

TEIL II

KERNBEREICHE DER UNTERNEHMENSFÖRDERUNG UND DER KMU- ENTWICKLUNG

Teil II des vorliegenden Berichtes gliedert sich in sechs thematische Kapitel. Jedes Kapitel beginnt mit einem Überblick über die Ergebnisse der Fallgebietsstudien durch die OECD. In einer nachfolgenden Abhandlung werden sowohl theoretische wie praktische Aspekte des politischen Handelns vor dem Hintergrund neuer politischer Ansätze und Optionen erläutert. Verwiesen wird auf Beispiele Guter Praxis in Ostdeutschland und anderen Regionen in Mitgliedsstaaten der OECD. Es werden politische Handlungsempfehlungen in Form einer Checkliste dargelegt. Im jeweils letzten Abschnitt jedes Kapitels werden internationale Lernmodelle und Beispiele Guter Praxis in Ostdeutschland vorgestellt; damit soll ein Beitrag zur politischen Innovation und zur Entwicklung lokaler Ansätze zur Förderung des Unternehmertums geleistet werden.

KAPITEL 2

MODERNISIERUNG UND DIVERSIFIZIERUNG BESTEHENDER KMU

BESTEHENDE UNTERNEHMEN ZUM NACHDENKEN ÜBER IHR WACHSTUM ANREGEN

Markku Virtanen, Finnland

Einleitung

Die Förderung von Unternehmertum und Wirtschaftswachstum ist ein wichtiger Faktor für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Entwicklung jeder Volkswirtschaft. Der Übergang von der Planwirtschaft zur freien Marktwirtschaft unterstreicht die Bedeutung des Unternehmertums, da eine Kultur des Unternehmertums in dieser Tradition nicht bestand. In den meisten Fällen beinhaltet der Transformationsprozess Privatisierungen öffentlichen Eigentums und somit Änderungen in der Eigentumsstruktur der Wirtschaft. Mit der Änderung der Eigentumsverhältnisse sind verschiedene Herausforderungen verbunden, um den potenziellen Nutzen möglichst optimal einzusetzen. Angemessene physische und institutionelle Infrastrukturen werden zur Anziehung privater Investitionen benötigt, und wohl definierte Strategien und Politiken sind einzuführen, um für ein berechenbares Geschäftsumfeld zu sorgen. Wie Smallbone und Welter (2001a) hervorheben, ist die gesellschaftliche Transformation weit mehr als nur ein wirtschaftlicher Prozess, sie umfasst vielmehr auch soziale Veränderungen.

Das Hauptziel der regionalen oder kommunalen Wirtschaftsentwicklung besteht in der Stimulation von Beschäftigungsmöglichkeiten vor Ort in Branchen, die in den Kommunen Wohlstand schaffen, indem sie menschliche, natürliche und institutionelle Ressourcen nutzen (Blakely und Bradschaw 2002). Die Strategien der Regionalentwicklung durch die Anregung und Förderung von Geschäftsaktivitäten und Beschäftigung beinhalten auch vermehrtes unternehmerisches Engagement und die Verbesserung der Unternehmenskultur im betreffenden Gebiet sowie die Förderung von Unternehmensneugründungen und Innovationen zur Anwerbung von Geschäften und Investitionen und zur Fortentwicklung und Expansion bestehender Unternehmen.

Das Unternehmensumfeld, einschließlich kultureller, demographischer, politischer und technologischer Faktoren und natürlicher Ressourcen, soweit vorhanden, sowie neuer gesetzlicher Regelungen für Unternehmen ist zwischen den Staaten und innerhalb einzelner Staaten recht unterschiedlich. Es liegt auf der Hand, dass die Hauptprobleme in der Förderung des Unternehmertums in Übergangswirtschaften auf den kulturellen Hintergrund und das fehlende unternehmerische Erbe zurückzuführen sein könnten. Im Laufe der Zeit kann der Transformationsprozess jedoch zur Erschließung ganz neuer Potenziale und Chancen führen. Möglicherweise verbirgt sich in den derzeit bestehenden Unternehmen ein nicht offen sichtbares Innovations- und Wachstumspotenzial, das sich durch Anreize und Initiativen zur Verbesserung der geschäftlichen Fähigkeiten und des wirtschaftlichen Know-how, des Unternehmergeistes, des Expansionswillens und einer angemessenen Unternehmenskultur aktivieren lässt. Die zu unternehmenden Anstrengungen sollten jedoch nicht auf Innovation und Wachstum beschränkt bleiben, sondern die ganze Vielfalt der lokalen Unternehmen und der von diesen geschaffenen Arbeitsplätze berücksichtigen (Stark und Brown 1997).

Die KMU-Politik aus der Perspektive der Modernisierung und Diversifizierung ist in Übergangswirtschaften eine ganz andere, da es in diesen Regionen vor dem Zusammenbruch der zentralisierten Planwirtschaft so gut wie keine kleinen Unternehmen gegeben hat, wobei Polen eine Ausnahme bildet (Konopielko und Bell 1998). Daher konnten die Entwicklungs- und Expansionsbemühungen zu Anfang der Neunziger Jahre noch nicht so ergiebig sein, wie sie es heute sein können.

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Modernisierung und Diversifizierung von KMU in Ostdeutschland. Daher wird es in ihr vorrangig um die Politiken zur Bestandssicherung und Erweiterung bestehender Unternehmen gehen; Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Unternehmensneugründungen bleiben weitgehend unberücksichtigt. Die Hauptfrage der Untersuchung lautet: Welche Art politischer Maßnahmen und Charakteristika sind im Zuge der Modernisierung und Diversifizierung von KMU in Ostdeutschland von Bedeutung?

Mit dieser Studie werden die meisten vorhergehenden Studien überarbeitet, und die Schlüsselkonzepte werden beschrieben. Nachfolgend werden Handlungsbereiche für die politische Intervention beschrieben und zweckdienliche Reaktionen in ausgewählten OECD-Mitgliedsstaaten sowie deren Relevanz für Ostdeutschland erörtert.

Modernisierung und Diversifizierung von KMU – einige theoretische Aspekte

Kleine und mittlere Unternehmen

Als KMU werden Unternehmen in Deutschland eingestuft, wenn sie weniger als 500 Mitarbeiter besitzen und einen Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro ausweisen (FMET 2006). Trotz abweichender Definitionen im Vergleich mit vielen anderen europäischen Ländern werden in der vorliegenden Studie keine abweichenden Definitionen berücksichtigt. Nach der vorstehenden Definition sind 99,7% sämtlicher Unternehmen in Deutschland KMU (ca. 3,5 Millionen); sie stellen über 70% sämtlicher Arbeitsplätze und erwirtschaften ca. zwei Fünftel des steuerpflichtigen Umsatzes. KMU sind ein Schlüsselfaktor der Wirtschaftsentwicklung in Ostdeutschland (FMET 2006).

Modernisierung und Diversifizierung

Die politischen Fragen und Ansätze zum Thema Modernisierung und Diversifizierung von KMU sind nicht leicht zu beantworten, da die Konzepte nicht eindeutig sind und Untersuchungen dieser Prozesse bislang kaum vorliegen. Zur Modernisierung und Diversifizierung von KMU gehört sowohl die Schaffung neuer unternehmerischer Projekte, um die Wirtschaftsstruktur zu verändern, als auch die Transformation bestehender Unternehmen. Zu den politischen Maßnahmen zur Modernisierung und Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur (Unternehmensverteilung) könnte der Einsatz von Instrumenten zur Schaffung von Potenzialen für neue Branchen und zur Abschreckung von unternehmerischem Engagement in traditionellen Sektoren (wie beispielsweise Landwirtschaft und Fischerei) gehören. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich vorrangig auf bestehende KMU in herkömmlichen und handelsfähigen Sektoren; das bedeutet, dass politische Maßnahmen mit dem Ziel der Veränderung der Wirtschaftsstruktur weniger Berücksichtigung finden.

Malecki (1997) vertritt die Auffassung, dass der Modernisierungsprozess in kleinen Unternehmen langsamer abläuft, da es diesen an Bewusstsein und am Zugang zu neuen Herstellungsverfahren sowie an praktischen Erfahrungen mit neuen Technologien fehlt. Diese Argumentation, kaum 10 Jahre alt, steht im Gegensatz zur Argumentation von Blakely und Bradshaw (2002), die der Meinung sind, Technologien bewegten sich mühelos über den Globus und die Menschen hätten praktisch weltweit Zugang zu Informationen. Die schnellere Verbreitung von Informationen hat den Zyklus beträchtlich

verkürzt. Der Zugang zu Informationen für KMU ist leichter geworden, und der verkürzte Lebenszyklus schafft für sie neue Geschäftsmöglichkeiten, da KMU flexibler als große Unternehmen sind. Zugleich stellt jedoch ein verschärfter Wettbewerb die KMU vor neue Herausforderungen.

Modernisierung lässt sich als Einführung von Unternehmertum und Innovationen in bestehende Unternehmen verstehen. Boime (1976) schreibt in diesem Zusammenhang: „Der Entrepreneur schafft, soweit seine Aktivitäten die physikalische Natur der Umwelt und somit die Erfahrungsbedingungen verändern, eine, wie ich sagen möchte, unternehmerische Ökologie. Der Begriff, wie er hier verwendet wird, steht für den *sich wandelnden Charakter der heutigen Welt, vermittelt über materielle Zeichen der Modernität*. Entrepreneure führen uns nicht nur deutlich den Wandel vor Augen, sie sind auch die ersten, die durch ihren Lebensstil auf ihn aufmerksam machen.“ Dieser Ansatz unterstreicht die Rolle des Unternehmers im Transformationsprozess. Boime (1976) betont den Grund für unsere Annahme, weshalb unternehmerisches Talent von so großer Bedeutung ist: Die Aktivitäten des Unternehmers verändern unsere physische Umwelt. Boime verweist auf einen weiteren interessanten Aspekt in der Rolle des Unternehmertums, nämlich auf die Vorreiterrolle der Unternehmer auf der Konsumentenseite.

Die Neugründungsquote in Ostdeutschland lag zu Beginn der Neunziger Jahre während des Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft besonders hoch (Irsch 2005). Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) sind zwei quasi öffentliche Kreditinstitute, die öffentliche Mittel zum Einsatz von Beteiligungskapital nach Ostdeutschland leiten, wobei auch regionale Kriterien berücksichtigt werden (Sunley et al. 2005). Diese Mittel wurden in weit höherem Maße für frühzeitige Investments eingesetzt als dies beispielsweise in Großbritannien der Fall war (Sunley et al. 2005). Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, konzentrierten sich die noch bestehenden ostdeutschen Unternehmen in der Übergangsphase vorrangig auf die Modernisierung ihrer Anlagen und Maschinen. Das Anlagevermögen ist in den ostdeutschen Firmen noch immer verhältnismäßig groß, und ihr modernisierter Kapitalstock verschafft den ostdeutschen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil (Irsch 2005). Daher steht die Modernisierung von Anlagen und Maschinen nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Analyse.

Penrose (1959) stellt fest, dass Diversifizierung das in der Analyse der wirtschaftlichen Lage von Unternehmen vielleicht am meisten zu Unrecht vernachlässigte Charakteristikum ist. Die Autorin bemerkt, dass Diversifizierung hier und da auch als Produktionserweiterung oder Integration in Verbindung mit dem Unternehmenswachstum bezeichnet wird. Daher werden sich Politiken zur Förderung der Diversifizierung in KMU eng mit der Wachstumsförderung zusammenschließen müssen. Porter (1985) befasst sich mit Diversifizierungsstrategien im Kontext großer Unternehmen und stellt fest, dass sich die Diversifizierungsstrategie in den 80er Jahren verändert hat, so dass die größeren Unternehmen sich inzwischen auf Geschäftszweige konzentrieren, die in großer Nähe zum Kerngeschäft stehen. Penrose (1959) vertritt die Auffassung die Ausnutzung überschüssiger Humankapitalkapazitäten sei der wesentliche Faktor für Unternehmenswachstum und Diversifizierung. Rumelt, Schendel und Teece (1994) sind der Meinung, dass durchgreifende Diversifizierungen die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und/oder den Transfer von Fertigkeiten zwischen mindestens zwei ansonsten unterschiedlichen Unternehmen erfordern. Die Verwertung unausgenutzter Ressourcen geht, anders als Wachstum durch Akquisitionen, in den meisten Fällen mit internem Wachstum einher.

Ein modernerer Ansatz in der Untersuchung von Diversifikationen arbeitet mit einer Produkt-Markt-Matrix, welche den Neuigkeitsgrad der betreffenden Produkte oder Leistungen im Verhältnis zur Neuheit der betreffenden Märkte beschreibt. Produktdiversifizierung bedeutet die Bereitstellung neuer Produkte für bestehende Märkte, während Marktdiversifizierung für die Möglichkeit steht, bestehende Produkte in neuen Märkten zu verkaufen. In diesem Fall ist der Innovationsgehalt

besonders hoch, da Innovationen in jedem Fall neue Erkenntnisse in Verbindung mit neuen Produkten, Technologien oder Märkten voraussetzen (Afuah 1998). Im Falle radikaler Innovationen bedeuten die Kenntnisse, die zur Verwertung der Innovationen erforderlich sind, die Vernichtung von Kompetenzen, während inkrementelle Innovationen mit der Erweiterung von Kompetenzen einhergehen (Afuah 1998). Deakins und Freel (2003) betrachten Diversifizierungsstrategien als Teil von Vermarktungsstrategien und vertreten die Auffassung, dass erfolgreiche Diversifizierung sorgfältige Marktanalysen beispielsweise im Rahmen von Machbarkeitsstudien voraussetzt. Nachdem ein Änderungsbedarf ermittelt wurde, sollte eine konzentrierte Strategie für eine diversifizierte Weiterentwicklung erarbeitet werden. Die Autoren betonen, dass eine erfolgreiche Diversifizierungsstrategie nicht nur Planung, sondern auch die Schulung von Unternehmern in der Umsetzung der angestrebten Veränderungen benötigt.

