

Dienstag, 15. November 2022

### 3. Sitzung der Arbeitsgruppe

---

TOP 2

## Wirkungsbewertung des Programms 2014-2020

#### DOKUMENT:

Endbericht - Wirkungsbewertung des Spezifisches Ziel 8:  
"Ausweitung der grenzüberschreitenden Entwicklungs- und  
Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein"

Vom Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW)  
und Institut für territoriale Governance (ITG) durchgeführt

---

#### SACHBEARBEITER:

Aline SCHWOOB und Emeline MAZUE

Wirkungsbewertung des Programms Interreg V Oberrhein 2014-2020

# Los Nr. 3: SZ 8

## Bewertungsbericht



September 2022



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds européen de développement régional (FEDER)  
Von der Europäischen Union kofinanziert  
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

# Wirkungsbewertung des Programms Interreg V Oberrhein 2014-2020

## Los Nr. 3: SZ 8 Bewertungsbericht

1.	Ziele und Umfang der Wirkungsbewertung .....	4
1.1.	Ziele und Allgemeiner Rahmen der Wirkungsbewertung .....	4
1.2.	Umfang und Bewertungsfragen.....	4
1.2.1.	Thematischer und zeitlicher Umfang .....	4
1.2.2.	Bewertungsfragen .....	6
2.	Methodischer Ansatz .....	7
2.1.	Allgemeiner Ansatz .....	7
2.2.	Datenerhebungstechniken.....	8
2.2.1.	Literaturrecherche .....	8
2.2.2.	Interviews .....	8
2.2.3.	Online-Umfrage .....	9
2.2.4.	Fallstudie .....	9
2.3.	Analysemethoden.....	9
2.3.1.	Qualitative Analyse.....	9
2.3.2.	Quantitative Analyse .....	9
2.3.3.	Kartografische Analyse .....	10
3.	Ergebnisse der Bewertung .....	10
3.1.	BF1. Hat das Programm zu den erwarteten Veränderungen in Bezug auf das SZ 8 beigetragen? .....	10
3.1.1.	Antworten auf die Bewertungsfragen .....	10
3.1.2.	Umfassende Antwort auf die BF1 .....	20
3.1.3.	Beobachtungen zum Kapitalisierungspotenzial .....	20
3.2.	BF2. Inwieweit können die beobachteten Veränderungen dem Programm Interreg Oberrhein zugeschrieben werden?.....	21
3.2.1.	Antworten auf die Bewertungsfragen .....	21
3.2.2.	Umfassende Antwort auf die BF2.....	25
3.2.3.	Beobachtungen zur allgemeinen Entwicklung des Ergebnisindikators.....	25
3.3.	BF3. Welche programminternen und -externen Faktoren haben zu den erwarteten Veränderungen beigetragen, bzw. welche haben sich im Gegenteil einschränkend ausgewirkt?.....	26
3.3.1.	Antworten auf die Bewertungsfragen .....	26
3.3.2.	Umfassende Antwort auf die BF3.....	31
3.3.3.	Beobachtungen zu den identifizierten 'Good Practices' .....	32
4.	Schlussfolgerungen der Bewertung .....	32
4.1.	Synthese der auf das SZ 8 bezogenen Wirkungen des Programms .....	32
4.2.	Antworten des Programms auf die im Rahmen des SZ 8 aufgeworfenen Problematiken .....	33
	Appendix: Fallstudie .....	35



# 1. ZIELE UND UMFANG DER WIRKUNGSBEWERTUNG

## 1.1. ZIELE UND ALLGEMEINER RAHMEN DER WIRKUNGSBEWERTUNG

Ziel der Zwischenbewertung Nr. 3 des Programms ist es, die **qualitativen und quantitativen Wirkungen** des Programms im Hinblick auf seine spezifischen Ziele (SZ) in der Region Oberrhein und ihren Teilräumen zu ermitteln.

Dieser Bericht bezieht sich auf das SZ 8 des Programms: « **Ausweitung der grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein** ».

Dabei basiert die Bewertung auf drei Themen, die durch drei vordefinierte Bewertungsfragen formuliert wurden:

1. **Beitrag:** *Hat das Programm zu den erwarteten Veränderungen und insbesondere auch zu den verschiedenen spezifischen Zielen des Programms beigetragen?*
2. **Zuschreibung:** *Inwieweit können die beobachteten Veränderungen der Intervention des Programms Interreg Oberrhein zugeschrieben werden?*
3. **Positive/negative Faktoren:** *Welche programminternen und -externen Faktoren ermöglichten es, die entsprechenden Werte zu erreichen, bzw. welche dieser Faktoren haben sich im Gegenteil einschränkend ausgewirkt?*

Diese Leitfragen werden dann weiter unterteilt (siehe Abschnitt 1.2.2), um die verschiedenen Dimensionen der Bewertung detailliert zu erfassen und damit eine ausführliche Antwort auf die Bewertungsfragen zu geben.

## 1.2. UMFANG UND BEWERTUNGSFRAGEN

### 1.2.1. Thematischer und zeitlicher Umfang

Die Wirkungsbewertung umfasst nahezu die gesamte Programmplanungsperiode, analysiert im Detail die Auswirkungen der bereits abgeschlossenen Projekte und deren Nachhaltigkeit (insbesondere durch Fallstudien) und umfasst eine explorative Untersuchung der erzeugten und potenziellen Auswirkungen der laufenden Projekte.

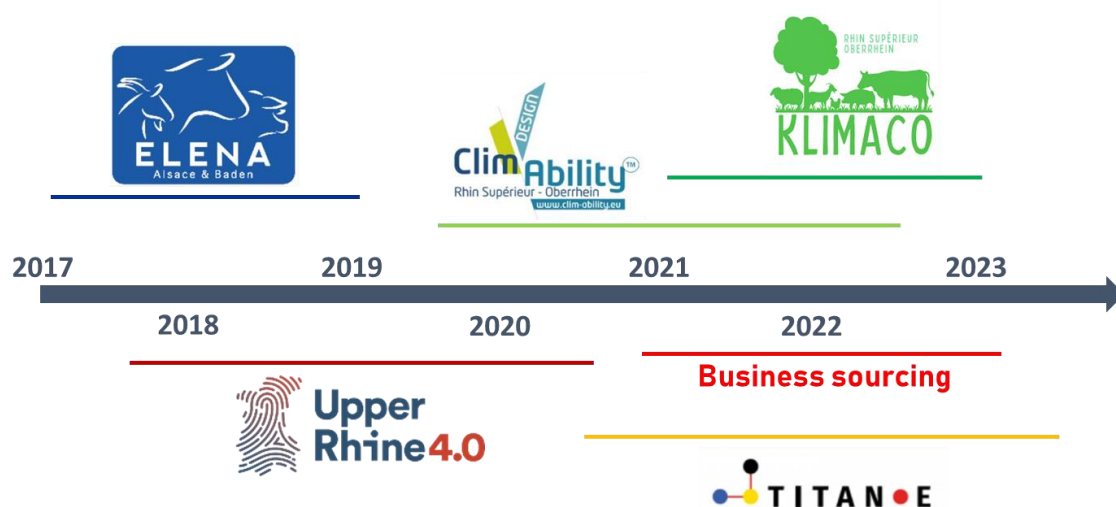
Die zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichts abgeschlossenen Projekte des SZ 8 sind:

- **ELENA:** Pro Veredelung der Zucht am Oberrhein (2017-2020)
- **Upper Rhine 4.0:** Trinationales Kompetenznetzwerk Industrie 4.0 (2017-2020)

Die laufenden Projekte des SZ 8 sind:

- **Clim'ability Design:** Klimaanpassungsstrategien (2019-2023)
- **TITAN-E:** Trinational Innovation and Technology Advanced Networks of Enterprises (2020-2023)
- **KLIMACO:** Aufbau und Begleitung der Klimaresilienz in der Tierhaltung am Oberrhein (2021-2023)
- **Business sourcing** (2020-2023)

Abbildung 1: Chronologie der Projekte des SZ 8



Quelle: wiw und IGT.ITG, auf Basis der Interreg V Oberrhein Programmdokumente

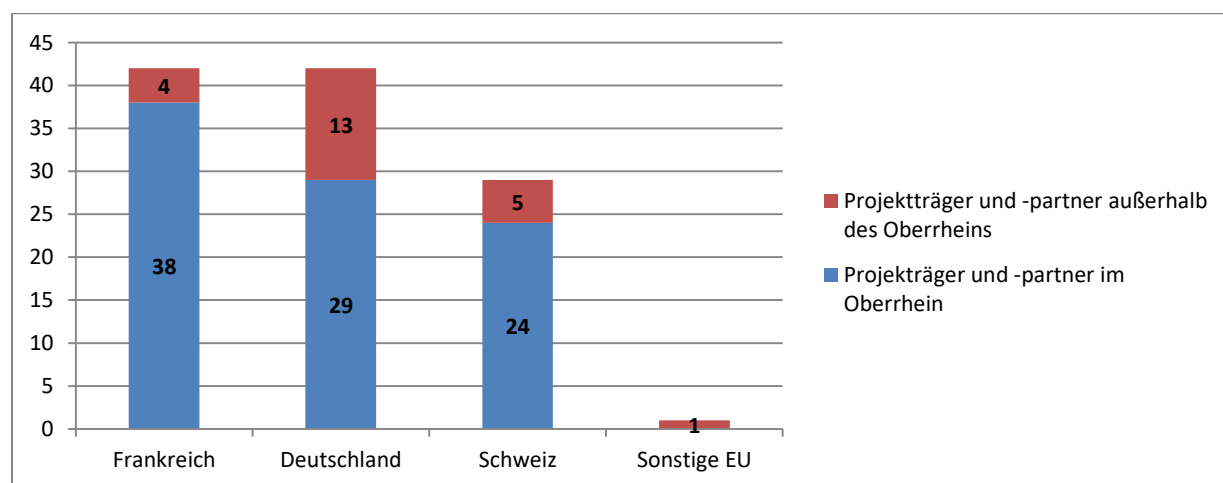
Aus thematischer Sicht bezieht sich die Wirkungsbewertung demnach hauptsächlich auf die Themen „KMUs“ und „Beschäftigung“ in allen Sektoren der regionalen Wirtschaft (Landwirtschaft, Industrie etc.).

Die sechs Projekte des SZ 8 umfassen insgesamt eine EFRE-Kofinanzierung in Höhe von 7 Millionen Euro, d.h. durchschnittlich 1,15 Millionen Euro je Projekt. Die durchschnittliche Projektdauer beträgt 34 Monate. Eine durchschnittliche Partnerschaft besteht aus 19 Partnern, darunter (neben dem Projektträger) 10 Kofinanzierungspartner.

Die Gruppe der einbezogenen Partner ist sehr heterogen und umfasst zahlreiche Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen (33), Einrichtungen zur Unternehmensförderung (30), nationale öffentliche Einrichtungen (3), Landkreise (14) und Gemeinden (3), sowie Interessensgruppen, NGOs und gemeinnützige Organisationen (12), KMUs (9), Anbieter öffentlicher Dienstleistungen und Infrastruktur (4) sowie einige weitere Organisationen (6). Partner des Privatsektors sind im SZ 8 gut vertreten, auch wenn ihr Anteil weniger (22%) als der des öffentlichen Sektors (78%) ist.

Insgesamt haben 114 Projektpartner an den Projekten des SZ 8 teilgenommen, davon sind etwa 80% in der Region Oberrhein niedergelassen.

Abbildung 2: Zahl der Projektpartner je Land (SZ 8)

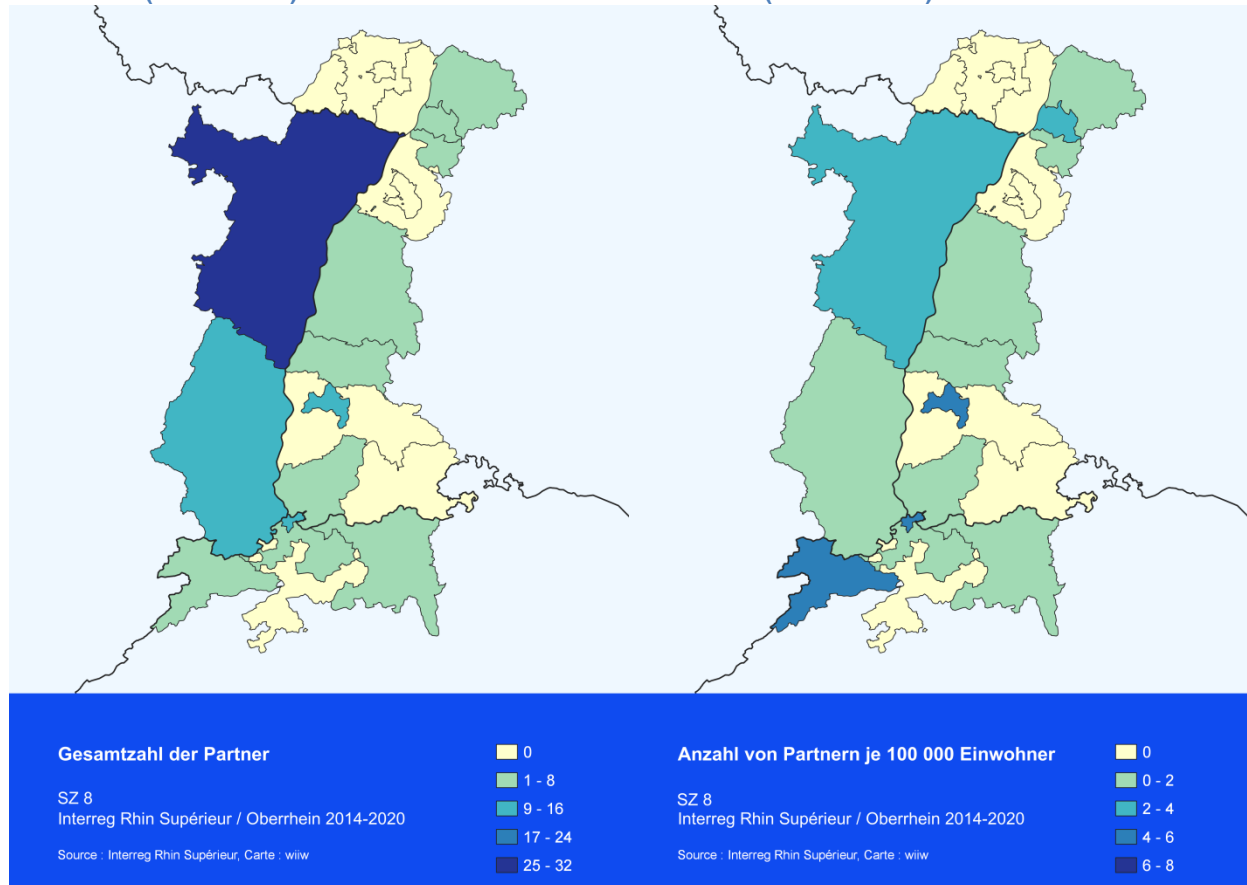


Quelle: wiw und IGT.ITG, auf Basis der Interreg V Oberrhein Programmdokumente

Obwohl in den französischen Teilgebieten des Oberrheins die meisten Projektpartner ansässig sind (38), verglichen mit den deutschen (29) und schweizerischen (24) Teilgebieten, doch diese Dominanz schwindet, wenn man die Bevölkerungsgröße dieser Teilgebiete berücksichtigt:

**Karte 1: Anzahl von Partnern je Teilraum des Oberrheins (Gesamtwert)**

**Karte 2: Anzahl von Partnern je Teilraum des Oberrheins (relativer Wert)**



*Quelle: wiw und IGT.ITG, auf Basis der Informationen des Programms*

Auf Ebene der Projektkoordination bleibt die Dominanz der französischen Projektträger unter den Projekten jedoch stark ausgeprägt:

- Alle Projektträger des OS 8 sind Franzosen;
- 37% der Kofinanzierungspartner stammen aus Frankreich, gegenüber 28% aus Deutschland und 35% aus der Schweiz;
- 29% der assoziierten Partner sind Franzosen, gegenüber 52% der assoziierten Partner aus Deutschland, 17% aus der Schweiz. 2% der assoziierten Partner sind in einem anderen europäischen Land ansässig.

### 1.2.2. Bewertungsfragen

Zu den drei Leitfragen wurde eine Reihe von Unterfragen formuliert, um die verschiedenen Dimensionen der Wirkungsbewertung (d.h. Beitrag, Zuschreibung, positive/negative Faktoren) genau abzubilden und somit eine detaillierte Antwort auf die Bewertungsfragen geben zu können.

Diese Unterfragen dienten bei der Entwicklung der verschiedenen Datenerhebungsmethoden und der Strukturierung der Bewertungsergebnisse als Leitlinien.

- **BF1. Hat das Programm zu den erwarteten Veränderungen in Bezug auf das SZ 8 beigetragen?**
  - BF1.1. Hatten die im Rahmen des SZ8 finanzierten Maßnahmen direkte Auswirkungen auf die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten von KMUs am Oberrhein? (*direkte Auswirkungen*)
  - BF1.2. Hat das Programm durch die Förderung der grenzüberschreitenden Entwicklung von KMUs indirekt zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen? (*indirekte Auswirkungen*)
  - BF1.3. Können Spillover-Effekte/Nebeneffekte identifiziert werden, die über das Programmgebiet hinausgehen? (*Nebeneffekte*)
  - BF1.4. Hat das Programm bestimmte Arten von KMUs begünstigt? (*Differenzialeffekte*)
  - BF1.5. Hat das Programm aufgrund seines transnationalen Charakters eine stärkere Wirkung als Programme, die auf das regionale/nationale Gebiet beschränkt sind? (*Skaleneffekte*)
  - BF1.6. Hat das Programm zu Synergieeffekten mit anderen Programmen in der Region geführt? (*Synergieeffekte*)
  - BF1.7. Hatte das Programm unerwartete, positive oder negative Auswirkungen? (*unerwartete Effekte*)
  - BF1.8. Ist die Wirkung des Programms auf die begünstigten KMUs, auf die das SZ 8 abzielt, nachhaltig? (*Nachhaltigkeit der Effekte*)
  
- **BF2. Inwieweit können die beobachteten Veränderungen dem Programm Interreg Oberrhein zugeschrieben werden?**
  - BF2.1. Wie wirkte sich das Programm auf die Zahl der KMUs aus, die am Oberrhein grenzüberschreitend tätig sind? (*Kausalität*)
  - BF2.2. Welche Art(en) von Maßnahmen, die durch das Programm kofinanziert wurden, könnten diese Zahl erhöht oder einen Rückgang dieser Zahl verhindert haben? (*qualitative Auswirkung*)
  - BF2.3. Inwieweit haben diese Maßnahmen dazu beigetragen diese Zahl zu erhöhen oder einen etwaigen Rückgang zu beschränken (falls zutreffend)? (*quantitative Auswirkung*)
  
- **BF3. Welche programminternen und -externen Faktoren haben zu den erwarteten Veränderungen beigetragen, bzw. welche haben sich im Gegenteil einschränkend ausgewirkt?**
  - BF3.1. Welche waren während des Programmzeitraums die wichtigsten kontextuellen Entwicklungen am Oberrhein? (*Zusammenhang*)
  - BF3.2. Welche sind die wichtigsten programmexternen Faktoren, die sich auf die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten der KMUs am Oberrhein ausgewirkt haben? (*programmexterne Faktoren*)
  - BF3.3. Welche sind die wichtigsten programminternen Faktoren, die das Erreichen der Programmziele begünstigt oder behindert haben? (*programminterne Faktoren*)

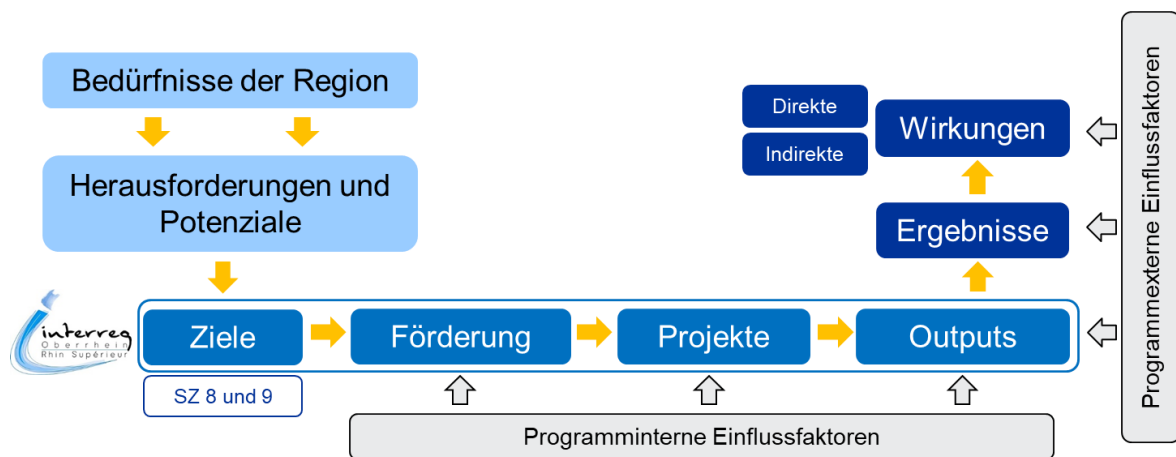
## 2. METHODISCHER ANSATZ

### 2.1. ALLGEMEINER ANSATZ

Der methodische Ansatz für diese Bewertung basiert erstens auf einer theoretischen Rekonstruktion der Interventionslogik des Programms, zweitens beinhaltet er verschiedene primäre (z.B. Interviews, Umfrage) und sekundäre (z.B. Literaturrecherche) Datenerhebungstechniken und drittens werden qualitative (z.B. Fallstudien), quantitative (z.B. statistische Analyse) und kartografische Analysemethoden eingesetzt, um eine fundierte Antwort auf die Bewertungsfragen geben zu können.



