

**Begleitende Bewertung des EFRE-Programms Baden-Württemberg 2014-2020**

# **Die Bedeutung von freiwilligen Kooperationen in geförderten Vorhaben für den EFRE in Baden-Württemberg**

**– ERGEBNISBERICHT –**

# Inhalt und Aufbau

## 01 **Warum sind freiwillige Kooperationen für den EFRE in Baden-Württemberg bedeutsam?**

- Untersuchungsauftrag
- Kooperationen im Kontext regionaler Entwicklung

## 02 **Wie wird im EFRE Baden-Württemberg gegenwärtig freiwillig kooperiert?**

- Erkenntnisse zur Umsetzung und den Effekten freiwilliger Kooperationen im EFRE in Baden-Württemberg

## 03 **Wie kann man die Bedingungen für freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg (auch) in Zukunft passend ausgestalten?**

- Fazit zu freiwilligen Kooperationen im aktuellen EFRE
- Anregungen für die weitere Ausgestaltung der Bedingungen für freiwillige Kooperationen im zukünftigen EFRE

# Warum sind freiwillige Kooperationen für den EFRE in Baden-Württemberg bedeutsam?

01

# Warum sind freiwillige Kooperationen für den EFRE in Baden-Württemberg bedeutsam?

## Untersuchungsauftrag

01

# Kontext der Untersuchung

Kooperationen zwischen Interessenvertretungen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Kammern, Trägern öffentlicher Belange, Unternehmen, Kommunen und weiteren Akteuren erweisen sich häufig als „**Katalysatoren**“ für das Erreichen spezifischer inhaltlicher Ziele<sup>1</sup>.

Mit Blick auf die Ziele und die Maßnahmen des EFRE in Baden-Württemberg 2014-2020 ist davon auszugehen, dass kooperatives Wirken auch für die Umsetzung der geförderten Vorhaben einen **erkennbaren Mehrwert** hat. Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Frage, inwiefern die Kooperationen zu einer **besseren Erreichung der inhaltlichen Ziele der EFRE-Förderung beitragen**. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Akteure für sich selbst von der Zusammenarbeit profitieren.

**Ziel der Studie ist, die Ansätze und den Mehrwert der freiwilligen Kooperationen in geförderten Vorhaben im Hinblick auf die Erreichung der EFRE-Förderziele herauszuarbeiten sowie Hinweise zu geben, wie dieser Mehrwert in der kommenden Förderperiode weiter erhöht werden kann.**

## FREIWILLIGE KOOPERATIONEN

Mit Kooperationen sind im Rahmen dieser Studie **zweckgerichtete, bewusst aufgenommene Formen der Zusammenarbeit** von Akteuren gemeint, die zur Umsetzung eines Vorhabens beitragen und über die einmalige Interaktion hinausgehen.

Der Fokus der Studie liegt auf **freiwilligen Kooperationen**. Dies bedeutet, dass diese von den Akteuren eingegangen werden, ohne dass ihnen dies in den förderrechtlichen Grundlagen vorgeschrieben wird.

Freiwillige Kooperationen können in den **verschiedenen Phasen** des Vorhabens erfolgen und umfassen sowohl **formalisierte Zusammenschlüsse** (z.B. in einem Konsortium) als auch **informelle Vernetzungen** (z.B. durch Absichtserklärungen).

# Untersuchungsauftrag

## ! Erkenntnisinteresse

- Die Bedeutung von freiwilligen Kooperationen in geförderten Vorhaben für den EFRE in Baden-Württemberg erkennen anhand von:
  - einer strukturierten Exploration freiwilliger Kooperationen in EFRE-geförderten Vorhaben
  - einer Herausarbeitung der Bedeutung freiwilliger Kooperationen für den EFRE insgesamt
  - Formulierung von Anregungen zum künftigen Umgang mit freiwilligen Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## ? Leitfragen

- Wie wird im EFRE in Baden-Württemberg gegenwärtig kooperiert?
  - Warum und wie wird in geförderten Vorhaben freiwillig kooperiert?
  - Worin besteht der Nutzen freiwilliger Kooperationen?
  - Welche Herausforderungen und Gelingensbedingungen lassen sich feststellen?
- Welche Bedeutung haben freiwillige Kooperationen für den EFRE in Baden-Württemberg insgesamt?
- Welche Ansätze sind denkbar, um freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg weiter zu befördern?

## ✓ Ergebnis

- Strukturierte Darstellung freiwilliger Kooperationen in Vorhaben des EFRE Baden-Württemberg.
- Übersichtliche und anschauliche Darstellung des Nutzens, der Herausforderungen und Gelingensbedingungen.
- Fundierte Einschätzung der Impulse, die von den Kooperationen auf den EFRE insgesamt ausgehen.
- Formulierung von Anregungen für die weitere Ausgestaltung der Bedingungen für freiwillige Kooperationen im zukünftigen EFRE.

# Methodisches Vorgehen

## Bestandsaufnahme und Erhebungen

## Synthese, Verifizierung und Berichtslegung



**Warum sind freiwillige  
Kooperationen für den EFRE in  
Baden-Württemberg bedeutsam?**

**Kooperationen im Kontext  
regionaler Entwicklung**

**01**

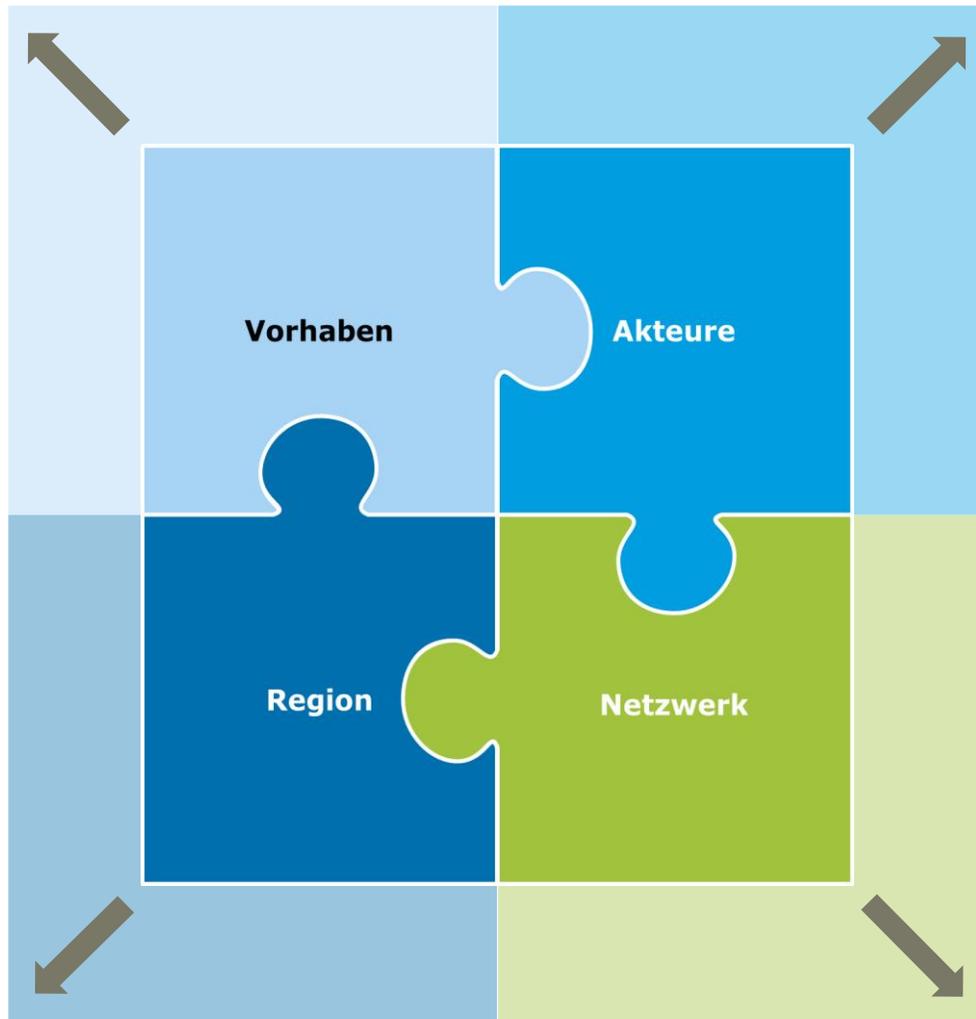
# Kooperationen im Kontext von Regionalentwicklung

- Zahlreiche Studien belegen, dass Kooperationen auch in der Regionalentwicklung einen besonderen **Mehrwert gegenüber individuellem Handeln** haben und zusätzliche positive Impulse liefern können.
- Gemeinhin haben Kooperationen dabei **effizienzsteigernde bzw. optimierende Wirkungen** im Hinblick auf das verfolgte Ziel und ermöglichen es, durch die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen, Herangehensweisen und Erfahrungen, **gemeinschaftlich Neues zu schaffen** (Deutsch 1949; Tomasello 2010).
- Der Mehrwert von Kooperationen im Kontext regionaler Entwicklung lässt sich im Wesentlichen in die **vier Bereiche** Vorhaben, Akteure, Netzwerk und Region untergliedern, die oftmals auch **ineinander greifen und sich gegenseitig bedingen**.



Quellen: Gardner 2016; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2008; Deutscher Städtetag 2018; Schäper 1997

# Verstärkte Effekte in der Regionalentwicklung durch **freiwillige Kooperationen**



- Impulse durch freiwillige und „von unten“ gewachsene Kooperationen sind, neben anderen, ein maßgeblicher Faktor für erfolgreiche Regionalentwicklung. Die zuvor beschriebenen **positiven Effekte werden durch freiwillige Kooperationen oft noch verstärkt beziehungsweise der Umfang dieser Effekte vergrößert sich** (Schäper 1997).
- Dies wird insbesondere mit der **höheren Akzeptanz** der Partner untereinander und der noch erfolgreichereren Umsetzung von gemeinschaftlichen Aktivitäten begründet (Diller 2003; Buchholz 2009; May 1995).
- Beispiele zeigen, dass im Rahmen von freiwilligen Kooperationen unter anderem ökologische Standards und Normen entwickelt werden, die **über übliche Anforderungen hinausgehen** und zu einer höheren Standortqualität einer Region beitragen können (Umweltbundesamt 2017).
- Freiwillige Kooperationen setzen zudem **hohes Vertrauen und gelebte „Augenhöhe“ der Partner** voraus – Faktoren, die zu einer verstärkenden Wirkung von Effekten, wie etwa der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und dem Teilen von Risiko, beitragen können (Müller-Böling et al. 2011).

**Wie wird im EFRE Baden-Württemberg  
gegenwärtig freiwillig kooperiert?**

**Erkenntnisse zur Umsetzung und den  
Effekten freiwilliger Kooperationen im  
EFRE Baden-Württemberg**

**02**

# Identifizierung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Befragung der Begünstigten zu Kooperationen in ihren Vorhaben



- Um einen Überblick über das Kooperationsverhalten der Begünstigten im EFRE zu erhalten, wurde eine Onlinebefragung der Begünstigten durchgeführt.
- Die Begünstigten wurden zu ihren Erfahrungen mit freiwilligen Kooperationen in ihrem EFRE-geförderten Vorhaben befragt. Im Fokus der Befragung standen Aspekte wie Nutzen, Gelingensfaktoren und Herausforderungen sowie Unterstützungsbedarfe bei freiwilligen Kooperationen.
- Insgesamt wurden 232 Begünstigte kontaktiert, 140 Begünstigte haben an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer guten Rücklaufquote von 60 Prozent.
- Die Befragung wurde zwischen dem 12.12.2019 und dem 07.01.2020 durchgeführt.
- Die Auswertung erfolgte, indem die erhaltenen Antworten zunächst nach Maßnahmen analysiert wurden. Es wurde deutlich, dass die Angaben der begünstigten zwischen den verschiedenen Maßnahmen nicht erkennbar variieren. Aus diesem Grund werden im Folgenden stets Aussagen für das Programm insgesamt getroffen.

# Freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Wo findet man freiwillige Kooperationen?



- **In zwei Drittel der Vorhaben (66%), für die Informationen aus der Onlinebefragung vorliegen, wird freiwillig kooperiert.**
- **In Vorhaben, die Kooperation als Fördervoraussetzung haben, wird in circa der Hälfte (53%) aller Vorhaben zusätzlich freiwillig kooperiert.**
- **In Vorhaben, für die es keine Vorgaben hinsichtlich einer Kooperation gibt, sind es sogar 90 Prozent.**

Maßnahme	Freiwillige Kooperation (Anzahl der Nennungen)		
	Ja	Nein	Weiß nicht
Forschungsinfrastruktur in der angewandten Forschung	2	0	1
Forschungsinfrastruktur in der Spitzenforschung	3	2	0
Innovationsinfrastruktur	5	1	0
Clusterförderung	15	2	0
Intermediäre des Technologietransfers	7	1	0
Förderung angewandter Forschung	15	2	0
Förderung der Pilotierung von Verfahren und Anlagen zur Rückgewinnung von Phosphor	0	2	0
Innovation in Unternehmen mit Potenzial für Technologieführerschaft	15	25	4
Aufbau regionaler Kompetenzstellen im landesweiten "Netzwerk Energieeffizienz" für Unternehmen	8	0	0
Strategieorientierte Investitionen zum Klimaschutz in Kommunen	14	8	0
Bewusstseinsbildung und Bürgerbeteiligung	4	0	0
Technische Hilfe	4	0	0
<b>Gesamt (Anzahl der Antworten)</b>	<b>92</b>	<b>43</b>	<b>5</b>

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Warum wird freiwillig kooperiert?



- **Erhöhung der Innovationsfähigkeit**
- **Bessere Erreichung der Vorhabensziele**
- **Wissens- und Kompetenzaufbau**
- **Erweiterung des eigenen Netzwerks**

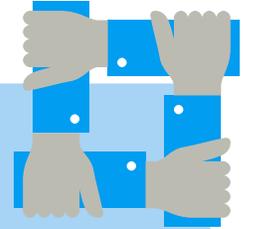
- Die **Erhöhung der Innovationsfähigkeit** in der eigenen Organisation sowie in der Region durch die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen ist der erkennbar am häufigsten genannte Grund für freiwillige Kooperationen.
- Neben dem Streben nach **Fachwissen von Partnern** zeigt sich dies auch in der Motivation **Synergieeffekte** zu nutzen, oder gemeinsam Neues zu erschließen und zu entwickeln.
- Darüber hinaus stellt die **Vernetzung** selbst einen besonders relevanten Beweggrund des freiwilligen Kooperierens dar. Netzwerkbildung ermöglicht nicht nur die Erweiterung des Wissens und der Kompetenzen handelnder Akteure, sondern vor allem den Aufbau von Vertrauen und die Festigung bzw. Formulierung gemeinsamer Ziele oder Interessen.
- Damit wird das gegenseitige Vertrauen durch **gemeinsames Handeln** gestärkt, was wiederum eine wichtige Grundlagen für zukünftige **gemeinschaftliche Innovationen** bzw. weitere Kooperationsaktivitäten in der Region bildet.
- Weiterhin versprechen sich Akteure von der Zusammenarbeit mit Anderen eine **höhere Sichtbarkeit** des Vorhabens und der eigenen Organisation.

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Wer kooperiert freiwillig?

- Freiwillige Kooperationen finden je nach Art und Ziel des Vorhabens zwischen den verschiedensten Partnern statt.
- Entsprechend der Förderinhalte und –ziele des EFRE wird besonders häufig mit bzw. zwischen **Unternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen** kooperiert.
- Auch mit Kommunen und Intermediären (z.B. Verbände oder andere Interessensvertretungen) werden freiwillige Kooperationen umgesetzt, allerdings erkennbar seltener.
- Analog zu den Beweggründen des freiwilligen Kooperierens zeigt sich, dass somit vor allem **innovationsträchtige Partnerschaften** realisiert werden.
- Die große Mehrheit der Begünstigten kooperiert **mit bekannten Partnern aus ihrem bestehenden Netzwerk** heraus (90%). Grund hierfür ist die leichtere Anbahnung, die bereits bestehende Vertrauensbasis sowie das gute Verständnis der Ziele, Interessen und Arbeitsweisen der Partner.
- In einigen Fällen erfolgte auch die Zusammenarbeit mit bis dahin unbekanntem Akteuren im Kontext eines EFRE-geförderten Vorhabens.



- **Erwartungsgemäß werden vor allem innovationsträchtige freiwillige Kooperationen mit und zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen umgesetzt.**
- **Überwiegend kooperieren die Begünstigten mit Partnern aus ihrem bestehenden Netzwerk.**

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Wann wird freiwillig kooperiert?



- **Freiwillige Kooperationen finden in allen Phasen eines geförderten Vorhabens statt.**
- **Die meisten freiwilligen Kooperationen finden erwartungsgemäß im Zuge der konkreten Vorbereitung (Antragstellung) und der Umsetzung des geförderten Vorhabens statt.**

- Wenn in einem Vorhaben freiwillig kooperiert wird, dann weit überwiegend auch **in mehreren Phasen** (Vorbereitung, Umsetzung, nach Abschluss).
- Erwartungsgemäß wird am häufigsten **während der Umsetzung** eines Vorhabens freiwillig kooperiert. In den meisten Fällen geht dies erwartungsgemäß auch mit einer Zusammenarbeit vor und während der Entwicklung einer Idee und der Antragstellung einher.
- Positiv hervorzuheben ist, dass freiwillige Kooperationen durchaus häufig (in knapp der Hälfte der in der Onlinebefragung genannten freiwilligen Kooperationen) auch über das geförderte Vorhaben hinaus bestehen und **im Anschluss weitere gemeinsame Aktivitäten** umgesetzt werden.

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Mit welchem Effekt wird freiwillig kooperiert?

- Der wichtigste Effekt freiwilliger Kooperationen ist die **bessere fachliche Umsetzung** des geförderten Vorhabens. Der größere und vielfältigere Kreis beteiligter Akteure ermöglicht die gegenseitige Befähigung, die Anwendung von neuem Wissen und führt so zu mehr Innovationsmöglichkeiten – es können relevantere Grundlagen, fachlich bessere Ideen oder Ergebnisse entstehen und Synergien genutzt werden.
- Ein weiterer zentraler Effekt ist die **höhere Aufmerksamkeit** für das geförderte Vorhaben. Mit Blick auf die Zusammensetzung der Kooperationen ist damit nicht nur die **Erreichung eines größeren sondern auch eines vielfältigeren Personenkreises** gemeint.
- Auch die **Etablierung neuer und die Vertiefung bestehender Kontakte** in der Region ist ein enorm wichtiger Effekt freiwilliger Kooperationen, insbesondere im Hinblick auf die Regionalentwicklung und Innovationsfähigkeit über das geförderte Vorhaben hinaus.
- Es wird deutlich, dass die Gründe für die Anbahnung und die letztlich erzielten Effekte freiwilliger Kooperationen sehr ähnlich sind. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die freiwilligen Kooperationen in der großen Mehrheit **gut funktionieren und die Erwartungen erfüllt werden**, die die beteiligten Akteure an die Zusammenarbeit im Vorfeld haben.



- **Freiwillige Kooperationen tragen zu einer effektiveren Umsetzung der Vorhaben und zu besseren Ergebnissen bei.**
- **Die Aufmerksamkeit für geförderte Vorhaben wird erhöht.**
- **Kontakte und Netzwerke werden vertieft und erweitert.**

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Was zeichnet freiwillige Kooperationen im Vergleich zu vorgeschriebenen Kooperationen besonders aus?

- 
- **Vollständig freie Wahl der am besten passenden Partner**
  - **Noch höheres persönliches Engagement und Motivation**
  - **Flexiblere Formulierung der gemeinsamen Ziele**
  - **Geringere administrative Anforderungen**

- Gegenüber obligatorischen Zusammenschlüssen stellt vor allem die Möglichkeit der **gänzlich freien Wahl der Partner** einen Vorteil freiwilliger Kooperationen dar.
- Auch die **höhere intrinsische Motivation, ein persönliches Engagement, gemeinsame Zielvorstellungen** und eine Vertrauensbasis werden als besondere Vorteile freiwilliger Kooperationen gegenüber obligatorischer Kooperationen erachtet.
- Nicht zuletzt wird der **geringere administrative Aufwand** gegenüber obligatorischen Kooperationen wertgeschätzt.
- Etwa die Hälfte der Befragten sieht darüber hinaus einen Mehrwert in der Möglichkeit, die Kooperationsbeziehung leichter wieder auflösen zu können.

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Welche Herausforderungen erfahren Akteure bei der Initiierung und Umsetzung freiwilliger Kooperationen?

- Die Untersuchung zeigt, dass die Akteure insgesamt **keine größeren Herausforderungen** bei der Initiierung und Umsetzung freiwilliger Kooperationen in ihrem EFRE-Vorhaben sehen.
- Dies ist insbesondere damit zu erklären, dass freiwillige Kooperationen erfahrungsgemäß mehrheitlich von **kooperationserfahrenen und kooperationsaffinen Akteuren** umgesetzt werden.
- Vergleichsweise häufig wurden mangelnde Personalressourcen bei den Partnern als Herausforderung benannt (19 Prozent sehen dies als klare Herausforderung).
- Weiterhin ist die fortlaufende Priorisierung des gemeinsamen Vorhabens und die Identifizierung der am besten geeigneten Partner in einigen freiwilligen Kooperationen eine Herausforderung (10 bzw. 6 Prozent sehen dies als klare Herausforderung).



- **Insgesamt gibt es keine größeren Herausforderungen für freiwillige Kooperationen.**
- **Die Kooperationserfahrung und der Wille zur Kooperation vieler Akteure sind hierfür wichtige Faktoren.**
- **Am herausforderndsten ist die Sicherstellung ausreichender Personalressourcen bei den Partnern.**

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Zusammenfassung der Ergebnisse (Teil I)



### Wo wird freiwillig kooperiert?

- In zwei Drittel der Vorhaben (66%), für die Informationen aus der Onlinebefragung vorliegen, wird freiwillig kooperiert.
- In Vorhaben, die Kooperation als Fördervoraussetzung haben, wird in circa der Hälfte (53%) aller Vorhaben zusätzlich freiwillig kooperiert.
- In Vorhaben, für die es keine Vorgaben hinsichtlich einer Kooperation gibt, sind es sogar 90 Prozent.



### Warum wird freiwillig kooperiert?

- Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Bessere Erreichung der Vorhabensziele
- Wissens- und Kompetenzaufbau
- Erweiterung des eigenen Netzwerks



### Wer kooperiert freiwillig?

- Erwartungsgemäß werden vor allem innovationsträchtige freiwillige Kooperationen mit und zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen umgesetzt.
- Überwiegend kooperieren die geförderten Akteure mit Partnern aus ihrem bestehenden Netzwerk.

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Umsetzung freiwilliger Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Zusammenfassung der Ergebnisse (Teil II)



### Wann wird freiwillig kooperiert?

- Freiwillige Kooperationen finden in allen Phasen eines geförderten Vorhabens statt.
- Die meisten freiwilligen Kooperationen finden erwartungsgemäß im Zuge der konkreten Vorbereitung (Antragstellung) und der Umsetzung des geförderten Vorhabens statt.



### Mit welchem Effekt wird freiwillig kooperiert?

- Freiwillige Kooperationen tragen zu einer effektiveren Umsetzung der Vorhaben und zu besseren Ergebnissen bei.
- Die Aufmerksamkeit für geförderte Vorhaben wird erhöht.
- Kontakte und Netzwerke werden vertieft und erweitert.



### Was zeichnet freiwillige Kooperationen besonders aus?

- Vollständig freie Wahl der am besten passenden Partner
- Noch höheres persönliches Engagement und Motivation
- Flexiblere Formulierung der gemeinsamen Ziele
- Geringere administrative Anforderungen



### Welche Schwierigkeiten erfahren Akteure bei der Initiierung und Umsetzung freiwilliger Kooperationen?

- Insgesamt gibt es keine größeren Schwierigkeiten für freiwillige Kooperationen.
- Kooperationserfahrung und Kooperationswille der Akteure sind hierfür wichtige Faktoren.
- Am schwierigsten erscheint die Sicherstellung ausreichender Personalressourcen bei den Partnern.

Quelle: Befragung der Begünstigten 12.12.2019-07.01.2020.

# Freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Vertiefte Betrachtung ausgewählter freiwilliger Kooperationen



- Um einen genaueren Einblick in einige ausgewählte Vorhaben mit freiwilligen Kooperationen zu erhalten und die Ergebnisse aus der Onlinebefragung zu vertiefen wurden telefonische Interviews mit den Begünstigten (bei mehreren Begünstigten mit dem für das jeweilige Vorhaben verantwortlichen Kooperationspartner) geführt sowie Dokumente (Anträge und Berichte) ausgewertet.
- Bei der Auswahl der Vorhaben wurde insbesondere darauf geachtet, dass alle VwV und fast alle Maßnahmen des OP abgedeckt sind, um eine möglichst große Bandbreite der Förderung zu erfassen.
- Die Begünstigten wurden unter Berücksichtigung ihrer Antworten in der Onlinebefragung zu ihren Erfahrungen mit freiwilligen Kooperationen in ihrem EFRE-geförderten Vorhaben befragt. Im Fokus der Befragung standen wiederum Fragen nach dem Nutzen, Gelingensfaktoren und Herausforderungen sowie Unterstützungsbedarfen bei freiwilligen Kooperationen.
- Im Zeitraum vom 27.03. bis 03.04.2020 wurden 10 telefonische Interviews geführt, in denen die Begünstigten sehr interessante Einblicke in ihre freiwilligen Kooperationen gewährt haben.

# Freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg

## Vertiefte Betrachtung ausgewählter freiwilliger Kooperationen

Maßnahme	Vorhaben
Forschungsinfrastruktur in der angewandten Forschung	RIZ Energie - Regionales Innovationszentrum für Energietechnik
Förderung angewandter Forschung	Digitaler Produktlebenszyklus (DIP)
Innovationsinfrastruktur	Business Development Center Heidelberg
Clusterförderung	Strategy, efficiency and expansion for danish and german plastics and metal working companies
Technische Hilfe - RegioWIN	Innovative und nachhaltige Stadt-Umland-Kooperation für Umwelt, Energie, Verkehr, Industrie und Arbeitsmarkt
Innovation in Unternehmen mit Potenzial für Technologieführerschaft	Neubau eines Büro- und Produktionsgebäudes mit integriertem Forschungs- und Entwicklungsbereich
Intermediäre des Technologietransfers	Team Technologietransfer: Connecting 4 Innovation
Förderung angewandter Forschung	Übertragung der Potentiale der Industrie 4.0 auf die robotische Vorfertigung im Holzbau und die Entwicklung neuer Produktionsprozesse
Regionale Kompetenzstelle Netzwerk Energieeffizienz	KEFF Nordschwarzwald
Strategieorientierte Investitionen zum Klimaschutz in Kommunen	SQUARE - Energieeffizienzmaßnahmen für die Bausteine Gebäudesanierung und Energy Mobility Cube

# RIZ Energie - Regionales Innovationszentrum für Energietechnik

Forschungsinfrastruktur in  
der angewandten Forschung



# RIZ Energie - Regionales Innovationszentrum für Energietechnik

## Forschungsinfrastruktur in der angewandten Forschung

### Ziel

Bündelung von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in den Bereichen Energie und Nachhaltigkeit zur Erhöhung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Region.

### Kurzbeschreibung

Das RIZ bringt Forschung, Lehre und Anwendung in den Bereichen Produkt- und Systementwicklung ressourceneffizienter Produkte, industrielle Medienversorgung und Gebäudetechnik zusammen. Neue Produkte und Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz in Gebäuden und in der Industrie werden entwickelt.

### Beteiligte Akteure

- Hochschule Offenburg (Begünstigter)
- Stadt Offenburg
- Stifterkreis Unternehmen
- Klimapartner Oberrhein, Industrieverband technische Gebäudeausrüstung, weitere Unternehmen

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartner

- Vorstellung der Idee für das RIZ bei relevanten Unternehmen der Region und bei der Stadtverwaltung, Kontakt sowohl zu den Unternehmen als auch zu der Stadtverwaltung bestand bereits
- Mittlerweile auch Projekte mit neuen Unternehmen, d.h. Netzwerk wurde erweitert.

### Gründe für die Kooperation

- Regionale Verankerung der Hochschule sollte weiter gestärkt werden, daher Kooperation mit regional ansässigen Unternehmen sehr wichtig.
- Finanzielle Machbarkeit musste sichergestellt werden (30% Kofinanzierung)
- Forschung der Hochschule ist grundsätzlich stark anwendungsorientiert, durch fortlaufende enge Kooperation mit Unternehmen wird dies immer wieder sichergestellt.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# RIZ Energie - Regionales Innovationszentrum für Energietechnik

## Forschungsinfrastruktur in der angewandten Forschung

### Nutzen

- Noch nicht abschließend einzuschätzen, da das RIZ erst kürzlich bezogen wurde.



„Die Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen ist für eine Hochschule unabdingbar. Anwendungsorientierte Forschung funktioniert nur gemeinsam.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Direkter persönlicher Kontakt mit potenziellen Partnern: Der direkte Zugang zu Unternehmen als potenziellen Partnern ist von zentraler Bedeutung, um gemeinsame Projekte anzustoßen und umzusetzen.
- Regionale Verankerung: Hochschule ist stark regional verankert, ist anerkannt als eine bedeutsame Einrichtung für die Region und ihre Entwicklung.
- Unterstützung in der eigenen Organisation: Hochschulverwaltung hat viele administrative Aufgaben rund um das Vorhaben und die Kooperation übernommen und damit eine wichtige Funktion für den reibungslosen Ablauf eingenommen.
- Bewusstsein über den Mehrwert von Kooperation: die beteiligten Akteure sind sich bewusst, dass sie ohne den jeweils Anderen nicht im gleichen Maße erfolgreich sein können.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Digitaler Produktlebenszyklus (DIP)

Förderung angewandter  
Forschung



# Digitaler Produktlebenszyklus (DIP)

## Förderung angewandter Forschung

### Ziel

Ziel des Forschungsvorhabens DIP ist die ganzheitliche, vollständig digitale Abbildung und maschinelle Ausführbarkeit des Produktlebenszyklus (PLC).

### Kurzbeschreibung

Im Rahmen des Vorhabens erfolgt die konsistente Integration der einzelnen Domänen des Produktlebenszyklus in ein Gesamtmodell. Die industrielle Umsetzung wird anhand dreier Anwendungsfälle (PKW-Frontklappe, Quadrocopter und Segway) demonstriert und durch den begleitenden Industriekreis unterstützt und validiert.

### Beteiligte Akteure

- Projektpartner (EFRE-gefördert):
  - Hochschule Ravensburg-Weingarten (Antragsteller), Hochschule Reutlingen, Hochschule Albstadt-Sigmaringen, Hochschule Ulm
- Weitere Partner
  - Luft- und Raumfahrt-Institute der Universität Stuttgart (ISD und IFR) (Landesförderung)
  - Industriekreis aus 11 Unternehmen (keine Förderung)

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- Vielfältige Kanäle, insb. Nutzung des bestehenden Netzwerkes der beteiligten Personen, aber auch studentische Abschlussarbeiten und Messen
- Direkte Ansprache von regional ansässigen Unternehmen i.d.R. mit konkreter Frage und/oder Projektidee, dieser Austausch startet und mündet u.U. in konkreter Zusammenarbeit.

### Gründe für die Kooperation

- Um das Projektziel, die Entwicklung einer unmittelbar praxistauglichen Lösung, zu erreichen war das Wissen aus der Industrie zu aktuellen Ansätzen und Herausforderungen essentiell.
- Kooperation auch für Unternehmen gewinnbringend: Wissensaufbau durch Mitwirkung am Projekt sowie Nutzung der Ergebnisse

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Digitaler Produktlebenszyklus (DIP)

## Förderung angewandter Forschung

### Nutzen

- Hoher Realitäts-/Anwendungsbezug der Projektergebnisse
- Kennenlernen von potentiellen Partnern für zukünftige gemeinsame Forschungsprojekte



„Ein konkreter Realitätsbezug unseres Projektes war nur durch eine enge Kooperation mit Unternehmen zu erreichen.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Unternehmen, insb. größere, sind u.U. zurückhaltend bei der Herausgabe/Veröffentlichung von Daten und Informationen. Das erschwert bzw. verhindert in einigen Fällen gemeinsame Forschungsprojekte.
- Thema des Projektes muss für Unternehmen von unmittelbarer Relevanz sein, um Interesse zu wecken und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
- Mit kleineren Unternehmen sind Kooperationen oft pragmatischer und weniger formal (weniger strikte Geheimhaltungsregeln, kürzere Entscheidungswege, persönlicherer Austausch).
- Einbindung einer hohen Anzahl und gut vernetzter Personen → größere Chance, dass man den „richtigen“ Kooperationspartner für alle Themen/Fragen findet.
- Räumliche Nähe zu Partnern, um sich regelmäßig persönlich treffen zu können und so eine stabile Vertrauensbasis schaffen und erhalten zu können.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Business Development Center Heidelberg

Innovationsinfrastruktur



# Business Development Center Heidelberg

## Innovationsinfrastruktur

### Ziel

Das Business Development Center Heidelberg (BDC HD) zielt darauf ab Neugründungen und existierende Unternehmen durch die Bereitstellung multifunktionaler Räumlichkeiten, die Unterstützung von Forschung und Entwicklung sowie optimierten Technologietransfer bei ihren Innovationsaktivitäten zu unterstützen.

### Kurzbeschreibung

Das BDC HD verknüpft und ergänzt vorhandene Kompetenzen der interdisziplinären Schlüsseltechnologie Organische Elektronik in der Metropolregion Rhein-Neckar. Es adressiert das Handlungsfeld Smart Innovation und die Zielsetzung eines weiteren Ausbaus des zielgruppenorientierten Technologietransfer im Hightech-Bereich. Mit dem BDC HD wird ein Spezialisierungsfeld des Landes unterstützt, das mit dem Spitzencluster Organische Elektronik im Jahr 2009 etabliert wurde

### Beteiligte Akteure

- Technologieförderung Heidelberg GmbH (Begünstigter)
- Technologiepark Heidelberg GmbH (100-prozentiges Tochterunternehmen der Stadt Heidelberg)
- Stadt Heidelberg
- Weitere Akteure aus dem Netzwerk des Technologieparks Heidelberg

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartner

- BDC HD bettet sich in das lang etablierte regionale Netzwerk rund um den Technologiepark Heidelberg ein.
- Gänzlich neue Kooperationen im Zuge der Vorbereitung und Umsetzung des Baus des BDC HD waren nicht erforderlich, da die Kooperation mit allen relevanten Akteuren bereits seit langer Zeit besteht. Das BDC HD war somit nicht der Auslöser für die Kooperation.
- Allerdings: Nach Eröffnung des BDC HD wurde das regionale Netzwerk erweitert, da u.a. neue Mieter in die Räumlichkeiten eingezogen sind, die bisher nicht im Netzwerk aktiv waren.

### Gründe für die Kooperation

- Innovationsfähigkeit: nur durch die Kooperation über Institutionsgrenzen hinweg können Strukturen wie das BDC HD entstehen und erfolgreich sein. Es braucht die Kombination der jeweiligen Kompetenzen und Handlungsspielräume aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft, um die Innovationsfähigkeit einer Region zu erhalten bzw. zu steigern.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Business Development Center Heidelberg

## Innovationsinfrastruktur

### Nutzen

- Aufbau funktionierender Strukturen für Innovationen mit den richtigen Akteuren und Themen.