Auf Unternehmensebene sind die Erkennung neuer Geschäftsmöglichkeiten, Aktivitäten bei Forschung und Entwicklung, Innovationspolitik, die Technologiebasis, Technologie- und Geschäftskennnisse sowie kaufmännische Fähigkeiten das verbindende Element zwischen Diversifizierung und sich wandelnden internen und externen Gegebenheiten mit Auswirkung auf die Produktivitätschancen des Unternehmens (vgl. Penrose 1959). Diese Kräfte fördern zugleich die Diversifizierung und begrenzen die Handlungsmöglichkeiten zur Modernisierung und Diversifizierung. Diese dynamischen Veränderungen (Modernisierung und Diversifizierung) sind somit eng miteinander verbundene Unternehmensprozesse. Iacobucci und Rosa (2002) sind der Auffassung, dass ein wichtiger Grund für Unternehmensneugründungen im Bedarf an organisatorischer Ausdifferenzierung aufgrund der Diversifizierung der unternehmerischen Aktivitäten liegt. Diversifizierung kann entweder die geographische Erweiterung oder den Eintritt in neue Marktsektoren bedeuten (Iacobucci und Rosa 2002). Von einem „Portfolio-Entrepreneur“ sollte man sprechen, wenn die Diversifizierung mit der Gründung eines neuen Unternehmens durch ein und denselben Unternehmer verbunden ist (Huovinen 2007).

Triebkräfte und Herausforderungen für die Modernisierung und Diversifizierung von KMU

Was sind die Triebkräfte und Herausforderungen, die eine Modernisierung und Diversifizierung von KMU erforderlich machen? Blakely und Bradshaw (2002) unterscheiden vier Merkmale als Triebkräfte der Wirtschaft, aus denen neue Herausforderungen und Chancen erwachsen. Als Triebkräfte werden bestimmt: Globalisierung, wachsende Beschleunigung, Wissensbasis und Netzwerke. Andererseits könnte man dagegenhalten, der Gesamttrend sei die Globalisierung, die auf verschiedene Phänomene zurückzuführen ist und verschiedene Phänomene beinhaltet. Die zugrunde liegenden Faktoren für den Bedarf an Modernisierung und Diversifizierung sind:

- wachsende Beschleunigung und schnellere Verbreitung von Informationen und technischen Entwicklungen (Wissensbasis), die zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen führen;
- Bedarf an Outsourcing (in Niedriglohnländer) aufgrund der Notwendigkeit, wettbewerbsfähig zu bleiben; dies führt zu einer Mobilität von Ressourcen und betrifft kleine und mittelständische Subunternehmer größerer Unternehmen;
- die Notwendigkeit einer Erweiterung der Ressourcenbasis durch Netzwerkbildung;
- Harmonisierung von Normen und Richtlinien (z.B. einheitlicher Euro-Zahlungsverkehrsraum)
- verstärktes Sicherheitsbedürfnis aufgrund interkultureller und interreligiöser Spannungen.

Neben der Globalisierung ist die digitale Entwicklung ein weiterer Trend, der sich auf neue Geschäftsmöglichkeiten auswirkt (Malecki 2003). Die Vorteile, die sich aus der digitalen Entwicklung ergeben, insbesondere aus der Entwicklung der Telekommunikationsinfrastruktur und der Telekommunikationstechnologie in ländlichen Gebieten, sind jedoch umstritten. Soweit ein Zugang zu Netzwerken und Einrichtungen wie Breitband verfügbar ist, können daraus neue Chancen für Unternehmen in ländlichen Gebieten erwachsen und Möglichkeiten für Fernarbeit entstehen. Wie Malecki (2003) jedoch anmerkt, ist die Telekommunikation keine „schnelle Lösung“ für die Entwicklung in ländlichen Gebieten, und die gewünschten Verbesserungen werden auf einen Bruchteil dieser ländlichen Standorte beschränkt sein. Er stellt fest, dass Defizite im Humankapital nicht durch Telekommunikationstechnologie ersetzt werden können. Malecki (2003) ist der Auffassung, dass es förderlicher wäre, die Ressourcen lokaler Unternehmen auf- und auszubauen und weiterhin erfahrene Unternehmer zu gewinnen, die nicht in städtischen Gebieten leben möchten.

Unternehmerische Sozialverantwortung (*Corporate Social Responsibility, CSR*) wird von der einen Seite als Reaktion auf und von anderer Seite als Folge der neuen Herausforderungen der wirtschaftlichen Globalisierung dargestellt. CSR wird zugleich als Reaktion auf die Krise des Wohlfahrtsstaats betrachtet, die ein neues Modell sozialer Unternehmensführung hervorbringt, sowie als Rahmenwerk, das mit der nationalen Wettbewerbsfähigkeit verbunden ist. Treibhauseffekt und Klimawandel führen zu wachsender Besorgnis und begründeten den Trend zu einer nachhaltigen Entwicklung. Die geforderte Nachhaltigkeit der Wirtschaft kann einigen der vorgenannten Trends entgegenstehen, schafft jedoch auch neue Chancen aus erneuerbaren Energien. Die geforderte Nachhaltigkeit wird bei der Modernisierung der Abfallwirtschaft eine herausragende Bedeutung einnehmen und kann für die Stromproduzenten eine Diversifizierung erforderlich machen. Ferner wird sie zu Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung führen und als Plattform für Innovationen dienen. Beispielsweise schafft die neue Technologie Chancen zur Energie- und Treibstoffproduktion aus Biomasse. Die Triebkräfte für diese Art der Entwicklung sind die Normen und Richtlinien, die eine regenerative Erzeugung („*carbon free*“) verlangen.

Laut der 2006 von IBM durchgeführten CEO-Studie streben zwei Drittel der befragten CEO grundlegende Veränderungen in ihren Unternehmen an. Als Gründe werden genannt: verschärfter Wettbewerb, ständig steigende Kundenerwartungen, unerwartete Marktverschiebungen, Personalfragen, technische Neuerungen, Herausforderungen durch Regulierung und Globalisierung. Die aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen gehen in Richtung Open-Source-Innovationen, neue Geschäftsmodelle und Auslagerung von Forschung und Entwicklung. In der IBM-Studie (2006) hatten die Unternehmen, die im Vergleich zu den Markterwartungen ein schnelleres Wachstum vorweisen konnten, gegenüber ihren Wettbewerbern 30% mehr externe Quellen für innovative Ideen eingesetzt. Die Hälfte der Befragten gab Geschäftspartner und Kunden als wichtigste Quelle für neue Ideen an. Ginni Rometty, Leiter des Unternehmensberatungsbereichs von IBM, stellt fest: „Sie sollten in der Lage sein, die neuen Chancen zu erkennen, die sich in neuen Geschäftsmodellen, operativen Prozessen und geplanten Änderungen der Managementpraxis verbergen.“

Das bedeutet, dass Unternehmen neben Humankapital und physischem Kapital zunehmend von sozialem Kapital abhängig werden. Soziales Kapital beinhaltet eine strukturelle Dimension (Netzwerke, Netzwerkverbindungen, Kontakte, Interaktion und Organisation von Netzwerken), eine relationale Dimension (Vertrauen, Normen und Verpflichtungen) und eine kognitive Dimension (Sprache, Codes, geteilte Erzählungen und Geschichten (Narrative), gemeinsame Wertvorstellungen) (Nahapiet and Ghoshal 1998). Open-Source-Innovationen und die Auslagerung von Forschung und Entwicklung werden von einem starken Sozialkapital des Unternehmens, d.h. von Netzwerken und Netzwerkbeziehungen, jedoch auch von der Fähigkeit des Unternehmens profitieren, einen Konsens mit seinen Partnern herzustellen.

Wie kann die Politik KMU dabei unterstützen, sich bei der Entwicklung ihrer Geschäftschancen an die Veränderungen und Trends anzupassen? Qualifizierung und Schulung sowie sonstige Formen der Informationsvermittlung können das Erkenntnis- und Wissensniveau anheben. Dem könnte entgegengehalten werden, dass der Schwerpunkt branchenunabhängig auf die Rolle von geschäftlichem Know-how und Kommerzialisierungsprozessen gelegt werden sollte, um die regionale Entwicklung sowie das regionale Unternehmertum und seine Verbindungen zu fördern. Es fragt sich, ob die Rahmenbedingungen für regionale Innovationssysteme hin zu fokussierteren Rahmenbedingungen für geschäftliches Know-how und Kompetenzen geändert werden sollten. In den meisten Ländern ist es aktuelle Praxis, ein Umfeld aufzubauen, das technologische Entwicklungen unterstützt, wie etwa Technologiezentren, Wissenschaftsparks und Inkubatoren. Derartige Einrichtungen können entscheidend zum Innovationsprozess beitragen, benötigen jedoch einen geeigneten Kontext (z.B. in Verbindung mit Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten), um Früchte zu tragen. Darüber hinaus liegt ihr Schwerpunkt nicht auf geschäftlichen Chancen. Das auf Entwicklungschancen ausgerichtete Innovationsförderungssystem könnte eingeleitet werden durch Identifizierung der Hersteller, Vermittler und Nutzer von geschäftlichem Know-how, eine Analyse ihrer Bedürfnisse und durch die Einführung maßgeschneiderter Programme für ihre geschäftliche Entwicklung (Virtanen und Heimonen 2006b).

Hindernisse bei der Modernisierung und Diversifizierung von KMU

Dubini (1989) verweist darauf, dass benachteiligte Gebiete derartige Defizite im Umfeld aufweisen, dass von einem Marktversagen gesprochen werden kann und daher gewisse Eingriffe erforderlich sind. Dubini (1989) gibt als Defizite an: 1) Mangel an unternehmerischer Kultur und unternehmerischen Werten, 2) fehlende Netzwerke und unterstützende Leistungen, 3) Unternehmertum und Familienbetriebe haben in der Region keine Tradition, 4) Fehlen innovativer Branchen, 5) schwache Infrastruktur, 6) schwache Kapitalmärkte, 7) nur wenige wirksame staatliche Anreize. Diese Defizite stellen für das Unternehmertum im Allgemeinen Hindernisse dar, nicht nur für die Modernisierung und Diversifizierung.

Hindernisse für die Modernisierung und Diversifizierung von KMU können mit den im Prozess erforderlichen Ressourcen und situativen Faktoren in Verbindung gebracht werden. Die Ressourcen umfassen Humankapital, physisches Kapital und soziales Kapital. Lichtenstein and Lyons (1996) fassen die Hindernisse für das Unternehmertum wie folgt zusammen: 1) Hindernisse beim Einsatz von Ressourcen, 2) Rohstoffverfügbarkeit, 3) Personalverfügbarkeit, 4) Informationen über die Ressourcen (Visibilität), 5) Kosten, 6) Lieferschwierigkeiten und 7) Kapazitätsprobleme. Die Mehrheit dieser Probleme ist sehr konkret und im Wesentlichen operativer Natur.

Beim Vergleich der Merkmale kleiner und großer Unternehmen stellt Malecki (1997) fest, dass der wesentliche Nachteil kleiner Unternehmen in der Ressourcenknappheit besteht, insbesondere im Hinblick auf finanzielle Ressourcen, die den großen Unternehmen für ihre Expansion und Diversifizierung zur Verfügung stehen. Diversifizierung als Entwicklungsstrategie war bisher vorwiegend ein Thema für Großunternehmen, bei denen die Ursachen und Folgen der Diversifizierung im Mittelpunkt der Analyse stehen (Iacobucci und Rosa 2002). Wright, Westhead und Ucbasaran (2007) sind der Auffassung, dass auch viele kleine private KMU sich mit Belastungen aufgrund geringer Unternehmensgröße und Unerfahrenheit befassen sollten.

Verschiedene Autoren haben betont, dass der Zugang zu einer Finanzierung eine Barriere für die Entwicklung von KMU darstellt (z.B. Malecki 1997). Mit einer staatlichen Unterstützung könnten die Auswirkungen der Marktdefizite (negative externe Effekte) abgeschwächt oder der Wissensstand oder das technische Niveau verbessert und die Internationalisierung der Unternehmen gefördert werden (positive externe Effekte). Die staatliche Unterstützung sollte jedoch so geplant werden, dass

Störungen des Marktes vermieden werden. Unterstützende Maßnahmen sollten sich daher eher auf eine Unterstützung des Unternehmens richten, nicht auf Geldzahlungen. Die Förderung positiver externer Effekte führt zu geringeren Marktstörungen, daher ist die Unterstützung der Entwicklung von Maßnahmen zur Begünstigung positiver externer Effekte bei der Innovationsförderung und Unterstützung wissensintensiver Unternehmen hier sinnvoller.

Bereits Modigliani and Miller (1958) haben den unterschiedlichen Status kleiner und neuer Unternehmen in Kapitalmärkten festgestellt und vermutet, dass eine Art Eigenkapitallücke vorliegt. Ihre Schlussfolgerung – die mangelnde Bereitschaft des Unternehmers, seinen Betrieb zu teilen, führe zu einem Eigenkapitaldefizit – bedarf jedoch einer gründlicheren Analyse. Diese mangelnde Bereitschaft zu Beteiligungen (Kontrollaversion) kann zu einer Eigenkapitallücke führen. Das Vorliegen einer Eigenkapitallücke ist jedoch nicht offensichtlich, da die Qualität der Unternehmensprojekte, die sich um eine Eigenkapitalfinanzierung bemühen, aus Sicht der Finanzierungsgeber unzureichend sein kann. Virtanen (1988) analysierte die Diskriminierung auf dem finnischen Markt für Geschäftskredite, indem er den Kundenumsatz auf unabhängige Variablen wie Unternehmensgröße und Unternehmensdauer zurückführte. Er kam zu dem Ergebnis, dass die Klasse der kleinsten Kunden im finnischen Markt für Geschäftskredite nicht diskriminiert wird. Die Existenz von Finanzierungslücken in einigen Bereichen führt zu einer möglichen Korrektur dieses „Marktversagens“ durch staatliche Unterstützung. In Deutschland beispielsweise wird eine staatliche Unterstützung durch eine Risikokapitalfinanzierung bereitgestellt (Sunley u.a. 2005). Es ist wichtig, diese Unterstützung auf minimale und das Marktversagen korrigierende Eingriffe zu beschränken. Andernfalls könnte sich eine großzügige finanzielle Unterstützung langfristig als desaströs erweisen, da sie Effekte verdrängt, die zur Durchführung von risikoarmen Projekten mit niedrigen Gewinnen führen können. Die verheerendste Folge dieses Verhaltens wäre das Abwandern privaten Beteiligungskapitals zu Anlagemöglichkeiten mit höherer Kapitalrendite.

Förderung des Unternehmertums und der Entwicklung der KMU

Unternehmertum, KMU und Innovationen

Malecki (1997) definiert Unternehmertum recht umfassend, der Begriff beinhaltet bei ihm Firmenneugründungen, Kleinunternehmen, Innovationen sowie die regionale und kommunale Entwicklung. Nach Malecki ist insbesondere die Gründung neuer Firmen für das regionale und örtliche wirtschaftliche Wohlergehen von besonderer Bedeutung. Um schnelle Ergebnisse erzielen können, ist die Fokussierung auf Änderungen in bereits bestehenden Unternehmen jedoch möglicherweise effektiver. Die Schaffung neuer Arbeitsplätze ist vom Wachstum der Unternehmen in der Region abhängig. Rajan und Zingales (1998) haben ermittelt, dass bestehende Unternehmen zu zwei Dritteln zum Wachstum einer Branche beitragen, während nur ein Drittel des Wachstums auf neue Betriebe entfällt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Storey (1994), der ein vergleichbares Verhältnis zwischen etablierten und jungen Unternehmen feststellt.

