

## Förderprogramm Netzwerkmanagement

Analyse des Bedarfs und der vorhandenen Ansätze  
zur Förderung von innovativen Netzwerken  
von KMU in den alten Bundesländern

Projekt im Auftrag des BMWi,  
Referat VII A6 „Forschungskooperation“

28. September 2007

**Verfasser:**

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn

Internet: [www.rkw.de](http://www.rkw.de)

**Projektteam:**

Dr. Wolfgang Möller  
Dr. Ingrid Voigt - Projektleiterin Tel. 06196 - 495 3310

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Aufgabenstellung, Ziel und Vorgehen .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Bedeutung innovativer Netzwerke für KMU.....</b>	<b>4</b>
2.1	Netzwerke, Cluster und Clusterpolitik .....	4
2.2	Hemmnisse der KMU bei der Bildung von innovativen Netzwerken und Notwendigkeit der Förderung .....	7
2.3	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren des Programms NEMO .....	8
<b>3.</b>	<b>Effekte des Programms NEMO für beteiligte westdeutsche KMU.....</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Analyse innovativer Netzwerke in den alten Bundesländern und ihrer Förderung .....</b>	<b>13</b>
4.1	Hemmnisse bei der Bildung innovativer Netzwerke .....	13
4.2	Bisherige Verbreitung innovativer Netzwerke und ihrer Förderung .....	14
4.3	Förderung des Managements von innovativen Netzwerken .....	19
4.4	Beispiel .....	20
<b>5.</b>	<b>Bedarf für die Förderung innovativer Netzwerke in den alten Bundesländern .....</b>	<b>21</b>
5.1	Ergebnisse der Analyse und Schlussfolgerungen.....	21
5.2	Empfehlungen für die Förderung von innovativen Netzwerken .....	23
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>25</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>27</b>

## Analyse des Bedarfs und der vorhandenen Ansätze zur Förderung von innovativen Netzwerken von KMU in den alten Bundesländern

### 1. Aufgabenstellung, Ziel und Vorgehen

#### Programm NEMO

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) fördert seit 2002 die Bildung innovativer Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den neuen Ländern und Berlin mit dem Programm „Netzwerkmanagement-Ost (NEMO)“. Die wettbewerblich angelegte technologie-offene Fördermaßnahme soll die Bildung innovativer regionaler Netzwerke von KMU und Forschungseinrichtungen unterstützen. Zielgruppe sind Netzwerke, die durch eine organisierte Zusammenarbeit von mindestens sechs innovativen Unternehmen mit Forschungseinrichtungen deren Wettbewerbsfähigkeit von der Forschung und Entwicklung (FuE) bis zur Vermarktung der FuE-Ergebnisse als Systemanbieter auf dem Markt stärken.

Die Netzwerke sollen für vorwiegend kleine und junge Unternehmen Kostenvorteile und Marktchancen eröffnen für

- die Durchführung komplexer oder interdisziplinärer FuE-Aufgaben
- die rasche Umsetzung von Forschungsergebnissen in marktfähige Produkte, Verfahren und Dienstleistungen sowie
- die Entwicklung neuer Systemlösungen und die Akquisition größerer Aufträge am Markt.

Drei Jahre nach dem Beginn des Programms bestätigte die Evaluierung<sup>1</sup>, dass es sehr erfolgreich gestartet ist und von den beteiligten innovativen ostdeutschen Unternehmen, aber auch von den Netzwerkeinrichtungen sehr gut akzeptiert wird. In acht Ausschreibungsrunden profitierten insgesamt 1.320 überwiegend kleine innovative KMU von dieser Förderung des Netzwerkmanagements.

In der Anhörung zur Neugestaltung der mittelstandsorientierten technologie-offenen Innovationsförderung des BMWi wurde einvernehmlich vorgeschlagen, diese Förderung auf das gesamte Bundesgebiet auszudehnen.

#### Ziel

Vor der Ausweitung von NEMO auf KMU des gesamten Bundesgebietes geht diese „Analyse des Bedarfs und der vorhandenen Ansätze zur Förderung von innovativen Netzwerken von KMU in den alten Bundesländern“ folgenden Fragen nach:

- Wie verbreitet sind innovative Netzwerke von KMU in den alten Bundesländern und welches Potenzial ist für die weitere Entwicklung innovativer Netzwerke vorhanden?
- Was hemmt die Bildung innovativer Netzwerke in den alten Bundesländern?

<sup>1</sup> GIB / Söstra (2005)

- Welche Förderprogramme der Bundesländer ermöglichen die Unterstützung innovativer Netzwerke, insbesondere des Netzwerkmanagements?
- Welche Gründe sprechen dafür, die bisher auf die neuen Bundesländer und Berlin begrenzte Förderung des BMWi für das Management innovativer Netzwerke auch auf die alten Bundesländer auszuweiten?
- Welche Empfehlungen ergeben sich aus der Analyse für die Ausweitung des Programms auf die alten Bundesländer?

### Vorgehen

An den geförderten NEMO-Projekten haben sich bisher auch **ca. 80 Unternehmen** aus den alten Bundesländern beteiligt, die von der organisierten Zusammenarbeit profitierten und zugleich mit der Programmspezifik von NEMO vertraut sind. Ihre schriftliche Befragung konnte die Situation und den Handlungsbedarf für innovative Netzwerke westdeutscher Unternehmen verdeutlichen und Verbesserungsvorschläge für die Ausweitung des Förderprogramms erfassen.

Zur Analyse innovativer Netzwerke in Westdeutschland, des Handlungsbedarfs und der Förderung trugen weiterhin **28 telefonische Interviews mit verschiedenen Akteursgruppen** bei:

- die westdeutschen im „Verband der Innovations- und Technologieberatungs-Organisationen e.V.“ (VITO) vereinigten Transferorganisationen
- die RKW-Landesverbände, interessierte Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsfördergesellschaften sowie
- ausgewählte Wirtschaftsministerien.

Das Potenzial an förderfähigen innovativen Netzwerken wird von der Bereitschaft qualifizierter Einrichtungen - Transferorganisationen, RKW-Landesverbände, Kammern, Wirtschaftsfördergesellschaften u. a. - zur **Übernahme des Netzwerkmanagements** abhängen.

Diese potenziellen Netzwerkmanager wurden daher befragt, ob sie als Netzwerkmanager für die Etablierung des Netzwerks und für das Projektmanagement innerhalb eines ausgeweiteten Programms NEMO zur Verfügung stehen.

Die geplante bundesweite Förderung muss die Möglichkeiten für die Förderung innovativer Netzwerke durch die Bundesländer berücksichtigen. Die derzeitigen regionalen Förderinstrumente, erst recht aber die mit der neuen EU-Förderperiode 2007 bis 2013 eingeleiteten Entwicklungen im Operationellen Programm (EFRE) wurden in den **Gesprächen mit den Wirtschaftsministerien** thematisiert.

Abgerundet wird die Erhebung durch die Meinung von **Wissenschaftlern**, aus denen u. a. Zukunftsaspekte für die Netzwerkförderung hervorgingen.

## 2. Bedeutung innovativer Netzwerke für KMU

### 2.1 Netzwerke, Cluster und Clusterpolitik

In Zeiten zunehmend dynamischer Veränderungen durch weltweit vernetzte Märkte mit wechselnden Wettbewerbern und Kunden ist der Anpassungsdruck der KMU im Zeichen der Globalisierung und Internationalisierung besonders hoch. KMU haben den Vorteil, dass sie besonders schnell und kreativ auf sich ändernde Markt- und Konkurrenzsituationen reagieren können. Allerdings können Innovationen nicht immer aus eigener Kraft umgesetzt werden, da die entscheidenden Ressourcen fehlen: Häufig steht weder eine ausreichende Finanzierung zur Verfügung, noch sind - gerade bei kleineren Unternehmen - die zeitlichen Ressourcen gegeben. Zudem erweist sich der Fachkräftemangel als Innovationshemmnis<sup>2</sup>.

#### Netzwerke

Vernetzungen von Unternehmen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und anderen regionalen Partnern werden damit zu einem entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Als Form der Interaktionen und Rückkopplungsprozesse zwischen den Unternehmen und ihrem Umfeld werden sie nach neuerer Innovationstheorie das Innovationssystem prägen<sup>3</sup>. Somit erweisen sich externe Netzwerke und Kooperationen als wesentliche Instrumente zur Erhöhung der Innovationskraft von KMU. Für KMU gestaltet sich die notwendige Einbindung externen Wissens jedoch schwieriger als für große Unternehmen. Dafür führen die Unternehmen häufiger unzureichende Kooperationsmöglichkeiten, fehlende Informationen über bereits vorhandenes Know-how außerhalb des eigenen Betriebes oder Schwierigkeiten bei der Beschaffung von externem Wissen an.

#### Cluster

Die Bedeutung der Netzwerkbildung von KMU untereinander und mit Forschungseinrichtungen ist Gegenstand der wirtschaftspolitischen Diskussion und Wirtschaftspolitik auf verschiedenen Ebenen: in der EU, in Deutschland, in den einzelnen Bundesländern bis hin zur regionalen Ebene von Landkreisen. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe Kooperationen, Netzwerke und - in letzter Zeit - Cluster mit ggf. unterschiedlicher Interpretation verwendet. Wegen der Bedeutung der Clusterpolitik und Clusterinitiativen für die vorliegende Analyse soll an dieser Stelle der Begriff Cluster erläutert werden.

Als Cluster wird eine räumliche Konzentration von in einer Wertschöpfungskette miteinander verbundenen Unternehmen, spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern, Firmen verwandter Branchen und zugehörigen Institutionen wie z. B. Universitäten oder Unternehmensverbände bezeichnet.

---

<sup>2</sup> DIHK (2007)

<sup>3</sup> ZENIT (2006)

Die Cluster-Definition und das dahinter stehende Cluster-Konzept stellt vier Elemente von Clustern heraus<sup>4</sup>:

- räumliche Nähe
- Spezialisierung
- Präsenz von Unternehmen und anderen Organisationen sowie
- Verbundenheit der Unternehmen mit anderen Einrichtungen.

Bund und Länder sehen daher ihre Hauptverantwortung darin, regionale Innovationspotenziale für eine nachhaltige Verbesserung der Wertschöpfung, Produktivität, der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigung in den Regionen zu bündeln und besonders durch geeignete Initiativen die Bildung und Entwicklung von Netzwerken zu fördern. Zu den wichtigen Innovationsprogrammen des Bundes, die Ansätze für Netzwerke unterstützen oder solche Netzwerke fördern, gehören die Programme InnoMan, InnoNet, INNO-WATT, PRO INNO und NEMO sowie InnoRegion und Regionale Wachstumskerne.

