



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung



OECD Local Entrepreneurship Reviews

Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida in Sachsen und Altenburger Land in Thüringen



Diskussionspapier

Erarbeitet von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

September 2006

Diese lokale Fallstudie zu Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida (Sachsen) und Altenburger Land (Thüringen) wäre ohne die Beteiligung und Zuarbeit der Projektpartner auf Landesebene nicht möglich gewesen. Frau Gabriele Noack, Referat Regionale Entwicklungsstrategien und Herr Reinhard Flaskamp, Referat Existenzgründung, Mittelstandsfinanzierung, Banken und Börsen aus dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie Herr Dipl. Ing. Klaus Kofler von der Sächsischen Aufbaubank (SAB) haben das Projekt für Sachsen begleitet. Thüringen wurde durch Herrn Dr. Claus Muschik, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit, Referat Allgemeine Wirtschaftspolitik vertreten. Die Autoren möchten sich ebenfalls bei den beteiligten Vertretern der Landkreise, Städte und Kommunen bedanken für deren Interesse an der Studie und dem entgegengebrachten Engagement in der Vorbereitung und Umsetzung der Vor-Ort Besuche und des Regionalen Workshops. Letztere waren Dank der aufgebrachten Zeit und einer aktiven Beteiligung aller Interviewpartner und Workshop-teilnehmer sowie der organisatorischen Unterstützung durch Regionomica, Berlin möglich. Ein ausdrücklicher Dank ebenfalls allen Übersetzer und Dolmetscher, die bei diesem Projekt mitgearbeitet haben.

ANMERKUNG DER VERFASSEN

Dieses Diskussionspapier über “Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida (Sachsen) und Altenburger Land (Thüringen)” ist Bestandteil einer Reihe von Diskussionspapieren, die aus der OECD-Studie “Stärkung von Unternehmertum und lokaler Wirtschaftsentwicklung in Ostdeutschland” hervorgegangen sind. Diese Studie, ein Kooperationsvorhaben zwischen dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und der OECD, wird vom Aktionsprogramm zur Förderung lokaler Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung (LEED) im Rahmen des OECD-Zentrums für Unternehmertum, KMU und lokale Entwicklung (CFE) durchgeführt.

Die Studie umfasst neben einer allgemeinen Bewertung der Stärken und Schwächen in der Unternehmensförderpolitik in Ostdeutschland insgesamt die Untersuchung von sechs lokalen Fallstudiengebieten. Die beteiligten Ministerien der ostdeutschen Länder haben dafür folgende Gebiete vorgeschlagen: die Landkreise Mittweida (Sachsen); Altenburger Land (Thüringen) (Fallstudiengebiete 1 und 2); die Landkreise Uckermark (Brandenburg); Parchim (Mecklenburg-Vorpommern) (Fallstudiengebiete 3 und 4); den Universitätsbereich in der Stadt Halle/Saale (Sachsen-Anhalt) und den Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf in Berlin (Fallstudiengebiete 5 und 6).

Für die lokale Fallstudie in den Landkreisen Mittweida (Sachsen) und Altenburger Land (Thüringen) hat die OECD ein internationales Expertenteam zusammengestellt. Jaime Del Castillo (Spanien), Declan Murphy (Irland) und Andy Pike (Großbritannien) begleiteten das OECD-Sekretariat bei einem Studienbesuch, der vom 28. November bis 2. Dezember 2005 in den beiden Landkreisen erfolgte. Ritva Nirkkonen (Finnland) und Sally O’Connor (Großbritannien) leisteten Beiträge auf einem Regionalseminar am 20. März 2006 in Leipzig (Deutschland) und stellten Beispiele Guter Praxis zur Entwicklung von Unternehmertum vor. Jonathan Potter ist für die Untersuchung verantwortlich. Er leitete die Untersuchungsarbeit vor Ort, die von Andrea R. Hofer koordiniert wurde. Wolfgang Helmstädter vertrat das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Aufbau Ost und leitete das Regionalseminar. Manuela Wehrle von Regionomica GmbH (Berlin) leistete die gesamte Vorbereitungsarbeit zu den Vor-Ort-Besuchen und dem Regionalseminar.

Dieses Diskussionspapier basiert auf (i) Informationen aus einem örtlichen Zustandsbericht, erarbeitet von Regionomica GmbH (Berlin), (ii) den Ergebnissen des Besuches der internationalen Studiengruppe und (iii) der Diskussion eines zusammengefassten Berichtsentwurfs in einem Regionalseminar.

INHALTSVERZEICHNIS

ANMERKUNG DER VERFASSER	3
EINFÜHRUNG	7
ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMERISCHEN HALTUNGEN UND FERTIGKEITEN	9
Einleitung	9
Stärken und Schwächen	9
Beispiele Guter Praxis in Mittweida und dem Altenburger Land	11
Empfehlungen	12
Internationale Lernmodelle	13
Beschäftigungspolitik als Instrument zur Förderung von Wettbewerbsfähigkeit in Asturien, Spanien	13
Eine auf Unternehmertum orientierte Gesellschaft im Baskenland, Spanien	16
Innovationsfähigkeit auf Regionalebene in Wallonien, Belgien	20
FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM: INNOVATION, EXPORT, INFRASTRUKTUR UND FINANZIERUNG	23
Einleitung	23
Stärken und Schwächen	24
Empfehlungen	38
Internationale Lernmodelle	46
Dundalk, Verwaltungsbezirk Louth, Irland	46
Brixen (Südtirol), Italien	53
Die Timisoara Strategie zur Entwicklung von Unternehmertum, Rumänien	57
POLITIKUMSETZUNG IN DER FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM	65
Einleitung	65
Stärken und Schwächen	65
Beispiele Guter Praxis in Mittweida und dem Altenburger Land	69
Empfehlungen	71
Internationale Lernmodelle	77
Nordostengland, Vereinigtes Königreich	77
Nordjütland, Dänemark	80
Ontario, Kanada	82
SCHLUSSFOLGERUNGEN	87
Förderung der Qualifikationen und der Motivation für ein erfolgreiches Unternehmertum	87
Konzentration auf Wachstumsunternehmen	89
Stärkung der Rahmenbedingungen in der lokalen Politikgestaltung und -umsetzung	91

ANHANG	93
Internationale Lernmodelle vorgestellt im Regionalseminar.....	95
Programm „Nachhaltiges Gewinnbringendes Wachstum – SPG“	95
Programm „Netzwerk Wachstumsfirmen“	99
Y4-Unternehmensentwicklungsprozess, Mittelfinnland	102
Unternehmensinkubator, Jyväskylä Science Park, Finnland	105
Ambulante Unternehmensprechstunde, Jykes Ltd, Finnland.....	108
ActionPlan	110
Interviewpartner.....	120
Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar.....	122

EINFÜHRUNG

Unternehmertum stellt für das Wirtschaftswachstum von und Beschäftigungsentwicklung eine entscheidende Triebkraft dar. In den OECD-Ländern existiert eine umfangreiche Palette an Politikinitiativen und Programmen zur Förderung von Unternehmertum. Lokale Akteure, einschließlich der Landesregierungen und kommunale Selbstverwaltungen nehmen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung und Umsetzung dieser Politiken ein. Oft können geeignete lokale Politiken dazu beitragen, Barrieren bei der Gründung von und dem Wachstum neuer und kleiner Firmen zu überwinden, indem spezifische Fragen von Marktversagen (z.B. bei der Finanzierung, Informationsvermittlung und Netzwerkbildung), Staatsversagen (z.B. bei der Vermittlung von unternehmerischen Fähigkeiten und im Bezug auf das regulatorische Umfeld) und Lernversagen (z.B. bei den Vorzügen, Fähigkeiten und der Konnektivität im lokalen Innovationssystem) auf örtlicher Ebene adressiert werden.

Die OECD-Tätigkeit zeigt, dass unternehmerische Aktivität von drei Hauptfaktoren bestimmt wird: (i) Stärke der unternehmerischen Kultur und Einstellungen zu abhängiger Beschäftigung und Unternehmertum; Vorhandensein von Rollenmodellen unternehmerischen Verhaltens und unternehmerischer Fähigkeiten; (ii) die Rahmenbedingungen für Unternehmertum wie Zugang zu Finanzen, Aus- und Weiterbildung, Austausch und Kooperationsnetzwerke, bürokratische und administrative Hürden und Infrastruktur, einschließlich Gewerbeflächen und -gebäude; und (iii) das Vorhandensein und die Qualität von öffentlichen Förderprogrammen und deren Umsetzungsrahmen.

Wirksame lokale Politiken zur Förderung von Unternehmertum sollen allumfassend, integriert, mit Ressourcen ausgestattet und lokalen Erfordernissen angepasst sein. Daher sollen Initiativen die Interessensvertreter zusammenführen, welche an der Gestaltung des lokalen Umfelds für Unternehmertum beteiligt sind oder beteiligt werden könnten. Dazu gehören Einrichtungen des öffentlichen Sektor, wie Bundes- und Landesregierungen sowie die Kommunalverwaltungen und deren Entwicklungsagenturen, private und gemeinnützige Organisationen, Universitäten und Fachhochschulen, sowie die Kammern und Industrie- und Unternehmerverbände. Geeignete Mechanismen werden benötigt, um zu gewährleisten, dass alle Beteiligten an der Politikgestaltung und -umsetzung im Sinne eines maximalen Synergieeffektes mitwirken.

Der Hauptteil dieses Diskussionspapiers folgt in seinem Aufbau den einleitend genannten Hauptfaktoren. Jedes der Kapitel weist folgende Untergliederung auf: Ausgehend von einer kurzen Erörterung der Stärken und Schwächen, wird eine Reihe von Empfehlungen aufgestellt die einer weiteren fachlichen Diskussion auf lokaler, Länder- und Bundesebene dienen soll. Von den Verfassern als Beispiele Guter Praxis ausgewählte internationale Lernmodelle zeigen, wie die gegebenen Empfehlungen andernorts in die Praxis umgesetzt wurden und bieten so Ideen und Anregungen für einen eventuellen Transfer. Die zur Diskussion vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen, sind als „*ActionPlan*“ im Anhang dieses Dokuments zusammengefasst.

Die internationalen Lernmodelle bilden einen Kernbestandteil des Diskussionspapiers. Sie sollen folgendes verdeutlichen: Neue lokale Handlungsansätze für eine besseren Nutzung von Chancen und für ein Überwinden von Hindernissen für unternehmerisches Handeln, Methoden zur Steigerung von Effektivität und Effizienz bereits existierender lokaler Förderpolitiken und -programme sowie Methoden, mit denen die sich im Einsatz befindlichen Instrumente und Ansätze zur Förderung des lokalen Unternehmertums stärker aufeinander abgestimmt und in ein sich ergänzendes Verfahren überführt werden können.

Sowohl die Erörterung von Stärken und Schwächen als auch die Liste von Empfehlungen sind nicht dazu gedacht, eine vollständige Beschreibung der gegenwärtigen Situation zu geben und sofortige und konkrete Lösungen vorzuschlagen. Vielmehr besteht das Ziel dieses Diskussionspapiers darin, einen Prozess anzuregen und zu katalysieren, der es den Ländern, Landkreisen und Städten in Ostdeutschland ermöglicht, anhand eines Informations- und Ideenaustausches zu Neuerungen und Beispielen Guter Praxis aus einer Reihe von OECD-Mitgliedsländern, über ihre Handlungsoptionen, Bedürfnisse und Prioritäten zu reflektieren.

Die Kapitel dieses Diskussionspapiers können auch als einzelne Berichte verstanden werden; sie vermitteln dem Leser von verschiedenen Blickwinkeln aus Einsichten zu den oben genannten Hauptfaktoren.

ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMERISCHEN HALTUNGEN UND FERTIGKEITEN

Jaime Del Castillo, Spanien

Einleitung

Diese kurze Analyse der allgemeinen Situation sowie der Stärken und Schwächen der Landkreise Mittweida und Altenburger Land bezieht sich auf Aspekte der Unternehmenskultur sowie Maßnahmen, die zur Förderung einer derartigen Kultur beitragen. Unternehmensneugründungen sollen gefördert werden, indem der Schritt von der Idee hin zu deren Umsetzung erleichtert wird. Mittweida und das Altenburger Land veranschaulichen recht gut die Schwierigkeiten, denen Kreise und Regionen in Ostdeutschland gegenüberstehen, welche sich gerade von einer Situation lösen, in der Wirtschaftstätigkeit nicht marktgebunden oder marktgerichtet war und Unternehmer nicht positiv bewertet wurden. Die Landkreise bewegen sich nun hin zu einer Situation, in der unternehmerische Haltungen gefördert werden müssen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass ihre Unternehmen wettbewerbsfähig werden. In beiden Landkreisen sind sowohl die politisch-administrativen Stellen als auch Unternehmensvertreter deutlich über diese Situation besorgt und halten Ausschau nach neuen Alternativen. Eine Reihe von Politik- und Förderinstrumenten haben in beiden Kreisen auf neue und bestehende Unternehmen Anwendung gefunden. Fördergelder wurden für die Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie für Arbeitslose bei ihrer Suche nach Arbeit und für Existenzgründungen bereitgestellt. Bestehende Programme zur Entwicklung des Unternehmertums und der Förderung von unternehmerischen Haltungen und Unternehmenskultur umfassen Anleitungs- und Beratungsaktivitäten, Aus- und Weiterbildung, sowie Coachingmaßnahmen. Veränderungen der örtlichen Bevölkerungsstruktur und Schwierigkeiten hinsichtlich der Unternehmensnachfolge stellen weitere Hindernisse für eine positive Einstellung zum Unternehmertum dar. Die Krise, der traditionellen Großunternehmen und der daraus resultierende Mangel in der Versorgungskette, führte in anderen Gebieten zur Erleichterung innovativer Aktivitäten bei klein- und mittelständischen (KMU) Zulieferern. Jedoch wird dies durch eine Reihe, wenn auch noch diffus verteilter, innovativer Aktivitäten ausgeglichen. Diese sind eine Unterstützung zur Modernisierung der Produktion in beiden Bundesländern und eröffnen Chancen zur Gründung neuer Unternehmen. Diese Gruppe von Faktoren erklärt den Mangel an Wirtschafts- und Geschäftsdynamik in beiden Landkreisen und rechtfertigt Notwendigkeiten, um Maßnahmen zur Förderung und Intensivierung unternehmerischer und innovativer Verhaltensweisen zu ergreifen, sowie Mittel um neue, wirtschaftsbelebende Aktivitäten hervorzurufen und somit der Bevölkerung verbesserte Einkommens- und Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.

Stärken und Schwächen

Im bedeutsamen Maße werden von politischer Seite Bemühungen unternommen, um unternehmerische Haltungen und Fähigkeiten zu fördern. In beiden Landkreisen besteht zwischen den örtlichen Wirtschaftsentwicklungsorganisationen jedoch kein großer Konsens und wenig kollektiver Sinn in Richtung einer stärkeren ‚unternehmerischen Vision‘. Die Wirtschaftsentwicklungspläne des Bundeslandes sowie die Wirtschafts- und Raumentwicklungspläne des Bundes

und der Länder legen konkrete Vorhaben zur Förderung des Unternehmertums dar, sie sind aber in sich keine lokale Unternehmensentwicklungsstrategie. Zum Beispiel erhalten im Altenburger Land junge Unternehmer Unterstützung bei Verhandlungen mit Finanzinstitutionen, um den bestehenden Mangel an Bankreferenzen auszugleichen. Die von der Agentur für Arbeit im Altenburger Land gewährte Unterstützung steht nach Meinung von Unternehmern in Deutschland an dritter Stelle. Netzwerk- und Informationsaustauschveranstaltungen wie der „*Unternehmer-Tag*“ finden regelmäßig statt.

Die Industrie- und Handelskammern als auch die Handwerkskammern sind eine wichtige Anlaufstelle für Aus- und Weiterbildung, Geschäftsentwicklung und die Betreuung von Firmenneugründungen und bestehenden KMU. Sie erweisen sich oft als entscheidend für das Überleben von Unternehmen. In einer breiten Palette werden Mitgliedern und Nichtmitgliedern allgemeine Beratungsdienste und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Deren Leistungen sind wichtig für die Prüfung von Unternehmensplänen und bei der Beratung von öffentlich geförderten Unternehmensneugründungen von. Beispielsweise unterstützen die Industrie- und Handelskammern Programme, bei denen bestehende junge Unternehmen fünf Jahre lang betreuen. Jungunternehmer können so von den Erfahrungen älterer Unternehmer profitieren. Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung für Unternehmen mit Schwierigkeiten bietet das Programm der Ostthüringer Industrie- und Handelskammer. Nach einem 10-Tage-Lagebericht werden zusammen mit Banken finanzielle Lösungen gefunden. Neben dem unmittelbaren Ziel, in einer wirtschaftlichen Krisensituation dem betroffenen Unternehmen die passende Hilfe zu geben, trägt dieser Ansatz auch dazu bei, eine positivere Einstellung zum Unternehmertum als eine Einkommen schaffende Tätigkeit zu entwickeln. Somit wird in einer gewissen Weise auch das Ausprobieren unterstützt, was in einem risikoaversen Umfeld besonders wichtig ist.

Es gibt Programme zur Förderung der von Studenten gegründeten Unternehmen wie *Saxeed*, das von der Fachhochschule Mittweida entwickelt worden ist. Die Besonderheit dieses Programmes besteht darin, dass es unternehmerisches Denken unter jungen Leuten fördert und verbreitet.

Die auf die Ermutigung unternehmerischer Haltungen zielende Unterstützung ist zu stark auf Arbeitslose ausgerichtet. Die Unterstützung für neue Unternehmen wird oft mehr als ein Mittel zur Verringerung von Arbeitslosigkeit und weniger als ein Weg zur Stimulierung wirtschaftlicher Entwicklung und zur Einkommenssteigerung verstanden. Daher haben geförderte Unternehmen häufig nur ein geringes Wachstumspotenzial. Weit verbreitet ist ein sog. „*Unternehmertum aus der Not heraus*“. Dies jedoch verschärft das Problem, da Langzeitarbeitslose zu neuen Unternehmern mit begrenztem Eigenkapital und geringen unternehmerischen Fertigkeiten gebildet werden.

Möglicherweise sind auf Grund der Wirkungen des Transformationsprozesses und der Schließung größerer Industriebetriebe ‚Lokalpatriotismus und Stolz‘ nur in begrenztem Maße ausgeprägt. Dies veranlasst vor allem innovative Jungunternehmer dazu, einen Neustart andernorts in Erwägung zu ziehen. Die Nachwirkung der früheren antikapitalistischen Erziehung, die unternehmerische Tätigkeit und das Bild des Managers eher negativ darstellte, hat zur Folge, dass nur wenige Menschen Interesse daran haben, selbst Unternehmer zu werden. Menschen, die daran interessiert sind, haben meistens ein hohes Ausbildungsniveau. Qualifiziertes Personal jedoch neigt zum Abwandern. Ebenso verringert sich die Zahl von Hochschulstudenten, die sich für eine technische Laufbahn entschieden haben.

Im Altenburger Land gibt es keine Hochschuleinrichtungen. Unternehmen wie auch die örtlichen Behörden fordern eine Fachhochschule. Das würde helfen, die Schwierigkeiten bei der

Suche nach hochqualifiziertem Personal zu überwinden. Eine Antwort auf dieses Defizit ist das neue Projekt „Studium Plus“, das 2006 gestartet wurde. Es handelt sich um einen sechsmonatigen Master-Studiengang für Wirtschaftsingenieurwesen mit Fokus auf praktischer Arbeit. Das Projekt ist ein gemeinsames Vorhaben des Landkreises Altenburger Land, der Industrie- und Handelskammer Gera, der Fachhochschule Jena und der Stadt Altenburg. Neben der Ausbildung von qualifiziertem Personal wird das Vorhaben helfen, unter Studenten neue Haltungen zum Unternehmertum zu entwickeln.

Ein weitgehendes Fehlen von Inkubatoreinrichtungen, mit Ausnahme des Technologie-Parks in Mittweida (TPM), in beiden Landkreisen bedeutet, dass kein größeres Instrument zur Förderung neuer Unternehmen verfügbar ist. Dieser Aspekt ist wichtig, nicht nur weil Inkubatoren neuen Unternehmen attraktive Gewerbeflächen und -gebäude bieten (in beiden Kreisen sind kostengünstige Immobilien in großer Zahl im Angebot), sondern weil hauptsächlich die Inkubatoren neuen Firmen umfassende Unterstützung während ihrer Start- und Konsolidierungsphase sowie ein günstiges Umfeld bieten, in dem neue Unternehmer von anderen Leuten in ähnlicher Lage umgeben sind. Darüber hinaus demonstrieren Inkubatoren der örtlichen Bevölkerung, dass es möglich ist, neue Unternehmen in einem attraktiven Umfeld zu schaffen.

Es scheint, dass eine Kommunikations- und Kooperationskultur unter örtlichen Unternehmern nicht sehr verbreitet ist. Dieser Umstand behindert zusätzlich die Entwicklung von Unternehmensnetzwerken und lokalen Clustern.

Beispiele Guter Praxis in Mittweida und dem Altenburger Land

Es gibt eine Reihe von Best-Practice-Initiativen, die zur Verbreitung einer stärkeren unternehmerischen Kultur und Fähigkeiten in den beiden Landkreisen beitragen.

Die Kammern als Einstiegsinstitution für neue Unternehmen

Die Kammern übernehmen die Rolle einer Einstiegsinstitution für neue und junge Unternehmen und unterstützen diese u.a. mit Fortbildungsprogrammen. Die Unternehmen haben so die Möglichkeit, in den ersten 5 Jahre im Bedarfsfall Berater zu konsultieren und profitieren von der Möglichkeit, dass ihnen gut etablierte Firmen zur Seite stehen. Die Unterstützung über einen Zeitraum von 5 Jahren ist vorteilhaft, da die meisten neuen Unternehmensförderprogramme zu kurz ausgelegt sind und keine Hilfe während der schwierigen Konsolidierungsphase bieten. Durch Erleichterungen bei der Förderung für neue Unternehmer und die Verringerung der Möglichkeiten für ein Scheitern helfen die Industrie- und Handelskammern den Gedanken weiterzutragen, dass jeder in unternehmerische Tätigkeit einbezogen werden kann.

Unternehmertage

Unternehmertage, bei denen jedes Jahr fast 1.000 Menschen mit der Welt der Unternehmensgründung in Berührung kommen, ist ein guter Weg, um einer breiten Bevölkerungsschicht unternehmerische Kultur näher zu bringen.

Die Rolle der örtlichen Behörden

Örtliche Behörden stehen der Förderung neuer Unternehmen sehr wohlwollend gegenüber. Ihre Fähigkeit, Informationen über verfügbare Gewerbeimmobilien und Landflächen zu geben, ist positiv zu bewerten wie auch ihre Bereitschaft, neue Unternehmer in Kontakt zu anderen

Institutionen zu bringen. Der Landkreis Altenburger Land ist auch in der Lage, neue Firmen in ihren Beziehungen zu Banken zu unterstützen.

Kundenorientierung der örtlichen Arbeitsämter

Die neue, kundenorientierte Einstellung der örtlichen Arbeitsämter in Deutschland erlaubt es ihnen, Unternehmer und Arbeitslose zur Nutzung vorhandener Möglichkeiten zu motivieren.

Technologie-Park Mittweida

Das Vorhandensein eines Technologie-Inkubators in Mittweida ist ein positives Signal für junge, qualifizierte Menschen. Der Gedanke, dass es sowohl möglich als auch wünschenswert ist, Unternehmer zu werden, wird dadurch gestärkt.

Unternehmensgründungen an Universitäten - Saxeed

Ein Programm wie Saxeed, das an der Fachhochschule Mittweida konzipiert wurde, ist ein guter Weg, um die Gründung neuer Unternehmen zu fördern. Es ist aber auch ein gut geeignetes Instrument zur Verbreitung und Förderung unternehmerischen Denkens unter Studierenden. Dies ist wichtig, da sie eine der wichtigsten Reserven für die Gründung künftiger innovations- und technologiebasierter Unternehmen sind.

Empfehlungen

Institutionelle Zusammenarbeit stärken. Besonders im Hinblick auf Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit würde eine engere Zusammenarbeit zwischen den Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Agenturen für Arbeit helfen, um das Niveau der Förderung von der bloßen Bewertung einer Geschäftsidee, was als Voraussetzung gilt, um ein Unternehmen mit der Unterstützung der Agentur für Arbeit zu starten, zu gemeinsam organisierten Orientierungs- und Betreuungsaktivitäten für neue Selbständige und Unternehmer, anzuheben. Wegen ihrer starken Hinwendung zur allgemeinen Bevölkerung sind die örtlichen Agenturen für Arbeit eine gute Ausgangsbasis dafür, potenzielle Unternehmer aus allen Schichten der Gesellschaft ausfindig zu machen und sie zu einer geeigneten Beratung und Betreuung hinzuführen.

Image der Landkreise verbessern. Eine Veränderung der unternehmerischen Kultur bedeutet auch das Image der Landkreise bei sowohl bei der dort ansässigen als auch bei der externen Bevölkerung zu verändern. Sind Menschen nicht der Meinung, dass ein Ort attraktiv genug sei, um dort zu leben, und die Entwicklung innovativer und wachstumsorientierter Tätigkeiten zu ermöglichen, werden sie dort keine Unternehmen gründen oder ihre Unternehmen anderswo betreiben. Daher sollten Programme auf den Weg gebracht werden, um Vertrauen in die inwohnenden Kräfte und die Zukunft der Landkreise zu schaffen. Bei der Stärkung eines für Unternehmertum freundlichen Images müssen Mittweida und das Altenburger Land spezifische Schlüsselstärken fördern. Erfolgreiche lokale Unternehmer sollten in viel stärkerem Maße öffentlich dargestellt und bekannt gemacht werden als das bislang der Fall ist.

Bewusstsein für unternehmerische Chancen stärken. Spezielle Werbeaktionen und Werbematerialien sollten erstellt werden, um bei allen Bevölkerungsschichten das Bewusstsein für Chancen die sich aus der Gründung eines eigenen Unternehmens ergeben können, zu entwickeln. Wenngleich es bereits einige Initiativen dieser Art gibt, zeigt die Erfahrung aus anderen Regionen, dass dies intensiver und kontinuierlicher betrieben werden sollte. Darüber hinaus sollten Mittweida und das Altenburger Land innovativ sein und ihre Werbung für die eigene Region

voranbringen. Dies würde vor allem dazu beitragen, wieder eine eigene Identität aufzubauen und diese auch der eigenen Bevölkerung zu vermitteln.

Firmengründungen durch Forscher erleichtern. Um die Entstehung von neuen technologiebasierten Unternehmen zu erleichtern, sollte die Möglichkeit geschaffen werden, dass Forscher unter Beibehaltung ihrer Arbeitsstelle an ihrer Existenzgründung wirken und, wo angebracht, einen Teil ihres Gehalts beziehen, wie es im Fall der Initiative InnoSachs geschieht. Diese Maßnahme könnte in Mittweida ausnehmend gut funktionieren, dagegen jedoch möglicherweise nicht im Altenburger Land. Hier besteht das Problem fehlender Hochschuleinrichtungen und Technologiezentren. Dies könnte jedoch durch das neu entwickelte Projekt *Studium Plus* teilweise gelöst werden.

Inkubatoren entwickeln. Beide Landkreise sollen Unternehmensinkubatoren schaffen, um die Ansiedlung neuer Unternehmer zu fördern und die Möglichkeiten für das Überleben neuer Firmen zu vergrößern. Sobald physische Inkubatoren geschaffen sind, können diese zusätzlich als ‚virtuelle‘ Inkubatoren wirken. Der periurbane Charakter beider Landkreise und die Bedeutung agro-industrieller Aktivitäten im Altenburger Land erklärt, warum unternehmerische Dynamik so diffus über ein derart großes Territorium verstreut ist. Die Fähigkeit, neuen Unternehmern Online-Hilfe durch Nutzung moderner Kommunikationstechnik (‚virtuelle‘ Inkubatoren) anzubieten, würde die Entstehung neuer Unternehmen in ländlichen Gebieten und die Entwicklung von ernährungswirtschaftlichen und agroindustriellen Firmen sowie die auf Heimarbeit gestützte IT-Tätigkeit begünstigen.

Beschäftigungs- und Weiterbildungsprogramme an die Bedürfnisse anpassen. Um die Herausbildung von stärkeren unternehmerisch geprägten Haltungen zu erleichtern, werden offensivere und individualisiertere Beschäftigungs- und Weiterbildungsinitiativen benötigt als speziell abgestimmte Maßnahmen für Arbeitslose und junge Menschen.

Internationale Lernmodelle

Beschäftigungspolitik als Instrument zur Förderung von Wettbewerbsfähigkeit in Asturien, Spanien

Beschreibung des Ansatzes

Asturien ist eine Region mit einer Bevölkerung von etwas über einer Million Einwohnern. Sie durchlief in der ersten Hälfte des 20. Jh. eine industrielle Entwicklung, die auf Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie basierte. Die große Krise, von der diese Industriezweige in den 1970er und 1980er Jahren betroffen waren, führte zu einem erheblichen Anstieg der Arbeitslosenzahlen. Die relative Größe der Unternehmen in den vorhandenen Industriezweigen begünstigte das Anwachsen der Gewerkschaftsbewegung. Öffentliches Eigentum an Unternehmen hatte zur Folge, dass Regierungsvertreter die Lösung der Wirtschafts- und Beschäftigungsprobleme einforderten. Somit war der Verlauf der Krise in starkem Maße von der Politik bestimmt. In den 1980er Jahren erfuhr Spanien eine Neugliederung in 17 autonome Gebietskörperschaften. Jede Gebietskörperschaft bekam eine mit größeren Vollmachten und einem hohen Grad an Autonomie ausgestattete Regionalregierung. Die Zuständigkeit für aktive Beschäftigungspolitik wurde der Regierung von Asturien im Jahre 2001 übertragen. Die Maßnahmen auf diesem Gebiet wurden früher auf regionaler Ebene koordiniert und umgesetzt. In jüngster Vergangenheit führten Sozialkonflikte großen Ausmaßes in Unternehmen des öffentlichen Sektors dazu, dass enorme Summen öffentlicher Mittel in aussichtslose Tätigkeitsbereiche gepumpt wurden. Arbeitsplätze gingen ständig verloren. Häufig gesuchte Lösungen bestanden darin,

subventioniertes Personal in den Unternehmen einzustellen, Beschäftigung im öffentlichen Sektor zu suchen und Frühpensionierung anzubieten. All das brachte einen erheblichen Zufluss von Finanzmitteln in die Region mit sich und führte zu einer Aufrechterhaltung des Lebensstandards. Jedoch hatte keine dieser Maßnahmen eine förderliche Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit des produzierenden Sektors. Was bewirkt wurde war, dass die traumatischen Effekte des Anpassungsprozesses auf der sozialen Ebene abgefedert wurden.

Ende der 1990er Jahre machte sich insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung und dem sich verschärfendem internationalen Wettbewerb Sorge innerhalb der Gesellschaft und bei den Politikern der Region um die Zukunft Asturiens breit. Schließlich wurde begriffen, dass sich die Beschäftigungspolitik den wahrgenommenen Veränderungen anpassen musste. 1999 wurde mit der Bildung einer neuen Regionalregierung einer langen Periode politischer Ungewissheit ein Ende gesetzt. Die neue Regierung gelangte zu dem Schluss, dass ein Wandel im sozialen Klima notwendig sei. Zu diesem Zweck begann sie Gespräche, mit den Sozialpartnern (insbesondere mit den Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen). Dieser Prozess führte zu einem offiziellen Pakt. In einer abschließenden Erklärung, beschrieben die Unterzeichner ihn als „einen bedeutenden Versuch in der regionalen Entwicklung, mit dem unter Nutzung der verfügbaren Ressourcen qualitative und quantitative Fortschritte erreicht werden konnten“. Abgesehen von diesen Ergebnissen unterstrichen alle Akteure, die Bedeutung, die von dem Pakt eingeleitete Beschäftigungspolitik auf neuartige Weise auszuhandeln und vorzubereiten.

Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen führte zur Fortsetzung dieses Prozesses sozialer Übereinkunft. Die Vereinbarung über Wirtschaftsentwicklung, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2004-2007 (ADECE) wurde 2003 unterzeichnet. ADECE weitete den Rahmen von Fragen für einen sozialen Konsens in der Region noch weiter aus; dies mit dem Ziel, die Beschäftigungspolitik mit anderen regionalpolitischen Maßnahmen in eine Strategie zu integrieren, die auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet ist.

Ein wichtiger Faktor war, dass gemäß Artikel 6 des Europäischen Sozialfonds Innovative Aktionen mit einem Budget von EUR 1,1 Mio. finanzierte Projekt “Regionalstrategien: Zukunftsperspektiven erschließen”, das den partizipatorischen Prozess für die Definition der neuen Regionalen Beschäftigungsstrategie auf den Weg brachte. Das Projekt löste eine Debatte über Schlüsselprobleme für die Zukunft der Region und ihrer Territorien aus, die gewährleisten sollte, dass Beschäftigungspolitik auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft ausgerichtet wird.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Eines der Probleme, dem sich Mittweida und das Altenburger Land gegenübersehen, ist der Mangel an Vertrauen in die Zukunft, der in der Bevölkerung nach wie vor besteht. Beschäftigungspolitik wird oft nur als Hilfestellung für Menschen definiert, die ihre Arbeit verloren haben, nicht aber als Politik, die auf die Schaffung neuer Einkommensquellen orientiert ist.

Dies war auch 40 Jahre lang der Fall in der spanischen Region Asturien. Seit einiger Zeit hat sich jedoch die Politik der öffentlichen Hand geändert, vor allem aufgrund der Erkenntnis, dass bei unveränderter Politik, die Krise niemals überwunden werden könne. Mittweida und das Altenburger Land könnten nach Auffassung der sozialen Akteure an einem ähnlichen Wandel interessiert sein. Vor allem in der Überzeugung, dass die Zukunft voll und ganz von Politiken abhängt, die neue Wohlstandsquellen und verstärkt unternehmerische Haltungen hervorbringen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Veränderungen in der Ausrichtung der Beschäftigungspolitik waren möglich, da sie sich aus einem langen Diskussions- und Einigungsprozess zwischen den Sozialpartnern und der Regierung ergeben haben. Im Ergebnis dieses kollektiven Reflektionsprozesses hat die regionale Beschäftigungspolitik drei strategische Linien festgeschrieben:

- Die Menschen in den Mittelpunkt der neuen Ökonomie, der „Neuen Humankapitalpolitik“ stellen.
- Die unternehmerische Kultur umgestalten, „Zu einer Kultur der Chancen und Risiken mit Netzwerken als Hilfe für neue Initiativen“.
- Asturias in einer Globalen Wirtschaft, „Engere und verbesserte lokale und regionale Zusammenarbeit“.

Diese Linien bewegen sich zwar in Richtung der Fragen neuer Beschäftigungspolitik, in der Hauptsache leiten sie diese Politik aber in Richtung der Wettbewerbsanforderungen an die regionale Wirtschaft im Zuge der Globalisierung und der Verschärfung des internationalen Wettbewerbs.

Die vorgeschlagenen Arbeitsschwerpunkte spiegeln diese Position wider:

- Positive und konstruktive Betonung des sozialen Dialogs einschließlich neuer Inhalte für einen Konsens.
- Innovative Unternehmenskultur fördern, soziale Gemeinschaftsverantwortung entwickeln und die Produktivität als Indikator für regionale Politikwirksamkeit einbeziehen.
- Wettbewerbsfähigkeit und Schaffung von Arbeitsplätzen als entscheidend für die neuen Formen von Arbeitsorganisation und die Modernisierung von Unternehmensführung ansehen, die Flexibilität und Sicherheit zu verknüpfen sucht.
- Das Konzept des Humankapitals als Ziel der Beschäftigungspolitik übernehmen, um ein integriertes Maßnahmenpaket zu entwickeln, darunter ständige Weiterbildung, Förderung von Vermittelbarkeit während des gesamten Arbeitslebens eines Arbeitnehmers und Erstellung von Arbeitnehmerprofilen, die sowohl Fertigkeiten als auch Haltungen einschließen.
- Hilfe bei der Schaffung von Arbeitsplätzen leisten durch Förderung von Unternehmenskultur und Unterstützung bei der Entstehung neuer Wirtschaftsinitiativen.
- Eine Beschäftigungspolitik gestalten, mit der die rein lokale Perspektive zugunsten überörtlicher Kooperationen auf regionaler Ebene überwunden wird.

Der Prozess des sozialen Konsenses erleichterte den Schritt von einer “defensiven” Beschäftigungspolitik und Haltung der sozialen Akteure zu einer offensiven Beschäftigungspolitik, die sich der Zustimmung und des Engagements jener sozialen Akteure erfreut. Schließlich wurde als Instrument der Politikumsetzung die öffentliche Regionalverwal-

tung für Beschäftigung gegründet. Sie ist als eigenständiges Organ für die Koordination der Empfehlungen zuständig, die in einem gemeinsamen Prozess der Neuorientierung erzielt wurden.

