleiten.

Im Projekt JOSEFIN hatte sich ein Konsortium aus 23 Kreditinstituten, Wirtschaftsfördereinrichtungen und regionalen Behörden aus dem Ostseeraum unter Leitung der Investitionsbank Berlin zusammengeschlossen, um diese Hemmnisse abzubauen. Gemeinsam entwickelten sie ein „JOSEFIN Service Model“, aus dem die beteiligten Regionen ein maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot aus Finanzierung und Coaching entwickeln können. Zwei Besonderheiten sind hervorzuheben: Die Finanzierungsinstrumente sind durch europäische Gelder abgesichert. Dadurch reduziert sich das Risiko für die beteiligten Kreditinstitute, und die Unternehmen profitieren von günstigeren Konditionen. Zweitens ist die Finanzierung mit Coachingangeboten verknüpft, die Unternehmen bei der Kreditbeantragung, aber auch zu Fragen der Markterschließung und Internationalisierung unterstützen.

Bei Projektende hatten die beteiligten Regionen bereits elf Service Models und acht neue Finanzinstrumente mit integrierten Coachingangeboten entwickelt. In Berlin ist dies der „Berlin Kredit Innovativ“ – ein Finanzierungsangebot speziell für innovative Vorhaben und Internationalisierungsvorhaben von Existenzgründern und KMU. Er wird von einer Gegengarantie des Europäischen Investitionsfonds abgesichert. 2013 haben bereits 300 Unternehmen die begleitenden Coachingangebote wahrgenommen. Ein Netzwerk regionaler Kontaktstellen verstetigt die Zusammenarbeit der Projektpartner. Um anderen Regionen eine Nachahmung zu ermöglichen, haben die Projektpartner ein Handbuch veröffentlicht und Empfehlungen an die europäische und nationale Förderpolitik formuliert.





„Im Projekt BaSIC ist eine enges Netzwerk zwischen Technologieparks im Ostseeraum entstanden, das innovative Unternehmen bei der Internationalisierung unterstützt.“

Dr. Helge Neumann  
Leiter Geschäftsentwicklung, WISTA MANAGEMENT GMBH

12

So wurden im Projekt BaSIC durch ein Konsortium aus Wirtschaftsfördereinrichtungen, Clusterorganisationen und Wissenschaftsparks umfangreiche Informationsmaterialien zu den rechtlichen und steuerlichen Aspekten eines Auslandsengagements sowie Marktstudien zu wichtigen Technologiefeldern erarbeitet. Über Trainingskurse und Kooperationsbörsen wurden wissensintensive KMU bei ihren Internationalisierungsaktivitäten unterstützt.

### **Qualifizierung und Fachkräftesicherung**

Der demografische Wandel hat enorme Auswirkungen für KMU: Alternde Belegschaften und ein Mangel qualifizierter Arbeitskräfte werden in den nächsten Jahren Realität für viele europäische Unternehmen – und Maßnahmen eines strategischen Altersmanagements in Unternehmen (und der öffentlichen Verwaltung) immer wichtiger. Es geht um die Steigerung der Erwerbsquote von Frauen und Migranten, lebenslanges Lernen in Betrieben, den Wissenstransfer und die Sicherung

des Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter, aber auch um betriebliches Gesundheitsmanagement. Zugleich eröffnet der demografische Wandel auch neue Märkte. Die „Seniorenwirtschaft“ wird vielfach als neues Wirtschaftscluster apostrophiert. Es entstehen eine wachsende Nachfrage nach neuen Produkten und Dienstleistungen und ein wachsender Markt gerade auch für das Handwerk sowie kleine und mittlere Unternehmen, die in einem regionalen Umfeld tätig sind. Es ergeben sich zudem neue Chancen für qualifizierte Beschäftigung. Im Rahmen von Interreg-Projekten können KMU beispielsweise in diesem Themenfeld von Partnern lernen, die durch ihre demografischen Veränderungsprozesse zukünftige Entwicklungen bereits heute vorwegnehmen. Zugleich werden so zentrale Ziele von Europa 2020 unterstützt, die eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Menschen, aber auch eine Reduzierung der Schulabbrecherquote fordern und mit entsprechenden Leitinitiativen unterlegen.



## **BaSIC – Baltic Sea Innovation Network Centres: Unterstützung der internationalen Wachstumsaktivitäten innovativer KMU**

Kooperationsraum:	Ostseeraum
Förderzeitraum:	Oktober 2008 bis Januar 2012
Name des Leadpartners (Staat):	WISTA-MANAGEMENT GMBH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Berlin, TSB Innovationsagentur Berlin GmbH
Mit Projektpartnern aus:	Lettland, Estland, Finnland, Litauen, Dänemark, Polen, Schweden, Norwegen
Internetauftritt:	<a href="http://www.basic-net.eu">www.basic-net.eu</a>

Unterschiedliche Rechtsvorschriften, Finanzierungsbedingungen und Investitionsrichtlinien behindern das internationale Engagement innovativer KMU. Mit dem Projekt BaSIC wollte ein Konsortium aus Wissenschaftsparks, Wirtschaftsfördereinrichtungen und Clusterorganisationen aus zehn Großstädten des Ostseeraums die Rahmenbedingungen für das Wachstum dynamischer KMU verbessern. Federführend war mit der WISTA MANAGEMENT die Management- und Betreibergesellschaft für den Berliner Technologiepark Adlershof.

Dazu wurden Marktinformationen für Unternehmen aufbereitet: ein Market Access Guide, der über die rechtlichen Rahmenbedingungen und steuerliche Vorschriften in den beteiligten Ländern informiert, und Berichte zu den jeweiligen Kompetenzen in wichtigen Technologiefeldern, die den Ostseeraum auszeichnen: „Photonik, Mikro- und Nanotechnologien“, „Informations- und Kommunikationstechnologien“ und „Life Sciences“. Um KMU konkrete Kontakte und Geschäftsmöglichkeiten in diesen Technologiebereichen zu vermitteln, veranstalteten die Projektpartner mehrere transnationale Kooperationsbörsen. In Fortbildungsveranstaltungen konnten sich Unternehmen auf Auslandsengagements vorbereiten. Bereits während der Projektlaufzeit wurden so mehr als 200 KMU durch BaSIC in Kontakt mit potenziellen Geschäftspartnern gebracht.

Um KMU dauerhafte Servicelösungen nach der Philosophie „Alles aus einer Hand“ anbieten zu können, bauten die Partnerregionen ein transnationales Netzwerk von Kontaktstellen, sogenannte Market Access Points, auf. Diese unterstützen lokale Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte, aber auch ausländische Unternehmen bei der Niederlassung in der jeweiligen Region. Als wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Begleitung von KMU, der durch BaSIC gestärkt werden konnte, wird von den Projektbeteiligten die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftsparks, Clusterorganisationen und Wirtschaftsfördereinrichtungen angesehen. In Berlin-Adlershof profitieren nun Unternehmen aus vielen Ländern von den Förderstrukturen und Serviceangeboten, die mit BaSIC im Ostseeraum entwickelt und ausprobiert wurden.

BASIC: Verbesserung der internationalen Wachstumsaktivitäten innovativer KMU im Ostseeraum

Im Projekt Best Agers Lighthouses arbeiteten Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Bildungsträger und Wissenschaft zusammen, um KMU im Ostseeraum für die Herausforderungen einer älter werdenden Belegschaft zu sensibilisieren und geeignete Lösungsstrategien – wie etwa Alters- und Wissensmanagement – zu erproben.

### Nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltige Wirtschaft verbindet ökonomische, ökologische und soziale Ziele. Durch Ressourceneffizienz können Unternehmen Kosten sparen und Wettbewerbsfähigkeit gewinnen. Die Entkoppelung des Wirtschaftswachstums vom Verbrauch natürlicher Ressourcen durch eine Förderung erneuerbarer Energien, die Modernisierung des Transportsektors und die Förderung der Energieeffizienz rückt in der europäischen Politik derzeit – auch unterstützt durch Leitinitiativen in Europa 2020 – stärker in den Vordergrund. Interreg kann genutzt werden, um regional anwendbare Konzepte zur Ressourcen-



schonung und -effizienz zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen in Pilotvorhaben voranzutreiben.

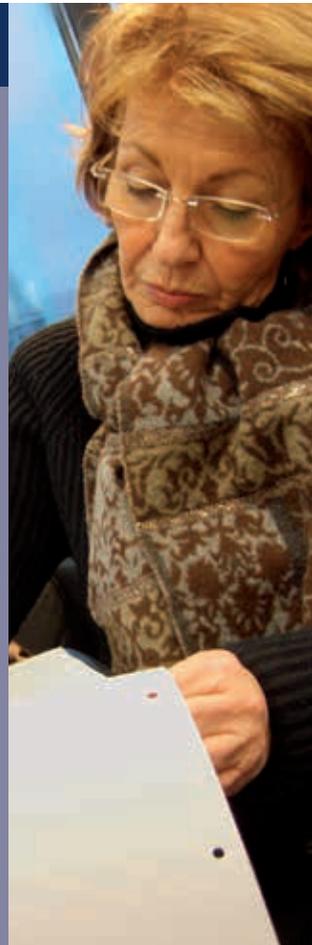
## Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region: Die Generation 55+ durch Personalmanagement fördern

Kooperationsraum:	Ostsee
Förderzeitraum:	Dezember 2012 bis September 2014
Name des Leadpartners (Staat):	Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Arbeit und Leben Hamburg DGB/VHS e.V., Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V. (BWH), Forschungsverbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Mit Projektpartnern aus:	Finnland, Polen, Litauen, Lettland, Schweden
Internetauftritt:	<a href="http://www.best-agers-lighthouses.eu">www.best-agers-lighthouses.eu</a>

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werden alternde Belegschaften und ein Mangel qualifizierter Arbeitskräfte für viele europäische Unternehmen zur Herausforderung. Best Agers Lighthouses möchte aufzeigen, wie diese Entwicklungen mit neuen Ansätzen des Personalmanagements gesteuert und zu Gunsten des Unternehmens genutzt werden können. KMU und öffentliche Organisationen testen Strategien zum Altersmanagement, die im Rahmen des Projekts entwickelt werden. So wird dargestellt, wie ältere Beschäftigte ihre Erfahrungen als Mentoren weitergeben und zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge beitragen können.

In den teilnehmenden Regionen wurden KMU und öffentliche Einrichtungen identifiziert, die als Leuchtturmorganisationen fungieren. In diesen führten Experten und Unternehmen Analysen zur Altersstruktur durch und testeten Altersmanagement-Strategien. Hierfür wurden zunächst die Mitarbeiter befragt und das Management detailliert untersucht. Darauf aufbauend wurden Empfehlungen für das Personalmanagement der einzelnen Unternehmen formuliert. Mit diesen Maßnahmen sollen Schwierigkeiten alternder Belegschaften, wie etwa Wissensverluste durch das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter, überwunden werden. Die Organisationen sollen für das Altersmanagement sensibilisiert werden, um die Chancen alternder Belegschaften zu erkennen.

Die Projektpartner werten die Interventionen anschließend aus, um Kosten und Nutzen ihrer Umsetzung darzustellen. Anhand von Umfragen und Interviews wird ermittelt, was sich in den Unternehmen verändert hat (z.B. in Hinblick auf Krankheitstage, Produktivität, Motivation). Die Ergebnisse des Projekts sollen in einem Handbuch zusammengefasst werden, das Unternehmen anhand von „Best Practice“-Beispielen zeigt, dass Altersmanagement mit wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist.





„Im Bereich des energieeffizienten Bauens konnten die Partner – auch durch einen ausgeprägten Praxisbezug – viel voneinander lernen. So konnte beispielsweise ein länderübergreifend vergleichbares Energiebilanzierungssystem für Gebäude entwickelt werden. Darüber hinaus konnten mehrere Folgeprojekte aus ENERBUILD entwickelt werden, die stärker auf Instrumente setzen und KMU in der richtigen Umsetzung der umfangreichen Vorschriften und Richtlinien begleiten.“

Titus Mennicken  
Fachhochschule Rosenheim, Abteilung Forschung und Entwicklung

So wurden mit dem Projekt ENERBUILD KMU aus dem Bausektor im Bereich des energieeffizienten Bauens unterstützt. Durch einen gezielten Know-how-Transfer können sie nun besser auf die schnellen Entwicklungen im Bereich des energieeffizienten Bauens reagieren.

Gleichzeitig bieten „grüne Märkte“ neue Geschäftsmöglichkeiten. Gerade KMU sind in diesen Feldern auf Unterstützung angewiesen, da oft die notwendigen Ressourcen (Personal, Kapital) und Managementfähigkeiten fehlen, um Innovationen zu generieren oder diese am Markt zu platzieren.<sup>19</sup> Mit dem Projekt AlpEnMAT sollen

die Ergebnisse von Projekten im Alpenraum, die im Bereich emissionsarme Wirtschaft, Energieeffizienz und nachhaltige Mobilität durchgeführt wurden, von KMU effektiver in die Praxis umgesetzt (z.B. energieeffiziente Sanierung traditioneller alpiner Altbauten) und vermarktet werden. In einem innovativen Veranstaltungsformat werden KMU, Investoren, Kommunen und Regionen, institutionelle und private Entscheider ebenso wie öffentliche und private Finanzierungseinrichtungen zusammengebracht, um die jeweiligen Interessen kennenzulernen und gemeinsame Geschäftsideen zu entwickeln.

