



Mobile People | Mobile Enterprises | Mobile Europe

# MobiliseSME in der Praxis

Ergebnisse und Lehren aus dem Pilotprojekt

MobiliseSME 

Diese Publikation wurde finanziell unterstützt durch das EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation „EaSI“ (2014-2020). Für nähere Informationen siehe: <http://ec.europa.eu/social/easi>

Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen spiegeln nicht unbedingt die offiziellen Standpunkte der Europäischen Kommission wider.



# Einleitung - über das Projekt

Dieser Bericht, der auf der abschließenden Bewertung des MobiliseSME-Pilotprojekts durch Technopolis und Henningsen Consult von Mitte 2017 und dem MobiliseSME-Zwischenbericht von 2016 beruht, wurde gemeinsam von den Evaluatoren und European Entrepreneurs CEA-PME erstellt, die die Evaluation in Auftrag gegeben hat. Das Ziel des Berichts ist es, einen Überblick über die Umsetzung und die Ergebnisse des Mobilitätsprojekts, einschließlich Empfehlungen für jedes zukünftige vergleichbare EU-weite Austauschprogramm für Mitarbeiter von KMU, zu geben.

## Der Hintergrund des Projekts

Dass KMU einen wesentlichen Beitrag zur europäischen Wirtschaft leisten, ist klar. In der EU-28 machen KMU 99,8 Prozent aller Unternehmen aus, die 57,4 Prozent des Mehrwerts erwirtschaften und 66,8 Prozent der Arbeitnehmer beschäftigen. 2015 erzeugten knapp 23 Millionen KMU im nichtfinanziellen Unternehmensbereich 3,9 Billionen Mehrwert und beschäftigten 90 Millionen Menschen.<sup>1</sup> Die Gesundheit, Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMU ist daher von entscheidender Bedeutung für die Bewahrung und das nachhaltige Wachstum der Beschäftigung in Europa und die Schaffung von Wohlstand in einer globalen Marktumgebung.

Ein wenig untersuchter Aspekt der Leistung von KMU ist, wie die innereuropäische Mobilität qualifizierter Fachkräfte zwischen Unternehmen für die Arbeitnehmer und für die aufnehmenden/entsendenden Unternehmen von Nutzen sein kann. Mögliche Vorteile bestehen zum Beispiel in der gegenseitigen Befruchtung von Ideen, dem Erfahrungsaustausch und einem gesteigerten Marktbewusstsein. Während EU-Programme wie EURES und EaSI die Arbeitsmobilität fördern und so auch KMU begünstigen können und das Erasmus-Programm für Jungunternehmer den Nutzen für junge Teilnehmer und ihre zukünftigen Unternehmen in den Mittelpunkt stellt, gibt es noch kein entsprechendes Programm, das sich allgemein für KMU und ihr qualifiziertes Fachpersonal einsetzt.

## Das Projekt

Das von European Entrepreneurs CEA-PME entwickelte und geleitete Projekt **MobiliseSME** (Mobilität für qualifiziertes Fachpersonal von KKMU), finanziert über das EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (PROGRESS, 2016-2017), nahm sich daher vor, die Möglichkeiten für die grenzüberschreitende Mobilität der Arbeitnehmer von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen (KKMU) in der EU zu analysieren und die möglichen Vorteile einer solchen Mobilität zu ermitteln. Das Ziel des Projekts bestand darin, die Realisierbarkeit der Idee zu bewerten und möglichst den Weg für ein breiteres europäisches Mobilitätsprogramm für Arbeitnehmer von KKMU, vergleichbar dem Erasmus-Programm für Universitätsstudenten, zu ebnet.

MobiliseSME wurde **im April 2016** in aufeinanderfolgenden Schritten **gestartet**:

- 1) Bewertung der Realisierbarkeit der Idee von MobiliseSME mittels einer Befragung von KKMU aus 20 Ländern und Gebieten und der Organisation von Fokusgruppen, um ihre Vorstellungen und Bedürfnisse zu verstehen und den möglichen Nutzen eines solchen Programms abzuschätzen. Die Untersuchung schloss die Erfassung von mehr als 70 Mobilitätsprogrammen und über 80 qualitative Interviews mit Leitern von Mobilitätsprogrammen und wichtigen Interessenträgern ein, um ihre Sichtweisen und Erfahrungen kennenzulernen und um zugleich zu überprüfen, ob es ähnliche Mobilitätsprogramme bereits gibt. Sie wurde ergänzt durch eine Forschung zum Rechtsrahmen für Mobilität.
- 2) Durchführung eines Pilotprojekts, ausgehend von den Ergebnissen der früheren Phasen, um ein Mobilitätsprogramm für qualifiziertes Fachpersonal von KMU zwischen Unternehmen in der EU zu erproben. Das Pilotprojekt sah eine Online-Datenbank und eine geeignete Technologie vor, um das Matchmaking zwischen aufnehmenden und entsendenden KKMU zu erleichtern, wobei die Projektpartner praktische Unterstützung boten.
- 3) Evaluation des Pilotprojekts, Berichterstattung über das gesamte MobiliseSME-Projekt und Verbreitung der Ergebnisse.

## Die Evaluation

Die Evaluation der Wirksamkeit von MobiliseSME auf der Versuchsebene ist ein wesentlicher Schritt, um zu verstehen, wie das Projekt funktioniert hat und ob es eine Plattform für ein umfassenderes Mobilitätsprogramm für KMU darstellen kann. European Entrepreneurs CEA-PME beauftragte ein Team unabhängiger Evaluatoren von Technopolis und Henningsen Consulting, um die Projektabläufe genau zu überprüfen, angefangen bei der Bewertung der ursprünglichen Idee bis hin zur Endevaluierung der durchgeführten Mobilitätsmaßnahme. Beide Bewertungen bilden die Grundlage dieses Berichts.

<sup>1</sup> Alle Angaben nach Europäische Kommission, Annual Report on European SMEs 2015/2016  
[https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2015-16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf)

## Evaluation der Realisierbarkeit von MobiliseSME

Die zentrale Aufgabe des MobiliseSME-Projekts bestand darin zu untersuchen, ob – und wenn ja unter welchen Bedingungen – ein Bedarf und Interesse an einem Programm zur grenzüberschreitenden Arbeitsmobilität für Arbeitnehmer eines KKMU besteht, um 1-2 Monate in einem KKMU eines anderen Mitgliedstaats zu verbringen. Die Einschätzung der Realisierbarkeit des MobiliseSME-Konzepts war sorgfältig nach einem strukturierten Ansatz gegliedert. Die Bewertung der potenziellen Nachfrage nach einem solchen Programm in mindestens 20 EU-Mitgliedstaaten umfasste:

- Die Untersuchung des aktuellen Stands und des Handlungsbedarfs auf europäischer Ebene sowie der Situation der Unternehmen
- Die Erforschung möglicher Optionen für künftige EU-Maßnahmen in diesem Bereich, ihres Nutzens und möglicher Hindernisse

Als erster Schritt wurde European Entrepreneurs CEA-PME nach der Sammlung von Informationen in den ausgewählten Ländern und der Nachfrageanalyse durch Technopolis und Henningsen Consulting im Oktober 2016 ein Zwischenbericht vorgelegt.<sup>2</sup> Dieses Dokument – eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung jeglichen Austauschvorhabens als Pilotprojekt – führte folgende Ergebnisse an:

- **Zurzeit gibt es keine der Idee von MobiliseSME genau entsprechenden Mobilitätsprogramme**, das heißt Programme, die einen internationalen Austausch zwischen Unternehmen mit dem Ziel der Weiterbildung von Arbeitnehmern anstreben und sich dabei speziell an auf europäischer Ebene tätige KMU wenden. Die Programme, die der Idee von MobiliseSME am nächsten kommen, realisieren gewöhnlich weniger als 30 Austausche pro Jahr.
- **Bestehende Mobilitätsprogramme richten sich an eine große Vielfalt von Personen, was das Alter, die Betriebszugehörigkeit, die Qualifikation und Funktion angeht.** Viele Programme betreffen hochqualifizierte oder junge Menschen. Da die bestehenden Programme eine Vielzahl von Zielgruppen für den Austausch abdecken und jedes einem bestimmten Marktbedürfnis entspricht, scheint es für MobiliseSME keinen Grund zu geben, die Zielgruppe mit Blick auf Alter, Qualifikationsniveau oder Funktion einzuzugrenzen.
- **Es gibt keine optimale Dauer für den Austausch**, sondern eine breite Palette möglicher Regelungen. Während ein Austausch für wenige Tage relativ häufig vorkommt, dauert er selten länger als sechs Monate. Es scheint, dass durch einen Kurzaufenthalt durchaus ein angemessener Lerneffekt erzielt werden kann.
- **Im Allgemeinen wird die Mobilität von Arbeitnehmern im privaten wie im öffentlichen Sektor als positiv angesehen** und Organisationen greifen zum Zweck der Weiterbildung von Arbeitnehmern, aufnehmenden und entsendenden Organisationen darauf zurück.
- **Mobile Arbeitnehmer lernen** während ihres Aufenthalts gewöhnlich neue Methoden oder Technologien kennen und entwickeln neue Fertigkeiten oder Kompetenzen. Außerdem erwerben sie oft Soft Skills wie interkulturelle Kompetenzen und ein allgemeines Wissen über die Organisationsarbeit der Gastorganisation oder über die Geschäftsgepflogenheiten des Gastlandes.
- **Die Gastorganisationen und ihr Personal lernen** ebenso von dem aufgenommenen Arbeitnehmer über die (Geschäfts)-Gepflogenheiten, über organisatorische Aspekte und die allgemeine Kultur des entsendenden Unternehmens. Die Organisation erwartet auch eine Stärkung der bestehenden oder zukünftigen Beziehungen zu der entsendenden Organisation.
- **Die entsendende Einrichtung profitiert** von besser geschulten Arbeitnehmern nach der Rückkehr von dem Austausch. Es wird davon ausgegangen, dass der Einzelne mit vertieften Kenntnissen, neuen Fertigkeiten und einem breiteren Netzwerk zurückkehrt, die allesamt auch dem Arbeitgeber nützlich sind. Außerdem lernten die Entsender die Gastorganisation im Zuge des Austauschs besser kennen. Entsender versprachen sich auch eine Schaffung oder Stärkung der Beziehungen zur Gastorganisation.

Der Zwischenbericht kam zu dem Schluss, dass die für Arbeitnehmer, Gastorganisationen und entsendende Organisationen beschriebenen Vorteile auch für MobiliseSME zutreffen würden, wenngleich mit Einschränkungen in Bezug auf Nachteile wie Sprachbarrieren und Personalprobleme sowie fehlendes Personal im entsendenden Unternehmen.

<sup>2</sup> MobiliseSME – Report on the demand, state of play, opportunities and obstacles for a 'Mobility for professionals' scheme. Technopolis Group/Henningsen Consulting, Oktober 2016.

## Wer hat Interesse an MobiliseSME?

*Im Allgemeinen könnte MobiliseSME für exportorientierte KMU oder stärker international tätige KMU attraktiv sein. Klare Hinweise auf die Attraktivität des Programms für bestimmte Wirtschaftszweige gibt es nicht.*

*Unternehmen, die Bereitschaft und Interesse an der Aufnahme von Arbeitnehmern aus einem anderen Mitgliedstaat/Land haben, suchen nach qualifiziertem Personal mit abgeschlossener höherer/Universitätsausbildung oder, in geringerem Maße, mit Berufsbildungshintergrund. Nichtqualifiziertes Personal und Arbeitnehmer mit einer allgemeinen Sekundarbildung sind wenig gefragt.*

*Einzelpersonen, die eine Entsendung anstreben, haben recht flexible Erwartungen. Die Nachfrage konzentriert sich auf westliche und nördliche EU-Mitgliedstaaten, insbesondere Deutschland und das Vereinigte Königreich. Keiner der 13 neuen EU-Mitgliedstaaten steht auf der Topliste der 12 „meistgewünschten“ Länder.*

Eine zentrale Frage, die MobiliseSME von Anfang an beschäftigt hat, ist, wie viele und welche Art von KMU daran interessiert sein könnten, an einem solchen Austauschprogramm teilzunehmen. Der Zwischenbericht vom Oktober 2016 analysierte die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung und stellte fest:

- Das unter den Teilnehmern an der Befragung und an den Fokusgruppen gesammelte Feedback zeigt, dass die Attraktivität von MobiliseSME für die teilnehmenden Unternehmen als hoch einzustufen ist. Die meisten Befragten gaben an, dass sie an dem Programm interessiert sind (40,5%) oder interessiert sein könnten (45%). Nur 14,5 Prozent gaben an, dass sie nicht daran interessiert sind. Die Fokusgruppenteilnehmer sahen das Programm sogar noch positiver.
- Die qualitativen Aussagen legen ferner nahe, dass das Programm im Allgemeinen deshalb attraktiv ist, weil es sich an KMU wendet und weil es als Ergänzung des (auf Kontakten/Partnerschaften zwischen Unternehmen beruhenden) Enterprise Europe Network (EEN) und des Erasmusprogramms für Jungunternehmer (EYE) betrachtet werden kann. Gleichzeitig legt es den Schwerpunkt auf ältere Unternehmen und leidet daher nicht darunter, Unternehmer zu einem Zeitpunkt anzusprechen, zu dem sie wahrscheinlich keine Zeit für einen Auslandsaustausch haben.
- Wenn das Mobilitätsprogramm als weniger attraktiv eingestuft wurde, so verdankte sich dies entweder einer spezifischen wirtschaftlichen Situation (z. B. Deutschland mit einer gegenwärtig blühenden Wirtschaft) oder den Schwierigkeiten der Realisierung eines Austauschs für Start-ups und kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern, während er für größere KMU nicht notwendig ist, weil sie in der Lage wären, bei Interesse einen Austausch aus eigenen Stücken zu organisieren.
- Von den 50% der Befragten, die ein Austauschprogramm wie MobiliseSME für einige KMU als attraktiv ansehen, betonten die meisten, dass es insbesondere für exportorientierte oder international tätige Unternehmen interessant sein könnte. Außerdem könnte es für kleinere Unternehmen schwierig sein, für die Zeit des Austauschs einen Mitarbeiter zu erübrigen, sodass MobiliseSME für Unternehmen von einer gewissen Größe interessanter zu sein scheint.
- Die allgemeine Attraktivität des Programms wurde von den verschiedenen Gruppen von Befragten relativ ähnlich bewertet. Etwa ein Drittel von Beteiligten am Enterprise Europe Network, anderen Interessengruppen und EYE-Teilnehmern betrachteten MobiliseSME als insgesamt attraktiv. Für diese drei Gruppen von Befragten bildete „attraktiv nur wenn/nur für“ die am häufigsten gewählte Antwort, während nur wenige MobiliseSME als überhaupt nicht interessant ansahen. Nur Projektmanager bewerteten MobiliseSME im Vergleich zu anderen Gruppen von Befragten öfter als insgesamt attraktiv, gefolgt von der Bewertung „attraktiv nur wenn/nur für einige KMU“.

## Welches sind die potenziellen Vorteile von MobiliseSME?

Zum Konzept von MobiliseSME gehört der Begriff des gegenseitigen Nutzens, ein sogenannter ‚win-win-win-Ansatz‘, bei dem den entsendenden und aufnehmenden KMU, ebenso wie den Austauschteilnehmern selbst, ein Wert aus dem Projekt erwächst.

Das Forschungsteam von Technopolis/Henningsen Consulting wollte von den befragten KMU erfahren, worin sie den potenziellen Nutzen des vorgeschlagenen Austauschprogramms erblickten. Die KMU-Befragung zeigte, dass der mit Abstand wichtigste wahrgenommene Nutzen eines möglichen Entsendungssystems der **Lerneffekt** ist. Diesbezüglich legen die Angaben nahe, dass ein Entsendungsprogramm entscheidend zum Lernen in der Gastorganisation beitragen kann - vorausgesetzt die richtigen Austauschpartner haben sich gefunden.

Die Befragten – künftige aufnehmende und entsendende Unternehmen sowie Arbeitnehmer – wurden gebeten, wichtige potenzielle Vorteile zu nennen, die sie sich von einem Entsendungsprojekt erhoffen würden. Im Allgemeinen wiesen die Befragten auf mehrere Vorteile hin. Am häufigsten wurden von den potenziellen entsendenden und aufnehmenden Unternehmen jedoch **Vorteile bezüglich der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung** erwähnt, denen somit das größte Gewicht zukommt.

Eine andere Reihe wichtiger Vorteile betrifft die **Möglichkeiten der Internationalisierung**, das heißt neue internationale Kontakte, Unternehmensentwicklung im Gastland und neue Informationen über die entsprechenden Märkte. Die Entwicklung von Beziehungen zwischen Gastunternehmen und Entsender wird weniger oft genannt.