Die Regionalregierung verfügt nunmehr über die geeigneten Instrumente, um die Ergebnisse des sozialen Konsenses und der Neuorientierung in die Praxis umzusetzen. Die öffentliche Regionalverwaltung für Beschäftigung kanalisiert die Fonds der Beschäftigungspolitik in Asturien, legt die am besten geeigneten Maßnahmen dazu fest und stellt sicher, dass Unternehmen wie auch Einzelpersonen davon Gebrauch machen können. Die Regionalverwaltung verfügt über einen Leitungsausschuss, in dem eine Reihe von Abteilungen aus regionalen Behörden, sowie die sozialen Akteure vertreten sind. Er hilft, die interinstitutionelle Koordinierung voranzubringen und gewährleistet, dass Beschäftigungsfragen bei allen Maßnahmen regionaler Wirtschaftspolitik berücksichtigt werden. Der Schwerpunkt wird auf Veränderungen bei der Durchführung beschäftigungspolitischer Maßnahmen liegen.

Die Beschäftigungspolitik in Asturien hat die alte, defensive Vorgehensweise überwunden, mit der bisher auf Krisen reagiert wurde. Diese bestand aus Zuwendungen für Arbeitslose und krisengeschüttelte Unternehmen. Nun ist sie vielmehr ein grundlegendes Förderinstrument, das die Region in ihren Bemühungen um Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Arbeitskräfte unterstützt.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Die größte Schwierigkeit bestand in der Akzeptanz der Sozialpartner, dass Beschäftigungspolitik nicht mehr nur auf die Förderung alter Aktivitäten und auf Arbeitslose ausgerichtet werden konnte, sondern moderne Beschäftigungspolitik der ortsansässigen Wirtschaft helfen müsse, sich jenen Erfordernissen der Wettbewerbsfähigkeit anzupassen, die Unternehmen zum Überleben und zum weiteren Wachstum befähigen. Dieses Verständnis wurde als leitendes Prinzip des Ansatzes übernommen.

Kontakt und Webseite

Herr José Luis Alvarez
Generaldirektor der Asturischen Verwaltung für Beschäftigung
Plaza de España, 1, Bajo
30007 Oviedo
Asturias
Kontakt: joseluaa@princast.es
Web: <http://tematico.asturias.es/>

Eine auf Unternehmertum orientierte Gesellschaft im Baskenland, Spanien

Beschreibung des Ansatzes

Das Baskenland ist eine geographisch kleine autonome Gebietskörperschaft im Norden Spaniens mit 2,1 Millionen Bewohnern. Die baskische Regionalregierung verfügt über eine erstaunlich große Zahl von Vollmachten. Dazu zählen eine eigene Polizei, Gesetzgebungsautorität und das Recht, Steuern einzunehmen. Das Baskenland war über lange

Zeit eine der am besten entwickelten Regionen in Spanien. Die Wirtschaft des Baskenlandes basierte lange Zeit auf einem starken Industriesektor, insbesondere der Stahlindustrie und dem Schiffbau. Wie andere Regionen in Europa wurde die Wirtschaft des Baskenlandes von der Krise der 1970er und 1980er Jahre heimgesucht, die zur Schließung oder Umstrukturierung vieler größerer Unternehmen führte. Ein traditionelles Merkmal des Baskenlandes war stets die Geschäftstüchtigkeit seiner Bewohner. Deren Antwort auf die Krise bestand darin, die getroffenen Maßnahmen an die neuen Bedingungen des europäischen und globalen Marktes anzupassen.

Die Regionalregierung, die zu Beginn der achtziger Jahre, als in Spanien die autonomen Gebietskörperschaften entstanden, gebildet wurde, spielte in diesem Prozess eine entscheidende Rolle. Sie setzte u.a. eine Technologie- und Innovationspolitik in Gang, die, von notwendigen Korrekturen abgesehen, über die letzten 20 Jahre konstant durchgeführt wurde. In deren Folge hat sich die Wirtschaft der Region erholt, wurde die Industrie modernisiert und der Dienstleistungssektor entwickelt. Bis in die 1970er Jahre lag das BIP pro Kopf im Baskenland eindeutig über dem Gesamtdurchschnitt Spaniens. Obwohl es in den 1980er und frühen 1990er Jahren unter den gesamtspanischen Durchschnitt absank, lag es 2005 wiederum über dem nationalen und dem EU-Durchschnitt.

Wenn auch die Gesamtentwicklung der Wirtschaft des Baskenlandes gegenwärtig zufriedenstellend verläuft, gibt es einige Elemente, die für die Zukunft Sorge bereiten. Die Hauptsorge liegt in dem langsamen Tempo neuer Aktivitäten, die eine wirtschaftliche Diversifizierung begünstigen. Dies geht einher mit einer relativ niedrigen Unternehmensneugründungsrates, was angesichts der Tatsache, dass die Region einst durch Unternehmergeist gekennzeichnet war, etwas paradox erscheint. Der Widerspruch zwischen dem bedeutenden Bestand an Unternehmen im Baskenland und der verhältnismäßig niedrigen Rate beim Zuwachs an neuen Firmen kann vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Globalisierung und des Auftauchens neuer Wettbewerbsländer nicht unbeachtet bleiben. Die Sorge über diese Situation hat die baskische Regierung zu Überlegungen veranlasst, wie dieser neuen Herausforderung am besten zu begegnen ist.

Warum der Ansatz für die beiden Landkreise relevant ist

Unternehmerische Haltung ist in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land relativ gering ausgeprägt. Es ist von Interesse zu sehen, wie eine andere alte europäische Industrieregion versucht, mit diesem Problem umzugehen. Ein wichtiger Aspekt liegt in der Notwendigkeit eines integralen langfristigen Aktionsplanes, denn unternehmerischer Geist ist eine Erscheinung, die allgemeine Werte jeder Gesellschaft einschließt.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Das Wohlstandsniveau in der Wirtschaft des Baskenlandes und in der Gesellschaft insgesamt steigt weiter an. Auch der Bildungsstand und die innovativen Fähigkeiten der baskischen Unternehmen verbessern sich stetig. Dies sind die Hauptvorteile einer Region, die neue Wirtschaftsförderaktivitäten einführen möchte. Im Baskenland waren bereits eine erhebliche Zahl von Förderprogrammen für bestehende Unternehmen und neue Unternehmer vorhanden. Da sich jedoch Teilmaßnahmen zur Veränderung der Situation als unwirksam erwiesen haben, entschied die baskische Regierung im Jahre 2004, das Problem aus einer neuen Perspektive heraus anzugehen. Dabei sollte auf koordinierte und ganzheitliche Weise der Schwerpunkt auf alle Aspekte gerichtet werden, welche die Entstehung einer von Unternehmertum geprägten Gesellschaft beeinflussen.

Dies erfolgte im Rahmen der EU-Richtlinien, welche die Mitgliedstaaten dazu ermutigen, den Unternehmergeist aufzuwerten und als einen Weg zu betrachten, die Entstehung neuer Unternehmer zu stimulieren. Der Plan des Baskenlandes für eine unternehmerische Gesellschaft war die Antwort der Region. Der Plan basiert darauf, dass trotz der Vielfalt existierender Fördermaßnahmen die Reaktion der baskischen Gesellschaft im Hinblick auf das Unternehmertum einfach nicht ausreichend war. Das Problem erforderte eine ganzheitliche Behandlung, wobei alle auf der Tagesordnung stehenden Fragen (Erziehung, Aus- und Weiterbildung, Gesellschaft, Unternehmen, Medien usw.) gleichzeitig behandelt werden.

Der Plan gibt einen Rahmen von Instrumenten vor, durch die eine Basis zur Schaffung neuer Aktivitäten in der baskischen Wirtschaft festgelegt wurde. Durch die Verknüpfung von öffentlichen und privaten Initiativen sollte ein günstiges politisches Umfeld für Unternehmen und Unternehmergeist geschaffen werden. Dadurch sollte ein kultureller Wandel in der Förderung unternehmerischer Aktivitäten sowie der Einstellung zum Unternehmertum im allgemeinen einleitet werden, um somit eine größere wirtschaftliche Dynamik und konstantes Wachstum herbeizuführen. Dieser Plan soll sämtliche Fördermaßnahmen beinhalten. Nicht nur wirtschaftliche Elemente stehen im Mittelpunkt, sondern auch kulturelle und soziale Aspekte sind zu integrieren. Somit misst er dem Engagement politischer und kultureller Verantwortlicher, sowohl für den einzelnen Unternehmer als auch einer breiten Unternehmenskultur, große Bedeutung bei. Zudem besteht ein Ausrichtung darauf, dass unternehmerische Fähigkeiten nicht nur innerhalb der Geschäftswelt, sondern auch im administrativen, sozialen, Bildungs- und im kulturellen Bereich entwickelt werden sollen.

Die erfolgreiche Umsetzung des Plans ist eine komplexe und schrittweise zu realisierende Aufgabe. Neben der Beibehaltung bestehender Programme, die sich als wirksam erwiesen haben, waren neue Programme nach und nach zu implementieren. Das *Ekintzaile*-Programm, das die Förderung unternehmerischer Aktivitäten zum Ziel hat, startete im Jahr 2004 mit einem Budget von über EUR 7.000.000. Das im Jahre 2005 mit einem Budget von mit EUR 900.000 gestartete, *Barneekintzaile*-Programm hat sich die Förderung von unternehmerischen Aktivitäten innerhalb bestehender Unternehmen zur Aufgabe gemacht.

Ekintzaile zielt speziell darauf ab, neue Unternehmensvorhaben innovativ-industrieller Art oder verwandter Dienstleistungen unter Anleitung eines sog. BIC (*Business Innovation Centre*) Firmeninnovationszentrums von der Vorgründungsphase bis zur Unternehmensgründung zu fördern, zu begleiten und zu finanzieren. *Ekintzaile* stellt zwei Arten von Hilfen bereit. Die erste ist darauf gerichtet, den oder die Unternehmensgründer/in zu unterstützen, während er/sie die Geschäftsidee weiter entwickelt und den Unternehmensplan vorbereitet. Diese Hilfe deckt alle Aufwendungen bis zu einem Höchstbetrag von EUR 30.000 ab. Die zweite Art gewährt Unterstützung für den eigentlichen Start des Businessplans und besteht in der Verringerung der finanziellen Aufwendungen und der Gewährung von Garantien, die mit Darlehen in Höhe von EUR 60.000 bis EUR 120.000 verbunden sind, und der Finanzierung von Sachanlagen und immateriellen Anlagewerten dienen. Der Erfolg von *Ekintzaile* zeigt sich darin, dass in weniger als einem Jahr 117 Projekte mit innovativen Eigenschaften, gefördert werden konnten.

Barneekintzaile ist darauf gerichtet, die Förderung unternehmerischer Tätigkeit in bestehenden Firmen (Intrapreneurship) zu stimulieren und zu unterstützen. Das Programm stellt bis zu EUR 30.000 für die Entwicklung von Ideen bereit, die zu neuen Produktlinien oder zu Ausgründungen führen, welche neue Erzeugnisse produzieren. Ein BIC hilft dem Unternehmen, die Möglichkeiten zu prüfen. Wird ein neues Unternehmen gegründet, wird Hilfe von *Ekintzaile* bereitgestellt. *Barneekintzaile* verdeutlicht die vorteilhaften Aspekte des baskischen Plans für

eine unternehmerische Gesellschaft, denn Leistungen verschiedener Programme und Institutionen werden in einem einzigen Ansatz mit sukzessiven Phasen vereint.

Als Ausdruck des politischen Willens zur Förderung der unternehmerischen Kultur wurden von der Regierung des Baskenlandes in der laufenden Legislaturperiode innerhalb seines Ministeriums für Industrie, Handel und Tourismus das Generaldirektorat zur Förderung von unternehmerischen Aktivitäten eingerichtet. Entsprechende Ergebnisse werden kurz-, mittel- und langfristig erwartet. Diese ehrgeizige Initiative soll schrittweise entwickelt werden und helfen, Fortschritte bei Teilzielen des Plans zu erreichen, dessen Endziel es ist, mehr Wirtschaftsdynamik und höhere Raten beim Wirtschaftswachstum zu erreichen und somit einen Beitrag zu höherem sozialen Wohlstand im Baskenland zu leisten.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Die große Schwierigkeit war, und ist es, die Fähigkeit interministerielle und interinstitutionelle Aktivitäten voranzubringen, da alle Verwaltungen sich scheuen, untereinander koordiniert zu werden. Im Bewusstsein dieses Problems und der erforderlichen Zeit, es zu überwinden, entschieden die Verantwortlichen des Plans, die Maßnahmen schrittweise umzusetzen, um zu demonstrieren, dass die in diesem Bereich laufenden Aktionen verbessert werden können. Aufgrund dessen wurden die Programme *Ekintzaile* und *Barneekintzaile* in den Jahren 2004 und 2005 zeitversetzt gestartet. Ihr Erfolg erleichtert die kontinuierliche Umsetzung der anderen Maßnahmen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die Verwaltungsinstanzen müssen sich der Tatsache bewusst werden, dass unternehmerische Kultur keine Problematik darstellt, mit der sich eine einzige Abteilung zu befassen hat, sondern eine Angelegenheit, die eine Reaktion seitens aller Verwaltungsinstanzen als Ganzes verlangt. Ein Gesamtplan, der alle Maßnahmen in einem kohärenten, langfristigen Projekt integriert, erleichtert Synergien und eine Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen.

Kontakt und Webseite

Die *Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial* (SPRI) ist eine Einrichtung der baskischen Regierung, die sich die Förderung und Umstrukturierung der Industrie zur Aufgabe gemacht hat.

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)
Gran Vía 35, 3ª planta
48009 BILBAO
Kontakt: info@spri.es
Web: www.spri.net

Spezifische Einzelheiten zu *Ekintzaile* und *Barneekintzaile*:

<http://www.spri.net/aSW/web/cas/ambitos/promo/progapoinv/ekintzaile.jsp>

<http://www.spri.net/aSW/web/cas/ambitos/promo/progapoinv/barneekintzaile.jsp>

Innovationsfähigkeit auf Regionalebene in Wallonien, Belgien

Beschreibung des Ansatzes

Wallonien ist eine von drei Regionen Belgiens. Mit einer Bevölkerung von etwa 3,4 Millionen Menschen, beträgt der Anteil an der Gesamtbevölkerung Europas weniger als 1%. Wallonien ist zu 1% am Welthandel beteiligt und weltweit die Region mit dem höchsten Exportvolumen pro Kopf der Bevölkerung. Neben seiner ausgezeichneten Verkehrsinfrastruktur hat Wallonien die Chancen genutzt, die sich aus seiner geographischen Lage im Herzen Europas ergeben haben. In der Vergangenheit verdankte Wallonien seinen Wohlstand der Ausbeutung seiner natürlichen Ressourcen Kohle, Eisen und Holz und hielt seine Wirtschaftstätigkeit in diesen traditionellen Industriezweigen aufrecht. Nach der Krise der 1970er und 1980er Jahre wurden diese erfolgreich umstrukturiert und bildeten die Ausgangsbasis für die Entwicklung von Spitzentechnologie.

Innovation und Forschung in Wallonien sind heute ein Maßstab für Europa. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen 95% der Wirtschaft der Region aus und bilden in diesem Prozess die Entwicklungsschwerpunkte für die Bereiche Nanokeramik, Telekommunikation, Computer, Mikroelektronik, petrochemische Erzeugnisse, Biotechnologien, Flugzeugindustrie, graphische Industrie, Biomedizin, Pharmazie und Lebensmittelindustrie.

Im Jahre 1988 wurde das Projekt *RIS Prométhée* gestartet. Es wurde aus dem Programm für Regionale Innovationsstrategien (RIS) der EU finanziert und brachte einen neuen, auf Konsens gegründeten regionalen Innovationsgeist hervor. Das Budget betrug EUR 0,5 Mio., bei 50% Kofinanzierung durch die Europäische Union und 50% Finanzierung durch die Region Wallonien.

Warum der Ansatz für die beiden Bundesländer in Ostdeutschland relevant ist

Der Ansatz ist für die ostdeutschen Bundesländer von Relevanz, da die Produktion einer traditionellen und krisengeschüttelten Industrie erfolgreich umstrukturiert und modernisiert wurde. Dies ermöglichte eine Steigerung des Produktionsniveaus, welche heute zu den höchsten weltweit zählt sowie die Erschließung des Innovationspotenzials traditioneller Sektoren und bereitete den Weg für die Entwicklung der Industriezweige hin zu Spitzentechnologie.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes: Strategiebestimmung als Basis für Gesundung

Ein Hauptfaktor bei der wirtschaftlichen Gesundung der Region war die Durchführung des *Prométhée*-Projekts. Das Projekt wurde mit einer Diagnose des regionalen Innovationssystems angeregt, um die handlungsbedürftigen Schwerpunkte und Reformen zu bestimmen, die zur Maximierung ihres Potenzials nötig waren. „Die von der EU angebotene Methodik bot einen Rahmen für Analyse und Aktion [...]. Der Prozess legte vor allem Wert auf Konsens und Kooperation zwischen den Akteuren im regionalen Innovationssystem.“¹

Die Vorkehrungen zur Technologieentwicklung gründeten sich auf Diskussionen von Gruppen mit über 100 Teilnehmern aus allen interessierten Bereichen: Regionalverwaltung, Forschungszentren, Finanzdienstleister, Zwischenstrukturen, Gewerkschaften und natürlich auch

¹ So Dominique Graitson, Projektkoordinatorin beim Generaldirektorat für Technologie, Forschung & Energie (DG TRE), Wallonien.

Unternehmen. Wegen der starken Nachfrage oder weil größere regionale Partner dort vorhanden waren, wurde ein Bericht zu 40 Gebieten der Region mit bedeutendem Potenzial erstellt.

Angesichts dieser Ergebnisse unterstützten die Regionalbehörden eine Reihe von Versuchsprojekten, um die Bildung von Technologie-Clustern zu fördern. Es erfolgte ein Aufruf zum Einreichen von Vorschlägen, und die ersten fünf Projekte wurden ausgewählt: Umstrukturierung einer Fabrik für feuerfeste Materialien; Stimmerkennung, Werkzeugprogrammierung und neuerartige Multimediaprodukte; Signal- und Bildverarbeitung; Management elektronischer Dokumente und Sicherheitstechnologien; und die schnelle Fertigung von Prototypen. Die Regionalregierung finanzierte auch die Schaffung von Netzwerken zur Erleichterung von Kooperationen und zur Nutzung von Synergien zwischen ihnen.²

Das Prométhée-Projekt schlug ebenfalls Lösungen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen dem Angebot und der Nachfrage von Dienstleistungen zur Innovationsförderung vor. Die Schaffung eines Systems zur Anerkennung von Forschungszentren harmonisierte deren Arbeitsweise sowie Finanz- und Zugangsbedingungen für den Privatsektor, um diese Leistungen zu nutzen. Eine weitere Sorge war die Schwierigkeit, Finanzmittel für innovative Projekte zu finden. Im Oktober 2000 wurde eine Venturekapitalmesse organisiert, an der 40 Initiatoren innovativer Projekte und Vertreter einer Reihe von Finanzinstitutionen teilnahmen. Die Idee war ein Erfolg und wurde jeden Monat in Form eines Arbeitsfrühstücks für kleine Gruppen von neuen Unternehmern und Geschäftsleuten fortgesetzt.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Ein erhebliches Hindernis stellte die Trägheit der Verwaltung dar. Sie war daran gewöhnt mit herkömmlichen Förderprogrammen zu arbeiten. Diese galt es zu überwinden und eine kollektive Debatte und einen Partnerschaftsprozess zu initiieren, der zur Festlegung strategischer Schwerpunkte und einer neuen Form von Politikgestaltung führen sollte. Die Verwaltung war stärker auf die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Umfeldes als nur der Handhabung von Förderprogrammen ausgerichtet.

Erwägungen zur Übernahme dieses Ansatzes in Ostdeutschland

Bei Maßnahmen zur Innovationsförderung wird jedes Instrument eine größere Wirkung haben, wenn diese in effektiver Koordination mit anderen Maßnahmen ablaufen. Es ist leichter, innovative Synergien zu erzeugen, wenn klare, kohärente Handlungspläne vorliegen.

Wichtig ist die Rolle des öffentlichen Sektors bei der Schaffung nützlicher Wirtschaftsförderinstrumente: Forschungs- und Entwicklungszentren, Erziehungs- und Ausbildungseinrichtungen, Technologie-Parks, Unternehmensinkubatoren, Beratungsfirmen, Start- und Beteiligungskapitalfonds sind sämtlich Initiativen, die bei der Belebung der Wirtschaft einer Region hilfreich sein können. Durch solche Initiativen können die öffentlichen Stellen die Nutzung neuer Beschäftigungspools stimulieren und erleichtern, zum Experimentieren ermutigen und die Verbreitung erfolgreicher Erfahrungen gewährleisten.

Aber der öffentliche Sektor allein reicht nicht aus, um eine Region zu revitalisieren. Eine innovative Gesellschaft gründet sich auf das Wechselspiel zwischen den Akteuren, sowohl öffentlichen als auch privaten, und auf deren Mobilisierung als Einzelakteure und in Gruppen. Und sie schließt auch Aktionen ein, die eine für die Gründung von Unternehmen günstige Kultur

² Für weitere Informationen, siehe <http://www.destree.org>.

hervorbringen und damit die Region als Ganzes zum Urheber und Träger ihrer eigenen Zukunft machen.

Kontakte und Webseite

Frau Isabelle Pierre
Projektverantwortliche *Prométhée*-Projekt
Ministerium der Region Wallonien (*Ministere de la region wallonne*)
Generaldirektion für Technologie, Forschung und Energie DGTRE (*Direction Générale des Technologies, de la Recherche et de l'Energie*)
Avenue Prince de Liège, 7, 5100 Jambes, Belgien
Kontakt: i.pierre@mrw.wallonie.be
Web: <http://mrw.wallonie.be/dgtre/PROMETHEE.htm>

FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM: INNOVATION, EXPORT, INFRA- STRUKTUR UND FINANZIERUNG

Declan Murphy, Irland

Einleitung

Unternehmertum und die Entstehung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) schaffen Arbeitsplätze und stärken so die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Die Schaffung einer für Unternehmertum und KMU-Entwicklung förderlichen Strategie stellt daher weltweit eine grundsätzliche Herausforderung für politische Entscheidungsträger dar. Neues Unternehmertum und die Expansion bestehender KMU gehen nicht im leeren Raum vor sich. Sie stehen in einer Symbiose mit dem lebendigen Umfeld und der Atmosphäre vor Ort, die ihrerseits die unternehmerische Kultur beeinflussen. Je dynamischer das wirtschaftliche, soziale und lebende Umfeld, desto wahrscheinlicher werden Unternehmenswachstum und umgekehrt. Daraus folgt die Notwendigkeit, über eine spezifische Infrastruktur oder besondere Programme hinaus zu schauen und sich einer eher ganzheitlichen Betrachtungsweise des Umfeldes für unternehmerische Entwicklung zu bedienen.

Mit Blick auf Mittweida und das Altenburger Land werden in diesem Kapitel Vergleiche zu drei fallbezogenen Erfahrungen angestellt: Dundalk im Verwaltungsbezirk Louth, (Irland), Brixen in Südtirol (Italien) und Timisoara (Rumänien). Eines der auffälligsten Merkmale des Umfeldes für Unternehmertum und KMU-Entwicklung besteht in den dort analog, wenn auch auf unterschiedliche Weise unternommenen Bemühungen, eine (i) standortbezogene Vision und Strategie zu erstellen, um Unternehmensneugründungen und die Wirtschaftsentwicklung zu fördern. Gekoppelt mit (ii) konstruktiver lokaler Führung und (iii) starken Bemühungen um die Koordinierung zwischen den verantwortlichen Akteuren erwies sich als zentral für den Fortschritt, der dort erreicht worden ist.

Nachfolgend einige der Kernfragen, die in diesem Bericht behandelt und von politischen Entscheidungsträgern vor Ort in deren Betrachtung einbezogen werden sollen. Haben die Landkreise Mittweida und das Altenburger Land jeweils einen strategischen Plan für das Unternehmertum und die Entwicklung von Unternehmen in den Jahren 2006-2010? Oder sind ihre Bestrebungen für neue Unternehmen im Wesentlichen nur aus den Raumentwicklungsplänen des Bundeslandes und der Region (z.B. Flächennutzung, Verkehrsplanung usw.) abgeleitet und von solchen Plänen des Bundes und der Länder bestimmt? Oder sind die Pläne der Landkreise im Wesentlichen eine Erweiterung oder ein Nebeneffekt der Pläne der Hauptbevölkerungszentren (Dresden, Leipzig, Chemnitz) innerhalb der weiter gefassten Region?

Sollen politische Initiativen zur Förderung des Unternehmertums und der Entwicklung von KMU effektiv sein, sind eine standortbezogene Vision und Strategie sowie effiziente lokale Förderstrukturen nötig.

Stärken und Schwächen

In beiden Landkreisen ist während der letzten Jahre in erheblichem Maße in die Infrastruktur investiert worden. Wie ein lokaler Vertreter kommentierte, verfügt der Landkreis Mittweida „über optimale Voraussetzungen für die Ansiedlung neuer Firmen: sehr gute Infrastruktur, Autobahnen, Anbindung an das Schienennetz, eine eigene Hochschule, ein gutes Technologiezentrum, Oberschulen, eine gute Lage inmitten des sächsischen Städtedreiecks und Nähe zur Autoindustrie“. Ähnliches kann, von einigen Ausnahmen abgesehen, auch vom Altenburger Land gesagt werden. Aber Infrastruktur allein genügt nicht. Sie ist Teil der wesentlichen ‚Hardware‘, aber die ‚Software‘ in Gestalt von Vision und Strategie ist gleichermaßen von großer Bedeutung. Die Regionen, Großstädte, Kreise und Kleinstädte in Ostdeutschland haben die Möglichkeit, das unternehmerische Umfeld für sich selbst zu gestalten und Entwicklungspläne im Gesamtrahmen der Politik des Bundes und der Länder zu bestimmen. Mittweida und das Altenburger Land benötigen gleichermaßen eine ‚heimische‘ Unternehmensstrategie, um örtliche Visionen, Ambitionen und Ziele sowie die Programme darzulegen, mit deren Hilfe Unternehmertum und sich entwickelnde KMU gefördert werden können.

Es gibt in Mittweida und im Altenburger Land eine Vielzahl von Programmen zur Förderung von Unternehmertum und KMU mit Ursprung auf Bundes-, Landes-, Landkreis- und Lokalebene. Ähnlich wie bei der Infrastrukturentwicklung liefern sie die Strategieinstrumente, nicht jedoch die Strategie selbst. Bei der Betrachtung der Landkreise Mittweida und Altenburger Land wird eine gemeinsame Vision zur unternehmerischen Politik und zu ihrem erwarteten Beitrag sowie zu einer koordinierten Umsetzung von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen als Reaktion auf die Erfordernisse von Unternehmern auf örtlicher Ebene weniger klar erkennbar.

Vision für ein das Unternehmertum und dessen Entwicklung förderndes Umfeld

Politiken entwickelt auf nationaler Ebene und in großen urbanen Wachstumskernen führen nicht automatisch zu Mitnahmeeffekten oder eine Übersetzung in effektive Politiken für regionale und lokale Zentren. Sie stellen vielmehr Plattformen für eine weitere Entwicklung dar und erfordern für eine Umsetzung eine Anpassung an die Bedingungen und Führungsstrukturen vor Ort und können so die Verwirklichung von lokalen Entwicklungsvisionen unterstützen. Die Schaffung einer erfolgreichen regionalen und lokalen unternehmerischen Strategie erfordert Vision und Innovation auf lokaler Ebene an solchen Standorten wie Altenburger Land und Mittweida. Unternehmergeist und Unternehmertum sind auch eine Haltung, ein Bewusstsein, eine Verhaltensweise, eine Praxis, ein Prozess des Wahrnehmens von Chancen und des Eingehens auf kalkulierte Risiken durch Menschen. All das muss kultiviert werden und braucht im Idealfall ein Umfeld, das explizit und implizit das Konzept voranbringt und ständig Richtungen und Ambitionen, wiederum explizit und implizit, innerhalb dessen neues Unternehmertum als wünschenswert angesehen wird und sich entfalten kann. Die öffentliche Verwaltung auf örtlicher Ebene hat in Kooperation und in gemeinsamer Zusammenarbeit mit den gesellschaftlichen Partnern einschließlich des Privatsektors potenziell eine Führungs- und Schlüsselrolle bei der Schaffung dieser Kultur und dieses Umfeldes, indem sie für den spezifischen Standort eine „Strategie zur Entwicklung von Unternehmertum und KMU 2006-2010“ erarbeitet. Das kann eine formelle oder informelle Strategie oder ein Mix aus beidem sein und sie kann eine große Anzahl wünschenswerter Nebenwirkungen haben, indem sie z.B. mithilft, die Identität der Stadt und das künftige Leitbild besser zu etablieren und die Ziele sowohl der örtlichen Bevölkerung als auch den Menschen von außerhalb klarer zu vermitteln. Im Altenburger Land und in Mittweida gibt es viele Initiativen, Programme und Vorhaben, die darauf gerichtet sind, das Unternehmertum und die Gründung neuer Unternehmen zu fördern. Wie aber bereits angemerkt, scheint kein Konsens und kollektiver Geist im Hinblick auf diese ‚Vision des Unternehmertums‘ zu bestehen. Oder es

wird nicht die Notwendigkeit gesehen, den Menschen die Vision näher zu bringen und sie diesen zu erläutern. Die Pläne zur Wirtschaftsentwicklung des Bundeslandes und die Raumordnungsplanung des Bundes und der Länder legen konkrete Pläne dar, aber diese wiederum sind ‚Gründerplattformen‘ und stützen ‚Infrastruktur‘ für Unternehmen und nicht eine örtliche unternehmerische Strategie.

In diesem Zusammenhang ist der Ansatz von Dundalk (Irland) als beispielhaft dafür hervorzuheben, wie Führung auf lokaler Ebene es vermag, das Schicksal eines Standortes und den eigenen Aktionsplan im Rahmen nationaler, regionaler und landkreislicher Planung zu gestalten. Dort engagiert sich die örtliche Verwaltung für die nächsten 10 Jahre intensiv um gemeinsam mit anderen Hauptakteuren im lokalen Umfeld eine Vision für die Stadt zu entwickeln um diese einen Ort „zum Wohnen, Arbeiten, Investieren und Besuchen“ zu machen. Die Förderung neuen Unternehmertums, neuer Investitionen und neuer Arbeitsplätze aus verschiedenen Quellen ist ein zentraler Bestandteil dieser Vision für Dundalk. Die Kommunikation dieser Vision auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene wird als entscheidender Schritt zur ihrer Verwirklichung angesehen. Auf ähnliche Weise legen z.B. in Brixen und Timisoara die öffentlichen Verlautbarungen der örtlichen Bürgermeister und die lokalen Planungsprozesse eine Vision für den Ort dar. Dies wird bekundet im Hinblick auf Politikmaßnahmen und Pläne im Bereich Infrastruktur, Erholungs- oder Bildungswesen. Es wird erklärt, wie die Vision eine unternehmerische Strategie untersetzen und mit lokalen Firmenbündelungen (Cluster) verknüpfen kann, indem das Umfeld für neue und bestehende Unternehmen verbessert wird.

Lokale Anziehungsmagnete schaffen

Unternehmertum und KMU-Entwicklung sind Funktionen des Lebens und des sozialen Umfeldes in einem Landkreis oder eines örtlichen Bereiches. Durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze und wirtschaftlicher Beiträge unterstützen sie in bedeutendem Maße die soziale Entwicklung und die Gestaltung dieses Umfeldes. Die Herausforderung besteht für viele örtliche Bereiche darin, zu gewährleisten, dass das lokale Umfeld nicht eben nur für das Unternehmertum, sondern für das Leben insgesamt dort förderlich ist. Eine prosperierende und wachsende örtliche Bevölkerung kann ihrerseits ein Impuls für mehr Unternehmertum und wirtschaftliche Entwicklung sein.

Sowohl Dundalk als auch Brixen und Timisoara erleben signifikante Bevölkerungszuwächse und eine verstärkte Gründung von neuen KMU. Alle drei Standorte haben eine relativ niedrige Arbeitslosigkeit. Diesem Wachstumstrend liegen die Schaffung lokaler Infrastruktur, Veranstaltungen und Aktivitäten zugrunde, die als „Entwicklungsmagneten“ bezeichnet werden können. Die bestehenden regionalen Entwicklungszentren bzw. Inkubatoren und das Technologie-Institut von Dundalk sowie einige Fakultäten der Hochschulen Padua und Bozen in Brixen sind ähnliche Anziehungsmagneten. Bedeutende neue Sport- und Freizeiteinrichtungen - die Schwimm- und Gesundheitskomplexe in Dundalk und Brixen, das Hallenfußball- und Fitnesszentrum in Dundalk, neue Einkaufszentren in Dundalk oder die Restaurierung der Altstadt von Brixen, der international beworbene, einen Monat dauernde Weihnachtsmarkt von Brixen, der neue Inkubator für Absolventen der Software-Entwicklung am Flughafen von Timisoara – dies alles sind weitere Beispiele für Anziehungsmagneten in diesen lokalen Bereichen. Sie haben das Image der jeweiligen Stadt verbessert und wurden bewusst mit dem Ziel gestaltet, Besucher aus der unmittelbar benachbarten Region anzuziehen. Sie waren hilfreich bei der Ansiedlung neuer Unternehmen und haben zur Entstehung von Einkommensquellen für lokale Einzelhandels-, Hotellerie-, Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe geführt.

Die individuelle Identität zu formen und zu festigen und sie der Außenwelt bewusst zu machen, ist Teil der Herausforderung lokaler Entwicklung von Standorten wie Mittweida und Altenburger Land. Dabei kann man aus den Vorteilen und den Mitnahmeeffekten ihrer Nähe zu größeren Siedlungszentren Nutzen ziehen. Das Technologie-Zentrum und die Fachhochschule Mittweida sind hervorragende Beispiele für ‚Entwicklungsmagneten‘, durch die das lokale Umfeld gestärkt und neues Unternehmertum stimuliert wird. In ähnlicher Weise kann das Altenburger Land mit seiner reichen einzigartigen Geschichte Besucher anziehen und so den Tourismus und die örtliche Entwicklung voranbringen. Der Flughafen Altenburg-Nobitz ist potenziell und wörtlich genommen ein Anziehungsmagnet. Auf diesen sowie andere ‚Magneten‘ zu bauen, ist für die heimische Identität und die künftige lokale Entwicklung wichtig. Wenn man den Lagevorteil der Nähe zu wichtigen städtischen Wachstumskernen erkennt und ihn nutzen möchte, ergibt sich für viele Kommunen die Herausforderung, ein starkes lokales Image und eine heimische Identität aufzubauen.

In welchem Maße haben die Landkreise Mittweida und Altenburger Land eine attraktive oder klar bestimmte Identität in Sachsen bzw. Thüringen, in Deutschland oder außerhalb Deutschlands aufgebaut, die sie anziehend genug macht, um dort wohnen, arbeiten, investieren oder diese Orte besuchen zu wollen? Wie kann das im Kontrast zu den Großstädten in der Region erreicht werden? Inwieweit ist die Schaffung von lokalen Anziehungsmagneten ein bewusstes Element ihrer Entwicklungsstrategien? Die internationalen Lernmodelle in diesem Bericht weisen auf innovative lokale Initiativen hin, die ergriffen werden können.

Jede Region muss ihre eigenen lokalen Stärken, ihre Attraktionen, ihr eigenes Wertangebot gegenüber Investoren, vorhandenen und neuen, bestimmen und ihre unternehmerische Strategie darauf stützen. Aus diesem Grund kann sich mit einer unternehmerischen Strategie Spielraum für einen besser strukturierten und bewussten Ansatz durch die Landkreise Mittweida und Altenburger Land ergeben, um Anziehungsmagnete zu schaffen, mit denen ein neues Image gefördert wird, sowohl für die einheimische als auch die externe Bevölkerung. Dies wiederum erleichtert die Entstehung neuer und die Expansion bestehender KMU.

Lokale Förderstrukturen sind entscheidend für neues Unternehmertum und die Entwicklung kleiner Unternehmen

In Mittweida stellt das Amt für Wirtschaftsförderung im Landratsamt Dienstleistungen bereit, die die örtliche Verwaltung mit der Wirtschaft verbinden, z.B. durch Hilfestellung bei der Erlangung von Baugenehmigungen, Verringerung von lokalen Verwaltungshürden. Diese Stelle verknüpft ihre Arbeit auch mit örtlichen Einrichtungen wie dem Technologie-Zentrum und der Fachhochschule. Außerdem sind Initiativen wie der ‚Innovationspreis des Jahres‘ und lokale Wirtschaftsmessen darauf gerichtet, das Konzept des Unternehmertums und die Neugründung von Unternehmen voranzubringen. Stark betont werden Netzwerkbildung und Projektarbeit sowie produzierendes Gewerbe. Im allgemeinen sind die Dienstleistungen eher geeignet, den Firmen zu helfen, die mit Problemen oder Fragen kommen. Weniger ausgeprägt ist dagegen eine nach außen gerichtete, offensivere Vorgehensweise des Büros gegenüber Firmen. Das Amt verfügt nicht über die Kapazität (Personal und Budget), um intensiver mit den Firmen zu arbeiten und beteiligt sich in Arbeitsgruppen zur Flächenentwicklungsplanung.