<sup>19</sup> Vgl. BBSR (Hrsg.) (2014b): Transnationale Perspektiven für grünes und blaues Wachstum. Wie Kommunen und Regionen im Rahmen von Interreg IV B nachhaltiges Wachstum fördern und marine Ressourcen nutzen können (Bearbeiter: Sabine Zillmer u.a.), Bonn.



## ENERBUILD – Energy Efficiency and Renewable Energies in the Building Sector: Energieeffizientes Bauen im Alpenraum

Kooperationsraum:	Alpenraum
Förderzeitraum:	Juli 2009 bis Juni 2012
Name des Leadpartners (Staat):	Regionalentwicklung Vorarlberg eGen (AT)
Deutsche Projektpartner:	Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fachhochschule Rosenheim
Mit Projektpartnern aus:	Italien, Österreich, Frankreich, Slowenien, Schweiz
Internetauftritt:	<a href="http://www.enerbuild.eu">www.enerbuild.eu</a>

Das Projekt ENERBUILD zielte darauf, alle Ebenen im Bereich Bauen (Planer, Architekten, Handwerker) für das Thema des energieeffizienten Bauens zu sensibilisieren. Es ging darum, Know-how bereitzustellen und ein Monitoringsystem zu entwickeln, um Gebäude vergleichend wärmetechnisch untersuchen zu können und die Energiebilanzierungsproblematik, die bislang in den beteiligten Staaten sehr unterschiedlich gehandhabt wird, zu vereinheitlichen.

Der Bereich Energieeffizienz birgt großes wirtschaftliches Potenzial für den Bausektor, zugleich werden ständig neue wissenschaftliche Erkenntnisse gewonnen. Damit Selbständige und Mittelständler mit diesen Entwicklungen Schritt halten können, entwickelte ENERBUILD eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen, die sich an Handwerker, Planer und Architekten richteten. Workshops und „Innovation Labs“ boten die Gelegenheit zum Austausch zwischen relevanten Akteuren im Bereich energieeffizientes Bauen.

Die Projektpartner, u.a. Hochschulen, Energieagenturen, Kommunal- und Regionalverwaltungen, bildeten Expertengruppen, die sich unter anderem mit der Analyse und Evaluierung energiesparender öffentlicher Gebäude befassten. So wurden Machbarkeitsstudien erstellt und Lösungsansätze entwickelt. Darüber hinaus wurde ein Vergleich der Energiestandards und -siegel in den Alpenländern erarbeitet. Zur Erleichterung der energieeffizienten Gebäudeplanung wurden Evaluierungstools entwickelt. Auch das Potenzial der lokalen Ökoenergie-Produktion wurde untersucht.

Um Informationen und Entscheidungshilfen bereitzustellen, wurde eine Beratungsstelle für die Zertifizierung von ökologischen öffentlichen Gebäuden gegründet. Zudem erarbeitete ENERBUILD Finanzierungsinstrumente, die die Energieproduktion am Gebäude erleichtern sollen (z.B. Darlehen für die Installation von Sonnenkollektoren in Österreich). Schließlich wurden in den teilnehmenden Regionen konkrete Pilotprojekte umgesetzt. In Deutschland wurden beispielsweise Schulen in Sulzberg und Langen mit dem ENERBUILD-Tool auf ihre Energieeffizienz getestet. Mit innovativen Bauten und Sanierungen der bestehenden Bausubstanz wurden neue Maßstäbe für Passiv- und Aktivhäuser gesetzt. Es wurden transnationale Folgeprojekte aus ENERBUILD entwickelt (CABEE: Capitalizing Alpine Building Evaluation Experiences, ViSiBLE: Valorization of Sustainable Alpine Space nearly zero-energy Building and Low-carbon Experiences) die noch stärker auf Instrumente setzen, um vor allem Handwerker intensiver in der Umsetzung der Richtlinien, Vorschriften und Maßnahmen zum energieeffizienten Bauen zu begleiten.

## ENERBUILD: Energieeffizientes Bauen im Alpenraum

**KMU-freundliches Umfeld**

Eine öffentliche Verwaltung, die Wirtschaftsbelangen gegenüber aufgeschlossen ist, trägt wesentlich zu einem KMU-freundlichen Umfeld bei. Gerade Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter sind durch Richtlinien, Regelungen und Verfahren benachteiligt: Sie haben zum Beispiel bis zu zehn Mal höhere Bürokratiekosten als größere Unternehmen.<sup>20</sup> Mit der EU-Dienstleistungsrichtlinie und der Einrichtung des Einheitlichen Ansprechpartners, der seit 2009 als „Mittler“ zwischen Unternehmen und den fachlich zuständigen Behörden fungiert, hat die EU es Unternehmen bereits erheblich erleichtert, sich niederzulassen.

Auch Interreg-Projekte unterstützen diese Bemühungen in verschiedenster Weise. Dazu gehören Maßnahmen, die zu einer Vereinfachung des transnationalen Geschäftsverkehrs beitragen können (Deregulierungen, Vereinheitlichung von länderspezifischen Regulierungen, Abbau von Zugangsbarrieren). Sinnvoll sind Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Personalausstat-



zung und zum Kompetenzaufbau in den Unternehmen beitragen (Informations- und Beratungsangebote, Marktinformationen, Qualifizierungsmaßnahmen). Unterstützung bei Markterschließung und Exportfinanzierung können weitere Schwerpunkte eines KMU-freundlichen Umfeldes sein.

<sup>20</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2013): Daten Fakten Argumente. Fünf Jahre EU-Mittelstandsinitiative – Happy Birthday, Small Business Act! Newsletter, 41, 10.10.2013.



## AlpEnMAT – Alpine Energy Meetings on Advanced Technology: Erneuerbare Energien und Energieeffizienz im Alpenraum

Kooperationsraum:	Alpenraum
Förderzeitraum:	Juli 2013 bis Dezember 2014
Name des Leadpartners (Staat):	B.A.U.M. Consult GmbH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berchtesgadener Land mbH
Mit Projektpartnern aus:	Italien, Slowenien, Österreich, Liechtenstein, Schweiz
Internetauftritt:	www.alpenmat.eu

Das Projekt AlpEnMAT baut auf den Ergebnissen verschiedener Alpenraumprojekte auf, die sich mit Themen wie emissionsarme Wirtschaft, Energieeffizienz und nachhaltige Mobilität beschäftigten. Kern des Projekts sind sogenannte Jam-Bite-Veranstaltungen (Join Advanced Meetings on Business, Innovation, Technology, Energy). Diese Veranstaltungen dienen insbesondere der Vernetzung von innovativen Unternehmen, die energieeffiziente Produkte anbieten, mit Kooperationspartnern und potenziellen Kunden. Außerdem findet ein Austausch mit Universitäten und kommunalen Entscheidungsträgern statt. Die Projektpartner unterstützen Unternehmen zudem, indem neue Finanzierungsmöglichkeiten und Absatzmärkte aufgezeigt werden.

Die Jam-Bite-Veranstaltungen ermöglichen eine effektivere Wirtschaftsförderung für KMU des Energiebereichs, indem ihre regionale wie auch internationale Vernetzung unterstützt wird. Hierbei findet die Vernetzung sowohl auf persönlicher wie auch auf virtueller Ebene statt. Unternehmen können über eine virtuelle Plattform bereits vor der Veranstaltung ihre Gesprächspartner wählen. Nach dem persönlichen Austausch auf der Veranstaltung bleiben die „Jam Biter“ über das virtuelle Netzwerk in Kontakt. Insgesamt sind zwölf Veranstaltungen geplant, die in allen Alpenländern stattfinden werden. Die bisher durchgeführten Veranstaltungen fanden großen Anklang bei Unternehmen. Der Aufbau der Plattform für KMU und das neue Format der Veranstaltungen erhielten auch aus politischen Kreisen positive Resonanz. Langfristige Ergebnisse des Projekts sollen belastbare regionale und überregionale Netzwerke und strategische Partnerschaften sein. Zudem ist – nach den bisherigen Erfahrungen – das Kommunikationsformat auch auf andere Themen übertragbar und soll entsprechend eingesetzt werden.





„Egoprise entwickelt nutzerorientierte E-Government-Lösungen für öffentliche Verwaltungen im Ostseeraum mit Schwerpunkt auf den Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) im ländlichen Raum weiter. KMU wird über die EDOPRISE-Lösungen die Personalgewinnung aus dem Ausland ebenso erleichtert wie die Gründungen von Firmen in einem anderen Ostseerainerland. Interreg ist hier einzigartig, weil es das Zusammenwachsen der Ostseeregionen im Bereich des Arbeitsmarktes und der Unternehmensgründungen befördert.“

Prof. Dr. Gunnar Prause  
Hochschule Wismar

Netzwerke und Kooperationen ebenso wie Qualifizierungsmaßnahmen und Technologietransferangebote können so gestaltet werden, dass sie für KMU besonders geeignet sind.<sup>21</sup>

Im Interreg-Projekt EGOPRISE werden beispielsweise Electronic-Government-Dienste entwickelt, um KMU den Zugang zu Behörden zu erleichtern und Verwaltungsverfahren zu vereinfachen. Besonderer Optimierungsbedarf besteht nach KMU-Einschätzung vor allem bei Gewerbeanmeldungen, Baugenehmigungen sowie der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften.

Auf Basis dieser Analysen wurden Pilotaktionen entwickelt. So wurde in Deutschland unter anderem die elektronische Gewerbeanmeldung erprobt. Zudem wurde ein Portal aufgebaut, auf dem alle Informationen und Dokumente zur Gewerbeanzeige für Unternehmen im Ostseeraum bereitgestellt werden.

<sup>21</sup> Peter Mayerhofer, Gerhard Palme und Christoph Sauer (2007): Urbane Wirtschaftspolitik unter neuen Rahmenbedingungen, Wien (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung).



## EGOPRISE – E-Government solutions as instruments to qualify the public sector for the specific needs of small and medium sized enterprises (SMEs) in the rural BSR: Verwaltungsvereinfachung durch elektronische Dienstleistungen

Kooperationsraum:	Ostsee
Förderzeitraum:	September 2009 bis Dezember 2012
Name des Leadpartners (Staat):	Zweckverband elektronische Verwaltung Mecklenburg-Vorpommern (DE)
Deutsche Projektpartner:	Hochschule Wismar, Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern, Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Amt Rehna
Mit Projektpartnern aus:	Lettland, Finnland, Estland, Schweden, Litauen, Dänemark, Weißrussland
Internetauftritt:	<a href="http://www.egoprise.eu">www.egoprise.eu</a>

Im Projekt EGOPRISE wurden E-Government-Dienste entwickelt, um die Unternehmensausrichtung öffentlicher Verwaltungen zu stärken und ihre Arbeitsabläufe vor allem in den ländlichen Regionen des Ostseeraumes effizienter zu gestalten. Von vereinfachten Verfahren und einem besseren Zugang zu Informationen können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen profitieren.

Zunächst wurden Interviews mit KMU, Behörden und Organisationen im Ostseeraum geführt, um Schwachstellen in der Verwaltung zu identifizieren. Besonderer Optimierungsbedarf bestand nach dieser Untersuchung bei Gewerbeanmeldungen, Baugenehmigungen sowie der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften.

E-Government-Dienste können Verwaltungsabläufe in diesen Bereichen erleichtern. Der hohe organisatorische und zeitliche Aufwand im Umgang mit öffentlichen Einrichtungen ist insbesondere für KMU problematisch. Die Online-Verfügbarkeit öffentlicher Dienstleistungen entlastet Unternehmen, die durch die Erledigung ihrer Verwaltungsaufgaben auf elektronischem Wege Zeit einsparen, die sie stattdessen in ihre Kernaktivitäten investieren können. Insbesondere ländliche Räume können durch die Bereitstellung von E-Government-Diensten, die jederzeit und überall zugänglich sind, ihre Attraktivität als Unternehmensstandort steigern.

Im Rahmen des Projektes wurden verschiedene Pilotaktionen umgesetzt. In Deutschland wurde unter anderem die elektronische Gewerbeanmeldung erprobt. Zudem wurde ein Portal geschaffen, auf dem alle Informationen und Dokumente zur Gewerbeanzeige für Unternehmen im Ostseeraum bereitgestellt werden. EGOPRISE zeigte auf, welche Hürden für die breite Nutzung von E-Government-Diensten momentan noch bestehen und formulierte eine Reihe von Empfehlungen, um diese in Zukunft zu überwinden.