Nachfolgend sind die Initiativen und Programme des Bundes zu unternehmensübergreifenden Netzwerken und Kooperationen zusammengestellt, in die auch das Förderprogramm NEMO eingeordnet ist.

#### **Clusterpolitik**

Cluster sind ein wesentlicher Bestandteil der „Hightech-Strategie für Deutschland“<sup>5</sup>. Ziel dieser umfassenden Strategie ist es, der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft durch ein umfangreiches Maßnahmenpaket neue Impulse zu geben - mit breitenwirksamen Initiativen, modularen, regionalen - bzw. technologiespezifischen Ansätzen und der Förderung leistungsstarker Spitzencluster (vgl. Abb. 1).

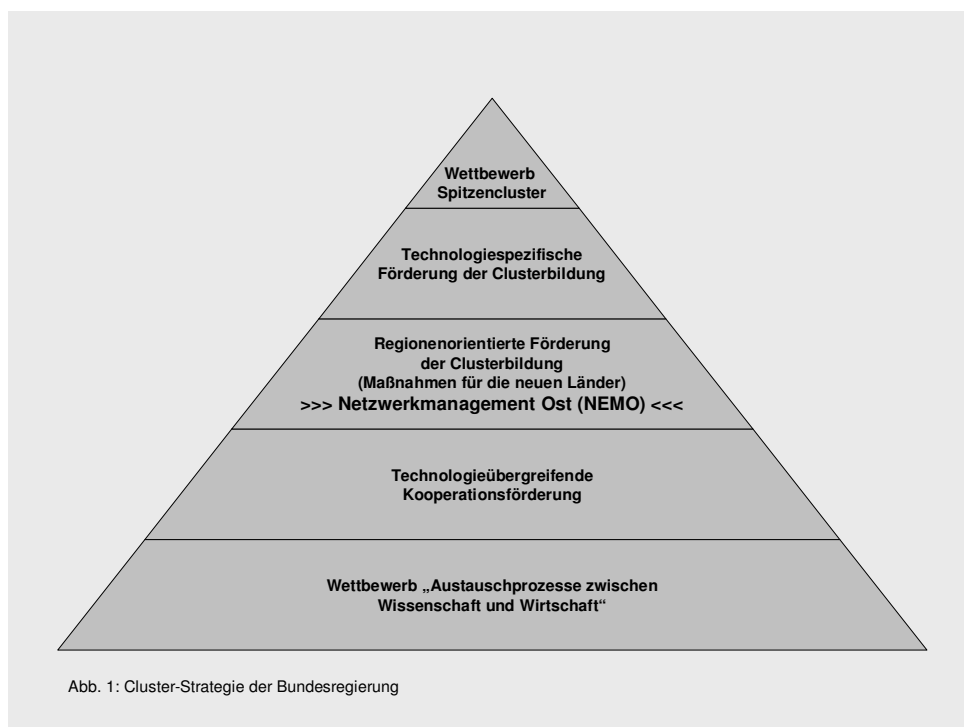
Die Maßnahmen der Cluster-Strategie der Bundesregierung in der Übersicht:

- Durchführung des Wettbewerbs „Austauschprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft“
- Ausbau technologieübergreifender Kooperationsförderung für den Mittelstand
- Optimierung der Innovationsprozesse und Nutzung der Potenziale in den neuen Bundesländern
- Förderung der Clusterbildung auf ausgewählten Technologiefeldern
- Wettbewerb zur Förderung exzellenter Innovationsallianzen.

---

<sup>4</sup> ZENIT (2006)

<sup>5</sup> BMBF (2006)



### Innovative Netzwerke

Unter innovativen Netzwerken oder Innovationsnetzwerken im Sinne des Programms NEMO wird „die vereinbarte und organisierte Zusammenarbeit von mehreren, sich in der Technologieentwicklung und -diffusion bis zur abgestimmten Produktion und Anwendung in Wertschöpfungsketten gegenseitig ergänzenden Firmen und Forschungseinrichtungen auf einem oder mehreren passfähigen Technologiefeldern von der Forschung und Entwicklung bis zur Vermarktung der Ergebnisse“<sup>7</sup> verstanden. Mit dem Programm NEMO wurden in acht Wettbewerbsrunden **164 Netzwerke** gefördert.

### Kompetenznetze Deutschland

Mit der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“<sup>8</sup> bietet das BMWi herausragenden Innovationsclustern die Möglichkeit, sich mit ihrem Leistungsprofil national wie international der Öffentlichkeit vorzustellen. Eine direkte finanzielle Förderung für die beteiligten Netzwerke ist mit der Aufnahme in die Initiative nicht verbunden.

Die Initiative unterstützt beim Auf- und Ausbau in den unterschiedlichen Innovationsfeldern, trägt zur Profilbildung von Clustern und Regionen bei, betreibt internationales Standortmarketing, eröffnet den Zugang zu vielfältigen Informations- und Kommunikationskanälen, ermöglicht es, sich über weitere Plattformen wie Messen, Veranstaltungen und Publikationen den relevanten Zielgruppen zu präsentieren und unterstützt die Netzwerke in ihrer Weiterentwicklung genauso wie bei laufenden Aktivitäten.

Aktuell präsentieren sich über die Initiative **116 Kompetenznetze** aus 16 Innovationsfeldern und über 30 Regionen. In den Mitgliedsnetzen der Initiative engagieren sich über 6.000 Wirtschaftsunternehmen und über 1.600 Forschungseinrichtungen.

<sup>7</sup> Hellmer, F. (2002)

<sup>8</sup> BMBF (2004)

### Exzellenz-cluster-Initiative

Exzellenzcluster sind ein wesentlicher Baustein des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung der Hochschulen. Im Rahmen der Exzellenzinitiative werden seit 2005 an den Universitäten international sichtbare und konkurrenzfähige Forschungs- und Ausbildungsorganisationen eingerichtet, die mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Fachhochschulen und der Wirtschaft kooperieren. Gefördert werden insgesamt etwa **30 Exzellenzcluster** (in zwei Ausschreibungsrunden) mit einem durchschnittlichen Volumen von 6,5 Mio. Euro pro Exzellenzcluster und Jahr.

### Spitzen-cluster-Wettbewerb

Der Spitzencluster-Wettbewerb des BMBF soll als themenoffen angelegter Wettbewerb die leistungsfähigsten Cluster aus Wissenschaft und Wirtschaft dabei unterstützen, ihre internationale Anziehungskraft zu vergrößern und sich im internationalen Wettbewerb in der Spitzengruppe zu etablieren. Neben Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zählen auch Hochschulen und außeruniversitäre Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie unterstützende Organisationen wie z. B. Finanzierungsgesellschaften und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung zu den Clusterakteuren. Es sind drei Wettbewerbsrunden in einem zeitlichen Abstand von etwa einem bis eineinhalb Jahren vorgesehen. Pro Runde werden bis zu **fünf Spitzencluster** gefördert. Die Förderung für jeden einzelnen Cluster erstreckt sich über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren.

## 2.2 Hemmnisse der KMU bei der Bildung von innovativen Netzwerken und Notwendigkeit der Förderung

Die Kooperation im Rahmen von Netzwerken innovativer Unternehmen und Forschungseinrichtungen ermöglicht gemeinsame Aktivitäten in der Forschung, Entwicklung und Markterschließung. Sie dient der systematischen Erschließung von Synergieeffekten und eignet sich daher besonders zur Durchführung komplexer oder interdisziplinärer Aufgaben, bis hin zur Entwicklung neuer Systemlösungen und der gemeinsamen Akquisition größerer Aufträge am Markt.

### Erfolgsfaktoren

Der Erfolg von Netzwerken ist jedoch an eine Reihe von Faktoren geknüpft. Erfahrungen zeigen, dass folgende Erfolgsfaktoren besonders wichtig sind:<sup>9</sup>

- genaue Beschreibung der Ziele und Erarbeitung realistischer (regionaler) Entwicklungsprofile und Leitbilder
- Analyse der vorhandenen Kompetenzen und Potenziale, die für die Zielerreichung verfügbar sind
- Identifikation der Vorteile für die Mitglieder des Netzwerkes

<sup>9</sup> Scholta, C. (2005)

- Bereitschaft aller Akteure, sich auf die Arbeitsweise von Netzwerken einzustellen
- Bereitschaft und Fähigkeit zu intensiver Kommunikation und Kooperation
- fundierte externe Beratung und Begleitung durch erfahrene Netzwerkmoderatoren.

Die Etablierung von Netzwerken gerade mit kleinen und mittleren Firmen sowie Forschungseinrichtungen als Partnern bedarf der Koordination und häufig auch eines Anstoßes. Hier setzt die Netzwerkförderung an. Die Netzwerke sollen insbesondere kleinen und jungen Unternehmen Kostenvorteile verschaffen und damit Marktchancen eröffnen. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, komplexe oder interdisziplinäre FuE-Aufgaben durchzuführen, Forschungsergebnisse rascher in marktfähige Produkte, Verfahren und Dienstleistungen umzusetzen sowie größere Aufträge am Markt zu akquirieren und gemeinsam Systemlösungen anzubieten.

### 2.3 Erfahrungen und Erfolgsfaktoren des Programms NEMO

#### Charakteristik NEMO

Das BMWi fördert seit Anfang 2002 die Bildung innovativer Netzwerke von KMU und Forschungseinrichtungen in den neuen Bundesländern. Es hat mit dem Förderwettbewerb NEMO einen neuartigen Förderansatz gewählt, der sich im Vergleich zu anderen technologiepolitisch ausgerichteten Netzwerkförderprogrammen insbesondere durch folgende Alleinstellungsmerkmale auszeichnet<sup>10</sup>:

- Die Zahl der teilnehmenden KMU (mindestens sechs) ist relativ hoch.
- Eine konzeptionelle Phase des Netzwerkaufbaus ist Bestandteil der Förderung.
- Die Förderung der zweiten (so genannten Umsetzungs-)Phase erfolgt nur bei erfolgreichem Abschluss der ersten Phase und
- ist degressiv ausgestaltet.
- Die Eigenbeteiligung der Netzwerkpartner ist im ersten Jahr sehr niedrig, um den Einstieg der primären Zielgruppe (KMU ohne Netzwerkerfahrungen) zu erleichtern. Der Eigenanteil steigt jährlich.

Gefördert werden die Leistungen eines Netzwerkmanagers zur Vorbereitung und Betreuung der Netzwerkaktivitäten in den neuen Bundesländern. Möglich ist eine Beteiligung weiterer Partner, auch aus den alten Bundesländern.