Im Altenburger Land zeichnet sich ein ähnliches Bild der Förderung der Wirtschaftsentwicklung und der Dienstleistungen für KMU ab. Das Büro des Oberbürgermeisters der Stadt Altenburg bildet die zentrale Schaltstelle zu den hauptsächlichlichen Verwaltungsstellen, Ausbildungseinrichtungen und Banken in der Stadt. Das Landratsamt verfügt über eine Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung, die auf dem Kfz-Sektor, der Entwicklung des Flughafens und der

Landwirtschaft basiert, alles Zweige mit einer starken Tradition. Das Landratsamt konzentriert sich auf die Anwerbung externer Investoren und hilft mit bei der Standortfindung und erleichtert Vergabe von Baugenehmigungen (bei einigen Vorhaben wird die Erteilung der Baugenehmigung innerhalb von 10 Tagen ermöglicht). Die Landesentwicklungsgesellschaft hat zwar Gewerbeflächen für die Industrie erschlossen, diese wurden aber nach vorliegenden Berichten als zu kostspielig eingeschätzt, ebenso als zu schwierig zu erwerben und somit wenig erfolgreich bei der Anwerbung von Investoren.

Im Altenburger Land gibt es im Unterschied zu Mittweida kein Technologie-Zentrum, und die lokale Verwaltung scheint die generelle Ansicht zu vertreten, dass solche Inkubator-Initiativen etwas „Künstliches“ sind, die „hier in Thüringen nicht funktionieren“ und zudem „eine Menge Geld kosten“. Dies spiegelt nicht die Erfahrung von Mittweida oder vergleichbarer anderer Standorte in Deutschland und im Ausland hinsichtlich Größe und Entwicklungsherausforderungen wie im Altenburger Land wider. Die OECD-Ländererfahrung hat ergeben, dass Unternehmensinkubatoren eine entscheidende Komponente für eine erfolgreiche, auf Unternehmertum gerichtete Strategie sein können. Wichtig zu vermerken ist hier, dass eine entwickelte Wissenschaftsinfrastruktur nicht als eine Voraussetzung für die Schaffung von Inkubatoreinrichtungen und -leistungen anzusehen ist. Die Erfahrung zeigt, dass Inkubatoren die Gründungsphase und den Erfolg junger Unternehmen sowohl in technologischen als auch in nichttechnologischen Branchen erleichtern und für den Erfolg entscheidend sein können. Die Gründung neuer Firmen in Nichttechnologiebereichen kann in der Tat potenziell zur breiteren Wissenschaftsinfrastruktur beitragen, z.B. auf dem Wege der Nachfrage nach Erprobungsdienstleistungen, Projekten zur technischen Machbarkeit und der Verbesserung von Fertigungsprozessen. Die Entwicklung von Unternehmertum und Wissenschaftsinfrastruktur sind beides exklusive Bereiche. Sie haben aber ebenso das Potenzial sich gegenseitig zu unterstützen. In Dundalk ist das dortige regionale Entwicklungszentrum, eine große Innovations- und Inkubatoreinrichtung, einer der bedeutendsten Anziehungsmagnete bei Serviceleistungen sowohl für neue Unternehmer und neue, technologische und nichttechnologische Firmen als auch für die lokale Industrie, und zwar durch Forschungs- und Entwicklungstätigkeit sowie technisches Consulting.

In Dundalk ist ein viel mehr praktisch angelegter und zielgerichteter Ansatz im Hinblick auf die drei Segmente Kleinstunternehmen, KMU und ausländische Direktinvestitionen (ADI) erkennbar. Bei den zuständigen Institutionen gibt es weitgehende Klarheit über die Bereitstellung von Dienstleistungen für Firmen in diesen Unternehmenssegmenten. Dieser institutionelle Ansatz ist jedoch ressourcenintensiv aber Elemente dieses mehr nach außen gerichteten und interaktiven Ansatzes können erwägenswert sein. Dazu zählt auch eine Vorgehensweise, die mehr auf Firmen mit starkem Wachstumspotenzial ausgerichtet ist, die am ehesten neue Arbeitsplätze, Exporterzeugnisse und einen Beitrag zur lokalen Wirtschaftsentwicklung hervorbringen können. Brixen und Timisoara haben einen weniger intensiven Ansatz, obgleich in Timisoara für internationale Investoren starke Serviceleistungen erbracht werden, und verlassen sich mehr auf die Schaffung eines günstigen Umfeldes für Firmenneugründungen. Alle bieten koordinierte Dienstleistungen an.

Alles in allem haben sich aus den Gesprächen in Mittweida und im Altenburger Land einige Schlüsselfragen ergeben, die darauf hinweisen, wo neue Überlegungen und künftige Maßnahmen ansetzen müssten, wenn mehr einheimisches Unternehmertum entstehen soll. Einige Vertreter des Privatsektors sähen es gern, wenn es in größerem Maße zu einer Zusammenarbeit zwischen ihnen, den örtlichen Verwaltungsinstanzen und der Industrie kommen könnte. Sie verwiesen auch auf den erheblichen Umfang örtlicher Verwaltungsbürokratie (es wurde beispielsweise angeführt, dass die Bearbeitung von Baugenehmigungen i.d.R. sechs Monate, die Erteilung von Umweltschutzaufgaben bis zu drei Jahren dauern). Dort scheinen noch Reserven für raschere und

verbesserte Dienstleistungen gegenüber Unternehmern und sich entwickelnden Firmen zu bestehen. Insgesamt kann man aber feststellen, dass es in beiden Landkreisen eine Vielzahl laufender Programme und Aktivitäten gibt. Sie sind aber viel mehr angebotsorientiert als dass sie in Reaktion auf spezifische Kategorien und damit verbundene Erfordernisse von Unternehmern nachfrageorientiert wären. Sie werden einzeln, z.B. über Webseiten und Informationspakete, also ohne direkte, enge und interaktive Bezüge zu den jeweiligen Unternehmern und KMU bereitgestellt. Dieser Ansatz reflektiert teilweise die geringe Zahl von Personen und Finanzmitteln, die den Wirtschaftsförderungsbüros zur Verfügung stehen, lässt aber auch nützliche, zu erwägende Fragen aufkommen, z.B. nach den Prioritäten und der zu erwartenden Rolle für solche Büros sowie nach der Rolle anderer lokaler Akteure.

Unternehmensneugründungen aus allen Bevölkerungssegmenten anstreben

Sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land haben sich bei der Förderung von KMU auf technische Sektoren, insbesondere das produzierende Gewerbe konzentriert. Wenngleich die Technologieorientierung eine Hauptstärke darstellt, kann die ausschließliche Ausrichtung darauf zu einer etwas kurzsichtigen Betrachtungsweise hinsichtlich der Erfolgsaussichten von Unternehmen führen. Dadurch können Chancen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Firmen verpasst werden, die aus anderen Geschäftsfeldern und diversen Gruppen der Gesellschaft heraus entstehen können. Hier müssten bereits laufende Maßnahmen weiter verstärkt werden, wenn die ostdeutschen Bundesländer und damit auch die Landkreise Mittweida und Altenburger Land an das EU-Niveau bei Unternehmensneugründungen je 1.000 Einwohner herankommen wollen. Ähnlich wie in Dundalk und bei anderen internationalen Lernmodellen könnten Anstrengungen auf Gruppen in der Gesellschaft und Geschäftssegmente ausgerichtet werden, wo neues Unternehmertum noch relativ gering ausgeprägt ist oder wo es in der Vergangenheit keine Konzentration gegeben hat. Dazu einige Beispiele, die nutzbringend erwogen und untersucht werden könnten:

- * Hochschuleinrichtungen
- * Management in großen Firmen
- * Consulting
- * Unternehmerinnen
- * Nichtstaatliche Einrichtungen
- * Jungunternehmer
- * Ausländische KMU (ADI)
- * künstlerische Tätigkeit
- * Zuwanderergruppen
- * KMU aus anderen deutschen Bundesländern

In Dundalk waren sowohl Hochschuleinrichtungen als auch das Management aus größeren Unternehmen Ausgangspunkt für neues Unternehmertum. Innovative Programme zur Förderung von mehr Selbständigkeit durch Künstler (z.B. Musik, schriftstellerische Tätigkeit und Literatur) wurden initiiert. In Timisoara waren ausländische KMU (mehr als 1.000 KMU aus Italien) die treibende Kraft für Fortschritt und Veränderung. Durch ein offensives Herangehen gegenüber den o.a. Bevölkerungssegmenten waren diese Standorte in der Lage, eine größere Zahl von Firmenneugründungen und eine höher entwickelte Geschäftstätigkeit zu erreichen. Spezielle Unternehmenszentren auf kommunaler Ebene, Inkubatoren und ausgewiesene Gewerbegebiete trugen dazu bei, die Gründung neuer Unternehmen und die Clusterbildung anzuregen. Sie sind gleichfalls ein entscheidendes Element der Strategie für die Entwicklung von KMU in vielen EU-Ländern.

Schwerpunkt auf Unternehmen mit besten Wachstumsaussichten

Das Erkennen und Unterteilen in Unternehmenskategorien, die Wachstumsmerkmale aufweisen, wird entscheidend sein, wenn es darum geht, dem Problem der Unternehmensgröße, des Kapitalmangels und der geringen Exportquote bei KMU zu begegnen.

Ist es nicht sinnvoll für Mittweida und das Altenburger Land, deren Strategie und das Ausmaß der Förderaktivitäten gegenüber verschiedenen Unternehmenskategorien und insbesondere für Firmen mit Wachstumspotenzial im KMU-Bereich auf den Prüfstand zu stellen? Dies sollte von den Landratsämtern, den Bürgermeistern und anderen staatlichen Stellen, die mit der Förderung eines lokalen Unternehmertums und der Entwicklung von KMU befasst sind, erwogen werden.

Untersuchungen und Studien zu KMU lassen den allgemeinen Schluss zu, dass sich weltweit weniger als 10% der (geförderten) KMU zu bedeutenden Wachstumsunternehmen fortentwickeln. Im nationalen und internationalen Interesse rechtfertigt diese Kategorie von Wachstumsunternehmen ein anderes Maß an Aufmerksamkeit, Förderung und Unterstützung als Unternehmen mit geringem Wachstum oder Lifestyle-Firmen. Wachstumsunternehmen können sich aus allen Sektoren heraus entwickeln, z.B. aus Zulieferbetrieben für die Autoindustrie, aus traditionellen Fertigungsbetrieben in der Konfektions-, Textil-, Baumaterialien- und Lebensmittelindustrie, aus der Tourismusbranche sowie dem Dienstleistungssektor und dem Bereich neuer Technologien. Gegenwärtig ist der Schwerpunkt in Mittweida und im Altenburger Land weitgehend sektoral bestimmt (Kfz-Industrie und Technologie, bei denen die Kreise traditionell Stärken haben) und konzentriert sich auf das produzierende Gewerbe. Unter Beibehaltung einer sektoralen Strategie und Ausrichtung kann es nützlich sein, sich gleichzeitig alle Sektoren horizontal anzuschauen und für verschiedene Segmente von Unternehmen Beratungs-, Förder- und Finanzierungsprogramme maßgerecht entsprechend ihren Wachstumserfordernissen und -perspektiven zu erstellen. Bei diesem Prozess geht es nicht darum, Gewinner herauszupicken, was staatliche Stellen oder gar Banken und andere Institutionen ohnehin nicht mit einem gewissen Grad von Sicherheit in Bezug auf den tatsächlichen Erfolg tun können. Es handelt sich vielmehr um das Erkennen neuer Merkmale im Unternehmenskonzept und im Unternehmen selbst, die das Fundament für eine Firmenexpansion bilden können und so zu Wachstum führen können. Daraufhin sind die Firmen zu erkennen und zu unterteilen, die solche Wachstumsmerkmale zeigen. Es ist entscheidend, dass bei einem solchen Ansatz transparente Verfahren der Kategorisierung sowie objektive und klare Kriterien angewandt werden. Solche Kriterien sind z.B.:

- Ein gut recherchierter und durch Eigenkapital unersetzter Unternehmensplan, vorgelegt von einer multi-disziplinären Gruppe erfahrener Leute, z.B. die Bereiche Forschung und Entwicklung (F&E), Produktion, Vermarktung und Finanzierung abdeckend.
- Eine KMU-Neugründung oder eine Firma in der Frühphase, die bereits gezeigt hat, eine erste Wachstumsphase erreichen zu können und Aussichten auf eine Marktnische mit Wachstumsaussichten aufweist.
- Ein mittelständisches Unternehmen, das gute Aussichten auf Erreichen einer bestimmten Größe hat (in Dundalk, Irland, verwenden die Wirtschaftsförderagenturen die Aussicht auf das Erreichen von Jahresumsätzen über 1 Million € und die Beschäftigung von mehr als 10 Personen innerhalb von drei Jahren, um solche Firmen als KMU mit „hohem Potenzial“ einzuordnen).

- Ein KMU, dem es gelungen ist, ein mutiges Führungsteam und ein funktionelles Management (Einkauf, Design, Fertigung, Vermarktung und Vertrieb, Kundenbetreuung, und Service, F&E) mit der Zielstellung erheblichen Wachstums in Gang zu setzen.
- Ein KMU, dem es gelungen ist, Startfinanzierung für seine Entwicklung zu erhalten und gute Aussichten für weitere Investitionen hat.
- Ein KMU mit einem Produkt, das internationale Qualitätsstandards erreicht und somit Exportchancen aufweist.

Selbstverständlich ist diese Auflistung nicht allumfassend und müsste weiter ausgeführt werden. Nicht alle KMU können eine komplette Palette von Förderung und Leistungen erhalten; dies wäre zu kostenintensiv. Deshalb ist eine schwerpunktbetonte Behandlung durch die Ämter für Wirtschaftsförderung und andere lokale Akteure bei jenen Neugründungen oder bereits bestehenden KMU mit den besten Wachstumsaussichten wünschenswert. Die o.a. Kriterien können auf bestehende KMU wie auch auf neugegründete Firmen Anwendung finden. Erfahrungen aus EU-Ländern zeigen, dass effektivere Förderprogramme für KMU so gestaltet sind, dass die Leistungen an die unterschiedlichen Firmentypologien und Unternehmenssegmente angepasst wurden. Die politischen Entscheidungsträger sollten auf Auswahlkriterien achten, die von anderen Akteuren als Richtlinie bei der Aufstellung ihrer eigenen Kriterien verwendet werden. Banken, Beteiligungskapital und andere Finanzinstitutionen haben interne Richtlinien oder Kriterien, um KMU in Kategorien nach Wachstumsstärke einzuteilen. Die Bezugnahme auf solche Kriterien kann ebenfalls hilfreich bei der Begleitung von Politik- und Förderprogrammen sein, die auf KMU mit besten Wachstumsaussichten zielen sollen. Bei all diesen Maßnahmen sollte die Unterteilung in Kategorien nicht starr sein. Mit der Zeit können Firmen von einer Kategorie in die andere überwechseln. Förderprogramme sollten flexibel genug sein, damit diese Vorgehensweise auf objektiven Einschätzungen beruhen kann. KMU-Förderung könnte zweckmäßig so gestaltet werden, dass die Wachstumsaussichten der Firma mit der beschriebenen Kategorisierung übereinstimmen. Es ist wichtig zu unterstreichen, dass eine solche Politik und Spezifizierung von Merkmalen eine detaillierte Abwägung und sorgfältige Erarbeitung verlangen, wenn sie erfolgreich sein soll. Sie sollte im Idealfall aus dem Dialog mit örtlichen Banken, Vertretern des Privatsektors und potenziellen Investoren und Beteiligungskapitalgebern entstehen, so dass breites Bewusstsein und Verständnis für diesen Ansatz aufgebaut werden können.

Der internationale Dienstleistungssektor

Die Strategie von Mittweida und dem Altenburger Land für Unternehmertum im Dienstleistungssektor, in dem heutzutage in den EU-Ländern die meisten Menschen beschäftigt sind, rechtfertigt eine Überprüfung und erhöhte Aufmerksamkeit. Gibt es seitens der zuständigen Stellen im Altenburger Land und in Mittweida eine ausgereifte Strategie für und eine konzentrierte Ausrichtung auf den Dienstleistungssektor in den beiden Landkreisen als Quelle für neue Arbeitsplätze und insbesondere mit Blick auf international nachgefragte Dienstleistungen? Es ist hier anzumerken und anzuerkennen, dass z.B. ausgewählte Maschinenbau-, Konstruktions- und Softwareunternehmen in diesen Kreisen ermutigt und gefördert worden sind. Mit ihrem geographisch bedingten Standortvorteil in Mitteleuropa sind Mittweida und das Altenburger Land gut als wettbewerbsfähiges Zentrum für den Dienstleistungssektor, insbesondere für international nachgefragte Dienstleistungen und das produzierende Gewerbe positioniert. Dass Ryanair sich für den Flughafen Altenburg-Nobitz und damit für das Altenburger Land als ihr zweites Drehkreuz in Deutschland entschieden hat, weist auf dieses Potenzial des Dienstleistungssektors hin. Im Zeitalter weltumspannender Information und Kommunikation sind Dienstleistungsunterneh-

men heute nicht bloße Anhängsel, sondern stellen eigenständige Wachstumsunternehmen dar, die einer engagierten sektoralen Strategie und Förderung bedürfen. Das Ausmaß einiger dienstleistender Subsektoren unterstreicht deren Potenzial, so z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie, Medien und Verlagswesen, Design und technische Dienstleistungen, Wirtschafts- und Finanzdienstleistungen.

Viele Dienstleistungsbranchen werden in zunehmendem Maße auf dem internationalen Markt nachgefragt und tragen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und einem Exportwachstum bei. Bedeutende Gruppen des produzierenden Gewerbes haben sich soweit verändert, dass ein Großteil ihrer Erlöse aus dem Dienstleistungsgeschäft stammt. Die wachsenden Trends der letzten Jahre in Richtung der Ausgliederung von Betriebsteilen (*Outsourcing*) und der Vergabe von Aufträgen an Unterauftragnehmer haben ebenfalls das Anwachsen und die globale Ausweitung des internationalen Dienstleistungssektors vorangetrieben. Einige Dienstleistungsbranchen (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie) mit hohem Qualifikationsniveau sind weniger durch niedrige Kosten bestimmt und bieten Aussicht auf hohe Einkommen.

Bei allen drei internationalen Lernmodellen ist erkennbar, dass diese Standorte sich stark auf den Dienstleistungssektor und das Geschäft mit handelbaren Dienstleistungen ausrichten, z.B. Softwareentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Medien und Verlagswesen sowie Tourismus.

Es gibt selbstverständlich noch andere bedeutende (nicht handelbare) Dienstleistungen wie Einzelhandel und Vertrieb, die zu neuen Arbeitsplätzen, mehr Entwicklung, Steuereinnahmen und Wirtschaftsleistungen führen werden. Sie sollten genauso Teil einer neuen Vision und Strategie für den Dienstleistungssektor in den beiden Landkreisen sein, die nach neuem Unternehmertum streben.

Finanzierung von Unternehmertum

Den Unternehmen in Deutschland wird eine erhebliche Zahl von Programmen zur Finanzhilfe und Förderung angeboten, einige auf Bundesebene, andere auf der Ebene der Regionen oder Landkreise initiiert.

Rolle und Haltung von Banken bei der Finanzierung von Unternehmensneugründung und bestehenden KMU

Bei allen Gesprächen in Mittweida und im Altenburger Land trat der von den Banken verfolgte Ansatz als ein für Firmen und insbesondere Unternehmensneugründungen wichtiges Problem hervor. Während lokale Banken sich aktiv für die Finanzierung etablierter KMU einsetzen, bei der Verknüpfung zwischen Unternehmen und zwischen Hochschuleinrichtungen und Firmen sowie beim Zusammenwirken mit Regionalbanken zu Beteiligungskapitalinitiativen und in einigen lokalen Fördervorhaben behilflich sind, ist deren Rolle bei der direkten Beratung und Finanzierung von Firmenneugründungen und mittelständischen Unternehmen während der Frühphase relativ begrenzt, ausgenommen die Landesförderbanken, wie die Thüringer Aufbaubank (TAB) und die Sächsische Aufbaubank (SAB). Einige Banken deuteten an, sie hätten keine KMU als Kunden in ihren Darlehensbüchern. Andere äußerten die Auffassung, die Förderung von KMU sei nicht ihre Aufgabe. Wenn man ihre Rolle im kommunalen Umfeld etwas eingeschränkt sieht, könnte das als berechtigt gelten. Alle Banken und insbesondere die Sparkassen haben eine klare treuhänderische Pflicht gegenüber ihren Kunden beim Schutz ihrer Einlagen und Wertpapiere. Sie sind aber gleichermaßen ein vitaler Bestandteil des örtlichen Gemeinwesens und der lokalen Unternehmensinfrastruktur in einem Landkreis, und sie verfügen über das Potenzial einen strate-

gischen Wandel zu beeinflussen, oder diesen nicht zu beeinflussen. In einem lokalen Umfeld mit schrumpfender Bevölkerung, hoher Arbeitslosigkeit und einer relativ niedrigen Anzahl an Firmenneugründungen haben die Banken ein berechtigtes und ihnen selbst dienliches Interesse daran, sich ihre künftige Kundenbasis zu sichern. Wenn Mittweida und das Altenburger Land die Arbeitslosigkeit verringern und das Tempo von Existenzneugründungen erhöhen sollen, sind eine Partnerschaft und das aktivere Engagement aller Banken wesentlich. Einige Banken in Mittweida und im Altenburger Land führten an, dass es den Leuten bei der Realisierung neuer Geschäftsideen an Kreativität mangle und viele Unternehmer bei der Formulierung von Unternehmensplänen und der Darlehensanträgen eine mangelhafte Vorgehensweise zeigten. Ironischerweise könnte der Mangel an Kreativität als ein Problem bei den Banken selbst gesehen werden – sie erwarten Kreativität von ihren Kunden, die – so könnte ihnen entgegengehalten werden – sie selbst nicht bei ihrem eigenen Herangehen gegenüber KMU zeigen. Beim Lernmodell von Dundalk beispielsweise veranschaulicht die Rolle der Bank von Irland mit ihrer klaren Strategie im Umgang mit Existenzneugründungen im KMU-Sektor, mit der Schaffung einer speziellen Abteilung und der Auflage eines besonderen Fonds sowie mit der Bereitstellung eines ganzen Pakets von Finanzierungsinstrumenten und Dienstleistungen, wie eine konstruktive partnerschaftliche Haltung und Vorgehensweise aussehen könnte. Dieser bewusste Ansatz ist klar initiativ und fördert neues Unternehmertum in öffentlicher Weise. Gleichzeitig ist anzumerken, dass diese Bank nach kommerziellen Gesichtspunkten arbeitet. Sie ist bemüht, Unternehmer bei ihrer Geschäftsplanung zu begleiten und bei der Auswahl und Betreuung von KMU-Neugründungen und KMU in der Frühphase differenziert vorzugehen.

Bei der Überprüfung der Finanzierung unternehmerischer Tätigkeit in Mittweida und im Altenburger Land sollten eine Reihe weiterer Kernfaktoren auf der Ebene der Banken sowie des einzelnen Unternehmers und der Firmen im Hinblick auf eine künftige Strategie angesprochen werden. Als hemmend wurden folgende Faktoren hervorgehoben:

- *Unternehmenspläne.* Laut Aussage einer Bank sind 90% der vorgelegten Unternehmenspläne nicht finanzierbar. Die Konzepte sind oft nicht durchführbar, zu naiv und lassen Sicherheit vermissen. Zwischen dem Nachweis der Machbarkeit des Konzepts für ein Vorhaben und der Marktforschung zu den Aussichten für die Absetzbarkeit des Erzeugnisses bzw. der Dienstleistung klafft eine Lücke. Die Akteure vor Ort wie Ämter für Wirtschaftsförderung auf Kreisebene, Berater, Vertretungskörperschaften der Industrie sowie die Banken selbst sollten nach neuen Initiativen Ausschau halten, oder bestehende Programme verbessern, um solche Lücken zu beheben.
- *Eigenkapital.* Es kommt nicht überraschend, dass neu gründende und besonders junge Existenzgründer zu wenig oder gar kein Kapital oder keine Kapitalsicherheiten zur Verfügung haben. Die Konzentration der Banken auf Sicherheiten in Gestalt von Anlagevermögen (die Leute werden ihr Wohneigentum nicht als Sicherheit bieten) und die Nichtanwendung der Liquiditätsprüfung (cashflow evaluation) von Vorhaben wird als Haupthindernis für potenziell gute Vorhaben angesehen.
- *Andere Firmenprobleme.* Geringe Rentabilität, eine niedrige Eigenkapitalausstattung bei bestehenden Unternehmen aus historischen Gründen, so z.B. aufgrund von Unvermögen, in früheren Zeiten Eigenkapital zu bilden und die damit verbundene Notwendigkeit für bestehende KMU, ihre Bilanzen und Gewinnhöhen zu verbessern war ein mehrfach wiederkehrendes Thema in den Gesprächen in Mittweida und im Altenburger Land. Dazu sind strategische Veränderungen wie Produktumstellungen oder gesteigerte Wertschöpfung bei Produkten und Dienstleistungen erforderlich. Für Hochtechnologieunternehmen, bei denen zuweilen erheblich hohe Investitionen getätigt werden müs-

sen, weil solche Firmen einzelne Wachstumsphasen durchlaufen, stellt sich dieses Problem noch schärfer.

- *Bestehende Förderprogramme für Unternehmertum.* Die Landesförderbanken TAB und SAB bieten eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen, darunter Niedrigzins-Darlehen und Darlehensgarantien, Direktinvestition, Zuschüsse und Finanzberatung an und unterstützen Unternehmer durch Startberatung, Coaching und Hilfestellung bei der Vermarktung. Bestehende Förderprogramme wurden von einigen Kommentatoren als nützlich, aber „nicht ausreichend“ angesehen. Auch könnten die Regelungen und Bestimmungen für existierende und neue Programme transparenter und besser über das Internet zugänglich sein. Die Vertreter des Privatsektors versprechen sich einen gesteigerten Nutzen aus der Vereinfachung der Prozeduren und Bedingungen sowie einer rascheren Entscheidungsfindung bei Vorhaben.
- *Neue Instrumente, Programme und Ansätze sind erforderlich.* Dazu wurden beispielsweise solche Maßnahmen angeregt wie steuerliche Anreize zur Unterstützung von Existenzgründungen, eine befristete Aussetzung von Gewinn- und Gewerbesteuern, niedrigere Sozialbeiträge für eine bestimmte Zeit, verbesserte Darlehensgarantien von Seiten des Bundeslandes und weniger Bürokratie beim Zugang zu Finanzierungsquellen.
- *Befugnisrahmen des lokalen Bankmanagements.* Die Verantwortlichkeiten von Banken sind heute stärker zentralisiert. Dies wurde angeführt als eine Veränderung interner Bankverfahren und als ein Faktor, durch den der Handlungsrahmen des lokalen Bankmanagements bei Erleichterungen für die Darlehensvergabe an KMU eingengt wird. Rückmeldungen aus Kreisen der Industrie deuten darauf hin, dass es für die Entwicklung des Unternehmertums entscheidend sein wird, dass die Banken eine stärkere Rolle spielen, auch durch stärker dezentralisierte Managementverfahren und einen sozial ausgerichteten Ansatz auf örtlicher Ebene beim Umgang mit entstehenden Unternehmen.
- *Fehlen einer Strategie seitens der Banken für KMU-Neugründungen.* Die allgemeine Meinung zur Rolle der Banken bei der Unternehmensfinanzierung war negativ, insbesondere im Hinblick auf Firmenneugründungen. Darin glaubt man das Fehlen einer spezifischen Strategie der Banken im Hinblick auf dieses Segment ihrer potenziellen Kundenbasis zu erkennen.
- *Anfälligkeit von Unternehmen, die vom Konzept der ‚verlängerten Werkbänke‘ abhängen.* Einige Banken sind der Auffassung, dass ortsansässige Firmen ihr Geschäftsmodell zu stark auf niedrige Kosten und Aufträge von westdeutschen Unternehmen begründet haben und sich in Richtung einer Produktion mit erhöhter Wertschöpfung bewegen müssen.

Beteiligungskapital (Venture Capital)

Im Gegensatz zu anderen Ländern und Regionen scheint der Umfang des in Mittweida und im Altenburger Land verfügbaren echten Beteiligungskapitals gering oder fast nicht vorhanden zu sein. Das Netz von Einrichtungen für Beteiligungskapital auf dem deutschen Markt (einschließlich z.B. 3i Deutschland GmbH, eine der führenden Beteiligungskapitalgesellschaften in der Welt) scheint in den beiden Landkreisen in signifikantem Ausmaß nicht aktiv gewesen zu sein. Selbst dort, wo Beteiligungskapital geflossen ist, geschieht dies meist als ‚stille Beteili-

gung' und erwirkt deshalb keinen aktiven Beitrag der finanzierenden Institution zur Geschäftsstrategie und -entwicklung des Unternehmens. Dies stellt jedoch ein übliches Merkmal von Beteiligungskapital in vielen anderen EU- und OECD-Ländern dar.

Die Sparkasse in Mittweida hat in der Vergangenheit gemeinsam mit der Sparkasse Chemnitz EUR 3 Mio. in acht Vorhaben investiert, aber nur zwei oder drei davon sind im Raum Mittweida angesiedelt, und es gibt keine Pläne, eine solche Investitionsfinanzierung zu wiederholen. Technologiefirmen benötigen insbesondere über einen längeren Zeitraum (üblicherweise 3 bis 5 Jahre) eine Finanzierung, und kommerzielle Banken allein können diese Rolle nicht ausfüllen. Die Thüringer Aufbaubank stellt Beteiligungskapital bereit, aber das ist tatsächlich ein Kredit und das Volumen solcher Investitionen wird vom Privatsektor und anderen befragten Vertretern als unzureichend angesehen. Die Sächsische Aufbaubank verfügt über eine Reihe von Produkten und Dienstleistungen, die Neugründungen von KMU erleichtern können und durch Beteiligungs- und Entwicklungskapital aus anderen Gruppen wie RBB Management AG, SBG, Sachsen LB Corporate Finance Holding Ltd. komplettiert werden.

„Business Angel Netzwerke“ und Einzelanleger von Beteiligungskapital für Unternehmensneugründungen

Ein entwickeltes Beteiligungskapitalsystem braucht sowohl Einzelinvestoren als auch Beteiligungskapitalfonds. „Business Angel“, d.h. Menschen, die bereit sind in einzelne Unternehmen zu investieren und häufig sektorales Fachwissen oder anderweitige strategische Beratung in Unternehmen einbringen können, sind in den meisten EU- und OECD-Ländern verbreitet. Das können Menschen sein, die in der Vergangenheit eine Firma erfolgreich aufgebaut haben und möglicherweise mehrere Unternehmen besitzen, in die sie investiert haben. In Unternehmensneugründungen investierende Einzelpersonen sind ein Kennzeichen der Finanzierungsquellen bei Firmen in Dundalk. Eine solche Investition wird durch ein landesweites Geschäftsexpansionsprogramm, ein sog. *Business Expansion Scheme*, gefördert, das Anlegern die Möglichkeit einräumt, ihre Investitionen in bestätigten Unternehmen zu steuerlichen Zwecken mit ihren Einkünften über einen Zeitraum von fünf Jahren zu verrechnen (siehe internationales Lernmodell zu Dundalk).

Oft geht mit dieser Art der Investition eine Mentorentätigkeit einher, wenn der individuelle Anleger oder eine andere benannte Person für den Unternehmer und die Firma als Berater wirkt. Das ist besonders für Firmen wichtig, die sich auf dem internationalen Markt etablieren wollen oder wenn Unternehmen ehrgeizige Wachstumspläne verfolgen und dabei von strategischer geschäftlicher Beratung und Netzwerkbildung mit anderen potenziellen Geldgebern, Marktkontakten oder kompetenten Beratern profitieren könnten. Die Frage, die sich hier stellt, sollten die Ämter für Wirtschaftsförderung der Landkreise Mittweida und Altenburger Land nicht eine stärkere Rolle bei der Förderung solcher Netzwerke von potenziellen Investoren spielen und diese bei Unternehmensneugründungen einführen?

Förderung von Innovation und Exporttätigkeit

Sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land gehören zu Bundesländern mit einer langen technologischen Tradition und viel Fachwissen in Bezug auf Innovation. Das Technologiezentrum in Mittweida und die Fachhochschule Mittweida sind Teil einer regionalen Infrastruktur für Innovation, die für die Hilfestellung bei der Gründung von neuen Technologieunternehmen lebenswichtig ist. Die GWT-TUD GmbH in Chemnitz, sowie in Dresden und Leipzig, die an die TU Dresden, wo sie 1996 gegründet wurde, angekoppelt. Sie ist ein führender Forschungsdienstleister für Firmen und den Privatsektor. Sie führt komplexe Forschungsvorhaben durch

und entwickelt neue Produkte und Technologien. Sie bietet einen weitreichenden Innovations-service, der die Bereiche Maschinenbau, Naturwissenschaften und Medizin umfasst. Ihre Verknüpfung mit dem Technologiezentrum und der FH in Mittweida hat zum Technologietransfer an neue Unternehmen beigetragen. Das Vorhaben hat sich als ein recht praktisches Modell für die Förderung von Unternehmensneugründungen und den Technologietransfer in neue Firmen erwiesen. Es ermöglicht die Beschäftigung von Forschern bei der GWT-TUD GmbH für bis zu drei Jahren, die unter dem Namen der Firma arbeiten, die sie im Begriff sind zu gründen. Sie beziehen Gehalt von der GWT-TUD GmbH und nutzen deren Grundausstattung. Dieses Forschungszentrum ist ein Modellbeispiel für andere Regionen und eröffnet die Perspektive, sich mit seinen Leistungen auf internationalen Märkten zu engagieren. Die von der GWT-TUD GmbH umgesetzte InnoSachs-Initiative, ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstütztes Förderprogramm, zielt darauf ab, Hochtechnologie und Technologieaustausch in den Bereichen Lasertechnik, Feinwerktechniksysteme, Maschinenbau, Werkzeugmaschinen als zukünftige Orientierung für die wirtschaftliche Entwicklung der Region zu positionieren. Mit Ausstrahlung auf die weitere Region und Bestrebungen zur Ausweitung nicht nur in Deutschland, sondern grenzüberschreitend in Nachbarländer, wie z.B. die Tschechische Republik und Polen, stellt dieser Forschungs- und Technologiekomplex einen Anziehungsmagneten für die gesamte Region dar und ist damit entscheidend für neues Unternehmertum. GWT-TUD GmbH stellt fachkundige Leistungen bereit und ermutigt Hochschulen und andere Einrichtungen zur Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftskonzepte.

Künftige Fragen, mit denen man sich auseinandersetzen sollte, sind der Übergang zur Eigenfinanzierung und zu einer weltweiten Vermarktung der Innovationen. Während GWT-TUD GmbH einen großen Gewinn für die weitere Region darstellt, stehen einzelne Landkreise wie Mittweida vor der Herausforderung, eine gute Kooperation mit und Anbindung an GWT-TUD GmbH zu gewährleisten und eine stärkere direkte Einbeziehung von Mittweida zu suchen.

Mitteldeutschland ist mit 130 Kernunternehmen auf diesem Gebiet, 20 Pharmaunternehmen und 7 Biotechnologie-Inkubatoren zu einem Zentrum der Biotechnologie geworden, mit einer Reihe von Hochschul- und Forschungszentren. Exzellenzzentren sind in Dresden, Jena, Leipzig und anderswo entstanden. Die Bundesländer stellen eine Reihe von Beratungsleistungen zu Unternehmensgründungen, Finanzierung, Informationsnetzwerke und Veranstaltungen für diesen wachsenden Sektor bereit. Deutsche und verstärkt auch ausländische Unternehmen engagieren sich in diesem Bereich. Das Altenburger Land mit seiner starken Basis in der Lebensmittelindustrie und Mittweida, beide in der Nähe von aufsteigenden Firmen und Forschungseinrichtungen in diesem Sektor, sollten gegenüber vielen anderen Kreisen relative Stärken aufweisen und gut darauf eingestellt sein, mehr neue Biotechnologiefirmen anzuziehen und zu fördern. Örtliche Initiativen auf Kreisebene, um diese Chancen zu nutzen und auszubauen, werden erforderlich sein.