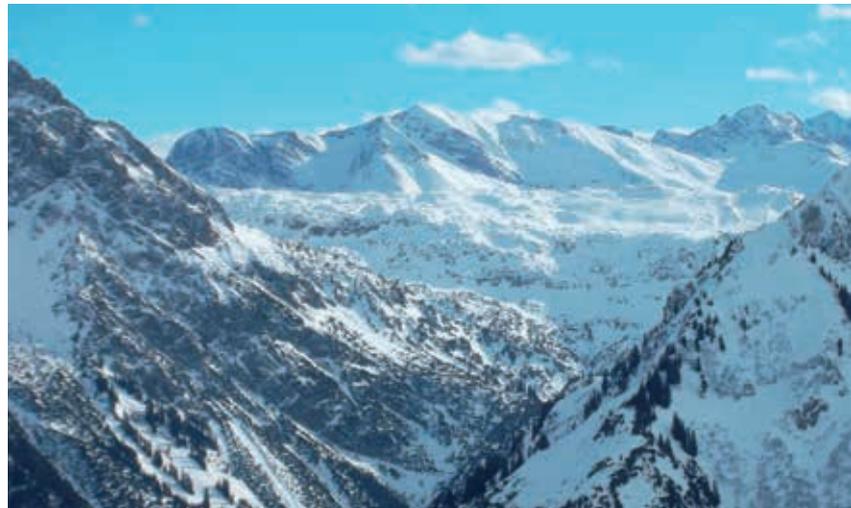
### 3. MEHRWERT FÜR KMU AUS TRANSNATIONALEN INTERREG-PROJEKTEN

Projektarbeit auf europäischer Ebene ist mit besonderen Herausforderungen verbunden. So muss sich in transnationalen Projekten eine Vielzahl von Partnern mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen und Arbeitsstilen zusammenfinden. Trotz struktureller Gemeinsamkeiten innerhalb der einzelnen Kooperationsräume gibt es zunächst meist unterschiedliche Ausgangssituationen, Problemverständnisse und Politikansätze, für die im Rahmen der Projektarbeit erst eine „gemeinsame Sprache“ gefunden werden muss. Historische und kulturelle Gemeinsamkeiten innerhalb der Kooperationsräume, etwa im Ostseeraum, erleichtern die Verständigung und Zusammenarbeit. Dennoch benötigt die Erarbeitung gemeinsamer Politikstrategien oder die Entwicklung konkreter Angebote zur Förderung von KMU für und mit Wissenschaft und Wirtschaft in transnationalen Konsortien Zeit.

Die Beispiele, die für diesen Bericht untersucht wurden, zeigen, wie trotz vielfältiger Herausforderungen mit Interreg B eine große Bandbreite von Maßnahmen, die der KMU-Förderung und Unterstützung dienen, erfolgreich umgesetzt werden kann: von der gemeinsamen Entwicklung eines Gütesiegels über Maßnahmen zum Altersmanagement in Unternehmen bis hin zu der Erschließung größerer Märkte in ganz unterschiedlichen Bereichen. In all diesen Fällen gewinnen die Projekte durch die transnationale Dimension.

#### Neue Unterstützungsleistungen für KMU

Da sich die harten Standortfaktoren, wie etwa Verkehrsanbindung oder Gewerbeflächen, in vielen verschiedenen Regionen ähneln, gewinnen weiche Standortfaktoren und Entwicklungskonzeptionen zur Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichen Akteuren an Bedeutung.<sup>22</sup> Interreg bietet die Möglichkeit, solche Kon-



zepte von der Theorie in die Praxis zu übersetzen und im spezifischen regionalen Kontext zu testen. Ein Beispiel dafür ist das Projekt OpenAlps, das technologieorientierten KMU die Möglichkeit gibt, ihre Innovationsprozesse zu öffnen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das Projekt will auch in KMU das Bewusstsein für die Potenziale von Open Innovation wecken. Open Innovation geht davon aus, dass Innovation kein abgeschlossener unternehmensinterner Prozess ist, sondern die eigenen Innovationspotenziale des Unternehmens ebenso nutzbar sind wie die anderer Unternehmen. Motto der Open Innovation ist: Die Welt ist dein Innovationspool. Gerade KMU, die weniger über formalisierte Innovationsprozesse verfügen, können davon profitieren. Die Instrumente, die im Rahmen des Projekts entwickelt und angewendet werden, reichen dabei von einer Online-Plattform zur Unterstützung der Open-Innovation-Prozesse, auf der sich Innovationssuchende und -anbieter leichter finden können, über Innovation Labs zu unterschiedlichen Themen,

<sup>22</sup> Lernende Regionen, regionale Innovationssysteme, Triple-Helix-Konzepte des Zusammenwirkens von Wirtschaft, Wissenschaft und Staat, die Rolle der kreativen Klasse für die Regionalentwicklung und Open Innovation sind Stichworte, die diese Konzepte beschreiben.

„Mit dem Projekt INNOTRAIN IT ist es gelungen, klassische IT-Service-Management-Frameworks für den Mittelstand zugänglich und verständlich zu machen. Auch in unserer täglichen betrieblichen Praxis des Bechtle IT-Systemhauses Neckarsulm wissen wir die Forschungsergebnisse zu schätzen und wenden die aus dem Projekt entstandenen Best Practices regelmäßig im Eigenbetrieb und bei der Beratung unserer mittelständischen Kunden an.“

Jochen Rummel

Leitung Projekt- und Servicemanagement, Bechtle GmbH & Co. KG IT-Systemhaus Neckarsulm





„Durch OPEN ALPS konnte das Bewusstsein für die Potenziale von Open Innovation für KMU nachhaltig gestärkt werden. Mit INTERREG-Projekten kann man den KMU in der Region etwas Konkretes bieten: z.B. eine Open Innovation Plattform, Trainings, Open Innovation Labs. Und man kann Neues testen.“

Valentina Grillea

Projektleiterin Innovations- und Unternehmensförderung, bwcon GmbH – Technologie und Innovation für Baden-Württemberg

in denen kleine und mittlere Unternehmen gute Beispiele für Open-Innovation-Prozesse kennenlernen können, bis hin zu Trainings, wie man als KMU selbst Open Innovation betreiben kann.

Neue Formate der Kommunikation zwischen den Akteuren unterstützen die Innovationsprozesse. So werden beispielsweise im Projekt AlpEnMAT sogenannte Jam Bite Sessions veranstaltet. Hierbei findet die Vernetzung sowohl auf persönlicher wie auch auf virtueller Ebene statt. Unternehmen können über eine virtuelle Plattform bereits vor der Veranstaltung ihre Gesprächspartner wählen. Nach dem persönlichen Austausch auf der Veranstaltung bleiben die „Jam Biter“ über das virtuelle Netzwerk in Kontakt.

### Verbesserte Innovationsprozesse in KMU

Bei der Organisation von Prozessinnovationen in kleinen und mittleren Unternehmen müssen die

besonderen Rahmenbedingungen beachtet werden. KMU zeichnen sich einerseits häufig durch hohe Flexibilität im Geschäftsbetrieb, schlanke Führungs- und Verwaltungsstrukturen und einen engen Kundenkontakt aus, andererseits sind ihre Möglichkeiten, strategisches Innovationsmanagement zu betreiben, begrenzt. Technologietransfer in KMU muss die spezifischen Anforderungen der Unternehmen berücksichtigen. Technologische Lösungen lassen sich nicht einfach aus Großunternehmen kopieren. Das bedeutet nicht, dass KMU weniger innovativ wären als Großunternehmen. Rund 25 Prozent der Innovationsaufwendungen im produzierenden Gewerbe und etwa 50 Prozent der Aufwendungen bei wissensintensiven Dienstleistern entfallen in Deutschland auf KMU. Damit sind KMU „eine zentrale Stütze des Innovationsgeschehens in Deutschland“<sup>23</sup>.

23 ZEW/Prognos/Ifm (2011), S. 21.



## OpenAlps – Open Innovation in Alpine SMEs: Open Innovation-Konzepte für KMU

Kooperationsraum:	Alpenraum
Förderzeitraum:	Juli 2011 bis Juni 2014
Name des Leadpartners (Staat):	Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg (DE)
Deutsche Projektpartner:	MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH
Mit Projektpartnern aus:	Frankreich, Österreich, Italien, Slowenien
Internetauftritt:	<a href="http://www.open-alps.eu">www.open-alps.eu</a>

Open Innovation – die Öffnung eines Unternehmens für externes Wissen – soll in Europa vorangetrieben werden. Die Erfahrung zeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Produktentwicklung oder Lösung technischer Probleme schneller und kostengünstiger vorankommen, wenn sie sich gelegentlich Ideen und Lösungsansätze von außen holen. Im Projekt OpenAlps verfolgten neun Partner aus fünf Ländern das gemeinsame Ziel, KMU des Alpenraumes auf ihrem Weg von der internen, geschlossenen Innovation hin zur Open Innovation zu unterstützen.

So entwickelte das OpenAlps-Team beispielsweise eine mehrsprachige, webbasierte Open Innovation Plattform, um den Technologietransfer über die Ländergrenzen hinweg zu fördern und aktiv zu unterstützen. Auf der Plattform können sich technologieorientierte KMU sowie Forschungs- und Entwicklungsdienstleister aus dem Alpenraum kostenlos registrieren. Ist der Eintrag freigeschaltet, können Unternehmen einerseits eigene Innovationsgesuche in die Datenbank einpflegen, um externe Lösungsvorschläge zu erhalten. Andererseits können sie selbst auf Ausschreibungen reagieren, um ihr Know-how anzubieten.

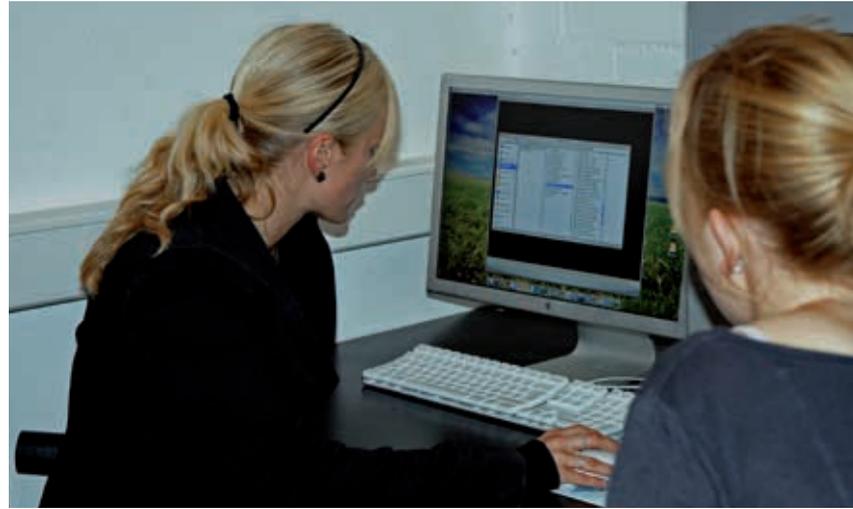
Letzteres ist für Forscher und Entwickler (FuE) besonders interessant. Die Plattform bietet ihnen nicht nur eine internationale Bühne für ihr Expertenwissen, sondern kann jederzeit aktiv genutzt werden, um neue Kooperationen mit der Industrie einzugehen und FuE-Kapazitäten unternehmerisch zu verwerten. Zum Ende des Förderzeitraums waren 110 KMU und 70 Forschungszentren aus dem Alpenraum registriert.

Darüber hinaus konnte das transnational agierende OpenAlps-Projektteam über 10.000 Teilnehmer aus dem Alpenraum in verschiedenen Informationsveranstaltungen, Innovationsforen, Seminaren und Workshops von der Idee Open Innovation begeistern. Dabei wurden die inhaltlichen Schwerpunkte auf die wirtschaftlichen Belange der jeweiligen Region abgestimmt, um aufzuzeigen, wo der Open-Innovation-Ansatz besonders vielversprechend ist. So lag der Fokus in Italien auf dem Designbereich, in Frankreich bei den erneuerbaren Energien und in Baden-Württemberg auf der Mikrotechnik im Allgemeinen und dem „Internet der Dinge“ im Besonderen.

## INNOTRAIN IT: Unterstützung von KMU bei der effizienten Nutzung von Informationstechnologien

Interreg-Projekte, die sich mit Innovationsprozessen in KMU befassen, tragen diesen besonderen Anforderungen Rechnung. Im Projekt INNOTRAIN IT konnte z.B. eine E-Learning-Plattform entwickelt und KMU zur Verfügung gestellt werden, die E-Learning-Tools, Tipps, Modelllösungen, Lektionen und Selbsttests, z.B. zur Prozessoptimierung oder zur Gestaltung von elektronischen Vertriebskanälen, umfasst. Rund 5.500 KMU haben die Plattform bisher genutzt. Durch eine Kombination von Präsenzschiulung und Online-Angebot konnten die spezifischen Restriktionen von KMU (begrenzte Zeit- und Personalressourcen, individuelle Schulungsbedürfnisse usw.) berücksichtigt werden.

