



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

WK · POTENZIAL  
UNTERNEHMEN  
Die BMBF-Innovationsinitiative  
Neue Länder REGION

WACHSTUMSKERNE  
UNTERNEHMEN  
Die BMBF-Innovationsinitiative  
Neue Länder REGION

# Innovative regionale Wachstumskerne

Ein Förderprogramm des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung für die Neuen Länder

Überarbeitete Ausgabe mit Modul WK Potenzial



HIGHTECH-STRATEGIE

Ideen zünden!

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium  
für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit (LS 5)  
11055 Berlin

### **Bestellungen**

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 - 262 302

Fax: 01805 - 262 303

(0,12 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)

E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)

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

### **Redaktion**

PRpetuum GmbH, München

### **Gestaltung**

PRpetuum GmbH, München

### **Auflage**

4. Auflage

### **Bonn, Berlin 2007**

Gedruckt auf Recyclingpapier

### **Bildnachweis**

Okapia KG



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

WK · POTENZIAL  
UNTERNEHMEN  
Die BMBF-Innovationsinitiative  
Neue Länder REGION

WACHSTUMSKERNE  
UNTERNEHMEN  
Die BMBF-Innovationsinitiative  
Neue Länder REGION

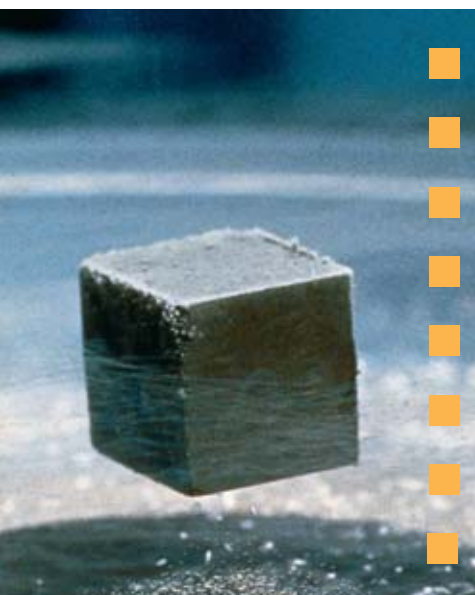
# Innovative regionale Wachstumskerne

Ein Förderprogramm des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung für die Neuen Länder

**Überarbeitete Ausgabe mit Modul WK Potenzial**



# Inhalt



■	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
■	<b>I. Chancen und Perspektiven</b>	<b>6</b>
■	<b>II. Aus Erfahrungen lernen</b>	<b>8</b>
■	<b>III. Das Programm</b>	<b>16</b>
■	<b>IV. Die Bewerbungsverfahren</b>	<b>20</b>
■	<b>V. Die Förderrichtlinien</b>	<b>22</b>
■	<b>VI. Der Leitfaden für das Innovationskonzept</b>	<b>32</b>
■	<b>VII. Anhang</b>	<b>42</b>



# Vorwort

# Innovation braucht Unternehmergeist – Wachstumskerne geben der Region Impulse

Das BMBF fördert mit dem Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ in Ostdeutschland Bündnisse aus Unternehmen und Hochschulen oder Forschungseinrichtungen. Die Bündnisse müssen in ihrer Region über einzigartige Kompetenzen mit hohem Innovationspotenzial verfügen.

Das Programm verfolgt das Ziel, das vorhandene technologische Innovationspotenzial in den ostdeutschen Regionen systematisch zu nutzen und auszubauen. Viele Unternehmen und Forschungseinrichtungen verfügen über herausragende Kompetenzen in bestimmten Technologien oder Verfahren, können diese jedoch mit eigenen Mitteln nicht weiterentwickeln und in Produkte überführen. Das Wachstumskern-Programm mobilisiert die vorhandenen Stärken einer Region und setzt damit Innovations- und Wachstumspotenziale frei. Gefördert werden regionale Bündnisse, die eine gemeinsame marktorientierte Innovationsstrategie verfolgen und damit zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum

in ihrer Region beitragen können. Seit dem Start 2001 wurde das Programm kontinuierlich weiterentwickelt und im Juni 2007 mit dem zusätzlichen „Modul WK Potenzial“ entscheidend erweitert. Zahlreiche Hochschulen und Forschungseinrichtungen verfügen über aktuelle Forschungsergebnisse mit hohem Innovationspotenzial. Das neue Programm-Modul soll den Transfer dieser Ergebnisse in die regionalen Unternehmen beschleunigen und Innovationsprozesse anregen. Dazu soll der Aufbau einer Technologie- oder Problemlösungsplattform unterstützt werden.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir Interessenten zeigen, was einen Wachstumskern im Sinne des BMBF-Programms kennzeichnet, wie ein regionales unternehmerisches Bündnis zum Wachstumskern wird und welche Schritte zur Förderung führen. Im zweiten Kapitel beantworten Vertreter bereits geförderter Wachstumskerne und ein Experte des Projektträgers PTJ wichtige Fragen der Strategieentwicklung. Der Leitfaden am Ende der Broschüre enthält für die Bewerber beider Module konkrete Hinweise für die Erarbeitung und Darstellung ihrer Innovationsstrategie. Gerade weil das Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ hohe Anforderungen an die Geförderten stellt, lohnt sich der Weg für alle Beteiligten, wie die Entwicklung der bisher geförderter Wachstumskerne zeigt. Wir hoffen, Ihr Interesse an dem Programm und Ihren Unternehmergeist zu wecken und freuen uns auf Ihre Bewerbung.



## I. Chancen und Perspektiven

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) versteht die Förderung innovativer regionaler Wachstumskerne als strategische und nachhaltige Investition in regionale Bündnisse mit einem hohen Wachstums- und Innovationspotenzial. Mit der Förderung erhalten die Bündnisse eine Anschubfinanzierung, um ihre gemeinsame unternehmerische Strategie am Markt umzusetzen.



### **Partner aus einer Region verfolgen ein gemeinsames Ziel – ein Wachstumskern vereint Stärken**

Durch das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ werden Bündnisse mobilisiert, um die vorhandenen Kompetenzen in ihrer Region zusammenzubringen und gemeinsam zum Erfolg zu führen. In einem Bündnis aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen können die beteiligten Partner ihre Stärken einbringen und das gemeinsame Ziel wesentlich schneller erreichen. In vielen Fällen wäre ein Partner alleine dazu auch gar nicht in der Lage aufgrund seiner begrenzten Ressourcen.

### **Jeder Partner profitiert – ein Wachstumskern schafft neue Möglichkeiten**

Die Integration in einen Wachstumskern kann ein entscheidender Faktor für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens oder eines Institutes sein. Jeder im Wachstumskern – das zeigen die bisherigen Erfahrungen – profitiert von der Kooperation. In der neuen Innovationskultur werden Grenzen überschritten, eröffnen sich neue Märkte, die Wettbewerbsfähigkeit der Bündnispartner steigt und neue Dimensionen der individuellen Entwicklung entstehen. Natürlich steht die Mitarbeit im Wachstumskern auch für eine ganz neue Sichtbarkeit jedes Einzelnen im regionalen, nationalen, aber auch internationalen Umfeld. Hinzu kommt, dass das neue Miteinander in der Region neue Perspektiven eröffnet und die Ausgangslage für die Beteiligten erheblich verbessert, so dass auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gemeinsam mögliche Probleme gelöst werden können.

### **Die Stärken stärken – ein Wachstumskern gibt der Region Profil**

Die gemeinsame Arbeit im Wachstumskern stärkt jeden beteiligten Partner und letztendlich die ganze Region. Durch die Kombination aus innovativer Kraft, Kreativität und Strategie können sich zukunftsfähige regionale Profile für Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln. Durch das gemeinsame Forcieren marktfähiger Innovationen in wachstumsstarken Technologiefeldern entstehen wirtschaftlich erfolgreiche Regionen mit hoher Attraktivität für Wirtschaft und Wissenschaft. Langfristig können sich diese zu national oder sogar international wahrgenommenen Clustern entwickeln.

### **Neue Perspektiven. Ein Programm. Zwei Module. Viele Zielgruppen.**

Das BMBF möchte mit dem Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ dazu beitragen, dass die ostdeutschen Regionen sich auf ihre vorhandenen Stärken besinnen und diese strategisch nutzen. Das Programm fördert spezifische Alleinstellungsmerkmale als technologische Grundlage für innovative Produkte und regionale Wertschöpfung in den Unternehmen. Diese Alleinstellungsmerkmale sind häufig bereits vorhanden und basieren auf einem bestimmten Wirkprinzip, Verfahren, Material oder System. Diese Konstellation wird auch in Zukunft über das Kernmodul Innovative regionale Wachstumskerne gefördert. Das neue Modul WK Potenzial setzt einen Schritt früher an, wenn noch keine Technologieplattform bei den Unternehmen vorhanden ist, die Region aber über dieses Potenzial verfügt. Das BMBF erleichtert mit dem neuen Modul vielen Bewerbern den Zugang zum Wachstumskern-Programm. Die Chancen und Perspektiven, die sich daraus für jeden Akteur ergeben, liegen auf der Hand.



## II. Aus Erfahrungen lernen

Das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ ist ein Exzellenzprogramm des BMBF und stellt hohe Anforderungen an die Bewerber. Initiativen, die noch nicht über eine regionale Technologieplattform verfügen, können sich ab Juni 2007 für das neue „Modul WK Potenzial“ bewerben. Das bisherige Kernmodul Wachstumskerne richtet sich weiterhin an regionale unternehmerische Bündnisse, die über eine herausragende Kernkompetenz (im Sinne einer Technologieplattform) und eine detaillierte Innovationsstrategie verfügen. Nachfolgend werden einige zentrale Fragen des Bewerbungsverfahrens\* für das Kernmodul Wachstumskerne näher erörtert und mit praktischen Beispielen erfolgreicher Bewerber und den Erfahrungen des Projektträgers ergänzt.

### 1. Gibt es in Ihrer Region eine technisch-technologische Kernkompetenz, die von mehreren Partnern getragen wird?

Die geforderte Kernkompetenz kann ein technisches Verfahren, ein Wirkprinzip, ein bestimmtes Material oder ein technisches System sein. Wesentlich ist, dass diese Kernkompetenz sich komplementär aus dem spezifischen Know-how von mehreren Partnern in der Region zusammensetzt. Sie muss darüber hinaus ein umfassendes und vielfältiges Problemlösungspotenzial für die Kunden dieser Partner bieten. Ihre Weiterentwicklung eröffnet nicht nur den beteiligten Partnern, sondern der gesamten Region umfassende Wachstumschancen.

#### Dr. Hartmut Paetsch vom Projektträger Jülich

Die Bewerber unterschätzen oft die Anforderungen an die regional vorhandene Kernkompetenz. Gemeinsame technologische Plattformen oder Systeme, die das regionale Bündnis in die Lage versetzen, grundlegende Probleme seiner gegenwärtigen und zukünftigen Kunden zu lösen, sind nach unserem heutigen Kenntnisstand offensichtlich eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung eines technologieorientierten regionalen Wachstumskerns in einer frühen Phase. Die Chancen beim Bewerbungsverfahren stehen und fallen daher mit dem Vorhandensein einer solchen Art von Kernkompetenz. Sie muss etwas ganz Eigenes, Spezifisches, Regionales sein. Der Bewerber muss nicht nur die Stärken, sondern auch die Schwächen seiner Kernkompetenz kennen und präzise beschreiben können. Auch das geforderte Entwicklungs- und Innovationspotenzial wird oft unterschätzt. Nicht nur die unmittelbar beteiligten Partner sollen von der Weiterentwicklung der Kernkompetenz profitieren, sondern die ganze Region. Es geht um Impulse, die von den Partnern ausgehen und auf die ganze Region langfristig ausstrahlen.

\* Die Fragen stammen aus dem Selbsttest für das Kernmodul Wachstumskerne, den Sie im Internet finden unter [www.unternehmen-region.de](http://www.unternehmen-region.de).

### Dr. Roland Watzke von ReactiveWetCoating in Bitterfeld-Wolfen

Die Kernkompetenz „ReactiveWetCoating“ ist die Entwicklung und das Antragen von ultradünnen Schichten aus wässriger/organischer Phase an unterschiedlichen Trägermaterialien, bei denen, durch chemisch/biologische Reaktivität der Funktionskomponenten während des Beschichtungsprozesses, eine definierte Funktionalität herbeigeführt wird. Die Bündnispartner im ChemiePark Bitterfeld-Wolfen besitzen die notwendigen Kompetenzen in der Technologieentwicklung der funktionellen Nassbeschichtung, im Maschinenbau für Beschichtungsanlagen und in der Entwicklung und Herstellung der Komponenten als Träger der Funktionalität.

*Dr. Hartmut Paetsch leitet beim Projektträger Jülich seit dem Start des Programms im Jahr 2001 die Betreuung der Innovativen regionalen Wachstumskerne. Aus dieser Erfahrung weiß er, wo die meisten Fehler bei den Bewerbungen auftreten und kann wertvolle Tipps sowie kritische Hinweise geben.*



### Dr. Joachim Quantz von <xmlcity:berlin>

In der Region Berlin/Brandenburg gibt es eine Kernkompetenz im Bereich XML-basierter Technologien, Lösungen und Anwendungen. Diese Kernkompetenz wird von den Mitgliedsfirmen von <xmlcity:berlin> getragen. XML und die auf XML aufsetzenden Standards haben sich als wesentliche Grundlage der Datenhaltung, -aufbereitung und -kommunikation in der IT-Industrie etabliert. Auf der Basis dieser sehr breiten technologischen Grundkompetenz spezialisiert sich <xmlcity:berlin> zurzeit auf Anwendungen im Bereich intelligenter Kollaborationsportale (PINK – Plattform für intelligente Kollaborationsportale). Kollaborationsportale unterstützen in Ergänzung zur Informationsvermittlung traditioneller Portale auch automatisierte Prozesse für Kunden, Mitarbeiter und Partner. Die Spezialisierung hat mehrere Gründe: zum einen erlaubt dies eine deutlichere Positionierung von <xmlcity:berlin> gegenüber potenziellen Kunden, zum anderen ist in den nächsten fünf Jahren ein sehr starkes Nachfragewachstum in diesem Anwendungsbereich zu erwarten.

*Dr. Roland Watzke ist Geschäftsführer der AMYkor GmbH und des Wachstumskerns ReactiveWetCoating 2 in Bitterfeld. Das Bündnis verfolgt das Ziel, mit seiner Kerntechnologie das weltweit neuartige Beschichtungsverfahren der funktionellen Nassbeschichtung mittels Kapillargießtechnologie „ReactiveWetCoating“, zu realisieren.*



## 2. Haben Sie bereits einen Technologievorsprung oder können Sie diesen erreichen? Können Sie den Wettbewerb beschreiben?

Wie können die beteiligten Partner ihre vorhandene Kernkompetenz erweitern und ihre Position im Markt gegenüber dem Wettbewerb behaupten oder sogar ausbauen? Wo liegt der spezielle Kundennutzen ihrer Technologie? Was können sie besser als andere? Um den Erfolg neuer Produkte und Dienstleistungen am Markt realistisch einschätzen zu können, muss neben der Nachfrage auch der Wettbewerb analysiert werden, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen. Wichtig ist, alle Ebenen des Wettbewerbes zu analysieren, die Technologie-, Unternehmens- und Produktebene.

### Dr. Paetsch

Man macht immer wieder die Erfahrung, dass die Bewerber sich zu wenig mit ihrem Wettbewerb auseinandersetzen. Um einen Wachstumskern zum Erfolg zu führen, braucht man aber eine hart am Markt orientierte Innovationsstrategie. Man kann nur erfolgreich sein, wenn man weiß, wer seine Kunden sind. Aber man muss auch wissen, wer seine Wettbewerber sind. Diese Wettbewerbsanalyse kostet Zeit, Geduld und auch Phantasie. Aber sie ist unverzichtbar.