„Innovationsinfrastruktur muss immer in Zusammenhang mit Kooperation gesehen werden, sonst bleibt das Gebäude eine leere Hülle.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Persönlichkeit und Engagement der beteiligten Akteure: Relevante Akteure müssen auf persönlicher Ebene einen guten Kontakt haben und sich gemeinsam engagieren.
- Persönlicher Kontakt: Häufige persönliche Treffen erleichtern die Etablierung und Aufrechterhaltung von Kooperationen erkennbar.
- Erfolgserlebnisse in früher Phase: Gemeinsamer Erfolg ist insbesondere in der frühen Phase enorm wichtig, um eine Kooperation aufrechtzuerhalten.
- Teamgeist: Das gemeinsame Ziel und der Mehrwert der Kooperation muss für alle präsent sein, damit eine Kooperation dauerhaft bestehen kann. Erfordert oft eine gute Moderation.
- Stärken stärken: Eine stabile Basis an Kompetenzen und Netzwerken, die bereits zusammenarbeiten ist erforderlich, damit eine Infrastruktur wie das BDC ihren Zweck erfüllen kann. Infrastruktur allein ist nicht geeignet Akteure zur Kooperation zu animieren.
- Flexibilität: Kurzfristige und nicht vorhersehbare Entwicklungen müssen auch in länger bestehenden Kooperationen ein Platz finden, damit eine Weiterentwicklung möglich ist und die Zusammenarbeit auch zukünftig gewinnbringend für alle Beteiligten bleibt.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Strategy, efficiency and expansion for Danish and German plastics and metal working companies

Clusterförderung



# Strategy, efficiency and expansion for Danish and German plastics and metal working companies

## Clusterförderung

### Ziel

Ziel des Vorhabens ist die grenzüberschreitende und branchenübergreifende Zusammenarbeit zwischen deutschen und dänischen KMUs für Innovationen und geschäftliche Aktivitäten in der Kunststoff- und Metallbearbeitungsindustrie zu verbessern, um langfristige Innovations- und Geschäftsprojekte zu etablieren.

### Kurzbeschreibung

Im Zuge des Vorhabens werden für die Unternehmen verschiedene Angebote umgesetzt: Workshops und Unternehmensbesuche, Risikoanalyse, Technologie-/Wissenstransfer sowie branchenübergreifende und Intercluster-Aktivitäten.

### Beteiligte Akteure

- Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH – Cluster Metaldialog (Antragsteller)
- Dansk Materiale Netvaerk

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartner

- Recherche relevanter Netzwerke/Cluster im Ostseeraum, Erstellung einer Shortlist mit Akteuren, von denen zu erwarten war, dass sie technologisch auf Augenhöhe sind und von denen man profitieren kann
- Direkte Ansprache per Mail (keine Rückmeldung), dann (zufälliges) Treffen auf einer Cluster-Matchmaking-Konferenz und anschließend gemeinsamer Antrag (jeder seine eigene Förderung aber gemeinsames Konzept)

### Gründe für die Kooperation

- Aufbau von Kooperationen ist der Kern des Projekts.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

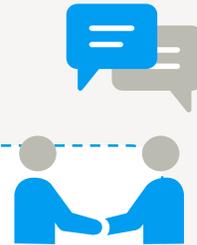
# Strategy, efficiency and expansion for Danish and German plastics and metal working companies

## Clusterförderung

### Nutzen

- Für die Wirtschaftsförderung (→ enormer Nutzen, der die Erwartungen übertroffen hat):
  - Sehr guten Kooperationspartner gewonnen (gegenwärtig weiteres gemeinsames Projekt)
  - Neue Mitglieder gewonnen (aus DK).
  - Neue Kontakte geknüpft, nun deutlicher besser aufgestellt um Mitglieder bei Geschäftstätigkeiten in DK zu unterstützen.
- Für die Mitglieder der Wirtschaftsförderung:
  - Neue Aufträge wurden über/in Folge des Projekts vermittelt.
  - Unternehmen haben sich kennengelernt, Kontakte wurden etabliert.

„Wir haben mit unserem Partner aus Dänemark einen sehr wertvollen Kontakt, sowohl für uns als Wirtschaftsförderung als auch für unsere Mitglieder gewonnen.“



### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Vorerfahrung mit internationalen Kooperationen: Antragsteller verfügte über keine Erfahrung in internationaler Zusammenarbeit. Nach dem Kennenlernen der unterschiedlichen Arbeitsweisen und Mentalitäten war dies kein Hindernis mehr. Auch auf Seiten der Verwaltung gab es nicht für alle Besonderheiten einer internationalen Kooperation unmittelbare Erfahrungen, auf die zurückgegriffen werden konnte.
- Unterschiedliche Förderungen bei den beiden Partnern: EFRE-Förderung aus Baden-Württemberg war deutlich höher als die Förderung beim Partner in Dänemark, sodass auch die Ressourcen, die in das Vorhaben eingebracht werden konnten teils sehr unterschiedlich waren und mitunter einen erhöhten Abstimmungsbedarf bedeutet haben.
- Transparente und klare Formulierung der jeweiligen Interessen: insbesondere zu Beginn sehr wichtig, um gemeinsame Ziele und eine verlässliche Arbeitsgrundlage zu definieren.
- Guter persönlicher Kontakt: ein enger und auch auf persönlicher Ebene guter Austausch hat zu einem engen Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern geführt.
- Gemeinsame Sprache: Die dänischen Sprachkenntnisse einer beteiligten Person aus Baden-Württemberg war für die Kommunikation enorm hilfreich.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Innovative und nachhaltige Stadt-Umland-Kooperation für Umwelt, Energie, Verkehr, Industrie und Arbeitsmarkt

Technische Hilfe - RegioWIN



# Innovative und nachhaltige Stadt-Umland-Kooperation für Umwelt, Energie, Verkehr, Industrie und Arbeitsmarkt

## Technische Hilfe - RegioWIN

### Ziel

Weiterentwicklung des Regionalen Strategiekonzeptes zu einem Regionalen Entwicklungskonzept mit umsetzungsreifen Leuchtturm- und Schlüsselprojekten unter Beteiligung zahlreicher regionaler Akteure aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft sowie Sozial- und Umweltpartnern.

### Kurzbeschreibung

Im Rahmen eines umfassenden Prozesses in der Region Stuttgart erarbeitete ein breiter Kreis an Akteuren gemeinschaftlich ein neues Leitbild und Strategie für die Region. Es wurden Ziele formuliert, Zuständigkeiten festgelegt und konkrete Maßnahmen und Projekte entwickelt, um die Region Stuttgart noch wettbewerbsfähiger und lebenswerter zu gestalten.

### Beteiligte Akteure

- Region Stuttgart WiFö (Begünstigter)
- Steuerungskreis (Projektverantwortliche von Leuchtturm- und Schlüsselprojekten)
- Stakeholder-Versammlung (Repräsentanten von Kommunen, Kammern, Gewerkschaften und aus der Wissenschaft)
- Fachbeirat (Expertengremium)

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- Region Stuttgart ist eine lang bestehende Kooperation.
- Für Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzeptes Bildung von gesonderten Gremien, um alle relevanten Akteure direkt einzubinden.
- Zusätzlich wurden einige potenzielle Projektträger aus der Region direkt angesprochen.

### Gründe für die Kooperation

- Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Region und Durchführung eines Leitbild- und Strategieprozess, um dieses Ziel noch konkreter verfolgen zu können.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Innovative und nachhaltige Stadt-Umland-Kooperation für Umwelt, Energie, Verkehr, Industrie und Arbeitsmarkt

## Technische Hilfe - RegioWIN

### Nutzen

- RegioWIN-Prozess hat die bestehende Kooperation intensiviert und neue Themen aufgebracht. Akteure haben in neuen Konstellationen an Themen gearbeitet.
- Austausch im landesweiten RegioWIN-Netzwerk sehr gewinnbringend für Blick über die eigene Region hinaus und die Anbahnung interessanter neuer Kontakte.



„Die Teilnahme am RegioWIN-Prozess hat unserer Kooperation zusätzliche Kraft und eine neue Intensität verliehen.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Gemeinsame Ziele: Klare Definition und hohe Relevanz ist maßgeblich für eine hohe Motivation bei allen Beteiligten, diese Ziele auch erreichen zu wollen. Immer Prozess immer wieder sicherstellen, dass alle die gemeinsamen statt individueller Ziele priorisieren.
- Nutzung gewachsener Strukturen: Enormer Vorteil für einen komplexen regionalen Leitbild- und Strategieprozess, wenn sich die Akteure bereits kennen und bereits vorher kooperiert haben.
- Passender Kooperationsansatz: Jede Kooperation muss seinen eigenen Weg finden, wie die Zusammenarbeit erfolgreich sein kann. Erfordert mitunter viel Geduld und hohe Motivation bei allen Beteiligten.
- Anzahl und Einstellung der beteiligten Personen: Gleichermäßen fachkundige wie auch kooperativ denkende und handelnde Personen sind unabdingbar für eine funktionierende Kooperation.
- Punktuelle Einbindung externer Akteure mit neutraler Perspektive: beispielsweise eines externen Dienstleister für die Begleitung des Prozesses in Form von Workshops, Moderation, etc.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Neubau eines Büro- und Produktionsgebäudes mit integriertem Forschungs- und Entwicklungsbereich

Innovation in Unternehmen mit Potenzial für Technologieführerschaft



# Neubau eines Büro- und Produktionsgebäudes mit integriertem Forschungs- und Entwicklungsbereich

## Innovation in Unternehmen mit Potenzial für Technologieführerschaft

### Ziel

Verlagerung des Unternehmens an einen neuen Standort und in diesem Zuge Einführung eines neuen Produktionskonzepts, Steigerung der Kosteneffizienz sowie Entwicklung, Produktion und Markteinführung eines magnetokalorischen Medizinkühlschranks.

### Kurzbeschreibung

Die Firma wurde vollständig an einen neuen Standort verlagert. In diesem Zuge wurde ein neues Produktionskonzept entwickelt, das die Entwicklungszyklen im Betrieb erheblich verkürzt sowie eine kosteneffizientere Produktion ermöglicht. Die Detailplanung dieser Neuerungen wurde in enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Offenburg vorgenommen.

### Beteiligte Akteure

- Philipp Kirsch GmbH (Begünstigter)
- Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein (Beratung bei Antragstellung und Grundstückssuche)
- Hochschule Offenburg (Feinplanung des Neubaus im Zuge einer studentischen Abschlussarbeit)

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- Hochschule Offenburg: Identifizierung des passenden Lehrstuhls/ Professors über die IHK, eher zufällig als geplant. Dann direkte Ansprache des Professors durch das Unternehmen und Vereinbarung der Kooperation im Zuge einer studentischen Abschlussarbeit.
- IHK Südlicher Oberrhein: Inanspruchnahme von Unterstützung bei Antragstellung für die EFRE-Förderung sowie bei der Grundstückssuche.

### Gründe für die Kooperation

- Verifizierung und Feinplanung der eigenen Idee unter Berücksichtigung von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

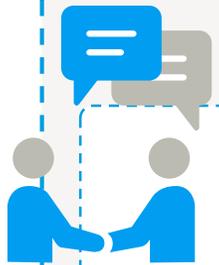
Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Neubau eines Büro- und Produktionsgebäudes mit integriertem Forschungs- und Entwicklungsbereich

## Innovation in Unternehmen mit Potenzial für Technologieführerschaft

### Nutzen

- Unabhängige und fachkundige Überprüfung und Diskussion der eigenen Idee für den Neubau.
- Entwicklung einer konkreten Feinplanung mit Hilfe von Simulationen/Planungsprogrammen.
- Kosten- und zeiteffiziente Realisierung des Neubaus ohne nennenswerte Verzögerungen und Anpassungen.



„Die Feinplanung und Simulation der Prozesse durch die Hochschule hat eine sehr realistische Planung ermöglicht und nachträgliche Anpassungen auf ein Minimum reduziert.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Bewusstsein für den Mehrwert von Kooperationen: Oft starke Fokussierung auf das eigene Tagesgeschäft, mitunter auch Hemmungen Wissen mit anderen zu teilen. Bewusstsein für den Vorteil von Kooperationen müsste erhöht werden, um Bereitschaft und proaktives Handeln zu stärken.
- Identifizierung von interessanten Akteuren und potenziellen Partnern: Aufgrund der Vielfalt an Akteuren herausfordernd und mitunter eher Zufall/Glück. IHK unterstützt bereit gut, ist aber nicht für alle Themen und Akteure der richtige Ansprechpartner. Besonders wichtig für KMU: pragmatisches und zügiges Agieren.
- Zu geringe Vernetzung der relevanten Akteuren: Vernetzung von Verbänden, Hochschulen und Unternehmen untereinander sowie zwischen den Gruppen ist nicht in allen Fällen sehr ausgeprägt, sodass das Wissen über die Kompetenzen Anderer oft zu gering ist.
- Kompromissfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung und Lösungsorientierung: Bereitschaft eigene Ideen zu hinterfragen (zu lassen) und neue Perspektiven einzunehmen.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Übertragung der Potentiale der Industrie 4.0 auf die robotische Vorfertigung im Holzbau und die Entwicklung neuer Produktionsprozesse

Förderung angewandter  
Forschung



# Übertragung der Potentiale der Industrie 4.0 auf die robotische Vorfertigung im Holzbau und die Entwicklung neuer Produktionsprozesse

## Förderung angewandter Forschung

### Ziel

Ziel des Vorhabens ist die Übertragung der Potenziale der Industrie 4.0 auf die robotische Vorfertigung im Holzbau und Entwicklung von neuen innovativen Produktionsprozessen.