An der Exportfront haben viele lokale Unternehmen mit traditionellen Erzeugnissen keinen ausreichenden Zugang zu den Auslandsmärkten. Andererseits verfügen die Technologieunternehmen über Wettbewerbsvorteile dank ihrer innovativen Produkte und Verfahren, die auf internationalen Märkten besser genutzt werden könnten. Es besteht sowohl der Spielraum also auch die Notwendigkeit für neue Initiativen zur Exportförderung solcher Unternehmen.

Infrastruktur: Bereitstellung geeigneter Gewerbeflächen und -gebäude für neue und kleine Unternehmen

Sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land verfügen im Vergleich zu vielen ähnlichen Regionen Europas über eine gute Infrastruktur. Die Fachkommentare von fast allen Befrag-

ten, mit ein paar Ausnahmen für das Altenburger Land, lauteten, dass die Infrastruktur im Allgemeinen kein Problem für die lokale wirtschaftliche und soziale Entwicklung sei.

Infrastruktur - Mittweida

Mittweida, gelegen im sächsischen Dreieck zwischen Dresden, Leipzig und Chemnitz, weniger als eine Stunde Autobahnfahrt entfernt von jeder dieser drei Großstädte und gut an das Eisenbahnnetz angebunden, hat eine sehr günstige Lage und damit Zugang zu bedeutenden Bevölkerungszentren und Märkten. Das Amt für Wirtschaftsförderung des Landratsamtes ist in der Planungsgruppe für die Autobahn Chemnitz - Leipzig vertreten, so dass die lokale Stimme zu diesen Fragen gehört wird. Eindeutig sind für Mittweida die nahe gelegenen Autobahnen und das übrige Verkehrsnetz die größte Hauptstärke in der infrastrukturelle Entwicklung.

Mit dem Technologie-Parks Mittweida (TPM) und der Fachhochschule hat der Landkreis Mittweida zwei weitere große infrastrukturelle Vorteile. Der 1992 geschaffene Technologie-Park finanziert sich nunmehr selbst und sorgt für neue Unternehmen, die sich in den vorherrschenden technologischen Sektoren der Region herausbilden: Elektronik und Sensortechnik, Verfahrenstechnik, Lasertechnik, biologische Umweltverfahrenstechnik, Informationstechnologie und Robotertechnik. Der Technologie-Park stellt die klassischen Dienstleistungen von Good-Practice-Inkubatoren bereit, d.h. eine Reihe von materiellen, ‚harten‘ Leistungen wie Sitzungsräume und Ausstattung für Präsentationen, Sekretariats- und Verwaltungsdienste, Räumlichkeiten mit mechanischer und elektrotechnischer Ausrüstungen, und ‚weiche‘ Dienste wie Beratung und Hilfestellung bei der Firmengründung, Consulting-Leistungen, Herstellung von Verbindungen zu regionalen und internationalen Netzwerken sowie Technologie- und Wissenstransfer mit Hochschulen und ähnlichen Einrichtungen. Der Technologie-Park hat über 65 Firmen Unterstützung gegeben und die Entstehung von Unternehmen mit hohem Wachstum erleichtert. Von der TPM-Leitung werden als entscheidende Erfolgsfaktoren für inkubatorbasierte Unternehmen genannt: das persönliche Engagement und die Qualifikation des Führungspersonals und der Mitarbeiter des TPM, ein Netzwerk von Partnern, um Firmen bei der Kontaktherstellung behilflich zu sein, gute Verbindungen zu Banken und die Praxis, mit Unternehmern von der Ideenphase bis hin zu den Entwicklungszyklen in der Unternehmensentwicklung zu arbeiten. Diese Faktoren sind auch im regionalen Entwicklungszentrum in Dundalk und weltweit in vielen anderen Inkubatoren herausgefunden worden. Kurzum bezeugt der Entwicklungsgang des TPM. Inkubatoren sind ein sehr wirksames Instrument um neue und stark wachsende Unternehmen hervorzubringen; sowohl die ‚Hardware‘ als auch die ‚Software‘ von Inkubatoren sind hierbei Schlüssel zum Erfolg.

Mit dem Vorhandensein dieses Technologiezentrums kann sich die Region um Mittweida ganz klar auf einen weiteren wichtigen Pluspunkt und eine Stärke für die Förderung von Unternehmertum und die Entwicklung von KMU stützen. Eine ständige Herausforderung wird künftig darin bestehen, den Strom neuer Mieter aufrecht zu erhalten. Eine Schwäche, oder eine von der Region verpasste Gelegenheit, mag sein, dass dieses Erfolgsmodell nicht in ähnlicher Weise wiederholt wird, beispielsweise in Form eines assoziierten Inkubators, der sich mit Softwareentwicklung befasst (einer der größten Wachstumssektoren in der Welt) oder ein Inkubator für nichttechnologische, aber potenziell wachstumsträchtige Unternehmen, möglicherweise auf dem Gebiet international nachgefragter Dienstleistungen (z.B. Medien und Verlagstätigkeit, Ingenieur- und Architektur-Consulting, Geschäftsdienstleistungen usw.). Die Auffassung, dass ein solcher Inkubator nur für Technologieunternehmen geeignet sei, entspricht nicht der Erfahrung anderer Standorte wie Dundalk und Timisoara. Erfolgreiche Geschäftsmodelle werden durch Marktchancen und die Einbeziehung der Elemente Produkt/Dienstleistungen, Unternehmenspläne, Finanzierung und innovatives Management vorangetrieben.

Die Verfügbarkeit von Gebäuden oder Bebauungsflächen für die Gründung oder Erweiterung von mittelständischen Unternehmen scheint in Mittweida kein Problem zu sein. Eine frühere Mietfirma des Technologiezentrums war beispielsweise in der Lage, sich auf einem benachbarten Gelände niederzulassen. Rückmeldungen deuten darauf hin, dass auch andere geeignete Standorte oder Gebäude verfügbar und „ebenso gut wie überall sonst in Deutschland“ sind. Tatsächlich wurde angeführt, dass Mittweida einige Vorteile aufgrund niedrigerer Kosten bei Versorgung und Entsorgung (Wasser, Abwasser, Energie) im Vergleich zu anderen Standorten in Süd- oder Westdeutschland haben mag.

Fachhochschule Mittweida

Die zweite Hauptstärke von Mittweida ist seine Fachhochschule. Im heutigen Informationszeitalter sind Wissen und die Anwendung von Wissen bedeutende Wettbewerbsvorteile für die Wirtschaft und zur Stimulierung neuer Unternehmen. Ebenso wichtig ist das Bestreben, dass neue Unternehmen aus allen Segmenten der Gesellschaft heraus entstehen. Von großer Bedeutung für die unternehmerische Strategie und Unternehmensinfrastruktur von Mittweida und Umgebung erweist es sich, dass die Hochschule mit ihren über 5.000 Studenten in ihrer Arbeit die Studenten und Absolventen dafür sensibilisiert, Unternehmen zu gründen. Dafür werden Verbindungen zu anderen regionalen Hochschulen hergestellt und den potenziellen Unternehmern Beratung und technische Einrichtungen angeboten. Das SaXeed-Vorhaben hat innerhalb der Hochschule zur Gründung von fast 100 Firmen, von denen etwa die Hälfte noch aktiv ist, im technologischen und auch nichttechnologischen Bereich beigetragen.

Mittweida hat erhebliche Vorteile mit seiner heutigen Infrastruktur, besonders mit der Autobahnanbindung, dem Technologiezentrum und der Fachhochschule. Für Unternehmensgründungen und KMU-Erweiterungen stehen geeignete und ausreichend große Gewerbeflächen und -gebäude zur Verfügung. In infrastruktureller Hinsicht besteht eine Herausforderung für die Zukunft darin, die Aktivitäten dieser bestehenden Plattform für Unternehmenswachstum und neue Arbeitsplätze zu maximieren und auszuweiten, indem weitere Synergien und Verknüpfungen zwischen ihnen und, soweit möglich, ähnliche Modelle zugunsten von Wachstumssektoren (z.B. Software, Biotechnologie, Mediendienste) vorangebracht werden. Dort ist ein Potenzial erkennbar, und damit kann auch die Identität der Stadt selbst sowie ihrer Umgebung für vorhandene und potenzielle Investoren gestärkt werden.

Infrastruktur - Altenburger Land

Das Altenburger Land vermittelt potenziellen Investoren die Botschaft eines ausgezeichneten Standortes in Mitteldeutschland mit moderner Verkehrsinfrastruktur (Straße und Schiene), mit attraktiven erschlossenen Gewerbeflächen und starker Unterstützung bei Standortwahl, Planung und Erteilung von Baugenehmigungen. Der Landkreis hebt sein Tourismuspotenzial und das Engagement der Fluglinie Ryanair hervor, die den regionalen Flughafen Nobitz nutzt. Darin zeigt sich das Potenzial dieser Infrastruktur. Die Tradition in der Nahrungsmittelindustrie – im Landkreis befindet sich der größte Schlachthof in Mitteldeutschland – und die entscheidenden Infrastruktureinrichtungen sind in ähnlicher Weise für den Nahrungsmittelsektor wichtig. Im Unterschied zu Mittweida sieht sich das Altenburger Land jedoch am Rande von Thüringen und hat in einer Reihe von Gebieten eine weniger effektive Infrastruktur, darunter die fehlende Finanzierung zur Modernisierung des Flughafens Altenburg-Nobitz, ungelöste Fragen bei der Anbindung des vorhandenen Straßennetzes an die Autobahnen in Sachsen, das Fehlen einer Hochschule und einer hervorstechenden Forschungseinrichtung sowie eines Technologiezentrums bzw. Inkubators ähnlich denen in anderen Regionen sowie der Mangel an Gewerbeflächen für einige Industriezweige.

Die von befragten Personen genannten Probleme werden im Folgenden dargestellt. Die nahe gelegene Autobahn hat nur zwei Fahrstreifen, während sie anderswo mit vier ausgestattet ist; die Autobahn A72 endet an der Grenze des Bundeslandes. Es wird zwar an der Verbesserung der Straßen gearbeitet, nach allgemeiner Auffassung sollte aber mehr für die Verbesserung der Anbindungen getan werden. Es gibt keine Hochschuleinrichtung. Seit 1990 laufen schon die Bemühungen für eine Fachhochschule (in Kooperation mit Jena oder Leipzig), sind aber bislang ohne Erfolg geblieben. Altenburg mag als ‚zu weit ab‘, als ‚Grenzgebiet‘ im Vergleich zu anderen Standorten gesehen werden. Das vorgesehene Projekt „Studium Plus“ für das Altenburger Land ist eine begrüßenswerte Initiative, um diese Lücke zu schließen. In ähnlicher Weise haben Anstrengungen zur Schaffung eines Kunststoff-Forschungszentrums, das mit örtlichen Kunststoffverarbeitungsbetrieben kooperieren soll, keinen Fortschritt gebracht. Es gibt kein Technologiezentrum und keine Inkubatoreinrichtung, wie sie an anderer Stelle in der weiteren Region existieren. Einige der Befragten äußerten ebenso, dass Gewerberäume zu günstigen Preisen und mehr bezugsfertige Gewerbegebäude benötigt werden. Der Flughafen Altenburg-Nobitz erfordert Investitionen zur Verbesserung der Start- und Landebahnen, was nötig ist, damit ihn weitere Fluglinien nutzen können. Die Tatsache, dass Ryanair (Gesamtpassagierzahl 2005: 35 Millionen) Altenburg-Nobitz als Drehscheibe für künftige Linienflüge nach London und in andere Richtungen ausgewählt hat, könnte für die Region neue Chancen im Tourismus und der gewerblichen Wirtschaft eröffnen. Vertreter aus der Industrie erwähnten einen Mangel an Zusammenhalt und Kooperation zwischen Bundesländern in der Raumordnungsplanung.

Insgesamt wird die Infrastruktur sowohl in Mittweida als auch im Altenburger Land als relativ gut angesehen. Beim Altenburger Land werden die Erneuerungsinvestition am Flughafen, die Fähigkeit, eine Fakultät oder Lehrveranstaltungen von einer der bedeutenden Hochschulen nach Altenburg zu holen oder ein regionales Technologiezentrum aufzubauen, und die weitere Verbesserung der Straßen- und Autobahnanbindung das wirtschaftliche Umfeld erheblich verbessern können. Beide Landkreise könnten von einem innovativeren und breiteren Ansatz bei Inkubatoren oder industriellen Entwicklungszentren profitieren, wo sowohl technologieorientierte als auch nicht technologieorientierte KMU für ihre Entwicklung besondere Förderung und Führung erhalten können. Die Akteure vor Ort haben hier eine zentrale Rolle und Verantwortung beim Anschieben, Vorschlagen und Führen neuer Initiativen.

Empfehlungen

Mittweida und das Altenburger Land benötigen einen Paradigmenwechsel, wenn die Trends schrumpfender Bevölkerung und hoher Beschäftigungslosigkeit gestoppt werden sollen. Von zentraler Bedeutung sind dabei das örtliche Unternehmertum und das Wachstum ortsansässiger KMU. Für Veränderung und Wachstum sind KMU ein Motor, der zu Veränderung und zu Wachstum beiträgt. Die Förderung und das Wachstum von Unternehmen zu erleichtern, das sind Herzstück und Quelle von wirtschaftlicher Dynamik, Wohlstand und sozialer Entwicklung. Beide Landkreise verfügen über zahlreiche komparative Vorteile im Vergleich zu ähnlichen Regionen in anderen Teilen Europas. Die nachstehenden Empfehlungen sind hauptsächlich an die örtliche Verwaltung in Mittweida und im Altenburger Land gerichtet, können aber gleichermaßen für örtliche Gremien und Institutionen anderswo maßgeblich sein. Ihre Umsetzung wird eine wirksame lokale Führungsarbeit, Engagement seitens der Akteure vor Ort und kollektive Verpflichtung erfordern, damit messbare Fortschritte erreicht werden können.

Mittweida und Altenburger Land allgemein

Das Image des Kreises und das Umfeld für neues Unternehmertum stärken. Sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land sind international relativ unbekannt. Ihre Identität wird

eher assoziiert mit ihrer Nähe zu anderen wichtigen Bevölkerungszentren, mit ihrer Lage in einer technisch geprägten Region, mit ihrer historischen Vergangenheit (wie im Falle des Altenburger Landes) und in gewissem Maße mit der Tätigkeit der Fachhochschule oder des Technologiezentrums im Falle von Mittweida. Die unternehmerische Kultur zu verändern bedeutet, das Image der Städte und Kreise zu verändern und bei der einheimischen und externen Bevölkerung zu fördern. Ein inhärenter Bestandteil des Prozesses unternehmerischer Vision und Strategie ist die bessere Identifikation, Wahrnehmung und Förderung der entscheidenden Vorzüge des jeweiligen Kreises und wie diese besser mit neuen Initiativen verknüpft oder ergänzt werden können (z.B. die Modernisierung des Flughafens im Altenburger Land). Die Modelle von Dundalk, Brixen und Timisoara liefern hier gute Hinweise dafür, wie im Rahmen von Infrastrukturvorhaben Anziehungsmagnete errichtet werden können, darin eingeschlossen innovative Inkubatoreinrichtungen.

Die Rolle der lokalen Akteure stärken. Wenn solche Fragen angegangen werden wie Schwächen bei der Aufstellung des Unternehmenskonzepts (Businessplan) und bei der Formulierung von Anträgen an Finanzierungsinstitutionen und man mit jungen Unternehmen an Exportstrategien arbeitet, muss man nicht eben auf Bundes- und Länderprogramme zurückgreifen, sondern im Idealfall auf reguläre Förderung durch lokale Akteure (Banken, Beratungsfirmen, Büros für Wirtschaftsförderung der Kreise). Diese Akteure sollten eine stärker vorwärtsgerichtete Rolle bei der Arbeit mit KMU und besonders mit solchen KMU spielen, die Wachstumsmerkmale und -aussichten aufweisen. Das setzt ein Verständnis für die strategischen Probleme voraus, die während des Unternehmenswachstums auftreten können sowie die Pflege enger und regelmäßiger Kontakte zu den Unternehmen. Die bessere Koordination der Förderleistungen für solche Firmen und die Vereinfachung der Verfahrenswege – im Zusammenwirken mit allen regionalen und lokalen Partnern, d.h. Technologieparks und F&E-Zentren, Hochschulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Banken, Beteiligungskapitalgruppen – sollte eine Schwerpunktaufgabe sein.

Eine lokale unternehmerische Vision und Strategie für 2006-2010 erstellen. Eine lokale Vision zu erstellen, hilft beim Entwerfen eines Wegeplans für Veränderung und Verbesserung. Sie trägt dazu bei, eine Agenda für entscheidende Änderungen in Schlüsselbereichen zu bestimmen wie Finanzierung für Unternehmer, Ermöglichung von Innovation und Export sowie bei der Beförderung neuer Initiativen zu Inkubation und Förderdiensten. Durch das Aufgreifen der internationalen Lernmodelle sollten beide Landkreise versuchen, in stärkerem Maße ihre jeweilige lokale Vision und Strategie zu gestalten, einschließlich der Vision für die Entwicklung neuer und bestehender Unternehmen. Das breite Thema dieser lokalen Strategie sollte lauten: „Ein Standort zum Investieren, Leben, Arbeiten und Besuchen“. Darin sollten zusammengefasst die demographischen Schlüsselmerkmale und -trends, die Eigenschaften des Arbeitsmarktes, die Wirtschaftstätigkeit und deren Schlüsselsektoren, die Erziehungs- und Ausbildungsbasis, die Verkehrsinfrastruktur und andere entscheidende infrastrukturelle Einrichtungen, die kostenbezogene Wettbewerbsfähigkeit, Merkmale der Lebensqualität und ein Resumé der Stärken und Entwicklungsprioritäten aufgeführt werden. Innerhalb dieses Rahmens sollte diese Strategie auch Ziele – zu Kleinstunternehmen, KMU und internationalen Unternehmen – für die Realisierung von Wachstum und Entwicklung sowie zur Aufstellung einer Methodik zur Messung des Fortschritts bestimmen. Eine gemeinsame Vision aller Sozialpartner und die Abstimmung von Verantwortlichkeiten und Rollen bei der Umsetzung sind ein der Strategie zugrunde liegendes Ziel. Idealerweise sollte eine Kurzfassung der Strategie als öffentliches Dokument breit zugänglich sein. Der Prozess zum Erreichen dieser Vision und Strategie – ein ständig laufender lokaler Dialog, das Teilen erfolgreicher örtlicher Erfahrungen, das Anstreben eines verbesserten Konsenses vor Ort und Koordination, die Verbesserung der technischen Unterstützung, die ortsbezogene institutionelle Umorientierung und Entwicklung sowie das Handeln – sind selbst Teil der Vision.

Gründung neuer Unternehmen aus allen Bevölkerungssegmenten und externen Quellen heraus anstreben

Vermehrt Existenzgründungen fördern. In allen Bevölkerungsgruppen sollten die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein zu den Chancen von Existenzgründungen erhöht werden. Spezielle Werbekampagnen (wo nicht bereits erfolgt) und Werbematerial sollten sich an alle Gruppen wenden. Die beiden Landkreise haben zwar schon viel getan, die Erfahrungen anderer Standorte wie Dundalk und Timisoara zeigen jedoch, dass solche Maßnahmen innovativ, intensiv und kontinuierlich sein müssen.

Zusätzliche neue und lokal ausgerichtete Werbeinitiativen starten. Andere Initiativen, die möglicherweise Beachtung verdienen, sind die Vergabe des Ehrentitels „Mittelständisches Unternehmen des Jahres“ in verschiedenen Kategorien (Regionalpreis, Sektorpreis, Auszeichnungen für KMU, die die meisten Arbeitsplätze geschaffen haben, besondere Leistungen im Export erzielt haben und dgl.); TV- und Hörfunkprogramme, in denen die Erfahrungen von erfolgreichen Unternehmern und KMU hervorgehoben werden sollten, regionale, möglicherweise von Banken als Sponsoren unterstützte Straßenwerbeveranstaltungen; Gemeinschaftsseminare mit ausländischen, in der Region angesiedelten Unternehmen. In Sachsen und Thüringen gibt es bereits einige Initiativen in dieser Richtung. Mittweida und das Altenburger Land sollten innovativ sein und ihre eigenen Werbeveranstaltungen beginnen. Sie sollen sich an die lokale Bevölkerung wenden und die Eigenidentität der beiden Landkreise mitgestalten.

Erfolgsprofile. Rollenmodelle für Fortschritte bei Unternehmertum und Firmenerfolg: Erfolgreiche lokale Unternehmer sollten viel stärker öffentlich dargestellt und bekannt gemacht werden (durch kurze Beschreibung fallbezogener Erfahrungen, regelmäßige Zeitungsreportagen, Pressemitteilungen, wenn besondere Fortschritte erreicht wurden, durch Hörfunk- und Fernsehinterviews usw.). Der Schwerpunkt sollte idealerweise auf Beiträgen zur lokalen Entwicklung liegen, wie z.B. geschaffene oder gehaltene Arbeitsplätze, Erfolg in der Exporttätigkeit, Beitrag zur Entwicklung örtlicher Dienstleistungen.

Akademische Unternehmen und deren Verknüpfung stimulieren. Eine verstärkte unternehmerische Tätigkeit durch den akademischen Bereich und stärkere Verknüpfungen zwischen Hochschuleinrichtungen und dem KMU-Sektor sollten weiterhin ermuntert und gefördert werden. Das müsste sich auch auf die Vermarktung von Forschung, Technologie und Innovationen aus dem Hochschulbereich beziehen. Die konstruktiven Vorhaben, wie z.B. der FH Mittweida und der GWT-TUD GmbH, sollten fortgesetzt und verstärkt werden.

Den KMU-Sektor stärken, indem deutsche und ausländische KMU angelockt werden. Das Anlocken von KMU aus anderen Regionen Deutschlands (z.B. in der Biotechnologiebranche oder anderen Sektoren, wo ein gewisser Wettbewerbsvorteil geboten werden kann) sollte weiterhin von den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land verfolgt werden. Ausländische Direktinvestitionen sind der Ausgangspunkt für viele neue KMU in EU-Ländern. Weltweit sind KMU in wachsendem Maße internationale Investoren, und die Landkreise Mittweida und Altenburger Land sollten in Abstimmung mit der Politik und Förderstrategie des Bundes zu ausländischen Direktinvestitionen versuchen, solche kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie die größeren global operierenden Firmen anzuziehen. Die Erfahrung von Timisoara ist hier besonders relevant. Neben starker Förderung einheimischer KMU wurden an diesem Standort bewusst und auf sehr innovative Art viele internationale KMU ins Land geholt, besonders aus der Region Veneto in Italien. Viele dieser Firmen sind Kleinstfirmen und KMU, die in der Fertigung und im Vertrieb sowie als Dienstleister tätig sind. Mittweida und das Altenburger Land sollten gleichermaßen die Verknüpfung zwischen internationalen und einheimischen Firmen der beiden

Landkreise fördern, um deren wirtschaftlichen Beitrag zu maximieren und ihre Integration in die lokale Wirtschaft zu gewährleisten.

Schwerpunktsetzung auf Unternehmen mit besten Wachstumsaussichten

Wachstumsunternehmen. Mittweida und das Altenburger Land sollten das Ausmaß ihrer KMU-Förderung überprüfen und diese in konzentrierter Weise über alle Sektoren auf jene Unternehmen ausrichten suchen, die die besten Wachstumsperspektiven haben. Der Technologie-Park in Mittweida hat Schlüsselfaktoren für den Erfolg bei der Arbeit mit solchen Firmen herausgefunden. Dies deckt sich mit den Erfahrungen der lokalen Entwicklungsagenturen in Dundalk und Timisoara und gibt eine Handlungsanleitung für die Arbeit mit potenziell stark wachsenden Unternehmen. Wie oben angemerkt, sollten transparente Methoden und sorgsame Verfahren bei der Bestimmung von Kriterien zur Firmenkategorisierung angewandt werden. Dabei darf dieser Prozess nicht starr sein, denn mit der Zeit können sich Unternehmen verändern und in die höhere Kategorie von Wachstum aufsteigen. Im Idealfall sollten solchen Wachstumsunternehmen staatliche Förderleistungen für KMU, z.B. in Form von Beratung, Experteninformation in Fragen der Markt- und Produktentwicklung und Finanzierung sowie fachtechnische Beratung in Fragen der Ausbildung, im vollen Umfang zur Verfügung stehen unter der Voraussetzung einer abgesprochenen normalen und objektiven Bewertung der jeweiligen Firma. Die Kundenbeziehung zwischen solchen Unternehmen und den regionalen Fördereinrichtungen sollten gestärkt werden.

Andere KMU. Andere KMU-Segmente (einige EU-Länder wenden beispielsweise unterschiedliche Hilfen und Förderleistungen bei drei bis vier verschiedenen Firmensegmenten an) sollten weiterhin gemäß ihrer Erfordernisse und ihres Entwicklungsstandes Förderung erhalten, z.B. durch ausgewählte Beratung in der Unternehmensentwicklung sowie Hilfestellung bei der Einführung von Qualitätsstandards und Weiterbildungsinitiativen. Der Umfang und das Ausmaß der Förderung für alle KMU-Segmente sollte als Teil der oben angesprochenen Überprüfung klar bestimmt und bekannt gemacht werden.

Mentorengruppen. Das Vorhandensein eines Panels von Geschäftsleuten im Ruhestand zur Beratung neuer und expandierender Unternehmen war ein wichtiges Bestandteil bei der Unterstützung von KMU in Dundalk und anderswo. Das Panel sollte als betreuendes Beratungsinstrument verstanden werden und nicht als eine Beratungsleistung gesehen werden, bei der Mitglieder des Panels als kommerzielle Berater agieren. Angesichts des großen Anteils von Unternehmensplänen, die von den Banken als ungeeignet bewertet werden, kann die Einbeziehung von Mentoren in einer der frühen Diskussionsphasen während der Firmengründung hilfreich bei der Lösung dieses Problems sein. Banken und Finanzierungsinstitutionen auf lokaler Ebene könnten hier mehr Initiative zeigen und eine Führungsrolle spielen. Eine derartige Mentorenbetreuung ist sowohl für kleinste als auch für größere mittelständische Unternehmen während der Gründungs- und späterer Unternehmensentwicklungsphasen relevant.

Patenschaftsgruppen. Aus Gesprächen an beiden Standorten haben sich wenige Hinweise darauf ergeben, dass größere Unternehmen erfahrene Führungskräfte bestimmten KMU für kurze Beratungen zur Verfügung stellen. Dies ist nunmehr übliche Praxis in vielen EU-Ländern, wie das Beispiel des von der Europäischen Kommission geförderten PLATO-Programmes zeigt. Es der Austausch unter Unternehmen, der sich für viele Firmen während der frühen Phasen ihrer Entwicklung als wegweisend und wertvoll erwiesen hat. In manchen Fällen kann Beratung und Anleitung auf sektoraler Ebene für die Geschäftsstrategie entscheidend sein. Sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land sollten sich solche Mentoren- und Patenschaftsprogramme an-

schaufen und Panels von engagierten Akteuren und Firmen zusammenführen, die zur strategischen Entwicklung ortsansässiger Unternehmen beitragen können.

Der internationale Dienstleistungssektor

Die gegenwärtige Ausrichtung auf das Dienstleistungsgeschäft überprüfen. Im Rahmen einer Überprüfung der unternehmerischen Strategie für 2006-2010 sollten sowohl Mittweida als auch das Altenburger Land die international nachgefragten Dienstleistungsbranchen näher betrachten, von denen viele weltweit kräftig wachsen und die Hauptquelle für neue Arbeitsplätze darstellen. Haben Mittweida und das Altenburger Land besondere Vorteile, die für solche Unternehmen auf lokaler Ebene hilfreich sein können? Gibt es eine Orientierung auf internationale KMU in diesen Gewerbebranchen, die zu Existenzgründungen führen werden? Angesichts des enormen Wachstums und der Ausbreitung vieler Dienstleistungsbranchen, erleichtert durch neue Technologien, besteht für Standorte wie Mittweida und Altenburger Land klar eine Chance, die Gründung neuer KMU, sowohl mit einer eher lokalen als auch verstärkt internationalen Ausrichtung, in diesen Branchen zu betreiben und Nutzen aus dem Bestehen solcher Firmen zu ziehen.

Die Bildung einer speziellen Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer Strategie für den Dienstleistungssektor erwägen. Eine spezielle Arbeitsgruppe die eine kreis- und ortsbezogene Strategie für den Dienstleistungssektor erstellen soll, könnte als erster Schritt erwogen werden. Diese Arbeitsgruppe sollte im Idealfall Vertreter aus zuständigen Ministerien, Einrichtungen und insbesondere Fachleute aus Dienstleistungsunternehmen (einheimischen und internationalen) aus Thüringen und Sachsen umfassen.

Eine Vision für den Dienstleistungssektor und die angestrebten Wirkungen erstellen. Damit dieser Prozess effektiv verlaufen kann, muss eine Vorstellung über die zu erzielenden Nutzen hinsichtlich der Zielsektoren, der zu schaffenden und zu erhaltenden Arbeitsplätze und des zu erwartenden Beitrags zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie seiner regionalen Verteilung erarbeitet und durch einen Umsetzungsplan mit abgestimmten Zielen, Methoden, Ressourcen und Verantwortlichkeiten unterstützt werden. Siehe hierzu auch die von den Wirtschaftsentwicklungsagenturen in Dundalk festgelegten konkreten Ziele.

Finanzierung von Unternehmertum

Bestehende Programme fortführen und ihre Wirkung bewerten. Die Vielfalt von Finanzierungsprogrammen für Firmenneugründungen und im Wachsen begriffene KMU war für viele KMU wichtig. Deren Fortsetzung, z.B. mittels Programme der Landesförderbanken TAB und SAB, werden entscheidend für das Wachstum des KMU-Sektors sein. Eine Bewertung ihrer Wirkung, die sich auf den Rücklauf aus Kundenfirmen stützt, sollte jährlich vorgenommen werden. Viele Akteure teilen die Meinung, dass die Programme gut seien, aber eine Ausweitung und breitere Anwendung erforderten.

Debatte über die Rolle der Banken initiieren. Die lokale Verwaltung sollte eine Debatte mit den regionalen und lokalen Führungskräften aller Banken und Finanzierungsinstitutionen darüber initiieren, wie diese Körperschaften eine stärkere und aktivere Rolle bei der Förderung und Finanzierung von Existenzgründungen und bestehenden KMU spielen können. Diese Diskussion sollte am besten auf neue Initiativen, neue Instrumente und Innovationen seitens der Banken fokussiert werden, z.B. ähnlich dem Paket für Firmenneugründungen wie es von der *Bank of Ireland* (Irischen Nationalbank) beim internationalen Lernmodell von Dundalk entwickelt wurde. Bei dieser Diskussion geht es nicht darum, die Banken zur Anwendung eines weniger kommerziellen Ansatzes zu überzeugen, sondern von ihnen in ihrem eigenen Interesse mehr Engagement

bei der Umsetzung der neuen, auf das Unternehmertum der Region zielenden Strategie zu erreichen. Sie sollte auch den Handlungsrahmen des lokalen Bankmanagements für einen wirksamen Umgang mit dem lokalen Unternehmertum ansprechen.

Schwächen bei der Aufstellung und Umsetzung von Unternehmensplänen angehen. Als ein Beitrag zur Problemlösung könnten die Banken die Herausgabe eines Informationspakets zu diesem Thema für Antragssteller bei Existenzgründung erwägen und zur Bildung von Mentorengruppen aus erfahrenen Firmenmanagern und Patenschaftsgruppen aus größeren Unternehmen, die erfahrene Führungskräfte für Beratungsfunktionen zur Verfügung stellen beitragen. Diese sollen dann junge Unternehmer beraten, bevor sie einen formellen Antrag an Banken richten. Hier könnte die Arbeit von Banken in Kombination mit bestehenden Beratungsprogrammen für Unternehmer geleistet werden. Sollten derartige Initiativen bereits bestehen, so müsste von den Banken deren Verbreitung, Zugänglichkeit, Effektivität und Nützlichkeit geprüft werden.

Die Bereitstellung von Beteiligungskapital verstärken. Die bestehenden Programme zur Bereitstellung von Beteiligungskapital sollten im Einzelnen auf ihre Relevanz und Effektivität bei der Gründung und Unterstützung neuer Unternehmen überprüft werden. Wie viele neu gegründete Firmen konnten Beteiligungskapital erlangen? Wie viele wachsende KMU haben Beteiligungskapital erhalten? Schränkt die stille Beteiligung bei Beteiligungskapital die Firmen bei der Einbeziehung von Unternehmensberatern zu Fragen der künftigen Entwicklung der Firma ein? Es scheint, dass viel Beteiligungskapital, sofern es zum Tragen gekommen ist, weniger effektiv als an andernorts gewesen ist. Die örtliche Verwaltung sollte im Zusammenwirken mit Finanzierungsinstitutionen prüfen, wie die gemeinsame Finanzierung durch mehrere Gruppen die Bereitstellung von erweitertem lokalem Beteiligungskapital ermöglichen könnte.

Die Prozeduren für Investitionszulagen vereinfachen. Die Landesförderbanken TAB und SAB sowie andere zuständige Einrichtungen sollten untersuchen, wie bestehende Verwaltungsabläufe im Hinblick auf Investitionszulagen vereinfacht und rationalisiert werden könnten.

Kleinstkredite. Eine verstärkte Verfügbarkeit von Kleinstkrediten wurde in beiden Landkreisen als ein wichtiges Thema hervorgehoben, das entscheidend für Firmenneugründungen ist. Es sollte Gegenstand besonderer Erörterung mit allen Banken und Finanzierungsinstitutionen sein.

Förderung von Innovation und Exporttätigkeit

Auf bestehenden Strukturen innovativer Technologie aufbauen. Einer der Bereiche, in dem die weiteren Regionen von Mittweida und Altenburger Land Stärken aufweisen, liegt in ihrem Technologiefundament und in der Vielfalt von Bemühungen zur Förderung und Unterstützung von Innovation. OECD-Untersuchungen belegen, dass KMU im Durchschnitt weniger Forschungs- und Entwicklungsarbeit leisten als größere Firmen. Wegen der bestehenden Kostenstrukturen müssen KMU in entwickelten Ländern in zunehmendem Maße bei Technologie oder anderen Wertschöpfungsmerkmalen in Wettbewerb treten, die ihnen auf internationalen Märkten einen Konkurrenzvorteil verschaffen. Die Tätigkeit des Technologiezentrums und des Instituts für Lasertechnik in Mittweida sowie GWT-TUD in Chemnitz sind regional wichtige Institutionen, die aktiv unterstützt und zur Ausweitung ihres Tätigkeitsfeldes ermuntert werden sollten.

Verstärkten Export von Technologieanwendungen anstreben. Nach Aussage einiger Gesprächspartner scheint die Chance zur Nutzung neuer Technologie (z.B. die Arbeit an Industriertextilien) und neuer Verfahren aus den beiden Regionen im internationalen Maßstab nicht ausreichend wahrgenommen und gefördert worden zu sein. Neue Förderinitiativen in dieser Rich-

tung könnten u. a. folgendes einschließen: Erleichterungen bei der Bedienung von externen Kunden durch den Technologie-Park Mittweida; den Aufbau von Partnerschaften und gemeinsame Betreibung von Inkubator- und Technologie-Zentren in anderen Ländern, wo potenzielle neue Geschäftspartner sein können; spezielle Exportförderprogramme unter Nutzung von Consultants oder großen Unternehmen als Patenschaftsberater für die Arbeit an individuellen Exportplänen von ausgewählten KMU; Technologie-Missionen (z.B. ausgerichtet auf Lasertechnikfirmen) zu internationalen Messen oder in andere Länder; und Einbeziehung von Finanzierungsinstitutionen um Unterstützung für Machbarkeitsstudien zum Export und Besuche auf Exportmärkten zu sichern.

Sich auf Wachstumsunternehmen mit Exportpotenzial und -kapazität konzentrieren. Entsprechend den vorherigen Empfehlungen, intensiver mit Wachstumsunternehmen zu arbeiten, sollten die Ämter für Wirtschaftsförderung bestrebt sein, solche Unternehmen mittels Marktforschung, Marktkontakten und Marktbesuchen zu helfen. Die Kriterien zur Erkennung von potenziellen Wachstumsunternehmen wurden weiter oben schon erwähnt. Diese Frage muss von Seiten der örtlichen Wirtschaftsförderungsbüros zusammen mit anderen lokalen Akteuren wie Beratungsunternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Finanzierungsinstitutionen sowie mit Vertretern des Privatsektors weiter geprüft werden, um Hinweise zu erhalten, wie die Hauptkriterien für die Kategorisierung von Unternehmen mit starkem Wachstum anzuwenden sind.