Abbildung 3: Rekonstruktion der Interventionslogik



Quelle: wiw und IGT.ITG, auf Basis der Better Regulation Guidelines der Europäischen Kommission und des Operationellen Programms Interreg V Oberrhein

## 2.2. DATENERHEBUNGSTECHNIKEN

Die Wirkungsbewertung wird auf der Grundlage zahlreicher Daten und Informationen durchgeführt, die mithilfe unterschiedlicher Techniken erhoben wurden: Literaturrecherche, Interviews, Umfrage unter den Förderempfängern und eine vergleichende Fallstudie.

### 2.2.1. Literaturrecherche

Die Literaturrecherche umfasste die Programm- und Projektdokumentation des Programms Interreg Oberrhein 2014-2020 (Operationelles Programm, Antragsformulare, Zwischenberichte, Abschlussberichte etc.) sowie programmxterne Publikationen mit ähnlichem thematischem oder geografischem Schwerpunkt.

Diese Dokumente haben zur kontextuellen Analyse der Bewertung beigetragen, vor allem in Bezug auf die Interventionslogik des Programms, den Zielen der Projekte, ihrer Umsetzung, Funktionsweise und partnerschaftlichen Organisation, sowie hinsichtlich etwaiger Hindernisse und eingesetzten Lösungsansätze. Die Literaturrecherche hat somit zur Beantwortung aller Leitfragen beigetragen.

### 2.2.2. Interviews

Zwei Interviewserien wurden im Rahmen dieser Bewertung durchgeführt.

Die erste Interviewserie zielte auf den Kontext, die Herausforderungen und die Programmlogik des SZ 8 ab. Dazu wurden Schlüsselakteure der Programmverwaltung, sowie der Region Oberrhein hinsichtlich der vom Programm behandelten Problemstellungen abgefragt (wirtschaftliche Situation der Region, sektorale Entwicklungen, Wachstum und Rückgang von KMUs, grenzüberschreitende Kooperationen etc.). In dieser ersten Serie wurden 17 individuelle bzw. gemeinsame Interviews mit insgesamt 22 Schlüsselakteuren durchgeführt: acht Programmverwalter und -partner, vier territoriale / institutionelle Akteure, vier regionale thematische Experten und sechs Verantwortliche der operationellen EFRE-ESF-Programme der Oberrhein-Teilgebiete und anderer grenzüberschreitender Interreg-Programme.

Die zweite Interviewserie betraf die abgeschlossenen Projekte des SZ 8 und wurde im Rahmen zweier Fallstudien durchgeführt. In dieser zweiten Runde wurden zwei Interviews mit Projektpartnern der Projekte ELENA und Upper Rhine 4.0 (jeweils ein Interview pro Projekt) durchgeführt.

### **2.2.3. Online-Umfrage**

Eine Online-Umfrage wurde an alle Projektleiter, Kofinanzierungspartner und assoziierte Partner der abgeschlossenen und laufenden Projekte des SZ 8 gesandt, um eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Informationen über Ablauf und Wirkung der Projekte, sowie den Mehrwert des Programms hinsichtlich der Ziele und Handlungsfelder der Projekte zu erheben. Insgesamt wurden 21 Rückantworten für das SZ 8 gesammelt, darunter 17 von in Frankreich niedergelassenen Partnern und 4 von in Deutschland niedergelassenen Partnern.

### **2.2.4. Fallstudie**

Eine vergleichende Fallstudie wurde durchgeführt, um die zwei abgeschlossenen Projekte des SZ 8 – ELENA und Upper Rhine 4.0 - im Detail zu untersuchen. Die Fallstudie hat mehrere der oben beschriebenen Techniken kombiniert, insbesondere eine Recherche der Projektdokumentationen (Antragsformulare, Zwischenberichte, Abschlussberichte, Output-Indikatoren, Projektwebsites etc.) und Interviews mit Projektpartnern. Die Fallstudie diente dazu, die durch die anderen Datenerhebungstechniken gesammelten Informationen zu vertiefen und die Ergebnisse und Wirkungen der Projekte mit konkreten Beispielen zu veranschaulichen. Die vollständige Fallstudie befindet sich im Anhang.

## **2.3. ANALYSEMETHODEN**

Bei der Wirkungsbewertung wurden verschiedene Analysemethoden angewandt, wobei je nach Art der gesammelten Informationen und Daten die entsprechende Methode zum Einsatz kam. Durch die Kombination dieser Analysemethoden wurde die Validität der Evaluationsergebnisse erhöht.

### **2.3.1. Qualitative Analyse**

Die qualitative Analyse bezieht sich auf die textlichen Informationen. In dieser Bewertung umfasste die qualitative Analyse die durch die folgenden Techniken gesammelten Informationen:

- Literaturrecherche (kontextuelle und thematische Analysen, u.Ä.)
- Interviews mit den in Abschnitt 2.2.2 genannten Stakeholdern
- Online-Umfrage (d.h. Antworten auf offene Fragen)
- Fallstudien (Erfahrungsberichte, u.Ä.)

### **2.3.2. Quantitative Analyse**

Die quantitative Analyse bezieht sich auf die statistischen Informationen, die gesammelt wurden. In dieser Bewertung umfasste die quantitative Analyse folgende Daten:

- Territoriale kontextuelle Indikatoren (insbesondere Eurostat-Indikatoren)
- Output-Indikatoren (Projektebene)
- Ergebnisindikatoren (Programmgebiets-Ebene)
- Umfrage-Statistik (Antworten auf geschlossene Fragen)

### 2.3.3. Kartografische Analyse

Die kartografische Analyse bezieht sich auf geografische Daten. In dieser Bewertung umfasste die kartografische Analyse vor allem die kontextuellen Informationen der kürzlichen sozioökonomischen Entwicklungen in den verschiedenen Oberrhein-Teilgebieten, Standortinformationen der Projektpartner und die auf Projektebene gesammelten Informationen über die territoriale Reichweite ihrer Aktivitäten und Wirkungen. Die kartografische Analyse hat daher zur territorialen Kontextualisierung der identifizierten Auswirkungen und Effekte beigetragen.

## 3. ERGEBNISSE DER BEWERTUNG

### 3.1. BF1. HAT DAS PROGRAMM ZU DEN ERWARTETEN VERÄNDERUNGEN IN BEZUG AUF DAS SZ 8 BEIGETRAGEN?

#### 3.1.1. Antworten auf die Bewertungsfragen

- a. BF1.1. Hatten die im Rahmen des SZ8 finanzierten Maßnahmen direkte Auswirkungen auf die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten von KMUs am Oberrhein? (*direkte Auswirkungen*)

Das Operationelle Programm Interreg Oberrhein basiert auf der Annahme, dass die KMUs des Oberrheins ein starkes wirtschaftliches Potenzial haben, insbesondere in Bezug auf Wettbewerbsvorteile, Wettbewerbsfähigkeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen, das aber oft nicht voll ausgeschöpft wird.

Das SZ 8 wurde daher definiert, um Projekte zu unterstützen, die grenzüberschreitende Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein fördern, insbesondere durch:

- Absatzmärkte für KMUs jenseits der Grenze, die noch nicht ausgeschöpft sind;
- Gute Praktiken in Bezug auf Produktions- und Organisationsprozesse;
- Gemeinsame Vermarktung in komplementären Geschäftsfeldern.

Die Relevanz der kofinanzierten Projekte für die festgelegten Zielsetzungen und im SZ 8 genannten Mittel sollte es diesen Projekten ermöglichen, die angestrebten Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten oder zumindest günstige Bedingungen für ihre Entstehung zu schaffen. Denn auch wenn noch nicht alle im Rahmen von OS 8 kofinanzierten Projekte abgeschlossen sind und somit nicht unbedingt bereits die erwarteten Wirkungen erzielt haben, so stehen sie doch alle im Einklang mit dem SZ 8 und seinen Zwecken:

**Tabelle 1: Übersicht der Ziele der SZ8-Projekte**

Projekt	Ziele des Projekts
ELENA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Förderung einer besseren Zusammenarbeit bei der Versorgung eines integrierten grenzüberschreitenden Marktes für tierische Produkte am Oberrhein.</li><li>• Verbesserung der methodischen und technischen Beratung und intensivere Begleitung der Betriebe zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit.</li><li>• Entwicklung und Aufbau eines Netzwerks zur Entwicklung und Verstetigung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.</li></ul>
Upper Rhine 4.0	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung der KMUs in ihrer Fähigkeit, sich an künftige technologische und menschliche Umwandlungen anzupassen und diese zu antizipieren, durch die Gründung eines geeigneten Ökosystems, das die Entwicklung und Integration von technologischen,</li></ul>

	strukturellen, organisatorischen und wissenstransferbezogenen Lösungen fördert.
<b>Clim'Ability Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der transnationalen Anpassungskapazität der oberrheinischen KMUs im Hinblick auf den Klimawandel und seine Herausforderungen.</li> <li>• Förderung der Nutzung und des Austauschs von Informationen, Erfahrungen und anderen Formen des Wissenserwerbs und der Wissenskommunikation.</li> </ul>
<b>TITAN-E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annäherung von Wirtschaft und Wissenschaft in der Oberrheinregion im grenzüberschreitenden Kontext.</li> <li>• Förderung von Benchmarking-Maßnahmen und der Identifizierung und Vernetzung potenzieller Kooperationspartner auf grenzüberschreitender Ebene.</li> </ul>
<b>Business Sourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Web-Plattform, um den Bedürfnissen von Unternehmen bei der Suche nach Märkten und lokalen Partnern in der Post-Covid-19-Periode gerecht zu werden.</li> <li>• Förderung von kurzen Wegen und Begünstigung von Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen in Frankreich, Deutschland und der Schweiz im grenzüberschreitenden Bereich.</li> </ul>
<b>KLIMACO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Landwirte am Oberrhein bei der Anpassung ihrer Tierhaltungsbetriebe an den Klimawandel.</li> <li>• Bereitstellung konkreter Empfehlungen für KMUs, wie sie ihren Kohlenstoff-Fußabdruck reduzieren und ihre Geschäftsmöglichkeiten erhöhen können.</li> </ul>

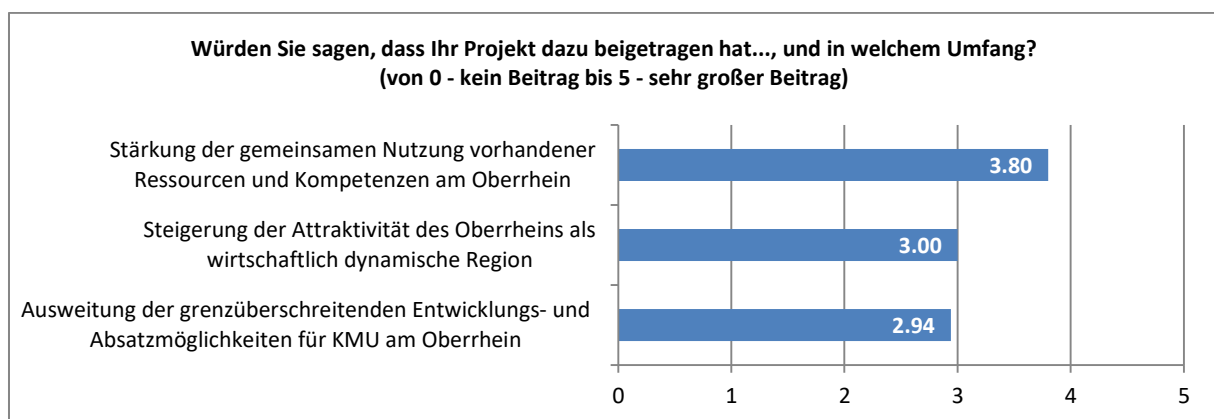
Quelle: wiiv und IGT.ITG, auf Basis der Programmwebsite Interreg V. Oberrhein ([www.interreg-rhin-sup.eu](http://www.interreg-rhin-sup.eu))

Die Projektbeschreibungen zeigen, dass die Unterstützung von KMUs (und Unternehmen im Allgemeinen) am Oberrhein durch die grenzüberschreitende Vernetzung und den Austausch von Wissen und Kompetenzen ein wesentliches und wiederkehrendes Element in den Projekten ist, das es den begünstigten KMUs ermöglichen soll:

- Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten leichter zu erkennen;
- ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit insbesondere durch Innovation zu steigern.

Die auf Programmebene und insbesondere unter SZ 8 durchgeführten Interviews zeigten, dass die kofinanzierten Projekte KMUs ins Zentrum ihrer Arbeitspläne gestellt haben, um Know-how und bewährte Praktiken auszutauschen und Akteure des privaten und öffentlichen Sektors zu vernetzen. Die Umfrage unter den Projektpartnern bestätigte, dass die Projekte in erster Linie dazu dienten, die gemeinsame Nutzung der in der Region vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zu erleichtern und erst in zweiter Linie, um neue Entwicklungsmöglichkeiten für KMUs zu eröffnen und die wirtschaftliche Dynamik der Region zu stärken.

**Abbildung 4: Ergebnisse der Umfrage – Auswirkungen der Projekte (1)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

Dieser Mechanismus, der aus dem Vernetzen der regionalen Schlüsselakteure und der grenzüberschreitenden Bündelung verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen besteht, um sie den KMUs zur Verfügung zu stellen und ihnen damit den Zugang zu einem breiteren Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten zu ermöglichen, wird durch das Projekt Upper Rhine 4.0 besonders gut veranschaulicht:

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Das Projekt Upper Rhine 4.0 versuchte konkret – etwa durch Studentenprojekte oder gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte - die Vielfalt an Ressourcen zu präsentieren, die im Gebiet des Oberrheins zum Themenkomplex Industrie 4.0 zur Verfügung stehen, sowie entsprechende Kooperationsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dadurch sollten KMUs dabei unterstützt werden, Problemlösungen für im Zusammenhang mit der Industrie der Zukunft zu finden. Es handelt sich dabei primär um ein grenzüberschreitendes Netzwerkprojekt, dessen Netzwerkpartner (insgesamt 34, darunter zahlreiche Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Unternehmensförderungsgesellschaften, Interessensvertretungen und Behörden) den Unternehmen der Region auch heute noch Zugang zu umfangreichen Ressourcen bieten, unabhängig davon wohin und an welchen Netzwerkpartner sie sich wenden.

So sind die direkten Auswirkungen der Projekte nicht unmittelbar erfassbar, aber dennoch von Bedeutung für die Entwicklungsfähigkeit der betreffenden KMUs. Dies gilt sowohl für traditionelle Wirtschaftssektoren wie etwa Landwirtschaft (ELENA, KLIMACO), als auch für neue, aufstrebende Sektoren wie Industrie 4.0 (Upper Rhine 4.0, TITAN-E), in denen ein starker Wettbewerb mit anderen Regionen der Welt herrscht. Die Zusammenlegung und Kapitalisierung der in der Region verfügbaren Ressourcen (Know-how, Fachwissen etc.) hat also einen doppelten Vorteil: sie fördert Innovation, Kommerzialisierung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit auf territorialer Ebene und schützt gleichzeitig vor externen Shocks, die mit einer stark globalisierten und zunehmend polarisierten Welt einhergehen.

- b. BF1.2. Hat das Programm durch die Förderung der grenzüberschreitenden Entwicklung von KMUs indirekt zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen? (*indirekte Auswirkungen*)

Die indirekten Auswirkungen des Programms sind per Definition schwer zu erfassen und zu bewerten. Diese Feststellung war unter den Befragten sowohl auf Programm- als auch auf Projektebene weitgehend unumstritten. Zumal die direkten Auswirkungen des Programms bereits physisch nicht greifbar und entsprechend schwer messbar sind. Die Interviews deuten darauf hin, dass das Programm im Allgemeinen einen positiven Beitrag zum Geschäftsklima in der Region geleistet hat. Auch wenn es schwierig ist, die Wirkung des Programms selbst und externe Faktoren, wie den der institutionellen Dynamik auf beiden Seiten des Rheins, zu unterscheiden. Die Möglichkeiten des Programms, wirtschaftliche Ökosysteme umzugestalten, bleiben durch sein finanzielles Volumen stark eingeschränkt.

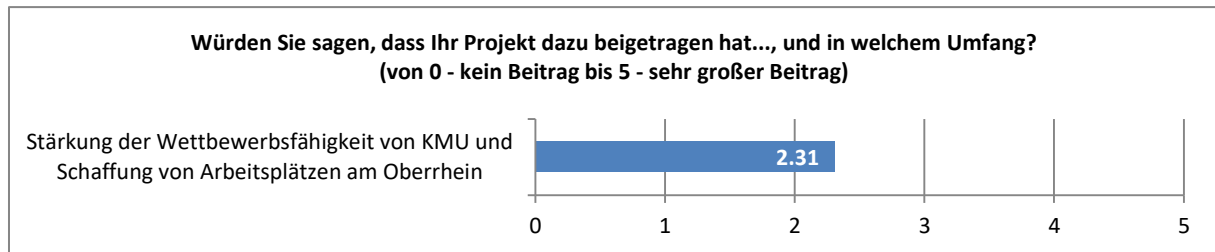
Der Austausch von guten Praktiken (eine der direkten Auswirkungen des Programms) konnte jedoch dazu führen, dass die Projektpartner und ihre Zielgruppen - in erster Linie KMUs - die Effizienz ihrer Tätigkeiten und damit ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern konnten. Dies gilt für alle Projekte, die sich gänzlich oder teilweise auf den Austausch von Wissen, Kompetenzen, Instrumenten und bewährten Verfahren ausgerichtet haben. Auch Standortfaktoren wie Infrastruktur, Unternehmenscluster oder das Arbeitsmarktangebot in der Region sind für die in der Region ansässigen Unternehmen Wettbewerbsfaktoren, die sie dank der Projekte des SZ 8 in einem größeren, grenzüberschreitenden Raum wahrnehmen und nutzen lernen.

Darüber hinaus konnte der durch die Projekte des SZ 8 geschaffene Wettstreit in den anvisierten Sektoren und Wertschöpfungsketten die Nachfrage stimulieren und damit auch die Schaffung von Arbeitsplätzen anregen. Auch das Innovations- und Wachstumspotenzial, das durch die Vernetzung und den Austausch von Ressourcen zwischen den Schlüsselakteuren dieser Sektoren gewonnen wurde, konnte - wenn es richtig genutzt wurde -,

Arbeitsplätze schaffen. Allerdings müssten die direkten Auswirkungen auf diese Sektoren und Wertschöpfungsketten wirklich erheblich sein, um anschließend neue Arbeitsplätze zu schaffen, insbesondere in jenen Sektoren, in denen die Beschäftigungsdynamik bislang eher durch einen stetigen Rückgang gekennzeichnet war. Wenn es diese indirekten Auswirkungen gab, würden diese vermutlich eher die Einstellung qualifizierter Personen in den KMUs (entsprechend der von den Projekten anvisierten Kompetenzen) als die Schaffung neuer Arbeitsplätze betreffen.

Dementsprechend finden sich auch die potenziellen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen auch in den Ergebnissen der Umfrage wieder:

**Abbildung 5: Ergebnisse der Umfrage – Auswirkungen der Projekte (2)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

Im Detail ergaben die Fallstudien, dass eine positive Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit der begünstigten KMUs wahrscheinlicher ist als auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, auch wenn dies nicht empirisch belegt ist.