*Dr. Joachim Quantz ist Geschäftsführer von <xmlcity:berlin> e. V. Der Verein arbeitet eng zusammen mit dem Wachstumskern <xmlcity:berlin>, der das Ziel verfolgt, Berlin/Brandenburg und seine IT-Unternehmen als bundesweit führende Region im Bereich der XML-Technologien zu etablieren.*



### Dr. Watzke

Unseren Wettbewerb zu beschreiben, fiel uns sehr schwer, denn wir reden über eine neue Technologie, neue Produkte und neue Märkte. Der Wettbewerb ist daher naturgemäß noch unscharf. Ein Technologievorsprung liegt bei uns bereits vor. Dieser wird entscheidend dokumentiert durch:

- + **das gemeinsame Betreiben der Universalbeschichtungsmaschine UBM-2**
- + **Gebrauchsmuster für Beschichtungstechnik mittels Kapillaren**
- + **langjährige Organisation in einem Regionalen Netzwerk der Bündnispartner (TIG e.V.) u. a.**

Durch einzelne Bündnispartner wird eine führende Marktstellung erreicht. Es geht aber darum, den Wachstumskern insgesamt als Technologieführer für die Herstellung und Lieferung von funktionellen Beschichtungsprodukten mittels einer neuen Beschichtungstechnologie zu etablieren. Wir wollen unsere Region als Dienstleistungszentrum für funktionelle Nassbeschichtung profilieren und über den Verkauf von Lizenzen und Know-how für diese speziellen Produkte und die Kapillarbeschichtungstechnologie Wachstum erreichen.

*Dr. Werner Lehmann ist Gründer und Geschäftsführer der Attomol GmbH in Lipten in der Niederlausitz. Er ist Gesamtprojektleiter des Wachstumskerns BioResponse, dessen Ziel es ist, mit der Entwicklung und Vermarktung eines diagnostischen Komplettsystems die Multiparameterimmundiagnostik zu revolutionieren.*



### Dr. Werner Lehmann von BioResponse in Lipten

Wir haben unsere Wettbewerber systematisch und detailliert analysiert. Wir haben aktuelle und zukünftig zu erwartende Kundenwünsche recherchiert und verglichen mit unserem Angebot und den Leistungen unserer Wettbewerber und konnten so eindeutig unsere Vorteile und unsere Positionierung im Markt bestimmen. Außerdem ist unsere Plattformtechnologie durch mehrere Patente verschiedener Partner abgesichert.

### Dr. Quantz

Durch die im Rahmen des Wachstumskerns <xmlcity:berlin> durchgeführten Projekte konnten die daran beteiligten Unternehmen ihren bereits zu Projektbeginn vorhandenen Technologievorsprung halten oder sogar ausbauen.

Der Wettbewerb im Bereich XML-basierter Technologien, Lösungen und Anwendungen ist global, wobei generell drei Kategorien von Wettbewerbern unterschieden werden können. Zum einen bieten die großen Softwarefirmen wie IBM, Microsoft, Oracle, SAP, etc. Produkte mit Funktionalitäten für Kollaborationsportale an, zum anderen gibt es eine zunehmende Zahl von Open-Source-Projekten in diesem Bereich. Schließlich gibt es noch kleinere und mittlere Softwarefirmen, die Lösungen für Teilaspekte von Kollaborationsportalen anbieten.

### 3. Können Sie künftige Zielmärkte und Marktpotenziale abschätzen?

Für den langfristigen Erfolg eines Wachstumskerns ist es wichtig, das Entwicklungs-, Problemlösungs- und Innovations-Potenzial der vorhandenen technologischen Plattform umfassend auszuschöpfen. Welche neuen Produkte und Dienstleistungen können zukünftig entwickelt werden? Für welche potenziellen Kunden ist dieses Angebot interessant? Wie sehen diese Zielmärkte aus und wie werden sie sich zukünftig entwickeln? Welche Marktanteile sind realistisch und wie stark ist der Wettbewerb? Notwendig ist eine realistische und keine optimistische Einschätzung von Märkten und Marktanteilen. Gefordert sind ungefähre, aber sichere Schätzungen.

### Dr. Paetsch

Bei den Fragen nach den Zielmärkten und Marktpotenzialen erleben wir oft sehr optimistische und dadurch unrealistische und unglaubwürdige Darstellungen. Jeder Bewerber, der auf der Basis seiner technologischen Plattform innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln will, muss sich mit den Fragen nach den möglichen Märkten, Marktvolumina, Marktanteilen usw. beschäftigen. Er muss wissen, wer seine Kunden sein könnten und welche heute noch vorhandenen Probleme er für diese Kunden lösen kann. Bei der quantitativen Bewertung dieser Zielmärkte können sicherlich in der Regel noch keine genauen Zahlen, sondern nur Bandbreiten bestimmt werden. Wir raten deshalb zu einer plausiblen und nachvollziehbaren Schätzung. Es geht um zukünftige, prognostizierte Entwicklungen. Pseudo-Genauigkeiten wirken hier unseriös.

### Dr. Lehmann

Prinzipiell können durch unseren Wachstumskern fast 40 % des Diagnostikareagenzienmarktes adressiert werden. Das bedeutet ein Marktvolumen für Deutschland von 500–700 Mio. € pro Jahr. Das weltweite Marktvolumen beträgt ca. 10–15 Mrd. €. Natürlich kann man zu Beginn nur einige ausgewählte Marktsegmente anvisieren. Das sind in erster Linie die Autoimmundiagnostik und die Infektionsserologie.

### Dr. Quantz

Der Zielmarkt Kollaborationsportale wird aus den bereits existierenden Technologie-Märkten Business Process Management, Knowledge Management und Portale hervorgehen. Für Deutschland wird erwartet, dass bereits im Jahr 2005 Umsätze von mehr als 1 Milliarde Euro in diesem Markt zu erwarten sind. Kollaborationsportale werden in nahezu allen Branchen entwickelt werden. Als Pilot-Branchen für PINK hat <xmlcity: berlin> zunächst die Branchen Medien/Publishing, Health/Life Sciences, Kultur/Tourismus und E-Government/Verwaltung ausgewählt. Die Ausdehnung auf weitere Branchen, z. B. die Automobilbranche, ist mittelfristig realistisch und angestrebt.

#### 4. Haben Sie konkrete Vorstellungen, wer wo und wie wachsen soll?

Ziel des Förderprogramms „**Innovative regionale Wachstumskerne**“ ist es, eine ganze Region zu einer wirtschaftlich erfolgreichen Wachstumsregion zu machen. Das geförderte unternehmerische Bündnis bildet den Kern, ist Impulsgeber und Katalysator und strahlt aus auf die gesamte Region. Es geht um das Innovations- und Wachstumspotenzial einer regionalen Kernkompetenz und um die Verbesserung der regionalen Beschäftigungssituation. Die Ziele des Förderprogramms werden in der Regel nicht erreicht, wenn nur die unmittelbar beteiligten Partner durch die Förderung profitieren.

### Dr. Paetsch

Ein Innovationskonzept ist erst dann im Bewerbungsverfahren erfolgreich, wenn es mehr ist als die Summe erfolgreicher Einzelprojekte. Wichtig sind langfristige Entwicklungen in der Region, dynamisches industrielles Wachstum, mehr Wertschöpfung, mehr Beschäftigung, ein besseres Ausbildungs- und Studienangebot, eine bessere Innovationskultur. Bei der Entwicklung der Innovationskonzepte kommt diese umfassende Sichtweise oft zu kurz, die Bewerbungen sind noch zu sehr auf die unmittelbar beteiligten Partner und ihre Projekte fokussiert.

### Dr. Watzke

Die Unternehmen des Wachstumskerns „ReactiveWetCoating“ erreichten im Jahr 2002 ein Umsatzvolumen von 21,5 Mio. €. Sie beschäftigten 248 Mitarbeiter. Neben dem kontinuierlichen Wachstum der Einzelbündnispartner wird der eigentliche Wachstumserfolg durch die Errichtung einer Neuanlage zur Beschichtung erreicht. Dadurch sollen die Produktionskapazitäten bei der Herstellung von biologisch reaktiven Schichten, Polarisatoren, OLED-Spezialchemikalienschichten und UV-Schutzschichten verdoppelt und 90 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

### Dr. Quantz

Für die nächsten fünf Jahre wird ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum der PINK-Konsortialpartner von 35% bis 40% erwartet. Die Beschäftigungszahlen der Partner sollen bis 2008 um durchschnittlich 20% wachsen. Zusätzlich ist die Aufnahme neuer Mitglieder in den Verein <xmlcity:berlin> e.V. als spezieller Organisationsform des regionalen Wachstumskern-Bündnisses vorgesehen. Hier wird ein jährliches Mitgliederwachstum von ca. 20% erwartet.

#### 5. Können Sie eine verständlich kommunizierbare, quantifizierbare Vision formulieren?

Eine Vision im hier geforderten Sinne beschreibt die zu einem zukünftigen Zeitpunkt angestrebte Stellung des Bündnisses am Markt. Die Frage nach dieser unternehmerischen Vision für den Wachstumskern steht daher bewusst am Schluss, denn um eine solche Vision belastbar zu formulieren, bedarf es umfangreicher Vorleistungen. Das unternehmerische Bündnis muss sich im Klaren sein über das Potenzial seiner Kernkompetenz, über Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, Kunden und Wettbewerber. Eine Vision für das Bündnis zu formulieren, bedeutet nicht nur erreichbare Ziele und notwendige Maßnahmen zu vereinbaren, sondern auch Orientierung zu bieten und die Partner zu gemeinsamen Höchstleistungen zu motivieren.

### Dr. Paetsch

Leider reduzieren Bewerber ihre Visionsentwicklung sehr oft auf die technologische Kompetenz, die später durch das Bündnis erreicht werden soll. Eine Vision, wie wir sie erwarten, beschreibt aber in erster Linie die zukünftige gemeinsame Stellung am Markt, die von den Bündnispartnern angestrebt wird. Sie muss zu einem definierten Zeitpunkt gerade noch erreichbar sein. Es geht also um realistische, nicht um utopische Ziele. Diese Ziele kann man allerdings erst formulieren, wenn vorher viele Fragen gestellt und präzise beantwortet wurden. Erst wenn man seine Kernkompetenz, seine Märkte, Kunden und Wettbewerber kennt, kann man eine quantifizierbare Vision für ein regionales unternehmerisches Bündnis entwickeln.

### Dr. Lehmann

Wir wollen mit unserem Wachstumskern in der Zukunft viel erreichen und haben für die nächsten 10 Jahre mit allen Partnern bestimmte Meilensteine definiert. In vier Jahren wird die Basistechnologie für unsere Produkte fertig entwickelt sein und die Einführung marktreifer Produkte startet. Ein Jahr später ist die BioResponse AG als Verwertungsgesellschaft gegründet und hat mit einer privaten Finanzierung von 10 Mio. Euro die Produktion und Vermarktung des neuen diagnostischen Systems begonnen. Nicht aus der Niederlausitz stammende Bündnispartner haben im Umfeld der BioResponse AG Niederlassungen gegründet, um neue technologische Weiterentwicklungen zunächst inhouse betreiben zu können und die Ergebnisse dann an die BioResponse AG auszulizenzieren. In zehn Jahren ist die BioResponse AG zu einem soliden ertragsstarken Mittelständler mit 200 bis 500 Mitarbeitern gewachsen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 100 Mio. Euro. Das Unternehmen ist im gesamten Spektrum der Multiparameterdiagnostik aktiv. Aus den Forschungsprojekten des Wachstumskerns sind Produkte entstanden, die in Unternehmensausgründungen der wissenschaftlichen Institutionen in der Niederlausitz vermarktet und weiterentwickelt werden. Die Fachhochschule Lausitz ist zur ersten Adresse für eine anwendungsbezogene Ausbildung im Diagnostikbereich geworden mit 50 Absolventen pro Jahr. Zahlreiche Menschen haben in der Niederlausitz eine neue Heimat in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts gefunden und erzielen Einkommen, Wohlstand und persönliche Zufriedenheit aus ihrer Arbeit in der Zukunftsbranche Multiparameterdiagnostik.

### Dr. Bauer von ALCERU-HIGHTECH in Rudolstadt

Wir wollen ALCERU-HIGHTECH zum weltweit am weitesten fortgeschrittenen Verfahren für Funktions- und Konstruktionswerkstoffe auf Cellulosebasis entwickeln. In den Marktsegmenten des Wachstumskerns wird Innovationsführerschaft angestrebt. Ziel des Bündnisses ist es, die Region Rudolstadt zu einem Produktions-, Forschungs- und Vermarktungszentrum für Funktions- und Konstruktionswerkstoffe auf Cellulosebasis zu entwickeln. Die Produkte der ALCERU-HIGHTECH-Anwendungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in verschiedenen Branchen wie z. B. der Verkehrs-, Medizintechnik und technischen Textilindustrie als Initiator für innovative Entwicklungen wirken werden. Die Verwirklichung der Vision wird einhergehen mit Neuansiedlungen ganzer Produktlinien und Ausgründungen von Unternehmen in der Region. Diese Unternehmen werden die Kernkompetenzen des Wachstumskerns nutzen, um innovative Produkte in der Region herzustellen und überregional zu vermarkten. Die beteiligten Unternehmen des Anlagenbaus werden direkt in die Realisierung einbezogen und generieren ihre Umsätze aus Direktaufträgen. Die im Wachstumskern engagierten Forschungseinrichtungen werden durch die Zusammenarbeit ihre Forschungskompetenz deutlich steigern und zukünftig auf eine vernetzte Unternehmensstruktur für Weiterentwicklungen zurückgreifen können. Die Entwicklungspartner erhalten die Möglichkeit, bei der Umsetzung der Grundlagenprojekte mitzuwirken, um rechtzeitig Entscheidungen

*Dr. Ralf-Uwe Bauer ist Direktor des Institutes für Textil- und Kunststoff-Forschung in Rudolstadt. Das Institut hat das ALCERU-Verfahren entwickelt, das die Kerntechnologie für den Wachstumskern ALCERU-HIGHTECH darstellt. Die beteiligten Industrie- und Forschungspartner wollen ALCERU-HIGHTECH zum weltweit am weitesten fortgeschrittenen Verfahren für Funktions- und Konstruktionswerkstoffe auf Cellulosebasis entwickeln.*



für einen Markteintritt treffen zu können. Die zum gegenwärtigen Zeitpunkt avisierten Produkte zielen auf die dynamisch wachsenden Märkte der Anwendungen der Adaptronik, der Medizin und der Sensormaterialien für die Biotechnologie. Alle in den Verwertungslinien aufgezeigten Anwendungen haben das Potenzial für eine weltweite Vermarktung und werden schrittweise über den deutschen und europäischen Markt realisiert. Zugleich soll die wissenschaftliche Basis für weitere innovative Entwicklungen in der Region gesichert werden. Bereits heute ist absehbar, dass mit den gegenwärtig angestrebten Verwertungslinien das Potenzial der innovativen Produkte, die über AL CERU-HIGHTECH hergestellt werden können, bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Mit den geplanten Entwicklungen wird das bestehende Alleinstellungsmerkmal gestärkt und die Differenzierung der Bündnispartner im Wettbewerb fundamentiert. Solche Ansatzpunkte sind bei Funktionsfolien, keramischen Verstärkungsfasern, Hohlmembranen und keramischen Filtervliesen, Chromatografieprodukten und funktionellen Spinnvliesen zu erkennen. Der wirtschaftlich messbare Erfolg der Verwirklichung dieser Vision soll sich mittel- und langfristig in einer Steigerung des Umsatzes um 3–4 Mio. Euro im Jahr 2010 und der Sicherung bzw. Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen in einer Größenordnung von 25–30 in der Region ausdrücken. Die Stärke des Bündnisses liegt dabei im permanenten Know-how-Austausch von Bündnispartnern über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen und daraus resultierenden Produktentwicklungen.