Antragsberechtigt und Zuwendungsempfänger als Netzwerkmanager sind Einrichtungen und Organisationen ohne Erwerbscharakter sowie überwiegend in öffentlichem Interesse tätige Unternehmen in den neuen Bundesländern und Berlin. Sie müssen technologische Kompetenz auf mehreren Technologiefeldern besitzen, in Projektmanagement und Marketing erfahren sein, eng mit Unternehmen und FuE-Einrichtungen zusammenarbeiten, Erfahrungen in der Moderation und im Coaching aufweisen, ihren Sitz im regionalen Schwerpunkt des Netzwerks haben und keine

<sup>10</sup> GIB / Söstra (2005)

eigenen wirtschaftlichen Interessen an den Ergebnissen des Netzwerks verfolgen. Durch die Förderung werden die Voraussetzungen für die Durchführung komplexer FuE-Projekte geschaffen, die Vermarktung von FuE-Ergebnissen beschleunigt, die Herausbildung von Kompetenzclustern verstärkt sowie die Chancen im Vertrieb verbessert.

Das Förderprogramm NEMO hat bisher eine hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe der KMU sowie bei den Netzwerkmanagementeinrichtungen in Ostdeutschland gefunden. Nach acht Wettbewerbsrunden bestätigen die bisherigen Ergebnisse (Tabelle 1), dass die Netzwerke auf die Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und innovativer Dienstleistungskonzepte ausgerichtet sind (Tabelle 2). Mit diesen inhaltlichen Zielen sind zugleich positive wirtschaftliche Erwartungen für Arbeitsplätze, Umsatz und Export verbunden (Tabelle 3). Weitere Effekte sind z. B. die verbesserte Ertragslage und eine höhere Produktivität (Tabelle 4) sowie die Intensivierung und Ausweitung der FuE-Tätigkeit (Abb. 2).

Die häufig überregionale Zusammensetzung der Netzwerke trägt zur Entwicklung länderübergreifender Wirtschaftsräume bei (z. B. mitteldeutscher Wirtschaftsraum, Region Berlin/Brandenburg).

### **Erfolgsstrategien**

Aus den Ergebnissen der NEMO-Evaluierung ist ersichtlich, dass sich beim Aufbau von Netzwerken nachstehende erfolgreiche Strategien bewährt haben:

- Die Auswahl und Zusammenführung von Partnern, die sich technologisch, aber auch im Hinblick auf Markterfordernisse und Zielmärkte ergänzen. Der Aufbau entlang einer Wertschöpfungskette wirkt sich positiv auf den Erfolg aus.
- Die Gewinnung möglichst solcher Netzwerkpartner, für die die gemeinsame Zielstellung Bestandteil der Unternehmensstrategie ist bzw. werden kann und die kooperationsfähig sind.
- Die Herausarbeitung einer klaren Zielstellung für das aufzubauende Netzwerk zu einem möglichst frühen Zeitpunkt. Eine zielorientierte Planung aller Netzwerkaktivitäten führt zu mehr Transparenz für alle Partner und beschleunigt das gemeinsame Vorhaben.
- Die Festlegung von klaren Strukturen und Abläufen des Projektmanagements und des internen Controllings. Es ist sinnvoll, möglichst früh damit zu beginnen, Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für alle beteiligten Partner zu schaffen.
- Je nach Konstellation der Partner kann es in Einzelfällen auch notwendig sein, Partnern möglichst kurzfristig kleinere Vorteile zukommen zu lassen, um sie von den Vorteilen der Zusammenarbeit zu überzeugen und den notwendigen Motivationseffekt zu bewirken. Dazu kann z. B. das Einwerben von FuE-Projektfördermitteln gehören.

### 3. Effekte des Programms NEMO für beteiligte westdeutsche KMU

#### Unternehmensbefragung

Aus einer Befragung der im Programm beteiligten westdeutschen KMU wurden Antworten zu den Hemmnissen der Bildung von Netzwerken, zur Notwendigkeit der Förderung und zur Ausgestaltung des Programms in den alten Ländern erwartet. Von Juli bis August 2007 erhielten 80 Unternehmen Fragebögen. 24 wurden ausgefüllt (Rücklaufquote 30%), mehrheitlich von KMU mit weniger als 50 Mitarbeitern und einem Umsatz in 2006 mit bis zu 10 Mio. Euro. Nachstehend sind die Ergebnisse im Überblick dargestellt, wobei die jeweiligen Einschätzungen (trifft überwiegend und trifft voll zu) zusammengefasst wurden.

#### FuE intensiviert

#### >> Auswirkungen auf die gegenwärtige FuE-Tätigkeit (Abb. 3)

Die Mehrheit der Unternehmen (75%) äußert sich positiv über die erzielten Synergien, die zwischen den KMU erschlossen wurden, und über die Zusammenarbeit mit besseren Partnern als früher (54,2%).

Es werden mehr FuE-Vorhaben als früher (70,8%) bearbeitet. Aktuelle Projekte stammen aus einem neuen Technologiefeld (54,2%), sind (finanziell) größer als früher (50%) und werden als komplexer und technologisch anspruchsvoller eingestuft (79,2%).

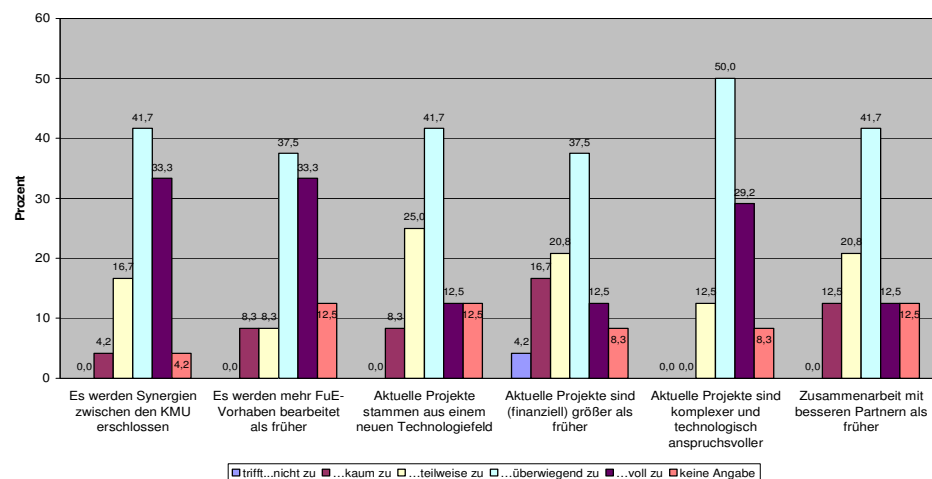


Abb. 3: Auswirkungen auf die gegenwärtige FuE-Tätigkeit

**Markt-  
präsenz  
verbessert**

**>> Auswirkungen auf die Marktpräsenz (Abb. 4)**

Die Marktpräsenz wurde qualitativ verbessert (62,5%) und intensiviert (66,7%). Das Angebot der Produkte konnte sowohl in neue Regionen und Länder (50%) als auch für neue Kundengruppen und Branchen (62,5%) ausgeweitet werden.

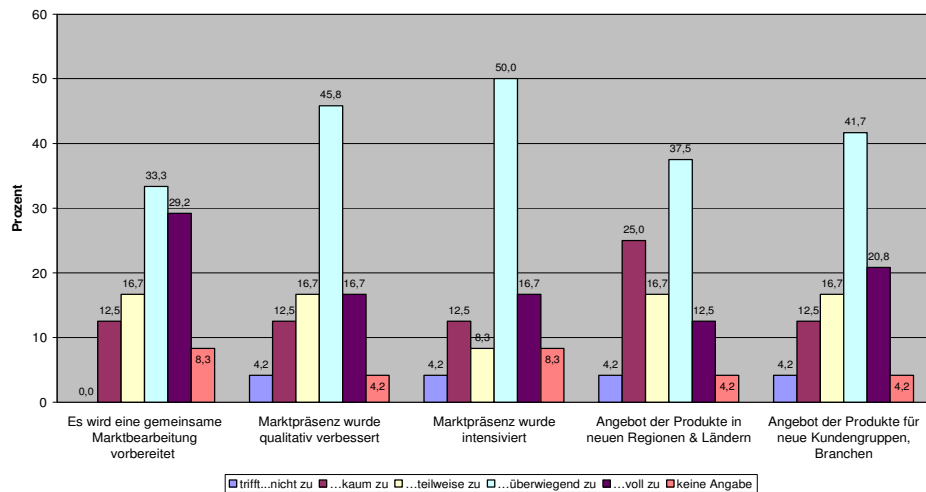


Abb. 4: Auswirkungen auf die Marktpräsenz

**Bessere  
wirtschaftl.  
Ergebnisse**

**>> Wirtschaftliche Erwartungen (Abb. 5)**

Mit der Kooperation in einem innovativen Netzwerk werden insbesondere deutliche Umsatzsteigerungen (87,5%), eine Steigerung der Exportquote und ein Zuwachs der Arbeitsplätze erwartet.

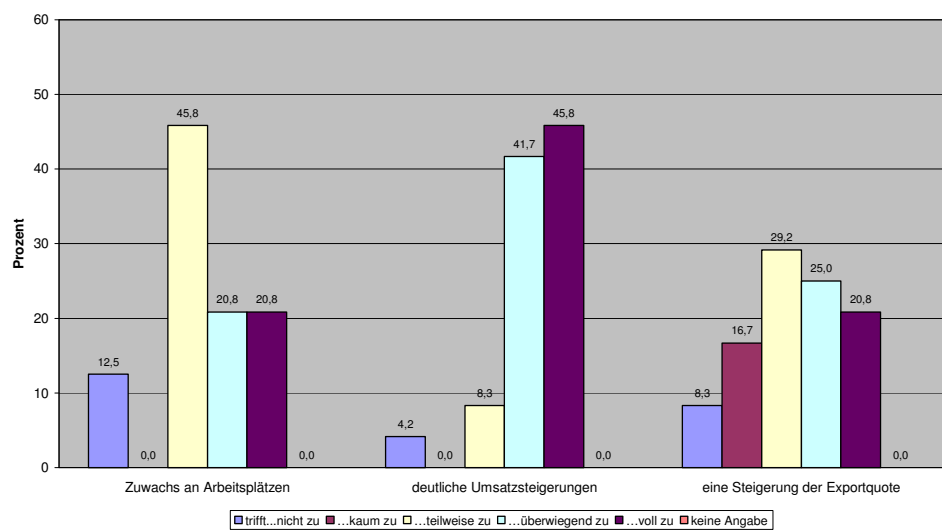


Abb. 5: Wirtschaftliche Erwartungen der Unternehmen

### Förderbedarf

#### >> Gründe für die Ausweitung der Förderung (Abb. 6)

Aus Sicht der befragten KMU sprechen besonders folgende Gründe für eine Ausweitung des Programms NEMO auf die alten Bundesländer: Notwendigkeit neuer Zulieferer- und Wertschöpfungsketten, erweiterte Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und die gemeinsame Marktvorbereitung.