Ein stärkeres Bewusstsein von Rollenmodellen bei Forschern erzeugen. Dem Nutzen neuartiger Forschung und den Menschen, die hinter solcher Forschung stehen, könnte in den Medien eine größere Öffentlichkeit eingeräumt werden, um Unternehmertum in diesen Bereichen und die damit verbundenen Chancen hervorzuheben. Viele der neuen Firmen, die sich während der letzten Jahre in den beiden Landkreisen gebildet haben, sind auf Hochtechnologie ausgerichtet. Sie sind entstanden, weil Forscher und Hochschuleinrichtungen sich entschieden haben, kommerzielle Chancen zu verfolgen, und dies oft mit der Unterstützung der GWT-TUD, der InnoRegio Initiativen sowie des Technologie-Parks in Mittweida. Weitere Ermutigung zu dieser Art von Existenzgründung sowie die Stärkung der innovativen Förderstrukturen solcher Einrichtungen, würde durch eine bessere Öffentlichkeitsarbeit und die Darstellung fallbezogener Erfahrungen von erfolgreichen Forschern, die selbst den Weg zur Firmengründung gegangen sind, noch unteretzt werden können.

Bereitstellung von geeigneten Gewerbeflächen und -gebäuden für neue und kleine Unternehmen

Auf ‚beste EU-Praxis‘ bei Unternehmensbündelungen und Inkubatoren bauen. Mehr Gewicht sollte seitens Mittweida und des Altenburger Landes auf die Entwicklung und Ausweitung von Inkubatorzentren, Firmenbündelungen und Clustern überall in diesen beiden Landkreisen gelegt werden. Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass die verschiedenen, von ihnen bereitgestellten Dienstleistungen bester EU-Länderpraxis entsprechen. Auch hier sollte die Möglichkeit erkundet werden, Partnerschaften und einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit erfolgreichen und innovativen, innerhalb der EU angesiedelten Inkubatoren zu organisieren. Der Technologie-Park in Mittweida und das Beispiel der Wirtschaftsentwicklungsagentur in Dundalk veranschaulichen, wie dieses Konzept vorangebracht werden kann. Auch sollten die Erfahrungen vieler anderer Zentren (z.B. in Aachen) als Wegweiser für neue Initiativen in Mittweida und im Altenburger Land geprüft werden.

Eine nutzerfreundlichere Datenbank zu allen Gewerbeflächen und -gebäuden aufbauen, die neuen Unternehmern und sich entwickelnden KMU zur Verfügung steht. Beide Landkreise stellen Datenbanken zu Gewerbeflächen und -gebäuden bereit und laden zur Kontaktaufnahme für weitergehende Informationen ein. Das sind wertvolle und nützliche Informationen. Sie könnten

jedoch werbewirksamer, attraktiver und aussagekräftiger gestaltet werden. Spezifischere Angaben und Anschauungsmaterial zu ausgewählten Flächen und Gebäuden, die für Firmenneugründungen sowie bestehende KMU vorgesehen und geeignet sind, wären hilfreich. Derartige Informationen könnten auch klären, ob die aufgelisteten Flächen und Gebäude für alle Branchen geeignet sind (z.B. haben die Lebensmittelindustrie, die Informations- und Kommunikationstechnologie, der Maschinenbau und andere Sektoren einige gemeinsame, aber auch unterschiedliche Anforderungen). Unter Nutzung der Erfahrungen von Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen (GFAW) sollten beide Landkreise bemüht sein, zielgerichtete Informationen leicht zugänglich und regelmäßig aktualisiert auf einer Webseite bereitzustellen. So könnte auch in verstärktem Maße Werbung betrieben werden, indem Werbesendungen und E-Mail-Kampagnen ermöglicht werden, die an Zielfirmen in anderen Bundesländern oder an internationale Unternehmen gerichtet sind, welche in die beiden Landkreise geholt werden sollen.

Das Engagement örtlicher Akteure bei der Umsetzung der Empfehlungen dieses Berichtes sicherstellen. Die Ämter für Wirtschaftsförderung, Banken, Hochschul- und Forschungseinrichtungen, Beratungsfirmen, Ausbildungseinrichtungen und andere sollten sich dazu ermutigt fühlen bei der Umsetzung, der in diesem Bericht dargestellten Empfehlungen, mitzuwirken und dabei engere Zusammenarbeit mit allen lokalen Partnern anzustreben. Das Fundament für größeres Unternehmertum auf lokaler Ebene zu legen verlangt lokale Leitung, lokale Initiative und lokales Gemeinschaftshandeln. Dies ist eine der Schlüsselbotschaften, die sich aus der Erfahrung und Praxis der internationalen Lernmodelle ergibt.

Weitere spezifische Empfehlungen für Mittweida

Das Wirken der Fachhochschule (FH) Mittweida für Unternehmensentwicklung könnte dadurch befruchtet werden, dass die FH ihre Kooperation mit anderen Hochschulen und Universitäten (gegenwärtig gibt es über 100 solcher Kooperationsprogramme) international ausweitet, um so an Erfahrungen *speziell zu Existenzgründungsprogrammen* teilhaben zu können. Dies könnte sich auf den Austausch von technischem Fachwissen (z.B. zur Lasertechnik, bei der Mittweida über besonderes Fachwissen verfügt) oder auf die Kooperation und den Austausch zu ausgewählten Vorhaben erstrecken, in denen Partnerhochschulen einen einzigartigen Wissens- und Erfahrungsschatz entwickelt haben.

Lebensdauer und Kontinuität der Initiative SaXeed ausweiten. Diese Sensibilisierung von Absolventen für das Unternehmertum ist wichtig, um zu Firmenneugründungen anzuregen.

Das Technologie-Zentrum in Mittweida, als das ‚beste‘ Modell in Sachsen beschrieben, sollte bekannter gemacht werden und im Idealfall eine Wiederholung erfahren und auf andere Sektoren ausgedehnt werden, wie den Software-Bereich und auch nichttechnologische Sektoren. Viele der bereitgestellten ‚harten‘ und ‚weichen‘ Dienstleistungen sind in gleichem Maße wertvoll für den Erfolg neu gegründeter und sich entwickelnder nichttechnologischer Unternehmen.

Weitere spezifische Empfehlungen für das Altenburger Land

Fakultäten der Hochschulen. Bei fünf größeren Universitäten in der näheren Umgebung scheinen die Aussichten für das Altenburger Land auf Gründung einer neuen Hochschuleinrichtung nicht sehr realistisch zu sein. Als eine Alternative sollte geprüft werden, welche Aussichten dafür bestehen, im Altenburger Land eine Fakultät von einer der im Umfeld von Altenburg bestehenden Hochschulen auf Grund möglicher standortbedingter Wettbewerbsvorteile, wie z.B. eine landwirtschaftliche oder ernährungswissenschaftliche Fakultät oder entsprechende Institute

anzusiedeln. Nach Brixen (Südtirol) wurden Abteilungen der Hochschulen von Bozen und Padua verlegt und zwar dank der geschichtlichen Tradition von Brixen auf den Gebieten Bildung, Theologie und Philosophie. In diesem Kontext zeigt das Pilotvorhaben „Studium Plus“ zur Einführung eines Bachelor-Studienganges für Wirtschaftsingenieurwesen mit theoretischer Ausbildung in Altenburg und Praktika in Unternehmen des Landkreises, was gute Zusammenarbeit auf örtlicher Ebene und neuartige Vorgehensweise bei der Verknüpfung von Hochschuleinrichtungen, der örtlichen Verwaltung und kommerziellen Partnern vermögen. Das Vorhaben wird gemeinsam vom Landkreis Altenburger Land, von der Industrie- und Handelskammer Gera, der Fachhochschule Jena und der Stadt Altenburg. Letztere hat den Zusammenschluss zur finanziellen Förderung dieses Vorhabens getragen. Eine derartige Initiative, bei der ein Großteil der Ausbildung im Altenburger Land stattfinden wird, ist ein gutes Beispiel dafür, wie das Altenburger Land sein unternehmerisches Umfeld eher durch strategische Verknüpfung mit externen Partnern als durch eine eigene neue Hochschuleinrichtung voranbringen kann.

Unternehmensinkubatoren. Auf ähnliche Weise könnte das Altenburger Land die Möglichkeiten für eine neue Inkubatoreinrichtung prüfen, die sich z.B. in Sektoren wie der Lebensmittelindustrie oder der Kunststoffverarbeitung gründen könnte. Auf diesen Gebieten hat sich vor Ort entsprechender Sachverstand herausgebildet. Die Ansiedlung eines solchen Zentrums, möglicherweise verbunden mit Forschungseinrichtungen, könnte ebenfalls die Argumentation zugunsten von dort anzusiedelnden Instituten, Universitätsabteilungen, einzelnen Studiengängen oder anderen wissenschaftlichen Aktivitäten stärken. Die Synergien zwischen diesen Elementen könnten sich sowohl günstig auf deren Entwicklung als auch auf den Landkreis und die weitere Region auswirken. Andernorts sind viele Inkubatoren so gut vorangekommen, dass sie echte Zentren des Sachverstandes für Industrie- und Dienstleistungsbranchen werden konnten. Der Landkreis könnte zu dem Schluss gelangen, dass ein Inkubationszentrum dem Ort ein neues Image verleihen und eine Reihe von Unternehmen anziehen könnte. Wiederum ist es wichtig anzumerken, dass die Förderstruktur und die Leistungen eines Inkubators gleichermaßen für technologische und nichttechnologische Unternehmen wertvoll sein können und dessen Errichtung nicht von der lokalen Wissenschaftsinfrastruktur abhängt.

Flughafen Altenburg-Nobitz. Da diese Infrastruktureinrichtung das Potenzial besitzt, das internationale Profil sowohl des Landkreises als auch der weiteren Region beträchtlich zu verändern und damit das unternehmerische und wirtschaftliche Umfeld zu verbessern, sollte das Landratsamt bestrebt sein, alle maßgeblichen Akteure zusammenzubringen, um seine notwendige Modernisierung voranzutreiben.

Bürokratie und Verzögerungen bei Baugenehmigungen und Lizenzen. Vertreter des Privatsektors haben unmäßig lange Verzögerungen auf diesem Gebiet hervorgehoben. Dies sollte von der örtlichen Verwaltung überprüft und behoben werden. Ein Prozess zur Bewertung von Wirkungen auf Unternehmen (*Enterprise Impact Assessment*) sollte eingerichtet werden.

Internationale Lernmodelle

Dundalk, Verwaltungsbezirk Louth, Irland

Beschreibung des Ansatzes

Dundalk liegt an der Ostküste von Irland, auf halbem Wege zwischen den beiden größten urbanen Zentren der Insel, jeweils 80 km von Belfast in Nordirland (VK) und Dublin in der Republik Irland entfernt. Dundalk ist Verwaltungszentrum von Louth, einem Bezirk mit Mischlandwirtschaft (Pflanzenanbau und Tierhaltung: Anmerk. d. Übers.), Industrie und Tourismus als

hauptsächlichen Wirtschaftstätigkeiten. Die Stadtbevölkerung wuchs von 25.000 in den 70er Jahren auf 32.000 im Jahr 2005 an und soll nach Prognosen bis 2020 bis 60.000 Einwohner anzuwachsen. In der Vergangenheit wies Dundalk wirtschaftliche Stärke auf, die auf der Schuhproduktion (6.000 Beschäftigte in den 60er Jahren), Textil- und Zigarettenindustrie, Bierbrauereien und dem Maschinenbau beruhte. Der Niedergang der traditionellen Industrien und die geographische Grenzlage (das natürliche Hinterland im Norden liegt im VK) stellten Dundalk vor große Herausforderungen in seiner weiteren Entwicklung, was durch eine schwach entwickelte Infrastruktur weiter verstärkt wurde. Heute wird Dundalk in der „Nationalen Raumplanungsstrategie für Irland 2002 – 2020, Menschen, Standorte und Potenzial“ als das „Tor zur Entwicklung“ bezeichnet, was den Gedanken dezentraler Entwicklung unterstreicht. Jeder Bezirk wurde dazu angehalten, eine auf Grundlage breiter Konsultation, Forschung und Vorausschau gegründete 10-Jahres-Vision zu erstellen. Darüber hinaus hat Dundalk seine eigene Bewertung als Ort zum Investieren, Wohnen, Arbeiten und Besuchen vorgenommen, die als Basis für die Erarbeitung eines Wirtschaftsentwicklungsplans bis 2010 dient.

In Irland liegt die Verantwortung für die nationale Politik zur Förderung von Unternehmertum und KMU beim *Department of Enterprise, Trade & Employment*, dem Ministerium für Unternehmertum, Handel und Beschäftigung. Zuständigkeiten für die Umsetzung seiner Politikmaßnahmen werden an staatliche Agenturen delegiert. Dundalk verfolgt bei der Wirtschaftsförderung einen dreistufigen, nach Segmenten gegliederten Ansatz; (i) Kleinunternehmertum, (ii) Entwicklung von KMU und einheimischem Gewerbe und (iii) internationale Investitionen. Es gibt eine enge Zusammenarbeit sowie eine Vielzahl gemeinsamer Aktivitäten, wie z.B. gemeinsam finanzierte Studien und Weiterbildungsveranstaltungen, zwischen diesen Partnern und mit anderen lokalen Einrichtungen, wie z.B. die Handelskammer Dundalk und das Technologie-Institut Dundalk.

Nachfolgend werden einige der wichtigsten örtlichen Fördereinrichtungen kurz dargestellt.

Das *Louth County Enterprise Board*, der Unternehmerrat des Verwaltungsbezirks Louth, einer von insgesamt 35 solcher Räte auf der Ebene von Verwaltungsbezirken und Städten, befasst sich mit Kleinunternehmertum. In den letzten Jahren hat er jedes Jahr durchschnittlich 30 neue Projekte gefördert und 25 Weiterbildungskurse mit ca. 250 Teilnehmern durchgeführt. Der Rat hat verschiedene Unterprogramme zur Förderung von KMU:

- PLATO ist ein Firmennetzwerkprogramm, über welches sachkundige Berater aus größeren Unternehmen mit kleinen Firmen bekannt gemacht werden.
- *Craftmark* (Handwerksdienst) ist ein Aus- und Weiterbildungs- sowie Beratungsdienst für Handwerker.
- *Women in Enterprise* (Frauen als Unternehmerinnen) richtet sich an Frauen, die Geschäftsideen entwickeln möchten.
- *Creative Enterprises* (Kreative Unternehmen) wendet sich an Unternehmensgründungen und bestehende Unternehmen im Bereich der kreativen Künste (z.B. Musik, Malerei).
- *Border Vision* (Grenzbereichsvision) ist ein gebündeltes Programm, das einzelne Programme aus dem Umweltbereich und Initiativen im Bereich digitaler Medien verbindet. Alle Programme sind grenzüberschreitend angelegt, d.h. sie bieten Förderung und Dienstleistungen für Personen in den Regionen beiderseits der Landesgrenzen.

Enterprise Ireland ist eine Einrichtung auf gesamtstaatlicher Ebene und zuständig für die Entwicklung der irischen Industrie. Ihre Kernaufgabe besteht darin, die Entwicklung irischer Unternehmen hin zu Firmen von Weltklasse voranzubringen, damit diese gefestigte Positionen auf den globalen Märkten behaupten können. Die Kunden von *Enterprise Ireland* sind vorwiegend, aber nicht ausschliesslich, KMU, die 10 Personen oder mehr beschäftigen, im produzierenden Gewerbe oder im international nachgefragten Dienstleistungssektor aktiv sind. Sie sind in drei Hauptkategorien mit entsprechend abgestimmter Förderung, eingeteilt: (i) Existenzgründer in der Frühphase, (ii) Firmenneugründungen mit hohem Wachstumspotenzial und (iii) Großunternehmen (Nicht-KMU).

Ziel und Aufgabe von *Enterprise Ireland* ist es die irische Industrie neu zu gestalten. Im Rahmen eines auf nationaler und regionaler Ebene gesteuerten Gesamtansatzes setzt sich diese Institution wichtige Wegmarken, um dieses Ziel zu erreichen:

- EUR 3 Mrd. Exportumsatz im Laufe der nächsten drei Jahre;
- Verdopplung der Zahl der mit ‚sinnvoller‘ F&E-Tätigkeit befassten Unternehmen auf 1050 bis 2010;
- Förderung bei der Schaffung von 210 neuen ‚Hochpotenzial-Startup-Firmen‘ (HPSU) landesweit (bis Jahresende 2007);
- Kampagne zur Steigerung der Exportbereitschaft durch Umsetzung von Projekten zur Verbesserung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in 300+ Unternehmen (bis Jahresende 2007); und
- Infrastruktur (Straßen, Hochschulen/Nähe usw.) und verfügbare Gebäude.

IDA Ireland, die Industrieentwicklungsagentur Irland konzentriert sich ausschließlich auf die Strategie und Förderung bei ausländischen Direktinvestitionen. Sie ist die dritte wichtige Institution, die sich mit neuen Unternehmen in Dundalk befasst. Sie ist eng mit Schwesteragenturen verbunden, die mit einheimischen Firmen und der örtlichen Verwaltung zu tun haben. *IDA Ireland* unterhält ein nationales und weltweites Netz von Büros. Ihre Zweigstelle in Dundalk spielte eine entscheidende Rolle, als Unternehmen wie Xerox, Heinz, ABB und eine Reihe kleinerer Firmen ins Land geholt wurden. Anfang 2006 konnte die Agentur auch neue Projekte des industriellen Dienstleistungssektors, darunter Finanzdienstleistungen und Kundenbetreuung nach Dundalk bringen.

Infrastruktur

Dundalk und das Umland erhielten in den letzten Jahren umfangreiche neue Infrastruktureinrichtungen, wie Straßen, Telekommunikation, öffentliche Versorgung (Energie, Wasser, Abwasser), sowie extensive, meist private Investitionen im Einzelhandel, Freizeit- und Erholungseinrichtungen. Seine moderne Infrastruktur kann sich heute gut mit ähnlichen Standorten sowohl in Irland als auch außerhalb des Landes messen. Die Bereitstellung von Gewerbe- oder Geschäftsräumen ist ein Schlüsselement bei der Verbesserung der Infrastruktur in der Region Dundalk und im gesamten Land. Enterprise Ireland investiert gemeinsam mit den örtlichen Kommunen, dem Hochschulbereich und dem Privatsektor bei unterschiedlichen Vorhaben zur physischen Infrastruktur. Dazu zählen z.B. Unternehmenszentren der Kommunen, davon eines in Dundalk, private Gewerbeparks sowie Inkubatoren.

Das Technologie-Institut von Dundalk ist ein 45 ha großer Hochschul-Campus mit F&E-Kompetenz auf dem Gebiet der Elektronik, des Maschinenbaus und der Fertigungstechnik, der Steuertechnik und Automation, der Softwareentwicklung/Informations- und Telekommunikationstechnologie, der kreativen und digitalen Medien sowie der erneuerbaren Energien. Innerhalb des Campus wirkt sein regionales Entwicklungszentrum als Schaltstelle für Unternehmensförderung und Technologietransfer und stellt 26 Inkubatoreinheiten (ca. 22-55 qm große Büroeinheiten) zur Verfügung. Außerdem stellt das Zentrum 6 Einheiten zu jeweils 25 qm in Drogheda bereit, das ca. 25 km entfernt liegt. Diese Einrichtungen bieten umfassende Inkubationsdienste ‚besten Praxis‘ an.

Finanzierung

Die mit Unternehmertum und KMU befassten Entwicklungsagenturen stellen folgendes bereit: direkte Finanzhilfen, in Form von Zuschüssen für Machbarkeitsstudien, Kapitalzuschüsse, Beschäftigungszuschüsse, für ausgewählte Vorhaben sowie Kontakte zu Finanzierungsquellen, wie Banken und Beteiligungskapitalorganisationen. Zudem gewährt *Enterprise Ireland* Zuschüsse für F&E-Tätigkeit und stellt in ausgewählten Fällen Beteiligungskapital gemeinsam mit Anlegern aus dem Privatsektor bereit. *Enterprise Ireland* hat 30 verschiedene Beteiligungskapitalfonds durch Zuweisungen von EUR 143 Mio. unterstützt, was insgesamt EUR 545 Mio. erbracht hat, die im Rahmen dieser Fonds verwaltet werden. In Dundalk investierte die Beteiligungskapitalgesellschaft *Enterprise Equity Venture Capital Group* rund EUR 48 Mio. in 73 irische und nordirische Firmen.

In den letzten Jahren richtete das irische Bankensystem sein Interesse zunehmend auf KMU aus, so stellt beispielsweise die *Bank of Ireland* ein Startup-Paket zur Verfügung. Alles in allem profitieren Unternehmer und KMU in Dundalk (und anderen Regionen) aus einem Portfolio finanzieller Anreize, von Beteiligungskapital und Darlehen zur Neugründung und Weiterentwicklung von Unternehmen.

Das Startup-Paket der *Bank of Ireland* umfasst eine Reihe von attraktiven Produkten und Dienstleistungen:

- Gebührenfreie Kontoführung über einen Zeitraum von zwei Jahren;
- Gebührenfreies Online-Banking über einen Zeitraum von zwei Jahren;
- Bankdarlehen bis zu EUR 200.000 zu Zinssätzen von 5% bis 7%;
- Verzicht auf Vermittlungsgebühr bei Leasing- oder Ratenkaufgeschäften; reduzierte Verwaltungsgebühren auf Fakturafinanzierungsdienste;
- Reduzierte Gebühren und Spesen auf Kreditkartendienste;
- EUR 50 Rabatt für die Palo Alto-Businessplan-Software und 20% Discount auf eine Hewlett Packard Ausrüstung;
- 33% Rabatt auf das Handbuch zur Arbeitnehmergesetzgebung ‚Graphite Human Resources‘;
- 30% Discount auf Beratung zur Firmenneugründung; 1 gebührenfreie Stunde für Konsultation bei einem qualifizierten Buchhalter;
- Rabattangebote für Software zu E-Commerce;
- 20% Nachlass auf 02-Handsets und Tarife;

- Gebührenfreie Aufnahme in die Gelben Seiten; und
- 50% Reduzierung des Mitgliedsbeitrages für den Kleinunternehmerverband.

Export

Im Rahmen der von *Enterprise Ireland* geleisteten Dienste wird auch Hilfestellung bei der Exporttätigkeit gegeben. Das reicht von der Unterstützung von Firmen mittels Programmen zur Stärkung ihrer ersten Exportstrategien (z.B. gerichtet auf Unternehmen mit weniger als EUR 30.000 Exportvolumen) bis zu Fortbildungsseminaren, die 2004-2005 beispielsweise die Schlüsselfragen der Exporttätigkeit herausstellten und die teilnehmenden Unternehmen mit den zur Verfügung stehenden Dienstleistungen bekannt gemacht haben. Einigen Firmen wurden individuelle Mentoren mit erheblicher Exporterfahrung zur Seite gestellt, um gemeinsam an Exportplänen zu arbeiten. Gleichfalls erhielten sie durch die Überseebüros von Enterprise Ireland praktische Hilfe vor Ort.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Historisch gesehen weist Dundalk viele Merkmale auf, die in Sachsen und Thüringen nicht ungewöhnlich sind: Traditionelle Industrien, die einem Schrumpfungsprozess unterlagen und vielfach nicht mehr existieren; Lage an einer Grenze (mit Mitnahmeeffekten im Falle von Dundalk wegen des Konflikts in Nordirland); und eine Versorgungsmentalität (seitens vieler Arbeitnehmer: Anm. d. Übers.) mit begrenztem lokalem Unternehmerethos.

Die lokale Entwicklungsstrategie bietet nützliche Fingerzeige für andere Regionen:

- *Koordinierte nationale, regionale, verwaltungsbezirkliche und lokale Entwicklungsplanung* in der Raumplanung und Wirtschaftsentwicklung bei enger Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor.
- *Strategische Vision und Initiativen – ein 10-Jahres-Plan*, erarbeitet von der *Dundalk Economic Development Group*, um aus Dundalk einen Ort zum „Investieren, Wohnen, Arbeiten und Besuchen“ zu machen.
- *Schaffung von lokalen Anziehungsmagneten*, welche die Stadt regional und international ins Bild rücken, so z.B. Gesundheits- und Freizeiteinrichtungen, Pferderennbahn mit Flutlicht, Segeln.
- Der Ansatz *Öffentlich-Privater Partnerschaften*, der tatsächlich mit allen in Dundalk aktiven öffentlichen und privaten Partnern verfolgt worden ist.
- *Messbare Ergebnisse anstreben* mittels Strategien und Pläne, die in Aktionsprogrammen und mit konkreten Ziele umgesetzt werden.
- *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und ein funktioneller Ansatz*, d.h. praktisches Zusammenwirken bei der Gestaltung und Umsetzung von Ausbildungsprogrammen und Politikinitiativen, von denen viele als grenzüberschreitende Aktivitäten angelegt sind.
- *Breite Palette von Dienstleistungsangeboten* in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Finanzierung und allgemeine Beratung sowie die Existenz von Inkubationszentren.

- *Segmentierung von Kundenfirmen* und ein klares Bewusstsein darüber, wer was braucht und wer mit wem umgeht (sowie eine Anlaufadresse je Firmensegment).

Gründe für den Erfolg oder das Scheitern des Ansatzes in Dundalk

Erfolge bei der Förderung neuen Unternehmertums wurden insbesondere untersetzt durch:

- *Führung/Vision.* Initiativen der örtlichen Verwaltung haben in Verbindung mit staatlichen Stellen, Hochschuleinrichtungen und dem Privatsektor zum Erfolg und einem besseren Verständnis für Zukunftsoptionen beigetragen.
- *Vielfalt der Förderungsmaßnahmen.* Die Philosophie „Für jeden Etwas“ bei der Förderung des Unternehmertums. Dies bedeutet nicht, dass jeder Interessent eine Finanzierung erhält - jedoch ein positiver Ansatz gegenüber allen praktiziert wird. Ein Minimum an Ausbildungs- und Beratungsleistungen wird für jeden bereitgestellt.
- *Identität von Dundalk schaffen.* Im Rahmen ihres Leitbildes sucht die Stadt auf konstruktive und objektive Weise, ihre Identität und ihr Image für die Zukunft abzuklären.
- *Die Grenze zu Nordirland wird nicht als hinderlich oder negativ behandeln.* Die breite Palette von grenzüberschreitenden Initiativen, wie weiter oben dargestellt, belegen diesen neuartigen Ansatz.

Handelt es sich um lokales Unternehmertum, dann ist das Bild in Dundalk nicht rundum erfolgreich. Dundalk muss noch in vielen Bereichen Anstrengungen unternehmen, um Pläne umzusetzen und Veränderungen herbeizuführen. Dazu zählen die Verschönerung des Stadtzentrums und die Wiederbelebung der Geschäftstätigkeit in dieser Zone. Die Arbeitslosigkeit ist zwar zurückgegangen, ist aber immer noch doppelt so hoch wie im Landesdurchschnitt. Erfolgreiche Schritte zur Gewinnung neuer ausländischer Direktinvestitionen werden helfen, dieses Ziel zu erreichen. Diese müssen aber mit größeren Fortschritten bei der Schaffung neuen Unternehmertums einhergehen, vor allem bei der Neugründung von ‚Hochpotenzial-Unternehmen‘, die zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und zum Export beitragen werden. Mit anwachsender Bevölkerung einschließlich der Zuwanderung einiger Arbeitskräfte werden die Herausbildung größerer Unternehmensstrukturen und besonders die Entwicklung von neuen Wachstumsfirmen zwei der größten Herausforderungen für die Zukunft sein. Fortschritte sind auch bei der besseren Verknüpfung zwischen internationalen und einheimischen Unternehmen (z.B. bei Einkauf, Nebenauftragsvergabe, Outsourcing, etc.) nötig. All diese Dinge stellen eher ‚laufende Arbeiten‘ als ein Versagen dar, bleiben aber auch in Zukunft für Dundalk zentrale Aufgaben.

Aufgetretene Hindernisse, und wie darauf reagiert wurde

Die weiter oben dargestellten historisch bedingten Probleme wie Rückgang traditioneller Industrien, hohe Arbeitslosigkeit und die Notwendigkeit höherer Einkommen sind mit erheblichem und messbarem Erfolg bewältigt worden. Im Allgemeinen waren die bisherigen Antworten erfolgreich. Nun aber sieht sich die Stadt zunehmend Herausforderungen gegenüber, die den Umgang mit dem Bevölkerungswachstum und der örtlichen Wirtschaft sowie die Behauptung ihrer Identität im Wettbewerb um Investitionen und Unternehmensansiedlung betreffen. Das schwach ausgeprägte Unternehmerethos bzw. die Versorgungsmentalität sind in gewissem Grade noch spürbar in der Erwartung vieler, dass neue ausländische Direktinvestitionen eher in der Lage sind, die wirtschaftlichen Probleme zu beheben als einheimische Unternehmen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Dundalk gibt das typische Modell einer Grenzstadt ab, die für Grenzregionen und kleinere Bevölkerungszentren allgemein üblichen Probleme zu bewältigen hatte. In dem Spagat zwischen den zwei wichtigsten städtischen Zentren in Irland muss Dundalk sowohl von dieser Nähe profitieren als auch in gleicher Weise ihre eigenen Wettbewerbsvorteile und ihre individuelle Identität behaupten und daraus Nutzen ziehen. Die o.a. verschiedenen Initiativen sind mit einem hohen Maß an Intervention verbunden und liefern nützliche Erfahrungen zum Vergleich. Das Vorhandensein von spezialisierten und engagierten Institutionen, die sich mit Kleinstunternehmen, KMU und ausländischen Direktinvestitionen befassen, hilft, Rollen und Verantwortlichkeiten bei Strategien zur Förderung von Unternehmertums klar abzugrenzen. Das impliziert nicht *per se*, dass eine derartige institutionelle Struktur von den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land übernommen werden sollte. Was nutzbringend aus dem Modell von Dundalk abgeleitet werden kann, ist der Vorzug, über klar ausgewiesene institutionelle Zuständigkeiten in der Umsetzung politischer Initiativen im Bezug auf die unterschiedlichen Firmensegmente zu verfügen. Ebenfalls wird eine gute Zusammenarbeit zwischen den verantwortlichen lokalen Akteuren angestrebt.

Unter Beachtung des Dundalk-Modells hier nun einige Fragen, die sich als nützlich erweisen könnten:

- Inwieweit gestalten Mittweida und das Altenburger Land ihre jeweils eigene Vision und Planung für die nächsten zehn Jahre? Besteht bei einem solchen Prozess volle Mitwirkung und Einbeziehung aller öffentlichen und privaten Partner?
- Besteht die Notwendigkeit, Kleinstunternehmen und andere KMU strenger nach Segmenten zu unterteilen und die Beratungs- und Förderpakete klarer auf die Erfordernisse jedes Segments zuzuschneiden? Werden alle Bereiche der Gesellschaft ausreichend beachtet und nicht nur technologieorientierte Unternehmer und Firmen bevorzugt?
- Werden die Inkubatoreinrichtungen und unternehmerische Ausbildung in diesen Landkreisen den örtlichen Bedürfnissen gerecht?
- Zeigen die Finanzierungsinstitutionen mit Blick auf die regionalen und lokalen Ziele zur Förderung des Unternehmertums ein proaktives Vorgehen?
- Und schließlich: Wird der breitere, ganzheitliche Ansatz von Dundalk bei den Bemühungen zur Verbesserung seiner Anziehungsmagneten und damit der Lebensqualität und des wirtschaftlichen Umfeldes auch in den deutschen Landkreisen in bestmöglicher Weise verfolgt?

Dies sind einige der wichtigsten Punkte die hinterfragt werden könnten und so nützliche Aussagen zur Strategienentwicklung in Mittweida und im Altenburger Land liefern könnten.

Webseiten für weiterführende Informationen

Bank of Ireland (Irische Nationalbank):
Cross Border Centre for community development
(Grenzüberschreitendes Zentrum für gemeinschaftliche
Entwicklung):
Dundalk Chamber of Commerce

<http://www.bankofireland.com>
<http://www.crossbordercentre.org>
<http://www.dundalk.ie>

(Handelskammer von Dundalk): <i>Dundalk Institute of Technology</i>	http://www.dkit.ie
Technologieinstitut von Dundalk): <i>Dundalk Town Council</i> (Stadtverwaltung von Dundalk):	http://www.dundalktown.ie
<i>Enterprise Equity Venture Capital Group</i> (Unternehmenskapital Beteiligungskapitalgruppe):	http://www.enterpriseequity.ie
<i>Enterprise Ireland</i> :	http://www.enterprise-ireland.com
IDA (Industrieentwicklungsagentur) Ireland:	http://www.idaireland.com
<i>Louth County Enterprise Board</i> (Unternehmensrat Louth):	http://www.lceb.ie
<i>Louth County Enterprise Board initiatives</i> (Initiativen des Unternehmensrats Louth):	http://www.womeninenterprise.net , http://www.craftmark.ie , http://www.plato.ie
<i>Newry-Dundalk joint chamber forum</i> (Gemeinsames Kammerforum Newry-Dundalk):	http://www.newrydundalkforum.com
<i>Novation</i> (Inkubations- und Innovationsinitiative der Regionalen Entwicklungsagentur/Entwicklungszentrums):	http://www.novation.ie
<i>Regional Development Centre</i> (Regionales Entwicklungszentrum Dundalk):	http://www.rdc.ie , http://www.midasinitiative.com

Brixen (Südtirol), Italien

Beschreibung des Ansatzes

Brixen ist die drittgrößte und prosperierende Provinzstadt in Südtirol (Autonome Provinz in Italien). Sie liegt ca. 45 km südlich des Brenner-Passes, 80 km von Innsbruck und 40 km vom Flughafen in Bozen, der Hauptstadt Südtirols, entfernt. Brixen ist eine der ältesten Städte in Tirol. Die Bevölkerung ist von 13.456 im Jahre 1961 auf 19.032 Einwohner Ende 2004 angewachsen.

Durch die Förderung neuer Infrastruktur und die Erschließung neuer Geschäftsfelder wurde die Grundlage für 15 Jahre kontinuierlicher Vollbeschäftigung, ein dynamisches Image und eine wachsende Bevölkerung geschaffen. Brixen hat heute etwa 9.000 Beschäftigte in 1.200 Firmen. Durch seine bekannte hochwertige Milch-, Obst- und Weinproduktion besitzt Brixen auch zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen sowie einige größere Firmen, die in fünf kleinen Gewerbegebieten und im Industriegebiet südlich der Stadt angesiedelt sind. Die breit angelegte Strategie für die unternehmerische und lokale Entwicklung ist ausgerichtet auf:

- *Infrastruktur*. Bauen auf eine Basisinfrastruktur (Straßen, Einzelhandel, Einrichtungen, Gewerbegebiete usw.), um den strategischen Standort und die Verbindungen zwischen Brixen und Österreich, Süddeutschland und Norditalien zu maximieren und im Wettbewerb mit anderen Städten seine Image- und Wettbewerbsvorteile zu behaupten.
- *Veranstaltungen und Ausstellungen*. Förderung eines breiten Spektrums von Veranstaltungen und Ausstellungen (z.B. Brixner Altstadtfest, Weihnachtsmarkt, Sportveranstaltungen, traditioneller Bauernmarkt und Dorffeste), die die gewerbliche Entwicklung voranbringen und das Image sowie das Geschäftsleben der Stadt verändert haben.

- *Neue Modernisierungsinitiativen.* Seit den 70er Jahren hat Brixen Initiativen unternommen, die auf seine zukunftsorientierte Entwicklung hinweisen. Brixen war beispielsweise die erste Stadt in Tirol, die das Zentrum zur Fußgängerzone erklärte, seit 1978 Altstadtfesten veranstaltet und schon damals den Direktverkauf durch den Einzelhandel gefördert hat. Die städtische Entwicklung wurde durch wirksame und gute Flächenplanung unteretzt.
- *Örtliches Unternehmertum in Bereichen wie Tourismus, Holzverarbeitung, Obst-, Wein- und Gemüsebau.* Die Obstbaugenossenschaft ‚Melix‘ in Brixen ist ein spezialisierter Anbieter von einheimischen Äpfeln (die vom Bauern an den Verbraucher geliefert werden). Brixen hat hier seine Marktnische gefunden und eine starke Wettbewerbsposition aufgebaut. In Südtirol gibt es 1.000 holzverarbeitende Firmen, meistens kleine Betriebe. In Technologiebereichen sind neue Unternehmen entstanden. In der Region Südtirol mit rund 480.000 Einwohnern gründen sich jedes Jahr im Durchschnitt 1.500 neue Firmen.

Förderung des lokalen Unternehmertums. Die direkte Förderung neuer Unternehmen durch die örtliche Verwaltung oder andere Institutionen konzentriert sich hauptsächlich auf Informationsbereitstellung und Training. Die Handelskammer bietet ein unentgeltliches ‚Startpaket‘ an, das orientierende Hilfestellung zum Thema „Wie gründet man ein Unternehmen?“ gibt und die Dienste der Kammer erläutert. Darüber hinaus werden unentgeltliche Konsultationsstunden in Zusammenarbeit mit dem regionalen Handwerkerverband der Provinz und der Dienstleistungsgenossenschaft freier Berufe (Wirtschafts- und Rechtswesen) angeboten. Mit Informationsveranstaltungen, Seminaren und Workshops sowie einem Ausbildungskurs für neue Firmengründer werden in Zusammenarbeit mit Bildungsexperten das Bewusstsein für Unternehmertum gestärkt und die Entwicklung entsprechender Fähigkeiten vorangebracht.