### Häufige Fehler

- + **Delegation von Management und Strategieentwicklung allein auf die Forscher in den Plattform-Unternehmen**
- + **Forschungskoordination statt strategisches Management in der Förderphase**
- + **Unzureichende Auseinandersetzung mit**
  - + **dem Stand der Technik und dem tatsächlichen technischen Potenzial der Technologieplattform**
  - + **der Wettbewerbssituation**
  - + **den tatsächlichen Kundeninteressen**
- + **Fehlender Wille zur Ergründung und Erschließung des gesamten Marktpotenzials der Technologieplattform**
- + **Zu frühe Festlegung auf die Referenzkunden für die Anwenderprojekte**
- + **Halbherzige Strategie zur Sicherung der Voraussetzungen für**
  - + **die schnelle und umfassende Markteinführung der neuen Produkte bzw. Dienstleistungen**
  - + **das effiziente und stringente Management und Controlling zur Umsetzung der Bündnisstrategie**
- + **Betrachtung des Bündnisses als „Closed Shop“**

## Eine Frage von Strategie, Kreativität und Management

### Hans-Peter Hiepe, Bundesministerium für Bildung und Forschung

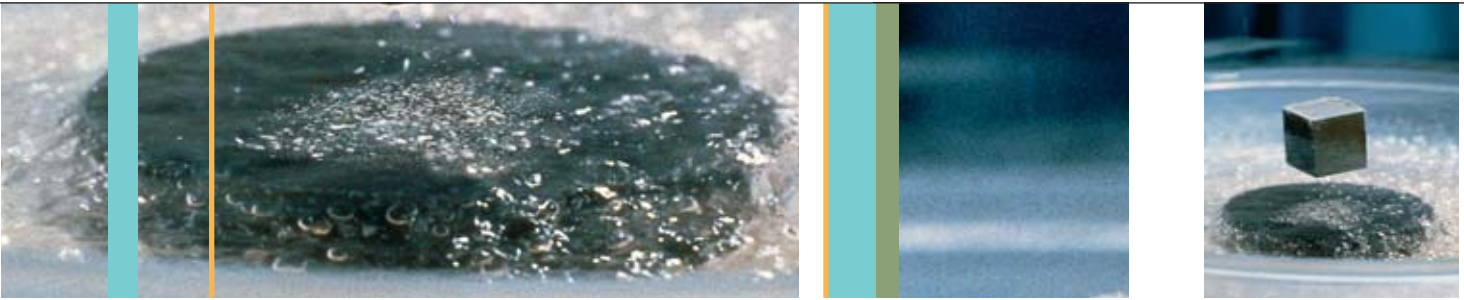
Die in diesem Kapitel beschriebenen fünf Kernfragen machen eines deutlich: Wer als **Innovativer regionaler Wachstumskern** im Sinne des BMBF anerkannt und finanziell gefördert werden möchte, braucht eine fundierte Strategie und ein funktionierendes Netzwerk. Das anspruchsvolle Ziel, seiner Region durch den Wachstumskern ein neues Profil zu geben und einen Cluster mit einer überregionalen Anziehungskraft zu schaffen, erfordert eine detaillierte Grundlagenarbeit, gepaart mit wissenschaftlicher und unternehmerischer Weitsicht. Alle Faktoren, die die Realisierung des Wachstumskerns positiv wie negativ beeinflussen können, müssen im Vorfeld genau unter die Lupe genommen und kritisch hinterfragt werden. Die daraus resultierende Strategie ist der erste Schritt zum Erfolg. Auf dem Weg dorthin spielen Kreativität und Flexibilität, vor allem aber ein unternehmerisches Management eine große Rolle. Denn: An die Strategieentwicklung schließt sich ein systematischer Gestaltungsprozess an – und das bei sich nicht selten ändernden Umfeldbedingungen. Schließlich wandeln sich auch Kunden, Märkte, Wettbewerber und Rahmenbedingungen. Die strategische Planung muss entsprechend kontinuierlich hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Erst die Umsetzung macht aus einer guten Strategie eine erfolgreiche Strategie.

*Hans-Peter Hiepe leitet im Bundesministerium für Bildung und Forschung das Referat „Regionale Innovationsinitiativen; Neue Länder“. Er hat das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ entwickelt, ebenso wie die anderen Programme der Innovationsinitiative „Unternehmen Region“.*



Bereiten Strategieentwicklung und Strategieumsetzung schon Einzelunternehmen große Schwierigkeiten, so sind diese Prozesse im Zusammenspiel mehrerer Akteure noch sehr viel anspruchsvoller. Aus diesem Grund müssen alle im Bündnis Beteiligten von Anfang an ideal zusammenarbeiten. Es ist zwingend erforderlich, dass alle Partner des Wachstumskerns das gleiche Ziel verfolgen, an einem Strang ziehen und sich aufeinander verlassen können. Gründung, Aufbau und Weiterentwicklung eines Wachstumskerns sind dynamische Prozesse, in denen immer wieder die Interessen der Beteiligten diskutiert und ausgehandelt werden müssen. Deshalb spielen Aspekte der Kommunikation und des Netzwerk-Managements eine ebenso entscheidende Rolle in der Planung wie etwa die harten Fakten zu Markt und Wettbewerb.

Wer sich für das Wachstumskerne-Programm des BMBF bewirbt, hat keinen einfachen Weg vor sich. Er braucht einen langen Atem, Stehvermögen und darf sich von Rückschlägen nicht abschrecken lassen. Auch nach der Anerkennung und mit der finanziellen Unterstützung bleibt der Weg steinig, denn der durchschlagende Erfolg, die Platzierung erfolgreicher Produkte am Markt, die Zunahme der Wertschöpfung und das wirtschaftliche Wachstum in der Region nehmen Jahre in Anspruch. Und Sicherheit gibt es nie; ein Risiko bleibt für alle Beteiligten, denn letztendlich lässt sich der Erfolg von Innovationen nicht voraussagen und präzise planen. Aber die Arbeit lohnt sich, wie die Entwicklung der bisher geförderten Wachstumskerne zeigt. Die beteiligten Partner verbessern ihr Produktions-Know-how, investieren in ihre Forschung und Entwicklung, gewinnen überregionale Reputation in ihrem Segment und ihre Region wird wieder attraktiv für junge Leute, die sich voller Begeisterung bei ihren Praktika, Diplomarbeiten oder neuen Ausbildungsgängen engagieren. Auch erste Unternehmensgründungen und Neuansiedlungen machen Mut für die Zukunft. Der Weg ist lang und nicht leicht, aber er lohnt sich.



## III. Das Programm

# Innovative regionale Wachstumskerne

Stärken stärken, industrielle Traditionen einer Region aufgreifen, unverwechselbare Kompetenz-Profile schaffen – die Förderung des BMBF beginnt nicht auf der grünen Wiese. Bereits vorhandene oder potenzielle Stärken sind eine wesentliche Voraussetzung. Das Ziel, das damit verfolgt wird: Innovationen schaffen. Denn: Innovationen sind die Grundlage jeder erfolgreichen regionalen Entwicklung. Innovationen schaffen Arbeitsplätze und Wachstum. Aber sie müssen am Markt erfolgreich sein, nicht nur im Labor. Dazu braucht man ein Umfeld, das Innovationen fördert, und eine langfristige gemeinsame Strategie der Antragsteller bis hin zur Vermarktung.

### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Das Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ hat einen hohen Anspruch: es will exzellente regionale unternehmerische Bündnisse fördern. Bündnisse, die in ihrer Region wichtige Impulse für Wirtschaft, Wissenschaft, Ausbildung und Forschung setzen und dadurch Grundlagen für eine Entwicklung der Region zu einem Cluster schaffen. Einem Cluster, der unternehmerische und wissenschaftliche Kompetenz vereint. Für die Antragsteller sind mit der Teilnahme an diesem anspruchsvollen Programm harte Anforderungen verbunden. Um diesen Anforderungen zu genügen, sind von den Bewerbern mehrere Hürden zu überwinden. Nach der eingereichten Ideenskizze und einem Bewerbungsgespräch müssen sie ihr strategisches Innovationskonzept, ähnlich einem Business-Plan, entwickeln und vorlegen. Und diese erarbeitete Strategie muss schließlich in einem Assessment-Center den präzisen und kritischen Fragen von Experten standhalten. In der Regel dauert dieser Prozess ungefähr ein Jahr. Dieses mehrstufige Bewerbungs- und Auswahlverfahren ist dennoch notwendig, um im Ergebnis außergewöhnliche Bündnisse mit herausragenden Innovationskonzepten in die Förderung des BMBF aufnehmen zu können. Weil der Weg für die Bewerber ungewohnt und schwierig ist, werden sie insbesondere in der Phase der Strategie- und Konzeptentwicklung umfassend mit professionellen Beratungsleistungen betreut.

### Spezifisches regionales Know-how wichtig

Das Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ richtet sich an regionale unternehmerische Bündnisse, die über eine spezifische Kernkompetenz in Form einer

gemeinsamen technologischen Plattform oder eines gemeinsamen technologischen Systems verfügen. Eine solche Kernkompetenz kann zum Beispiel auf einem bestimmten Material oder Produktionsverfahren beruhen. Entscheidend ist das Potenzial, das in der Kernkompetenz einer Region steckt: Die Möglichkeit, vielfältige Anwendungen, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Wichtiges Kriterium für die Förderung ist jedoch, dass neben den positiven Effekten für die einzelnen Unternehmen auch eine deutliche Stärkung der gemeinsamen Kernkompetenz erreicht wird. Denn aus ihr entstehen Innovationen und das Wachstum zu einem regionalen Cluster.

### **Schnelle Umsetzung am Markt**

Neben der klaren thematischen Fokussierung des Bündnisses ist für eine erfolgreiche Bewerbung wichtig, dass sich die Initiativen als gemeinsame Unternehmung bereits bei ihrem Start konsequent am Markt und an der Möglichkeit, bestehende Probleme heutiger oder zukünftiger Kunden lösen zu können, orientieren. Die wirtschaftliche Verwertung der Forschungsergebnisse muss frühzeitig geplant werden. Das Innovationskonzept muss hierfür eine klare Geschäftsstrategie beinhalten, die sich zügig am Markt realisieren lässt.

### **Ziel und Vision**

Mit jedem geförderten Wachstumskern möchte das BMBF den Anstoß geben zur Entstehung leistungsstarker und für Wissenschaft und Wirtschaft attraktiver Innovationsstandorte, die langfristig als Cluster über die Region hinaus wahrgenommen werden. Die Verantwortung dafür, dass dies gelingt, liegt bei den handelnden Akteuren vor Ort. Aus den Erfahrungen der bisher geförderten Wachstumskerne ist bekannt, dass es oft ein steiniger Weg ist, den die Initiativen gehen müssen. Aber es ist ein Weg, der sich lohnt. BMBF und Projektträger begleiten den Prozess und stehen immer als Ansprechpartner zur Verfügung. Neue Wachstumskerne können so von den Erfahrungen der bereits geförderten Wachstumskerne und von den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung des Programms durch das Managementzentrum St. Gallen profitieren.

### **■ Modul WK Potenzial**

Der Titel des zweiten Kapitels dieser Broschüre „Aus Erfahrungen lernen“ ist nicht nur ein gut gemeinter Tipp an die Bewerber, sondern spiegelt auch das Selbstverständnis des BMBF und der Initiative Unternehmen Region wider. In alle Programme dieser Initiative fließen die Erfahrungen der täglichen Förderpraxis ein. Auch das Umfeld und die Rahmenbedingungen innovationspolitischer Maßnahmen verändern sich. Die Programme müssen sich im Alltag bewähren und werden deshalb kontinuierlich angepasst und verbessert.

Bei dem Förderprogramm „Innovative regionale Wachstumskerne“ war es bisher für Initiativen nicht möglich, sich ohne eine bereits vorhandene Technologieplattform an dem Programm zu bewerben.

Gleichzeitig stellten BMBF und Projektträger in vielen Gesprächen und bei Besuchen fest, dass an den ostdeutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen vielversprechende Forschungsergebnisse vorliegen. Der Transfer dieser Ergebnisse in regionale Unternehmen und die Entwicklung von Technologie- und Innovationsplattformen gelingt aber nicht oder dauert zu lange.

Bei diesem Defizit setzt das neue Modul WK Potenzial an. Es zielt auf die zeitnahe Überführung von Forschungsergebnissen in einen industriellen Verbund aus Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und regionalen Unternehmen. Damit wären diese Ergebnisse marktrelevant und könnten frühzeitig für Innovationen und eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen in Ostdeutschland genutzt werden. Die Bewerber müssen also zunächst nur ihr Potenzial für eine zukünftige Technologieplattform darstellen und nicht bereits über eine solche Plattform verfügen. Das Modul WK Potenzial ist Bestandteil des Programms „Innovative regionale Wachstumskerne“. Die Förderung im Rahmen dieses Moduls qualifiziert jedoch nicht automatisch für eine Förderung als Innovativer regionaler Wachstumskern, dem Kernmodul des Programms.

## Teil der Innovationsinitiative Unternehmen Region

Das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ ist Teil der BMBF-Innovationsinitiative „Unternehmen Region“ für die Neuen Länder.

Alle Programme aus „Unternehmen Region“ sollen

- + **mehr Regionen mit wettbewerbsfähigen Profilen für Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln,**
- + **Innovationen, Wirtschaftswachstum und erfolgreiche Gründungen innovativer Unternehmen innerhalb einer Region forcieren,**
- + **die Abwanderung junger Fachkräfte stoppen und**
- + **attraktive Entwicklungschancen für einen talentierten wissenschaftlichen Nachwuchs schaffen.**

„Unternehmen Region“ steht für einen besonderen förderpolitischen Ansatz des BMBF, der vor allem auf unternehmerisch ausgerichtete regionale Bündnisse zugeschnitten ist. Das Ministerium will solche Bündnisse unterstützen, ein eigenes zukunftsfähiges technologisches Profil ihrer Region zu entwickeln. Indem die Bündnispartner dabei die Potenziale ihrer Region konsequent nutzen und ihre Stärken ausbauen, kann sich die Region zu einem echten Cluster entwickeln. Voraussetzung hierfür ist eine gemeinsame, am Markt orientierte Innovationsstrategie und eine enge Zusammenarbeit aller regionalen Partner. Die Fördermittel des BMBF sollen eine solche Strategieentwicklung und -umsetzung initiieren. Sie sind somit als Startkapital für ein sich im Anschluss selbst tragendes regionales Wirtschaftswachstum anzusehen.

Die Idee, die dahinter steht, beruht auf einer einfachen Erkenntnis: Innovationen entstehen meistens dort, wo sich Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft, Bildung, Verwaltung und Politik in Innovationsbündnissen zusammenschließen, um die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Regionen zu erhöhen. Sie selbst definieren den inhaltlichen Schwerpunkt ihres Bündnisses – ausgehend vom speziellen Wirtschafts- und Forschungsprofil, von den Traditionen und den vorhandenen Fachkräften ihrer Regionen.

## Sieben Erfolgsfaktoren für Innovative regionale Wachstumskerne

Auf Basis der empirischen Innovationsforschung sowie ersten Ergebnissen der Evaluierung der Wachstumskerninitiativen durch das Malik Management Zentrum St. Gallen lassen sich sieben zentrale Erfolgsfaktoren für Innovative regionale Wachstumskerne festhalten:

### 1 Kenntnis der Kunden und ihrer spezifischen Bedürfnisse:

Für die erfolgreiche Produktinnovation ist es besonders hilfreich, wenn schon frühzeitig Kontakte mit möglichen Kunden bestehen: Die Frage lautet jedes Mal: Was kauft der Kunde? Er kauft niemals ein Produkt oder eine bestimmte Technologie, sondern das, was das Produkt bzw. die Technologie für ihn tut; er kauft eine Lösung für ein Problem. Das Kennen des konkreten Kundenproblems ist ein wichtiger Impuls, Entwicklungsaktivitäten zu fokussieren und nicht wertvolle Energie in Randbereichen zu verschwenden. Die empirische Innovationsforschung bestätigt, dass es gerade in der frühen Phase der Markteinführung vor allem auf diese Fragen des Kundennutzens ankommt und erst in zweiter Linie auf Marktanteile und Renditen. Erste Kunden müssen überzeugt werden vom Nutzen der Innovation.

**2 Konzentration auf das Wesentliche:** Die Kenntnisse konkreter Kunden bilden die Basis für eine frühzeitige Fokussierung der Bemühungen auf die potenziell attraktivsten Kundengruppen, auf die Wahl möglicher Kooperationspartner, auf die aufzubauenden Vertriebskanäle usw. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen trägt immer das Risiko der Verzettlung mit sich. Erfolgreiche Bündnisse konzentrieren ihre Technologieentwicklung frühzeitig auf konkrete Märkte mit entsprechendem Wachstumspotenzial und treffen Entscheidungen über die optimale Gestaltung der Wertschöpfungskette.