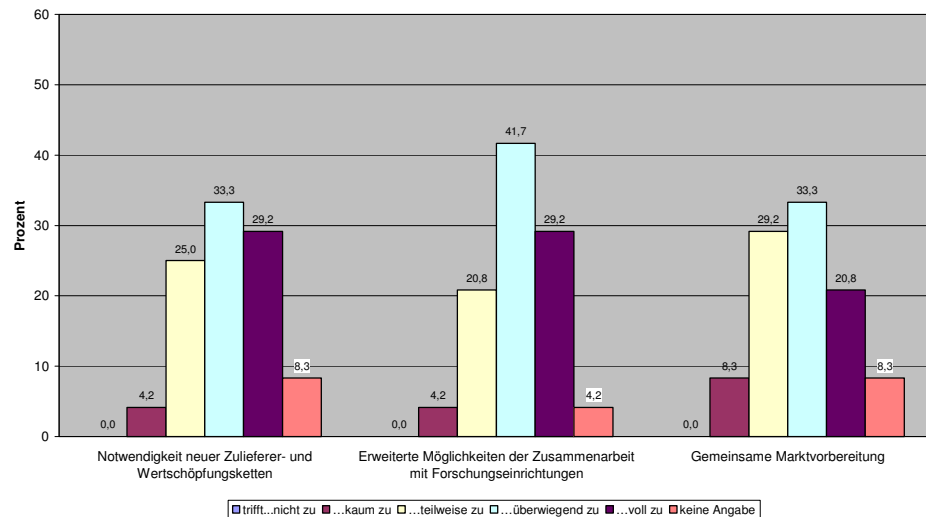


Abb. 6: Gründe für die Ausweitung der Förderung

### Maßgeschneidertes NEMO

#### >> Gründe für die Beteiligung an einem NEMO-geförderten Netzwerk und Weiterempfehlung

Die bereits im Rahmen der Evaluierung des Programms NEMO festgestellt große Akzeptanz bei der Zielgruppe der KMU sowie bei den Netzwerkmanagementeinrichtungen in den neuen Bundesländern ist auch bei den befragten KMU festzustellen. Die Mehrheit (87,5%) kann das Programm weiterempfehlen, weil es sich um ein maßgeschneidertes Programm handelt und vor allem auf folgende unternehmerische Zielsetzungen geachtet wird:

- Aufbau einer zusätzlich tragenden Säule (neue Produkte und Märkte)
- technologische Weiterentwicklung über FuE
- Verbesserung des Marktauftritts und
- Optimierung der eigenen Wertschöpfung.

#### >> Anmerkungen zur Ausgestaltung des Förderprogramms

Grundsätzlich wird die Ausweitung der Förderung auf die alten Bundesländer begrüßt, da Netzwerke nicht (unbedingt) regional beschränkt sind. Darüber hinaus wird der Wunsch von zwei KMU nach veränderten Fördermodalitäten (längere Förderung der Anlaufphase bzw. nach dem Anfangsjahr - ohne weitere Angaben über die Laufzeit) und von einem KMU nach noch mehr Transparenz im Informationsfluss (ohne weitere Hinweise) geäußert.

## 4. Analyse innovativer Netzwerke in den alten Bundesländern und ihrer Förderung

### 4.1 Hemmnisse bei der Bildung innovativer Netzwerke

	<p>Der Förderwettbewerb NEMO ist darauf gerichtet, regionale Innovationsnetzwerke in den neuen Ländern aufzubauen. Er soll größtenbedingte Nachteile insbesondere im Bereich FuE und in der Markterschließung und -durchdringung überwinden.</p>
<p><b>Innovationshemmnisse</b></p>	<p>Sowohl in der Unternehmensbefragung als auch in den Interviews wurde ermittelt, was KMU hemmt, innovative Netzwerke zu bilden. Als Grundlage dienten die in der Evaluierung identifizierten Innovationshemmnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unkenntnis über geeignete und sich ergänzende Unternehmen und Forschungseinrichtungen</li> <li>- Unsicherheit über den Nutzen der Zusammenarbeit</li> <li>- Risiko einer Fehlinvestition</li> <li>- Risiko einer möglichen Vorteilnahme durch Netzwerkpartner.</li> </ul> <p>Neben dem Risiko einer Fehlinvestition und einer möglichen Vorteilnahme durch Netzwerkpartner nennen westdeutsche KMU mehrheitlich die Unkenntnis über geeignete und sich ergänzende Unternehmen und Forschungseinrichtungen (66,6%) und die Unsicherheit über den Nutzen der Zusammenarbeit (54,2%), die durch die Förderung überwunden werden konnten.</p>
<p><b>dynamische Prozesse</b></p>	<p>Die Expertengespräche verdeutlichten, dass Kooperationen und Netzwerke als dynamische Prozesse für KMU nicht immer überschaubar sind. Von den o. g. Innovationshemmnissen wirken das Risiko einer möglichen Vorteilnahme und die Unsicherheit über den Nutzen der Zusammenarbeit am stärksten, gefolgt vom Risiko einer Fehlinvestition und der Unkenntnis über geeignete und sich ergänzende Unternehmen und Forschungseinrichtungen.</p>
<p><b>begrenzte Ressourcen</b></p>	<p>Mehrheitlich nutzten die Experten die Möglichkeit, unter der Kategorie sonstige Innovationshemmnisse eigene Erfahrungen bezüglich des Innovations- und Kooperationsverhaltens von kleineren Unternehmen einzubringen. Das fehlende Personal und die begrenzten zeitlichen Ressourcen dominierten das Meinungsbild. Weiter wurden angeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, die stark von der Einstellung der Inhaber und Geschäftsführer abhängt</li> <li>- die Sensibilität im Innovationsbereich und die befürchtete Preisgabe von Know-how und Wettbewerbsvorteilen</li> <li>- wenig positive Kooperationserfahrung</li> <li>- fehlende klare Zielstellung einiger Netzwerkinitiativen und</li> <li>- fehlendes professionelles Netzwerkmanagement.</li> </ul>

Die Ergebnisse bestätigen, dass Kooperations- und Netzwerkprojekte von KMU dann besonders erfolgreich sind, wenn interne und externe Erfolgsfaktoren<sup>11</sup> hinsichtlich der Chancen- und Risikobewertung berücksichtigt werden, Regeln für erfolgreiche Kooperationen<sup>12</sup> beachtet und Hemmnisse in der Zusammenarbeit abgebaut werden können.

#### 4.2 Bisherige Verbreitung innovativer Netzwerke und ihrer Förderung

##### Telefon- interviews

Zur Analyse innovativer Netzwerke in Westdeutschland trugen vor allem 28 ausführliche, leitfadengeführte telefonische Interviews mit verschiedenen Akteursgruppen bei, die über Erfahrungen bei der Etablierung innovativer Netzwerke verfügen:

- die westdeutschen im „Verband der Innovations- und Technologieberatungs-Organisationen e.V.“ (VITO) vereinigten Transferorganisationen (9)
- die RKW-Landesverbände (7), zwei interessierte Industrie- und Handelskammern und eine Wirtschaftsfördergesellschaft sowie
- die Wirtschaftsministerien der vier wirtschaftsstarken und großen Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen.

Sie wurden befragt, welche innovativen KMU-Netzwerke in der Region bestehen, ob und welche Hemmnisse bei der Netzwerkbildung und für das nachhaltige Wirken auftreten sowie welche Fördermöglichkeiten KMU nutzen können. In den Gesprächen wurden auch die Gründe für eine Ausweitung des Programms auf die westdeutschen Bundesländer, das Potenzial qualifizierter Netzwerkmanager und Verbesserungsvorschläge zu dem Förderprogramm NEMO erhoben.

Der Besuch einer Clusterveranstaltung in Bayern illustrierte die Angebote für innovative KMU innerhalb von Clusterinitiativen in den Ländern.

Auch in den Interviews spiegelte sich die unter 2.1 dargestellte Begriffsvielfalt - Cluster, Kooperationen, Netzwerke - wieder. Daher werden die von den Akteuren genutzten Bezeichnungen verwendet.

Die Gespräche sollten und konnten nicht den Anspruch erheben, die unzähligen und vielgestaltigen Netzwerk- und Clusterinitiativen vollständig zu erfassen. Sie ermöglichten jedoch, Schwerpunkte zu erkennen, den Bedarf von KMU zur Innovation in Netzwerken zu identifizieren und Förderangebote einzuschätzen.

##### Baden- Württemberg

Technologietransfer ist ein Kernbereich der erfolgreichen baden-württembergischen Wirtschafts- und Innovationspolitik. Durch sie wurden innovative Netzwerke angeregt, die - wie in vielen anderen Bundesländern auch - nicht flächendeckend erfasst sind.

In den vergangenen Jahren sind, unterstützt von der Landesregierung, eine Reihe

<sup>11</sup> Maass, F. et. al. (2006)

<sup>12</sup> Scholta, C. (2005)

erfolgreicher technologiespezifischer Clusterorganisationen entstanden, z. B.:

- Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg
- BIOPRO Baden-Württemberg GmbH
- Forum Luft- und Raumfahrt e.V.
- Verein Photonics BW e.V.
- Mikrosystemtechnik Baden-Württemberg e.V.
- Plattform Umwelttechnik beim LVI.

Regionale Initiativen und Netzwerke existieren u. a. im Nordschwarzwald zur Kunststoffindustrie unter Beteiligung von größeren Unternehmen. In der Region Bodensee-Hochrhein sind Innovationsnetzwerke in der Bio- und Nanotechnologie sowie zu Brennstoffzellen entstanden, in denen Unternehmen auch grenzüberschreitend kooperieren. Dort zeichnen sich Potenziale für Innovationsnetzwerke in den traditionellen Branchen Verpackung und Textilverarbeitung ab.

Diese Netzwerke werden vorwiegend extern gemanagt und erhalten keine Landesförderung. Die Gesprächspartner betonten, dass eine Förderung innovativer Netzwerke an regionalen Ansätzen anknüpfen sollte.