Bei gesellschaftlichen Veränderungen richten sich vielfältige Erwartungen an Unternehmer und ihre Betriebe. Diese Erwartungen umfassen zum Beispiel Innovativität und eine neue Welle von Entwicklungen in der Gesellschaft, in der die verschiedenen Richtlinien und Programme existieren (Koskinen und Virtanen 1998). Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmer und Unternehmen können diese Erwartungen jedoch unter Umständen nicht eingelöst werden. Aus der Forschung, die sich mit dem Ursprung von Geschäftsideen befasst, lernen wir, dass wir die anscheinend banalen Geschäftsmöglichkeiten nicht übersehen sollten (Bhide 2000; Vesper 1991). Aktuelle Daten aus den USA zeigen, dass selbst die so genannten „Gazellen“, schnell wachsende KMU, nicht nur in der Hightech-Branche tätig sind, sondern im gleichen Umfang auch in den Bereichen Dienstleistungen und Handel.

Stark und Brown (1997) heben hervor, dass zwischen 40 und 70 Prozent der Veränderungen der Beschäftigung in Kleinstädten auf Entscheidungen bestehender Unternehmen zurückzuführen sind. Sie folgern, dass die Erhaltung und der Aufbau der lokalen Wirtschaft möglich werden, wenn lokale Unternehmen wirtschaftlich gesund und zufrieden bleiben und ihr zukünftiges Wachstum gestärkt wird. Stark und Brown (1997) zitieren Larry Ledebur, der in den 1980er Jahren den Begriff „Entwicklung vor der eigenen Haustür“ (*backyard development*) geprägt hat. Das bedeutet, dass Kommunen sich bemühen, vor der eigenen Haustür Arbeitsplätze zu schaffen, indem das Geschäftsklima für bestehende Unternehmen verbessert wird und unternehmerische Herangehensweisen oder Expansionsgedanken unter den vorhandenen Unternehmensinhabern gefördert werden. Diese Maßnahmen sollten auch proaktive Maßnahmen beinhalten, die die Anziehungskraft erhöhen, z.B. durch Entwicklung des Einzelhandels und der Dienstleistungen, um einer Abwanderung der Kaufkraft entgegenzuwirken (vgl. „Anziehungsmagnete“ (*magnets of attraction*), Murphy 2006).

Die Umwandlung von zentral gesteuerten Planwirtschaften in Marktwirtschaften erfordert eine wirtschaftliche und soziale Umstrukturierung, und in diesem Prozess spielt die Entwicklung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) eine zentrale Rolle. Smallbone und Welter (2001a; 2001b) stellen fest, dass KMU zur Beschäftigung, zu Innovationen, zur Diversifizierung der wirtschaftlichen Struktur und zur sektoralen Umstrukturierung, zur Entwicklung einer Beschaffungsbasis und zur Umwandlung des Systems im Ganzen beitragen können. Der Beschäftigungsbeitrag umfasst zudem eine Push-Motivation, da kleine Unternehmen auch ein Mittel der Unterstützung durch „Selbsthilfe“ für Arbeitslose bieten können. Die Entwicklung einer Beschaffungsbasis berücksichtigt den Wechsel zentralisierter Systeme hin zu flexibleren Systemen, bei denen KMU die Nachfrage größerer Unternehmen decken (Smallbone und Welter 2001b).

Die Herausforderungen für die Umwandlung von Volkswirtschaften durch Entwicklung ihrer Marktsysteme liegen darin, Einzelpersonen und Organisationen zu Produktivität und Innovationen zu motivieren (Behrman und Rondinelli 2000). Insbesondere radikale Innovationen bedeuten, dass das Wissen, das für die Verwertung der Innovationen erforderlich ist, Kompetenzen zerstört (Afuah 1998). Schumpeter (1943) weist auf die Bedeutung von Wissen im unternehmerischen Prozess hin, wenn er feststellt, dass Unternehmen fähig sind, überdurchschnittlich begabte Mitarbeiter zu gewinnen. Diese Fähigkeit ist insbesondere für Hightech-Unternehmen, derzeit jedoch auch in anderen Sektoren von zentraler Bedeutung, da Wissen und Innovationen zunehmend mit neuen Geschäftsmodellen und Märkten verbunden sind (vgl. Afuah 1998). Schumpeters (1943) Begriffsbestimmung des Unternehmertums als „dynamischer Prozess der kreativen Zerstörung“ betrifft vorwiegend den Prozess bestehender Unternehmen. Der Ansatz von Schumpeter betont, dass die Schaffung von etwas Neuem eine wichtige Funktion eines Unternehmens ist. Nach Baumol (1993) geben diese kreativen Prozesse Impulse für die Beweglichkeit der Marktwirtschaft und können daher in bestehenden Unternehmen als Prozesse der Modernisierung und Diversifizierung von Betrieben angesehen werden.

KMU sollten zudem der Gesamtentwicklung von Innovationssystemen und neuen Formen der Kooperation folgen. Zunehmend mehr Innovationen sind so genannte offene Innovationen, an deren Entwicklung zunächst Experten verschiedener Unternehmen beteiligt waren. Auf der anderen Seite sind Kommerzialisierungsprozesse in einem ununterbrochenen Zusammenhang von der Idee bis zur Markteinführung zu betrachten. Die wichtigste Frage ist hierbei die Mobilisierung ausreichender Ressourcen in den kritischen Phasen des Prozesses (Jolly 1997). Aus Sicht der KMU-Politik ist das Paradigma der offenen Innovationen interessant, da sich für KMU durch Auslagerung ihrer Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten neue Chancen ergeben können (IBM 2006).

Wachstum und Internationalisierung

Wie kann von staatlicher Seite das Unternehmenswachstum am wirksamsten unterstützt werden? In den meisten Ländern liegt der Schwerpunkt der politischen Programme auf der Gründung neuer Unternehmen; die bestehenden traditionellen Unternehmen finden in der Regel nur in einem rückschrittlichen Stadium der kommunalen Wirtschaftsentwicklung Aufmerksamkeit. Den politischen Entscheidungsträgern sollten daher detailliertere Kenntnisse über Wachstumsmerkmale zur Verfügung stehen, damit sie spezifische Maßnahmen für Unternehmen mit Wachstumspotenzial entwickeln können.

Endogenes Wachstum war einer der wichtigsten Ansätze in Studien über regionales Wachstum (Nijkamp und Stough 2000). Theorien über endogenes Wachstum erklären das Wachstum aus mikrotheoretischer Perspektive so, dass im Hinblick auf die jeweiligen Budgetbeschränkungen Verbraucher ihren Nutzen und Unternehmen ihren Gewinn maximieren. Im Rahmen des endogenen Wachstums spielen die Entwicklung des Humankapitals und neue Technologien eine bemerkenswerte Rolle; daher lässt sich dieser theoretische Hintergrund gut bei der Untersuchung des regionalen Wachstums nutzen, für das die Förderung von Forschung und Entwicklung durch die Öffentliche Hand eine Perspektive darstellt.

Auch wenn die Theorie des endogenen Wachstums bei der mikrotheoretischen Perspektive ansetzt, analysiert sie das Wachstum einer bestimmten Region vorwiegend als gesamtwirtschaftliches makrotheoretisches Phänomen. Dieser Ansatz kann problematisch sein, da Unternehmen auch in regressiven Regionen und Branchen wachsen (z.B. Pasanen 2003). Wie Dabson (2006) jedoch vorschlägt, sollte der Schwerpunkt darauf liegen, kommunale und regionale Wirtschaftsgüter zu identifizieren und diese in unternehmerische Tätigkeiten umzuwandeln.

Gemäß der Kontingenztheorie kann das Wachstum von Unternehmen und somit die Diversifizierung nicht getrennt von ihrer spezifischen Situation und Umgebung untersucht werden (Gilad und Levine 1986; Littunen 2000). Die Kontingenztheorie berücksichtigt die Änderung situativer Faktoren wie etwa die Strategien eines Unternehmens, die für die Erklärung dynamischer Phänomene wie Wachstum, Modernisierung und Diversifizierung wichtig sind.

Die Merkmale von Wachstumsunternehmen und ihre Erfolgsmerkmale wurden noch nicht auf breiter Ebene untersucht; wir setzen jedoch implizit voraus, dass starkes Wachstum positiv mit Erfolg korreliert. Birley und Westhead (1990) heben hervor, dass eine Einschränkung der geleisteten Forschung in der Annahme liegt, dass Leistung und Wachstum nicht nur notwendig miteinander verknüpft sind, sondern geradezu als austauschbar betrachtet werden. Sie stellen fest, dass diese Art der Korrelation durch die Literatur nicht gestützt wird. Pasanen (2003) hält fest, dass der Erfolg von KMU nicht ausschließlich an wachstumsintensive Branchen gebunden, sondern auch in anderen Sektoren zu finden ist.

Almus (2002) hat schnell wachsende Unternehmen in Ost- und Westdeutschland durch Analyse von etwa 2000 Beobachtungen aus den Bereichen Fertigung, Bau, Handel, Transport, Telekommunikation und Dienstleistungen untersucht. Ferner unterscheidet Almus zwischen technologieintensiven Unternehmen in Fertigung und unternehmensbezogenen Dienstleistungen auf der einen Seite und nicht technologieintensiven Unternehmen auf der anderen Seite. Nach Almus (2002) wiesen die Bereiche Bau, Transport und Kommunikation sowie nicht-wissensintensive Dienstleistungen eine höhere Wahrscheinlichkeit für schnelles Wachstum auf als der Handel in Ostdeutschland. Zusammenfassend stellt er fest, es gebe keine Anzeichen dafür, dass Firmen in technologieintensiven Fertigungsbranchen oder im Bereich wissensintensive Unternehmensdienstleistungen bessere Chancen auf schnelles Wachstum haben als Firmen in anderen

Sektoren. Gemäß Almus (2002) hat das gesamtwirtschaftliche schnelle Wachstum in Deutschland in den 1990er Jahren sehr stark vom schnellen Wachstum in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung profitiert. Die Entwicklung der Wirtschaft kann die Situation ziemlich schnell ändern; das Ergebnis, zu dem Almus (2002) kommt, entspricht jedoch den Ergebnissen von Heimonen und Virtanen (2007). Nach Heimonen und Virtanen ist schnelles Wachstum und besonderer Erfolg nicht auf den Hightech-Bereich beschränkt, sondern kann in verschiedenen Teilen des Landes unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Es ist jedoch ziemlich offensichtlich, dass die Wichtigkeit der Entwicklung wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen sowie des Handels steigt, wenn die grundlegende unternehmerische Infrastruktur gut etabliert ist.

Virtanen und Heimonen (2006a, 2007) und Heimonen und Virtanen (2007) haben die Rolle der Innovativität und regionale Unterschiede in Wachstum und Erfolg bestehender Unternehmen in Ostfinnland untersucht. Virtanen und Heimonen (2007) und Heimonen und Virtanen (2007) definieren „schnelles Wachstum“ als ein kontinuierlich über einen Dreijahreszeitraum erzieltetes jährliches Umsatzwachstum von über 30%; „besonderen Erfolg“ definieren sie unter Verwendung des aus den Finanzdaten abgeleiteten Erfolgsindex. Die beiden Autoren stellen fest, dass lediglich 12% (12 Firmen) der Wachstumsunternehmen im ländlichen Raum (Ostfinnland) sowohl ein schnelles Wachstum (*fast growing* (FG)) erzielten als auch besonders erfolgreich (*highly successful* (HS)) waren. Die Verteilung von FG- und HS-Firmen umfasste lediglich zwei produzierende Unternehmen, und nur für zwei Firmen konnte ein gewisser Hightech-Anteil in ihren Produkten und Leistungen festgestellt werden. Die übrigen Unternehmen repräsentierten z.B. die Bauindustrie, Grunddienstleistungen und den Handel. Aus der Studie lässt sich ableiten, dass die politischen Entscheidungsträger sorgfältig die Allokation des Inputs auf Innovationstätigkeiten abwägen sollten. In Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Wachstum und Erfolg könnte es vernünftig sein, den Schwerpunkt auf traditionellere Wirtschaftszweige zu legen. Die Allokation von Mitteln für die Innovationsförderung ist ebenfalls zu überdenken, wobei verstärktes Augenmerk auf schrittweise Innovationen im geschäftlichen Know-how, einschließlich der Diversifizierung in neue Märkte und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gelegt werden sollte.

Aus politischer Sicht wird es von zentraler Bedeutung sein, schnell wachsende Unternehmen als solche zu erkennen. Nach Littunen und Virtanen (2005; 2006) sind bei Wachstumsunternehmen die Existenz positiv situativer Faktoren und „Pull“-Faktoren wichtige motivierende und beschleunigende Faktoren beim Aufbau eines neuen Geschäfts, d.h. die unternehmerische Motivation unterscheidet Wachstumsunternehmen von stagnierenden Unternehmen und Wachstumsunternehmen sind eher chancenorientiert (Shane und Venkataraman 2000; Littunen und Virtanen 2006). Bei den Firmengründern anderer Unternehmen waren die Motivationsfaktoren eher Arbeitslosigkeit oder Angst vor Entlassung sowie auch interne Motive. Littunen und Virtanen (2005) fanden heraus, dass die meisten dieser Faktoren, die wachsende Unternehmen von nicht wachsenden unterscheiden, lehr- und lernbar sind. Die meisten sind jedoch von den strategischen und operativen Entscheidungen des Unternehmers abhängig. Eine effektive politische Antwort auf diese Problematik sollte indirekt sein, z.B. durch Informationsvermittlung, Qualifizierung und Schulung.

Fischer und Reuber (2003) kamen zu der Auffassung, dass Unternehmen mit starkem Wachstum gegenüber externen Ressourcenanbietern der Beratung durch Partner den Vorzug gegeben haben. Sie untersuchten, wie Firmeninhaber, externe Ressourcenanbieter und politische Berater die Rolle des Managements, der externen Ressourcenanbieter und der Regierungen und Verwaltungen bei der Unterstützung eines schnellen Wachstums einschätzen. (Fischer und Reuber 2003). Firmeninhaber haben außerdem aufgrund der Managementprobleme, die sich bei einem starken Wachstum ergeben, einem kontrollierten Wachstum gegenüber einem schnellen Wachstum den Vorzug gegeben. Auf Grundlage ihrer Ergebnisse schlagen die Autoren zur Unterstützung dieser Unternehmen einen Networking-Ansatz auf Basis aktiver Beteiligung von Eigentümern wachstumsstarker Unternehmen

vor. Das Netzwerk *Innovators Alliance* wird in dieser Untersuchung als eine der „Best Practice“-Lösungen dargestellt.