In einer eintägigen Schulung für Geschäftsführer und IT-Verantwortliche wurden über Innovationspotenziale und die Möglichkeiten des E-Learning-Tools informiert und einige Beispiele



vorge stellt. Anschließend konnten die KMU für sie wichtige Inhalte zur Vertiefung individuell abrufen. Damit sollte den KMU ermöglicht werden, den Mitarbeitern den Lernfortschritt dort zu erlauben, wo sie ihn auch benötigen, statt einer

### INNOTRAIN IT – Innovation Training IT Central Europe: IT-Schulungen für KMU

Kooperationsraum:	Mitteleuropa
Förderzeitraum:	April 2010 bis März 2013
Name des Leadpartners (Staat):	Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Hochschule Heilbronn; Beatrix Lang GmbH
Mit Projektpartnern aus:	Polen, Tschechien, Österreich, Slowakei, Ungarn
Internetauftritt:	<a href="http://www.innotrain-it.eu">www.innotrain-it.eu</a>

Das Projekt INNOTRAIN IT richtete sich an KMU, die ihre internen Prozesse optimieren oder elektronische Vertriebskanäle entwickeln wollen. Es zielte darauf ab, Unternehmen bei der effizienten Nutzung von Informationstechnologien zu unterstützen. Da Schulungen zu IT-Diensten häufig zeitaufwändig und wenig flexibel sind, wurde im Rahmen des Projekts ein neues Format für Schulungen entwickelt, das sich speziell an KMU richtet.

Die Projektpartner ermittelten zunächst anhand von Fallstudien und Online-Umfragen, welcher Bedarf für Informationstechnologien in KMU in den Partnerländern besteht. Mit ausgewählten KMU wurden Musterlösungen für den elektronischen Vertrieb von Ersatzteilen, das Dokumentenmanagement oder die Helpdesk-Organisation entwickelt und in der Praxis getestet. Es wurde eine Anleitung entwickelt, die KMU nutzen können, um Schritt für Schritt ein effektives IT-Management einzuführen.

Für KMU wurde eine E-Learning-Plattform mit kostenlosen Trainingsmodulen entwickelt, die genutzt werden kann, um IT-Dienste zu optimieren. Die Plattform wurde bisher von etwa 5.500 KMU genutzt. Darüber hinaus wurden rund 1.000 Schulungen in den beteiligten Regionen durchgeführt, um sowohl Geschäftsführer als auch IT-Verantwortliche über die Möglichkeiten der E-Learning-Plattform zu informieren. Dieses Konzept ermöglicht es KMU, Schwerpunkte zur Vertiefung gezielt dort zu setzen, wo sie Training benötigen. Die Schulung von Geschäftsführern und IT-Verantwortlichen hat auch dazu geführt, dass auf Geschäftsleitungsseite das Verständnis für IT-Fragen gestiegen ist. Damit kann eine wesentliche Innovationsbarriere beseitigt werden.

KMU konnten durch den Einsatz der Lösungen konkrete Kosteneinsparungen erzielen. In ersten Pilotunternehmen konnten bis zu 20 Prozent der IT-Kosten eingespart werden. Das Bewusstsein für die Rolle von IT-Innovationen für die Unternehmenseffizienz konnte durch das Projekt in der Region gestärkt werden. Die Bedeutung des Projektes für die regionale Entwicklung zeigt sich auch daran, dass INNOTRAIN IT den IHK Forschungstransferpreis der Region Heilbronn-Franken gewonnen hat. Die Ergebnisse des Projekts stehen in sieben Sprachen online zur Verfügung.





„Zwar ist in vielen deutschen Unternehmen altersgerechtes Personalmanagement schon seit Jahren ein Thema. Es findet jedoch immer noch zu wenig Transfer von Wissen in die Praxis statt. Dazu leistet das Projekt Best Agers Lighthouses einen wichtigen Beitrag. Besonders schätzen KMU die Möglichkeit von anderen Ländern, gerade in Skandinavien, zu lernen, die im Thema über deutlich längere Erfahrungen verfügen. Interreg macht diese transnationale Arbeit am einfachsten und ist ein guter Rahmen für ein gemeinsames, lösungsorientiertes Vorgehen.“

Silke Lorenz  
Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V.

standardisierten mehrtägigen Schulung folgen zu müssen. In einigen Interreg-Projekten werden z.B. bestehende Methoden an die Bedürfnisse von KMU angepasst und der Transfer in die Praxis vorangebracht.

### **Sensibilisierung und Agenda-Setting von Zukunftsthemen**

Ob Klimawandel, Energiewende, Globalisierung oder demografischer Wandel: Diese Themen stehen ganz oben auf der europäischen Agenda. Sie beeinflussen aber auch kleine und mittlere Unternehmen – die Auswirkungen und Chancen dieser Zukunftsthemen geraten im Tagesgeschäft jedoch oftmals aus dem Blick. Hier können Interreg-Projekte Aufmerksamkeit generieren und Anregungen bieten. Im Umgang mit dem demografischen Wandel etwa arbeiten andere Staaten, vor allem im Ostseeraum, teilweise schon erheblich länger an Strategien und Konzepten, wie mit den Veränderungen, die auch KMU in erheblichem Maß betreffen – Fachkräftemangel, weniger Auszubildende, Alterung, Rückkehr von Frauen in die Erwerbstätigkeit, lebenslanges Lernen, Verstärken von Aus- und Weiterbildung u.a.m. –, umgegangen werden kann.

Bereits im Projekt Best Agers wurden intensiv die sich ändernde Rolle älterer Menschen (55+) in der Wirtschaft untersucht und erste Maßnahmen im Bereich Wissenstransfer, Gründung regionaler Senior-Experten-Netzwerke und demografiesensibles Personalmanagement in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung entwickelt. Diese Ansätze werden nun im Projekt Best Agers Lighthouses gemeinsam mit neun (privaten und öffentlichen) Partnern vertieft. Es geht darum, praktische Beispiele von Altersmanagement in ausgewählten KMU zu erarbeiten, zu testen und zu fördern. Die Maßnahmen werden wissenschaftlich evaluiert, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren und über diese „Leuchttürme“ weitere Unternehmen zu ähnlichen Maßnahmen zu ermutigen.

### **Entwicklung gemeinsamer Verfahren und Standards**

Die wirtschaftlichen Beziehungen der meisten Unternehmen und die Lebenswelten vieler Europäer machen es notwendig, neue Produkte und Dienstleistungen länderübergreifend nach gemeinsamen Standards und Normen herzustellen bzw. zu erbringen. Gemeinsam erarbeitete Gütesiegel, die gemeinsame Zertifizierung und Anerkennung von Studieninhalten, Lernmaterialien und Handbücher, jeweils zielgruppen- und themenspezifisch aufbereitet, leisten dazu einen wichtigen Beitrag.

Auch im Klimaschutz gibt es verschiedene Richtlinien und Gesetze. Diese betreffen beispielsweise den Energieverbrauch von Gebäuden, einen Sektor, der in Deutschland immerhin für rund 40 Prozent des Gesamtenergieverbrauchs und rund ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist. So dürfen nach der Europäischen Gebäuderichtlinie Neubauten ab 2020 praktisch keine Energiezufuhr mehr benötigen.

Zu diesen Bemühungen leistete auch das Projekt ENERBUILD einen Beitrag. Zielgruppe sind vor allem KMU im Bausektor, so z.B. Planer, Architekten und Handwerker. Von den beteiligten Hochschulen wurden Aus- und Fortbildungsmodulare erarbeitet. Wichtiger Baustein war ein Bewertungsinstrumentarium, um Gebäude im Hinblick auf ihre Energieeffizienz zu bewerten und ein einheitliches Bewertungssystem zu erarbeiten. Dazu wurde ein Instrumentenset aus einem Vorläuferprojekt (NENA) weiterentwickelt. Zudem wurde eine Beratungsstelle für die Zertifizierung von ökologischen öffentlichen Gebäuden gegründet.

### **Aufbau transnationaler Wertschöpfungsketten**

Kooperationen mit ausländischen Unternehmen und grenzüberschreitende Cluster sind effektive Wege, um Wissen auszutauschen, den Technologietransfer zu verbessern, neue Marktzugänge zu gewinnen und die internationale Positionierung



„TransNetAero bietet KMU die Möglichkeit leichterem Zugang zu stark regulierten Zuliefermärkten zu bekommen und zu den Centers of Excellence in den jeweiligen Ländern. Interreg ist genau das Richtige, wenn man gemeinsam mit anderen transnationale regionale Strukturen aufbauen will.“

Dominik Schleicher  
Projektkoordinator, Steinbeis Innovation gGmbH - German Aerospace Academy

von Unternehmen zu festigen. Eine besondere Möglichkeit transnationaler Projekte liegt darin, die komplementären Kompetenzen benachbarter Regionen zusammenzubringen. Dadurch ergeben sich neue Chancen, regionale Wertschöpfungsketten über Ländergrenzen zu ergänzen und auszubauen.

Mit dem Projekt TransNetAero sollen Unternehmen in sechs Regionen vernetzt werden, die Vorreiter der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie sind. Ressourcen sollen zwischen den Akteuren geteilt werden. Zulieferer sollen auf globaler Ebene wettbewerbsfähiger werden. Dazu

werden Unternehmen der Luft- und Raumfahrt und ihre Zulieferer über aktuelle Markttrends und die Entwicklung der Nachfrage vonseiten großer europäischer Kundengruppen informiert. Die Einbeziehung von Experten soll es den Unternehmen erleichtern, neue Produkte und Prozesse einzuführen. Durch das Projekt soll die Aufmerksamkeit für Cluster erhöht werden, deren Potenziale in der Luft- und Raumfahrtbranche noch nicht voll erkannt werden.

Im Projekt PROINCOR haben sich zehn Gründerzentren, Technologieagenturen und Wirtschaftsförderer aus sieben Ländern zusammengeschlossen,

### TransNetAero – Transnational network of NWE aerospace regions supporting SMEs to create innovation, develop skills and diversify their capabilities: Stärkung der Luft- und Raumfahrtbranche

Kooperationsraum:	Nordwesteuropa
Förderzeitraum:	Juli 2011 bis August 2015
Name des Leadpartners (Staat):	Steinbeis Innovation gGmbH (DE)
Deutsche Projektpartner:	Steinbeis Innovation gGmbH
Mit Projektpartnern aus:	Niederlande, Schweiz, Großbritannien, Frankreich, Belgien
Internetauftritt:	<a href="http://www.transnetaero.eu">www.transnetaero.eu</a>

Im Rahmen des Projekts TransNetAero werden sechs Regionen vernetzt, die als Vorreiter der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie gelten. Die Projektpartner, Netzwerk- und Clusterorganisationen, möchten die Aufmerksamkeit für diese Cluster erhöhen, deren Potenziale für die Luft- und Raumfahrtbranche noch nicht voll erkannt werden. Durch die Vernetzung der Akteure sollen Ressourcen effektiver genutzt werden. Auf diese Weise soll vor allem die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf dem globalen Markt gestärkt werden.

Im Rahmen des Projekts soll ein stabiles Netzwerk entstehen, das Wirtschaft, Forschung und Lehre im Bereich der Luft- und Raumfahrt verbindet. Dabei werden die unterschiedlichen Stärken der Cluster in den einzelnen Ländern miteinander verbunden: Die einen Cluster sind industrienäher ausgerichtet, die anderen universitätsnäher. Vorhandene Exzellenzzentren in den Partnerregionen werden identifiziert und miteinander vernetzt, um den Wissens- und Technologietransfer voranzutreiben und KMU Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen zu gewähren sowie die Aus- und Weiterbildung im Mittelstand zu stärken. Auch für einzelne Unternehmen soll es so leichter werden, Kooperationen mit internationalen Partnern einzugehen.

Unternehmen und Zulieferer der Branche erhalten durch das Netzwerk Informationen über Markttrends und Nachfrage großer europäischer Kundengruppen und werden beraten, wie sie diese in ihre Geschäftspläne integrieren können. Eine Best-Practices-Sammlung technischer und organisatorischer Lösungen, die im Rahmen des Projekts erarbeitet wird, steht den KMU zur Information zur Verfügung. Die Zusammenarbeit mit technischen Experten soll es den Unternehmen erleichtern, auf Marktentwicklungen zu reagieren und neue Produkte und Prozesse einzuführen. Sie sollen so Kompetenzen entwickeln, mit denen sie sich von der Konkurrenz abheben können.

TransNetAero hat die Aus- und Weiterbildungsbedarfe der KMU erhoben und organisiert und basierend auf diesen Ergebnissen, Fortbildungen (Zertifikatslehrgänge der Steinbeis-Hochschule) und Veranstaltungen entwickelt, die Unternehmen auf den neuesten Stand der Forschung und Technik bringen und die Gelegenheit zur Vernetzung mit Experten, Kunden und anderen Unternehmen bieten. Die Projektpartner führen Zertifikatskurse durch und planen einen neuen gemeinsamen Masterstudiengang der europäischen Luft- und Raumfahrt (European Aerospace Master) der beteiligten Bildungseinrichtungen. Die Zertifikatslehrgänge sind zugleich auch Module dieses Studiengangs, so dass sich die Zugangsbarriere für Teilnehmer aus KMU zum Masterprogramm verringert. Für Unternehmen der Branche werden im Laufe des Projekts Best Practices für die Übernahme neuer Produkt- und Prozessinnovationen und zur Weiterentwicklung der Zulieferketten zusammengetragen.





