

## Förderungsfonds für das Unternehmertum, Litauen

*Diese Fallstudie beschreibt ein Beispiel für ein allgemeines Unternehmerprogramm, das vorrangig jungen Menschen, Älteren, Arbeitslosen und Menschen mit Behinderungen Zugang gewährt. Zu den verfügbaren Unterstützungsleistungen zählen Mikrokredite, Darlehensgarantien, Unternehmerschulungen und Unternehmensberatung. Die Ziele dieses Ansatzes sowie dessen Hintergrund werden beschrieben und die Funktionsweise des Programms erläutert. Zusätzlich werden Belege für die Auswirkungen des Programms angeführt. Ferner werden in der Beschreibung die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms und die Voraussetzungen für seine Übertragung auf einen anderen Kontext erörtert.*

### Ziele

Der Förderungsfonds für das Unternehmertum (Entrepreneurship Promotion Fund, EPF) wurde Ende 2009 eingerichtet und läuft noch heute. Der Fonds wurde initiiert durch das Ministerium für soziale Sicherheit und Arbeit, das Finanzministerium und INVEGA, einer Agentur, die für die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen in Litauen und die Erleichterung ihres Zugangs zu Finanzierung zuständig ist. INVEGA ist die Verwaltungsbehörde des EPF. Die Hauptziele des EPF sind folgende (INVEGA, 2015):

- die Erreichung der Bereitstellung kleiner Darlehen für selbstständig erwerbstätige Existenzgründer und KMU zu besseren Konditionen als den marktüblichen;
- die Verbesserung des Zugangs zu Startkapital für benachteiligte Zielgruppen, unter anderem für:
  - Arbeitslose
  - junge Unternehmer unter 29 Jahren
  - ältere Unternehmer über 50 Jahre
  - Menschen mit Behinderungen;
- die Erreichung der Zuweisung von mindestens 30% der Schulungsplätze und 15% der Darlehen an Menschen aus den prioritären Gruppen;
- der Anstieg der Zahl der selbstständig erwerbstätigen Existenzgründer und Unternehmensgründer in der litauischen Wirtschaft;
- die Erhöhung der Zahl der Unternehmer und selbstständig Erwerbstätigen in den Zielgruppen;
- die Ermutigung der Unternehmensgründer und derer, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufnehmen möchten, Schulungen und Beratung in Anspruch zu nehmen;

- die Erhöhung der Zahl der nachhaltigen neuen KMU und der neuen selbstständig Erwerbstätigen;
- die Verringerung der Arbeitslosigkeit und die anhaltende Aktivität von Menschen in der Geschäftswelt und auf dem Arbeitsmarkt; und
- die Leistung eines Beitrags zur Entwicklung einer tragfähigen Unternehmerkultur in Litauen.

## Hintergrund

Ziel des Programms ist es, bei Existenzgründern Finanzierungs- und Wissenslücken zu schließen und damit auf die hohen Arbeitslosenquoten und die schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen nach der Krise in allen Regionen Litauens zu reagieren. Indem es Arbeitslosen, jungen Menschen, Älteren und Menschen mit Behinderungen vorrangig Zugang zu den angebotenen Unterstützungsleistungen gewährt, trägt es dem Umstand Rechnung, dass die Menschen aus diesen Gruppen häufig vor größeren Problemen stehen.

Der EPF kombiniert Mikrokredite mit Schulungen für potenzielle Unternehmer, die eine Unternehmensgründung oder die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit beabsichtigen. Die Mikrokreditprogramme sollen Unternehmen, die aufgrund ihrer geringen Größe, ihrer fehlenden Bonitätsgeschichte, ihres Risikos und nicht bankfähiger Projekte von den kommerziellen Kreditmärkten ausgeschlossen wären, einen Zugang zu kleinen Darlehen gewähren (Parker, 2002). Unternehmer und Inhaber kleiner Unternehmen müssen Darlehen zu Zinssätzen zurückzahlen, die ungefähr bei oder unter den marktüblichen Sätzen festgelegt sind. Mikrokreditprogramme können gute Verfahren darstellen, da sie, anders als Beihilfen, den Unternehmern eine Verpflichtung und kaufmännische Disziplin auferlegen und voraussetzen, dass die Leistungen überwacht werden (Hirsch und Wlaz, 2011). Existenzgründer können nicht die Bonitätsgeschichte vorweisen, die Finanzinstitute bei der Beantragung eines Kredits verlangen, da hierfür üblicherweise eine Marktpräsenz seit mindestens zwei Jahren erforderlich ist. Somit können Mikrokreditprogramme eine Finanzierungslücke schließen, indem sie bis zur Erreichung einer erfolgreichen Marktpräsenz Zugang zu Startkapital bieten (Ayayi, 2012). Die Bereitstellung ergänzender Schulungen und Beratung ist eine wirksame Vorgehensweise, um die Erfolgsaussichten und die Wahrscheinlichkeit der Rückzahlung durch die unterstützten Unternehmen zu erhöhen (OECD/EK, 2013).