**3 Klärung der Rollenverteilung im Bündnis:** Die gemeinschaftliche Entwicklung von Technologien und die erfolgreiche Vermarktung von Produktinnovationen erfordern ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Kooperationsbereitschaft. Bei der Entwicklung des Innovationskonzepts ist deswegen auf eine sorgfältige Klärung der Rollenverteilung der Bündnispartner zu achten. Erfolgreiche Bündnisse erörtern sorgfältig alle Stufen der Wertschöpfung und bestimmen

Abstimmungsprozesse und -gremien, um Konfliktpotenziale im Vorfeld zu minimieren. Bei der großen Unterschiedlichkeit der Wachstumskerne wird aber deutlich: Die eine beste Organisationslösung gibt es nicht – die Bündnispartner müssen eine auf sie passende Lösung entwickeln. Der Projektträger kann in dieser Phase wertvolle Hilfestellungen geben.

### 4 Strategisches Controlling und Marktbeobachtung:

Markt- und Wettbewerbsbeobachtung bleiben bei erfolgreichen Bündnissen keine Leerformel, sondern bieten die Gelegenheit für die Bündnispartner, ihre Strategie regelmäßig zu hinterfragen und zu aktualisieren. Dies stärkt das Bündnis und bietet die Möglichkeit, auf Veränderungen am Markt frühzeitig zu reagieren.

### 5 Regelmäßige Aktualisierung der Planungsgrundlagen:

Erfolgreiche Wachstumskerne verfeinern ihre Planung, wenn Unsicherheiten bei der Produktentwicklung langsam abnehmen und die Zielgruppen genauer bekannt sind und überprüfen laufend die Aktualität der Planung auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs und der zugrunde liegenden Planungsprämissen.

**6 Aufbau einer gemeinsamen Dachmarke:** Ein gemeinschaftliches Marketing bietet vielerlei Chancen: Eine Dachmarke schafft Identifikation und dokumentiert die regionale Kompetenz in einem spezifischen Feld. Der gemeinsame Auftritt schafft Interesse bei Kunden, Kapitalgebern, Kooperationspartnern sowie kompetentem Personal.

### 7 Trennen von Entwicklungs- und Vermarktungsphase:

Entscheidend für die langfristige Lebensfähigkeit des Wachstumskerns ist die Umsetzung von Forschung in Kundennutzen, für die ein Kunde tatsächlich bezahlt. In der Anfangsphase steht die Weiterentwicklung der gemeinsamen Basistechnologie naturgemäß im Vordergrund. Erfolgreiche Wachstumskerne haben jedoch verstanden, dass mit Beginn der Marktbearbeitung für das Bündnis völlig neue Herausforderungen entstehen. Sie haben deswegen bereits frühzeitig die notwendigen Verantwortlichkeiten geklärt und Kompetenzen für die wirksame Marktbearbeitung aufgebaut.

Quelle: Malik Management Zentrum St. Gallen



## IV. Die Bewerbungsverfahren

Das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ wurde mit den Förderrichtlinien vom 1. Juni 2007 entscheidend weiterentwickelt. Das Programm besteht nun aus zwei verschiedenen Modulen, dem bisherigen, unveränderten „Kernmodul Wachstumskerne“ und dem neuen „Modul WK Potenzial“. Für beide Module existieren unterschiedliche Bewerbungsverfahren. Eine Förderung im Rahmen des Moduls WK Potenzial qualifiziert nicht automatisch für eine Förderung als Innovativer regionaler Wachstums Kern, dem Kernmodul des Programms. Beide Programm-Module sind themenoffen: Die Förderung ist nicht auf einzelne Technologien, Materialien oder bestimmte Branchen beschränkt. Es gibt keine Bewerbungsfristen, Bewerbungen sind also fortlaufend möglich.

**Bewerbungsverfahren  
Kernmodul Wachstumskerne**



**Bewerbungsverfahren  
Modul WK Potenzial**





## V. Die Förderrichtlinien

Die folgenden Richtlinien schreiben verbindlich die Grundsätze der Förderung im Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ fest. Nur wer die hier beschriebenen Grundgedanken und Ansprüche des Programms, die Fördervoraussetzungen und -kriterien sowie alle definierten Prozesse kennt, kann für sich und seine Partner entscheiden, ob man für eine Förderung geeignet sein könnte. Gleichzeitig schließt die Kenntnis der Förderrichtlinien auch mögliche Formfehler aus!

### Bundesministerium für Bildung und Forschung

#### **Bekanntmachung der Förderrichtlinien „Innovative regionale Wachstumskerne“ vom 1. Juni 2007 mit Modul WK Potenzial im Rahmen der BMBF Innovationsinitiative für die Neuen Länder „Unternehmen Region“**

Viele technische Erfindungen der Vergangenheit, wie z. B. der Elektromotor, das Siemens-Martin-Verfahren zur Herstellung von Stahl, die Kunststoffspritzgussmaschine oder auch der Heimcomputer, bildeten den Ausgangspunkt für das Entstehen ganzer Industriezweige. In der Regel waren die Markteinführung und die massive industrielle Verbreitung dieser Erfindungen jedoch gekoppelt an den Erfolg weiterer grundlegender technischer Entwicklungen, die zum überwiegenden Teil von weiteren Unternehmen durchgeführt worden sind. So wäre der Einsatz des Elektromotors nicht möglich ohne den Elektrogenerator oder den Akkumulator. Stahl könnte ohne die inzwischen hierfür existierenden zahlreichen Ver- und Bearbeitungsverfahren kaum industriell genutzt werden. Der Kunststoffspritzguss benötigte für die breite Durchdringung der Wirtschaft erst die Entwicklung von vielfältig anwendbaren Kunststoffen. Und der Heimcomputer hätte sich ohne ein entsprechendes Betriebssystem und die hierfür geeignete Anwendungssoftware sicherlich nicht weltweit als PC durchgesetzt. Dauerte es von der Erfindung bis zur eigentlichen industriellen Nutzung beim Elektromotor, beim Siemens-Martin-Verfahren und beim Spritzguss noch mehr als 50 Jahre, so betrug der Zeitraum vom ersten Heimcomputer bis zur Einführung des ersten PC mit Windows-System nur noch ca. 10 Jahre. Neben der generellen weltweiten Verkürzung von Innovationszeiträumen spielten dabei offensichtlich auch die zunehmende Bedeutung von sich immer schneller anhäufendem und miteinander vernetztem Wissen als Wettbewerbsfaktor sowie die

regionale Clusterung dieses Wissens, wie sie beispielsweise im Silicon Valley vorhanden waren, eine wesentliche Rolle.

## 1. Anwendungszweck, Rechtsgrundlage

### 1.1 Anwendungszweck

Das Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ ist eine Fördermaßnahme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Innovationsinitiative für die Neuen Länder „Unternehmen Region“.

Unternehmen Region zielt darauf ab, Entwicklungen mit großem Wirtschaftspotenzial in den Regionen der Neuen Länder anzustoßen. Dabei kann das Wirtschaftspotenzial in der Regel erst durch sich einander ergänzende erfolgreiche Produkt- oder Verfahrensentwicklungen mehrerer Unternehmen umfassend genutzt werden. Mit den verschiedenen Programmen dieser Programmfamilie sollen deshalb Initiativen mit **regionaler Technologie- oder Problemlösungsplattform** identifiziert, entwickelt und für wirtschaftliches Wachstum erschlossen werden. Die regionale Technologie- oder Problemlösungsplattform definiert ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal der Region und kann auf einem bestimmten Wirkprinzip, Verfahren, Material oder System basieren. Die jeweiligen Initiativen sollen zudem ein großes **Entwicklungspotenzial** haben, sich auf **mehreren Unternehmen einer Region** abstützen und im Idealfall zum Entstehen eines erfolgreichen regionalen **Wirtschaftsclusters** führen können. Alle Mitglieder der Programmfamilie sind daher bewusst **themenoffen**.

#### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Ziel des Programms „Innovative regionale Wachstumskerne“ ist der **Anstoß eines regional organisierten nachhaltigen Prozesses**, der Ideen für technisch-technologische Innovationen generiert und umsetzt. Dadurch sollen Grundlagen für ein beschleunigtes **wirtschaftliches Wachstum** und bessere **Beschäftigungsperspektiven** für die Menschen in den Neuen Ländern gelegt werden.

Die Fördermaßnahme unterstützt **Bildung, Forschung und Entwicklung** solcher Initiativen, in denen wissenschaftliche bzw. technologische **Potenziale und Kompetenzen** von **regionalen, unternehmerisch** agierenden Bündnissen zu erfolgreichen marktfähigen Innovationen entwickelt werden. Dabei wird erwartet, dass durch die Förderung eine **Sogwirkung** für die Investition von privatem Kapital ausgelöst wird. Von Beginn an sollen sich Partner aus **Wirtschaft, Wissenschaft und Finanzwesen** zusammenfinden, ihre gemeinsame **technisch-technologische Kernkompetenz** definieren, **Finanzierungsformen** und **Strategien** für ihre zukünftigen Märkte entwickeln und dazu passfähige **Projekte** im **gemeinsamen Interesse** entwickeln und umsetzen.

Mit dem weiterentwickelten Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ will die Bundesregierung dazu beitragen, die **regionale Bündelung wissenschaftlicher Kompetenzen, unternehmerischen Handelns sowie finanzieller Ressourcen** zu fördern. Die bisherigen Erfahrungen aus dem Programm „Innovative regionale Wachstumskerne“ sowie den anderen Maßnahmen im Rahmen von „Unternehmen Region“ belegen die damit verbundenen Chancen für wirtschaftliches Wachstum, Steigerung der Wertschöpfung und bessere Beschäftigungsperspektiven in Regionen der Neuen Länder.

Bewerbungen zur Teilnahme an der Maßnahme „Innovative regionale Wachstumskerne“ sollten von den folgenden **Grundgedanken** ausgehen (vgl. „Auswahlkriterien“ unter Nr. 7.2):

+ In den Neuen Ländern werden Innovationen überdurchschnittlich stark von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) getragen. Für KMU ist die Zusammenarbeit mit öffentlichen Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen die wichtigste Chance im Innovationswettbewerb. Innovationen können dabei auf vielen Feldern erfolgreicher gestaltet werden, wenn bereits in der Forschung und Kompetenzbildung zwischen **Unternehmen** einerseits und **Forschungseinrichtungen** andererseits gemeinsam spezielle Innovationsansätze entwickelt werden. Ein solcher Innovationsansatz, der von den Partnern gemeinsam definiert und thematisch wie regional ausgerichtet wird, ermöglicht es,

Ressourcen gemeinsam zu nutzen und Aufgaben arbeitsteilig auszuführen.

- + Initiativen, die sich im Rahmen der Maßnahme Innovative regionale Wachstumskerne zusammenschließen, sollten über einen klaren **thematischen Fokus** (Technologie- oder Problemlösungsplattform) verfügen, der Synergieeffekte zwischen den einzelnen Aktivitäten ermöglicht.
- + Die erfolgreiche Entwicklung von technisch-technologischen Innovationen setzt das Vorhandensein oder den Aufbau ausreichender **Kompetenzen** in einer Wachstumsbranche voraus. Dies bezieht sich auf Humankapital, FuE-Ergebnisse, Ideenpotenzial, Finanzkapital, Unternehmen, Fachkräfte, Infrastruktur u. a. Voraussetzung einer erfolgreichen Bewerbung an der Maßnahme Innovative regionale Wachstumskerne ist ein kritisches Potenzial an Kompetenzen, das durch Einbindung der relevanten Akteure zu erreichen ist.
- + Entscheidend für den Erfolg einer regionalen Innovationsinitiative sind Größe und Entwicklungschancen des mit der Innovation angestrebten **Marktes**. Deshalb ist der späteren Umsetzung des Innovationsansatzes an den Märkten schon zu Beginn der Zusammenarbeit große Bedeutung beizumessen. Zur Darstellung des erkennbaren Marktpotenzials ist auch eine Auseinandersetzung mit potenziellen Wettbewerbern erforderlich.
- + Von großer Bedeutung für eine Innovationsinitiative ist, dass die unterschiedlichen Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Finanzwesen und Verwaltung in ein unternehmerisches Bündnis mit strategischer Interessenkonvergenz integriert werden. Außerdem sollte die Initiative über eine gemeinsame Außendarstellung verfügen. Beide Aufgaben erfordern ein kompetentes **Innovationsmanagement**. Eine Förderung setzt daher voraus, dass für die Initiative ein Innovationskonzept analog zu einem Business-Plan erstellt und ein mit unternehmerischen und strategischen Kompetenzen ausgestattetes Management eingerichtet werden.
- + Das Interesse von Unternehmen an der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten dokumentiert sich in der Bereitschaft, **Eigenmittel** in die Innovationsinitiative einzubringen. Zudem sind dem Umfang der staatlichen Unterstützung von betrieblichen Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungsprojekten durch die Beihilfavorschriften der EU klare Grenzen gesetzt.

Das BMBF beabsichtigt daher, im Rahmen des weiterentwickelten Programms „Innovative regionale Wachstumskerne“ innovative Bündnisse in den Neuen Ländern zu unterstützen, die sich bereits in der FuE-Phase hinsichtlich Effizienz und Funktionalität der Kooperation **ähnlich wie ein Wirtschaftsunternehmen verhalten** und auf dieser Grundlage ihre **Kernkompetenz** in einem Wachstumsbereich auf- und ausbauen. Dabei ist die Förderung **nicht auf einzelne Technologien, Materialien oder Wirtschaftsbranchen beschränkt**. Die thematische Fokussierung auf Kernkompetenzen ist Aufgabe der regionalen Partner. Ziel ist es, **langfristig selbst tragende Strukturen** zu initiieren.

### ■ Modul WK Potenzial

Jüngste Analysen der Wirkung der Programme der BMBF-Innovationsinitiative Unternehmen Region zeigen, dass, ungeachtet ihrer differenzierten Ansatzpunkte in den verschiedenen Stadien des regionalen Innovationsprozesses, noch eine wesentliche **Lücke in diesem Prozess** geschlossen werden muss. Obwohl offensichtlich an mehreren Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den Neuen Ländern durchaus vielversprechende Forschungsergebnisse für die Entwicklung regionaler Technologie- und Innovationsplattformen in der **Grundlagenforschung** vorliegen, gelingt die **erstmalige Übertragung dieser Ergebnisse in die industrielle Forschung und Entwicklung geeigneter Unternehmen in der Region** noch nicht mit der notwendigen **Geschwindigkeit** und der erforderlichen **Stringenz**, um mögliche Wachstumspotenziale kurzfristig und umfassend für ein Wirtschaftswachstum in der jeweiligen Region nutzen zu können.

Das neue **Modul WK Potenzial** soll deshalb Forscher an Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen in den Neuen Ländern sowie Unternehmer aus ihrem regionalen Umfeld motivieren, **aktuelle Ergebnisse aus der Forschung dieser Einrichtungen** in Bezug auf ihr **Potenzial für den Aufbau regionaler Technologie- und Problemlösungsplattformen in ihrer Region zu überprüfen** und **diese Plattformen dann schnellstmöglich in Form eines industriellen Verbundes** aus Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und geeigneten Unternehmen in der Region zu **etablieren**. Damit wird das Ziel verfolgt, **Forschungsergebnisse** aus den Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die in jüngster Vergangenheit entstanden sind und ein hohes Innovations- und Wachstumspotenzial beinhalten, **möglichst frühzeitig für Innovationen und eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung kleiner und mittlerer**

**Unternehmen in den Regionen Ostdeutschlands nutzbar** zu machen.

Das **Modul WK Potenzial** ist Bestandteil des Programms „Innovative regionale Wachstumskerne“. Die Förderung im Rahmen des **Modul WK Potenzial** qualifiziert jedoch nicht automatisch für eine Förderung als Innovativer regionaler Wachstumskern, dem Kernmodul des Programms.

## 1.2 Rechtsgrundlage

Vorhaben können nach Maßgabe dieser Richtlinien, der BMBF-Standardrichtlinien für **Zuwendungen** auf Ausgaben- bzw. Kostenbasis und der Verwaltungsvorschriften zu § 44 Bundeshaushaltsordnung (BHO) durch Zuwendungen gefördert werden. Ein Rechtsanspruch auf Gewährung einer Zuwendung besteht nicht. Der Zuwendungsgeber entscheidet aufgrund seines pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

## 2. Fördergegenstand

### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Das regionale Innovationskonzept soll **konkretisierte Projektanträge** zur Umsetzung dieses Konzepts enthalten (vgl. unter Nr. 7.3.3). Gefördert werden können

- + **Vorhaben der Grundlagenforschung, industriellen Forschung und vorwettbewerblichen Entwicklung,**
- + **spezifische und allgemeine Aus- und Weiterbildungsvorhaben sowie**
- + **die Innovationsberatung von KMU und Unternehmensgründern**

soweit sie sich nachweislich in das **Gesamtkonzept** einordnen sowie seine praktische Umsetzung und Synergien befördern. Die Projekte können sowohl in Form von **Einzel- als auch Verbundvorhaben** gefördert werden.