Der Bürgermeister von Brixen sieht für die Stadt Chancen und Zukunftsaussichten durch die Herausbildung dreier Branchencluster: Ein Energiekompetenzzentrum mit Schwerpunkt erneuerbare Energien ist im Zusammenwirken mit der regionalen Energiegesellschaft vorgesehen. Das zweite Cluster soll sich auf die Schaffung neuer, auf Hochtechnologie ausgerichteter Unternehmen an der Seite bestehender Technologieanlagen konzentrieren und dabei die berufliche Weiterbildung und engere Vernetzung von F&E-Einrichtungen an der Europäischen Akademie Bozen fördern. Als drittes Cluster wird die Holzindustrie mit dem 2006 eröffneten Kompetenz- und Qualifikations-Zentrum unterstützt. Im Süden der Stadt beschäftigen ca. 70 solcher Firmen 1.700 Personen (ca. 20% der Arbeitnehmer in Brixen). Örtliche Handwerksschulen, Hochschulen und Forschungsinstitute werden sich zu diesem neuen Zentrum zusammenschließen, um den Technologietransfer zu gewährleisten.

Infrastruktur: Brixen hat den Vorteil, an der wichtigsten Autobahn nördlich und südlich des Brennerpasses zu liegen. Diese Lage ist jedoch mit erheblichen infrastrukturellen und umweltbezogenen Problemen verbunden. Neue Zugangsstraßen zum südlichen Gewerbegebiet sind im Bau, und eine neue Autobahnverbindung soll 2006 fertig gestellt werden. Brixen hat sich auf den Bau von Sportanlagen konzentriert, die das Image der Stadt als dynamischen Standort begünstigt haben. Das visionäre und innovative ‚Acquarena‘, ein neues 5.000 qm großes Fitness- und Wellnesszentrum, wurde als Anziehungsmagnet für die ortsansässige Bevölkerung wie auch Bewohner aus dem weiteren Süden (z.B. aus Verona), sowie ausländische Touristen errichtet. Mit der Eröffnung der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bozen (1998) hat die Stadt ihr Bildungsangebot verstärkt. Im März 2004 wurde für diese Fakultät ein neues modernes Gebäude eingeweiht. Dieses Angebot wird durch die Existenz der ‚Philosophisch-Theologischen Hochschule Brixen‘ und Sommerkurse der Universität Padua komplettiert.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise relevant?

Brixen hat in etwa die gleiche Größe wie die Städte Altenburg und Mittweida und stellt gleichermaßen kein wichtiges städtisches Wachstumszentrum dar. Es steht insofern vor vergleichbaren Herausforderungen wie andere kleine Städte. Brixen konnte durch folgende Initiativen Fortschritte erzielen:

Lokale Vision und lokale Strategie. Auf der Grundlage lokaler Ressourcen (Landwirtschaft, Holz, Tourismus) hat die örtliche Verwaltung eine Vision und Strategie entwickelt, die sich auf diese Ressourcen stützt. Dabei wurden gleichzeitig Anziehungsmagneten in entscheidenden sozialen und physischen Infrastrukturen geschaffen. Die Förderung von ortsansässigen Hochtechnologieunternehmen hat das Fundament des wirtschaftlichen Umfeldes gestärkt.

Image. Brixen wird als eine dynamische und erfolgreiche Stadt gesehen, die hohe Lebensqualität bietet. 2004 kamen über 600 neue Bewohner in die Stadt, was somit ihre Anziehungskraft widerspiegelt. Laut Stadtverwaltung ist der Stolz auf die Stadt selbst ein Schlüssel für deren künftige Entwicklung.

Schwerpunkt auf lokalen Vorteilen und lokalen Lösungen. In vielen Fragen hat Brixen nicht nach Lösungen von außerhalb der Region gesucht. Als drittgrößte Stadt in Südtirol musste sie im Wettbewerb bestehen, die örtlichen Hindernisse für Unternehmens- und Stadtentwicklung angehen, an ihrem eigenen Image und neuartiger Wirtschaftsentwicklung arbeiten. Die Stadt hat sich auf beharrliche und innovative Weise bei ihrer Raumplanung sowie der regionalen Wirtschaftsplanung und entsprechenden Initiativen dafür eingesetzt, ein verbessertes Umfeld sowohl für die Wirtschaft als auch für die Lebensqualität zu schaffen.

Sektorenviefalt. Bei Tourismus, erzeugendem Gewerbe, Dienstleistungen, Handwerk, Bildungsinfrastruktur und Geschichte hat Brixen all seine lokalen Vorzüge genutzt und versucht, eine Strategie zu jedem einzelnen Gebiet zu entwickeln. Bedeutende Firmen konnten entstehen und sich entwickeln. Wie bereits angemerkt, liegt eine Herausforderung für die Zukunft darin, die Synergien und Verknüpfungen dieser unterschiedlichen Sektoren zu maximieren.

Netzwerkbildung und Zusammenarbeit. Auf der Ebene der regionalen und örtlichen Verwaltung sowie des Privatsektors besteht eine gute Vernetzung und Zusammenarbeit. Dies erleichterte die Herausbildung neuen Unternehmertums. Studien zum Tourismus in der Region haben ergeben: Vertreter der mittelständischen Wirtschaft und Experten sind einhellig der Auffassung, dass Netzwerkbildung und Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung für den Erfolg kleiner Unternehmen auf den globalen Märkten von heute sind. Die Untersuchungen deuten auch darauf hin, wie wichtig es ist, in der Zukunft darauf zu bauen. Die Zusammenarbeit mit Nachbarregionen und die grenzüberschreitende Interaktion mit gemeinsamen Aktivitäten sind Markenzeichen der Region. 2005 haben die drei Vorsitzenden der Regionalverwaltungen von Nord- und Südtirol sowie von Trient die Europäische Charta für kleine Unternehmen in Brüssel unterzeichnet. In Brüssel wurde das gemeinsame ‚Haus Tirol‘ eingerichtet, um Image und Wachstum der Region zu fördern.

Konzentration auf den Aufbau von Infrastruktur und einer Verbesserung der Lebensqualität. Eine über die wesentliche und grundlegende Infrastruktur hinausgehende Blickrichtung auf das Gesamtbild hat sich als entscheidend bei der Schaffung des Umfeldes für neues Unternehmertum erwiesen; ebenso die Umsetzung vieler Infrastrukturvorhaben, um Brixen für heutige and künftige Bewohner und Investoren attraktiv zu machen.

Gründe für den Erfolg oder Misserfolg des Ansatzes

Entscheidend für den Erfolg waren die **Führung durch die regionale Verwaltung und die Vision** in Verbindung mit der Schaffung eines für neues Unternehmertum und Wirtschaftsentwicklung förderlichen Umfeldes. Eine Philosophie des ‚**Vertrauens in die eigene Kraft**‘ ist klar erkennbar. Ein großer Teil der Herausforderungen, denen sich Brixen heute und in der Zukunft gegenüber sieht, besteht im richtigen Umgang mit Wachstum und im Erzielen einer ausgewogenen Entwicklung. Der florierende Tourismussektor und die mit **gutem Preis-Leistungs-Verhältnis** angebotenen **Dienstleistungen** sind Hauptfaktoren damit nicht nur Brixen sondern die gesamte Region Tirol eine attraktive Adresse für anspruchsvolle Erholungssuchende und gesundheitsbewusste Verbraucher bleibt. Die örtliche Führung hatte möglicherweise wegen ihrer vielfältigen Kontakte mit Touristen aus vielen Ländern eine **externe Orientierung**, d.h. sowohl eine breitere regionale als auch internationale Orientierung gehabt. In ähnlicher Weise waren örtliche Unternehmen auf diese Ausrichtung eingestellt und haben Investitionen wie auch Handelschancen im internationalen Rahmen verfolgt (eine Firma aus Brixen hat in Thüringen investiert). Die Vielfalt der Sektoren, in denen städtische und lokale Unternehmer ihre **Nischensegmente** gefunden haben und in denen sie in Verbindung mit einem **Ansatz für Qualitätsstandards** wettbewerbsfähig sein können, stellen wichtige Fundamente für die weitere Entwicklung dar.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Im Allgemeinen ist es mit dem oben dargestellten kollektiven Ansatz gelungen, die Hindernisse für Unternehmertum und Wirtschaft anzugehen. Brixen hat der Stadt erfolgreich neue Dynamik und Identität verliehen. Brixen weist minimale Arbeitslosigkeit und einen Anstieg beim Einkommen und dem Bevölkerungswachstum auf. Lokalpatriotismus und Qualitätsstandards in der Bildung sind Faktoren, die der Schaffung von Unternehmertum und der örtlichen Entwicklung zu Grunde liegen.

Einige Vertreter der gewerblichen Wirtschaft von Brixen sehen in der hohen Steuerlast im Vergleich zum österreichischen Tirol und in der begrenzten F&E-Förderung Nachteile. Das kann dazu führen, dass expandierende lokale Firmen an andere Standorte verlagert werden, besonders wenn die Investitionen für Innovation und Produkte mit höherer Wertschöpfung nötig sind. In dem Maße wie bestehende Unternehmen wachsen, wird der Zwang, diese Expansion in Brixen zu halten und die Unternehmen zur Expansion in Richtung von Produkten mit höherer Wertschöpfung zu befähigen, neuartige lokale Entwicklungsstrategien erfordern.

Negative Faktoren wie ein zunehmender Anstieg der Bodenpreise, Mangel an qualifizierten Facharbeitern, Steuerbelastung und Bürokratie werden von einem neuen Zentrum für Wirtschaftsdienstleistungen bearbeitet werden, das vom Bürgermeister Ende 2005 vorgeschlagen worden ist. Aufgabe des Zentrums ist die Koordination von Dienstleistungen für Unternehmen. Dem Defizit an klassischen Inkubatoreinrichtungen sollten sich die städtischen Stellen künftig mehr annehmen, insbesondere dann, wenn sich erhöhte Zuwanderung und Bevölkerungswachstum fortsetzen. Die Förderung von neuem Unternehmertum aus allen Segmenten der Bevölkerung heraus einschließlich der neuen Bewohner wird für eine ausgewogene und kontinuierliche wirtschaftliche und soziale Entwicklung bedeutend sein. Förderstrukturen wie Inkubatoren könnten die weitere Ausdehnung von Unternehmertum und KMU-Entwicklung voranbringen.

Einige Kommentatoren verweisen auf Defizite in der Management-Ausbildung und Erziehung, die behoben werden müssen. In Anbetracht des steigenden Wettbewerbes mit anderen Re-

gionen wird sich die Region zukünftig verstärkt mit Themen wie Anregung zu mehr Unternehmertum oder höhere Exportraten bei KMU auseinandersetzen müssen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die starke Betonung des Vertrauens in die eigene Kraft sowie in lokale Attribute und Stärken sind richtungsweisend für andere Regionen. Sie können genau analysieren, wie künftige Anziehungsmagneten in der jeweiligen Region entwickelt werden können. Es ist bemerkenswert, dass der ganzheitliche Ansatz zur Gestaltung eines besseren Lebensstils (und deshalb eines besseren Images) für die Fortschritte in Brixen von zentraler Bedeutung war. Unternehmertum und KMU-Entwicklung sind Funktionen der örtlichen Gesellschaftsstrukturen, aus denen sie hervorgehen. Die Schaffung eines besseren Lebensstils und besseren Umfeldes greift in neues Unternehmertum über und umgekehrt. Örtliche Führung, lokale Innovation und lokale Kooperation zusammen mit einem Verbundenheitsgefühl und Vertrauen in die Region haben das Fundament für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt gelegt.

Kontakt und Webseite

ASTAT, Landesinstitut für Statistik, "Südtirol in Zahlen 2005" <http://www.provinz.bz.it/astat/siz05>

"Südtirol Handbuch", Autonome Provinz Bozen-Südtirol, Jan. 2005 <http://www.provinz.bz.it>

"Wirtschaft im Alpenraum", Brixen Spezial, Oktober-November 2005 <http://www.wianet.at>

Die Broschüre „Start-up für Unternehmen“ der Handelskammer kann per E-Mail unter startup@hk-cciaa.bz.it angefordert werden.

Die Timisoara Strategie zur Entwicklung von Unternehmertum, Rumänien

Beschreibung des Ansatzes

Timisoara, Rumäniens ist mit 332.000 Einwohnern die viertgrößte Stadt und gleichzeitig das wichtigste Bevölkerungszentrum im Westen des Landes sowie eine der am besten entwickelten Städte in Rumänien. Heute ist Timisoara ein bedeutendes Zentrum für die rumänische Bevölkerung, Auslandstouristen und Geschäftsleute. Die städtischen Behörden führen den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt der Stadt auf ihre geopolitische Lage, die im Vergleich zu anderen Regionen Rumäniens gut entwickelten Förderstrukturen, die gut ausgebildeten Arbeitskräfte und einem hohen Grad an kulturellem und sozialem Zusammenhalt zurück. Es gibt eine Vielzahl lokaler Industriezweige. Diese umfassen folgende Branchen: Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie, Holzverarbeitung, Druckereibetriebe, Lederartikel- und Textilherstellung usw. Das Universitätszentrum von Timisoara bietet Studienmöglichkeiten auf mehreren Gebieten: Medizin, Psychologie, Veterinärmedizin, Polytechnik, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, Philologie, Philosophie, Theater und Musik. Timisoara hat seine Fortschritte dank seiner günstigen Lage und der Umsetzung von politischen Initiativen erreicht, die auf Förderung von Unternehmertum und die Zusammenarbeit in der Stadt, im Verwaltungsbezirk Timis und der Region Westrumänien ausgerichtet sind.

Förderung für das Unternehmertum und die KMU-Entwicklung kommt von nationalen, regionalen und lokalen Stellen. Die Nationale Agentur für KMU und Genossenschaften, eine staatliche Fördereinrichtung für KMU, die dem Büro des Premierministers untersteht, hat im September 2005 ein Regionalbüro in Timisoara eröffnet, um die Umsetzung seiner Programme zu erleichtern. Auf regionaler Ebene ist die Regionale Entwicklungsagentur die für die sozialökonomische Entwicklung der gesamten Westregion Rumäniens zuständige Behörde. Die wichtigste für die Wirtschaftsförderung auf lokaler Ebene verantwortliche Stelle ist ADETIM, die Wirtschaftsförderagentur des Verwaltungsbezirks Timis. Ihre Arbeit wird durch die Handelskammer in Timisoara ergänzt.

Nachfolgend werden einige der wichtigsten örtlichen Fördereinrichtungen kurz dargestellt.

Die Nationale Agentur für KMU und Genossenschaften (NASMEC). NASMEC verfolgt strategische Schwerpunkte und hat folgende Ziele: ein für die Gründung und Fortentwicklung von KMU förderliches Umfeld zu schaffen; KMU-Kapazität zu entwickeln, und den Zugang von KMU zu Finanzierungsquellen zu erleichtern, und deren Zugang zu Auslandsmärkten zu verbessern, eine unternehmerische Kultur zu fördern und die Leistungen in der Unternehmensführungen zu verbessern. NASMEC stellt vielfältige Leistungen bereit, darunter:

- TIMM - eine Jahresmesse für KMU;
- Programme für Unternehmerinnen und Managerinnen sowie Weiterbildungs- und spezielle Beratungsdienste;
- spezielle Programme für das Handwerk und Kunsthandwerk;
- Qualitätssicherung in KMU, die für die Automobilindustrie arbeiten sowie Aufbau von Zulieferketten, basierend auf einem Kooperationsprogrammen zwischen Rumänien und der Regierung von Flandern;
- Entwicklung von Technologie- und Unternehmensinkubatoren;
- EMPRETEC Programm bestehend aus internationales Vermarktungs- und Exportkursen, basierend auf einer Kooperation zwischen NASMEC, der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD), und dem Ministerium für Produktive Tätigkeiten der Region Lombardei, Italien (*Assessorato alle Attivita Produttive*).
- "START"-Programm, das auf die Entwicklung von Jungunternehmertum und Zugang zu Finanzierung gerichtet ist.

Wirtschaftsentwicklungsagentur des Verwaltungsbezirks Timis (ADETIM). ADETIM ist eine sich selbst tragende, auf Wirtschaftsentwicklung spezialisierte Einrichtung, welche 1995 vom Rat des Verwaltungsbezirks Timis in Partnerschaft mit der Stadtverwaltung von Timisoara und der Handels-, Industrie- und Landwirtschaftskammer Timisoara gegründet wurde. ADETIM versteht sich als Schnittstelle zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem Privatsektor und als Zentrum bei der Förderung bester lokaler Praxis zur Umsetzung von politischen Maßnahmen und Methoden. Sie vereint über 250 Mitglieder, darunter die dynamischsten KMU im Verwaltungsbezirk Timis. ADETIM unterstützt ihre Mitglieder durch Initiativen, die zur Verbesserung des wirtschaftlichen Umfeldes führen sollen. Mit nunmehr zehnjähriger Erfahrung bei der örtlichen Wirtschaftsentwicklung und Dienstleistungen zur Hilfestellung für den KMU-Sektor ist

ADETIM ein bedeutender lokaler Akteur, der mitgeholfen hat, die strategische Vision von Timisoara zu bestimmen, und zu deren Umsetzung beiträgt.

Die Handels-, Industrie- und Landwirtschaftskammer von Timisoara. Die Kammer spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Orientierung von Unternehmern und Investoren. Sie hat heute 778 Mitglieder und ist einer der Hauptförderer von Handel und Gewerbe in der Region.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise und Ostdeutschland relevant?

Timisoara (und Rumänien) hat nach Jahrzehnten unter einem zentralistischen kommunistischen System eine schwierige 15jährige Periode der Transformation zu marktwirtschaftlichen Strukturen durchschritten. Zunächst konfrontiert mit weitreichenden strukturpolitischen Reformen sowie mit hoher Arbeitslosigkeit und unausgewogener regionaler Entwicklung erreicht die Stadt nunmehr ein signifikantes Wirtschaftswachstum und sozialen Fortschritt. Timisoara ist eine Modellregion für andere Regionen in Rumänien, was seinen erfolgreichen regionalen und lokalen Entwicklungsansatz und insbesondere die Verringerung der Arbeitslosigkeit auf ca. 3% betrifft. Viel Anleitung und Initiative für diesen Erfolg kam aus lokalen Quellen, somit erhielt das ‚Timisoara-Modell‘ auch international einen hohen Bekanntheitsgrad. Die Stadt ist zwar erheblich größer als die Landkreise Mittweida und Altenburger Land, sie weist aber einige Ähnlichkeiten auf, wie den Übergang von zentralisierten Regierungssystemen zu demokratischen, marktwirtschaftlichen Strukturen, die Nähe zu Grenzgebieten, eine wirtschaftliche Mischstruktur aus Landwirtschaft und Industrie sowie und eine hohe Arbeitslosigkeit in der jüngeren Vergangenheit, als unwirtschaftliche Staatsunternehmen geschlossen, privatisiert oder abgewickelt wurden. Die Erarbeitung einer lokalen Vision und Strategie für das Unternehmertum und die KMU-Entwicklung sowie Haltung und Vorgehensweise, um eine gemeinsame, nach vorn gerichtete Anstrengung aller relevanten Partner zu gewährleisten, sind Gradmesser für die hier erzielten Erfolge und Ergebnisse.

Gründe für Erfolg oder Misserfolg des Ansatzes

Es gibt zahlreiche Faktoren und Faktorkombinationen, die als Gründe dafür genannt werden können, dass in Timisoara solche Erfolge und Fortschritte bei der Förderung des Unternehmertums und der KMU-Entwicklung erreicht worden sind. Es gibt aber auch Bereiche, in denen man noch stärker vorankommen muss. Zu den Gründen, die sich aus wissenschaftlichen Untersuchungen und den Meinungsäußerungen befragter Experten ergeben, zählen historische Faktoren, wie grenzüberschreitender Handel, stark ausgeprägte regionale Identität und gemeinsames Handeln öffentlicher und privater Interessengruppen, sowie die Schwerpunktsetzung auf Bildung und letztlich eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur und Produktivitätsrate.

Vision für die Stadt und ein strategischer Entwicklungsplan. Das Büro des Oberbürgermeisters war die treibende Kraft bei der Erarbeitung der Stadtvision und der lokalen Entwicklungsstrategie, wobei es auch einen starken Einfluss auf die Entwicklungsstrategien des Verwaltungsbezirks und sogar der Region hatte. Das Büro pflegt eine enge Zusammenarbeit mit dem Privatsektor und spielte eine starke Führungsrolle bei der Beschaffung (oder Koordinierung) von Fördermaßnahmen (Finanzierung, Infrastruktur, Inkubatoren, etc.) für die lokale KMU-Entwicklung. Der Oberbürgermeister der Stadt Timisoara ist eines der sieben Mitglieder des ADETIM-Vorstandes. ADETIM erarbeitet nicht nur die Entwicklungsstrategie für den Verwaltungsbezirk Timis, sondern auch die Entwicklungsstrategie für Timisoara.³ Dies ist ein gutes

³ Für weiterführende Informationen, siehe <http://www.primariatm.ro>.

Beispiel für regionale Führung, bei der Entwicklungsstrategien auf drei Ebenen staatlicher Verwaltung, d.h. regional, für den Verwaltungsbezirk und lokal für die Stadt gestaltet wurden.

Geschichte von grenzüberschreitendem Handel und Austausch. Lokale Mentalität und Tradition haben zum Wirtschaftswachstum beigetragen. Die Stadt liegt nahe der Grenze, und unterhielt stets einen Austausch mit Serbien und mitteleuropäischen Ländern. Nach Auffassung sachkundiger Kommentatoren aus Rumänien hat es Timisoara verstanden, wie man daraus Kapital schlagen und sich der Realität und den sich daraus bietenden Chancen anpassen kann.

Internationale KMU. Über 4.500 ausländische Direktinvestitionen konnten nach Timisoara geholt werden, davon 1.638 italienische Kleinstunternehmen oder KMU. Die einheimischen KMU haben sich mindestens im gleichen Tempo wie die neu gegründeten Joint Ventures oder ausländischen Firmen entwickelt. Ausländische Direktinvestitionen haben Kapital und Know-how an einen Ort zusammengebracht, zu einer Zeit, als diese beiden Entwicklungsfaktoren knapp waren. Das Timisoara-Modell zeigt positive Mitnahme- und Demonstrationseffekte von ausländischen Direktinvestitionen auf lokale wirtschaftliche Entwicklung und Wachstum. Die Entwicklung der Stadt Timisoara kann sich auf eine starke unternehmerische Kultur und einen kulturellen Hintergrund stützen, die es vermocht haben, den mit ausländische Direktinvestitionen geschaffenen Grundstock zu pflegen und zu vergrößern.

Grad regionaler und internationaler Eignung. Die Region Timis ist dafür bekannt, dass dort sowohl die öffentlichen Behörden als auch die Bevölkerung ausgeprägte emotionale Bindung zur Region pflegen, was der Zusammenarbeit vor Ort und gegenseitiger Hilfe förderlich ist. Dies wird an der engen Bindung zwischen dem Büro des Oberbürgermeisters und öffentlichen und privaten Interessengruppen deutlich. In Verbindung mit guten fachlichen Fertigkeiten bildete dies die Grundlage für die Entstehung erfolgreicher neuer Unternehmen und Firmen-Clustern.

Cluster-Entwicklung. Kurze Entfernungen, ein hoher Konzentrationsgrad und zwischenbetriebliche Netzwerke kleiner Unternehmen in einigen miteinander zusammenhängenden Gewerbebranchen erklären die stärkere räumliche Ansammlung von Firmen in West/Nordwest-Rumänien. Das Gebiet des Verwaltungsbezirks Timis beherbergt mehrere Cluster von Unternehmen in solchen Bereichen wie Softwareentwicklung, Textilien oder Schuhproduktion. Bemerkenswert ist der hohe Anteil italienischer Investitionen in dieser Region, welche auch die Grundsätze des italienischen Cluster-Modells mit ins Land gebracht haben.

Cluster-Bildung für die Zukunft. Es kann nicht als sicher gelten, dass die Ansammlung von Unternehmen so anwächst, dass daraus nachhaltig dynamische Firmen-Cluster entstehen und diese bei dem gegenwärtigen Stand ihrer Entwicklung wettbewerbsfähig bleiben. Einige dieser Cluster operieren hauptsächlich unter den Bedingungen der Lohnveredelung. Viele der italienischen Firmen sind in Sektoren mit Standardtechnologie tätig und fertigen Zwischen- oder Endprodukte für den Konsum, deren Wachstum begrenzt ist und die eine hohe Preiselastizität aufweist. Die Märkte befinden sich außerhalb der Kontrolle durch der einheimische Unternehmen, da die Anerkennung als heimische Marke sowie der Kontakt zu den Endverbrauchern fehlen. Gleichzeitig sind die örtlichen Unternehmen von Aufträgen aus dem Ausland abhängig. Die örtliche Strategie muss Investoren am Standort halten, indem bessere, für ein nachhaltiges Firmen-Cluster typische Tätigkeitsbedingungen gewährleistet werden, denn sonst könnte man sich einer Firmenverlagerung an Standorte mit niedrigeren Kosten gegenübersehen.

Kurz gesagt, die Stadt und die Region haben ihren wirtschaftlichen Fortschritt innerhalb dieses Rahmens aus lokaler strategischer Vision und Initiativen, lokalen Anziehungsmagneten und Zusammenarbeit von Interessensvertretern aufgebaut. Erhebliche Herausforderungen blei-

ben dennoch bestehen; sie sind jedoch kein Versagen einer notwendigen innovativen Strategie, sondern Teil ihrer fortlaufenden Gestaltung.

Aufgetretene Hindernisse und wie darauf reagiert wurde

Timisoara sah sich all den Problemen der Transition, begrenzter zentralstaatlicher Förderung und im Vergleich zur EU oder mitteleuropäischen Ländern relativ geringer wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung gegenüber. In der Vergangenheit beklagten sich KMU über ständige Veränderungen in der Gesetzgebung und gesetzlich-administrativen Regelungen und verwiesen auf die Notwendigkeit, das wirtschaftliche Umfeld zu vereinfachen und zu stabilisieren. Die Zahl der Kontrollen (Zoll, Hygienebestimmungen usw.), der Mangel an guten und klaren Informationen für einheimische und auch ausländische Investoren und das Fehlen von Management-erfahrungen waren Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung: Auf all diesen Gebieten hat es aber inzwischen erhebliche Verbesserungen gegeben.

Einige der ortsansässigen KMU kritisieren nach OECD-Untersuchungen⁴ die mangelnden Befugnisse des örtlichen Bankmanagements, Entscheidungen über Finanzierungsfragen zu treffen. Dieser Mangel an engagiertem ‚Handausstrecken‘ seitens der Banken gegenüber kleinen Geschäftskunden sowie Inflexibilität und Bürokratie bei der Kreditgewährung für KMU ist in vielen Gegenden innerhalb und außerhalb Rumäniens nicht ungewöhnlich und deutet auf ein Problem hin, das die Gewinnmaximierung von KMU einschränkt. Auch ist das Fehlen von aktiven Akteuren bei Beteiligungskapital in Timisoara und anderen Regionen als ein begrenzender Faktor angeführt worden. Es gibt in Rumänien zehn Beteiligungskapitalfonds, aber nur einen, der in die KMU-Finanzierung involviert ist. Deshalb müssen bei der KMU-Finanzierung noch Schritte erfolgen, um das Umfeld für KMU zu verbessern. Die Einbeziehung italienischer Banken, von denen viele ihre Kundenbasis von Italien aus bedienen, hat sich bei Ausmaß und Umfang der Leistungen für KMU in Timisoara als hilfreich erwiesen. Nationale KMU-Förderprogramme waren darauf ausgerichtet, dieses Problem sowohl in Timisoara als auch in anderen Regionen anzugehen.

Verschiedene Infrastrukturinitiativen wurden auf Timisoara und andere Regionen ausgerichtet: Gewerbeparks, Wissenschafts- und Technologieparks, zollfreie Zonen, industrielle Umstrukturierungszonen mit wirtschaftlichem Wachstumspotenzial und Unternehmensinkubatoren. Ein Evaluierungsbericht hat auf erhebliche strukturelle Schwächen der Gewerbeparks hingewiesen, so ungeeignete Standorte, nicht marktorientierte, sondern durch die Finanzierung bestimmte Anlage und Planung, Mangel an Managementfertigkeiten, unklare Gesetzgebung usw. Laut der Staatlichen Strategie zur KMU-Entwicklung für 2004-2008 ist geplant, weitere Unternehmensinkubatoren einzurichten. In Timisoara stellte ein neuer Wirtschaftsinkubator eine wichtige lokale Initiative dar. In einer zusammenfassenden OECD-Übersicht zur Investitionstätigkeit⁵ wird dieser Inkubator als eine der besten Initiativen bei der Förderung der Entwicklung von KMU angeführt. Das ‚Inkubator- und Technologietransfer-Zentrum‘ ist das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen des Rates des Verwaltungsbezirks Timis, der Stadtverwaltung von Timisoara, der Polytechnischen Hochschule Timisoara und des Programms „Integrierter Wirtschaftsdienst“ der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) gefördert durch die deutsche Bundesregierung, das auf die Förderung von Wirtschaftswachstum und die Verringerung der Arbeitslosigkeit in Rumänien abzielt. Das Betriebskapital des Inkubators für die ersten drei Jahre beläuft sich auf EUR 160.000. Der Inkubator ist im Wesentlichen auf die Bedürfnisse von Studenten und jungen Hochschulabsolventen ausgerichtet, die ihr eigenes Unternehmen auf dem Gebiet der

⁴ OECD (2005): Enterprise Policy Performance Assessment – Romania, OECD, Paris.

⁵ OECD (2005): Enterprise Policy Performance Assessment – Romania, OECD: Paris.

Software-Entwicklung gründen möchten. Der 400 qm umfassende Inkubator ist an der Hochschule angesiedelt.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen und in Ostdeutschland

Timisoara hat viele Standort- und Kostenvorteile, die KMU-Neugründungen und neue Investitionen von außen ermöglicht haben. Da Timisoara wesentlich größer ist als Mittweida und Altenburg, verfügt es über ein für Investoren recht attraktives Arbeitskräfteangebot. Wie jedoch weiter oben beschrieben, sieht sich die Stadt vielen ähnlichen Herausforderungen bei der wirtschaftlichen Entwicklung gegenüber. Sie hat mit dem Übergang zur Marktwirtschaft, dem Postulat der Verringerung der Arbeitslosigkeit und dem Wettbewerb mit Bukarest und anderen Großstädten in Rumänien sowie in Südosteuropa zu tun.

Als Schlüsselprobleme, die sich aus dieser Entwicklung ergeben, könnten folgende von besonderer Relevanz für Mittweida und das Altenburger Land sein:

- Vision für die Stadt und Strategieplan;
- Förderung einer öffentlich-private Partnerschaft und Führung dieser durch die örtliche Verwaltung.
- Im Zusammenwirken mit Hochschulen die Entwicklung einer Schlüsselinfrastruktur vorantreiben.
- Schwerpunkt auf die Förderung von einheimischen und ausländischen KMU und die Gewährleistung einer guten Zusammenarbeit zwischen beiden.
- Konzentration auf Unternehmen sowohl im produzierenden als auch im Dienstleistungsgewerbes sowie Förderung von Clustern.
- Aufbau eines Modells, ähnlich dem von Timisoara.

Timisoara sieht sich bei der Verankerung seiner Cluster und bei Auslandsinvestitionen in die Wirtschaft sowie bei der Unterstützung von KMU in ihrem Bemühen, eine Produktion mit erhöhter Wertschöpfung zu betreiben, ständigen Herausforderungen gegenüber. Mit ihrem aktiven, auf lokaler Kooperation und Partnerschaft basierenden Ansatz und dem beschrittenen Weg von Innovation in Strategiegestaltung und -umsetzung hat sich die Stadt offenbar gut positioniert, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Kontakt und Webseiten

Nationale Agentur für KMU und Kooperation	http://www.animmc.ro
Regionale Entwicklungsagentur (RDA)	http://www.adrvest.ro
ADETIM	http://www.adetim.ro
Wirtschaftsentwicklungsagentur für den Verwaltungsbezirk Timis	
Handelskammer Timisoara	http://www.cciat.ro
Romania Factbook 2004 and 2005	http://www.factbook.net
Informationen über Rumänien zusammengestellt von Investor Services	
„Enterprise Policy Performance Assessment – Romania“ OECD, 2002; 2005 Leistungseinschätzung zur Unternehmenspolitik – Rumänien	http://www.investmentcompact.org
„Clusters of Enterprises and the internationalisation of SMEs: the Case of the Romanian Region of Timisoara“: OECD LEED Programme, 2004 (Unternehmens-Cluster und Internationalisierung von KMU: Der Fall der rumänischen Region Timisoara).	

POLITIKUMSETZUNG IN DER FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM

Andy Pike, Vereinigtes Königreich

Einleitung

Im Hinblick auf den Rahmen für die Politikumsetzung in der zur Förderung von Unternehmertums in den Landkreisen Altenburger Land (Thüringen) und Mittweida (Sachsen) untersucht der vorliegende Bericht die Stärken und Schwächen der derzeitigen Politikumsetzung. Empfehlungen für Anpassungen bei den Methoden zur Politikumsetzung werden angeführt und internationale Lernmodelle in der Politikumsetzung bei der Förderung von Unternehmertum aus Nordostengland (VK), Nordjütland (Dänemark) und Ontario (Kanada) dargestellt. Abschließend werden mehrere strategische Fragen bezüglich der Politikausrichtung herausgearbeitet sowie die Entwicklung eines spezifischen und lokal besser geeigneten Modells von Unternehmertum und räumliche Maßstäbe für die Politikumsetzung in der Förderung von Unternehmertum behandelt.

Stärken und Schwächen

Die Einschränkungen im Hinblick auf Ergebnisse bei der Förderung des Unternehmertums in den beiden Landkreisen spiegeln den auf beide Territorien zutreffenden Kontext von tief verwurzelten wirtschaftlichen Bedingungen wider, die in erheblichem Maße über die Eingriffsmöglichkeiten lokaler Institutionen, insbesondere kurz- und mittelfristig, hinausgehen. Historisch betrachtet hat der unter dem DDR-System stark eingeschränkte und begrenzte Raum für die Schaffung von privatem Einkommen die Akkumulation von Eigenkapital verhindert. Nach der Wiedervereinigung verblieben Einzelpersonen und Unternehmen nur eine begrenzte Kapitalbasis und unzureichendes Eigenkapital als Sicherheit für die Kreditaufnahme. Damit wurden sie von Bankkrediten abhängig und gegenüber schwankenden Zinssätzen anfällig. Niedrige Niveaus bei Investitionen und die Schuldendienstzahlungen führen bei bestehenden Firmen zu schwacher Rentabilität, was die Kapitalbildung für Neuinvestitionen weiter einschränkt.

Die Entwicklung der lokalen Industriestruktur war darüber hinaus hinderlich für den Erfolg von Maßnahmen der Politik, um Möglichkeiten für Existenzgründungen und für das Wachstum der mittelständischen Wirtschaft zu nutzen. Die gegenwärtig örtlich vorhandenen Wachstumszweige sind kapitalintensiv, spezialisiert und Teil von hoch entwickelten Zulieferketten, z.B. in der Automobilindustrie, der Nahrungsgüterwirtschaft, bei der Kunststoffverarbeitung und im Textilbereich. Die schwache lokale Kapitalbasis schränkt das Potenzial für Unternehmensgründungen sowie auch die Möglichkeiten von jungen Unternehmen ein, in bestehende Produktionsbeziehungen von Führungsunternehmen vorzudringen. Aufgrund der begrenzten Kapitalbasis ist es zu einem starken Anstieg bei Geschäftsgründungen im Dienstleistungsgewerbe für Tätigkeitsbereiche mit niedrigen Barrieren für den Start und geringem Kapitalbedarf gekommen, darunter das Reinigungsgewerbe, die Kinderbetreuung und Gartenpflege. Einige davon erfuhren Förderung über das von der staatlichen Agentur für Arbeit betriebene Programm der *Ich AG* für den Übergang in die Selbständigkeit. Solche Unternehmen können einen gewissen Grad von Anpassungsfähigkeit für ihr wirtschaftliches Überleben aufweisen, sind aber weitgehend durch arbeitskraftintensive Tätigkeiten von geringer Produktivität gekennzeichnet. Derartige Kleinun-

ternehmen sind nicht unwillkommen im Umfeld hoher örtlicher Arbeitslosigkeit, ihr Schicksal ist jedoch an die gegenwärtig angespannten makroökonomischen Bedingungen in Deutschland und den Mangel an Kaufkraft vor Ort gebunden, die den Markt für Waren und Dienstleistungen abstützen müsste.