## Aktivitäten

In Zusammenarbeit mit der Litauischen Zentralen Kreditgenossenschaft (LZK), die die Funktion eines Finanzintermediärs bei der Beurteilung der Bewerbungen von Kandidaten übernimmt, bietet das EPF-Programm Mikrokreditfinanzierung und Schulungen für erfolgreiche Antragsteller. Die LZK unterhält Partnerschaften mit 15 Schulungsanbietern, um kostenfreie Schulungen und Unternehmensberatungsdienste für die Darlehensempfänger durchzuführen. Die LZK ist die Anlaufstelle für die Programmteilnehmer, wenn es um Beratung, Informationen und ergänzende Schulungen geht. Die Schlüsselemente des EPF sind unter anderem:

- unabhängige finanzielle Bewertung der Anträge von Unternehmensgründern und selbstständig Erwerbstätigen, die seit weniger als einem Jahr tätig sind, durch die Kreditgenossenschaftsmitglieder der LZK;
- kurz- und langfristige Mikrokredite von bis zu 86000 LTL (etwa 25000 EUR) pro KMU. Somit fallen diese Kredite unter die *De-minimis*-Grenze (d. h. unter den Höchstbetrag von 200000 EUR über drei Jahre für ein Einzelunternehmen) (INVEGA, 2014);
- für die gewährten Darlehen ist keine Höchstlaufzeit festgelegt, allerdings müssen alle Darlehen von den Darlehensempfängern bis Ende Dezember 2018 zurückgezahlt werden;
- die meisten Darlehen werden für Investitionen zur Verfügung gestellt, aber auch Darlehen für Betriebsmittel sind möglich;
- die Zinssätze, die Existenzgründern für Mikrokredite berechnet werden, liegen unter den marktüblichen Sätzen;
- die Zinsmarge der Kreditgenossenschaft beträgt weniger als 3,49%;

- umfangreiche kostenlose Schulungen und Beratung für erfolgreiche Antragsteller, unter anderem zu den folgenden Aspekten der Führung eines kleinen Unternehmens:
  - Geschäftsplanung (ein Pflichtbestandteil für alle Antragsteller);
  - Finanzbuchhaltung einschließlich Steuerplanung;
  - Rechtliche Aspekte des Unternehmensrechts;
  - Betriebswirtschaft einschließlich Personalmanagement; sowie
  - Marketing;
- Darlehensempfänger, die über keine vorherigen Geschäftserfahrungen verfügen, erhalten eine allgemeine Schulung zur Gründung eines Unternehmens.

Die Teilnahme an allen Schulungssitzungen und Beratungsterminen ist zwar nicht verpflichtend, doch erfreuen sich diese Berichten zufolge einer großen Beliebtheit unter den letztendlichen Empfängern (INVEGA, 2014). Neben diesem umfassenden Unterstützungspaket besteht ein Merkmal des Erfolgs des EPF darin, dass die Teilnehmer auch auf zusätzliche Finanzierungsinstrumente von INVEGA zurückgreifen können (INVEGA, 2014):