#### **Fallstudie: ELENA**

Das Projekt hat sich sehr wahrscheinlich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMUs in der Viehzucht ausgewirkt. Denn die im Rahmen des Projektes entwickelten Instrumente, insbesondere technisch-wirtschaftliche Verfahren, und Prozesse, Tools zur Entscheidungshilfe und Datenauswertung, zur Diagnose von Futterqualität und -konservierung, Modelle zur Analyse der Energiebilanz und für Gesundheitsprognosen – sie alle zielten darauf ab, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Betriebe zu steigern. Individuelle und kollektive Beratungstätigkeiten hatten ebenso das Ziel, die technische Leistungsfähigkeit der Betriebe zu verbessern, was auch eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistung bewirken muss. Hingegen ist es unwahrscheinlich, dass das Projekt zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen hat, da dies in der Viehzucht sehr schwierig ist.

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Das Projekt hat indirekt zur Wettbewerbsfähigkeit der involvierten Unternehmen beigetragen, indem es sie durch die von den Partnern angebotene Unterstützung dazu angeregt hat, ihre eigenen Praktiken und Produktionsweisen zu hinterfragen. Das Projekt hat insbesondere die Optimierung ihrer Produkte und/oder Prozesse unterstützt, vor allem im Bereich Innovation. Der Zugang zu neuen Märkten oder neuen Geschäftsmodellen sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen standen jedoch nicht im Mittelpunkt des Projekts.

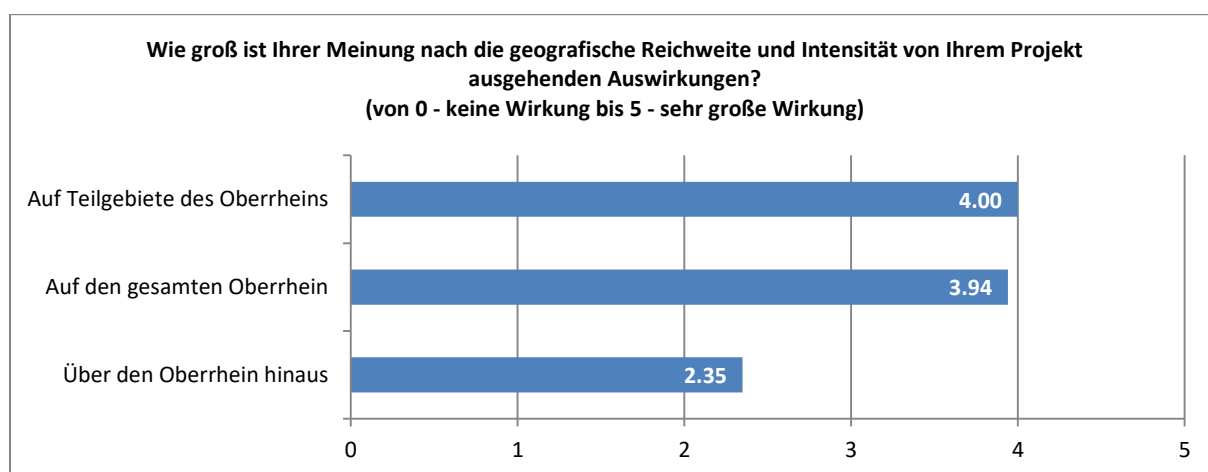
- c. BF1.3. Können Spillover-Effekte/Nebeneffekte identifiziert werden, die über das Programmgebiet hinausgehen? (*Nebeneffekte*)

Die im Rahmen des Programms kofinanzierten Projekte müssen sich per Definition auf die Oberrheinregion oder zumindest auf einige ihrer Teilgebiete konzentrieren. So konzentriert sich das ELENA-Projekt beispielsweise insbesondere auf die Viehzucht in den Gebieten Elsass und Baden, während das Folgeprojekt KLIMACO (insbesondere zur Erstellung von CO<sub>2</sub>-Bilanzen) seinen Radius auf die Schweizer Gebiete am Oberrhein ausdehnt. Das Projekt Business Sourcing zielt auf die Entwicklung einer Web-Plattform für Unternehmen am gesamten Oberrhein ab, die auch Unternehmen in angrenzenden Gebieten (z.B. in den französischen Départements Moselle und Meurthe-et-Moselle oder im Landkreis Freudenstadt in Deutschland) auflistet.

Die Anzahl und Vielfalt der Projektpartner (durchschnittlich 19, einige davon außerhalb des Oberrheins) sowie die Vernetzung dieser Partner und ihrer Zielgruppen lassen vermuten, dass die Projekte über die Gebiete hinauswirken, in denen ihre Maßnahmen (Schulungen, Workshops, Betriebsdiagnosen etc.) stattfinden - durch ihre Wirkung innerhalb der Partnerschaften und auf größere Netzwerke. Ebenso müssen die Kommunikationsaktivitäten, die Präsentation der Projekte auf Messen außerhalb des Oberrheins und der - sowohl formelle als auch informelle - Erfahrungsaustausch zwischen den europäischen Programmen, Interreg im Besonderen, eine Wirkung der Projekte über die Zielgebiete hinaus ermöglichen. Dies gilt insbesondere für die Gebiete der Großregion und der Region Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein, die in Bezug auf die Problematiken des SZ 8 eine Vielzahl von Herausforderungen und Chancen mit dem Oberrhein gemeinsam haben. Die Gesprächspartner bestätigten in den Interviews zwar die Rolle dieser verschiedenen Faktoren für die Wirkung der Projekte, betonten aber auch die Schwierigkeit, diese Spillover-Effekte zu quantifizieren.

Die Ergebnisse der Umfrage bestätigen Spillover-Effekte bei Projekten des SZ 8 ebenfalls. So sind die Auswirkungen demnach zwar in erster Linie in einem Teilraum des Oberrheins zu verorten, sie sind aber auch auf der Ebene des Oberrheins und in geringerem Maße darüber hinaus zu beobachten.

**Abbildung 6: Ergebnisse der Umfrage – Auswirkungen der Projekte (3)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

Die Fallstudie lieferte schließlich konkrete Beispiele für die geografische Reichweite der Projektauswirkungen und deren Grenzen.

#### **Fallstudie: ELENA**

Die Auswirkungen des Projekts sind hauptsächlich auf die Regionen Elsass und Baden beschränkt, da dort die meisten Projektpartner ansässig sind, reichen aber auch weiter in die Oberrheinregion hinein, wo die Viehzucht - insbesondere Schweine und Ziegen - eine wichtige Rolle spielt. Da diese Wertschöpfungsketten jenseits des Oberrheins weniger wichtig sind, stieß das Projekt in den umliegenden Gebieten auf wenig Interesse. Die von den Landwirtschaftskammern getragenen Beratungsaktivitäten sind jedoch in ein landesweites Netzwerk von Kammern eingebettet, in dem die Erfahrungen auf nationaler Ebene bewertet werden und somit in anderen Gebieten angewandt werden können.

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Durch verschiedene Aktivitäten wie Schulungen, Veranstaltungen etc. wurde versucht eine breite Wirkung zu erzielen, auch wenn Unternehmen, die besonders weit von den städtischen Industriezentren entfernt sind, wahrscheinlich weniger gut erreicht wurden. Das Projekt hat die Oberrheinregion und ihre Teilgebiete in Frankreich, Deutschland und der Schweiz gut abgedeckt. Darüber hinaus hat die Teilnahme von Unternehmen aus den angrenzenden Gebieten (z.B. aus dem Saarland) an einzelnen Projektaktivitäten dazu beigetragen, dass das Projekt über den Oberrhein hinaus seine Wirkung entfaltete.

d. BF1.4. Hat das Programm bestimmte Arten von KMUs begünstigt? (*Differenzialeffekte*)

Wo die Wirkungsbewertung gezeigt hat, dass die Projekte des SZ 8 in der Lage waren regionale Schlüsselakteure zu vernetzen, die in der Region verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen zusammenzuführen und den KMUs zur Verfügung zu stellen, um sie bei der grenzüberschreitenden Entwicklung zu unterstützen (direkte Auswirkungen) und potenziell zur Steigerung ihrer Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit (indirekte Auswirkungen) beizutragen, bleibt noch offen, ob diese Effekte den KMUs der Region gleichermaßen und ausgewogen zugutekamen, oder ob KMUs einer bestimmten Branche, einer bestimmten Größe oder einer bestimmten geografischen Lage davon in besonderem Maße profitierten. Denn auch wenn das Operationelle Programm keine Ausrichtung auf einen bestimmten Typ von KMUs im Rahmen des SZ 8 erkennen lässt, können die kofinanzierten Projekte - absichtlich oder unabsichtlich - bestimmten Arten von KMUs stärker zugutegekommen sein.

Die geografische Darstellung der Projektpartner zeigt, dass die Zahl der im Elsass ansässigen französischen Partner weitaus höher ist als die der deutschen und schweizerischen Partner (Karte 1 oben), auch wenn die Verteilung der Partner auf die Teilgebiete ausgewogener ist, wenn man die Bevölkerungszahl berücksichtigt (Karte 2 oben). Allerdings gibt es Teilgebiete, die in den Partnerschaften des SZ 8 nicht vertreten sind (z. B. die deutsche Pfalz). Darüber hinaus sind alle Projektträger von SZ 8 im Elsass ansässig. Angesichts dieser starken territorialen Verankerung der Projekte auf französischer Seite wird die Hypothese aufgestellt, dass französische KMUs - im Vergleich zu deutschen und schweizerischen KMUs - einen höheren Nutzen haben.

Darüber hinaus konzentrieren sich einige Projekte des SZ 8 auf einen bestimmten Sektor (z. B. ELENA und KLIMACO auf Landwirtschaft und Business Sourcing auf Industrie), was darauf hindeutet, dass KMUs im primären und sekundären Wirtschaftssektor stärker von dem Programm unter diesem SZ profitiert haben. Schließlich zielten einige Projekte, indem sie den Schwerpunkt auf den einen oder anderen Sektor legten, vor allem auf Kleinunternehmen ab (in der Tat haben die landwirtschaftlichen Betriebe, auf die ELENA und KLIMACO abzielen, typischerweise nur einige wenige Angestellte), andere wiederum auf Start-ups und KMUs (TITAN-E) oder auf KMUs und Klein- und Mittelindustrien (Clim'Ability Design).

Die im Rahmen dieser Wirkungsbewertung durchgeführten Interviews zeigen, dass die SZ8-Projekte in der Tat Schwierigkeiten hatten, in Deutschland ansässige Unternehmen zu erreichen. Zurückgeführt wird dies vorwiegend auf eine zögernde Haltung der deutschen Industrie- und Handelskammern (IHKn) gegenüber einer Beteiligung aufgrund problematischer Finanzierungsregeln (die in einem Interreg-Projekt erwirtschafteten Einnahmen müssen von der Projektfinanzierung abgezogen werden) und ebensolcher Handhabung geistigen Eigentums (Angst, durch den Wissensaustausch mit anderen Unternehmen benachteiligt zu werden).

Ganz allgemein wollen Unternehmen - ob aus Frankreich, Deutschland oder der Schweiz - schon vor ihrer Teilnahme an einem Interreg Projekt einen klaren Nutzen erkennen, da der Wissensaustausch an sich für den Privatsektor nicht sehr attraktiv ist. So muss das Interreg-Programm einen Mehrwert darlegen, der über die Kosten des erforderlichen Verwaltungsaufwands und des von den Unternehmen antizipierten Wissensaustausches mit potenziellen Konkurrenten hinausgeht, um diese für die Teilnahme zu motivieren. In diesem Zusammenhang wurde in den Interviews betont, dass die teilnehmenden KMUs eine kritische Größe haben müssen, um die Teilnahme an einem Interreg-Projekt administrativ bewältigen zu können. Ebenso erleichtern schon vorhandene Erfahrungen mit grenzüberschreitender Zusammenarbeit oder bereits vorhandene grenzüberschreitende Kontakte die Beteiligung von Unternehmen.

Insgesamt zeigte das SZ 8 des Programms keine signifikant unterschiedlichen Effekte, da alle Unternehmen - insbesondere KMUs – die an einer Teilnahme an kofinanzierten Projekten interessiert sind, davon profitieren. Ihre Motivation wird jedoch erleichtert durch:



- das Engagement von Schlüsselpartnern (z. B. Kammern) ist in den französischen Teilgebieten wahrscheinlich stärker ausgeprägter als in den deutschen und schweizerischen;
- die Erwartung eines Nettonutzens für diese KMUs;
- und die internen Kapazitäten, um ihre Projektbeteiligung zu managen.

Schließlich konnten Projekte stärker von KMUs aus bestimmten Sektoren oder Branchen, aufgrund ihrer inhaltlichen und strategischen Ausrichtung, profitieren, obwohl das Programm selbst diesbezüglich keine besonderen Vorgaben hatte. Der sektorale Schwerpunkt des SZ 8 scheint daher eher dem territorialen Kontext (insbesondere mit einer starken industriellen Prägung) zu entsprechen als einer bewussten Differenzierung des Programms. Auf Projektebene zeigt die Fallstudie deutlich, dass, obwohl die anvisierten KMUs keine besondere Größe oder Geografie hatten, die territoriale Verankerung der Partner natürlich eine wichtige Rolle spielt und auch die Art der Projekte selbst dazu führt, dass bestimmte Sektoren bevorzugt wurden.

#### **Fallstudie: ELENA**

Die Wirkungen des Projektes waren unabhängig von der Größe der KMUs, jedoch profitierten Betriebe des Milchsektors stärker davon als anderer Branchen, da diese im Mittelpunkt des Projekts standen. In Bezug auf das Gebiet bezog sich das Projekt speziell auf die Gebiete Elsass und Baden im Oberrhein. Die Projektaktivitäten deckten das gesamte geografische Gebiet ab, in dem die Projektpartner ansässig waren.

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Das Projekt hatte keine besonders differenzierten Effekte, weder aus territorialer Sicht noch aus Sicht der Zielgruppen. Tatsächlich wurden die Projektevents an verschiedenen Orten der Region durchgeführt, möglichst nahe an den Standorten der Partner. Dabei nahm man sich vor, den verschiedenen Teilgebieten die gleiche Art von Informationen anzubieten, ohne jedoch die gleichen Veranstaltungen an anderen Orten zu wiederholen. Es ist jedoch anzumerken, dass die Fokussierung des Projekts auf Industrie 4.0 dazu führte, dass Unternehmen, deren Produkte oder Prozesse digitale Technologien enthalten (oder dies anstreben), von dem Projekt in besonderem Maße angesprochen wurden. Somit war dieser Sektor wahrscheinlich stärker vertreten als weniger digitalisierte Sektoren, auch wenn dies kein explizites Projektziel war.

- e. BF1.5. Hat das Programm aufgrund seines transnationalen Charakters eine stärkere Wirkung als Programme, die auf das regionale/nationale Gebiet beschränkt sind? (*Skaleneffekte*)

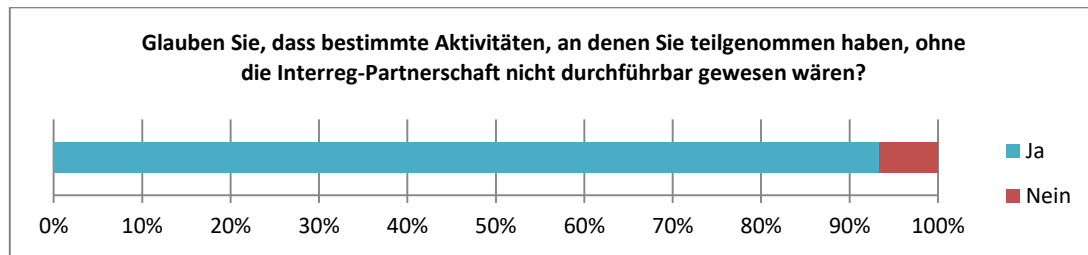
Diese Frage zielt darauf ab, den Mehrwert des Interreg-Programms und seiner grenzüberschreitenden Dimension im Vergleich zu Initiativen mit gleichen Zielen (d.h. die Entwicklung von KMUs), herauszuarbeiten und dabei auf einen regionalen oder nationalen Rahmen zu fokussieren. In allen Interviews wurde der Mehrwert von Interreg und seiner multikulturellen grenzüberschreitenden Komponente hervorgehoben, der Folgendes ermöglicht:

- Bereicherung durch die Öffnung gegenüber Nachbarländern und die Bereitschaft, mit Unterschieden zu arbeiten;
- Eine "Benchmark" für eigene Praktiken und Instrumente;
- Wetteifer;
- Vernetzung und Kommunikationsplattform zwischen Akteuren beiderseits des Rheins;
- Legitimation der Initiativen - ausländischer Partner verleihen dem Projekt Legitimität.

Je besser die Projektpartnerschaft im Vorfeld aufgebaut wird, desto besser funktioniert die Umsetzung und desto größer ist der Mehrwert - vorausgesetzt, interkulturelle Barrieren wie Sprache können überwunden werden. So hat das Interreg-Programm wahrscheinlich keine größere Wirkung erzielt als regionale oder nationale Programme (z. B. verfügen die EFRE-ESF-Programme über ein viel größeres Finanzvolumen), aber es hat dank seiner multikulturellen grenzüberschreitenden Komponente sicherlich eine zusätzliche und komplementäre Wirkung zu diesen erzielt. Dieser Mehrwert zeigt sich vor allem in funktionalen grenzüberschreitenden Räumen, also in Räumen, die eine Reihe von Akteuren und Wirtschaftskreisläufen umfassen, die auch grenzüberschreitend interagieren.

Der Mehrwert des Programms und der grenzüberschreitenden Partnerschaften als "besondere" Möglichkeiten wurde auch auf Projektebene von den Interviewpartnern bestätigt:

**Abbildung 7: Ergebnisse der Umfrage – Mehrwert von Interreg**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

#### **Fallstudie: ELENA**

Die grenzüberschreitende Dimension des Projekts stellte aufgrund der Komplementarität der auf beiden Seiten des Rheins verfügbaren Kompetenzen, Methoden und Instrumente einen Mehrwert dar. So konnten die Projektpartner beispielsweise interne Ressourcen (Datenbanken) zusammenlegen. Gleichzeitig wurden die Möglichkeiten zur weiterführenden grenzüberschreitenden Zusammenarbeit etwa durch unterschiedliche gesetzliche Regelungen und Verwaltungsverfahren etc. eingeschränkt.

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Obwohl die Sprache eine Barriere darstellt, bleibt der grenzüberschreitende Charakter dank der vielfältigen Ansätze und rechtlichen Rahmenbedingungen eine echte Bereicherung. Sie erlaubt es Abstand zu nehmen und andere Ansätze kennenzulernen. Schließlich führt Multikulturalität zur Multidisziplinarität.

- f. BF1.6. Hat das Programm zu Synergieeffekten mit anderen Programmen in der Region geführt? (Synergieeffekte)

Bei dieser Fragestellung geht es darum festzustellen, ob die Wirkung der SZ8-Projekte durch koordinierte Maßnahmen mit anderen, gleichzeitig stattfindenden, Projekten oder durch ein Zurückgreifen auf frühere Kooperationen verstärkt werden konnte. Tatsächlich könnte eine Koordinierung und/oder Kooperation zwischen einem SZ8-Projekt einerseits und einem oder mehreren anderen Projekten (Interreg oder nicht) andererseits zu Synergien führen. Dabei könnte – mit den bestehenden Mitteln des betreffenden Projekts - eine größere Wirkung als ursprünglich geplant erzielt werden (oder die ursprünglich geplante Wirkung mit geringeren Mitteln, die dann in andere Aktivitäten investiert werden könnten).

Die auf Ebene des SZ 8 geführten Interviews haben das Synergiepotenzial zwischen dem Interreg-Programm Oberrhein und anderen Programmen hervorgehoben:

- Die auf Regionsebene und in ihren Teilgebieten verfügbaren Mittel, insbesondere die Oberrheinkonferenz und die Eurodistrikte am Oberrhein;
- Die grenzüberschreitenden und transnationalen Interreg-Programme, die sich mit dem Oberrhein überschneiden, insbesondere die grenzüberschreitenden Programme Großregion und Rheinalpen - Bodensee - Hochrhein;
- Die regionalen Programme, die auf beiden Seiten des Rheins umgesetzt werden, wie die EFRE-ESF-Programme im Elsass, in Baden-Württemberg und in Rheinland-Pfalz sowie die Neue Schweizer Regionalpolitik.

