

Projekt



Neue Beschäftigung auf dem Lande

Das Projekt wird durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Innovation – Kooperation – gute Verwaltungspraxis

**Ergebnisse der Diskussion und Handlungsempfehlungen
im Rahmen des Projektes**

„NEBAL – Neue Beschäftigung auf dem Lande“

Verfasser: Brandenburg Dezember 2011

Reinhard Petzold

Dr. Dieter Zenke



**EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds**



**LAND
BRANDENBURG**

**Ministerium für Arbeit,
Soziales, Frauen und Familie**

Kontaktadressen und Ansprechpartner des Projektes NEBAL:

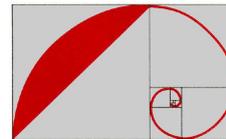
Projektkoordinator:

DePoWi Deutsch-polnische
Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft mbH
Ansprechpartner: Reinhard Petzold
Tel. +49 335 64439
info@depowi.de



Projektpartner:

Dr. Dieter Zenke
Sachverständiger und Wirtschaftsberater
Tel. +49 173 2093315
dr.zenke@arcor.de



BIC Frankfurt (Oder)
Technologiezentrum
Ansprechpartner: Uwe Hoppe
Tel. +49 335 5571100
info@bic-ffo.de



Brandenburg 21 e.V.
Lindenstrasse 34, Haus der Natur
14467 Potsdam
Ansprechpartnerin: Marion Piek
Tel. +49 1523 3877263
brandenburg21@gmx.de



Nationaler Partner:

Amt Scharmützelsee
Forsthausstraße 4
15526 Bad Saarow
Ansprechpartner: Carsten Krappmann
Tel. +49 33631 45141
post@amt-scharmuetzelsee.de



Transnationale Partner:

Österreich
Stadtgemeinde Neusiedl am See
Ansprechpartner: OAR Franz Renghofer
Tel. +43 2167 230012
renghofer@neusiedlamsee.at



Rumänien
Gemeinde Vama
Ansprechpartner: Nicolai Baltag
(Bürgermeister)
Tel. +40 230 239112
Fax +40 230 239045

Polen

Gemeinde Bogdaniec

Ansprechpartner: Monika Wilk

Tel. +48 957510210

[bibliotheka@bogdaniec.pl](mailto:bibliothek@bogdaniec.pl)

Bogdaniec



Bulgarien

Gemeinde Ljaskovetz

Ansprechpartner: Ivelina Getzova

(Bürgermeisterin)

Tel. +359 619 22055

obshtina@ljaskovets.net



Inhaltsverzeichnis

A. Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse	6
I. Innovation	6
II. Kooperation	7
III. Gute Verwaltungspraxis	7
B. Projektergebnisse	8
C. Sammlung von Analyseergebnissen	9
1. Konzept für die Entwicklung kreativer Freiräume und durch KMU nutzbare Ideen	9
2. Nachnutzung eines Konzepts für ein Versorgungs- und Kommunikationszentrum...	9
3. Nutzung sozialer Innovationen für die Entwicklung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen und für die Erhaltung der sozialen und demografischen Struktur.	10
4. Nutzung erneuerbarer Energien in Brandenburg zur Entwicklung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum.....	10
5. Kooperative Unternehmensformen	10
6. Regionalentwicklung unter dem Dach einer Kapitalgesellschaft	11
D. Handlungsoptionen aus Projektergebnissen und Analyseergebnissen	11
I. Innovation	11
Handlungsoption 1: Einrichtung eines Innovationslabors	11
Handlungsoption 2: Einrichtung einer Kapitalgesellschaft für die regionale Wirtschaftsförderung	13
Handlungsoption 3: Entwicklung einer Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur für Kinder	14
II. Kooperation	16
Handlungsoption 4: Entwicklung einer Regionalmarke und regionale und überregionale Vermarktung regionaltypischer Produkte.....	16
Handlungsoption 5: Herstellerkooperation nach dem Prinzip der Virtuellen Fabrik oder einer genossenschaftlichen Kooperation	17
III. Gute Verwaltungspraxis	18
Handlungsoption 6: Studie Anpassung der Verwaltungsprozesse an die Bedürfnisse von regionalen KMU	18
Handlungsoption 7: Umsetzung der Handlungsinitiative „Entwicklung einer Regionalmarke und regionale und überregionale Vermarktung regionaltypischer Produkte“ als Beispielprojek für Initiative im Ergebnis transnationaler Projekte...	19
Handlungsoption 8: Verbesserung der Teilnahmemöglichkeiten für KMU an Ausschreibungen der öffentlichen Finanzierungsträger und stärkere Nutzung von freihändiger Vergabe an regionale KMU durch Aufgabensplittung	20

E. Handlungsempfehlungen aus dem Projekt NEBAL..... 21

F. Zusammenfassung..... 21

A. Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse

Das Projekt NEBAL hatte das Ziel durch Diskussionen, Seminare und Workshops Informationen im Land Brandenburg und bei den transnationalen Partnern zu gewinnen, die es ermöglichen im ländlichen Raum des Landes Brandenburg Arbeitsplätze zu sichern und neue zu entwickeln. Entgegen der landläufigen Wortwahl werden nachhaltige Arbeitsplätze nicht „geschaffen“, sondern sie werden in Unternehmen im Prozess der Lösung von Problemen entwickelt. Damit wird auch klar, dass alle Projekte und Verwaltungsmaßnahmen zur Entwicklung von Arbeitsplätzen auf die Unterstützung von Unternehmen bei diesen Lösungsprozessen gerichtet sein sollten.