Internationalisierung ist ein Bestandteil der Wachstumsstrategie; somit ist der Prozess ein dynamischer Vorgang, bei dem wir ähnliche Merkmale der internen Entscheidungsprozesse und ähnliche situative Faktoren vorfinden wie im Wachstumsprozess. In Bezug auf den Internationalisierungsprozess werden wir uns sehr wahrscheinlich jedoch nicht auf firmeneigene Ressourcen aus dem Bereich der Firmenzentralen verlassen können, sondern eher auf externe Beauftragte wie Distributoren, Subunternehmer usw. KMU (und Unternehmer) müssen in Netzwerkverbindungen investieren, um sicherzustellen, dass die geeigneten Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten akkumuliert werden, um eine positive Plattform für die Internationalisierung bereitzustellen. (Wright, Westhead und Ucbasaran 2007). Die Internationalisierung erfordert daher eine Verbreiterung der Ressourcenbasis durch den Aufbau von Sozialkapital. Im Internationalisierungsprozess sind nicht nur Netzwerke wichtig, die der strukturellen Dimension des Sozialkapitals zuzuordnen sind, auch die relationalen und kognitiven Dimensionen spielen aufgrund der verschiedenen Kulturen und normativen Umgebungen eine wichtige Rolle (Nahapiet und Ghoshal 1998).

Wright, M., Westhead, P. und Ucbasaran, D. (2007) fordern die politischen Entscheidungsträger auf, eine ausgewogenere und differenziertere Unterstützung durch die Politik anzubieten, wenn die Internationalisierung privater KMU gefördert werden soll. In einigen Branchen sollte ein Unternehmen bereits mit globaler Ausrichtung gegründet werden (Virtanen und Pellikka 2004); in traditionellen Sektoren und Sektoren mit handelbaren Produkten und Leistungen folgt die Mehrheit der Unternehmen jedoch einem mehrstufigen Prozess der Internationalisierung. Die politische Unterstützung kann verschiedene Maßnahmen umfassen, etwa Unterstützung beim Zugang zu Informationen, Unterstützung und Beratung bei der Marktanalyse etc.

Qualifizierung, Schulung und Beratung

Eine Modernisierung und Diversifizierung von KMU erfordert Managementkompetenzen und betriebswirtschaftliche Kompetenzen für die Reorganisation der bestehenden Unternehmen sowie für die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. Die Schulung und Qualifizierung von Führungskräften und somit die Erhöhung des geistigen Kapitals bestehender KMU könnte eine wirklich kosteneffektive Methode zur Förderung des Wachstums der kommunalen Wirtschaft und des Wohlstands sein (Heinonen 2006). Nach Heinonen (2006) sollte die Schulung folgende Bereiche umfassen: Überleben in den ersten kritischen Jahren („Tal des Todes“), Entwicklung neuer Chancen (Wachstum), Erweiterung der Marktkenntnisse (Wachstum, Internationalisierung) und Business Transfer (Unternehmensnachfolge). Die zunehmende Bedeutung, die dem kognitiven Wissen und den Fähigkeiten zu dessen Erwerb beigemessen wird, stellen Bildung und lebenslanges Lernen in das Zentrum staatlicher Politikinitiativen in modernen Volkswirtschaften. (Lloyd-Reason, Muller und Wal 2002). Radikale Innovationen bedeuten, dass das Wissen, das für die Verwertung von Innovationen erforderlich ist, bestehende Kompetenzen zerstört. Die Ersetzung verschiedener Speichermedien ist ein gutes Beispiel für kompetenzerstörende Innovationen. Magnetbänder und -scheiben wurden durch Minidisks und Disketten und später durch Memorysticks ersetzt. In allen diesen Fällen hat sich die Kapazität gegenüber der Größe und Nutzbarkeit der alten Medien dramatisch erhöht.

Lussier und Corman (1995) haben herausgefunden, dass erfolgreiche Firmen verstärkt professionelle Berater hinzugezogen haben und die Eltern der Firmeninhaber ebenfalls Unternehmer waren, während die Inhaber erfolgloser Unternehmen besser ausgebildet waren und keine Probleme bei der Personalbeschaffung hatten. Dieser Sachverhalt kann so interpretiert werden, dass vermutlich

die Inhaber erfolgloser Unternehmen riskantere Chancen verfolgten und bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter nicht vorsichtig genug waren.

Ansätze für staatliche Interventionen

Warum brauchen wir eine Kommunal- und Regionalpolitik?

Was sind die Probleme, die bei der Förderung der Modernisierung und Diversifizierung von KMU kommunal- und regionalpolitischer Interventionen bedürfen? Der nachfragegesteuerte Produktionsdruck (Market Pull) ist der Hauptmotor der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Aufgrund der starken Marktdynamik haben politische Interventionen nur begrenzten Einfluss auf die regionale Wirtschaft. In der Regel bedarf es in einem gut funktionierenden Markt mit Wettbewerb keiner staatlichen Eingriffe als Instrument der Wirtschaftspolitik (Wright, Westhead und Ucbasaran 2007).

Eine staatliche Unterstützung kann sogar durch Wettbewerbsverzerrungen den Wohlstand beeinträchtigen, da sie Auswirkungen auf relative Preise und Kosten der Produkte und Leistungen hat. In Märkten, in denen Marktdefizite, d.h. negative externe Effekte zu beobachten sind, lässt sich das Marktversagen ggf. abzuschwächen und die wirtschaftliche Entwicklung fördern. Die Verbesserung der Marktfunktionalität und die Eliminierung von Marktversagen sollte die Basis einer soliden Wirtschaftspolitik sein. Die Europäische Union hat betont, wie wichtig es ist, das allgemeine Niveau staatlicher Beihilfen zu reduzieren und diese umzuleiten. Es wird jedoch immer einige Marktmängel geben, daher ist eine gewisse staatliche Unterstützung erforderlich. Um Marktstörungen zu vermeiden, sollten sich Fördermaßnahmen eher auf die Unterstützung des Unternehmens richten als auf finanzielle Zuwendungen. Die Förderung positiver externer Effekte führt in geringerem Maße zu Marktstörungen und ist daher für die Förderung von Innovationen und wissensintensiven Unternehmen besser geeignet.

Marktversagen kann durch Defizite und Ungleichgewichte in Bezug auf Informationen oder Unternehmensstandorte oder infolge der früheren wirtschaftlichen Entwicklung verursacht werden. Informationsdefizite sind typische Merkmale insbesondere bei Startup-Unternehmen. Diese haben noch keine etablierte Unternehmenshistorie und sind daher nicht in der Lage, auf dem Markt zu normalen Konditionen eine externe Finanzierung zu beschaffen. Im Falle einer Modernisierung oder Diversifizierung bestehen die typischen Probleme einer Unternehmensgründung nicht. Ein standortbedingtes Marktversagen kann durch die Regionalpolitik und Unterstützungssysteme gemildert werden. Unternehmen können aufgrund einer schwachen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in eine Krise geraten; in diesem Fall erfordert die Wirtschaftspolitik besondere umstrukturierende Maßnahmen. Ein Beispiel für diese Krise ist die Bankenkrise in Finnland Anfang der 1990er Jahre. Nachteilige Folgen dieser Krise könnten durch staatliche Beihilfen für die in Not geratenen Unternehmen abgeschwächt werden, was in diesem Fall auch geschah. Ein Marktversagen, das auf unzureichende und asymmetrisch verteilte Informationen, externe Effekte und unvollständige Eigentumsrechte, mangelhafte Marktstrukturen und schlechte Regulierung zurückzuführen ist, kann die Entwicklung von KMU behindern (Wright, Westhead und Ucbasaran 2007).

Die weltweit für die kommunale und regionale Entwicklung von Unternehmen eingesetzten Instrumente umfassen sowohl Maßnahmen, die direkte Auswirkung auf das geförderte Unternehmen haben, als auch Instrumente, die die kommunale Entwicklung indirekt betreffen. Der allgemeine Zweck dieser Instrumente kann zusammengefasst werden als Verbesserung des unternehmerischen Klimas und der Unternehmenskultur im Zielbereich (Blakely und Bradshaw 2002). Der Anreiz für Unternehmensneugründungen, Innovationen und Startup-Unternehmen war dabei von besonderem Interesse. Zu den beliebtesten Maßnahmen zählen die Bereitstellung finanzieller Instrumente und Hilfsfinanzierungen, etwa in Form von Beteiligungskapital, Unterstützung bei der Forschungs- und

Entwicklungsfinanzierung und Gründungszuschüsse. Zentren für die Entwicklung kleiner Unternehmen, Inkubatoren, Technologiezentren und Wissenschaftsparks sind Beispiele für organisierte Umgebungen zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung. Diese Umfeldern nutzen in strategischen Schwerpunktgebieten synchronisierte Programme zur Förderung strategischer Cluster (Blakely und Bradshaw 2002, Adamek 2007).

Zusammenfassend lässt sich für die vorstehende Erörterung festhalten, dass aufgrund von Marktmängeln (negative externe Effekte) zur Unterstützung von Veränderungen bei KMU kommunale und regionale Maßnahmen erforderlich sind. Ziel der Kommunal- und Regionalpolitik ist die Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im jeweiligen Gebiet durch Förderung unternehmerischer Verhaltensweisen, Innovationen, Wachstum und Internationalisierung der Unternehmen in der betreffenden Region.

Die Rolle des Regierungshandelns

Der Bedarf an einer KMU-Politik als Bestandteil der Industriepolitik und insbesondere das Interesse an der Wettbewerbsfähigkeit ist eine Folge des raschen Wachstums der neu industrialisierten Länder (Wren 2001). Kurzfristig sollte die Politik sich auf Informationen, Qualifizierung und Identifizierung von Chancen zur Erleichterung unternehmerischen Handelns konzentrieren (Acs und Szerb 2006). Wren (2001) stellt fest, dass die Veränderung der britischen Industriepolitik von einer sektoralen hin zu einer horizontalen Ausrichtung zu einer viel komplexeren Politik geführt hat, die sich auf kleinere etablierte Unternehmen mit Wachstumspotenzial konzentriert. Wren bemerkt, dass die Abgrenzungen zwischen Wissenschaft und Technik, kleinen Unternehmen und regionalen Komponenten sich gleichzeitig verringert und so zu einem begrenzteren Umfang an politischen Maßnahmen geführt haben.

Smallbone und Welter (2001b) heben hervor, dass die Gesetzgebung sich auf Unternehmen unterschiedlicher Größe unterschiedlich auswirkt. Diese Gesetzgebung, die die Erstellung und das Einreichen von Dokumenten mit Unterstützung Sachverständiger vorschreibt, führt zu Kosten für die Einhaltung der Vorschriften, was KMU voraussichtlich vermehrt belastet, da diese derartige Kosten in der Regel nicht in ihrem Budget vorgesehen haben. Auf der anderen Seite können beispielsweise die Kosten für Sozialversicherungsbeiträge von Unternehmen zu Unternehmen je nach Größe variieren, was für kleinere Unternehmen ein Vorteil sein kann.

Hofer (2006) stellt fest, dass die lokale Anpassung der politischen Maßnahmen und Programme auf Länderebene aufgrund der regionalen Unterschiede eine Voraussetzung für ihre Wirksamkeit ist. Im Hinblick auf die Integration politischer Maßnahmen wird es wichtig sein, dass die durchgeführten Programme und Initiativen, z.B. im Bereich der Modernisierung bestehender KMU, der allgemeinen Personalentwicklung, der Stärkung der kommunalen und regionalen Industriebasis und der Unterstützung des Unternehmertums in Gruppen, in denen Unternehmer nur begrenzt vertreten sind, klar miteinander verknüpft und weiterhin Bestandteil einer übergreifenden Strategie sind (Hofer 2006).

Was kann von anderen Ländern gelernt werden?

Welche Maßnahmen sollten im Hinblick auf die Modernisierung und Diversifizierung von KMU in Ostdeutschland eingeführt werden? Zur Vorstellung anwendbarer Lernbeispiele und Empfehlungen für spezifische Bereiche und spezifische Umstände wurden Fallstudien aus Diskussionspapieren herangezogen. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Unterschiede der verschiedenen Regionen eines Landes eine sorgfältige Analyse der situativen Faktoren und eine maßgeschneiderte Anpassung der Politik entsprechend der spezifischen Merkmale erforderlich machen.

Agglomerationen von wissens- und technologieintensiven Unternehmen erfordern andere politische Maßnahmen als beispielsweise ländliche Regionen mit reichlich vorhandenen natürlichen Ressourcen. In beiden Bereichen jedoch lässt sich von neuen Geschäftsmethoden in neuen Märkten, d.h. von Modernisierung und Diversifizierung profitieren.

Schaffung von „Transformationsagenten“, *Celemi Sweden* ist ein hervorragendes internationales Lernmodell, das für die Modernisierung und Diversifizierung von KMU herangezogen werden kann. Dieses Modell soll Organisationen dabei unterstützen, umfangreiche Veränderungen umzusetzen und Teams mit Transformationsagenten zu bilden, die die gewünschten Ergebnisse liefern (Kuhle 2007).

Aus dem internationalen Lernmodell aus der Tschechischen Republik wird ersichtlich, dass staatliche Fördermaßnahmen sich nicht notwendig auf Branchen konzentrieren müssen, die „in Mode“ sind, sondern sich auf die Bereiche konzentrieren können, in denen der relative Wettbewerbsvorteil und die Erfolgchancen am höchsten sind (Adamek 2007). Das bedeutet, dass die Chancen für einen Erfolg auch in den traditionellen Branchen der Wirtschaft gegeben sind. Dies setzt mit hoher Wahrscheinlichkeit jedoch eine Modernisierung und/oder Diversifizierung der Tätigkeiten voraus, wenn ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll.

Del Castillo (2006) beschreibt das Projekt *Barneekintzaile* in Katalonien, Spanien, das auf die Stimulierung und Förderung der unternehmerischen Tätigkeit in bestehenden Unternehmen ausgerichtet ist (Binnenunternehmertum, „Intrapreneurship“). Dieses Programm fördert in bestehenden Unternehmen die Entwicklung von Ideen, die zu neuen Produktlinien oder zu Ausgründungen zur Herstellung neuer Produkte führen. *Barneekintzaile* kombiniert die Leistungen verschiedener Programme und Institutionen in einem einzigen Projekt mit sukzessiven Phasen (Del Castillo 2006).