Die Gesprächspartner gaben jedoch an, dass dieses Potenzial insgesamt nur wenig genutzt wurde. Tatsächlich arbeiten die Projekte des SZ 8 mit einem relativ kleinen Budget, was den Spielraum für Synergieeffekte, insbesondere mit kleineren Programmen, einschränkt. Ebenso sollten die Kohärenz, die Komplementarität oder sogar die Kopplung der Programmziele an jene der regionalen Programme, die in den Teilgebieten des

Oberrhens bestehen, Synergien ermöglichen (wie zum Beispiel bei Fragen der Energieeffizienz oder der digitalen Entwicklung von Unternehmen). Diese werden jedoch tatsächlich durch den Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen, die innerhalb der zuständigen Verwaltungsbehörden für die Koordination zwischen den Programmen bestimmt sind, begrenzt. Schließlich teilen die Programme Interreg Großregion und Rheinalpen-Bodensee-Hochrhein zwar im Großen und Ganzen denselben administrativen und finanziellen Rahmen wie das Programm Interreg Oberrhein, ebenso wie eine Reihe von Herausforderungen, Chancen und strategischen Zielen (wie zum Beispiel das Ziel 10 des Programms Interreg Großregion, das auf die "Stärkung der Präsenz von KMUs aus der Großregion auf ausländischen Märkten" abzielt), doch der Austausch zwischen den Programmen konzentriert sich hauptsächlich auf Verwaltungsfragen (Verfahren, Personalkosten, Ausschreibungen etc.) und befasst sich nur wenig mit Fragen der strategischen Ausrichtung und der Projekterfahrung. Punktuelle Synergien können sich durch die Vernetzung von Partnern ergeben, die sowohl an einem Interreg-Oberrhein-Projekt als auch an einem Projekt anderer Programme (Interreg, EFRE etc.) beteiligt sind, doch werden diese auf Programmebene nicht systematisiert. So ist die Tatsache, dass sowohl innerhalb der Projekte als auch des Programms im Allgemeinen nur wenige personelle und finanzielle Ressourcen für externe Koordinierungs- und Kapitalisierungsmaßnahmen zur Verfügung stehen, ein großes Hindernis für die Erzielung von Synergieeffekten, zumal der mit Interreg verbundene Verwaltungsaufwand von vielen Partnern bereits als groß, wenn nicht sogar als übermäßig angesehen wird. Dies könnte sogar zu Wettbewerbseffekten zwischen den Programmen führen, d. h. zu einem Wettbewerb auf der Grundlage der zugänglichsten und günstigsten Finanzierungen, anstatt zu Synergieeffekten.

Eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer berichtete in der Tat, dass ihr Projekt mit keinem anderen Projekt in dem Gebiet verknüpft war (oder bei laufenden Projekten verknüpft ist). In einer geringen Anzahl von Fällen gaben Befragte eine Verbindung mit einem anderen Interreg-Projekt an, ohne jedoch anzugeben, aus welchem Programm oder Programmzeitraum es stammt. In Ausnahmefällen wurde eine Verbindung mit einem anderen Projekt auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene erwähnt. Die Fallstudie zeigt in der Tat, dass sich die Partner bei der Gestaltung ihres Projekts eher auf bereits bestehende bilaterale Partnerschaften (Oberrhein 4.0) und auf die Erfahrungen mit Projekten, die im Rahmen früherer Interreg-Programme durchgeführt wurden (ELENA), als auf parallel durchgeführte Projekte stützten, auch wenn dies am Rande geschehen konnte. Die im SZ 8 beobachteten Synergieeffekte gehen also hauptsächlich auf die Kapitalisierung bilateraler oder multilateraler Partnerschaften zurück, die den Projekten vorausgingen, und häufig innerhalb des Interreg Oberrhein-Programms angesiedelt waren.

g. BF1.7. Hatte das Programm unerwartete, positive oder negative Auswirkungen? (*unerwartete Effekte*)

Die Bezeichnung des SZ 8 und der zugehörige Ergebnisindikator verdeutlichen, welche Wirkung mit dem Programm angestrebt wird. Außerdem wird in den Projektbeschreibungen detailliert erläutert, welche Wirkungen von den geplanten Projekten erwartet werden und wie sie zum SZ 8 beitragen sollen (siehe Teil a. in Abschnitt 3.1.1 oben). Gelegentlich können jedoch auch unerwartete Effekte auftreten, die sich aus den durchgeführten Maßnahmen, der Art und Weise wie die Partnerschaft organisiert ist oder einer Kombination aus projektinternen und -externen Faktoren ergeben.

Die meisten Gesprächspartner berichteten in den Interviews nicht über größere unerwartete Effekte. In der Tat entsprach der Projektplan größtenteils dem tatsächlichen Projektablauf und eine kurze Einführungsphase führte zu einem reibungslosen Ablauf des Projekts ohne unerwartete Effekte. Unerwartete Effekte sind in Wirklichkeit Effekte, die von der Art her erwartet werden, aber von größerer Bedeutung sind als ursprünglich angenommen. Beispielsweise kann die Partnerschaft besser funktionieren, als es die Vielfalt und die Anzahl der Partner erwarten ließen. Ebenso kann sie zu einer Stärkung der "interkulturellen Kompetenz" der Partner führen. Schließlich kann das Projekt auch unerwartete Spillover-Effekte bedingen (siehe Teil c. in Abschnitt 3.1.1 oben), eine längerfristige Wirkung haben als erwartet (siehe Teil h. in Abschnitt 3.1.1 unten) oder helfen, plötzliche

Krisen zu überwinden, indem es aus den grenzüberschreitend etablierten Kommunikations- und Kooperationskanälen Kapital schlägt, wie es bei der Covid-19-Pandemie der Fall war.

Diese Beobachtungen wurden auf Projektebene bestätigt, wo 88% der Umfrageteilnehmer angaben, dass ihre Projekte keine unerwarteten Effekte hervorgebracht hätten. Die wenigen erwähnten unerwarteten Effekte betrafen eine "kreative Dynamik, die neue Perspektiven und neue Projekte hervorbringt" und eine "bessere Kenntnis der Bedürfnisse von KMUs".

- h. BF1.8. Ist die Wirkung des Programms auf die begünstigten KMUs, auf die das SZ 8 abzielt, nachhaltig?  
(*Nachhaltigkeit der Effekte*)

Nachdem die direkten und indirekten Auswirkungen der Projekte identifiziert und charakterisiert wurden, wird nun ihre Nachhaltigkeit beleuchtet, bspw. ob sie nur während der Projektlaufzeit (z.B. zwischen 2 und 4 Jahren) auftreten oder auch über den Finanzierungszeitraum hinaus andauern und wenn ja, wie lange und unter welchen Bedingungen.

Die Interviews auf Ebene des SZ 8 lieferten erste interessante Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit der Projektwirkung. Durch die Nachhaltigkeit der geschaffenen Kooperationsstrukturen und Netzwerke, vor allem durch die Nachhaltigkeit der Partnerschaften selbst (auch in reduzierter Form) können bestimmte Projektergebnisse und damit deren Effekt nachhaltig gesichert werden. Tatsächlich bauen viele Projekte auf früheren Partnerschaften (die im Rahmen von Interreg oder anderen Programmen gegründet wurden) oder auf informelleren, aber dennoch etablierten Kooperationen auf. Ebenso bestehen einige Partnerschaften auf bilateraler Ebene (d.h. zwischen zwei Partnern) oder auf strukturierter Ebene fort, indem mehrere Partner im Rahmen eines neuen Interreg-Projekts einbezogen werden (z.B. das KLIMACO-Projekt als Folgeprojekt von ELENA oder das TITAN-E-Projekt als Folgeprojekt von Upper Rhine 4.0). In Wirklichkeit zeigt die Fortführung eines Projekts durch ein Folgeprojekt vor allem die Schwierigkeit, die Projektergebnisse, ohne ein externes Finanzierungsmodell zu verankern. Diese Verfestigung ist eine Herausforderung, die sich schnell stellt - die Projektlaufzeit wird manchmal als zu kurz angesehen - was sowohl von projektinternen Faktoren (wie der Stärke und Dauerhaftigkeit der Partnerschaft) als auch von externen Faktoren (insbesondere der Geschwindigkeit, mit der sich das Umfeld oder der Bereich des Projekts verändern) abhängt - Faktoren, denen das Programm angesichts seiner begrenzten Mittel nicht entgegenwirken kann. So werden einige Ergebnisse über das Projekt hinaus bestehen bleiben, andere nicht, und es gibt keine allgemeine Regel für die Nachhaltigkeit der Effekte. Die Nachhaltigkeit wird von Fall zu Fall nach Abschluss des Projekts bewertet, und es ist insgesamt noch zu früh, um festzustellen, ob die Effekte der OS-8-Projekte nachhaltig sind.

Die Projektpartner bestätigten diese Ambivalenz in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Umsetzung und die Nachhaltigkeit der Wirkung sowohl in der Umfrage als auch in der Fallstudie. So gaben zwei Drittel der Umfrageteilnehmer an, dass die Projektergebnisse auch nach Abschluss des Projekts weiter von Nutzen sein werden oder bestimmte durch ihr Projekt initiierte Aktivitäten fortsetzen würden, während das restliche Drittel angab, nicht zu wissen, ob sie das Projekt fortsetzen würden oder nicht. Für die Partner, die in der Umfrage mit "Ja" antworteten, geht es vor allem darum, die im Projekt entwickelten Instrumente und Methoden in den kommenden Jahren weiter zu nutzen - eine Beobachtung, die durch die Fallstudie zu ELENA gestützt wird. Das Projekt Upper Rhine 4.0 ist ein Beispiel dafür, wie schwierig es ist Erreichtes, dass weiter gepflegt werden muss, zu erhalten, insbesondere im Hinblick auf Immaterielles wie Netzwerke.

#### **Fallstudie: ELENA**

Nach Angaben der Projektpartner werden, die im Rahmen des Projekts entwickelten Methoden und Instrumente auch heute noch verwendet, was die Nachhaltigkeit der Auswirkungen des Projekts belegt. Darüber hinaus wird die Partnerschaft des ELENA-Projekts durch das Folgeprojekt KLIMACO, das sich mit der Anpassung der Viehzucht an den Klimawandel befasst, fortgesetzt. Die Auswirkungen des ELENA-Projekts sind daher mittel-

und sogar langfristig zu beobachten.

#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Das Netzwerk zwischen den Partnern - das Hauptergebnis des Projekts - ist nachhaltig, wobei sich die bilateralen und multilateralen Partnerschaften auf andere einmalige und langfristige Projekte sowie auf informellere Netzwerke ausbreiten. Die Umsetzung eines Folgeprojekts auch im Rahmen des Interreg-Programms, TITAN-E, soll diese Partnerschaften und das Netzwerk zwischen Partnern und Unternehmen weiter verfestigen. Die interaktive Plattform, auf der die Ergebnisse und Inhalte der für die verschiedenen Partner neu geschaffenen Projekte erfasst werden, wurde hingegen nicht weitergeführt.

### **3.1.2. Umfassende Antwort auf die BF1**

Die Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten über die Auswirkungen der Projekte unter SZ 8 zeigt, dass das Programm gut dazu beigetragen hat, grenzüberschreitende Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein zu erweitern, auch wenn die Zahl der geförderten KMUs im Vergleich zur Gesamtzahl der KMUs in der Region gering bleibt. Einerseits durch die Vernetzung von Partnern und KMUs in grenzüberschreitenden funktionalen Räumen und andererseits durch den Austausch von Wissen und Kompetenzen innerhalb dieser Netzwerke, sollten die KMUs in die Lage versetzt werden, neue Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, z.B. im Hinblick auf die Verbesserung von Produktionstechniken, ihrer Innovationsfähigkeit oder auch Vermarktungsmöglichkeiten. Indirekt hat dies den geförderten KMUs wahrscheinlich geholfen, effizienter und damit wettbewerbsfähiger zu werden.

Die Analyse zeigt auch, dass die Auswirkungen des Programms aus territorialer und sektoraler Sicht recht ausgewogen waren, auch wenn die stärkere Verankerung der Projektpartner (und insbesondere der Projektträger) in den französischen Teilgebieten am Oberrhein und die deutliche Ausrichtung der Projekte auf den Agrar- und Industriesektor die KMUs in diesen Gebieten und Sektoren möglicherweise stärker begünstigt haben. Der differenzierte Effekt der Programmwirkung bleibt jedoch gering und ist eher auf den regionalen Kontext als auf eine strategische Schwerpunktsetzung des Programms selbst zurückzuführen. Darüber hinaus hat die Ausweitung der Partnerschaften und die Ausstrahlung der Projekte über den Oberrhein hinaus zu zwar begrenzten, aber dennoch interessanten Spillover-Effekten geführt, da die an den Oberrhein angrenzenden Gebiete, insbesondere die der Großregion und der Region Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein, viele Herausforderungen und Chancen mit dem Oberrhein teilen und somit ein großes Potenzial bieten.

### **3.1.3. Beobachtungen zum Kapitalisierungspotenzial**

Das Kapitalisierungspotenzial ist sowohl auf der Ebene des SZ 8 als auch auf der Ebene der einzelnen Projekte zu beobachten. Auf Programmebene ergab die Analyse ein hohes Synergiepotenzial in Bezug auf die strategische Koordinierung zwischen den Programmen und die Kapitalisierung von Projekterfahrungen zwischen dem Interreg-Programm Oberrhein und anderen Programmen, die die wirtschaftlichen Akteure der Region und ihrer Subregionen unterstützen, insbesondere die Oberrheinkonferenz, die grenzüberschreitenden Interreg-Programme, die sich mit dem Oberrhein überschneiden, die EFRE-ESF-Programme im Elsass, in Baden-Württemberg und in Rheinland-Pfalz sowie die Neue Schweizer Regionalpolitik. Dieses Potenzial wurde jedoch kaum ausgeschöpft, was hauptsächlich auf den Mangel an verfügbaren personellen und finanziellen Mitteln zurückzuführen ist. Auf Projektebene zeigte die Analyse, dass sich die Partner bei der Projektentwicklung stark auf vorangegangene Erfahrungen der Zusammenarbeit - bilateral wie multilateral - stützten (die häufig im Rahmen von Interreg formalisiert wurden). Ebenso belegt die erneute Teilnahme der Partner in Folgeprojekten, die im Rahmen desselben SZ kofinanziert werden, sowohl das Interesse, die Wirkung der Projekte zu nutzen, zu konsolidieren und zu verstärken, aber auch den Bedarf an Kofinanzierungsmitteln, um diese Wirkung dauerhaft zu sichern.

Die weitere Nutzung dieses Kapitalisierungspotenzials ist umso interessanter, als die Erfahrungen mit den im Rahmen des Programms kofinanzierten Projekten aufgrund der grenzüberschreitenden und multikulturellen Dimension der Partnerschaften und Maßnahmen einzigartig sind. Tatsächlich hat die Analyse den Mehrwert des Programms im Vergleich zu den EFRE-ESF-Programmen, die immerhin über wesentlich höhere Budgets verfügen, klar aufgezeigt: Ein umfangreicher Wissensaustausch und dadurch eine größere Bereicherung, die Möglichkeit, die auf beiden Seiten der Grenze angewandten Arbeitsweisen zu vergleichen und zu nutzen, und der daraus resultierende Wettstreit, eine "grenzüberschreitende" Vernetzung der Schlüsselakteure und schließlich eine Legitimierung der Initiativen, da die Präsenz ausländischer Partner als Legitimitätsgarant für die Projekte angesehen wird, und dies, obwohl die Multikulturalität auch ein Hindernis darstellt (Sprache, unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen etc.). Die Auswirkungen des Programms ergänzen somit die Auswirkungen anderer europäischer Finanzierungsprogramme.

## **3.2. BF2. INWIEWEIT KÖNNEN DIE BEOBACHTETEN VERÄNDERUNGEN DEM PROGRAMM INTERREG OBERRHEIN ZUGESCHRIEBEN WERDEN?**

### **3.2.1. Antworten auf die Bewertungsfragen**

- a. BF2.1. Wie wirkte sich das Programm auf die Zahl der KMUs aus, die am Oberrhein grenzüberschreitend tätig sind? (*Kausalität*)

Zwar hat das Programm durch seine kofinanzierten Projekte durchaus dazu beigetragen, die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein zu erweitern (vgl. Abschnitt 3.1 oben), doch bleibt die Frage ob diese KMUs ihre Aktivitäten (in Bezug auf Innovation, Produktion, Vermarktung etc.) jenseits der Grenze auch tatsächlich ausgebaut haben. Hier geht es also darum, einerseits den kausalen Zusammenhang zwischen den Projekten (d.h. ihren Aktivitäten und ihrer Umsetzung) und andererseits den neu entwickelten grenzüberschreitenden Aktivitäten der von diesen Projekten angesprochenen KMUs (oder sogar anderer KMUs, die nicht direkt angesprochen wurden, aber indirekt durch den Rochet-Effekt davon profitieren) zu analysieren.

Diese Kausalität ist jedoch schwer zu analysieren, da die Geschäftstätigkeit der begünstigten KMUs - und generell der KMUs am Oberrhein - von den Projekten nicht mitverfolgt wird. Die von den Projekten erhobenen quantitativen Daten beziehen sich nämlich auf die Anzahl der Teilnehmer an den Projektmaßnahmen und die Anzahl der profitierenden Unternehmen, ohne Hinweise auf die Tätigkeit dieser Unternehmen. Die Schwierigkeit, einen solchen Kausalzusammenhang herzustellen, wurde im Übrigen in der Fallstudie betont:

#### **Fallstudie: ELENA**

Der kausale Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Vernetzung von landwirtschaftlichen KMUs sowie die Bereitstellung von Instrumenten zur Unterstützung ihrer Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit ist gut belegt, aber es kann nicht nachgewiesen werden, inwieweit die landwirtschaftlichen KMUs diese Ressourcen genutzt haben, um ihre Betriebe und/oder Produkte im grenzüberschreitenden Raum zu entwickeln.

#### **Fallstudie: Upper Rhin 4.0**

Das Projekt hat die Ressourcen bereitgestellt und den Unternehmen in der Region die für die Entwicklung der Industrie der Zukunft erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung gestellt. Die Nutzung dieser Ressourcen und die konkrete Anwendung dieser Kompetenzen durch die Unternehmen wurden hingegen nicht durch das Projekt verfolgt, so dass kein kausaler Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Entwicklung der Unternehmen hergestellt werden kann. Das Netzwerk von Ressourcen und Kompetenzen ist jedoch gut funktionsfähig.

Der Ansatz der für die Beantwortung dieser Bewertungsfrage gewählt wurde war daher ein sogenannter "Bottom-up"-Ansatz, der von einer detaillierten Analyse der einzelnen Projekte ausgeht und dann eine Antwort auf der Ebene der SZ ableitet, die in weiterer Folge durch die auf Programmebene gesammelten Informationen untermauert wird.

Wie in Teil a., Abschnitt 3.1.1 dieses Berichts beschrieben, konzentrierten sich die SZ8-Projekte hauptsächlich auf die grenzüberschreitende Vernetzung der Schlüsselakteure im Programmgebiet (insbesondere Partner und KMUs) und den Austausch von Wissen und Kompetenzen zwischen diesen Akteuren. So konnten die Projekte den begünstigten KMUs die Möglichkeit bieten, mit anderen Akteuren zusammenzuarbeiten (z.B. bei Forschungsaktivitäten), ihre Wertschöpfungsketten aus territorialer, sektoraler oder struktureller Sicht zu verlängern, ihre Aktivitäten auf einen fremden Markt auszuweiten, Innovationen durchzuführen, ihre Produktpalette zu erweitern oder sogar zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, sofern die Entwicklung dieser Aktivitäten ausreichend groß war.

Die Umfrage unter den Projektpartnern zeigt jedoch, dass die SZ8-Projekte in erster Linie zur Stärkung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen Akteuren und zur Entdeckung oder Vermittlung anderer Geschäftsperspektiven oder -erfahrungen beigetragen haben und a priori nur wenig zur Entwicklung von eigentlichen Geschäftsaktivitäten in den Zielsektoren beigetragen haben.

**Abbildung 8: Ergebnisse der Umfrage - Mehrwert der Projekte**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

So scheint der Einfluss des Programms auf die Anzahl der KMUs, die in der Region grenzüberschreitend tätig sind, auf grenzüberschreitende Kooperationen und den Erwerb von Know-how stark zu sein. Relativ schwach ist er hingegen bei der grenzüberschreitenden Vermarktung (Import- oder Export) oder der Expansion (etwa die Ansiedlung oder Aufwertung von Standorten jenseits der Grenze). Dies passt gut zu den Arten der Projektaktivitäten (Vernetzung, Bereitstellung von Ressourcen und Kompetenzen) und deutet darauf hin, dass die



Auswirkungen des Programms auf die "profitablen" Aktivitäten der KMUs wahrscheinlich begrenzt oder zumindest auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Eine gründliche Analyse der von den Projekten durchgeführten Aktivitäten und der Erfahrungen der begünstigten KMUs muss den Einfluss des Programms bestätigen und seine potenzielle Rolle als Katalysator analysieren. Tatsächlich können die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und der Erwerb von Know-how, die das Programm unterstützt, der Ausgangspunkt für kommerzielle Entwicklungen oder Absatzmöglichkeiten für KMUs sein. Ein Potenzial, das ausdrücklich im Operationellen Programm erwähnt und von den Gesprächspartnern in den Interviews in Erinnerung gerufen wurde.