Im Verwaltungshandeln konzentrieren sich viele Kommunen auf die Ansiedlung neuer Unternehmen. Das meiste Potential zur Entwicklung von Arbeitsplätzen besteht aber nach wie vor in den kleinen und mittleren Betrieben der Region. Die Diskussionen und Analysen im NEBAL Projekt konzentrierten sich auf die folgenden Bereiche:

- Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittleren Betriebe und deren Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnden Bedingungen (Globalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel etc.)
- Stärkung der Innovationsfähigkeit der KMU
- Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe der Land- und Forstwirtschaft, insbesondere der kleineren und der biologisch arbeitenden Betriebe
- Verbesserung der Umwelt und umweltverträgliche, nachhaltige Nutzung der ländlichen Räume zu touristischen Zwecken
- Entwicklung der Gesundheitswirtschaft und des Gesundheitstourismus
- Verknüpfung der Projektergebnisse der ESF Projekte mit regionalen Zielen und Zielen der Wirtschaftsförderung (insbesondere Entwicklung einer Dachmarke und regionaler Wertschöpfungsketten)

Zu diesen Themen wurden unterschiedliche Ansätze und Lösungswege vorgeschlagen und diskutiert. Die Diskussionen fanden auf den Workshops und Seminaren in Brandenburg, bei den Treffen mit Unternehmern und Fachleuten und bei den transnationalen Treffen statt, so dass ein repräsentativer Meinungsquerschnitt aufgenommen werden konnte.

Im Ergebnis der Analysen wurden drei wichtige Aktivitätsfelder identifiziert, die den Erfolg und die Nachhaltigkeit bei der Entwicklung von Arbeitsplätzen sichern:

I. Innovation

Viele kleine und mittlere Unternehmen, Organisationen und auch Verwaltungen im ländlichen Raum sind nicht genügend innovativ, um den Herausforderungen der Zeit hinreichend gut begegnen zu können. Wenn die Regionen des Landes Brandenburg eine Wirtschaftskraft erreichen wollen, die den süddeutschen vergleichbar ist und die weitere Abwanderung der Jugend begrenzt, ist die Nutzung innovativer Ansätze und die Entwicklung innovativer Unternehmen und innovativer Persönlichkeiten unabdingbar. Dies hängt auch und vor allem von Personen ab. Insbesondere die Unterstützung für innovative Personen und innovative Ansätze kann die Unternehmen der Region voranbringen.

Die Überlegungen zur Innovationsfähigkeit dürfen sich nicht auf technische und wirtschaftliche Innovationen beschränken, sondern müssen auch soziale und organisatorische Innovationen einschließen.

Der Agrar-, der Tourismus- und der Lebensmittelsektor müssen die Möglichkeiten nutzen, die ihnen neue Konzepte, Technologien und Innovation bieten, um der sich wandelnden Marktnachfrage sowohl in Europa als auch weltweit zu entsprechen.

Weitere Potentiale liegen in der Kooperation mit den Hochschulen und Universitäten.

Innovative Unternehmen der Region des Amtes Scharmützelsee sind vor allem die Unternehmen des Gesundheits- und Wellness-tourismus, der ökologischen und biologischen Landwirtschaft, und der geplanten medizinischen Schulungszentren. Zudem setzt die Region auf das Entwicklungspotential, das sich durch die Inbetriebnahme des neuen Airports BER eröffnet. Diese Ziele wurden in den langfristigen Trends und Zielen der Region und der langfristigen Konzeption bis 2020 fixiert.

II. Kooperation

Da viele der im Projekt einbezogenen kleinen und mittleren Betriebe (KMU) nur einen beschränkten Ausschnitt der Wertschöpfungskette im Unternehmen abdecken und zudem häufig auf lokale Märkte beschränkt sind, ist die Kooperation ein wichtiges Moment zur Stabilisierung und Erweiterung der Marktposition und zum erfolgreichen Auftritt auf überregionalen Märkten.

Im Rahmen des NEBAL Projektes wurde die Entwicklung einer lokalen Marke für die Region Scharmützelsee und die nationale und transnationale Kooperation für die Verlängerung von Wertschöpfungsketten besonders intensiv im Bereich der Amtsverwaltung und mit dem in Gründung befindlichen regionalen Unternehmerverband diskutiert. Dabei wurde herausgearbeitet, dass solche Kooperationsverbände (z.B. Dachmarke oder kooperative Erstellung und Vermarktung neuer Produkte oder Dienstleistungsangebote) nur dann langfristig erfolgreich sein und zur Entstehung von Arbeitsplätzen beitragen können, wenn sich für die beteiligten Unternehmen und Organisationen ein wirtschaftlicher Zusatznutzen einstellt.

Dies heißt zum einen, dass der Kooperationsverbund oder jemand im Kooperationsverbund wirtschaftliche Verantwortung übernehmen muss. Diese Notwendigkeit lässt sich gut an den verschiedenen Projekten und Überlegungen zur Bildung einer regionalen Dachmarke demonstrieren. Solange die Aktivitäten auf Unternehmerstammtische, Kooperationsvereine und Webseiten beschränkt bleiben, sind die wirtschaftliche Wirkung und die Wirkung auf den Arbeitsmarkt nicht groß. Sobald aber eine Organisationsform gefunden werden kann, die selbständig wirtschaftliche Verantwortung übernimmt und dadurch einen wirtschaftlichen Zusatznutzen für die beteiligten KMU darstellen kann, entstehen auch Arbeitsplätze. Wirtschaftlich besonders interessant für KMU und mit Wirkung für den Arbeitsmarkt (Arbeitsplätze, Fachkräfteausbildung) ist nach wie vor die Kooperation mit polnischen Unternehmen.

III. Gute Verwaltungspraxis

Bei den Diskussionen mit Unternehmen insbesondere in Bad Saarow und in Ljaskovetz (Bulgarien) spielten immer wieder die Fragen eine große Rolle, wie Verwaltungen kleine Unternehmen unterstützen können. Dabei wurde nicht das Thema Steuern (wie vielfach in der „großen“ Politik), sondern insbesondere die Vereinfachung und die vereinfachte Anwendung von Verwaltungsvorschriften thematisiert. Die Unternehmer sprachen die Begrenzung durch eine Vielzahl von Vorschriften, Regeln und Genehmigungen an.

