

Inhalt

VERZEICHNISSE	5
Abbildungen	5
Tabellen.....	5
MANAGEMENT SUMMARY	7
1 EINLEITUNG	8
1.1 Baden-Württemberg als Wirtschafts- und Innovationsstandort.....	8
1.2 Transnationale Zusammenarbeit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit	12
1.3 Kapitalisierung transnationaler Kooperationen für eine Stärkung von Innovationen in KMU	14
1.4 Forschungsfragen und Aufbau der Studie	15
2 METHODIK	16
2.1 Untersuchungselemente	16
2.2 Klärung und Definition zentraler Begriffe.....	17
2.3 Wirkungsdimensionen und Kapitalisierungspfade	20
2.3.1 Wirkungskategorien nach M. Fitzi	20
2.3.2 Transferpfade nach BMVI (MORO)	22
2.3.3 Wirkungskategorien (BMVI 2017).....	23
2.3.4 Fazit: Festlegung der Analysekategorien für die vorliegende Studie	23
3 RAHMEN UND INSTRUMENTE FÜR INNOVATIONS- UND KMU-BEZOGENE TRANSNATIONALE KOOPERATIONEN	25
3.1 Transnationale Kooperation und Innovation.....	25
3.2 EU-Makrostrategien – strategischer Rahmen für transnationale Kooperation in Baden-Württemberg.....	26
3.3 Transnationale Kooperationsprogramme und -projekte – ein Umsetzungsinstrument für Makrostrategien.....	28
3.3.1 Interreg B-Programmräume	29
3.3.2 Interreg-Projekte mit Partnern aus Baden-Württemberg	30
3.3.3 Wichtige Akteure in Baden-Württemberg.....	37
4 KAPITALISIERUNG UND EFFEKTE TRANSNATIONALER KOOPERATIONEN – ERKENNTNISSE AUS DER UNTERSUCHUNG	41
4.1 Erkenntnisse aus den Interviews mit den Programmsekretariaten	41
4.1.1 Programmziele und Prioritäten	42
4.1.2 Zielgruppe KMU	43
4.1.3 Ergebnistransfer und Kapitalisierung.....	44
4.1.4 Kapitalisierungsstrategien der Programme	45
4.1.5 Zwischenfazit	46
4.2 Aktivitäten in den Bundesländern und der EU	47
4.2.1 Bundesprogramm Transnationale Zusammenarbeit.....	47
4.2.2 Baden-Württemberg.....	48
4.2.3 Beispiele weiterer Bundesländer	49
4.2.4 Beispiele aus der EU.....	50
4.3 Auswertung der Experteninterviews und des Workshops	51
4.3.1 Projektziele und -ergebnisse.....	54

4.3.2	Bedeutung transnationaler Zusammenarbeit	56
4.3.3	Einbeziehung von KMU	57
4.3.4	Ergebnistransfer und Kapitalisierung.....	59
4.3.5	Herausforderungen und Maßnahmen zur besseren Nutzbar- machung von Interreg-Ergebnissen.....	61
5	ERFOLGSFAKTOREN UND LESSONS LEARNED FÜR DIE KAPITALISIERUNG	71
5.1	Faktoren in den drei Projektphasen	71
5.1.1	Projektentwicklung	71
5.1.2	Projektumsetzung	72
5.1.3	Kapitalisierungsphase	73
5.2	Erfolgsfaktoren und Wirkungskategorien – Erkenntnisse aus der Untersuchung.....	75
5.2.1	Befähigung von Schlüsselakteuren	78
5.2.2	Anwendung von Wissen und Kompetenzen	78
5.2.3	Aufbau von Netzwerken und Kontakten.....	79
5.3	Gewünschte Wirkungen	80
6	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	83
6.1	Übergeordnete Handlungsempfehlung – Förderung von Kapitalisierungsaktivitäten.....	83
6.2	Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 1: Befähigung von Schlüsselakteuren	87
6.3	Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 2: Anwendung von Wissen und Kompetenzen.....	89
6.4	Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 3: Aufbau von Netzwerken und Kontakten.....	91
6.5	Weitere, übergreifende Aktivitäten.....	93
7	LITERATUR UND QUELLEN	96

Verzeichnisse

Abbildungen

Abbildung 1: Innovationsleistung europäischer Regionen im Vergleich (2018)	9
Abbildung 2: Anteil des Auslandsumsatzes von KMU am Gesamtumsatz	10
Abbildung 3: Untersuchungsdesign.....	16
Abbildung 4: Transnationale Kooperationsräume mit deutscher Beteiligung.....	30
Abbildung 5: Kooperationsbeziehungen von Partnern aus Baden-Württemberg in den einzelnen Programmräumen.....	31
Abbildung 6: Anzahl der Projekte mit Partnern aus Baden-Württemberg in Interreg IV und V.....	32
Abbildung 7: Projekte in der Priorität „Innovation“ in den vier Programmräumen	32
Abbildung 8: Herkunft der Partner und Anzahl der Beteiligungen pro Partnerland in Projekten mit baden-württembergischer Beteiligung.....	34
Abbildung 9: Beteiligung verschiedener Akteursgruppen (in Prozent).....	36
Abbildung 10: Anteil der Mitarbeiter der Innovations-Intermediäre in Baden-Württemberg (2017) .	38
Abbildung 11: Aufbau und Ziele des Workshops am 9. November 2018 in Stuttgart	52
Abbildung 12: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Wirkungskategorien	77

Tabellen

Tabelle 1: Kapitalisierungspfade nach BMVI (MORO).....	22
Tabelle 2: Interreg IV- und V-Projekte mit Lead Partnern aus Baden-Württemberg	35
Tabelle 3: Partnerkategorien.....	36
Tabelle 4: Aktivitätsschwerpunkte der Innovations-Intermediäre in Baden-Württemberg.....	39
Tabelle 5: Prioritäten und Themen der Zusammenarbeit in den vier Interreg-Programmen (aktuelle Förderperiode).....	42
Tabelle 6: Im Rahmen der Studie interviewte Projekte	52
Tabelle 7: Tisch 1: Einbindung in die Projektentwicklung	62
Tabelle 8: Frage an Tisch 1: Einbindung KMU und Intermediäre	64
Tabelle 9: Tisch 2: Mehrwerte bei der Umsetzung	65
Tabelle 10: Tisch 3: Verwertung der Ergebnisse	67
Tabelle 11: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Projektentwicklung	71
Tabelle 12: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Projektumsetzung	72
Tabelle 13: Erfolgsfaktoren für die Kapitalisierungsphase.....	74
Tabelle 14: Befähigung von Schlüsselakteuren – Kriterien und Indikatoren	78
Tabelle 15: Anwendung von Wissen und Kompetenzen – Kriterien und Indikatoren	79
Tabelle 16: Aufbau von Netzwerken und Kontakten – Kriterien und Indikatoren.....	80

Tabelle 17: Gewünschte Wirkungen zur Befähigung von Schlüsselakteuren 81
Tabelle 18: Gewünschte Wirkungen zur Anwendung von Wissen und Kompetenzen 82
Tabelle 19: Gewünschte Wirkungen zum Aufbau von Netzwerken und Kontakten..... 82

Management Summary

Transnationale Zusammenarbeit ist ein wesentliches Element zur Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit sowie des sozialen Zusammenhalts in Europa. Auch zahlreiche Organisationen und Unternehmen aus Baden-Württemberg sind an transnationalen Kooperationen beteiligt. Allein in Interreg B-Projekten sind seit 2007 mehr als 100 verschiedene Organisationen aus Baden-Württemberg direkt als Partner eingebunden, weitaus mehr Akteure werden indirekt beteiligt und profitieren von den Ergebnissen. Die Studie zeigt auf, welchen Mehrwert diese Projekte generieren, welche Herausforderungen und Hemmnisse für den Ergebnistransfer existieren und wie die Kapitalisierung im Sinne einer Nutzbarmachung der Projektergebnisse unterstützt werden kann. Im Fokus steht dabei das Themenfeld Innovation sowie die Anwendung von Projektergebnissen in kleinen und mittleren Unternehmen, die das Rückgrat der regionalen Wirtschaft bilden.

Die positiven Effekte transnationaler Projekte sind oft kooperationsbedingt. Als Mehrwerte wurden von den beteiligten Akteuren vor allem Qualifizierungsangebote, Inspiration für neue Geschäftsmodelle und das Knüpfen wertvoller Beziehungen genannt – Faktoren, die die Innovationsfähigkeit von Organisationen fördern, aber mit harten Indikatoren nur schwer zu messen sind. Als wichtigste Wirkungskategorien wurden in der Studie die Befähigung von Schlüsselakteuren, die Anwendung von Wissen und Kompetenzen sowie der Aufbau von Netzwerken und Kontakten identifiziert. Obwohl einzelne Projekte durchaus greifbare Kapitalisierungserfolge, wie etwa Unternehmensgründungen, vorweisen können, bleibt die konkrete Anwendung von Projektergebnissen in KMU oft aus.

Hauptgrund dafür ist der oft nicht zielgruppenadäquate Ergebnistransfer. KMU sind selbst nur selten direkt als Partner in Projekten beteiligt und können daher auch nur schwer direkt erreicht werden. Die Vermittlung der Ergebnisse muss in diesem Fall auch von Intermediären, wirtschaftsrelevante Multiplikatoren und Vermittler, übernommen werden. In Baden-Württemberg gibt es eine Vielzahl an Organisationen, die Aufgaben als Multiplikatoren, Vermittler und Berater übernehmen, doch verfügen sie nicht immer über die notwendigen Informationen und Kontakte, die Kapitalisierung in KMU in ausreichendem Maß zu unterstützen und anzuregen.

Um den Ergebnistransfer aus transnationalen Kooperationen zu fördern und das Potenzial dieser Projekte bestmöglich für KMU nutzbar zu machen, gibt es verschiedene Ansatzpunkte für unterstützende Aktivitäten des Landes. Dazu zählt unter anderem die Umsetzung eines landeseigenen Förderprogramms, welches sich explizit auf die Kapitalisierung von Ergebnissen in KMU konzentriert, etwa durch die Förderung von Delegationsreisen zum Kennenlernen konkreter Umsetzungsbeispiele und der Vernetzung mit relevanten Partnern, aber auch die bessere Einbindung von Intermediären.

Grundsätzlich gilt es, das vorhandene Informationsangebot zielgruppenspezifisch für KMU und Intermediäre aufzubauen, vor allem online und über Social Media Kanäle. Relevant sind zum Beispiel Informationen zu Projektergebnissen und Kapitalisierungsmöglichkeiten sowie zu Kompetenzträgern und Markthintergründen. Die relevanten Intermediäre und Projektakteure müssen für die Bedarfe von KMU sensibilisiert und ertüchtigt werden, um die Kapitalisierung von Projektergebnissen besser unterstützen zu können. Dies kann beispielsweise durch Coachings für Intermediäre geschehen. Darüber hinaus müssen passende Akteure verstärkt miteinander in Kontakt gebracht werden, um auf diese Weise Synergien zu schaffen. Durch ein gutes Beziehungsmanagement können transnationale Kooperationen Partnerschaften zwischen Akteuren aus verschiedenen Ländern initiieren und so transnationale Wertschöpfungsketten weiterentwickeln. Projekte ermöglichen außerdem eine stärkere regionale Vernetzung, die die jeweiligen Teilregionen der Kooperationsräume insgesamt stärkt.

1 Einleitung

Die vorliegende Studie zur Kapitalisierung transnationaler Kooperation für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Bereich Innovation wurde im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg erstellt. Sie beschäftigt sich mit dem Mehrwert der Interreg B-Projekte und EU-Makrostrategien für Baden-Württemberg und soll Maßnahmen identifizieren, mit deren Hilfe das Ministerium die Nutzung von Projektergebnissen durch KMU fördern kann.

Der wirtschaftliche Erfolg Baden-Württembergs wird vor allem auch von kleinen und mittleren Unternehmen getragen. Über 99 % der Unternehmen in Baden-Württemberg sind KMU. Sie bieten mehr als 2,2 Mio. Arbeitsplätze in der Region.¹ Auch auf europäischer Ebene bilden KMU die große Mehrheit der Unternehmen und somit das Rückgrat der europäischen Wirtschaft.²

Für Baden-Württemberg, als Innovationsland mit einer vor allem mittelständisch geprägten Industrie, ist eine umfangreiche aktive Beteiligung an europäischen Kooperationen, insbesondere im Bereich Innovation für KMU, besonders relevant: Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen gerade kleine und mittlere Unternehmen in der Lage sein, globale Herausforderungen zu bewältigen und schnell marktfähige Produkte zu entwickeln. Hierfür ist die Zusammenarbeit auf EU-Ebene ein gutes Instrument, um einerseits von anderen zu lernen und andererseits auch als Impulsgeber für eine gemeinsame Entwicklung zu agieren und Wissen zu teilen. Diese Zusammenarbeit findet im Rahmen von Interreg und anderen transnationalen Programmen in auf spezielle Themen und Fragestellungen fokussierten Projekten statt. Hier werden aus gemeinsamer Forschungsarbeit und Erfahrungsaustausch Ergebnisse, Produkte und Prozesse entwickelt, die übertragbar und anpassbar sind. Baden-Württemberg bietet hierfür mit seiner Wirtschaftsstruktur eine gute Voraussetzung.

1.1 Baden-Württemberg als Wirtschafts- und Innovationsstandort

Baden-Württemberg ist eine der innovativsten und gleichzeitig wirtschaftlich stärksten Regionen Europas. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Baden-Württemberg betrug 2017 477 Mrd. Euro und machte damit 15,2 % des Gesamt-BIP Deutschlands aus.³ Dabei investiert Baden-Württemberg (öffentliche Hand und Unternehmen) so viel von seinem BIP in Forschung und Entwicklung (FuE) wie kein anderes Bundesland und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung seiner Innovationsfähigkeit.⁴

Auch die Karte in Abbildung 1 zeigt deutlich, dass Baden-Württemberg zu den sogenannten Innovation Leaders in Europa gehört, also eine der innovativsten Regionen Europas ist. Gemessen wird dies u. a. durch Indikatoren wie Bildung, wissenschaftliche Publikationen, Ausgaben für FuE, der Zahl der Innovationen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen, Exportzahlen, Patentanmeldungen etc.⁵

¹ Statistisches Landesamt (2018): Unternehmen und Betriebe 2016 nach Beschäftigtengrößenklassen, abrufbar unter <https://www.statistik-bw.de/GesamtwBranchen/UnternehmBetriebe/040230xx.tab?R=LA>, Aufruf: 06.12.2018.

² Eurostat (2018): Strukturelle Unternehmensstatistik. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database>. Aufruf: 06.12.2018.

³ Statistisches Landesamt (2018): Baden-Württembergs Exporte wieder auf Erfolgskurs. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2018036>. Aufruf: 03.12.2018.

⁴ Statistisches Landesamt (2017): Forschungs- und Entwicklungsausgaben in Baden-Württemberg erreichen neues Rekordniveau. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2017195>. Aufruf: 03.12.2018.

⁵ Europäische Kommission (2018): Regional Innovation Scoreboard 2017. <http://ec.europa.eu/docs-room/documents/23999>. Aufruf: 18.12.2018.

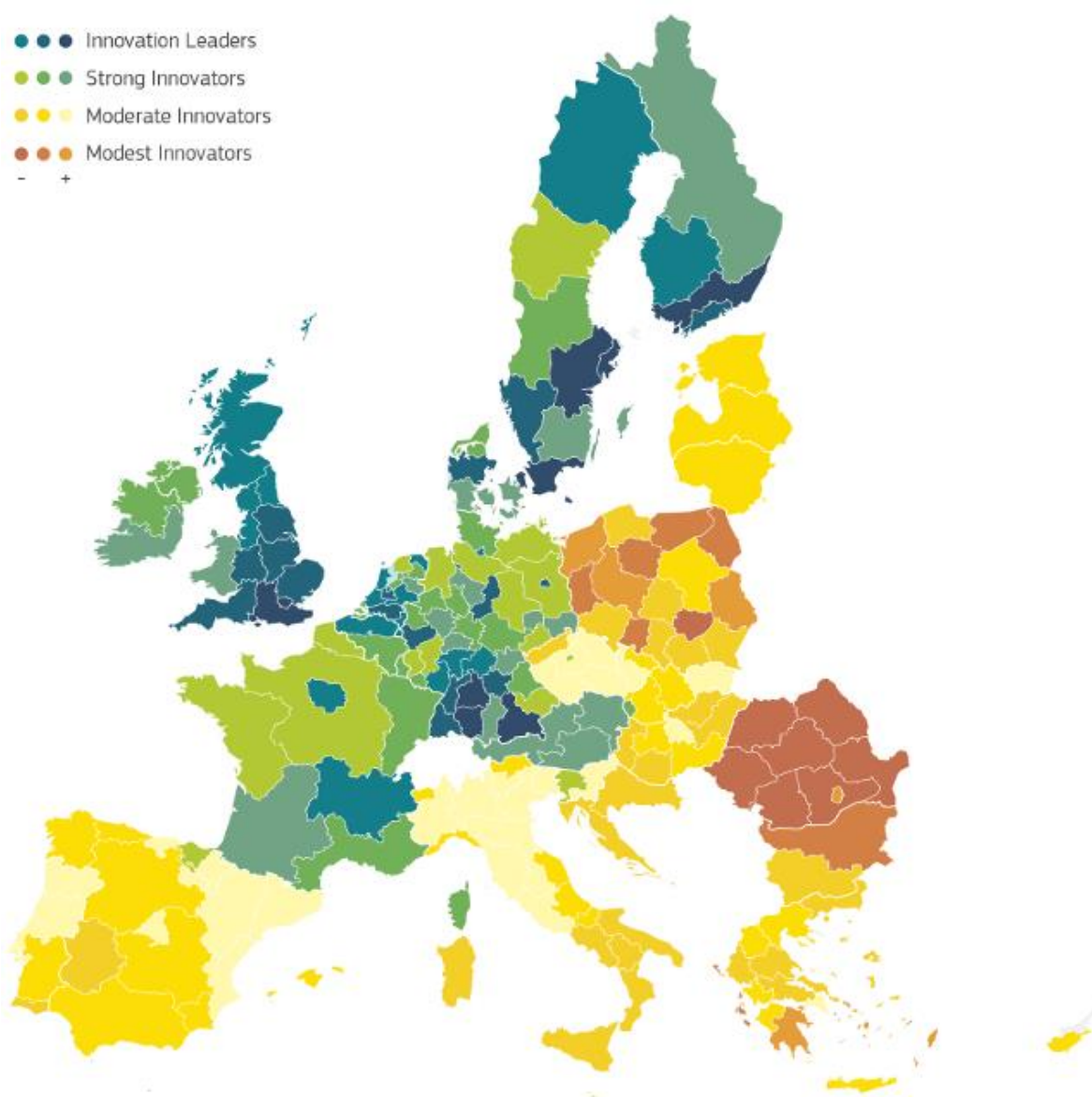


Abbildung 1: Innovationsleistung europäischer Regionen im Vergleich (2018)⁶

Baden-Württemberg zeichnet sich darüber hinaus durch einen hohen Internationalisierungsgrad aus und kann im globalen Wettbewerb durch wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen und gut ausgebildete Fachkräfte punkten. Im Jahr 2017 profitierte Baden-Württemberg von 421 ausländischen Investitionsprojekten. Im Fokus stehen hier vor allem der Dienstleistungssektor (Finanz- und Forschungsdienstleistungen), die Informations- und Telekommunikationsbranche sowie der Maschinenbau. Rund 4.900 ausländische Unternehmen sind derzeit in Baden-Württemberg ansässig.⁷

⁶ Europäische Kommission (2018): Regional Innovation Scoreboard. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_en. Aufruf: 18.12.2018.

⁷ Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg und Baden-Württemberg International (bw-i) (2018): Baden-Württemberg bleibt attraktiver Investitionsstandort. <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/baden-wuerttemberg-bleibt-attraktiver-investitionsstandort/>. Zugriff: 14.11.2018.

Das Exportvolumen in Baden-Württemberg überschritt 2017 erstmalig die 200 Mrd. Euro-Marke. Im bundesweiten absoluten Vergleich liegt Baden-Württemberg diesbezüglich auf dem ersten Platz, gefolgt von Bayern und Nordrhein-Westfalen.⁸ KMU in Baden-Württemberg weisen darüber hinaus einen überdurchschnittlich hohen Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz auf. Abbildung 2 veranschaulicht den hohen Internationalisierungsgrad.

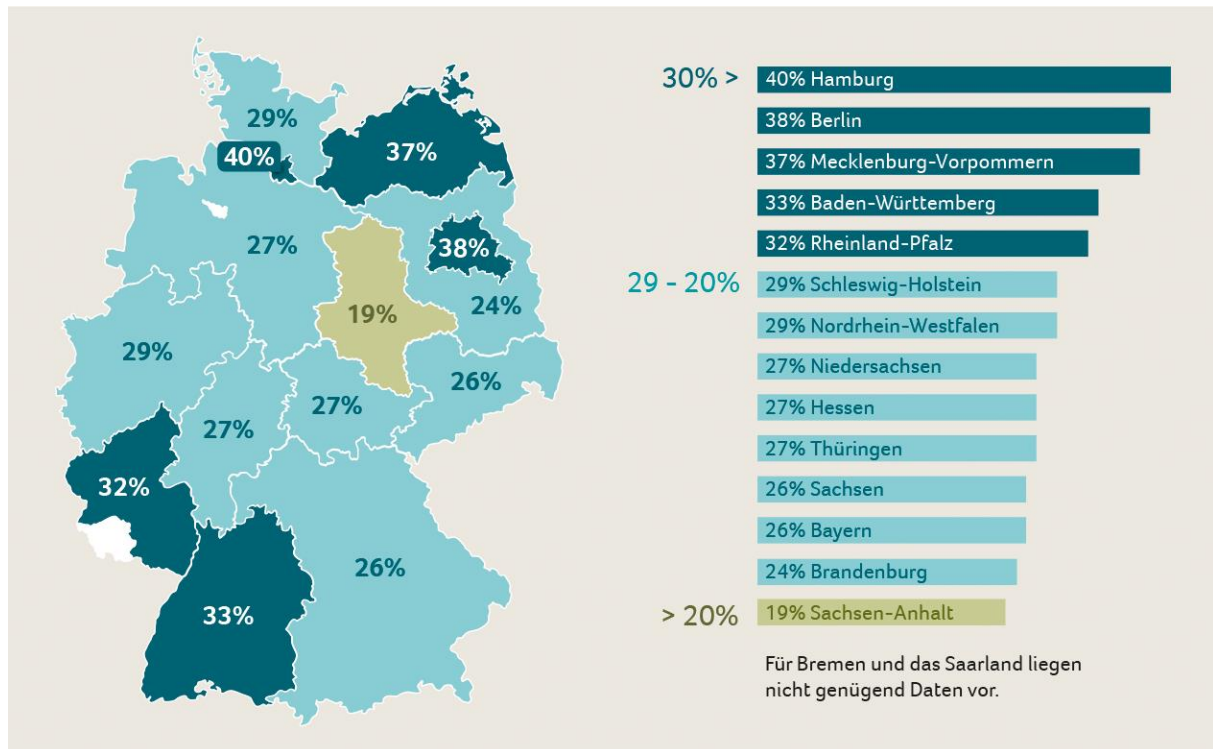


Abbildung 2: Anteil des Auslandsumsatzes von KMU am Gesamtumsatz⁹

Ein wichtiges Instrument für die Innovationsentwicklung und Förderung sind die Regionalen Innovationsstrategien (RIS3), die jedes Bundesland erstellen muss.¹⁰ In der Innovationsstrategie des Landes Baden-Württemberg spiegelt sich die Schwerpunktsetzung der Innovations- und Forschungspolitik wider. Durch regionale Spezialisierung wird der Wissenstransfer in verbundenen Kompetenzfeldern und zwischen den einzelnen Regionen gesteuert und wesentliche Faktoren der Wirtschaftsentwicklung im Sinne eines „regional branching“ gestärkt. Für Baden-Württemberg wurden vier Spezialisierungsfelder (nachhaltige Mobilität; Gesundheitswirtschaft; Informations- und Kommunikationstechnologie, Green IT und intelligente Produkte; Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz), drei Schlüsseltechnologien (Nanotechnologie / Mikrosystemtechnik, Photonik, Bio-

⁸ Statistisches Landesamt (2018): Baden-Württembergs Exporte wieder auf Erfolgskurs. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2018036>. Aufruf: 03.12.2018.

⁹ KfW Research (2018): KfW-Mittelstandsatlas 2018. Regionale Gesichter des Mittelstands: ein Bundesländervergleich. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandsatlas/Mittelstandsatlas-2018/KfW-Mittelstandsatlas_2018.pdf, S. 7. Aufruf: 18.12.2018. Anmerkung (S. 15): Die Daten beinhalten keine genauen Ergebnisse zu den Bundesländern Bremen und Saarland.

¹⁰ Die deutschen Bundesländer wurden seit 2013 aufgefordert, sogenannte „Regionale Innovationsstrategien zur intelligenten Spezialisierung – RIS3“ zu implementieren, welche die Europäische Kommission für die Förderperiode 2014-2020 der Europäischen Investitions- und Strukturfonds forderte.

technologie) sowie zwei ergänzende Aktionsfelder (Kreativwirtschaft sowie Luft- und Raumfahrt) definiert.¹¹ Im Mittelpunkt steht der Wissens- und Technologietransfer, dabei liegt der Fokus auf der Stärkung des Innovations- und Wettbewerbspotenzials für KMU.

Dies ist auch notwendig, wie das Ergebnis einer Studie der Expertenkommission Forschung und Innovation zeigt: „Der quantitative Beitrag von KMU zu Forschung und Innovation in Deutschland ist gering und im internationalen Vergleich sehr niedrig.“¹² Der Grund sind die zum Teil großen Nachteile gegenüber größeren Unternehmen, denen KMU im Bereich Innovationsentwicklung gegenüberstehen. Dazu gehören z. B. hohe Einstiegs- und Fixkosten im FuE-Bereich, Mindestprojektgrößen (z. B. hoher Aufwand, um Testserien durchzuführen), eine hohe Risikoexposition sowie damit verbundene Finanzierungsschwierigkeiten. Um langfristig erfolgreich zu sein und den Veränderungen auf den Märkten stand zu halten, müssen daher gerade kleine und mittlere Unternehmen in die Lage versetzt werden, globale Herausforderungen zu bewältigen und schnell marktfähige Produkte zu entwickeln.¹³

Dies legen auch andere Statistiken nahe, die für Baden-Württemberg trotz einer guten Ausgangslage aktuell wirtschaftliche Herausforderungen identifizieren. So ist etwa die Wirtschaftsentwicklung in dem Bundesland in den letzten Jahren nicht so dynamisch wie in anderen Ländern. Im ersten Halbjahr 2018 wuchs die baden-württembergische Wirtschaft preisbereinigt um 1,6 Prozent und lag damit unter dem Bundesdurchschnitt von 1,9 Prozent. In Rheinland-Pfalz wuchs die Wirtschaft im gleichen Zeitraum um 3,3 Prozent.¹⁴ Durch den bevorstehenden EU-Austritt Großbritanniens und internationale Handelskonflikte stehen Baden-Württemberg im wichtigen Segment des Außenhandels zu dem unsichere Zeiten bevor.¹⁵

Ein weiteres Problem, das sich in Zukunft voraussichtlich verschärfen wird, ist der Fachkräftemangel.¹⁶ Die Nachfrage an qualifizierten Arbeitskräften übersteigt hier schon seit 2011 das Angebot. Nach Aussage des durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung war es im Jahr 2017 für Unternehmen in keinem anderen Bundesland so schwer Fachkräfte zu finden wie in Baden-Württemberg. Dabei waren etwa 87 Prozent der Stellen in so genannten Engpassberufen ausgeschrieben, in denen besonders viele Fachkräfte fehlen.¹⁷

Die benannten Herausforderungen zeigen Verbesserungspotenzial für Baden-Württemberg, unter anderem in der Unterstützung von KMU. Bei Nutzung dieses Potenzials spielen auch transnationale Kooperationen und insbesondere Interreg-Projekte eine wichtige Rolle, denn sie können einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Internationalisierung von KMU und der Etablierung und Stärkung

¹¹ Prognos AS (2017): „Status-quo der Regionalen Innovationsstrategien zur „intelligenten Spezialisierung“ (RIS3) der Bundesländer“. https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/20170622_Prognos_RIS3-Strategien_Deutschland_Studie_Final_public.pdf. Aufruf: 18.12.2018, S. 61.

¹² Rammer, Christian et al. (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland. Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10/2016. Mannheim. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) Februar 2016, S. 199.

¹³ Rammer, Christian et al. (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland. Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10/2016. Mannheim. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) Februar 2016.

¹⁴ Statistisches Landesamt (2018): Bruttoinlandsprodukt. <https://www.statistik-bw.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab002&lang=de-DE>. Aufruf: 03.12.2018.

¹⁵ Statistisches Bundesamt (2018): Brexit Monitor. <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Brexit/Brexit.html>, Aufruf: 07.02.2019.

¹⁶ Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V. (2019): Fachkräftemonitor 2030. <http://www.fachkraeftemonitoring-bw.de/>. Aufruf: 07.02.2019.

¹⁷ Kompetenzzentrum Fachkräfte (2019): Regionale Engpässe. <https://www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/regionale-engpaesse>. Aufruf: 07.02.2019.

transnationaler Wertschöpfungsketten leisten. Gerade in außenwirtschaftlich unsicheren Zeiten kann hier ein großer Mehrwert generiert werden. Transnationale 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 zu arbeiten.

Das Wissen um diese positiven Effekte und Potenziale transnationaler Kooperation bedarf jedoch noch größerer Verbreitung: Im Jahr 2012 wiesen nur 22 % aller innovationsaktiven KMU in Deutschland Kooperationen mit externen Partnern auf. Im europäischen Vergleich (in Großbritannien waren zwei Drittel der innovationsaktiven KMU an nationalen und transnationalen Innovationskooperationen beteiligt) ist dieser Wert sehr gering.¹⁸ Daher ist es besonders wichtig, den Wert von Kooperationen für KMU greifbar zu machen und ihnen die damit verbundenen Chancen aufzuzeigen. Dafür bedarf es einer breiteren und gezielteren Verbreitung von Projektergebnissen. Auch das Impulspapier des Technologiebeauftragten der baden-württembergischen Landesregierung¹⁹ beurteilt die Effektivität und Reichweite des Technologietransfers in Baden-Württemberg als verbesserungswürdig. Insbesondere an dieser Stelle können transnationale Kooperationen ansetzen und zu einer Verbesserung sowohl auf regionaler als auch europäischer Ebene beitragen.

1.2 Transnationale Zusammenarbeit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit

Es gibt eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten für KMU in unterschiedlichsten Phasen, Branchen und Größen. Seit inzwischen fast drei Jahrzehnten werden im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit auch auf europäischer Ebene Angebote für KMU geschaffen, um auf den europäischen und globalen Märkten zu bestehen, sie zu erschließen und sie im besten Falle mitzugestalten. Auch das Land Baden-Württemberg greift in diesem Zusammenhang auf ein ganzes Bündel an Maßnahmen zurück. Neben der klassischen Außenwirtschaftsförderung beinhaltet dies die Mitgliedschaft in diversen Netzwerken und Initiativen, wie z. B. der Vanguard-Initiative, der Arbeitsgemeinschaft „Vier Motoren für Europa“ sowie dem Enterprise Europe Network. Baden-Württemberg wirkt außerdem in grenzüberschreitenden Gremien wie der Oberrhein- und der Internationalen Bodenseekonferenz mit. Die wichtigsten Instrumente für die transnationale Zusammenarbeit im Innovationsbereich sind Interreg (vor allem Interreg B²⁰) und Horizont 2020²¹. Während in Interreg B die ausgeglichene regionale Entwicklung im Vordergrund steht, liegt der Fokus im Programm Horizont 2020 auf gemeinsamer Forschungsarbeit. Inzwischen ist in allen Interreg-Programmräumen die Beteiligung von Unternehmen möglich und gewünscht. Die Einbeziehung in transnationale Kooperationen kann sowohl direkt (als Projektpartner) als auch indirekt (als Empfänger von Ergebnissen und Zielgruppe) erfolgen.

Transnationale Zusammenarbeit im Rahmen von Interreg B bietet die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Perspektiven, mit unterschiedlichem kulturellem und strukturellem Background und anhand verschiedenster Fragestellungen und Herausforderungen Lösungen zu entwickeln, die übertragbar, anpassbar und zukunftsorientiert sind. Hierfür ist die transnationale Zusammenarbeit ein gutes In-

¹⁸ Rammer, Christian et al. (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland. Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10/2016. Mannheim. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) Februar 2016.

¹⁹ Bauer, Wilhelm (2018): Vorfahrt für Innovation – Wie Baden-Württemberg seine Spitzenposition behaupten kann. https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Innovation/Vorfahrt_fuer_Innovationen.pdf. Aufruf: 31.01.2019.

²⁰ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. <https://www.interreg.de>. Aufruf: 06.12.2018.

²¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Horizont 2020. <https://www.horizont2020.de/>. Aufruf: 06.12.2018.

strument, um einerseits von anderen zu lernen und andererseits auch als Impulsgeber für eine gemeinsame Entwicklung zu agieren und Wissen zu teilen. Neben öffentlichen Einrichtungen (wie Kommunen, Ministerien, Universitäten), Verbänden und Forschungseinrichtungen sind es vor allem KMU, die von den Aktivitäten profitieren.

Angebote für KMU reichen im Rahmen transnationaler Kooperationen von generellen Beratungsmöglichkeiten, Informationsveranstaltungen, Workshops, Broschüren, Leitfäden bis hin zu sehr spezifischen Instrumenten wie die Ausarbeitung individueller Businesspläne, Forschungspartnerschaften, Investitionsplanungen und die Bereitstellung von Infrastruktur für Forschung und Produktion. Wichtig ist aber nicht nur, dass diese Angebote existieren, sondern vor allem auch, dass und wie sie von den KMU tatsächlich genutzt werden. Diese Frage stellt sich auch im Kontext der transnationalen Zusammenarbeit. Hier werden Ergebnisse und Methoden erarbeitet, die zum Teil gemeinsam mit KMU entwickelt und umgesetzt werden, zum Teil KMU aber lediglich als Zielgruppe integrieren und nicht als aktive Partner. Transnationale Förderstrategien und -programme dienen dabei nicht der kurzfristigen wirtschaftlichen Unterstützung einzelner Unternehmen oder einzelner Themen. Der langfristige Nutzen für eine Vielzahl möglicher Zielgruppen und Akteure steht im Vordergrund und muss von den Projekten und Projektpartnern stets im Blick behalten werden. Insbesondere im Innovationsbereich kann der Nutzen transnationaler Kooperationen erst dann voll zur Geltung kommen, wenn Projektergebnisse tatsächlich angewandt und verbreitet werden.

Der Erfolg, die langfristige Wirkung und damit die Kapitalisierung²² der Projektergebnisse und -entwicklungen hängen in hohem Maße von der Kommunikation und dem Transfer der Ergebnisse durch geeignete Intermediäre ab. Wichtig ist dabei einerseits, Projektergebnisse auch nach Projektende weiterzuverfolgen und zu verstetigen und andererseits die Projektergebnisse als Impulse für neue Entwicklungen und Partnerschaften effektiv zu nutzen. Deshalb ist nicht nur die Beteiligung an transnationalen Projekten, sondern vor allem auch die Festigung der Ergebnisse dieser Kooperationen relevant sowie die Ableitung von Maßnahmen und deren langfristige Implementierung in Baden-Württemberg und seinen Unternehmen.

Mithilfe solch einer erfolgreichen Kapitalisierung kann Baden-Württemberg seine führende Rolle in Deutschland und Europa festigen und weiter ausbauen – eine Position, die wiederum auch seinen Kooperations- und Wirtschaftspartnern zugutekommt.

Da KMU in der Vergangenheit meist eher Zielgruppe als aktiver Partner in Interreg-Projekten waren,²³ ist die Einbeziehung kleiner und mittlerer Unternehmen in transnationale Kooperationen eine Aufgabe, die besondere Anstrengungen erfordert. Hindernisse bei der Einbindung können sowohl programm-immanente bürokratische Hürden sein als auch eine generelle Skepsis von KMU Kooperationen gegenüber. Doch auch die indirekte Einbindung von KMU, zum Beispiel über Intermediäre, ist kein Selbstläufer, da KMU auch hier Zeit investieren und eine gewisse Offenheit dem Projekt gegenüber mitbringen müssen.

Aus diesen Gründen ist es wichtig, KMU die Vorteile zu verdeutlichen, die Interreg ihnen bietet. Im Gegensatz zu anderen Förderprogrammen ist die Mitwirkung an Interreg-Projekten zum Beispiel

²² Kapitalisierung meint in diesem Kontext die Verbreitung, Weiterverarbeitung und Verstetigung von Ergebnissen sowie die Entstehung von nicht bewusst geplanten positiven Kooperationseffekten, die sich aus Projekten und Initiativen im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit ergeben (vgl. Definition in Kapitel 2.3).

²³ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015). Transnationale Perspektiven für den Mittelstand, Wie Interreg B kleine und mittlere Unternehmen unterstützt. Bonn.

auch möglich, wenn KMU keine eigene Forschung und Entwicklung betreiben, aber dennoch Neuerungen in ihrem Unternehmen ausprobieren und umsetzen wollen. Der transnationale Charakter der Projekte bietet darüber hinaus Zugang zu Partnern in anderen Ländern und eröffnet hier neue Geschäftsmöglichkeiten.

1.3 Kapitalisierung transnationaler Kooperationen für eine Stärkung von Innovationen in KMU

Projektergebnisse transnationaler Kooperationen nicht nur zu verbreiten, sondern konkret für Projektpartner und Dritte – hier KMU – nutzbar zu machen, ist die Kernherausforderung, der sich die vorliegende Studie widmet. Denn erst, wenn neue Produkte oder Methoden tatsächlich zur Anwendung kommen, gelten sie als Innovationen. Dies ist der neuralgische Punkt bei vielen transnationalen Kooperationsprojekten, die zwar in der Regel innovative Ansätze verfolgen, aber oft Probleme bei der tatsächlichen Nutzung von Projektergebnissen und ihrer Verbreitung haben.

Eine MORO-Studie aus dem Jahr 2017²⁴ identifiziert vier typische Kapitalisierungspfade (einfacher kodifizierter Transfer, komplexer Transfer, Weiterentwicklung der Ergebnisse, Inspiration), die sich bei der Anwendung von Interreg-Projektergebnissen beobachten lassen. Diese Typisierung bezieht sich zwar vorrangig auf die Anwendung von Modelllösungen in verschiedenen Regionen, sie liefert jedoch auch einen guten Orientierungsrahmen für das Vorhaben dieser Studie. Parallel dazu liefert der Ansatz der Wirkungskategorien, wie ihn Maximilian Fitzki beschreibt²⁵, Hinweise auf verschiedene direkte und indirekte Ebenen von Wirkungen aus transnationalen Projekten (vgl. hierzu Kapitel 2.3).