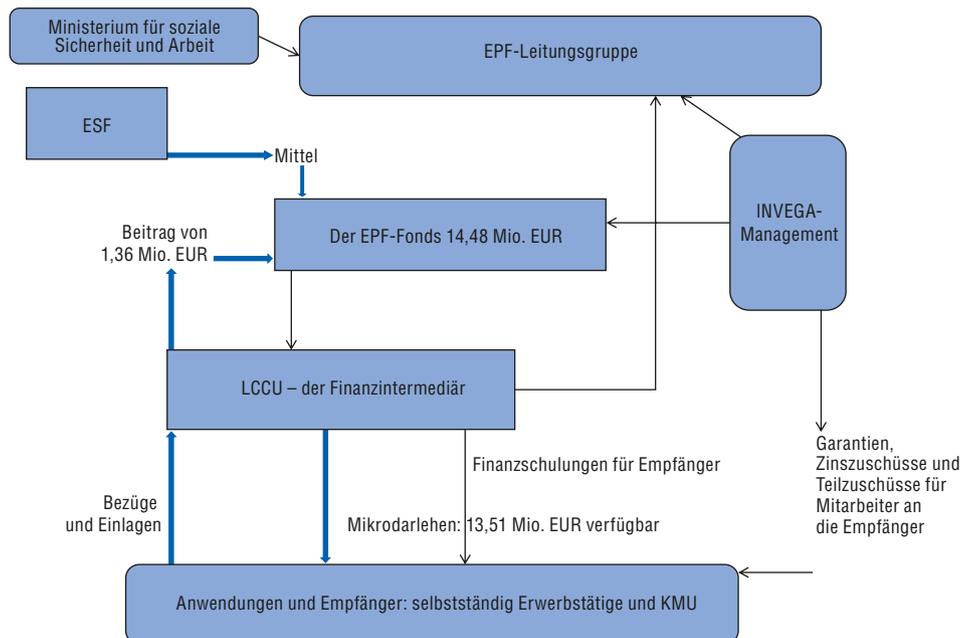
- Garantien von bis zu 80% des Darlehenswertes. Dieses Element ist von besonderer Bedeutung für Antragsteller, die nur begrenzte Sicherheiten haben, zum Beispiel die Mitglieder der zwei Zielgruppen junge Menschen und Arbeitslose.
- Zwei Kategorien von finanziellen Zuschüssen:
  - Zinszuschüsse von bis zu 95%, wodurch die Zinsrückzahlungen auf ein Minimum reduziert werden; und
  - Zuschüsse zu Mitarbeitergehältern. Beschäftigten die Begünstigten Mitarbeiter, kommen sie unter Umständen für Teilzuschüsse zu Mitarbeitergehältern infrage.

Die Hauptbestandteile des EPF, seine Prozesse und seine Managementstruktur sind in den Abbildungen 15.1 und 15.2 dargestellt. Das Verfahren der Finanzintermediation, im Rahmen dessen Anträge von aufstrebenden Unternehmern und selbstständig Erwerbstätigen geprüft werden, wird von den Kreditgenossenschaftsmitgliedern der LZK durchgeführt. Erfolgreiche Antragsteller erhalten kleine kurzfristige Darlehen für Betriebsmittel oder langfristige Darlehen für Kapitalanlagen. Alle Darlehensempfänger müssen Mitglieder oder Anteilseigner der Kreditgenossenschaft werden. Dazu ist eine Einlage bei der Kreditgenossenschaft in Höhe von mindestens 10% der Darlehenssumme erforderlich. Diese wird dem Empfänger nach Rückzahlung des Darlehens erstattet.

Abbildung 15.1. **Umsetzung des Förderungsfonds für das Unternehmertum**



Abbildung 15.2. Bestandteile des Programms „Förderungsfonds für das Unternehmertum“, 2009-2015



Jede Kreditgenossenschaft hat ihren eigenen Darlehensausschuss, und jeder Antragsteller wird einem Darlehensmanager zugewiesen, der eine Analyse der Geschäftsbedürfnisse und der persönlichen Fähigkeiten vornimmt. Vor Antragstellung wird eine Schulung zur Erstellung von Geschäftsplänen angeboten. Der Antragsteller erhält Hilfestellung bei der Anfertigung des Darlehensantrags, des Geschäftsplanes und der Beantragung von Garantien von INVEGA. Die LZK bewertet den Antrag und den Geschäftsplan, und es wird eine Darlehensentscheidung getroffen. Ohne Garantien können Darlehen innerhalb von vier bis sechs Wochen gewährt werden; wird eine Garantie zur Absicherung des Darlehens benötigt, wird das Darlehen innerhalb von acht Wochen gewährt. <sup>(3)</sup> Derzeit werden 30% der Vorschläge durch den Darlehensausschuss der Kreditgenossenschaft abgelehnt. <sup>(4)</sup>

