

KURZFASSUNG DER GRUNDLAGENSTUDIE

# Kapitalisierung transnationaler Kooperation (Interreg B und EU-Makrostrategien) für KMU im Bereich Innovation



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



# Inhalt

## 1

Transnationale Kooperationen als  
Innovationsförderer für Baden-Württemberg

Seite 4

---

## 2

Transnationale Kooperationen  
und ihre Erfolgsfaktoren

Seite 5

---

## 3

Ergebnistransfer – Schlüsselaktivitäten für  
eine erfolgreiche Kapitalisierung

Seite 11

---


## 4

Handlungsempfehlungen –  
Mögliche Fördermaßnahmen

Seite 16

---

# 1 Transnationale Kooperationen als Innovationsförderer für Baden-Württemberg

 Baden-Württemberg ist eine der innovativsten und gleichzeitig wirtschaftlich stärksten Regionen Europas. Kleine und mittlere Unternehmen sind ein wirtschaftlicher Motor des Bundeslandes – transnationale Kooperationen bieten ihnen Wissens- und Technologietransfer sowie aktive Unterstützung bei der Innovationsentwicklung und der Internationalisierung.

Gezielte Unterstützungsmaßnahmen für KMU können zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Landes und der Unternehmen beitragen. Hierbei spielen auch **transnationale Kooperationen** und insbesondere Interreg-Projekte eine wichtige Rolle, denn sie können einen bedeutenden Beitrag zur Stärkung der Internationalisierung von KMU und der Etablierung und **Stärkung transnationaler Wertschöpfungsketten** leisten. Grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit fördert darüber hinaus Open Innovation-Prozesse und damit den Wissens- und Technologietransfer. Dabei bieten Kooperationen gerade für KMU mit begrenzten Ressourcen die Möglichkeit, externes Wissen zu nutzen und gemeinsam mit anderen an neuen Entwicklungen und Wertschöpfungsketten zu arbeiten.

Im Juli 2018 wurde eine **Studie zur „Kapitalisierung transnationaler Kooperation (Interreg B und EU-Makrostrategien) für KMU im Bereich Innovation“** vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau in Auftrag gegeben und von atene KOM GmbH in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber erarbeitet. In der Studie wird aufgezeigt, welche Wirkungen transnationale Kooperationen speziell im Innovationsbereich für KMU entfalten können, wie Projektergebnisse von KMU genutzt werden und welche Mechanismen für eine zuverlässige Kapitalisierung der Ergebnisse greifen. Ziel ist die Steigerung des Nutzens und der Anwendungsmöglichkeiten transnationaler Projekte für KMU.

# 2 Transnationale Kooperationen und ihre Erfolgsfaktoren

 Baden-Württemberg ist eine der international am stärksten vernetzten Regionen in Europa – Innovation wird in den vielfältigen Partnerschaften großgeschrieben.

Baden-Württemberg ist an vier der insgesamt 14 europäischen Interreg B-Programmen beteiligt. Kleine und mittlere Unternehmen können so auf vielfältige Weise von der transnationalen Zusammenarbeit profitieren. In diesen vier Programmräumen – Donauraum, Mitteleuropa, Alpenraum und Nordwest-Europa – werden die gemeinsamen territorialen und ökonomischen Herausforderungen in einer großen thematischen Vielfalt angesprochen, um Lösungen und Angebote zu erarbeiten, die vielen Akteuren (darunter auch KMU) zur Verfügung stehen. Daneben ist Baden-Württemberg wirtschaftspolitisch stark in den EU-Makrostrategien Alpen- und Donauraum engagiert und bringt sich z. B. in Arbeitsgruppen in den Feldern Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Cluster ein.