Eine Messung von Projekt- bzw. Kapitalisierungserfolgen ist jedoch aufgrund der begrenzten Projektlaufzeiten und der im Rahmen der Programme vorgegebenen Monitoring- und Berichtsanforderungen nicht einfach umzusetzen. Neue Ideen brauchen oft mehrere Jahre, bis sie sich am Markt bzw. in der konkreten Anwendung durchsetzen. Darüber hinaus sind beispielsweise Prozessinnovationen allgemein schwer messbar, da für sie in der Regel keine objektiven quantifizierbaren Indikatoren vorliegen. Das gleiche gilt für den immateriellen Nutzen transnationaler Kooperationen hinsichtlich der Förderung des Lernens voneinander sowie des europäischen Zusammenhalts. Dieser immaterielle Nutzen kommt auch KMU zugute, da hierdurch sowohl Europa als gemeinsamer Forschungs- und Innovationsraum als auch der europäische Binnenmarkt gestärkt werden.

Gerade deshalb ist es wichtig zu erfahren, welche Wirkungen die Transnationale Kooperation speziell im Innovationsbereich für KMU entfalten können, wie Projektergebnisse von KMU genutzt werden und welche Mechanismen für eine zuverlässige Kapitalisierung der Ergebnisse greifen.

Zu diesem Zweck wurde die vorliegende Studie zur „Kapitalisierung transnationaler Kooperation (INTERREG B und EU-Makrostrategien) für KMU im Bereich Innovation“ erstellt, in der herausgestellt wird, wie Ergebnisse aus transnationalen Kooperationen nachhaltig wirken und genutzt werden können.

²⁴ Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Europäische Modelllösungen nutzen! MORO Informationen. Nr. 17/1. 2017, Bonn. Selbstverl. des BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur), BBSR im BBR 2017.

²⁵ Fitzki, Maximilian (2018): Strohfeuer oder Zukunftsinvestition? Eine Evaluation der langfristigen Wirkungen der EU-Strukturpolitik am Beispiel des „INTERREG-IV-B-Mitteuropa-Programms (2007 – 2013)“. Masterarbeit. Goethe-Universität Frankfurt am Main, Technische Universität Darmstadt.

1.4 Forschungsfragen und Aufbau der Studie

Maßgeblich für die Untersuchung und Analyse waren dabei die folgenden Fragen:

- Welche Wirkungen können aus transnationalen Kooperationen im Bereich Innovation für KMU resultieren?
- Welche verschiedenen Wirkungskategorien können für KMU identifiziert werden?
- Wie können die Wirkungen gemessen und besser sichtbar gemacht werden?
- Wie können die Verbreitung, Sichtbarkeit, Nachhaltigkeit und Nutzung von Projektergebnisse verbessert werden?
- Wie kann das Wirtschaftsministerium die Übertragbarkeit der Ergebnisse unterstützen?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden verschiedene Untersuchungsansätze angewandt. Neben einer Quellen- und Literaturrecherche zu übergeordneten Themen wie transnationaler Kooperation, Strategien und Zielen der Makroregionen und Baden-Württembergs, Akteuren und Aktivitäten in Baden-Württemberg und anderen Ländern wurden Interviews mit Akteuren aus den Programmen und ausgewählten Projekten geführt sowie ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch im Rahmen eines Workshops initiiert.

Die Studie folgt einem induktiven Ansatz, der ergebnisoffen und so neutral wie möglich gestaltet wurde. Die einzelnen Kapitel folgen dieser Logik und bilden einen Erkenntnispfad ab, der von übergeordneten Einflussfaktoren (Makro- und Landesstrategien, EU-Programme) über innovationsbezogene transnationale Umsetzungsaktivitäten und Akteure in Baden-Württemberg zu spezifischen Erfahrungen aus ausgewählten Projekten und ausgewählter Akteure führt. Daraus folgt eine Analyse der Erfolgsfaktoren und Lessons Learned für die Kapitalisierung sowie konkrete Handlungsempfehlungen für eine (weitere) Verbesserung von Unterstützungsmechanismen und Transferpfaden.

2 Methodik

Die vorliegende Studie basiert auf Ergebnissen aus Interviews mit Expertinnen und Experten, eines im Rahmen des Projekts durchgeführten Workshops, einer Online-Umfrage sowie ergänzender Dokumenten- und Literaturrecherche. Das Vorgehen war vorrangig induktiv. Da das Thema bereits sehr eng definiert ist, wurde durch eine möglichst offene Herangehensweise eine Beeinflussung der in die Untersuchung involvierten Personen weitgehend vermieden. Ziel war es, ein unvoreingenommenes, von eigenen Erfahrungen weitgehend befreites Untersuchungsdesign zur Verfügung zu haben, in welches eigenes Expertenwissen erst im Rahmen der Analyse einfließt.

Durch die Verbindung von Methoden primärer und sekundärer Sozialforschung sowie die Berücksichtigung verschiedener projektinterner und externer Quellen wird ein möglichst umfassender Überblick über den wirtschaftlichen Nutzen und die Wirkungen transnationaler Kooperation gewährleistet. Ergänzt werden diese Erkenntnisse durch eine kartografische Darstellung und Analyse der Kooperationsbeziehungen baden-württembergischer Projektpartner in den vier relevanten Interreg-Programmräumen. Die Erkenntnisse aller beschriebener Analyseschritte wurden zusammengeführt und bilden die Grundlage der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen dieser Studie (vgl. Abbildung 3).

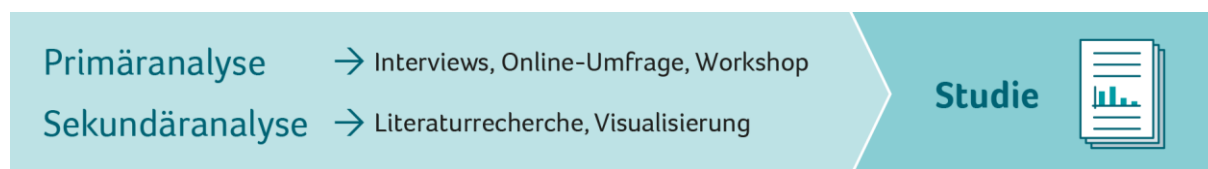


Abbildung 3: Untersuchungsdesign

2.1 Untersuchungselemente

Mittels Desk Research wurde nach relevanter Literatur und ergänzenden Quellen gesucht, welche die Ausgangssituation in Baden-Württemberg und die Effekte transnationaler Kooperationen erfassen. Dabei wurden u. a. Studien zur Wirkung von europäischen Projekten in den teilnehmenden Regionen gesichtet sowie statistische Daten ausgewertet. Des Weiteren wurden baden-württembergische und europäische Strategien miteinander abgeglichen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Neben der Analyse von Quellen zur Wirkung von transnationalen Kooperationen im Allgemeinen wurde ein besonderes Augenmerk auf beispielhafte Aktivitäten anderer Bundesländer und Regionen in der EU gelegt, anhand derer sich Maßnahmen für die handelnden Akteure in Baden-Württemberg ableiten lassen.

In 18 leitfadengestützten Experteninterviews wurde untersucht, wie in transnationalen Kooperationen KMU einbezogen werden, auf welche Art Ergebnisse vermittelt werden und welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren es bei der Kapitalisierung von Ergebnissen gibt. Hier wurden sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Programmsekretariaten als auch (überwiegend) baden-württembergische Projektpartner einbezogen.

Im Rahmen des Workshops, an dem 33 Stakeholder aus dem Bereich transnationaler Kooperation teilnahmen, wurde nach einer auf die Forschungsfragen abgestimmten Struktur vor allem diskutiert, welche Herausforderungen bei der Nutzbarmachung von Projektergebnissen für KMU bestehen und

wie die Kapitalisierung dieser Ergebnisse besser gelingen kann. In drei Gruppen erarbeiteten die Teilnehmer Vorschläge für Maßnahmen zur Projektgestaltung in unterschiedlichen Projektphasen. Das konkrete Vorgehen bei den einzelnen Untersuchungen wird in Kapitel 4 aufgegriffen und genauer beschrieben.

2.2 Klärung und Definition zentraler Begriffe

Transnationale Kooperationen

Der Begriff Transnationale Kooperation wurde aus dem europäischen Raumentwicklungskonzept (EUREK) übernommen.²⁶ Im Zusammenhang mit EU Programmen wird von einer Transnationalen Kooperation gesprochen, wenn Partner aus mindestens drei Staaten am Projekt beteiligt sind.²⁷ Die Partner vertreten in der Regel außerdem unterschiedliche Regierungs- und Verwaltungsebenen.

Das für Deutschland wichtigste Programm, in dem transnationale Kooperationen gefördert und umgesetzt werden, ist Interreg B. Deutschland ist hier an insgesamt sechs Programmräumen beteiligt, Baden-Württemberg an vier von ihnen. Aktuell läuft die fünfte Förderperiode, in der Interreg B-Projekte im Kontext programmspezifischer Prioritäten und Zielsetzungen umgesetzt werden können.

Durch transnationale Kooperationen entstehen Ergebnisse, deren Wirkungen weit über die Laufzeit der Projekte sowie beteiligten Akteure / Projektpartner hinausgehen. Zu diesen Wirkungen gehören

- eine gesteigerte Handlungsfähigkeit, die sich die beteiligten Akteure durch die Wissenserweiterung und Gewinnung neuer Kompetenzen aneignen;
- eine Steigerung der Einflussnahme auf die regionalen, nationalen europäischen Entscheidungsträger durch Netzwerke und die Bündelung verschiedener Interessen;
- ein gestärktes gemeinsames Handeln, das durch die Schaffung der organisatorischen und fachlichen Grundlagen in den Projekten entsteht;
- ein verbessertes Lebensumfeld, von dem die Regionen nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht profitieren, sondern auch durch die Verbesserung ökologischer und sozialer Rahmenbedingungen;
- eine gesteigerte Innovationsleistung, die durch den Austausch von Wissen und Kenntnissen der Wirtschafts- und Wissenschaftsakteuren entsteht.
- eine bessere Arbeitsprozessgestaltung, die sich in neuen Verfahren, Standardisierungen von Arbeitsprozessen und neuen Methoden widerspiegelt.²⁸

Innovation

Der Begriff Innovation wurde erstmals durch Schumpeter als „neue Kombinationen“ erklärt. Demnach gibt es fünf Fälle von Innovationen, die bis heute Bestand haben:²⁹

1. Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktqualität
2. Einführung einer neuen, noch unbekanntem Produktionsmethode
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes, auf dem ein Industriezweig noch nicht eingeführt war (unabhängig davon, ob dieser Markt schon vorher existierte oder nicht)
4. Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten

²⁶ Europäische Kommission (1999): EUREK Europäisches Raumentwicklungskonzept. Auf dem Wege zu einer räumlich ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union. Luxemburg. Europäische Kommission Mai 1999.

²⁷ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. <https://www.interreg.de>. Aufruf: 06.12.2018.

²⁸ Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Europäische Zusammenarbeit stärkt Städte und Regionen! Bilanz und Ausblick zur Transnationalen Zusammenarbeit (Interreg B 2014 bis 2020), Berlin.

²⁹ Borbély, Emese (2008): J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung. <https://core.ac.uk/download/pdf/6504684.pdf>, Aufruf: 20.12.2018, S. 400f.

5. Durchführung einer Neuorganisation (wie z. B. Schaffung oder Abschaffung einer Monopolstellung)

Gemäß der Definition von Eurostat und OECD ist eine Innovation „a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)“.³⁰ Entscheidend ist dabei demnach, dass die Neuerung, bei der es sich auch um eine signifikante Verbesserung handeln kann, tatsächlich zur Anwendung kommt. Es lassen sich darüber hinaus verschiedene Formen von Innovationen differenzieren, wobei eine der grundlegendsten Unterscheidungen jene zwischen Produkt- und Prozessinnovationen ist.

Der Bericht des Technologiebeauftragten des Landes unterstreicht, dass die Innovationskraft Baden-Württembergs sowohl von der Wissensanreicherung im regionalen Wirtschaftssystem als auch von der Implementierung von Innovationen abhängt. Dabei sind immer kürzere Innovationszyklen sowie ein beschleunigter technologischer Fortschritt eine Herausforderung für Innovationssysteme.³¹

Ergebnistransfer

Die Nutzbarkeit und die Übertragbarkeit der Ergebnisse sowie die Nachhaltigkeit der Verbreitung dieser, zählen zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren in Projekten. Dies betrifft vor allem die Zielgruppen, die nicht direkt am Projekt beteiligt waren. Unter Ergebnistransfer wird die Nutzbarkeit von Ergebnissen verstanden. Dies beinhaltet sowohl den Kommunikationsweg als auch die tatsächliche Umsetzung.

Im Rahmen dieser Studie wird im Kontext des Wegs der Ergebnisübermittlung aus dem Projekt an KMU zwischen einfachem und komplexem Ergebnistransfer unterschieden (vgl. Kapitel 2.3). Dabei meint einfacher Transfer die reine Informationsweitergabe in Form von Handbüchern und Leitfäden, die über Internet oder Printmedien veröffentlicht werden sowie Veranstaltungen ohne interaktiven Charakter. Unter komplexem Transfer werden komplexe Verfahren und Produkte verstanden, die den direkten Austausch zwischen Projektakteuren und Anwendern erforderlich machen.

Ein gut funktionierender Ergebnistransfer ist die Kernvoraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Kapitalisierung von Projektergebnissen, auch über das Projektende hinaus. Besondere Bedeutung erhält dieser Aspekt, wenn KMU nur indirekt, d. h. über Intermediäre, in transnationale Kooperationen einbezogen sind. Hierin liegt jedoch eine besondere Herausforderung, da es sowohl gilt, diese Ergebnisse in der Fläche zu verbreiten als auch die Ergebnisse für verschiedene Akteure verständlich und nutzbar zu machen. Die begrenzten Projektlaufzeiten (in der Regel drei Jahre) stellen dabei eine zusätzliche Herausforderung bei der Verstetigung und weiteren Verbreitung der Ergebnisse dar.

Kapitalisierung

Die Definition des Begriffs Kapitalisierung folgt der vom Auftraggeber vorgegebenen Begriffsbestimmung. Unter Kapitalisierung wird demnach verstanden:

³⁰ OECD / Eurostat (2018): Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Luxembourg. OECD Publishing 2018.

³¹ Bauer, Wilhelm (2018): Vorfahrt für Innovation – Wie Baden-Württemberg seine Spitzenposition behaupten kann. https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Innovation/Vorfahrt_fuer_Innovationen.pdf. Zugriff: 31.01.2019, S. 7.

- die Weiterverbreitung und Verstetigung von Ergebnissen aus konkreten Projekten (z. B.: eine Clusterkooperation wird nach Projektende fortgeführt, eine entwickelte Open Innovation Plattform wird fortgeführt und/oder weiterentwickelt)
- nicht-intendierte positive Kooperationseffekte der Projekte und Initiativen (z. B.: auf Basis der Projektergebnisse entwickeln Start-ups oder Unternehmen neue Geschäftsmodelle oder Fortbildungscurricula, Fortsetzung der Kooperation in anderen Projektkontexten).

In der Studie „Europäische Modelllösungen nutzen! Ansätze für die Kapitalisierung der Ergebnisse transnationaler Interreg-Projekte in Kommunen und Regionen“, die das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Rahmen der Reihe „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) herausgegeben hat, findet sich ein ähnlicher Ansatz: „Unter Kapitalisierung wird die Anwendung von Ergebnissen insbesondere durch nicht am Projekt beteiligte Dritte verstanden (zum Beispiel in anderen deutschen Regionen). Die in Interreg-Projekten erarbeiteten Lösungen sollen über den Kreis der Projektbeteiligten Eingang in die Praxis finden. Projektverantwortliche müssen dafür geeignete Maßnahmen der Kommunikation und Kapitalisierung planen und umsetzen.“³²

KMU

Die Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung hängt maßgeblich vom Beitrag der KMU ab. In Baden-Württemberg gibt es einige hunderte „Hidden Champions“. Diese erlangen nicht nur eine herausragende internationale Bedeutung, sondern tragen „im Verborgenen“ zu wirtschaftlicher Stabilität, Wachstum und der Stellung Baden-Württembergs als wichtiger Wirtschafts- und Innovationsstandort in Europa bei.

Zur Sicherung der Marktposition als mittelständischer Weltmarktführer ist vor allem die Innovationsbereitschaft für dessen Erfolg verantwortlich. Als Faktoren werden hierbei Know-how-Schutz durch Schnelligkeit, Wissenschaftskooperationen, systematisches Wissensmanagement, exzellentes Prozessmanagement, globales Wachstum als strategisches Unternehmensziel sowie eine forschungsaktive, innovative Orientierung der mittelständischen Weltmarktführer genannt.³³

Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen als KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist.³⁴

Kleinstunternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ■ weniger als 10 Beschäftigte ■ Jahresumsatz / Jahresbilanzsumme von max. 2 Mio. Euro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ weniger als 50 Beschäftigte ■ Jahresumsatz / Jahresbilanzsumme von max. 10 Mio. Euro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ weniger als 250 Beschäftigte ■ Jahresumsatz von max. 50 Mio. Euro oder ■ Jahresbilanzsumme von max. 43 Mio. Euro

³² Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Europäische Modelllösungen nutzen! MORO Informationen. Nr. 17/1. 2017, Bonn.

³³ WiWi-Treff.de (2018): Unternehmensranking. <https://www.wiwi-treff.de/Unternehmensranking/HC/1600-deutsche-Hidden-Champions-mit-Spitzenposition-im-Weltmarkt/Artikel-8137>. Aufruf: 20.12.2018

³⁴ Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Aktenzeichen K(2003) 1422. Amtsblatt der Europäischen Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>. Europäische Kommission Mai 2003.

Intermediäre

Für die Bestimmung des Begriffs Intermediäre dient die Definition des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg als Vorlage.³⁵ Demnach sind Intermediäre Einrichtungen für Forschung und Wissensverbreitung sowie wirtschaftsrelevante Multiplikatoren. Dies sind insbesondere Wirtschaftsförderer, Transferzentren, Verbände, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Business Parks, Innovationszentren, Universitäten und Hochschulen und die Einrichtungen der wirtschaftsnahen Forschung, die eine institutionelle Förderung aus Landesmitteln beziehungsweise eine von Bund und Ländern getragene Grundfinanzierung erhalten. In transnationalen Projekten vertreten Intermediäre oft Gruppen von KMU, um ihre Interessen zu bündeln und sowohl Bedarfe als auch Ergebnisse vermitteln zu können.

2.3 Wirkungsdimensionen und Kapitalisierungspfade

Die Kapitalisierung transnationaler Kooperationen im Rahmen von Interreg-Projekten wurde bereits in anderen Forschungsvorhaben thematisiert. Diese sind einerseits wichtige Informations- und Inspirationsquelle und andererseits auch wichtig für die Abgrenzung von diesen Vorhaben beziehungsweise für die Konkretisierung der vorliegenden Arbeit. Dementsprechend gilt es, relevante Arbeiten auf ihre Methodik zu untersuchen und sie auf ihre Übertragbarkeit und Anwendbarkeit auf die vorliegende Forschungsfrage zu überprüfen. Im Fokus der Betrachtung stehen die methodischen Ansätze zur Kategorisierung von Wirkungen transnationaler Kooperationsprojekte. Für die Überlegungen wurden drei Publikationen herangezogen:

- M. Fitzi: Strohfeuer oder Zukunftsinvestition? – Eine Evaluation der langfristigen Wirkungen der EU-Strukturpolitik am Beispiel des „INTERREG-IV-B-Mitteuropa-Programms (2007 – 2013)“
- BMVI, MORO Informationen Nr. 17/1 2017: Europäische Modelllösungen nutzen! Ansätze für die Kapitalisierung der Ergebnisse transnationaler Interreg-Projekte in Kommunen und Regionen. Ein MORO-Forschungsvorhaben
- BMVI (2017). Interreg B-spezifische Wirkungen messen: Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B. Berlin.

2.3.1 Wirkungskategorien nach M. Fitzi

Forschungsgegenstand

Im Rahmen einer Masterarbeit untersuchte Maximilian Fitzi die Frage: Welche langfristigen Wirkungen haben transnationale Kooperationsprojekte im Rahmen des Interreg IV B-Mitteuropaprogramms erzielt? Ausgehend von Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Projektpartnern wurden dazu Projekte hinsichtlich ihrer Ziele, ihres Outputs, ihrer langfristigen Wirkungen sowie positiver und negativer Einflussfaktoren analysiert. Der Autor nennt als einen wichtigen Grund für seine Untersuchung, dass bisherige EU-nahe Studien (Evaluationen des Interreg-Programms) ausschließlich quantitative und zu abstrakte Indikatoren verwendeten, welche die realen Wirkungen von Interreg nicht erfassen könnten.

³⁵ Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (2018): EFRE-Programm Baden-Württemberg 2014 bis 2020. Intermediäre des Technologietransfers. <https://efre-bw.de/foerderunguebersicht/intermediaere-des-technologietransfers/>. Aufruf: 19.12.2018.

Vergleich zur vorliegenden Studie

Im Gegensatz zur vorliegenden Studie, konzentriert sich die Masterarbeit von Fitzi auf das Programm Interreg IV B-Mitteuropa. Dies ist jedoch modellhaft zu betrachten, da das „Programm die abstrakten Ziele der EU-Strukturpolitik auf eine regionale Ebene herunterbricht“.³⁶ Bei der Betrachtung der angewandten Methodik zur Kategorisierung der Wirkungen ist ebenfalls zu beachten, dass hier weder ein thematischer Fokus gesetzt wird noch die Zielgruppe der langfristigen Wirkungen transnationaler Kooperationsprojekte in der Forschungsfrage festgelegt wird. Im Gegensatz dazu steht die Eingrenzung der Wirkungen auf KMU im Bereich Innovation in der vorliegenden Studie. In seiner Arbeit spricht Fitzi nicht von Kapitalisierung, sondern von langfristigen Wirkungen, die sich klar von den Outputs – den konkreten Produkten der Projekte – sowie dem Outcome – den kurzfristigen Effekten – abgrenzen lassen.

Methodische Ansätze zur Kategorisierung

Der Kern des Ansatzes von Fitzi ist die Unterscheidung in folgende zwei Wirkungsdimensionen

- Interne und externe outputbedingte Wirkungen: Setzt ein Projektpartner bzw. eine im Projekt beteiligte Organisation die Outputs – also die erarbeiteten Innovationen und Ergebnisse – eines Projektes um oder wendet sie an, beeinflussen die Auswirkungen die Organisation selbst oder ihre Umwelt
- Interne und externe kooperationsbedingte Wirkungen: Wirkungen die nicht durch die Anwendung von Outputs sondern als Folge des Kooperationsprozesses selbst entstehen, können neben Wirkungen auf die Projektpartner auch Einfluss auf externe Akteure haben.

Zudem wird festgelegt wie diese Wirkungen auftreten können:

- intendiert / nicht intendiert
- positiv / negativ
- direkt / indirekt

Mit den darüber hinaus von Fitzi genutzten Begriffen Brutto- und Nettowirkungen soll unterschieden werden, ob eine Wirkung in irgendeiner Weise oder ganz konkret auf den Einfluss von Interreg zurückzuführen ist:

Anwendbarkeit auf die vorliegende Studie

Im Gegensatz zur Arbeit von Fitzi stehen in der vorliegenden Studie innovationsbasierte Ergebnisse für KMU im Fokus der Untersuchung. Um die Anwendbarkeit bestimmen zu können, ist zunächst wichtig welche Rolle die KMU in den Projekten haben. Diese gehören (fast) immer dem externen Wirkungsbereich an und sind nur vereinzelt Teil der Kooperation selbst – die Kategorisierungen „interne outputbedingte Wirkungen“ sowie „interne kooperationsbedingte Wirkungen“ sind daher für die vorliegende Studie nachrangig. KMU können aber in die Kooperationsaktivitäten einbezogen werden, wie z. B. durch Umfragen, Veranstaltungen und dadurch externe kooperationsbedingte Wirkungen erfahren sowie auch die Zielgruppe für Outputs sein wie z. B. Leitfäden, Pilotprojekte, Tools und Beratungen und somit ebenfalls externen outputbedingten Wirkungen ausgesetzt sein.

³⁶ Fitzi, Maximilian (2018): Strohfeuer oder Zukunftsinvestition? Eine Evaluation der langfristigen Wirkungen der EU-Strukturpolitik am Beispiel des „INTERREG-IV-B-Mitteuropa-Programms (2007 – 2013)“. Masterarbeit. Goethe-Universität Frankfurt am Main, Technische Universität Darmstadt, S. 2.

2.3.2 Transferpfade nach BMVI (MORO)

Forschungsgegenstand

Die Studie des BMVI soll bisherige Studien, die sich mit Lernen, Innovation sowie Wirkungen von Interreg-Projekten beschäftigen, ergänzen. Sie soll aufzeigen, wie die Kapitalisierung von Interreg-Ergebnissen funktionieren kann und was kritische Faktoren sowie erfolgversprechende Strategien für deren Anwendung sind. Die praxisorientierte Publikation greift zudem Ergebnisse eines vorangegangenen MORO-Vorhabens³⁷ auf, in dem 15 Interreg IV-Projekte im Hinblick auf ihre Kapitalisierungsaktivitäten analysiert wurden.

Vergleich zur vorliegenden Studie

Im Vergleich ähnelt die Intention dieser Veröffentlichung mehr der vorliegenden Studie als die Arbeit von M. Fitzi. Dies wird bereits durch den Begriff Kapitalisierung deutlich, der hier als „die Anwendung von Ergebnissen insbesondere durch nicht am Projekt beteiligte Dritte“ verstanden wird. Diese „Dritte“ bzw. die Zielgruppe, sind hier zum Beispiel andere deutsche Regionen, die von in Interreg-Projekten erarbeiteten Modelllösungen profitieren sollen. Auch in dieser Studie fehlt der Fokus auf KMU als Zielgruppe der Kapitalisierung, trotzdem steht die Anwendbarkeit der Ergebnisse im Vordergrund. Weiterhin ähnelt das Untersuchungsdesign anhand von Experteninterviews und Workshops dieser Studie.

Methodische Ansätze zur Kategorisierung

Die Studie kategorisiert die Wirkungen anhand von vier sogenannten „Kapitalisierungspfaden“ (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Kapitalisierungspfade nach BMVI (MORO)

Typ 1	Einfacher Transfer (Kopie):	direkte Anwendung einer Modelllösung durch Dritte.
Typ 2	Komplexer Transfer (Anpassung notwendig):	Anpassungen komplexer Produkte und Verfahren (Prozessinnovationen) an die jeweiligen Gegebenheiten des Anwenders.
Typ 3	Weiterentwicklung (Kombination mit neuen Elementen):	Ergebnisse von Interreg-Projekten werden mit neuen Elementen kombiniert, wie z. B. der Umsetzung von Strategien und der Erweiterung von Strukturen.
Typ 4	Inspiration:	Interreg-Ergebnisse sind Vorbild und Inspiration für Dritte in der Regionalentwicklung.

Anwendbarkeit auf diese Studie

Die Publikation des BMVI ist eher ein praxisorientierter Leitfaden als die Dokumentation eines Forschungsvorhabens. Die herausgearbeiteten Ansätze sowie die Anwendbarkeit dieser Ergebnisse stehen, wie auch in der vorliegenden Studie, im Vordergrund. Dennoch ist die Kategorisierung sehr stark auf die Anwendbarkeit durch Kommunen und Regionen ausgelegt und ist daher nur teilweise übertragbar.

³⁷ MORO – Modellvorhaben der Raumordnung ist ein langjähriges Programm des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, in dem verschiedene gesellschaftliche, politisch und räumlich relevanten Themenbereiche im Rahmen von Forschungsprojekten aufgegriffen werden. Siehe hierzu https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/moro_node.html (Letzter Aufruf: 19.02.2019)

2.3.3 Wirkungskategorien (BMVI 2017)

Forschungsgegenstand

Die vom BMVI herausgegebene Veröffentlichung beruht auf dem Forschungsprojekt „Untersuchung der transnationalen Zusammenarbeit am Beispiel von Interreg IVB-Projekten“, welches das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur beauftragt hat. Das Papier unternimmt den Versuch, Impulse für Wirkungsanalysen transnationaler Kooperationen zu setzen, die themenübergreifende Dimensionen stärker berücksichtigen und damit intersektorale, prozessuale, organisatorische sowie kooperative Ziele verfolgen. Die Veröffentlichung soll Anregungen für die Weiterentwicklung von Indikatoren liefern und Vorschläge für methodische Vorgehensweisen für programmverantwortliche Stellen formulieren.

Vergleich zur vorliegenden Studie

Wie die vorliegende Studie beschäftigt sich die Veröffentlichung mit den Wirkungen transnationaler Kooperationen, hat dabei jedoch einen etwas engeren Fokus. Darüber hinaus stellt sie die Programmentwicklung von Interreg in den Mittelpunkt, während die vorliegende Studie die Akteursebene (Projektpartner, Intermediäre, Stakeholder, Politik) fokussiert. Letztere vereint zudem Empirie und Auswertung, wohingegen im BMVI-Fachpapier in erster Linie Schlussfolgerungen gezogen werden, die auf Erkenntnissen des zugrundeliegenden Forschungsprojekts beruhen.

Methodische Ansätze zur Kategorisierung

Das Fachpapier identifiziert sechs Interreg B-spezifische Wirkungen, die nach Aussage der Autoren sowohl eine thematische als auch eine themenübergreifende Dimension haben. Diese spezifischen Wirkungen können drei Kategorien zugeordnet werden: Befähigung von Schlüsselakteuren, Anwendung von Wissen und Kompetenzen sowie Aktivierung von Entscheidungsträgern. Ihnen sind folgende Wirkungen zugeordnet:

- Befähigung von Schlüsselakteuren: gesteigerte Handlungsfähigkeit von Schlüsselakteuren durch erhöhtes Wissen und Kompetenzen
- Anwendung von Wissen und Kompetenzen: verbessertes ökologisches, soziales und wirtschaftliches (Lebens-)Umfeld; häufigere Anwendung sozialer und technischer Innovationen; effizientere und effektivere Gestaltung von Arbeitsprozessen
- Aktivierung von Entscheidungsträgern: Zielführendere Interessensvermittlung auf nationaler, regionaler und europäischer Ebene; gestärktes, gemeinsames Handeln in politischen Entscheidungsfindungsprozessen

Anwendbarkeit auf diese Studie

Die identifizierten Wirkungskategorien bieten einen guten Rahmen insbesondere für die Kategorisierung themenübergreifender Wirkungen. Für die Bewertung der Kapitalisierungsergebnisse und die Ableitung von Erfolgsfaktoren sind im konkreten Fall der vorliegenden Studie jedoch vor allem zwei der Wirkungskategorien relevant: Befähigung von Schlüsselakteuren sowie Anwendung von Wissen und Kompetenzen.

2.3.4 Fazit: Festlegung der Analysekategorien für die vorliegende Studie

Während es in der Arbeit von Fitzi primär um die Quelle der Ergebnisse geht – Projekt-Output oder Kooperationsaktivität – sowie konkrete Auswirkungen, stellt die MORO-Publikation die Art und Weise der Adaption bzw. Anwendung dieser Ergebnisse in den Vordergrund. Beide Publikationen bieten jedoch gut strukturierte Ansätze für eine Analyse der Wirkung und Kapitalisierung, die für die vorliegende Studie angewendet werden können. Im Vordergrund der Überlegungen stehen die

Transferwege: Wie werden Ergebnisse und Erkenntnisse aus transnationalen Kooperationen weitergegeben, damit eine Kapitalisierung stattfinden kann? Hierfür bieten sich die beiden ersten Transferarten des MORO-Ansatzes an:

- Einfacher (kodierter) Transfer (z. B. Publikationen, allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, Websites, Veranstaltungen, etc.)
- Komplexer Transfer (z. B. Beratungsangebote, Lernangebote, Tool-Box)

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird untersucht, welche dieser Transferwege angewendet werden und geeignet sind, die Kapitalisierung von Projektergebnissen überhaupt zu ermöglichen.

Aus den Transferwegen folgen Wirkungsebenen, die hier nach Fitzi wie folgt definiert werden:

- outputbedingte Wirkungen = Veränderungen, die direkt aus Ergebnissen und Produkten aus dem Projekt resultieren (z. B. verbesserte Geschäftsmodelle, neu erschlossene Märkte, angepasste Wertschöpfungsketten, Kooperationen zwischen KMU und Forschung, etc.)
- kooperationsbedingte Wirkungen = Veränderungen, die aus nicht-Output-orientierten Aktivitäten resultieren (z. B. Wissensaufbau durch Erfahrungsaustausch, verbessertes Bewusstsein für bestimmte Herausforderungen / Bedarfe, etc.)

Diese Wirkungsebenen können in Interreg B-spezifische Wirkungskategorien überführt werden, wie sie in der BMVI-Studie aus dem Jahr 2017 definiert werden: Befähigung von Schlüsselakteuren, Aktivierung von Entscheidungsträgern, Anwendung von Wissen und Kompetenzen. Die dort beschriebenen Wirkungen können im Sinne „gewünschter Wirkungen“ auch auf den in der vorliegenden Studie fokussierten Untersuchungsgegenstand „Kapitalisierung innovationsbasierter Ergebnisse für KMU“ angewandt und angepasst werden. Die Anpassung dieser Kategorien erfolgt im Rahmen der Auswertung der Untersuchung und ist Grundlage für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 6).

Für die Analyse der Interviews sowie des Workshops werden im Sinne der Forschungsfragen dieser Studie die drei beschriebenen Ansätze verwendet. Diese bieten eine ausreichende Kategorisierung für die Auswertung der in erster Linie offenen Fragen und komplexen Antworten.

3 Rahmen und Instrumente für innovations- und KMU-bezogene transnationale Kooperationen

Für die transnationale Kooperation gibt es zentrale Überlegungen und Strategien, die einen übergeordneten Rahmen bilden. Dies sind in erster Linie die Makrostrategien. Baden-Württemberg ist in vier Interreg-Programmräumen vertreten, von denen zwei mit einer Makrostrategie verknüpft sind: für den Donaauraum (EUSDR) und für den Alpenraum (EUSALP). Sie zeigen auf, welche Themen insgesamt für die europäischen Regionen relevant sind, wo es Entwicklungs- und Handlungsbedarfe gibt und welche Ziele in den nächsten Jahren gemeinsam erreicht werden sollen. Daneben gibt es Strategien, die sich nur auf die Region Baden-Württemberg beziehen. Im Kontext dieser Studie sind dies vor allem die Innovationsstrategie³⁸ (RIS3) und die Digitalisierungsstrategie³⁹ des Landes. Sie definieren ebenfalls Ziele und einen Handlungsrahmen zu verschiedenen Themenfeldern und wurden im Rahmen der Studie herangezogen, da sie einen guten Überblick über die thematische Zielrichtung der Innovationspolitik in Baden-Württemberg bzw. die Ausrichtung des Landes im wichtigen Zukunftsfeld Digitalisierung bieten.

Die Strategien bieten einen Rahmen, stellen jedoch meist keine direkten Instrumente zur Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung. Dies geschieht in der Regel über Programme, die ggf. auf die Zielsetzungen der Strategien ausgerichtet werden. Für eine Erreichung der strategischen Ziele ist somit die Kapitalisierung der Projektergebnisse aus den Programmen wesentlich. Daher müssen die Strategien und Programme soweit aufeinander abgestimmt sein, dass die Erarbeitung von Projektergebnissen innerhalb der Programme auch zur Zielerreichung der Strategien beiträgt.

Damit die Strategien auf verschiedenen geografischen und thematischen Ebenen eine breite Wirkung entfalten können, sollten auch sie aufeinander abgestimmt sein, keine Widersprüche enthalten und möglichst lückenlos sein. Wäre dies nicht der Fall, entstünden bereits auf dieser Ebene erste Hürden für die Kapitalisierung von Projektergebnissen. Daher wurde im Rahmen der vorliegenden Studie ein Abgleich zwischen den Strategien vorgenommen.

3.1 Transnationale Kooperation und Innovation

Die gemeinsame Entwicklung von Innovationen ist eines der Hauptanliegen der transnationalen Zusammenarbeit in der Europäischen Union. Fast ein Viertel der finanziellen Mittel in den Programmen der Kohäsionspolitik, zu denen auch Interreg gehört, ist für die Förderung von Innovation im weiteren Sinne bestimmt.⁴⁰ Dies spiegelt sich in den Prioritäten der einzelnen Interreg-Kooperationsräume wider – in allen transnationalen Kooperationsräumen (mit Ausnahme der Überseegebiete) ist die Förderung von Innovation eine der in der Regel vier Prioritäten. Darüber hinaus sollen auch in den anderen Prioritätsfeldern stets innovative Lösungen für gemeinsame Problemstellungen entwickelt werden. Damit gliedert sich Interreg unter anderem in den Referenzrahmen der Europa 2020-Strate-

³⁸ Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2013): Innovationsstrategie Baden-Württemberg. Dokumentation. Selbstverl. des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg.

³⁹ Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg (2017): Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg. Stuttgart. Selbstverl. des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration.

⁴⁰ Europäische Kommission (2018): Forschung und Innovation. https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/themes/research-innovation/. Aufruf: 19.12.2018.

gie ein, die ein intelligentes, nachhaltiges und inklusives Wachstum in der Europäischen Union fördern will.⁴¹ Doch nicht nur Interreg, auch das europäische Forschungsrahmenprogramm Horizont 2020⁴² und andere Programme und Initiativen (z. B. Vanguard⁴³) setzt in Teilen auf transnationale Kooperationen zur Erreichung forschungs- und innovationspolitischer Ziele. Dem liegt die weit verbreitete Auffassung zugrunde, dass Innovationen und technologischer Fortschritt die entscheidende Komponente für Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand sind. Darüber hinaus gelten Innovationen als zentrales Mittel, um die Wettbewerbsfähigkeit Europas und der einzelnen Regionen zu stärken.⁴⁴

Innovationen entstehen jedoch nicht durch individuelle Forschungsbemühungen, sondern sind das Ergebnis kollektiver Innovationsprozesse, an denen mehrere Personen verschiedener Unternehmen und Organisationen beteiligt sind.⁴⁵ Kooperationen können dabei unterschiedliche Formen annehmen, von der gemeinsamen Entwicklung neuer Ideen, über komplementäre Produktentwicklung entlang der Wertschöpfungskette bis zu Kooperationen im Hinblick auf Absatzmärkte und den Vertrieb. Da Innovationsprozesse in der Regel sehr komplex sind, ist externes Wissen erforderlich, um erfolgreiche Neuerungen zu entwickeln. Dies gilt insbesondere für KMU, die aufgrund ihrer Größe oft besonders auf die Expertise Dritter angewiesen sind. Daher sind Kooperationen essenziell für das Generieren von Innovationen.

Kooperationen finden oft auf regionaler Ebene statt, da die Weitergabe von explizitem Wissen durch räumliche Nähe erleichtert wird. So entstehen regionale Netzwerke, die auch zu einem Wissens-Spillover an nicht direkt beteiligte Akteure führen können. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Kombination unterschiedlichen Wissens und unterschiedlicher Kompetenzen. Bei transnationalen Kooperationen ist diese Heterogenität besonders groß, wodurch ein hohes Innovationspotenzial entsteht. Dabei sind nicht nur die diversen Hintergründe und Erfahrungsschätze von Vorteil, die die Akteure einbringen können. Transnationale Kooperationen können auch eine schnellere Diffusion und somit eine breitere Anwendung von Neuerungen bewirken, da Innovationen sich durch persönliche Kontakte zu Kooperationspartnern in anderen Ländern und Regionen schneller ausbreiten können.

3.2 EU-Makrostrategien – strategischer Rahmen für transnationale Kooperation in Baden-Württemberg

In einigen europäischen Kooperationsräumen haben die jeweiligen Länder gemeinsame EU-Makrostrategien beschlossen. Diese Strategien dienen nicht wie Interreg der direkten Förderung von Projekten, sondern setzen einen strategischen Rahmen für die Zusammenarbeit, deren Prioritäten von den beteiligten Staaten selbst festgelegt werden. Die Umsetzung der Strategien basiert nicht auf extra dafür zur Verfügung gestellten Mitteln, sondern auf der besseren Nutzung existierender Ressourcen.

⁴¹ Europäische Kommission (2018): Strategie Europa 2020. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_de. Aufruf: 19.12.2018.

⁴² Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Alle Förderformen und Instrumente im Überblick. <https://www.horizont2020.de/einstieg-instrumente.htm>. Aufruf: 06.12.2018.

⁴³ Vanguard Initiative (2019): Vanguard Initiative. <https://s3vanguardinitiative.eu/>. Aufruf: 19.02.2019.

⁴⁴ Europäische Kommission (2018): Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU. Innovation. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation_de. Aufruf: 13.12.2018.

⁴⁵ Pyka, Andreas (1999): Der kollektive Innovationsprozeß. Dissertationsschrift. Berlin: Duncker & Humblot.

Baden-Württemberg ist aktuell an zwei Makrostrategien beteiligt: der EU-Strategie für den Donauroum (EUSDR) und der EU-Strategie für den Alpenraum (EUSALP). In den jeweiligen Strategien übernehmen Akteure aus den Regionen bestimmte Aufgaben zur Umsetzung der Prioritäten. Baden-Württemberg koordiniert, gemeinsam mit der französischen Region Auvergne-Rhône-Alpes, die Aktionsgruppe 2 (AG 2) der EU-Alpenraumstrategie „Steigerung des wirtschaftlichen Potenzials strategischer Branchen“ im thematischen Schwerpunktbereich „Wachstum und Innovation“. Gemeinsam mit Kroatien ist Baden-Württemberg zudem für den Prioritätsbereich „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ der EU-Strategie für den Donauroum zuständig.

Einer der Bausteine zur Umsetzung und Zielerreichung der Makrostrategien sind Interreg-Projekte – sie bieten die Möglichkeit, in konkreten Themenbereichen die notwendigen Veränderungen zu realisieren, Fragen zu beantworten und Akteure auf regionaler und lokaler Ebene an vielfältigen Prozessen zu beteiligen.

Die EUSDR wurde 2011 vom Europäischen Rat unterzeichnet und umfasst Gebiete von vierzehn EU- und Nicht-EU-Staaten mit insgesamt rund 115 Millionen Einwohnern.⁴⁶ Die EUSALP wurde im November 2015 vom Europäischen Rat verabschiedet. Ihr gehören Regionen aus insgesamt sieben Ländern mit rund 80 Millionen Einwohnern an.⁴⁷ Die Strategien wurden gemeinsam von der Europäischen Kommission und den involvierten Ländern sowie weiteren Stakeholdern entwickelt, um Synergien zu erzeugen und das politische Handeln zu koordinieren. Sie werden federführend von den Regionen getragen und folgen somit einem Bottom-up-Ansatz, um gemeinsame Ziele zu identifizieren und durch transnationale Kooperationen umzusetzen.

Die adressierten Herausforderungen sind in Aktionsplänen definiert. Im Donauroum umfassen diese beispielsweise die intensivere Nutzung der Donau für Transportzwecke, den Schutz und die nachhaltige Nutzung des Donaubeckens als ökologischer Korridor, den Schutz vor Hochwasser und Dürre, die Verringerung der industriellen Verschmutzung, eine zuverlässige und kosteneffiziente Energieversorgung und höhere Energieeffizienz sowie eine Verringerung der großen sozialen und wirtschaftlichen Disparitäten.⁴⁸ Für den Alpenraum werden als thematische Handlungsfelder unter anderem die Stärkung des Forschungs- und Innovationssystems im Alpenraum, eine bessere Verkehrsanbindung und die Förderung von Intermodalität sowie die Bewahrung natürlicher und kultureller Ressourcen genannt, z. B. durch die Etablierung einer Modellregion für Energieeffizienz und erneuerbare Energien.⁴⁹

Ein Abgleich der EU-Makrostrategien mit der Innovations- sowie der Digitalisierungsstrategie des Landes Baden-Württemberg (vgl. Kapitel 7 im Anhang) ergab, dass die Landesstrategien mit den Zielen der Makrostrategien im Einklang sind. Dies ist eine gute Voraussetzung, um über die Kapitalisierung von Ergebnissen aus transnationalen Projekten zusätzlichen Nutzen für Baden-Württemberg zu generieren.

⁴⁶ EUSDR: The Danube Region. <https://www.danube-region.eu/about/the-danube-region>. Aufruf: 14.11.2018.

⁴⁷ Staatsministerium Baden-Württemberg (2017): Nutzen der EU-Strategie für den Alpenraum sichtbar machen. <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/nutzen-der-eu-strategie-fuer-den-alpenraum-sichtbar-machen/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁴⁸ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Makroregionale Strategien - was ist das? <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/MakroregionaleStrategienWasistdas/makroregionalestrategienwasistdas-node.html>. Aufruf: 14.11.2018.

⁴⁹ EUSALP (2018): Action Groups. <https://www.alpine-region.eu/action-groups>. Aufruf: 14.11.2018.

3.3 Transnationale Kooperationsprogramme und -projekte – ein Umsetzungsinstrument für Makrostrategien

Während die Strategien den Rahmen vorgeben, bieten Programme gezielt die Möglichkeit, Strategien umzusetzen und Ziele zu erreichen. Die Kooperation verschiedener Länder und Regionen zur Lösung gemeinsamer Herausforderungen ist ein Kernelement der Europäischen Union. In den Projekten der territorialen Zusammenarbeit (Interreg), die eine bedeutende Säule der EU-Struktur- und Investitionspolitik darstellen, kommt dies auf besondere Weise zum Ausdruck.

Seit 1990 fördert die Europäische Kommission Projekte, die die Zusammenarbeit in verschiedenen Politikfeldern über Grenzen hinweg unterstützen. Die Finanzierung der dafür relevanten Programme (v.a. Interreg) wird über verschiedene Fonds (sogenannte Strukturfonds) der EU realisiert, allen voran der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie der Europäische Sozialfonds (ESF). Mit den mehrjährigen Finanzrahmen (MFR) und dem EU-Haushalt wird auch in regelmäßigem Turnus (in der Regel alle sieben Jahre) der Finanzrahmen für die Förderprogramme beschlossen. Diese so genannten Förderperioden bilden gleichzeitig den zeitlichen Rahmen für die Umsetzung von Projekten. Aktuell läuft bereits die fünfte Förderperiode, in der Interreg-Projekte umgesetzt werden können (Interreg V, 2014-2020) mit einem Gesamtbudget von 10,1 Mrd. Euro, wovon 2,1 Mrd. Euro auf die transnationale Zusammenarbeit unter Interreg B entfallen.⁵⁰

Neben Interreg gibt es weitere europäische Programme, mit denen grenzüberschreitende Kooperationen gefördert werden. So werden etwa Verbundvorhaben im Bereich Forschung und Entwicklung mit Mitteln des Forschungsrahmenprogramms Horizont 2020⁵¹ gefördert. Innerhalb von Horizont 2020 sollen 20 % des Budgets an KMU fließen – 13 % über die Verbundforschung in Kooperationsprojekten und 7 % über das KMU-Instrument, welches KMU eine Einzelförderung ermöglicht. Hierfür können sich kleine und mittlere Unternehmen mit hohem Innovations- und Wachstumspotenzial bewerben. In Baden-Württemberg haben in den Jahren 2014-2018 37 KMU von dem Instrument profitiert und dabei insgesamt 18.552.473,95 Euro an Fördermitteln erhalten.⁵² Obwohl das KMU-Instrument unter Horizont 2020 einen klaren Fokus auf Innovationen in KMU legt, wird es im Folgenden nicht weiter berücksichtigt, da gerade die Bedeutung transnationaler Kooperationen, die bei dem Instrument nicht zwingend sind, den Kern der Untersuchung darstellt.

Die vorliegende Studie fokussiert die transnationale Zusammenarbeit unter Interreg B sowie makroregionale Strategien, da das baden-württembergische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau als Auftraggeber der Studie im Bereich Interreg die landesweite Federführung innehat sowie in beiden Makroregionen die wirtschaftsbezogenen Prioritäten koordiniert. Die im Rahmen von Interreg B stattfindenden Projekte sind dabei eines der Instrumente, mit denen makroregionale Strategien umgesetzt werden können. Im Gegensatz zu eher auf Grundlagenforschung ausgerichteten Programmen ist Interreg B auch für kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene Forschungsabteilung von hoher Relevanz, da hier Ergebnistransfer und Vernetzung mehr im Mittelpunkt stehen. Dennoch gibt es auch in Interreg B noch Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Einbeziehung von KMU und der Kapitalisierung von Projektergebnissen, weshalb es sich besonders lohnt, die transnationalen Kooperationen und ihren Nutzen für die beteiligten Akteure und Regionen zu untersuchen.

⁵⁰ Europäische Kommission (2018): European Commission. Interreg: European Territorial Co-operation. https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/cooperation/european-territorial. Aufruf: 14.11.2018.

⁵¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Horizont 2020. <https://www.horizont2020.de/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁵² EASME (2018): EIC SME Instrument data hub. <https://sme.easme-web.eu/>. Aufruf: 14.11.2018.

3.3.1 Interreg B-Programmräume

Grundlegend für die transnationale Zusammenarbeit unter Interreg B ist die Idee, dass die Regionen in den definierten Kooperationsräumen ähnliche Herausforderungen zu bewältigen haben, für die es gemeinsamer Lösungen bedarf (z. B. Hochwasserschutz entlang der Donau). Diese Lösungen sollen mit Hilfe von Kooperationsprojekten entwickelt werden, unter anderem durch die Formulierung politischer Strategien, die ein koordiniertes und somit effektiveres Handeln ermöglichen, aber auch durch die Entwicklung abgestimmter Prozesse, technischer Verbesserungen, besserer Netzwerke, der Durchführung von Pilotaktivitäten und gemeinsame Initiativen. Auf diese Weise wird auch die Umsetzung innovativer Ideen und zielgerichteter Investitionen ermöglicht. Ziel ist die Stärkung der territorialen Integration sowie eine Verbesserung der Lebensbedingungen in den beteiligten europäischen Regionen. Dabei verfolgt Interreg die Ziele der „Europa 2020“-Strategie, die auf ein intelligentes, nachhaltiges und inklusives Wachstum in der Europäischen Union setzt, um Wachstum und Beschäftigung zu fördern.⁵³

Transnationale Zusammenarbeit



⁵³ Europäische Kommission (2018): Strategie Europa 2020. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_de. Aufruf: 19.12.2018.

Abbildung 4: Transnationale Kooperationsräume mit deutscher Beteiligung⁵⁴

In der Förderperiode 2014-2020 weisen sechs Kooperationsräume eine deutsche Beteiligung auf (vgl. Abbildung 4), in vier davon können sich auch baden-württembergische Akteure engagieren: Alpenraum, Donaoraum, Mitteleuropa, Nordwesteuropa. Verwaltet werden die Programme durch die jeweils für ihre Regionen zuständigen Programmsekretariate, wobei es in den einzelnen Ländern und Regionen jeweils Kontaktstellen für die Akteure vor Ort gibt. Grundsätzlich handelt es sich bei der finanziellen Förderung von Interreg-Projekten – wie bei EU-Fördermitteln generell – um eine Kofinanzierung, d. h. der Zuwendungsempfänger muss einen Teil der entstehenden Kosten selbst finanzieren. Die Höhe der Kofinanzierungsrate variiert je nach Programmraum und Organisationsform des Zuwendungsempfängers. Da in der Regel auch Personalkosten von bereits vorhandenen Beschäftigten als Kofinanzierung eingebracht werden können, bietet sich Kommunen und andere Gebietskörperschaften die Möglichkeit, über europäische Projektförderungen Angebote in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Tourismus oder auch Strategieprozesse und Veranstaltungen zu finanzieren. Die strategische Einbindung finanzieller Zuschüsse für die transnationale Zusammenarbeit stellt daher eine attraktive Option für viele öffentliche Antragsteller dar, abseits des Tagesgeschäfts Zukunftsthemen zu bearbeiten und sich gleichzeitig in Europa zu positionieren und vernetzen. Doch auch für private Akteure wie KMU können von der EU geförderte Projekte Spielräume für innovative und risikobehaftete Vorhaben eröffnen.

Jeder Programmraum hat im Rahmen der Vorgaben der Europäischen Kommission eigene thematische Prioritäten definiert, in denen Projekte umgesetzt werden. Das Thema „Innovation“ ist dabei besonders relevant und wird in allen Programmräumen im Rahmen der 1. Priorität aufgegriffen. Für die einzelnen Prioritäten werden wiederum in der Regel „spezifische Ziele“ (Specific Objectives) definiert, die weitere Hinweise auf mögliche Aktivitäten und Projekte liefern. Hier sind die Unterschiede zwischen den Programmräumen in Zahl und Art der Formulierung jedoch so unterschiedlich, dass ein Vergleich im Kontext dieser Studie nicht zielführend ist.

3.3.2 Interreg-Projekte mit Partnern aus Baden-Württemberg

Baden-Württemberg ist eine der aktivsten Regionen Europas in Bezug auf die transnationale Zusammenarbeit (Interreg B-Programme). Seit 2007 – Interreg IV und V – haben 104 Organisationen aus dem Bundesland in insgesamt 154 Projekten mitgewirkt (Stand: Dezember 2018).⁵⁵ Davon wurden 147 Projekte in den vier Programmräumen durchgeführt, an denen Baden-Württemberg offiziell beteiligt ist (Alpenraum, Mitteleuropa, Donaoraum und Nordwesteuropa). An sieben weiteren Projekten aus anderen Programmräumen (Nordseeregion, Südosteuropa und Mittelmeerraum) haben sich in der vergangenen Förderperiode (Interreg IV) ebenfalls Organisationen aus Baden-Württemberg beteiligt. Die folgenden Auswertungen unterstreichen den Stellenwert der transnationalen Zusammenarbeit für baden-württembergische Organisationen und Unternehmen.⁵⁶

Abbildung 5 stellt die Projektpartner aller Projekte dar, mit denen Akteure aus Baden-Württemberg im Rahmen von Interreg B bereits kooperierten oder kooperieren. Die Karte verdeutlicht, dass durch die Projekte Kontakte zu Partnern in weiten Teilen Europas entstehen. Daraus ergibt sich ein großes

⁵⁴ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. <https://www.interreg.de>. Aufruf: 06.12.2018.

⁵⁵ Eine Liste der Projekte findet sich im Zusatzdokument „Anhang“

⁵⁶ Die Auswertung berücksichtigt die Daten aus keep.eu, der EU-Datenbank für Projekte und Begünstigte der grenzübergreifenden, transnationalen und interregionalen Kooperationsprogramme der Europäischen Union (direkter Link zur Projektauswahl: <https://www.keep.eu/keep/search/link/EGEOBKGD6>, letzter Aufruf 21.12.2018) sowie Daten des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg.

Potenzial für die Wirtschaft und insbesondere KMU in Baden-Württemberg, da diese Kontakte Zugang zu Wissen ermöglichen, welches einerseits Impulse für die Arbeit in Baden-Württemberg setzen kann und andererseits die Aufnahme von Aktivitäten im Ausland erleichtert.

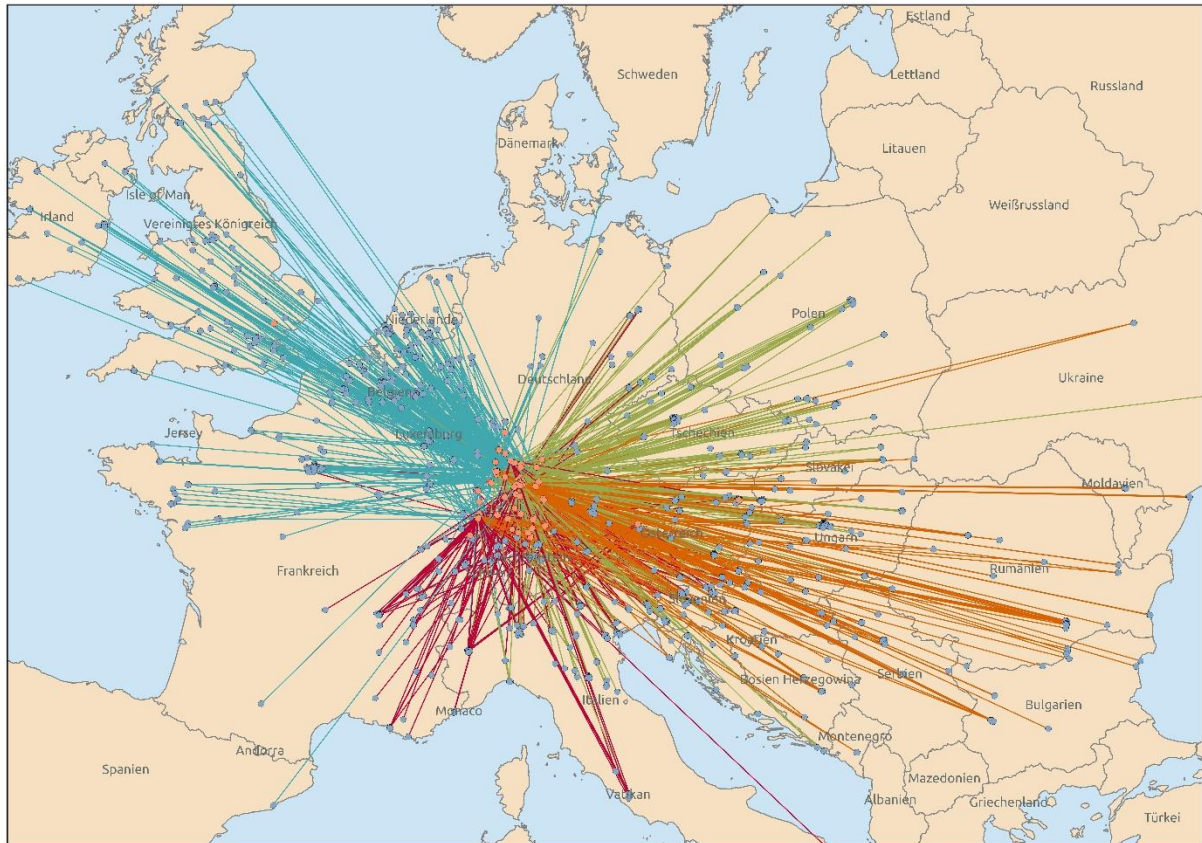


Abbildung 5: Kooperationsbeziehungen von Partnern aus Baden-Württemberg in den einzelnen Programmräumen⁵⁷

Programmräume

Von den 147 Projekten aus den vier relevanten Programmräumen – Alpenraum, Donaauraum, Mitteleuropa, Nordwesteuropa – an denen Partner aus Baden-Württemberg beteiligt waren oder sind, wurden 79 in Interreg IV und 68 in Interreg V durchgeführt (vgl. Abbildung 6) – bis zum Ende der aktuellen Förderperiode werden voraussichtlich noch weitere Projekte hinzukommen.

Aus Abbildung 6 ist auch zu erkennen, dass sich seit dem Start von Interreg V (im Jahr 2014) die Verteilung der Beteiligung an Projekten in den vier Programmräumen verändert hat. Der in Interreg V neu hinzugekommene Programmraum Donaauraum weist bis Ende 2018 die meisten Projekte mit baden-württembergischen Partnern auf, die Zahl der Projekte in Nordwest- und Mitteleuropa ist dagegen bis zu diesem Zeitpunkt zurückgegangen. Die bis zum Ende der Förderperiode noch durchzuführenden Calls können dieses Bild jedoch ändern.

⁵⁷ Eigene Darstellung nach Daten der Datenbank keep.eu und eigenen Recherchen, Kartengrundlage: OpenStreetMaps

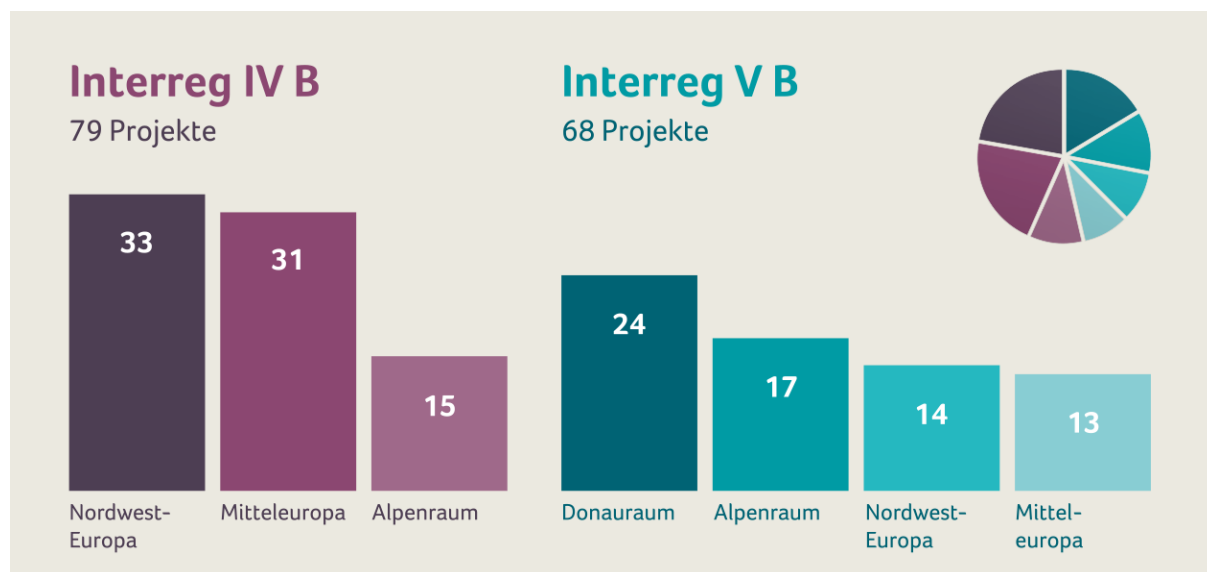


Abbildung 6: Anzahl der Projekte mit Partnern aus Baden-Württemberg in Interreg IV und V⁵⁸

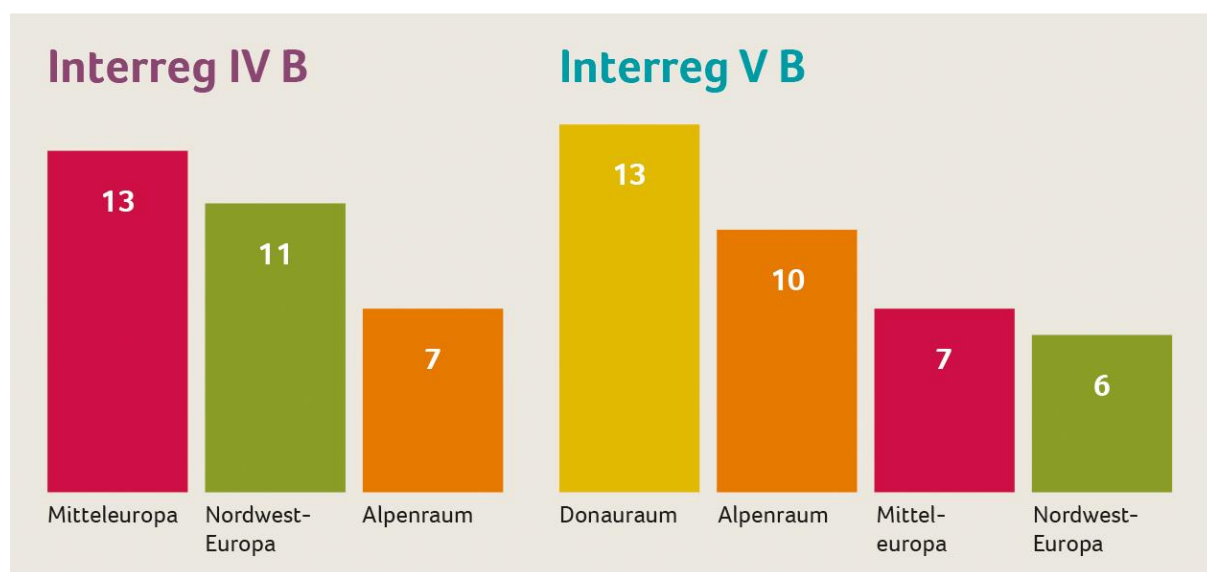


Abbildung 7: Projekte in der Priorität „Innovation“ in den vier Programmräumen⁵⁸

Innovationsbezug

Innovation ist das vorherrschende Thema in den Projekten mit baden-württembergischer Beteiligung: Mit 68 Projekten ist fast die Hälfte der 147 Projekte direkt der in allen Programmräumen sehr ähnlich definierten Priorität 1 „Innovation“ zugeordnet (Interreg IV B: 31 von 79, Interreg V B bisher

⁵⁸ Quelle: eigene Berechnung nach keep.eu und eigener Recherche. Für die Recherche in keep.eu wurden die folgenden Filter gesetzt: keine Schlagworte, alle laufenden und abgeschlossenen Projekte, alle Themen, inkl. MRS, alle Prioritäten, „Interreg Transnational“ Programme, Förderperiode IV und V, alle Programme, Partner und / oder Leadpartner aus Baden-Württemberg. <https://www.keep.eu/search/link/EGEOBKtD6>, Aufruf: Dezember 2018.

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.

37 von 68). Diese Projekte verteilen sich relativ gleichmäßig auf die Programmräume (vgl. Abbildung 7).

Ein direkter Innovations-Bezug ist aus den Projekttiteln in der Regel nicht ohne Weiteres zu erkennen. Es ist anhand der Projektbeschreibungen und Kenntnissen zu den Inhalten jedoch davon auszugehen, dass 143 der 147 Projekte die Entwicklung innovativer Prozesse oder die Unterstützung derselben als eines ihrer direkten Ziele definiert haben. Lediglich fünf Projekte sind gänzlich anders fokussiert.

Beteiligungen der Partner

An 114 der 147 Projekte ist jeweils ein Partner aus Baden-Württemberg beteiligt, an 34 Projekten mehr als einer und das Projekt Code24 (Interreg IV, NWE⁵⁹) hat sogar sechs baden-württembergische Partner. In der Regel sind Kommunen, Universitäten und Intermediäre an den Projekten beteiligt. So wird dafür Sorge getragen, dass die Projekterkenntnisse und -ergebnisse einer breiten Gruppe von KMU zur Verfügung gestellt werden können.

Insgesamt gibt es laut der europäischen Projektdatenbank keep.eu in den 154 Projekten (inklusive der Projekte aus den weiteren Programmräumen) 1.775 Beteiligungen (in den vier Programmräumen sind es 1.683 Beteiligungen)⁶⁰ – jedes Projekt hat damit durchschnittlich knapp 12 Partner. Es ist allerdings nicht unüblich, dass sich Organisationen zeitgleich oder auch nacheinander in mehreren Projekten als Partner engagieren. An den hier ausgewerteten Projekten sind schätzungsweise 1.400-1.500 einzelne Partnerorganisationen beteiligt, einige davon in mehreren Projekten.⁶¹

Nationalitäten der Partner

An den 154 für Baden-Württemberg relevanten Projekten sind Partner aus Deutschland insgesamt 307 Mal beteiligt – im Schnitt sind also pro Projekt zwei deutsche Partner vertreten. Partner aus Baden-Württemberg sind mit 196 Beteiligungen am häufigsten gelistet.⁶² Italien steht an zweiter Stelle und ist somit das Kooperationspartnerland Nr. 1 der baden-württembergischen Partner in Interreg IV- und Interreg V-Projekten. Ebenfalls häufig vertreten sind Partner aus Österreich, Frankreich und Slowenien (vgl. Abbildung 8).

⁵⁹ Das Projekt förderte die wirtschaftliche und Raumentwicklung der Verkehrsachse von Rotterdam nach Genua entlang der transeuropäischen Eisenbahnverbindung 24.

⁶⁰ Als Beteiligung gilt jede einzelne Projektpartnerschaft – eine Organisation kann dabei an mehreren Projekten teilnehmen und hat dann eine entsprechende Anzahl von Beteiligungen vorzuweisen.

⁶¹ Daten ermittelt aus keep.eu - Die genaue Anzahl an Organisationen kann nicht exakt angegeben werden, da aufgrund unterschiedlicher Schreibweisen nicht alle Mehrfachbeteiligungen erfasst sind / gefiltert werden können.

⁶² Dies ist darauf zurückzuführen, dass hier nur solche Projekte berücksichtigt wurden, an denen Partner aus Baden-Württemberg beteiligt sind.



Abbildung 8: Herkunft der Partner und Anzahl der Beteiligungen⁶³ pro Partnerland in Projekten mit baden-württembergischer Beteiligung⁶⁴

Aktivität der baden-württembergischen Partner

Insgesamt waren oder sind 104 Institutionen und Kommunen aus Baden-Württemberg an Projekten beteiligt, 30 davon mehr als einmal (= 197 Beteiligungen). Für diese Organisationen sind Interreg B-Projekte ein fester Bestandteil ihres Tätigkeitsspektrums. 21 der Projekte wurden und werden von Partnern aus Baden-Württemberg geleitet (vgl. Tabelle 2).⁶⁵

⁶³ Als Beteiligung gilt jede einzelne Projektpartnerschaft – eine Organisation kann dabei an mehreren Projekten teilnehmen, jede Teilnahme wird dann als einzelne Beteiligung gezählt.

⁶⁴ Quelle: Eigene Berechnungen nach keep.eu. Baden-württembergische Partner sind in den Werten für Deutschland enthalten (196 von 307 Beteiligungen).

⁶⁵ Quelle: Eigene Berechnungen nach keep.eu und eigener Recherche (vgl. Fußnote 58)

Tabelle 2: Interreg IV- und V-Projekte mit Lead Partnern aus Baden-Württemberg⁶⁶

Projekt	Lead Partner	Periode	Programm	Priorität
AlpBioEco	Stadt Sigmaringen	V	Alpen	1.
CluStrat	Steinbeis-Europa-Zentrum der Steinbeis Innovation gGmbH	IV	Central	1.
CODE24	Verband Region Rhein-Neckar	IV	NWE	3.
Codex4SMEs	BioRegio STERN Management GmbH	V	NWE	1.
Danube Energy+	InnoEnergy Germany GmbH	V	Donau	1.
DanuBioValNet	BIOPRO Baden-Württemberg GmbH	V	Donau	1.
DA-SPACE	Stadt Ulm	V	Donau	1.
DIGITRANS	MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH	V	Donau	1.
EDU-LAB	European Foundation for Education	V	Donau	4.
EnSURE	Stadt Ludwigsburg	IV	Central	3.
FORESDA	CyberForum e. V.	V	Donau	1.
INNOTRAIN IT	MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH	IV	Central	1.
KETGATE	Steinbeis-Europa-Zentrum der Steinbeis Innovation gGmbH	V	Central	1.
Made in Danube	Steinbeis-Europa-Zentrum der Steinbeis Innovation gGmbH	V	Donau	1.
MANDIE	Landeshauptstadt Stuttgart	IV	NWE	4.
MANFRED	Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Baden-Württemberg	IV	Alpen	3.
OPEN-ALPS	Industrie und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg	IV	Alpen	1.
Sava TIES	EuroNatur Stiftung	V	Donau	2.
TransNetAero	German Aerospace Academy (ASA)	IV	NWE	1.
URBAN-SMS	Landeshauptstadt Stuttgart	IV	Central	3.

Art der baden-württembergischen Partnerinstitutionen

Interessant ist auch die Art der Institutionen aus Baden-Württemberg, die als Partner in Interreg IV und V-Projekten beteiligt sind (vgl. Tabelle 3).

⁶⁶ Quelle: Eigene Zusammenstellung nach keep.eu

Tabelle 3: Partnerkategorien⁶⁷

Kategorie	Beispiele	Anzahl Partner aus BW
Private Unternehmen	Konzerne, KMU, Beratungsagenturen	26
Behörden / Öffentliche Verwaltung	Stadt-, Gemeinde-, Regionalverwaltungen, Verwaltung öffentlicher Infrastruktur, Naturräume und Einrichtungen	25
Universitäten und Forschungseinrichtungen	Hochschulen, Institute (staatlich und privat), andere Bildungseinrichtungen	22
Staatliche/Öffentliche Unternehmen und Agenturen, Wirtschaftsförderungen	Infrastrukturunternehmen, Entwicklungsagenturen, Initiativen, Beratungs- und Serviceangebote	16
Interessengruppen einschließlich NGOs	Vereine, Verbände, Netzwerke, Cluster, NGOs, Technologieparks/-zentren	14
Kammern	Industrie- und Handels-, Landwirtschaftskammern, etc. und Verbände von Kammern	1
gesamt		104

Beim Vergleich der Beteiligungen verschiedener Partnerkategorien aus Baden-Württemberg (inklusive Doppelungen, nach Kategorien mit den Beteiligungen aller Partner der Projekte) (vgl. Abbildung 9) fällt auf, dass in Baden-Württemberg private Unternehmen weitaus öfter an Projekten beteiligt sind als im europäischen Durchschnitt. Dies legt nahe, dass Interreg-Projekte für KMU in Baden-Württemberg ein wichtiges Instrument für die Entwicklung innovativer Lösungen und Prozesse sind, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden kann.

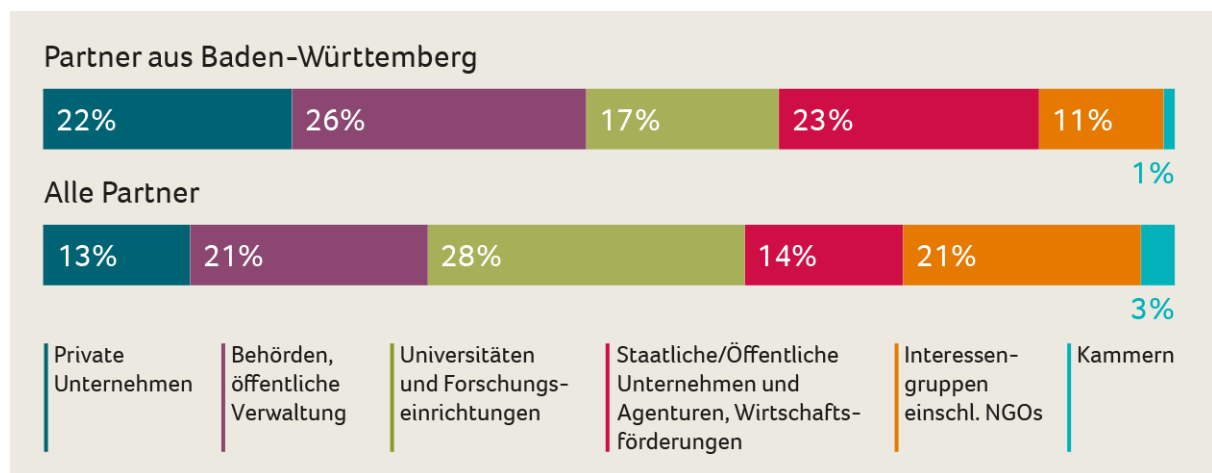


Abbildung 9: Beteiligung verschiedener Akteursgruppen (in Prozent)⁶⁸

⁶⁷ Die Einteilung beruht auf eigenen Bewertungen, u.a. unter Zuhilfenahme der keep.eu-Datenbank. Da in dieser zum Teil dieselben Organisationen mal als öffentliches und mal als privates Unternehmen verzeichnet sind, kann es hier zu Unschärfen kommen.

⁶⁸ Quelle: eigene Berechnung, Einteilung und Darstellung nach keep.eu

3.3.3 Wichtige Akteure in Baden-Württemberg

Für eine erfolgreiche Kapitalisierung transnationaler Kooperationen ist es wichtig, diejenigen Akteure in Baden-Württemberg zu kennen, welche die Projektpartner bei der Weitergabe und Vermittlung von Ergebnissen unterstützen können oder sogar selbst als Projektpartner infrage kommen. Durch die Einbeziehung erfahrener Akteure in den relevanten Bereichen werden vorhandene Kompetenzen im Bundesland bestmöglich genutzt und mögliche Doppelstrukturen oder -angebote vermieden. Die relevanten Akteure fungieren als Multiplikatoren, werden gleichzeitig jedoch auch über Projektergebnisse auf dem Laufenden gehalten, sodass eine Rückkopplung von Informationen zwischen den verschiedenen Organisationen erfolgt. Auf diese Weise erhöht sich insgesamt die Reichweite von Ergebnissen in der Region sowie die Wirksamkeit eingesetzter Fördermittel.

Relevante Akteure zeichnen sich dabei sowohl durch ihr Wissen und ihre Kompetenzen als auch durch ihre Netzwerke und Kontakte aus. Hierfür ist es von besonderer Bedeutung, jene Akteure zu kennen, die Zugang zur Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen haben und somit ihr Netzwerk für die Diffusion von Wissen nutzen können. Darüber hinaus ist die Einbeziehung von Organisationen, die international und insbesondere in Europa gut vernetzt sind, wertvoll, um weitere Kontakte zu knüpfen und von der vorhandenen Expertise aus dem Bereich grenzüberschreitender Kooperationen zu profitieren.

Organisationen, die sich für Möglichkeiten transnationaler Zusammenarbeit interessieren und Beratung zu diesem Thema benötigen, können sich in Baden-Württemberg an mehrere Anlaufstellen wenden. Während einige Akteure gezielt über Kooperations- und Fördermöglichkeiten in bestimmten Räumen oder Programmen informieren, beraten andere Akteure allgemein zu Aspekten transnationaler Zusammenarbeit. In den meisten Fällen werden diese Aufgaben durch öffentliche Einrichtungen, etwa Stellen in Ministerien, wahrgenommen. Zu den wichtigsten Ansprechpartnern zählen hier die Nationalen Kontaktstellen.

Auch speziell für den Bereich Innovation und KMU gibt es mehrere Anlaufstellen, unter anderem in Form von Initiativen auf Landes- und Regionalebene. Zu diesen Initiativen zählen z. B. der Industriedialog „Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025“⁶⁹, der „Technologietransfer Baden-Württemberg“⁷⁰, der Regional-Dialog „Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit durch regionales Denken und Handeln“⁷¹, die Initiative „Wirtschaft 4.0“ oder auch der branchenspezifische „Strategiedialog Automobilwirtschaft Baden-Württemberg“⁷². Ihr Ziel ist es, die wirtschaftsnahe Forschung zu stärken, für einen erfolgreichen Technologietransfer vor allem in kleine und mittlere Unternehmen zu sorgen sowie die Digitalisierung der mittelständischen Unternehmen voranzubringen. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Generierung von Innovationen ist die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und

⁶⁹ Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Gemeinsam in die Zukunft - Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/industriedialog/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁷⁰ Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Flächendeckend und effizient: Technologietransfer Baden-Württemberg. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/technologietransfer-baden-wuerttemberg/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁷¹ Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Regional-Dialog. Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit durch regionales Denken und Handeln. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/regional-dialog/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁷² Staatsministerium Baden-Württemberg (2018): Strategiedialog Automobilwirtschaft Baden-Württemberg. <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/themen/strategiedialog-automobilwirtschaft/>. Aufruf: 06.12.2018.

Wirtschaft. Die Initiative „Innovationsallianz Baden-Württemberg“⁷³ verbindet daher außeruniversitäre und wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen. Aufgabe der Institute ist es, für die Wirtschaft relevante Technologiefelder aufzugreifen, zu erschließen und in die Wirtschaft zu transferieren.

Innovations-Intermediäre in Baden-Württemberg

Intermediäre spielen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Informationen, Bedarfen und Ergebnissen zwischen den Projektpartnern und den KMU als Zielgruppe. Dies wird auch in einer von Prognos und dem ZEW 2018 im Auftrag des Wirtschaftsministeriums veröffentlichten Studie zu den regionalen Innovationssystemen Baden-Württembergs⁷⁴ deutlich. Demnach gab es 2017 im Land insgesamt 907 Innovations-Intermediäre. Von besonderer Bedeutung sind ihre personellen Kapazitäten für die Transferarbeit. Unter diesem Blickwinkel wird deutlich, dass für einige Intermediäre die Transferarbeit nur ein Aufgabenbereich unter anderen ist – vor allem in den Steinbeis-Instituten liegt ein Tätigkeitsschwerpunkt neben dem Transfer auf Forschung und Entwicklung von Lösungen sowie in der Projektumsetzung. Das zeigt sich z. B. in der verhältnismäßig geringeren Zahl an Mitarbeitern für die Transferarbeit. Allerdings beruhen die Angaben von Prognos und ZEW nicht auf realen Werten, sondern auf Hochrechnungen (vgl. Abbildung 10).

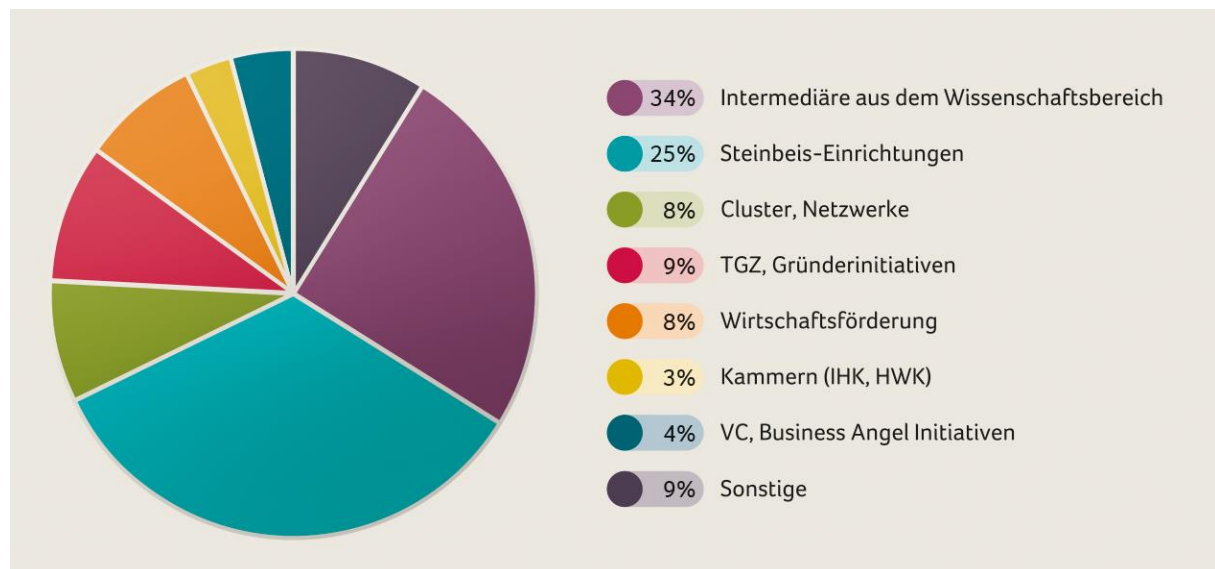


Abbildung 10: Anteil der Mitarbeiter der Innovations-Intermediäre in Baden-Württemberg (2017)⁷⁵

Für eine zielgerichtete Einbeziehung von Intermediären in transnationale Kooperationen zur Umsetzung der Transferarbeit und Sicherstellung der Kapitalisierung von Projektergebnissen ist es wichtig zu wissen, wie Intermediäre ihre Aktivitätsschwerpunkte definieren. Auch hierzu bietet die Umfrage von Prognos und ZEW für die baden-württembergischen Innovations-Intermediäre Aufschluss (vgl. Tabelle 4).

⁷³ Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Innovationsallianz Baden-Württemberg. Starkes Bündnis 13 unabhängiger Institute. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/wirtschaftsnahe-forschung/innovationsallianz-baden-wuerttemberg/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁷⁴ Prognos AG / ZEW (2018). Regionale Innovationssysteme in Baden-Württemberg – Bestandsaufnahme und Schlussfolgerungen. Moderations- und Explorationsstudie. Stuttgart/Mannheim. Quelle: https://www.prognos.com/uploads/tx_at-wpubdb/Regionale_Innovationssysteme_in_BW_Prognos_ZEW_01.pdf, 2018, letzter Aufruf: 21.12.2018.

⁷⁵ Prognos AG / ZEW (2018). Regionale Innovationssysteme in Baden-Württemberg – Bestandsaufnahme und Schlussfolgerungen. Moderations- und Explorationsstudie. Stuttgart/Mannheim. Quelle: https://www.prognos.com/uploads/tx_at-wpubdb/Regionale_Innovationssysteme_in_BW_Prognos_ZEW_01.pdf, 2018, letzter Aufruf: 21.12.2018.

Tabelle 4: Aktivitätsschwerpunkte der Innovations-Intermediäre in Baden-Württemberg⁷⁶

Ranking	Aktivitäten	Wichtigste Intermediäre in diesen Bereichen
Häufigste Aktivitäten (durchgeführt von 63 – 70 % der Intermediäre)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontaktvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cluster und Netzwerke ■ regionale und kommunale Wirtschaftsförderung
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beteiligung an / Begleitung von Innovationsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steinbeis-Einrichtungen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veranstaltungen (Organisation und Durchführung) ■ Innovations- und Gründungsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cluster und Netzwerke ■ sonstige Intermediäre ■ Kammern ■ (Technologie- und Gründerzentren / Gründerinitiativen)
Häufige Aktivitäten (durchgeführt von etwas mehr als 50 % der Intermediäre)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördermittelberatung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologietransferstellen an Hochschulen ■ regionale und kommunale Wirtschaftsförderung
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angebote zu Weiterbildung, Training und Seminaren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steinbeis-Einrichtungen
Weniger häufige Aktivitäten (durchgeführt von 45– 50% der Intermediäre)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begleitung konkreter Innovationsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steinbeis-Einrichtungen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erstellung und Unterstützung von Projektanträgen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsinstitute (industriennahe Forschung) ■ Technologietransferstellen an Hochschulen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption regionaler Initiativen und Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ regionale und kommunale Wirtschaftsförderung
Weniger häufige Aktivitäten (durchgeführt von 20 – 30 % der Intermediäre)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitstellung von Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologie- und Gründerzentren / Gründerinitiativen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung oder Vermittlung von Finanzierung für Unternehmen 	

Dabei lassen sich Unterschiede zwischen den Intermediärstypen bezüglich ihrer regionalen Ausrichtung feststellen. Während Kammern, Wirtschaftsförderer, Cluster und Netzwerke, Technologie- und Gründerzentren sowie Transferstellen an Hochschulen überwiegend regional tätig sind, sind industriennahe und angewandte Forschungsinstitute größtenteils national und international ausgerichtet. Die Steinbeis-Einrichtungen haben ebenfalls eine überregionale Orientierung, jedoch vorwiegend innerhalb Baden-Württembergs. Einige Innovations-Intermediäre sind auch auf transnationaler Ebene aktiv, zum Teil als Projektpartner und zum Teil als Beobachter, Begleiter und Transferorganisation.

Nachdem in diesem Abschnitt die relevanten Akteursgruppen vorgestellt wurden, die als Intermediäre für eine erfolgreiche Kapitalisierung von Projektergebnissen eingebunden werden können, geht

⁷⁶ Prognos AG / ZEW (2018). Regionale Innovationssysteme in Baden-Württemberg – Bestandsaufnahme und Schlussfolgerungen. Moderations- und Explorationsstudie. Stuttgart/Mannheim. Quelle: https://www.prognos.com/uploads/tx_at-wpubdb/Regionale_Innovationssysteme_in_BW_Prognos_ZEW_01.pdf, 2018, letzter Aufruf: 21.12.2018, S. 55.

es im folgenden Kapitel stärker darum, wie insbesondere KMU an transnationalen Kooperationen mitwirken können und wie sich Projektergebnisse in KMU nutzen lassen.

4 Kapitalisierung und Effekte transnationaler Kooperationen – Erkenntnisse aus der Untersuchung

Um konkrete Aussagen zur Kapitalisierung transnationaler Projektergebnisse im Innovationsbereich in und für KMU treffen zu können, wurden verschiedene Akteure mit verschiedenen Methoden in die Untersuchung eingebunden (vgl. Kapitel 2.1). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden im Folgenden dargestellt und in den Kontext der Forschungsfragen gesetzt.

4.1 Erkenntnisse aus den Interviews mit den Programmsekretariaten

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden im Oktober 2018 vier Interviews mit den Programmsekretariaten (Joint Secretariats, JS) der Interreg-Programme mit baden-württembergischer Beteiligung (Donau, Alpenraum, NWE und Mitteleuropa) durchgeführt. Die Programmsekretariate sind die zentralen Anlaufstellen für Projekte und potenzielle Partner in den jeweiligen Programmräumen. Sie stellen unter anderem Informationen bereit, führen die Projektaufträge vor, Begleiten die Projektumsetzung und unterstützen bei der Veröffentlichung der Ergebnisse. Das Ziel der Interviews war herauszufinden, wie die Sicht der Sekretariate auf die Einbindung von KMU in Projekte, die Kapitalisierung und Erfolgsfaktoren ist.⁷⁷ Die Ergebnisse aus den Interviews mit den JS sind sowohl in die Entwicklung der Erfolgsfaktoren als auch die Handlungsempfehlungen eingeflossen.

Die Fragen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Programmsekretariate bezogen sich auf folgende drei Themen:

1. Programmziele und Prioritäten

- Welche Programmziele und Prioritäten sind ganz besonders geeignet, innovationsbezogene Transfer- und Kapitalisierungsaktivitäten von Projektergebnissen zu fördern?

2. Zielgruppe KMU

- Welche Rolle spielen KMU als Projektpartner und Zielgruppe aus Sicht des Programms? Gibt es hierbei Unterschiede in den Prioritäten?
- Bei welcher Art von Projekten wird erwartet, dass KMU in die Projekte eingebunden werden?
- In welcher Weise werden KMU überwiegend in Projekte eingebunden?

3. Ergebnistransfer und Kapitalisierung

- Wie findet der Ergebnistransfer in Richtung KMU statt?
- Welche Rolle spielen projektinterne und -externe Intermediäre?
- Welche Arten von Transfermaßnahmen können als besonders erfolgreich angesehen werden?
- Was ist für eine bestmögliche Kapitalisierung der Ergebnisse wichtig?
- Erhalten die Projekte für den Ergebnistransfer in Richtung KMU durch das Programm besondere Unterstützung?
- Welche Unterstützungsmaßnahmen gibt es in den Programmregionen auf nationaler und regionaler Ebene? Wie werden die Unterstützungsangebote von den Projekten genutzt?

⁷⁷ Die Aussagen in diesem Kapitel bilden die Meinungen und die Sichtweise der JS ab. Man muss berücksichtigen, dass JS einerseits über die Jahre sehr viele Erkenntnisse gesammelt haben, die aus den Erfahrungen in Projektberatung, Beobachtung, Coaching, Kontrolle von Projekten und Projektpartnern resultieren. Andererseits haben die JS begrenzte Einsicht in die praktische tägliche Umsetzung von Projekten und können damit bestimmte Aspekte übersehen oder als nicht wichtig einstufen. Die Kommunikation zwischen Projekten und JS verläuft auf der Basis von Anträgen, Berichten, Konsultationen und Gesprächen während Events und bietet viel Raum für eigene Interpretation und Sichtweisen.

- Werden Ergebnistransfer und Kapitalisierung der Ergebnisse längerfristig dokumentiert?

Im Folgenden werden die Antworten der Interviewten kurz zusammengefasst und in den Studienkontext gestellt.

4.1.1 Programmziele und Prioritäten

Die Prioritäten, die auf Innovationen ausgerichtet sind, eignen sich besonders für die Nutzung durch KMU und den Transfer von Projektergebnissen in die Wirtschaft. Jedoch sind im Allgemeinen alle Programm-Prioritäten geeignet, um innovationsbezogene Transfer- und Kapitalisierungsaktivitäten von Projektergebnissen zu fördern. Von den JS wird erwartet, dass alle Projekte eine gewisse innovative Dimension vorweisen. Schon in der Antragsphase müssen die Projektpartner erläutern, welche Neuerungen im Projekt vorgenommen werden sollen, verglichen mit dem, was bereits zuvor durchgeführt wurde. Tabelle 5 fasst die Prioritäten der Zusammenarbeit in den vier Interreg-Programmen zusammen.

Tabelle 5: Prioritäten und Themen der Zusammenarbeit in den vier Interreg-Programmen (aktuelle Förderperiode)

Programm	Prioritäten und Themen der Zusammenarbeit
Alpenraum	<p>Priorität 1. Innovativer Alpenraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserte Rahmenbedingungen für Innovationen ■ Aufrechterhaltung der öffentlichen Daseinsvorsorge <p>Priorität 2. CO₂-armer Alpenraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung des CO₂-Ausstoßes ■ CO₂-armer Personenverkehr und Gütertransport <p>Priorität 3. Lebenswerter Alpenraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inwertsetzung des Kultur- und Naturerbes ■ Schutz, Erhalt und Vernetzung der Ökosysteme <p>Priorität 4. Gute Verwaltung im Alpenraum</p>
Donauraum	<p>Priorität 1. Innovativer und sozial verantwortlicher Donauraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Rahmenbedingungen für Innovation ■ Nicht-technologische Innovation <p>Priorität 2. Umwelt- und kulturbewusster Donauraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nachhaltige Nutzung natürlicher und kultureller Ressourcen ■ Erneuerung und Management ökologischer Korridore ■ Wasserwirtschaft und Hochwasserschutz ■ Katastrophen-Risikomanagement <p>Priorität 3. Vernetzter und energieeffizienter Donauraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Umweltfreundlicher, sicherer Verkehr und ausgewogene Anbindung städtischer und ländlicher Räume ■ Energiesicherheit und Energieeffizienz <p>Priorität 4. Gut verwalteter Donauraum</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen ■ Unterstützung der EU-Donauraumstrategie

(Fortsetzung Tabelle 5)

Programm	Prioritäten und Themen der Zusammenarbeit
Mitteuropa	<p>Priorität 1. Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Akteure dauerhaft vernetzen ■ Soziale und wirtschaftliche Innovation <p>Priorität 2. Reduzierung des CO₂-Ausstoßes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Energieeffizienz und Nutzung erneuerbarer Energien ■ Regionale Strategien zu Energie und Klimawandel ■ CO₂-armer Verkehr <p>Priorität 3. Natürliche und kulturelle Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schutz natürlicher Ressourcen ■ Schutz des Kulturerbes ■ Umweltmanagement in städtischen Räumen <p>Priorität 4. Verkehr</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Anbindung des Nah- und Regionalverkehrs ■ Multimodaler, umweltfreundlicher Güterverkehr
Nordwesteuropa	<p>Priorität 1. Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationsleistung stärken (innovative Unternehmen und Regionen, soziale Innovationen) <p>Priorität 2. Reduzierung des CO₂-Ausstoßes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Strategien zu CO₂-Reduzierung, Energieeffizienz und Klimaschutz ■ Technologien, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zur CO₂-Reduzierung ■ CO₂-armer Verkehr <p>Priorität 3. Ressourcen- und Materialeffizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ (Wieder-)Verwertung von Materialien und natürlichen Ressourcen

4.1.2 Zielgruppe KMU

Aus Sicht der Programmsekretariate sind KMU eine wichtige Zielgruppe und Empfänger für die Aktivitäten in Projekten. Sie können oft speziell entwickelte Programme oder Produkte nutzen, wie z. B. Schulungen, Seminare, Plattformen, Instrumente, Netzwerke, Online-Tools, Testeinrichtungen oder Audits, die sowohl den einfachen als auch den komplexen Ergebnistransfer fördern. Der Anteil von KMU, die direkt als Projektpartner an Projekten beteiligt sind, variiert nach Aussage der Programmsekretariate zwischen 4 % und 20 %. Im Vergleich zu anderen Programmräumen haben die Programme Mitteleuropa und Nordwesteuropa eine besonders hohe Beteiligung privater Partner von ungefähr 20 % (Anteil an allen Projektpartnern), von denen die meisten KMU sind.⁷⁸ Die Ergebnisse aus den Interviews lassen allerdings keine schlüssige Erklärung für diese deutlichen Unterschiede zu. KMU sind auch oft als assoziierte Partner und Beobachter involviert.

Die direkte Beteiligung von KMU als Partner hängt laut Aussage der JS oft vom Thema ab. KMU sind demnach häufiger an Projekten beteiligt, in denen sie die Geschäftsmöglichkeiten besser erkennen können. In Projekten, die sich mit Innovationen beschäftigen, sind KMU sehr häufig eingebunden.

⁷⁸ Ein Teil dieser KMU sind nicht den Bereichen Produktion oder anwendungsorientierte Forschung zuzuordnen, sondern vor allem beratend tätig, und gehören damit nicht zu der in dieser Studie primär angesprochenen Zielgruppe. Eine detaillierte Darstellung, der von den Programmen als „KMU“ oder „Private“ eingestuft Partner, ist allerdings aufgrund fehlender Daten nicht möglich.

Das sind z. B. Projekte mit einer starken Forschungs- und Innovationskomponente, mit unternehmerischem Fokus oder Projekte, die sich mit der Überbrückung der Kluft zwischen Forschung und Industrie beschäftigen.

Die Markteinführung der Projektergebnisse wird in allen Programmräumen und in allen Prioritäten angestrebt. Die Frage des Zeitpunkts der Einbeziehung von KMU ist dabei ein relevanter Faktor: In einigen Projekten müssen die KMU als Projektpartner einbezogen werden, in einigen Fällen sind KMU langfristig an der Nutzung der Ergebnisse beteiligt.

4.1.3 Ergebnistransfer und Kapitalisierung

Es ist Aufgabe der Projekte sicherzustellen, dass die Ergebnisse an KMU übertragen werden, denn nur durch die Anwendung in und durch Unternehmen können Neuerungen tatsächlich am Markt etabliert werden und so ihr innovatives Potenzial entfalten. KMU spielen aber auch eine wichtige Rolle bei der Mitgestaltung der Projektergebnisse und sind unter anderem häufig an Pilotaktionen beteiligt. Insgesamt sollen die Projekte auf die Einbeziehung von KMU ausgerichtet sein – wie dies gestaltet werden soll, müssen die Partner bereits im Projektantrag erläutern.

Um die Vermittlung von Projektergebnissen an KMU zu fördern, helfen die Programme den Projekten durch Beratungen und im Rahmen von Workshops dabei, die Kapitalisierung und den Transfer von Ergebnissen in Projekte zu integrieren. Konkret unterstützen die Programmsekretariate Projekte bei der Planung von Aktivitäten und Budgets und bieten auch Beratung in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase. Die Anforderungen an die Projekte werden bereits im Antragsformular verdeutlicht: Die Kapitalisierungsaktivitäten müssen von Beginn an geplant werden und werden kofinanziert.

Im Rahmen der Programme gibt es fünf Hauptwege, um die Ergebnisse an KMU zu vermitteln.

- Wenn KMU als Partner einbezogen werden, profitieren sie direkt und gestalten die Projektergebnisse mit, weshalb dies nach Meinung der JS der beste Weg ist, KMU einzubeziehen. Dies ist jedoch aufgrund der Bürokratie, Vorschriften über staatliche Beihilfen und des zu langen Zeitrahmens bei der Projektvorbereitung und -umsetzung schwierig.
- KMU werden als eine wichtige Zielgruppe in das Projekt einbezogen. Intermediäre sind als Projektpartner beteiligt und sorgen für die Weitergabe von Ergebnissen an KMU.
- KMU können als strategische assoziierte Partner teilnehmen. Ein Teil des Budgets der regulären Projektpartner kann zur Deckung ausgewählter Kosten des strategischen assoziierten Partners verwendet werden.
- Beschäftigte aus KMU können als bezahlte Expertinnen und Experten in der Rolle von Ausbildern und Referentinnen in Projekte eingebunden werden.
- KMU können als Dienstleister, z. B. bei der Softwareentwicklung für bestimmte Aktivitäten, Durchführung einer Forschungsstudie usw. beteiligt werden.

Aus Sicht der Programmsekretariate ist es wesentlich, innerhalb eines Projektes auch für die Intermediäre die richtige Rolle zu finden. Ihre Beteiligung soll gewährleisten, dass die Projektergebnisse die Unternehmen, die in der Regel über die Kommunikationskanäle der Projekte nur schwer anzusprechen sind, tatsächlich erreichen. Dabei vermitteln die Intermediäre in beide Richtungen: von den KMU zum Projekt, um deren Interessen und Bedarfe einzubringen, und vom Projekt hin zu den KMU. Nicht alle Intermediäre erfüllen jedoch nach Einschätzung der JS die in sie gelegten Erwartungen und viele spielen eher eine untergeordnete Rolle.

Ein Faktor bei der Bewertung des Erfolgs von Transferaktivitäten ist die Nutzung der Projektergebnisse durch KMU über die Projektlaufzeit hinaus. Zum Beispiel können in den Projekten entwickelte

Ausbildungscurricula auch nach Projektende verwendet werden und wirken. Da KMU nur Projektergebnisse verwenden werden, die ihnen in ihrer konkreten Geschäftstätigkeit nützen, ist es besonders wichtig, dass der Nutzen für sie direkt erkennbar ist und im besten Fall zu einer Steigerung ihrer Produktivität oder einer Verbesserung ihres Geschäftsmodells führt.

In einem der Interviews mit den Programmsekretariaten wurde die Wirkung auf KMU von der interviewten Person folgendermaßen zusammengefasst: Wenn die KMU direkt als Partner einbezogen werden, ist die Wirkung maximal, aber „schmal“. Durch die Einbindung von Intermediären wird die Wirkung flacher, aber „breiter“. Das heißt, dass die direkte Einbeziehung von KMU zwar einerseits in den Unternehmen selbst die größtmögliche Wirkung erzielt, da die Ergebnisse genau zu den Bedarfen dort passen, aber andererseits keine besonders weitreichende Verbreitung in die Fläche und hin zu anderen KMU erzielt. Durch die Einbeziehung von Intermediären als Vermittler der Ergebnisse an KMU wird die Reichweite der Ergebnisse vergrößert, aber sie bleibt in der Regel oberflächlicher. Daraus lässt sich für diese Studie ableiten, dass es entscheidend ist, ein dem Projektziel angemessenes Gleichgewicht zu finden. Dem Beitrag, den ein Partner durch sein Engagement und sein Fachwissen zum Projekt leisten kann, muss daher dessen Reichweite und Transferkapazität auf die Zielgruppe gegenübergestellt werden. Dabei ist auch zu beachten, dass aus Gründen einer höheren Reichweite nicht nur einfache Formen des Ergebnistransfers gewählt werden, die auch ohne persönliche Kontakte möglich sind.

Wenn die Projekte gut durchdacht sind, wird auch die Umsetzung nach Überzeugung der JS meist gut verlaufen. Dafür müssen Transferaktivitäten gut geplant sein, die Partnerschaft muss gut funktionieren und KMU müssen von Anfang an berücksichtigt werden. Innerhalb der Projekte muss der Rollout der Ergebnisse schon im Antragsformular erläutert werden. Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Ergebnissen, deren Transfer und ihrer Nachhaltigkeit muss hergestellt werden.

Die wichtigsten Voraussetzungen für den erfolgreichen Transfer von Ergebnissen sind aus Sicht der Programmsekretariate:

- gut geplante und durchdachte Projekte,
- Aufbau von dauerhaften Netzwerken,
- Haltbarkeit der Ergebnisse, Ergebnisse mit Kapitalisierungspotenzial,
- Einplanung von Budget für Kapitalisierungsaktivitäten im Projektantrag,
- Bereitschaft der Partner, Wissen und Ergebnisse zu teilen,
- Einbeziehung von KMU von Anfang an,
- eine gut funktionierende und engagierte Partnerschaft,
- Nutzung der Ergebnisse durch die Projektpartner auch nach Abschluss des Projekts.

4.1.4 Kapitalisierungsstrategien der Programme

Die Programme haben jeweils eigene Kapitalisierungsstrategien erarbeitet, wobei jedes Programm eine etwas andere Vorgehensweise hat. Ziel ist es, Projekte dabei zu unterstützen, Ergebnisse zu transferieren. Im Rahmen der Strategien werden z. B. Datenbanken von Projektergebnissen entwickelt, Info-Kampagnen durchgeführt, Broschüren, die den Mehrwert der transnationalen Zusammenarbeit via Storytelling erläutern, produziert und Kommunikationsaktivitäten in sozialen Medien durchgeführt.

Verschiedene Veranstaltungen werden dabei von den JS als wichtige Unterstützungsmaßnahmen genannt. So organisieren die Programme zum Beispiel Seminare für Projektpartner zum Kapazitätsaufbau (z. B. zu Beginn oder während der Durchführung von Projekten). Außerdem werden von den Pro-

grammsekretariaten Veranstaltungen für thematisch ähnliche Projekte organisiert, die Projektpartner zusammenbringen und Möglichkeiten zum Networking schaffen. Matchmaking-Events für Fachleute im Bereich Innovation sind eine weitere Hilfestellung der Programme. Einige Unterstützungsmaßnahmen sollen auch direkt der Förderung des Ergebnistransfers dienen. So hat das Alpenraum-Programm mit Unterstützung von Interact⁷⁹ ein Advocacy-Seminar organisiert, bei dem Projektpartner die Möglichkeit hatten, politische Entscheidungsträger und Praktiker zu treffen und die Projektergebnisse vorzustellen.

Zuweilen führen transnationale Interreg-Programme auch gemeinsame Kommunikationsaktivitäten mit anderen Programmen durch, um die Wirkung und Reichweite ihrer Ergebnisse zu verstärken, wie z. B. die Initiative #MadeWithInterreg oder gemeinsame Programmkonferenzen. Auch die von Interact auf EU-Ebene umgesetzte Projektinformationsplattform KEEP⁸⁰ oder die Interreg Europe Policy Learning-Plattform sind wichtige programmübergreifende Instrumente.

Darüber hinaus gibt es auch innerhalb der einzelnen Programme Aktivitäten zur Verstärkung der Kapitalisierungsmaßnahmen, die sowohl auf Upstreaming (Transfer von Informationen und Ergebnissen in politische Ebenen) oder Downstreaming ausgerichtet sind. Das Nordwesteuropa-Programm plant zum Beispiel, Ergebnisse mit Potenzial für eine Kapitalisierung zu identifizieren und Projekte durch gezielte Transferaktivitäten zu unterstützen. Die Aktivitäten werden gemeinsam mit den Projekten entworfen und umfassen z. B. thematische Cluster, zusätzliches Budget für den Ergebnistransfer sowie die Sensibilisierung der relevanten Stakeholder für Projektergebnisse (politische Entscheidungsträger, Multiplikatoren, Medien). Eine Maßnahme ist ebenfalls eine stärkere Fokussierung der Calls (Aufrufe zur Einreichung von Projektanträgen) auf Kapitalisierungsmaßnahmen, vor allem in der aktuell späten Phase der Förderperiode.

Die nationalen Kontaktstellen unterstützen die Programmsekretariate bei der Umsetzung ihrer Kapitalisierungsstrategien u. a. durch Informationsveranstaltungen und thematische Seminare auf nationaler und regionaler Ebene. Diese Angebote werden von den Projektpartnern in der Regel geschätzt und gut genutzt.

Die einzelnen Programme führen auch Maßnahmen durch, um die Projektergebnisse festzuhalten und den Ergebnistransfer längerfristig zu dokumentieren. Dazu gehören Datenbanken von Projektergebnissen sowie Studien zur Auswirkung der transnationalen Zusammenarbeit und zur Analyse der Aufnahme von Projektergebnissen. Dadurch kann ein einfacher Ergebnistransfer auch unabhängig von der Projektpartnerschaft auf lange Sicht gewährleistet werden. Die Programmsekretariate überwachen den Verlauf der Projekte hauptsächlich über die regelmäßig einzureichenden Projektberichte auf Basis eines elektronischen Monitoringsystems. Mithilfe der in den Kooperationsprogrammen aufgeführten Indikatoren werden die Ergebnisse dokumentiert und in den Jahresberichten an die Mitgliedstaaten und Kommission weitergegeben. Mit den verwendeten Indikatoren können jedoch nicht alle Formen der Kapitalisierung abgefragt werden.

4.1.5 Zwischenfazit

Alle Programme haben eigene Kapitalisierungsstrategien erarbeitet und bieten ein breites Spektrum an Unterstützung für die Projekte in der Planungs-, Umsetzungs- und Post-Projektphase. Die Programmsekretariate helfen den einzelnen Projekten laut eigener Aussage dabei, die Kapitalisierung und den Transfer von Ergebnissen in Projekten von Anfang an zu integrieren und unterstützen Pro-

⁷⁹ Interact ist ein europäisches Programm zur Stärkung der territorialen Zusammenarbeit (<http://www.interact-eu.net/>).

⁸⁰ Interact (2019): [keep.eu](https://www.keep.eu/). <https://www.keep.eu/>. Aufruf: 14.11.2018.

jekte bei der Planung von Projektaktivitäten und Budgets. Programme bieten auch Beratung und Unterstützung für den Ergebnistransfer an, etwa durch die Kommunikationsmaßnahmen der Programmsekretariate und während der meist jährlich stattfindenden Programmveranstaltungen in der Projektumsetzungsphase. Auch nach Projektabschluss unterstützen die Programme den Ergebnistransfer z. B. durch Kommunikationsaktivitäten, Veranstaltungen, das Initiieren thematischer Netzwerke und Datenbanken über Projektergebnisse.

Allerdings sind die Maßnahmen der Programme meist sehr breit aufgestellt, da sie stets die gesamte Programmregion abdecken sollen. Daher gibt es viel Potenzial für die einzelnen Regionen (z. B. die Bundesländer in Deutschland), mit gezielten Maßnahmen die Kapitalisierung in der eigenen Region voranzutreiben und robuste Netzwerke für den Ergebnistransfer auf regionaler Ebene aufzubauen.

Die Kapitalisierungsmaßnahmen, die von den JS beschrieben wurden, können sicherlich dazu beitragen, Projektpartner für das Thema Kapitalisierung zu sensibilisieren und relevante Akteure miteinander zu vernetzen. Ob es sich etwa bei Informationsveranstaltungen jedoch um Kapitalisierungsmaßnahmen im engeren Sinne dieser Studie handelt, kann diskutiert werden, denn die Nutzarmachung der Ergebnisse durch KMU wird dadurch vermutlich nur in seltenen Fällen direkt gefördert. Tatsächlich handelt es sich in vielen Fällen um klassische Öffentlichkeitsarbeit, welche die Kommunikationsmaßnahmen der Projekte ergänzt. Obwohl die Grenze zwischen Kapitalisierungsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit fließend sein kann, bleibt doch festzuhalten, dass die Maßnahmen der JS ggf. nur einen geringen Beitrag dazu leisten, Projektergebnisse direkt durch KMU inwertzusetzen, da KMU durch Veranstaltungen der Programme vermutlich nicht sehr gut erreicht werden. Dies legten auch Gespräche mit Expertinnen und Experten nahe. Bei der Kapitalisierung durch die JS steht eher die programmgenaue Umsetzung und die Einhaltung von Regularien im Mittelpunkt als die Anwendung von Ergebnissen in Unternehmen. Die Sekretariate können lediglich eine Plattform bieten, für die konkrete Umsetzung und Verbreitung der Ergebnisse sind letztlich die Projektpartner verantwortlich.

4.2 Aktivitäten in den Bundesländern und der EU

Viele politische Entscheidungsträger haben sowohl den Wert transnationaler Kooperationen für die Regionalentwicklung als auch die Notwendigkeit regionaler Unterstützungsangebote für transnationale Kooperationen erkannt. Daher gibt es auf Bundes- und Länderebene, wie auch im europäischen Ausland, Programme und Aktivitäten, um die Teilnahme an transnationalen Projekten und die Nutzung der daraus resultierenden Ergebnisse zu fördern.

4.2.1 Bundesprogramm Transnationale Zusammenarbeit

Die Beteiligung deutscher Partner an Interreg-Projekten, die einen Beitrag zur nachhaltigen Raumentwicklung leisten, wird im Rahmen des Programms "Transnationale Zusammenarbeit" vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat finanziell unterstützt. Damit verfolgt das Bundesprogramm das Ziel, die Europakompetenz lokaler und regionaler Akteure zu stärken, neue Akteure für die transnationale Zusammenarbeit zu gewinnen, langfristige Kooperationsbeziehungen und öffentlich-private Partnerschaften aufzubauen, Investitionen vorzubereiten, die Wettbewerbsfähigkeit von Städten und Regionen zu stärken und sowohl die Territoriale Agenda 2020 als auch die Europa 2020-Strategie der EU vor Ort umzusetzen. Darüber hinaus möchte der Bund die raumentwicklungspolitische Zusammenarbeit, unter anderem in den Makroregionen, fördern und die Einrichtung dauerhafter grenzüberschreitender Kooperationsstrukturen unterstützen. Die Bundesförderung beinhaltet die

Möglichkeit der Vorlaufförderung zur Vorbereitung eines Interreg B-Antrags, die Übernahme anteiliger Kofinanzierung (die üblicherweise von den Projektpartnern eingebracht werden muss) sowie eine Andockfinanzierung für zusätzliche Maßnahmen, die innerhalb eines Projekts nicht durchgeführt werden konnten.⁸¹ Letzteres ermöglicht in gewissem Rahmen auch die Finanzierung von Kapitalisierungsmaßnahmen, doch sind die durch das Bundesprogramm geförderten Projekte eher im Bereich Raumordnung und -entwicklung aktiv. Daher bedarf es zur Förderung von Kapitalisierungsaktivitäten andere bzw. zusätzliche Instrumente.

4.2.2 Baden-Württemberg

Ansprechpartner und Anlaufstelle für alle Interreg B-Programme ist in Baden-Württemberg das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau (WM), an dem unterer anderem die Nationale Kontaktstelle des Donaoraumprogramms angesiedelt ist.

Die Kontaktstelle richtet regelmäßig Veranstaltungen aus, um die Bekanntheit transnationaler Kooperationsprogramme zu fördern und Akteure zu einer Mitwirkung zu motivieren. Im Rahmen eines Nationalen Infotags, der am 11. Oktober 2018 in Stuttgart stattfand,⁸² informierte die Nationale Kontaktstelle für das Donaoraumprogramm zum Beispiel zusammen mit der Nationalen Kontaktstelle für das Alpenraumprogramm über die Fördermöglichkeiten des Bundesprogramms Transnationale Zusammenarbeit und die EU-Makrostrategien. Zusammen mit dem Joint Secretariat für den Donauraum wurde im Dezember 2018 außerdem ein Seminar zum Themengebiet Innovation ausgerichtet, welches Antragstellern die Möglichkeit bot, sich zu vernetzen und gemeinsame Projektideen zu generieren und zu diskutieren.⁸³ Konkret mit dem Thema Kapitalisierung transnationaler Kooperationen befasste sich eine Veranstaltung, die im September 2018 in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat ausgerichtet wurde. Dies sind gute Angebote, die zumindest indirekt zur Kapitalisierung von Ergebnissen beitragen. Um letztere gezielt zu fördern, sind jedoch ergänzende Maßnahmen zu empfehlen (vgl. Kapitel 6).

Neben den konkreten Angeboten für potenzielle Projektpartner ist das Land Baden-Württemberg durch die Teilnahme an verschiedenen Arbeitsgemeinschaften auch an der strategischen Weiterentwicklung der Alpenraum- und Donaoraumstrategie beteiligt. Somit können dort auch jeweils die Interessen und Bedarfe baden-württembergischer Akteure einfließen. Des Weiteren hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau den Vorsitz im Deutschen Ausschuss des Mitteleuropaprogramms sowie des Donaoraumprogramms.

Darüber hinaus gibt es in Baden-Württemberg weitere Akteure außerhalb des Ministeriums, wie etwa das Enterprise Europe Network oder das Steinbeis-Europa-Zentrum, die Beratungen für Interessierte im Bereich transnationaler Kooperationen anbieten.

⁸¹ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. Bundesförderung. <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Bundesfoerderung/bundesfoerderung-node.html>. Aufruf: 14.11.2018.

⁸² Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Infoveranstaltung am 11. Oktober 2018. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/meldung/pid/infoveranstaltung-am-11-oktober-2018/>. Aufruf: 06.12.2018.

⁸³ Interreg Danube Transnationale Programme (2019): 3rd Call – Thematic Events. <http://www.interreg-danube.eu/calls/calls-for-proposals/third-call-for-proposals/3rd-call-thematic-events>. Aufruf: 07.02.2019.

4.2.3 Beispiele weiterer Bundesländer

Auch andere Bundesländer verfolgen beispielhafte Ansätze, um transnationale Kooperationen zu fördern. Dazu zählt unter anderem eine Förderung von Vorlauf- oder Kofinanzierungskosten aus Landesmitteln. Derartige Landesförderungen werden aktuell von vier Bundesländern bereitgestellt: Bayern, Schleswig-Holstein, Brandenburg und Sachsen-Anhalt. In Hamburg und Rheinland-Pfalz sind entsprechende Förderrichtlinien derzeit in Vorbereitung.⁸⁴ In den vier Bundesländern mit bereits existierenden Landesförderprogrammen können sich die zuwendungsberechtigten Antragsteller auf eine Vorlaufförderung für die Erstellung eines Antrags für Interreg B bewerben. In Schleswig-Holstein, Brandenburg und Sachsen-Anhalt wird darüber hinaus ein Zuschuss zur Kofinanzierung des Eigenanteils angeboten. Eine Andockförderung zur Finanzierung der weiteren Umsetzung oder Fortführung von Projektergebnissen ist bislang nur über die Bundesförderung „Transnationale Zusammenarbeit“ möglich.

Jedoch kommen private Unternehmen lediglich in Bayern als Zuwendungsempfänger in Betracht, da hier ausdrücklich alle Akteure antragsberechtigt sind, die zur Mitarbeit in den Interreg-Programmen zugelassen sind. In den übrigen drei Bundesländern wird finanzielle Unterstützung nur für öffentliche oder gemeinnützige Organisationen bereitgestellt. In Schleswig-Holstein können KMU allerdings einen Zuschuss für die Antragstellung im EU-Rahmenprogramm Horizont 2020 beantragen, welches eine weitere Säule im Bereich transnationaler Zusammenarbeit darstellt.

Das bayerische Programm „Start Transnational!“, in dessen Rahmen die Vorlaufförderung auch für KMU ermöglicht wird, zielt auf eine höhere Beteiligung bayerischer Partner in der europäischen transnationalen Zusammenarbeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Bayerns, insbesondere von Antragstellern ohne bisherige Interreg-Erfahrung. Darüber hinaus soll der Fluss von EFRE-Mitteln nach Bayern erhöht werden. Die Förderung der Vorbereitungskosten⁸⁵ beträgt 65 % der zuwendungsfähigen Ausgaben bis maximal 19.500 Euro. Eine Aufstockung um jeweils 10 % der Förderung erfolgt sowohl wenn sich ein Antragsteller als Lead Partner bewirbt als auch bei Antragstellern aus strukturschwachen Räumen.⁸⁶ Weitere 5 % Aufstockung sind möglich, wenn es sich um ein Projekt im Donaauraumprogramm oder einen Interreg B-Erstantragsteller handelt.⁸⁷ Bayern knüpft eine Förderung an die Voraussetzung der Inanspruchnahme einer persönlichen Beratung durch das Bayerische Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat sowie die jeweils zuständigen Nationalen Kontaktstellen, was eine gute Verknüpfung finanzieller und organisatorischer bzw. inhaltlicher Unterstützung darstellt.

Förderlich für die Beteiligung einer möglichst großen Zahl an Organisationen in Projekten der transnationalen Zusammenarbeit kann auch eine gezielte regionale Ansprache potenzieller Projektpartner innerhalb der Bundesländer sein. So hat Niedersachsen beispielsweise neben einer zentralen Interreg-Anlaufstelle beim Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung auch vier Regionalvertretungen, die bei den Ämtern für regionale Landesentwicklung angesiedelt sind und gezielt Akteure in ihren Regionen beraten. Die Ämter vereinen seit 2014 wesentliche

⁸⁴ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. Gibt es zusätzliche Unterstützung in Deutschland? <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Projekte/Projektpartnerwerden/FAQ/faq12.html>. Aufruf: 14.11.2018.

⁸⁵ Da auch die Programme eine Vorlauffinanzierung bereitstellen, wird eine Vorlauffinanzierung von einigen Akteuren, insbesondere in Baden-Württemberg, kritisch gesehen, da grundsätzlich eine Gefahr der Doppelfinanzierung bestehe.

⁸⁶ Im Landesentwicklungsprogramm festgelegte Räume mit besonderem Entwicklungsbedarf: https://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Instrumente/LEP_Beteiligungsverfahren_Feb_2017/LEP-Teilfortschreibung-2017/LEP_Teilfortschreibung_Feb_2018/LEP_Stand_2018_Ergaenzendes_Material_-_RmbH1.pdf

⁸⁷ Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat (2015): Förderrichtlinie „Start Transnational!“. https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user_upload/efre/themen/ETZ/transnational/Starttransnational/15-03-25_Foerderprogramm_Reinschrift.pdf. Aufruf: 19.12.2018.

Aufgaben der Regionalplanung, Raumordnung und Wirtschaftsförderung, insbesondere im Bereich der EU-Förderung, die zuvor auf andere Einrichtungen des Landes verteilt waren.⁸⁸

Auch in Hamburg erfolgt eine direkte Ansprache der Akteure vor Ort sowie die gezielte Vernetzung an transnationalen Kooperationen beteiligter Organisationen. Die deutsche Kontaktstelle des Interreg-Nordsee-Programms veranstaltet unter anderem zusammen mit der Senatskanzlei jährlich eigene Treffen mit Hamburger Projektpartnern („Familientreffen“) im Hamburger Rathaus, um transnationale Vernetzung auch für einen besseren lokalen und regionalen Austausch zu nutzen. Dadurch wird in der Hamburger Interreg-Community ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen. Zur Strategie Hamburgs gehört auch, die Vorteile von geförderten Projekten nicht nur im monetären Nutzen zu sehen, sondern sie auch als Möglichkeit zum Prestigegewinn zu begreifen, etwa indem herausragende Organisationen wie das Deutsche Elektronen-Synchrotron DESY Hamburg in den Projekten repräsentieren. Dabei wird auch die Bedeutung transnationaler Projekte für den europäischen Standortwettbewerb deutlich.

4.2.4 Beispiele aus der EU

In Belgien ist Intercommunale Leiedal sehr erfolgreich bei der Einbindung von EU-Fördermitteln. Intercommunale Leiedal ist ein interkommunaler Zusammenschluss von 13 Gemeinden in Südwest-Flandern, der die gemeinsame Regionalentwicklung in diesem Gebiet gestaltet.⁸⁹ Zu den Gesellschaftern zählen darüber hinaus die Provinz West-Flaanderen sowie ein öffentlicher Stromversorger. Schwerpunktthemen von Leiedal sind neben Wirtschaftsförderung, Raumplanung und sozialen Themen auch e-Government und die Entwicklung zu einer Smart Region. Für diesen Bereich gibt es ein eigenes Team mit acht Personen, das sich seit mehreren Jahren mit Fragen der Digitalisierung auseinandersetzt und für den öffentlichen Sektor Dienstleistungen, z. B. im Bereich Geoinformation und elektronischer Branchenverzeichnisse, bereitstellt.

Neben der regionalen Zusammenarbeit, die das Fundament der Intercommunale Leiedal ist, spielt die nationale und europäische Zusammenarbeit eine große Rolle für den Verbund. Während die alltäglichen Entwicklungsarbeiten vorrangig auf regionaler Kooperation beruhen, sorgen europäische Projekte nach eigenen Angaben für die nötige Dynamik und Inspiration.⁹⁰ Seit dem Jahr 2000 hat Leiedal an 21 EU-Projekten teilgenommen, darunter 19 transnationale Projekte.⁹¹ Das Gebiet von Leiedal ist Teil der Interreg-Kooperationsräume Nordsee und Nordwesteuropa, wobei die deutliche Mehrzahl der Projekte (15) im Nordseeraum stattfindet bzw. -fand. Viele dieser Projekte haben einen klaren Digitalisierungsbezug und gliedern sich damit gut in die generelle Strategie der Region ein. Diese thematische Stringenz sowie die kluge Einbindung von EU-Mitteln zur Förderung verschiedener Projekte⁹² ist eine klare Stärke des Verbunds.

⁸⁸ Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (2018): Die Ämter für regionale Landesentwicklung. https://www.mb.niedersachsen.de/wir_ueber_uns/landesaemter_regionalentwicklung/die-aemter-fuer-regionale-landesentwicklung--121365.html. Aufruf: 14.11.2018.

⁸⁹ Intercommunale Leiedal (2018): Intercommunale Leiedal. <https://www.leiedal.be/>. Aufruf: 14.11.2018.

⁹⁰ Intercommunale Leiedal (2018): Innovatie. <https://www.leiedal.be/e-government/innovatie>. Aufruf: 14.11.2018.

⁹¹ <https://www.keep.eu/keep/search>, Stand: 05.12.2018

⁹² Intercommunale Leiedal (2018): Jaarverslag 2017. Publicaties. <https://www.leiedal.be/publicaties>. Aufruf: 14.11.2018.

Der Regional Innovation Monitor Plus⁹³ ist eines von diversen Tools, die die Europäische Kommission politischen Entscheidungsträgern zur Verfügung stellt.⁹⁴ Es liefert weitere Anregungen zu innovativ-politischen Maßnahmen und Werkzeugen, die auch im Rahmen von EU-Förderprogrammen und zur besseren Vernetzung von Akteuren innerhalb oder außerhalb der eigenen Region eingesetzt werden können. Dazu zählen beispielsweise die Aktivitäten der Schiphol Area Development Company (SADC)⁹⁵. Dabei handelt es sich um ein Wirtschaftsförderungsunternehmen, dessen Teilhaber unter anderem zwei Gemeinden und die Provinz Noord-Holland sind. Neben der Vermarktung von Gewerbeflächen im Gebiet um den Flughafen Schiphol zählt die Förderung von Netzwerken und Kontakten zwischen öffentlichen und privaten Akteuren in der Region sowie das Sichtbarmachen dieser Akteure auf nationaler und internationaler Ebene zu den Kernaufgaben der SADC.

4.3 Auswertung der Experteninterviews und des Workshops

Um für die vorliegende Studie konkret auf Projekterfahrungen von Akteuren aus Baden-Württemberg zurückgreifen zu können, wurden weitere Experteninterviews geführt und ein Workshop organisiert (vgl. Kapitel 2.1). An dem Workshop nahmen 33 Personen teil, die sich über die Wirkungen transnationaler Kooperationen für KMU austauschten und diskutierten, wie die Kapitalisierung von Ergebnissen besser gelingen kann. Dabei sollte vor allem erörtert werden, wie die intendierten und nicht-intendierten Resultate transnationaler Zusammenarbeit in KMU genutzt und umgesetzt werden können. Darüber hinaus sollte der Workshop Möglichkeiten erarbeiten, wie Politik und Verwaltung diesen Prozess u.a. durch gezielte Fördermaßnahmen unterstützen können.

Der Workshop war im Wesentlichen interaktiv angelegt – die Teilnehmer hatten in verschiedenen Phasen die Möglichkeit, ihre Erkenntnisse in den Diskussionsprozess einzubringen und so zu einem hohen Erkenntnisgewinn beizutragen. Nach einer kurzen inhaltlichen Einführung in das Thema bildete eine Paneldiskussion mit ausgewählten Experten, welche sich vor allem mit der Einbindung von KMU in transnationale Projekte auseinandersetzte, den Auftakt des Workshops. Daran schloss sich eine Fishbowl-Diskussion an, bei der Zuhörer aus dem Plenum die Möglichkeit hatten, aktiv zur Diskussion beizutragen. In der zweiten Hälfte des Workshops kamen die Teilnehmer zur Gruppenarbeit im so genannten World Café an drei Thementischen zusammen. An diesen Tischen wurde diskutiert, welche Herausforderungen für die Kapitalisierung transnationaler Kooperation in verschiedenen Projektphasen bestehen und welche Maßnahmen zur Förderung des Ergebnistransfers geeignet wären (vgl. Abbildung 11).

⁹³ Europäische Kommission (2018): European Commission. Regional Innovation Monitor Plus. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/>. Aufruf: 14.11.2018.

⁹⁴ Europäische Kommission (2018): European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Tools and Databases. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/?tpa=1041>. Aufruf: 14.11.2018.

⁹⁵ SADC (2018): De beste werklocaties rondom Amsterdam en Schiphol. <https://www.sadc.nl/>. Aufruf: 06.12.2018.

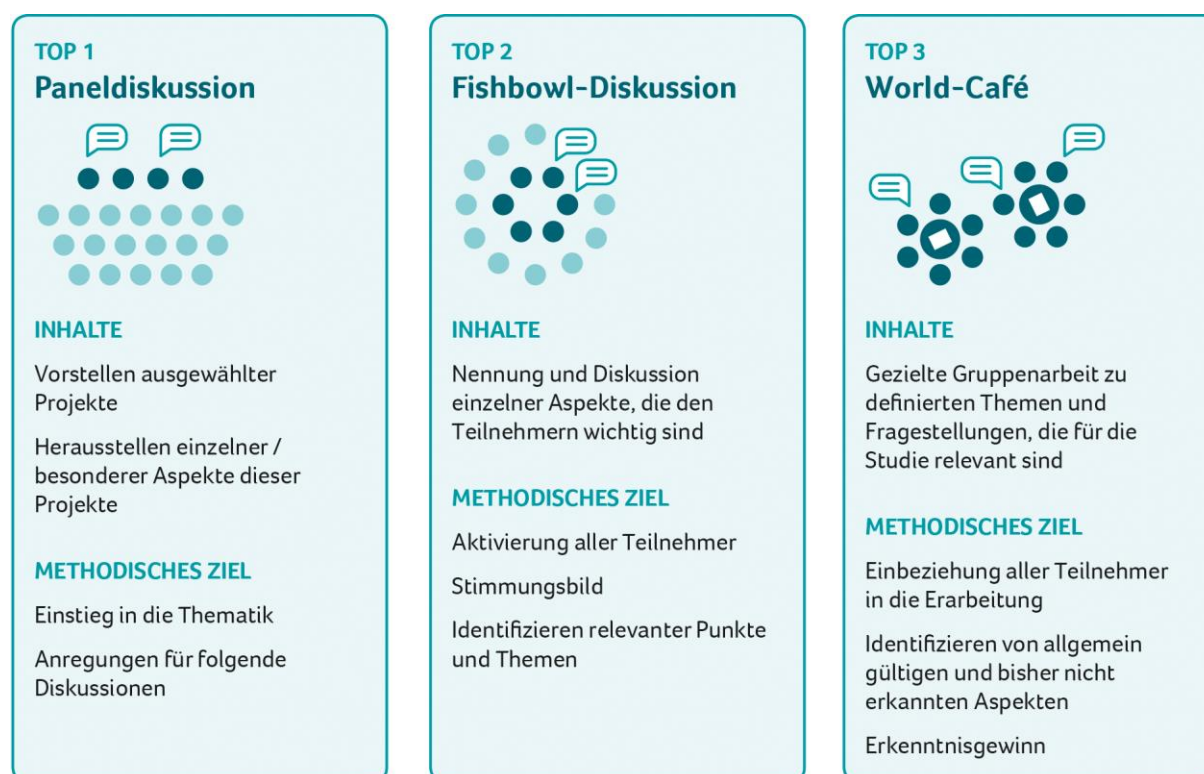


Abbildung 11: Aufbau und Ziele des Workshops am 9. November 2018 in Stuttgart

Ergänzend zum Workshop, im Zeitraum von Mitte Oktober bis Mitte Dezember 2018, wurden leitfadengestützte Interviews mit 15 Expertinnen und Experten aus dem Bereich der transnationalen Zusammenarbeit geführt (aus Baden-Württemberg und anderen Regionen, mit denen Organisationen aus Baden-Württemberg kooperieren) (vgl. Tabelle 6). Ziel der Befragung war herauszufinden, wie gewonnene Ergebnisse von transnationalen Kooperationen aus dem Bereich „Innovation“ für KMU bestmöglich transferiert und kapitalisiert werden können. Die Interviews wurden sowohl telefonisch als auch persönlich geführt. Bei der Auswahl der Interviewten wurde darauf geachtet, Personen zu berücksichtigen, die über besondere Expertise in den jeweiligen Fachgebieten sowie Erfahrung in EU-Projekten verfügen, um Aussagen über den Transfer und die Kapitalisierung von Ergebnissen zu ermöglichen. Darüber hinaus verfügen alle interviewten Personen auch über Projekterfahrung in anderen Kooperationsprogrammen, sodass sie in der Lage sind, ihre Interreg-Erfahrungen damit zu vergleichen und sie einzuordnen. Der Aufbau der Experteninterviews ist in Kapitel 3 im Dokument „Anhang“ dargestellt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Interviews und dem Workshop zusammenggeführt und als gemeinsame Themenblöcke zusammengefasst.

Tabelle 6: Im Rahmen der Studie interviewte Projekte

Projektname	Programmraum Förderperiode	Priorität	Rolle des Partners
Alps4EU	Alpenraum IV B	1 Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität	PP (Steinbeis) Lead Partner (Region Piemonte)
S3-4AlpClusters	Alpenraum	1 Innovativer Alpenraum	Partner

Smart Specialisation Strategies to build an Innovation model for Alp Clusters	V B		
PROINCOR* Proactive Innovation Support for SMEs in the Corridor from the Baltic to the Mediterranean Sea	Central Europe IV B	1 Erleichterung von Innovationen in ganz Mitteleuropa	Lead Partner
i.e. SMART SMART Training Network for Innovation and Entrepreneurship in Emerging Sustainable Economic Sectors	Central Europe IV B	1 Erleichterung von Innovationen in ganz Mitteleuropa	Partner
CERlecon CENTRAL EUROPE Regional Innovation Ecosystems Network	Central Europe V B	1b Soziale und wirtschaftliche Innovation	Partner
INNOTRAIN IT INNOvation TRAINing IT Central Europe	Central Europe IV B	1a Akteure dauerhaft vernetzen	Lead Partner
DIGITRANS Digital Transformation in the Danube Region	Danube V B	1.2 Nicht-technologische Innovation	Lead Partner
DanuBioValNet Cross-clustering partnership for boosting eco-innovation by developing a joint bio-based value-added network for the Danube Region	Danube V B	1.1 Bessere Rahmenbedingungen für Innovation	Lead Partner
Made in Danube Transnational Cooperation to transform knowledge into marketable products and services for the Danubian sustainable society of tomorrow	Danube V B	1.1 Bessere Rahmenbedingungen für Innovation	Lead Partner
SYNERGY SYnergetic Networking for innovativeness Enhancement of central european actoRs focused on hiGh-tech industrY	Central Europe V B	1.1 Bessere Rahmenbedingungen für Innovation	Partner
FASILIS Facility Sharing in Life Sciences - Promoting innovation in NWE life science SMEs by enabling easy transnational access to research facilities	NWE IV B	1 Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft in NWE durch Nutzung der Innovationskapazitäten	Lead Partner
BIOMATIN	NWE IV B	1 Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft in NWE	Partner

Biomaterials Innovation Network		durch Nutzung der Innovationskapazitäten	
B4H Boost4Health - The Life Sciences Hub of NWE	NWE V B	1.1 Innovationsleistung stärken (innovative Unternehmen und Regionen, soziale Innovationen)	Partner
ID:WOOD	SEE (South Eastern Europe) III B	1 Erleichterung von Innovationen und Unternehmertum	Lead Partner
ECOLASERFACT	NWE IV B	1 Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft in NWE durch Nutzung der Innovationskapazitäten	Partner
FIDIBE	SEE III B	1 Erleichterung von Innovationen und Unternehmertum	Partner

*Projekt ohne Partner aus Baden-Württemberg, Interview-Empfehlung des Programmsekretariats

4.3.1 Projektziele und -ergebnisse

Alle untersuchten Projekte verfolgen das Hauptziel, Innovationen in KMU zu fördern. Dafür wurden von den Beteiligten sehr unterschiedliche Herangehensweisen gewählt, die Innovationen sowohl direkt als auch indirekt anregen können. Mehrere Projekte fokussieren dabei Innovationen in bestimmten Branchen oder Themenfeldern, wie etwa das Projekt DanuBioValNet, welches speziell die Förderung von Ökoinnovationen zum Ziel hat. Auf diese Weise können nicht nur Innovationen per se gestärkt, sondern gleichzeitig positive ökologische oder soziale Wirkungen gefördert werden. Des Weiteren trägt die Förderung von Innovationen in KMU zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft in den beteiligten Teilräumen bei.

Die Projekte, an denen die interviewten und am Workshop beteiligten Akteure beteiligt sind oder waren, beinhalten oft Maßnahmen, die das Innovationsumfeld insgesamt verbessern und damit die Entstehung von Innovationen anregen sollen. In einigen Projekten, wie Made in Danube, wurde dies sogar von den interviewten Personen als explizites Projektziel genannt. Zu Maßnahmen, die das Innovationssystem stärken können, zählen beispielsweise die Entwicklung politischer Strategien – etwa im Bereich Clusterpolitik –, der Aufbau neuer Wertschöpfungsketten sowie die Etablierung und Stärkung von Netzwerken. Letzteres wird von den meisten befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als ausdrückliches Ziel genannt – sei es auf regionaler, nationaler oder transnationaler Ebene – und war auch im Rahmen des Workshops eines der Kernthemen. Die in den untersuchten Projekten aufgebauten Strukturen sollen die Vernetzung zwischen den Projektpartnern, zwischen Projektpartnern und Stakeholdern oder auch gezielt zwischen Mitgliedern der Zielgruppe fördern, etwa zur gegenseitigen Unterstützung von Personen, die ein Unternehmen gründen wollen. Dabei können mit Netzwerken Beziehungen an sich gemeint sein oder auch ganz konkrete Formen von Vernetzung, wie etwa die Crowd Innovation Plattform im Projekt SYNERGY.

Vernetzung und Beziehungsmanagement können Unternehmen und andere Akteure auf vielfältige Weise stärken. Dazu zählt die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen sowie der Aufbau von Vertrauen. Gerade durch solche kooperationsbedingten Wirkungen, also durch Effekte, die aus der Zusammenarbeit an sich – und nicht aus spezifischen Outputs – resultieren (vgl. Kapitel 2.3), können regionale Innovationssysteme und die EU als Innovationsunion im Ganzen gestärkt werden. Dies ist

ein wichtiger Mehrwert von Interreg-Projekten, da hiervon die am Projekt beteiligten Teilräume der Europäischen Union als solche profitieren können und nicht nur einzelne partizipierende oder adressierte Organisationen. So können transnationale Kooperationen tiefreichende Wirkungen entfalten, die über einzelne Projektergebnisse hinausgehen, aber nur schwer auf einzelne Projekte zurückgeführt werden können.

Die Erweiterung der regionalen Wissens- und Kompetenzbasis bildet das Kernziel vieler Projekte. Workshops, Seminare und Weiterbildungsangebote sind dabei die häufigsten Outputs, die durch KMU genutzt werden können, und werden von 12 der untersuchten Projekte angeboten. Dabei kann es sowohl um die Aus- und Weiterbildung einzelner Personen als auch um das Verbinden verschiedener Akteure mit komplementären oder ähnlichen Kompetenzen gehen. So hatte zum Beispiel das Projekt CERlecon zum Ziel, die Kompetenzen von Gründerinnen und Gründern zu erweitern, und das Projekt i.e. SMART zielte auf die Weiterbildung von Multiplikatoren. Im Projekt Alps4EU ging es dagegen darum, verschiedene Cluster im Alpenraum miteinander zu vernetzen und dadurch einen Überblick über die Kompetenzen verschiedener KMU in der Region zu erhalten. Doch auch die Entwicklung von Trainingsprogrammen, die über das Projekt hinaus genutzt werden können, zielt auf die Erweiterung des Wissenspools in den teilnehmenden Regionen.

Konkrete Outputs umfassen des Weiteren das Angebot verschiedener (Beratungs-)Services für KMU. Zu diesem Zweck werden teilweise neue Institutionen geschaffen, wie der SMART Point als Anlaufstelle für Start-ups im Projekt i.e. SMART. Nicht immer werden solche Services von den Projektpartnern selbst angeboten, sondern oft über Intermediäre wie Clusterorganisationen.

Darüber hinaus werden grundlegende Informationen über Innovationsaktivitäten (in den KMU) in den Regionen in vielen Fällen erst durch die Projekte selber ermittelt, etwa durch Befragungen und Analysen, die im Projektkontext entstehen. Daraus können unter anderem die politisch Verantwortlichen wichtige Informationen zum Innovationsgeschehen ableiten und das Umfeld gegebenenfalls innovationsfreundlicher gestalten. Durch solche konkreten Projektaktivitäten und -ergebnisse werden outputbedingte Wirkungen hervorgerufen, die direkt aus Ergebnissen und Produkten aus dem Projekt resultieren.

Neben den genannten Projektzielen, die oft deckungsgleich mit Projektergebnissen sind, existieren auch abstraktere Ziele, die sich kaum messen lassen, wie die Entwicklung einer Entrepreneurship-Kultur im Projekt CERlecon. Dennoch zeigt dieses Beispiel sehr schön den Anspruch vieler Projekte, Ergebnisse nicht nur zu produzieren, sondern auch in der Gesellschaft zu verbreiten.

Nicht-intendierte Ergebnisse, also Resultate, die nicht von vornherein geplant waren, wurden nur von wenigen Expertinnen und Experten genannt. Dabei handelte es sich überwiegend um Folgeprojekte oder die Anpassung an neue Projektgegebenheiten während des Projektverlaufs. Es könnte jedoch sein, dass einige – vor allem kooperationsbedingte – Wirkungen nicht unbedingt als solche erkannt wurden oder dass sich die interviewten Projektpartner zumindest nicht darüber bewusst waren, etwa in Bezug auf gegenseitiges Lernen. Insbesondere kooperationsbedingte Wirkungen sind nur schwer mit Indikatoren zur Messung des Projekterfolgs zu fassen. Jedoch machen gerade sie nach Ansicht der am Workshop beteiligten Fachleute den Mehrwert transnationaler Kooperationen aus, etwa da sie einen Blick über den Tellerrand ermöglichen und neue Impulse und Ideen liefern.

Diese wichtigen, aber relativ abstrakten Wirkungen transnationaler Projekten gilt es, mit objektiven Kriterien zu quantifizieren. Daher wurden die Akteure im Workshop und den Interviews nach den in ihren Projekten verwendeten Kriterien gefragt sowie nach Indikatoren, die ihrer Meinung nach zusätzlich oder besser geeignet wären, um den Projekterfolg zu messen. In den meisten Fällen wird der

Erfolg durch die Anzahl erreichter Stakeholder, die Zahl durchgeführter Veranstaltungen und die einzureichenden Deliverables und Outputs gemessen. Von zwei befragten Personen wurde auch die Zahl geschaffener Arbeitsplätze als Indikator genannt. Diese Werte sind in der Regel schon in den Projektanträgen und durch die Programme umfangreich festgelegt. Darüberhinausgehende Indikatoren wurden kaum genannt. Ein interessanter Vorschlag aus den Interviews war, eine Vorher-Nachher-Übersicht über das Netzwerk anzufertigen. Dies scheint eine gute Möglichkeit zu sein, den so bedeutenden Faktor der Vernetzung zu erfassen.

Alle der in Kapitel 2.3 erwähnten Wirkungskategorien wurden von den beteiligten Expertinnen und Experten angesprochen. In den Diskussionen im Workshop sowie den Interviews wurde herausgestellt, dass Interreg-Projekte die Projektpartner sowie Stakeholder befähigen, indem sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen erweitern, und dass ein positiveres Umfeld für Innovationen geschaffen wird. Betont wurde aber vor allem auch der Nutzen von Netzwerken und dem Aufbau neuer Kontakte an sich, der viele positive Effekte für KMU habe.

4.3.2 Bedeutung transnationaler Zusammenarbeit

Die Bedeutung transnationaler Kooperationen für KMU wurde sowohl in den Interviews als auch im Rahmen des Workshops von allen Fachleuten bestätigt. Nahezu jeder der Interviewten nannte die Bereiche Qualifizierung und Wissensvermittlung sowie den Aufbau von Netzwerken (unter anderem mit Partnern aus der Forschung und weiteren Akteuren, mit denen sich eine Zusammenarbeit sonst wahrscheinlich nicht ergeben hätte), als bedeutende positive Effekte transnationaler Projekte. Weitere oft genannte Vorteile für KMU sind die Erschließung neuer Märkte, das Erlangen neuer Ideen und Inspirationen, der Aufbau und die Entwicklung transnationaler Wertschöpfungsketten sowie die Vorbereitung des Umfelds, um Voraussetzungen für die Generierung von Innovationen zu schaffen (etwa im Rahmen politischer Strategien). Zudem würden transnationale Kooperationen zur Beschleunigung von Prozessen und zur Prozessoptimierung (etwa im Projekt Ecolaserfact) beitragen. Damit entfalten transnationale Kooperationen Wirkungen, die konkret den Arbeitsalltag in KMU verbessern können.

Gleichzeitig können transnationale Kooperationen die Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen schaffen, die die KMU zukunftsfester machen oder aber auch Folgeaktivitäten ermöglichen. Denn bei der überwiegenden Mehrheit der im Rahmen dieser Studie berücksichtigten Projekte wirkten die Ergebnisse nicht nur während der Umsetzung, sondern über das Projektende hinaus. In allen Projekten wurde bzw. wird eine nachhaltige, langfristige Nutzung bzw. Weiterentwicklung der Ergebnisse angestrebt. Wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt, haben Interreg-Projekte dabei sowohl outputbedingte als auch kooperationsbedingte Wirkungen in den teilnehmenden Unternehmen und Regionen hervorgerufen.

Nach Angaben der interviewten Projektakteure und am Workshop beteiligten Expertinnen und Experten besteht der Mehrwert im Vergleich zu anderen Fördermöglichkeiten im Konzept des interkulturellen Lernens, welches unter anderem einen besseren Zugang zu ausländischen Märkten sowie Kooperationspartnern ermöglicht. Transnationale Kooperationen böten darüber hinaus die Möglichkeit, Erfahrungen und Ideen aus anderen Ländern zu sammeln und zuhause auszuprobieren bzw. zu multiplizieren (z. B. Ideen von kleineren Unternehmen, zu denen es in Baden-Württemberg sonst keinen Kontakt gäbe). Der Erhalt neuer Impulse und das Kennenlernen anderer Herangehensweisen sowie der Zugang zu neuen Partnern und Kontakten, mit denen unter anderen Umständen vermutlich keine Zusammenarbeit stattgefunden hätte, ermöglichen die Erweiterung des eigenen Horizonts und die Aneignung spezifischen Know-hows. Bei Interreg würden transnationale Lösungen für gemeinsame Probleme erarbeitet – und zwar auf operationeller, statt institutioneller, Ebene, was die

grenzüberschreitende Zusammenarbeit erleichtere. Zudem kämen in transnationalen Projekten sehr individuelle Spezialisten zusammen, die sich in dieser Form in anderen Kontexten nicht austauschen und einbringen könnten – diese Heterogenität erzeuge Kreativität.

Von besonderer Qualität seien bei Interreg-Projekten die aufgebauten Beziehungen, welche in der Regel eine langfristige und enge Zusammenarbeit ermöglichten. Zudem seien die Beteiligten in Interreg-Projekten häufig besonders motiviert und es herrsche ein harmonischer Umgang miteinander. Dabei sei die Vernetzung in Europa wichtig, aber auch die Vernetzung in der eigenen Region, die über transnationale Projekte oft gefördert wird. Ein Interreg-Projekt „schweiße zusammen“, da Menschen durch das Verfolgen gemeinsamer Projekte Verständnis füreinander und Vertrauen zueinander aufbauten.

Einer der befragten Experten gab zu bedenken, dass ein Vergleich mit anderen Förderprogrammen wie Horizont 2020 nicht wirklich möglich sei, da diese Programme unterschiedliche Zielgruppen adressierten. Tatsächlich stellt die Teilnahme an einem Interreg-Projekt gerade für KMU, die keine eigene Forschung betreiben und nur bedingt Zugang zu den Ergebnissen von Forschungsinstituten haben, eine besondere Chance dar. Zwischen transnationalen und nationalen Förderprojekten existierten nach Ansicht einiger Projektakteure keine großen Unterschiede bezüglich der Wirkungen auf KMU. Es wurde jedoch auch mehrfach im Workshop darauf hingewiesen, dass ein nationales oder gar regionales Programm nie so viel und vor allem diverseres Know-how bereitstellen könnte wie ein transnationales Programm. Diese Diversität stelle die Grundlage für Innovationen dar. Dennoch waren die am Workshop beteiligten Fachleute unterschiedlicher Auffassung darüber, ob transnationale Kooperationen für die Generierung von Innovationen unbedingt erforderlich seien.

4.3.3 Einbeziehung von KMU

Obwohl sich alle untersuchten Projekte zumindest indirekt an kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe richten, sind diese nur in wenigen Fällen auch Projektpartner.⁹⁶ Sie stellen jedoch wichtige Stakeholder der Projektvorhaben dar. Die am Workshop und den Interviews beteiligten Expertinnen und Experten waren dabei geteilter Meinung darüber, ob es generell empfehlenswert sei, KMU als Projektpartner zu integrieren oder ob sie nicht besser auf anderen Wegen an Projekten mitwirken und von deren Ergebnissen profitieren können, da in der Regel der administrative Aufwand zu groß sei.

Die Beteiligung von KMU an den untersuchten Projekten erfolgte nach Angaben der Projektpartner hauptsächlich durch die Teilnahme an Veranstaltungen, Umfragen und Untersuchungen, die Einbindung in Netzwerke und Cluster sowie durch vielfältige Formen von Veröffentlichungen, Beratung und in einigen Fällen auch finanzielle Unterstützung. Dabei wurden die KMU nicht immer von den Projektpartnern selbst, sondern oft von Intermediären wie Clustern (z. B. im Projekt Alps4EU) einbezogen.

Die Zahlen der KMU, die nach Aussage der interviewten Expertinnen und Experten durch die Projekte erreicht wurden, schwanken stark. Direkt einbezogen wurden maximal 420 KMU, wohingegen die Zahl der indirekt einbezogenen KMU je nach Projekt bis zu 6.000 beträgt. Diesen Spitzenwert erreichte nach eigener Aussage das Projekt INNOTRAIN IT, bei dem so viele KMU die entwickelten Online-Tools nutzten. Derartige Nennungen von mehreren tausend KMU umfassen jedoch meist alle

⁹⁶ KMU sind in manchen Fällen Unterauftragnehmer, damit aber trotzdem nicht Teil der Projektpartnerschaft.

KMU, die generell über das Projekt bzw. die entwickelten Produkte und Ergebnisse informiert wurden, sie unterliegen keiner verifizierbaren Messung.

Die Projektaktivitäten, die von den Akteuren in den untersuchten Projekten angeboten wurden, adressierten oft bestimmte Teilgruppen kleiner und mittlerer Unternehmen. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um KMU aus bestimmten Wirtschaftszweigen (z. B. der Holzverarbeitenden Industrie bei ID:WOOD) oder in bestimmten Phasen des Unternehmenslebenszyklus (z. B. Start-ups bei CERlecon). Dabei wurde in den Workshop-Diskussionen mehrfach betont, dass die Interreg-Projekte die spezifischen Bedarfe von Unternehmen adressieren müssen. Während es bei der Arbeit mit Start-ups und Personen im Gründungsprozess vorwiegend um die Entwicklung von Wertschöpfungsketten, von Ideen für Produkte und Prozesse, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle, Kompetenzen etc. geht, steht bei der Arbeit mit bereits etablierten Unternehmen eher eine Umgestaltung bestehender Prozesse auf verschiedenen Ebenen im Mittelpunkt. Insgesamt eröffnen transnationale Projekte den Unternehmen zusätzliche Spielräume. So bieten zum Beispiel die Playparks des Projekts CERlecon Start-ups einen geschützten Raum, in dem sie ihre Modelle und Ideen ausprobieren können. Auch etablierte KMU, die gut am Markt aufgestellt sind, bekommen durch transnationale Projekte die Möglichkeit, neue Ideen zu testen, um in Zukunft weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Für die Nutzung von Ergebnissen und ihre Kapitalisierung in KMU hat es sich in den Projekten zudem bewährt, Lösungen im Baukastenprinzip anzubieten, wie z. B. einen Digitalisierungskoffer, aus dem sich die KMU die für sie relevanten Elemente nehmen und umsetzen können.

Die positiven Effekte, die von den untersuchten Projekten auf KMU ausgehen, sind Existenzgründungen, Geschäftsmodellerweiterungen, das Gewinnen neuer Ideen und neuer Kontakte sowie finanzielle Unterstützung. Letztere fand etwa im Projekt Boost4Health durch Internationalisierungs- und Reisegutscheine statt, mit denen KMU die Möglichkeit gegeben wurde, sich persönlich mit Partnern im Ausland auszutauschen. Durch die Berücksichtigung der KMU-Perspektive in Studien und Umfragen können sich diese Unternehmen außerdem politisches und gesellschaftliches Gehör verschaffen und gegebenenfalls auf Innovationshemmnisse und ihre spezifischen Bedürfnisse aufmerksam machen. Darüber hinaus können KMU davon profitieren, wenn ihr Standort über Grenzen hinweg bekannt gemacht wird, weil etwa Intermediäre aus verschiedenen Regionen zusammenarbeiten. Diese können im Rahmen von Matchmaking-Aktivitäten ggf. auch gezielt auf bestimmte KMU aufmerksam machen und diesen so zu neuen Kontakten oder Aufträgen verhelfen.

Insbesondere Unternehmen, die bislang Schwierigkeiten beim Zugang zu Partnern im Ausland oder aus der Forschung hatten, können von der Türöffner-Funktion vieler Projekte profitieren. Das trifft auch auf KMU ohne eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder mit begrenzten finanziellen Mitteln zu, die dank der Projekte Zugang zu wertvollen Beratungs- und Vernetzungsmöglichkeiten erhalten (z. B. über das Projekt Made in Danube). Dies gilt nicht nur im transnationalen Kontext, sondern auch auf regionaler Ebene, da die KMU unter anderem durch Kommunikationsmaßnahmen der Interreg-Projekte auch auf Unterstützungsangebote in ihrer eigenen Region aufmerksam gemacht werden können.

Des Weiteren können auch KMU, die nicht an Projekten beteiligt sind, sich in diese einbringen, etwa als Experten. Dieser Input wird von vielen Projekten benötigt, die zwar Unterstützung für KMU anbieten, deren Konsortien aber oft hauptsächlich aus öffentlichen Partnern bestehen. Im Projekt DIGITRANS wurden KMU zum Beispiel durch eine anfängliche Bedarfsanalyse und kontinuierliches Feedback im Projektverlauf selbst zu Inputgebern, ohne selbst direkt in das Projekt involviert zu sein; im Projekt DanuBioValNet werden KMU zu themenspezifischen Workshops eingeladen, um einen Beitrag zur Erstellung einer Roadmap zu leisten. Es profitieren also sowohl die KMU als auch die Projektkonsortien insgesamt von der Einbeziehung der Unternehmen.

Eine der Kernbotschaften des Workshops war, dass Projekte Themen aufgreifen sollten, von denen sie wissen, dass ein Bedarf seitens der KMU besteht, oder Unternehmen möglichst frühzeitig für relevante Themen sensibilisiert und in die Planung einbezogen werden sollten, damit die Projektergebnisse letztlich auch von möglichst vielen KMU genutzt werden (können). Eine zumindest pilothafte Übertragung der Ergebnisse sollte nach Meinung der Teilnehmenden in jedem Fall gewährleistet werden.

4.3.4 Ergebnistransfer und Kapitalisierung

Sowohl der einfache Ergebnistransfer, bei dem kodiertes Wissen beispielsweise über Publikationen weitergegeben wird, als auch der komplexe Ergebnistransfer, bei dem implizites Wissen über Face-to-Face-Kontakte vermittelt wird, sind bei den untersuchten Interreg-Projekten weit verbreitet. Voraussetzung für einen erfolgreichen Ergebnistransfer und damit eine erfolgreiche Kapitalisierung von Ergebnissen ist dabei immer eine zielgruppenadäquate Kommunikation. Sie muss die Ergebnisse der Projekte und die sich daraus ergebenden Chancen für KMU sichtbar und begreifbar machen.

Der Transfer findet jedoch in manchen Fällen nicht direkt von den Projektpartnern an KMU statt, sondern wird von Intermediären übernommen. Im Workshop wurden hier vor allem Clusterorganisationen als relevante Akteure genannt. Intermediären kommt bei der Ergebnisvermittlung nach Ansicht der am Workshop beteiligten Personen eine zentrale Rolle zu, wenngleich sie diese Rolle nicht immer vollständig ausfüllen (können). Sie sollten jedoch stets als wichtige Multiplikatoren einbezogen werden. Für einige Projekte hat sich auch der Einsatz sogenannter „Scharniermitarbeiter“ bewährt – sie haben keine oder wenige inhaltliche Aufgaben, sondern werden vor allem für das Kontaktmanagement zwischen den Projekten und den KMU, aber auch für die Beziehungen zwischen den KMU eingesetzt. Beziehungsmanagement wird als zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Ergebnistransfer erachtet. Im Vordergrund steht dabei der (teils langwierige) Aufbau von Vertrauen zwischen den Beteiligten, damit es besser gelingt, Ergebnisse zu vermitteln und zum Einsatz zu bringen.

Unter den untersuchten Projekten am meisten verbreitet war der Ergebnistransfer durch verschiedene Veranstaltungen wie Workshops, Informationstage und Ähnliches. Je nach Veranstaltungsform kann dort ein einfacher (z. B. Tag der offenen Tür, Demo Days) oder komplexer Transfer (z. B. Lehrgänge, Fortbildungen) stattfinden. Weit verbreitete Formen des einfachen Ergebnistransfers waren in den Projekten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (digitale) Publikationen verschiedener Art (z. B. Handbücher, Studien, Leitfäden) sowie Online-Angebote, etwa über die jeweilige Webseite oder Social Media. Die Resonanz der KMU auf die angebotenen Aktivitäten und Produkte wurde von nahezu allen interviewten Personen als positiv bis sehr positiv bewertet.

Eine Besonderheit beim Transfer von Ergebnissen, die im Rahmen von Interreg-Projekten entstehen, ist die Bedeutung verschiedener räumlicher Ebenen. Im Sinne der Programme sollen die Ergebnisse sowohl transnational, aber auch auf regionaler und zum Teil nationaler Ebene weitergegeben werden und ihre Wirkung entfalten. Da jedes Projekt Partner und Stakeholder aus verschiedenen Teilregionen eines Kooperationsraums involviert, werden Informationen über das Projekt sowie Projektergebnisse in der Regel weit verbreitet und erreichen möglichst viele Stakeholder. Außerdem können Projekte über den großen geographischen Rahmen auch einen größeren politischen und thematischen Einfluss ausüben. Dabei stellte sich bei der Auswertung der Interviews heraus, dass ein komplexer Ergebnistransfer, wie etwa in Form von Beratungen und Schulungen, tendenziell auf regionaler Ebene stattfindet und Veranstaltungen, bei denen der einfache Austausch im Mittelpunkt steht, im transnationalen Kontext häufig sind. Ein Interviewpartner fasste dies kurz zusammen: Während

auf transnationaler Ebene die Ideen generiert würden, erfolge auf regionaler Ebene eher die Umsetzung.

Um einen umfassenden und zielgerichteten Ergebnistransfer zu erreichen, messen die am Workshop beteiligten sowie interviewten Expertinnen und Experten vor allem der Auswahl der richtigen Multiplikatoren eine große Bedeutung bei. Dabei nutzen die beteiligten Projektakteure in der Regel ihre regionalen Netzwerke und greifen auf langjährige Kontakte zurück. Die Nutzung regionaler Multiplikatoren ist erforderlich, um Projektergebnisse in der jeweiligen Landessprache weiterzugeben (was besonders bei Formen des komplexen Ergebnistransfers eine große Rolle spielt) und gezielt alle relevanten Stakeholder ansprechen zu können.

Eine Herausforderung bei der Kapitalisierung von Projektergebnissen stellt die Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Effekte dar. Mehrere Projektakteure gaben an, für die Kapitalisierung der Projektergebnisse nicht genügend Budget zur Verfügung zu haben. Nach Ansicht der Interviewten sowie auch der Teilnehmenden am Workshop ist es wichtig, dass für die Kapitalisierung der Ergebnisse entsprechende Beträge eingeplant werden oder im Laufe eines Projekts neue Fördermittel eingeworben werden. Folgeprojekte seien eine gute Möglichkeit, Projektergebnisse zu verstetigen und auszubauen. Insbesondere Netzwerkaktivitäten sind auf langfristige Zusammenarbeit angelegt und ermöglichen so einen Nutzen für Projektpartner und Stakeholder über das Projekt hinaus. Ein Hemmnis für die nachhaltige Wirkung von Projektergebnissen und insbesondere die langfristige Nutzung von Kontakten sind dabei die begrenzten Projektlaufzeiten. Da viele Angestellte befristete Projektstellen haben, kommt es häufig zu Personalwechseln und damit zu wechselnden Ansprechpersonen in den beteiligten Organisationen. Durch diese Wechsel geht Wissen verloren und der persönliche Austausch wird erschwert.

Beispiele erfolgreicher Kapitalisierung von Interreg-Projekten sind Firmengründungen, entstandene Prozessinnovationen, Folgeprojekte von Projektpartnern in Interreg und anderen Programmen, die Erweiterung von Kompetenzen bei KMU (durch die sie teilweise selbst als Multiplikatoren fungieren können), die Etablierung von weitreichenden Clustern, die Sensibilisierung von KMU für Förderprogramme und deren Möglichkeiten sowie die Ergänzung oder Adaption von Geschäftsfeldern nach Beratungen, die im Rahmen eines Projekts stattgefunden haben. Das Projekt DIGITRANS konnte sogar ein Umdenken bei einigen KMU erreichen, die sich durch das Projekt mit neuen digitalen Geschäftsmodellen auseinandersetzen.

Die Partnerschaft eines transnationalen Projektes wurde im Workshop als ein wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert – dabei sind sowohl neue Partner wichtig, die frische Ideen in Projekte tragen, als auch ein gewisser Anteil bereits etablierter Partner, die Erfahrungen in der transnationalen Zusammenarbeit haben und sich im besten Fall auch untereinander bereits kennen. Das vermeidet Zeitverluste vor allem zu Beginn eines Projektes. Unerfahrene Partner (und damit in der Regel auch KMU) könnten als Beobachter („Observer“) oder assoziierte Partner („Associated Strategic Partner“) an Projekten beteiligt werden. Diese nehmen an Projekttreffen teil, können sich dort einbringen, haben aber keine verbindliche Rolle im Projekt. Dennoch erhalten sie so detaillierten Einblick in die Projektergebnisse und können diese deshalb wesentlich besser nutzen und weitergeben.

Bei den untersuchten Projekten lassen sich sowohl outputbedingte als auch kooperationsbedingte Wirkungen feststellen. Zu ersterer Form können etwa entstandene Prozessinnovationen gezählt werden, zu letzterer Form Lernerfolge oder die Sensibilisierung von KMU. Doch es gibt auch Mischformen. So sei zum Beispiel die Gründung aus dem Projekt DanuBioValNet nicht nur auf die Inhalte des Projekts, sondern vor allem auf den Netzwerkausbau zurückzuführen. Damit stellt diese Gründung eine Mischform output- und kooperationsbedingter Kooperationswirkungen dar.

Hinderlich für den Ergebnistransfer sind nach Aussagen der Experten und Expertinnen unter anderem der zeitliche Aufwand, mit dem der Ergebnistransfer sowohl für die Multiplikatoren als auch die KMU verbunden ist, die teils mangelnde Aufgeschlossenheit der KMU gegenüber Kooperationen, Schwierigkeiten bei der Übertragbarkeit von Ergebnissen, die auf regionale Unterschiede zurückzuführen sind, Formalien sowie mangelnde Flexibilität der Programmregularien. Mehrere der interviewten und am Workshop teilnehmenden Projektakteure merkten an, dass die Ansprache von KMU, die für einen Ergebnistransfer essenziell sei, schwierig sei und viel Zeit und die richtige Kommunikationsstrategie benötige. Dies sei beispielsweise auf unterschiedliche Wissensstände bei den KMU und deren hohe Erwartungen, von der Beteiligung auch einen konkreten Nutzen zu erhalten, zurückzuführen. Letzteres hänge auch mit dem relativen Zeit- und Ressourcenmangel in KMU zusammen, da diese sehr in ihre alltäglichen Aufgaben eingebunden seien, weswegen das Vorliegen eines konkreten Bedarfs im Unternehmen für die aktive Mitwirkung in einem Projekt erforderlich sei. Allerdings gaben einige der Interviewten zu bedenken, dass diese Bedarfe auch nicht immer erkannt würden, etwa in den Bereichen neuer Technologien. Hier kollidierten kurzfristige Erfordernisse der Auftragserfüllung mit langfristigen Erfordernissen der perspektivischen Planung. Doch auch ein Zeit- und Ressourcenmangel bei den Projektpartnern könne die Ansprache von KMU und damit den Ergebnistransfer erschweren.

4.3.5 Herausforderungen und Maßnahmen zur besseren Nutzbarmachung von Interreg- Ergebnissen

In den Interviews wurden einige konkrete Verbesserungsvorschläge zur Kapitalisierung von Interreg-Ergebnissen geäußert, die den Ergebnistransfer erleichtern könnten. Diese beziehen sich in erster Linie auf die finanzielle Unterstützung zur Einbindung von KMU, etwa durch die Übernahme oder einen Zuschuss zur Kofinanzierung, Produktentwicklung oder zu Reisekosten. Vor allem für KMU sei die Finanzierung der Personalkosten in einem transnationalen Projekt eine Hürde, insbesondere für Start-ups. Dass es hier auch andere Wege gibt, zeige Italien, wo der von den Projektpartnern zu erbringende Eigenanteil durch staatliche Mittel in die Projekte fließt. Auch das Instrument des Cascade Funding aus dem Programm Horizont 2020 könnte für Interreg interessant sein – dabei bekommt ein Projektpartner nach Projektende Fördermittel, die er für Start-ups oder KMU verwenden kann. Ähnliches ließe sich auch für den Projektstart etablieren, um ein Projekt anzustoßen.

Auch nationale Programme zur Anknüpfung an auslaufende Programme und zur Verstetigung von Ergebnissen wurden im Zuge der Interviews und des Workshops vorgeschlagen. Längere Laufzeiten oder die Option, Folgeprojekte umzusetzen, stellen nach Ansicht vieler Projektakteure Möglichkeiten dar, um Ergebnisse, die für eine Kapitalisierung geeignet sind, weiter auszuarbeiten und KMU zur Verfügung zu stellen, da der Aufbau transnationaler Partnerschaften Zeit koste, die in den Projekten für die eigentliche inhaltliche Arbeit dann fehle. Da insgesamt häufig ein Mangel an Zeit und finanziellen Mitteln als Hindernis für den Ergebnistransfer genannt wurde, liegen hier Verbesserungspotenziale, die zum Teil in der Konstruktion der Förderprogramme und zum Teil in der Projektgestaltung der Partner zu suchen sind.

Des Weiteren wurden Verbesserungen bei der Kommunikation und Außendarstellung sowie eine Reduzierung des bürokratischen Aufwands angeregt. Letzteres bezieht sich auch auf den Wunsch nach einer größeren Flexibilität der Programme, um Projektaktivitäten zur Kapitalisierung (z. B. die Gestaltung von Veranstaltungen) an Erfahrungen anpassen zu können, die im Projektverlauf gesammelt wurden. Unterstützung wurde zudem von mehreren Interviewpartnerinnen und -partnern bei der schwierigen Ansprache von KMU sowie bei der Verbreitung von Projektergebnissen gewünscht. Hier könnten zum Beispiel Kammern oder Wirtschaftsförderungen stärker eingebunden werden.

In der World Café-Phase des Workshops wurden in drei Gruppen Aspekte der Nutzbarmachung transnationaler Kooperationen in unterschiedlichen Phasen eines Projekts diskutiert. Ziel des World Cafés war es, zu ausgewählten Aspekten im Sinne der Forschungsfragen die Erfahrungen verschiedener baden-württembergischer Akteure zu teilen, die im transnationalen Umfeld Projekte umsetzen oder begleiten. Dies sollte Aufschluss darüber geben, welche Möglichkeiten die transnationale Zusammenarbeit für den Innovationsstandort Baden-Württemberg und die innovationsbezogene Entwicklung regionaler KMU hat und haben sollte, welche Herausforderungen in diesem Zusammenhang bestehen und welche Unterstützung durch übergeordnete Akteure wie z. B. das Land hilfreich wären.

Während am ersten Thementisch vorwiegend Aspekte zur Einbindung von KMU bei der Entwicklung von Projekten thematisiert wurden (vgl. Tabelle 7 und Tabelle 8), stand an Tisch 2 die Umsetzung von Projekten im Hinblick auf innovationsbasierten Ergebnistransfer an KMU (vgl. Tabelle 9) und an Tisch 3 die Möglichkeiten und Herausforderungen der Nutzung und Kapitalisierung von Projekten (vgl. Tabelle 10) im Mittelpunkt. Die diskutierten Fragestellungen sowie die dazu erarbeiteten Aspekte sind in den folgenden Tabellen zusammengefasst.

Tabelle 7: Tisch 1: Einbindung in die Projektentwicklung

Frage	Wo liegen die Herausforderungen einer stärkeren Einbindung von KMU und Intermediären in die Projektentwicklung und -umsetzung?	
Hintergrund	Obwohl KMU eine wichtige Zielgruppe für innovationsbezogene transnationale Projekte sind und in einer großen Zahl von Projekten explizit verbesserte Prozesse, Marktbedingungen, Wissen, Kommunikation, Wertschöpfungsmodelle etc. für KMU im Zentrum der Aktivitäten stehen, sind KMU verhältnismäßig selten direkt in die Planung und Umsetzung solcher Projekte eingebunden. Dies gilt auch für Intermediäre, die eine größere Verbreitung der Ergebnisse bewirken könnten, wenn sie stärker in Projekte einbezogen würden. Um dies zu ändern, ist es wichtig herauszufinden wo die Hürden liegen für KMU und Intermediäre aber auch für andere Projektpartner.	
Ergebnisse	Genannte Herausforderungen / Hindernisse	Bewertung / Analyse
Spezifische Themenauswahl:	„Relevante“ Ideen von Interreg-Programmen sind zu „wolkig“ für KMU und Intermediäre. KMU können mit den Themen nichts anfangen oder identifizieren sich nicht mit den Themen.	Dieser Punkt ist verständlich und nachvollziehbar. Eine wichtige Aufgabe der übergeordneten Kommunikation der JS aber auch der Nationalen Kontaktstellen und anderer beratender / vermittelnder Stellen sollte es sein, die Ideen und Ziele der Programme mit der Praxis abzugleichen und die Relevanz aufzuzeigen.
Wissen	KMU haben unbegründet Angst, dass ihr Wissen abgegriffen wird (von anderen KMU, Intermediären etc.), obwohl in Wirklichkeit die anderen Partner (z. B. Hochschulen, andere KMU) mehr Wissen haben.	Woher diese Angst kommt und ob sie tatsächlich unbegründet ist müsste ggf. näher geprüft werden. Die Aussage, dass andere Partner mehr Wissen haben ist möglicherweise einer der Gründe dafür, dass sich KMU nicht gut in eine Partnerschaft integrieren lassen – hochspezialisiertes Wissen aus der Praxis muss ausreichend gewürdigt werden, um auch nichtakademischen Partnern das Gefühl zu geben, in einer Partnerschaft wertgeschätzt zu werden.

Partnerschaft	<p>Partnerkonsortien sind nicht interessant genug für KMU. Des Weiteren besteht das Risiko, dass KMU abspringen und Wissen verloren geht. Das macht die Nicht-KMU-Partner vorsichtig bei der Partnerwahl.</p>	<p>Für KMU ist es wichtig zu wissen, wie sie ihre Produkte weiterentwickeln und verkaufen können. Projekte, die sich fast ausschließlich mit der Theorie beschäftigen und überwiegend aus institutionellen Partnern (Unis, Behörden) bestehen, bieten selten einen greifbaren Mehrwert für KMU. Im Rahmen der Projektentwicklung und Aufstellung einer Partnerschaft muss ein Fokus auf den Vorteilen für jeden einzelnen Partnertyp gelegt werden.</p> <p>Der Ausstieg von KMU aus Projekten ist nicht der Regelfall. Allerdings kann die lange Phase der Bewilligung / Ablehnung von Projektanträgen dafür sorgen, dass KMU das Interesse verlieren. Hinzu kommt, dass KMU z.T. nicht ausreichend über die bevorstehenden Aufgaben informiert sind.</p>
Kommunikation	<p>Die transnationale Zusammenarbeit spielt eine große Rolle für den Wissenstransfer und die Entwicklung von KMU, allerdings sind diese Potenziale für jene, die noch nicht Teil eines Netzwerkes sind, nicht sichtbar.</p>	<p>Der Aufbau einer Partnerschaft ist zu Beginn von „Werbung“ für die Projektidee bestimmt – die Initiatoren müssen es schaffen, mögliche und vor allem für das Projekt relevante Partner von der Idee zu überzeugen. Dabei stehen für die verschiedenen Partnertypen unterschiedliche Aspekte im Vordergrund. Diese Aspekte müssen gezielt herausgearbeitet und kommuniziert werden. Wenn es für das Projekt wichtig ist, KMU oder Intermediäre einzubinden muss bereits in der Ideenskizze der Mehrwert für diese Partner deutlich werden.</p>
Bürokratie	<p>Der bürokratische Aufwand ist für KMU im Vergleich zu den erwarteten Vorteilen zu hoch.</p>	<p>KMU sehen sich oft mit bürokratischen Prozessen konfrontiert, die bereits in der eigenen Sprache nicht immer leicht nachvollziehbar sind (Steuermeldungen, Personalangelegenheiten, Sicherheitsvorschriften, etc.). Zusätzlichen bürokratischen Aufwand zu vermeiden ist eine verständliche Reaktion, vor allem wenn die möglichen Vorteile aus einem Projekt nicht klar ersichtlich sind.</p>
Intermediäre	<p>Teilweise sind immer die gleichen Intermediäre in den Projekten beteiligt. Zudem ist manchmal unklar, ob und wie die Intermediären an die KMU angebunden sind.</p> <p>Frage in diesem Zusammenhang: Gibt es für jedes Projekt genug geeignete Intermediäre, die Zugang zu KMU in der Region haben?</p>	<p>Es wäre wichtig, eine Bestandsaufnahme der aktiven und weiteren möglichen Intermediären sowie deren Kontakten und Beziehungen zu erstellen, um ein genaues Bild zeichnen zu können. Intermediäre sind wichtige Akteure, die eine Breitenwirkung erzielen können, wenn sie über ausreichend Informationen verfügen und sich ihrer Rolle bewusst sind.</p>

Tabelle 8: Frage an Tisch 1: Einbindung KMU und Intermediäre

Frage	Wie können KMU und Intermediäre stärker in transnationale Projekte eingebunden werden?
Hintergrund	Mit dem Wissen, welche Hürden und Herausforderungen es für die Einbindung gibt, sollte diskutiert und identifiziert werden, welche Optionen und Angebote hilfreich wären, um eine stärkere aktive Teilhabe der KMU und Intermediäre zu erreichen.
Ergebnisse	Vorschläge der Teilnehmer
Umgang mit Intermediären	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen, dass Intermediäre Wissen, Informationen und Erfahrungen weitergeben; Intermediäre mit „Durchgriff“ auf KMU einbinden ■ Schulung von Intermediären (in Interreg, und auch in der Verbreitung von Ergebnissen) ■ Verschiedene Intermediäre einbinden, damit mehr KMU erreicht werden
Einbindung verschiedener Partner-typen in Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Großunternehmen einbinden, die Wissen an ihre Kunden / KMU vermitteln können, z. B. in Form einer Schulung für Sub-Unternehmen (weil die Arbeitsprozesse sich verändert haben, als Ergebnis eines Projektes) oder innovativer B2B-Produkte ■ Start-ups einbinden, aber vorher prüfen, ob sie für ein transnationales Projekt ausreichend Stabilität mitbringen ■ KMU mit notwendigem Know-how einbinden ■ KMU erst als „Experten“ in Projekt einbinden (unter Vertrag als „external experts“), damit sie die Arbeitsweise in transnationalen Projekten lernen und Interesse entwickeln ■ Partner, bei denen ein hohes Risiko besteht, dass sie das Projekt vorzeitig verlassen müssen (z. B. Start-ups), als Beobachter („associated strategic partner“ bzw. „observer“) mit strategischem Fokus einbinden und nicht als Projektpartner mit konkreten Aufgaben
Weitere Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falls gute Ergebnisse vorhanden sind: Folgeprojekt finanzieren und / oder Anschubfinanzierung für die Kommerzialisierung anbieten ■ Anschlussfinanzierung anbieten: Wettbewerb von Projekten, die sich dafür bewerben ■ JS können nach Ergebnissen suchen, die sich kommerzialisieren / kapitalisieren lassen und Kapitalisierung / Kommerzialisierung anstoßen ■ KMU vermitteln, dass sie die eigene Entwicklung teilweise in Projekten finanzieren können ■ Kapitalisierung der Ergebnisse mit Möglichkeiten der Gründungsförderung verknüpfen ■ Ergebnisse nutzen, um mit dem Kernkonsortium eine Gründung zu vollziehen ■ Von Anfang an strategisch planen, Ergebnisse zu kommerzialisieren bzw. kapitalisieren

Tabelle 9: Tisch 2: Mehrwerte bei der Umsetzung

Frage	Wie können Projekte besser ausgerichtet werden, damit sich für KMU Mehrwerte ergeben und für sie verwertbare Ergebnisse entstehen?	
Hintergrund	Es gibt verschiedene Gründe dafür, dass KMU die für sie erarbeiteten Ergebnisse aus transnationalen Projekten nicht ausreichend nutzen und eine Kapitalisierung daher nicht immer realisiert wird. Um geeignete Maßnahmen zu entwickeln, ist es wichtig, die Gründe zu erkennen, warum KMU (und Intermediäre) nicht an der Entwicklung der Ergebnisse beteiligt sind und / oder diese Ergebnisse nicht nutzen. In diesem Kontext wurde daher sowohl nach den Herausforderungen und Hindernissen als auch nach möglichen und aus Sicht der Projekte notwendigen und praktikabel erscheinenden Maßnahmen gefragt.	
Ergebnisse	Genannte Herausforderungen / Hindernisse	Durch Teilnehmer vorgeschlagene Maßnahmen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umständliche Formulierungen und „EU-Sprech“ erschweren die Kommunikation mit KMU ■ geringes Kommunikationsbudget verhindert gezieltes und effektives Adressieren von KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konkreten Projektnutzen für KMU klarer darstellen / kommunizieren ■ Ideen und nicht Projekte verkaufen ■ Eigenverantwortung der Partner betonen ■ Kommunikationsexperten mit KMU-Kontext benennen / einbeziehen ■ Arbeitspaket Kommunikation bei Lead-Partner verorten, da dieser den Gesamtüberblick über das Projekt hat ■ Zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit für KMU
Veranstaltungen im Rahmen von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überangebot an Veranstaltungen für Zielgruppe KMU: „zu satte“ KMU, zu viele Veranstaltungen für KMU ohne direkte Ansprache, die es KMU erschweren, das Richtige herauszufiltern ■ Begrenzte Ressourcen der KMU zur Teilnahme an Veranstaltungen: Mangel an personellen und zeitlichen Kapazitäten, Konkurrenz zu sonstigen Aufgaben, die erledigt werden müssen (volle Auftragsbücher) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maßgeschneiderte Angebote (Workshop, Coaching) als Produkte, die KMU nutzen können

(Fortsetzung Tabelle 9)

Mangelnde Anreize	<ul style="list-style-type: none"> ■ KMU erkennen keinen Mehrwert in europäischer Vernetzung, fürchten eventuell sogar Abfluss von Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehr Flexibilität (bzgl. Maßnahmen, Results etc.- entsprechend Finanzbudget) zulassen, um auf Veränderungen im Projekt reagieren zu können; Mut zu kreativen Spielräumen ■ Konkrete Projekte „zum Anfassen“ bekannt machen (Beispiel: Bustour, bei der Teilnehmer zu Best-Practice-Projekten gefahren werden): KMU beteiligen sich eher, wenn sie „live“ erleben, was in Projekten gemacht wird ■ Konkrete Angebote für KMU formulieren (z. B. hochwertige Schulungsangebote)
Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opportunistische Projektpartner, die sich vermeintlich einfache Arbeitspakete aussuchen, dafür aber nicht über ausreichende Kapazitäten und Kompetenzen verfügen (z. B. Kommunikation – hier werden Bedeutung und Aufwand oft unterschätzt) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Triple-Helix-Ansatz innerhalb der Regionen fördern: Kooperation von Projektpartnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ■ Eigenverantwortung der Partner betonen
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ■ KMU scheuen hohen organisatorischen Aufwand für Antragstellung, Abrechnung etc. neben dem eigentlichen Tagesgeschäft 	
Bedarfe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oft wird nicht berücksichtigt, was KMU wirklich brauchen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedarfe der KMU ermitteln (u. a. durch Hinzuziehen von Experten / Intermediären mit KMU-Bezug, gezielte Befragungen), auf Bedarfe reagieren, Einbettung von Projektergebnissen in Gesamtstrategie der Unternehmen ermöglichen ■ Projekte als „Mittel zum Zweck“ begreifen: Hauptfokus auf Ergebnisse, nicht das Projekt an sich lenken ■ Jeden Partner für KMU sensibilisieren, um Ergebnisse besser auf deren Bedarfe zuzuschneiden ■ Markttrends vor Projektbeginn identifizieren, um mit konkreten Vorschlägen KMU über Cluster ansprechen zu können
Passgenauigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einbettung der Ergebnisse in Gesamtstrategie eines Unternehmens schwierig 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zum richtigen Zeitpunkt KMU einbeziehen (abhängig von der Art und Zielsetzung des Projektes)

Tabelle 10: Tisch 3: Verwertung der Ergebnisse

Fragen	Wodurch kann die Umsetzung von Ergebnissen durch / in KMU verbessert werden? Welche konkreten Unterstützungsmaßnahmen wären sinnvoll?	
Hintergrund	<p>Dieser Fragenblock zielte primär auf die Möglichkeiten der Nutzung von Ergebnissen durch KMU. Erfahrungen und Vorschläge der Teilnehmer im Kontext Ergebnistransfer und Kapitalisierung sollten darüber Aufschluss geben, was bereits erreicht wird, wie KMU erreicht werden und was ggf. durch zentrale Maßnahmen getan werden kann, um den Ergebnistransfer und die Kapitalisierung der Ergebnisse zu verbessern.</p> <p>Die Fragestruktur wurde von den Teilnehmern nur bedingt beibehalten. Vielmehr wurden auch hier Herausforderungen genannt und Maßnahmen für verschiedene Projektphasen (Entwicklung, Umsetzung, Nachnutzung) diskutiert. Der Kern der Frage wird jedoch auch durch diese Herangehensweise getroffen: was muss getan werden, um KMU an der Erarbeitung und Nutzung von Ergebnisse zu beteiligen?</p>	
Ergebnisse	Genannte Herausforderungen / Hindernisse	
Ergebnistransfer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisse werden gar nicht an die Zielgruppe (KMU) kommuniziert ■ KMU fehlt die Zeit, Ergebnisse zu verbreiten ■ KMU entscheiden über den Nutzen der Ergebnisse, bewerten Relevanz für das Unternehmen (stark abhängig vom „eigenen“ Nutzen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KMU lassen sich nur in wenigen Fällen und erst nach einiger Zeit (z. B. gegen Ende der Projektlaufzeit) als Multiplikatoren einsetzen – vorher verfügen sie nicht über ausreichend Informationen / Einblick / Sicherheit, die ein guter Multiplikator benötigt. KMU liegt in der Regel auch nicht daran, Konkurrenten an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. Daher sind KMU eher weniger entlang horizontaler Ebenen der Wertschöpfungskette als Multiplikatoren / Berater / Lehrer einsetzbar, sondern eher auf vertikalen Ebenen bei Kunden, Zulieferern und Partnern. ■ Das ist ein normaler Vorgang – die Partner müssen sich darüber bewusst sein, was KMU tatsächlich benötigen (vgl. auch Tisch 2), um Ergebnisse zu erarbeiten, die genutzt werden können.
Cultural Gap	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundlagenforschung versus reale Anwendung in KMU: Die Partner (Forschungsinstitute) erarbeiten bis zu 5 Jahre ein Ergebnis – KMU hingegen will schon nach 1-2 Jahren implementieren oder ein Ergebnis nutzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wichtig ist, die Erwartungshaltung aller am Projekte beteiligter Akteure zu kennen und ihnen realistische zeitliche Ziele zu vermitteln und ggf. mit bereits nutzbaren Zwischenstufen zu arbeiten.

Bleibende Fragen für die Nutzung der Ergebnisse nach Projektende	■ Sind finanzielle Kapazitäten für Kapitalisierung vorhanden?	■ Hier bieten sich zusätzliche finanzielle Angebote an, die auch und vor allem nach der eigentlichen Projektlaufzeit greifen.
	■ Wie können die Wirkungen auf KMU für alle messbar dargestellt werden?	■ Wirkungsanalysen sollten Bestandteil der Erfolgskontrolle in den Projekten sein. Ein zentrales Monitoring (z. B. auf jährlicher Basis) kann mit den Daten aus den Projekten einen Gesamtüberblick erarbeiten.
	■ Wer fühlt sich verantwortlich, sich nach Projektende mit Verwertungsmöglichkeiten für KMU auseinanderzusetzen?	■ Das muss bereits im Projekt verankert sein, bei der Projektentwicklung oder zumindest im Projektverlauf festgelegt werden. Attraktive und praxisrelevante Ergebnisse und Produkte werden von Intermediären auch ohne finanzielle Anreize weitergetragen.
	■ Begrenzte Förderung, Projektstellen, Personalwechsel: Wie kann man das Wissen verstetigen, damit es nicht verloren geht?	■ In erster Linie durch eine lückenlose und nachvollziehbare Dokumentation und Publikation der Ergebnisse sowie eine Weitergabe der Erkenntnisse und Ergebnisse an die relevanten Zielgruppen.
	■ Oftmals keine Weiterführung des Projektergebnisses: wer betreibt z. B. die entstandenen Plattformen weiter?	■ Nachfolgeprojekte müssen initiiert werden bzw. Folgefinanzierungsoptionen Bestandteil der Projekte sein. Finanzierungsmöglichkeiten können auch in angedockten regionalen Projekten (z. B. mit finanzieller Hilfe des Landes) erarbeitet und gesichert werden.

Durch Teilnehmer vorgeschlagene Maßnahmen:

Projektentwicklung / vor der Umsetzung	■ Durchführung einer Bedarfsanalyse mit KMU
	■ KMU an der Entwicklung der Arbeitspakete und Umsetzungspläne beteiligen, um für sie die Mitwirkung bei der Umsetzung des Projekts attraktiv zu machen bzw. zu erleichtern. Auch die Chance, dass das erarbeitete Ergebnis (nach dem Projekt) auch „verwendet“ wird, lässt sich so erhöhen.
Im Projektverlauf	■ Überlegungen zur Einbindung von KMU nach Projektende
	■ Einbeziehen der KMU in Workshops
	■ Intermediäre stellvertretend für KMU als Projektpartner (z. B. Landesagentur Leichtbau) einbinden – Multiplikatoraufgaben, „Übersetzungsarbeit“
	■ „Master-Intermediär“ für Ergebnisse einbinden, der sich speziell auf KMU fokussiert
	■ Erarbeitung von langfristigen Entwicklungs- und Verwertungsstrategien

Nach dem Projekt:

Ergebnisse sichtbar machen	■ Roadshows veranstalten, um die breite Masse über die Ergebnisse zu informieren
	■ Workshops in Fachveranstaltungen (z. B. Cluster)
	■ regionale Streuung (durch die Landesverwaltung)
	■ Pilotprojekt (Leuchtturm) –in die Fläche streuen / verbreiten – „roll-out“
	■ Nutzung von Social Media-Kanälen, „moderne“ Verbreitung = einfach und ohne viel Papier, z. B. Videos

Strukturen etablieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Lokale Kümmerer“ einsetzen, die das wichtige Vernetzungsmanagement weiterführen ■ Ergebnisse durch langfristige Strukturen verstetigen (AGs, Foren, neue Projekte entwickeln) ■ „Stammtische“ nach Themen und Arbeitsgruppen zur Verwertung von Ergebnissen organisieren ■ Ergebnisse mithilfe der Kammern und Wirtschaftsförderer zielgruppengerecht verbreiten (durch das bereits bestehende große Netzwerk) ■ Vernetzung von Projekten (Meta-Cluster) ■ Europakümmerer – Einsatz von Personen, die sich explizit um „Beziehungsmanagement“ kümmern ■ Fenster der Möglichkeiten öffnen: Partner in Europa – Netzwerke – neue Themen / Geschäftsmodelle
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung einer Marktanalyse am Anfang und am Ende des Projektes mit gezielter Abfrage, ob das Ziel / Ergebnis noch benötigt wird ■ Anknüpfung an größere / übergeordnete Projekte (Bund, Land), um die erbrachten Ergebnisse dort einfließen zu lassen (+ Weiterentwicklung)
Folgeprojekte / Folgeaktivitäten definieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung von Formaten (Veranstaltungen) und finanziellen Möglichkeiten für die Vorbereitung von Folgeprojekten ■ Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die Kapitalisierung (Marketing / Werbemaßnahmen)

Zusammenfassend kann konstatiert werden: Für die Einbindung in die Projektentwicklung stellten Bürokratie, unklare Projektideen und das Risiko, dass relevante KMU (vor allem aus der Start-up-Phase) „nicht überleben“, die größten Hemmnisse dar. Zentrale Maßnahmen zur besseren Einbindung von KMU seien die richtige Integration von Intermediären, die ggf. geschult werden müssen. Intermediäre sollten Wissen vermitteln und dürften nicht als „Lehmschicht“ blockieren. Wichtig sei zudem ein Link zur Gründerförderung, um Start-ups bei der Kapitalisierung von Ergebnissen zu unterstützen. Dafür wäre eine Anschlussfinanzierung hilfreich. Diese könnte Teil einer Kommerzialisierungsstrategie sein, die im jeweiligen Projekt von Anfang an mitgedacht werden müsse.

Kommunikation und Flexibilität, sowohl in Bezug auf die Outputs als auch das Budget, wurden als die zentralen Voraussetzungen für das Generieren von Mehrwerten für KMU während der Projektumsetzung benannt. Dabei sei es wichtig, Ideen zu verkaufen, und nicht bestimmte Räume bzw. Interreg-Label. Programme seien immer nur Mittel zum Zweck. Verständigungsprobleme, eine „Übersättigung“ der KMU sowie der hohe Aufwand wurden als grundlegende Herausforderungen identifiziert. Darüber hinaus könnten opportunistische Projektpartner, die vor allem die eigene Entwicklung und den eigenen Status im Blick haben, die Kapitalisierung von Ergebnissen erschweren. Die wichtigsten identifizierten Maßnahmen liegen daher im Bereich der Kommunikation. Eine zielgruppenspezifische Kommunikation, die sich dezidiert an KMU richte, sei dabei besonders wichtig. Darüber hinaus würden konkrete Ergebnisse zum Anfassen benötigt, die den KMU einen erkennbaren Nutzen verschafften, z. B. interessante Schulungsangebote. Des Weiteren wurde an die Programmbehörden formuliert, eine höhere Flexibilität zuzulassen, sowohl in Bezug auf Arbeitspakete und Deliverables als auch auf das Budget.

Als Quintessenz für die Verwertung der Projektergebnisse wurde formuliert, dass in Projekten fortlaufend die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Aktivitäten und Ergebnisse für den Ergebnistransfer gestellt werden müsse. Dabei gelte es, die Kommunikation zwischen KMU zu stärken und zu diskutie-

ren, wie Intermediäre einbezogen werden könnten. Darüber hinaus müssten die Fragen geklärt werden, wer entstandene Plattformen und Formate nach Projektende weiterführe und wer dafür verantwortlich sei, sich nach Projektende mit Verwertungsmöglichkeiten für KMU auseinanderzusetzen. Angesichts zeitlich begrenzter Förderung, auf Projekte bezogener Stellen und häufiger Personalwechsel müsse außerdem gemeinsam geklärt werden, wie Wissen verstetigt werden könne, damit es bei personellen Wechseln nicht verloren gehe.

Die Workshop-Teilnehmer diskutierten sowohl Arten des einfachen als auch des komplexen Transfers, denen beiden wichtige Funktionen eingeräumt wurde. Mit Hilfe des einfachen, kodierten Transfers können Ergebnisse breit kommuniziert werden, um möglichst viele Stakeholder oder auch potenzielle Kooperationspartner und Anwender zu erreichen. Hierbei ist jedoch Kreativität gefragt, denn einfache Publikationen, wie Broschüren oder Ähnliches, entfalten oft keine Wirkung. Daher gilt es, insbesondere KMU praktische Beispiele nahezubringen und konkret zu zeigen, wie Projektergebnisse genutzt werden können. Komplexer Transfer ist dafür geeignet, um in KMU Lernprozesse anzuregen, Prozesse zu erneuern und vor allem um mit ihnen gemeinsam konkrete Lösungen zu erarbeiten. Dazu ist es erforderlich, den persönlichen Kontakt, etwa zu Geschäftsführern von KMU zu suchen. Insbesondere weil viele KMU nach Aussage der Diskussionsteilnehmer „übersättigt“ sind und Probleme haben, relevante Informationen für sich herauszufiltern, sind Formen des komplexen Transfers dringend notwendig. Allerdings ist diese Form zeitlich deutlich aufwändiger und muss im Kontext mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen betrachtet werden.

Über Wirkungskategorien wurde an den Thementischen nur am Rande diskutiert, da sich die Kernfragen auf die Herausforderungen beim Transfer und Maßnahmen, wie der Transfer verbessert werden könnte, konzentrierten. In den Diskussionen, die dem World Café vorangingen, wurden jedoch vor allem die kooperationsbedingten Wirkungen betont, die Interreg auf die Projektbeteiligten hat, wie etwa die Erweiterung des eigenen Horizonts und der lösungsorientierte Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern. Darüber hinaus wurde von den Teilnehmenden immer wieder betont, wie wichtig die Kontakte seien, die im Rahmen von Interreg-Projekten geknüpft würden. Dies sind auch über die Projekte hinausgehend ein wichtiger Gewinn.

5 Erfolgsfaktoren und Lessons Learned für die Kapitalisierung

Die Untersuchungen, Recherchen und Erfahrungen zeigen deutlich: Der Erfolg von Interreg-Projekten (und generell von Kooperationsprojekten) ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Einige davon können bereits bei der Projektentwicklung berücksichtigt werden, andere werden erst im Laufe der Projektumsetzung wirksam und sind Folgen bestimmter bewusster Entscheidungen oder auch externer Entwicklungen. Um zu entscheiden, wie ein Projekt aufgebaut und umgesetzt wird und wie der Ergebnistransfer gestaltet werden kann und soll ist es wichtig, die einzelnen Phasen (Entwicklung – Umsetzung – Kapitalisierung) zu betrachten und die jeweiligen Erfolgs- und Einflussfaktoren zu bestimmen. Dabei sind vor allem die gewünschten Wirkungen im Hinblick auf die Problemstellung (hier: Förderung und Ermöglichung innovativer Lösungen und Prozesse) und die Zielgruppe (hier: KMU) zu fokussieren.

5.1 Faktoren in den drei Projektphasen

5.1.1 Projektentwicklung

Bei der Entwicklung von Projekten sind verschiedene Fragestellungen zu bearbeiten, welche die Basis für die Umsetzbarkeit von Ergebnissen und die Kapitalisierungsmöglichkeiten legen. Der erste Erfolgsfaktor ist demnach eine klare Vorstellung davon, was das Problem ist, wie eine verbesserte Situation aussehen kann, was dafür benötigt wird, die Situation zu verbessern, und wer involviert werden muss. Dies muss in verschiedenen Entwicklungsschritten iterativ für jede Zielgruppe und jedes Teilziel erarbeitet werden.

Tabelle 11: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Projektentwicklung

Entwicklungsschritte	Kontext / Ansätze
Fragestellung / Problem	Klare Definition der Fragestellung / des Problems, nicht zu weit gefasst
Ziele	Wie kann eine verbesserte Situation aussehen? Definition nach dem SMART ⁹⁷ -Prinzip
Zielgruppen	Wer hat ein Interesse an einer Verbesserung der Situation?
Produkte / Ergebnisse / Erkenntnisse / Prozesse	Was wird konkret benötigt, um die Ziele zu erreichen? Was benötigen die einzelnen Zielgruppen?
Partner / Netzwerke	Wer kann dazu beitragen, die Ziele zu erreichen und die dafür notwendigen Produkte / Ergebnisse / Prozesse zu entwickeln? Welche Rolle sollen die einzelnen Akteure übernehmen?
Methoden / Werkzeuge	Wie sollen die Ergebnisse etc. erarbeitet werden?
Aktivitäten	Was muss konkret getan werden, um die Ergebnisse zu erarbeiten?
Transfer / Kommunikation	Wie können die Ergebnisse an die Zielgruppen vermittelt werden, um sie nutzbar zu machen (= sie zu kapitalisieren)?

Wesentliche Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Untersuchungen identifiziert wurden:

- KMU und Intermediäre am Prozess der Projektentwicklung beteiligen
- Förderung von Vorlauf- und Kofinanzierung für KMU in der kommenden Förderperiode (obwohl die Meinung darüber, ob KMU als Projektpartner einbezogen werden sollten, geteilt sind)

⁹⁷ SMART ist ein Akronym und steht für Ziele, die strategisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind.

- KMU nicht nur als Empfänger von Informationen und Leistungen betrachten, sondern als dynamische Akteure, die im Verlauf des Projekts verschiedene Rollen einnehmen und auch selbst etwas zum Projekt beitragen können
- Die Bedürfnisse der KMU in verschiedenen Entwicklungsstadien (z. B. Start-ups) und in unterschiedlichen regionalen und branchenspezifischen Kontexten kennen und beachten, z. B. im Rahmen einer Bedarfsanalyse
- Für ein gutes Arbeitsklima in der Projektpartnerschaft sorgen, um Vertrauen auf- und Vorbehalte abzubauen; Teambuilding
- Für Kapitalisierung von Anfang an ein ausreichendes Budget oder entsprechende Anschlussaktivitäten einplanen und die Kapitalisierung (gezielte und langfristige Nutzung von Projektergebnissen durch direkte und indirekte Zielgruppen Transfer von Ergebnissen an die KMU) als konkrete Aufgabe im Projektplan verankern
- Transnationale Kontakte knüpfen, um Ergebnisse weit streuen zu können

5.1.2 Projektumsetzung

Auch und gerade während der Projektumsetzung können verschiedene Faktoren den Erfolg eines Projektes beeinflussen, der zu einem großen Teil an der Nutzung der Ergebnisse gemessen wird. Wenngleich die Projektplanung wichtige Weichen stellt, indem z. B. die richtigen Fragen gestellt und die relevanten Akteure und Zielgruppen schon in die Entwicklung einbezogen werden, können Planungsmankos während der Umsetzung oft noch ausgeglichen werden. Erfolgsfaktoren, die in der Umsetzungsphase greifen, sind in vier Kategorien / Aktionsschwerpunkte zu gliedern:

Tabelle 12: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Projektumsetzung

Kategorie	Allgemeine Erfolgsfaktoren (Auswahl)
Projektinterne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchdachter und realistischer Projektplan ■ Gutes Projektmanagement ■ Ergebnismonitoring ■ Intensive Austauschmöglichkeiten für die Partner ■ Unterstützungsangebote für Partner für Transferaufgaben
Ergebnisbedingte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisse und Produkte auf Problemstellung abstimmen ■ Zielgruppenadäquate Produkte / Angebote
Akteursbedingte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl der direkten und indirekten Partner und Akteure je nach gewünschter Wirkungsebene (breite, eher allgemeine Wirkung vs. tiefgehende, eher singuläre Wirkung) ■ Moderation der Netzwerke und ggf. individuelle Ansprache der Akteure, um gewünschte Informationen und Ergebnisse zu erhalten ■ Ausreichende Information aller Akteure (intern und extern / direkt und indirekt)
Kommunikations- / Transferbedingte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Richtiger Mix aus einfachem und komplexen Transfer – abgestimmt auf Zielstellung und Zielgruppen

Wesentliche Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Untersuchungen identifiziert wurden:

Projektinterne Faktoren:

- Projektpartner sollten sich um Folgeprojekte oder die Einbettung in größere Fördermaßnahmen bemühen, um Ergebnisse zu verstetigen und auszubauen.
- Anknüpfung an größere / übergeordnete Projekte (Bund, Land), um die erbrachten Ergebnisse dort einfließen zu lassen (+ Weiterentwicklung)

Ergebnisbedingte Faktoren:

- Konkrete und dauerhafte Ergebnisse produzieren, die für KMU unmittelbar relevant / interessant sind und Marktreife haben
- Konkrete und individuelle Unterstützungsangebote für KMU (z. B. über Gutscheine, Beratung, Coaching etc.) schaffen
- Erarbeitung von langfristigen Entwicklungs- und Verwertungsstrategien

Akteursbedingte Faktoren:

- Funktion der Intermediäre als „Transmissionsriemen“ und „Kümmerer“ zwischen den Programmen und den KMU unterstützen, um Begriffe und Formulierungen für die jeweilige Zielgruppe so verständlich wie möglich zu benutzen, vor allem auf regionaler Ebene
- KMU sollten nach Meinung einiger Workshop-Teilnehmer aktiv an der Umsetzung teilnehmen können, z. B. direkt als Projektpartner oder auch als „Observer“ bzw. „Associated Strategic Partners“; wobei insbesondere die Teilnahme von KMU als Projektpartner bei den Teilnehmern umstritten ist
- KMU als Dienstleister in die Projekte einbeziehen, z. B. für die Softwareentwicklung oder für die Durchführung einer Studie. So lernen die KMU die Interreg-Welt kennen und können in späteren Projekten einen aktiveren Part übernehmen.

Kommunikations- / Transferbedingte Faktoren:

- Intermediäre und Projektpartner umfassend über die Projektergebnisse und den Nutzen für KMU informieren
- Vernetzung und persönlichen Austausch ermöglichen, z. B. über Netzwerke, Cluster, Labs, Inkubatoren etc.
- Zielgruppenspezifische Kommunikation
- Vernetzung mit Projekten mit ähnlichem Fokus

5.1.3 Kapitalisierungsphase

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen die Möglichkeiten der Kapitalisierung von Ergebnissen und Erkenntnissen aus Interreg-Projekten durch und für KMU im Innovationsbereich. Der Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung der Ergebnisse und des Transfers derselben in die Zielgruppen. Damit wird weniger der Entstehungsprozess der Ergebnisse adressiert, sondern fast ausschließlich die Verwertungsphase innerhalb und auch außerhalb der Projektlaufzeiten. Die Kapitalisierung von Projektergebnissen findet idealerweise bereits während der Umsetzungsphase statt (im Rahmen speziell dafür konzipierter Aktivitäten) und wird nach Abschluss aller Aktivitäten nach dem Ende der Projektlaufzeit verstärkt und wirksam.

Die Kapitalisierung der Ergebnisse, Erkenntnisse, Angebote und Produkte eines transnationalen Projekts findet auf regionaler Ebene statt und außerhalb der eigentlichen Projektpartnerschaft. Sie ist der eigentliche Erfolg eines Projektes, denn sie beweist die Relevanz des Problems und den Nutzwert der gemeinsamen Arbeit. Der Erfolg ist im Wesentlichen von Aktivitäten abhängig, die vor der eigentlichen Kapitalisierung stattfinden müssen, in der Projektentwicklungs- und der Umsetzungsphase. Dennoch können auch für die Kapitalisierungsphase Faktoren identifiziert werden, die zu einer erfolgreichen und dauerhaften Nutzung der Projektergebnisse beitragen.

Diese Aktivitäten sind in erster Linie im kommunikativen Bereich angesiedelt – konsequente und zielgruppenorientierte Kommunikation und Marketing sind notwendig, um den Bekanntheitsgrad der erarbeiteten Lösungen zu erhöhen und die wesentlichen Vorteile zu verdeutlichen. Dafür sind Aktivitäten erforderlich, die sowohl den einfachen als auch den komplexen Ergebnistransfer ermöglichen. Vier Bereiche können identifiziert werden, die hierbei eine wichtige Rolle spielen:

Tabelle 13: Erfolgsfaktoren für die Kapitalisierungsphase

Bereiche	Was kann die langfristige und breite Nutzung sichern?
Kommunikation und Marketing	Der Bekanntheitsgrad von Produkten trägt maßgeblich zu deren Penetrationserfolg bei – nur was bekannt ist, kann auch genutzt werden. Die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen werden während der Laufzeit der transnationalen Projekte entwickelt und etabliert, müssen aber über das Ende der Laufzeit hinaus fortgeführt werden. Wie gut dies gelingen kann hängt zum einen von den gewählten Kommunikationsinstrumenten ab und zum anderen von der Identifizierung der für die Kommunikation verantwortlichen und notwendigen Akteure (Projektpartner, Intermediäre, nutzende KMU).
Begleitung	Es muss sichergestellt werden, dass auch über die Projektlaufzeit hinaus Ansprechpersonen zur Verfügung stehen, um Fragen zu beantworten und KMU bei der Implementierung neuer Prozesse / Anwendungen etc. zu begleiten und zu unterstützen
Monitoring	Die Nutzung der Ergebnisse in den KMU sollte regelmäßig beobachtet und erfasst werden – so kann erkannt werden, ob ein Produkt / Prozess dauerhaft übernommen wurde, welche individuellen Änderungen erfolgt sind, welche Veränderungen durch die Kapitalisierung sichtbar werden etc.
Anpassung und Weiterentwicklung	In vielen Fällen wird es wichtig sein, die entwickelten Prozesse, Produkte und Angebote nicht als statische Ergebnisse sich selbst zu überlassen, sondern (mit Hilfe der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Begleitung und dem Monitoring) an einer weiteren Entwicklung, Anpassung und Verbesserung zu arbeiten. Dies kann z. B. im Rahmen von Folgeprojekten oder durch erfolgreich sensibilisierte Netzwerkpartner und KMU erfolgen.

Dass es schwierig ist, konkrete Faktoren zu bestimmen, die einen Einfluss auf den Erfolg der Kapitalisierung haben, zeigen auch die Ergebnisse aus den Interviews und dem Workshop. Nur wenige Punkte wurden hier konkret benannt:

- Ausgewählte Projektpartner, etwa die Kommunikationsmanager, übernehmen die Rolle von „Result-Keepers“ – Ergebnisbewahrern. Projektergebnisse werden bei diesen Partnern verankert und nach dem Projektende an die KMU weiterverbreitet, z. B. sollten die Ausbildungscurricula von Intermediären oder Universitäten weit über die Projektlaufzeiten hinaus verwendet werden.
- KMU gezielt über Projektergebnisse informieren, Nutzung verschiedener Medien und Kanäle (z. B. Social Media, Veranstaltungen, Roadshows)
- Implementierung von Pilotprojekten, um Möglichkeiten und Vorteile sichtbar zu machen
- Langfristige Strukturen etablieren, die über die Projektlaufzeit hinausgehen.
- Ergebnisse bei den Intermediären so verankern, dass sie diese in ihr Beratungsportfolio aufnehmen

Die Berücksichtigung der oben genannten Aspekte und Faktoren kann den Erfolg der Kapitalisierung positiv beeinflussen. Letztendlich hängt die tatsächliche Nutzung von Projektergebnissen jedoch von einer größeren Zahl zum Teil nicht näher bestimmbarer Aspekte ab, die weder im Voraus in ihrer Gesamtheit identifiziert und berücksichtigt werden können, noch sich komplett dem Einfluss der Akteure unterordnen. Wichtig ist daher zu wissen, welche Wirkungen erzielt werden sollen um den größtmöglichen Einfluss durch eigene Aktivitäten nehmen zu können. Im Folgenden wird daher ein Abgleich der den Erfolg beeinflussenden Faktoren und der in Kapitel 2.3.3 identifizierten Wirkungskategorien vorgenommen.

5.2 Erfolgsfaktoren und Wirkungskategorien – Erkenntnisse aus der Untersuchung

Die abgeleiteten Erfolgsfaktoren stellen notwendige Bedingungen dar, die für eine erfolgreiche Kapitalisierung in der Regel erfüllt sein müssen. Damit eignen sie sich gleichzeitig auch als Indikatoren dafür, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kapitalisierung gegeben sind. Im Folgenden werden sie den Wirkungskategorien von Interreg B, die im Rahmen der BMVI-Studie von 2017⁹⁸ identifiziert wurden (vgl. hierzu Kapitel 2.3.3), zugeordnet. Diese sind:

1. Befähigung von Schlüsselakteuren
2. Aktivierung von Entscheidungsträgern
3. Anwendung von Wissen und Kompetenzen

Für die vorliegende Studie sind insbesondere die Kategorien 1 und 3 – die Befähigung von Schlüsselakteuren sowie die Anwendung von Wissen und Kompetenzen – von hoher Relevanz und sollten daher mit bewertbaren Indikatoren belegt werden. Die Aktivierung von Entscheidungsträgern, über die auch eine Einflussnahme auf die Programmentwicklung und somit unter anderem auf die Vorgaben zur kommerziellen Nutzung von Projektergebnissen möglich wäre, ist sicherlich auch von großer Bedeutung. Über sie wird jedoch vor allem indirekt Einfluss auf die Kapitalisierung von Projektergebnissen genommen, sodass im Folgenden keine spezifischen Indikatoren dafür benannt werden. Stattdessen bietet sich als zusätzliche Wirkungskategorie die Erweiterung des Netzwerks der beteiligten Akteure und das Knüpfen neuer Kontakte an. Dabei handelt es sich um eine Querschnittskategorie, da Netzwerke Akteure beispielsweise auch befähigen können, bestimmte Aktionen zu initiieren, etwa, wenn sie dafür einen speziellen Kooperationspartner benötigen. Diese Querschnittskategorie ist jedoch so relevant, dass sie separat dargestellt wird. Kontakte stellen heutzutage eine wichtige Ressource dar, aus der sich unter anderem neue Kooperationen ergeben können. Der Aufbau transnationaler Beziehungen kann im Sinne des europäischen Zusammenhalts einen Wert an sich darstellen. In Abbildung 12 werden die identifizierten Erfolgsfaktoren den drei gewählten Wirkungskategorien zugeordnet.

Die Messung der Wirkungen transnationaler Kooperationen über klar definierte Indikatoren stellt eine Herausforderung dar und gibt Anlass zu Diskussionen. Die Interreg-Programme schreiben den teilnehmenden Akteuren bereits vor, die erwarteten und tatsächlichen Projektergebnisse zu quantifizieren. Damit kann jedoch der immaterielle Nutzen transnationaler Kooperationen nur unzureichend erfasst werden. Dennoch besteht die Notwendigkeit, die Wirkung transnationaler Projekte zu evaluieren, wozu es konkreter Anhaltspunkte bedarf.

Nachfolgend sind daher für die identifizierten Wirkungskategorien, die vor allem den immateriellen Nutzen interregionaler Zusammenarbeit verkörpern, Indikatoren aufgestellt worden, die Ansätze für die Überprüfung der Wirksamkeit von Interreg-Projekten liefern. Dabei handelt es sich um Vorschläge, die erste Anhaltspunkte für Möglichkeiten der Bewertung bereitstellen, und nach Bedarf angepasst bzw. erweitert werden können. Grundlage für die Erhebung dieser Indikatoren können verschiedene Methoden sein, welche auch die Berücksichtigung qualitativer Kriterien erlauben:

- Befragungen verschiedener Zielgruppen: Hiermit kann unter anderem in Erfahrung gebracht werden, inwiefern Akteure von bestimmten Aktivitäten wissen und wie sie diese bewerten

⁹⁸ Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Interreg B-spezifische Wirkungen messen. Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B. Berlin. Selbstverl. des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2017.

- Evaluation von Veranstaltungen über Evaluationsbögen etc. (Was habe ich gelernt? Was hat mir diese Veranstaltung gebracht?)
- Medienanalyse: Diese ist geeignet um herauszufinden, inwiefern Projektinhalte und -ergebnisse von regionalen Medien aufgegriffen und bewertet werden.
- Netzwerkanalyse: Unter Netzwerkanalyse werden verschiedene Methoden zusammengefasst, welche die (mathematische oder visuelle) Untersuchung von Akteuren und ihren Beziehungen zum Ziel haben. Dies könnte zum Beispiel die Darstellung eines KMU, seiner Geschäftspartner und ihrer gegenseitigen Beziehungen sein.
- Monitoring des Projektmanagements (Wurden für alle relevanten Arbeitsbereiche Verantwortliche benannt? Welche Kommunikationsstrategien gibt es? etc.)




Wirkungskategorien	Erfolgsfaktoren
 <p>Befähigung von Schlüsselakteuren</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>Anwendung von Wissen und Kompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>Aufbau von Netzwerken und Kontakten</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 12: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Wirkungskategorien

5.2.1 Befähigung von Schlüsselakteuren

Die Befähigung von Schlüsselakteuren, selbst neue Chancen zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten zu ergreifen, ist eine Grundvoraussetzung für die Aktivierung des innovatorischen Potenzials in den Regionen Europas. Dafür muss den Akteuren Wissen vermittelt werden und ihre Kompetenzen in relevanten Feldern ausgebaut werden. Hierbei ist die Vermittlung expliziten aber vor allem auch impliziten Wissens von Bedeutung, da dies die Grundlage für weiteres Lernen und die Fähigkeit, sich Neues anzueignen, ist. Dementsprechend bedarf es Maßnahmen des einfachen und komplexen Ergebnistransfers.

Um die Befähigung von Schlüsselakteuren im Rahmen von transnationalen Kooperationen zu erfassen, eignen sich folgende Indikatoren:

Tabelle 14: Befähigung von Schlüsselakteuren – Kriterien und Indikatoren

Kriterium	Indikator
Workshops / Vorbereitungstreffen vor Projektbeginn	Mind. 1 Workshop mit mind. 75 % der (potenziellen) Projektpartner Mind. 1 regionaler Vorbereitungs-Workshop mit Intermediären / KMU
Kurz-Umfrage: Relevante Intermediäre wissen über das Projekt bereits in der Projektentwicklung Bescheid (beteiligte Akteure, Inhalte, Ziele)	Durchführung und Auswertung einer Umfrage, nachvollziehbare Berücksichtigung der Ergebnisse in der weiteren Planung und Umsetzung
Benennung konkreter Pläne und Verantwortlichkeiten für die Kapitalisierung im Projektplan	Benennung im Projektplan nachvollziehbar, eindeutig und umsetzbar erfolgt
Mitwirkung relevanter KMU am Projekt	Mindestens 2 KMU in verschiedenen Rollen im Gesamtprojekt
Benennung von Kommunikationsverantwortlichen für Intermediäre und KMU	Je eine Kontaktperson für KMU und Intermediäre benannt
Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Projektergebnisse und -informationen / zur Ansprache der Zielgruppen	Regelmäßige Nutzung von mindestens 3 zielgruppenadäquaten Kommunikationskanäle
Angebote zur Förderung des direkten / indirekten Transfers	Jeweils mindestens 2 Angebote
Detaillierte Kommunikationsstrategie mit Berücksichtigung aller Zielgruppen	Je 1 Kommunikationsstrategie für jede avisierte Zielgruppe
Maßnahmen zur Sicherung der Verfügbarkeit der gewonnenen Projektergebnisse auch über die Projektlaufzeit hinaus	Benennung und Umsetzung von mind. 2 Maßnahmen

5.2.2 Anwendung von Wissen und Kompetenzen

Erst das Entwickeln konkreter Ideen und Produkte, die sich tatsächlich am Markt durchsetzen, definiert eine Innovation. Daher ist die Anwendung erlernten Wissens und aufgebauten Kompetenzen der neuralgische Punkt bei Innovationsprozessen, der oft eine besondere Herausforderung darstellt. Denn auch wenn Wissen und Kompetenzen vorhanden sind, müssen die Voraussetzungen gegeben sein, um dieses Potenzial voll auszuschöpfen. Dazu gehört nicht nur das Generieren von Innovationen, sondern insbesondere auch die tatsächliche Anwendung technischer und sozialer Innovationen, mit denen unter anderem Arbeitsprozesse effizienter und effektiver gestaltet werden können.

Um die Anwendung von Wissen und Kompetenzen im Rahmen von transnationalen Kooperationen zu erfassen, eignen sich folgende Indikatoren:

Tabelle 15: Anwendung von Wissen und Kompetenzen – Kriterien und Indikatoren

Kriterium	Indikator
Kurze Umfrage: Beurteilung der Projektergebnisse durch KMU	70 % der relevanten KMU beurteilen die Ergebnisse als relevant und hilfreich
Gute Resonanz auf Veranstaltungen, die im Rahmen des Projekts angeboten werden	Auslastung (angemeldete Teilnehmer / maximale Teilnehmerzahl) der Veranstaltungen und Seminare von mindestens 80 %
Initiierung von konkreten Pilotaktivitäten zur Erprobung von Projektergebnissen	Mindestens 2 initiierte Pilotaktivitäten
Generierung von Innovationen, die am Markt zum Einsatz kommen	Mindestens 1 generierte Innovation, gemessen u. a. über Patente und Publikationen
Projektergebnisse fließen in übergeordnete Projekte und Strategien ein	Aufnahme der Projektergebnisse in übergeordnete Projekte und Strategien erfolgt
Kurze Umfrage: Nutzung der Projektergebnisse über Projektlaufzeit hinaus	Ergebnisse werden 1 Jahr nach Ende der Projektlaufzeit von Befragten genutzt
Ausreichendes Budget für Kapitalisierungsaktivitäten	Mindestens 5 % des eingeplanten Budgets für Kapitalisierungsaktivitäten reserviert
Initiierung von Folgeprojekten	Mindestens 1 Folgeprojekt initiiert

5.2.3 Aufbau von Netzwerken und Kontakten

Viele Projekte zielen explizit auf die interregionale Vernetzung zwischen relevanten Akteuren und Entscheidungsträgern in einem bestimmten Feld – über die Projektpartnerschaft hinaus. Grund dafür ist, dass Kooperationen nicht nur für die Generierung von Innovationen förderlich sind, sondern auch viele kooperationsbedingte Wirkungen haben, welche sowohl die Wirtschaftskraft und Nachhaltigkeit in den beteiligten Regionen stärken können als auch den Zusammenhalt in Europa fördern. So profitieren nicht nur die beteiligten Projektpartner und Stakeholder von den unterschiedlichen Vorhaben – durch die Netzwerke der beteiligten Akteure verbreiten sich die Ergebnisse und entfalten so eine größtmögliche Wirkung.

Um den Aufbau von Netzwerken und Kontakten im Rahmen von transnationalen Kooperationen zu erfassen, eignen sich folgende Indikatoren:

Tabelle 16: Aufbau von Netzwerken und Kontakten – Kriterien und Indikatoren

Kriterium	Indikator
Teilnahme von Projektvertretern an relevanten externen Veranstaltungen in den jeweiligen Regionen	Teilnahme an 4 externen Veranstaltungen pro Halbjahr
Organisation von Veranstaltungen, die das Netzwerken mit Akteuren außerhalb des Projekts fördern	Organisation mindestens 1 Veranstaltung pro Halbjahr
Vernetzung der Projektpartner in professionellen (Online-)Netzwerken	15 neue, projektbezogene Kontakte von Projektpartnern
Entstehung weiterer Kooperationen	Mindestens 2 Kooperationen, die durch das Projekt entstanden sind
Kurze Umfrage: Relevante Entscheidungsträger kennen das Projekt und die Ergebnisse	Bestätigung, dass über die Hälfte der relevanten Entscheidungsträger das Projekt und die Ergebnisse kennen
Etablierung von Struktur, die persönlichen Austausch fördert, z. B. Stammtisch oder Arbeitsgruppe	Etablierung 1 langfristigen Netzwerkstruktur
Teilnahme von KMU an (einen Stichpunkt vorher erwähnten) Austauschtreffen	Mindestens 1/3 der Teilnehmer sind KMU.

5.3 Gewünschte Wirkungen

Nachdem im vorangehenden Abschnitt die Erfolgsfaktoren für die Kapitalisierung von Projektergebnissen in KMU identifiziert wurden, stehen nun die gewünschten Wirkungen der Projekte im Fokus bevor im nächsten Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden, mit denen diese Wirkungen erreicht werden können. Auch hierfür kommen die als relevant eingestuften Wirkungskategorien (Befähigung von Schlüsselakteuren, Anwendung von Wissen und Kompetenzen sowie Aufbau von Netzwerken und Kontakten) zur Anwendung.

Als gewünschte Wirkungen werden jene Wirkungen verstanden, die einen konkreten Mehrwert für die Entwicklung der Innovationsfähigkeit baden-württembergischer KMU bilden und bisher ggf. noch nicht voll zur Geltung kommen können. Ziel muss es sein, die Projekte nicht als in sich geschlossene Ereignisse mit singulären Ergebnissen für eine begrenzte Akteursgruppe zu verstehen, sondern ihre Mehrwerte gezielt und breit zu streuen, so dass eine Anwendung der Ergebnisse auch und gerade projektfremden Organisationen und KMU möglich wird. Die gewünschten Wirkungen zielen daher nicht nur darauf ab, welche Ergebnisse in den KMU zum Einsatz kommt, sondern vielmehr auch wie transnationale Zusammenarbeit als echtes wirtschafts- und innovationsförderndes Instrument verstetigt werden kann. Dies führt in einem weiteren Schritt zu den Methoden, die für den Transfer und die Kapitalisierung zum Einsatz kommen müssen.

Die Wirkungen entstehen aus den Projekten heraus, entweder als kooperationsbedingte Wirkungen oder als outputbedingte Wirkungen (vgl. hierzu Kapitel 2.3.1). Die Ergebnisse, die in den Projekten erzielt werden, sollen eine nachhaltige Wirkung entfalten und dementsprechend von den Zielgruppen (KMU) im Sinne einer innovationsorientierten und -basierten Wirtschaftsentwicklung umfassend und über das Ende der Projekte hinaus genutzt werden. Es gibt bereits erfolgreiche Methoden für den einfachen und komplexen Transfer von Ergebnisse in die Zielgruppen, um eine Kapitalisierung zu

ermöglichen. Jedoch erscheint es notwendig, den Projekten, Akteurs- und Zielgruppen gezielte Unterstützung für einen noch effektiveren Transfer zu bieten. Die Untersuchung zeigt deutlich: Die Arbeit in den Projekten allein reicht nicht aus, um alle Wirkungskategorien so anzusprechen, dass das volle Potenzial der Projektergebnisse genutzt werden kann, sodass folglich auch der Grad der Kapitalisierung noch hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

Um zu identifizieren, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Kapitalisierung in Baden-Württemberg noch systematischer und effektiver zu gestalten, werden daher die bereits vorhandenen Wirkungskategorien mit konkreten Zielen (= gewünschte Wirkungen) hinterlegt – jeder der drei Kategorien werden dabei verschiedene vordergründige gewünschte Wirkungen zugeordnet.

Die gewünschten Wirkungen sollen zum Teil Ergebnis der Arbeit der Projekte sein, zum Teil sind sie jedoch auch als Ergebnis der unterstützenden Angebote, die auf übergeordneter Ebene für die Projekte und Akteure bereitgestellt werden sollten, zu verstehen. Die im Folgenden aufgezählten gewünschten Wirkungen beschreiben den Idealzustand, der aus einem wohlüberlegten Mix aus projektbasierten und übergeordneten Aktionen entstehen sollte. Die Projekte entwickeln in diesem Kontext in der Regel einzelne Mechanismen (Prozesse, Methoden, Anwendungen, Beratungsangebote, Veranstaltungskonzepte etc.) zu spezialisierten Frage- und Themenstellungen. Um eine umfangreiche und auf lange Sicht gewinnbringende Kapitalisierung im Sinne einer innovationsbasierten Entwicklung der KMU in Baden-Württemberg zu erreichen, müssen jedoch zusätzliche, projektübergreifende Maßnahmen als Katalysatoren und „Fokussierer“ umgesetzt werden.

Wirkungskategorie: Befähigung von Schlüsselakteuren

Hauptziel: Alle Akteure verfügen über ein hohes Bewusstsein für die Bedeutung von Innovation und innovationsbasierten Prozessen für die nachhaltige Entwicklung von KMU sowie über die Rolle, die KMU im Innovationsbereich für die Wirtschaft Baden-Württembergs einnehmen.

Tabelle 17: Gewünschte Wirkungen zur Befähigung von Schlüsselakteuren

Zielgruppe	Gewünschte Wirkungen
Intermediäre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohes Bewusstsein für innovationsbezogene Handlungsbedarfe und Potenziale in Unternehmen ■ Selbstständige und verstetigte Verbreitung von Projektergebnissen ■ Aneignung und Weiterentwicklung von Beratungsangeboten / Curricula / Methoden zur Innovationsförderung für KMU
Forschungseinrichtungen (Projektpartner)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohes Bewusstsein für innovationsbezogene Forschungs- und Entwicklungsbedarfe von Unternehmen ■ Umfassende Marktkenntnis und Praxisbezug der FuE-Arbeit
Inhaber / Geschäftsführer / Innovationsbeauftragte in KMU	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohes Bewusstsein für innovationsbezogene Handlungsbedarfe und Potenziale des eigenen Unternehmens ■ Sehr gute Marktkenntnis, um Produkte zu entwickeln und zu platzieren ■ Hohe Entscheidungs- und Handlungskompetenz zur Einführung innovativer und innovationssteigernder Werkzeuge, Produkte und Prozesse

Wirkungskategorie: Anwendung von Wissen und Kompetenzen

Hauptziel Die Akteure und Zielgruppen verfügen über aktuelles Wissen und die notwendigen Kompetenzen, in ihrem jeweiligen Themenfeld innovationsbasiert zu arbeiten. Das betrifft konkrete Produkte und Verfahren genauso wie strukturelle Prozesse und Methoden.

Tabelle 18: Gewünschte Wirkungen zur Anwendung von Wissen und Kompetenzen

Zielgruppe	Gewünschte Wirkungen
KMU	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sichere Anwendung von Methoden, Prozessen, Produkten im eigenen Arbeitsumfeld ■ Erkennen der eigenen Grenzen und Nutzung vorhandener Netzwerke / Partnerschaften, um Wissen und Kompetenzen sinnvoll zu ergänzen ■ Abbau von Kooperationsvorbehalten, z. B. in Bezug auf die Angst, dass Ideen geklaut oder kopiert werden könnten
Intermediäre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnisse über die notwendigen Kompetenzen / das notwendige Wissen einzelner Branchen / Unternehmensformen um konkrete Beratungsangebote vorzuhalten

Wirkungskategorie: Aufbau von Netzwerken und Kontakten

Hauptziel: Netzwerke werden gezielt initiiert und aufgebaut und von allen relevanten Akteuren und Zielgruppen gekannt und genutzt.

Tabelle 19: Gewünschte Wirkungen zum Aufbau von Netzwerken und Kontakten

Zielgruppe	Gewünschte Wirkungen
Projektakteure allg.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Initiieren von Netzwerken ■ Zusammenbringen relevanten Akteure um Transfer zu ermöglichen
KMU	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erkennen des Wertes von Netzwerken für die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens ■ Nutzen vorhandener Netzwerke und Einbringen eigener Expertise und Erfahrungen
Intermediäre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kennen von und Engagement in relevanten Netzwerken ■ Bekanntmachen von Netzen und Kontakten bei Zielgruppen und gezielte Beratung zur Teilnahme an Netzwerken ■ Kontaktvermittlung
Programmkoordinatoren auf Landesebene	<ul style="list-style-type: none"> ■ Initiieren von Netzwerken ■ Thematische Lenkung gemäß den Landesstrategien ■ Anregung von Aktivitäten innerhalb der Netzwerke

Die gewünschten Wirkungen sind als Idealvorstellung zu verstehen, die mit Hilfe verschiedener Methoden erreicht werden kann. Es ist davon auszugehen, dass für das Erreichen dieser Ziele und Wirkungen ein höheres Bewusstsein für diese Ziele bei den Schlüsselakteuren aufgebaut werden muss. Kern dieses Bewusstseins muss es sein, Projekte nicht als singuläre Ereignisse zu begreifen, sondern als ein Element, dass zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Nutzung von Innovationen in und durch KMU in Baden-Württemberg insgesamt beiträgt. Jedes Projekt adressiert in diesem Zusammenhang einen speziellen Bereich und muss eine konkrete Frage- / Problemstellung bearbeiten. Eine erfolgreiche Kapitalisierung setzt jedoch voraus, dass eine Vernetzung diese einzelnen Aktivitäten und Ergebnisse gelingt.

6 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen sind darauf ausgerichtet, die wichtigsten Ziele zu erreichen und die vorhandenen Defizite bei der Kapitalisierung von Ergebnissen aus den Interreg-Projekten abzuschwächen. Sie sind auf verschiedene Akteure und zu erreichende Zielgruppen ausgerichtet und orientieren sich an den bereits bekannten Wirkungskategorien. Die hier vorgestellten Handlungsempfehlungen müssen auf ihre Umsetzbarkeit vor allem im Hinblick auf vorhandene Ressourcen (personell, finanziell) geprüft und weiter detailliert werden.

6.1 Übergeordnete Handlungsempfehlung – Förderung von Kapitalisierungsaktivitäten

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. Aus diesem Grund sollten an den geförderten Projekten (erfolgreiche und anerkannte) Intermediäre beteiligt sein.

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten der Zielsetzung für das Förderinstrument: entweder eine möglichst breite Streuung der Ergebnisse, um sie möglichst vielen KMU zugänglich zu machen, oder eine fokussierte Umsetzung in ausgewählten KMU, die einen möglichst tiefgreifenden und nachhaltigen Effekt verspricht.

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 Projektvorhaben mit ihren Vorhaben 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 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 Netzwerkers 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.

Durch das Förderinstrument können auch Anreize gesetzt werden, Themencluster zu bilden, in denen sich Projektpartner aus unterschiedlichen Projekten zusammenschließen. Diese könnten ihre Kapitalisierungsaktivitäten bündeln und somit gemeinsam eine stärkere Verbreitung ihrer Ergebnisse bewirken und Synergien schaffen. Durch die Verbindung ähnlicher Themen erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass KMU die Ergebnisse konkret anwenden können. Eine ähnliche Clusterung wäre auch auf regionaler Ebene denkbar, von Projektpartnern aus derselben Region, die so eine größere Reichweite ihrer Ergebnisse vor Ort in Baden-Württemberg erzielen und zusammen größere Maßnahmen umsetzen können, als dies bei einer individuellen Verbreitung der Ergebnisse möglich ist. Zudem würde eine Clusterung, ob nach Themen oder Region, die interne Vernetzung baden-württembergischer Akteure fördern und so die Verbreitung von Ergebnissen stärken.

Als Antragsteller und Akteure kommen Projektpartner aus Baden-Württemberg in Frage, die aus ihrem bestehenden oder auch bereits abgeschlossenen Projekt größere Kapitalisierungseffekte generieren wollen als ohnehin schon in den Projekten angelegt. Die direkte Partnerschaft sollte aus zwei bis vier Organisationen bestehen, um Reibungsverluste zu vermeiden und den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten.

Die Aktivitäten sollen direkt auf KMU zugeschnitten werden und diese auch einbeziehen. Außerdem sollte mindestens ein für das jeweilige Vorhaben und Themengebiet relevanter Intermediär beteiligt werden.

Voraussetzung für die Teilnahme ist ein nachweislich erfolgreiches Hauptprojekt, das bereits abgeschlossen oder zum Zeitpunkt geförderten Maßnahmen in einem weit fortgeschrittenen Stadium (kurz vor Projektende) ist – es müssen bereits Ergebnisse vorliegen, die sich für eine Kapitalisierung eignen. Die Projekte sollen Leuchtturm- und Modellcharakter aufweisen, also eine Vorbildwirkung für andere Vorhaben haben.

Die Projekte, Aktivitäten, Ergebnisse und auch Teilnehmer an den verschiedenen Aktivitäten sollten öffentlichkeitswirksam begleitet und dargestellt werden, z. B. auf der Website, über die Social Media-Kanäle des Ministeriums und im Rahmen von Veranstaltungen mit Interreg- und Kapitalisierungsbezug.

Es sind drei verschiedene thematische Stränge denkbar, zu denen Vorhaben umgesetzt werden können:

Strang 1: Kapitalisierung konkreter Innovationen

Förderfähige Aktivitäten:

Nicht immer ist die im Rahmen eines Interreg-Projekts zur Verfügung stehende Zeit ausreichend, um Innovationen zu generieren / Produkte zu entwickeln und sie am Markt zu etablieren bzw. ihre langfristige Wirksamkeit zu überprüfen. Hier kann im Rahmen von Andockprojekten direkt an die Projektergebnisse angeknüpft und eine Weiterentwicklung / Markteinführung gesichert werden (vgl. auch Handlungsempfehlung 2.2).

- Variante 1: Unterstützung der Markteinführung von Innovationen aus Projekten z. B. finanzielle Unterstützung für die Etablierung am Markt, Patentanmeldung, etc. inkl. kleinerer Kampagne / Promotion-Programm
- Variante 2: Kampagne zur Bekanntmachung des Produkts inkl. Test / Show-Vorführungen in verschiedenen Regionen / auf Veranstaltungen in BW in größerer Dimension, als dies über ein Interreg-Projekt möglich ist
- Variante 3: Praxistest – längerfristiger Einsatz von (technischen) Innovationen in KMU, zur Überprüfung der Praxistauglichkeit und des Verbesserungspotenzials

Finanzierung:

- Variante 1: Anteilige Übernahme / Bezuschussung der Produktion von Kleinserien bzw. des Eigenanteils bei Finanzierung durch Investoren
- Variante 2: Erstellung und Umsetzung eines professionellen Marketing- und Kampagnenkonzepts
- Variante 3: Übernahme von Kosten für notwendige zusätzliche Infrastrukturen in den KMU, in denen das Produkt zum Einsatz kommt, ggf. Übernahme von Schulungskosten für involvierte Beschäftigte, Übernahmen von Reisekosten von Beschäftigten zur Vorstellung der Erfahrungen auf Veranstaltungen

Erwartete Ergebnisse

- Platzierung konkreter im Rahmen von Interreg entwickelter Produkte auf dem Markt,
- Zielgruppengerechte Bekanntmachung der Produkte über eine großangelegte Kampagne,
- Längerfristiger Einsatz konkreter Innovationen inkl. Erfahrungsberichten

Strang 2: Exzellente und innovative Netzwerkarbeit und Erfahrungsaustausch

Förderfähige Aktivitäten:

- Variante 1: Delegationsreisen für KMU (und Intermediäre) zu besonders relevanten (Pilot-)Vorhaben, die im Rahmen von Interreg-Projekten entwickelt wurden, inkl. Seminaren / Unterlagen etc. – KMU erhalten die Möglichkeit, konkrete, bereits eingesetzte Innovationen und Prozesse, die aus Interreg-Projekten resultieren, in einem anderen Unternehmen zu besichtigen und so im Alltag Erfahrungen zu sammeln. Für einen tieferen Eindruck sollte dies einen mehrstündigen Aufenthalt in dem Unternehmen beinhalten, Schulungen zum betreffenden Produkt sowie ein Coaching, wie dieses Produkt im eigenen Unternehmen eingesetzt werden kann bzw. wie der Prozess der Einführung gestaltet werden kann. Für derartige Reisen ist es sinnvoll, dass sich mehrere Interreg-Projekte vernetzen und gemeinsam lohnenswerte, projektübergreifende Besuchsziele identifizieren.
- Variante 2: Erfahrungsaustausch und Praxisbezug außerhalb Baden-Württembergs: ein ähnlicher Ansatz kann auch für den Erfahrungsaustausch mit anderen europäischen Ländern entwickelt werden – hier sind die Kosten jedoch deutlich höher anzusetzen, weniger KMU können in involviert werden oder der Austausch muss mit geringerer Detailtiefe geplant werden

Variante 3: Weiterentwicklung und Weiterführung einer bestehenden Plattform / eines bestehenden Netzwerks über das Interreg-Projekt hinaus – hier sollte ein besonders innovativer und vor allem nachhaltiger Ansatz gefunden werden, wie bestehende Plattformen langfristig und damit unabhängig von Projektförderung zur Verfügung stehen können. Die Aktivitäten sollten außerdem die umfassende Bekanntmachung des Netzwerks / der Plattform beinhalten mit Mitteln, die im Rahmen von Interreg nicht genutzt werden können (z. B. weil sie den zeitlichen Rahmen übersteigen).

Finanzierung:

Variante 1 und 2: Volle Kostenübernahme für KMU für die Reise und das Seminar, Mittel werden nicht an die KMU ausgezahlt, sondern an den organisierenden Akteur, der alle Kosten zu tragen hat

Variante 3: Hierfür ist ein relativ geringes Budget von max. 10 000 € erforderlich, das für Personalkosten sowie Kampagnenkosten eingeplant werden sollte.

Erwartete Ergebnisse

- Aufbau stabiler und nachhaltiger Netzwerke, unabhängig von Interreg
- Intensiver Erfahrungsaustausch durch Aktivitäten, die im Rahmen von Interreg nicht finanzierbar sind, zur Kapitalisierung der Ergebnisse aus Interreg aber einen großen Beitrag leisten können

Strang 3: Herstellung der Innovationsfähigkeit von KMU

Förderfähige Aktivitäten:

Inhaltliche und qualitative Weiterentwicklung, Verbesserung und breitere Umsetzung konkreter Schulungs- und / oder Beratungsmaßnahmen, die im Hauptprojekt entwickelt wurden. Das schließt Veranstaltungen wie (mehrtägige) Seminare und Workshops, Planspiele (Variante 1) sowie Einzelberatungen und -coachings (Variante 2) ein, deren Planungshorizont die Laufzeit des Interreg-Projektes übersteigt, über Interreg nicht finanzierbar sind bzw. auf Ergebnisse zurückgreifen, die im Allgemeinen erst gegen Ende der Laufzeit von Interreg-Projekten zur Verfügung stehen. Es ist darauf zu achten, dass die Förderung keinen Planungsmangel des Interreg-Projektes ausgleicht, sondern programmimmanente Hindernisse, die eine ausreichende Kapitalisierung verhindern.

Finanzierung:

Variante 1: (Anteilige) Übernahme der Kosten für Veranstaltungen (Sach- und Personalkosten des Antragstellers)
Gutscheine für Teilnehmer (i.d.R. für Reisekosten)

Variante 2: Pauschale für Reise-, Sach- und Personalkosten des Antragstellers für die Durchführung von z. B. 20 Einzelberatungen

Erwartete Ergebnisse

- Intensive Schulung und Beratung von KMU (und / oder Intermediären) zur innovationsfördernden Umgestaltung von internen Prozessen
- Mindestens Start der Umgestaltungsprozesse in den teilnehmenden KMU
- Aufnahme des in der Schulung / Beratung erworbenen Wissens in das Beratungsportfolio der teilnehmenden Intermediäre

Während ein mögliches Förderprogramm den Weg für die konkrete Kapitalisierung ebnen kann, gibt es eine Reihe von Aktivitäten, die parallel und ergänzend dazu stattfinden können, und das Kapitalisierungspotenzial langfristig und umfassend erhöhen. Zu einigen der unten aufgeführten Handlungsempfehlungen existieren im Land Baden-Württemberg bereits Maßnahmen, die zum Teil verstärkt, zum Teil überdacht und neu justiert werden können. Die Empfehlungen bilden einen Idealzustand ab, dessen Erreichen von den zur Verfügung stehenden Ressourcen (personell und finanziell) sowie den intern als tatsächlich hilfreich, relevant und umsetzbar erachteten Aktivitäten abhängt.

6.2 Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 1: Befähigung von Schlüsselakteuren

Um zu erreichen, dass noch mehr Schlüsselakteure in der Lage sind, die Ergebnisse aus der transnationalen Zusammenarbeit zu nutzen und weiterzutragen sollte kurz- und mittelfristig eine umfassende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zu den Wirkungsmöglichkeiten transnationaler Zusammenarbeit umgesetzt werden. Bestehende Elemente sollten prominenter platziert und durch folgende Angebote ergänzt werden:

Aktivität	1.1 Coaching für Intermediäre
Beschreibung	<p>Eine breite Wirkung der Projektergebnisse kann erzielt werden, wenn möglichst viele Akteure diese Ergebnisse kennen. Gerade bei den Intermediären sind hier noch deutliche Informationsbedarfe zu erkennen. Sowohl der konkrete Nutzen transnationaler Zusammenarbeit als auch Kenntnisse über konkrete Ergebnisse, die selbst genutzt oder weitergegeben werden können, sind noch nicht sicher und selbstverständlich in der Beratungs- und Transferpraxis der Intermediäre verankert. Dem muss mit gezielten Informations- und Beratungsangeboten, Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen für und mit Intermediären entgegengewirkt werden.</p> <p>Hierzu können die zu vermittelnden Inhalte als kleinere Bausteine in bestehende Seminarangebote integriert werden (um die Reichweite zu erhöhen und das Thema möglichst breit zu streuen) oder auch eigens dafür konzipierte Veranstaltungen durchgeführt werden. Angebote sollten in kleinerem Rahmen und in verschiedenen regionalen Kontexten stattfinden sowie thematisch gegliedert sein. Zielführend sind konkrete Module etwa für Wirtschaftsförderer. Die Workshops sollten als eine Art Weiterbildung dienen und könnten z. B. mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. Wichtig bei der Durchführung solcher Workshops ist stets, konkret auf die Projektinhalte einzugehen und nicht Interreg als Programm zu bewerben.</p> <p>Da WM kann für diese Maßnahme die Rolle des Initiators übernehmen, die Umsetzung sollte durch die Projekte und auch durch bereits erfolgreich in Interreg-Projekte involvierte Intermediäre erfolgen</p>
Zielgruppe(n)	Intermediäre
Priorität	hoch
Umsetzbarkeit	Kurz- bis mittelfristig / periodisch

Aktivität	1.2 Anleitung für Projekte für Transferarbeit
Beschreibung	<p>Die Transferarbeit ist Teil der Aufgaben in den Projekten. Allerdings wird den dafür notwendigen Aktivitäten in der Regel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt bzw. sind die Projekte auf regionaler Ebene nicht ausreichend darüber informiert, welche Ziel- und Akteursgruppen für die Transferarbeit berücksichtigt werden müssen und welche Instrumente sich hierfür anbieten. Im Rahmen des Internetauftritts kann hierzu eine Guideline / Anleitung erstellt werden. Hilfreich ist darüber hinaus eine Visualisierung der wichtigsten Akteure und ihrer thematischen / strukturellen Schwerpunkte inklusive Adresslisten. Zudem wäre es förderlich, innerhalb des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Koordinatoren bzw. Kümmerer einzusetzen, die den Ergebnistransfer von Projekten begleiten und speziell die Kapitalisierung der</p>

Ergebnisse im Blick haben. Hilfreich wäre es, die wichtigsten Ergebnisse aus den Projekten für die Kontaktstellen und Intermediäre zusammengefasst darzustellen und regionsspezifisch aufzubereiten. Für ausgewählte Leuchtturmprojekte sollte die Projektumsetzung intensiv und strukturiert verfolgt und (aus Sicht des WM) dokumentiert werden sowie der Ergebnistransfer explizit begleitet und unterstützt werden. Das Führen einer Checkliste mit relevanten Projekt-Veranstaltungen in unterschiedlichen Themenbereichen kann ebenfalls ein gutes Mittel sein, um die Arbeit als Kümmerer zu erleichtern und Informationen gezielt weitergeben zu können.

Zielgruppe(n)	Projektakteure
Priorität	Mittel bis hoch
Umsetzbarkeit	kurzfristig / einmalig (plus Aktualisierungen)

Aktivität	1.3 Vernetzung von Intermediären und Projektakteuren für Transferaktivitäten
------------------	---

Beschreibung	Projektakteure und Intermediäre sollten unkompliziert miteinander in Kontakt gebracht werden, um sich über die Informationsmöglichkeiten und Bedarfe, über Projektergebnisse und die verschiedenen Rollen bei der Transferarbeit auszutauschen. Ein größeres Verständnis für die Arbeit einzelner Akteure sowie Aufmerksamkeit für die Potenziale, die sich aus den Projekten für die innovationsbezogene Arbeit in und mit KMU bietet, sind das Ziel. Hierzu müssen verschiedene Veranstaltungsformate geprüft werden, z. B. Barcamps oder Lead Partner-Frühstücke auf regionaler Ebene, die den Teilnehmern aktive Parts ermöglichen und auch für die Gewinnung neuer Akteure und Intermediäre geeignet sind. Die Angebote müssen niedrigschwellig sein und einen konkreten Nutzen für die Teilnehmer haben – reine Austauschveranstaltungen sind zu vermeiden. Daher ist es sinnvoll, solche Veranstaltungen thematisch zu clustern und gezielt Akteure aus einem Themenfeld zu den jeweiligen Netzwerkformaten einzuladen, wobei der Fokus auf kleineren Veranstaltungen liegen sollte. Insbesondere Clustermanager können hier als Multiplikatoren fungieren.
---------------------	--

Zielgruppe(n)	Projektakteure und Intermediäre
Priorität	Mittel
Umsetzbarkeit	kurzfristig / periodisch

Aktivität	1.4 Überblick zu Marktanalysen und ggf. Ergänzung
------------------	--

Beschreibung	<p>Eine gute Marktkenntnis ist eine der gewünschten Wirkungen, die dazu führen, Innovationen besser zu nutzen und im eigenen Kontext zu etablieren. Transnationale Projekte führen in der Regel Markterkundungen und -analysen in den am Projekt beteiligten Regionen durch. Der Zugang zu diesen Analysen ist auch für KMU wichtig, die in der Regel nicht über die Ressourcen verfügen, diese auf europäischer Ebene selbst durchzuführen. Daher müssen die Erkenntnisse, die in Projekten gewonnen werden, proaktiv an KMU und Intermediäre verteilt werden.</p> <p>Ein geeigneter Baustein ist ein Kompendium bzw. eine Übersicht zu den bereits vorhandenen Analysen mit Innovations- und KMU-Bezug. Hierzu wäre auch die Nutzung eines Business Intelligence-Systems zu empfehlen, um etwa automatisch Informationen von anderen Seiten abzurufen. Auch wenn eine solche Zusammenstellung nicht immer ein vollständiges Bild zeichnen kann,</p>
---------------------	---

ist sie dazu geeignet, einen umfassenden Überblick zu geben und Rückschlüsse auf die Potenziale in der eigenen Branche / dem eigenen Arbeitsumfeld zu ziehen. Hilfreich könnten ebenso Länder-Steckbriefe sein, die beispielsweise Antworten zu den 15 wichtigsten Fragen, die sich KMU stellen, sowie Ansprechpartnern in den jeweiligen Ländern beinhalten. Ein solcher Überblick kann auf einer Plattform implementiert oder durch ein Mailingsystem verbreitet werden und sollte allen Intermediären bekannt sein. Denkbar ist ebenso die Verknüpfung mit einem Kompetenzatlas.

Zielgruppe(n)	KMU, Intermediäre (z. B. EEN)
Priorität	Niedrig
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

Aktivität	1.5 Ausbau des Online-Informationsangebots des WM
Beschreibung	<p>Um eine möglichst große Zahl an Akteuren (Projektpartner, KMU und Intermediäre) zu erreichen und das WM bei ihnen weiterhin als starken Partner im Bereich Interreg zu platzieren sollte das Online-Angebot des WM überprüft und überarbeitet werden. Dies betrifft sowohl die aktuell eher statische Website, als auch die Nutzung von Social Media Kanälen.</p> <p>Neben eher statischen Informationen über Programme und Informationsmaterialien sollten auf der Website konkrete Aktivitäten und Ergebnisse aus den Projekten aufgezeigt werden. Kurzpräsentationen, Infoblätter, Steckbriefe, Testimonials, Beispiele aus anderen EU-Ländern, eine Verknüpfung zu keep.eu etc. sollen helfen, die Möglichkeiten und Erfolge der transnationalen Zusammenarbeit transparent zu machen. Das Angebot muss so angelegt sein, dass es einfach zu erreichen ist und vor allem für die Intermediäre in ihrer Beratungs- und Informationspraxis als Anlaufstelle genutzt werden kann. Die Website ist das geeignete Instrument, um eine dauerhaft solide Informationsbasis zu schaffen und das WM weiterhin als ersten Ansprechpartner zu positionieren.</p> <p>Um Neuigkeiten zu verbreiten die einen zeitlich begrenzten Informationswert haben (z. B. über Veranstaltungen, Aufrufe, etc.), ist auch die Nutzung geeigneter Social Media-Kanäle sinnvoll, die jedoch sehr aufwändig ist und einer permanenten redaktionellen Betreuung bedarf. Auch die Bitte um Mithilfe von Intermediären (z. B. Veranstaltungen auch über deren Accounts zu bewerben) ist denkbar, aber mit Aufwand verbunden.</p>
Zielgruppe(n)	Intermediäre, potenzielle Projektpartner (in der nächsten Förderperiode)
Priorität	mittel
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

6.3 Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 2: Anwendung von Wissen und Kompetenzen

Über die im Kontext der ersten Wirkungskategorie geschaffenen Informationsangebote sollte eine zielgerichtete Kommunikation der Potenziale und konkreten Ergebnisse in die Zielgruppen (= KMU) ermöglicht werden. Der nächste Schritt besteht darin, diese Ergebnisse für KMU auch nutzbar zu machen. Hierbei ist oft Unterstützung notwendig, um die richtigen Tools, Geschäftsmodelle, Prozesse

etc. für das eigene Unternehmen zu finden und so innovationsbezogene Entwicklungen voranzutreiben, innovative Produkte zu nutzen oder selbst innovative Produkte und Anwendungen zu entwickeln. Für das Erreichen der gewünschten Wirkungen in der zweiten Kategorie muss daher die konkrete Arbeit mit den KMU sowie das direkte Vermitteln von Wissen und Werkzeugen im Vordergrund stehen.

Die Handlungsempfehlungen für diese Wirkungskategorie sind im Wesentlichen bereits in den Ideen für das Förderprogramm enthalten.

Aktivität	2.1 Förderung der Teilnahme von KMU an Beratungs- und Coaching-Programmen
Beschreibung	<p>In vielen Projekten werden konkrete Beratungs- und Coachingangebote und -programme entwickelt, die sich gezielt an KMU richten. Die Teilnahme der KMU wird jedoch durch verschiedene Faktoren erschwert (z. B. Kenntnis der Maßnahmen, Zeit- und Personalmangel, Kosten). Während die Informationsstrukturen über Aktivitäten in der ersten Wirkungskategorie verbessert werden sollten, müssen zusätzlich konkrete Angebote gemacht werden, die eine Teilnahme erleichtern, ermöglichen und attraktiv machen. Das umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Übernahme von Fahrtkosten / Übernachtungskosten bei der Teilnahme von KMU-Beschäftigten an Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen ■ Übernahme von Teilnahmekosten von KMU (wenn Angebote aus den Projekten bereits in das Angebot von Intermediären übergegangen sind) sowie finanzieller Ausgleich für Arbeitszeitausfall bei KMU ■ Vom Land autorisierte Zertifikate über die Teilnahme an Maßnahmen ■ Unterstützung der Erstellung von Schulungsunterlagen (v.a. digital) ■ Übernahme von Speaker Fees ■ Verbesserung der Zusammenarbeit mit Intermediären, um Barrieren für die Verbreitung von Informationen abzubauen
Zielgruppe(n)	KMU, Projektakteure, Intermediäre / Transferstellen
Priorität	hoch
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

Aktivität	2.2 Förderung regionaler Andockprojekte zur Kapitalisierung von Projektergebnissen
Beschreibung	<p>In transnationalen Projekten findet in der Regel vor allem die Entwicklung von Lösungen und Produkten statt, die im Nachhinein Anwendung finden sollen. Der Transfer dieser Ergebnisse ist zwar ebenfalls Teil des Projekts, findet oft jedoch nicht zielorientiert genug statt bzw. ist zeitlich sehr eng begrenzt. Nicht immer kann eine Integration der Ergebnisse in die Arbeit relevanter Intermediäre innerhalb der regulären Projektlaufzeit realisiert werden und in einigen Fällen ist es auch wünschenswert, dass die Entwickler selbst diese Arbeit fortführen und über das eigentliche Projektende hinaus den Transfer ihrer Ergebnisse sowie die Weiterführung ihrer Angebote übernehmen können. Hierzu fehlt es oft trotz verschiedener Bemühungen an den notwendigen Ressourcen, vor allem an Finanzmitteln. Um die Wirksamkeit der Ergebnisse und Produkte über einen längeren Zeitraum zu ermöglichen und den Akteuren mehr Zeit zu geben, nachhaltige Nutzungslösungen zu finden, sollten finanzi-</p>

	elle Mittel für Andock- und Weiterführungsprojekte (auch projektübergreifend) bereitgestellt werden. Dies ist vor allem aktuell in der auslaufenden Förderperiode wichtig, wenn keine weiteren Projekte in den EU-Programmen beantragt werden können.
Zielgruppe(n)	Projektakteure (und KMU)
Priorität	hoch
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / innerhalb der aktuellen Förderperiode

6.4 Handlungsempfehlungen für Wirkungskategorie 3: Aufbau von Netzwerken und Kontakten

Netzwerke sind wichtige Instrumente, um Ergebnisse breit zu streuen und zugänglich zu machen. Sie sind auch wertvoll, um eine eigendynamische Informationsvermittlung zu etablieren – Netzwerkpartner tauschen untereinander Wissen und Information aus und können so voneinander profitieren. In der Regel werden im Rahmen transnationaler Projekte Netzwerke aufgebaut bzw. bestehende Netzwerke genutzt. Hier gilt es anzusetzen und die Stabilisierung der Netzwerke zu unterstützen. Darüber hinaus sollte das WM als zentraler Koordinator in Baden-Württemberg die eigene Netzwerkbasis überprüfen und ggf. ausbauen, um für die Verbreitung von Informationen nicht auf Intermediäre angewiesen zu sein.

Aktivität	3.1 Verbindliches und belastbares Interreg-Netzwerk in Baden-Württemberg etablieren
Beschreibung	<p>Die baden-württembergischen Projektpartner sollten die Möglichkeit haben, sich in einem Netzwerk mit festen Ansprechpartnern und regelmäßigen Netzwerkaktivitäten zu verankern. Damit kann ein noch tieferes Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die Projekte nicht in sich abgeschlossene Vorhaben mit begrenztem Zielspektrum sind, sondern sich in einen größeren Zusammenhang (Landesstrategien, Programmstrategien, Makroregionale Strategien) einordnen. Dies muss immer wieder gespiegelt werden, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse auch über die Projektgrenzen hinaus als wertvoll erkannt werden. Dieses Bewusstsein kann nur entstehen, wenn die Akteure stetig mit dem Netzwerk in Berührung kommen und zur Mitarbeit aufgefordert werden. Gleichzeitig muss dieses Mitwirken mit möglichst geringen Barrieren verbunden sein – organisatorischer und finanzieller Mehraufwand sind zu vermeiden, die Aktivitäten müssen im Rahmen der Projekte abzurechnen sein. Aktivitäten innerhalb des Netzwerkes umfassen z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Plattform zur Information und Vernetzung, eingebettet in die Website des WM ■ Informationsveranstaltungen, ■ regelmäßige elektronische Newsletter / Rundbriefe ■ Coaching-Angebote zu Transfermethoden, Wirkungen, Kapitalisierungsoptionen, Zielgruppen und Märkten etc. ■ Möglichkeiten für die Akteure selbst Informationen über das Netzwerk zu verbreiten, z. B. Einladungen zu Veranstaltungen, Infos zu Projektergebnisse, Partnersuche, etc. <p>Ziel muss es sein, das bestehende Netzwerk auf einen noch größeren Kreis an Akteuren auszuweiten und auch solche Partner zu aktivieren und motivieren,</p>

	die sich bisher eher im Hintergrund halten. Basis dafür ist das Wissen um die Bedarfe, die diese bisher stillen Akteure haben.
Zielgruppe(n)	Projektpartner, KMU, Intermediäre
Priorität	hoch
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

Aktivität	3.2 Kompetenzatlas / Plattform Innovation
------------------	--

Beschreibung	<p>Für ein wichtiges Innovationsthema gibt es in Baden-Württemberg bereits einen Kompetenzatlas, der eine gute Übersicht zu den Akteuren, ihren Angeboten und ihrer geographische Lage im Land gibt (vgl. https://www.i40-bw.de/de/kompetenzatlas/). Auf dieser Grundlage kann eine Erweiterung um Innovationsangebote in anderen Branchen erfolgen, die im Rahmen transnationaler Kooperation erarbeitet werden / wurden und im Land zur Verfügung stehen. Dies umfasst eine Aufnahme der relevanten Intermediäre genauso wie Projektpartner und KMU, welche Interesse an konkreten Kooperationen haben. Diese Datenbank kann sowohl aktuell für die Initiierung von Andockprojekten, die Vermittlung von Kontakten zu Umsetzungspartnern und Beratungsangeboten genutzt werden als auch in Vorbereitung auf die neue Förderperiode.</p> <p>Projekte und Akteure, die eine Unterstützung durch das Land erhalten, können zur Mitarbeit am Atlas verpflichtet werden, um Angebote und Informationen möglichst aktuell zu halten.</p>
---------------------	---

Zielgruppe(n)	Alle innovationsorientierten Akteure in Baden-Württemberg
Priorität	Mittel
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

Aktivität	3.3 Förderung von Projektclustern aus Interreg-Projekten
------------------	---

Beschreibung	<p>Baden-Württemberg ist bekannt für seine starke Clusterpolitik, die vom Land bereits finanziell unterstützt wird. Für eine stärkere Kapitalisierung der Ergebnisse aus den Interreg-Projekten sollten diese stärker in die bestehenden Clusteraktivitäten eingebunden werden, um z. B. Synergieeffekte mit der im WM angesiedelten Clusteragentur zu nutzen. Auch der regionale Clusteratlas (https://www.clusterportal-bw.de/clusterdaten/cluster-atlas-baden-wuerttemberg/) sollte verstärkt für Informationen über Clusterinitiativen, Netzwerke und Agenturen mit transnationalem Aktionsradius liefern. Diese vorhandenen Clusterstrukturen müssen für transnationale Projekte stärker genutzt werden, Projektpartner stärker dazu ermutigt und aufgefordert werden, Cluster zu bilden bzw. sich in Clustern zu engagieren, um die Wirkung ihre Projektergebnisse und Angebote zu verstärken.</p>
---------------------	---

Zielgruppe(n)	Projektpartner
Priorität	Mittel
Umsetzbarkeit	mittelfristig

6.5 Weitere, übergreifende Aktivitäten

In Ergänzung zu den oben aufgeführten Handlungsempfehlungen sind weitere Aktivitäten sinnvoll, um die Wirksamkeit der transnationalen Kooperation für KMU im Bereich Innovation zu überprüfen und zu verstärken.

Aktivität	4.1 Monitoring der Aktivitäten
Beschreibung	Um zu wissen, wie die Aktivitäten in und aus den transnationalen Projekten wirken, ob die Zielgruppen erreicht werden, wie groß der Verbreitungsgrad ist, welche Maßnahmen für den Transfer ergriffen werden und wie sie wirken und in welchem Maße die Kapitalisierung stattfindet muss ein regelmäßig aktualisierbarer Überblick erarbeitet werden. Grundlagen dafür sind zum einen die regelmäßigen Reports der Projekte und andererseits eine zusätzliche regelmäßige Befragung, die z. B. im Rahmen der Netzwerkarbeit erfolgen kann. Grundlage hierfür sind die in Kapitel 5.2 entwickelten Indikatoren. Der zusätzliche Aufwand für die Projektpartner sollte geringgehalten werden, der Nutzen dieser Übersicht muss den Akteuren aber deutlich gemacht werden.
Zielgruppe(n)	Projektakteure
Priorität	mittel
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

Aktivität	4.2 Bestandsaufnahme der aktiven und weiteren möglichen Intermediären
Beschreibung	Im Rahmen der Studie wurde bereits der Versuch unternommen, die wichtigsten Intermediäre zu identifizieren. Diese Liste muss jedoch geprüft und ergänzt sowie aktuelle gehalten werden. Hierzu gehört auch eine Beschreibung / Listung der Angebote, die diese Intermediäre für KMU vorhalten um eine Kapitalisierung zu erreichen. Mit einer solchen auf der Informationswebsite veröffentlichten Liste ist es den Projektakteuren, den KMU aber auch den Intermediären selbst möglich, passende Ansprechpartner zu verschiedenen thematischen und strukturellen Aspekten und in den verschiedenen Regionen des Landes zu finden und in die eigenen Aktivitäten einzubinden.
Zielgruppe(n)	KMU, Projektakteure, Intermediäre
Priorität	Mittel
Umsetzbarkeit	Kurzfristig / dauerhaft

Aktivität	4.3 Sichtbarkeit vorhandener Projekte und Erfolge erhöhen
Beschreibung	Über die Netzwerkarbeit, das Monitoring und die Veranstaltungen ist es möglich, besonders erfolgreiche und relevante Projekte im Sinne der Innovationsförderung von KMU zu identifizieren. Für eine breitere Wirkung müssen diese Projekte als „Leuchtturmprojekte“ auch sichtbar gemacht werden. Dabei stehen nicht die Projekte als solche im Fokus, sondern besonders relevante und adaptierbare Ergebnisse aus diesen Projekten. Im Zuge des Aufbaus der Website als Informationsportal (siehe 1.5) werden diese Beispiele herausgehoben dargestellt und der konkrete Nutzen für KMU und andere Akteure illustriert. Diese Informationen werden in verschiedenen Zusammenhängen (z. B. auch im Kompetenzatlas – vgl. 3.2). Für die Darstellung muss eine einheitliche Form gefunden werden, die verschiedene Medien beinhalten kann (z. B. zu-

sätzliche Videos zu den Akteuren / dem Produkt, Präsentationen für Veranstaltungen und Messen, gemeinsame Publikationen auf jährlicher Basis, etc.). Die Informationen werden im Zuge von Interviews und über vorhandenes Projektmaterial gesammelt und in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Projekten (im Rahmen der Kommunikationsaufgaben des Projektes) für eine Veröffentlichung aufbereitet. Das Material ist so anzulegen, dass es auch von Intermediären als gute Beispiele genutzt werden kann.

Zielgruppe(n)	Alle Innovationsakteure
Priorität	hoch
Umsetzbarkeit	Mittelfristig / dauerhaft

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie hat deutlich gemacht, dass transnationale Zusammenarbeit schon jetzt dazu beiträgt, Baden-Württembergs Position in der europäischen Innovationslandschaft zu stärken. Durch Interreg-Projekte können die beteiligten Akteure ihr Wissen und ihre Kompetenzen ausbauen, neues Wissen anwenden und erproben und wichtige Beziehungen zu anderen Akteuren sowohl im europäischen Ausland als auch innerhalb ihrer Region aufbauen. Der transnationale Kontext ermöglicht dabei den Zugang zu einem besonders breiten und diversen Bestand an Ideen und Inspiration. Zudem können geschäftliche Kontakte in andere Länder ausgeweitet und neue transnationale Wertschöpfungsketten etabliert werden.

Dennoch werden die Potenziale der transnationalen Zusammenarbeit bisher noch nicht vollumfänglich genutzt und ausgeschöpft. KMU, die eine entscheidende Rolle im Wirtschaftssystem spielen, sind noch nicht oft genug in die Kapitalisierung der Ergebnisse aus Interreg-Projekten eingebunden und können die Ergebnisse aus solchen Projekten nicht immer nutzen. Hier mangelt es unter anderem an zielgruppengerechter Ansprache, konkret nutzbaren Ergebnissen sowie effektiven Werkzeugen, die eine Verbreitung der Ergebnisse auch über die Projektlaufzeit hinaus ermöglichen.

Um den Ergebnistransfer aus transnationalen Kooperationen gezielt zu fördern und Ergebnisse aus Interreg-Projekten bestmöglich für KMU nutzbar zu machen, sind verschiedene unterstützende Aktivitäten des Landes denkbar. Zu den im Rahmen der Studie identifizierten Handlungsempfehlungen zählt unter anderem die Auflage eines Landesförderprogramms zur Förderung der Kapitalisierung von Interreg-Projektergebnissen. In diesem Rahmen können zum Beispiel Delegationsreisen für Unternehmer zu erfolgreichen Umsetzungsbeispielen finanziert oder innovative Veranstaltungsformate wie Barcamps, die Austausch und Wissensvermittlung unterstützt werden. Insbesondere die projektübergreifende Zusammenarbeit zur Förderung des Ergebnistransfers aus verschiedenen Projekten mit ähnlicher Thematik oder ähnlicher Zielgruppe wird als zielführend erachtet.

Insgesamt sollten sowohl die KMU als auch die Intermediäre umfassender über die Möglichkeiten transnationaler Kooperationen informiert und besser in die Lage versetzt werden, Ergebnisse aus transnationalen Projekten umzusetzen. Dafür wären unter anderem Coachings für Intermediäre eine hilfreiche Maßnahme, bei denen diese für die Besonderheiten und Chancen transnationaler Kooperationen und ihre wichtige Rolle als Vermittler sensibilisiert werden. Coachings für KMU können ebenfalls gefördert werden, um diese in die Lage zu versetzen, neues, in Projekten generiertes Wissen umzusetzen. Dazu bedarf es auch der Bereitstellung gezielter und umfassender Informationen zu Kooperationsmöglichkeiten und der Verteilung von Kompetenzen. Wenn transnationale Kooperationen von den beteiligten Akteuren als Instrument zur Innovationsförderung verstanden werden, können sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Baden-Württemberg auch in Zukunft zu den innovativen Vorreitern in Europa zählt und in Europa hervorragend vernetzt ist.

8 Literatur und Quellen

- Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V. (2019): Fachkräftemonitor 2030. <http://www.fachkraefte-monitoring-bw.de/>. Aufruf: 07.02.2019.
- Bauer, Wilhelm (2018): Vorfahrt für Innovation – Wie Baden-Württemberg seine Spitzenposition behaupten kann. https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Innovation/Vorfahrt_fuer_Innovationen.pdf. Aufruf: 31.01.2019.
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat (2015): Förderrichtlinie „Start Transnational!“. https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user_upload/efre/themen/ETZ/transnational/Starttransnational/15-03-25_Foerderprogramm_Reinschrift.pdf. Aufruf: 19.12.2018.
- Borbély, Emese (2008): J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung. <https://core.ac.uk/download/pdf/6504684.pdf>, Aufruf: 20.12.2018, S. 400f.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015). Transnationale Perspektiven für den Mittelstand, Wie Interreg B kleine und mittlere Unternehmen unterstützt. Bonn.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. <https://www.interreg.de>. Aufruf: 06.12.2018.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Makroregionale Strategien - was ist das? <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/MakroregionaleStrategienWasistdas/makroregionalestrategienwasistdas-node.html>. Aufruf: 14.11.2018.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. Bundesförderung. <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Bundesfoerderung/bundesfoerderung-node.html>. Aufruf: 14.11.2018.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Interreg B. Gibt es zusätzliche Unterstützung in Deutschland? <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Projekte/Projektpartnerwerden/FAQ/faq12.html>. Aufruf: 14.11.2018.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Alle Förderformen und Instrumente im Überblick. <https://www.horizont2020.de/einstieg-instrumente.htm>. Aufruf: 06.12.2018.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Horizont 2020. <https://www.horizont2020.de/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Europäische Modelllösungen nutzen! MORO Informationen. Nr. 17/1. 2017, Bonn.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Europäische Zusammenarbeit stärkt Städte und Regionen! Bilanz und Ausblick zur Transnationalen Zusammenarbeit (Interreg B 2014 bis 2020), Berlin.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Interreg B-spezifische Wirkungen messen. Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B. Berlin. Selbstverl. des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2017.
- EASME (2018): EIC SME Instrument data hub. <https://sme.easme-web.eu/>. Aufruf: 14.11.2018.

- Europäische Kommission (1999): EUREK Europäisches Raumentwicklungskonzept. Auf dem Wege zu einer räumlich ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union. Luxemburg. Europäische Kommission Mai 1999.
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Aktenzeichen K(2003) 1422. Amtsblatt der Europäischen Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>. Europäische Kommission Mai 2003.
- Europäische Kommission (2018): Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU. Innovation. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation_de. Aufruf: 13.12.2018.
- Europäische Kommission (2018): European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Tools and Databases. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/?tpa=1041>. Aufruf: 14.11.2018.
- Europäische Kommission (2018): European Commission. Interreg: European Territorial Co-operation. https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/cooperation/european-territorial. Aufruf: 14.11.2018.
- Europäische Kommission (2018): European Commission. Regional Innovation Monitor Plus. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/>. Aufruf: 14.11.2018.
- Europäische Kommission (2018): Forschung und Innovation. https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/themes/research-innovation/. Aufruf: 19.12.2018.
- Europäische Kommission (2018): Regional Innovation Scoreboard 2017. <http://ec.europa.eu/docs-room/documents/23999>. Aufruf: 18.12.2018.
- Europäische Kommission (2018): Regional Innovation Scoreboard. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_en. Aufruf: 18.12.2018.
- Europäische Kommission (2018): Strategie Europa 2020. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_de. Aufruf: 19.12.2018.
- Eurostat (2018): Strukturelle Unternehmensstatistik. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database>. Aufruf: 06.12.2018.
- EUSDR (2018): The Danube Region. <https://www.danube-region.eu/about/the-danube-region>. Aufruf: 14.11.2018.
- EUSALP (2018): Action Groups. <https://www.alpine-region.eu/action-groups>. Aufruf: 14.11.2018.
- Fitzl, Maximilian (2018): Strohfeuer oder Zukunftsinvestition? Eine Evaluation der langfristigen Wirkungen der EU-Strukturpolitik am Beispiel des „INTERREG-IV-B-Mitteleuropa-Programms (2007 – 2013)“. Masterarbeit. Goethe-Universität Frankfurt am Main, Technische Universität Darmstadt.
- Interact (2019): keep.eu. <https://www.keep.eu/>. Aufruf: 14.11.2018.
- Intercommunale Leiedal (2018): Innovatie. <https://www.leiedal.be/e-government/innovatie>. Aufruf: 14.11.2018.

- Intercommunale Leiedal (2018): Intercommunale Leiedal. <https://www.leiedal.be/>. Aufruf: 14.11.2018.
- Intercommunale Leiedal (2018): Jaarverslag 2017. Publicaties. <https://www.leiedal.be/publicaties>. Aufruf: 14.11.2018.
- Interreg Danube Transnationale Programme (2019): 3rd Call – Thematic Events. <http://www.interreg-danube.eu/calls/calls-for-proposals/third-call-for-proposals/3rd-call-thematic-events>. Aufruf: 07.02.2019.
- KfW Research (2018): KfW-Mittelstandsatlas 2018. Regionale Gesichter des Mittelstands: ein Bundesländervergleich. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandsatlas/Mittelstandsatlas-2018/KfW-Mittelstandsatlas_2018.pdf, S. 7. Aufruf: 18.12.2018.
- Kompetenzzentrum Fachkräfte (2019): Regionale Engpässe. <https://www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/regionale-engpaesse>. Aufruf: 07.02.2019.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2013): Innovationsstrategie Baden-Württemberg. Dokumentation. Selbstverl. des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg.
- Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg (2017): Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg. Stuttgart. Selbstverl. des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration.
- Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (2018): EFRE-Programm Baden-Württemberg 2014 bis 2020. Intermediäre des Technologietransfers. <https://efre-bw.de/foerderungsuuebersicht/intermediaere-des-technologietransfers/>. Aufruf: 19.12.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg und Baden-Württemberg International (bw-i) (2018): Baden-Württemberg bleibt attraktiver Investitionsstandort. <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/baden-wuerttemberg-bleibt-attraktiver-investitionsstandort/>. Aufruf: 14.11.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Gemeinsam in die Zukunft - Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/industriedialog/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Flächendeckend und effizient: Technologietransfer Baden-Württemberg. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/technologietransfer-baden-wuerttemberg/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Regional-Dialog. Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit durch regionales Denken und Handeln. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/regional-dialog/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Innovationsallianz Baden-Württemberg. Starkes Bündnis 13 unabhängiger Institute. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/innovation/wirtschaftsnahe-forschung/innovationsallianz-baden-wuerttemberg/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (2018): Infoveranstaltung am 11. Oktober 2018. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/meldung/pid/infoveranstaltung-am-11-oktober-2018/>. Aufruf: 06.12.2018.

- Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (2018): Die Ämter für regionale Landesentwicklung. https://www.mb.niedersachsen.de/wir_ueber_uns/landesaemter_regionalentwicklung/die-aemter-fuer-regionale-landesentwicklung--121365.html. Aufruf: 14.11.2018.
- OECD / Eurostat (2018): Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Luxembourg. OECD Publishing 2018.
- Prognos AG (2017): „Status-quo der Regionalen Innovationsstrategien zur „intelligenten Spezialisierung“ (RIS3) der Bundesländer“. https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/20170622_Prognos_RIS3-Strategien_Deutschland_Studie_Final_public.pdf. Aufruf: 18.12.2018, S. 61.
- Prognos AG / ZEW (2018). Regionale Innovationssysteme in Baden-Württemberg – Bestandsaufnahme und Schlussfolgerungen. Moderations- und Explorationsstudie. Stuttgart/Mannheim. Quelle: https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/Regionale_Innovationssysteme_in_BW_Prognos_ZEW_01.pdf, 2018, letzter Aufruf: 21.12.2018.
- Pyka, Andreas (1999): Der kollektive Innovationsprozeß. Dissertationsschrift. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rammer, Christian et al. (2016): Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland. Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10/2016. Mannheim. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) Februar 2016.
- SADC (2018): De beste werklocaties rondom Amsterdam en Schiphol. <https://www.sadc.nl/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Staatsministerium Baden-Württemberg (2017): Nutzen der EU-Strategie für den Alpenraum sichtbar machen. <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/nutzen-der-eu-strategie-fuer-den-alpenraum-sichtbar-machen/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Staatsministerium Baden-Württemberg (2018): Strategiedialog Automobilwirtschaft Baden-Württemberg. <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/themen/strategiedialog-automobilwirtschaft/>. Aufruf: 06.12.2018.
- Statistisches Bundesamt (2018): Brexit Monitor. <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Brexit/Brexit.html>. Aufruf: 07.02.2019.
- Statistisches Landesamt (2017): Forschungs- und Entwicklungsausgaben in Baden-Württemberg erreichen neues Rekordniveau. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2017195>. Aufruf: 03.12.2018.
- Statistisches Landesamt (2018): Baden-Württembergs Exporte wieder auf Erfolgskurs. <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2018036>. Aufruf: 03.12.2018.
- Statistisches Landesamt (2018): Bruttoinlandsprodukt. <https://www.statistik-bw.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab002&lang=de-DE>. Aufruf: 03.12.2018.
- Statistisches Landesamt (2018): Unternehmen und Betriebe 2016 nach Beschäftigtengrößenklassen, abrufbar unter <https://www.statistik-bw.de/GesamtwBranchen/UnternehmBetriebe/040230xx.tab?R=LA>, Aufruf: 06.12.2018.
- Vanguard Initiative (2019): Vanguard Initiative. <https://s3vanguardinitiative.eu/>. Aufruf: 19.02.2019.

WiWi-Treff.de (2018): Unternehmensranking. <https://www.wiwi-treff.de/Unternehmensranking/HC/1600-deutsche-Hidden-Champions-mit-Spitzenposition-im-Weltmarkt/Artikel-8137>.
Aufruf: 20.12.2018