B. Projektergebnisse

Auf der Basis der Überlegungen zur Innovation, Kooperation und Verwaltungspraxis wurden die folgenden Projektergebnisse umgesetzt:

1. Beantragung und Umsetzung eines GRUNDTVIG Partnerschaftsprojektes „Innovation, Wissenstransfer und neue Bildung für KMU...“ (2010-1-DE2-GRU06-04726 1)

Das Projekt „Innovation, Wissenstransfer und neue Bildung für KMU zur Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum“ (InnoWin) der Partner Strategieteam e.V. und DePoWi GmbH (Deutschland), S.C. INFOTEC MANAGEMENT SRL (Rumänien) und der Gminna Biblioteka Publiczna w Bogdańcu (Öffentliche Gemeindebibliothek in Bogdaniec, Polen) realisiert die Zusammenarbeit zum Zwecke des Wissenstransfers und des Wissensmanagements in zwei thematischen Arbeitsgruppen („Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ und „Erneuerbare Energien“) mit dem Endziel Entstehung von neuen Arbeitsplätzen. Mit dieser Lernpartnerschaft wird ein nachhaltiges transnationales Kooperationsnetzwerk für Bildung, Innovation und Projektentwicklung entstehen.

2. Einrichtung eines Kindergartens für Eltern, die in Schicht arbeiten

Im Rahmen der Diskussion und des Erfahrungsaustausches entstand die Idee zur Verbesserung der Beschäftigungssituation für alleinerziehende Eltern einen Kindergarten mit verlängerten Öffnungszeiten zu organisieren. Dadurch könnten einerseits die Beschäftigungsmöglichkeiten für alleinerziehende Frauen in den in Bad Saarow ansässigen Gesundheitseinrichtungen (Helios-Klinikum) und touristischen Einrichtungen verbessert werden und gleichzeitig die Fachkräftesituation dieser Einrichtungen besser gelöst werden. Zur Umsetzung dieser Idee wurden durch Herrn Petzold eine Vielzahl von Gesprächen mit dem Amt Scharmützelsee, potentiellen Nutzern und möglichen potentiellen Betreibern geführt und die Planung und Gründung vorbereitet. Mit Stand Dezember 2011 wurden mit dem Regionalverband Oderland-Spree der Johanniter Absprachen als Betreiber getroffen.

3. Regionalmarke – Vermarktung regionaler Produkte

Mit der Ökodorf Brodowin GmbH & Co. Vertriebs KG, den Hoffnungsthaler Anstalten Standort Reichenwalde und der GEG Wendisch Rietz wurden Gespräche geführt mit dem Ziel ein Konzept zur Vermarktung regionaler Produkte, das Gegenstand der Diskussion in den Seminaren mit der Gemeinde Neusiedl war, mit diesen Partnern umzusetzen. Zudem wurde das Konzept mit Herr Christian Hiß von der Regionalwert AG (www.regionalwert-ag.de) und den österreichischen Partnern diskutiert, um deren Erfahrungen zu nutzen. Für die Umsetzung ist es erforderlich eine Organisation zu etablieren, die die wirtschaftliche Verantwortung für die Aktivitäten übernimmt und die so neutral ist, dass sie die Partner gleichberechtigt beteiligen und zusammenführen kann. Die Ökodorf Brodowin Gesellschaft hat sich bereit erklärt die Logistik für dieses Netzwerk zu organisieren. Die Etablierung einer wirtschaftlich arbeitenden Regionalmarken- und Vertriebsgesellschaft, die über die bestehenden Aktivitäten am Scharmützelsee hinaus aktiv wird, ist ein gesondertes Projekt, das durch Fördermittel oder durch die beteiligten Partner finanziert werden muss.

4. Umsetzung eines Konzepts zur Unterstützung der kleinen und mittleren Unternehmen

Die aus der Analyse der existierenden regionalen, nationalen und transnationalen Erfahrungen gewonnenen Ergebnisse und die theoretischen Überlegungen werden zu einem Konzept für eines Zentrums für Kooperation und Bildung zusammengefasst und mit den nationalen und transnationalen Partnern diskutiert. Das auf diese Weise entwickelte Konzept dient als Basis für eine Umsetzungsstrategie. Das Konzept entwickelt Lösungsvorschläge für die Kooperation von KMU, für die Innovationsaktivitäten und für die Ausbildungsstrategien. Auf der Basis dieser Überlegungen wurde 2011 ein transnationales Projekt beantragt, dass sich in der Ausschreibung nicht durchsetzen konnte. Die Idee der nationalen und transnationalen Zusammenarbeit der Unternehmen im Amt Scharmützelsee wird aber durch die beteiligten Partner weiter verfolgt.

C. Sammlung von Analyseergebnissen

Durch die Diskussionen und Analysen mit den nationalen und transnationalen Partnern wurden Erfahrungen zusammengetragen, deren Nutzung bzw. Anpassung an die lokalen Verhältnisse in Brandenburg zu sinnvollen Ergebnissen führen könnte:

1. Konzept für die Entwicklung kreativer Freiräume und durch KMU nutzbare Ideen

Es wurde das in Österreich eingeführte Konzept des offenen Technologielaors (www.otelo.or.at) analysiert. Es erscheint geeignet, für kleine und mittlere Unternehmen der Region eine Basis zu bieten, um innovative Ideen zu entwickeln und kreative Köpfe und Unternehmen in der Region zu halten. Das offene Technologielaor kann als Basis für ein transnationales Entwicklungskonzept dienen, um die regionale Innovationskraft und die internationale Zusammenarbeit in einem Innovationsnetzwerk unter Einbeziehung der regionalen Hochschulen zu fördern. Außerdem können in einem solchen Netzwerk Produkt- und Dienstleistungsideen für Existenzgründer entwickelt werden. Alle Unterstützungsstrukturen greifen für den Aufbau einer Existenz nach Entwicklung einer Idee. Für die Ideenbereitstellung gibt es außer Franchisekonzepten wenig Ansätze.

2. Nachnutzung eines Konzepts für ein Versorgungs- und Kommunikationszentrum

Die bevölkerungsschwachen und überalternden Regionen des Landes Brandenburg können von einem Konzept zur Entwicklung eines Versorgungs- und Kommunikationszentrums (siehe www.dorv.de und www.spes-zukunftsmodelle.de) profitieren, das für vergleichbare Regionen in anderen Bundesländern entwickelt wurde. Im Rahmen des NEBAL Projektes wurde das Konzept diskutiert und in einzelnen Gemeinden vorgestellt. Das Know how steht zur Nachnutzung für Gemeinden aus Brandenburg zur Verfügung.