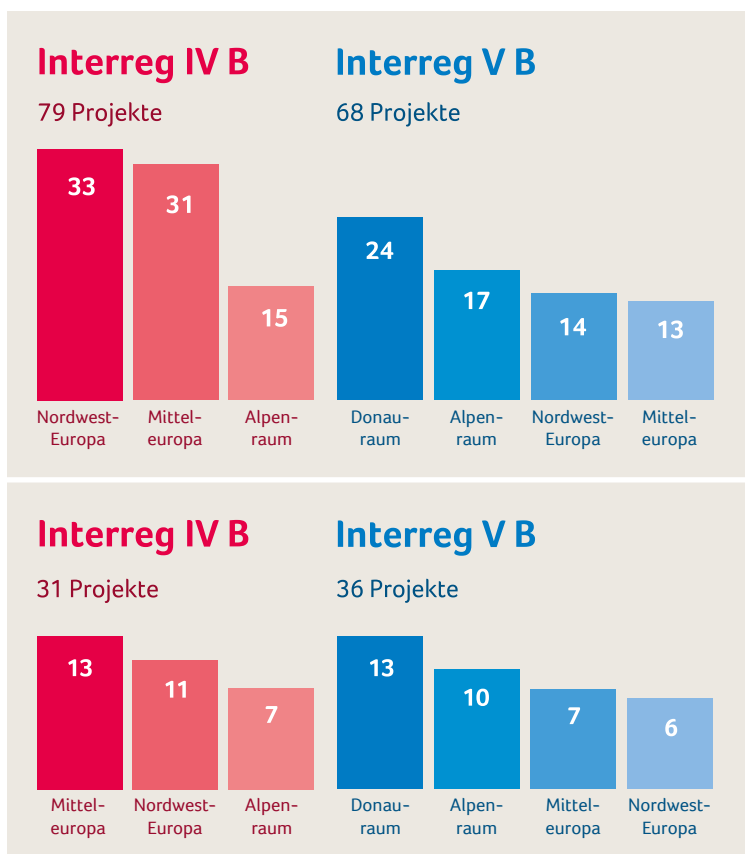


Abbildung 1: Anzahl der Projekte mit Partnern aus Baden-Württemberg in Interreg IV und V<sup>1</sup> (oben) und Projekte in der Priorität „Innovation“ in den relevanten Programmräumen (unten)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Quelle: eigene Berechnung nach keep.eu und eigener Recherche.

<sup>2</sup> Interreg IV B = Förderperiode von 2007 bis 2013, Interreg V B = Förderperiode von 2014 bis 2020. Die Grafik spiegelt den Stand Ende Dezember 2018 wider – für Interreg V B wird sich die Anzahl der Projekte insgesamt sowie die Verteilung auf die einzelnen Programmräume bis zum Ende der Förderperiode noch ändern. Dadurch ist ein abschließender Vergleich zwischen den beiden Förderperioden nicht möglich.

„Innovation“ ist in allen Programmräumen eines der gezielt geförderten Schwerpunktthemen. Die Partner erarbeiten gemeinsam **innovationsfördernde Prozesse**, die sowohl die Organisationsstrukturen und -abläufe in den Unternehmen optimieren als auch wichtige Impulse zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, betrieblicher Wertschöpfungsketten oder von Produkten und Dienstleistungen geben können.

## MEHRWERTE TRANSNATIONALER KOOPERATIONEN FÜR KMU

Transnationale Kooperationen schaffen verschiedene Mehrwerte, die vor allem langfristig Wirkung zeigen können:<sup>3</sup>

QUALIFIZIERUNG	Interkulturelles Lernen, Aneignen spezifischen Know-hows
AUFBAU VON NETZWERKEN	Zugang zu neuen Partnern/Kontakten, hohe Qualität der aufgebauten Beziehungen, hohe Motivation der Partner
ERSCHLIESSUNG NEUER MÄRKTE	Besserer Zugang zu ausländischen Märkten und Kooperationspartnern
ERWEITERUNG DES HORIZONTS	Neue Ideen und Inspiration, Kennenlernen anderer Herangehensweisen
TRANSNATIONALE LÖSUNGEN	Entwicklung transnationaler Wertschöpfungsketten und Lösungen auf operationelle Ebene, Erleichterung der Zusammenarbeit
GENERIERUNG VON INNOVATIONEN	Kreativität durch Zusammenführen individueller Spezialisten aus verschiedenen Themenbereichen und Kulturen

Durch die Teilnahme an transnationalen Kooperationen erhalten KMU einen Blick auf andere und neue Herangehensweisen, können interkulturelle Kompetenzen erwerben und sich im Austausch mit Experten spezifisches Know-how aneignen. Auf diese Weise werden die beteiligten Personen weiterqualifiziert und können ihren Horizont, und damit auch den ihres Unternehmens, erweitern. Der **Aufbau von Netzwerken** stellt durch den Zugang zu neuen, internationalen Partnern, die damit verbundenen Möglichkeiten zur **Erschließung neuer Märkte** sowie die Erarbeitung gemeinsamer, **transnationaler Lösungen** einen großen Mehrwert für KMU dar. Die Zusammenarbeit mehrerer Akteure mit unterschiedlichen Hintergründen ermöglicht darüber hinaus die Neukombination von Wissen und damit das Generieren von Innovationen.

<sup>3</sup> Diese und die folgenden Ergebnisse und Bewertungen beruhen auf Aussagen und Erfahrungen der regionalen Akteure, die im Rahmen von Interviews, Expertengesprächen und einem Workshop erhoben wurden.