Hervorzuheben ist die Bedeutung der Marktkräfte und Marktdynamik für die Politik. Die Entwicklung der kommunalen und regionalen Wirtschaft wird von Märkten angetrieben, die recht unabhängig von der Politik sind (Walburn 2007). Wie Walburn (2007) feststellt, ist die Schaffung von Anreizen zur Stärkung bereits günstiger Muster geschäftlicher Tätigkeiten voraussichtlich besser dazu geeignet, Ergebnisse zu erzielen, als Maßnahmen, die eine Änderung der grundlegenden Marktkennzahlen anstreben und dabei die vorhandenen Angebots- und Nachfragemuster außer Acht lassen.

Eine Herausforderung in der Transformationsphase ist der Ressourcentransfer vom alten Regime in das neue. Für eine effektive Politik ist hier ein effizienter Informationsaustausch und Transfer von Ressourcen, einschließlich Erfahrungen, von der obsoleten Organisation in das neu entstehende Unternehmen erforderlich (Lussier und Corman 1995). Smallbone, Baldock und North (2003) stellen in ihrem Bericht fest, dass zwei Drittel der Befragten im Rahmen der Business-Link-Studie erhöhten Wert auf erweiterte Kenntnisse im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) sowie auf verbesserten Zugang zu diesen Einrichtungen legen. Ersteres könnte auf die Notwendigkeit zurückzuführen sein, bei der Anpassung an zukünftige Entwicklungen proaktiver vorzugehen.

Unter Berücksichtigung der Vielfalt der Merkmale verschiedener Regionen sollten klare Visionen der Entwicklung der verschiedenen Länder und Regionen sowie die Entwicklungsstrategien formuliert werden (vgl. Hofer 2006). Eine sorgfältige Analyse der Standortvorteile sowie der „Anziehungsmagnete“ (Murphy, 2006) ist in den Bereichen durchzuführen, in denen die politischen Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Eine derartige Analyse kann beispielsweise durch detaillierte Fallstudien erfolgen, in denen ausgewählte Sektoren der Entwicklung untersucht werden.

Die Empfehlungen der Fallstudien können in drei Hauptkategorien unterteilt werden: a) Fortbildung, Schulung und Beratung, b) Innovationen und c) Finanzierung und Investitionen. Darüber hinaus werden Netzwerkaktivitäten, der Zugang zu externen Märkten und Pilotprogramme für starkes Wachstum gesondert vorgestellt. Die empfohlenen Maßnahmen beinhalten Dienstleistungen im Bereich Schulung, Beratung und Coaching in verschiedenen Phasen der Geschäftsentwicklung. Diese Dienstleistungen können zur Verbesserung des geschäftlichen Know-how, einschließlich der Kenntnisse in Management und Marketing, sowie zur Verwertung der Wachstumschancen beitragen.

Die Vorschläge zur Innovationsförderung umfassten Maßnahmen zur Unterstützung der technologischen Entwicklung, Anregungen zu Business-to-Business-Mentorbetreuung sowie Innovationsförderung in der Landwirtschaft und Lebensmittelbranche, in grundlegenden Industrien und Dienstleistungen und in kleinen, weniger kapitalintensiven Unternehmen. Ferner wurde eine Zusammenarbeit mit anderen KMU sowie mit größeren Unternehmen, höheren Bildungseinrichtungen und benachbarten Landkreisen empfohlen. Ein Ziel dieser Kooperationen ist die Schaffung einer innovationsfördernden Infrastruktur und die Förderung von Innovationen und Exportaktivitäten bei KMU. Die Finanzierungs- und Investitionsmaßnahmen umfassten eine Empfehlung zur Beurteilung der eigenen Investitionsbereitschaft der Firma sowie die Einbeziehung von Business Angels. Auch eine Erweiterung der Kenntnisse über die eigenen Wachstums- und Renditepotenziale sowie über Finanzierungsmethoden wurde angeregt. Andere vorgeschlagene Maßnahmen zur Entwicklungsförderung beinhalteten Vorschläge zur verbesserten Durchdringung externer Märkte und zur Einrichtung eines Wachstumsprogramms.

Schulungen, Seminare, Workshops, Rollenspielübungen, Mentorbetreuung, Beratung und Unterstützung bei der Beschaffung privater Investitionen wurden als Maßnahmen zur Erreichung der vorstehenden Ziele vorgeschlagen. In verschiedenen Kontexten können Kontaktvermittlungen (Matching-Service) zur Zusammenführung von Firmen und zur Einbeziehung von Business Angels als Investoren einen Weg zu einem verbesserten Zugang zu Kapital und zu Empfehlungen von Partnern und Experten eröffnen.

Netzwerke können für den Ausbau der Informations- und Wissensbasis der Unternehmen eingesetzt werden. Beispielsweise heben Moreno und Casillas (2007) die Bedeutung externer Ressourcen bei der Verbreiterung der Ressourcenbasis durch Netzwerke zur Erzielung von Wachstum hervor. Dandridge und Johannisson (1996) regen für eine erfolgreiche Politik an, dass ein effektiver Austausch von Informationen und der Transfer von Ressourcen, einschließlich Erfahrungen, vom obsoleten Betrieb in den neu entstehenden eingeführt werden sollten. Sie sind der Auffassung, dass die Rolle von Regierung und Verwaltung darin liegen sollte, Informationen für die existierenden Netzwerke bereitzustellen oder die Aufnahme neuer Unternehmer in diese Netzwerke zu erleichtern. Fischer und Reuber (2003) fordern die Anpassung effektiver politischer Programme an einzelne Segmente innerhalb des Gesamtbestandes der Unternehmen. Abhängig vom Zweck des Programms können unterschiedlich angepasste Maßnahmen zur Förderung lokaler Unternehmen zur Verbesserung ihrer Leistung auf allen Ebenen eingesetzt werden (Fischer und Reuber, 2003).

Ein hervorragendes Beispiel für erfolgreiche Netzwerke, die durch öffentliche Unterstützung ermöglicht wurden, ist die *Innovators Alliance* in Ontario, Kanada. Der Ansatz aus der Provinz Ontario in Kanada wurde im Artikel von Pike (2006) als internationales Lernmodell vorgestellt. Die Initiative *Innovator Alliance* ist ein fokussierterer Ansatz für dieses Fallstudiengebiet, der ursprünglich durch die Regierung von Ontario eingeführt und unterstützt wurde. Die Initiative begann Ende der 1990er Jahre mit der Einrichtung des eintägigen Forums *The Wisdom Exchange* durch das Ministerium für Wirtschaftsentwicklung und Handel. Die *Innovators Alliance* ist auf die Erleichterung des Austauschs von geschäftlichem Know-how und Erfahrungen zwischen den CEOs der am schnellsten wachsenden Unternehmen in Ontario ausgerichtet. Aus der Funktion eines Organistors

einer einmal jährlich stattfindenden Veranstaltung wurde das Tätigkeitsfeld der *Innovators Alliance* zu einer Vollzeit-Dienstleistungsorganisation erweitert, die ganzjährig aktiv ist. Die Tätigkeit wurde 1999 aufgenommen, derzeit hat die IA über 100 Mitglieder.

Eine andere Studie hat ergeben, dass auf Empfehlungen von Partnern und Kunden großer Wert gelegt wird. Smallbone und Welter (2001a) stellen fest, dass in unstabilen und strukturschwachen Umfeldern informelle Netzwerke oftmals eine wichtige Rolle bei der Mobilisierung von Ressourcen spielen. Auch wenn das Umfeld in Ostdeutschland gegenwärtig stabiler ist, werden Rollenvorbilder und das Messen der eigenen Aktivitäten an Partnern vermutlich sehr wertvoll sein. In den in den Diskussionspapieren enthaltenen Empfehlungen wurden Schulungen und die Beratung durch Partner und Experten als ein Beispiel genannt; zudem würde die vorgestellte Form des Networking zu einer Peer-to-Peer-Unterstützung und zu einer Betreuung durch Mentoren beitragen.

Small Business Charter ist ein Beispiel aus Großbritannien (Walburn 2007). Walburn (2007) ist der Auffassung, dass ein Verweis auf die Existenz dieser Charta für kleinere Unternehmen bei internationalen Marketingaktivitäten die Attraktivität des jeweiligen Bezirks als Wirtschaftsstandort erhöht werden könnte, da dadurch der Wille der Kommunalverwaltung zur effektiven Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmen herausgestellt wird. Dies hat eine Inward-Internationalisierung d.h. die Gewinnung ausländischer Direktinvestitionen zur Folge. In Hinblick auf das einheimische Wachstum ist es wichtig, die Unternehmen zu entwickeln, die Zugang zu internationalen Märkten erhalten können.

Die Kooperation zwischen Anaika Group Oy Ltd. und UPM-Kymmene PLC in Finnland stellt ein herausragendes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen globalen Großunternehmen und kreativen KMU dar. UPM Timber ist eine Sparte der UPM-Kymmene PLC mit einem Umsatz von 530 Millionen Euro und 1450 Mitarbeitern. Anaika Group Oy Ltd. ist ein mittelständisches Unternehmen mit derzeit 50 Beschäftigten und einem Umsatz von ca. 2 Millionen Euro. Die Anaika Group verarbeitet Leimholz für den japanischen Markt. Außerdem wird Leimholz unter der Marke Wisa von UPM-Kymmene vermarktet. UPM-Kymmene stellt Sägewerkerzeugnisse her, die von der Anaika Group, die die Qualitätszertifikate für den japanischen Markt erworben hat, weiterverarbeitet werden. Die Anaika Group wurde sowohl von Regierungsorganisationen in ihren Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung als auch durch das staatliche Kreditinstitut Finnvera mit einem Eigenkapitaldarlehen unterstützt. Diese Art der Zusammenarbeit zwischen KMU und Großunternehmen kann empfohlen werden, da Großunternehmen über die Vertriebskanäle verfügen, während kleinere Unternehmen gegebenenfalls bei der Entwicklung von Produktionssystemen für Nischenprodukte überlegen sind.

Die neuseeländische Organisation *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) ist ein gutes Beispiel sowohl für die Unterstützung der Wachstumsunternehmen als auch für die Bemühungen um eine Internationalisierung. Ziel der NZTE ist die Anregung einer positiven Einstellung gegenüber geschäftlichen Erfolgen sowie zu Risikobereitschaft und Kreativität. Ziel ist die Förderung einer Kultur, die unternehmerische Aktivitäten und ein geschäftliches Wachstum fördert, da diese in der wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes eine zentrale Rolle spielen. Die Organisation arbeitet partnerschaftlich mit Unternehmen, höheren Bildungseinrichtungen und der Privatwirtschaft zusammen, um eine Haltung zu entwickeln, die dem Unternehmertum gegenüber positiv eingestellt ist und dieses unterstützt. Die Aktivitäten umfassen die Bereiche Unternehmensentwicklung, Exportdienstleistungen, Regionalentwicklung und NZ Success (Erfolg in Neuseeland). Alle Abteilungen sind weiter untergliedert, NZ Success beispielsweise in den Enterprise Culture & Skills Activities Fund (Aktionsfonds für Unternehmenskultur und unternehmerische Fähigkeiten), Export Awards (Exportpreise), New Zealand New Thinking (Neues Denken in Neuseeland), World Class New Zealand (Neuseeland auf Weltklasseniveau), und Event Support (Veranstaltungen).

Dieser Handlungsansatz lässt sich sehr gut auf Ostdeutschland übertragen, da die genannten Tätigkeiten fast alle Bereiche abdecken, die in den Fallstudien empfohlen werden. Die Sektorentwicklung umfasst sowohl neue Technologien als auch traditionelle Wirtschaftszweige. Regionalentwicklung, regionale Initiativen und die Exportförderung sind ebenso enthalten wie verschiedene Finanzierungsmodelle.

Die in den Fallstudien empfohlenen Aktivitäten umfassen Workshops, Rollenspielübungen, Informationen und Beratung über geistige Eigentumsrechte, Analyse der Wertschöpfungskette und Szenarioplanung, Marktforschung, Mentorbetreuung und Beratung sowie Unterstützung bei der Beschaffung privater Investitionen, Informationen und Beratung über geistige Eigentumsrechte, Förderung von Partnerschaften zwischen Großunternehmen und kleineren Unternehmen, externe Unterstützung des geschäftlichen Know-how sowie Schulungen und Beratungsangebote. Die konkreteste Empfehlung für politische Entscheidungsträger ist die Einrichtung oder Unterstützung einer spezialisierten Behörde mit gründlichen Kenntnissen der Technologien und Geschäftsmöglichkeiten, die latente und ungenutzte Ressourcen an geistigem Eigentum in Großunternehmen ermittelt. Auf die Kooperation zwischen großen und kleinen Unternehmen wurde bereits in mehreren Antworten eingegangen. Eine Möglichkeit zur Einbeziehung von Business Angels ist die Kontaktvermittlung, der so genannte Matching-Service.

Aus anderen Bereichen können wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und höheren Bildungseinrichtungen aufgreifen. Diese ist bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Vorgründungsphase (Virtanen und Laukkanen, 2002) äußerst wichtig, ist jedoch auch bei bestehenden Unternehmen von Bedeutung, da neues geschäftliches Know-how auch für bestehende Unternehmen verfügbar sein sollte. Gegenwärtig herrscht in vielen Regionen der OECD-Länder die so genannte Triple-Helix-Kooperation (privat – öffentlich – höhere Bildungseinrichtungen) vor.

Ferner wird empfohlen, verstärkte Bemühungen auf die Erzielung einheimischen Wachstums zu richten. Am wichtigsten ist es jedoch, Maßnahmen zu identifizieren, die zu Wachstum führen. Hierbei ist zu bemerken, dass die Begriffe Wachstum und Erfolg nicht austauschbar sind. Nicht alle Wachstumsunternehmen sind Erfolgswirten, wenn wir nicht eine ähnliche Definition zugrunde legen wie Smallbone, Leigh, und North (1995), die ein Beispiel untersuchten, bei dem Wachstumsunternehmen mit Erfolg in Verbindung gebracht wurden. Die lokale Entwicklung hängt darüber hinaus oftmals entscheidend von stabilen Unternehmen vor Ort ab (Einzelhändler, Bäcker, Restaurants usw.), die Arbeitsplätze schaffen und deren Beschäftigte ein steuerpflichtiges Einkommen erzielen (Stark und Brown 1997).