### Kurzbeschreibung

Im Zuge des Vorhabens werden wesentliche Aspekte der Industrie 4.0 in die Vorfertigung im Holzbau integriert. Es werden beispielsweise computerbasierte Entwurfsmethoden, statische Optimierung, digitale Fertigung sowie robotische Montage und Qualitätssicherung entwickelt und angewendet. Im Fokus steht dabei nicht die vollständige Automatisierung, sondern vielmehr die optimale Kombination der Vorteile von Handwerk und Robotik.

### Beteiligte Akteure

- Institut für Computerbasiertes Entwerfen und Baufertigung an der Universität Stuttgart (Antragsteller)
- Institut für Tragkonstruktionen und Konstruktives Entwerfen an der Universität Stuttgart (ITKE) (EFRE-gefördert)
- Assoziierte Partner als Beirat (Unternehmen)

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- Das ITKE ist ein bewährter Partner in zahlreichen gemeinsamen Projekten.
- Mit den Mitgliedern des Beirats gab es ebenfalls schon vor dem Vorhaben eine recht etablierte Beziehung, für dieses Vorhaben wurden sie dennoch konkret angesprochen und gewonnen.

### Gründe für die Kooperation

- Die Kombination der akademischen und der praktischen Kompetenzen war für die Beantwortung der Fragestellung essentiell. Es sollte eine für die Industrie nutzbare und relevante Lösung entwickelt werden. Um dies sicherzustellen mussten Unternehmen von Beginn an eingebunden sein.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Übertragung der Potentiale der Industrie 4.0 auf die robotische Vorfertigung im Holzbau und die Entwicklung neuer Produktionsprozesse

## Förderung angewandter Forschung

### Nutzen

- Entwicklung einer relevanten und für die Unternehmen direkt anwendbaren Lösung.
- Kontaktpflege mit Partnern aus der Wirtschaft für zukünftige Projekte.
- Etablierung neuer Partnerschaften: in Folge des Vorhabens wurde eine konkrete Kooperationsvereinbarung mit einem Unternehmen über die Nutzung einer gemeinsam entwickelten Lösung geschlossen.



„Um ambitionierte und engagierte Partner zu gewinnen ist es oft wichtig, dass man zunächst die eigenen Kompetenzen unter Beweis stellt und zeigt, dass man auch etwas zu bieten hat.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Herstellung von Vertrauen und Motivation der Partner: Insbesondere im Zuge der Anbahnung der Kooperation wurde intensive Kontaktpflege betrieben und das Engagement und Interesse an einer Zusammenarbeit verdeutlicht.
- Identifizierung der richtigen Partner: Um den am besten passenden Partner zu finden ist oft viel Geduld erforderlich. Der Aufwand zahlt sich aber häufig aus, wenn dann der oder die Richtige gefunden ist.
- Enge Abstimmung und gemeinsame Formulierung der Ziele und Aufgaben ist essentiell, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen.
- Verantwortung teilen: Alle Akteure sind gleichermaßen in die Verantwortung für den Erfolg des Vorhabens verantwortlich. Dies ist auch in den Kooperationsvereinbarungen, die wiederum gemeinsam formuliert wurden, festgehalten.
- Umgang mit Abweichungen vom ursprünglichen Plan (insb. hinsichtlich des Budgets): Änderungen im Verlauf haben eine besonders intensive und transparente Kommunikation erforderlich gemacht.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Team Technologietransfer: Connecting 4 Innovation

Intermediäre des  
Technologietransfers



# Team Technologietransfer: Connecting 4 Innovation

## Intermediäre des Technologietransfers

### Ziel

Durch die Zusammenarbeit von mehreren Technologietransferakteuren in der Region und in ganz Baden-Württemberg sollen Mechanismen zum Ausbau der landesweiten Vernetzung und zur Weiterentwicklung des Technologietransfers erarbeitet und umgesetzt werden.

### Kurzbeschreibung

Ein/e Technologietransfermanager/in (TTM) initiiert aktiv Kooperationen und Technologietransfer zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie zwischen Unternehmen. Insbesondere werden Unternehmen beraten sowie Kontakte zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen ausgebaut, Veranstaltungen durchgeführt und Informationsangebote (weiter-)entwickelt.

### Beteiligte Akteure

- IHK Reutlingen (Begünstigter)
- Akteure aus Netzwerken und Arbeitskreisen der IHK
- Akteure aus Verbund- und Forschungsprojekten
- Landesagenturen, Landesinstitute
- Unternehmen

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- *Redaktioneller Hinweis: Die Kontaktaufnahme mit potentiellen Partnern erfolgt je nach Anlass sehr unterschiedlich, daher sind für dieses Projekt keine allgemeingültigen Aussagen diesbezüglich möglich. Nachfolgend wird daher das grundsätzliche Vorgehen des TTM zur Identifizierung und Ansprache von Partnern skizziert.*
- TTM agiert als Initiator für Kooperationen, identifiziert potenziell geeignete Akteure und spricht diese an. Wenn Interesse vorhanden erfolgt die Übergabe des Kontakts an ein Mitglied des Netzwerkes, z.B. die Hochschule/Forschungseinrichtung. TTM unterstützt das Netzwerk wenn nötig und möglich bei gemeinsamen Initiativen, z.B. bei der Bewerbung um Förderungen (z.B. ZIM).

### Gründe für die Kooperation

- Zentrale Aufgabe des TTM ist die Vernetzung mit und das Zusammenbringen von regionalen Akteuren.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# Team Technologietransfer: Connecting 4 Innovation

## Intermediäre des Technologietransfers

### Nutzen

- Intensivierung des Netzwerks und des Technologietransfers in der Region.



„Regelmäßige persönliche Treffen sind wichtig, um Kontakte aufrechtzuerhalten und neue zu gewinnen. So hat man bei Bedarf einen direkten Zugang zu den richtigen Personen.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Vernetzung in der Region und persönliche Kontakte: Sehr gute Kenntnis der Akteure in der Region ist erforderlich, um diese gezielt und mit den richtigen Themen ansprechen zu können und sie für das Thema/Projekt zu begeistern. Anlässe zu persönlichen Treffen (z.B. Veranstaltungen) sind hierfür enorm wichtig.
- Greifbarer Mehrwert: Nutzen muss für die potenziellen Partner unmittelbar greifbar sein, um Interesse zu wecken.
- Gemeinsame klar definierte Ziele: Präzises gemeinsames Verständnis der Thematik und der verfolgten Ziele muss von Beginn an sichergestellt sein.
- Sorgfältige Abstimmung der Formalia: Für kleine Unternehmen oft eine enorme Herausforderung aufgrund fehlender Kompetenzen für die Formulierung rechtlicher Vereinbarungen (insb. Kooperationsverträge, Umgang mit Patenten, Veröffentlichung von Daten und Ergebnissen).
- Fortlaufende intensive Abstimmung und professionelle Steuerung und Koordination.
- Unterschiedliche Geschwindigkeiten in Wirtschaft und Wissenschaft: Unternehmen brauchen schnelle Lösung, die die Forschung nicht immer liefern kann.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# KEFF Nordschwarzwald

Regionale Kompetenzstelle  
Netzwerk Energieeffizienz



# KEFF Nordschwarzwald

## Regionale Kompetenzstelle Netzwerk Energieeffizienz

### Ziel

Durchführung einer Informations- und Sensibilisierungsoffensive zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz in Unternehmen der Region Nordschwarzwald.

### Kurzbeschreibung

Die KEFF informiert über Effizienzmaßnahmen, sensibilisiert und motiviert die Unternehmen zu einem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. Hierzu werden Mitarbeiter und Verantwortliche mit Informationen rund um das Thema Energieeffizienz versorgt sowie Experten oder Ansprechpartner aus der Wissenschaft vermittelt, die den Unternehmen helfen Effizienzprojekte zu realisieren. Zusätzlich werden in den von der KEFF moderierten Netzwerken ein praxisbezogener Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen gewährleistet und neue, innovative Effizienzstrategien entwickelt.

### Beteiligte Akteure

- Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald (Begünstigter)
- Handwerkskammer Karlsruhe (Begünstigter)
- Energieagentur in Horb gGmbH
- Gemeinschaft der Energieberater im Landkreis Calw e.V.
- Energie- und Bauberatungszentrum Pforzheim Enzkreis gGmbH
- Handwerkskammer Reutlingen

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- IHK als Konsortialführer ist ohnehin stark vernetzt in der Region, enge Zusammenarbeit auch schon vor KEFF u.a. mit HWK und Landratsämtern.
- Einige neue Partner, z.B. Klimaschutzmanager wurden, im Zuge des Aufbaus der KEFF erstmals angesprochen und als Partner gewonnen.
- Bewusste Entscheidung die formelle „EFRE-Kooperation“ klein zu halten, um die Abstimmung hier überschaubar zu gestalten.

### Gründe für die Kooperation

- Möglichst breite Abdeckung der relevanten Branchen in der Region war das Ziel, entsprechend wurden die Partner ausgewählt und angesprochen.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# KEFF Nordschwarzwald

## Regionale Kompetenzstelle Netzwerk Energieeffizienz

### Nutzen

- Guter und direkter Zugang zu Unternehmen aller Branchen
- Vernetzung in der Region wurde weiter intensiviert, neue Partner wurden gewonnen, mit denen auch weitere Kooperationen denkbar sind.
- Landesweite Umsetzung und Vernetzung der KEFF: Austausch und Vernetzung mit anderen KEFF sehr hilfreich, dadurch auch höhere Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit für eine einzelne KEFF.



„Die Freiheit bei der Wahl der Kooperationspartner war enorm wichtig, um gezielt mit den in unserer Region wichtigsten Akteuren zusammenarbeiten zu können.“

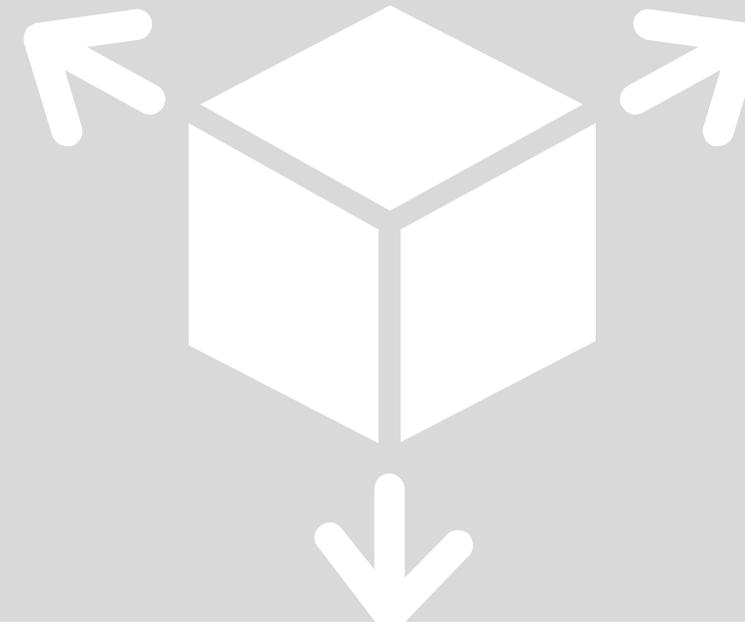
### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Vorherige Kontakte mit Partner und bestehendes Vertrauensverhältnis: Verkürzt die Phase zur Etablierung einer Kooperation und ermöglicht zügig an den gemeinsamen Themen zu arbeiten.
- Offenheit bei Ausgestaltung der Kooperationen: Geringe Vorgaben sehr zielführend, um entsprechend der regionalen Gegebenheiten agieren zu können.
- Sorgfältige Abstimmung der Formalia: Zusammenarbeit in einem Konsortium erfordert auch hinsichtlich der Formalia (Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten) eine enge und sorgfältige Abstimmung. Gerade bei größeren Organisation ist dies teils mit sehr langen Prozessen verbunden. In kleineren Organisationen hingegen sind die Prozesse oft kürzer und weniger formalisiert, gleichzeitig fehlt es hier teilweise auch an den benötigten Kompetenzen für rechtliche Themen.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# **SQUARE - Energieeffizienzmaßnahmen für die Bausteine Gebäudesanierung und Energy Mobility Cube**

Strategieorientierte  
Investitionen zum Klimaschutz  
in Kommunen



# SQUARE - Energieeffizienzmaßnahmen für die Bausteine Gebäudesanierung und Energy Mobility Cube

## Strategieorientierte Investitionen zum Klimaschutz in Kommunen

### Ziel

Entwicklung und Erprobung eines neuartigen integrierten Ansatzes, um die CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Bereichen Wohnen und Mobilität erkennbar zu reduzieren.