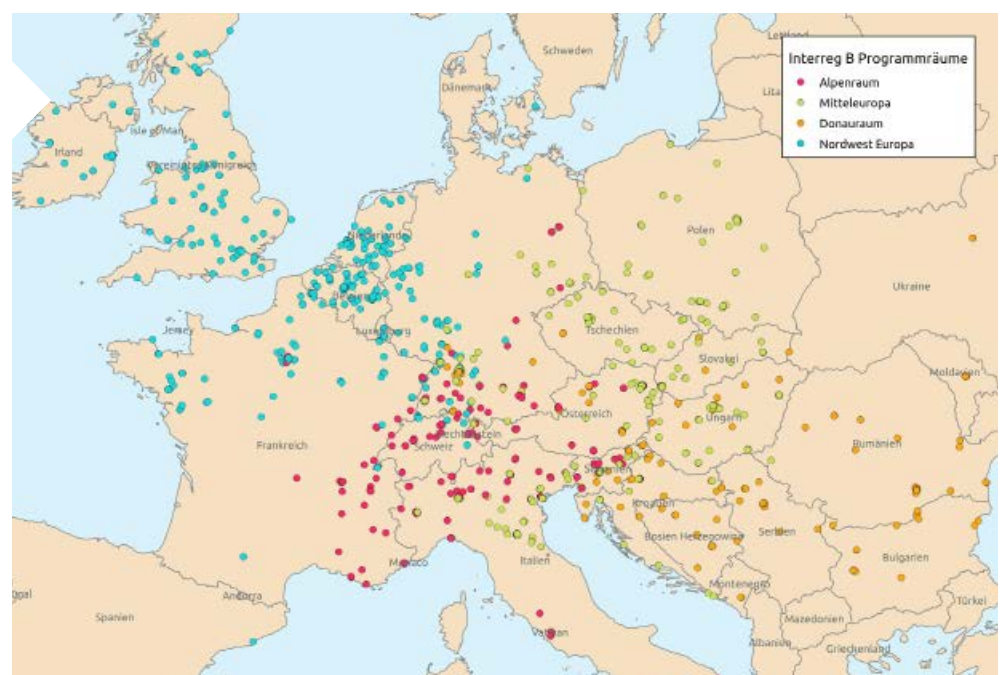
**Baden-Württemberg ist eine der aktivsten Regionen Europas** in Bezug auf die Teilnahme an den Interreg B-Programmen. Seit 2007 (Interreg IV und V) haben **104 Organisationen aus dem Bundesland in insgesamt 154 Projekten** mitgewirkt (147 Projekte in den oben genannten und 7 in weiteren Programmräumen). 68 der 147 Projekte sind der Priorität „Innovation“ zugeordnet – somit das vorherrschende Thema in den Projekten mit baden-württembergischer Beteiligung (Abbildung 1). Über die Projekte bestehen bisher **Kontakte zu mehr als 1.500 Partnerorganisationen in ganz Europa** – die Europakarte auf dem Titel zeigt die Vielzahl an Verbindungen, die sich für Baden-Württemberg über Interreg B-Projekte ergeben.

Von besonderer Qualität sind die im Rahmen transnationaler Kooperation aufgebauten Beziehungen. Sie ermöglichen in der Regel eine langfristige und enge Zusammenarbeit. Auch der partnerschaftliche Umgang in Interreg-Projekten ist oft bemerkenswert – das Bearbeiten und Lösen gemeinsamer Aufgaben schafft Verständnis füreinander und eine Vertrauensbasis zwischen den Projektakteuren. Wichtig ist die **Vernetzung in Europa**, aber auch innerhalb der eigenen Region – beides wird über transnationale Projekte gefördert. KMU sind eher selten direkt als Partner in die Projekte eingebunden, sondern vielmehr als Anwender und Zielgruppe. Existenzgründungen, Geschäftsmodellerweiterungen, das Gewinnen neuer Ideen und neuer Kontakte sowie finanzielle Unterstützung sind

die wichtigsten positiven Effekte, die von den untersuchten Projekten auf KMU ausgehen. Durch die Berücksichtigung der KMU-Perspektive in Studien und Umfragen, die innerhalb der Projekte erstellt werden, können Unternehmen auf Herausforderungen wie Innovationshemmnisse und ihre spezifischen Bedürfnisse aufmerksam machen. Zudem werden durch die Projekte Werkzeuge entwickelt und bereitgestellt, die in KMU zur Anwendung kommen können. Durch die transnationale Zusammenarbeit von Intermediären<sup>4</sup> steigt darüber hinaus auch der Bekanntheitsgrad von Standorten – ebenfalls ein Vorteil für KMU. Intermediäre können im Rahmen von Matchmaking-Aktivitäten ggf. gezielt auf bestimmte KMU aufmerksam machen und Projektergebnisse gezielt an KMU weitergeben. Von der **Türöffner-Funktion** vieler Projekte profitieren insbesondere Unternehmen, die allein nur schwer Zugang zu Partnern im Ausland oder aus der Forschung finden. Das gleiche gilt für KMU ohne eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder mit begrenzten finanziellen Mitteln, die dank der Projekte Zugang zu wertvollen Beratungs- und Vernetzungsmöglichkeiten erhalten.

<sup>4</sup> Intermediäre sind Einrichtungen für Forschung und Wissensverbreitung und wirtschaftsrelevante Multiplikatoren, insbesondere Wirtschaftsförderer, Transferzentren, Verbände, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Business Parks, Innovationszentren, Universitäten und Hochschulen und (z. T.) öffentlich finanzierte Einrichtungen der wirtschaftsnahen Forschung. In transnationalen Projekten vertreten Intermediäre oft Gruppen von KMU, um ihre Interessen zu bündeln und sowohl Bedarfe als auch Ergebnisse vermitteln zu können.

Abbildung 2: Partner in Projekten mit baden-württembergischer Beteiligung in den vier Interreg B-Programmräumen





## ERFOLGSFAKTOREN: METHODEN ZUR STÄRKEREN EINBINDUNG VON KMU

Um den Mehrwert transnationaler Kooperation zu verdeutlichen, wurden im Rahmen der Studie drei Wirkungskategorien transnationaler Kooperationen identifiziert: die **Befähigung von Schlüsselakteuren, die Anwendung von Wissen und Kompetenzen sowie der Aufbau von Netzwerken und Kontakten**. In Abbildung 3 sind diesen Wirkungskategorien konkrete Erfolgsfaktoren zugeordnet, die eine gelungene Kapitalisierung begünstigen.