In der Fallstudie für die Landkreise Mittweida und Altenburger Land wurde dargelegt, dass Wachstumsunternehmen verstärkt gefördert werden sollten, ohne jedoch die übrigen KMU zu vernachlässigen (Murphy 2006). Murphy (2006) schlug starke und maßgeschneiderte Maßnahmen zur Unterstützung einer kleinen Anzahl von Wachstumsunternehmen vor, während parallel die übrigen KMU mit kostengünstigeren oder standardisierten Maßnahmen gefördert werden sollten. Murphy (2006) regt überdies die Einrichtung einer speziellen Arbeitsgruppe an, die eine Strategie für den Dienstleistungssektor entwickeln soll; dies soll ein erster Schritt in der Entwicklung einer Strategie für den Landkreis und die Region sein. Im Idealfall sollte sich die Arbeitsgruppe aus Vertretern der zuständigen Ministerien und Behörden zusammensetzen, insbesondere sollten auch (nationale und internationale) Dienstleistungsunternehmen mit Experten vertreten sein (Murphy 2006). Diese Vorschläge sind allesamt wertvoll und können die Modernisierung und Diversifizierung in breiterem Kontext in jeder Region unterstützen. Allerdings sollten die Behörden bei der Einrichtung neuer Institutionen (Task Force) mit Vorsicht vorgehen, um allzu starke Regelungsmechanismen und eine Vergeudung knapper Ressourcen zu vermeiden.

Aus der Sicht einer Modernisierung und Diversifizierung von KMU ist die Förderung sogenannter Graswurzel-Innovationen eine gute Empfehlung. Diese Empfehlung sieht eine Förderung der Landwirtschaft und der Lebensmittelbranche, der grundlegenden Industrien und Dienstleistungen und kleiner, weniger kapitalintensiver Unternehmen vor. Diese Argumentation wird gestützt durch die Forderung von Dabson (2000) nach Fokussierung auf und Identifizierung lokaler und regionaler Wirtschaftsgüter, die in eine unternehmerische Aktivität überführt werden sollen. Die Politik sollte den Zugang zu Forschung und Entwicklung und zu Marktinformationen unterstützen sowie dabei helfen, Kontakte zu begeisterungsfähigen Vertretern und zu Vertriebskanälen auf dem internationalen Markt zu knüpfen. Diese Art politischer Unterstützung für offene und selbstbewusste Produzenten ist hilfreich bei der Entwicklung von Möglichkeiten und beim Zugang zu internationalen Märkten. Ein gutes Beispiel hierfür ist Just The Berries Ltd.¹ Diese Firma stellt funktionelle Produkte her, bei denen schwarze Johannisbeeren als Rohstoff eingesetzt werden. Die Forschungsarbeiten und Tests für die Eigenschaften der schwarzen Johannisbeere wurden durch das renommierte staatliche Labor Crop and Food Research in Neuseeland durchgeführt. Eine Kooperation mit einem großen japanischen Unternehmen führte zur Öffnung des asiatischen Markts, die Aussichten für das künftige Wachstum sind ausgezeichnet.

In diesem Artikel wurde an verschiedener Stelle auf Volkswirtschaften im Wandel und auf spezifische Fallstudien Bezug genommen. Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Entwicklung der KMU in Ostdeutschland aufgrund der Unterstützung durch Westdeutschland in einem völlig anderen Umfeld verläuft als in anderen Transformationsländern. Es bestehen jedoch Ähnlichkeiten in Bezug auf die unternehmerische Kultur und die Haltung gegenüber dem Unternehmertum und der geschäftlichen Entwicklung. Die Fallstudien und die angeführten Empfehlungen sollten in dem dafür vorgesehenen Zusammenhang geprüft werden. Wahrscheinlich gibt es keine politische KMU-Initiative, die allgemein landesweit anwendbar wäre, da sowohl die KMU als auch die Regionen eines Landes beträchtliche Unterschiede aufweisen. Die Empfehlung, Nutzen aus den Chancen zu ziehen, die sich durch Modernisierung und Diversifizierung eröffnen, kann jedoch in verschiedene politische Maßnahmen für KMU Eingang finden.

Literatur

- Acs, Z. J. and L. Szerb (2007), "Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy", *Small Business Economics*, Vol. 28, No. 2-3, Springer, pp. 109 – 122.
- Adamek, P. (2007), "Infrastructure for Innovations and Internationalisation of SME Activity", in *Entrepreneurship Environment and Policies: Exploiting the Science and Technology Base in the Region of Halle*. Discussion Paper, OECD, Paris.
- Afuah, A. (1998), *Innovation Management, Strategies, Implementation, and Profits*, Oxford University Press.
- Almus, M. (2002), "What characterizes a fast-growing firm?", *Applied Economics*, Vol. 34, No. 12, Taylor and Francis Journals, pp. 1497-1508.
- Baumol, W. J. (1993), "Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No.3, Elsevier, pp. 197-210.

¹ www.blackcurrants.co.nz

- Behrman, J. N. and D. A. Rondinelli (2000), "The Transition to Market-oriented Economies in Central and Eastern Europe: Lessons for Private Enterprise Development", *European Business Studies*; Vol. 12, No. 2, pp.87-99.
- Bhide, A. (2000), *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press.
- Birley, S. and P. Weasthead (1990), "Growth and Performance Contrasts between 'Types' of Small Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, John Wiley & Sons Ltd., pp. 535-557.
- Blakely, E. J. and Bradshaw, T. K. (2002), *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, Sage Publications.
- Boime, A. (1976), "Entrepreneurial Patronage in Nineteenth-Century France", in Carter, E. C., R. Forster, J. N. Moody (eds.), *Enterprise and Entrepreneurs in Nineteenth- and Twentieth-Century France*, The Johns Hopkins University Press Ltd., London.
- Del Castillo, J. (2006), "Developing Entrepreneurship Attitudes and Skills", *Entrepreneurship in the Districts Mittweida in Saxony, and Altenburger Land in Thuringia*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 9-20.
- Dubini, P. (1989), "Which venture capital backed entrepreneurs have the best chances of succeeding?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, No. 2, Elsevier, pp. 123 – 132.
- Federal Ministry of Economics and Technology (FMET) (2006), "The Federal Government's Initiative for Small and Medium-Sized Businesses", Documentation No. 557, Berlin, <http://www.bmwi.de/English/Redaktion/Pdf/the-federal-governments-initiative-for-small-and-medium-sized-businesses.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=en,rwb=true.pdf>
- Fischer, E. and R. A. Reuber (2003), "Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No.4, Blackwell Publishing, pp. 346-365.
- Gilad, B. and P. Levine (1986), "A Behavioural Model of Entrepreneurial Supply", *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No. 4, Blackwell Publishing, pp. 45-51.
- Heimonen, T. and M. Virtanen (2007), "The characteristics of fast growth and highly successful firms in rural and urban areas", paper presented in RENT XXI (Research in entrepreneurship and small business) Conference Proceedings, Cardiff , November 22-23.
- Heinonen, J. (2006), "Entrepreneurial Culture, and Entrepreneurial Skills through Training for SME Managers and Employees", in *Entrepreneurship in the Districts Uckermark in Brandenburg, and Parchim in Meclenburg-Western Pomerania*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 9-33.
- Hofer, A-R. (2006), "The Entrepreneurship Policy Delivery Framework", in *Entrepreneurship in the Districts Ucker-mark in Brandenburg, and Parchim in Meclenburg-Western Pomerania*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 89-102.
- Huovinen, J. (2007), *Habitual Entrepreneurship – Situational Factors in the Background of the Activity and the Meaning of Entrepreneurial Experience*, Kuopio University Publications, Kuopio.

- Iacobucci, D. and P. Rosa (2005), "Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms", *Small Business Economics*, Vol. 25, No.1, Springer, pp. 65 – 82.
- IBM Global Business Services (2006), *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, IBM Global Business Services, Somers, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>
- Irsch, N. (2005), "Small and Medium-Sized Enterprises in Eastern Germany: Status and Outlook", *CESifo Forum*, Vol. 4, pp. 7-15.
- Jolly, V. K. (1997), *Commercializing new technologies: Getting from mind to market*, Harvard Business School Press, Boston.
- Konopielko, L. and J. Bell (1998), "Reinventing Aid for SMEs in Eastern Europe: Les-sons from the Implementation of the STRUDER Programme", *Regional Studies*, Vol. 32, No. 3, Routledge, pp. 290-294.
- Koskinen, A. and M. Virtanen (1998), "Scandinavia", in Morrison, A. (ed.), *Entrepreneurship, An International Perspective*, Butterworth and Heinemann, London.
- Kuhle, H. (2007), "Promoting Entrepreneurial Attitudes and Skills", in *Strengthening Entrepreneurship in the Marzan-Hellersdorf*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 29-43.
- Lichtenstein G. A. and T. S. Lyons (1996), *Incubating new enterprises: A guide to successful practice*, Aspen Institute, Washington, DC.
- Littunen, H. (2000), "Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms", *Small Business Economics*, Vol. 15, No. 1, Springer, pp. 59-71.
- Littunen, H. and Virtanen, M. (2005), "Picking the winners – motivation and strategy as explaining factors of new venture growth", paper presented in the 50th ICSB Conference, Washington, 15-18 June
- Littunen, H. and M. Virtanen (2006), "Differentiating Growing Ventures from Non-Growth Firms", *International Journal of Entrepreneurship and Management*, Vol. 2, No.1, Springer, pp. 93-109
- Lloyd-Reason, L., K. Muller and S. Wall (2002), "Innovation and education policy in SMEs: a Czech perspective", *Education + Training*, Vol. 44, No. 8-9, Emerald, pp. 378-387.
- Lussier, R. N. and J. Corman (1995), "There are few differences between successful and failed small businesses", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 6, No 1, pp. 21-33.
- Malecki, E. J. (1997), *Technology and Economic Development: the Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*, Longman, London.
- Malecki, E. J. (2003), "Digital Development in Rural Areas: Potentials and Pitfalls", *Journal of Rural Studies*, Vol. 19, No. 2, Elsevier, pp. 201-214.
- Modigliani F. and M. H. Miller (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *American Economic Review*, Vol. 48, No.3, American Economic Association, pp. 261-297.

- Moreno, A. M. and J. C. Casillas (2007), "High-growth SMEs versus Non-high-growth SMEs: a Discriminant Analysis", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19, No. 1, Taylor and Francis, pp. 69-88.
- Murphy, D. (2006), "Supporting Entrepreneurship: Innovation, Exporting, Infrastructure and Financing", in *Entrepreneurship in the Districts Mittweida in Saxony, and Altenburger Land in Thuringia*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 21-54.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, Academy of Management, pp. 242-266.
- Nijkamp, P. and R. Stough (2000), "Endogenous Growth: Models and Regional Policy", *Growth and Change*, Vol. 31, No. 4, Blackwell
- Pike, A. (2006), "The Entrepreneurship Policy Delivery Framework in Entrepreneurship in the Districts Mittweida in Saxony, and Altenburgers Land in Thuringia", *Entrepreneurship in the Districts Mittweida in Saxony, and Altenburger Land in Thuringia*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 55-73.
- Rajan, G.R. and L. Zingales (1998), "Financial dependence and growth", *American Economic Review*, Vol. 88, No. 3, American Economic Association, pp. 559 -586.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Smallbone, D., R. Leigh and D. North (1995), "The Characteristics and Strategies of Fast Growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1, No.3, Emerald, pp. 44-62.
- Smallbone, D., R. Baldock and D. North (2003), "Policy Support for Small Firms in Rural Areas: the English Experience", *Environment and Planning C: Government and Policy* Volume 21, No. 6, EPC Government and Policy, pp. 825-841
- Smallbone, D. and F. Welter (2001a), "The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies", *Small Business Economics*, Vol. 16, No. 4, Springer, pp. 249-262.
- Smallbone, D. and F. Welter (2001b), "The Role of Government in SME Development in Transition Economies", *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 4, Sage, pp. 63-77.
- Schumpeter, J. A. (1987), *Capitalism, socialism and democracy*, Unwin Paperbacks, London. (First Edition 1943)
- Storey, D. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Sunley, P., *et al.* (2005), "Venture Capital Programmes in the UK and Germany: In What Sense Regional Policies?", *Regional Studies*, Vol. 39, No.2, Taylor and Francis, pp. 255-273.
- Stark, N. and H. Brown (1997), *Harvesting Hometown Jobs: The New Small Guide to Local Economic Development*, The National Center for Small Communities (NCSC), Washington, DC.

- Vesper, K. (1991), "New-Venture Ideas: Do Not Overlook Experience Factor", in W.A. Sahlman, H.H. Stevenson (eds.), *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Publications, Boston, MA, pp. 73-80.
- Virtanen, M. (1988), "Interest Rate Differences and Price Discrimination in the Finnish Business Loan Markets; Some Further Results", in *Geld, Banken und Versicherungen*, Herausgegeben von W.-R. Heilmann u. a., VVW Karlsruhe. pp. 1143 - 1153.
- Virtanen, M. and T. Heimonen, (2006a), "The Role of Innovativeness in the Growth and Success of Existing Firms in Eastern Finland", paper presented in the RENT XX – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference, Brussels, November 22-23.
- Virtanen, M. and T. Heimonen, (2006b), "Social capital and creation of network of business know-how in Eastern Finland", paper presented in the 14th Nordic Conference on Small Business Research, Stockholm, May 11-13.
- Virtanen M. and M. Laukkanen (2002), "Towards HEI-based New Venture Generating Tool: The "Business Lab" of The University of Kuopio, Finland", *Industry and Higher Education*, Vol. 16, No 3, Ingenta, pp. 159-166.
- Virtanen, M. and J. Pellikka (2004), "Problems of Commercialization in Small and Medium Sized Information Technology Firms", paper presented in the 13th Nordic Small Business Research Conference, Tromsø, June 9-12.
- Walburn, D. (2007), "Initiatives to Strengthen Small Business Development", in *Strengthening Entrepreneurship in the Marzahn-Hellersdorf*, Discussion Paper, OECD, Paris, pp. 15-28.
- Wren, Colin (2001), "The Industrial Policy of Competitiveness: A Review of Recent Developments in the UK", *Regional Studies*, Vol. 35, No. 9, Taylor and Francis, pp. 847 – 860.
- Wright, M., P. Westhead and D. Ucbasaran, (2007), "Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications", *Regional Studies*, Vol. 41, No.7, Taylor and Francis, pp. 1–17.