Zurzeit führt das Wirtschaftsministerium einen Clusterdialog zur Bestandsaufnahme mit dem Ziel, förderfähige Clusterinitiativen zu identifizieren. Ein **begrenzter Anteil** der EFRE-Mittel 2007-2013 soll für Cluster-Aktivitäten eingesetzt werden, um bestehende landesweite Cluster auszubauen und regionale Kompetenznetze anzustoßen. Auch in Baden-Württemberg sollen förderfähige Initiativen auf dem Weg des Wettbewerbsaufrufs identifiziert werden.

Das Wirtschaftsministerium rechnet auf Grund der Mittelausstattung damit, nur wenige Projekte und Netzwerkstrukturen unterstützen zu können und begrüßt die ergänzende Förderung des Netzwerkmanagements durch das BMWi.

Die Befragten erwarten mit der angekündigten Clusterpolitik, beginnend mit einer Veranstaltungsreihe „Clusterdialog“ ab 12/07, auch neue Impulse für regionale Innovationsnetzwerke.

## Bayern

Seit Anfang 2006 sind auf zentralen Kompetenzfeldern der bayerischen Wirtschaft 19 landesweite Netzwerke (Cluster) zwischen Unternehmen sowie zwischen Wirtschaft und Wissenschaft angestoßen worden.

### >> High-Tech-Cluster

- Biotechnologie, Luft- und Raumfahrt, Satellitennavigation, Informations- und Kommunikationstechnik, Umwelttechnologie, Medizintechnik

### >> Produktionsorientierte Cluster

- Automotive, Chemie, Sensorik und Leistungselektronik, Ernährung, Forst und Holz, Finanzdienstleistungen, Medien, Energietechnik, Bahntechnik, Logistik

### >> Querschnittstechnologien

- Nanotechnologie, Mechatronik und Automation, Neue Werkstoffe

Die bayerische Clusterpolitik ist darauf ausgerichtet, u. a. marktrelevante Verbundprojekte der Wirtschaft unter Einbeziehung der Wissenschaft zu generieren, Projekte zu strukturieren und zu begleiten (z. B. durch Coaching).

Gefördert wird gegenwärtig das Clustermanagement. Die Bayern Innovativ GmbH, eine zentrale, von öffentlichen Einrichtungen getragene Organisation, nimmt eine Schlüsselstellung bei der Umsetzung der Clusterinitiative ein und betreut insgesamt vier Cluster.

Innerhalb der Cluster werden als weitere „Verästelungen“ für marktnahe Entwicklungen Netzwerke zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen angeregt. Die Förderung innerhalb der Clusterinitiativen wird, so die vorherrschende Meinung, solche Netzwerke und die auf regionaler Ebene kaum erreichen.

Beispiele regionaler Innovationsnetzwerke finden sich z. B. in Oberfranken in den Branchen Kunststoff, Textil, Maschinenbau, Autozulieferer und Automatisierung. Die Experten schätzten ein, dass eine Ausweitung des Programms NEMO den Unternehmen bessere Chancen für den Zugang zu Clustern und Clusterprojekten ermöglichen und die Clusterinitiative in Bayern sinnvoll ergänzen wird. Beispielhaft ist eine der bayerischen Clusterinitiativen unter 4.4. detailliert beschrieben.

#### **Bremen**

In der Metropolregion Bremen existiert bereits ein großes Netzwerk im Bereich Windenergie, das als eingetragener Verein 90 Mitglieder zählt. Außer größeren Unternehmen sind an diesem Netzwerk auch wenige KMU beteiligt.

Neben Förderprogrammen in der Umweltforschung und FuE-Förderung in spezifischen Arbeitsschwerpunkten (wie z. B. in der Gesundheitswirtschaft) fehlen hier jedoch Förderprogramme, die über FuE und Investitionsförderung hinausgehen und direkt an der - auch länderübergreifenden - Förderung von Netzwerken ansetzen.

Aus Sicht der Befragten könnte ein Programm wie NEMO, gerade auch in der schwierigen Stadtstaat-Situation, diesen Bedarf aufgreifen und darüber hinaus auch den KMU Anreize zu strategischen Überlegungen bieten.

#### **Hamburg**

In Hamburg sind bereits zahlreiche Netzwerke mit und ohne Organisation von Kooperationsprojekten zumeist im verarbeitenden Gewerbe vorhanden. Die beteiligten KMU haben in der Regel weniger als 50 Mitarbeiter; neben diesen sind aber auch längerfristig größere Unternehmen (z. B. NANO) in die Netzwerkstrukturen eingebunden.

Bereits bestehende Förderprogramme des Landes richten sich in Hamburg vor allem an die Unternehmen und nicht an das Netzwerkmanagement. Hinzugekommen ist ein zeitlich befristetes Programm aus der FuE-Förderung und RIS (Förderung von innovativen Kooperationsprojekten zwischen KMU und Hochschulen oder anderen Unternehmen).

	<p>Netzwerken und einem professionellen Netzwerkmanagement wurde auch in Hamburg eine gute Perspektive bescheinigt.</p>
<b>Hessen</b>	<p>Netzwerke sind in Hessen sehr weit verbreitet und bestehen zumeist in den eher technologielastrigen Branchen. Neben Netzwerken aus Großfirmen (z. B. in der Region Wetzlar) gibt es auch reine KMU-Netzwerke, die zeitweise als Verein bestehen, jedoch eine geringe Intensität aufweisen.</p> <p>Unter <a href="http://www.ihk-hessen.de/ag/itb/netzwerke">http://www.ihk-hessen.de/ag/itb/netzwerke</a> (Stand 10.9.07) geben die hessischen IHKs einen Überblick über die 25 bestehenden Technologie- und Kompetenznetzwerke.</p> <p>Nach Einschätzung des Wirtschaftsministeriums stehen vielen ungeforderten, selbst organisierten, erfolgreichen Netzwerken solche gegenüber, bei denen auch nach mehreren Anstößen von außen nicht erfolgreich kooperiert wird.</p> <p>Netzwerke können innerhalb des Programms „Modellprojekte“ finanziell unterstützt werden. Ab 2008 soll zusätzlich ein Unternehmenswettbewerb initiiert werden, der ganz spezifisch auf Landescluster und -netzwerke und auf deren Management ausgerichtet wird.</p>
<b>Niedersachsen</b>	<p>Innovationsnetzwerke haben sich in verschiedenen Bereichen, z. B. Verpackung und neue Werkstoffe etabliert. Größere Unternehmen, wie Airbus und Otto Bock, treiben themenspezifische Cluster voran, die sich auch für KMU öffnen.</p> <p>Mit technologischen Landesinitiativen ist beabsichtigt, relevante wissenschaftliche Einrichtungen und Unternehmen eines Bereiches in einem Netzwerk zu vereinen. Solche Landesinitiativen bestehen z. B. zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptronik</li> <li>- Brennstoffzellentechnologie</li> <li>- Life Sciences</li> <li>- Mikrosystemtechnik und Sensorik.</li> </ul> <p>Über drei Jahre können sowohl die Geschäftsstelle der Initiative als auch innovative Projekte gefördert werden.</p>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<p>Kleine regionale Netzwerke sowie Cluster- und Brancheninitiativen sind in Nordrhein-Westfalen zahlreich. Bundesweite Aufmerksamkeit erreicht die Initiative für Beschäftigung OWL e.V., in der in acht Branchen Cluster entwickelt werden, wie z. B. OWL MASCHINENBAU e.V. Für deren systematische Arbeit bedarf es höherer Ressourcen für das Netzwerkmanagement und für Grundsatzarbeit, vor allem in kleineren Unternehmen. Die Initiative für Beschäftigung OWL e.V. lädt seit 2003 zu dem Fachkongress „nets`work“ ein, in dem Erfahrungen erfolgreicher Netzwerke und wissenschaftliche Beiträge vorgestellt werden.</p> <p>Zurzeit werden Aufrufe zu einem Förderwettbewerb für insgesamt 17 Branchen und innovativen Themen konzipiert. Der erste Aufruf „CheK.NRW 2007“ (Chemie/Kunst-</p>

	<p>stoff) wurde im August 2007 veröffentlicht. Gegenstand des Wettbewerbs sind neben Innovationsprojekten auch Netzwerke und Netzwerkgründungen sowie -weiterentwicklungen zwischen Unternehmen und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen, die der Stärkung der Wertschöpfungsketten in den Zukunftsmärkten dienen, sowie Infrastrukturmaßnahmen. Die in NRW geplanten Wettbewerbsaufrufe sind als Anlage 2 aufgeführt.</p> <p>Gute Chancen für NEMO sehen die Befragten vor allem in der Förderung und Stärkung von Regionalclustern als Ergänzung zu den landesspezifischen Förderungen.</p>
<b>Rheinland-Pfalz</b>	<p>In Rheinland-Pfalz existieren Netzwerke z. B. in der Lasertechnik, der Abfallwirtschaft und der Gebäudeautomation. Es gibt ca. sechs thematisch festgelegte Cluster, an denen überwiegend KMU, aber auch Großunternehmen wie SCHOTT beteiligt sind. Obwohl die Interviewpartner der Zusammenarbeit zwischen KMU und Forschungseinrichtungen das hohe Potenzial bestätigen, werden in Rheinland-Pfalz Netzwerke und Cluster vom Land finanziell nicht unterstützt.</p>
<b>Saarland</b>	<p>Seit 1999 werden im Saarland Innovationsstrategien verfolgt, die sich auch auf Cluster und große Verbünde beziehen und z. B. die Koordination von Cluster-Managern stärken. Als erfolgreiches Beispiel wird Bio-Net genannt. Zusätzlich bestehen kleinere Verbünde, die von der Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V. moderiert werden. Eine darüber hinaus reichende Landesförderung gibt es nicht. Die eigenen Potenziale des Saarlandes für Innovationsnetzwerke sind wegen der rückläufigen traditionellen Branchen und der Größe des Landes beschränkt.</p>
<b>Schleswig-Holstein</b>	<p>In Schleswig-Holstein gruppieren sich die vorhandenen Kompetenzzentren bzw. Cluster inhaltlich um die Branchen Windenergie, Biomasse, Neue Materialien und Kunststoff. An ihnen beteiligen sich kleinere Unternehmen mit ca. 30 bis 50 Mitarbeitern und sie integrieren über die Ländergrenzen hinaus auch Unternehmen aus Niedersachsen. Für Unternehmen stehen Netzwerkförderprogramme im Sinne von NEMO nicht mehr zur Verfügung.</p>
<b>Fazit</b>	<p>Es wurde deutlich, dass innovative Netzwerke im Sinne des Programms NEMO sowohl als regionale Netzwerke existieren, aus ihnen als Keimzelle entwickelt werden oder aber eng mit der Clusterbildung verknüpft sein können.</p> <p>Die Interviews sollten nicht nur einen Einblick in die Netzwerkaktivitäten der Länder vermitteln, sondern auch die Perspektiven innovativer Netzwerke anreizen. Zwei Drittel der Befragten sehen uneingeschränkt auch zukünftig ein Potenzial für die Bildung innovativer Netzwerke und Cluster.</p> <p>Mehrheitlich sind sie der Auffassung, dass Netzwerke dort zu fördern sind, wo es Chancen für ihre Entwicklung gibt. Da die dargelegten Initiativen meist auf die jeweiligen Länder beschränkt sind, kann ein „unbegrenzt“ Programm wie NEMO dazu beitragen, überregionale Netzwerke zu entwickeln.</p>