### BEFÄHIGUNG VON SCHLÜSSELAKTEUREN

In jeder Projektphase sind bestimmte Aspekte zu berücksichtigen, die den Erfolg eines Vorhabens im Sinne der drei Wirkungskategorien sichern. So kann bereits während der Projektentwicklung über eine **Einbeziehung der Stakeholder und Zielgruppen** sowie die Verankerung spezifischer Kapitalisierungsmaßnahmen<sup>5</sup> im Projektantrag dafür gesorgt werden, dass Schlüsselakteure mit Hilfe der erzielten Ergebnisse befähigt werden, Innovationsprozesse mitzugestalten. Für eine größtmögliche Wirkung auf die Schlüsselakteure müssen während der Umsetzung eines Projekts außerdem die verschiedenen Zielgruppen und Partner regelmäßig über Aktivitäten und Erfolge informiert werden. Mit Projektabschluss sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse durch **gut vernetzte Schlüsselakteure** (bspw. durch Kammern, Wirtschaftsförderer oder Clusterinitiativen) bestmöglich weiterverbreitet und genutzt werden.

### ANWENDUNG VON WISSEN UND KOMPETENZEN

Projekte zeigen ihre Wirkung auch dadurch, dass im Rahmen der Partnerschaft erarbeitetes Wissen und Kompetenzen eine breite Anwendung finden. Dafür muss im Rahmen der Projektentwicklung darauf geachtet werden, an bestehende Projekte anzuknüpfen und ausreichende Ressourcen für die Kapitalisierung einzuplanen. Innovative und innovationsfördernde Pilotprojekte tragen maßgeblich dazu bei, eine erfolgreiche Umsetzung zu demonstrieren, Erfahrungen zu sammeln und so gewünschte Wirkungen zu ermöglichen. Folgeprojekte, das Verankern der eigenen Ergebnisse in anderen und übergeordneten Vorhaben und die Aufnahme der Resultate in konkrete **Beratungsangebote der Intermediäre** sind ebenfalls für eine erfolgreiche Kapitalisierung durch KMU wichtig.

### AUFBAU VON NETZWERKEN UND KONTAKTEN

Um auch in der dritten Kategorie, dem Aufbau von Netzwerken und Kontakten, erfolgreiche Wirkungen zu erzielen, sollten so früh wie möglich KMU in relevante Netzwerke eingebunden und eine Vernetzung mit ähnlichen Projekten angestrebt werden. Im Projektverlauf muss ein Kommunikationskonzept entwickelt und umgesetzt werden, das die Informationsbedarfe der verschiedenen Ziel- und Akteursgruppen beachtet. Während der Projektumsetzung sollten möglichst viele **Chancen zur Vernetzung** genutzt werden, damit nach Projektende ein umfangreiches transnationales aber auch regionales Netzwerk von Partnern, Experten und Akteuren für die weitere Entwicklung von Innovationen in der jeweiligen Thematik zur Verfügung steht.

<sup>5</sup> Kapitalisierung meint in diesem Kontext die Verbreitung, Weiterverarbeitung und Verstetigung von Ergebnissen sowie nicht bewusst geplanter positiver Kooperationseffekte, die sich aus Projekten und Initiativen im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit ergeben.

## WIRKUNGSKATEGORIEN

## ERFOLGSFAKTOREN



### Befähigung von Schlüsselakteuren

- KMU und Intermediäre am Prozess der Projektentwicklung beteiligen
- KMU als dynamische Akteure betrachten, die selbst etwas zum Projekt beitragen können
- Kapitalisierung als konkrete Aufgabe im Projektplan verankern
- Intermediäre als Moderatoren, vor allem auf regionaler Ebene, um Sachverhalte für KMU verständlich zu machen
- Beteiligungsmöglichkeiten für KMU, als Projektpartner, Dienstleister oder Observer bzw. Associated Strategic Partner
- Intermediäre und Projektpartner umfassend über Projektergebnisse und den Nutzen für KMU informieren
- KMU gezielt über Projektergebnisse informieren, Nutzung verschiedener Medien und Kanäle (z. B. Social Media, Veranstaltungen, Roadshows)
- Projektergebnisse werden bei „Result Keepers“ verankert und nach Projektende an KMU weiterverbreitet
- Bedürfnisse von KMU in verschiedenen Entwicklungsstadien und unterschiedlichen regionalen und Branchenkontexten beachten
- Förderung von Vorlauf- und Kofinanzierungskosten von KMU