ERGEBNISSE AUS DEN LOKALEN FALLSTUDIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

OECD

Die lokalen Fallstudien haben den Bedarf nach mehr „Opportunity Entrepreneurship“ (d.h. nach Unternehmensgründungen aufgrund bestehender Chancen und nicht aufgrund einer Notwendigkeit) für alle Unternehmer gezeigt. Unabhängig von der Firmengröße müssen Unternehmen konstant ihre Qualifikationsbasis ausbauen. Das ist nicht nur für das Überleben des Unternehmens ein kritischer Faktor, die Verfügbarkeit der richtigen Qualifikationen ist überdies eine der Haupttriebkkräfte für die Modernisierung und Diversifizierung bestehender Unternehmen. Das Überleben der Unternehmen sowie das Unternehmenswachstum hängen nicht nur von Führungsqualitäten und Management in KMU ab, sondern auch von den Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter. In den Gebieten, in denen die lokalen Fallstudien durchgeführt wurden, bestehen eine Reihe von Schulungsmöglichkeiten für KMU, die sowohl von der Privatwirtschaft als auch von öffentlichen Institutionen angeboten werden. Den Überblick zu behalten und die besten Optionen auszuwählen, kann jedoch zeitintensiv und schwierig sein. Angebote, die mit öffentlichen Zuschüssen unterstützt werden, sind oftmals kostenfrei oder nur mit geringen Kosten verbunden; oft ist für bestimmte Unterstützungsprogramme eine Teilnahme an diesen Angeboten vorgeschrieben. Die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage erhöht sich in einer späteren Phase der Geschäftsentwicklung zunehmend, da Zeit- und Kostenfaktoren zunehmend an Bedeutung gewinnen. Auf der Nachfrageseite ist es vorherrschende Auffassung unter Unternehmern und Geschäftsführern von KMU, dass Schulungen mit zeitlichem Aufwand und Kosten verbunden sind. Mit dieser Einstellung geht eine mangelnde Kenntnis bestehender Schulungsangebote und der Zugänge zu diesen Angeboten einher; darüber hinaus ist ein Mangel an Anreizen und finanzieller Unterstützung zu konstatieren. Alle diese Umstände sind Barrieren für die Qualifizierung in KMU.

Die bestehenden KMU in den Fallstudiengebieten werden sich verstärkt auf Kompetenzentwicklung und Unternehmensleistung konzentrieren müssen, wenn sie in einem Umfeld überleben wollen, das von zunehmendem nationalem und internationalem Wettbewerb geprägt ist. Maßgeschneiderte Programme zur Kompetenzentwicklung können das Interesse an Schulungsprogrammen erhöhen. Dabei ist es wichtig, Themen zu finden, die für die Unternehmen vor Ort von zentraler Bedeutung sind, wie etwa der Zugang zu externen Märkten, die Innovationssteigerung in der Produktion und bei der Leistungserbringung, Wachstumsmanagement und Wachstumsfinanzierung. Die Initiative der deutschen Industrie- und Handelskammer „E-Learning Marketplace“ ist ein Beispiel für „Gute Praxis“ in der Einführung von Multimedia in Lernprozesse. Zudem trägt diese Initiative zur Überwindung der Barriere zwischen Schulungs- und Arbeitsplätzen bei. Eine berufliche Neuorientierung, die in Ostdeutschland weit verbreitet ist, muss an die Anforderungen der örtlichen Arbeitsmärkte angepasst werden, um der Nachfrage der lokalen Wirtschaft nach qualifizierten Arbeitskräften besser entsprechen zu können. In einigen Fallstudiengebieten ist es aufgrund der Abwanderung junger Menschen und deren wechselnden Berufswünschen für Unternehmen schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden. Die Existenz individualisierter Schulungsprogramme und eine enge Zusammenarbeit zwischen Bildungsträgern, wie sie in den meisten Fallstudiengebieten auch häufig anzutreffen sind, kann als gute Praxis angesehen werden.

Aufgrund des geographischen Vorteils der Lage in Zentraleuropa und der erheblichen Investitionen in die Infrastruktur sind alle Fallstudiengebiete gut positioniert, um Wettbewerbszentren für gehandelte Produkte und Leistungen zu sein. In den meisten der Fallstudiengebiete scheinen jedoch viele lokale Unternehmen mit traditionellen Produkten keinen angemessenen Zugang zu Exportmärkten zu haben. Die Kammern spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Internationalisierungsaktivitäten der KMU. Die angebotenen Leistungen stellen eine Art Standardunterstützung für die Förderung der Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten dar. Darüber hinaus existieren in einigen der Fallstudiengebiete auf die Gegebenheiten vor Ort zugeschnittene Projekte mit dem Ziel, die Reaktionsfähigkeit örtlicher Traditionsunternehmen auf den internationalen Märkten zu verbessern, Insgesamt gesehen ist der horizontale Fokus nur schwach ausgeprägt, ebenso wie der strategische Handlungsansatz für die Förderung der Internationalisierung der vor Ort entwickelten Ideen und Kompetenzen.

Es ist für öffentliche und private Organisationen zur Wirtschaftsförderung wichtig, bei der Gestaltung und Umsetzung der Unterstützungsstrategie für Unternehmen enge Beziehungen zwischen potenziellen Wachstumsunternehmen anzuregen. Die gute Praxis der OECD zeigt, dass das Bereitstellen von Instrumenten zur besseren Einschätzung von Schulungsbedarf und Wachstumspotenzial Unternehmen bei der Feststellung derjenigen Faktoren hilft, die den größten Einfluss auf ihren Fortbestand und ihr Wachstum haben. Einfach umzusetzende Ansätze mit Online-Schnittstellen erleichtern den Behörden die Ermittlung der besten Wachstumswirkungen ihrer Interventionen.

Junge technologieorientierte Unternehmen haben oftmals Probleme damit, das Bedarfprofil der Endbenutzer zu erkennen und darauf zu reagieren; überdies tendieren sie zur Unterschätzung des Kosten- und Zeitaufwandes für den Markteintritt und den Unternehmensfortbestand. Um diese jungen Unternehmen in ihrem Fortbestand und ihrem Wachstum zu unterstützen, sind öffentliche Förderprogramme für Schulung und Coaching in der Nachgründungsphase auch in den Fallstudiengebieten eine erwägenswerte Möglichkeit. Obgleich junge Unternehmen tendenziell wenig Interesse an derartigen Programmen zeigen, da das Tagesgeschäft hierfür oftmals keine Zeit lässt, können diese Leistungsangebote eine wertvolle Unterstützung darstellen. Erfahrungen mit Coaching-Programmen in der Nachgründungsphase in anderen OECD-Ländern zeigen, dass in der Vorgründungs- und Gründungsphase aufgebaute Beziehungen zwischen Unternehmer und Coach in der Nachgründungsphase wertvolle Hilfen geben kann, so dass Jungunternehmer auftretende Probleme schon im Frühstadium erkennen können. Maßgeschneiderte Leistungen auf Kommunalebene können zur Aufrechterhaltung der direkten Interaktion mit vorherigen Kunden in der Nachgründungsphase genutzt werden, indem die anfänglichen Eins-zu-Eins-Interaktionen, die in der Vorgründungs- und Gründungsphase eingeführt wurden, beibehalten werden.

Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern und Regionen zeigen, dass Programme, die darauf ausgerichtet sind, Unternehmen bei der Einschätzung ihrer eigenen Investitionsbereitschaft zu unterstützen, das Geschäftsvolumen steigern konnten. Diese Programme unterstützen die Unternehmen bei Folgendem: Beurteilung der eigenen Investitionsbereitschaft, Feedback über Stärken und Schwächen des Unternehmens, Zugang zu einer Beteiligungsfinanzierung, Verbesserung der Kontakte der Investoren zu Sektoren mit geringer Investorenbeteiligung. Die zentralen Angebote der Programme umfassen zum Beispiel die intensive Zusammenarbeit mit den einzelnen Unternehmen und die Durchführung interaktiver Workshops auf Basis von Rollenspielübungen. Durchgeführt werden diese Programme von erfahrenen Branchenkennern wie etwa von Wirtschaftsprüfern, Anwälten, Business Angels, Geschäftsbanken, Risikokapitalfirmen und Unternehmensberatungsfirmen (Corporate Finance); zudem wird ein kostenfreies Diagnose-Tool zur Feststellung der Investitionsbereitschaft eingesetzt. In den Fallstudiengebieten sind neben privaten und öffentlichen Förderorganisationen auch lokale KMU-Verbände tätig, die unter ihren Mitgliedern eine

wechselseitige Beratung und Betreuung in Form einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei Fragen zu Unternehmenswachstum und Unternehmensfortbestand organisieren. Abgesehen von diesen Angeboten hat es den Anschein, dass das Interesse vieler Unternehmen an kostenpflichtigen Coaching- und Beratungsangeboten aufgrund begrenzter Eigenmittel und Liquidität eher schwach ausgebildet ist.

Aus den OECD-Forschungsarbeiten lässt sich ableiten, dass KMU im Durchschnitt weniger Forschung und Entwicklung betreiben als größere Firmen. Die durchschnittliche Unternehmensgröße in den meisten Fallstudiengebieten macht es schwierig, unternehmensinterne Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zu fördern. Eines der Gebiete, auf dem die meisten Standorte gut abgeschnitten haben, war ihre Technologiebasis und die Vielfalt der Tätigkeiten zur Förderung und Unterstützung von Innovationen. Auf regionaler Ebene konnten bis zu einem gewissen Grad Bundesprogramme zur Verbesserung der Innovationsleistung erfolgreich genutzt werden. Die Herausforderung, diejenigen Innovationstätigkeiten zu fördern, die zur Unterstützung der Modernisierung einer produktiven Struktur beitragen können, bleibt jedoch bestehen. Die Ausbildung, Verwertung und Steuerung von Netzwerkbeziehungen ist wichtig für das Erreichen von Skaleneffekten und für die Kosten- und Zeitrationalisierung sowie für den Zugang zu neuen Kompetenzen, insbesondere in Bezug auf den Zugang zu Ressourcen und Märkten, den Austausch von Technologien und Know-how und den Informationsaustausch über Technologieentwicklungsprozesse.

In allen Fallstudiengebieten wurden Projekte zur Entwicklung von Netzwerken und Clustern durchgeführt. In Fallstudiengebieten mit einer Universität in der Region scheinen die Innovationssysteme besser zu sein. Hier nimmt die Universität für das Subsystem der Wissensbildung eine zentrale Stellung ein, und sie spielt zudem eine wichtige Rolle bei der Wissensverwertung, wobei auf langfristige strategische Kernkompetenzen in Grundlagenforschung und angewandter Forschung zurückgegriffen wird. Für Unternehmen aller Größen kann das Vorhandensein einer Universität einen Stimulus für Wachstumspläne und eine Quelle für Innovationen darstellen. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind in der Regel jedoch nicht die üblichen Ansprechpartner für Firmen. Selbst Hightech-Unternehmen und Wachstumsunternehmen wenden sich bei der Suche nach Unterstützung oder Dialog an die Kammern oder Wirtschaftsverbände. Innerhalb der vorhandenen Innovationsinfrastruktur ist daher eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Forschungseinrichtungen und den Kammern gefragt, um die Distanz und die Hindernisse abzubauen und die wirtschaftliche Verwertung von Wissen und Technologie in einer breiteren Unternehmensbasis sowohl innerhalb der lokalen Wirtschaft als auch darüber hinaus zu erleichtern.

Die Infrastruktur für Innovationen ist ein komplexes System aus physischen, personellen und finanziellen Ressourcen, einschließlich Kompetenzen, Kapazitäten, Fähigkeiten und Netzwerken, die innovative Unternehmen bei den Prozessen der Kommerzialisierung der Kenntnisse unterstützen. Die regionale Innovationsinfrastruktur muss Einrichtungen und verbundene Förderangebote umfassen, die an die unterschiedlichen Strategieranforderungen der Unternehmen in den Unternehmensgründungs- und Unternehmenswachstumsprozessen angepasst sind. Die lokalen Fallstudien haben ein Risiko der übermäßigen Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln bei der Fortsetzung der aktuellen technologiebasierten Entrepreneurship-Initiativen aufgezeigt. An einigen Standorten haben massive öffentliche Investitionen zur Ausbildung einer erstklassigen physischen Infrastruktur für technologieorientierte Firmengründungen und –entwicklungen geführt. Öffentliche Mittel stehen auch für Unternehmensgründungen und Inkubator-Firmen bereit. In den Fallstudiengebieten oder in der näheren Umgebung gibt es eine Reihe von Technologieparks und Business-Inkubatoren. Diese sind in erster Linie, aber nicht ausschließlich für technologieorientierte Unternehmen vorgesehen. Sie sind offenbar gut etabliert und gut an die Schlüsselsektoren der lokalen Wirtschaft wie Elektronik und Elektrotechnik, Lasertechnologie und Spezialmaschinenbau angebunden. Es gibt internationale Verbindungen, die ausgebaut werden. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den örtlichen Agenturen

ist wichtig, um zu gewährleisten, dass die ansässigen Firmen auch nach der Inkubationsphase vor Ort oder im Landkreis bleiben. Eine anhaltende Herausforderung in der Zukunft wird es sein, die Zuwanderung neuer Unternehmen aufrechtzuerhalten. In diesem Bereich könnte mehr getan werden; zum Beispiel könnten Bundes- und Länderinitiativen dazu eingesetzt werden, die Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und Kommunen bei Einrichtung und Betrieb von Technologieparks und Business-Inkubatoren anzuregen. Dadurch würden auch die Entwicklung der Wirtschaftsregionen und die Clusterbildung über mehrere Zuständigkeitsbereiche hinweg gefördert.

Für die Mehrheit der Fallstudiengebiete können eine gute Versorgung mit verfügbaren Industriestandorten, eine Mischung aus Gewerbeimmobilien mit attraktiven Mieten und eine angemessene Infrastruktur als Pluspunkte verbucht werden. In urbanen Regionen, in denen die Nachfrage nach Grundstücken und Gebäuden für neue oder expandierende Geschäftstätigkeiten zunächst aus dem vorhandenen Flächenbestand gedeckt werden muss, sind Quantität, Qualität und Zweckmäßigkeit sowie Flexibilität zur Anpassung an neue Anforderungen für die Standortfrage relevant. Es gibt eine Vielzahl hochwertiger Büro-, Gewerbe- und Industrieflächen zu Kosten, die im Vergleich zu entsprechenden Flächen in Westdeutschland wesentlich niedriger sind. Für Unternehmensgründungen und bestehende KMU besteht zudem die Möglichkeit staatlicher Mietzuschüsse. An einigen Standorten haben jedoch Unvollkommenheiten des Immobilienmarkts, verursacht durch Regulierungen und verstärkte Standortentwicklung durch den öffentlichen Sektor sowie durch eine mangelnde Nachfrage, zu Leerständen bei den öffentlich subventionierten Gewerbeflächen und zu einem nachlassenden Engagement privater Bauträger geführt. An Standorten mit niedriger Belegungsquote werden Imageprobleme als Ursache genannt. In allen Fallstudiengebieten wurden verschiedene politische Maßnahmen zur Stimulierung der Entwicklung des Unternehmertums und der Gewinnung beschäftigungswirksamer Investitionen initiiert. Projekte für Stadtentwicklung und Stadtumbau (*Urban Regeneration*) und die Schaffung moderner, lebendiger Einkaufs- und Freizeitzentren scheinen das Image dieser Orte zu verbessern, was sowohl intern für die Anwohner und ansässigen Firmen als auch extern für Besucher und potenzielle Investoren gilt. Zusätzlich werden Mechanismen des E-Government eingesetzt: erste Erfolge bei der Verringerung bürokratischer Hürden in der Flächennutzung wurden so bereits erzielt.