## Herausforderungen

INVEGA hat eine Reihe von Herausforderungen bei der Einrichtung, der Verwaltung und der Durchführung des EPF festgestellt (INVEGA, 2014). Einige dieser Herausforderungen machten eine neue Ausrichtung und eine flexible Strategie notwendig, unter anderem:

- Die Bereitstellung einer finanziellen Unterstützung durch die Teilumwandlung von Darlehen in eine Beihilfe (zu 30%) war eine Strategie, die zu Beginn des EPF im Jahr 2009 ursprünglich vorgesehen war (INVEGA, 2014). Allerdings verhindern Verordnungen der Europäischen Union die Umwandlung eines Teils des Darlehens in eine Beihilfe. Darum wurden andere Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung untersucht. Das Wirtschaftsministerium einigte sich mit dem Ministerium für soziale Sicherheit und Arbeit auf die Einführung von Zinszuschüssen, die schließlich 2012 in den EPF aufgenommen wurden.
- Aufgrund der Komplexität der Verordnungen der Europäischen Union und der Finanzierungsbedingungen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) nahm die Einrichtung des EPF-Programms mehr Zeit in Anspruch als erwartet.
- Die Wirtschaftslage der jüngsten Zeit bedeutete, dass die Bedingungen für Unternehmensgründungen schwieriger waren als vorausgesehen und in der Folge die anfängliche Nachfrage nach Darlehen nicht so hoch war wie erwartet.

<sup>3</sup> Diese Information ist einer Präsentation zu entnehmen, die INVEGA vor der OECD und internationalen Experten im November 2014 hielt.

<sup>4</sup> Diese Information legte INVEGA der OECD im Februar 2015 per E-Mail vor.

Diese Herausforderungen deuten auf die Notwendigkeit hin, die wirtschaftlichen Bedingungen regelmäßig zu überwachen und Programme flexibel zu gestalten, in diesem Fall etwa durch die Ermöglichung zusätzlicher Finanzierungsinstrumente. Der Kooperationsgrad zwischen den verschiedenen Einrichtungen spielte für den Erfolg des Programms eine wichtige Rolle, z. B. zwischen INVEGA und den Kreditgenossenschaftsmitgliedern der LZK.

Die Sicherung von Mitteln stellt ebenfalls eine Herausforderung für den EPF dar. Tabelle 15.1 veranschaulicht, dass die meisten Mittel, die zur Einrichtung des zentralen Fonds eingesetzt wurden, aus Geldern des Europäischen Sozialfonds (ESF) stammen. Von den 14,48 Millionen EUR wurden 2,32 Millionen EUR für Verwaltungsgebühren und die Schulungen der Empfänger bereitgestellt. Weiterhin hat das Konsortium der Kreditgenossenschaften, die LZK, 1,35 Millionen EUR in den zentralen Fonds eingezahlt, sodass dort 13,51 Millionen EUR zur Zuteilung an erfolgreiche Antragsteller zur Verfügung stehen. Der Beitrag der LZK (10%) wurde in Dokumenten des öffentlichen Auftragswesens vereinbart und wird auf der Ebene der letztendlichen Empfänger ausgezahlt. Diese Auflage stellt sicher, dass neben dem zentralen Fonds zusätzlich private Ressourcen genutzt werden.

Tabelle 15.1. **Mittel für den zentralen Fonds des Förderungsfonds für das Unternehmertum, 2009-2015**

	Millionen EUR
ESF-Gelder	14,48
Abzüglich Verwaltungsgebühren und Schulungsausgaben	2,32
Zuzüglich Beitrag der LZK	1,35
<b>Insgesamt für Mikrokreditvergaben verfügbar</b>	<b>13,51</b>

Quelle: INVEGA (2014b)

Die Mittel für die zusätzliche finanzielle Unterstützung in Form von Zuschüssen und Garantien im Rahmen des EPF-Programms stammen aus dem EFRE, dem ESF und nationalen Fonds. Diese tragen zu drei Fonds für Zinszuschüsse und Garantien (EFRE), Teilzuschüsse für Mitarbeiter (ESF) und finanzielle Garantien bei:

- Ein globaler Beihilfefonds über 16,2 Millionen EUR (EFRE) wurde für Zinszuschüsse an die Begünstigten des EPF eingerichtet. Bis zu 95% der Darlehenszinsen sind bezuschusst.
- Ein globaler Beihilfefonds über 2,9 Millionen EUR (ESF) wurde für Teilzuschüsse für Mitarbeiter der Begünstigten eingerichtet. Der Wert der Lohnzuschüsse kann individuell bis zu 7240,50 EUR betragen, sofern der Begünstigte einer prioritären Gruppe angehört (Menschen unter 29 Jahren, über 50 Jahre, Arbeitslose oder Menschen mit Behinderungen).
- Ein Garantiefonds über 37,4 Millionen EUR (EFRE) wurde für Garantien eingerichtet. Garantien in Höhe von bis zu 80% werden gewährt, falls die Antragsteller keine Sicherheiten haben. Diese Garantien können für Menschen aus prioritären Gruppen wie Arbeitslose und junge Menschen wichtig sein.

Grundsätzlich sollte sich ein erfolgreiches Mikrokreditprogramm durch die Zinsrückzahlungen der Begünstigten selbst tragen können. Bis Ende September 2014 lag der Wert der mit Empfängern geschlossenen Darlehensverträge dank der Reinvestitionen um 24% höher als die Gesamtmittel des EPF (INVEGA, 2014).

## Auswirkungen

Der EPF wurde Ende 2009 eingerichtet; der erste Mikrokredit wurde im November 2010 vergeben. Die Zinszuschüsse wurden ab Januar 2012 und die Teilzuschüsse für Mitarbeiter ab September 2013 eingeführt. Das aktuell laufende Programm wurde bis 2018 verlängert.

Die wesentlichen Ergebnisse des Programms im Vergleich zu den Zielvorgaben für den Zeitraum von 2009 bis 2015 werden in Tabelle 15.2 aufgeführt (bis 31. September 2014). Die Daten zeigen auf, dass seit Ende 2010 mehr als 1000 Mikrokredite gewährt und insgesamt 1758 Arbeitsplätze geschaffen wurden. Die

Überlebensrate der Begünstigten nach einem Jahr beträgt derzeit 97% <sup>(5)</sup>, was die Strenge widerspiegelt, mit der die Projekte der Antragsteller bewertet wurden.

**Tabelle 15.2. Auswirkungen des Programms „Förderungsfonds für das Unternehmertum“, 2010-2014**

Indikator	Ziel	Ergebnisse bis zum 31. September 2014
Teilnehmer an Schulungen	5 000	4 205
Teilnehmer, die Schulungen abgeschlossen haben	4 500	4 117
Teilnehmer an Schulungen aus prioritären Gruppen	1 500	2 607
Anzahl der gewährten Darlehen	1 200	1 017
Anzahl der an prioritäre Gruppen vergebenen Darlehen	180	479
Anzahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze	1 000	1 758

Quelle: INVEGA (2014a)

Dem Programm gelang es außerdem, Menschen aus seinen prioritären Gruppen anzuwerben, d. h. Menschen unter 29 Jahren, Menschen über 50 Jahre, Menschen mit Behinderungen und Arbeitslose. Diese Gruppen erhielten 47% der gewährten Darlehen. Erreicht werden konnte dies durch die Nutzung der 154 Verkaufspunkte (d. h. durch das LZK-Netzwerk), mit denen die Zugänglichkeit des EPF insbesondere im ländlichen Raum gewährleistet wurde (INVEGA, 2014).

Darüber hinaus konnten die gegründeten Unternehmen, die durch den EPF gefördert wurden, einfacher kommerzielle Bankdarlehen auf den allgemeinen Kreditmärkten beantragen und nutzen, da sie durch den vom EPF gewährten Mikrokredit eine Bonitätsgeschichte aufgebaut hatten.

Ferner schienen die Kreditgenossenschaftsmitglieder der LZK einer Zusammenarbeit mit Kleinunternehmern und selbstständig Erwerbstätigen dank der Erfahrung mit dem EPF positiver gegenüberzustehen (INVEGA, 2014).

## Voraussetzungen für die Übertragung

Mikrokreditprogramme haben das Potenzial, Gruppen mit niedrigem Einkommen und benachteiligten Gruppen bei der Unternehmensgründung zu helfen. Eine Reihe von Kriterien und Bedingungen muss erfüllt sein, damit ein ähnliches Programm wie der litauische EPF Erfolg hat:

1. *Risikostreuung.* Die Auswahl der Kandidaten für Darlehen muss ein zuverlässiger und angesehener Intermediär übernehmen, der das notwendige Finanzfachwissen besitzt, um eine Risikobewertung der Kandidaten vorzunehmen. Im Fall von Litauen war das Konsortium der Kreditgenossenschaften, die LZK, eine einzigartige und zuverlässige Stelle, die zur Ausübung dieser Funktion fähig war.
2. *Nutzung von Glaubwürdigkeit.* Der zentrale oder Holding-Fonds sollte unabhängig sein und durch eine renommierte und angesehene Verwaltungsstelle verwaltet werden. Im Fall von Litauen übernahm INVEGA, eine in der Wirtschaftsgemeinschaft hoch angesehene Einrichtung, diese *Verwaltungsfunktion*.
3. *Ermöglichung des Zugangs zu nicht finanzieller Unterstützung.* Mikrokreditprogramme allein bieten wahrscheinlich nicht ausreichend Unterstützung, um erfolgreiche Unternehmensgründungen zu garantieren. Optimalerweise werden sie durch zusätzliche Schulungen oder Mentoring für die Begünstigten ergänzt. Wenn diese Unterstützungsangebote kostenlos oder gegen nominale Gebühren bereitgestellt werden sollen, sind zusätzliche Mittel erforderlich. Allerdings kann ein Mikrokreditprogramm zusammen mit Mentoring eine größere Inanspruchnahme solcher Beratungen und Schulungen durch im Unternehmertum benachteiligte Gruppen fördern.

<sup>5</sup> Diese Information legte INVEGA der OECD im Februar 2015 per E-Mail vor.

4. *Sicherstellung der Zugänglichkeit.* Es ist wichtig, sicherzustellen, dass das Programm für prioritäre oder Zielgruppen zugänglich ist. Dies kann bedeuten, dass eine Sensibilisierungskampagne durchgeführt werden muss, damit das Programm gut angenommen wird. In Litauen kümmerten sich Partner und Einrichtungen um das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit.
5. *Einräumung von Flexibilität bei der Umsetzung.* In den Vorkehrungen ist möglicherweise Flexibilität vonnöten, um strategischen Änderungen, der Erreichung der Zielgruppen und Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen Rechnung zu tragen.

## **Literatur**

- Ayayi, A.G. (2012), „Micro-credit and Micro-equity: the David and Goliath of Micro-enterprise Funding“, *Economic Papers*, Bd. 31, Nr. 2, S. 244-254.
- Bank von Litauen (2014), „Macroeconomic Forecast, December 2014“, Vilnius, Litauen, Bank von Litauen, verfügbar unter: [www.lb.lt/macroeconomic\\_forecast](http://www.lb.lt/macroeconomic_forecast) (Zugriff am 10. Februar 2015).
- EMN (2011), *Microfinance: An economic integration tool for young people in Europe*, Paper Nr. 9, Dezember, Brüssel, Europäisches Mikrofinanzierungsnetz.
- Grameen Bank (2015), monatliches Update der Grameen Bank, verfügbar unter: [www.grameen.com](http://www.grameen.com) (Zugriff am 12. Februar 2015).
- Hirsch, J. und U. Wlaz (2011), „Financing Decisions along a Firm's Life-cycle: debt as a commitment device“, *European Financial Management*, Bd. 17, Nr. 5, S. 898-927.
- INVEGA (2015), „Purposes of Activities“, Vilnius, Litauen, INVEGA, verfügbar unter: [www.invega.lt/en/invega/about-invega.htm](http://www.invega.lt/en/invega/about-invega.htm) (Zugriff am 10. Februar 2015).
- INVEGA (2014), Aus Materialien, die für eine Fallstudie für *fi-compass* zum „Förderungsfonds für das Unternehmertum, Litauen“ erstellt wurden, Brüssel, Europäische Investitionsbank, Dezember (siehe auch die Website von *fi-compass* [www.fi-compass.eu](http://www.fi-compass.eu)).
- OECD/Europäische Kommission (2013), *Die fehlenden Unternehmer: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa*, Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188419-de>
- Parker, S. (2002), „Do Banks Ration Credit to New Enterprises? And should Governments Intervene?“ *Scottish Journal of Political Economy*, Bd. 49, S. 162-195.



**From:**  
**Inclusive Business Creation**  
Good Practice Compendium

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD/European Union (2016), "Förderungsfonds für das Unternehmertum, Litauen", in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-18-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).