### Anwendung von Wissen und Kompetenzen

- Projektpartner kümmern sich um Folgeprojekte oder die Einbettung in größere Fördermaßnahmen, um Ergebnisse zu verstetigen und auszubauen
- Anknüpfung an größere/übergeordnete Projekte (Bund, Land), um erbrachte Ergebnisse dort einfließen zu lassen (+ Weiterentwicklung)
- Konkrete und dauerhafte Ergebnisse produzieren, die für KMU unmittelbar relevant/interessant sind und Marktreife haben
- Konkrete und individuelle Unterstützungsangebote für KMU (z. B. Gutscheine, Beratung, Coaching etc.) schaffen
- Implementierung von Pilotprojekten, um Möglichkeiten und Vorteile sichtbar zu machen
- Ergebnisse bei den Intermediären so verankern, dass sie diese in ihr Beratungsportfolio aufnehmen
- Für Kapitalisierung von Anfang an ein ausreichendes Budget einplanen
- Teambuilding/Vertrauen aufbauen, damit Kooperationsvorbehalte (z. B. bezüglich Wissensabfluss) abgebaut werden




### Aufbau von Netzwerken und Kontakten

- Vernetzung und persönlichen Austausch ermöglichen, z. B. über Netzwerke, Cluster, Labs, Inkubatoren etc.
- Langfristige Strukturen etablieren, die über die Projektlaufzeit hinausgehen
- KMU in Netzwerke einbinden
- Vernetzung mit Projekten mit ähnlichem Fokus
- Zielgruppenspezifische Kommunikation
- Transnationale Kontakte knüpfen, um Ergebnisse weit streuen zu können

Abbildung 3: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Wirkungskategorien

# 3 Ergebnistransfer – Schlüsselaktivität für eine erfolgreiche Kapitalisierung

 Die Ergebnisse transnationaler Kooperationen sollen auch nach Projektende für unterschiedliche Zielgruppen langfristig nutzbar gemacht werden – dafür sind verschiedene Elemente und Aspekte von besonderer Bedeutung.

Ziel der transnationalen Kooperation ist es, die Projektergebnisse einer möglichst großen Anzahl von Akteuren zur Verfügung zu stellen und damit eine nachhaltige Kapitalisierung der Projektergebnisse im ganzen Programmraum zu erreichen. Dies bedeutet einerseits, Projektergebnisse auch nach Projektende weiterzuverfolgen und zu verstetigen und andererseits die Projekte als Impulse für neue Entwicklungen und Partnerschaften effektiv zu nutzen. Die Kapitalisierung soll nicht nur für die unmittelbar an der Partnerschaft beteiligten oder im Rahmen der Partnerschaft einbezogenen Akteure langfristig sichergestellt werden.

Zusätzlich sollen die Ergebnisse auch Akteuren – insbesondere KMU – außerhalb der Partnerschaft zugänglich gemacht und von ihnen genutzt werden. Neben der direkten Beteiligung an transnationalen Projekten sind deshalb vor allem auch die Festigung dieser Kooperationen sowie die Ableitung von konkreten Maßnahmen für und in KMU relevant.

Abbildung 4 zeigt den **Prozess der Kapitalisierung** der im Rahmen transnationaler Projekte von der Partnerschaft entwickelten Innovationen für KMU. Der Ergebnistransfer nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein.



Abbildung 4: Kapitalisierung der Ergebnisse transnationaler Kooperationen

### **DIE RICHTIGE PARTNERSCHAFT – VORAUSSETZUNGEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN ERGEBNISTRANSFER.**

Die Partnerschaft eines transnationalen Projektes ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – dabei sind sowohl neue Partner wichtig, die frische Ideen in Projekte tragen, als auch erfahrene und bereits vernetzte Partner, die die Projektumsetzung beschleunigen können. Unerfahrene Akteure oder Akteure mit eingeschränktem Zeitbudget (bspw. KMU und Intermediäre) können auch als Beobachter oder assoziierte strategische Partner beteiligt werden. Sie nehmen an Projekttreffen teil, können sich dort einbringen und erhalten einen detaillierten Einblick in die Projektergebnisse und -prozesse, die sie deshalb wesentlich besser nachvollziehen, nutzen und weitergeben können.

### **DIE ROLLE DER MULTIPLIKATOREN UND INTERMEDIÄRE**

Regionale Netzwerke und langjährige Kontakte der Projektakteure sind die wichtigste Ressource. Regionale Multiplikatoren helfen dabei, Projektergebnisse in der jeweiligen Landessprache weiterzugeben und gezielt alle relevanten Stakeholder anzusprechen. Gleichzeitig profitieren sie von den Netzwerken. So können sich bspw. Wirtschaftsförderer einen besseren Überblick über Ideen in anderen Ländern verschaffen und andere Märkte beobachten. Hochschulen und Forschungsinstitute können durch Kooperationen neue Ideen verfolgen und

auf neue Forschungsergebnisse zurückgreifen. Unternehmen finden über den Intermediär neue Partner und erhalten Hilfestellung über das Netzwerk, wenn es darum geht, neue Absatzmärkte zu erschließen. Intermediären aller Art kommt eine Schlüsselrolle zu, da sie die Ergebnisse und Kontakte für KMU gezielt weitergeben und ggf. auch bedarfsgerecht bündeln können. Damit Intermediäre ihre Rolle erfüllen können, müssen sie alle relevanten Informationen erhalten und ein Bewusstsein für diese Rolle entwickeln. In einigen Projekten werden sogar sogenannte „Scharniermitarbeiter“ eingesetzt – sie übernehmen vor allem das Kontaktmanagement zwischen den Projekten und den KMU.