- b. BF2.2. Welche Art(en) von Maßnahmen, die durch das Programm kofinanziert wurden, könnten diese Zahl erhöht oder einen Rückgang dieser Zahl verhindert haben? (*qualitative Auswirkung*)

Bei einer detaillierten Analyse der Projekte fällt auf, dass diese die (grenzüberschreitende) Entwicklung von KMUs weitgehend unterstützt haben durch:

- Vernetzung (z.B. mit dem in TITAN-E entwickelten Tool zur Visualisierung von Ökosystemen "e-toile" oder der im Projekt Business Sourcing entwickelten Plattform zur Erfassung von Industrieunternehmen und Zulieferern der Region);
- Kooperation (z.B. mit der Konzeption und Förderung von grenzüberschreitenden Forschungs- und Entwicklungsprogrammen in Upper Rhine 4.0);
- Ausbildung (wie z.B. mit den in Upper Rhine 4.0 organisierten Weiterbildungsmodulen und Sommer- und Winteruniversitäten zu Industrie 4.0-relevanten Themen, den in KLIMACO organisierten technischen Workshops und der in Clim'Ability Design entwickelten Ausbildungsplattform);
- Aufwertung von Produkten und Prozessen (wie z. B. mit dem bei ELENA entwickelten technisch-ökonomischen Verfahren, Prozessen zur Unterstützung von Entscheidungsfindung und Datenauswertung zur Diagnose von Qualität und Haltbarkeit von Futtermitteln).

Die Projekte haben also nicht oder nur wenig direkt die Entwicklung von grenzüberschreitenden Produktions- und Vermarktungsaktivitäten unterstützt, aber sehr wohl die Identifizierung potenzieller Partner, Lieferanten, Dienstleister oder Kunden sowie die Verbesserung ihrer Praktiken, Produkte oder Prozesse erleichtert. Diese Ergebnisse lassen sich gut am Beispiel des ELENA-Projekts veranschaulichen:

**Fallstudie: ELENA**

ELENA hat zur Harmonisierung bestimmter Beratungsmethoden beigetragen, damit ein Berater/Experte auf der einen oder anderen Seite des Rheins tätig werden und den Viehzüchtern somit eine breitere Palette an Fachwissen zur Verfügung stellen kann. Das Projekt hat auch die Einrichtung von bilateralen Gruppen von Viehzüchtern gefördert. Grenzüberschreitende Schweine- und Ziegenfleischketten - und insbesondere die Entwicklung grenzüberschreitender Märkte für tierische Produkte - wurde jedoch nicht geschaffen. Das Projekt lieferte zwar eine detaillierte Analyse der Herausforderungen, Mängel und technischen und wirtschaftlichen Potenziale im Zusammenhang mit der Entwicklung dieser Märkte, doch die tatsächliche Einrichtung wurde durch technische, wirtschaftliche, rechtliche und gesundheitspolitische Hindernisse verhindert.

- c. BF2.3. Inwieweit haben diese Maßnahmen dazu beigetragen diese Zahl zu erhöhen oder einen etwaigen Rückgang zu beschränken (falls zutreffend)? (*quantitative Auswirkung*)

Die Auswirkungen des Programms sind natürlich schwer zu quantifizieren, sowohl wegen ihrer physisch nicht greifbaren Natur (siehe Teil a. von Abschnitt 3.1.1 und Teile a. und b. von Abschnitt 3.2.1 oben) als auch aufgrund fehlender Daten zu deren Messung. Die für diese Analyse nützlichen Statistiken bestehen nämlich hauptsächlich aus:

- Output-Indikatoren (auf Projektebene, jährlich):
  - Zahl der Unternehmen, die Unterstützung erhielten;



- Zahl der Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zur grenzüberschreitenden Förderung von Jugendbeschäftigung, Bildungsangeboten der Berufs- und Hochschulbildung.
- Ergebnisindikatoren (auf Programmebene, 2016, 2018 und 2023):
  - Zahl der KMUs, die grenzüberschreitend aktiv sind;

doch sind diese Statistiken nur teilweise verfügbar, da zum Zeitpunkt der Bewertung die Endwerte der Output-Indikatoren nur für zwei der sechs SZ8-Projekte (ELENA und Upper Rhine 4.0) bekannt sind und der Endwert des Ergebnisindikators noch nicht gemessen wurde (nur für 2016 und 2018 sind sie bekannt). Es ist zu beachten, dass die für diesen Indikator gewählte Definition von "grenzüberschreitenden Aktivitäten" Folgendes umfasst:

- Grenzüberschreitende Partnerschaften/Kooperationen zwischen KMUs am Oberrhein, einmalig oder dauerhaft, in den folgenden Formen:
  - Zusammenarbeit bei Werbung oder Vermarktung (z.B. gemeinsamer Stand auf Messen in Drittländern);
  - Unter- oder Mitvergabe von Aufträgen (z.B. zur Lagerung, Montage, Vertrieb);
  - Teilnahme an grenzüberschreitenden Netzwerken oder Interessengemeinschaften (z.B. Austausch über Verfahren, Instrumente, Methoden etc.);
  - Beteiligung an einem grenzüberschreitenden Cluster oder Kompetenzzentrum;
  - Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung.
- Grenzüberschreitende Aktivitäten, die von Unternehmen in einem benachbarten Teilgebiet außerhalb jeglicher Kooperation ("solo") durchgeführt werden:
  - Werbe-/Vermarktungsaktivitäten;
  - Aktivitäten zum Export von Waren/Verkauf von Dienstleistungen;
  - Aktivitäten zum Import von Waren/Kauf von Dienstleistungen;
- Ansiedlung einer Filiale/Niederlassung in einem der benachbarten Teilgebiete.

Wie bereits erwähnt, haben die Projekte die KMUs in der Region bei der Entwicklung grenzüberschreitender Aktivitäten und des Erwerbs von Know-how (entsprechend der oben genannten ersten Art von grenzüberschreitenden Aktivitäten) gut geholfen, jedoch kaum in der Entwicklung von Marketing- oder Expansionen (entsprechend der oben genannten zweiten und dritten Art von grenzüberschreitenden Aktivitäten). Daher wären die Auswirkungen des Programms auf die Anzahl der grenzüberschreitend tätigen KMUs (wie im Ergebnisindikator definiert) zwar logischerweise begrenzt, aber dennoch real. Um dies zu bewerten, müssen sowohl die Output-Indikatoren als auch die Rückmeldungen der Projektpartner herangezogen werden, da diese Indikatoren keine Informationen über die Aktivitäten der begünstigten Unternehmen/KMUs enthalten, sondern nur über deren Anzahl Auskunft geben. In dieser Hinsicht geben die beiden einzigen abgeschlossenen Projekte des SZ 8 eine erste Einschätzung der Auswirkungen des Programms auf die Anzahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten durchführen:

#### **Fallstudie: ELENA**

Die Zahl der KMUs, die direkt von den Projektaktivitäten profitiert haben, wird auf 815 geschätzt. Dies ist beachtliche, wenn man die Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe mit Viehzucht in dem Gebiet betrachtet. Die Zahl der KMUs, die sich dank des Projekts wirklich über die Grenze hinweg entwickelt haben, ist nicht bekannt, aber eine Reihe der begünstigten KMUs unterhält auch nach Abschluss des Projekts noch Beziehungen zu Branchenakteuren jenseits der Grenze. Es ist jedoch zu beachten, dass sich die schwerfälligen und unterschiedlichen Verwaltungsverfahren (z.B. um ein Tier in das andere Land zu verkaufen) als wichtige Hindernisse für die grenzüberschreitende Entwicklung dieser KMUs erweisen.

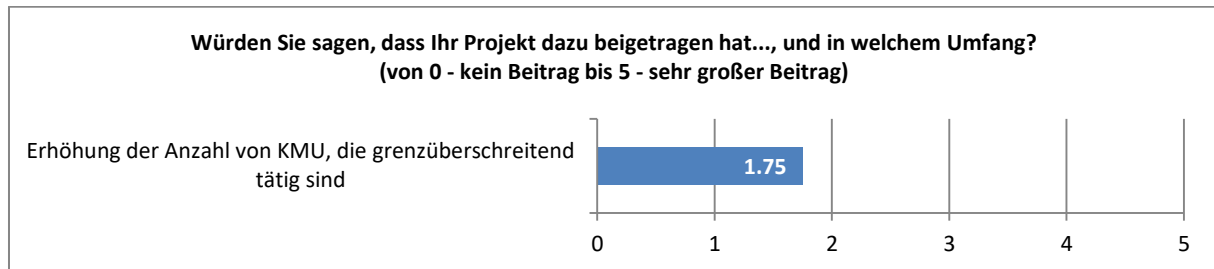
#### **Fallstudie: Upper Rhine 4.0**

Die Anzahl der Unternehmen, die durch das Projekt unterstützt wurden, wird auf 130 geschätzt. Wie viele KMUs sich darunter befinden, ist nicht bekannt. Generell ist mit mehreren Tausend Teilnehmern an

verschiedenen Projektaktivitäten (Schulungen, Studentenprojekte etc.) zu rechnen, an denen überwiegend Unternehmen, darunter auch KMUs, beteiligt waren. Die Zahl der begünstigten KMUs, die dank des Projekts auf der anderen Seite des Rheins expandieren konnten, wurde nicht eruiert.

Die Erhebung bestätigte schließlich die begrenzte, aber tatsächliche Auswirkung des Programms auf die Anzahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten am Oberrhein durchführen:

**Abbildung 9: Ergebnisse der Umfrage - Auswirkungen der Projekte (4)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

### 3.2.2. Umfassende Antwort auf die BF2

Die vom Programm unter dem SZ 8 kofinanzierten Projekte führten zahlreiche Maßnahmen zur Vernetzung, Kooperation, Ausbildung und Verbesserung von Produkten und Prozessen für KMUs in der Region durch, die es ihnen ermöglichten, grenzübergreifende Kooperationsaktivitäten zu entwickeln und Know-how zu gewinnen. Im Gegensatz dazu half die Maßnahme den KMUs nur wenig beim Entwickeln von grenzüberschreitenden Marketing- oder Expansionsaktivitäten. Somit war der Einfluss des Programms auf die Anzahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten durchführen, zwar begrenzt, aber sehr real und kann als substantiell angesehen werden - nicht in absoluten Zahlen (die quantitativen Auswirkungen der kofinanzierten Projekte können nicht genau bewertet werden, sind aber im Vergleich zum Zielwert des Ergebnisindikators wahrscheinlich bescheiden), sondern in relativen Zahlen, also im Verhältnis zu den von den Projekten mobilisierten Human- und Finanzressourcen. Im derzeitigen sozioökonomischen Kontext, der durch die negativen Auswirkungen der Pandemie auf die globalen Wertschöpfungsketten und insbesondere auf die grenzüberschreitende Unternehmensentwicklung gekennzeichnet ist, ist die Intervention des Programms zur Förderung der grenzüberschreitenden Entwicklung von KMUs von entscheidender Bedeutung.

### 3.2.3. Beobachtungen zur allgemeinen Entwicklung des Ergebnisindikators

Der Zielwert des mit dem SZ 8 verbundenen Ergebnisindikators (Zahl der KMUs am Oberrhein, die grenzüberschreitend tätig sind) liegt im Jahr 2023 bei 121.034. Dies entspricht einer Steigerung um 28 % gegenüber dem Wert von 2016 und um 75 % gegenüber dem Wert von 2018, da dieser im Vergleich zu 2016 drastisch gesunken ist. Angesichts des Zeitraums, in dem die Projekte umgesetzt wurden (2018 waren nur zwei Projekte angelaufen, und das nur kurz), sind die Auswirkungen des Programms auf die Anzahl der 2016 und 2018 gemeldeten KMUs, die grenzüberschreitend tätig sind, höchstwahrscheinlich marginal. Andererseits sollten alle Projekte unter SZ 8 bis 2023 abgeschlossen sein; die Auswirkungen des Programms dürften daher zu diesem Zeitpunkt greifbar sein, wenn auch nicht unbedingt maximal (da die Entwicklung neuer Aktivitäten Zeit braucht). Die Indikatoren zur Umsetzung, bei den bereits abgeschlossenen Projekten deuten darauf hin, dass die Zahl der begünstigten Unternehmen (hauptsächlich KMUs) in die Hunderte geht, aber nicht bekannt ist, wie viele von ihnen ihre Aktivitäten auf der gegenüberliegenden Seite der Grenze entwickelt haben. Somit wird der Beitrag des Programms zur Zahl der grenzüberschreitend tätigen KMUs höchstwahrscheinlich eine Größenordnung weit

unter dem Zielwert liegen. Es hat aber dazu beigetragen, den erwarteten Rückgang der Zahl grenzüberschreitend tätiger KMUs am Oberrhein in Grenzen zu halten.

Ergebnisindikator	2016	2018	2023
Zahl der KMUs, die grenzüberschreitend aktiv sind	94 553	68 893	121 034 (Zielwert)

### 3.3. BF3. WELCHE PROGRAMMINTERNEN UND -EXTERNEN FAKTOREN HABEN ZU DEN ERWARTETEN VERÄNDERUNGEN BEIGETRAGEN, BZW. WELCHE HABEN SICH IM GEGENTEIL EINSCHRÄNKEND AUSGEWIRKT?

#### 3.3.1. Antworten auf die Bewertungsfragen

- a. BF3.1. Welche waren während des Programmzeitraums die wichtigsten kontextuellen Entwicklungen am Oberrhein? (*Zusammenhang*)

Um Bedeutung und Auswirkungen des Programms auf die unter SZ 8 genannten Akteure, insbesondere die KMUs am Oberrhein, beurteilen zu können, muss die Umsetzung der kofinanzierten Projekte in den territorialen Kontext der Region gestellt werden. Die Projekte finden zwischen 2017 und 2023 statt - ein Zeitraum, der von sozioökonomischen, politischen und kulturellen Entwicklungen geprägt ist, die sich wie folgt auswirken können:

- Die Fähigkeit der Partner, die geplanten Maßnahmen umzusetzen, und somit deren Umsetzung;
- Die Ergebnisse der Projekte, wie z. B. die geschaffenen Netzwerke und Instrumente;
- Die direkten und indirekten Auswirkungen der Projekte - zum einen, weil die Projekte durch diese kontextuellen Entwicklungen beeinflusst worden sein konnten, und zum anderen, weil die Ziel-KMUs selbst positiv oder negativ beeinflusst worden sein konnten.

Die Analyse des territorialen Kontextes der Region ermöglicht es nämlich, die wichtigsten Umfeldfaktoren zu identifizieren, die sich unabhängig vom Programm auf die Projekte und das erwartete Ergebnis, d.h. die Entwicklung und die grenzüberschreitenden Absatzmöglichkeiten der KMUs am Oberrhein, auswirken konnten. In diesem Abschnitt geht es daher darum, die wichtigsten Entwicklungen und programmfremden Faktoren zu identifizieren, die am Oberrhein zwischen 2014 (Beginn der Programmplanung) und heute (da einige Projekte noch laufen) wirksam waren, mit besonderem Augenmerk auf den Zeitraum 2018-2022, der den Hauptteil der Projektumsetzung ausmacht. Die Auswirkungen der ermittelten externen Faktoren sind ihrerseits Gegenstand des nächsten Abschnitts.

Dazu ist es zunächst hilfreich, die Situation der KMUs am Oberrhein vor der Intervention des Programms zu eruieren, um zu verstehen, was das Programm zur Festlegung des SZ 8 und des entsprechenden Ergebnisindikators motiviert hat, ob sich dieser in den letzten Jahren verändert hat, ob sich die identifizierten Bedürfnisse und Potenziale weiterentwickelt haben. Im Jahr 2018 waren am Oberrhein in allen Sektoren (ohne dem primären Sektor Land-, Forst- und Fischwirtschaft) rund 290.000 KMUs tätig, davon rund 69.000 grenzüberschreitend<sup>1</sup>. Dies stellte gegenüber 2016 einen Rückgang um rund 25.000 KMUs dar<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Quelle: Deutsch-Französisch-Schweizerische Oberrheinkonferenz, *Oberrhein, Zahlen und Fakten 2020*

<sup>2</sup> Quelle: Ergebnisindikator des Programms, Werte 2016 und 2018

Aus den auf Programmebene geführten Gesprächen geht hervor, dass es am Oberrhein zwar einen institutionellen Austausch (insbesondere zur Lösung administrativer Barrieren) sowie branchenbezogene Organisationslogiken gibt, bei denen kooperative Ansätze gegenüber nicht-kooperativen Ansätzen überwiegen, sich eine Vernetzung der Akteure über die gesamten Wertschöpfungsketten hinweg jedoch noch nicht herausgebildet hat. In Wirklichkeit ist die sozioökonomische Situation am Oberrhein von einem Teilgebiet zum anderen sehr unterschiedlich. Im Jahr 2018 betrug das Pro-Kopf-BIP in der Südwestpfalz nur 16.000 € und in der Südlichen Weinstraße 27.000 €, schwankte aber in den anderen deutschen Teilterritorien zwischen 30.000 € (Breisgau-Hochschwarzwald) und 66.500 € (Karlsruhe-Stadt). Das Pro-Kopf-BIP im Elsass betrug 32 500 €, wobei dieser Wert im Bas-Rhin etwas höher lag als im Haut-Rhin. Das Pro-Kopf-BIP in den Schweizer Kantonen lag deutlich über den französischen und deutschen Werten, mit einem Tiefstwert von 53.000 € in Solothurn und einem Höchstwert von 175.000 € in Basel-Stadt<sup>3</sup>. Auch die Arbeitslosenquote war von Region zu Region sehr unterschiedlich und lag in den deutschen Regionen bei 3%, im Elsass bei 8% und in den Schweizer Regionen bei 4,5%<sup>4</sup>. Diese Unterschiede, die auch heute noch sichtbar sind, wirken sich zwangsläufig auf die Personalbeschaffung und damit auch auf die Arbeitsweise der Unternehmen, einschließlich der KMUs, aus. Es ist auch zu beachten, dass die KMUs am Oberrhein ihre Absatzmöglichkeiten nicht unbedingt auf dem grenzüberschreitenden Markt sehen, sondern auf dem internationalen Markt, und dass ihnen die Entwicklung auf dem grenzüberschreitenden Markt als einschränkend erscheinen kann.

Die Covid-19-Pandemie markiert 2020 einen veritablen Bruch in Bezug auf die Entwicklungsperspektiven von KMUs, insbesondere im grenzüberschreitenden Bereich, da sie Inflation und Engpässe bei der Versorgung mit Rohstoffen verursachte - Auswirkungen, die in der gesamten Wertschöpfungskette sichtbar sind. Darüber hinaus hatte die Wiedereinführung von Grenzkontrollen und stellenweise sogar die Schließung der Grenzen praktische (Schwierigkeiten, zur Arbeit zu kommen) und psychologische (Misstrauen aufgrund einer höheren Inzidenzrate jenseits der Grenze, Diskrepanz zwischen den Maßnahmen) negative Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft. Gleichzeitig hat die Pandemie insbesondere zu einer Beschleunigung des grünen und digitalen Wandels geführt. Die Politik der EU-Mitgliedstaaten, darunter Frankreich und Deutschland, hat daraufhin dank einer strategischen Abstimmung "im Vorfeld" an Kohärenz gewonnen, um besser auf die Folgen der Pandemie reagieren zu können. So ist der politische Kontext in Bezug auf die strategischen Prioritäten seit 2020 zwischen den französischen, deutschen und schweizerischen Teilgebieten des Oberrheins stärker harmonisiert. Insbesondere mit dem Europäischen Grünen Pakt und dem REACT-EU-Plan werden zahlreiche Synergien angestrebt.