### 4.3 Förderung des Managements von innovativen Netzwerken

Für die Ausweitung der bisher auf das Gebiet der neuen Bundesländer begrenzten Förderung auf die Region der westdeutschen Bundesländer wurden auf der Grundlage der Förderdatenbank des Bundes die Förderangebote der Bundesländer recherchiert und in Interviews mit vier Wirtschaftsministerien hinterfragt. Diese Ergebnisse zur gegenwärtigen und soweit möglich zur Perspektive der Förderung sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Land	Förderung 2007	Entwicklung der Förderung
Baden-Württemberg	Indirekt: Landesbeteiligung und Unterstützung für landesweite Clusterorganisationen	Begrenzter Anteil EFRE-Mitteln 2007-2013 für Cluster-Aktivitäten vorgesehen, Ziel: Ausbau bestehender Cluster und Bildung regionaler Kompetenznetze  Grundlage: Richtlinie und Wettbewerbsaufruf Förderung von wenigen Projekten und Netzwerkstrukturen möglich
Bayern	Förderung der Infrastruktur von 19 landesweiten Clustern (ab 2006)	Fortsetzung der Förderung der Clusterinitiativen bis 2011 Ab September 2007 Projektförderung mit EFRE-Mitteln möglich, Anforderungen zurzeit noch nicht spezifiziert
Bremen	Keine	k.A.
Hamburg	Innerhalb Förderung RIS Hamburg: Aktionslinie 3 Förderung von Innov. Kooperationsprojekten zwischen KMU u. Hochschulen oder anderen Unternehmen	k.A.
Hessen	Innerhalb der Förderung von Modellprojekten	Anfang 2008: Wettbewerbsaufruf zur Förderung der Landescluster und -netzwerke, Förderung von Clustern einschl. Netzwerkmanagement
Niedersachsen	Innerhalb der Förderung von technol. Landesinitiativen Entwurf Richtlinie Entwicklungskonzepte, Netzwerke und Initiativen zur Stärkung der reg. Wirtschaftsstruktur- Teil Kooperationsnetzwerke u. Clustermanagement, (EFRE), nach Zielgebieten.	Beginn der EFRE-Förderung 2007
Nordrhein-Westfalen	16 Landescluster benannt, zwei Wettbewerbsaufrufe (Chemie/Kunststoff und Kultur/ Kreativwirtschaft) ergangen, weitere 2007 geplant Förderung von Netzwerkprojekten einschl. Management	Auf- und Ausbau der Gesamtstrategie Clusterpolitik im Rahmen der Clusterpolitik; Förderung regionaler Cluster zusätzlich erforderlich, z. B. durch Ausweitung BMWi Förderung
Rheinland-Pfalz	keine	k.A.
Saarland	Förderung von Clustern, regionale Verbände moderiert von ZPT	k.A.
Schleswig-Holstein	keine	k.A.

Tabelle 5: Übersicht zur Förderung des Netzwerkmanagements durch die Bundesländer

**Bayern,  
NRW  
Baden-  
Württemberg**

Die Recherche und Befragung in den großen wirtschafts- und innovationsstarken Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen weisen keine konkurrierenden Förderangebote auf Landesebene aus.

Vielmehr werten die dortigen Wirtschaftsministerien eine Förderung des Netzwerkmanagements durch das BMWi als Qualifizierung regionaler Netzwerke für den Zugang zu landesweiten Clustern. Die Begrenzung der Clusterinitiativen auf die Förderung weniger ausgewählter Projekte in Schwerpunktbranchen/-technologien bzw. die vorwiegende Förderung der Clusterinfrastruktur lässt aber auch eine Förderlücke für kleinere regionale innovative Netzwerke erkennen. Von den Wirtschaftsministerien der drei Bundesländer, in denen knapp 60% der KMU mit mehr als 9 und weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt sind, wird die Ausweitung des Programms NEMO als sinnvolle Ergänzung der Clusterpolitik des Landes begrüßt.

**Nieder-  
sachsen**

Den Rahmen für die Förderung von Kooperationsnetzen und Clustermanagement nach den GA-Fördergebieten und Zielgebieten der EU wird in Niedersachsen künftig eine Richtlinie „Entwicklungskonzepte, Netzwerke und Initiativen zur Stärkung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (EFRE) setzen. Inwieweit mit ihr die analoge Förderung von Innovationsnetzwerken wie mit NEMO möglich wird, kann zurzeit noch nicht eingeschätzt werden.

**Hessen**

In Hessen wird das Förderprogramm NEMO zwischen einer Forschungskoope-  
ration und einem Netzwerk eingeordnet. Daher wird eine Bundesförderung des Managements innovativer Netzwerke vom Wirtschaftsministerium und der Hessen Agentur skeptisch bewertet und eine Förderung von Dienstleistungskooperationen und der „Initiative Kompetenznetze Deutschland“ gewünscht (Anlage 3).

**4.4 Beispiel**

**Allianz  
Bayern  
innovativ**

Zu 19 ausgewählten Branchen und Technologiefeldern werden Clusterplattformen aufgebaut, die die landesweite Vernetzung zwischen Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, aber auch Kapitalgebern und Dienstleistern aktiv vorantreiben und den Know-how-Transfer unterstützen. Die Clusterplattformen fungieren als Ansprechpartner für interessierte Unternehmen und Forschungseinrichtungen, führen Fachveranstaltungen und Kooperationsforen durch, bieten Informationen im Internet und auf Messen, bündeln und unterstützen regionale Initiativen, stoßen Leitprojekte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft an, unterstützen Gründungsaktivitäten und arbeiten mit den Akteuren im Ansiedlungsmarketing und in der Außenwirtschaft zusammen.

Das „Cluster Energietechnik“ verzeichnet eine sehr gute Resonanz. Zu dem Kooperationsforum mit Fachausstellung „Silizium-dünne Schichten vom Rohstoff zum Modul“ am 11.09.2007 trafen 130 Teilnehmer zusammen: Produzenten, Dienstleister, FuE-Einrichtungen und Behörden, nicht nur aus Bayern.

Im Rahmen dieses Clusters sollen einige Projekte mit Marktrelevanz als Einzel- und Verbundprojekte zwischen mittelständischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen über EFRE-Mittel ab Ende 2007 gefördert werden.

## 5. Bedarf für die Förderung innovativer Netzwerke in den alten Bundesländern

### 5.1 Ergebnisse der Analyse und Schlussfolgerungen

Die Befragung der an den NEMO-Förderprojekten beteiligten westdeutschen KMU sowie Expertengespräche ergeben die nachfolgenden Gründe für die Ausweitung der Förderung auf die alten Bundesländer.

#### >> Gründe für Förderung

#### Hemmnisse **Innovationsverhalten und Innovationshemmnisse kleinerer Unternehmen**

Das Innovationsverhalten kleinerer Unternehmen, die im Fokus der Förderung durch NEMO stehen, und ihre Innovationshemmnisse sind nach Einschätzung der befragten Experten in West- und Ostdeutschland ähnlich.

Die Innovationskraft der KMU ist - auch in wirtschafts- und innovationsstarken Bundesländern - zu steigern. Es besteht jedoch die Gefahr, dass in der Hochkonjunkturphase die Kundennachfrage eigene Ideen verdrängt. Auch könnten Spielräume der Unternehmen für eigene strategische Überlegungen - wie Produkt- und Prozessinnovationen oder neue Partnerschaften - ungenutzt bleiben.

Westdeutsche Unternehmen haben in den letzten Jahren die Produktivität gesteigert und sich verschlankt, so dass Ressourcen für Kooperationen und spezifische Kapazitäten für FuE durch Fachkräftemangel fehlen. In dieser Situation sind externe Anregungen erforderlich, damit sich Firmen besser vernetzen und ihre Innovationskraft steigern können.

#### Zukunft Netzwerke **Bedeutung externer Netzwerke und Kooperationen für Innovationsfähigkeit**

Nach der neueren Innovationstheorie tragen externe Netzwerke und Kooperationen wesentlich zur Erhöhung der Innovationskraft von KMU bei. Die Kooperation im Rahmen von Netzwerken innovativer Unternehmen und Forschungseinrichtungen ermöglicht gemeinsame FuE-Aktivitäten und Markterschließung. Sie dient der systematischen Erschließung von Synergieeffekten und eignet sich daher besonders zur Durchführung komplexer oder interdisziplinärer Aufgaben, bis hin zur Entwicklung neuer Systemlösungen und der gemeinsamen Akquisition größerer Aufträge am Markt.