### **BEISPIELE ERFOLGREICHER KAPITALISIERUNG**

Die erfolgreiche Kapitalisierung von europäischer und internationaler Projektarbeit zeigt sich z. B. in Firmengründungen, entstandenen Prozessinnovationen, Folgeprojekten von Projektpartnern in Interreg und anderen Programmen, der Erweiterung von Kompetenzen in KMU, der Etablierung von weitreichenden Clustern, der Sensibilisierung von KMU für Förderprogramme und deren Möglichkeiten sowie in der Ergänzung oder Adaption von Geschäftsfeldern nach Beratungen, die im Rahmen eines Projekts stattgefunden haben.

## Beispiel 1

### NETZWERKEN UND MATCHMAKING – MIT DEN RICHTIGEN KONTAKTEN ZUM ERFOLG

**Innovationen** sind das Ergebnis intensiven Austauschs und der neuen Kombination und Anwendung von Wissen. Die richtigen Kontakte zu finden, die das eigene Wissen und die eigenen Kompetenzen erfolgreich ergänzen, ist dabei nicht immer leicht. **Matchmaking**, also das Zusammenbringen von Akteuren zur Anbahnung von Kooperationsbeziehungen, ist daher ein wichtiges Instrument, um die vorhandenen Ressourcen verschiedener Organisationen in einer Region optimal zu nutzen. Mehrere Interreg-Projekte mit baden-württembergischer Beteiligung leisten dazu einen Beitrag. Im Rahmen des Projekts **SYNERGY** wurde ein **IT-Tool** entwickelt, welches Projekteigenschaften analysiert, um **Möglichkeiten für Synergien** zwischen verschiedenen Projekten in den Bereichen Mikro- und Nanotechnologie, additive Fertigung und Industrie 4.0 zu identifizieren. Dies ermöglicht es Akteuren in Mitteleuropa, neue Kontakte zu finden und Kooperationen anzubahnen. Auf Unternehmen in der Bioökonomie fokussieren die Projekte DanuBioValNet sowie Made in Danube. Ziel der Projekte ist dabei ebenfalls die Vernetzung relevanter Akteure. Im Projekt **Made in Danube** wird hierfür das Danube Transnational Innovation Cooperation Tool eingesetzt, eine **Online-Plattform**, über die interessierte Akteure in der Donau-region ihre **Kompetenzen darstellen** und Kooperationspartner sowie relevante Projektkonsortien finden können. Das Projekt **DanuBioValNet** fördert durch auf erneuerbare Ressourcen setzende Wertschöpfungsketten die Transformation einer auf fossilen Rohstoffen basierten Wirtschaftsweise hin zu mehr Nachhaltigkeit. Zwei **Firmengründungen**, die direkt auf den Projektergebnissen beruhen, unterstreichen den direkten wirtschaftlichen Nutzen, der aus transnationalen Projekten gezogen werden kann.



## Beispiel 2

### *UNTERNEHMERGEIST FÖRDERN – PLAYPARKS ALS KREATIVE SPIELWIESE FÜR GRÜNDERINNEN UND GRÜNDER*

Start-ups und Existenzgründungen sind ein wichtiger **Motor für Innovation und Wachstum**. Doch nur wenige Menschen wagen tatsächlich den Schritt in die Selbstständigkeit und viele neu gegründete Unternehmen haben Probleme, sich am Markt zu etablieren. Das Projekt **CERIEcon** unterstützt Start-ups durch **Beratungs-, Fortbildungs- und Vernetzungsaktivitäten** in „Playparks“ an insgesamt sieben Standorten in Mitteleuropa. Im Rahmen des Accelerator-Programms „Sandbox“ findet dies im baden-württembergischen **Playpark** in Stuttgart an der Hochschule der Medien statt. Im halbjährlichen Turnus wird das Programm mit Start-up-Teams aus der Kreativwirtschaft, die sich für eine Teilnahme bewerben können, in der Praxis getestet und fortlaufend optimiert. Damit leistet das Projekt sowohl einen Beitrag zur **Steigerung unternehmerischer Aktivitäten** als auch zur **Stärkung der Kreativwirtschaft**, welche für die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs von entscheidender Bedeutung ist. Durch Seminare, Workshops und Mentoring wird die Entwicklung und Umsetzung der jeweiligen Geschäftsmodelle vorangetrieben und unternehmerisches Wissen an die Teilnehmer vermittelt. Ergänzt werden diese Maßnahmen durch **internationalen Austausch** mit Start-ups in den anderen Regionen. Für die Dauer von sechs Monaten werden den teilnehmenden Teams zudem kostenlos Arbeitsplätze im **Co-Working Space** zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise werden durch Interreg-Mittel innovative Gründerinnen und Gründer unterstützt und ein transnationales kreatives Netzwerk zwischen den verschiedenen Playparks geschaffen.