Die **Mitwirkungsleistungen der Projektleiter** im regionalen Management [gemeinsame Arbeitsplanung und Themenvernetzung, Controlling, Workshops, (Weiter-)Entwicklung des Innovationskonzeptes einschließlich Konzept zur Außendarstellung u. a.] können im Rahmen ihrer Bildungs- und FuE-Vorhaben als Personalaufwand angesetzt und anteilig mit gefördert werden.

Interessierte Initiativen können zudem Zuwendungen für die Inanspruchnahme der angebotenen externen Be-

**ratung** bei der Erstellung des Innovationskonzeptes gemäß Nr. 7.3.3a Punkt 1 erhalten.

Darüberhinaus bietet der Projektträger kostenlos eine strategische Begleitung der Konzepterstellung als auch der sich anschließenden Umsetzung des Innovationskonzepts an.

### ■ Modul WK Potenzial

Mit dieser Fördermaßnahme sollen Kooperationsprojekte („**Verbundvorhaben**“) mit einer Laufzeit von bis zu **zwei Jahren** gefördert werden, in denen Forscher einer Hochschule oder einer Forschungseinrichtung in den Neuen Ländern gemeinsam mit **bis zu fünf, mindestens jedoch drei, kleinen oder mittleren Unternehmen** aus ihrem regionalen Umfeld, aufbauend auf aktuellen Forschungsergebnissen der Hochschule oder Forschungseinrichtung, **industrielle Technologie- oder Problemlösungsplattformen** mittels eines gemeinsamen Forschungs- oder Entwicklungsprojektes erstmalig in ihrer Region **etablieren**.

Vor diesem Hintergrund sollen vor allem solche Verbundprojekte gefördert werden,

- + **in denen die mitwirkenden KMU später wesentliche Glieder einer für die neuen Produkte oder Dienstleistungen erforderlichen neuen regionalen Wertschöpfungskette sind**

oder

- + **in denen die Forschungsergebnisse der Hochschule oder Forschungseinrichtung die Basis einer neuen gemeinsamen Entwicklungs- oder Technologieplattform der mitwirkenden Unternehmen für neue Produkte und Dienstleistungen darstellen.**

## 3. Zuwendungsempfänger

### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Antragsberechtigt sind **Unternehmen** der gewerblichen Wirtschaft sowie **Hochschulen** und **außeruniversitäre Forschungs- und Bildungseinrichtungen** der Region, die Maßnahmen und Projekte durchführen, die die für eine Förderung ausgewählten Innovationskonzepte untersetzen.

Im Rahmen der Förderung der **Innovationsberatung** von Unternehmensgründern können ausnahmsweise auch **Privatpersonen** (Gründer) gefördert werden, die u. a. den erforderlichen Eigenanteil nachweisen und aufbringen können.

### ■ Modul WK Potenzial

Antragsberechtigt sind **Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie kleine und mittlere Unternehmen in den Neuen Ländern, die ihren Sitz innerhalb einer gemeinsamen Region haben (räumliche Entfernung kleiner gleich 50 km). Die für die Einstufung als KMU gültige Definition der EU kann unter [www.foerderinfo.bmbf.de/de/165.php](http://www.foerderinfo.bmbf.de/de/165.php) abgerufen werden.**

### 4. Zuwendungsvoraussetzungen

Teilnahmeberechtigt sind nur Initiativen aus den **Neuen Ländern**, deren **funktionaler Zusammenhang** ausreichend dargestellt wird (Wissenschafts- oder Wirtschaftsraum, Ausprägung spezieller Merkmale u. a.). Länder sind keine Regionen im Sinne der Fördermaßnahme. **Kooperationsbeziehungen** zu Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen **in den alten Ländern** sind **möglich**. Projekte, die in den alten Ländern durchgeführt werden, sind jedoch **nicht förderfähig**. Kooperationspartner mit Sitz im **Westteil Berlins** können ausnahmsweise gefördert werden, wenn sich der Schwerpunkt der Förderung des Wachstumskerns in den Neuen Ländern bzw. im Ostteil Berlins befindet.

Antragsteller sollten sich auch im eigenen Interesse im Umfeld des national beabsichtigten Vorhabens mit dem **EU-Forschungsrahmenprogramm** vertraut machen. Sie sollen prüfen, ob das beabsichtigte Vorhaben spezifische europäische Komponenten aufweist und damit eine ausschließliche EU-Förderung möglich ist. Weiterhin ist zu prüfen, inwieweit im Umfeld des national beabsichtigten Vorhabens ergänzend ein Förderantrag bei der EU gestellt werden kann. Das Ergebnis der Prüfungen soll im Förderantrag kurz dargestellt werden.

Die Partner eines „Verbundprojektes“ haben ihre Zusammenarbeit in einer **Kooperationsvereinbarung** zu regeln. Vor der Förderentscheidung muss eine grundsätzliche Übereinkunft über bestimmte vom BMBF vorgegebene Kriterien nachgewiesen werden. Einzelheiten können einem BMBF-Merkblatt Vordruck 0110 ([www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/pdf/0110.pdf](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/pdf/0110.pdf)) entnommen werden.

### 5. Art und Umfang, Höhe der Zuwendung, andere Zuwendungsgeber

Zuwendungen werden als **nicht rückzahlbarer Zuschuss** im Wege der Projektförderung gewährt. Zuwendungsfähig sind die nach den Regelungen für die Projektförderung des BMBF anrechenbaren Ausgaben bzw. Kosten. Ausgeschlossen hiervon sind Ausgaben/Kosten für **Baumaßnahmen und Großinvestitionen**.

Bemessungsgrundlage für FuE-Projekte von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sind die zuwendungsfähigen **Kosten**, die in der Regel bis 50 % anteilfinanziert werden können. Nach den BMBF-Grundsätzen wird eine angemessene Eigenbeteiligung der Antragsteller von grundsätzlich mindestens 50 % vorausgesetzt. Die einzelfallbezogene Bewertung schließt jedoch eine geringere Eigenbeteiligung nicht aus.

Bemessungsgrundlage für FuE-Projekte von Hochschulen (einschließlich Hochschulkliniken) und außeruniversitäre Einrichtungen sind die zuwendungsfähigen **Ausgaben** (bei Helmholtz-Zentren und der Fraunhofer-Gesellschaft die zuwendungsfähigen zusätzlichen Kosten), die bis zu 100 % gefördert werden können.

Bei der Bemessung von Zuwendungen, die ein Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mittelbar oder unmittelbar begünstigen, ist neben den BMBF-Grundsätzen der Gemeinschaftsrahmen der Europäischen Kommission für staatliche **FuE-Beihilfen** zu beachten.

Eine **Kumulation** von Mitteln der Maßnahme Innovative regionale Wachstumskerne und **Fördermitteln anderer Bundesprogramme** zur Komplementärfinanzierung innerhalb einzelner Vorhaben ist grundsätzlich nicht gestattet. Inwieweit eine gemeinsame Förderung von Projekten mit anderen öffentlichen Geldgebern erfolgen kann, hängt von der Rechtsform des Antragstellers bzw. von der Art des Vorhabens ab und muss im Einzelfall geprüft werden. Bei Förderanträgen sollte geprüft werden, inwieweit andere Förderprogramme des Bundes ein geeigneterer Rahmen der geplanten Aktivitäten sind.

### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Zuwendungen für Projekte zur Qualifizierung von Mitarbeitern in speziellen Innovationsfeldern eines Unternehmens (**spezifische Ausbildung**) werden als Anteilfinanzierung – in der Regel bis zu 25 % für Großunternehmen und 35 % für KMU – zu den zuwendungsfähigen Kosten gewährt. Zuwendungen für Projekte zur Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Innovationsbereichen der gesamten Region (**allgemeine Ausbildung**) werden ebenfalls als Anteil-

finanzierung – in der Regel bis zu 50% für Großunternehmen und 70% für KMU – zu den zuwendungsfähigen Kosten gewährt. Eine einzelfallbezogene Bewertung schließt jedoch eine höhere Förderquote nicht aus. Zuwendungen für Aus- und Weiterbildungsprojekte an Empfänger außerhalb der gewerblichen Wirtschaft können in Höhe bis zu 100% der zuwendungsfähigen Ausgaben gewährt werden.

Zuwendungen für die **Innovationsberatung** von KMU und Unternehmensgründern durch externe Berater können als Anteilfinanzierung mit maximal 50% und höchstens 25.000 Euro pro Unternehmen gefördert werden. Hiervon abzugrenzen ist die mögliche externe Beratung zur Erarbeitung der Innovationskonzepte gemäß Nr. 7.3.3.a.

## 6. Sonstige Zuwendungsbestimmungen

Bestandteile der Zuwendungsbescheide werden:

- + für Zuwendungen auf Ausgabenbasis die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P) in Verbindung mit den besonderen Nebenbestimmungen für Zuwendungen des BMBF zur Projektförderung auf Ausgabenbasis (BNBest-BMBF 98),
- + für Zuwendungen auf Kostenbasis grundsätzlich die Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Kostenbasis des BMBF an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft für Forschung und Entwicklungsvorhaben (NKBF 98).

## 7. Verfahren

### 7.1 Projektträger des BMBF

Mit der Abwicklung der Fördermaßnahme hat das BMBF seinen Projektträger beauftragt:

**Projektträger Jülich (PTJ), Außenstelle Berlin**  
**Projektbüro „Innovative regionale Wachstumskerne“**  
 Zimmerstrasse 26–27, 10969 Berlin  
 Ansprechpartnerin ist Frau Carola Becker,  
 Tel. 030-20199-475, Fax 030-20199-400,  
 Email: ca.becker@fz-juelich.de

Es wird empfohlen, vor dem Einreichen von Projektskizzen mit dem Projektträger Kontakt aufzunehmen.

Vordrucke für Förderanträge, Richtlinien, Merkblätter, Hinweise und Nebenbestimmungen können unter der Internetadresse [www.kp.dlr.de/easy/formular.html](http://www.kp.dlr.de/easy/formular.html) abgerufen oder unmittelbar beim Projektträger angefordert werden.

Zur Erstellung von förmlichen Förderanträgen wird die Nutzung des elektronischen Antragsystems „easy“ dringend empfohlen ([www.kp.dlr.de/profi/easy/index.htm](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/index.htm)).

## 7.2 Auswahlkriterien

Allen Auswahlentscheidungen (vgl. Nr. 7.3) werden folgende Kriterien zugrunde gelegt:

### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

- + **Innovationsgehalt der Idee (regional, international); klare thematische Fokussierung der Initiative auf die jeweiligen Kernkompetenzen;**
- + **Kritisches Potenzial an Kompetenzen (Humankapital, FuE-Ergebnisse, Ideenpotenzial, Finanzkapital, Unternehmen, Fachkräfte, Infrastruktur etc.);**
- + **Erkennbares Marktpotenzial, Größe und Entwicklungschancen des mit der Innovation angestrebten Marktes;**
- + **Wettbewerbsfähigkeit (Stärken und Schwächen, Konkurrenzsituation, Anzahl und Art der beteiligten Unternehmen);**
- + **Unternehmerische und strategische Fähigkeiten des Managements, Effizienz der Organisation;**
- + **Finanzierung der Eigenanteile der Initiative, von öffentlicher Finanzierung unabhängige Finanzquellen und Finanzplanung;**
- + **Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Ideen im Hinblick auf die Etablierung eines nachhaltigen und wirtschaftlich selbsttragenden Wachstumskerns;**
- + **Infrastrukturelle Voraussetzungen;**
- + **Einbeziehung, Mitwirkung und Interessenkonvergenz der erforderlichen Partner.**

### ■ Modul WK Potenzial

- + **Chancen für das Entstehen neuer regionaler Wertschöpfungsketten bzw. neuer regionaler Entwicklungs- oder Technologieplattformen;**
- + **Machbarkeit bzw. Erfolgsaussichten in Bezug auf die geplanten Problemlösungen;**
- + **Kundenrelevanz der geplanten Problemlösungen;**
- + **Innovationshöhe und Marktpotenzial der geplanten neuen Produkte und Dienstleistungen;**

+ **Eignung des Projektteams, das Verbundprojekt durchzuführen und das Marktpotenzial seiner Ergebnisse zu erschließen.**

Bei der Auswahl der Konzepte wird insgesamt berücksichtigt, ob und inwiefern geschlechtsspezifische Aspekte (im Sinne des „Gender Mainstreaming“) bezüglich der einzelnen Kriterien bedacht worden sind.

### 7.3 Auswahl- und Entscheidungsverfahren

#### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Das Förderverfahren ist **mehrstufig**. Zunächst ist eine kurze **Ideenskizze** einzureichen, die vorbewertet wird (s. Nr. 7.3.1); in einem weiteren Schritt findet ein **Gespräch mit den Bewerbern** der als „erfolgsversprechend“ vorbewerteten Initiativen statt (s. Nr. 7.3.2). Anschließend werden die im Gespräch als „sehr erfolgsversprechend“ eingeschätzten Initiativen aufgefordert, ein detailliertes **Innovationskonzept** mit den förmlichen Förderanträgen zu erarbeiten und vorzulegen (s. Nr. 7.3.3). Die endgültige Förderentscheidung wird auf Grundlage dieses Innovationskonzeptes sowie einer **Präsentation** gefällt.

Der gesamte Auswahlprozess ist als **fortlaufendes Verfahren ohne feste Fristen** angelegt.

Ideenskizzen können jederzeit eingereicht werden. Im Rahmen des Auswahlprozesses wird der Beratung der Initiativen besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Die Länder werden im Rahmen des Auswahlprozesses über den Stand der Bewerbungen informiert.

Über die Anzahl der sich in jedem Verfahrensschritt befindlichen Initiativen und über die zu erwartenden Bearbeitungszeiten während des ersten Verfahrensschrittes wird fortlaufend auf der Internetpräsentation des Programms berichtet.

#### ■ Modul WK Potenzial

Das Förderverfahren ist **einstufig** angelegt. Es sollen pro Jahr bis zu 10 Projekte zur Förderung ausgewählt werden.

Der gesamte Auswahlprozess ist **themenoffen** und als **fortlaufendes Verfahren ohne feste Fristen** angelegt. Anträge können jederzeit eingereicht werden. Im Rahmen des Auswahlprozesses wird der Beratung der Initiativen besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

#### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

##### 7.3.1 Ideenskizze

Zunächst sind Ideenskizzen im Umfang von maximal 10 DIN-A4-Seiten, 1,5-zeilig, einseitig beschrieben, Schriftgrad 12 (Ausschlusskriterium) vorzulegen, die folgende Aussagen enthalten sollen:

- + **Kernkompetenz und gemeinsames Ziel des Innovativen regionalen Wachstumskerns,**
- + **Zielmarkt und Markttrends bzgl. dieser Kernkompetenz,**
- + **Wettbewerbssituation bzgl. dieser Kernkompetenz,**
- + **Partner und deren Interessenlage an der Mitwirkung, Interessenkonvergenz,**
- + **Gemeinsame Erklärung der Partner zur beabsichtigten Kooperation,**
- + **Abschätzung des Finanzierungsbedarfes, davon Fördermittel.**

Als Maßstab und Hilfestellung bei der Erarbeitung der Ideenskizze kann der Leitfaden zur Erstellung eines Innovationskonzeptes für Innovative regionale Wachstumskerne genutzt werden (siehe auch auf der Internetpräsentation des Programms unter „Dokumente“).

Die Ideenskizzen können während der Laufzeit des Programms ohne Einhaltung von Fristen dem Projektträger über den Postweg zugeleitet werden (in 7facher Ausführung). Zusätzlich beizulegen ist eine elektronische Version der Skizze (Word- (doc) bzw. pdf-Dateien auf Diskette oder CD-ROM). Die eingehenden Skizzen werden nach Eingangsdatum behandelt. Die zentralen Ansprechpartner der beantragenden Initiativen erhalten umgehend eine schriftliche Eingangsbestätigung.