Die Fallstudien in Ostdeutschland haben gezeigt, dass sich zahlreiche Handlungsempfehlungen auf Bundesebene und auf kommunaler Ebene durch Regierung, Verwaltung und Organisationen umsetzen lassen, die aktiv in der Entwicklung und Stärkung des Unternehmertums und der lokalen Wirtschaftsentwicklung tätig sind. Obgleich diese Empfehlungen mit Blick auf die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten entwickelt wurden, haben sie doch Bedeutung für andere Orte in Ostdeutschland oder in anderen Regionen. Die folgende Liste von Empfehlungen kann daher für politische Entscheidungsträger und lokale Organisationen als Checkliste für Neuerungen in der Entrepreneurship-Politik und die Entwicklung lokaler Aktivitäten im Rahmen der Modernisierung und Diversifizierung von KMU und der zugehörigen Motivationsmaßnahmen dienen.

Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Modernisierungs- und Diversifikationsbemühungen bestehender Unternehmen



Durchführen von öffentlichen Kampagnen zur Steigerung des Interesses an und der Nachfrage nach Schulungs- und Beratungsdiensten für KMU. Das Überleben und das Wachstum von KMU hängt nicht allein von deren Leitung und dem Management ab, sondern auch von den Fertigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter. Der bei Unternehmern weit verbreitete Glaube, dass Weiterbildung nur Zeit und Geld kostet, gebündelt mit der spärlichen Kenntnis von existierenden Weiterbildungsangeboten, aber auch das eventuelle Fehlen von Zugangsmöglichkeiten, Anreizen und finanzieller Unterstützung müssen als Hindernisse in der Qualifizierung bestehender KMU erkannt und angegangen werden. Erfolgreiche Schulungsprogramme könnten beworben und teilnehmende Unternehmen als Vorbilder genutzt werden, um das Interesse an Schulungs- und Beratungsdiensten zu steigern. Solche Initiativen könnten auch dazu beitragen, die Koordination zwischen den Akteuren zu verbessern und so zu einer Qualitätssteigerung des

	Angebots beitragen. Unternehmensnetzwerke könnten genutzt werden, um dies zu unterstützen oder um entsprechende Kampagnen durchzuführen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Zugang zu überregionalen Märkten.</i> Eine überregionale Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens kann entscheidend für dessen Wachstum sein. Marktforschung durch das Unternehmen, Unternehmensverbände, Kammern und andere Einrichtungen sind ein wichtiges Instrument, um das Nachfragepotenzial auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten besser einzuschätzen, und erleichtern ein adäquates Reagieren.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Verbesserung der Koordinierung, Transparenz und Qualitätsüberprüfung von Beratungs-, Schulungs- und Coachingdiensten.</i> Das bestehende Angebot sollte einer ausführlichen Evaluierung, Qualitätskontrolle und einem Leistungsvergleich unterzogen werden. Informationen sollten transparent und leicht zugänglich sein. Die so gewonnenen Informationen sollten KMU und öffentliche Behörden bei der Auswahl geeigneter Schulungsanbieter unterstützen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Schulungen zur Unternehmensweiterentwicklung als Bestandteil von Existenzgründungsprogrammen.</i> Innerhalb von Existenzgründungsprogrammen sollte ein größeres Gewicht auf die Entwicklung und den Ausbau von Fähigkeiten im Bereich Unternehmensmanagement und Unternehmensentwicklung gelegt werden. Das bestehende Schulungsangebot sollte so erweitert werden, dass auch das Erkennen von überregionalen Marktpotentialen, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie die Identifizierung und Nutzung von künftigen Wachstumsmöglichkeiten abgedeckt werden.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Unterstützende Schulungen für Geschäftsführer bestehender KMU als Teil von Unternehmensnetzwerkaktivitäten.</i> Eine Ausweitung bereits bestehender Weiterbildungsprogramme für KMU-Manager zur Entwicklung ihrer unternehmerischen Kenntnisse über Märkte, Marketing und insbesondere der Fähigkeit, Chancen zu erkennen, sollte angestrebt werden. Das Bildungsangebot sollte die Unternehmen durch neue Erfahrungen, Zusammenarbeit und gemeinsame Diskussion mit anderen Unternehmen darin unterstützen, die notwendigen Veränderungen in ihren Unternehmen zu erkennen und anzugehen. Vor allem sollte man sich hier auf Unternehmen konzentrieren, die eine gewisse Wachstumsorientierung aufweisen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Intensivierung von Unternehmensnetzwerkinitiativen.</i> Die Arbeit in Netzwerken kann durch eine Analyse von Wertschöpfungsketten und Szenarienplanungen unter Einbeziehung der Schlüsselakteure der jeweiligen Branchen angeregt werden. Ausgangspunkt bei der Gründung solcher Netzwerke ist der Versuch, eine zentrale Frage zu beantworten: Wie können wir die lokale Wirtschaft durch Kooperation und Zusammenarbeit von einem „Preisnehmer“ (<i>price-taker</i>) zu einem „Preissetzer“ (<i>price-maker</i>) weiterentwickeln?
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Unterstützung nach der Start-Up Phase.</i> Um jungen Unternehmen höhere Überlebens- und Wachstumschancen zu sichern, sollten öffentliche Förderprogramme Betreuung und Trainingsmaßnahmen in der Nachgründungsphase berücksichtigen. Sehr häufig nehmen junge Unternehmen nicht wahr, dass ihre bisherigen Geschäftskennnisse und ihr Know-how unzureichend sind und dass externe Beratung eine Hilfe sein könnte. Erfahrungen aus anderen OECD-Ländern mit Coaching-Programmen in der Nachgründungsphase zeigen, dass eine Beziehung zwischen Unternehmer und Betreuer, die bereits in der Vorgründungs- und Gründungsphase aufgebaut wurden, ein großes Potential für eine Aufrechterhaltung in der Nachgründungsphase darstellt. Eine auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Förderungseinrichtung kann die direkte Beziehung mit früheren Kunden in der Nachgründungsphase fördern, indem die anfängliche eins-zu-eins Interaktion, die in der Vorgründungs- und Gründungsphase aufgebaut wurde, in der Nachgründungsphase weitergeführt wird.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Mentorbetreuung von Unternehmen zu Unternehmen (B2B) fördern.</i> Größere Unternehmen können für KMU eine bedeutsame Rolle in deren Innovation und Exporttätigkeit spielen, indem sie diesen erfahrene Führungskräfte für kurze Beratungsseminare zur Seite stellen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Einbeziehung von 'Unternehmensengeln'(Business Angels).</i> Ein entwickeltes VC System benötigt einzelne Investoren sowie Venture Capitalfonds. 'Engel' d.h. Menschen, die bereit sind, in einzelne Unternehmen zu investieren und oft ihr Know-how einbringen, sind in den meisten OECD-Ländern anzutreffen. Dies können Menschen sein, die in der Vergangenheit eine Firma erfolgreich gestartet und in mehrere Unternehmen investiert haben. Oft geht mit dieser Art Investition eine Mentorfunktion einher, bei der der einzelne Investor oder eine andere dafür benannte Person als Ratgeber gegenüber dem Unternehmer und dem Geschäft wirkt. Das ist besonders wichtig für Unternehmen, die ehrgeizige Wachstumspläne verfolgen oder versuchen in internationale Märkte vorzudringen.
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Unterstützung in den Bereichen Technologie und Innovation ausweiten.</i> Aufgrund der Kostenstrukturen sind KMU in OECD-Ländern in wachsendem Maße darauf angewiesen, mit Technologie und anderen Wertschöpfungskomponenten ihre Wettbewerbsfähigkeit zu festigen. Eine Inanspruchnahme von externen

F&E-Dienstleistungen könnte örtlichen KMU bei ihren Innovationsbestrebungen unterstützen. Sollten sich die Landkreise für die Schaffung der erforderlichen Innovationsinfrastruktur als zu klein empfinden, könnte eine überregionale Zusammenarbeit mit benachbarten Kreisen und/oder mit thematisch verwandten Hochschul- und Forschungseinrichtungen Abhilfe schaffen.

- Durchführung eines Pilotprogramms für wachstumsorientierte Unternehmen.* Ein Pilotprogramm würde ein Ausfindigmachen von jungen und bestehenden Unternehmen mit Wachstumspotentialen erleichtern. Eine solche Initiative könnte öffentliche Förderung koordinieren, eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens exakt zugeschnittene Betreuung und Beratung anbieten und zudem bei der Beschaffung von Privatinvestitionen zur Seite stehen. Solch ein Programm würde einen kleinen Kreis von Unternehmen über einen Zeitraum von zwei Jahren einbeziehen (angesichts der wirtschaftlichen Dimension würden pro Jahr vielleicht nur 20 Unternehmen angeworben werden). Dies könnte sich insbesondere für Regionen anbieten, in denen das unternehmerische Klima zwar nahezu den nationalen Durchschnitt erreicht, jedoch strukturelle Probleme das Wachstum von Unternehmen beeinflussen.

- Förderung von Spitzeninnovation.* Die Vermittlung von Geschäftsbeziehungen zwischen größeren regional agierenden Unternehmen, die latente und ungenutzte Ressourcen an geistigem Eigentum aufweisen und diese anbieten wollen, und KMUs, welche über Nutzungskapazität verfügen, sollte Teil der Förderung von Spitzeninnovationen sein. Kleinere Unternehmen könnten geistiges Eigentum erwerben, lizenziert verwenden oder gegen eine Provision im eigenen Betrieb einsetzen. Dieses Vorgehen könnte durch eine spezialisierte Einrichtung begleitet werden, die adäquates Technologie- und unternehmerisches Verständnis und Bewusstsein besitzt, Kontaktmöglichkeiten erkennt und so einen Austausch initiieren und erleichtern kann.

- Förderung von Basisinnovationen.* Es sollte mehr unternommen werden, um Innovationen in der Landwirtschaft, der Nahrungsmittelindustrie, der Grundgüterindustrie und im Dienstleistungssektor sowie in kleineren und weniger kapitalintensiven Unternehmen anzuregen.

- Innovationsnutzung durch eine weiter gefasste Gruppe von Firmen.* Die bestehende Innovationsinfrastruktur sollte stärker dazu genutzt werden die Zusammenarbeit zwischen dem Hochschulsektor, örtlichen Unternehmen (aller Größen) und größeren Firmen andernorts anzukurbeln. Multinationale Unternehmen vor Ort oder anderswo stellen aufgrund ihres starken Zugangs zu Märkten eine Chance für die lokale Wirtschaft dar, um Kommerzialisierungsprozesse zu akzelerieren und aufzuwerten. Derartige Allianzen können dazu beitragen, innovative Produkte und Dienstleistungen unter marktähnlichen Umständen zu testen und die Zeit-zu-Markt ('time-to-market') Beziehung positiv zu beeinflussen. Bei der Aufstellung von derartigen Wertschöpfungsstrategien ist es jedoch wichtig, auf den Schutz von intellektuellem Eigentum zu achten.

- Firmen dabei helfen, ihre eigene Investitionsbereitschaft einzuschätzen.* Es sollten Programme entwickelt werden um dem Mangel an Investitionsbereitschaft in bestimmten Sektoren abzuhelpen, indem Firmenwissen zu Wachstums- und Renditepotenzialen sowie zu Finanzierungsmethoden verbessert wird. Solche Programme haben anderswo erwiesenermaßen zu mehr Investitionen geführt. Als wichtigste Merkmale wären u.a. die intensive Arbeit mit jeder Firma, interaktive Workshops mit Rollenspielübungen unter Leitung erfahrener Branchenexperten wie Wirtschaftsprüfer, Juristen, Business Angels, Clearing-Banken, Beteiligungskapitalfirmen und Unternehmensfinanzierungsfirmen, sowie ein kostenloses Diagnose-Instrument für Investitionsbereitschaft zu nennen. Solche Programme versetzen Firmen in die Lage, ihre eigene Investitionsbereitschaft einzuschätzen, geben ihnen Rückmeldungen zu ihren Stärken und Schwächen, bieten Auskunft zur Beschaffung von Beteiligungskapital und schaffen mehr Schnittstellen zwischen Investoren und Sektoren, die durch asymmetrische Informationslagen gekennzeichnet sind.

Box 1. Lesen was-wie-woanders funktioniert - Gute Praxis in wachsenden existierenden KMU

[SPOTcheck: Wo liegt Potential zum Erfolg – Irland](#): notwendige Instrumente für KMU bereitstellen, um ihnen zu ermöglichen ihre Ausbildungsbedürfnisse und ihr Wachstumspotential besser zu verstehen und einzuschätzen.

[Programm "Netzwerk Wachstumsfirmen" – Vereinigtes Königreich](#): Analyseinstrument welches mithilfe von maßgeschneiderten öffentlichen Förderprogrammen für die Markt- und Produktentwicklung das Wachstumspotential ortsansässiger KMU bestimmt.

[Sustaining Profitable Growth \(SPG\): Worauf kommt es beim Unternehmenswachstum an – Vereinigtes Königreich](#): Ein strategisches Leadership Development Programm über die Dauer von 15 Monaten für KMU.

[Programm „Ready for Growth“, Vereinigtes Königreich, Spanien und Griechenland](#): Programm, welches den wahrgenommenen Mangel an Investitionsbereitschaft in kleinen und mittleren Digitaltechnik-Unternehmen in Europa anspricht.

[Knowledge Transfer Partnerships – KTP – Vereinigtes Königreich](#): Wissenstransferpartnerschaften, welche Firmen den Zugang zum Fachwissen und den Ressourcen der Universitäten erleichtert und die Steigerung des Umsatzes und den Gewinn von Marktanteilen, geistigen Eigentums und Wettbewerbsvorteilen fördert.

[Das Industriegebiet Marco-lotto No. 1 – Italien](#): Unternehmen für die Ansiedlung in ein entwickeltes Industriegebiet anlocken.