Ganz allgemein wurde in den Interviews die Beobachtung geäußert, dass sich immer mehr elsässische KMUs dem Nachbarmarkt öffnen und bereit sind, sich "dem Wettbewerb" zu stellen. Dies spiegelt eine generationale Entwicklung wider, bei der junge Fachkräfte, die auf den rheinland-pfälzischen Arbeitsmarkt kommen, ein europäisches oder sogar bikulturelles Profil aufweisen (z.B. Erasmus-Erfahrung etc.). Eine Entwicklung, die auf die Wirtschaft abfährt. Die Schwierigkeiten, die mit den kulturellen Unterschieden zwischen Frankreich und Deutschland einhergehen, werden allmählich abgebaut, was die grenzüberschreitende Entwicklung "traditioneller" KMUs begünstigt. Für "moderne" KMUs wie digitale Start-ups sind die Grenzen bereits vollständig verschwunden. So ist der Ausbruch der Digitalisierung als wichtige Entwicklung in der Region und darüber hinaus zu verzeichnen (bereits vor der Pandemie, aber noch stärker danach), mit Auswirkungen auf die Produktionsprozesse, die Kundenbeziehungen, die Sichtbarkeit der KMUs etc., aber auch auf die gesamte Wertschöpfungskette. Die Integration der digitalen Technologien in die Arbeitsweise der KMUs erfordert Mitarbeiter mit einem gewissen technischen Hintergrund, ein Profil, das für die Unternehmer oft schwer zu finden ist. Der Wettbewerb zwischen KMUs bei der Einstellung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter - die für die Innovation und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen unerlässlich sind - wurde ebenfalls als ein Trend genannt, der sich im Laufe der Jahre verstärkt. Auf der Ebene der Teilgebiete nehmen die Schweizer Teilgebiete die meisten

---

<sup>3</sup> Quelle: Eurostat, regionale Daten, Indikator nama\_10r\_3gdp

<sup>4</sup> Quelle: Eurostat, regionale Daten, Indikator lfst\_r\_lfur2gac

grenzüberschreitenden Arbeitskräfte aus Deutschland und Frankreich auf, wobei zwischen 2008-2018 ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen ist<sup>5</sup>.

Schließlich ist der ab Ende 2021 zu beobachtende nachhaltige Anstieg der Inflation eine Entwicklung, die besondere Aufmerksamkeit erfordert, insbesondere für Firmen, deren Aktivitäten stark von Energiezuflüssen abhängen. Aufgrund der aktuellen Umstände steigt die Inflation in ganz Europa weiter an, gekoppelt mit dem Risiko eines wirtschaftlichen Abschwungs. Die Konzepte der europäischen Solidarität, Koordination und Kooperation sind zu einem integralen Bestandteil der Strategien geworden, die entwickelt wurden, um diesem doppelten Risiko entgegenzuwirken.

- b. BF3.2. Welche sind die wichtigsten programmexternen Faktoren, die sich auf die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten der KMUs am Oberrhein ausgewirkt haben? (*programmexterne Faktoren*)

In den Interviews wurde daran erinnert, dass der europäische Binnenmarkt und die Verwendung des Euro als gemeinsame Währung die grundlegenden Elemente für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind. Andererseits sind Sprache und unterschiedliche nationale Bestimmungen die Haupthindernisse für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit, insbesondere für kleine Strukturen wie Kleinstunternehmen, die nicht über die rechtliche, administrative und finanzielle Kapazität verfügen, um die auf der anderen Seite der Grenze geltende Normen und Verfahren einzuhalten. In diesem Zusammenhang erschweren das Scheitern der Verhandlungen über ein Rahmenabkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union im Jahr 2021 und die daraus resultierenden politischen Spannungen die Entwicklung von KMUs auf dem grenzüberschreitenden Markt weiter und dämpfen die bisher gezeigte Begeisterung für grenzüberschreitende Zusammenarbeit.

In den Interviews wurde auch darauf hingewiesen, dass KMUs zurückhaltend sind, grenzüberschreitende Projekte zu entwickeln, die sie aus ihrer "Komfortzone" herausdrängen würden, und dass sie regionalen oder nationalen Finanzierungsprogrammen den Vorzug geben. Diese Hemmschwelle ist zum Teil auch auf die Befürchtung zurückzuführen, auf der anderen Seite der Grenze keine geeigneten Partner finden zu können. Die KMUs, die ihrerseits bereits KMUs auf der anderen Seite der Grenze kennen und mit ihnen zusammenarbeiten, haben nicht unbedingt ein ausreichendes Maß an gegenseitigem Vertrauen erreicht, um sich für komplementäre Entwicklungsmöglichkeiten zu positionieren. Dies führt dazu, dass es in bestimmten Wirtschaftssegmenten (wie z. B. im Agrar- und Ernährungssektor oder auch bei kurzen Vertriebswegen) an grenzüberschreitenden und interkulturellen Netzwerken und Strukturierungsdynamiken mangelt. Die Herausforderung für das Programm besteht also darin, diese KMUs trotz der Vorbehalte zu mobilisieren, um das gegenseitige Vertrauen zu stärken, das den Nährboden für künftige, "natürlichere" Kooperationen bildet. In diesem Zusammenhang wurde in den Interviews auch darauf hingewiesen, dass die grenzüberschreitende Entwicklung von KMUs vor allem eine Frage der Unternehmensführung (unter Bezugnahme auf den Willen der Unternehmensführung) und kaum eine Frage der Größe oder des Wirtschaftssektors ist.

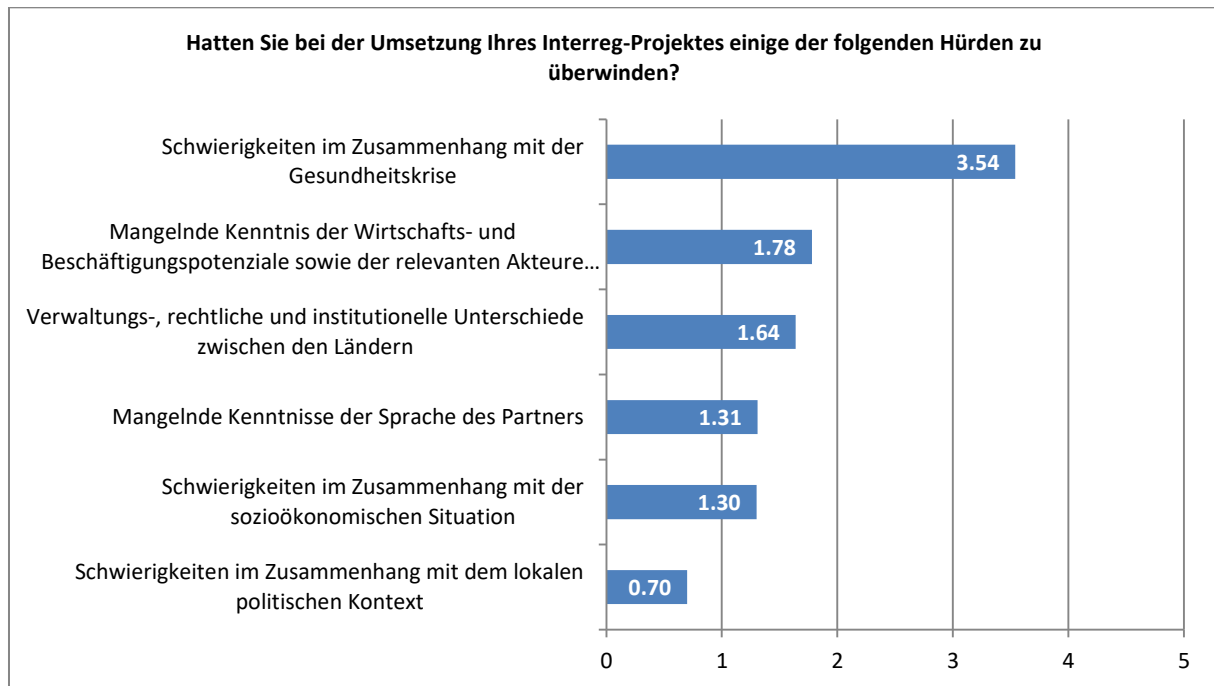
Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass die Covid-19-Pandemie zweifellos ein wichtiger Einflussfaktor bei der Projektumsetzung war, der sich sowohl auf die Projektpartner als auch auf ihre Zielgruppen auswirkte. Die Einschränkungen, die als Reaktion auf die Verbreitung des Virus beschlossen wurden, störten in der Tat die etablierten Kommunikationskanäle zwischen den Partnern innerhalb des Projekts, zwischen den Partnern und ihren Zielgruppen (KMUs) sowie zwischen den KMUs und ihren Kunden. Die Einschränkungen und die teilweise Schließung der Grenzen wirkten sich somit negativ auf die grenzüberschreitende Entwicklung der KMUs aus, insbesondere auf der Ebene der Vermarktung und des Vertriebs.

---

<sup>5</sup> Quelle: Deutsch-Französisch-Schweizerische Oberrheinkonferenz, *Oberrhein, Zahlen und Fakten 2020*

In der Umfrage unter Projektpartnern wurde die Bedeutung dieser externen Faktoren für die Umsetzung der Projekte bewertet:

**Abbildung 10: Ergebnisse der Umfrage - Schwierigkeiten (1)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

Die Covid-19-Pandemie war in der Tat das größte Hindernis für die Projektumsetzung und führte in einigen Fällen zur Neuorganisation oder gar Verlängerung des Projektzeitplans. Auch die mangelnde Kenntnis der Beteiligten über das Potenzial und die Sprache jenseits der Grenze behinderten die Projektumsetzung, wenn auch in geringerem Maße. Die administrativen, rechtlichen und institutionellen Unterschiede zwischen den Ländern sowie die sozioökonomischen Bedingungen stellten zwar ebenfalls eine Schwierigkeit dar, doch der lokale politische Kontext hatte kaum Auswirkungen auf die Projektdurchführung. Die Fallstudie zeigt anhand konkreter Beispiele, wie sich diese externen Faktoren auf die Umsetzung und den Erfolg der Projekte auswirkten:

#### **Fallstudie: ELENA**

Der gesundheitspolitische Kontext (insbesondere die Schweinepest) und der juristisch-administrative Kontext (d.h. unterschiedliche Regelungen in Frankreich und Deutschland) hatten einen signifikanten negativen Einfluss auf einige Projektaktivitäten und verhinderten die effektive Schaffung grenzüberschreitender Schweine- und Ziegenfleischketten durch die Entwicklung grenzüberschreitender Märkte für diese tierischen Produkte.

#### **Fallstudie: Upper Rhin 4.0**

Die Covid-19-Krise verhinderte die Durchführung einiger Veranstaltungen, auf denen das Projekt vorgestellt werden sollte. Allerdings hat die Krise auch dazu geführt, dass Fernunterricht sowohl möglich als auch einfach war, mit den Vorteilen der Zeitersparnis und einer breiteren Beteiligung.

- c. BF3.3. Welche sind die wichtigsten programminternen Faktoren, die das Erreichen der Programmziele begünstigt oder behindert haben? (*programminterne Faktoren*)

In den Interviews wurde die "Konstanz" des Programms seit 1990 erwähnt, die sich in wenig variierenden Erwartungen und stabilen Zielen manifestiert, was die Akzeptanz des Programms durch die Projektpartner erhöht. Darüber hinaus sind diese Ziele besonders auf den Kontext des Oberrheins zugeschnitten.

Das integrierte Programmmanagement von der Begleitung der Projektideen bis hin zu deren Umsetzung erleichtert ebenfalls die Umsetzung und den Erfolg des Programms. Darüber hinaus können durch die gute Koordination und Übereinstimmung der strategischen Prioritäten zwischen dem Programmsekretariat und den Schweizer Kantonen Verzögerungen bei der Projektprüfung und -umsetzung minimiert werden, während sich das Programmmanagement auf Schweizer Seite mit Finanzierungen sowohl auf Kantons- als auch auf Bundesebene als etwas komplizierter erweist als das Programmmanagement auf französischer und deutscher Seite, das nur mit europäischen Finanzierungen (EFRE) arbeitet. Die schweizerische Programmverwaltung ist bemüht, das Programm einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen, aber die Begleitung der Projekte scheitert an den verfügbaren personellen Ressourcen. Ganz allgemein wurde in den Interviews die mangelnde Sichtbarkeit des Programms bei Unternehmen hervorgehoben, die das Programm oft nur indirekt wahrnehmen – konkret durch das Programmlogo auf der Einladungskarte zu einem Workshop, der im Rahmen eines kofinanzierten Projekts durchgeführt wurde.

Die Finanzierungsmöglichkeiten, die das Programm in einem sehr breiten Themenfeld bietet, erhöhen seine Attraktivität für (potenzielle) Projektpartner. Schließlich ermöglicht die "Entmaterialisierung" der Projektkoordination und -verwaltung (die durch die pandemiebedingten Einschränkungen beschleunigt wurde), insbesondere durch Online- statt physische Treffen, die Teilnahme von Partnern, die weit entfernt sind, und erleichtert somit die Zusammenarbeit im gesamten Programmraum und darüber hinaus.

Auf Projektebene erhöht die Verpflichtung der Partner, eine klare Projektstruktur zu entwickeln, die u. a. einen detaillierten Umsetzungsplan und ein Budget umfasst, die Chancen auf einen erfolgreichen Projektabschluss. Gleichzeitig ist die Notwendigkeit, bereits beim Projektaufbau Ziele festzulegen, nicht immer angebracht, da sich die Projekte weiterentwickeln, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die beiden problematischsten Faktoren, die von den befragten Akteuren aus Frankreich, Deutschland und der Schweiz genannt wurden, sind die folgenden:

- Die Komplexität der Verfahren, insbesondere des Bewerbungsverfahrens (für den Antrag auf Interreg-Kofinanzierung) und des Buchhaltungsverfahrens (für die Kostenerstattung), die als zu kompliziert und zeitaufwendig angesehen werden, die nur über geringe verfügbare Personalressourcen für diese Verwaltungsaufgaben verfügen (wie z.B. KMUs, aber auch kleine Gemeinden oder lokale Agenturen).
- Die Notwendigkeit der Vorfinanzierungen, De-minimis-Regeln sowie Rückzahlungsraten und -fristen, die von "kleinen" Akteuren nicht bewältigt werden können, da sie nicht über die finanziellen Ressourcen verfügen, um diese Kosten im Vorfeld und während des Projekts zu tragen. Auch die Dauer des zweistufigen Antragsverfahrens ist im Vergleich zum Innovationszyklus von KMUs zu lang.

Selbst bei einer Beteiligung von KMUs an Projektaktivitäten als Zielgruppe und nicht als Projektpartner bleiben die Verwaltungsverfahren aufwändig, insbesondere bei Aktivitäten (z.B. Workshops), die weniger als einen Tag dauern.

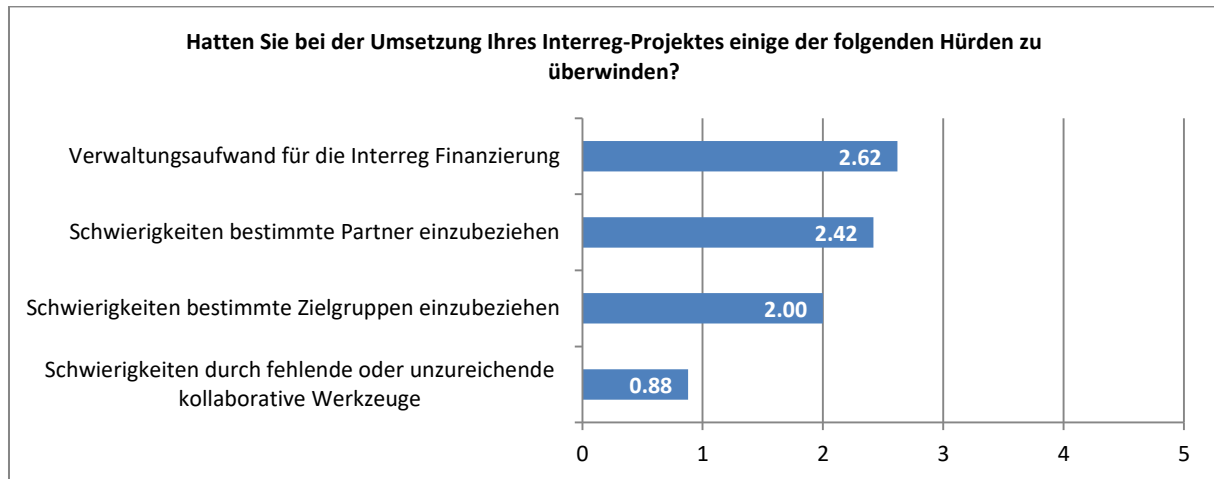
Schließlich wurde in den Interviews die Zurückhaltung von KMUs gegenüber einer Teilnahme an Projekten hervorgehoben, bei denen technische Studien erstellt und anschließend öffentlich kommuniziert werden sollten, da die Wettbewerbsfähigkeit der KMUs zu einem großen Teil auf einem Wettbewerbsvorteil beruht, den sie vor anderen bewahren möchten. Dies entspricht der Bemerkung in Teil d. des Abschnitts 3.1.1 über die Antizipation eines sicheren, insbesondere finanziellen Nutzens durch die KMUs als Voraussetzung für ihre Teilnahme.

Die Umfrage unter den Projektpartnern ermöglichte es, die Bedeutung dieser programm- oder projektspezifischen Faktoren für die Umsetzung der Projekte zu bewerten. Zunächst einmal gab die Mehrheit der Partner, die auf die speziell auf positive Einflussfaktoren bezogene Frage antworteten, an, dass ihr Projekt nicht von Bedingungen profitiert habe, die die Umsetzung ihres Projekts erleichtert hätten. Die wenigen positiven Antworten, die zu dieser Frage eingegangen sind, beziehen sich auf:

- eine bereits bestehende, starke Partnerschaft zwischen den Partnern,
- eine Begleitung des Projekts durch das gemeinsame Programmsekretariat, die als sehr hilfreich erachtet wurde,
- eine eigene, projektspezifische Verwaltungsabteilung innerhalb der Partnerorganisation.

Der letzte Punkt impliziert jedoch, dass die mit dem Projektmanagement verbundenen Verwaltungsaufgaben so aufwändig sein können, dass sie hohe interne Ressourcen erfordern - eine Einschränkung, die später durch eine zweite Frage in der Umfrage bestätigt wurde.:

**Abbildung 11: Ergebnisse der Umfrage - Schwierigkeiten (2)**



Quelle: Online-Umfrage unter den Projektpartnern (SZ 8)

Die administrativen und finanziellen Abläufe sind nach Angabe der Projektpartner die nennenswertesten Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Projekte. Es folgen die Schwierigkeiten, bestimmte Partner und Zielgruppen (insbesondere KMUs) einzubeziehen. Die Fallstudie ermöglicht es erneut, ein konkretes Beispiel für die Gründe und Auswirkungen dieser Schwierigkeiten auf die Projektumsetzung zu beleuchten.

#### **Fallstudie: Upper Rhin 4.0**

Zu den auffälligsten internen Faktoren gehörten die operativen Modalitäten eines jeden Interreg-Projekts, die durch die Anzahl und Art der Partner noch komplexer werden, sowie die Desynchronisierung der Handlungszyklen der Partner - beides Faktoren, die die Durchführung des Projekts behinderten. Dies macht die Aufbauphase zu einer entscheidenden Phase: Je ausgereifter das Projekt vor dem Start ist, desto besser verläuft es.

### **3.3.2. Umfassende Antwort auf die BF3**

Die externen (exogenen) und internen (endogenen) Faktoren des Programms, welche sich auf die Projektumsetzung und -ergebnisse auswirkten, sind zahlreich, ihr Einfluss ist allerdings unterschiedlich. Zu den bemerkenswertesten externen Faktoren gehörte zunächst die Covid-19-Pandemie, die sich sowohl auf das Funktionieren der Partnerschaft als auch auf deren Zielgruppen negativ auswirkte. Insbesondere das Schließen der Grenzen störte die Kommunikationskanäle zwischen den Projektpartnern und ihren Zielgruppen (KMUs), was manchmal eine Neuorganisation oder sogar eine Verlängerung des Projektzeitplans erforderlich machte. Sie haben auch die grenzüberschreitende Entwicklung von KMUs, insbesondere in ihren Marketing- und Vertriebsaktivitäten, erheblich behindert. An zweiter Stelle folgen die Unkenntnis der Beteiligten über Potenziale und Sprache auf der anderen Seite der Grenze, die administrativen, rechtlichen und institutionellen Unterschiede zwischen den Ländern sowie die sozioökonomische Konjunktur.



Zu den besonders nennenswerten internen Faktoren zählt zunächst der Verwaltungsaufwand im Zusammenhang mit den Antrags- und Buchhaltungsverfahren (zur Kostenerstattung), die als zu kompliziert und zeitaufwendig für die Beteiligten angesehen werden, da diese für diese Aufgaben nur wenig Personalressourcen zur Verfügung haben. Das Vorfinanzierungssystem, die De-minimis-Regeln und die Erstattungssätze und -fristen wurden ebenfalls als Hindernisse für die Beteiligung potenzieller Projektpartner genannt (obwohl ihre Beteiligung für das Projekt von Vorteil wäre). Regeln für staatliche Beihilfen erwiesen sich für KMUs selbst für eine Beteiligung an Projektaktivitäten hinderlich. An zweiter Stelle stehen Schwierigkeiten, bestimmte Partner und Zielgruppen (insbesondere KMUs) einzubeziehen, und zwar aus verschiedenen Gründen – etwa die Abneigung, Ressourcen oder Wissen zu teilen, die als Wettbewerbsvorteile betrachtet werden. Andererseits sind das Vorhandensein einer starken Partnerschaft (wie bereits in Teil h. von Abschnitt 3.1.1 erwähnt) und die Begleitung des Projekts durch das gemeinsame Programmsekretariat Faktoren, die die Umsetzung der Projekte und damit ihre Erfolge und Auswirkungen unterstützen.