Der Projektträger bewertet die eingegangenen Ideenskizzen im Auftrag des BMBF vor. Ziel der Vorbewertung ist, die „erfolgsversprechenden“ Initiativen zu identifizieren. Grundlage der Bewertung sind die in Nr. 7.2 angegebenen Kriterien.

Das Ergebnis der Bewertung wird den Antragstellern schriftlich mitgeteilt. Die für die Bewertung durch den Projektträger erforderliche Bearbeitungszeit ist abhängig von der Anzahl der insgesamt zu bewertenden Ideenskizzen. Initiativen, die nicht als „erfolgsversprechend“ vorbewertet wurden, steht es offen, zu einem späteren Zeitpunkt eine überarbeitete Ideenskizze einzureichen.

### 7.3.2 Bewerbungsgespräche

Anschließend lädt das BMBF die Vertreter der vom Projektträger als erfolgversprechend eingestuften Initiativen zu einem Bewerbungsgespräch ein. Inhalt dieses Gespräches ist die Präsentation und Diskussion der eingereichten Ideenskizzen.

Auf Grundlage der Vorbewertung der eingereichten Ideenskizzen sowie auf Grundlage der beim Bewerbungsgespräch gewonnenen Eindrücke werden die „sehr erfolgversprechenden“ Initiativen ausgewählt. Grundlage der Bewertung sind die in Nr. 7.2 angegebenen Kriterien.

Den dabei nicht berücksichtigten Initiativen werden mit der Entscheidung auch die wesentlichen Gründe mitgeteilt.

#### 7.3.3a Innovationskonzept, förmliche Förderanträge

Die im Bewerbungsgespräch als „sehr erfolgversprechend“ bewerteten Initiativen werden aufgefordert, ein Innovationskonzept zu erarbeiten. Dafür können die Antragsteller professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen, die verschiedene Schwerpunkte hat:

1. **Erarbeitung eines einem Business-Plan bei Unternehmensgründungen entsprechenden Konzeptes, u. a. mit spezieller Ausrichtung auf die Einwerbung privater Mittel,**
2. **Erarbeitung eines erfolgssichernden Organisations-Konzeptes für die Planungs- und Umsetzungsphase des Gesamtvorhabens,**
3. **Beratung zu den Förderzielen und der Erarbeitung der Förderanträge.**

Für die Beratung gemäß Punkt 1 kann der Antragsteller einen externen Berater in Anspruch nehmen. Der entstehende Aufwand wird in Höhe von bis zu 70 %, höchstens jedoch bis zu einem Betrag von 15.000 €, erstattet.

Die Beratung gemäß den Punkten 2 und 3 ist für Antragsteller kostenlos. Der Projektträger koordiniert sämtliche Beratungsleistungen.

Außerdem steht den Antragstellern ein Leitfaden zur Erstellung eines Innovationskonzeptes für Innovative regionale Wachstumskerne zur Verfügung (siehe auch auf der Internetpräsentation des Programms unter „Dokumente“).

Mit dem Innovationskonzept sind die **förmlichen Förderanträge** für die einzelnen Projekte einzureichen, die die wissenschaftlich-praktische Umsetzung des Innovationskonzeptes näher beschreiben. Diese Anträge bilden einen gesonderten Anlageband zum Innovationskonzept. Zu jedem

Projekt ist der Beitrag zum Aufbau des regionalen Wachstumskerns (Innovationskonzept) sowie die Verknüpfung mit den anderen Fachprojekten des Wachstumskerns darzustellen.

Das Innovationskonzept und der Anlagenband mit den förmlichen Förderanträgen sind in 15facher Ausfertigung beim Projektträger einzureichen. Die Innovationskonzepte dürfen inkl. Zusammenfassung nicht mehr als 40 Seiten DIN-A4-Format, 1,5-zeilig, einseitig beschrieben, Schriftgrad 12 umfassen (Ausschlusskriterium). Zusätzlich beizufügen ist eine elektronische Version auf Diskette oder CD-ROM [Konzepte und Projektbeschreibungen als Word- (doc) bzw. pdf-Dateien]. Förmliche Förderanträge sind möglichst als „easy“-Version vorzulegen.

Eine verbindliche Vorlagefrist ist nicht vorgesehen. Der Vorlagezeitpunkt wird durch die Initiativen in Abhängigkeit vom Entwicklungsfortschritt des jeweiligen Innovationskonzeptes selbst bestimmt.

Nach der Vorlage präsentieren die Initiativen ihre Innovationskonzepte in einer abschließenden Bewertungsrunde einem Fachgremium des BMBF. Grundlage der Bewertung sind die in Nr. 7.2 angegebenen Kriterien. Die Präsentationstermine wird das BMBF in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln und der Anzahl formal und inhaltlich vollständig eingereichter Innovationskonzepte festlegen. Die Terminsetzung wird rechtzeitig bekannt gegeben.

### ■ Modul WK Potenzial

#### 7.3.3b Verbundkonzept, förmliche Förderanträge

Dem Projektträger jülich ist das Verbundkonzept in 6facher Ausfertigung in schriftlicher sowie einmal in elektronischer Form unter dem Stichwort „Regionale Technologieplattformen“ auf dem Postweg vorzulegen. Das Verbundkonzept soll maximal 10 Seiten DIN-A4-Format, einseitig beschrieben, Schriftgrad 12, einzeiliger Abstand, ungebunden, umfassen (Ausschlusskriterium). Ihm ist als Gliederung die Beantwortung folgender Fragen zugrunde zu legen:

1. **Wer sind die Verbundpartner (Name, Größe, Sitz, fachliche Bonität)?**
2. **Welche speziellen neuen Forschungsergebnisse, -erfahrungen und -methoden der Hochschule oder Forschungseinrichtung bilden die Grundlage des Verbundvorhabens?**
3. **Inwieweit kann aus dem Verbundprojekt eine neue regionale Wertschöpfungskette oder eine neue regio-**

nale Entwicklungs- oder Technologieplattform entstehen?

4. Welche Probleme oder Bedürfnisse potenzieller Kunden der einzelnen Unternehmen oder des Unternehmensverbundes sollen durch Nutzung dieser Forschungsergebnisse im Verbundprojekt gelöst bzw. bedient werden? Wie soll das geschehen? Wer käme aus heutiger Sicht hierfür als Kunde dieser Unternehmen in Frage?
5. Welche Forschungs- und Entwicklungsprobleme sind im Verbundvorhaben, aufbauend auf den Forschungsergebnissen der Hochschule oder Forschungseinrichtung, noch zu lösen? Wie, durch wen und in welchem Zeitraum soll dieses erfolgen?
6. Wie stellt sich die Konkurrenzsituation in Bezug auf die dem Vorhaben zugrunde liegenden Forschungsergebnisse und die angestrebten Problemlösungen aus heutiger Sicht dar?
7. Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen sollen im Ergebnis der geplanten Entwicklungen zu welchem Zeitpunkt entstehen? Wer soll diese produzieren bzw. anbieten und vermarkten? Wann soll der Markteintritt stattfinden? Wie groß ist der Markt für diese Produkte oder Dienstleistungen? Welche Umsätze können damit voraussichtlich in 5 und in 10 Jahren durch die Verbundpartner generiert werden?

Der Projektträger bewertet das eingegangene Verbundkonzept vor und gibt dies dem BMBF zur Kenntnis. Wenn das BMBF die sich bewerbende Initiative im Sinne der Programmziele als erfolgsversprechend einstuft, werden die Interessenten aufgefordert, einen förmlichen Förderantrag vorzulegen. Diese werden dann zusammen mit dem Verbundkonzept drei externen Fachgutachtern zur Stellungnahme geschickt. Grundlage der Bewertung sind die in Nr. 7.2 angegebenen Kriterien. Auf der Grundlage dieser Bewertung werden die für eine Förderung geeigneten Projektideen ausgewählt. Das Auswahlergebnis wird den Interessenten schriftlich mitgeteilt.

### 7.3.4 Förderentscheidungen

Bei allen Förderentscheidungen werden bereits laufende Fördermaßnahmen und in anderen Forschungsbereichen geplante Forschungsprojekte berücksichtigt, um eine unwirtschaftliche Parallelförderung zu vermeiden.

Für die Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuwendung sowie für den Nachweis und die Prüfung der Verwendung und die ggf. erforderliche Aufhebung des Zuwendungsbescheides und die Rückforderung der gewährten Zuwendung gelten die VV zu § 44 BHO sowie §§ 48 bis 49 a VwVfG, soweit nicht in diesen Förderrichtlinien Abweichungen zugelassen worden sind.

#### ■ ■ Kernmodul Wachstumskerne

Auf der Grundlage der Präsentation vor dem Fachgremium erfolgen die Förderentscheidungen durch das BMBF. Die Förderung einer Initiative ist auf maximal drei Jahre begrenzt.

#### ■ Modul WK Potenzial

Auf der Grundlage der schriftlichen Stellungnahmen der Experten erfolgen die Förderentscheidungen durch das BMBF. Die Förderung einer Initiative ist auf maximal zwei Jahre begrenzt. Eine positive Förderentscheidung im Rahmen der Maßnahme Förderung des Aufbaus von regionalen Technologie- und Problemlösungsplattformen ist keine Voraussetzung für eine Förderung im Rahmen der Maßnahme Innovative regionale Wachstumskerne.

## 8. Inkrafttreten

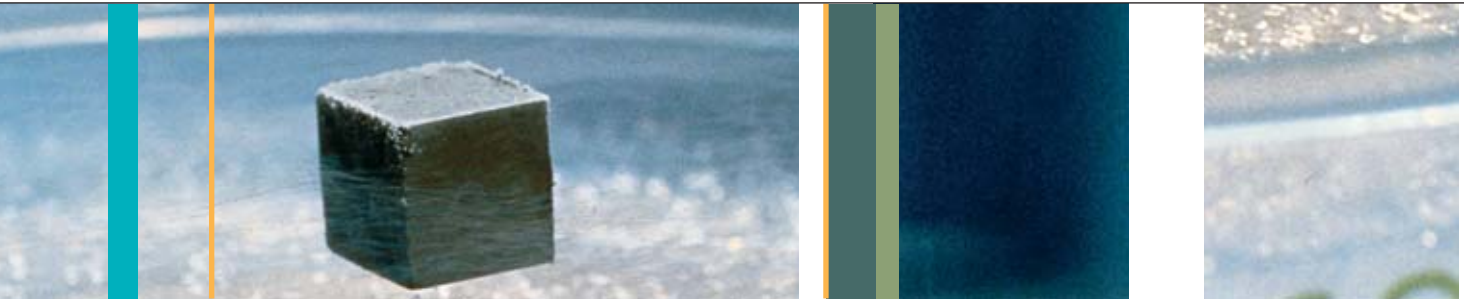
Diese Förderrichtlinien treten mit der Veröffentlichung im Bundesanzeiger in Kraft. Gleichzeitig treten die Förderrichtlinien Innovative Regionale Wachstumskerne vom 11. März 2002 (Bundesanzeiger S 5286) außer Kraft.

Berlin, den 1. Juni 2007

Bundesministerium für Bildung und Forschung

im Auftrag

MinR Hans-Peter Hiepe



## VI. Der Leitfaden für das Innovationskonzept Kernmodul Wachstumskerne

Initiativen, die sich für das Kernmodul Wachstumskerne bewerben, müssen ein umfassendes Innovationskonzept erarbeiten, das bestimmte Anforderungskriterien erfüllen muss. Als Hilfestellung und Handlungsanleitung dient der nachstehende Leitfaden. Er bündelt die Erfahrungen aus den bisher vorgelegten Innovationskonzepten und erleichtert damit das Überwinden der ersten Hürde im Bewerbungsverfahren. Auch Bewerber für das Modul WK Potenzial werden bei der Erstellung ihres Verbundkonzeptes von zahlreichen Kapiteln profitieren.

### 1. Zusammenfassung (einseitig)

Fassen Sie die wichtigsten Aspekte des Konzeptes zusammen:

- + **Name und Sitz des Bündnisses**
- + **Logo, Leitspruch und/oder Slogan des Bündnisses**
- + **unternehmerische Vision des Bündnisses**
- + **Kernkompetenz (Technologieplattform)**
- + **Wirtschaftliches und technologisches Erfolgspotenzial**
- + **Ausstrahlungseffekte in die Region**
- + **Struktur des Bündnisses (lediglich Art und auf die Art bezogene Anzahl der Bündnispartner)**
- + **Management des Bündnisses (Wert)**

### 2. Die Ausgangssituation des innovativen regionalen Bündnisses

#### 2.1 Der Wachstumskern

##### 2.1.1 Die Region

Die Region eines „Innovativen regionalen Wachstumskernes“ ist der geographische Raum, der alle Standorte der Bündnispartner beinhaltet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ganze Länder keine Regionen im Sinne der Fördermaßnahme sind. Gleichmaßen ist die Definition der Region auch nicht an bestehende Verwaltungsgrenzen geknüpft. Sie basiert allein auf dem funktionalen Zusammenhang zwi-

schen allen Bündnispartnern. Beachten Sie deshalb bei der Auswahl Ihrer Bündnispartner auch, dass für die Region unter Pkt. 5 des Innovationskonzeptes ein in Bezug auf ihre wirtschaftliche Ausgangslage adäquates Wirtschaftswachstum zu begründen ist. Vor diesem Hintergrund sollen hier Aussagen zu folgenden Punkten getroffen werden:

- + **Wo befindet sich der Sitz der einzelnen Bündnispartner? (Hilfreich ist die Kennzeichnung der Standorte der Bündnispartner in einer Landkarte.)**
- + **An welchen Standorten soll die wirtschaftliche Wertschöpfung des Bündnisses stattfinden?**
- + **Nach welchen Kriterien kann die sich durch die Standorte der Bündnispartner ergebende Region als einheitlicher Raum betrachtet werden (funktionaler Zusammenhang)?**
- + **Welche regionalen Besonderheiten sind für das Erreichen der Ziele Ihres Bündnisses von herausragender Bedeutung? z. B.:**
  - + **wichtige Wirtschaftszweige**
  - + **Infrastruktur**
  - + **strukturelle Stärken u. Schwächen**
  - + **besonderes wissenschaftliches oder technologisches Know-how**
  - + **wissenschaftliche und wirtschaftliche Traditionen**
  - + **Rohstoffvorkommen**

### 2.1.2 Kernkompetenz als Startkapital

Zeichnen Sie ein genaues Profil der besonderen technologischen Kernkompetenz Ihres Bündnisses, welche die Grundlage (Technologieplattform) für das Wachstum in der Region bilden wird (hierbei wird eine ähnliche Darstellung wie bei der Beschreibung von Ansprüchen in einer Patentschrift empfohlen):

- + **Welches grundlegende technische Verfahren, Wirkprinzip, Material bzw. System beherrschen Sie (Technologieplattform)?**
- + **Welche technischen Parameter und Funktionen zeichnen diese Technologieplattform aus (qualitativ und quantitativ)?**
- + **Welche darüber hinausgehenden besonderen Merkmale/Defizite sind wesentlich für Ihre Technologieplattform (z. B. Schutzrechte, vorhandene Anlagen)?**
- + **Welche technischen Probleme, die aus heutiger Sicht einer breiten kommerziellen Nutzung im Wege stehen, sind bisher in Bezug auf die Technologieplattform noch nicht gelöst?**
- + **Wie viele Unternehmen, Bildungs- oder Forschungseinrichtungen sind Träger dieser Technologieplattform?**

### 2.1.3 Entwicklungs- und Innovationspotenzial

Stellen Sie das gesamte sich aus Ihrer speziellen Kernkompetenz/Technologieplattform ergebende Entwicklungs- und Innovationspotenzial dar: (Für die Verdeutlichung der Wachstumsmöglichkeiten Ihrer Region ist insbesondere eine umfassende Beschreibung des gesamten Innovationspotenzials erforderlich. Eine pure Beschreibung der unmittelbar aus den geförderten Projekten erwarteten Ergebnisse reicht hierfür im Allgemeinen nicht aus!)