3. Nutzung sozialer Innovationen für die Entwicklung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen und für die Erhaltung der sozialen und demografischen Struktur

Man könnte auch das DORV Konzept unter dieser Überschrift betrachten.

Es wurden in den Projektworkshops neue Konzepte für das Gesundheitsmanagement im ländlichen Raum (siehe <http://www.brandeins.de/magazin/rechnen/der-optimierer-1.html> **Brand eins 11/2011** , <http://www.aerzteblatt.de/nachrichten/34113> und http://www.welt.de/print/die_welt/politik/article13708657/Schwester-Agnes-auf-Haus-besuch.html) diskutiert, aber da das Projekt NEBAL auf die Entwicklung von Arbeitsplätzen gerichtet ist, wurden diese Ansätze nicht vertieft

4. Nutzung erneuerbarer Energien in Brandenburg zur Entwicklung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum

Insbesondere die rumänischen Partner hatten sich in Kooperation mit der Technischen Universität Iasi schon sehr intensiv mit der Nutzung erneuerbarer Energien beschäftigt. Im Rahmen des Projektes wurden Informationen zur Entwicklung von Arbeitsplätzen, zur Informationsvermittlung und zur Bürgerbeteiligung bei der Nutzung erneuerbarer Energien gesammelt und diskutiert. Mit den transnationalen Partnern des Projektes wurden das geplante Informations- und Schulungszentrum in Neustrelitz (www.leea-mv.com) besucht und den Modellversuch einer Bürgerenergieversorgung in Feldheim bei Treuenbrietzen <http://www.neue-energien-forum-feldheim.de> . Ziel war es in transnationaler Zusammenarbeit Konzepte zu entwickeln, um die Bürgerbeteiligung bei der Einführung erneuerbarer Energien zu verstärken und über das materielle Interesse die Einführung neuer Energien zu verstärken. Dieser Ansatz wird im oben beschriebenen GRUNDTVIG – Projekt weiter verfolgt und ggf. in weiteren Folgeprojekten integriert. Die technischen Probleme sind dabei weitgehend gelöst. An wirksamen Konzepten fehlt es bisher beim Interessenausgleich zwischen unterschiedlichen Gruppen und an der Beteiligung der Bürger bei der Umsetzung, die bisher durch Kapitalinvestoren und Energieversorger erfolgt.

5. Kooperative Unternehmensformen

Beim polnischen Partner aus Bogdaniec wurde im Rahmen des Projektes untersucht, wie sich die in Polen geförderte Bildung von Genossenschaften oder von anderen Kooperationsgesellschaften als Unternehmensform auf die Erweiterung und Vergrößerung der wirtschaftlichen Chancen und damit auf die Entwicklung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten auswirkt.

Mit der Unternehmensrechtsreform in Deutschland und mit der damit möglichen Gründung von „kleinen“ Genossenschaften, die vermindertem Gründungs- und Managementaufwand erfordern, steht dieses Instrument auch in Deutschland leichter und kostengünstiger zur Verfügung. Die Erfahrungen in Polen zeigen allerdings, dass für die Gründung einer solchen Kooperative durch Arbeitslose oder Kleinunternehmen Management- und Marketingwissen erworben werden muss. Andererseits zeigen die Kooperativen von Mondragon im Baskenland (<http://www.mondragon-corporation.com/language/de-DE/ALE.aspx>), das gut geführte und gemanagte Kooperationen unter dem ethischen Prinzip HUMANITY AT WORK zu wirksamer Entwicklung in einer unterentwickelten Region führen können. Unter dieser Form eröffnen sich Möglichkeiten die kooperative Teilhabe mit wirtschaftlichem Denken und neuen Managementansätzen zu verbinden.

Nach Einschätzung der Projektpartner würde es sich lohnen diesen kooperativen Ansatz in einem Modellprojekt auszutesten.

6. Regionalentwicklung unter dem Dach einer Kapitalgesellschaft

Die österreichischen Partner aus Neusiedl am See haben gemeinsam mit anderen Gemeinden der Region den Weg der Gründung einer Kapitalgesellschaft gewählt (www.wibag.at), um die Wirtschaft zu fördern, die Region zu entwickeln und Projekte zu realisieren. Diese Form der Aktiengesellschaft ist gewählt worden, um die formal unterschiedlichen Ziele der Wirtschaftsförderung, der arbeitsmarktwirksamen Projekte und der Existenzgründungsunterstützung unter einem Dach mit Finanzierungsmöglichkeiten (Kreditvergabe, venture capital) zu vereinen. Diese Form unterliegt nicht den Zwängen der staatlichen Haushaltsregulierung (Kameralistik) und kann demzufolge freier wirtschaftlich operieren. Eine solche Form der Entwicklungsförderung, die u.a. auch Technologieparks und touristische Großprojekte (Therme) entwickelt und finanziert hat, liegt dem aktuellen deutschen wirtschaftlichen Denken näher als die Gründung von Genossenschaften, verlangt aber schwierig zu bewirkende Entscheidungen auf der Ebene von Regionen, da Teilaspekte und Teilaufgaben dieser AG schon in Strukturen des Landes Brandenburg umgesetzt sind (ZAG, Landesinvestitionsbank etc.). Innovativer und mit größeren Chancen ausgestattet sind die kooperativen Unternehmensformen.

D. Handlungsoptionen aus Projektergebnissen und Analyseergebnissen

Die nachfolgend beschriebenen Handlungsempfehlungen lassen sich am besten immer als Projekt beschreiben. Die Umsetzung verlangt ein professionelles Projektmanagement, das sowohl durch einen oder mehrere Beteiligte als auch durch externe Dienstleister organisiert werden kann. Die Projekte verlangen immer einen Initiator (eine Person oder Organisation), der die Handlungsoptionen auswählt, die Projektziele definiert und die Verantwortung für die Projektziele und das Projektmanagement trägt. Wenn der Projektmanager keine direkte Managementverantwortung trägt sondern als Stabsstelle oder als Dienstleister agiert, muss er sich in der Managementstruktur des Initiators einen „Projektpaten“ suchen, der in der Lage ist Entscheidungen zu fällen und durchzusetzen, um den Projekterfolg zu sichern.