### **3.3.3. Beobachtungen zu den identifizierten ‘Good Practices’**

Die beiden abgeschlossenen Projekte unter SZ 8 haben insgesamt ein positives Echo zu ihrer Umsetzung und ihren Ergebnissen hervorgerufen, wobei die Bilanz für Upper Rhine 4.0 etwas uneinheitlicher ausfällt als für ELENA. Dies ist hauptsächlich auf die Größe, die Zusammensetzung und Funktionsweise der Partnerschaft zurückzuführen. Insbesondere wurden beide Projekte - wie alle Projekte unter SZ 8 - als besonders relevant und nützlich für KMUs in den Sektoren und Branchen, auf die sie abzielten, anerkannt - zumal die grenzüberschreitende Weiterentwicklung von Unternehmen durch die Covid-19-Pandemie stark beeinträchtigt wurde.

Die Fallstudie ergab, dass der Projektaufbau ein entscheidender Faktor für das reibungslose Funktionieren der Partnerschaft, den reibungslosen Ablauf des Projekts und seinen Erfolg in Bezug auf Outputs und Auswirkungen ist - zumal die Verwaltungs- und Finanzverfahren schwerfällig sind und mit der Größe der Partnerschaft noch komplexer werden. Ebenso verdient der detaillierte Aktionsplan des Projekts, welcher aber auch einen Spielraum für die Anpassung an mögliche Veränderungen in der Partnerschaft offenhalten sollte, besondere Aufmerksamkeit. Schließlich wurde die herausragende Rolle des Projektträgers für das Management und die Leitung des gesamten Projekts hervorgehoben. Nur einige Organisationen verfügen über ausreichende Kapazitäten, um eine solche Rolle zu übernehmen.

## **4. SCHLUSSFOLGERUNGEN**

### **4.1. SYNTHESE DER AUF DAS SZ 8 BEZOGENEN WIRKUNGEN DES PROGRAMMS**

Die direkten und indirekten Auswirkungen der unter SZ 8 des Interreg Programms kofinanzierten Projekte wurden auf Basis von Interviews, einer Online-Umfrage, verschiedenen Projekt- und Programmdokumenten und einschlägigen Publikationen ausgewertet. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, als nur zwei (von insgesamt sechs) Projekten abgeschlossen waren und ihre Endergebnisse übermittelt hatten. Diese beiden Projekte waren weiters Gegenstand einer vergleichenden Fallstudie, die die wichtigsten Ergebnisse der Wirkungsbewertung anhand von konkreten Beispielen veranschaulichte. Somit sind die in diesem Bericht aufgeführten Antworten auf die Bewertungsfragen nicht abschließend, sondern werden mit qualitativen und quantitativen Daten untermauert und kombinieren verschiedene Projekte, mit unterschiedlichen Partnern in unterschiedlichen Teilgebieten des Oberrheins.

Diese Wirkungsbewertung bestätigt den erfolgreichen Beitrag des Programms die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs am Oberrhein durch die kofinanzierten Projektmaßnahmen zu erweitern, welche auf die Schaffung oder Stärkung grenzüberschreitender Netzwerke wirtschaftlicher Akteure (einschließlich KMUs) und den Austausch von Wissen und Ressourcen innerhalb dieser Netzwerke abzielten. Dies half den begünstigten KMUs bei der Entwicklung von grenzüberschreitenden Kooperationsaktivitäten und dem Erwerb von Know-how, aber nur in geringem Maße bei der Entwicklung von grenzüberschreitenden Marketing- oder Expansionsaktivitäten. Somit war der Einfluss des Programms auf die Zahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten durchführen, zwar begrenzt, aber durchaus vorhanden, und trug wahrscheinlich dazu bei, den erwarteten Rückgang gegenüber dem Wert von 2016 zu begrenzen. Tatsächlich hat die Covid-19-Pandemie die Möglichkeiten der Unternehmen, grenzüberschreitend zu expandieren, stark eingeschränkt.

Die Wirkungsbewertung zeigt auch einen leichten differenzierten Effekt in der Wirkung des Programms zugunsten von KMUs mit Sitz im Elsass und solchen, die in der Industrie und in der Landwirtschaft tätig sind. Ein Effekt, der tatsächlich eher auf den regionalen Kontext als auf das Programm selbst zurückzuführen ist. Es wurden auch Spillover-Effekte festgestellt, deren Auswirkungen zwar begrenzt, aber dennoch bemerkenswert sind, da die an den Oberrhein angrenzenden Gebiete eine Vielzahl von Herausforderungen und Chancen mit dem Oberrhein teilen. Durch eine systematischere Nutzung dieser Möglichkeiten könnte die Wirkung des Programms durch größere Synergie- und Kapitalisierungseffekte verstärkt werden. Darüber hinaus begrenzen der mit den Antrags- und Abrechnungsverfahren verbundene Verwaltungsaufwand, das Vorfinanzierungssystem, die De-minimis-Regeln sowie die Rückzahlungsraten und -fristen die Wirkung der Projekte insofern, als dadurch die Beteiligung bestimmter Akteure an ihren Partnerschaften und/oder Aktivitäten eingeschränkt wird.

#### **4.2. ANTWORTEN DES PROGRAMMS AUF DIE IM RAHMEN DES SZ 8 AUFGEWORFENEN PROBLEMATIKEN**

Zwar ist es wichtig, die Auswirkungen des Programms auf die grenzüberschreitenden Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs in der Region zu bewerten, nicht nur aufgrund des vorhandenen Potenzials, sondern auch wegen des sozioökonomischen Nutzens für den Oberrhein und seine Bewohner. Jedoch lässt sich die Gesamtwirkung des Programms nicht auf diesen speziellen Aspekt reduzieren. Im Übrigen hat ein Gesprächspartner zu Recht erwähnt, dass es schwierig ist, von "den KMUs am Oberrhein" zu sprechen, da sich diese KMUs stark voneinander unterscheiden, auch in der Art und Weise, wie sie ihre internationale Entwicklung angehen. Eine Auswertung der Auswirkungen des Programms nach Sektoren oder Branchen (z.B. mit Schwerpunkt auf landwirtschaftlichen Betrieben) oder sogar nach Unternehmensclustern könnte daher besonders interessante zusätzliche Ergebnisse zutage fördern, auch wenn dies nur schwer durchführbar ist.

Tatsächlich lag die Produktivität<sup>6</sup> und der Anteil der Betriebsleiter mit einer abgeschlossenen landwirtschaftlichen Ausbildung<sup>7</sup> in den Regionen Karlsruhe, Freiburg und Elsass zum Zeitpunkt des Programmstarts unter dem jeweiligen Landesschnitt. Die Produktivität lag ebenso darunter. Projekte wie ELENA, die durch ihre technischen Begleitmaßnahmen den KMUs in der Region geholfen haben, effizienter und damit wettbewerbsfähiger zu werden, sind daher besonders sinnvoll, auch wenn deren Wirkung nur mäßig ist. In ähnlicher Weise sind die Regionen Karlsruhe, Freiburg und Elsass im Regionale Wettbewerbsindex<sup>8</sup> auf den Rängen 14, 37 und 105 im europäischen Vergleich, während sie im Bereich "Innovation", der Parameter wie technologischen Reife, unternehmerische Raffinesse und Innovation umfasst, nur auf den Rängen 24, 67 und 119. Projekte wie Upper

---

<sup>6</sup> Quelle: Eurostat, DG AGRI, Common context indicators for rural development programs (2014-2020), indicateur CCI 25 - Agricultural factor income.

<sup>7</sup> Quelle: Eurostat, DG AGRI, Common context indicators for rural development programs (2014-2020), indicateur C24 - Agricultural training of farm managers (Jahr 2016).

<sup>8</sup> Quelle: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/working-papers/2017/the-eu-regional-competitiveness-index-2016](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/working-papers/2017/the-eu-regional-competitiveness-index-2016) (Jahr 2016)

Rhine 4.0, die durch ihre grenzüberschreitenden Ausbildungsmaßnahmen und Forschungs- und Entwicklungsprogramme den KMUs in der Region geholfen haben, innovativer und damit wettbewerbsfähiger zu werden, sind daher besonders sinnvoll, auch wenn diese Wirkung wiederum nur mäßig ist.

Die indirekten Auswirkungen des Programms auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der KMUs (insbesondere der landwirtschaftlichen und industriellen KMUs) entsprechen somit gut den im Rahmen der Achse C des Operationellen Programms aufgeworfenen Problemen, insbesondere der Notwendigkeit, "die Innovationskraft und Wirtschaftsleistung der Region nachhaltig zu sichern" (S.67).

# APPENDIX: FALLSTUDIE

## FALLSTUDIE 1

### Projekte: 8.1 ELENA / 8.2 Upper Rhine 4.0

Diese Fallstudie umfasst zwei Projekte des SZ 8 - ELENA und Upper Rhine 4.0 - die beide **Ressourcen** bereitstellen und **Kompetenzen** steigern, mit dem Ziel die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu fördern. Das erste Projekt konzentriert sich dabei auf die Viehzucht, das zweite auf die Industrie der Zukunft. Dabei hat ELENA KMUs des Agrarsektors direkt unterstützt, während Upper Rhine 4.0 einen eher thematischen als sektoralen Ansatz gegenüber Universitäten, StudentInnen und Unternehmen verfolgte.

Durch die Bereitstellung von Ressourcen und die Steigerung von Kapazitäten **wirkten sich beide Projekte günstig auf die Möglichkeiten und Bedingungen für die grenzüberschreitende Entwicklung von KMUs aus**. Sie hatten auch eine **potenzielle indirekte Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit** der betreffenden Unternehmen. Aus geografischer Sicht bezog sich ELENA hauptsächlich auf die Gebiete Baden und des Elsass, insbesondere auf ländliche Gebiete. Demgegenüber fokussierte Upper Rhine 4.0, das über eine wesentlich breitere Partnerschaft verfügte, auf die französischen, deutschen und schweizerischen Teilgebiete der gesamten Oberrheinregion, insbesondere aber die städtischen Industriezentren dieser Teilgebiete.

Diese zwei Projekte unterscheiden sich auch durch ihre Organisation:

- Die Projektlaufzeit von ELENA (48 Monate) betrug um ein Jahr mehr als von Upper Rhine 4.0 (36 Monate), doch beide verliefen zwischen 2017 und 2020. Ihre letzten Aktivitäten waren daher von der Pandemie betroffen.
- ELENA basierte auf einer kleineren, engen Partnerschaft (10 Partner, darunter 1 Projektträger und 3 Kofinanzierungspartner), während Upper Rhine 4.0 eine umfangreichere Partnerschaft (34 Partner, darunter 1 Projektträger und 18 Kofinanzierungspartner) aufwies.
- ELENA erhielt eine EFRE-Kofinanzierung in Höhe von 1 Million Euro, während Upper Rhine 4.0 fast das Doppelte bekam.

## PROJEKT 1: ELENA

Projektlaufzeit	01/01/2017 – 31/12/2020 (48 Monate)
Gesamtprojektkosten	2 088 946 €
EFRE-Kofinanzierung	1 044 473 €
Projektträger	Chambre d'Agriculture d'Alsace (FR)
Anzahl an Partnern (insgesamt)	10 Partner, wie folgt verteilt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nach Funktion: 1 Projektträger, 3 Kofinanzierungspartner und 6 assoziierte Partner</li> <li>Nach Gebiet: 6 französische Partner und 4 deutsche Partner</li> <li>Nach Typologie: 4 Organisationen zur Unternehmensförderung, 2 KMUs, 2 Interessensgruppen, 1 Unternehmen (nicht KMU) und 1 Forschungs- und Bildungseinrichtung</li> </ul>
Hauptziele des Projekts	Stärkung der Veredelungsbetriebe am Oberrhein durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bessere Zusammenarbeit bei der Versorgung eines grenzüberschreitenden, integrierten Marktes für tierische Produkte am Oberrhein.</li> <li>Verbesserte methodische und technische Beratung sowie intensive Begleitung der Betriebe bei der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.</li> <li>Netzwerk zur Entwicklung und Festigung grenzüberschreitender Zusammenarbeit<sup>9</sup>.</li> </ul>
GI 1: Zahl der Unternehmen, die Unterstützung erhalten	815 (geplant: 700)
GI 46: Zahl der Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zur grenzüberschreitenden Förderung von Jugendbeschäftigung, Bildungsangeboten und Berufs- und Hochschulbildung	368 (geplant: 80)

Projektbeschreibung	Hauptergebnisse
Angesichts einer rückläufigen Zahl der Viehzuchtbetriebe am Oberrhein wollte das Projekt Milchvieh-, Milchziegen- und Schweinezucht technisch und wirtschaftlich dynamisieren und konsolidieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Auf technischer Ebene konzentrierte sich das Projekt vor allem auf den Austausch und die Zusammenführung unterschiedlicher <b>Methoden und Instrumente</b> bei deutschen und französischen Viehzuchtbetrieben. Auf wirtschaftlicher Ebene initiierte das Projekt unter deutschen und französischen Landwirten ein <b>Netzwerk zur Förderung grenzüberschreitender Märkte für tierische Produkte</b> .	Die wichtigsten Projektergebnisse sind die <b>technische Begleitung</b> und Beratung einer großen Anzahl von KMUs der betreffenden Branchen, die Entwicklung technischer <b>Instrumente</b> , die auch nach Projektabschluss Verwendung finden, die Identifizierung technischer und wirtschaftlicher Herausforderungen bei der Entwicklung grenzüberschreitender Märkte und die grenzüberschreitende Vernetzung von Viehzüchtern, insbesondere durch <b>binationale Gruppen</b> .

<sup>9</sup> Quelle: <https://www.interreg-oberrhein.eu/projet/elena-pro-veredelung-der-zucht-am-oberrhein/>

## AUSWIRKUNG DES PROJEKTS AUF DIE ZAHL DER KMUS, DIE GRENZÜBERSCHREITEND AKTIV SIND

### Qualitative Wirkung

⇒ *Projektaktivitäten und -ergebnisse zur grenzüberschreitenden Entwicklung von KMUs*

#### Kennzahlen

10 Partner

815 unterstützte KMUs

Mehrere technisch-ökonomische Instrumente

Die Zielgruppe (deutsche und französische Veredelungsbetriebe) besteht ausschließlich aus Betrieben mit wenigen Mitarbeitern. Daher haben alle Projektaktivitäten - direkt oder indirekt - auf KMUs abgezielt.

Grenzüberschreitende Schweine- und Ziegenfleischketten, und insbesondere die Entwicklung grenzüberschreitender Märkte für tierische Produkte waren eines der beiden vorrangigen Projektziele (das andere bestand aus der Konsolidierung der Betriebe durch verbesserte Beratung und Instrumente). Die vorrangigen Projektergebnisse in diesem Bereich bestehen aus einer detaillierten Analyse der Herausforderungen, Mängel, technischen und wirtschaftlichen Potenziale der Entwicklung dieser Märkte. Die tatsächliche Einführung dieser Märkte wurde jedoch durch technische, wirtschaftliche, rechtliche und gesundheitliche Umstände verhindert.

ELENA hat zur Harmonisierung bestimmter Beratungsmethoden beigetragen, damit ein Berater/Experte auf der einen oder anderen Seite des Rheins tätig werden und den Viehzüchtern eine breitere Palette an Fachwissen zur Verfügung stellen kann.

Das Projekt hat auch die Einrichtung von bilateralen Gruppen von Viehzüchtern gefördert.

⇒ *Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs, auf welche die Projekte abzielten*

Die von den Projekten angestrebte grenzüberschreitende Entwicklung von KMUs der Schweine- und Ziegenhaltung bezog sich vor allem auf die Nachfrage und Versorgung grenzüberschreitender Märkte für tierische Produkte.

### Quantitative Wirkung

⇒ *Zahl der KMUs, die von den Projekten profitiert haben*

Die Zahl der KMUs, die direkt von den Projektaktivitäten profitiert haben, wird auf 815 geschätzt. Dies ist beachtlich, wenn man die Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Viehzuchtbetriebe in dem Gebiet betrachtet.

Das Projekt hat auch 368 Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen dokumentiert.

Im Allgemeinen waren die KMUs für das Projekt offen, und die Projektpartner hatten keine Schwierigkeiten sie einzubeziehen. Die Kombination von unterschiedlichen Organisationstypen unter den Partnern (Organisationen zur Unternehmensförderung, KMUs, Interessengruppen etc.) erwiesen sich für die Ziele des Projektes als besonders gut geeignet.

⇒ *Zahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten entwickelt haben*

Die Zahl der KMUs die sich dank des Projekts tatsächlich über die Grenze hinaus entwickelt haben ist nicht bekannt. Eine Reihe der begünstigten KMUs unterhält jedoch auch nach Projektabschluss noch Beziehungen zu Branchenakteuren jenseits der Grenze. Es ist jedoch zu beachten, dass sich die schwerfälligen und unterschiedlichen Verwaltungsverfahren (z.B. um ein Tier in das andere Land zu verkaufen) als wichtige Hindernisse für die grenzüberschreitende Entwicklung dieser KMUs erwiesen haben.

### Kausalzusammenhang zwischen den Projektaktivitäten und den beobachteten Auswirkungen

Der kausale Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Vernetzung landwirtschaftlicher KMUs sowie der Bereitstellung von Instrumenten zur Unterstützung ihrer Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit ist gut belegt. Es kann jedoch nicht nachgewiesen werden, inwieweit die KMUs diese Ressourcen genutzt haben um ihre Betriebe und/oder Produkte im grenzüberschreitenden Raum zu entwickeln.

## **AUSWIRKUNG DES PROJEKTS AUF DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER KMUS UND DIE SCHAFFUNG VON ARBEITSPLÄTZEN**

Das Projekt hat sich sehr wahrscheinlich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMUs in der Viehzucht ausgewirkt, denn die im Rahmen des Projektes entwickelten Instrumente, insbesondere technisch-wirtschaftliche Verfahren, Prozesse und Tools zur Entscheidungshilfe und Datenauswertung, zur Diagnose von Futterqualität und -konservierung, Modelle zur Analyse der Energiebilanz und Erstellung von Gesundheitsprognosen – sie alle zielten darauf ab, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Betriebe zu steigern. Individuelle und kollektive Beratungstätigkeiten hatten ebenso das Ziel, die technische Leistungsfähigkeit der Betriebe zu verbessern, was auch eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistung bewirken musste. Hingegen ist es unwahrscheinlich, dass das Projekt zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen hat, da dies in der Viehzucht sehr schwierig ist.

## **CHARAKTERISIERUNG DER AUSWIRKUNGEN**

### *Differenzialeffekte*

Die Wirkungen des Projektes waren unabhängig von der Größe der KMUs, jedoch profitierten Betriebe des Milchsektors stärker davon als Betriebe anderer Branchen, da diese im Mittelpunkt des Projekts standen.

In Bezug auf das Gebiet konzentrierte sich das Projekt speziell auf die Gebiete Elsass und Baden im Oberrhein. Die Projektaktivitäten deckten das gesamte geografische Gebiet ab, in dem die Projektpartner ansässig waren.

### *Nebeneffekte*

Aufgrund seiner Spezifität hatte das Projekt wahrscheinlich keine Nebeneffekte auf andere Sektoren oder Ziel-Gruppen.

### *Skaleneffekte*

Die Auswirkungen des Projekts sind hauptsächlich auf die Regionen Elsass und Baden beschränkt, da dort die meisten Projektpartner ansässig sind. Sie reichen aber auch weiter in die Oberrheinregion hinein, wo die Viehzucht - insbesondere Schweine und Ziegen - eine wichtige Rolle spielt. Da diese Wertschöpfungsketten jenseits des Oberrheins weniger wichtig sind, stieß das Projekt in den umliegenden Gebieten auf wenig Interesse. Die von den Landwirtschaftskammern getragenen Beratungsaktivitäten sind jedoch in ein landesweites Netzwerk von Kammern eingebettet, in dem die Erfahrungen auf nationaler Ebene bewertet werden und somit in anderen Gebieten angewandt werden können.

### *Synergieeffekte*

Das Projekt hat sich auf frühere Interreg-Partnerschaften gestützt (INVAPROTECT - Interreg 5A, AgroForm - Interreg 5A, OPTIMIR - Interreg 4B) und wurde auch in Kooperation mit einigen Projekten durchgeführt, was zu Synergien führte.