Was die Einzelnen angeht, ist die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in ihrem Kernbereich ebenfalls wichtig. Doch sind die Erwartungen dieser Gruppe auch eng an „**neue Anregungen**“ und die **Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten** geknüpft (z. B. Sprachkenntnisse, neues berufliches Netzwerk, Arbeit in einem anderen kulturellen Umfeld, Entdeckung einer neuen Kultur usw.).

Das Feedback der Befragung wurde durch Interviews unterstützt. Am häufigsten erwähnten die interviewten Personen die Kompetenzentwicklung der entsendeten Arbeitnehmer. Sowohl von den Arbeitnehmern als auch von den Unternehmen werden **Netzwerkarbeit und neue Kontakte** als Vorteil genannt, ebenso wie der **Wissens- und Erfahrungsaustausch**. Vonseiten der Unternehmen wurden außerdem der **Zugang zu neuen Märkten oder Marktinformationen** bzw. wirtschaftliche Vorteile angeführt.

Was das **Lernen** angeht – das in der Umfrage mit Abstand den wichtigsten erwarteten Nutzen ausmachte –, wurden darunter **technische Fertigkeiten, Ideen zu Produkten**, Dienstleistungen oder organisatorischen Aspekten, aber auch **Sprachkenntnisse und kulturelle Kompetenzen** verstanden. Abgesehen vom Lernen erwarten die Unternehmen, dass ihre Arbeitnehmer **neue internationale Kontakte** knüpfen oder **Marktinformationen** erhalten.

Danach wird vom Arbeitnehmer erwartet, dass er die Lernergebnisse an das entsendende Unternehmen weitergibt. Ein Anteil von 77 Prozent der Unternehmen erwartet, auf diesem Weg neue technische Fähigkeiten zu erwerben, was von 43 Prozent als wichtigster Nutzen des Austauschs betrachtet wird. 73% der Entsender betrachten ferner **neue Ideen/Ansätze für Produkte/Dienstleistungen oder Organisationsentwicklung** als Vorteil des Programms, wobei 35 Prozent diesen Vorteil an erste Stelle setzen. Als weitere Vorteile für das Unternehmen wurden die **Konsolidierung von Geschäftsbeziehungen** zum aufnehmenden Unternehmen (insgesamt 59%, 26% als oberste Priorität) und die Möglichkeit der **Ausweitung oder Entwicklung der Unternehmenstätigkeit** in einem anderen Land genannt (insgesamt 58%, 23% als oberste Priorität). Weitere von den Entsendern erwähnte Vorteile waren die Möglichkeit, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu erhöhen oder eine Phase mit geringerem Arbeitsaufkommen durch einen Mobilitätsaustausch zu überbrücken.

### Informationen zur Methode des MobiliseSME-Zwischenberichts von 2016

Der Zwischenbericht von Technopolis/Henningsen Consulting fußte unter anderem auf Informationen, die eingeholt wurden unter:

- 35 Managern von Mobilitätsprogrammen und 18 lokalen Kontaktstellen des Erasmusprogramms für Jungunternehmer (EYE)
- 30 wichtigen Interessenträgern – nationalen Koordinatoren des Enterprise Europe Networks (EEN) oder Unternehmensverbänden
- 1.130 KMU in Europa mittels Befragung
- 150 KMU in Österreich, Belgien, Estland, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Italien, den Niederlanden, Polen, Rumänien, Spanien und der Türkei in Fokusgruppen.



# MobiliseSME in der Praxis - Erasmus für Arbeitnehmer

Im Anschluss an die Beendigung der Informations- und Analysephase wurde das MobiliseSME Pilot-Austauschprojekt im November 2016 in Brüssel mit einer Konferenz gestartet, bei der Hintergrundinformationen und eine Einführung in die Mechanismen des Programms geboten wurden. In der Konferenzwerbung heißt es:

*Das MobiliseSME-Projekt will die Durchführbarkeit eines Mobilitätsprogramms für Arbeitnehmer von KMU in der EU, vergleichbar dem Erasmus-Programm für Universitätsstudenten, testen. Dieses EU-finanzierte Projekt evaluiert derzeit das Potenzial für einen grenzüberschreitenden Personalaustausch und die Vorteile, die KMU durch ihre Beteiligung an dem Programm erzielen können. Als wichtigste sind die Schaffung von Möglichkeiten für internationale Geschäfte und die Förderung von Wachstum, neuem Einkommen und mehr Arbeitsplätzen zu nennen.*

Das MobiliseSME-Projekt wurde mit folgenden zentralen Merkmalen angekündigt:

**Zweck des Programms** Der Austausch dient nur zu Lernzwecken. Das Füllen von Arbeitskraftlücken und Arbeitnehmerentsendungen sind ausdrücklich aus dem Bereich des organisierten Austauschs ausgeschlossen.

**Art von Unternehmen und Branchen** Die Zielunternehmen für das Programm sind Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU). Ein-Mann-Betriebe sind zur Teilnahme berechtigt, sofern sie in einer Gesellschaftsform organisiert sind und eine Umsatzsteuernummer haben. Andere Formen der Selbstständigkeit sind ausgeschlossen. Doch das Programm berücksichtigt auch eine Reihe von Freiberuflern.<sup>3</sup> Große Unternehmen (500 und mehr Beschäftigte) können sich nur als aufnehmende Unternehmen beteiligen. Grundsätzlich sind alle Branchen teilnahmeberechtigt.<sup>4</sup>

**Teilnahmeberechtigte Länder:** Teilnehmen können Unternehmen aus EU-Mitgliedstaaten, EU-Beitrittskandidaten und EFTA-Ländern.

**Arbeitnehmer:** Für die Teilnahmeberechtigung müssen Arbeitnehmer<sup>5</sup> mindestens 5 Jahre Berufserfahrung vorweisen. Alternativ müssen sie mindestens 3 Jahre Berufserfahrung und einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss haben.

**Dauer des Austauschs:** Da es sich um ein Pilotprojekt handelt und die Durchführungsphase begrenzt ist, sind nur 4 Zeiträume möglich: 2 Wochen, 1 Monat, anderthalb Monate und 2 Monate.

**Lernvereinbarung:** Für die Teilnahmeberechtigung an dem Programm muss eine dreiseitige Vereinbarung unterzeichnet werden. Die Vereinbarung schließt eine Lernvereinbarung ein, in der die Absichten und erwarteten Lernergebnisse für alle Parteien anzugeben sind.

**Finanzierung:** Die am Austausch teilnehmenden Arbeitnehmer müssen nach wie vor das Gehalt von ihren Arbeitgebern (dem entsendenden Unternehmen) beziehen und können keinen bezahlten oder unbezahlten Urlaub, Mutterschafts- oder Elternurlaub nehmen und nicht krankgeschrieben sein.

Das Programm finanziert die Reise-, Unterbringungs- und Unterhaltskosten. Die Höchstbeträge für die finanzielle Unterstützung pro Austausch wurden auf der Grundlage der für das Erasmus-Programm für Jungunternehmer verfügbaren Mittel festgelegt. Allerdings wurden Mittel zur Aufstockung bereitgestellt, namentlich für kürzere Aufenthalte (40% Erhöhung der Monatsrate für 2 Wochen, ein zwanzigprozentiger Anstieg für einen Monat und ein 10-prozentiger Anstieg für anderthalb Monate), was die höheren Kosten für Kurzaufenthalte widerspiegelt. Aktuell beträgt die Unterstützung zwischen 567 und 1170 Euro für einen zweiwöchigen, zwischen 756 und 1560 Euro für einen einmonatigen und zwischen 1008 und 2080 Euro für einen anderthalbmonatigen Austausch. Die Mittel für einen zweimonatigen Austausch belaufen sich auf 1260 bis 2600 Euro.

**Mehrfache Teilnahme:** Das Programm schließt ausdrücklich aus, dass ein Arbeitnehmer mehr als einmal teilnehmen kann. Außerdem kann jedes entsendende Unternehmen maximal zwei Arbeitnehmer zu dem Austausch schicken und Finanzmittel im Rahmen des Projekts erhalten. Aufnehmende Unternehmen, die keine Finanzierung erhalten, können mehrmals teilnehmen.

<sup>3</sup> Anwälte, Notare, Steuerberater, zugelassene Wirtschaftsprüfer, Ärzte, Apotheker, Psychologen, Architekten, Ingenieure.