Ziel der Handlungsempfehlungen ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU im ländlichen Raum und die damit verbundene Stabilisierung und/oder Entstehung von Arbeitsplätzen. Die KMU haben oft nicht die finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Aber nur diese Produkte sichern die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

I. Innovation

Handlungsoption 1: Einrichtung eines Innovationslabors

Bewertung: hoch wirksam, effektiv für Innovation, anziehend für kreative Köpfe, Fokussierung auf bestimmte Wirtschaftsbereiche (erneuerbare Energien, Medizintechnik, Lebensmitteltechnologie etc.)

mögliche Initiatoren:	lokale oder regionale Verwaltung, Innovations- oder Gründerzentren							
Mitwirkende:	innovative Unternehmen, Innovationsdienstleister, Unternehmen mit Bedarf an Knowhow-Transfer, interessierte Vertreter von Hochschulen und Instituten							
Ziele:	Etablierung einer aktiven Entwicklungs- und Transferstruktur, die es kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht kreative Ergebnisse zu nutzen, die sie selbst nicht erarbeiten könnten. Etablierung einer wirtschaftlich tätigen Struktur, die am Innovationsprozess aktiv teilnimmt und davon wirtschaftlich partizipiert. Dies ist für Deutschland innovativ.							
Kosten:	<p>Die Kosten hängen stark von der erforderlichen materiellen Ausstattung ab. Schätzungen ergeben etwa folgende Kosten:</p> <table> <tr> <td>Personalkosten</td> <td>60 – 140 TEUR/Jahr</td> </tr> <tr> <td>Investitionen</td> <td>40 – 250 TEUR</td> </tr> <tr> <td>Betriebskosten</td> <td>15 – 20 TEU/Jahr</td> </tr> </table> <p>Die genauen Beträge müssen in einem zu erarbeitenden Businessplan geklärt werden.</p>		Personalkosten	60 – 140 TEUR/Jahr	Investitionen	40 – 250 TEUR	Betriebskosten	15 – 20 TEU/Jahr
Personalkosten	60 – 140 TEUR/Jahr							
Investitionen	40 – 250 TEUR							
Betriebskosten	15 – 20 TEU/Jahr							
Milestones:	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsuntersuchung, Ist-Situation, Partnerbestimmung für ein erstes Transferprojekt - Erarbeitung eines Businessplanes für das Innovationslabor (notwendiges Startkapital, Finanzierung durch Akquise von Projektförderung und nachhaltige Finanzierung durch Projektbeteiligung und Beratungs- und Dienstleistungshonorare, Infrastruktur) - Investitionsplanung und Realisierung - Marketingplan und dessen Umsetzung - Erarbeitung eines Verhandlungs- und Vergütungsmodells für den Entwicklungs- und Transferprozess (Anteile für den Entwicklungs- und Ideengeber, die Entwicklungsinfrastruktur, das Transfermanagement und die finalen Nutzer in den KMU) eventuell mit langfristigem Besserungsschein 							
Probleme:	<ul style="list-style-type: none"> - Gewinnung von Personal, das den Anforderungen gewachsen ist. Eine Möglichkeit ist die Einbeziehung von Seniorexperten oder Business – Mentoren. - Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart 							
Ergebnisse:	Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur (Werkstätten, Labors etc.). Vorbereitung von Personal in den KMU, das in der Lage ist die Ideen aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Produktivitätsschub für regionale KMU							
Quellen:	www.otelo.or.at www.stw.de www.top-online.de	offene Innovationsplattform aktiver Innovationstransfer für größere Unternehmen passives Besichtigungsprogramm für KMU						

Workshop Neusiedl am See
Workshop und Diskussionen Unternehmen Vama und Technische
Universität Iasi
Besuch Technologiepark Neusiedl am See
Besuch Technologiepark „Erneuerbare Energien“ auf dem Gelände
der TU Iasi

Handlungsoption 2: Einrichtung einer Kapitalgesellschaft für die regionale Wirtschaftsförderung

Bewertung: one stop shop, hoch wirksam, effektiv für gezielte innovative
Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung

mögliche Initiatoren: lokale oder regionale Verwaltung

Mitwirkende: Finanzierungsinstitute (Sparkassen, Volksbanken) profilbestimmende
Forschungseinrichtungen, Stiftungen, Förderinstitute, Hochschulen
und Instituten

Ziele: Etablierung einer aktiven regionalen Entwicklungs- und Wirtschafts-
förderstruktur, Entwicklung eines eigenständigen regionalen Profils in
innovativen Schwerpunkten, Standortsicherung

Kosten: Gründungskapital mind. 50.000,00 EUR
Personalkosten mind. 100 – 180 TEUR/Jahr
Betriebskosten mind. 15 – 20 TEU/Jahr
Die genauen Beträge müssen in einem zu erarbeitenden Business-
plan geklärt werden.

Milestones: - Bestimmung der Aufgaben und Schwerpunkte mit strengem
Regionalbezug durch Gesellschafter:

mögliche Schwerpunkte:

- Fördermittelmanagement für innovative Unternehmen –
Neugründungen und Ansiedlungen (Information, Antrags-
unterstützung, Kombination von unterschiedlichen Förder-
mitteln)
- Infrastruktur und Standortmarketing (Initiierung von innovativen
Standorten, Interessenausgleich z.B. Tourismus - innovative
Unternehmen – Natur- und Landschaftsschutz, Standort-
marketing innerhalb und außerhalb)
- Risikokapital – insbesondere Seed Capital zur „Anwerbung
innovativer Köpfe“ (Im Sport, im big business und in der Kultur
ist unstrittig, dass große Erfolge von Einzelpersonlichkeiten
abhängen. Dem muss man auch in der regionalen Entwick-
lungsstrategie Rechnung tragen. Problem: Erfolgsprognose und
–messung, daher Risikokapital)
- Dienstleistungen (KMU sind überfordert durch die Vielzahl der
Funktionen, die mit wachsender Bürokratie auf sie zukommen,
Der Schritt von selbständiger Tätigkeit zur Einstellung eines
Mitarbeiters – was Ziel unseres Projektes war - bedeutet eine
Vervielfachung des bürokratischen Aufwandes und Ausgaben

für Finanzsoftware oder Steuerberatung, die erst mal erwirtschaftet werden müssen. Ein Teil der Managementfunktionen kann in einer Kapitalgesellschaft übernommen und effektiver gestaltet werden. Honorierung durch Beteiligung mit Besserungsschein nach Venture Capital Vorbild.)

- Kooperationsmanagement (siehe Handlungsempfehlungen Kooperation)
- Entwicklung eines eigenen Geschäftsmodells zur nachhaltigen Finanzierung der Gesellschaft

- Erarbeitung eines Businessplanes für die Kapitalgesellschaft zur Wirtschaftsförderung

(notwendiges Startkapital, Finanzierung durch Akquise von Projektförderung und nachhaltige Finanzierung durch Projektbeteiligung und Beratungs- und Dienstleistungshonorare, Infrastruktur, Marketing)

- Personalauswahl

- Erarbeitung eines Verhandlungs- und Vergütungsmodells für den Entwicklungs- und Transferprozess (Anteile für den Entwicklungs- und Ideengeber, die Entwicklungsinfrastruktur, das Transfermanagement und die finalen Nutzer in den KMU) eventuell mit langfristigem Besserungsschein

Probleme:

- Gewinnung von Personal, das den Anforderungen gewachsen ist. Eine Möglichkeit ist die Einbeziehung von Seniorexperten oder Business – Mentoren.

- Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart

Ergebnisse:

Bereitstellung von Entwicklungsinfrastruktur für KMU, Gründungs- und Produktivitätsschub für regionale KMU

Quellen:

www.wibag.at

Workshop Neusiedl am See

Workshop Stadtverwaltung Ljaskovets

Handlungsoption 3: Entwicklung einer Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur für Kinder

Bewertung:

hoch wirksam, Ansiedlungsfaktor, langfristige Bindung an die Region, effektiv für Verbesserung der Altersstruktur und Verringerung der Folgen des demografischen Wandels, anziehend für kreative Köpfe, Förderung der Entwicklung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen

mögliche Initiatoren: lokale oder regionale Verwaltung, lokale oder regionale Initiativen, freie Träger

Mitwirkende:

innovative Unternehmen, Unternehmen mit Bedarf an qualifiziertem Mitarbeitern und an Zuzug gut ausgebildeter Menschen

Ziele:	Etablierung einer guten Mischung von unterschiedlichen Betreuungs- und Ausbildungseinrichtungen, die attraktiv für Eltern sind und Zuzug ermöglichen. Schaffung von Voraussetzung für die Arbeitsaufnahme durch Alleinerziehende bzw. die Gewinnung von Fachkräften
	mögliche Projekte: Vorschulbetreuung in ungewöhnlicher Form (Kreativ-, Wald-, Sport-, Sprachbetreuung, verlängerte Öffnungszeiten – Schichtkindergarten, 24 Stunden – Kinderhotel)
Kosten:	Die Kosten hängen stark von der erforderlichen materiellen und personellen Ausstattung der jeweiligen Aktivität ab und müssen in einem Projektplanungsprozess erarbeitet werden.
Milestones:	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsuntersuchung, Ist-Situation, Partnerbestimmung für ein entsprechendes Projekt - Erarbeitung eines pädagogischen Konzepts - Erarbeitung eines Businessplanes (notwendiges Startkapital, Finanzierung durch Akquise von Projektförderung und nachhaltige Finanzierung durch Projektbeteiligung von Interessierten Unternehmen und Bürgern) - Investitionsplanung und Realisierung - Marketingplan und –aktivitäten auf der Basis des pädagogischen Konzepts
Probleme:	<ul style="list-style-type: none"> - Sektor ist hoch reguliert - ungewöhnliche Konzepte werden von den etablierten Strukturen (Schule, Kindergarten) nur zögernd akzeptiert. - Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart
Ergebnisse:	Möglichkeit offene Fachkräftearbeitsplätze im Bereich Hotellerie und Gastronomie, sowie im Gesundheitswesen (Klinikum) zu besetzen. Angebot an Beschäftigte mit nicht normalen Tagesarbeitszeiten in Nachbargemeinden. Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur (Werkstätten, Labors etc.). Vorbereitung von Personal in den KMU, das in der Lage ist die Ideen aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Produktivitätsschub für regionale KMU
Quellen:	Workshop Neusiedl am See Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee

II. Kooperation

Handlungsoption 4: Entwicklung einer Regionalmarke und regionale und überregionale Vermarktung regionaltypischer Produkte

- Bewertung:** wirksam, Unterstützung für kleine Betriebe, insbesondere in der Landwirtschaft, Geschäftsmodell ist von sehr großer Bedeutung, Strukturen ohne eigenes wirtschaftliches Risiko (Beitragsfinanzierung) werden erst nach Erfolg akzeptiert und häufig dauerhaft subventioniert
- mögliche Initiatoren:** lokale oder regionale Initiativen,
- Mitwirkende:** lokale oder regionale Verwaltung, innovative Unternehmen, Unternehmen mit Bedarf an qualifiziertem Mitarbeitern und an Zuzug gut ausgebildeter Menschen
- Ziele:** Etablierung einer überregional bekannten Regionalmarke mit eigenem wirtschaftlichen Potential und hohem Marketingwert. Etablierung der dazu erforderlichen wirtschaftlichen Struktur
- Kosten:** Die Kosten hängen stark von den geplanten Aktivitäten und vom Umfang der vorgesehenen Leistungen ab.
- Milestones:**
- Partnerbestimmung für ein entsprechendes Projekt
 - Erarbeitung eines Geschäftsmodells
 - Erarbeitung eines Businessplanes (notwendiges Startkapital, Finanzierung durch Akquise von Projektförderung und nachhaltige Finanzierung durch Projektbeteiligung von interessierten Unternehmen und Bürgern, die die regionale Entwicklung unterstützen wollen.)
 - Investitionsplanung und Realisierung
 - Marketingplan und –aktivitäten auf der Basis des Geschäftsmodells
- Probleme:**
- Es existieren bereits diverse Aktivitäten, deren Vielzahl verwirrt. Die Projektinitiatoren tragen zumeist nicht die wirtschaftliche Verantwortung für die Produkte und die Etablierung und das Management der Marke.
 - Kooperation verlangt Management
 - Etablierung einer Marke ist ein längerer und kostenintensiver Prozess. (Kosten können durch Kreativität ersetzt werden – Guerilla – Marketing)
 - Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart
- Ergebnisse:** Verbesserung der Marketingposition der Region und der regionalen Unternehmen; Produktivitätsschub für regionale KMU
Verbesserung der Wertschöpfung in der Region

Quellen: Analyse und Workshop mit Regionalwert AG
(www.regionalwert-ag.de)
Workshop Neusiedl am See
Workshops Vama und Ljaskovets
Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee
Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee
Workshop im Ökodorf Brodowin

Handlungsoption 5: Herstellerkooperation nach dem Prinzip der Virtuellen Fabrik oder einer genossenschaftlichen Kooperation

Bewertung: hoch wirksam, Ansiedlungsfaktor, langfristige Entwicklung der Region, effektiv für Verbesserung der Absatzstruktur und der Chancen für Partnerschaft mit großen Unternehmen, Förderung der Entwicklung und Stabilisierung von Arbeitsplätzen

mögliche Initiatoren: lokale Unternehmen

Mitwirkende: innovative Unternehmen, Unternehmen mit Entwicklungspotentialen und Bedarf an Marktausweitung

Ziele: Etablierung einer stabilen Kooperationskette mit dem Ziel der Produktion neuer innovativer Produkte,

mögliche Felder:

Wachstumskerne des Landes Brandenburg

Kosten: Die Kosten hängen von der erforderlichen personellen Ausstattung der jeweiligen Kooperationsaktivität ab und müssen in einem Projektplanungsprozess erarbeitet werden.

Milestones:

- Partnerbestimmung für ein entsprechendes Projekt
- Auswahl der Rechts- und Organisationsform
- Erarbeitung der Konzepte für den Projektkoordinator (verantwortlich für die Verteilung der Aufgaben in der Produktionskette), den Leistungsbroker (Vermarkter der Leistungen der Kooperationskette) und den Arbiter (Streitschlichter, unabhängig und extern)
- Erarbeitung eines Businessplanes (notwendiges Startkapital, Finanzierung durch die beteiligten Unternehmen, Verantwortung und Haftung und Bürgern)
- Realisierungskonzept
- Marketingplan und –aktivitäten auf der Rechts- und Organisationsform

Probleme:

- KMU sind oft nicht kooperationsbereit und die Persönlichkeit der Unternehmer bietet Konfliktpotential (daher die Etablierung von Strukturen ähnlich denen der Virtuellen Fabrik in der Bodensee-region: Broker – Vermarkter der Leistungen nach außen am Markt;

interner Leistungsmanager – Organisator des internen Prozesses, Qualitätssicherung etc. ; Arbitr – unabhängiger Moderator und Schiedsrichter (IHK?, Wirtschaftswissenschaftler), der interne Konflikte und Probleme ausgleicht.)

- ungewöhnliche Konzepte werden von den etablierten Strukturen schwer akzeptiert

- Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart

Ergebnisse: Stärkung der Marktmacht der KMU, Produktivitätsschub für regionale KMU

Quellen: Workshop Neusiedl am See
Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee
Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee
Workshops Vama und Ljaskovets
www.mandragon-corporation.com
www.virtuellefabrik.ch

III. Gute Verwaltungspraxis

Handlungsoption 6: Studie Anpassung der Verwaltungsprozesse an die Bedürfnisse von regionalen KMU

Bewertung: sehr wirksam, Unterstützung für kleine Betriebe, Ansiedlungsgrund für externe Unternehmen

mögliche Initiatoren: lokale oder regionale Verwaltung

Mitwirkende: externe Berater, externe Verbände und Kammern

Ziele: Verringerung des bürokratischen Aufwandes für Unternehmen
Etablierung der dazu erforderlichen Struktur (z.B. one-stop-Agentur)

Kosten: Die Kosten sind minimal, da sich die Maßnahmen in den verwaltungs-internen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbauen lassen.
Kosten verursachen vor allem externe Berater.

Milestones:

- interne Partner und Mitstreiter finden
- Bestimmung der einzubeziehenden Strukturen
- Erarbeitung eines Maßnahme- und Kostenplanes
- internes Marketing
- Bestimmung der Instrumente zur Erfolgsmessung (z.B. Balanced Scorecard)

	- Realisierung
Probleme:	- Es existieren bereits Aktivitäten, die analysiert und einbezogen werden müssen. - Kooperation in der Verwaltung verlangt Management - ggf. Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für externe Beratung
Ergebnisse:	Ansiedlungs- und Gründungsvorteile für KMU Steigerung der Wertschöpfung Verbesserung der Beschäftigungssituation
Quellen:	Workshop Neusiedl am See Workshops Vama und Ljaskovets Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee Workshop im Ökodorf Brodowin

Handlungsoption 7: Umsetzung der Handlungsinitiative „Entwicklung einer Regionalmarke und regionale und überregionale Vermarktung regionaltypischer Produkte“ als Beispielprojek für Initiative im Ergebnis transnationaler Projekte

Bewertung:	sehr wirksam, Unterstützung für kleine Betriebe, insbesondere in der Landwirtschaft,
mögliche Initiatoren:	lokale oder regionale Verwaltung
Mitwirkende:	regionale Initiativen, innovative Unternehmen, Projektpartner
Ziele:	Projektmultiplikation und Entwicklungsunterstützung für eine Organisationsstruktur die wirtschaftliche Verantwortung in Nachfolge eines Förderprojektes übernimmt am Beispiel „Etablierung einer über-regional bekannten Regionalmarke mit eigenem wirtschaftlichen Potential und hohem Marketingwert“. Etablierung der dazu erforderlichen Projektstruktur
Kosten:	Die Kosten hängen stark von der geplanten Projektaktivität ab.
Milestones:	- Partnerbestimmung für ein entsprechendes Projekt - Erarbeitung eines Finanzierungskonzeptes für eine Regionalmarke - Einbeziehung unterschiedlicher Instrumente und Förderprogramme (ESF, EFRE) und unterschiedlicher Kofinanzierungsquellen - Marketingplan und –aktivitäten auf der Basis des Projektes
Probleme:	- Es existieren bereits diverse Projektaktivitäten mit unterschiedlichem Erfolg.