- + **Wie kann die Kernkompetenz/Technologieplattform weiterentwickelt werden? Welche neuen technischen Parameter und Funktionen sollten die Technologieplattform nach Abschluss dieser Entwicklungen auszeichnen?**
- + **Welche speziellen Probleme von potenziellen Kunden Ihres Bündnisses können durch die mittels ihrer Kernkompetenz/Technologieplattform erzielbaren technischen Eigenschaften und Funktionen gelöst werden?**

- + **Welche Unternehmen bzw. Geschäftsfelder können auf der Grundlage der Technologieplattform/Kernkompetenz neu entstehen oder sich weiterentwickeln?**

## 2.2 Das Bündnis

### 2.2.1 Die Bündnispartner

Die Förderung im Rahmen der Förderaktivität Innovative regionale Wachstumskerne ist an Kooperationspartner geknüpft, die auf Basis einer gemeinsamen Zielsetzung als Bündnis ein Innovationskonzept entwickeln und umsetzen. In diesem Abschnitt des Konzeptes sollen die Bündnisstruktur charakterisiert, die für eine langfristige Erfolgsperspektive notwendige unternehmerische Ausrichtung des Bündnisses verdeutlicht und die erforderlichen Kompetenzen der Bündnispartner belegt werden. Stellen Sie hierzu am besten in tabellarischer Form kurz die einzelnen Bündnispartner vor:

- + **Name und Sitz des Partners, Rechtsform**
- + **Art der Einrichtung: öffentlich oder privat**
- + **Branche, welcher der Partner zuzuordnen ist**
- + **Bereich, in dem der Partner tätig ist (Bildung, Forschung, Produktion, Finanzierung, Marketing, Consulting etc.)**
- + **Besondere Kompetenzen (FuE, Management, Produktion, Marketing, Finanzierung, etc.) und Ressourcen (Personal, Know-how, Labore, Produktionsanlagen, finanzielle Mittel, Marktzugänge, etc.) des Partners in Bezug auf die Ziele des Bündnisses**
- + **Motivation des Partners zur Teilnahme am Bündnis (Individuelle Interessen und Ziele des Bündnispartners, eigene Vorteile)**
- + **Art der Aufgabe(n) des Partners im Bündnis**

### 2.2.2 Das Bündnis als gemeinsame Unternehmung

Die Qualität des Bündnisses ist insbesondere von einer gemeinsamen Geschäftsgrundlage, einer effizienten Organisation sowie einem kompetenten Management abhängig. Hier sollte zunächst nur auf die folgenden Punkte eingegangen werden:

- + **Was sind Name und Sitz des Bündnisses? Gibt es ein Logo oder einen Slogan (möglichst medienwirksam!)?**
- + **Was sind der gemeinsame Geschäftszweck und das gemeinsame Geschäftsfeld des Bündnisses?**
- + **Worin genau liegt die Interessenkonvergenz aller mitwirkenden Bündnispartner? (Die Interessenkonvergenz ist inhaltlich zu begründen. Gemeinsame Interessenbekundungen zum Voranbringen der Region oder einzelner Unternehmen sowie die Darstellung bilateraler Verflechtungen reichen hier nicht aus!)**
- + **Auf welcher Grundlage arbeitet das Bündnis zusammen (Vertrag, Willenserklärung etc.)? Welche Rechte und Pflichten haben die Bündnispartner?**

## 3. Markt und Wettbewerb

Aktuelle Marktdaten und Trends haben eine zentrale Bedeutung bei der Planung von wirtschaftlichen Aktivitäten. Im Rahmen dieses Konzeptes bilden die Marktinformationen die Basis für die notwendige Abschätzung des möglichen Umsatzes der ersten Jahre und ebenso für die Ausgestaltung der Marketinginstrumente in allen Bereichen (Preis, Produktgestaltung, Distribution, Kommunikation). In diesem Abschnitt werden daher alle für die Erschließung des wirtschaftlichen Potenzials Ihrer Kernkompetenz/Technologieplattform relevanten Marktdaten erfasst und beurteilt, wie beispielsweise die Marktentwicklung und das Marktvolumen. Ferner sind die Wettbewerbsposition und die möglichen zukünftigen Marktanteile Ihres Bündnisses sowie Ihrer wichtigsten Konkurrenten zu ermitteln.

### 3.1 Definition der möglichen Zielmärkte

Bestimmen Sie in diesem Abschnitt die Märkte sowie die möglichen Produkte und Dienstleistungen, die mittel- bzw. langfristig auf ihnen angeboten werden können. Gehen Sie dabei von den auf der Grundlage ihrer Kernkompetenz/Technologieplattform insgesamt gesehenen Lösungsmöglichkeiten für grundlegende und spezielle Probleme der potenziellen Kunden des Bündnisses aus.

- + **Welche neuen Produkte und Dienstleistungen könnten auf Basis Ihrer technologischen Plattform entwickelt und im Markt platziert werden?**

- + **Welchen Zielmärkten sind diese neuen Produkte und Dienstleistungen zuzuordnen?**
- + **Welche Marktvolumina haben diese Zielmärkte heute und wie wird deren Entwicklung prognostiziert?**
- + **Welcher Art ist die Absatz- und Vertriebsstruktur in den Zielmärkten? Haben Sie bereits heute Zugang? Gibt es spezielle Markteintrittsbarrieren, die Sie überwinden müssen (z. B. Zulassungsverfahren, Normen, Gesetze etc.)?**
- + **Sind spezifische Branchenregeln zu beachten?**

### 3.2 Beurteilung der Nachfrage

Ausgehend von den für Ihre Kernkompetenz/Technologieplattform identifizierten Zielmärkten und Marktsegmenten analysieren Sie in diesem Abschnitt die Nachfrage nach Ihren möglichen Produkten und Dienstleistungen:

- + **Welche Kundengruppen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Privatpersonen, Interessengruppen) sollen mit den neuen Produkten und Dienstleistungen angesprochen werden, die auf Basis Ihrer technologischen Plattform entwickelt werden könnten?**
- + **Worin besteht der spezielle Kundennutzen Ihrer neuen Produkte und Dienstleistungen (Produkteigenschaften, Preis etc.)?**
- + **Welche speziellen neuen Eigenschaften und Funktionen fragen die Kunden nach (Anforderungen der Kunden)?**
- + **Wie wird sich die Nachfrage verändern? Unter welchen Bedingungen? Welche dieser Bedingungen können Sie wie beeinflussen?**
- + **In welchen geographischen Räumen befinden sich die Kundengruppen?**

### 3.3 Der Wettbewerb

Zur realistischen Einschätzung des Markterfolges möglicher neuer Produkte und Dienstleistungen ist neben der Nachfrage auch der Wettbewerb zu analysieren. Zur langfristigen

Absicherung Ihrer Marktstrategie sollte der Wettbewerb eher zu weit als zu eng gefasst werden. Die Wettbewerbsanalyse dient der Erkennung von eigenen Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz. In der Regel ist sie für ein Wachstumskern-Bündnis in zwei Ebenen durchzuführen:

- a) Wettbewerb bezogen auf die Kernkompetenz/Technologieplattform
  - Welche Einrichtungen, Unternehmen, Unternehmensverbände oder Regionen weisen ein vergleichbares Kompetenzprofil wie Ihr Bündnis bzw. die Partner Ihres Bündnisses auf?
  - Worin bestehen die technologischen Stärken/Schwächen dieser Konkurrenten?
  - Wie grenzen sich Ihr Bündnis bzw. die Partner Ihres Bündnisses hiervon ab?
- b) Wettbewerb bezogen auf die einzelnen Zielmärkte, die auf der Grundlage der Technologieplattform erschlossen werden können
  - Welche wichtigen Mitbewerber bieten jetzt oder in absehbarer Zukunft vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen an wie Ihr Bündnis? Wie hoch sind deren Marktanteile in dem betreffenden Marktsegment zum heutigen Zeitpunkt?
  - Welcher Art ist der Wettbewerb (z. B. Verdrängung)?
  - Welche Strategien verfolgen Ihre Mitbewerber (z. B. Beschränkung auf wenige Produktlinien, regionale Marktbearbeitung, Nischenstrategie)?
  - Was sind Ihre Wettbewerbsvorteile und -nachteile bei den möglichen Produkten oder Dienstleistungen?
  - In welcher Weise grenzen Sie sich von den Wettbewerbern ab? Sind Sie Ihnen überlegen? Wobei?
  - Warum werden die Kunden Ihre Produkte und Leistungen gegenüber anderen vorziehen?

### 3.4 Analyse des Beschaffungsmarktes

Wenn der Beschaffungsmarkt für das Erreichen der Ziele des Bündnisses eine besondere Rolle spielt, weil z. B. besonders kostenintensive Ressourcen notwendig sind oder weil ein entsprechender Engpass in Ihrer Region oder auch darüber hinausgehend besteht, dann ist unter diesem Gliederungspunkt auch dieser besonders zu analysieren:

- + **Existieren in Ihrem Bündnis solche Engpässe oder Defizite (z. B. bei Fertigungs- oder Forschungsanlagen,**

ausgebildeten Fachkräften, Lizenzen, privatem Kapital, speziellen Roh- oder Werkstoffen, Beratungsleistungen, Grundstücken, Immobilien)?

- + **Wie lassen sich diese Engpässe und Defizite ausgleichen?**
  - + **Wer bietet das Gesuchte an? Zu welchen Konditionen?**
  - + **Kann Ihr Bündnis diese Quelle nutzen?**
  - + **Welche Alternativen gibt es?**

#### 4. Vision und Ziele des Bündnisses

Vor dem Hintergrund der besonderen technologischen Voraussetzungen des Bündnisses und des sich hieraus ergebenden Entwicklungs- und Innovationspotenzials wird in diesem Abschnitt unter Berücksichtigung der oben vorgenommenen Markt- und Wettbewerbsanalysen zunächst das dem Bündnis realistisch erscheinende technologische und wirtschaftliche Erfolgspotenzial bestimmt. Dieses bildet dann die Grundlage für die Herausarbeitung des gemeinsamen unternehmerischen Leitbildes sowie der übergreifenden technologischen und wirtschaftlichen Ziele des gesamten Bündnisses.

##### 4.1 Erfolgspotenzial

Hier sollen Sie die Stärken und Schwächen sowie die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken im Hinblick auf ein möglichst großes zukünftiges Wirtschaftswachstum des Bündnisses zusammenfassend darstellen. Dabei sind auch die technischen oder technologischen Stärken und Schwächen des Bündnisses einzubeziehen, die allerdings ebenfalls hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum analysiert und quantitativ bewertet werden müssen:

- + **Welche Stärken und Schwächen hat das Bündnis insgesamt?**
- + **Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus diesen Stärken und Schwächen für die Lösung grundlegender und spezieller Probleme von potenziellen Kunden des Bündnisses sowie für das Wirtschaftswachstum (dieses möglichst quantifizieren)?**
- + **Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für das Lösen der Kundenprobleme und das Erzielen von Wirtschaftswachstum durch das Bündnis?**

##### 4.2 Vision und Zielsetzung des innovativen unternehmerischen Bündnisses

Ausgehend von den im vorhergehenden Gliederungspunkt herausgearbeiteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden hier unter Beachtung der ebenfalls bereits bestimmten kritischen Erfolgsfaktoren die unternehmerische Vision und die zur Verwirklichung dieser Vision vereinbarten Ziele des Bündnisses beschrieben. Darüber hinaus ist die Art der Maßnahmen, die zum Erreichen der Ziele erforderlich sind, darzustellen. Hierfür sind vor allem die folgenden Fragen zu beantworten:

- + **Worin besteht das unternehmerische Leitbild des Bündnisses? (Welche Position soll zu welchem Zeitpunkt in welchem Markt erreicht werden?)**
- + **Was sind die letztendlich vom Bündnis ausgewählten kundenrelevanten Problemlösungen und Zielmärkte, auf welche die Innovationstrategie ausgerichtet wird? Welche Marktanteile sollen in den Zielmärkten mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen erreicht werden? Warum sind diese kundenrelevanten Problemlösungen, Zielmärkte, Produkte und Dienstleistungen maßgebend für eine möglichst umfassende und zügige kommerzielle Nutzung der Kernkompetenz/Technologieplattform? (z. B. hohe Wachstumsgeschwindigkeit, Wettbewerbsvorteile, geringe Markteintrittsbarrieren, großer Markt)**
- + **Welche neue technische Qualität muss in Bezug auf die Kernkompetenz/Technologieplattform erreicht werden, um die ausgewählten kundenrelevanten Probleme lösen und die Marktziele verwirklichen zu können? (Darstellung möglichst ähnlich wie bei der Beschreibung von Ansprüchen in einer Patentschrift!)**
- + **Welche anderen Defizite Ihres Bündnisses müssen in Bezug auf eine möglichst umfassende und zügige kommerzielle Nutzung der Kernkompetenz/Technologieplattform ausgeglichen werden? Warum sind diese Defizite maßgebend hierfür? (z. B. bei Personal, Management, Kapital, Wertschöpfungsketten, Marketing, Vertriebsstrukturen, Infrastruktur, Genehmigungspraxis, Lizenzen)**

- + **Welche Art von Ausstrahlungseffekten in die Region und darüber hinaus wird angestrebt? (z. B. zusätzliche Möglichkeiten für nicht im Bündnis mitwirkende Unternehmen der Region, Umsätze zu generieren, Anwerben von Sponsoren und Investoren, Verbesserung des Bekanntheitsgrades der technologischen Möglichkeiten der Region)**

## 5. Planung der Umsetzung

Mit der im Innovationskonzept für den Wachstumskern niedergeschriebenen unternehmerischen Strategie wird ein langfristiger und nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg für die gesamte Region angestrebt. Daher ist in diesem Kapitel nicht nur die vom BMBF geförderte FuE-Phase, sondern auch die sich daran anschließende Umsetzung der FuE-Ergebnisse des Bündnisses bis hin zur Produktions- und Markteinführung zu planen.

Eine detaillierte Liquiditäts- und Erfolgsrechnung, wie bei einem Businessplan für ein einzelnes Unternehmen, ist zumindest für einzelne Teilprojekte zur Überprüfung der Machbarkeit anzuraten. Für das Gesamtkonzept ist diese Vorgehensweise jedoch nicht praktikabel. Dennoch muss auch für die Umsetzung des Innovationskonzeptes eine Art vergleichende Kosten-Nutzen-Rechnung aufgestellt werden.

So sollen zunächst die Teilaktivitäten des Bündnisses (Einzelprojekte, Maßnahmen und Managementaufgaben) inhaltlich und zeitlich geplant und auf dieser Basis der notwendige Input an Finanz-, Sach-, Personal- und anderen Mitteln abgeleitet werden. Schließlich muss aufgezeigt werden, auf welche Weise die entsprechenden Ressourcen von wem aufgebracht und zur Verfügung gestellt werden können.

Im Abschnitt Erfolgsplanung wird definiert, welche langfristigen regionalen Entwicklungen und Verbesserungen durch die Umsetzung des Innovationskonzeptes erreicht werden sollen.

### 5.1 Vom Bündnis geplante Projekte und Maßnahmen

In diesem Abschnitt ist darzustellen, welche Projekte und Maßnahmen insgesamt von Ihrem Bündnis durchgeführt werden sollen, um die im Punkt 4.2 definierten Ziele zu erreichen und die ebenfalls in diesem Punkt identifizierten Defizite auszugleichen (z. B. FuE-Projekte, Bildungsprojekte, Kapitaleinwerbung, Unternehmensgründungen, Investitionsprojekte, Ausbau der Infrastruktur, Errichtung von Produk-

tionsstätten, Aufbau von Vertriebsstrukturen, Werbemaßnahmen, Lizenzverhandlungen, Marktbeobachtung, Verhandlungen mit Vertriebspartnern, Einholen von Genehmigungen/Zulassungen).