<sup>4</sup> Im Tourismus- und Landwirtschaftssektor können jedoch nur Arbeitnehmer in Führungspositionen teilnehmen. Um potenzielle Probleme der Arbeitnehmerentsendungen und Füllung von Beschäftigungslücken zu vermeiden, sind Arbeitsagenturen, Personalberatungen und andere professionelle Dienste, die Arbeitskräfte an Dritte vermitteln, nicht zugelassen.

<sup>5</sup> Als Arbeitnehmer gelten Personen, die mit einem unbefristeten Vollzeitarbeitsvertrag arbeiten. Leiter/Eigentümer und Selbstständige, welche die für Unternehmen festgesetzten Kriterien erfüllen, sind nicht ausgeschlossen.

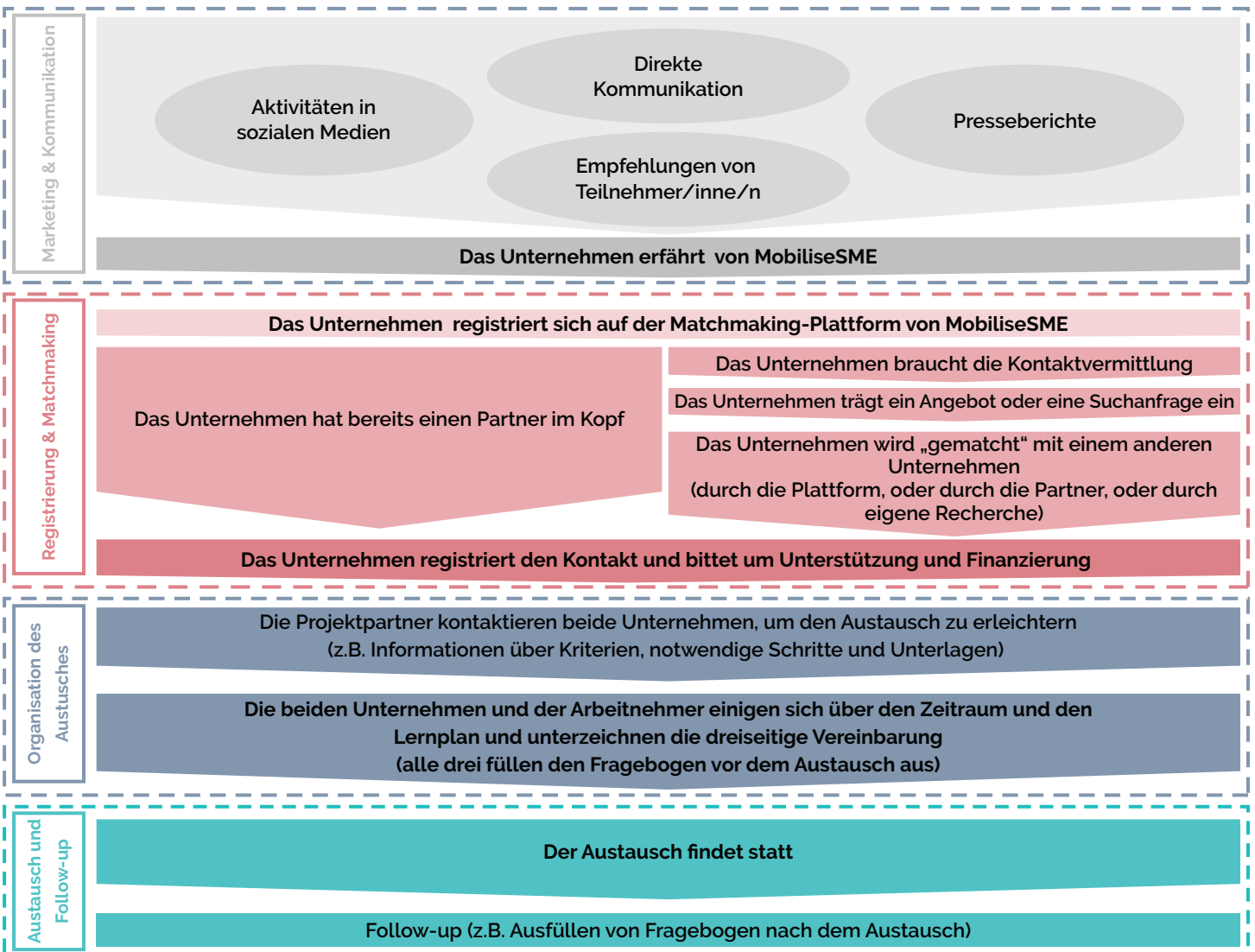
# MobiliseSME - der Prozess in der Praxis

Der erste Schritt des Durchführungsprozesses bestand in der aktiven Bewerbung des Programms, wozu die Projektpartner eine große Zahl von Kommunikationsaktivitäten unternahmen. Alle Partner stützten sich mehr oder weniger auf dieselben Instrumente: E-Mail/Newsletter, soziale Medien, Zeitungsartikel, Veranstaltungen und vor allem die persönlichen Kontakte der Koordinatoren. Der Hauptansatz bestand darin, zunächst potenzielle entsendende Unternehmen zu rekrutieren und in eine Datenbank aufzunehmen.

Um die Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen effizient zu erleichtern, richtete die Projekt-Arbeitsgemeinschaft eine entsprechende Plattform ein, mit dem Ziel, interessierte Entsender und ihre Arbeitnehmer mit ebenfalls an einem Austausch interessierten aufnehmenden Unternehmen in Verbindung zu bringen. Auf dieser Plattform konnten die Unternehmen sich anmelden und entweder ‚Angebote‘ für die Aufnahme oder ‚Suchen‘ nach aufnehmenden Unternehmen eingeben, woraufhin ihnen mögliche Treffer und Kontakte angezeigt wurden. Sie konnten sich dann zusammenschließen und den Projektpartner im jeweiligen Land kontaktieren, um Unterstützung bei den nächsten Schritten zu erhalten, z. B. um die richtigen Verwaltungsunterlagen einzureichen, die richtige Zeitspanne für den Austausch zu bestimmen, die Lernvereinbarung zu entwerfen usw. Die Idee, eine Matchmaking-Plattform einzurichten, kam auf, um automatisch generierte Partnervorschläge zu ermöglichen und die Anstrengungen, die sonst für die Partnervermittlung nötig wären, zu verringern.

Im Anschluss an die Vermittlung war die dreiseitige Vereinbarung das wichtige, rechtsverbindliche Vertragsdokument, das alle drei Parteien eines Austauschs unterzeichnen mussten.

Ein zentraler Aspekt der dreiseitigen Vereinbarung war der Lernplan, der die erwarteten Lernziele und die Haupttätigkeiten des Austauschs festlegte. Das entsendende und das aufnehmende Unternehmen betrachteten den Lernplan gewöhnlich als äußerst wichtig für ihre Teilnahme. Nach Unterzeichnung der Vereinbarung konnte der Austausch stattfinden.





# MobiliseSME in Zahlen

59 Einzelunternehmen aus 23 verschiedenen Branchen haben teilgenommen.

17 verschiedene Länder (16 EU-Länder und die Türkei) nahmen an dem Programm teil, am aktivsten Deutschland (15-mal), Spanien (13-mal), Ungarn (10-mal) und Estland (8-mal).



Die aktivsten Branchen waren die IKT-Branche, Kommunikation und Marketing, Beratung und Buchhaltung

82% der Austausche dauerten zwei Wochen, weitere 14% 4 Wochen.

24

24 Männer nahmen teil.

20

20 Frauen nahmen teil.

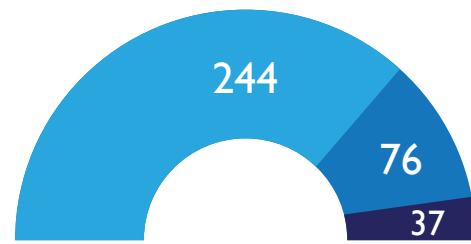
## MATCHMAKING-PLATTFORM:

357

Bis zum 30. Juni 2017 waren 357 Unternehmen in der Datenbank eingetragen.

102

Davon haben 102 eine Suche nach einem Austausch veröffentlicht.



● Kleinstunternehmen oder Selbstständige

● kleine

● mittlere Unternehmen.

## INTERESSIERTE ARBEITNEHMER:

78%

Hohe Ausbildung mit 78% Universitätsabsolventen

64%

Überwiegend Geschäftsführer, Direktoren oder obere Führungskräfte (64%)

60%

Überwiegend in den Dreißigern oder Vierzigern (zirka 60%)

## MARKETING

55

55 Artikel, in denen von MobiliseSME die Rede war, wurden publiziert.

>24

Über 24 Werbeveranstaltungen erreichten

>1000

1.000 Unternehmen.

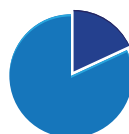
>26000

Es gab mehr als 26.000 Newsletter-Empfänger.