„Wirtschaftsdiplomatie auf Arbeitsebene‘ darf nicht unterschätzt werden. Im Projekt BalticSupply wurden vertrauensvolle Beziehungen zwischen Wirtschaftsfördereinrichtungen aufgebaut, die den KMU der beteiligten Regionen auch nach Projektende zugutekommen. Hierin liegt ein zentraler Mehrwert von Interreg-Projekten.“

Caroline Privat

Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen der Freien Hansestadt Bremen

um Innovationen in KMU zu unterstützen und deren Innovationsleistungen zu erhöhen. Insbesondere soll die Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch eine bessere Innovationsleistung erhöht werden, Beratungsleistungen in KMU und spezifische Aktionspläne unterstützen dies. Ziel ist es, den Ostsee-Adria-Entwicklungskorridor zu einer erfolgreichen, wissensbasierten Wirtschaftsregion zu entwickeln und über die Vernetzung der Innovationsförderungssysteme aller zehn Regionen transnationale Wertschöpfungsketten aufzubauen. Der Korridor leistet einen wichtigen Beitrag für eine ausgewogene sozioökonomische Entwicklung im europäischen Maßstab in Umsetzung der „Territorialen Agenda der EU“ (TAEU).<sup>24</sup>

### Erschließung von Größenvorteilen durch neue Absatzmärkte

Für viele innovationsaktive KMU ist die Erschließung neuer Auslandsmärkte interessant. Sie bieten Nischenprodukte an, für die der Heimatmarkt allein zu klein ist. Sie stellen noch nicht

eingeführte komplexe und erklärungsbedürftige Produkte her oder bieten innovative Dienstleistungen an, die erst ihre Kunden finden müssen. Hier sind spezifische Marktzugangsprobleme zu lösen. Viele KMU haben Schwierigkeiten dabei, internationale Vertriebsnetze einzurichten und das erforderliche Know-how für den Zugang zu den globalen Märkten zu beziehen.<sup>25</sup> Präsenz vor Ort können sich KMU häufig nicht leisten.

Im Rahmen von Interreg werden Projekte gefördert, die sich dieser Problematik widmen. In den eng miteinander verbundenen Projekten Baltic-Supply und NorthSea-Supply beispielsweise wurden Internetportale für unterschiedliche Branchen (Lebensmittelindustrie, Maritime und Energiewirtschaft) entwickelt, die Online-Unternehmensregister, ein Anbieter-/Ausschreibungs- sowie ein Innovationsportal enthalten. Daneben sind drei permanente Managementorganisationen für Anbietercluster entstanden, die KMU in den betreffenden Branchen den Zugang zu anderen

<sup>24</sup> Europäische Union (2011b): Territoriale Agenda der Europäischen Union 2020. Für ein integratives, intelligentes und nachhaltiges Europa der vielfältigen Regionen, KOM(2010) 2020 endgültig, Brüssel.

<sup>25</sup> Arno Brandt (2008): Vom Standort zum Sprungbrett. Zur Rolle von Netzwerken für die Innovationsfähigkeit von KMU, in: RegioPol, 2/2008, S. 4.



## BalticSupply – Interregional SME Supply Clusters along the Northeast Corridor: Stärkung von Clustern entlang des Nord-Ost-Korridors

Kooperationsraum:	Ostsee
Förderzeitraum:	September 2009 bis Dezember 2012
Name des Leadpartners (Staat):	Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen, Bremen (DE)
Deutsche Projektpartner:	WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH, Hanse-Parlament e.V.
Mit Projektpartnern aus:	Dänemark, Estland, Finnland, Lettland, Litauen, Polen, Schweden
Internetauftritt:	<a href="http://www.balticsupply.eu">www.balticsupply.eu</a>

Ziel war es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU in drei Schlüsselsektoren zu erhöhen: Maritime Industrie, Energie und öffentliche Infrastruktur sowie Lebensmittel und Gesundheitswesen. Als Projektpartner arbeiteten entsprechend Hochschulen, Technologieparks, Handelskammern, Wirtschaftsförderungseinrichtungen und der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen der Hansestadt Bremen zusammen. Sie untersuchten, wie KMU effektiver von Innovationsstrategien profitieren und in neue Absatzmärkte und Versorgungsketten eingebunden werden können. Dabei spielte die Beteiligung von KMU an Ausschreibungsverfahren eine wichtige Rolle.

Zunächst wurde die Wirtschaftssituation in den beteiligten Regionen analysiert. Die detaillierte Untersuchung der Absatzmärkte und Lieferketten der Schlüsselsektoren zeigte, dass die Einbindung von KMU in überregionale Märkte für ihren Erfolg ausschlaggebend ist. Bereits umgesetzte Fördermaßnahmen zur Internationalisierung von KMU wurden zusammengetragen, um ihr Potenzial für andere Regionen zu ermitteln.

Die Projektpartner lancierten das „European Business Support Network“ und eine Internetplattform zur Kooperation, um KMU der Schlüsselsektoren und ihre Vernetzung in Clustern zu fördern. Im Rahmen von Fortbildungen und Mentoring-Angeboten erhielten KMU maßgeschneiderte Beratungen, beispielsweise zu neuen Absatzmärkten, Exportförderung, Internationalisierung oder Auftragsbeschaffung. Die Internetplattform erlaubte es den Unternehmen, sich online zu präsentieren und mit potenziellen Kunden und Kooperationspartnern in Kontakt zu treten. Das Hanse-Parlament hat die Entwicklung und den Betrieb der Plattform übernommen. Gegenwärtig sind etwa 300 Betriebe darin vertreten. Die Plattform wird bis Ende 2014 gepflegt. Es gibt Überlegungen, sie für weitere Anwendungen und andere Projekte zu nutzen, um das Netzwerk fortzuführen.

Das Projekt BalticSupply arbeitete eng mit dem „Zwillingsprojekt“ NorthseaSupply zusammen, um die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen dem Ost- und dem Nordseeraum zu stärken.

Baltic Supply: Stärkung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU in ausgewählten Schlüsselsektoren

Märkten erleichtern sollen. Ein Fortbildungsprogramm für den europäischen Anbietermarkt für KMU rundet das umfassende Angebot ab.

Im Projekt Food2Market findet im Lebensmittelbereich eine intensive Zusammenarbeit europäischer Netzwerke statt, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Branche, z.B. im Produktbereich oder bei den Dienstleistungen, zu erhöhen und um mittelfristig weitere Märkte zu erschließen. Zentral ist ein komplementärer Ansatz, der u.a. die Stärken der kleinen und mittleren Unternehmen in Nordwesteuropa miteinander verknüpft: z.B. die Technologieorientierung in Deutschland mit der stärker ausgeprägten Marktorientierung der niederländischen Lebensmittelwirtschaft. So wird eine Basis für eine weitere Internationalisierung geschaffen, die von KMU genutzt wird, um die eigenen Märkte zu erweitern und ihre Internationalisierung im Innovationsbereich zu unterstützen.



### Intelligente Spezialisierung von Regionen

Regionen unterscheiden sich in Bezug auf ihre Ausstattung mit territorialem Kapital, das von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt wird. Seit langem ist bekannt, dass beispielsweise Akteurs-

## Food2Market – Increasing NWE SMEs' capacity to bring food innovations to the market: Unterstützung von KMU der Lebensmittelbranche

Kooperationsraum:	Nordwesteuropa
Förderzeitraum:	März 2009 bis Mai 2015
Name des Leadpartners (Staat):	Stichting Food Valley (NL)
Deutsche Projektpartner:	Food-Processing Initiative e.V., Deutsches Institut für Lebensmitteltechnik e.V.
Mit Projektpartnern aus:	Niederlande, Belgien
Internetauftritt:	<a href="http://www.food2market.be">www.food2market.be</a>

Im Projekt Food2Market haben sich fünf Lebensmittelcluster aus Deutschland, den Niederlanden und Belgien zusammengeschlossen, um die Innovationsfähigkeit von KMU der Lebensmittelbranche zu erhöhen. Im Rahmen des Projektes wird der gesamte Innovationsprozess der beteiligten Unternehmen betreut, bis hin zu Markterschließung und Innovationsmanagement. Wichtig ist der komplementäre Ansatz, der die Technologieorientierung deutscher Unternehmen mit der größeren Marktorientierung der niederländischen Unternehmen zusammen bringt. Food2Market möchte Unternehmen dazu ermutigen, neue Erkenntnisse und Ideen zu nutzen, um innovative Produkte, Verfahren und Dienstleistungen zu entwickeln. Die Unternehmen werden dazu befähigt, schneller auf Markttrends zu reagieren und sich auf neuen Märkten zu positionieren.

Eine erste Orientierung für Unternehmen bietet ein Online-Test, mit dem Wachstumschancen identifiziert werden. Die Unternehmen können zudem umfassende persönliche Beratungen in Anspruch nehmen. So bieten technische und wissenschaftliche Experten Hilfestellungen zu individuellen Herausforderungen an. Die Internationalisierung der Unternehmen wird durch die Informationsangebote internationaler Marktexperten unterstützt. Unternehmen profitieren darüber hinaus von der Kontaktvermittlung für internationale Partnerschaften.

Auch bei der Entwicklung neuer Konzepte werden die Unternehmen unterstützt, beispielsweise durch Workshops mit Studentengruppen. Zudem werden offene Innovationsworkshops organisiert, bei denen die Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren in der Lieferkette im Mittelpunkt steht. Weitere Seminare und Veranstaltungen für Unternehmen befassen sich unter anderem mit aktuellen branchenspezifischen Trends und Marktentwicklungen oder der Entwicklung von Aktionsplänen für Innovation. Schließlich umfasst das Angebot Unternehmensbesuche und die gemeinsame Nutzung verschiedener Einrichtungen, um neue Produkte und Verfahren zu testen. Gegenwärtig werden verschiedene Ansätze der Verstärkung geprüft, z.B. über kostenpflichtige Angebote für Unternehmen. Gedacht wird auch an eine Ausweitung der beteiligten Länder über die European Food Alliance.





„Erstmals wurde im Projekt Food2Market gemeinsam mit Cluster-Partnern aus Belgien und den Niederlanden der gesamte Innovationsprozess im Lebensmittelbereich bearbeitet und fokussiert. Die transnationale Ebene stellt einen erheblichen Mehrwert dar, da Unternehmen so stärker für die Anforderungen anderer Märkte sensibilisiert werden können. Es wurde eine Basis geschaffen, die KMU nutzen, um ihre Märkte zu erweitern und die internationale Zusammenarbeit auch im Innovationsmanagement voranzutreiben.“

Norbert Reichl  
Food-Processing Initiative e.V.

strukturen, Kooperationskulturen und Traditionen für den Innovationsprozess eine wichtige Rolle spielen. Innovative Milieus können sich dort entwickeln, wo es gelingt, Unternehmen untereinander und mit Wissenschaft und Verwaltung zu vernetzen.<sup>26</sup> Mit der Strategie der intelligenten Spezialisierung soll die KMU-Förderung in der EU einen stärkeren territorialen Bezug bekommen.<sup>27</sup> Intelligente Spezialisierung steht für die Ermittlung der Alleinstellungsmerkmale und einzigartigen Vermögenswerte eines Landes oder einer Region, das Herausstellen der Wettbewerbsvorteile der einzelnen Regionen und die Mobilisierung von regionalen Interessenvertretern und Ressourcen für eine exzellenzorientierte Vision für die Zukunft.

Interreg-Projekte beziehen sich oftmals ganz explizit auf die konkreten Stärken der Regionen. Durch transnationale Zusammenarbeit können Größenvorteile realisiert werden: FuE-sowie Innovationsprozesse, Marktbeziehungen, Wertschöpfungsketten und Standortmarketing können im großräumigen Maßstab organisiert werden und so einen Nutzen für KMU und das entsprechende Unternehmensumfeld erzielen. Sie ermöglichen es, in bestimmten Technologiefeldern eine „kritische Masse“ für Forschungs- und Wirtschaftskooperationen zu erreichen oder auszubauen. Darüber hinaus ergeben sich immer wieder inhaltliche Synergien, wenn komplementäre Kompetenzen zusammenfinden. Schließlich ermöglicht die transnationale Bündelung gemeinsame Marketingeffekte und eine höhere internationale Sichtbarkeit.

Ein Beispiel hierfür ist das Projekt Food2Market. Die Lebensmittelindustrie ist eine wesentliche Säule der Wirtschaft in Flandern, den Niederlanden und Nordrhein-Westfalen. Traditionell bestehen starke Handelsbeziehungen zwischen den Regionen. Dennoch stellen die Grenzen Hürden für Unternehmensgründungen und für Koopera-

tionen bei der Forschung und Entwicklung dar. Im Projekt wurde ein – auch online-gestützter – transnationaler Innovationsinkubator für KMU im Lebensmittelbereich aufgebaut, der diese Hürden überwinden soll und von KMU genutzt wird, um Märkte zu erweitern und die eigene Internationalisierung im Innovationsbereich zu unterstützen.

### Transnationale Strukturen für die KMU-Förderung

Eine Herausforderung aller transnationalen Förderprojekte ist es, die Arbeitsergebnisse weiter zu nutzen und zu verbreiten und die Akteursnetzwerke dauerhaft zu erhalten. 29 Wirtschaftsförderinstitutionen, Forschungsinstitutionen und regionale Behörden des Nord- und Ostseeraums haben diese Herausforderung gemeistert und sich infolge gemeinsamer Interreg-Aktivitäten zum European Business Support Network zusammengeschlossen. Serviceangebote zur Internationalisierung von KMU, die in Projekten wie Baltic und North Sea Supply erarbeitet wurden, stehen so interessierten Unternehmen dauerhaft zur Verfügung. Dazu gehören auch verschiedene Online-Tools, wie eine Datenbank für Geschäftskontakte und Ausschreibungen.