#### 5.1.1 Zur Förderung beantragte Projekte

Die einzelnen Projekte, für die eine Förderung des BMBF beantragt wird, sind detailliert in einem separaten Anhangband zu erläutern (siehe Pkt. 6). An dieser Stelle des Konzeptes soll deshalb lediglich ein Überblick über diese Vorhaben und ihren Beitrag zur Innovationsstrategie (Funktion für die Gesamtzielerreichung) gegeben werden. Wichtige – für jedes Projekt am besten in tabellarischer Form zu beantwortende – Fragen sind:

- + **Was sind Thema und Art des Vorhabens?**
- + **Wer führt das Vorhaben durch?**
- + **Welche Arbeiten sollen im Vorhaben durchgeführt werden?**
- + **Wie trägt das Vorhaben**
  - + **zur Lösung der Probleme von potenziellen Kunden des Bündnisses,**
  - + **zur technologischen Weiterentwicklung der Kernkompetenz/der Technologieplattform bzw. zum Ausgleich von Defiziten,**
  - + **zur Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen,**
  - + **zum Wirtschaftswachstum (bitte quantifizieren!) und damit zum Erreichen der unter 4.2 definierten Ziele des Bündnisses bei? (Angaben zu jedem der vier Spiegelstriche erforderlich!)**
- + **Wer setzt die Ergebnisse des Vorhabens kommerziell um? Wie und in welcher Zeit erfolgt diese Umsetzung?**
- + **Wer sind die unmittelbaren Kooperationspartner bei der Durchführung des Vorhabens?**
- + **Was sind die Gesamtkosten/-ausgaben des Vorhabens? Wie hoch soll der finanzielle Eigenanteil sein?**

(Pro Frage bzw. Spiegelstrich jeweils höchstens einen prägnanten Satz!!! In der Regel reichen auch Stichpunkte!)

### 5.1.2 Weitere Projekte und Maßnahmen

Zusätzlich zu den Projekten, die durch das BMBF gefördert werden können, sind in der Regel weitere Aktivitäten notwendig und sinnvoll, um das Innovationskonzept erfolgreich umsetzen und vorhandene Defizite ausgleichen zu können. Auch diese Aktivitäten sollen hier dargestellt werden. Pro Projekt/Maßnahme sollten an dieser Stelle folgende Punkte möglichst in einer tabellarischen Gesamtübersicht dargestellt werden:

- + **Welcher Art ist das Vorhaben (Thema)?**
- + **Handelt es sich bei dem Vorhaben um eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung der Innovationsstrategie oder um eine sinnvolle Ergänzung?**
- + **Wer führt das Vorhaben durch?**
- + **Wie trägt das Vorhaben**
  - + **zur Lösung der Probleme von potenziellen Kunden des Bündnisses,**
  - + **zur technologischen Weiterentwicklung der Kernkompetenz/der Technologieplattform bzw. zum Ausgleich von Defiziten,**
  - + **zur kommerziellen Nutzung der Kernkompetenz/Technologieplattform,**
  - + **zum Wirtschaftswachstum (bitte quantifizieren!) und damit zum Erreichen der unter 4.2 definierten Ziele des Bündnisses bei?**
- + **Wer setzt die Ergebnisse des Vorhabens um? Wie und in welcher Zeit erfolgt diese Umsetzung?**
- + **Wer sind die unmittelbaren Kooperationspartner bei der Durchführung des Vorhabens?**
- + **Was sind die Gesamtkosten/-ausgaben des Vorhabens?** (Pro Frage bzw. Spiegelstrich jeweils höchstens einen prägnanten Satz!!! In der Regel reichen auch Stichpunkte!)

### 5.2 Zeitplanung

Dieser Abschnitt des Konzeptes beinhaltet die Zeitplanung für die wichtigsten Projekte und Maßnahmen, die im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes notwendig sind. Diese Zeitplanung sollte möglichst in einem Netzplan übersichtlich dargestellt werden.

Der Planungshorizont ist abhängig von der Dauer der geplanten Aktivitäten, wobei in der Regel hier ein Zeitraum von fünf Jahren angemessen ist. Die Förderung selbst ist auf drei Jahre begrenzt, jedoch sollte die Zeitplanung auch den Zeitraum nach Abschluss der einzelnen Förderprojekte beinhalten. Der Detaillierungsgrad der Zeitplanung nimmt entlang der Zeitachse üblicherweise ab. Mit der Zeitplanung soll die Umsetzbarkeit des Konzeptes belegt werden, zudem dient sie der laufenden eigenen Kontrolle während der Umsetzungsphase. Hierzu ist insbesondere zu bestimmen:

- + **Welche Entscheidungen und gemeinsamen Abstimmungen sind im Bündnis im Rahmen der Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu welchen Zeitpunkten vorzunehmen? (Hierbei sind nicht nur Entscheidungen und Milestones in Bezug auf die FuE- und Bildungs-Aktivitäten in den geförderten Projekten zu berücksichtigen, sondern insbesondere auch Entscheidungen zur Produktions- und Investitionsvorbereitung, Kundeninformation, Markteinführung, Finanzierung, Patentanmeldung etc. Vor allem ist darzustellen, inwieweit Entscheidungen in Abhängigkeit von Zwischenergebnissen aus den geförderten Vorhaben zu treffen sind.)**
- + **Wer trifft die Entscheidungen?**

### 5.3 Das Management des Bündnisses

Ausgehend von den unter 5.1 und 5.2 dargestellten erforderlichen Projekten, Maßnahmen und Entscheidungen sind in diesem Abschnitt die Zuständigkeiten und die Organisation des Bündnisses für die bündnisübergreifenden Aufgaben und Entscheidungen bei der Umsetzung des Innovationskonzeptes zu definieren. Hierzu muss eine detaillierte Planung erfolgen, um zu gewährleisten, dass sie im erforderlichen Maße realisiert werden können und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dementsprechend sind in diesem Abschnitt zumindest die folgenden Fragen zu beantworten:

- + **Gibt es eine Bündnisleitung? Wer arbeitet in der Bündnisleitung? Welche Aufgaben, Befugnisse und Sanktionsmöglichkeiten hat die Bündnisleitung? (Bei der Aufgabendefinition ist unbedingt der gesamte Innovationsprozess, der auch die Produktions- und Markteinführung umfasst, zu betrachten. Ordnen Sie danach den notwendigen Aufgaben die zuständigen Personen und ihre Einrichtungen/Unternehmen zu.)**

- + Inwiefern verfügen die Personen in der Bündnisleitung über ausreichend Managementkompetenz und -erfahrung, um die ihnen übertragenen Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können? Wo liegen noch Defizite?
- + Wie ist das Bündnis insgesamt organisiert? (Bei der Entwicklung der Organisationsstruktur des Bündnisses kann recht gut von den klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen (Marketing, Controlling, Forschung und Entwicklung, Produktion, Investition und Finanzierung, Personalentwicklung bzw. Ausbildung etc.) ausgegangen werden. Welche Bereiche letztendlich gebildet werden, ist jedoch für das Innovationskonzept und das Bündnis individuell festzulegen. In jedem Fall sind ein Forschungs- und Entwicklungsbereich, ein Controllingbereich und ein Marketingbereich einzurichten, da, unabhängig vom Konzept, neben der Durchführung der Forschungs- und Entwicklungsprojekte mindestens auch die Steuerung und das Nachhalten des Erreichens der Gesamtziele des Bündnisses sowie die Marktorientierung gewährleistet sein müssen.)
- + Was ist die Zielsetzung der von Ihnen vorgesehenen Funktionsbereiche im Rahmen des Innovationskonzeptes?

Kernaufgaben für einen Marketingbereich sind z. B.:

- + Erstellung eines umfassenden gemeinsamen Marketingkonzeptes für das Bündnis, insbesondere für den Bereich Marketingkommunikation.
- + Durchführung von Marketingaktivitäten.
- + Sicherstellung der Marktorientierung aller Aktivitäten im Rahmen des Innovationskonzeptes.
- + Öffentlichkeitsarbeit für das Bündnis und den Wachstumskern im Sinne der Bündnisziele.
- + Unterstützung bei Marketingaktivitäten für einzelne Leistungen und Produkte im Rahmen der definierten Kernkompetenz.

Kernaufgaben für einen Finanzbereich sind z. B.:

- + Erstellung und Überprüfung eines Gesamtkonzeptes für die Finanzierung.
- + Finanzielles Controlling für das Gesamtkonzept.
- + Überprüfung der finanziellen Machbarkeit von Maßnahmen im Rahmen des Innovationskonzeptes.
- + Dokumentation der Mittelherkunft (z. B. Eigenmittel der Bündnispartner, Mittel von Sponsoren und Investoren, Leistungen von weiteren Kooperationspartnern, Managementanteil aus geförderten Einzelprojekten).
- + Dokumentation der Mittelverwendung.
- + Akquisition von weiteren Finanzmitteln, Ansprache von Sponsoren und Investoren.
- + Kontrolle der Einhaltung von Kooperationsvereinbarungen zwischen Bündnispartnern in Bezug auf Budgetentscheidungen.
- + Welche Aktivitäten sind in den vorgesehenen Funktionsbereichen geplant? Wann werden diese durchgeführt? (Bitte auch im Netzplan, Pkt. 4.2, verankern!)
- + Wie sollen Informations-, Controlling- und Entscheidungsprozesse innerhalb des regionalen Bündnisses ablaufen? Welche Kommunikationswege sollen installiert werden? (z. B. Milestonetreffen und -entscheidungen, regelmäßige Besprechungen, Sitzungen bei Bedarf, Ergebnisberichte, Meldung von Kennzahlen – diese bitte auch im Netzplan, Pkt. 5.2, verankern!)
- + Welche Finanz-, Personal- und Sachmittel werden zur Durchführung der geplanten Aktivitäten benötigt? (Hierbei sollte nach Art und Menge differenziert werden.)
- + Welche Defizite müssen in Bezug auf die erforderlichen Ressourcen noch abgedeckt werden?

## 5.4 Übersicht über die Planung des finanziellen Inputs

Für die Umsetzung der Innovationsstrategie besitzt die Sicherung der Finanzierung eine große Bedeutung. Deshalb ist an dieser Stelle eine Übersicht sinnvoll, die über die Mittelherkunft insgesamt Auskunft gibt. Hierzu sind dem nach Funktionsbereichen (siehe 5.3) gegliederten Finanzierungsbedarf für die Umsetzung des Gesamtkonzeptes die geplanten Beträge aus den verschiedenen Finanzierungsquellen gegenüberzustellen. Die Übersicht soll daher folgende Angaben enthalten:

- + **Welcher Finanzbedarf besteht in den einzelnen Funktionsbereichen (einschließlich des Managements) für den gesamten Innovationsprozess, beginnend bei der Forschung und Entwicklung über die Produktionseinführung bis hin zur Markteinführung der neuen Produkte und/oder Leistungen?**
- + **Welche Mittel werden von den Bündnispartnern selbst erbracht? (Bitte Beträge pro Bündnispartner und Funktionsbereich angeben!)**
- + **Wie hoch ist der beantragte Anteil aus BMBF-Fördermitteln?**
- + **Welche Leistungen sind von Sponsoren und Kooperationspartnern zu erwarten?**
- + **Welche Mittel sollen von Investoren und Geldinstituten kommen?**
- + **Inwieweit ist die Bereitstellung dieser Mittel jetzt schon als sicher anzusehen?**

## 5.5 Erfolgsplanung

Die Erfolgsdefinition des gesamten Innovationskonzeptes beschränkt sich nicht auf die Summe von erfolgreichen Einzelprojekten, sondern zielt auf langfristige Entwicklungen und Verbesserungen in der Region des Wachstumskern-Bündnisses. Durch die Erschließung von Innovationspotenzialen und ihre wirtschaftliche Umsetzung soll ein Beitrag geleistet werden insbesondere für

- + **das industrielle Wachstum**
- + **die Steigerung der Wertschöpfung**
- + **die Verbesserung der Beschäftigungssituation**

in der Region. Für die Erfolgsplanung im Rahmen des Innovationskonzeptes müssen diese Ziele nun weiter operationalisiert und quantifiziert werden, um den erwarteten Nutzen und die Wirtschaftlichkeit des Konzeptes zu belegen. Detaillierte Zielvorgaben sind auch für eine ständige Überprüfung und gegebenenfalls rechtzeitige Anpassung des Konzeptes unerlässlich.

Die hier zu treffenden Annahmen über die Erfolgsziele müssen vor dem Hintergrund des vorgestellten Innovationskonzeptes und der Verwertungspläne der Vorhabensbeschreibungen im Anhangband plausibel und realistisch sein, müssen sich also direkt von den bisher getroffenen Aussagen ableiten lassen.

Für die Bestimmung und Quantifizierung der Erfolgsziele sowie für das Controlling der Zielerreichung sind folgende Fragen zu beantworten:

Bestimmen der Erfolgsziele:

- + **Welche positiven wirtschaftlichen Entwicklungen sollen im Einzelnen durch die Umsetzung des Innovationskonzeptes angestoßen werden? Welcher Art sind die erwarteten Veränderungen?**
- + **Wie stark wird die Wirkung der Innovationsstrategie auf einzelne Erfolgsziele eingeschätzt?**

Beispiele für Erfolgsziele:

- + **Zunahme von Existenzgründungen**
- + **Zunahme von Unternehmensansiedlungen**
- + **Schaffung von Arbeitsplätzen bei vorhandenen Unternehmen**
- + **Erhöhung der Ausbildungsplätze, zusätzliche Studienplätze bzw. erweitertes Studienangebot, Ansiedlung von Ausbildungsstätten**

- + **Spezielle Produkt- oder Technologieinnovation(en), Know-how-Zuwachs**
- + **Verbesserung des Images, Erhöhung des Bekanntheitsgrades**
- + **Zunahme der Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen der beteiligten Unternehmen**
- + **Verbesserung des Know-how-Zuganges für die beteiligten Unternehmen**
- + **Steigerung von Umsatz, Gewinn und Investitionen**
- + **Verbesserung der Kapitalbereitstellung für die Unternehmen der Region**
- + **Verbesserung der Infrastruktur und des Dienstleistungsangebotes für die Umsetzung von Innovationen in der Region**

Quantifizieren der Erfolgsziele:

- + **Mittels welcher Zielgrößen und Kennzahlen soll das Erreichen der einzelnen Erfolgsziele gemessen werden?**
- + **Welche konkreten Werte sollen in Bezug auf die einzelnen Zielgrößen und Kennzahlen erreicht werden?**
- + **Welche konkreten Beiträge bringt jeder Bündnispartner zum Erreichen der einzelnen Erfolgsziele? (Bitte hier ebenfalls quantifizieren!)**

Controlling der Zielerreichung:

- + **Wann sollen welche der Zielgrößen/Kennzahlen erreicht werden? (Je nach Konzept kann der betrachtete Zeithorizont unterschiedlich ausfallen. In der Regel sollten die Zielgrößen und Kennzahlen jedoch zumindest für die jeweilige Situation nach fünf und nach zehn Jahren festgelegt werden.)**
- + **Wie und zu welchen Zeitpunkten werden Grad und Trend der Zielerreichung erfasst?**
- + **Wie werden die Bündnispartner auf das Erbringen ihres konkreten Beitrages zum Erreichen der Erfolgsziele verpflichtet?**

- + **Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn erkennbar werden sollte, dass Bündnispartner ihre Beiträge zum Erreichen von Erfolgszielen nicht oder nicht in vollem Umfang erbringen werden?**

## 6. Anhangband mit der Beschreibung der Einzelprojekte

Die formalen Zuwendungsanträge (mittels BMBF-Antragsassistent easy erstellte Formulare) und die nach den Richtlinien des BMBF erstellten ausführlichen Vorhabensbeschreibungen der einzelnen Antragsteller des Bündnisses sind in einem separaten Anhangband zusammen mit dem Innovationskonzept vorzulegen. Den Vorhabensbeschreibungen ist die vom BMBF in den entsprechenden Richtlinien vorgegebene Gliederung zugrunde zu legen.

(Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Anträge, dass eine Förderung nur für Vorhaben möglich ist, die in den Neuen Ländern durchgeführt werden. Darüber hinaus können ausnahmsweise auch Projekte von Kooperationspartnern mit Sitz im Westteil Berlins gefördert werden, wenn sich der Schwerpunkt der Förderung des Wachstumskernes in den Neuen Ländern bzw. im Ostteil Berlins befindet.)

## VII. Anhang

### Ansprechpartner

**Bundesministerium für Bildung und Forschung**  
„Regionale Innovationsinitiativen; Neue Länder“ (114)  
Hannoversche Straße 28–30, 10115 Berlin  
Tel.: 0 18 88 - 57 - 52 73, Fax: 0 18 88 - 57 - 8 52 73

**Projektträger Jülich – PTJ**  
„Fördermanagement Unternehmen Region“  
Zimmerstraße 26–27, 10969 Berlin  
Tel.: 0 30 - 2 01 99 - 4 82, Fax: 0 30 - 2 01 99 - 4 00  
[wachstumskerne@unternehmen-region.de](mailto:wachstumskerne@unternehmen-region.de)





---

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