## Beispiel 3

### NEUE GESCHÄFTSMODELLE FÜR TRADITIONSBRANCHEN – DIGITALISIERUNG DES ANGEBOTS EINES SCHULBUCHVERLAGS

Durch die **Digitalisierung** sind viele Unternehmen unter Druck geraten: Besonders KMU mit traditionellen Geschäftsmodellen sind gefordert, sich der stetigen Entwicklung anzupassen und neu entstehende Kundenwünsche zu erfüllen. Das Verlagswesen ist eine der Branchen, die sich – um in der digitalen Welt nicht unterzugehen – den Herausforderungen der Digitalisierung schon früh stellen mussten, denn Internet, Smartphone sowie der einfache und günstige Zugang zu neuen Technologien haben das Mediennutzungsverhalten grundlegend verändert. Während im Printgeschäft das Konkurrenzfeld klar abgesteckt und die Märkte aufgeteilt waren, konkurrieren die Verlage nun mit zahlreichen neuen Wettbewerbern. Um dennoch am Markt bestehen und eine neu entstandene Nachfrage bedienen zu können, setzen viele Verlage auf digitale Produkte, so auch der Herder Verlag aus Freiburg. Auf dem Weg in die digitale Zukunft wurde das Unternehmen auch durch das Interreg-Projekt **DIGITRANS** (Digital Transformation in the Danube Region) unterstützt. Das Projekt richtet sich an Unternehmen aus den Sektoren Kreativwirtschaft, Gesundheit und Advanced Manufacturing, für die gezielte **Blended Learning-Schulungen**

(Kombination aus Präsenzveranstaltungen und E-Learning) entlang der DIGITRANS-Methode angeboten werden. Diese Methode besteht aus zwei Phasen: Während der **Innovationsphase** werden in jedem Partnerland Trainings für Unternehmen durchgeführt, die sie dazu befähigen, eine neue digitale Geschäftsidee zu entwickeln. Mit dieser Idee bewerben sich die Unternehmen für die zweite, die **Transformationsphase**. In einem **Inkubator-Zentrum** wird die Idee nachhaltig umgesetzt, indem Prototypen gestaltet und dazu passende Geschäftsmodelle entwickelt werden. Der Herder Verlag ist eines der teilnehmenden Unternehmen aus der Partnerregion Baden-Württemberg. Im Rahmen der Trainings konnte das interdisziplinär zusammengestellte Team des Unternehmens die Idee für eine Software für den Kindergartenbereich weiterentwickeln, die Prozesse für Erzieherinnen und Erzieher digitalisiert. Auch wenn die Idee für die Realisierung des Produktes bereits bestand, konnte das Unternehmen im Rahmen der Workshops innovative Methoden kennenlernen, mit deren Hilfe der Prozess der Produktentwicklung im Inkubator-Zentrum durchgeführt werden konnte.



# 4 Handlungsempfehlungen – Weitere Impulse zum Nutzen für Unternehmen

Wie ausgeführt, werden durch transnationale Kooperation vielfältige positive Wirkungen erzielt. Dennoch könnten weitere Impulse gesetzt werden, die in der Langfassung der Studie in einer Vielzahl von Handlungsempfehlungen zum Ausdruck kommen. Im Folgenden sollen nur einige davon exemplarisch aufgegriffen werden.

Um gezielt neue Impulse für die Kapitalisierung von Projektergebnissen durch KMU zu setzen, empfiehlt sich die **Auflage eines Förderprogramms**, welches explizit auf die Nutzung und Weitergabe transnationaler Projektergebnisse abzielt. Dadurch wird diesem wichtigen Thema eine breite Aufmerksamkeit unter den relevanten Akteuren in Baden-Württemberg verschafft und sie werden noch einmal deutlich dafür sensibilisiert. Die Möglichkeit einer einmaligen Projektförderung schafft darüber hinaus den Anreiz, sich konkret mit Möglichkeiten der besseren Nutzbarmachung von KMU auseinanderzusetzen. Hauptkriterium für die zu fördernden Projekte sollte die Anwendbarkeit von Ergebnissen für KMU sein. Daher ist es von großer Bedeutung, mit dem Instrument Zusammenschlüsse von Partnern zu fördern, die tatsächlich direkten Zugang zu KMU haben und diesen auch nachweisen können.

Voraussetzung für die Förderung sollte sein, dass die Antragsteller bereits auf zu kapitalisierende Projektergebnisse zugreifen können. Diese müssen einen **konkreten Mehrwert für KMU** beinhalten oder so angewandt werden können, dass sie KMU einen hohen Nutzen versprechen. Durch die Nutzung bereits erarbeiteter Ergebnisse wäre auch gewährleistet, dass die geförderten Maßnahmen kurzfristig durchgeführt werden können. Denkbar wäre auch eine Förderung der besseren Verbreitung und Umsetzung von Ergebnissen vor Ort in den jeweiligen baden-württembergischen Regionen. Dabei sollten die zu fördernden Vorhaben mit ihren Aktivitäten auf alle drei bereits behandelten Wirkungskategorien abzielen: Schlüsselakteure befähigen, Wissen und Kompetenzen anwenden sowie Netzwerke und Kontakte aufbauen.

Eine Möglichkeit, diese Ziele zu erreichen, stellen Austauschformate wie **Delegationsreisen** für Unternehmerinnen und Unternehmer baden-württembergischer KMU dar, die mit Fortbildungsangeboten zu den Projektergebnissen verknüpft werden. Dafür können etwa Workshops durch Beschäftigte von besuchten Organisationen durchgeführt werden. Generell ist die Organisation von **B2B-Veranstaltungen** ein gutes Mittel, wobei die teilnehmenden KMU nicht zwingend an der Entwicklung der Projektergebnisse mitgewirkt haben müssen.