Im Rahmen des Projekts BSR Quick wurden Strukturen für eine systematische Kooperation zwischen Universitäten, KMU und Kammern geschaffen: die Baltic Sea Academy. Gemeinsames Ziel der darin zusammen geschlossenen 15 akademischen Einrichtungen ist es, die Zusammenarbeit von Bildungs- und Forschungseinrichtungen mit kleinen und mittleren Unternehmen zu fördern. So sollen beispielsweise in den Bereichen Ausbildung und Qualifikation gemeinsame Studienprogramme, Curricula oder berufliche Bildungsabschlüsse weiterentwickelt werden. Im Bereich FuE geht es beispielsweise um die gemeinsame Entwicklung, Finanzierung und Realisierung von Anwendungsprojekten mit Mitteln aus EU- und/oder nationalen Fördertöpfen.<sup>28</sup>

26 Roberto Camagni (1991): From the „Local Milieu“ to Innovation through Cooperation Networks, in: ders. (Hrsg.): Innovation Networks: Spatial Perspectives, London; Gernot Grabher (1993): The Weakness of Strong Ties: The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area, in: ders. (Hrsg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks, London, S. 255–277.

27 European Commission (2013): Regional Policy for smart growth of SMEs – Guide for Managing Authorities and bodies in charge of the development and implementation of research and innovation Strategies for Smart Specialisation, Brüssel.

28 <http://www.balticsea-academy.eu/>.



„Die Förderung durch das INTERREG-Programm hat es uns erlaubt, unsere Maßnahmen im Bereich der Nanotechnologie zu internationalisieren und gemeinsam mit europäischen Partnern neue Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. NANORA hat uns gezeigt, wie wichtig und erfolgversprechend die Vernetzung mit europäischen Akteuren ist.“

Sebastian Hummel  
Projektkoordinator des INTERREG-Projektes NANORA, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung

## 4. MEHRWERT FÜR EINE NACHHALTIGE REGIONALENTWICKLUNG AUS TRANSNATIONALEN KMU-PROJEKTEN

Nicht nur für die unmittelbar Projektbeteiligten und die Zielgruppen der Projektaktivitäten entfalten Projekte, die KMU fördern, positive Wirkungen. Es lassen sich auch verschiedene Beiträge transnationaler Projekte zur Raumentwicklung feststellen, die sowohl das Raumverständnis, den Handlungsraum von Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft als auch die konkreten Raumqualitäten verändern.

### **Berlin/Brandenburg: Internationalisierung der KMU-Förderung**

Das Engagement öffentlicher Akteure aus Berlin und Brandenburg zeigt, wie transnationale Projekte dazu beitragen können, mittelstandspolitische Strategien zu unterstützen, wirtschaftliche Vernetzungen mit Nachbarländern zu stärken und die Internationalisierung wissensintensiver KMU zu fördern.

Im Rahmen ihrer gemeinsamen Innovationsstrategie fokussieren Berlin und Brandenburg auf Zukunftsfelder wie die Gesundheitswirtschaft, IKT/Medien/Kreativwirtschaft und Optik sowie eine Reihe von Querschnittstechnologien. Mit einem Clustermanagement wollen die beiden Bundesländer die internationale Konkurrenzfähigkeit von Wissenschaft und Wirtschaft in diesen Technologiefeldern stärken. Gerade KMU sollen von einer verbesserten Arbeitsteilung in diesen Clustern profitieren, schneller Markterschließung betreiben und an internationaler Sichtbarkeit gewinnen. Die beiden Interreg-Projekte BaSIC und JOSEFIN steuerten wichtige Bausteine für ein stärkeres Auslandsengagement von innovativen KMU und eine bessere Positionierung der Bundesländer und einzelner Standorte wie des Technologieparks Berlin-Adlershof bei. In BaSIC führten Berlin Partner, die Wirtschaftsförderung des Landes Berlin, die Innovationsagentur TSB sowie die Managementgesellschaft des Wissenschaftsparks Adlershof mit ihren Partnern aus zehn Hauptstadtregionen des Ostseeraums Kooperationsbörsen durch und erarbeiteten ein umfangreiches Informations- und Unterstützungsangebot für die Internationalisierung von KMU im Ostseeraum. Dazu zählt ein dauerhaftes, transnationales Netzwerk von Servicestellen, sogenannte Market Access Points, die Unternehmen nach der Philosophie „Alles aus einer Hand“



unterstützen. Im Projekt JOSEFIN konnten die Förderbanken der beiden Bundesländer neue Angebote für die Finanzierung von Internationalisierungsaktivitäten innovativer KMU erarbeiten. Diese sind besonders attraktiv, da sie europäische Gegengarantien nutzen, um das Finanzierungsrisiko der Hausbanken zu reduzieren.

Die wirtschaftlichen Verbindungen von Berlin und Brandenburg zum Nachbarland Polen sind besonders eng. Seit 2006 kooperieren die beiden Bundesländer – zusammen mit Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen – im Rahmen der Oder-Partnerschaft mit vier westpolnischen Regionen (Großpolen, Westpommern, Niederschlesien und Lubuskie). Unter dem Motto „Grenzen trennen – die Oder verbindet“ wird diese Kooperation durch Projekte in den Politikfeldern Innovation, Technologietransfer, Mittelstandsförderung, Verkehr und Logistik gefördert. In verschiedenen Interreg-B-Projekten konnten Wirtschaftsfördereinrichtungen und KMU aus dem Gebiet der Oder-Partnerschaft und weitere Partner aus den Programmräumen Ostsee und Mitteleuropa die Zusammenarbeit in diesen Handlungsfeldern vertiefen und ausweiten. Neben den bereits erwähnten Projekten BaSIC und JOSEFIN ist beispielsweise das Projekt Via Regia+ zu nennen, das die Verbesserung der Verkehrsverbindungen und Wirtschaftsbeziehungen zwischen Ostdeutschland und Polen zum Gegenstand hat. Auf der anderen Seite konnte die Berliner



„In JOSEFIN wurden attraktive Finanzierungsinstrumente für innovative KMU entwickelt, die europäische Fördermittel und Coachingangebote integrieren.“

Thomas Hüttich  
Investitionsbank Berlin

26

Geschäftsstelle der Oder-Partnerschaft den Initiatoren des JOSEFIN-Projekts dabei helfen, Kontakte zu polnischen Förderinstituten zu knüpfen.

Schließlich lässt sich am Beispiel Berlin zeigen, wie Interreg-Aktivitäten die Mainstream-Programme ergänzen. Das Land Berlin hat in der Förderperiode 2007 bis 2013 aus EFRE-Mitteln ein eigenes „Netzwerkprogramm Mittel- und Osteuropa“ (MOE) aufgelegt, in dem mit 2,5 Mio. Euro rund ein Dutzend Kooperationsprojekte gefördert wurden. Diese thematisch und räumlich klar fokussierten Projekte, die meist von Netzwerkorganisationen bzw. Clustermanagement-Organisationen durchgeführt wurden, wurden von KMU sehr gut angenommen. Oft ergänzen sich so Wertschöpfungsketten oder komplementäre Kompetenzen – etwa zwischen Berlin und Polen. Ein Beispiel ist das Design-Innovation-Exchange-Programm zwischen Berlin und der Region Warschau. Die Produkte, die im Interreg-Projekt JOSEFIN entwickelt wurden, können nun bei der Finanzierung von konkreten Unternehmensaktivitäten helfen, die im Rahmen dieser MOE-Netzwerke entstehen.

### **Nachhaltiges Wirtschaften im Alpenraum**

Der Landkreis Berchtesgadener Land erarbeitete 2013 unter Beteiligung vieler regionaler Akteure ein Klimaschutzkonzept. Das Leitbild formuliert den Anspruch, bis 2030 eine Vorbildregion beim Klimaschutz und bei der regionalen Eigenverantwortung zu werden. Es ist unterlegt mit einer Fülle von Maßnahmen, vor allem im Energiebereich (regenerative Energien, Energiemanagement u.a.m.) und im Verkehrssektor, die „unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit abgewogen und umgesetzt“ werden. Maßnahmen, die regionalwirtschaftliche Vorteile generieren, haben

Vorrang.<sup>29</sup> Mit dieser explizit regionalwirtschaftlichen (und räumlichen) Orientierung stellt das Klimaschutzkonzept zugleich einen Baustein der Wirtschaftsförderstrategie des Landkreises dar, die den Bereich der energetischen Sanierung weiter fördern und ausbauen will.

Durch die Beteiligung am Projekt AlpEnMAT werden KMU in diesem Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens zusätzlich unterstützt. Innovative Unternehmen, die Produkte zur Energieverwendung anbieten, treffen im Rahmen der Jam Bite Events (Join Advanced Meetings on Business Innovations Technologies Energy), die den Kern des Projekts darstellen, potenzielle Kunden, die beispielsweise energieintensive Produktionsprozesse optimieren wollen. Der Austausch mit Universitäten und kommunalen Entscheidungsträgern ermöglicht es, Partner im Bereich der Wissenschaft kennenzulernen, Finanzierungsmöglichkeiten zu finden und Absatzmärkte auszuloten. Das Format Jam Bite wurde im Rahmen des Projekts entwickelt. Es handelt sich um eine Verknüpfung von Informationsbörse, Netzwerkbildung und der Anbahnung konkreter Geschäftsbeziehungen. Zudem erweitern sich räumliche Orientierung und Kontakte der beteiligten Einrichtungen und Unternehmen – mit der Folge neuer Muster beim Wissensaustausch und bei Geschäftsbeziehungen.

Die Wirtschaftsförderung bewertet die Jam Bite Events als wichtigen und fachlich anspruchsvollen Baustein, der zum einen den lokalen und regionalen Unternehmen große Chancen eröffnen kann, zum anderen dazu beiträgt, Ideen und Ressourcen zu bündeln, um das Ziel zu erreichen, den Energiebedarf des Landkreises bis 2030 aus erneuerbaren Energien zu decken.

Die Resonanz der beteiligten KMU zu den Jam-Bite-Veranstaltungen im Rahmen des Projekts AlpEnMAT ist sehr positiv. Besonders schätzen KMU die Möglichkeiten, im Rahmen einer einzigen Veranstaltung Kontakte zu mehreren Investoren knüpfen zu können.

Ludwig Karg  
Geschäftsführer des Lead-Partners B.A.U.M. Consult



29 Landkreis Berchtesgadener Land (2013): Integriertes Klimaschutzkonzept für den Landkreis Berchtesgadener Land (Bearbeiter: B.A.U.M. Consult GmbH und Bayerisches Institut für nachhaltige Entwicklung).

### Unterstützung von Innovationsagenturen bei der Verbesserung von Rahmenbedingungen für KMU

Baden-Württemberg war bisher an den Interreg-Programmen in drei transnationalen Kooperationsräumen beteiligt: Nordwesteuropa, Mitteleuropa und Alpenraum. Wenngleich die Räume sich strukturell sehr unterscheiden (z.B. hinsichtlich der Wohlstandsindikatoren, der Wirtschaftsstruktur usw.), gehört doch die direkte und indirekte Stärkung von KMU in allen Programmräumen zu den Zielen. Als Innovationsagentur Baden-Württembergs ist die Medien- und Filmgesellschaft (MFG) an einer Reihe von Interreg-Projekten direkt beteiligt oder hat bei ihrer Initiierung Unterstützung geleistet. Die Projekte sollen vor allem die Rahmenbedingungen für Innovation und Wissenstransfer verbessern, den Technologietransfer stärken und die Kompetenzen in der Region für den Transfer ausbauen. Dabei geht es auch darum, Wachstumscluster und Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen zu fördern. So wurden in den letzten Jahren die Voraussetzungen für Innovationen verbessert, indem gute Modelle des Technologietransfers in anderen Regionen analysiert, verschiedene Ansätze lokaler Innovationspolitik diskutiert und verglichen (z.B. Open Innovation in den Projekten Open-Alps und CERIM – Central Europe Research to Innovation Models) und konkrete Maßnahmen für mehr Innovation erarbeitet wurden (z.B. im Projekt INNOTRAIN IT).