	<p>Der Erfolg externer Netzwerke und Kooperationen wird durch die Kompetenz des Netzwerkmanagements geprägt, was auch bei den Expertengesprächen mehrheitlich hervorgehoben wurde. Insbesondere ist darauf zu achten, dass das Netzwerkmanagement nicht zu stark von einzelnen beteiligten Unternehmen beeinflusst wird.</p>
<p><b>NEM(O) und Clusterpolitik</b></p>	<p><b>Potenzial durch Clusterinitiativen in Westdeutschland</b></p> <p>In Westdeutschland sind innovative regionale Netzwerke und deren Ansätze vorhanden, die durch eine Förderung des externen Managements schneller und nachhaltiger neue Produkte, Verfahren und innovative Dienstleistungskonzepte entwickeln und am Markt einführen können.</p> <p>Sie sind in kleineren Ländern wie Bremen (z. B. durch die Metropolregion) und dem Saarland länderübergreifend oder stoßen dort auf begrenzte eigene Kompetenzen in den Bundesländern.</p> <p>Cluster bilden ein ideales Umfeld, um Innovationsprozesse zu beschleunigen und sind wichtige Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung. Clusterpolitik ist damit ein wichtiges und notwendiges Instrument der Innovationspolitik, wie sie in Bayern seit eineinhalb Jahren praktiziert wird und in Baden-Württemberg sowie Nordrhein-Westfalen vorbereitet und sichtbar wird. Diese Clusterförderung lässt, wie das Beispiel Energietechnik in Bayern zeigt, Spielräume für die Bildung kleinerer innovativer Netzwerke analog dem NEMO-Programm. In einigen Ländern sehen die Wirtschaftsministerien die ausgeweitete Förderung als ideale Ergänzung der Landespolitik.</p>
<p><b>Effekte in KMU</b></p>	<p><b>Erfolg des Programms NEMO in beteiligten westdeutschen KMU</b></p> <p>Die bereits im Rahmen der Evaluierung des Programms NEMO festgestellte hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe der KMU sowie bei den Netzwerkmanagementeinrichtungen in den neuen Bundesländern bestätigen auch die befragten, an NEMO-Projekten beteiligten westdeutschen KMU. Die Mehrheit kann das als maßgeschneidert bezeichnete Programm weiterempfehlen, weil es die folgenden unternehmerischen Zielsetzungen beachtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau einer zusätzlich tragenden Säule (neue Produkte und Märkte),</li> <li>- technologische Weiterentwicklung über FuE,</li> <li>- Verbesserung des Marktauftritts und</li> <li>- Optimierung der eigenen Wertschöpfung.</li> </ul> <p>In den Gesprächen bekräftigten die Experten mehrheitlich, dass für eine längerfristige erfolgreiche Kooperation in Netzwerken (von der FuE bis zur Markteinführung) neben einer permanenten Führung besonders die Vermittlung kurzfristiger Erfolge entscheidend ist.</p>

**Keine flächendeckende konkurrierende Förderung**

Für die Etablierung und das mehrjährige Management innovativer Netzwerke können KMU kaum oder nur geringe technologie-offene Fördermöglichkeiten (im Rahmen der einzelbetrieblichen oder kooperativen FuE-Förderung) nutzen. Diese sind meist nur auf die FuE-Phase begrenzt und schließen die Markteinführung im selben Programm aus.

Für das mehrjährige Management des Netzwerks einer größeren Zahl Unternehmen - von der FuE bis zur Markteinführung - konnten nur Clusterinitiativen auf Landesebene ermittelt werden.

Die neue EU-Förderperiode 2007 bis 2013 im Rahmen des Operationellen Programms (EFRE) wird in einigen Bundesländern die Förderung nur von wenigen kleineren Innovationsnetzwerken einschließlich des Managements ermöglichen.

**Netzwerkmanagement****Potenzial erfahrener Netzwerkmanager**

Die Netzwerkmanager haben eine herausragende Rolle beim Aufbau und für den langfristigen Erfolg des innovativen Netzwerks. Sie stellen auch den Förderantrag und sind Zuwendungsempfänger, während die nutzenden KMU von der Förderung über die reduzierten Eigenanteile für die Managementleistung profitieren.

Qualifizierte Einrichtungen, die die Anforderungen des Programms NEMO erfüllen, stehen mit den befragten Innovations- und Technologietransfereinrichtungen zur Verfügung und sind mit Ausnahme Hessens dazu auch bereit. Zu dem Kreis geeigneter Netzwerkmanager zählen auch RKW-Landesverbände, auf dem Gebiet erfahrene IHKs und Wirtschaftsfördergesellschaften.

**5.2 Empfehlungen für die Förderung von innovativen Netzwerken****NEM(O)  
deutsch-  
landweit****Ausweitung des Programms**

Für eine hohe Akzeptanz und den Erfolg eines auf die alten Bundesländer ausweiteten BMWi-Programms „Förderung des Managements innovativer Netzwerke“ bestehen gute Voraussetzungen - insbesondere durch die Vielzahl vorhandener kleinerer regionaler Netzwerke, die eingeleiteten Netzwerk- und Clusterinitiativen in den Bundesländern und die neue Förderperiode 2007 bis 2013 des Europäischen Regio-nalfonds (EFRE).

In der Kommunikation des Programms gegenüber den Ländern - erst recht aber bei der Zielgruppe Unternehmen - sollten die begrifflichen Unschärfen bei Kooperationen, Netzwerken und Clustern berücksichtigt werden. Dem könnte dadurch entsprochen werden, dass die in Landesinitiativen verwendeten Begriffe zur Einordnung und Abgrenzung der BMWi-Förderung zu anderen Initiativen und Förderungen des Bundes und der Länder genutzt werden. Die Kommunikation der Programmausweitung könnte mit Beispielen zur hohen technologischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der geförderten Netzwerke verbunden werden.

<b>Fördermodalitäten</b>	<b>Übertragung der Fördermodalitäten 1:1</b> <p>Von den befragten an NEMO beteiligten Unternehmen und von den Experten wurde mehrheitlich eine weitestgehende Übertragung des Programms auf Westdeutschland gewünscht. Ebenso befürworteten sie mehrheitlich die langjährige degressive Förderung und das von den Unternehmen unabhängige Netzwerkmanagement. Einige wenige Experten sahen die Zahl von sechs beteiligten KMU als zu hoch an (besser: drei bis vier) und betonten die aktivere Rolle des aus einem beteiligten Unternehmen entsandten Netzwerkmanagers. Vereinzelt wurde angeregt, starke Kunden in das Netzwerk zu integrieren, um die Marktwirksamkeit zu erhöhen. Eine geringere Förderhöhe als in den neuen Bundesländern wurde von den Experten kaum thematisiert. Die Nachhaltigkeit der Förderung, d. h. die über den Förderzeitraum wirkenden Effekte der Kooperation werden mehrheitlich erwartet, um anschließendes „Förderhopping“ zu vermeiden.</p>
<b>Evaluierung</b>	<b>Begleitende Evaluierung</b> <p>Die Ausweitung des Programms auf die westdeutschen Bundesländer sollte wiederum von einer Evaluierung begleitet werden. Dabei sollte auch die Verzahnung der ausgeweiteten NEMO-Förderung mit den Clusterinitiativen in den Bundesländern beobachtet werden und in die Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms eingehen.</p>
<b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Erfahrungsaustausch der Netzwerkmanager zur Professionalisierung</b> <p>Der Erfahrungsaustausch der Netzwerkmanager, die für den nachhaltigen Erfolg der innovativen Netzwerke eine zentrale und herausragende Rolle einnehmen, sollte fortgesetzt und unter Beteiligung der potenziellen Netzwerkmanagementeinrichtungen in den alten Ländern intensiviert werden.</p>
<b>Dienstleistungen</b>	<b>Rolle von Dienstleistungen</b> <p>Wissenschaftler wiesen auf Potenziale für Innovationsnetzwerke, z. B. bei Dienstleistungen auch in einem nicht technologischen Bereich hin. Für eine Weiterentwicklung des Programms könnte dieser Aspekt, zumindest bei der Auswahl von Netzwerkpartnern und Märkten, interessante Perspektiven eröffnen.</p>

## Literaturverzeichnis

- Becker, Thomas et. al. Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2005
- Becker, W. Innovationsnetzwerke und Unternehmensgründungen, net's work, Band 1, Kongress 2003
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) et. al. Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung, Erfahrungen der Praxis, Kleine Verlag, Bielefeld 2004
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) et. al. net's work. Netzwerke und strategische Kooperationen in Wirtschaft und Wissenschaft, Kleine Verlag, Bielefeld 2005
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) et. al. Netzwerkwelten 2006. Forschungsthemen, Schwerpunktbranchen, praktisches Know-how, Kleine Verlag, Bielefeld 2006
- BMBF Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Berlin 2001
- BMBF Leitfaden Kompetenznetze, Berlin 2004
- BMBF Hightech-Strategie Deutschland, Berlin 2006
- BMBF Spitzencluster-Wettbewerb, Berlin 2007
- BMWi Mittelstandsinitiative, Berlin 2006
- BMWi Stand der NEMO-Förderung nach acht Runden, Berlin 2007
- DIHK DIHK-Innovationsreport 2007, Berlin August 2007
- GIB / Söstra Abschlussbericht, Begleitende Evaluierung des Förderwettbewerbs Netzwerkmanagement-Ost (NEMO), 2005
- GIB / Söstra Begleitende Evaluierung des Förderwettbewerbs Netzwerkmanagement-Ost (NEMO), 2005 (Kurzfassung)
- HA Hessen Agentur GmbH Konzeptpapier Förderung von Kooperationsnetzwerken, Wiesbaden
- Hellmer, F. Mythos Netzwerke: regionale Netzwerke zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin 2002
- Innovationsstiftung Hamburg Jahresbericht 2004, Hamburg 2004
- Innovationsstiftung Hamburg Jahresbericht 2005, Hamburg 2005
- Innovationsstiftung Hamburg Jahresbericht 2006, Hamburg 2006
- Labruier, D. CheK.NRW. Gesucht: Die besten Ideen für Chemie und Kunststoff. Leitfaden, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, Jülich
- Maass, F. et. al. FuE-Kooperationen von KMU. Interne und externe Erfolgsfaktoren aus organisationsökonomischer Sicht, Deutscher Universitäts-Verlag 2006
- Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, NRW CheK.NRW. Gesucht: Die besten Ideen für Chemie und Kunststoff. Wettbewerbsaufruf
- OWL e.V. Transfer OWL. Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers zwischen Wissenschaft und klein- und mittelständischen Unternehmen, Bielefeld 17. Juli 2006

**Literaturverzeichnis**

- Porter, M. Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review 1998
- Scholta, C. Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation, Chemnitz 2005
- Semlinger, K. Innovationsnetzwerke, Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren, RKW, Eschborn 1998
- Stifterverband Presseerklärung „FuE in der Wirtschaft“, 1.2.2007
- ZENIT GmbH Cluster und Clusterpolitik für Nordrhein-Westfalen. Cluster - Kompetenz der ZENIT GmbH, Mülheim an der Ruhr Juli 2006
- ZEW Innovationen und Gründungen in Ostdeutschland. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 15-2003, Mannheim Februar 2003
- ZEW, KfW Innovationsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen besser nutzen, Presseerklärung 8.11.2005
- ZEW Innovationsverhalten der dt. Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2006, Mannheim Januar 2007

## Anlagen

1. Tabellen und Abbildungen
2. Übersicht Förderwettbewerbe NRW
3. Konzept HessenAgentur

### 1. Tabellen und Abbildungen

8 Wettbewerbsrunden seit 2002
451 Anträge insgesamt von 266 Einrichtungen
164 bewilligte Netzwerke von über 90 Einrichtungen
Bewilligte Zuschüsse bisher insgesamt: 31,79 Mio. Euro
Bewilligter Zuschuss je Netzwerk (Phase 1): 117,5 Tsd. Euro