Wichtig ist es, die Komponenten der Horizonterweiterung (etwa durch Reisen, Praktika, Austausch etc.) mit Möglichkeiten des Netzwerks und des inhaltlichen Erkenntnisgewinns zu verbinden. Dies kann auch innerhalb Baden-Württembergs in bestimmten Regionen erfolgen, etwa durch Barcamps (offene Tagungen mit Workshops, die durch die Teilnehmer im Laufe der Veranstaltung selbst entwickelt werden) zu Themen, welche für die KMU vor Ort von großer Relevanz sind und mit der Vermittlung von Projektergebnissen verknüpft werden.

Sinnvoll ist, dass sich Projektpartner aus unterschiedlichen Projekten zusammenschließen. Diese könnten ihre **Kapitalisierungsaktivitäten** bündeln und somit gemeinsam eine stärkere Verbreitung ihrer Ergebnisse bewirken und Synergien schaffen. Eine ähnliche Clustering wäre auch auf regionaler Ebene denkbar, von Projektpartnern aus derselben Region, die so eine größere Reichweite ihrer Ergebnisse vor Ort in Baden-Württemberg erzielen können. Solch ein Zusammenschluss, ob nach Themen oder Region, würde zudem die interne Vernetzung baden-württembergischer Akteure fördern und so die Verbreitung von Ergebnissen stärken.

Die Vermittlung von Projektergebnissen bietet jedoch an einigen Stellen noch Verbesserungspotenzial. So können beispielsweise **Coachings für Intermediäre** in Erwägung gezogen werden, da sowohl der konkrete Nutzen transnationaler Zusammenarbeit als auch Kenntnisse über konkrete Ergebnisse, die selbst genutzt oder weitergegeben werden können, noch nicht selbstverständlich in der Beratungs- und Transferpraxis der Intermediäre verankert sind. Dem kann mit gezielten Informations- und Beratungsangeboten, Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen entgegengewirkt werden. Die **Bereitstellung von Materialien und Dokumenten für Projektpartner** für die Transferarbeit ist darüber hinaus eine sinnvolle Ergänzung. Hilfreich wäre es, hierzu eine umfassende Anleitung zu erstellen sowie die für die jeweiligen Regionen wichtigsten Akteure und ihre thematischen/strukturellen Schwerpunkte zu visualisieren. Die Bereitstellung von Marktanalysen und Ländersteckbriefen, deren Inhalte auf bereits durchgeführten Projekten basieren, kann ebenfalls eine sinnvolle Ergänzung sein, um KMU den Zugang zu wichtigen Ergebnissen transnationaler Kooperation zu erleichtern.

# Impressum

## **HERAUSGEBER**

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau  
Baden-Württemberg  
Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart  
Tel.: (0711) 123-0, Fax: (0711) 123-4791  
poststelle@wm.bwl.de  
www.wm.baden-wuerttemberg.de

## **KONZEPTION UND GESTALTUNG**

atene KOM GmbH  
Agentur für Kommunikation, Organisation und Management  
Invalidenstraße 91  
10115 Berlin

## **REDAKTION**

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau  
Baden-Württemberg  
Referat 62 „Wirtschaftspolitik in Europa“  
Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart

## **TEXT/ZUGRUNDELIEGENDE STUDIE**

atene KOM GmbH  
Agentur für Kommunikation, Organisation und Management  
Invalidenstraße 91  
10115 Berlin

## **DRUCK**

oeding print GmbH  
Erzberg 45  
38126 Braunschweig

## **STAND**

September 2019

## **BILDNACHWEIS**

- © atene KOM GmbH, Titelbild
- © atene KOM GmbH, S.5-6
- © atene KOM GmbH, Kartengrundlage: OpenStreetMaps, S. 8
- © Pexels GmbH, Pixabay, S.15
- © Pexels GmbH, Rawpixel.com, S.7, S.13, S.14, S.17

## BEZUG ÜBER

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau  
Baden-Württemberg  
Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart  
Tel.: (0711) 123-0, Fax: (0711) 123-4791  
poststelle@wm.bwl.de  
www.wm.baden-wuerttemberg.de

[https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/kapitalisierung-transnationaler-kooperation-fuer-kmu-studie/?tx\\_rsmbwpublications\\_pi3%5Bministries%5D=37&cHash=6d0f147e4b876bba9c37f9198f99458a](https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/kapitalisierung-transnationaler-kooperation-fuer-kmu-studie/?tx_rsmbwpublications_pi3%5Bministries%5D=37&cHash=6d0f147e4b876bba9c37f9198f99458a)

Außerdem kann die Publikation im Informationsservice des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau unter [www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de) und im Servicebereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst unter [www.mwk.baden-wuerttemberg.de](http://www.mwk.baden-wuerttemberg.de) online bestellt oder als PDF-Datei heruntergeladen werden

## VERTEILERHINWEIS

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidatinnen und Kandidaten oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde. Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.





**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU