



# Erfolg in grenzüberschreitenden Unternehmensnetzwerken und -kooperationen

Best-Practice aus der  
EUREGIO

# Inhalt

Chancen und Herausforderungen

S. 3

Einblicke in Best-Practice

S. 4

Ratgeber für Unternehmen

S. 5

Konkrete Anregungen

S. 5

Ausgewählte Ansprechpartner

S. 6

Impressum

S. 6

# Chancen und Herausforderungen

Unternehmen sind im Zeitalter der Globalisierung und unter steigendem Wettbewerbsdruck immer stärker darauf angewiesen, international tätig zu werden, um Absatzmärkte und Ressourcen zu erschließen, Kostenvorteile zu nutzen oder neues Wissen zu erwerben. Grenzüberschreitende Kooperationen und Unternehmensnetzwerke spielen im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen eine wichtige Rolle. Sie bieten Unternehmen den Vorteil, Synergiepotenziale zur gemeinsamen Wettbewerbssteigerung zu nutzen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass viele Unternehmen, sobald sie den Schritt über die Grenze wagen, großen Herausforderungen gegenüberstehen.

Dies ist auch in der EUREGIO der Fall. Besonders erschwerend scheinen rechtliche und bürokratische Barrieren sowie abweichende Unternehmenskulturen zu sein. Aber auch das ungenügende Informationsangebot über Ansprechpartner und potenzielle Kooperationspartner sowie die oftmals vorhandene Abhängigkeit befristeter Fördermittel können sich hemmend auf die Kooperationen auswirken. Dennoch gibt es einige Best-Practice Beispiele, von denen interessierte Unternehmen lernen können, um Unternehmensnetzwerke und -kooperationen in der EUREGIO erfolgreich zu gestalten.

## Einblicke in Best-Practice

### Die Unternehmensperspektive: NDIX

Das in Enschede ansässige, semiöffentliche Unternehmen NDIX ist ein grenzüberschreitender Dienstleister im Bereich IT und Breitbandversorgung. Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 mit der Idee gegründet, die Internetversorgung von Unternehmen in der Region zu verbessern und bietet heute in Form eines digitalen Marktplatzes direkten Zugang zu mehr als einhundertdreißig IT-Dienstleistungsangeboten für Unternehmen und Einrichtungen verschiedener Sektoren an. NDIX versteht sich nicht nur als digitaler Vernetzer, sondern ist auch in einer Reihe verschiedener Netzwerke in der EUREGIO aktiv, die sich um grenzüberschreitende Zusammenarbeit und die Förderung von Innovationen bemühen, beispielsweise in den Netzwerken münsterLAND.digital und Gesundheitswirtschaft Münsterland. Jeroen van de Lagemaat, Geschäftsführer von NDIX, erklärt, dass persönliche Kontakte und Vertrauen für den Aufbau und Erhalt grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen essenziell sind. Um dies zu erreichen, sieht er Veranstaltungsangebote, die intensive Begleitung von Kooperationen und insbesondere langfristig ausgerichtete Kooperationsprojekte als notwendig an.



Jeroen van de Lagemaat – Geschäftsführer von NDIX,  
Bildquelle: NDIX

Auf die Frage, was den Erfolg von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation und -netzwerken ausmacht, gibt er eine ungewöhnliche und dennoch plausible Antwort:

*„Es sind die Unterschiede. Viele Leute glauben, dass Unterschiede zu Problemen führen, aber wenn es darum geht, etwas Neues zu entwickeln und wenn jemand daran interessiert ist, die Dinge anders zu machen, dann ist es sogar sehr hilfreich mit jemandem zusammenzuarbeiten, der sich von der eigenen Herangehensweise unterscheidet.“*



Teilnehmer und Teilnehmerinnen einer AIW Veranstaltung, Bildquelle: AIW Unternehmensverband

## Die Projektperspektive: INTERREG Projekte health-i-care und EurHealth-1Health

Die beiden 2016 gestarteten INTERREG Projekte health-i-care und EurHealth-1Health haben zum Ziel, Krankenhausinfektionen und Antibiotikaresistenzen zum Schutz der Patienten entlang der deutsch-niederländischen Grenze vorzubeugen und zu bekämpfen. Während in EurHealth-1Health vor allem eine Zusammenarbeit von Wissenschafts- und Gesundheitseinrichtungen der Region stattfindet, erfolgen in health-i-care Kooperationen zwischen kleinen und mittelständigen Unternehmen, Wissenschaft und Gesundheitsversorgern. Ziel von health-i-care ist es, in grenz- und sektorenübergreifenden Konsortien dreißig Innovationen für einen besseren Patientenschutz zu entwickeln. Dabei besteht der Vorteil, dass die Innovationen von späteren Abnehmern aus der Region, z. B. Krankenhäusern, mitentwickelt werden und sich somit in hohem Maße an der Nachfrage orientieren. Gleichzeitig fließt dabei das Wissen von Forschungseinrichtungen ein. Begegnungen unterschiedlicher Akteure auf Augenhöhe und ein Potenzial, sich gegenseitig zu ergänzen, sehen die Leiter des Projekts – Prof. Dr. Alex W. Friedrich und Dr. Corinna Glasner des Universitätsklinikums Groningen – als äußerst hilfreich für grenzüberschreitende Kooperationen an. Besonders, wenn es um die Entwicklung von Innovationen geht. So hält Prof. Friedrich fest:

*„Universitäten und Gesundheitseinrichtungen sind Partner in dem health-i-care Projekt, die die KMUs bei der Entwicklung ihrer Innovationen innerhalb von geformten Konsortia unterstützen. Sie sind letztendlich auch diejenigen, die so eine Innovation später einsetzen werden bzw. diejenigen, die vor allem sehr viel Fachkompetenz in dem jeweiligen Bereich haben. Müssten die dreißig KMUs das Projekt ohne die anderen beiden Partner stemmen, würde es nicht so erfolgreich funktionieren.“*

## Die Verbandsperspektive: AIW Unternehmensverband e.V.

Die Abkürzung des Unternehmensverbandes AIW steht für „Aktive Unternehmen im Westmünsterland“. Der Verband richtet sich an alle, die im Westmünsterland und darüber hinaus wirtschaftliche Interessen verfolgen. Trotz seiner regionalen Ausrichtung pflegt der AIW intensive Beziehungen über Gebiets- und Ländergrenzen hinweg. Der ursprünglich in Gronau als Interessenverein der Industrie gegründete AIW ist der einzige persönliche und branchenübergreifende Unternehmensverband im Westmünsterland, der unabhängig und politisch neutral ist. Er vertritt die Interessen seiner Mitglieder gegenüber Politik und Verwaltung und ermöglicht einen Austausch zwischen den Unternehmen auf verschiedenen Managementebenen. Unter den mehr als 200 Mitgliedern des Verbandes finden sich Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen, aber auch Gemeinden und weitere Institutionen aus der Region. *„Der vertrauensvolle Austausch von Erfahrungen über Branchen hinweg, stärkt jedes Unternehmen. Gerade in Zeiten von großen Umbrüchen durch die Digitalisierung“* bekräftigt Andreas Brill, Geschäftsführer des AIWs. Und er verweist dabei gerne auf eine Antwort des ehemaligen Bundestagspräsidenten Lammert beim AIW Kongress auf die Frage, ob Netzwerke in der heutigen Zeit noch sinnvoll sind:

*„Das war schon früher erkennbar wichtig, es ist heute ganz sicher noch wichtiger geworden, weil es heute unter den Wettbewerbsbedingungen einer globalen Wirtschaft ja eigentlich nicht mehr Standorte gibt, die miteinander konkurrieren, sondern es konkurrieren Regionen miteinander.“*

# Ratgeber für Unternehmen

Aus den Beispielen wird deutlich, dass grenzüberschreitende Unternehmensnetzwerke und -kooperationen sehr unterschiedlich organisiert werden können. Besonders häufig entstehen Unternehmensnetzwerke und -kooperationen in der EUREGIO durch INTERREG-Projekte. Jedoch ist die Nachhaltigkeit zeitlich begrenzter Förderprojekte häufig gering, z.B. durch den Abfluss von Wissen nach Projektende und die temporär begrenzte Verfügbarkeit von Ansprechpartnern. In erfolgreichen grenzüberschreitenden Unternehmensnetzwerken und -kooperationen werden Synergiepotenziale gesehen und gemeinsame Ziele verfolgt, die auch unabhängig von Fördermitteln bestehen. Besondere Bedeutung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen Unternehmen hat die Anbahnungsphase. Dabei empfiehlt es sich für Unternehmen:

- Die Expertise grenzüberschreitender Institutionen zu nutzen, z. B. des EUREGIO-Büros, der Wirtschaftsförderungen oder weiterer Beratungseinrichtungen. Dort können Unternehmen Informationen über grundlegende Aspekte der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erhalten, aber auch individuelle Beratungsangebote wahrnehmen. Besonders bei der Suche nach potenziellen Kooperationspartnern können die Kenntnisse regionaler, wirtschaftspolitischer Akteure wertvoll sein.

- Durch die Teilnahme an regionalen oder branchenspezifischen Veranstaltungen hilfreiche Kontakte zu potenziellen Partnern aufzubauen.