## ERGEBNISSE:

### Alle Gastgeber und Entsender stellten fest, dass das Programm

- für ihre Kompetenzentwicklung nützlich war
- ihnen neue Ideen oder Ansätze für Produkte, Dienstleistungen oder Organisationsentwicklung vermittelt und
- ihnen Marktinformationen und neue Kontakte eingebracht hat.



Außerdem versprechen sich vier von fünf Unternehmen eine positive Entwicklung ihrer grenzüberschreitenden Geschäfte dank des Austauschs.

### Entsendete Arbeitnehmer äußerten sich besonders positiv über:

- die Möglichkeiten, neue Fertigkeiten,
- neue Ideen und Anregungen zu erwerben und
- ihr berufliches Netzwerk zu verbessern.

Eine Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen geht davon aus, als Ergebnis des Projekts neue Dienstleistungen, Produkte oder Verfahren zu entwickeln.

## MobiliseSME Fallstudie - Best practices

MobiliseSME trägt zur Schaffung einer neuen schottisch-ungarischen Partnerschaft bei

Entsendendes Unternehmen	GRANTiCON Kft. (Gárdony, Ungarn)
Aufnehmendes Unternehmen	Ideas Ltd. (Glasgow, Schottland, UK)
Zeitraum	Mai 2017 – Juni 2017

**GRANTiCON Kft.** ist ein kleines Unternehmen mit Sitz in der Stadt Gárdony, 55 km von der ungarischen Hauptstadt Budapest entfernt. Seit dem EU-Beitritt Ungarns im Jahr 2004 bietet das Unternehmen Beratungsdienste im Bereich der EU-Förderung an.

*„Ich habe einiges über die Durchführung von EU-Projekten gelernt. Das wäre ohne den MobiliseSME-Austausch nicht möglich gewesen.“*

**Ideas Ltd.** mit Sitz in Glasgow (Schottland) ist ein Wirtschaftsentwicklungs- und Umweltberatungsunternehmen, das an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Umwelt tätig ist. Das Unternehmen bietet Beratung und führt Machbarkeitsstudien und Umweltprüfungen durch.

Die beiden Unternehmen traten über die Matchmaking-Plattform von **MobiliseSME**

in Kontakt und im Mai 2017 reiste István Gödör, Geschäftsführer von GRANTiCON (oben links im Bild), mit Unterstützung des **MobiliseSME**-Programms nach Schottland. Aufgenommen wurde er von Steve Taylor von Ideas (im zweiten Bild). Der Hauptgrund für die Entsendung bestand darin, etwas über die schottischen Finanzierungsinstrumente für die nationale Entwicklung und die Zukunft dieser Instrumente nach 2020 zu lernen.

*„Es war eine Investition in mich selbst und in meine berufliche Weiterentwicklung.“*

István Gödör bewertet die Mobilitätserfahrung als sehr nützlich für GRANTiCON, aber auch für ihn persönlich. Er erwarb spezifisches Wissen über Projekte im Bereich Umwelt und emissionsarme Entwicklung, baute Geschäftsbeziehungen zu Ideas auf und wurde in zwei konkrete von der EU und der schottischen Regierung finanzierte Klimaschutzprojekte eingeführt. Der Mobilitätsaustausch ermöglichte die Entstehung einer Partnerschaft zwischen zwei Unternehmen, die wahrscheinlich in Zukunft zu einem gemeinsamen Projekt zur Unterstützung ländlicher Gebiete führen wird. Darüber hinaus lernte Gödör das schottische Zuschussförderungssystem kennen und glaubt, dass dieses spezifische Wissen bei zukünftigen Finanzierungsanträgen sehr nützlich für GRANTiCON sein kann. Sicher stehen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem EU-Austritt Großbritanniens bevor, aber es bestehen auch Möglichkeiten, die in den neu entstandenen Partnerschaften weiter ausgelotet werden können.

Obgleich der kulturelle Austausch nicht im Mittelpunkt des Mobilitätsprogramms steht, war er ein weiterer wichtiger Aspekt von Istváns Erfahrung, und Schottland hat viel zu bieten.



Mehrere Faktoren sind für den Erfolg von Istváns Mobilitätserfahrung verantwortlich. An erster Stelle waren die Hinweise auf potenzielle rechtliche Konflikte und unterschiedliche Rechtsformen von Bedeutung, an zweiter Stelle die verwaltungsmäßige und logistische Unterstützung des Projektteams von MobiliseSME vor und während des Aufenthalts. Schließlich war die dreiseitige Vereinbarung für alle Parteien (das entsendende und das aufnehmende Unternehmen sowie den Entsendeten) sehr nützlich, um die Erwartungen und den Zweck des Austauschs zu klären.

## Weitere entstandene Partnerschaften

### Austausch zwischen Belgien und der Türkei im Bereich digitaler Handel

Mit Unterstützung der nationalen Kontaktstellen in Belgien und der Türkei kam die digitale Agentur Teknoza mit dem türkischen Unternehmen Aklar Aydınlatma, einer Vertriebsgesellschaft für Elektronik und Innenausstattung, in Kontakt, die ihren Marktanteil im digitalen Handel ausbauen will. Herr Burak Ak, ein Vertriebsmitarbeiter von Aklar Aydınlatma, arbeitete vom 22. Februar bis zum 22. März für einen Monat am Sitz von Teknoza. Er vermittelte dem Personal von Teknoza, wie man ein Kunden-Portfolio verwaltet: von Marketingtechniken bis hin zum Kundendienst.



### Austausch zwischen Estland und dem Vereinigten Königreich: Beratung in der Modeindustrie

Frau Tammearu von Triin Tammearu Konsult kam mit der Learn to Re-create Ltd., einem britischen Modehersteller und Modeberatungsunternehmen, in Kontakt, das als Sozialunternehmen gegründet wurde. Triin wollte ihren Horizont erweitern und eine Erfahrung außerhalb ihres Landes machen. Der Austausch übertraf alle ihre Erwartungen.

*„Es ergab sich, dass gerade in der Woche des Austauschs viele Veranstaltungen, wie vom UK Department for International Trade organisierte Geschäftsseminare und ein Venture-Capital-Netzwerktreffen, stattfanden, die ich alle zusammen mit dem Team von Learn to Re-create besucht habe. Außerdem fand ein lokales Netzwerk-Treffen in den Geschäftsräumen des aufnehmenden Unternehmens statt, sodass ich vielen neuen Business Angels vorgestellt*

### Schulung in Schönheitspflege. Austausch zwischen Italien und Spanien

Emanuele war bei einem Austausch zwischen zwei italienischen KMU, D&D srl – einem Gewerbebetrieb in demselben Sektor – und Art School soc. coop. – Ausbildungszentrum und Akademie für Hairstylisten:

*„Ich glaube wirklich, dass diese Erfahrungen für die Lehrenden wie für die Lernenden von einzigartigem Wert sind wegen des moralischen Ansporns, den sie vermitteln. Es übersteigt meine Erwartungen.“*



### Über die EU lernen - Austausch zwischen Belgien und Ungarn

Der ungarische Handelsverband VIMOSZ, der die Arbeitgeber im Gastgewerbe und Catering-Service vertritt, sah in dem Projekt eine Chance, um mehr über die Arbeitsweise der EU zu lernen, insbesondere bezüglich der Politik, die für die Tätigkeit seiner Mitglieder bedeutsam ist. Die entsendete Mitarbeiterin Dóra Szarvas hält fest:

*„Der Austausch hat meine Erwartungen erfüllt. Meine Kollegen in Belgien haben mich in all ihre Aktivitäten und Treffen einbezogen. Ich wurde nicht nur mit der Arbeitsweise von Landmark Europe vertraut gemacht, sondern habe auch viel über internationale Beziehungen, die Europäische Union und die hiesige politische Kommunikation gelernt.“*