### Kurzbeschreibung

Bei dem Vorhaben handelt es sich um ein Demonstrationsvorhaben für die energetisch optimierte Bestandsentwicklung von Wohnquartieren. Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung von integrierten Lösungen zur CO<sub>2</sub>-Minderung auf Quartiersebene. Neben der energetischen Sanierung von Gebäuden werden auch neuartige und energieeffiziente Mobilitätslösungen entwickelt sowie die Vernetzung von Energieerzeugung, -speichersystemen und -verbrauch zu einem Smart Grid umgesetzt.

### Beteiligte Akteure (alle EFRE-gefördert)

- Stadt Mannheim – Wirtschaftsförderung (Koordinator des Konsortiums)
- GBG Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH
- Rhein-Neckar-Verkehr GmbH

### Identifizierung und Ansprache von Kooperationspartnern

- Zunächst Entwicklung der Projektidee innerhalb der Stadtverwaltung. Sehr schnell wurde deutlich, dass fachkundige Partner für die Themen Mobilität und Wohnungsbau benötigt wurden.
- Anschließend Kontaktaufnahme mit potentiellen und gewünschten Partnern, die auch schnell für das Projekt gewonnen werden konnten.
- Feinkonzeption des Projekts dann in Zusammenarbeit mit den Partnern, koordiniert durch die Stadtverwaltung.

### Gründe für die Kooperation

- Stadtverwaltung kooperiert regelmäßig mit externen Partnern, um die benötigten Kompetenzen für die Umsetzung einer integrierten Stadtentwicklung einsetzen zu können.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

# SQUARE - Energieeffizienzmaßnahmen für die Bausteine Gebäudesanierung und Energy Mobility Cube

## Strategieorientierte Investitionen zum Klimaschutz in Kommunen

### Nutzen

- Enormer Wissensaufbau und Steigerung des gegenseitigen Verständnisses unter den Partnern
- Umsetzung weiterer gemeinsamer Projekte u.a. im Bereich Smart City
- Engere Vernetzung von Akteuren aus den Bereichen Energie und Mobilität in der Region auch über die Projektpartner hinaus



„Integrierte Stadtentwicklung kann nur durch die Kombination von Kompetenzen aus verschiedenen Fachbereichen gelingen.“

### Gelingsbedingungen und Herausforderungen

- Gute Kenntnis der Akteure in der Region u.a. durch regelmäßige Runde Tische zu verschiedenen Themen (u.a. Stadtentwicklung der Zukunft, Digitalisierung und Smart City)
- Guter persönlicher Kontakt und respektvoller Umgang der Partner untereinander
- Hohe Motivation aller Partner für das Projekt
- Sehr klare und transparente Aufgabenteilung unter den Partnern
- Reibungsloser Informationsaustausch und effiziente gemeinsame Arbeit an Dokumenten durch die Nutzung von digitalen Plattformen
- Beauftragung eines externen Projektmanagers, der die Kommunikation und Abstimmung mit den Bauunternehmen sowie die Dokumentation der Projektfortschritte und das administrative Fördermittelmanagement übernommen hat.

Quelle: Förderantrag und telefonisches Interview mit dem Begünstigten im März/April 2020.

**Wie kann man die Bedingungen für  
freiwillige Kooperationen im EFRE  
Baden-Württemberg (auch) in Zukunft  
passend ausgestalten?**

**03**

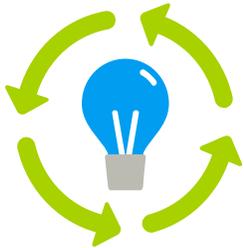
**Wie kann man die Bedingungen für  
freiwillige Kooperationen im EFRE  
Baden-Württemberg (auch) in Zukunft  
passend ausgestalten?**

**Fazit zu freiwilligen Kooperationen  
im aktuellen EFRE**

03

# Freiwillige Kooperationen unterstützen die Zielerreichung im aktuellen EFRE in Baden-Württemberg

## Fazit (Teil I)

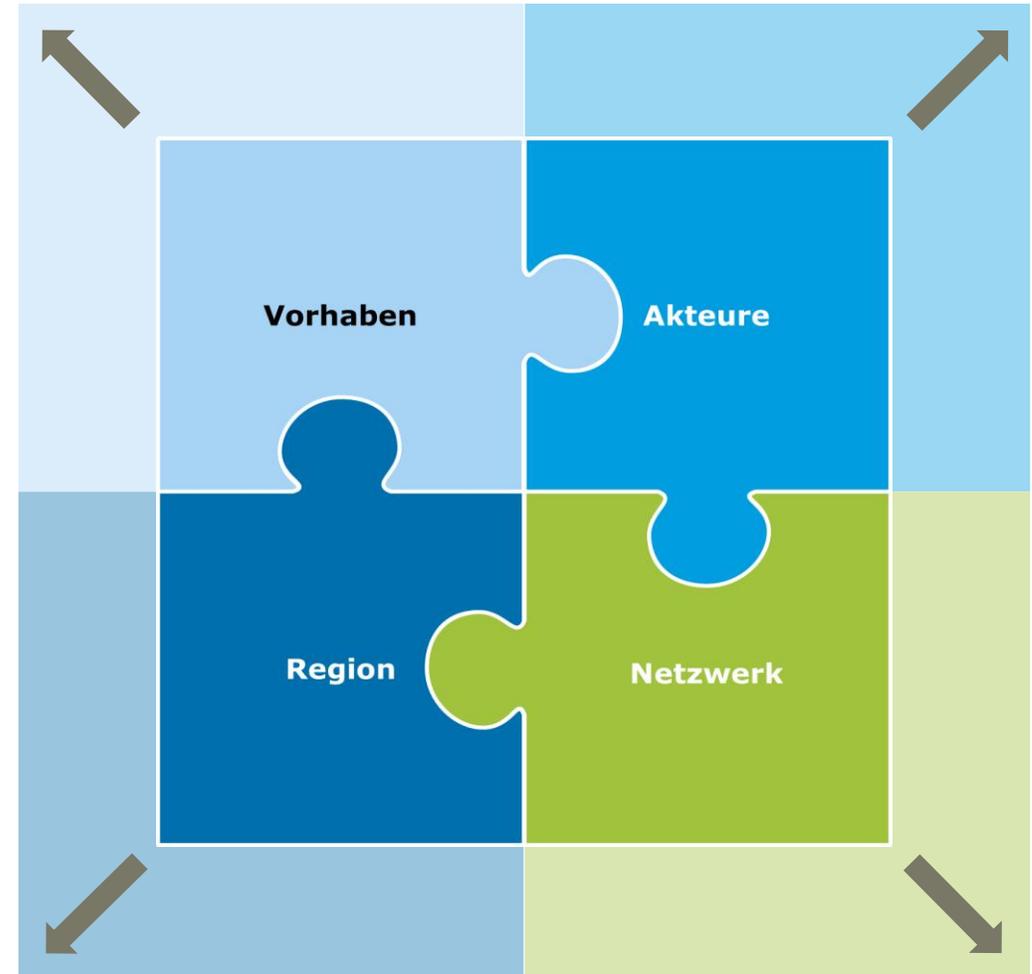


- Aus der Untersuchung wird deutlich, dass die Begünstigten **in vielen Fällen freiwillig und sehr gezielt jene Akteure einbinden, die über die Kompetenzen verfügen**, die sie für die erfolgreiche Umsetzung ihres Vorhabens benötigen. Dies zeigt, dass die Begünstigten sich ihrer eigenen Kompetenzen, aber auch der Kompetenzen, die sie zusätzlich für ihr Vorhaben benötigen, offenbar sehr bewusst sind. Die Begünstigten sind mehrheitlich gut bis sehr gut in ihrer Region vernetzt, sodass **potenzielle Partner gezielt angesprochen** und für eine Kooperation gewonnen werden können.
- Freiwillige Kooperationen sind in vielen geförderten Vorhaben **sehr förderlich**, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Sie stellen somit auch für die Zielerreichung des EFRE Baden-Württemberg insgesamt einen erkennbaren Mehrwert dar.
- Insbesondere der **hohe Qualitätsanspruch** des Programms und das erklärte Ziel, **primär Vorhaben mit Modellcharakter und hoher Sichtbarkeit** zu fördern, sind wesentliche Einflussfaktoren für diese Beobachtung, denn Kooperationen zwischen Akteuren sind ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Innovationsaktivitäten.
- Die Untersuchung bestätigt somit, dass die Maßnahmen und Themen des EFRE in Baden-Württemberg in weiten Teilen so motivierend und relevant für die potenziellen Begünstigten sind, dass unabhängig von einer Pflicht zu kooperieren, in sehr vielen Vorhaben **die spezifischen Kompetenzen mehrerer Akteure eingesetzt werden, um die anvisierten Ergebnisse zu erzielen**.

# Freiwillige Kooperationen unterstützen die Zielerreichung im aktuellen EFRE in Baden-Württemberg

## Fazit (Teil II)

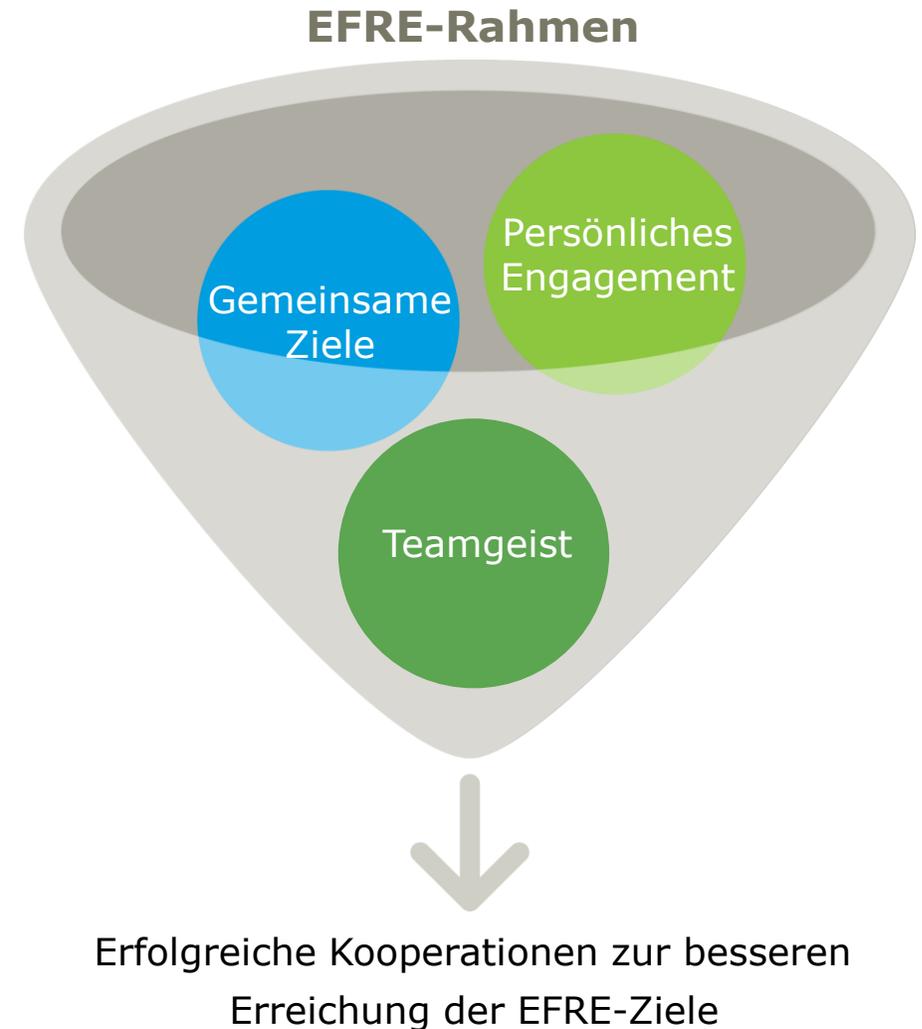
- Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass die Effekte, die Kooperationen im Allgemeinen zugeschrieben werden, ebenso durch freiwillige Kooperationen im EFRE in Baden-Württemberg erzielt werden.
- Dies sind insbesondere wie angestrebt:
  - die **effektivere fachliche Umsetzung** der Vorhaben und **bessere Problemlösungen/Ergebnisse**
  - eine **höhere und breitere Aufmerksamkeit** für das geförderte Vorhaben und die erzielten Ergebnisse
  - die **Vertiefung und Erweiterung von Kontakten und Netzwerken** der mitwirkenden Akteure.
- Neben den unmittelbar auf das Vorhaben wirkenden positiven Effekte lässt sich konstatieren, dass freiwillige Kooperationen somit auch die **Erreichung der Programmziele, d.h. eine weitere Erhöhung der Innovationskraft und die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, unterstützen.**