Aus den Best-Practice Beispielen geht weiterhin hervor, dass für den Erfolg grenzüberschreitender Zusammenarbeit die Überbrückung kultureller Unterschiede eine wichtige Rolle spielt. Das Begegnen auf Augenhöhe und der Aufbau von Vertrauen sind dabei besonders wichtig. Um dies zu fördern, sind beispielsweise interkulturelle Trainingsangebote, aber auch betriebliche Austauschformate geeignet, bei denen außerdem die Möglichkeit besteht, vom Know-How benachbarter Unternehmen zu profitieren. Zudem wird deutlich, dass für den Erfolg von grenzüberschreitender Zusammenarbeit, gerade in Unternehmensnetzwerken, auch die weiteren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Region eine Rolle spielen. Um das wirtschaftliche Interesse an der EUREGIO bei weiteren Akteuren zu erhöhen, können ein gemeinsames Marketing aber auch Öffentlichkeitsarbeit zu grenzüberschreitenden Aktivitäten hilfreich sein. Die Beteiligung an öffentlichen bzw. politischen Debatten kann weiterhin dazu beitragen, die Rahmenbedingungen für grenzüberschreitende Unternehmenszusammenarbeit noch attraktiver zu gestalten.

## Konkrete Anregungen

### **Informationen von Wirtschaftsförderungen und EUREGIO einfordern, über**

- Märkte und potenzielle Partner
- Rechtliche, bürokratische Anforderungen
- Frühere/bestehende Projekte – Best-Practice
- Verfügbarkeit von Fördergeldern

### **Beratungsangebote erfahrener Grenzgänger der Region wahrnehmen**

- Individuelle Betreuung in unterschiedlichen Phasen einer Kooperation

### **Teilnahme an Veranstaltungen**

- Kleinere Branchen-/ Fachveranstaltungen
- Netzwerkveranstaltungen
- Überregionale Veranstaltungen, z.B. Messen

### **Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen/ initiieren**

- Interkulturelle Trainingsangebote, Sprachkurse
- Hospitations-/Austauschprogramme
- Betriebsbesichtigungen

### **Wirtschaftliches Interesse an der Region fördern und Rahmenbedingungen optimieren**

- Gemeinsames Marketing
- Öffentlichkeitsarbeit über grenzüberschreitende Aktivitäten
- Beteiligung an öffentlichen, politischen Debatten

# Ausgewählte Ansprechpartner

## **Wirtschaftsförderung Münster GmbH**

Günter Klemm: u.a. Regional- und Europafragen  
Tel.: +49 (251) 68642-90  
klemm@wfm-muenster.de

## **Stadt Osnabrück**

Class Beckord: u.a. Regionale Zusammenarbeit  
Tel.: (0541) 323 2391  
beckord@osnabrueck.de

## **Gemeente Enschede**

Peter Schildkamp: u.a. Projektleiter „Deutschland“  
Tel.: +316 - 83 23 75 17  
p.schildkamp@enschede.nl

## **Jan Oostenbrink: Beratung interkulturelles Management und grenzüberschreitende Kooperationen**

Tel.: 00 31 6 51 33 68 63  
info@janoostenbrink.eu

## **DNL Contact: Beratung für grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten**

Tel. +49 (0) 2551 70 47 110  
info@dnl-contact.de

## **Oost nl: Agentur für ökonomische Entwicklung**

Tel.: +3188 667 01 00  
info@oostnl.nl

## **EUREGIO: Deutsch-niederländischer Zweckverband zur grenzüberschreitenden Entwicklung**

Tel.: 02562 / 702-0  
Info@EUREGIO.eu

## **Deutsch-Niederländische Handelskammer: Beratung für deutsch-niederländische Geschäftsbeziehungen und Markterschließung**

0031 (0)70 3114 100  
info(at)dnhk.org

# Impressum

Die vorliegende Broschüre basiert auf Ergebnissen des INTERREG geförderten Forschungsprojekts „Unternehmensnetzwerke und Wirtschaftsförderung in der EUREGIO“. Das Projekt wurde von den Wirtschaftsförderungen Osnabrück und Münster sowie von der Stadt Enschede initiiert und von der Arbeitsgruppe Wirtschaftsgeographie am Institut für Geographie der Universität Osnabrück durchgeführt.

## **Autoren**

Veronique Helwing und Philip Müller,  
Arbeitsgruppe Wirtschaftsgeographie,  
Institut für Geographie der Universität Osnabrück

## **Herausgeber**

Peter Schildkamp und Günter Klemm,  
Wirtschaftsförderungen Enschede und Münster

## **Stand**

Dezember 2018

## **Gefördert von:**



Europäische Union  
Europese Unie