### *Nachhaltigkeit der Effekte*

Nach Angabe der Projektpartner werden, die im Rahmen des Projekts entwickelten Methoden und Instrumente auch heute noch verwendet, was die Nachhaltigkeit der Auswirkungen des Projekts belegt. Darüber hinaus wird die Partnerschaft des ELENA-Projekts durch das Folgeprojekt KLIMACO, das sich mit der Anpassung der Viehzucht an den Klimawandel befasst, fortgesetzt. Die Auswirkungen des ELENA-Projekts sind daher mittel- und sogar langfristig zu beobachten.

## EINFLUSSFAKTOREN

### Externe Faktoren

Der gesundheitspolitische Kontext (insbesondere die Schweinepest) und der juristisch-administrative Kontext (d.h. unterschiedliche Regelungen in Frankreich und Deutschland) hatten einen signifikanten negativen Einfluss auf einige Projektaktivitäten und verhinderten die effektive Schaffung grenzüberschreitender Schweine- und Ziegenfleischketten und die Entwicklung grenzüberschreitender Märkte für diese tierischen Produkte.

### Interne Faktoren

Die Projektaktivitäten waren maßgeblich von einer gewissen Personalfluktuations innerhalb des Projektes, sowie der vorhandenen Expertise in den Partnerinstitutionen geprägt. So wurde versucht von der Expertise zu profitieren, wenn sie da war, bzw. die Expertise zu ersetzen, wenn die MitarbeiterIn das Projekt verließ.

## ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN

Die Projektpartner möchten die Projektaktivitäten fortsetzen, um sich an die neuen Bedürfnisse und Herausforderungen anzupassen, denen sich der Tierhaltungssektor am Oberrhein gegenübersteht. In dieser Hinsicht spielt das Folgeprojekt KLIMACO eine entscheidende Rolle, da es den Partnern ermöglicht, weiterhin gemeinsam an den neuen Herausforderungen für ihre Branchen zu arbeiten.

Erfolgsfaktoren	Besondere Erkenntnisse
Die grenzüberschreitende Dimension des Projekts stellte aufgrund der <b>Komplementarität der auf beiden Seiten des Rheins verfügbaren Kompetenzen, Methoden und Instrumente</b> einen Mehrwert dar. So konnten die Projektpartner beispielsweise interne Ressourcen (Datenbanken) zusammenlegen. Gleichzeitig wurden die Möglichkeiten zur weiterführenden grenzüberschreitenden Zusammenarbeit etwa durch unterschiedliche gesetzliche Regelungen und Verwaltungsverfahren etc. eingeschränkt.	Der <b>Aufbau des Projekts</b> erfordert angesichts der schwerfälligen Verfahren, die mit der Größe der Partnerschaft noch komplexer werden, eine besondere Aufmerksamkeit. Einige Instrumente können noch optimiert, einige Synergien noch besser genutzt werden. Besondere Aufmerksamkeit verlangt auch der <b>Aktionsplan</b> . Dieser sollte zwar möglichst detailliert, aber auch flexibel sein, um Anpassungen an etwaige Änderungen in der Partnerschaft vorzunehmen. Schließlich sollten rechtliche und institutioneller Aspekte bereits bei Erstellung des Aktionsplans identifiziert werden, um die Durchführbarkeit des Projektes besser einschätzen zu können.



## PROJEKT 2: UPPER RHINE 4.0

<b>Projektlaufzeit</b>	01/10/2017 – 30/09/2020 (36 Monate)
<b>Gesamtprojektkosten</b>	4 555 728 €
<b>EFRE-Kofinanzierung</b>	1 934 904 €
<b>Projektträger</b>	Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg (FR)
<b>Anzahl an Partnern (insgesamt)</b>	34 Partner wie folgt verteilt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Funktion: 1 Projektträger, 18 Kofinanzierungspartner und 15 assoziierte Partner</li> <li>• Nach Gebiet: 13 französische Partner, 11 deutsche Partner und 10 schweizerische Partner</li> <li>• Nach Typologie: 11 Forschungs- und Bildungseinrichtungen, 10 Organisationen zur Unternehmensförderung, 5 Interessensgruppen, 5 Landkreise, 1 EVTZ, 1 nationale öffentliche Einrichtung und 1 Gemeinde</li> </ul>
<b>Hauptziele des Projekts</b>	«Das Hauptziel des Projekts Upper Rhine 4.0 besteht darin, die KMUs in deren Anpassungs- und Vorausschaufähigkeiten zu kommenden technologischen und menschlichen Umwandlungen zu begleiten, indem ein geeignetes Ökosystem gegründet wird und die Entwicklung und die Integration von technologischen strukturellen, organisatorischen und wissenstransferbezogenen Lösungen gefördert werden. » <sup>10</sup>
<b>GI 1: Zahl der Unternehmen, die Unterstützung erhalten</b>	130 (geplant: 92)
<b>GI 46: Zahl der Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zur grenzüberschreitenden Förderung von Jugendbeschäftigung, Bildungsangeboten und Berufs- und Hochschulbildung</b>	166 (geplant: 60)

### Projektbeschreibung

### Hauptergebnisse

<sup>10</sup> <https://www.interreg-oberrhein.eu/projet/upper-rhine-4-0-trinationales-kompetenznetzwerk-industrie-4-0/>

Das Projekt hat ein **Netzwerk** von Partnern mit unterschiedlichen Profilen (Hochschul- und Forschungseinrichtungen, Organisationen, die Schnittstellen zu Unternehmen bilden usw.) aufgebaut, um **verschiedene Ressourcen** (Informationen, Wissen, Kompetenzen) zu den Themen Industrie 4.0 hervorzuheben, zu verbreiten und den regionalen Akteuren, insbesondere KMUs, zur Verfügung zu stellen.

Das Projekt ist entlang dreier Hauptsäulen aufgebaut:

- „**Wissenssäule**“ zu den Schlüsseldimensionen von Industrie 4.0, die damit verbundenen technologischen und menschlichen Veränderungen sowie den wichtigsten Charakteristika der regionalen Unternehmen;
- „**Ausbildungssäule**“ – Weiterbildungsmaßnahmen, Sommer- und Winteruniversitäten;
- „**Unternehmenssäule**“ zur Förderung grenzüberschreitender Kooperations- und F&E-Projekte zwischen Universitäten und Unternehmen.

Das **Partnernetzwerk**, ihre **Verbindungen zu Unternehmen** in der Region und die mobilisierten **Ressourcen** bleiben das wichtigste Ergebnis des Projekts.

Das Projekt hat zahlreiche Erfolge vorzuweisen, darunter:

- Mehr als 100 bi- oder trinationale Studentenprojekte mit KMUs;
- Entwicklung und Förderung von grenzüberschreitenden Forschungs- und Entwicklungsprogrammen;
- Weiterbildungsmodule und mehrere Sommer- und Winteruniversitäten zu Industrie 4.0-relevanten Themen;
- Verschiedene Veranstaltungen, die Unternehmen und Akteure aus der Region mobilisieren;
- Eine interaktive Plattform, die nach Projektabschluss nicht aufrechterhalten wird.

## AUSWIRKUNG DES PROJEKTS AUF DIE ZAHL DER KMUS, DIE GRENZÜBERSCHREITEND AKTIV SIND

### Qualitative Wirkung

⇒ **Projektaktivitäten und -ergebnisse zur grenzüberschreitenden Entwicklung von KMUs**

Das Projekt Upper Rhine 4.0 versuchte konkret – etwa durch Studentenprojekte oder gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte - die Vielfalt an Ressourcen zu präsentieren, die auf dem Gebiet des Oberrheins zum Themenkomplex Industrie 4.0 zur Verfügung stehen, sowie entsprechende Kooperationsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dadurch sollten KMUs dabei unterstützt werden, Problemlösungen für die Industrie der Zukunft zu finden. Es handelt sich dabei primär um ein grenzüberschreitendes Netzwerkprojekt dessen Netzwerkpartner (insgesamt 34, darunter zahlreiche Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Unternehmensfördergesellschaften, Interessensvertretungen und Behörden) den Unternehmen der Region auch heute noch Zugang zu umfangreichen Ressourcen bieten, unabhängig davon wohin und an welchen Netzwerkpartner sie sich wenden.

⇒ **Entwicklungs- und Absatzmöglichkeiten für KMUs, auf welche die Projekte abzielten**

Das den Unternehmen von Upper Rhine 4.0 angebotene Entwicklungsangebot richtet sich vor allem auf Themen der Industrie der Zukunft und Digitalisierung, wie zum Beispiel 5G, Cloudtechnologie, Materialflüsse, Daten, ‚Internet of Things‘ und Netzwerksicherheit. KMUs stellen einen erheblichen Teil der begünstigten Unternehmen dar. Die Projektpartner haben somit ihre Beziehungen zu den KMUs des Oberrheins effektiv verdichtet.

### Quantitative Wirkung

⇒ **Zahl der KMUs, die von den Projekten profitiert haben**

#### Kennzahlen

34 Partner

Mehr als 3000 Teilnehmer (Studenten, Forscher, KMUs, etc.) an den Projektaktivitäten

Die Zahl der Unternehmen, die durch das Projekt unterstützt wurden, wird auf 130 geschätzt. Wie viele KMUs sich darunter befinden, ist nicht bekannt. Generell ist mit mehreren Tausend Teilnehmern an verschiedenen Projektaktivitäten (Schulungen, Studentenprojekte etc.) zu rechnen, an denen überwiegend Unternehmen, darunter auch KMUs, beteiligt waren.

⇒ *Zahl der KMUs, die grenzüberschreitende Aktivitäten entwickelt haben*

Die Zahl der begünstigten KMUs, die dank des Projekts auf der anderen Seite des Rheins expandieren konnten, wurde nicht eruiert.

#### *Kausalzusammenhang zwischen den Projektaktivitäten und den beobachteten Auswirkungen*

Das Projekt hat den Unternehmen der Region die Ressourcen und Kompetenzen bereitgestellt, die für die Entwicklung der Industrie der Zukunft erforderlich sind. Die Nutzung dieser Ressourcen und die konkrete Anwendung dieser Kompetenzen durch die Unternehmen wurden hingegen durch das Projekt nicht verfolgt, sodass kein kausaler Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Entwicklung der Unternehmen hergestellt werden kann. Das Netzwerk von Ressourcen und Kompetenzen ist jedoch voll funktionsfähig.

#### **AUSWIRKUNG DES PROJEKTS AUF DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER KMUS UND DIE SCHAFFUNG VON ARBEITSPLÄTZEN**

Das Projekt hat indirekt zur Wettbewerbsfähigkeit der involvierten Unternehmen beigetragen, indem es sie dazu angeregt hat, ihre eigenen Praktiken und Produktionsweisen zu hinterfragen. Das Projekt hat insbesondere die Optimierung ihrer Produkte und/oder Prozesse unterstützt, vor allem im Bereich Innovation. Der Zugang zu neuen Märkten oder neuen Geschäftsmodellen sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen standen jedoch nicht im Mittelpunkt des Projekts.

#### **CHARAKTERISIERUNG DER AUSWIRKUNGEN**

##### *Differenzialeffekte*

Der industrielle Sektor hat gegenüber anderen Sektoren vermutlich überproportional profitiert. Es gab jedoch indirekte Nebeneffekte für die anderen Sektoren. Die Projektpartner (z.B. die Universitäten) sind nicht mit einem spezifischen Sektor verbunden und somit in der Lage, vielfältige 4.0-relevante Fragestellung eines Unternehmens (egal in welchem Sektor – z.B. Bausektor, Building Information Modeling) zu beantworten. Die Projektpartner gewinnen somit eine transversale Sicht auf 4.0-bezogenen Problematiken.

Das Projekt hatte keine besonders differenzierten Effekte, weder aus territorialer Sicht noch aus Sicht der Zielgruppen. Tatsächlich wurden die Projektevents an verschiedenen Orten der Region durchgeführt, möglichst nahe an den Standorten der Partner. Dabei nahm man sich vor, den verschiedenen Teilgebieten die gleiche Art von Informationen anzubieten, ohne jedoch die gleichen Veranstaltungen an anderen Orten zu wiederholen.

Das Projekt kam verschiedenen Zielgruppen zugute, insbesondere den Unternehmen und den Auszubildenden, die zusammen mit den Universitäten entwickelten Tutorenprojekten eine wirksame Dynamik verliehen haben. Deutsche Studierende waren jedoch weniger in diese Austauschmaßnahmen eingebunden als französische Studierende, was auf die doppelte Sprachbarriere (Englisch ist in französischen Unternehmen wenig gebräuchlich) und die bereits fest etablierten Verbindungen zwischen deutschen Universitäten und deutschen Unternehmen zurückzuführen ist.

Es ist jedoch anzumerken, dass die Fokussierung des Projekts auf Industrie 4.0 dazu führte, dass Unternehmen, deren Produkte oder Prozesse digitale Technologien enthalten (oder dies anstreben), von dem Projekt in

besonderem Maße angesprochen wurden. Somit war dieser Sektor wahrscheinlich stärker vertreten als weniger digitalisierte Sektoren, auch wenn dies kein explizites Projektziel war.

### *Skaleneffekte*

Durch verschiedene Aktivitäten wie Schulungen, Veranstaltungen etc. wurde versucht eine breite Wirkung zu erzielen, auch wenn Unternehmen, die besonders weit von den städtischen Industriezentren entfernt sind, wahrscheinlich weniger gut erreicht wurden. Das Projekt hat die Oberrheinregion und ihre Teilgebiete in Frankreich, Deutschland und der Schweiz gut abgedeckt. Darüber hinaus hat die Teilnahme von Unternehmen aus den angrenzenden Gebieten (z.B. aus dem Saarland) an einzelnen Projektaktivitäten dazu beigetragen, dass das Projekt über den Oberrhein hinaus Wirkung entfalten konnte.

### *Synergieeffekte*

Die Projektpartner kannten sich vorher schon gut und hatten schon vor Upper Rhine 4.0 bilaterale Partnerschaften aufgebaut. Das Projekt hat einige Partnerschaften gefestigt und neue Partnerschaften geschaffen (verstärkte positive Synergien), hat aber auch gezeigt, dass es aus verschiedenen Gründen schwierig war, mit einigen Partnern zu arbeiten. Das Projekt hat gezeigt, dass die Aufbauphase sehr wichtig war, um die Projektpartnerschaft als Ganzes aufzubauen. Außerdem ist der administrative Aufwand zu erwähnen, der die Projektorganisation erschwert. Es ist also notwendig, die Kapazität für die wissenschaftliche, administrative und menschliche Steuerung zu haben. Manche Partner haben keine Kapazitäten, um den administrativen Aufwand zu bewältigen (Synergieverluste).

### *Nachhaltigkeit der Effekte*

Das Partnernetzwerk - das Hauptergebnis des Projekts - ist nachhaltig, wobei sich die bilateralen und multilateralen Partnerschaften auf andere einmalige und langfristige Projekte sowie auf informellere Netzwerke ausbreiten. Die Umsetzung eines Folgeprojekts auch im Rahmen des Interreg-Programms, TITAN-E, soll diese Partnerschaften und das Netzwerk weiter verfestigen. Die interaktive Plattform, auf der die Projektergebnisse und -inhalte erfasst werden, wurde hingegen nicht weitergeführt.

## **EINFLUSSFAKTOREN**

### *Externe Faktoren*

Die Covid-19-Krise verhinderte die Durchführung einiger Veranstaltungen, auf denen das Projekt vorgestellt werden sollte. Allerdings hat die Krise auch dazu geführt, dass Fernunterricht sowohl möglich als auch einfach war, mit den Vorteilen der Zeitersparnis und einer breiteren Beteiligung.

Andererseits ist das Projekt hinsichtlich der Entwicklung der Industrie 4.0, der Fragestellungen der KMUs und der Reife der Partner zu einem günstigen Zeitpunkt stattgefunden, was die Auswirkungen erleichtert hat.

### *Interne Faktoren*

Zu den auffälligsten internen Faktoren gehörten die operativen Modalitäten eines jeden Interreg-Projekts, die durch die Anzahl und Art der Partner an Komplexität gewinnen, sowie die De-Synchronisierung der Aktivitätszyklen der Partner - beides Faktoren, die die Durchführung des Projekts behinderten. Dies macht die Aufbauphase zu einer entscheidenden Phase: Je ausgereifter das Projekt vor dem Start ist, desto besser verläuft es.

## **ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN**

Das Partnernetzwerk ist stabil und fördert den Aufbau künftiger Partnerschaften (z.B. um ein System von Doppelabschlüssen zwischen Universitäten einzurichten), wie etwa beim Interreg-Projekt TITAN-E, welches bestrebt ist das wirtschaftliche Potenzial technologischer Innovation in der Oberrheinregion hervorzuheben. Dieses Folgeprojekt soll das bestehende Netzwerk an der Schnittstelle zwischen der Wirtschaft (insbesondere Start-ups und KMUs) und Wissenschaft stärken.

Erfolgsfaktoren	Besondere Erkenntnisse
<p>Obwohl die Sprache eine Barriere darstellt, bleibt der grenzüberschreitende Charakter dank der vielfältigen Ansätze und rechtlichen Rahmenbedingungen eine echte Bereicherung. Sie erlaubt es Abstand zu nehmen und andere Ansätze kennenzulernen. Schließlich führt Multikulturalität zur Multidisziplinarität.</p> <p>Die erfolgreiche <b>Vernetzung</b> der Partner ist der wichtigste Maßstab für den Projekterfolg. Die Ziele des Austauschs und der Mobilisierung von Unternehmen und anderen Zielgruppen wurden dank der vielfältigen und angepassten Inhalte erreicht.</p> <p>Schließlich dürfte auch die Tatsache, dass das Projekt "eine unumgängliche Nische" in der Wirtschaft besetzt hat, zur Mobilisierung der Schlüsselakteure beigetragen haben.</p>	<p>Die <b>Projektaufbauphase</b> ist entscheidend für den späteren Projekterfolg, die Operationalisierung und Planung des Projektoutputs. Es bedarf zumindest eines Kernteams, um das Projekt zu leiten und die Fluktuation innerhalb der Partnerorganisationen auszugleichen.</p> <p>Die Rolle und Kapazität des Projektträgers sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da er die Steuerung des Projekts für alle Partner aus seinem eigenen Anteil mitfinanziert, was einer Vollzeitstelle entspricht.</p> <p>Während das Technologie-Ökosystem in dem Projekt gut vertreten war, war das Industrie-Ökosystem weniger stark vertreten, was seine Wirkung möglicherweise einschränkte.</p>

## SCHLUSSFOLGERUNG DER FALLSTUDIE

Wichtigste Auswirkungen der SZ8-Projekte	Erfolgsfaktoren	Limitierende Faktoren
<p>Diese beiden Projekte des SZ 8 haben dazu beigetragen, die Kompetenzen von Unternehmen am Oberrhein (im Agrarsektor bzw. dem Themenkomplex Industrie 4.0) im Hinblick auf ihre Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zu steigern. Somit haben sie es Unternehmen, insbesondere KMUs, potenziell ermöglicht, ihre Aktivitäten und Märkte jenseits der Grenze zu entwickeln. Diese Wirkung wurde von den Projektpartnern jedoch nicht gemessen, da sie nicht das direkte Hauptziel der Projekte war. Die fest etablierten grenzüberschreitenden Netzwerke bleiben die bedeutendsten Errungenschaften beider Projekte, da sie die notwendigen Ressourcen für die grenzüberschreitende Entwicklung der anvisierten Unternehmen bieten und für zukünftige Partnerschaften förderlich sind (KLIMACO, TITAN-E).</p>	<p>Die Vielfalt der Ansätze und Ressourcen (Methoden, Instrumente, Kompetenzen usw.) auf beiden Seiten der Grenzen war sowohl der Ankerpunkt als auch der entscheidende Faktor für den Erfolg dieser beiden Projekte. In erster Linie zielten sie auf die Schaffung von grenzüberschreitenden Netzwerken, mit dem Ziel Unternehmen dabei zu unterstützen ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und Innovationen voranzutreiben. Die multikulturelle und multidisziplinäre Dimension der Partnerschaften spielte eine wesentliche Rolle.</p>	<p>Die Vielfalt der Partnerschaften stellt sowohl eine Stärke als auch ein Hindernis für den Projekterfolg dar, denn die Projektrealisierung umfasst bereits umfangreiche Verwaltungsverfahren, die durch die unterschiedliche Größe, Art und Erfahrung noch komplexer werden. Auch rechtliche Hindernisse können die Realisierung bestimmter Projektergebnisse limitieren. In diesem Zusammenhang ist die Phase des Projektaufbaus eine entscheidende Etappe für den reibungslosen Ablauf des Projekts.</p>