# Freiwillige Kooperationen im aktuellen EFRE Baden-Württemberg

## Fazit (Teil III)

- Die vorliegende Untersuchung freiwilliger Kooperationen im aktuellen EFRE Baden-Württemberg zeigt, dass für diese **die gleichen Gelingensbedingungen gelten wie für Kooperationen im Allgemeinen**.
- Als besonders bedeutsam zeigen sich die drei auf der rechten Seite abgebildeten Aspekte „**Gemeinsame Ziele**“, „**Persönliches Engagement**“ und „**Teamgeist**“. Es handelt sich dabei um Aspekte, die vor allem bei den Akteuren selbst und ihrer Einstellung zu verorten sind.
- **Der Anlass für die freiwilligen Kooperationen ist die Förderung aus dem EFRE**. Die Art und der Inhalt der EFRE-Förderung in Baden-Württemberg sind somit offenbar Faktoren, die die Entstehung von freiwilligen Kooperationen stützen. Es ist anzunehmen, dass die Kooperationen ohne die EFRE-Förderung nicht im gleichen Umfang entstanden wären. Nachgewiesen werden müsste diese Annahme durch eine gesonderte Untersuchung.
- Neben den drei abgebildeten kann **in größeren und komplexeren Kooperationen auch eine professionelle Projekt- und Prozesssteuerung** wesentlich zum Gelingen des gemeinsamen Vorhabens beitragen. Da dies im Kontext des EFRE Baden-Württemberg aber nur für einige ausgewählte Vorhaben gilt, ist dieser Aspekt nicht als eine allgemeingültige Gelingensbedingung aufgeführt.



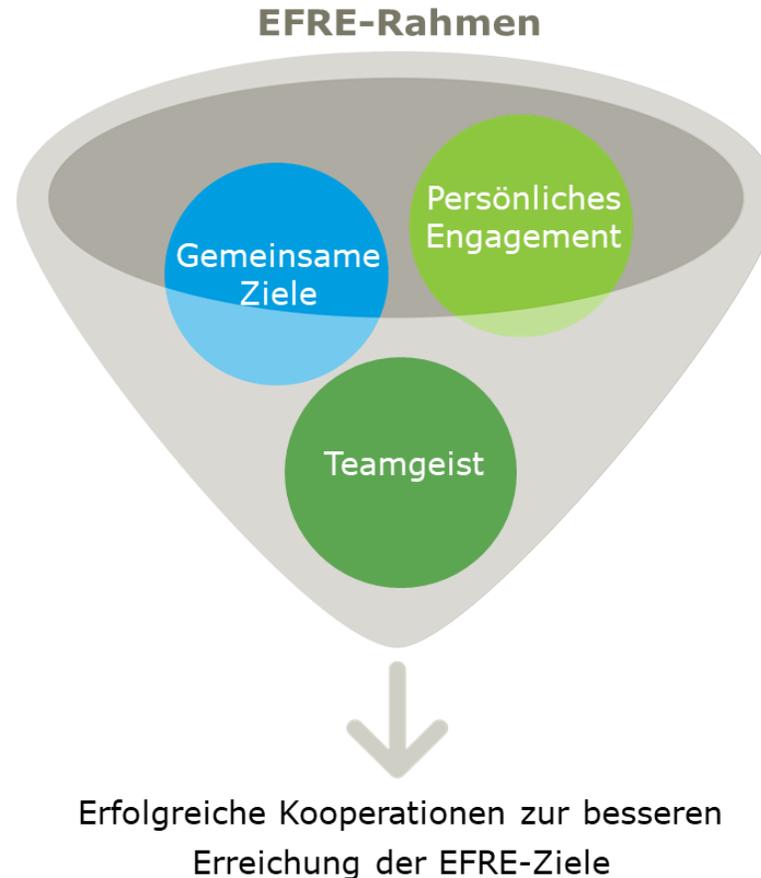
# Freiwillige Kooperationen im aktuellen EFRE Baden-Württemberg

## Gelingsbedingungen in den Vorhaben

### GEMEINSAME ZIELE

Die Untersuchung hat gezeigt, dass alle Beteiligten sich vor Etablierung der Kooperation auf **klar formulierte gemeinsame Ziele** verständigt haben, an deren Erreichung sie anschließend mitwirken. Insbesondere bei Kooperationen mit Partnern aus sehr unterschiedlichen Kontexten (z.B. Klein- und Großunternehmen oder Wirtschaft und Wissenschaft) können dadurch Missverständnisse vermieden werden.

Die wiederkehrende **Überprüfung und ggf. Nachjustierung der Ziele** während der Vorhabenumsetzung hat sich bewährt, um die Ziele stets gemeinschaftlich im Blick zu behalten und an mögliche neue Entwicklungen anzupassen.



### PERSÖNLICHES ENGAGEMENT

Aus den Einblicken in die geförderten Vorhaben wird deutlich, dass ein **gemeinsames Verständnis über und eigenes Interesse** an den Vorhabenzielen ausschlaggebend für die Motivation der beteiligten Akteure sind. Auch für ihr Engagement bzw. ihre Bereitschaft, eine aktive Rolle in der Umsetzung des Vorhabens zu übernehmen, ist das individuelle Interesse essentiell. Es hat sich gezeigt: Je stärker die Überzeugung der Beteiligten, von dem Vorhaben profitieren zu können, desto höher i.d.R. deren Bereitschaft, Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung zu übernehmen.

### TEAMGEIST

Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt für erfolgreiche freiwillige Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg ist ein guter Teamgeist. Das **vertrauensvolle und in vielen Fällen auch auf persönlicher Ebene gute Verhältnis zwischen den Partnern** ist demnach essentiell. Es hat sich gezeigt, dass ein starker Teamgeist vor allem angesichts der fachlich komplexen Vorhaben im EFRE Baden-Württemberg unerlässlich ist. Sowohl zu Beginn als auch während der Umsetzung wird der Teamgeist vor allem durch **transparente Kommunikation und persönliche Treffen** sichergestellt.

# Freiwillige Kooperationen im aktuellen EFRE Baden-Württemberg

## Unterstützende Faktoren im EFRE-Rahmen

Die EFRE-Förderung stellt den Anlass und den Rahmen für die geförderten Vorhaben dar, in denen freiwillig kooperiert wird. Zwar gibt es, da es sich um freiwillige Kooperationen handelt, keine Vorgaben zur Umsetzung der Kooperationen. Allerdings zeigt sich, dass die EFRE-Förderung in Baden-Württemberg in vielerlei Hinsicht bereits sehr gut für freiwillige Kooperationen ausgestaltet ist, sodass diese zur besseren Erreichung der Förderziele beitragen können.



### Themensetzung des Programms

Die Auswahl von innovations- und zukunftsorientierten Förderthemen mit hoher Relevanz bei den potenziellen Begünstigten ist wichtig, um das Interesse zu wecken und den potenziellen Begünstigten sowie ihre Partner dazu zu animieren, ihre unterschiedlichen Kompetenzen zusammen zu bringen.

→ **Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.**



### Prozesse, Strukturen und Vorgaben

Die Prozesse, Strukturen und Vorgaben zur Umsetzung der Förderung müssen ausreichend Spielraum für freiwillige Kooperationen lassen, sodass diese nicht erschwert oder gar verhindert werden.

→ **Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.**



### Art der Vorhaben

Durch die Förderung von Vorhaben, in denen in vielen Fällen die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen möglich und für die Erreichung des jeweiligen Ziels sinnvoll ist, werden freiwillige Kooperationen indirekt unterstützt.

→ **Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.**

**Wie kann man die Bedingungen für  
freiwillige Kooperationen im EFRE  
Baden-Württemberg (auch) in Zukunft  
passend ausgestalten?**

**Anregungen für die weitere  
Verbesserung der Bedingungen für  
freiwillige Kooperationen im  
zukünftigen EFRE**

03

# Freiwillige Kooperationen im zukünftigen EFRE Baden-Württemberg

## Ausgestaltung des EFRE-Rahmens



### Themensetzung des Programms

Die Auswahl von innovations- und zukunftsorientierten Förderthemen mit hoher Relevanz bei den potenziellen Begünstigten ist wichtig, um das Interesse zu wecken und den potenziellen Begünstigten sowie ihre Partner dazu zu animieren, ihre unterschiedlichen Kompetenzen zusammen zu bringen.

→ Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.

**Die Fortführung dieses Ansatzes ist im Hinblick auf die Umsetzung freiwilliger Kooperationen sehr sinnvoll.**



### Prozesse, Strukturen und Vorgaben

Die Prozesse, Strukturen und Vorgaben zur Umsetzung der Förderung müssen ausreichend Spielraum für freiwillige Kooperationen lassen, sodass diese nicht erschwert oder gar verhindert werden.

→ Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.

**Die Fortführung dieses Ansatzes ist im Hinblick auf die Umsetzung freiwilliger Kooperationen sehr sinnvoll.**



### Art der Vorhaben

Durch die Förderung von Vorhaben, in denen in vielen Fällen die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen möglich und für die Erreichung des jeweiligen Ziels sinnvoll ist, werden freiwillige Kooperationen indirekt unterstützt.

→ Dies gelingt gegenwärtig sehr gut.

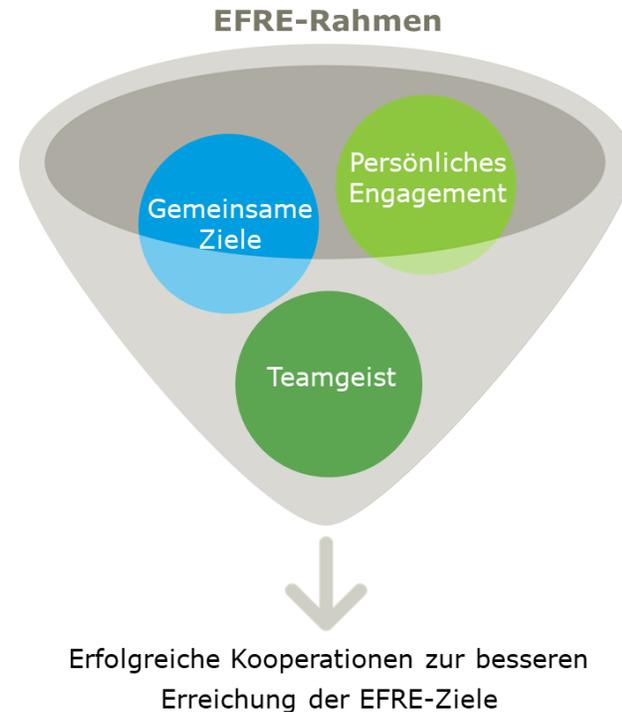
**Die Fortführung dieses Ansatzes ist im Hinblick auf die Umsetzung freiwilliger Kooperationen sehr sinnvoll.**

# Freiwillige Kooperationen im zukünftigen EFRE Baden-Württemberg

## Ausgestaltung der Gelingensbedingungen in den Vorhaben

### AUF GEMEINSAME ZIELE FOKUSSIEREN

- Das Ziel eines Vorhabens sollte so **konkret** wie möglich benannt werden. Das Ziel muss für alle beteiligten Akteure so **greifbar** sein, dass es zur Mitwirkung motiviert.
- Eine frühzeitige und präzise Formulierung der Ziele stellt zudem sicher, dass genau jene **Akteure am Vorhaben mitwirken, für die diese Ziele auch bedeutsam sind und die über die benötigten Kompetenzen verfügen.**
- Bei der Zielformulierung sollte für alle Akteure zudem ausreichend Gelegenheit für **Beteiligung und Mitbestimmung** geschaffen werden, damit sie diesen wichtigen Findungsprozess aktiv mitgestalten können.