Die regionale wie transnationale Vernetzung von Unternehmen wurde vorangetrieben, beispielsweise indem im Rahmen eines Interreg-Projekts Unternehmen im Bereich der Lebenswissenschaften bei transnationalen Partnerschaften unterstützt wurden: etwa bei der transnationalen, gemeinsamen Nutzung von Infrastrukturen, bei europäischen Unternehmenskooperationen oder

TransNetAero: Vernetzung von Regionen, um die Luft- und Raumfahrtbranche zu stärken



beim Transfer von Forschungsergebnissen (im Projekt FASILIS – Facility Sharing in Life Sciences). Für einzelne Branchen wurden konkrete Lösungen entwickelt, z.B. für den alpenquerenden Güterverkehr im Projekt TRANSITECTS – Transalpine Transport Architects. Es wurde im Rahmen von Interreg-Projekten untersucht, wie sich gute Erfahrungen aus Innovationsprozessen übertragen lassen, z.B. wie man das Potenzial von Kreativunternehmen für andere Branchen nutzbar machen kann (im Projekt ecce innovation). Ein immer wieder genanntes Innovationshindernis und gleichzeitig wesentlicher Faktor, der Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen unterstützen kann, sind adäquate IT-Lösungen. Im Rahmen von Interreg-Projekten wurden daher z.B. KMU beim Einsatz von IT-Service Management-Lösungen geschult (im Projekt INNOTRAIN IT). Damit konnte die Europakompetenz der MFG und der beteiligten Akteure aus Unternehmen, Wissenschaft, Forschung, Verwaltung und verschiedenen Intermediären verbessert werden.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2010): Innovation durch Interreg. Beispiele europäischer transnationaler Zusammenarbeit, Stuttgart.

„Kleinere Unternehmen brauchen zur Innovationsförderung intensive und passgenaue Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, organisiert und unterstützt durch Kammern und internationale Netzwerke. Hier besteht ein großes Potenzial für transnationale Zusammenarbeit. Die INTERREG-Projekte, an denen das Hanse-Parlament beteiligt war, haben diese Zusammenarbeit erheblich verbessert.“

Dr. Max Hogeforster  
Chairman Hanse Parlament und Baltic Sea Academy





„Innotrain IT bot die Chance, Lösungen zu entwickeln und in der Praxis zu erproben, die für KMU besonders geeignet sind. Die Breite der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern – Forschung, KMU, Kammern, Wirtschaftsförderern – war dafür wichtig.“

Prof. Dr. Dieter Hertweck

Studiengang Wirtschaftsinformatik, EBI – Electronic Business Institut, Hochschule Heilbronn

## 5. TRANSNATIONALE FÖRDERUNG VON KMU IM RAHMEN VON INTERREG

In der vergangenen Förderperiode (2007–2013) haben transnationale Projekte ein breites Themenspektrum bearbeitet: Innovation, Umwelt, Verkehr oder die nachhaltige Entwicklung von Städten und Regionen. Die Förderung von KMU spielte dabei oftmals eine wichtige Rolle. Bei mehr als einem Viertel der Projekte mit deutscher Beteiligung war die Unterstützung von KMU ein bedeutender Bestandteil des Projekts.

Neue Serviceangebote und transnationale Aktivitäten für KMU betrafen vor allem die Handlungsfelder Innovation und Technologietransfer, Unternehmensnetzwerke und Cluster, Finanzierungsbedingungen von KMU, Internationalisierung von KMU, Qualifizierung und Fachkräftesicherung, Nachhaltiges Wirtschaften und die Schaffung eines KMU-freundlichen Umfeldes.

KMU sind in Interreg-Projekten in den bisherigen Förderperioden vor allem Zielgruppe und Adressat von Projektaktivitäten und -ergebnissen gewesen. Nicht in allen Programmräumen konnten sie auch formal als Projektpartner mitarbeiten. Hier gibt es in der Förderperiode ab 2014 eine deutliche Verbesserung: Nun ist in allen Interreg-Programmräumen die Beteiligung gewinnorientierter Unternehmen ausdrücklich erwünscht.

In den Kooperationsräumen mit deutscher Beteiligung (Alpenraum, Mitteleuropa, Nordwesteuropa, Nordsee- und Ostseeraum, neu seit 2014: Donaauraum) sind die jeweiligen Kooperationsprogramme die Grundlage für Projektanträge. In der aktuellen Förderperiode stehen die Ziele der Strategie „Europa 2020“ im Mittelpunkt. Diese Roadmap für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum adressiert mit ihren verschiedenen Leitinitiativen zu Innovation, Industriepolitik und Arbeitsmarkt zentrale Rahmenbedingungen auch für KMU. Gleichzeitig werden unter den Stichworten Ressourcenschonung oder digitale Agenda auch neue Zukunftsmärkte für den europäischen Mittelstand angesprochen.

KMU-Förderung ist auch in der neuen Förderperiode keine eigene Priorität der transnationalen Interreg-Programme. Vielmehr ist die KMU-Förderung querschnittsartig verankert. KMU werden in allen Prioritäten, vielen Themenfeldern und beispielhaften Projektideen als Zielgruppe und Akteur adressiert. Vor allem in der Innovationspriorität werden in allen Programmräumen KMU explizit als Zielgruppe genannt.

Die nachfolgende Übersicht informiert über die jeweiligen Schwerpunkte der einzelnen Kooperationsprogramme mit KMU-Bezug.



„Das Interreg-Programm ist für die Regionalentwicklung dynamischer Wirtschaftsräume bedeutend. Das innovative Veranstaltungsformat Jam Bite ist ein fachlich hochkarätiger Baustein, der unseren Unternehmern große Chancen im Bereich der Innovation und Internationalisierung bietet.“

Lars Holstein

Projektleiter Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berchtesgadener Land

## ÜBERSICHT: Ziele und Themenvorschläge im Bereich KMU-Förderung – Auszüge aus den Kooperationsprogrammen Interreg V B (Förderperiode 2014 bis 2020)

### ALPENRAUM<sup>31</sup>

Im Alpenraum werden KMU vor allem in der Priorität 1 „Innovativer Alpenraum“ explizit angesprochen. In den Prioritäten 2 (CO<sub>2</sub>-armer Alpenraum) und 3 (Lebenswerter Alpenraum) werden sie unter den Maßnahmen eher allgemein als Zielgruppe genannt, sollen jedoch auch hier aktiv werden. Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen. Als Endbegünstigte sind KMU in den Prioritäten 1 „Innovativer Alpenraum“, 2 „CO<sub>2</sub>-armer Alpenraum“ und 3 „Lebenswerter Alpenraum“ in dem spezifischen Investitionsziel „Nachhaltige Inwertsetzung des Kultur- und Naturerbes des Alpenraums“ vorgesehen. Private können nicht die Funktion des Lead Partners übernehmen.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<p><b>Priorität 1 – Innovativer Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovationen im Alpenraum</li> <li>• Entwicklung transnationaler Produkte, Dienstleistungen, Investitionsmodelle und Finanzierungsunterstützung durch Kammern, öffentliche Verwaltung, Banken, vor allem für Start-Ups und schnell wachsende KMU</li> </ul>
<b>Finanzierungsbedingungen von KMU</b>	<p><b>Priorität 1 – Innovativer Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung transnationaler Produkte, Dienstleistungen, Investitionsmodelle und Finanzierungsunterstützung durch Kammern, öffentliche Verwaltung, Banken, vor allem für Start-Ups und schnell wachsende KMU</li> </ul>
<b>Qualifizierung und Fachkräftesicherung</b>	<p><b>Priorität 1 – Innovativer Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Inhalten und Anpassung von Trainingskonzepten zur Diffusion von Innovation und der Bereitstellung von Mechanismen zum capacity building</li> </ul> <p><b>Priorität 3 – Lebenswerter Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Trainings-, Qualifizierungs- und capacity-building-Modellen und Netzwerken, Aufbau von Pilotaktionen zur „Neuerfindung“ traditioneller Arbeiten in einem innovativen Kontext</li> </ul>
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	<p><b>Priorität 2 – CO<sub>2</sub>-armer Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung kohlenstoffarmer Transport- und Mobilitätsmöglichkeiten</li> </ul> <p><b>Priorität 3 – Lebenswerter Alpenraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Inwertsetzung des Kultur- und Naturerbes des Alpenraums</li> <li>• Verstärkung des Schutzes, der Erhaltung und der ökologischen Vernetzung der alpinen Ökosysteme</li> </ul>

<sup>31</sup> Alpine Space Programme 2014–2020, Cooperation Programme (Approved by the European Commission on 17 December 2014).

## DONAURAUM<sup>32</sup>

Im Donauraum werden KMU vor allem in der Priorität 1 (Innovative und sozial verantwortliche Donauregion) explizit angesprochen. Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<b>Priorität 1</b> – Innovative und sozial verantwortliche Donauregion. Verbesserung der Fähigkeiten für Unternehmens- und soziale Innovationen: Förderung von Öko-Innovationen und von innovativen Lernsystemen u.a. – insbesondere für KMU
<b>Unternehmensnetzwerke und Cluster</b>	<b>Priorität 1</b> – Innovative und sozial verantwortliche Donauregion. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovationen: Verbesserung der Zusammenarbeit von Forschung, Verwaltung und Wirtschaft, der Clusterbildung und der Integration insbesondere von KMU
<b>Internationalisierung von KMU</b>	<b>Priorität 1</b> – Innovative und sozial verantwortliche Donauregion. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovationen: Strategien und Instrumente zur Unterstützung von Start-ups, Erschließung neuer Märkte sowie der Internationalisierung von KMU
<b>Finanzierungsbedingungen für KMU</b>	<b>Priorität 1</b> – Innovative und sozial verantwortliche Donauregion. Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovationen: Strategien und Instrumente zur finanziellen Unterstützung innovativer KMU
<b>Qualifizierung und Fachkräftesicherung</b>	<b>Priorität 1</b> – Innovative und sozial verantwortliche Donauregion. Verbesserung der Fähigkeiten für Unternehmens- und soziale Innovationen: Förderung der Innovationskultur, des kreativen Unternehmertums sowie der Fähigkeit, auf soziale Integration, demographischen Wandel zu reagieren
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	<b>Priorität 2</b> – Erhaltung und Schutz der Umwelt sowie Förderung der Ressourceneffizienz  <b>Priorität 3</b> – Förderung von Nachhaltigkeit im Verkehr und Beseitigung von Engpässen in wichtigen Netzinfrastrukturen

<sup>32</sup> Danube Transnational Programme 2014–2020 (Draft 11th November 2014).

<sup>33</sup> Central Europe 2020 Cooperation Programme (Approved by the European Commission on 16 December 2014).

## MITTELEUROPA<sup>33</sup>

In Mitteleuropa werden KMU vor allem in den Prioritäten 1 (Kooperation im Bereich Innovation – für ein wettbewerbsfähigeres Mitteleuropa) und 2 (Kooperation zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes) explizit mit verschiedenen Maßnahmen angesprochen. Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen. Auch private Institutionen können die Funktion des Lead Partners übernehmen.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation – für ein wettbewerbsfähigeres Mitteleuropa: Verbesserung der dauerhaften Vernetzung von Akteuren im Bereich Innovation zur Stärkung des regionalen Innovationspotenzials</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhen des Transfers von FuE-Ergebnissen aus Forschungseinrichtungen in die Wirtschaft (vor allem KMU) zur Förderung neuer Dienstleistungen und Produkte</li> </ul>
<b>Unternehmensnetzwerke und Cluster</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Stärkung transnationaler Innovationsnetzwerke und Cluster, Unterstützung bei der Internationalisierung</li> </ul>
<b>Finanzierungsbedingungen von KMU</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Beziehungen zwischen öffentlichem Sektor, Banken und der Wirtschaft (vor allem KMU) zur Erleichterung der Finanzierung von Innovationen</li> </ul>
<b>Internationalisierung von KMU</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Stärkung transnationaler Innovationsnetzwerke und Cluster, Unterstützung bei der Internationalisierung</li> </ul>
<b>Qualifizierung und Fachkräftesicherung</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Implementierung von Strategien und Instrumenten zur Verbesserung von Kreativität und unternehmerischem Denken in verschiedenen Unternehmenskulturen und für alle Bildungsabschlüsse</li> <li>• Entwicklung und Implementierung von Strategien und Instrumenten zur Verbesserung technologischer und Managementkompetenzen im Unternehmertum in den Bereichen wirtschaftlicher und sozialer Innovation (z.B. Gesundheitspflege, soziale Inklusion von Minderheiten, behinderten Personen und älteren Menschen)</li> <li>• Anpassung, Entwicklung von innovativen Lernsystemen, um Fähigkeiten und Managementkompetenzen vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu stärken (z.B. alternde Gesellschaften, Jugendarbeitslosigkeit, schrumpfende Regionen und Fachkräftemangel)</li> </ul>
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Kooperation im Bereich Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken der Kompetenzen von Arbeitnehmern im Wirtschaftsbereich (vor allem KMU) im Hinblick auf neue Technologien (z.B. Öko-Innovationen, kohlenstoffarme Technologien, IuK, Schlüsseltechnologien etc.), innovative Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und soziale Innovationen, die zu regionalen „Smart-Specialisation- Strategien“ beitragen</li> </ul> <p><b>Priorität 2</b> – Kooperation zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Mitteleuropa: Aufwertung regionaler Energiekonzepte bzw. -strategien, die die Vermeidung des Klimawandels zum Ziel haben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Implementierung räumlicher Strategien zur Verbesserung des Energiemanagements im öffentlichen und privaten Sektor (vor allem KMU)</li> </ul>