Das gewaltige Ausmaß des Industrieabbaus nach 1990 – beispielsweise gingen über 24.000 Arbeitsplätze durch die Schließung traditioneller Industriebetriebe in Mittweida verloren – verursachte eine hohe, immer noch fortbestehende Arbeitslosigkeit. Daraus ergab sich die Frage, wie durch soziale und kulturelle Anpassung freigesetzte, früher vom Staat beschäftigte Arbeitnehmer den Weg in die Selbständigkeit finden sollten. Tief verwurzelte Gefühle von Ungewissheit, Angst vor dem Scheitern und Unsicherheit werden mit dem Status der Selbständigkeit, d.h. mit der Gründung eines eigenen Unternehmens assoziiert. Der Suche nach abhängiger Beschäftigung wird selbst bei einer sehr schlechten Arbeitsmarktsituation der Vorzug gegeben. Selbständigkeit scheint für einen 50-jährigen früheren Maschinenbauingenieur keine attraktive oder realisierbare Option zu sein. Außerdem fällt es schwer, die nächste Generation zu ermutigen. Eine ganze Altersgruppe von Unternehmern, die aus den 1972 von der DDR verstaatlichten mittelständischen Familienunternehmen stammten, ging nach der Reprivatisierung Anfang der 1990er Jahre verloren. Berufe im Handwerk und Handel werden wegen der zurückgehenden Aufnahme von Lehrverhältnissen nicht reproduziert. In Mittweida ist es schwer, Absolventen der Fachhochschule am Ort zu halten, da sie als potenzielle Unternehmer in ihre Heimatkreise zurückkehren, um dort ggf. neue Unternehmen zu gründen.

Das Konzept eines Politikzyklus kann dabei helfen, die Stärken und Schwächen von Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Politik zu analysieren. Der Politikzyklus stellt vier miteinander verbundene Phasen dar: Problemdefinition, Erarbeitung von Maßnahmen, Umsetzung und Bewertung durch Rückkoppelung an die vorherigen Phasen.⁶

Problemdefinition

Beide Landkreise sind sich über ihre mit dem Unternehmertum verknüpften Probleme und über die lokalen wirtschaftlichen Hemmnisse im Zusammenhang damit bewusst. Das Altenburger Land und Mittweida kranken noch heute an der historischen Hinterlassenschaft der zentralen Planwirtschaft in der ehemaligen DDR und an den Nachwirkungen des Übergangs zu marktwirtschaftlichen Verhältnissen nach der deutschen Einheit im Jahre 1990.⁷ Seit 1990 sind die Entwicklungswege der beiden Landkreise durch folgende Erscheinungen gekennzeichnet: niedriges BIP und Einkommen pro Kopf, hohe Arbeitslosigkeit (besonders unter älteren und geringer qualifizierten Personen), Verlass auf die schwindenden traditionellen Wirtschaftszweige, eine im Vergleich zum Unternehmergeist viel stärker ausgeprägte Arbeitnehmermentalität, geringe Zahl von Unternehmensneugründungen, System der ‚Filibetriebe‘ (verlängerte Werkbank) im Ergebnis verstärkten externen Eigentums nach der Privatisierung, verschärfter Wettbewerb um mobile Investitionen aus den neuen EU-Mitgliedstaaten in Mittel- und Osteuropa, ungünstige demographische Veränderungen (darunter eine schrumpfende Bevölkerung infolge von Abwanderung und niedrigen Geburtenraten, weniger Schulabgänger und Alterung) und sinkende Finanzkraft. Solche Bedingungen stellen eine große lokale Herausforderung für Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums dar. Sie werden zwar von den zuständigen lokalen Institutionen in vollem Maße erkannt, jedoch fehlen aber in beiden Landkreisen die hohen Zuwanderungsra-

⁶ Prime Minister's Strategy Unit (2004): *Strategy Survival Guide*, PM Strategy Unit: London, <http://www.strategy.gov.uk>.

⁷ Fritsch, M. (2004): *Entrepreneurship, Entry and Performance of New Businesses Compared in two Growth Regimes: East and West Germany*, Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute for Research into Economic Systems: Jena.

ten und großen Beschäftigungsanteile kleiner Unternehmen, die in positivem Sinne mit hohen Raten von Unternehmensneugründungen einhergehen.⁸ Hohe Arbeitslosigkeit erhärtet insbesondere die Notwendigkeit, in umfangreichem Maße Arbeitsplätze zu schaffen. Diese Priorität kann jedoch zu einem bestimmten Missverhältnis gegenüber der Notwendigkeit einer nachhaltigen und lebensfähigen Unternehmens- und Wirtschaftsentwicklung führen.

Politikgestaltung

Während die Probleme des lokalen Unternehmertums offenbar klar verstanden werden, erweist sich die Fähigkeit zur Erarbeitung bestimmter Maßnahmen vor Ort als teilweise zersplittert und unterentwickelt. Viele Initiativen erfolgen ‚von oben nach unten‘, d.h. sie gehen von der Landesebene aus bei unterschiedlichem Grad lokaler Differenziertheit und Beteiligung. Die Fähigkeit, lokale Prioritäten zu erkennen, ist relativ begrenzt. Das widerspiegelt teilweise die Breite und den Umfang lokaler wirtschaftlicher Herausforderungen und die zersplitterte Verfügbarkeit von Finanzmitteln. Es mangelt an einer systematischen Analyse der Evidenzgrundlage, an der Bewertung von Politikoptionen und Zielbestimmung. Das Zusammenwirken lokaler Institutionen zur Politikgestaltung ist deutlich erkennbar, aber dennoch etwas begrenzt. Die Beziehungen bei der Politikgestaltung scheinen eher vertikal zwischen Bundesland und Kreis als horizontal innerhalb des Kreises oder zwischen Kreisen zu wirken. Günstige Möglichkeiten für Koordination und Integration könnten infolgedessen ungenutzt bleiben. Der Gesamtansatz ist eher charakteristisch für eine eng gefasste KMU-Förderpolitik als für eine breit angelegte Politik zur Förderung von Unternehmertum.⁹ Die KMU-Förderpolitik ist ausschließlich auf die Erfordernisse örtlicher KMU ausgerichtet. Strategien für Unternehmertum dagegen verfolgen gemeinhin eine viel breitere Ausrichtung und sollen Unternehmertum innerhalb einer größeren Bevölkerung unterstützen und fördern, darin sind allgemein bildende Schulen, Fach- und Hochschulen sowie der vorhandene Bestand an KMU eingeschlossen. Die Politikgestaltung stützt sich auf relativ unspezifische Instrumente, z.B. auf subventionierte Ansiedlung von Unternehmen bei einem begrenzten Bezug zum lokalen Umfeld. Die verschiedenen Stufen der Anspruchsberechtigung für nationale und von der EU kommende Maßnahmen regionaler Förderpolitik widerspiegeln deren unterschiedliche relative Wohlstandsniveaus. Während das BIP 2003 je Beschäftigten in beiden Landkreisen erheblich unter (etwa 73%) dem des deutschen Durchschnitts (EUR 55.546) lag, war es in Mittweida (EUR 42.937) über dem Durchschnitt von Sachsen (EUR 40.629) und im Altenburger Land (EUR 38.378) unter dem Durchschnitt von Thüringen (EUR 40.309).¹⁰

Wirtschaftsförderung und regionale Entwicklung bilden eine Hauptaufgabe auf Kreisebene. Die Unterstützung der Wirtschaft ist jedoch eine freiwillige Aufgabe, die im Rahmen der vorhandenen Budgets der Kreisbehörde zu finanzieren ist. Der Wettbewerb um Finanzmittel für übliche, gesetzlich geregelte Leistungen ist offenkundig. Die Ausrichtung der Politik ist stark angebotsorientiert. Dabei wird ein auf Infrastruktur sowie Standort und Dienstleistung ausgerichteter Ansatz bei der Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen betont. Dazu zählen die Bereitstellung von Informationen über Gewerbestandorte, Gewerbeflächen und -gebäude, Finanzhilfen und relevante Kontakte für lokale Unternehmenserweiterungen, Neugründungen und Verlegungen. Gewerbegebiete werden in bestimmtem Umfang genutzt. Außerdem ist ein entscheidendes Anliegen darauf gerichtet, im Rahmen des Systems der öffentlichen Verwaltung in Deutschland die administrativen Hürden zusammenzuführen und zu verringern, z.B. die Verfahrenswege für

⁸ Acs, Z. and Storey, D. (2004): Introduction: entrepreneurship and regional development, in: *Regional Studies*, Vol. 38, 8, S. 871-877.

⁹ Stevenson, L. and Lunström, A. (2001): *Patterns and Trends in Entrepreneurship: SME Policy and Practice in Ten Economies*, Swedish Foundation for Small Business Research: Stockholm.

¹⁰ *Regionomica* (2005): *Local Diagnostic Report for Districts Mittweida (Saxony) and Altenburger Land (Thuringia)*, Regionomica: Berlin.

die Erteilung von Baugenehmigungen zu vereinfachen und die Ansiedlung und Erweiterung von Unternehmen zu erleichtern. Beide Landkreise haben ihre Tätigkeit u.a. auf diese Schwerpunkte ausgerichtet und dabei bereits gewisse Erfolge erzielt.

Politikumsetzung

In Mittweida und im Altenburger Land bestehen zwei verschiedene Modelle der Politikumsetzung. Sachsen nutzt eine dreistufige Struktur, wobei eine Behörde auf regionaler Ebene, den Regierungsbezirken, zwischen dem Bundesland und den Kreisen wirksam wird. Thüringen arbeitet mit einer zweistufigen Struktur, wobei zwischen Bundesland und den Kreisen direkte Beziehungen bestehen. Die entscheidende, die Effektivität der beiden unterschiedlichen Modelle bestimmende Frage ist, in welchem Maße Prioritäten der Kreise in der Strategie und Politik des Bundeslandes artikuliert und reflektiert werden können. Auf Kreisebene sind die Schlüsselpartner das Landratsamt, die Stadt- und Gemeinderäte, die Landesentwicklungsgesellschaft, die Industrie- und Handelskammer (IHK), die Handwerkskammer, die Kreishandwerkerschaft, die Einrichtungen der Agentur für Arbeit, Banken (insbesondere die Sparkassen) und die Landesförderbanken Thüringer Aufbaubank (TAB) und Sächsische Aufbaubank (SAB), lokale Unternehmen und deren Verbände. Beide Landkreise sind im regionalen Rahmen aktiv, entweder über ein Regionalmanagement oder durch Beteiligung an InnoRegio, was durch die vom Bund und Bundesland gemeinsam finanzierte Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ gefördert wird. In Mittweida sind weitere wichtige Partner die Fachhochschule und der Technologie-Park. Andere landkreisübergreifende subregionale Institutionen spielen ebenfalls in spezifischen Politikfeldern lokal eine Rolle, darunter die Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS), die Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen, die Industrie- und Handelskammern Ostthüringen und Südwestsachsen und die Handwerkskammern Ostthüringen und Chemnitz.

Der Landkreis Mittweida ist stärker und effektiver in die Wirtschaftsförderungsstrukturen auf Landesebene eingebettet als das im Altenburger Land der Fall ist. An der östlichen Peripherie Thüringens gelegen und ehemals Sachsen zugehörig sehen sich die Altenburger Institutionen gegenüber dem Entscheidungszentrum in der thüringischen Landeshauptstadt Erfurt eher an den Rand geschoben. Diese Situation hat aber traditionell Selbstvertrauen und Initiative gestärkt. Für beide Landkreise sind die wichtigen Partner gut bekannt und etabliert, wenngleich diese Beziehungen nicht notwendigerweise zu formellen Partnerschaften gediehen sind. Das Fehlen institutionalisierter Beziehungen wird positiv gesehen, weil damit den Partnern Flexibilität beim Aufbau von Beziehungen zur Behandlung spezifischer Fragen eingeräumt werden kann. Jeder der beiden Landkreise ist relativ klein, so dass die Kontakte untereinander bekannt sind und sich Informationen leicht übermitteln lassen. Klar ersichtlich sind ein effektives Zusammenwirken und positive Beziehungen; Anzeichen von Duplizität sind kaum erkennbar. Die Einrichtungen verweisen potenzielle Unternehmensgründer an Kontakten lokaler Partner und deren Dienstleistungen. Gemeinsame institutionelle Wirkungsräume bestehen in einigen Fällen und sind für das Zusammenwirken auf lokaler Ebene hilfreich, so z.B. in Mittweida der Landkreis und die Kreissparkasse, und im Altenburger Land die Agentur für Arbeit.

Die engen lokalen Verbindungen und Netzwerke zwischen den wichtigen öffentlichen Behörden und Organisationen sowie den ansässigen Unternehmen sorgen für eine tiefgehende Kenntnis der Verhältnisse vor Ort und helfen bei der Umsetzung von Strategien. Es bestehen lockere und unregelmäßige Kontakte zur Wirtschaft, die dennoch häufig sehr nützlich sind. Das deutsche Modell der Pflichtmitgliedschaft entweder in der Industrie- und Handelskammer oder in der Handwerkskammer bei nichtfreiberuflicher und nichtlandwirtschaftlicher Tätigkeit ist besonders wichtig. Die Kammern sind ein verlässlicher und wichtiger Partner auf lokaler Ebene,

speziell bei der Prüfung von Unternehmenskonzepten und der Beratungsarbeit zu öffentlich geförderten Unternehmensgründungen. Deren enge geschäftliche Kontakte ermöglichen ein rechtzeitiges Eingreifen und Vermitteln bei Banken, um Geschäftsinsolvenzen zu verhindern und Beschäftigung zu sichern.

Neben den Stärken treten bei den derzeitigen Maßnahmen der Strategieumsetzung eine Reihe von Schwächen zutage. Es gibt nur eine beschränkte Kapazität, um enge und regelmäßige Kontakte mit lokalen Unternehmen zu unterhalten. Diese wären aber nützlich, um ständig über die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen informiert zu sein. Mittel und Zeit für die Entwicklung breiterer subregionaler und regionaler Programme fehlen. Die lokalen Institutionen beschränken sich meistens auf einzelne projektorientierte Kooperationen. Die Koordinierung zwischen den Landkreisen ist gering. Sie würde aber Möglichkeiten für weitere Vorhaben und Initiativen entsprechend dem Beispiel der Kreise Altenburger Land und Leipziger Land bieten. Stimme und Vermögen örtlicher Institutionen, die Entscheidungsfindung auf der Ebene des Bundeslandes zu beeinflussen, sind begrenzt und unterschiedlich ausgeprägt. Die Koordination und Integration der in der Wirtschaftsförderung tätigen Einrichtungen ist für die lokalen Unternehmen häufig nicht klar und eindeutig. Die Firmen müssen oft ihre eigenen Netzwerke aufbauen, um ihren Weg durch das System zu finden. Schließlich haben die örtlichen Institutionen insgesamt erheblich darum gekämpft, die Wettbewerbsfähigkeit ansässiger Unternehmen voranzubringen und sie in einer dynamischen und unternehmerisch geprägten lokalen Wachstumsplattform zusammenzuführen.

Politikbewertung und Evaluation

Die Evaluationstätigkeit ist auf spezifische Projekte und Programme ausgerichtet, wobei vor allem die erzielten Leistungen und Resultate aufgezählt werden. Es gibt kaum eine systematische Bewertung darüber, welche umfassenderen Ergebnisse oder Wirkungen die Projekte zeitigt haben und wie Projekte einzelne Initiativen ergänzt oder dupliziert haben, und in welchem Maße die Bewertungen rückkoppelnd zu Verbesserungen bei den im Zyklus vorgelagerten Phasen wie Problemerkennung, Politikgestaltung und -umsetzung geführt haben. Hindernisse und zu wenig genutzte Chancen werden nicht systematisch herausgestellt, und die Anpassung von Strategien an die lokalen Gegebenheiten wird nur begrenzt deutlich. Einschätzungen von Wirtschaftsverbänden unterstrichen die zeitaufwendige und kostspielige Bürokratie in den öffentlichen Ämtern, um erforderliche Genehmigungen zu bekommen. Einzelne Handwerkerverbände beklagten u.a. die Verdrängungseffekte durch das Existenzgründungsprogramm Ich-AG infolge gestiegener Kostenkonkurrenz gegenüber bestehenden Handwerksbetrieben.

Beispiele Guter Praxis in Mittweida und dem Altenburger Land

Es gibt einige Beispiele Guter Praxis bei der Politikumsetzung in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land.

Technologie-Park in Mittweida

Der Technologie-Park in Mittweida ist erfolgreich damit befasst, lokale Spin-offs aufzufangen und Wissenstransfer-Aktivitäten aus der Fachhochschule einzubinden. Er wirkt als Unternehmensinkubator, indem arbeitsteilig nutzbare Dienstleistungen angeboten werden. Sie reichen von technischer Infrastruktur bis zur Beratungstätigkeit. Der Technologie-Park verfolgt einen antizipativen Ansatz, indem geeignete Firmen als Mieter gewonnen werden. Der Park ist gut ausgestattet und ist mit lokalen Schlüsselsektoren der Elektronik und Elektrotechnik, Lasertechnik sowie Sondermaschinenbau verbunden. Der Technologie-Park Mittweida arbeitet in Netz-

werken mit 21 anderen Technologie-Parks in Sachsen zusammen; seine Tätigkeit geht also weit über die Kreisgrenze hinaus. Deutlich erkennbar ist eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen, um zu gewährleisten, dass expandierende Mieterfirmen am Ort bleiben und ggf. innerhalb des Landkreises umziehen. Das Landratsamt ist der wichtigste finanzielle Partner; es nutzt Fördermittel aus dem EU-Strukturfonds.

InnoRegion Initiativen

Auf subregionaler Ebene wurde im weiteren Umfeld von Mittweida das Bundesprogramm InnoRegio mit INNtex und InnoSachs erfolgreich genutzt, um Innovation und den Umstellungsprozess in traditionellen einheimischen Industriesektoren, z.B. im Maschinenbau und im Textilbereich, voranzubringen. Die beiden Projekte sind darauf gerichtet, das Potenzial örtlicher KMU zu bündeln und die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch Produktionskooperation, gemeinsame Vermarktung und Innovation unter Nutzung von Informationstechnologie zu verbessern. Dabei ist man bestrebt, KMU den Weg in Märkte für Produkte mit höherer Wertschöpfung und größerem Produktivitätspotenzial (z.B. technische Textilien für die Kfz-Industrie und medizintechnische Dienstleistungen) zu öffnen. Zu den Aktivitäten zählen Entwicklung und Aufbau von Netzwerken, die Produktions-, Absatz- und Vertriebs- sowie Consulting-Firmen, Konstrukteure, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen zusammenbringen. Insbesondere wurde eine engere Zusammenarbeit zwischen KMU, Fach- und Hochschuleinrichtungen zum Zwecke des Wissenstransfers gefördert. Als entscheidend für den Erfolg der Projekte erwiesen sich die Nutzung eines bestehenden Industrieverbandes mit engen Beziehungen zu KMU als Programmführer und das passende Modell finanzieller Förderung aus öffentlichen Zuschüssen und KMU-Beiträgen. Weitere interregionale Zusammenarbeit wurde über die nationalen Grenzen hinaus mit der Tschechischen Republik und Polen in Gang gebracht. Beide Vorhaben waren bei der Förderung und Stärkung der Zusammenarbeit zwischen lokalen Wirtschaftsfördereinrichtungen, Hochschulinstiuten, örtlichen Unternehmen und den Kreisbehörden in den benachbarten Kreisen Mittweida und Döbeln nach dem Prinzip beiderseitigen Interesses und der Gegenseitigkeit erfolgreich. Wichtig ist es, dass der Informationsaustausch zwischen InnoRegio-Projekten gefördert und die notwendige externe Finanzierung dieser regionalen Netzwerke solange fortgeführt wird, bis eine eigenständige Nachhaltigkeit erreicht ist.

Kreativität bei der öffentlichen Beschaffung

Die öffentliche Beschaffung wurde effektiv genutzt, um die lokale Nachfrage und die Wirtschaftsentwicklung zu stimulieren. Eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen vor Ort und den Handwerkskammern hat die örtlichen Behörden ermutigt, ihre Kaufkraft über begrenzte Ausschreibungen einzubringen und öffentliche Aufträge auf wettbewerbsgerechter Grundlage ansässigen Firmen zu erteilen. Eine solche kreative öffentliche Beschaffung kann die Größe und den Wertumfang von Verträgen verringern und besondere Spezifikationen einschließen, die nicht gegen die Wettbewerbsregeln der EU verstoßen oder eine breitere wirtschaftliche Effizienz untergraben, aber die Fähigkeit örtlicher Unternehmen stärken, erfolgreich um Aufträge zu konkurrieren.¹¹ Außerdem können lokale Auftragnehmer eher in der Lage sein, Verträge geringeren Umfangs erfolgreich zu bedienen. Der durch solche Beschaffungspraktiken entstandene lokale Nutzen gleicht den erhöhten Aufwand an Transaktionskosten und Verwaltung aus.

¹¹ Morgan, K. and Morley, A. (2002): Re-localising the Food Chain: The Role of Creative Public Procurement, The Regeneration Institute: Cardiff University.

Empfehlungen

Aus der Analyse ergeben sich eine Reihe von allgemeinen und spezifischen Empfehlungen für Anpassungen in der derzeitigen Politikumsetzung in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land.

Eine Vision und Strategie für eine Politik zugunsten von Unternehmertum schaffen. Ob es sich nun um eine entscheidende Priorität im Rahmen einer örtlich breiter angelegten Wirtschaftsentwicklungsstrategie handelt oder eine, die sich davon unterscheidet, in jedem Falle muss eine klare und wechselseitig abgestimmte Strategie für das Unternehmertum darauf abzielen, die Bestrebungen und das Zusammenwirken der Schlüsselpartner vor Ort zu formalisieren. Sie sollte das Ergebnis öffentlicher Debatten, Beratungen und Konsensbildung zwischen den beteiligten lokalen Institutionen sowie der Konsultation zwischen den jeweiligen Gemeinden sein und darauf abzielen, einen umfassenden und integrierten Ansatz zu entwickeln. Eine mittel- bis langfristige Ausrichtung ist vorzuziehen, da sich nachhaltige und fortlaufende Ansätze für lokale Entwicklung auch anderswo als erfolgreich erwiesen haben, wie das Lernmodell Nordjütland weiter unten zeigt.¹² Eine glaubwürdige lokale Strategie könnte die Belange der Kreise im Kontext des Bundeslandes besser kommunizieren und befördern, z.B. als nahe bei angrenzenden Wachstumszonen im Dreieck Dresden-Leipzig-Chemnitz gelegene, gut angebundene Wirtschaftsstandorte mit niedrigeren Kosten, besonders dank der verbesserten Infrastruktur für den Luft- und Straßenverkehr. Jeder Kreis ist potenziell in der Lage, das von diesen Zonen überschwappende Wachstum aufzufangen; das sind Leipzig für das Altenburger Land und Chemnitz für Mittweida. Der in den Hauptwachstumszonen lokalisierte inflationäre Druck auf den Kapital-, Arbeits- und Immobilienmarkt wird möglicherweise Unternehmen ermutigen, bei der Suche nach wettbewerbsfähigeren Lohnsätzen und Gewerbeflächenpreisen eine Dezentralisierung ihrer Tätigkeit zu erwägen. Die lokalen Institutionen müssen gewährleisten, dass die Angebotsseite der Wirtschaft attraktiv ist, z.B. im Hinblick auf die Fertigkeiten und Produktivität der Arbeitskräfte sowie die Eignung und Qualität von Gewerbeflächen und -gebäuden. Bislang haben die Kreise dazu Vorstellungen entwickelt. Es ist aber unklar, wie weit diese unter den örtlichen Einrichtungen verbreitet und maßgebend sind. Solche Strategien scheinen gegenwärtig eher innerhalb der einzelnen Einrichtungen zu existieren als dass sie untereinander gemeinsam genutzt werden. Dies räumt den Institutionen Spielraum ein, um autark an ihren eigenen Strategien zu arbeiten, wohingegen eine größere Zusammenarbeit effektiver wäre. Ein Versuch zur Strategiebildung, darin eingeschlossen eine Konsultation mit den maßgeblich Beteiligten und die Nutzung von nachfolgend erörterten Erfahrungen aus Nordostengland, könnten geeignet sein, diesen Prozess in Gang zu setzen. Sobald eine solche Strategie erstellt ist, kann sie in einen Aktionsplan mit klar bestimmten Prioritäten und Rollen für Partner, Zeitabläufen und Ressourcen umgesetzt werden. Eine formelle Führungsstelle oder neue Partnerschaft könnte geschaffen werden, um die Schlüsselpartner in das gemeinsame Projekt einzubinden und als Betreuer der Strategie zu wirken.

Institutionelle Integration und Koordination stärken. Auf der Ebene der Entwicklung von Strategien und Politiken können die lokalen Schlüsselpartner aus einem formalisierteren Zusammenwirken Nutzen ziehen, indem sie z.B. die Art von Partnerschaftsmodellen anwenden, die in den nachfolgend beschriebenen Lernmodellen aus Nordostengland und Nordjütland entwickelt wurden.¹³ Das relativ informelle, vom konkreten Problem ausgehende und *ad hoc* entstandene gegenwärtige System bietet zwar eine gewisse Flexibilität und basiert auf gut etablierten örtlichen Kontakten, es wirft aber solche Fragen auf, wie institutionelle Beziehungen und Kon-

¹² Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J. (2006): Local and Regional Development, Routledge: London.

¹³ Benington, J. and Geddes, M. (2001): Partnership in the European Union, Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin.

takte sich über die Zeit erneuern und ihre Fähigkeit zur Problemlösung erhalten sollen. Die Integration und Koordinierung von Strategien kann von einem systematischeren und institutionalisierteren Ansatz profitieren, wobei gleichzeitig institutionelle Modelle verwendet werden, die eine lokale Flexibilität bewahren. Dies zeigt sich vor allem, wenn eine gemeinsame Vision und Strategie entwickelt werden, dann kann eine lokale Partnerschaft als Verbindung und Verwalter dienen, um die Umsetzung der Strategie zu beschleunigen sowie um Maßnahmen zu entwickeln, die die Verwaltungsvorgänge weiter vereinfachen und rationalisieren, wie dies weiter unten im Ontario-Lernmodell aufgezeigt wird. Was die Strategieumsetzung betrifft, so können Klarheit, Transparenz und Kommunikation von Wirtschaftsförderleistungen für lokale Unternehmer und Firmen durch die Schaffung einer einzigen institutionellen Identität und Anlaufstelle mit einer markanten Bezeichnung verbessert werden, indem z.B. das Modell eines One-Stop-Shops, dem Konzept „Alles aus einer Hand“ folgend, genutzt wird, um nur eine einzige und allen bekannte Anlaufstelle für solche Dienste anzubieten. Dadurch können die derzeitigen Programme und Dienstleistungsangebote lokaler Institutionen besser integriert und aufeinander abgestimmt werden. Dies zeigen auch die Lernmodelle aus Nordostengland und Ontario. Eine frei öffentlich zugängliche Webseite wäre ebenso hilfreich für dieses Modell. Dazu könnte man beispielsweise auf die Erfahrung des Virtuellen Gründerzentrums der Industrie- und Handelskammer von Thüringen oder das gemeinsame Internet-Portal der Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammern in Sachsen zurückgreifen. In einem ersten Schritt könnte das Potenzial für eine formalisiertere Zusammenarbeit bei einer spezifischen und eigenständigen Strategie erkundet werden, bevor breiter angelegte Partnerschaften aufgebaut werden.

Methodik des Policy Cycle übernehmen. Die vier miteinander verbundenen Phasen – Problemerkennung, Erarbeitung von Maßnahmen, Umsetzung und Auswertung – unterstützen eine potenziell stärkere und systematischere Vorgehensweise bei Strategien zur Förderung des Unternehmertums. Das schließt z.B. Informationserfassung und Analyse der lokalen Evidenzbasis ein, um über Eingriffe der Politik zu informieren und bestehende Regelungen zu überprüfen, wie es das Lernmodell aus Nordostengland demonstriert. Beispielhaft wären hier zu nennen: Die Informationszusammenstellung und Analyse des lokalen Umfelds als informative Grundlage für Politikinterventionen und die Überprüfung gegenwärtiger Arrangements, wie im Lernmodell Nordostengland dargestellt. Die Bestimmung besserer und geeigneter Leistungsindikatoren kann angebracht sein, so z.B. eine Messung der Dynamiken (z.B. Existenzgründungen, Firmenschließungen, Wachstumsunternehmen), soziale Werte in Verbindung mit dem Unternehmertum (z.B. öffentliche Umfragen) und verringerte Bürokratie (z.B. Zeit- und Kostenaufwand für Gewerbeanmeldung, Einstellung des ersten Beschäftigten).¹⁴ Die Strategiebewertung könnte ebenfalls verbessert werden, indem der systematischen Einschätzung der Ergebnisse und Wirkungen von Projekten, der Wechselwirkung und der Komplementarität zwischen Projekten sowie der Nutzung von Bewertungen für eine Rückkopplung, d.h. zur Verbesserung der vorgelagerten Phasen des Politikzyklus - Problemerkennung, Erarbeitung von Maßnahmen und deren Umsetzung - größere Beachtung geschenkt wird. Der Politikzyklus schließt auch einen zukunftsorientierten Ansatz bei der Entwicklung von Strategien ein. Das kann damit beginnen, dass auf lokaler Ebene ein proaktiveres Vorgehen gefördert wird, das eher zukunftsorientiert als reaktiv auf ökonomische Veränderungen vor Ort und Initiativen auf Länderebene reagiert. Lokale Institutionen können versuchen, auf ihre eigenen Aktivitäten zu bauen, indem sie mittelfristige Vorhersageverfahren nutzen, so wie es vom Landratsamt Mittweida getan wird, und umfassendere und weitrei-

¹⁴ Stevenson, L. and Lunström, A. (2001): Patterns and Trends in Entrepreneurship: SME Policy and Practice in Ten Economies, Swedish Foundation for Small Business Research: Stockholm.

chende Versuche örtlicher Vorausschau oder strategische Prognosen angestellt werden, wie beispielsweise die Sicht auf die Kreise im Jahr 2020.¹⁵

Politiken und Maßnahmen an das lokale und regionale Umfeld anpassen. Durch einen systematischeren Ansatz bei der Politikgestaltung innerhalb der lokalen Institutionen besteht die Möglichkeit, effektive Politiken und Maßnahmen zu entwickeln, die auch die lokalen und regionalen Gegebenheiten berücksichtigen und sich nicht ausschließlich auf allgemeingültige Instrumente zu verlassen. Wie wichtig es ist, spezifisch regionale Prioritäten zu bestimmen, die auf heimischen Stärken mit Wachstumspotenzial basieren, wird an den Lernmodellen aus Nordostengland und Nordjütland deutlich. Für lokale Institutionen kann dies bedeuten, dass sie entsprechend ihres Kompetenzbereiches einen lokalen Ermessensspielraum bei der Politikgestaltung auf Landesebene haben oder dass sie bereits bestehende Politiken verschieden auslegen können. Da dies bei gegebenem Potenzial Raum für Divergenz und Diversität bei den jeweiligen Maßnahmen schafft, müssen Bemühungen unternommen werden, um Koordination und Integration zwischen verschiedenen Institutionen zu erhalten, die auf unterschiedlicher geographisch-administrativer Ebene tätig sind. Beispielsweise könnte angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und des relativ schwachen Ergebnisses bei der Förderung von Unternehmensgründungen ein mehr auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittenes Modell von Unternehmertum entwickelt werden, das für die Bestrebungen und Erfordernisse der ansässigen Bevölkerung besser geeignet ist. Ein assoziatives oder kooperatives Modell von Unternehmertum könnte das Potenzial besitzen, um mit lokalpatriotischen Haltungen und Auffassungen gegenüber dem Unternehmertum erfolgreicher zu arbeiten als mit dem individualistischen risikoorientierten angloamerikanischen Modell.¹⁶ In Anbetracht der für die ehemaligen DDR-Bezirke charakteristischen Traditionen von gegenseitiger Hilfe und gesellschaftlicher Solidarität könnte ein assoziatives und sozial orientiertes Unternehmertum in beiden Landkreisen als eine lokal spezifische Antwort der Politik weitere Beachtung verdienen. Das Erkennen von Chancen, um die Politiken und Maßnahmen auf das lokale und regionale Umfeld zuzuschneiden, sollte in die oben dargestellte Erarbeitung einer Strategie eingebunden werden.

Klare Prioritäten setzen. Eine Strategie für Unternehmertum, ein lokaler institutioneller Rahmen und ein systematischer Ansatz zu einer lokal orientierten Politik liefern die Mittel zur Identifizierung von entscheidenden Prioritäten, nämlich eine klare Vorstellung von den Sektoren, Unternehmen (z.B. technologiebasierte und/oder solche mit hohem Wachstumspotenzial), sozialen Gruppen (z.B. Frauen, junge Menschen) und Standorten, die den Schwerpunkt bilden sollen. Eine klare Schwerpunktbestimmung kann lokalen Institutionen helfen, sich ein klareres Urteil über die Qualität von Unternehmertum zu bilden. Sie können dann möglicherweise versuchen, jene Unternehmer und Unternehmen mit Potenzial für Wachstum und Nachhaltigkeit besonders zu fördern. Das Lernmodell aus Ontario veranschaulicht die Rolle der Zielbestimmung bei Maßnahmen zur Förderung des Wachstums kleiner Unternehmen. Wegen der hohen Arbeitslosigkeit im Altenburger Land und im Landkreis Mittweida werden Forderungen von Bundesseite und auf lokaler Ebene, die Politiken zur Unternehmensförderung auf die Schaffung von Arbeitsplätzen (fast ungeachtet ihrer Qualität) und die Verringerung der Zahl der Anspruchsberechtigten und ihrer Einkommensverluste auszurichten, wahrscheinlich fortbestehen. Durch lokale Prioritätensetzung kann der Schwerpunkt darauf gelegt werden, einheimisches Potential zu mobilisieren und sich nicht nur auf mobile Investitionen durch öffentliche Förderungen zu verlassen. Die Verknüpfung von lokalen, in die Strategie eingebetteten Prioritäten sendet klare Signale über die Art angestrebter Aktivitäten an lokale und externe Partner und an potenzielle Unter-

¹⁵ See, for example, ONE North East Strategic Futures Exercise 'Shaping Horizons in the North East' (SHINE), <http://www.shinenortheast.co.uk>.

¹⁶ Scott Cato, M. (2004): *The Pit and the Pendulum: A Co-operative Future for Work in the Welsh Valleys*, University of Wales Press: Cardiff.

nehmer und Investoren. Insbesondere kann sie Versuche unterstützen, örtliche Mitnahmeeffekte zu erzielen, die mit Clustern von verwandten Industriezweigen und Einrichtungen hoher Produktivität, starker Wettbewerbsfähigkeit im Export und großem Potenzial zur Schaffung von örtlichem Wohlstand verbunden sind.¹⁷ Beide Landkreise besitzen ein ausgeprägtes Potenzial, um unter Nutzung der Gemeinschaftsaufgabe standorttypische Spezialgebiete zu entwickeln und dabei weiter auf politische Unterstützung zu bauen, z.B. auf dem Gebiet der Kunststoffverarbeitung im Altenburger Land und bei Lasertechnikanwendungen in Mittweida. Prioritäre Politikmaßnahmen können ebenfalls auf wesentliche Erfordernisse und/oder Engpässe im örtlichen Rahmen ausgerichtet werden, beispielsweise auf die Gestaltung von Mikrofinanzierungsinstrumenten gemeinsam mit den örtlichen Finanzinstituten, um auf diese Weise dem Problem der schwachen Kapitaldecke ansässiger KMU beizukommen; desgleichen auf Aktivitäten des Wissenstransfers, um KMU zu Innovationstätigkeit zu ermuntern, insbesondere im Altenburger Land. Im Kontext der Entwicklungspläne des jeweiligen Bundeslandes könnten örtliche Strategien geschickter genutzt werden, indem die bestehende Zweckbestimmung von Schlüsselstandorten auf spezielle Arten von Tätigkeit ausgerichtet wird und man dabei auf die Bereitschaft vor Ort baut, über die Grenzen des Kreises hinaus Chancen für eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen zu nutzen.