### PERSÖNLICHES ENGAGEMENT ERHÖHEN

- Sind die Vorhabenziele von **hoher Relevanz** so ist ein hohes persönliches Engagement sehr wahrscheinlich.
- Während der Umsetzung eines Vorhabens kann das Engagement aufrechterhalten werden, indem die **gemeinsamen Ziele wiederholt unter den beteiligten Akteure kommuniziert** werden.
- Zudem sollten erzielte **Fortschritte und erreichte Etappenziele regelmäßig kommuniziert** und im Hinblick auf die Erreichung des abschließenden Ziels eingeordnet werden.

### TEAMGEIST FÖRDERN

- Für eine funktionierende Kooperation ist die **Einhaltung von Vereinbarungen und Disziplin** ein weiterer wichtiger Aspekt. Dies kann u.a. durch eine frühzeitige Festlegung von Terminen und eine klare Verständigung auf Verantwortlichkeiten unterstützt werden.
- Gleichzeitig ist es angesichts möglicher unterschiedlicher Arbeitskulturen wichtig, **flexibel** auf diese **zu reagieren** und diese, soweit möglich, zu respektieren.
- Weiterhin sind **regelmäßige persönliche Treffen** nachweislich förderlich für einen guten Zusammenhalt.

# Freiwillige Kooperationen im zukünftigen EFRE Baden-Württemberg

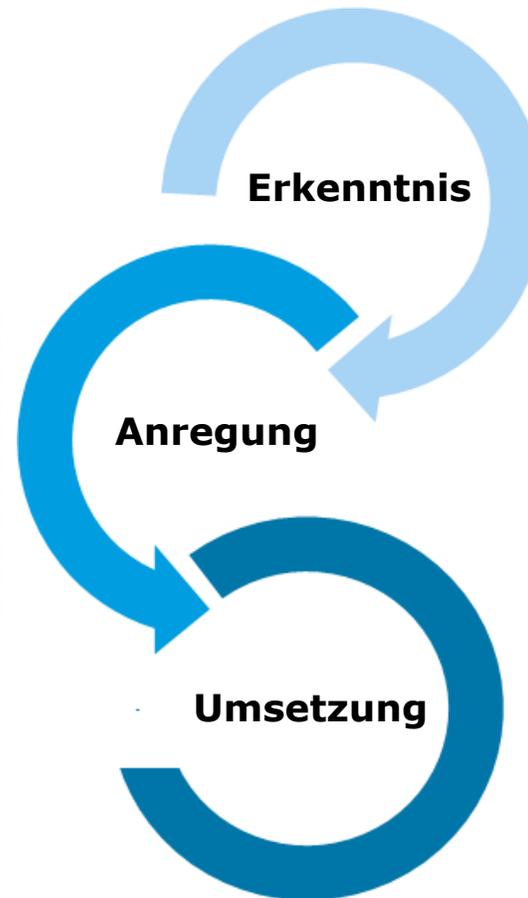
## Ausgestaltung des EFRE-Rahmens und Umsetzung der Gelingensbedingungen in den Vorhaben in der Zukunft

- Die Untersuchung zeigt, dass sowohl die **Ausgestaltung des EFRE-Rahmens** als auch die konkrete **Umsetzung der Gelingensbedingungen in den Vorhaben durch die beteiligten Akteure** wichtig sind, damit freiwillige Kooperation die Erreichung der Förderziele im EFRE Baden-Württemberg effektiv unterstützen.
- An der Ausgestaltung des **EFRE-Rahmens** sind derzeit **keine grundsätzlichen Änderungen** erforderlich, damit freiwillige Kooperationen zukünftig noch bessere Bedingungen in der Förderung vorfinden. Vielmehr haben sich die Themensetzung des Programms, die angewendeten Prozesse, Strukturen und geltenden Vorgaben sowie die Art der Vorhaben als förderlich für die Initiierung und Umsetzung freiwilliger Kooperationen erwiesen. Es ist auch stets zu beachten, dass Kooperationen im EFRE Baden-Württemberg kein Förderziel, sondern nur ein Mittel sind, um die Spezifischen Ziele des Programms bestmöglich zu erreichen.
- Der Ansatzpunkt, um zukünftig noch mehr freiwillige Kooperationen im Sinne der Ziele des EFRE in Baden-Württemberg umzusetzen, liegt somit bei den **potenziellen Begünstigten**. Diese müssen bei der Anbahnung und Umsetzung ihrer Kooperation bestimmte Gelingensbedingungen beachten.
- Die EFRE-Verwaltung kann hier vor allem das **Bewusstsein** für den potenziellen Mehrwert freiwilliger Kooperationen erhöhen sowie die **Motivation** für solche Kooperationen steigern. Zudem könnte die Umsetzung noch etwas erleichtert werden, indem **Arbeitshilfen** zu bestimmten Themen bereitgestellt werden. Konkrete Anregungen wie dies umgesetzt werden könnte, werden auf den folgenden zwei Folien skizziert.

## Anregung

Nutzen (freiwilliger) Kooperationen offensiv kommunizieren, um weitere potenzielle Begünstigte auf den Mehrwert und die Möglichkeiten aufmerksam zu machen.

Um weitere **Akteure für freiwillige Kooperationen zu sensibilisieren**, wäre denkbar den potenziellen Nutzen – sowohl persönlich, als auch vorhabenbezogen – (freiwilliger) Kooperationen offensiv und anschaulich zu **kommunizieren**.



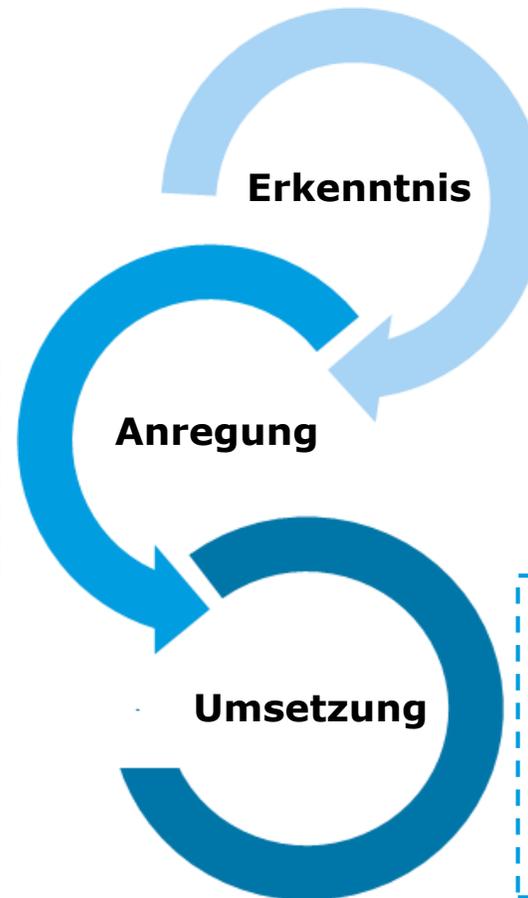
Für Akteure, die bislang noch nicht oder nur wenig freiwillig kooperieren, ist der Nutzen von (freiwilliger) Kooperation **nicht immer unmittelbar ersichtlich**. Akteure die bereits freiwillig kooperiert haben, beschreiben dieses Zusammenwirken nahezu durchweg als positive Erfahrung und gewinnbringend für die Erreichung der Vorhabensziele.

Denkbar wären folgende Aktivitäten:  
(1) Öffentlichkeitswirksam aufbereitete **Good-Practice Beispiele** bspw. auf der Programm-Webseite.  
(2) **Informationsmaterialien** für Antragsteller bereitstellen aus denen der wechselseitige Nutzen hervorgeht und in denen Hinweise zur Anbahnung und Umsetzung von Kooperationen anschaulich dargestellt werden (z.B. Gelingensbedingungen).

## Anregung

Arbeitshilfen für die formellen Grundlagen von Kooperationen bereitstellen, um die Sicherheit bei der Anbahnung um Umsetzung der Zusammenarbeit zu erhöhen.

Um (freiwillige) Kooperationen weiter zu fördern, wäre die **Unterstützungen zu Fragen rund um die formale Ausgestaltung von Kooperationen hilfreich.**



Für die erfolgreiche Umsetzung freiwilliger Kooperationen ist die **klare und verbindliche Vereinbarung zur Verwendung von Daten und Informationen und den erzielten Ergebnissen** von zentraler Bedeutung. Dies gilt erwartungsgemäß in besonderem Maße für auf Innovationen ausgerichtete Vorhaben. Gegenwärtig bestehen diesbezüglich bei einigen Akteuren Unsicherheiten.

Es könnten **Arbeitshilfen und/oder Textbausteine für die rechtlichen Vereinbarungen zwischen Partnern** als Orientierungshilfen bereit gestellt werden. Insbesondere die Verwendung und Veröffentlichung von gemeinsam genutzten Daten und erzielten Ergebnissen sind Themen, die in einer Kooperation einer klaren und rechtlich fundierten Regelung bedürfen.

# Kontakt

## Gesamtleitung

### **Dr. Astrid Könönen**

Direktorin  
Politikberatung & Evaluation

T 040 30 20 20 - 109  
M 0151 580 15 - 109  
[astrid.koenonen@ramboll.com](mailto:astrid.koenonen@ramboll.com)

## Fachliche Projektarbeit

### **Carla Harnischfeger**

Managerin  
Politikberatung & Evaluation

T 040 30 20 20 - 144  
M 0151 440 06 - 144  
[carla.harnischfeger@ramboll.com](mailto:carla.harnischfeger@ramboll.com)

## Fachliche Projektarbeit

### **Hanna Wilbrand**

Seniorberaterin  
Politikberatung & Evaluation

T 040 30 20 20 - 346  
M 0152 532 10 - 878  
[hanna.wilbrand@ramboll.com](mailto:hanna.wilbrand@ramboll.com)

Bright ideas. Sustainable change.



# Anhang

# Quellen

- Buchholz F (2009): Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement? Eine Analyse am Beispiel der Regionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig. In: IÖW 182/06.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): Gemeinsam stärker: Kooperationen. Online: <https://www.institut-gruendungsoffensive.de/media/links/kooperation.pdf> (zuletzt abgerufen am: 14.02.2020).
- Deutsch M (1949): A theory of cooperation and competition. In: Human relations 2/2. 129-152.
- Deutscher Städtetag (2018): Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung. Online: <http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/diskussionspapier-erfolgreiche-wirtschaftsfoerderung-2018.pdf> (zuletzt abgerufen am: 14.02.2020).
- Diller C (2003): Regionalentwicklung durch neue Kooperationen—von wem und für wen? In: STANDORT 27/2. 79-84.
- Gardner HK (2016): Smart collaboration: How professionals and their firms succeed by breaking down silos. Boston. Harvard Business Review Press.
- May PJ (1995): Can cooperation be mandated? Implementing intergovernmental environmental management in New South Wales and New Zealand. Publius: The Journal of Federalism 25/1. 89-114.
- Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (2019): Liste der Vorhaben. Online: <https://efre-bw.de/datenbank-beguenstigte-vorhaben/> (zuletzt abgerufen am: 14.02.2020).
- Müller-Böling D, Hener Y, Herdin G, Grünwald S (2011): Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen. Analysen und Handlungsempfehlungen für das Ruhrgebiet. Essen. Stiftung Mercator.
- Schäper C (1997): Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation: Möglichkeiten öffentlicher Förderung. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Tomasello M (2010): Warum wir kooperieren. Berlin. Suhrkamp Verlag.
- Umweltbundesamt (2018): Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften. Abschlussbericht. Online: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2018-02-20\\_texte\\_14-2018\\_nro-kooperationen.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2018-02-20_texte_14-2018_nro-kooperationen.pdf) (zuletzt abgerufen am: 14.02.2020).