



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.)