## NORDSEERAUM<sup>34</sup>

Im Nordseeraum werden KMU in der Priorität 1 (Wirtschaftswachstum im Nordseeraum fördern) explizit angesprochen. Auch in der Priorität 2 (Förderung umweltverträglicher Wirtschaft) werden KMU z.B. bei der Finanzierung von Audits und Beratungen oder der Unterstützung in Pilotprojekten zur Identifizierung von Ressourceneinsparungen genannt. Eine explizite KMU-Förderung gibt es auch in Priorität 4 (Förderung der Umweltverträglichkeit von Verkehr und Mobilität). Besonders für KMU werden Trainings, z.B. im Logistikbereich, gefördert. Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Wirtschaftswachstum im Nordseeraum fördern („Thinking Growth“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Vertiefung langfristiger „Wissenspartnerschaften“ zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlicher Hand und Endverbrauchern mit dem Investitionsziel der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>• Stärkung der Leistungsfähigkeit regionaler Förderung zur nachhaltigen Steigerung regionaler Innovationsintensität und Unterstützung von Strategien intelligenter Spezialisierung</li> </ul>
<b>Unternehmensnetzwerke und Cluster</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Wirtschaftswachstum im Nordseeraum fördern („Thinking Growth“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung transnationaler Kooperationen zwischen Innovationsakteuren (vor allem KMU) und Schlüsselorganisationen (Wissenspartnerschaften)</li> </ul>
<b>Finanzierungsbedingungen für KMU</b>	<p><b>Priorität 2</b> – Förderung umweltverträglicher Wirtschaft („Eco-Innovation“): Förderung der Entwicklung und Anwendung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zur Beschleunigung des Übergangs zu einer „grünen Ökonomie“ im Nordseeraum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung für KMU bei der Finanzierung (z.B. Audits, Beratung)</li> </ul>
<b>Internationalisierung von KMU</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Wirtschaftswachstum im Nordseeraum fördern („Thinking Growth“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung transnationaler Kooperation zwischen Innovationsakteuren (vor allem KMU) und Schlüsselorganisationen (Wissenspartnerschaften)</li> </ul>
<b>Qualifizierung und Fachkräftesicherung</b>	<p><b>Priorität 2</b> – Förderung umweltverträglicher Wirtschaft („Eco-Innovation“): Förderung der Entwicklung und Anwendung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zur Beschleunigung des Übergangs zu einer „grünen Ökonomie“ im Nordseeraum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung für KMU bei der Finanzierung (z.B. Audits, Beratung)</li> </ul> <p><b>Priorität 4</b> – Förderung der Umweltverträglichkeit von Verkehr und Mobilität: Entwicklung innovativer und/oder verbesserter Transport- und Logistiklösungen, die zu einer Verlagerung von Fernverkehrsgütern weg von der Straße führen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training, z.B. im Logistikbereich zur Vermeidung von Leerladungen (vor allem KMU)</li> </ul>
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	<p><b>Priorität 2</b> – Förderung umweltverträglicher Wirtschaft („Eco-Innovation“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotprojekte zur Identifizierung von Ressourceneinsparungen durch innovatives Industriedesign und Verarbeitungsprozesse (vor allem KMU)</li> <li>• Unterstützung für KMU bei der Finanzierung (z.B. Stärkung der eigenen fachlichen Kompetenz von KMU, Audits, Beratung)</li> </ul>
<b>KMU-freundliches Umfeld</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Wirtschaftswachstum im Nordseeraum fördern („Thinking Growth“)</p>

<sup>34</sup> Cooperation Programme North Sea Region Programme (2014–2020), Final draft for internal partner countries' approval (version 16 June 2014).

<sup>35</sup> Cooperation Programme Interreg North West Europe 2014–2020 CCI 2014 TC 16 RF TN 006 October 2014 – Finaler Entwurf zur Einreichung bei der Europäischen Kommission.

## NORDWESTEUROPA<sup>35</sup>

In Nordwesteuropa werden KMU vor allem in der Priorität 1 (Verbesserung der Innovationsleistung durch internationale Zusammenarbeit in Nordwesteuropa) explizit angesprochen, aber auch in den Prioritäten 2 und 3 können KMU eine Rolle spielen. Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen. Private können jedoch nicht die Funktion des Lead Partners übernehmen.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Verbesserung der Innovationsleistung durch internationale Zusammenarbeit in Nordwesteuropa: Stärkung der Kapazitäten von Regionen zur Verbesserung ihrer Innovationsleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Kapazitäten von Regionen zur Verbesserung ihrer Innovationsleistung</li> </ul>
<b>Unternehmensnetzwerke und Cluster</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Verbesserung der Innovationsleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung und Entwicklung transnationaler (sich selbst tragender) Cluster oder Netzwerke zu:</li> <li>• Durchführung fokussierter Marktbeobachtung und Defizitanalysen, Entwicklung von Instrumenten zur Unterstützung transnationaler Innovationspartnerschaften (z.B. Datengrundlagen für Geschäftsexpertisen, internationales Benchmarking, SWOTs und Marktstudien) zur Verbesserung der Innovationsperformance</li> <li>• Erleichterung von „Open-Innovation-Prozessen“ in Organisationen und Wirtschaftsbereichen</li> <li>• Entwicklung und Implementierung gemeinsamer Entwicklungsstrategien zur Verbesserung der Innovationsperformance (z.B. Mentoringangebote in der Anfangsphase innovativer Projekte, Fortbildungsangebote, Unterstützung beim Wissenstransfer)</li> <li>• Identifizierung, Unterstützung oder Entwicklung von Wert-schöpfungsketten, um die Lücke zwischen „capacity building“ und Marktzulieferung zu schließen</li> <li>• Unterstützung und Entwicklung von Sozialunternehmen, z.B. Bildung von sozialen Inkubatoren in transnationalen Netzwerken und Trainingsprogrammen für Sozialunternehmer</li> </ul>
<b>Internationalisierung von KMU</b>	<p><b>Priorität 1</b> – Verbesserung der Innovationsleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten zur Bildung transnationaler Partnerschaften von öffentlichen und privaten Forschungsinstitutionen und gesellschaftlichen Akteuren, um gemeinsam Innovationsperformance und Know-how zu verbessern</li> <li>• Unterstützung der Internationalisierung durch geteiltes Know-how und sektorübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>• Entwicklung transnationaler Strukturen in Forschungs- und Innovationsinfrastrukturen (Zentren Wissenstransfer, B2B-Initiativen)</li> </ul>
<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	<p><b>Priorität 2</b> – CO<sub>2</sub>-arme Wirtschaft – Verringerung von Treibhausgasemissionen durch internationale Zusammenarbeit in Nordwesteuropa: Anwendung CO<sub>2</sub>-armer Technologien, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung und Anpassung von Null-Emissions-/kohlenstoffarmen Technologien in Unternehmen und Produktionsprozessen</li> </ul> <p><b>Priorität 3</b> – Ressourceneffizienz – Steigerung der Ressourceneffizienz durch internationale Zusammenarbeit in Nordwesteuropa/Optimierung der (Wieder-) Verwertung von Materialien und natürlicher Ressourcen durch internationale Zusammenarbeit in NWE: Umsetzung neuer Technologien, Dienstleistungen, Produkte und Prozesse zur Optimierung der (Wieder-)Verwertung von Materialien und natürlichen Ressourcen</p>

## OSTSEERAUM<sup>36</sup>

Im Ostseeraum werden KMU vor allem in der Priorität 1 (Kompetenz für Innovation) explizit angesprochen, sollen aber auch in den Prioritäten 2 und 3 aktiv werden, z.B. in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz oder blaues Wachstum. In der Priorität 4 (Verbesserung institutioneller Kompetenz für makroregionale Kooperationen) können sie ggf. zur Vorbereitung von Projekten zur Umsetzung der Ostsee-Strategie Mittel erhalten (seed money). Nach den Förderkonditionen können sich kleine und mittlere Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere private Einrichtungen als Projektpartner beteiligen, gewinnorientierte Unternehmen allerdings nicht als Lead Partner agieren.

Handlungsfelder zur Förderung von KMU	Prioritäten mit den dazugehörigen Zielen und Maßnahmen
<b>Innovation und Technologietransfer</b>	<p><b>Priorität 1 – Kompetenz für Innovation:</b> Zusammenarbeit von Forschungs- und Innovationsträgern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung transnationaler Links zur besseren Diffusion von Forschungsergebnissen in die Märkte (vor allem für KMU)</li> <li>• Entwicklung von Anreiz- und Unterstützungssystemen zur Verbesserung des Austauschs zwischen Anbietern von Forschungs- und Innovationsinfrastrukturen, öffentlichem Bereich, Konsumenten und Unternehmen (vor allem KMU)</li> <li>• Pilotlösungen für die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in gemeinsamer Arbeit von Forschung, öffentlichem Bereich und Wirtschaft (vor allem KMU)</li> </ul> <p><b>Priorität 3 – Nachhaltiger Verkehr:</b> Umweltfreundliche städtische Mobilität</p>
<b>Unternehmensnetzwerke und Cluster</b>	<p><b>Priorität 1 – Kompetenz für Innovation:</b> Intelligente Spezialisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Unterstützung von KMU durch Intermediäre im Hinblick auf Internationalisierung, Marktzugänge und andere KMU</li> <li>• Maßnahmen zur Verbesserung des Austauschs zwischen KMU</li> <li>• Bildung von Allianzen zwischen verschiedenen führenden Forschungs- und Innovationsmilieus</li> <li>• Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Stärkung von Innovationskapazitäten im Hinblick auf internationale Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Aufbau von Plattformen zum Wissenstransfer zur Unterstützung regionaler „Smart-Specialisation-Strategien“</li> </ul>
<b>Finanzierungsbedingungen von KMU</b>	<p><b>Priorität 1 – Kompetenz für Innovation:</b> Nicht-technologische Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung und Akquise von Fachkräften für Öko-Innovationen in KMU und besserer Zugang zu Finanzmitteln für Öko-Innovationen</li> </ul> <p><b>Priorität 4: – Verbesserung institutioneller Kompetenz für makroregionale Kooperationen:</b> Geld zur Projektentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung von Projekten (z.B. Partnerschaften, Budget, Finanzierungsmöglichkeiten, Studien zur Vorbereitung von Investitionen)</li> </ul>
<b>Internationalisierung von KMU</b>	<p><b>Priorität 1 – Kompetenz für Innovation:</b> Nicht-technologische Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Unterstützung von KMU durch Intermediäre im Hinblick auf Internationalisierung, Marktzugänge und andere KMU</li> </ul>
<b>Qualifizierung und Fachkräftesicherung</b>	<p><b>Priorität 1 – Kompetenz für Innovation:</b> Nicht-technologische Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung und Akquise von Fachkräften für Öko-Innovationen in KMU und besserer Zugang zu Finanzmitteln für Öko-Innovationen</li> </ul> <p><b>Priorität 2 – Natürliche Ressourcen:</b> Energieeffizienz und Blaues Wachstum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Trainings für Beschäftigte</li> <li>• Initiativen zur Förderung grüner Entrepreneurships für Energieeffizienz</li> </ul>

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

Ansprechpartner:  
Brigitte Ahlke (Leitung)  
Dr. Wilfried Görmar  
Jens Kurnol  
Sina Redlich  
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
Deichmanns Aue 31-37, 53179 Bonn

Dr. Katharina Erdmenger  
Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)

Auftragnehmer:  
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin  
Dr. Beate Hollbach-Grömig (Leitung)  
Dr. Holger Floeting  
Daniel Zwicker-Schwarm  
Claudia Hehn

Redaktion:  
Patrick Diekelmann (Difu)

Bestellung:  
Beatrix.Thul@bbr.bund.de  
Stichwort „KMU“

Stand: März 2015

Druck:  
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Gestaltung:  
Elke Postler, Berlin

Fotonachweis:  
Elke Postler (S. 1), BBSR (S. 2), Rudolpho Duba/pixelio.de (S. 5), Projekt PROINCOR (S. 7 o.), Stadt Frankfurt/Oder (S. 7 u.), Siems fenster+türen GmbH (S. 8 u.), Paul-Georg Meister/pixelio.de (S. 9 o., 19 o.), Projekt NANORA (S. 9 u.), Sebastian Staendecke [ideas-ahead.de]/pixelio.de (S. 10 u.), Bernd Sterzl/pixelio.de (S. 11 o.), Thorben Wengert/pixelio.de (S. 11 u., 15 u., 22 u.), Tim Reckmann/pixelio.de (S. 12 u., 19 u.), URSfoto/pixelio.de (S. 13 o., 34), Rainer Sturm/pixelio.de (S. 13 u., 14 u., 16 u., 27, 31), Projekt ENERBUILD (S. 15 o.), Heidemarie Baier/pixelio.de (S. 17 o.), S. Hofschlaeger/pixelio.de (S. 18 u.), Mario Simeunovic/pixelio.de (S. 21), Carl-Ernst Stahnke/pixelio.de (S. 23 o.), A Chataux/pixelio.de (S. 23 u.), Michael Bührke/pixelio.de (S. 25), Katharina Wieland Müller/pixelio.de (S. 29), Projekt JOSEFIN (S. 30), Bernd Kasper/pixelio.de (S. 32), Gerhard Giebener/pixelio.de (S. 33) sowie Porträtfotos (S. 6 ff.): privat

Nachdruck und Vervielfältigung: Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.  
Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.

ISBN 978-3-87994-798-0

März 2015

[www.interreg.de](http://www.interreg.de)