# Lehren aus dem Pilotprojekt

## Relevanz des Programms für Unternehmen und Motivation für die Teilnahme

- ❖ Bis September 2017 wurden insgesamt 50 Austausche organisiert. 44 davon, an denen insgesamt 59 Unternehmen beteiligt waren, wurden in der Evaluation berücksichtigt. Rund 350 Unternehmen zeigten Interesse an dem Projekt, während 101 Unternehmen eine Partnersuche starteten.
- ❖ Während eine größere Anzahl von Austauschen zu erwarten wäre, wenn das Projekt in breiterem Maßstab eingeführt würde, schätzen die meisten Partner, dass die in ihrem Land erreichbare Anzahl zwischen 10 und höchstens 60 pro Jahr liegen würde.
- ❖ Wenn man für 28 EU-Mitgliedstaaten mit durchschnittlich 30 Austauschzeiten extrapoliert, ließe sich das maximale Potenzial auf unter 1.000 Austausche pro Jahr veranschlagen. Diese Schätzung beruht auf den Annahmen der Partner und somit auf den aktuellen Merkmalen und der aktuellen Größe des Partnerschafts-Netzwerks, das dieses Projekt durchführt.
- ❖ Damit ein europäisches Austauschprogramm für Unternehmen erfolgreich eingeführt werden kann und eine größere Wirksamkeit entfaltet, müssen mehr Unternehmen zur Teilnahme an dem Austausch motiviert werden.
- ❖ Die meisten Unternehmen, die sich an dem Programm interessiert zeigen, sind Kleinstunternehmen (<5 Beschäftigte) oder Selbstständige. Doch die Unternehmen, die gegenwärtig teilnehmen, sind eher kleine Unternehmen oder „größere“ Kleinstunternehmen (>5 Beschäftigte). Dies wird ersichtlich, wenn man den Anteil an Unternehmen mit bis zu zwei Beschäftigten, die sich auf der Matchmaking-Plattform angemeldet haben (42%), mit dem Anteil dieser Gruppe an den teilnehmenden Unternehmen (15%) vergleicht.
- ❖ Es lassen sich keine klaren Tendenzen erkennen, was die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen angeht, und keine Branche dominiert. Dennoch scheinen IKT, Kommunikation und Marketing und Unternehmensdienstleistungen die vielversprechendsten Branchen für den Austausch zu sein.
- ❖ Unter den Unternehmen besteht mehr Interesse an der Entsendung als an der Aufnahme. Zudem ist die Nachfrage asymmetrisch, wobei Unternehmen der neuen Mitgliedstaaten (EU-12) sehr an der Entsendung interessiert sind, namentlich in die früheren Mitgliedstaaten (EU-15). Stattdessen scheint es keine entsprechende Nachfrage seitens Unternehmen der EU-15 nach Entsendung in Unternehmen der EU-12 zu geben.
- ❖ 86% der Austausche fanden zwischen nicht benachbarten Ländern statt und betrafen daher auch keine Grenzregionen. Höchstens 14% der Austausche erfolgte zwischen angrenzenden Regionen.
- ❖ Lernen und Kompetenzentwicklung sind unter den Teilnehmern die Hauptmotivation für ihre Beteiligung. Es besteht also eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den festgesetzten Zielen des Pilotprojekts und den Gründen der Unternehmen für die Teilnahme.

## Kommunikation

- ❖ Ein zentraler Erfolgsfaktor für MobiliseSME ist eine wirksame Kommunikation, die potenzielle Programmteilnehmer anzieht. Die Projektpartner von MobiliseSME haben viel in die Kommunikation und die Bewerbung des Programms investiert, wobei unterschiedlichste Kanäle genutzt wurden: Direktkontakt, Internet, soziale und traditionelle Medien. Am wirksamsten, um die Teilnehmer zu sensibilisieren und zu motivieren, war der Direktkontakt (persönliche E-Mails, Anrufe und Veranstaltungen).
- ❖ Überall haben die Kommunikationsanstrengungen am besten auf lokaler Ebene bei der direkten Kommunikation der lokalen Partner mit den potenziellen Teilnehmern in deren Muttersprache funktioniert. Alle Partner stellten fest, dass es einige Zeit in Anspruch nahm, auf diesem Weg Ergebnisse zu erzielen, und dass es kompliziert war, eine neue und relativ komplexe Idee wie MobiliseSME zu erläutern. Diese Faktoren trugen zu einem langsamen Start von MobiliseSME bei.

## Organisatorische Effizienz

- ❖ Das Programm war gut konzipiert und wurde gut umgesetzt. Die Zugangsanforderungen an die Unternehmen und Arbeitnehmer waren angemessen und beeinträchtigten die Attraktivität des Programms nicht wesentlich. Die dreiseitige Vereinbarung, einschließlich des Lernplans, unterstützte die Organisation des Austauschs sehr gut.
- ❖ In der Praxis kamen die meisten Austausche im Rahmen des Pilotprojekts nicht durch die Matchmaking-Plattform zustande. In drei Viertel aller Fälle kannten die teilnehmenden Unternehmen sich bereits vorher, sodass die Kontaktvermittlung sich in diesen Fällen erübrigte. In den übrigen Fällen erleichterten die Partner die Kontakte manuell.
- ❖ Die manuelle Unterstützung bei der Kontaktvermittlung und die eingehende Unterstützung und Anleitung, die allen am Austausch beteiligten Parteien geboten wurde, führten dazu, dass die Projektpartner überall mehr Personalressourcen benötigten. Dadurch war die Durchführung weniger effizient als angenommen. Trotzdem bewerteten alle Partner die Realisierung von MobiliseSME positiv und würden gern auch in Zukunft als Partner teilnehmen.
- ❖ Die aktuellen Optionen für die Dauer des Austauschs (von zwei Wochen bis zwei Monate) scheint einer potenziellen Nachfrage



## Lehren aus dem Pilotprojekt

zu entsprechen. Die meisten Teilnehmer waren mit der Dauer ihres Aufenthalts zufrieden. Die Entscheidung, zweiwöchige Aufenthalte einzubeziehen, scheint richtig gewesen zu sein, denn die meisten Austausche hatten tatsächlich diese Dauer.

- ❖ Die Teilnehmer waren mit der Gesamtorganisation, Koordination und Anleitung, die sie seitens der Partner erhielten, zufrieden. Sprachfragen waren im Allgemeinen kein Problem und die Teilnehmer gaben an, dass die finanzielle Unterstützung zur Abdeckung der zusätzlichen Kosten ausreichend war. Vereinzelt gab es jedoch Sprachhürden und Probleme mit der Höhe der Zuschüsse, die Reise- und Unterhaltskosten nicht abdeckten.

### Kosteneffizienz

- ❖ MobiliseSME war ein Pilotprojekt, sodass es wohl höhere Kosten hatte als ein seit längerem durchgeführtes Programm. Insbesondere die kurze Durchführungszeit von MobiliseSME war eine Herausforderung.
- ❖ Die Gesamtkosten von MobiliseSME lagen bei rund 1,42 Millionen Euro. Diese Ausgaben umfassen alle Kosten, einschließlich der nicht mit der Durchführung des Pilotprojekts zusammenhängenden Aktivitäten, wie Konferenzen,
- ❖ Forschung und Evaluation, Audits und Reisekosten.
- ❖ Wenn die Kosten für diese sonstigen Aktivitäten sowie 25% der Kosten für das Projektmanagement abgezogen werden und 54 Austausche berechnet werden (50 erfolgreiche und 4 im letzten Moment aufgrund von höherer Gewalt abgesagte), liegen die Kosten für jeden Austausch durchschnittlich bei 6.700 Euro. Berechnet man 50 Austausche und schließt die Kosten für das Projektmanagement ein, betragen die durchschnittlichen Kosten pro Austausch 11.700 Euro.