- Etablierung einer langfristigen Kooperationsstruktur mit nationalen und transnationalen Partnern zur Regionalentwicklung
- Akquise von Finanzierungsquellen

Ergebnisse: Verbesserung der Marketingposition der Region und der regionalen Unternehmen; Produktivitätsschub für regionale KMU

Quellen: Analyse und Workshop mit Regionalwert AG
www.regionalwert-ag.de
 Workshop Neusiedl am See
 Workshops Vama und Ljaskovets
 Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee
 Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee

Handlungsoption 8: Verbesserung der Teilnahmemöglichkeiten für KMU an Ausschreibungen der öffentlichen Finanzierungsträger und stärkere Nutzung von freihändiger Vergabe an regionale KMU durch Aufgabensplittung

Bewertung: wirksam für die regionale Wertschöpfung, Unterstützung für kleine Betriebe,

mögliche Initiatoren: lokale oder regionale Verwaltung

Mitwirkende: Verwaltung, Wirtschaftsförderer

Ziele: Stärkung der lokalen Wertschöpfung, Etablierung der dazu erforderlichen Projektstruktur

Kosten: Die Kosten hängen stark von der geplanten Projektaktivität ab. Insbesondere die „Aufbereitung“ von Vergaben für regionale KMU verlangt Aufwand.

Milestones: - Partnerbestimmung für ein entsprechendes Projekt
 - Projektplan und –aktivitäten auf der Basis des Projektes

Probleme: - Es existieren bereits diverse Projektaktivitäten zur Unterstützung von KMU bei Vergaben - mit unterschiedlichem Erfolg.
 - Etablierung einer langfristigen effektiv arbeitenden Unterstützungsstruktur
 - Akquise von Projekt- oder Fördermitteln für den Projektstart

Ergebnisse: Verbesserung der Wertschöpfung in der der Region und der regionalen Unternehmen und damit die Verbesserung der Gewerbesteuerereinnahmen; Produktivitätsschub für regionale KMU

Quellen: Workshop Neusiedl am See; Modell WIBAG
Workshops Vama und Ljaskovets
Workshop und Diskussionen Amt Scharmützelsee
Diskussionen mit Unternehmen im Amt Scharmützelsee

E. Handlungsempfehlungen aus dem Projekt NEBAL

Land Brandenburg - ESF

Aus den Diskussionen, Analysen und Workshops in dem Projekt NEBAL wurden die Schwerpunkte Innovation und Kooperation als Motor für die Entstehung von Arbeitsplätzen herauskristallisiert.

Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie sollte im Rahmen seiner Projektfinanzierung die Prüfung der Handlungsoptionen 1 (**Einrichtung eines Innovationslabors**) und 5 (**Herstellerkooperation nach dem Prinzip der Virtuellen Fabrik oder einer genossenschaftlichen Kooperation**) ermöglichen, da diese besonders viel Potential für die die Entstehung von Arbeitsplätzen bieten. Dabei sollte nicht so sehr die singuläre Erprobung eines solchen Konzepts, sondern vielmehr die Ausarbeitung einer nachnutzbaren wirtschaftlichen Konzeption (Businessplan) stehen, die die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Aktivität nachweist. Einige der am NEBAL beteiligten Projektpartner haben einen entsprechenden Förderantrag für ein Innovations- und Trainingslabor für die Nutzung erneuerbarer Energien gestellt.

Amt Scharmützelsee

Dem Amt Scharmützelsee wird die Umsetzung der Handlungsoption 3 (**Entwicklung einer Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur für Kinder**) empfohlen, da die Erfahrungen der Stadt Neusiedl am See zeigen, dass dieser Punkt für die Entstehung von Arbeitsplätzen, für den Zuzug von Fachkräften in die Region und für die Entwicklung eines eigenen Fachkräftepotentials eine große Rolle spielt. Dadurch würde sich auch ein Teil der Fachkräfteprobleme für die örtliche Gesundheitswirtschaft lösen lassen.

Weiteres Entwicklungspotential insbesondere für Firmen, die nicht zu den Hauptbranchen Tourismuswirtschaft und Gesundheit und Wellness gehören, bieten die Handlungsoptionen 4 (**Entwicklung einer Regionalmarke und regionale und überregionale Vermarktung regionaltypischer Produkte**) und 8 (**Verbesserung der Teilnahmemöglichkeiten für KMU an Ausschreibungen der öffentlichen Finanzierungsträger und stärkere Nutzung von freihändiger Vergabe an regionale KMU durch Aufgabensplittung**). Die Realisierung dieser Optionen könnte zu der von den örtlichen Unternehmen geforderten Etablierung einer strategischen Wirtschaftsförderung beitragen.

F. Zusammenfassung

Das Projekt „NEBAL – Neue Beschäftigung auf dem Lande“ hat im Rahmen der Analysen und der Diskussion nachnutzbare Ergebnisse erbracht, die durch die Region Scharmützelsee bzw. durch andere Regionen des Landes Brandenburg zur Entwicklung von Arbeitsplätzen genutzt werden können. Es wurde Knowhow akkumuliert, das an Partner weitergegeben werden kann und es wurden im Ergebnis des Projektes erste Umsetzungsschritte initiiert. Es ist allerdings bisher nur teilweise gelungen die langfristiger und strategisch angelegten

Überlegungen (Kooperative Unternehmensformen, Offenes Technologiela-bor, Bürgerge-sellschaft Erneuerbare Energien) in konkrete Projekte umzusetzen.

Wie das GRUNDTVIG Projekt zeigt, haben sich mit den transnationalen Partnern stabile Kooperationsbeziehungen herausgebildet, die es auch weiterhin ermöglichen innovative Ideen zu erarbeiten und umzusetzen.

Das vorliegende Dokument wurde und wird an Projekte und Projektträger des Landes Brandenburg (100xNeues Leben Angermünde, System Data AG, Bad Saarow, Amt Scharmützelsee, GEG Wendisch Rietz u.a.) und an die Transnationalen Partner verteilt und die Projektpartner stehen für Konsultationen zur Verfügung.