**Tabelle 1: NEMO - bisherige Ergebnisse**

Bewilligte Netzwerke	164
davon mit der <b>Zielstellung:</b>	
Systemanbieter	112
FuE-Kooperation	104
Kompetenz-Cluster	93
Art der <b>Innovationen:</b>	
neue Produkte	in 106 Netzwerken
neue Verfahren	in 94 Netzwerken
innovative Dienstleistungskonzepte	in 30 Netzwerken

Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

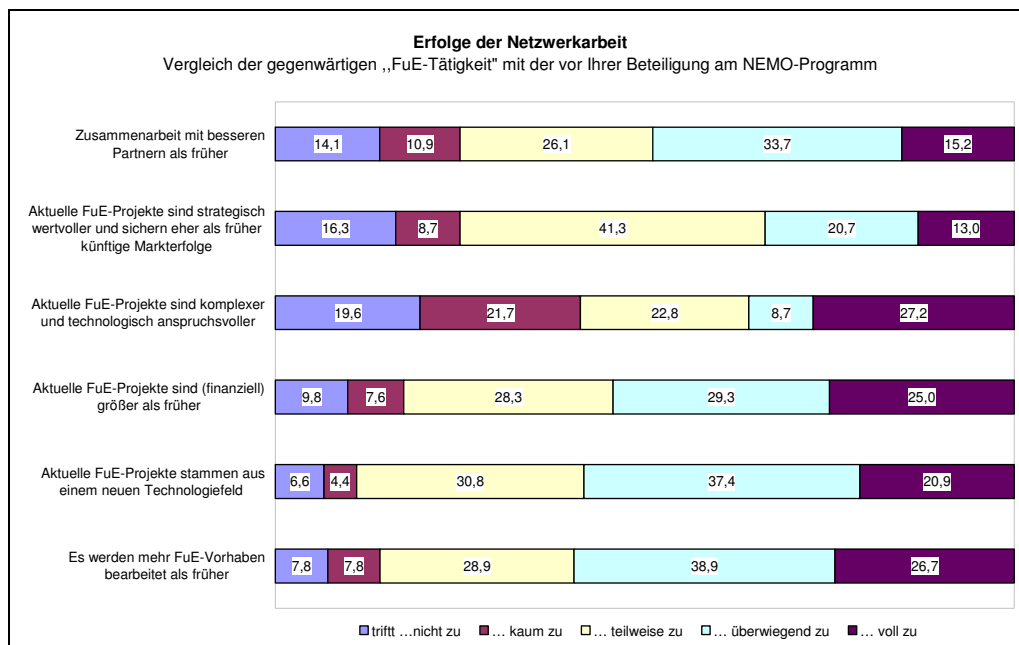
**Tabelle 2: NEMO – inhaltliche Ziele der Netzwerke<sup>13</sup>**

<b>Arbeitsplätze</b>
In 103 Netzwerken wird ein Zuwachs an Arbeitsplätzen erwartet. Der erwartete Zuwachs beträgt über 2.800 Arbeitsplätze.
<b>Umsatzentwicklung</b>
In 86 Netzwerken erwarten die Unternehmen deutliche Umsatzsteigerungen (um 10% bis 50%).
<b>Export</b>
In 30 Netzwerken wird eine Steigerung der Exportquote erwartet (um bis 50%).

**Tabelle 3: NEMO - wirtschaftliche Ziele der Netzwerke<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> BMWi (2007)

	2003	2004	2006
Verbesserung der Ertragslage	33 % der Unternehmen machten Gewinn	45,9 % der Unternehmen machten Gewinn	59,3 % der Unternehmen erwarten ein positives Ergebnis
Steigerung der Produktivität	Umsatz / Mitarbeiter: 102,2 Tsd. Euro	Umsatz / Mitarbeiter: 114,1 Tsd. Euro	Erwarteter Umsatz / Mitarbeiter: 129,4 Euro
Steigerung der FuE-Intensität	26,9 % der Mitarbeiter in FuE beschäftigt	28,1 % der Mitarbeiter in FuE beschäftigt	Geplant: 28,8 % der Mitarbeiter in FuE beschäftigt

Tabelle 4: NEMO - Unternehmenseffekte 2003-2006<sup>14</sup>Abb. 2: NEMO - Erfolge der Netzwerkarbeit<sup>14</sup><sup>14</sup> GIB / Söstra (2005)

# Wettbewerbe 2007 in NRW-EU-Ziel 2-Programm

Stand: 08.08.2007

Leitmärkte	Lfd. Nr.	Wettbewerbstitel	Feder-führung	Beginn
Gesundheit	1	Innovative Gesundheitswirtschaft NRW	<b>MAGS, MWME</b>	4. Quartal 07
	2	Medizintechnik-/Molekular Imaging – InnoMet. NRW	<b>MIWFT</b>	4. Quartal 07
Transport, Logistik	3	Automotive / Produktionstechnologien NRW	<b>MWME, MIWFT</b>	3. Quartal 07
	4	Innovationswettbewerb Logistik	<b>MWME, MIWFT, MBV</b>	4. Quartal 07
Neue Werkstoffe, Produktionstechnologien	5	Nano- und Mikrotechnologien / Innovative Werkstoffe	<b>MIWFT, MWME</b>	4. Quartal 07
	6	Bio NRW, Biotechnische Innovations-Offensive NRW	<b>MIWFT</b>	4. Quartal 07

<b>Leitmärkte</b>	<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Wettbewerbstitel</b>	<b>Federführung</b>	<b>Beginn</b>
	7	CheK.NRW 2007 (Chemie&Kunststoff in NRW 2007)	<b>MWME</b> , MAGS, MUNLV	August 07
	8	Ressourceneffizienz (Investitionen, FuE-Vorhaben)	<b>MUNLV</b>	3. Quartal 07
Energie	9	Innovationswettbewerb Energie NRW	<b>MWME</b> , MIWFT	September 07
	10	Innovative Energiespeichertechnologien	<b>MIWFT</b> , <b>MWME</b>	4. Quartal 07
Wissens- intensive Produktion und Dienstleistungen	11	Kreativwirtschaft, Förderung von regionaler und sektoraler Kompetenzentwicklung u. Netzwerkaktivitäten in der Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW	<b>MWME</b> , StK, MIWFT	August 07
	12	Wissensintensive Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette	<b>MWME</b>	4. Quartal 07

<b>Leitmärkte</b>	<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Wettbewerbstitel</b>	<b>Federführung</b>	<b>Beginn</b>
Regio-Cluster	13	Regio-Wettbewerb „Cluster u. Clusterpotenziale in NRW“	<b>MWME, MUNLV</b>	3. Quartal 07
Querschnittsthemen	14	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft und nachhaltige Verbesserung des Naturerlebens in NRW	<b>MWME, MUNLV</b>	4. Quartal 07
	15	Gründung und Wachstum	<b>MWME</b>	September 07
	16	Transfer NRW (Nutzung von wirtschaftsorientierten Transferpotenzialen an Hochschulen in NRW)	<b>MIWFT</b>	4. Quartal 07
	17	Standort Innenstadt – Wettbewerb zur Entwicklung von Innenstädten	<b>MWME, MBV</b>	4. Quartal 07

## Konzeptpapier Förderung von Kooperationsnetzwerken

In unseren Unternehmersprechtagen, telefonischen Beratungen und persönlichen Gesprächen treten Betriebe an uns heran, die sich dem zunehmenden Wettbewerb und der zunehmenden Komplexität dadurch stellen wollen, dass Sie mit Betrieben aus anderen Gewerken sowie Ingenieuren kooperieren. Diese Kooperationsnetzwerke haben das Ziel, neue Kunden zu akquirieren, die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern und neuen Kundenwünschen gerecht zu werden.

Ein Beispiel von vielen sei hierzu kurz angeführt: Um eine gebäudetechnische Sanierung zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses durchführen zu können, müssen Architekten bzw. Ingenieure, die die Maßnahme planen und einen Energiebedarfsausweis erstellen können, mit diversen Gewerken zusammen arbeiten:

- Mit Zimmerleuten, die die Dachisolierung vornehmen
- Mit Baufirmen, die die Wärmedämmung der Außenhaut vornehmen
- Mit Fensterbauern
- Mit Installateuren, die die Heizungsanlage an den neusten technischen Stand anpassen

Die Koordination ist komplex und umfangreich und ein entsprechendes Kooperationsnetzwerk kann hier Angebote aus einer Hand erstellen, Prozessabläufe optimieren und neue Kunden gewinnen.

Solch ein Kooperationsnetzwerk hat diverse Anlaufkosten, die von der Konzepterstellung über ein gemeinsames Büro mit Sekretärin und weitere kooperationsbedingte Kosten gehen. In der Anlaufphase stehen bisher geförderte Beratung, Workshops, Seminare und Schulungen zur Verfügung. Dies ist ein erster wichtiger Schritt.

Zur konkreten Umsetzung ist jedoch ein weiterer Schritt mit gemeinsamer Anlaufstelle, gemeinsamen Angeboten und einer Koordinationsstelle für die Arbeiten und Abrechnung zwischen den Partnern erforderlich. Kleine Betriebe können in der Anlaufphase diese Zusatzkosten nicht aufbringen, so dass in vielen Fällen die Umsetzung der entwickelten Konzepte nicht erfolgen kann. Es stehen nur Förderprogramme zur allgemeinen Unternehmensfinanzierung zur Verfügung. Konkret bedeutet dies, dass ausschließlich Kreditprogramme in Betracht kommen und diese auch nur eingeschränkt, da der Finanzierungsbedarf häufig im Bereich der Betriebsmittel liegt.

Ein Förderprogramm zur Anschubfinanzierung für Kooperationsnetzwerke könnte helfen, die Initiativen kleiner Betriebe zu unterstützen und das den Kooperationsnetzwerken innewohnende volkswirtschaftliche Potenzial (Innovationskraft, Schaffung von Arbeitsplätzen, Stärkung des Wettbewerbs) besser auszuschöpfen.

Die Programminhalte könnten sich zum Teil an der alten Richtlinie orientieren (ist beigefügt).

Als Eckpunkte sollten in dem Programm enthalten sein:

- Zuschussförderung von kooperationsbedingten Mehrkosten während einer Anlaufphase von 2 Jahren mit einem Fördersatz von bspw. 50 %
- Beteiligung von mind. 3 hessischen Unternehmen
- Begünstigung der Einbeziehung von hessischen Hochschulen, Fachhochschulen oder sonstigen Forschungsdienstleistern
- In besonders begründeten Fällen: Zuschüsse zur Konzeptentwicklung