### Wirksamkeit

- ❖ Das Programm war **erfolgreich**. Es erfüllte die Erwartungen der Teilnehmer und übertraf sie sogar in den meisten Fällen. Die Kontakte zwischen den Teilnehmern wurden geschätzt, die entsandten Arbeitnehmer hatten die richtige Qualifikation
- ❖ Und die Zufriedenheit mit der Arbeit und den Aufgaben ist hoch.
- ❖ Das Feedback zu den Ergebnissen des Austauschs ist **sehr positiv**. Alle Gastgeber und Entsender stellten fest, dass das Programm für ihre Kompetenzentwicklung nützlich war, ihnen neue Ideen oder Ansätze für Produkte, Dienstleistungen oder Organisationsentwicklung vermittelt und ihnen Marktinformationen und neue Kontakte eingebracht hat. Besonders positiv äußerten sich die entsendeten Arbeitnehmer über die Möglichkeit, neue Fertigkeiten, Ideen und Anregungen zu erwerben und ihr berufliches Netzwerk zu verbessern.
- ❖ Für die meisten Entsender, Gastgeber und Arbeitnehmer lag der Nutzen über – oder erheblich über – den Erwartungen.
- ❖ Im Einklang mit den erwarteten Resultaten war der Wissens- und Kompetenzerwerb – z. B. das Kennenlernen bzw. Erproben neuer Ansätze oder Methoden – das Hauptergebnis des Programms. Dies ergab sich aus dem Austausch von Arbeitsmethoden zwischen dem entsendeten Arbeitnehmer und dem Gastgeber, dem Austausch gegenseitig nützlicher
- ❖ Informationen oder allgemeiner aus dem Eintauchen der Arbeitnehmer in eine fremde Umgebung. Neue internationale Kontakte waren ein zweites zentrales Ergebnis.
- ❖ Sowohl aufnehmende als auch entsendende Unternehmen haben hohe Erwartungen bezüglich der Auswirkungen auf ihr Geschäft. Eine Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen geht davon aus, als Ergebnis des Projekts neue Dienstleistungen, Produkte oder Verfahren zu entwickeln. Außerdem versprechen sich vier von fünf Unternehmen eine positive Entwicklung ihrer grenzüberschreitenden Geschäfte dank des Austauschs. Diese Folgen ergeben sich hauptsächlich aus der Konsolidierung oder Ausweitung der Geschäftsbeziehungen zum Partnerunternehmen. Auswirkungen auf umfänglichere Internationalisierungsbemühungen sind anscheinend geringer.
- ❖ Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass das Austauschprogramm irgendwelche unerwünschten Folgen mit sich gebracht hat. Schwierigkeiten bereiteten in einigen Fällen jedoch Sprachbarrieren und die Dauer des Austauschs.

### Mehrwert

- ❖ Ein Programm, das den länderübergreifenden Austausch zwischen Unternehmen in der EU unterstützt, **bringt der EU auf verschiedenen Ebenen einen Mehrwert**. Offensichtlich gibt es sowohl eine „Additionalität im Sinne der Anregung“, da MobiliseSME einen Austausch unterstützt, der andernfalls nicht stattgefunden hätte, als auch eine „Additionalität im Ergebnis“, da der Austausch Unternehmensentwicklungen fördert, zu denen es sonst wohl kaum gekommen wäre.
- ❖ Entscheidend sind für diese Vorteile die länderübergreifenden Aspekte des Austauschprogramms, die es Arbeitnehmern gestatten, international zu arbeiten, eine andere Kultur und einen anderen Markt in dem Sektor kennenzulernen, in dem sie sich zu Hause auskennen, und eine globale Perspektive anzulegen.

# MobiliseSME - Anwendung der gezogenen Lehren

Das MobiliseSME-Projekt hat insgesamt einen **wichtigen Lerneffekt erzielt**, der voraussichtlich zur Weiterentwicklung der teilnehmenden Unternehmen und Arbeitnehmer beitragen kann. Vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen werden im Folgenden **Empfehlungen für die potenzielle Einführung eines Mobilitätsprogramms zwischen Unternehmen formuliert**. Die folgenden Empfehlungen sind entsprechend den Hauptschritten – Marketing und Kommunikation, Registrierung und Matchmaking und Durchführung – gegliedert und umfassen auch Betrachtungen zu organisatorischen Aspekten.

## Marketing und Kommunikation

Damit das Programm mehr Teilnehmer anziehen und sein volles Potenzial entfalten kann, sind weitere **Kommunikations- und Werbemaßnahmen entscheidend**. Folgenden Aspekten und Wegen der Kommunikation sollte Aufmerksamkeit geschenkt werden:

- ❖ Die verfügbaren Ressourcen sollten – unter Maximierung der bereits bestehenden Instrumente und Sicherstellung, dass die Kommunikation in der lokalen Sprache stattfindet – auf die Kommunikation der lokalen Partner konzentriert werden. Angesichts der Komplexität des Programms führen Werbung und andere Formen der gekauften Berichterstattung wahrscheinlich nicht zu einem Engagement. Dagegen besitzt die Kommunikation über Unternehmensberatungsdienste, einschließlich solcher, die die Internationalisierung von KMU unterstützen, wahrscheinlich ein erhebliches Potenzial.
- ❖ Um die Ressourcen auf diejenigen zu konzentrieren, die am wahrscheinlichsten teilnehmen, sollte die Kommunikation sich schwerpunktmäßig auf kleine Unternehmen richten, da sie (im Vergleich zu Selbstständigen und Unternehmen mit nur ein oder zwei Mitarbeitern) das größte Potenzial für das Zustandekommen des Kontakts aufweisen. Außerdem könnte es von Nutzen sein, sich aktiver an mittlere Unternehmen zu wenden.
- ❖ Aufnehmende Unternehmen zu finden ist insgesamt schwieriger als potenzielle Entsender ausfindig zu machen. Da die Aufnahme eine größere Anstrengung impliziert, sollten im Verhältnis mehr Ressourcen für die Kommunikation mit und die Rekrutierung von potenziellen Gastgebern eingesetzt werden.
- ❖ Sowohl die Daten zum Interesse wie die zur tatsächlichen Teilnahme legen nahe, dass der gewünschte Austauschfluss wahrscheinlich von Ost nach West und von West nach West verläuft. Die Kommunikations- und Rekrutierungsstrategie sollte solche gewünschten Muster und die Länder, für die es eine große „Aufnahme“-Nachfrage gibt, berücksichtigen. Wenn kein breites Gastgeber-Angebot in stark nachgefragten
- ❖ Ländern geschaffen werden kann, wird das Projekt sein Potenzial wahrscheinlich nicht auf kosteneffiziente Art erreichen.
- ❖ Der Nutzen eines länderübergreifenden Austauschprogramms für Unternehmen ist für die betreffenden Unternehmen nicht unmittelbar einsichtig. Es ist daher nicht leicht, die möglichen Teilnehmer über ein solches Programm zu informieren. Doch hat das durchgeführte Projekt für die Beteiligten wesentliche Vorteile mit sich gebracht und die meisten Teilnehmer würden gern erneut teilnehmen. Daher scheint der bereits stattgefundenere Austausch ein bedeutendes Potenzial zu bergen, um anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen, wie Unternehmen von der Teilnahme an dem Austausch profitieren. In diesem Zusammenhang könnten die Teilnehmer als mögliche Botschafter des Programms wirken.

## Registrierung und Matchmaking

Für ein wirksames und effizientes Matchmaking sind folgende Aspekte in Betracht zu ziehen:

- ❖ Verbesserung der Matchmaking-Plattform. Ein gewisses Maß an Automatisierung zur Ermittlung potenzieller Partner wird erforderlich sein, damit die Kontaktvermittlung auf einer breiten Ebene zustande kommt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass nur diejenigen teilnehmen, die bereits einen möglichen Partner kennen, oder dass wesentliche manuelle Ressourcen nötig sind, um potenzielle Partner zu ermitteln. Die Matchmaking-Plattform muss optimiert werden, damit sie gut funktioniert; die Benutzeroberfläche und die Funktionen müssen verbessert und mehr Unternehmensdaten eingegeben werden. Dazu werden mehr Mittelfür den Entwurf und das Austesten dieses Werkzeugs notwendig sein.
- ❖ Eine benutzerfreundliche und verständliche Plattform ist ein erster Schritt für die Kontaktsuche, doch wird die manuelle Unterstützung durch die Partner in dieser Phase in vielen Fällen wahrscheinlich weiterhin nötig sein.
- ❖ Um sicherzustellen, dass ein einheitlicher Service erbracht wird und keine unnötigen Ressourcen für die Kontaktvermittlung ausgegeben werden, wäre es nützlich, ein an potenzielle Teilnehmer gerichtetes „Standard-Dienstleistungsniveau für die Kontaktvermittlung“ festzulegen. Dies könnte auch für den Umgang mit



# MobiliseSME - Anwendung der gezogenen Lehren

---

möglichen Erwartungen der Teilnehmer und zur Aufrechterhaltung ihres Interesses hilfreich sein.

## Durchführung

Die wichtigsten Projektentscheidungen und Durchführungsmechanismen **haben insgesamt gut funktioniert**. Kleinere Anpassungen könnten die Durchführung und Wirksamkeit jedoch verbessern. Aus den erzielten Resultaten ergeben sich folgende Empfehlungen:

- ❖ Die dreiseitige Vereinbarung sollte beibehalten werden. Vor allem die Lernpläne waren für die Organisation des Austauschs dienlich und sollten obligatorisch bleiben.
- ❖ Die Anforderungen an Arbeitnehmer sollten aufrechterhalten werden, aber in bestimmten Fällen eine gewisse Flexibilität zulassen. Der Hauptgrund für die Bestimmungen zur Erfahrung und Ausbildung war es, die Möglichkeit eines Missbrauchs des Programms zur Entsendung relativ preiswerter Arbeitnehmer in einen anderen Mitgliedstaat auszuschließen. In der Praxis wurden dadurch jedoch familiengeführte Betriebe ausgeschlossen, die gerne junge und eher unerfahrene Familienmitglieder entsandt hätten, damit sie etwas über Unternehmensführung lernen. Es könnte also eine Verbesserung darstellen, Familienmitglieder von familiengeführten Unternehmen von den Anforderungen auszunehmen. Mehr Flexibilität könnte auch erforderlich sein, wenn das Programm Mitarbeitern gerecht werden will, die keine Führungspositionen innehaben.
- ❖ Die finanzielle Unterstützung für die Teilnehmer am Austausch ist beizubehalten. Die Bereitstellung von Mitteln für Reise- und Unterhaltskosten ist für die meisten Unternehmen eine notwendige Bedingung für ihre Teilnahme.
- ❖ Die festgesetzten Grenzbeträge sind in den meisten Fällen ausreichend. Allerdings wäre es von Nutzen, eine Aufstockung um bis zu 500 Euro pro Austausch zuzulassen, da dies den Großteil der für die Unternehmen anfallenden zusätzlichen Ausgaben abdecken würde.
- ❖ Die augenblicklichen Optionen für die Dauer des Austauschs sollten beibehalten werden. Zwar stellten mehrere Teilnehmer fest, dass eine längere Dauer des Austauschs nützlich sein könnte, doch in der Praxis wählten nur wenige längere Entsendungszeiten. Eine Zeit von maximal zwei Monaten wird anscheinend den meisten Bedürfnissen gerecht. Einige Teilnehmer meinten, dass der Austausch sogar kürzer sein könnte als zwei Wochen, doch wir empfehlen, an zwei Wochen als Untergrenze festzuhalten, da kürzere Zeiten wohl kaum den erwünschten Lerneffekt erzielen.
- ❖ Um eine anhaltende Evaluierung und das Monitoring des Programms sicherzustellen, könnte schließlich vorgesehen werden, dass die Projektpartner regelmäßig ein auf vereinbarte Indikatoren gestütztes Feedback von den Teilnehmern einholen.

## Organisation und Management

Es übersteigt den Rahmen dieser Evaluation einzuschätzen, wie ein mögliches Programm in Zukunft finanziert werden könnte. Falls jedoch eine Partner-Arbeitsgemeinschaft **für eine Einführung des Programms oder für ein zweites Pilotprojekt** eingerichtet werden sollte, wären folgende Aspekte sinnvollerweise in Betracht zu ziehen:

- ❖ Von den Projektpartnern abgedeckte Länder. Wenn die Teilnahme auf alle 28 EU-Staaten ausgedehnt werden soll, werden in jedem Land Partner benötigt. Davon auszugehen, dass Partner anderer Länder außerhalb ihres Landes ein beträchtliches Interesse schaffen könnten, ist nicht realistisch.
  - ❖ Bedeutung der Mitgliedschaft. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Projektpartner potenzielle Teilnehmer erreichen und einbeziehen können, sollten die Auswahlkriterien die Mitgliedschaft in Betracht ziehen und sicherstellen, dass die teilnehmenden Organisationen eine breite Mitgliederbasis unter kleinen und mittleren Unternehmen haben.
  - ❖ Schrittweise Ausdehnung des Austauschs. Um die Wahrscheinlichkeit von Kontakten zu erhöhen, könnte es nützlich sein, das Austauschprogramm schrittweise auf verschiedene Branchen auszudehnen, ausgehend von denen, in denen anscheinend das größte Potenzial besteht. Den aktuellen Kontakten nach zu urteilen sind IKT, Kommunikation und Marketing und Unternehmensdienstleistungen die vielversprechendsten Branchen für den Austausch.
  - ❖ Zeitplan. Es wäre sinnvoll, einen Zeitraum von über einem Jahr für die tatsächliche Durchführung vorzusehen, damit die Arbeitgeber genug Zeit für die Planung des Austauschs haben.
-

# Partner der MobiliseSME-Projekt-Arbeitsgemeinschaft

Die Projekt-Arbeitsgemeinschaft unter Federführung von European Entrepreneurs CEA-PME war für die Leitung und Durchführung von MobiliseSME verantwortlich.

**ADEGI (Spanien)** - Asociacion De Empresarios De Gipuzkoa – Der Unternehmensverband der Provinz Gipuzkoa ist ein privater Verband mit einer über 35-jährigen Geschichte in der Förderung der Unternehmenstätigkeit in dieser Provinz im Nordosten Spaniens.

**AFDEE (Frankreich)** - Association Française des Dirigeants d'Entreprise en Europe – Die französische Vereinigung von Unternehmensleitern in Europa bringt Unternehmer zusammen, die an einem dynamischen europäischen Netzwerk interessiert sind; sie ist Mitglied von CEA-PME (s. unten).

**BDG /SBA (Belgien)** - Belgisch-Deutsche Gesellschaft/Société Belgo-Allemande – Die Belgisch-Deutsche Gesellschaft pflegt seit über 50 Jahren die gemeinsamen kulturellen, sozialen und Geschäftsinteressen der beiden Länder.

**BVMW (Deutschland)** - Bundesverband Mittelständische Wirtschaft, Unternehmervverband Deutschlands E.V – Der Bundesverband für KMU vertritt über 530.000 Unternehmen (einschließlich Mitgliedsverbänden) mit insgesamt rund zehn Millionen Beschäftigten.

**European Entrepreneurs CEA-PME (Belgien) (Federführender Partner)** – European Entrepreneurs CEA-PME ist eine in Brüssel ansässige Vereinigung, der gegenwärtig 14 europäische Verbände kleiner und mittlerer Unternehmen angehören, die über 600.000 Unternehmen mit mehr als 14,5 Millionen Beschäftigten repräsentieren.

**CONFAPI (Italien)** - Confederazione Italiana Della Piccola E Media Industria – Der italienische Verband der KMU wurde 1947 gegründet, um die Bedürfnisse und Interessen der italienischen KMU zu vertreten, und umfasst heute rund 154.000 Unternehmen mit 1,9 Millionen Beschäftigten.

**EVEA (Estland)** - Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon – Der estnische Verband der KMU ist die einzige unabhängige Organisation für KMU, die seit 1988 dafür arbeitet, die Interessen des Sektors zu vertreten und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder zu stärken.

**MÜSIAD (Türkei)** - Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği – Der Verband der unabhängigen Industriellen und Unternehmer ist eine 1990 von einer Gruppe türkischer Geschäftsleute gegründete NRO. Inzwischen zählt der Verband über 2000 Mitglieder.

**PÁTOSZ (Ungarn)** - Pályázattírók és Tanácsadók Országos Szövetsége – Die nationale Vereinigung der Subventionsmanager und -berater wurde 2004 gegründet. Ab 2015 begann die Vereinigung mit dem Aufbau eines neuen Netzwerks verbundener Partner und hofft, zusätzlich zu den bestehenden Mitgliedschaften 300 KMU einzubeziehen.

**PTIR (Rumänien)** - Asociația Patronatul Tinerilor Întreprinzători din România – Der Verband der Jungunternehmer Rumäniens ist eine europaweit tätige nationale NRO, die 2.500 nationale Mitgliedsunternehmen mit über 100.000 Beschäftigten umfasst.

*Verbundene Partner* **EFIP** - European Forum of Independent Professionals – ist ein nicht gewinnorientierter Zusammenschluss nationaler Verbände, die über 10 Millionen Selbstständige auf EU-Ebene durch gezielte Forschung, Interessenvertretung und Kampagnen unterstützen.

**ESBA** - European Small Business Alliance – ist eine Vereinigung für europäische KMU und Selbstständige. Durch direkte Mitgliedschaft, assoziierte Mitgliedschaft und Kooperationsvereinbarungen vertritt das Bündnis inzwischen fast eine Million kleiner Unternehmen aus 35 europäischen Ländern.

**FES** - Friedrich Ebert Stiftung – Die Friedrich Ebert Stiftung ist die älteste Parteistiftung Deutschlands. Als nicht gewinnorientierte Einrichtung arbeitet sie unabhängig für die Förderung einer pluralistischen Annäherung an aktuelle politische Herausforderungen.

## Danksagungen

Die Verfasser dieses Berichts danken den Partnern und Teilnehmern von MobiliseSME, die den Evaluationsprozess schnell und hilfreich unterstützt haben.