Kooperation und Koordination verbessern. Eine breiter angelegte Strategie für Unternehmertum erfordert möglicherweise auf Landkreisebene eine weitergehende Kooperation und Koordination zwischen lokalen Institutionen auf funktionellen Politikgebieten. In vielen Schlüsselbereichen kann sich der Kreis als eine zu kleine geographische Einheit erweisen, wenn es um die Gestaltung und Umsetzung wirksamer Maßnahmen geht. Über die Kreisgrenze hinaus zu schauen, kann möglicherweise einen Anreiz für Zusammenarbeit, Innovation und gemeinsames Arbeiten bieten. Im Fall von Nordostengland wurde die regionale Ebene als dafür geeignet angesehen. Solche Initiativen können auf dem Beispiel der formellen Vereinbarung zwischen den Kreisen Altenburger Land und Leipziger Land zur Zusammenarbeit bei der Wirtschaftsförderung und ihren langfristigen Plänen zur Schaffung eines gemeinsamen Verbandes für Wirtschaftsförderung in beiden Kreisen und auf der überkreislichen Zusammenarbeit aufbauen. Sie erfasst ein größeres Territorium und die im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe geförderten Partner. Die InnoRegio-Projekte sind beispielhaft für die Art von Strategiekoooperation und -koordination, die stärker verbreitet und praktiziert werden könnte. Der Informationsaustausch zwischen den InnoRegio-Projekten bedarf in der Tat weiterer Unterstützung und Mittel, um die längerfristige Nachhaltigkeit dieser Netzwerke zu fördern. Bei den Finanzierungsinstrumenten liefert der von den Sparkassen in Chemnitz und Mittweida aufgelegte gemeinsame Beteiligungskapitalfonds ein weiteres Beispiel dafür, wie über die Kreisgrenzen hinweg gearbeitet werden kann. Die Entwicklung potenzieller Verknüpfungen hin zu der weiter gefassten Infrastruktur für Technologieförderung und regionalen Hochschulen ist besonders wichtig für das Altenburger Land. Indem man sich auf bestehende Möglichkeiten zur Kooperation und Koordination in spezifischen Politikfeldern stützt und neue Chancen dafür herausfindet, werden sich Ausgangspunkte zur Verbesserung der Strategien ergeben.

Institutionelle und strategische Innovationen fördern. Die Erstellung einer neuen Strategie, die Entwicklung von institutioneller Zusammenarbeit und die lokal orientierte Prioritätensetzung bei der Strategie deuten auf die Notwendigkeit hin, offen für die Unterstützung institutioneller und strategischer Innovation zu sein. Wie die Lernmodelle aus Nordostengland und Nordjütland zeigen, kann Experimentieren erforderlich sein, um neue Initiativen anleitend zu begleiten und das voranzubringen, was bei der Strategieumsetzung auf lokaler Ebene am besten für die Schlüsselpartner geeignet ist. Beispiele dafür sind über die Verwaltungsgrenzen der Kreise hinausge-

¹⁷ Potter, J. (2005): Local innovation systems and SME innovation policy, in: OECD SME and Entrepreneurship Outlook, OECD: Paris, S. 127-142.

hende Netzwerke für lokale Entwicklung, die über die InnoRegio-Projekte und das „Studium Plus“-Pilotprojekt für Wissenstransfer zwischen Hochschuleinrichtungen und örtlichen Unternehmen im Altenburger Land gefördert werden. Weitere potenzielle Ausgangspunkte einer solchen Erneuerung können in den jeweiligen Kreisen erkundet werden. Darunter fallen: ein Bereich Vermarktung für die Fachhochschule (Mittweida), der es ihr erlauben würde, sich finanziell an neuen, mit ihrer Unterstützung gegründeten Unternehmen zu beteiligen und Nutzen aus künftigen Einkommensströmen zu ziehen; die Betonung von Nachhaltigkeit bei der Entwicklung der Nahrungsgüterverarbeitung, indem diese mit der Biogasanlage im Altenburger Land verknüpft wird; die Förderung des Frauenanteils beim Unternehmertum, insbesondere im Altenburger Land, wo deren Anteil bei der Gründung von Unternehmen in Alleineigentum über dem Niveau von ganz Thüringen liegt.^{18,19} Auch sollten Programme um Absolventen in den Landkreisen zu halten, erwogen werden zu um talentierte und hochqualifizierte Kräfte in die Unternehmensentwicklung im Landkreis einzubeziehen.²⁰ Hochschulabsolventen könnten als Business Engel und Mentoren für Jungunternehmer und neue Unternehmen gewonnen werden. Ein Modellprogramms für allgemein bildende Schulen und Hochschulen zur Vermittlung von unternehmerischer Tätigkeit und die Ausweitung eines vielleicht von Ruheständlern und erfolgreichen Unternehmern unterstützten Trainingsprogramms unter Nutzung der Erfahrungen der Industrie- und Handelskammern in Chemnitz and Gera könnte angedacht werden.

Schlussfolgerungen und strategische Fragen

Insgesamt zeichnet sich der in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land bestehende Rahmen für die Umsetzung von Politik für das Unternehmertum durch Stärken bei der Problemerkennung, lokalen Kontakten, positiven institutionellen Beziehungen, flexibles Zusammenwirken und Lokalkennntnis aus. Beispiele Guter Praxis sind der Technologie-Park Mittweida, die InnoRegio-Projekte InnTEX und InnoSachs sowie das kreative Vorgehen bei der öffentlichen Beschaffung im Altenburger Land. Schwächen und verbesserungsbedürftige Bereiche umfassen Politikgestaltung und -bewertung, Umsetzungsvermögen und Mittel, Zusammenarbeit (besonders zwischen Kreisen), Mitsprache und Einfluss auf Landesebene, Koordination und Integration von unterstützenden Dienstleistungen und die Fähigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit örtlicher Unternehmen signifikant voranzubringen. Die wichtigsten Empfehlungen für Anpassungsmaßnahmen sind: eine Vision und Strategie für eine Politik des Unternehmertums entwickeln, die institutionelle Integration und Koordination fördern; die Methodik des Politikzyklus übernehmen, Politik zugeschnitten auf das jeweilige örtliche und regionale Umfeld gestalten, klare Prioritäten setzen, Politikkooperation und -koordination fördern sowie zur Erneuerung in institutioneller und politischer Hinsicht ermutigen. Die internationalen Lernmodelle unterstreichen die Notwendigkeit, die Evidenzbasis zu analysieren und den Rahmen für die Politikumsetzung (insbesondere seinen geographischen Maßstab) zu überprüfen, eine klare Strategie und regionspezifische Prioritäten zu entwickeln, eine Leitorganisation und institutionalisierte Partnerschaft zu schaffen und für breitere Formen von Unternehmertum, insbesondere von sozialen Unternehmen (Nordostengland) offen zu sein; langfristige Strategien und Prioritäten zu entwickeln und zu pflegen, die auf einheimischem Wachstumspotenzial basieren, öffentlich-private Partnerschaften bei der institutionellen Politikumsetzung und eine fortlaufende Erneuerung in politischer und institutioneller Hinsicht (Nordjütland) zu fördern; sowie Strategien für das Unternehmertum und institutionelle Führerschaft auf Landes- und Bundesebene zu gewährleisten, enge Beziehungen und Ko-

¹⁸ Regionomica (2005): Local Diagnostic Report for Districts *Mittweida (Saxony)* and *Altenburger Land (Thuringia)*, Regionomica: Berlin.

¹⁹ OECD (2004): *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*, OECD: Paris.

²⁰ Allinson, G., Charles, D. R., Conway, C., Quinn, P. and Stone, I. (2003): *Evaluation of Graduate Retention Programmes in the North East*, Report for One NorthEast: CURDS, University of Newcastle Upon Tyne.

ordination zwischen den institutionellen Ebenen anzustreben sowie Synergien bei der Umsetzung von Politiken für Unternehmertum und Innovation (Ontario) zu nutzen.

Aus der Analyse ergeben sich mehrere strategische Fragen zur Umsetzung von Politik für Unternehmertum in den Landkreisen Altenburger Land und Mittweida.

Erstens: Was ist der Zweck von Politik für Unternehmertum in einem Umfeld anhaltender hoher örtlicher Arbeitslosigkeit? Eine geeignete Balance und Verbindung muss gefunden werden zwischen Maßnahmen zur Förderung von Unternehmertum, die auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ausgerichtet sind, und denen, die auf eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung zielen. Wenn Schaffung von Arbeitsplätzen die Priorität hat, dann könnten besondere Formen der Intervention geprüft werden. Diese sollten beispielsweise zur Schaffung von Unternehmen beitragen, die den öffentlich geförderten zweiten Arbeitsmarkt unterstützen, Fertigkeiten und Weiterbildung bereitzustellen, Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und insbesondere Langzeitarbeitslose mit Fähigkeiten für den Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt auszustatten.²¹ Wenn nachhaltige Wirtschaftsentwicklung die Priorität bildet, dann sollten zumindest einige Beachtung und Mittel darauf gerichtet werden zu gewährleisten, dass die potenziellen lokalen Arbeitskräfte, besonders diejenigen, die zeitweilig ohne Beschäftigung sind, durch Weiterbildung und Entwicklung von für die Bedürfnisse ansässiger Unternehmen relevanten Fertigkeiten daran beteiligt werden können. Die Abklärung von Strategien und Prioritäten von Politik für Unternehmertum ist von Beginn an erforderlich als Teil der Lösung des Problems.

Zweitens: Kann ein unverwechselbares ostdeutsches – oder gar sächsisches oder thüringisches – Modell von Unternehmertum gestaltet werden, das auf bessere Weise die Haltungen, Überzeugungen und Bestrebungen der Leute vor Ort widerzuspiegeln vermag? Die lokalen Traditionen gegenseitiger Hilfe und Unterstützung haben soziales Durchhaltevermögen hervorgebracht. Daraus folgt als wichtige Frage, wie der Rahmen für die Politikumsetzung so anzupassen ist, dass diese Erscheinung in Richtung unternehmerischer Tätigkeit gelenkt wird. Vielleicht dadurch, dass auf die erfolgreichen und wiederholbaren Merkmale von Unternehmen zurückgegriffen wird, die seit dem Vollzug der deutschen Wiedervereinigung floriert haben. Der Versuch, das anglo-amerikanische Modell zu implantieren, wäre mit dem Risiko verbunden, die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nach 1990 nachhallen zu lassen, denn diese hatte der Bevölkerung vor Ort wegen der so empfundenen Aufzwingung westeuropäischer oder westdeutscher Wertvorstellungen auf den Osten schwer zu schaffen gemacht. Angesichts des begrenzten Kapitals und der niedrigen verfügbaren Einkommen, die den Konsum aus rein marktorientierten Tätigkeiten abstützen sollen, könnte die Förderung von gemeinnützigen, sozialen Unternehmensformen geprüft werden, um die örtliche Bevölkerung für eine Erwerbstätigkeit zu mobilisieren, durch die gegenwärtig nicht oder nicht ausreichend soziale Bedürfnisse abgedeckt würden. Dies kann, wie das Lernmodell aus Nordostengland veranschaulicht, z.B. die Betreuung von Kindern und älteren Menschen, Arbeiten zur Umweltverbesserung und Gewinnung von Sekundärrohstoffen betreffen.²² Ein erster Ausgangspunkt wäre dabei, Beispiele erfolgreicher sozialer Unternehmen aus dem ostdeutschen und breiteren EU-Umfeld herauszufinden und von ihnen zu lernen.

Schließlich: Welches sind die geeigneten institutionellen Mechanismen und Größenordnungen für Politikumsetzung? Die internationalen Lernmodelle weisen auf eine Reihe von institutionellen Strukturen hin, wie formalisierte Partnerschaften, die Kooperation und Koordination unterstützen und Erneuerung vor Ort befördern könnten. Eine kritische Frage ist die geographische

²¹ McQuaid, R.W. and C. Lindsay (2005): The concept of employability, in: *Urban Studies*, 42, 2, S. 197-219.

²² Department of Trade and Industry (2002): *Social Enterprise: A Strategy for Success*, Department of Trade and Industry: London.

Größenordnung, in der solche Institutionen operieren. Wenn die Kreisebene zu klein ist, dann müssen Wege gefunden werden, um die Politikmaßnahmen horizontal zwischen den Kreisen und vertikal mit dem Bundesland besser zu koordinieren und zu integrieren. Der erwartete Wechsel von Wirtschaftsförderaktivitäten hin zur überkreislichen Ebene, wodurch Kooperation und Koordination gefördert werden, wird diese Neubewertung der für das Organisieren spezifischer Interventionen am besten geeigneten geographischen Größenordnungen unterstreichen. Bei anderen für Politik für Unternehmertum relevanten Handlungsfeldern, z.B. Technologie- und Wissenstransfer, können noch viel größere geographische Handlungsräume geeignet sein, durch die sich die betreffenden Institutionen in strategischen Bereichen verknüpfen und vernetzen lassen. Als Teil des vorstehend erörterten Versuches von Strategieaufbau ist eine Überprüfung der bestehenden institutionellen Strukturen und Übereinkünfte erforderlich, um deren Eignung für die Umsetzung der neuen Strategien und Prioritäten einzuschätzen.

Internationale Lernmodelle

Nordostengland, Vereinigtes Königreich

Beschreibung des Ansatzes

Nach einem umfassenden, im Jahre 2001 abgeschlossenen Konsultationsprozess wurden die Ausrichtung, die geographische Größenordnung und die institutionelle Architektur für den Gesamtrahmen der Politikumsetzung zur Stärkung von Unternehmertum in Nordostengland umgestaltet. Eine klare, auf 5 Jahre ausgelegte Regionalstrategie wurde von der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur *ONE North East* erarbeitet. Sie wird gegenwärtig vom *North East Business Support Network* (Nordöstliches Wirtschaftsfördernetzwerk) mit zielgerichteten Aktivitäten und klar bestimmten Prioritäten umgesetzt.²³ Auf der Basis einer breit angelegten Politik für Unternehmertum operierend versucht man mit dieser Vision eine stärker am Unternehmertum orientierte Gesellschaft zu schaffen. Dabei geht es um einen vielgestaltigen Mix aus neuen und sich entwickelnden Unternehmen. Die Strategie zielt darauf ab, die Unternehmenskultur der Region zu entwickeln, die Zahl von Neugründungen zu erhöhen, das Überleben von Unternehmen zu fördern und auf die speziellen Erfordernisse von regionalen Unternehmen mit hohem Wachstum einzugehen. Unter Nutzung einer evidenzbasierten Vorgehensweise und in Anerkennung der besonderen Probleme im Nordosten ist die Strategie auch darauf ausgerichtet, die Zahl von Existenzgründungen durch Frauen oder Menschen aus benachteiligten Gesellschaftsgruppen zu erhöhen. Die Strategie ist verknüpft mit der Unternehmensförderung, der in der regionalen Wirtschaftsstrategie der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur Vorrang gegeben wird, und der Betonung von Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch den National Small Business Service (Nationaler Dienst für kleine Unternehmen). Die gesamte Unternehmensstrategie ist Teil des Schwerpunktthemas „Unternehmenskultur“ der Regionalen Wirtschaftsstrategie, welches für 2004/05 über ein Budget von GBP 24 Mio. (EUR 35 Mio.), was in etwa 9,5% des Gesamtbudgets der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur entspricht, verfügt. Die Strategie bildet den Rahmen für die Koordinierung und Führung der Wirtschaftsförderaktivitäten in der Nordostregion. Die Reorganisation des Rahmens für Politikumsetzung zielt darauf ab, die Personengruppen zu vergrößern, die positiv zum Unternehmertum eingestellt sind, die Rate von Existenzneugründungen zu erhöhen, effektivere Mechanismen zur Hilfe für das Überleben von Unternehmen zu entwickeln und die Förderung für Wachstumsunternehmen zu verstärken. Die Mobilisierung der kollektiven Ressourcen von wichtigen regionalen und lokalen Einrichtungen ist entscheidend für die Strategie. Dazu zählen *Business Links*, eine Stelle, die Unternehmensnetzwerke fördert, *Enterprise Agencies* (Unternehmensagenturen), Banken, Wirtschaftsverbänden und zu Einrichtun-

²³ ONE North East (2001): *Everybody's Business: The North East of England Enterprise Strategy*, ONE North East: Newcastle Upon Tyne.

gen des Bildungsbereichs. Formelle Partnerschaften werden genutzt, um die Kooperation zwischen den entscheidenden regionalen Einrichtungen zu verankern.

Warum der Ansatz für die beiden Landkreise relevant ist

Nordostengland teilt (mit den beiden Landkreisen) die Stellung einer alten Industrieregion, die einen lang anhaltenden Prozess wirtschaftlicher Umstellung durchläuft. Dieser ist durch die Schrumpfung ihrer traditionellen Industriezweige und den Übergang zu einer auf privaten und öffentlichen Dienstleistungen gegründeten regionalen Wirtschaft gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund eines niedrigen Niveaus der Bruttowertschöpfung pro Kopf, hoher Arbeitslosigkeit und einer geringen Zahl von Unternehmensgründungen im Vergleich zum Vereinigten Königreich insgesamt, sind Unternehmergeist und die Gründung neuer Firmen in Nordostengland seit langem Schwerpunkte der Politik. Wengleich die Erfahrungen Nordostenglands im Vergleich zur wirtschaftlichen Transition in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung weniger drastisch gewesen sind, können diese, aufgrund seiner langen Industriegeschichte, der Arbeitnehmermentalität und des schwach ausgeprägten Unternehmertums von erheblichem Belang sein. Mit der hohen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland und in Nordostengland ergibt sich außerdem für das Unternehmertum noch ein schwerwiegendes Problem: Es müssen Arbeitsplätze in großer Zahl geschaffen werden, um die Arbeitslosigkeit zu verringern. Doch einfach mehr und dazu vielleicht weniger gebildete und befähigte Personen zur Gründung neuer Existenzen zu ermutigen, kann bestehende Firmen durch Billigkonkurrenz verdrängen und sich als nicht tragfähiger Lösungsweg erweisen.²⁴ Über Jahrzehnte laufende Maßnahmen zur Förderung von Unternehmertum hatten nur eine begrenzte Wirkung auf das Unternehmertum im Nordosten. Erhebliche Probleme bestehen, darunter niedrige Raten in der Unternehmensneugründung, begrenztes Geschäftskapital, hohe Raten von Geschäftszusammenbrüchen, Unterrepräsentanz von Frauen und Unternehmern aus benachteiligten Gesellschaftsgruppen, eine geringe Wertschätzung für das Unternehmertum und eingeschränkte Förderung von Wachstumsunternehmen.

Gründe für den Erfolg oder Misserfolg des Ansatzes

Eine entscheidende Triebkraft war die Notwendigkeit, die Wirtschaftsförderung effektiver zu integrieren und zu koordinieren und damit die Zersplitterung und Konkurrenz zwischen den Leistungsanbietern zu verringern, die Qualität und Konsistenz der Leistungserbringung zu verbessern sowie tatsächliche und wahrgenommene Verwaltungsbarrieren zu überwinden. Ein gemeinsamer regionaler Ansatz wird erarbeitet, um den Markt für Wirtschaftsförderung aufzugliedern und die Leistungen auf die unterschiedlichen Erfordernisse neuer und bestehender Unternehmen zuzuschneiden. Die gemeinsame regionale Ausrichtung wird für notwendig erachtet, um den erforderlichen Schrittwechsel in der Leistungsfähigkeit zu erreichen. Das Nordost-Wirtschaftsförderungsnetzwerk wurde 2004 gegründet, um ein neues Modell der praktischen Wirtschaftsförderung zu entwickeln und die Wege zum Erhalt von Förderhilfen in der Region zu vereinfachen. Die Kontrolle und Finanzierung von *Business Links* ist von *Small Business Service* auf die regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur übergegangen. Damit hat sich der geographische Fokus der Politikumsetzung von der lokalen auf die subregionale Ebene verlagert, was sich an den 4 subregionalen Partnerschaften der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur mit den Gebietskörperschaften Durham, Northumberland, Tees Valley und Tyne and Wear zeigt. Die frühere lokale Ausrichtung führte zu Zersplitterung und Doppelarbeit. *Business Links* agiert als Vermittler und stellt einen einzigen Zugangspunkt im Sinne eines One-Stop-Shops bereit und damit eine nahtlose Verbindung zu einem breiteren Netzwerk von Leistungsanbietern.

²⁴ Greene, F. J., Mole, K. and Storey, D. J. (2004): Does more mean worse? Three decades of enterprise policy in the Tees Valley, in: *Urban Studies*, 41, S. 1207-1228.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Die neuen Vorkehrungen für die Politikumsetzung haben eine positive Einschätzung erhalten.²⁵ Der fortgesetzt begrenzte Erfolg bei der Förderung von Unternehmertum – der Nordosten bleibt landesweit hinter den durchschnittlichen Indikatoren im Hinblick auf das Unternehmertum zurück – hat zur Berücksichtigung einer breiteren Palette von Wegen in die Selbständigkeit geführt, darunter zweite Arbeitsmärkte und soziale Unternehmen, sowie eine Ausrichtung auf die Verringerung oder Beseitigung von Barrieren, die der Teilhabe entgegenstehen. Durch die Verknüpfung mit dem nationalen Politikrahmen, mit wachsenden sozialen Unternehmen, die örtliche Bedürfnisse auf kommunaler Ebene abdecken und mit öffentlichen Subventionen Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen, sind gewisse Erfolge erzielt worden, z.B. bei der Betreuung von Kindern und älteren Menschen, der Verbesserung der Umwelt und bei der Gewinnung von Sekundärrohstoffen.²⁶ Was die Politikumsetzung anbelangt, so hat die Tendenz zur Integration und Vereinfachung dafür gesorgt, dass die Zahl von Organisationen und Programmen verringert werden konnte. Viele Unternehmer und neue Firmen erklären aber immer noch, dass das Programm kompliziert und verwirrend sei.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die Erfahrung aus Nordostengland weist auf eine Reihe von Fragen für das Altenburger Land und Mittweida hin, die sich in den Hauptempfehlungen widerspiegeln.

- Die Notwendigkeit, entsprechend dem Modell des Politikzyklus die Evidenzbasis systematisch zu überprüfen, um das Problem zu erkennen und den bestehenden Rahmen der Politikumsetzung erneut zu überdenken.
- Eine Strategie und Vision, die auf die besonderen lokalen und regionalen Erfordernisse sehr genau eingehen, die Erarbeitung einer klaren Strategie und von Prioritäten, die sich auf regionsspezifische Probleme beziehen.
- Förderung institutioneller Koordination und Integration durch die Umstellung der institutionellen Architektur, Schaffung einer Zentral- und Leitinstitution, die für die Koordination und Integration über formalisierte Partnerschaften zuständig ist, in denen die Kooperation zu verankern ist.
- Entsprechend dem Modell des Politikzyklus ein Überdenken der geographischen Größenordnung, in der Politik gestaltet und umgesetzt wird. Besonders wenn die Landkreisebene zu klein ist, kann es erforderlich sein, eine Integration und ein Zusammenwirken über Kreisgrenzen hinweg zu erwägen.
- Die Erkenntnis, dass ‚herkömmliches‘ Unternehmertum möglicherweise nur begrenzte Ergebnisse zeitigt in Anbetracht des besonderen örtlichen Umfelds und der Lokalgeschichte und die Notwendigkeit zur Erneuerung und größeren Offenheit gegenüber einer wachsenden Zahl neuer Wege ins Unternehmertum, besonders sozialer Unternehmen, die notwendig sein können.

²⁵ North East Assembly (2003): Strengthening Regional Accountability in the North East, NEA: Newcastle Upon Tyne.

²⁶ Neighbourhood Renewal Unit (2001): Jobs and Enterprise in Deprived Communities, NRU: London.

Kontaktangaben und Webseite für weiteren Informationen

North East Business Support Network
One NorthEast
Stella House
GoldCrest Way
Newburn Riverside
Newcastle upon Tyne
NE15 8NY
Tel: +44 191 229 6200
Fax: +44 191 229 6201
Webseite: <http://www.onenortheast.co.uk/page/business/nebsn.cfm>

Nordjütland, Dänemark

Beschreibung des Ansatzes

Breiter und innovativer als das traditionelle, auf Standort und Dienstleistung ausgerichtete Modell des Technologie-Parks, wirkt der NOVI *Nordjyllands Videnpark A/S* als Wissenschaftspark, Innovationsumfeld und Wagniskapitalanbieter. Der Nordjütland-Bezirksrat spielte durch seine engen Verbindungen zur Universität Aalborg bei technologiebasierten Entwicklungsprogrammen (z.B. Nortek, Digital North Denmark), insbesondere in der Elektronik, eine Führungsrolle. Beide Institutionen kooperierten beim Aufbau von NOVI, um Ende der 1980er Jahre ein Zeichen für industrielle Entwicklung und die Verbindung zwischen Forschung und Produktion zu setzen. Die Vision von NOVI zielt auf die Schaffung von wettbewerbsfähigen nordischen Unternehmen. Er hat sich aus der anfänglichen Funktion als Wissenszentrum heraus entwickelt und Pionierarbeit bei der Nutzung seines eigenen Aktienkapitals zur Finanzierung von Produktentwicklung in der Frühphase geleistet. Die Einsetzung als Beteiligungskapitalgesellschaft durch die *Danish Commerce and Companies Agency* mit einem Kreditrahmen von DKK 60 Mio. (ca. EUR 8 Mio.) weitete seine Zielbestimmung von Standort- und Dienstleistungsaufgaben um den Bereich Unternehmensentwicklung aus.²⁷ NOVI Innovation, 1998 gegründet, wirkt nun eigenständig innerhalb NOVI als Innovationsumfeld für wissensbasierte Unternehmen, evaluiert Projektvorschläge und hilft neuen Unternehmen beim Start. NOVI Innovation ist heute Akteur im nationalen Maßstab mit einer Kapitalbasis von DKK 500 Mio. (ca. EUR 67 Mio.) und Anlageportfolios in neuen und expandierenden Unternehmen der Informations- und der Biotechnologie, des Gesundheits- und Pflegebereiches sowie der Energie- und Prozessoptimierung.

Warum der Ansatz relevant für die beiden Landkreise ist

Nordjütland ist eine alte Industrieregion, in der eine von Hochtechnologie geprägte erfolgreiche Entwicklungsstrategie vorangebracht wurde. Die fortschreitende Rationalisierung in den traditionellen Industriezweigen Zementproduktion, Maschinenbau, Nahrungsgüterverarbeitung, Schiffbau und Textilindustrie, eine beständig über dem Landesdurchschnitt liegende Arbeitslosigkeit und schwaches Bevölkerungswachstum haben Ende der 1980er Jahre eine regionale Krise bestimmt und Aktionen seitens örtlicher Institutionen ausgelöst.²⁸ Eine klare, auf markante

²⁷ Jespersen, J. (2003): NOVI Science Park, Best Practices in Regional Competitiveness Seminar, October, Sheffield.

²⁸ Dalum, B. (2005): North Jutland: Not Peripheral Any More. Change of the Industrial Landscape During the 1990s, Paper for Regional Studies Association Conference, 28-31 May, Aalborg University.

regionale Stärken zugeschnittene Regionalstrategie, die auf dem Verlauf des regionalen Strukturwandels während der 1990er Jahre gründete, wurde entwickelt. Dieser Strukturwandel wurde vorangetrieben durch Spezialisierung in der Elektronik, insbesondere in der schnurlosen Kommunikationstechnik, sowie bei IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung, Leiterplatten und biomedizinischer Technologie. Die Erfahrungen Nordjütlands sind für die Umsetzung von Politik für Unternehmertum in Ostdeutschland wegen des gemeinsamen Kontextes des Strukturwandel in der traditionellen Beschäftigungsbasis instruktiv. Sie unterstreichen die Bedeutung eines langfristigen und nachhaltigen Strategierahmens, von örtlicher institutioneller Kooperation und der Ausrichtung auf Wachstum und Mobilisierung von einheimischem Hochtechnologiepotenzial mittels einer technologiebasierten Leiteinrichtung, wie NOVI.

Gründe für den Erfolg oder Misserfolg des Ansatzes

NOVI teilt sich mit der Universität Aalborg Gebäude und Ausrüstungen und arbeitet eng mit ihr zusammen. Dabei geht es vor allem um die Vermarktung sowie die Gründung und Fortentwicklung von wissensbasierten Unternehmen. Innovationsberater werden eingesetzt, um die institutionellen Grenzen zu überbrücken und den Prozess des Wissenstransfers zu untersetzen. Seit seiner Gründung verfügte NOVI über ein Gesamtbudget von DKK 244 Mio. (ca. EUR 33 Mio.), darin eingeschlossen DKK 89 Mio. (ca. EUR 12 Mio.) aus EU-Strukturfonds. NOVI umfasst 50 Firmen als Mieter, darunter KMU, F&E-Aktivitäten von existierenden Unternehmen, kommerzielle Dienstleistungsfirmen sowie öffentliche Handels- und Gewerbeagenturen. Zu den wichtigen lokalen Verbindungspartnern gehören NorCom, die Dachorganisation für die Bündelung des Telekommunikationsbereiches, und das Zentrum für Teleinfrastruktur (CTIF), das 2004 mit privater und öffentlicher Finanzierung geschaffen wurde und auf die Forschung zu alternativen Modellen der drahtlosen Kommunikationsinfrastruktur der Zukunft ausgerichtet ist.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

NOVI und die wirtschaftliche Belebung in Nordjütland waren von gewissem Erfolg, indem durch institutionelle Kooperation der Strukturwandel in der Region unterstützt und gefördert werden konnte. Die Kompetenzen von Nordjütland im Bereich der Telekommunikationstechnologie wurden kürzlich gleich gut eingestuft wie die in Helsinki (Finnland), Sophia Antipolis (Frankreich) und Stockholm (Schweden), wobei sich der Standort Nordjütland als kostengünstiger erwiesen hat.²⁹ Die weitere Umstrukturierung in traditionellen und neuen Elektroniksektoren und Arbeitsplatzverluste haben sich fortgesetzt. Wenn auch die lokalen Auswirkungen der Globalisierung einzuräumen sind, so halten die Institutionen in Nordjütland doch bewusst daran fest, ihre langfristige technologiebasierte Strategie zu entwickeln und auszubauen in Richtung der nächsten Technologiegenerationen, z.B. der biomedizinischen Technik und der Kommunikationstechnologie der sog. vierten Generation, und für neue und existierende lokale Unternehmen Wachstumsnischen zu finden. Die regionale Gewerbepolitik ist umorganisiert worden und gruppiert sich um einen regionalen Wachstumsrat herum. Dadurch konnte die Zahl der Politik gestaltenden Gremien von acht auf sechs verringert werden, und es wird angestrebt, eine regionale Koalition für die neue Wachstumsagenda zu formieren.³⁰

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Der Fall Nordjütland wirft für das Altenburger Land und Mittweida eine Reihe von Fragen auf, die mit den Hauptempfehlungen übereinstimmen. Dazu zählen:

²⁹ IBM Business Consulting Services cited at <http://www.novi.dk>.

³⁰ Gjerding, A. (2005): Regional Industrial Policy and the New Agenda for Growth: The Case of North Jutland, Mimeo, Department of Business Studies, Aalborg University: Aalborg.

- Die Erarbeitung einer lokal und regional geeigneten Entwicklungsvision und -strategie, die für fortlaufende Innovation durch Gestaltung und Weiterentwicklung einer langfristigen Strategie offen ist, darunter die Bestimmung von spezifischen regionalen Prioritäten, die auf heimischen Stärken mit Wachstumspotenzial gründen.
- Die Verstärkung institutioneller Integration und Koordination durch institutionalisierte Kooperation und die Integration des Rahmengerüsts für lokale Politikumsetzung durch Partnerschaften, indem gemeinsame öffentliche und private Zuständigkeiten geschaffen werden unter Einbeziehung von öffentlichen Behörden, Wirtschafts- und Handelsverbänden.
- Ermutigung für die fortlaufende Erneuerung in politischer und institutioneller Hinsicht zur Entwicklung von Technologiepark-Aktivitäten, um so Inkubation, Vermarktung und Wagniskapital in der Frühphase zu unterstützen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

NOVI Science Park
Niels Jernes Vej 10
9220 Aalborg Ø
Tel: +45 96 35 45 00
Fax: +45 96 35 45 77
Webseite: <http://www.novi.dk>
Kontakt: novi@novi.dk

Ontario, Kanada

Beschreibung des Ansatzes

Im Kontext der Entwicklungsstrategie der Provinz, die darauf abzielt, „den Übergang der Wirtschaft von Ontario in Richtung der Sektoren und Unternehmen zu fördern, die in der Lage sind, höhere Lohneinkommen, mehr Wertschöpfung und umweltverträgliche Arbeitsplätze hervorzubringen“, ist Unternehmertum das Schlüsselement.³¹ Eine explizite Strategie für kleine Unternehmen ist erarbeitet worden, in der die Beiträge des Sektors zu Innovation, Investition und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Provinz Ontario betont werden. Die Strategie knüpft an die Bestandsaufnahme der föderalen Regierung Ende der 1990er Jahre und den dann vollzogenen Politikwechsel an. Dieser ist auf die bewusste Förderung von 4% der bestehenden Unternehmen mit Wachstumspotenzial und weniger auf eine allgemeine Zunahme bei Unternehmensneugründungen ausgerichtet. Verstärkt durch den Politikwechsel in Ontario während der 1990er Jahre betont die Strategie Steuersenkung, verringerte Regulierung und Administration, Aktienfinanzierung und eine effizientere Umsetzung von Programmen und Serviceleistungen. Die Zielbestimmung der Politik ist klar erkennbar, insbesondere im Hinblick auf Frauen und Ureinwohnergruppen, aber mehr eingegrenzt als bislang. Außerdem verknüpft die Strategie Unternehmertum und Innovationspolitik mit der Strategie der Provinz zur Vermarktung von Forschung, darin eingeschlossen Startkapital, um die örtlichen Kapazitäten zu stärken für die Erprobung von Ideen

³¹ Wolfe, D. A. and Gertler, M. (2001): Globalization and economic restructuring in Ontario: from industrial heartland to learning region?, in: *European Planning Studies* 9 (5): S. 575-592.

und wachstumsorientierte Ausgründungen zu fördern sowie die Forschungsk Kooperation und Aktivitäten des Technologietransfers zu vertiefen. Unternehmertum und Innovation sind im Rahmen der Strategien eng gekoppelt.

Innerhalb der Provinz werden die Dienstleistungen differenziert nach Art des Unternehmens und territorialem Einzugsgebiet gehandhabt. Einrichtungen der Unternehmensberatung auf regionaler Ebene sind in den südlichen, östlichen und zentral gelegenen Zonen tätig und konzentrieren sich auf die Förderung von bestehenden innovativen und wachstumsorientierten kleinen Firmen mittels sog. *Business Development Consultants* (Berater für Firmenentwicklung). Die weiter entfernt gelegenen und dünner bevölkerten westlichen und nördlichen Zonen werden von ihren eigenen regionalspezifischen Entwicklungsagenturen betreut. Auf subregionaler und lokaler Ebene kümmert sich ein Netzwerk von sog. *Small Business Enterprise Centres* (Zentren für kleine Unternehmen) vorrangig um Existenzgründungen und die Unternehmensentwicklung in der Frühphase. *Enterprise Toronto* z.B. sorgt für den Zugang zu Informationsdienstleistungen für neue und bestehende KMU. Dazu zählen Unternehmensberatungsdienste, Management, Vermarktung und Finanzierung. Geführt vom Amt für Wirtschaftsentwicklung der Stadt Toronto ist *Enterprise Toronto* eine Allianz des öffentlich-privaten Sektors, die als One-Stop-Shop Dienstleistungen und Programme für Unternehmer und kleine Firmen in Toronto bereitstellt.

Warum der Ansatz für die beiden Landkreise relevant ist

Ontario ist eine alte Industrieregion, die sich an die Deindustrialisierung und Handelsliberalisierung im Zuge des Nordamerikanischen Freihandelsabkommens (NAFTA) anpasst und gleichzeitig Innovation und den Übergang zu einer lernenden Wirtschaft fördert. Die Erfahrung von Ontario hält bedeutende Lehren für Ostdeutschland bereit, weil sie demonstriert, wie wichtig es ist, im föderalen und Provinzrahmen kleinen Unternehmen und ihren institutionellen Förderern strategische Priorität einzuräumen, starke Beziehungen und eine gute Koordinierung zwischen den Institutionen sowohl vertikal als auch horizontal innerhalb eines föderalen Systems aufzubauen sowie dass formalisierte Verbindungen und Synergien zwischen Politikmaßnahmen für Innovation und Unternehmertum notwendig sind.

Gründe für Erfolg oder Misserfolg des Ansatzes

Wirtschaftsentwicklung und Förderung von kleinen Unternehmen sind verfassungsmäßige Zuständigkeiten, in die sich die Föderale Regierung und die Provinzen teilen. Die traditionelle Ausrichtung auf eine von-oben-herab, zentralstaatliche Politikgestaltung und -umsetzung hat sich seit den 1990er Jahren verschoben in Richtung eines mehr dezentralisierten Systems mit größeren Befugnissen für Provinzen und Kommunen. Die Politikgestaltung wird auf föderaler Ebene von *Industry Canada* unterstützt, einer Portfolio-Organisation, in der die 15 föderale Ministerien und Einrichtungen einbezogen sind. *Industry Canada* hat auch einen engagierten Bereich für Kleinunternehmenspolitik, der strategische Politik- und Programmberatung auf der Ebene von Föderation, Provinzen und Kommunen leistet. Dieser Bereich ist mit der Umsetzung der Politikagenda für kleine Unternehmen betraut, die darauf gerichtet ist, ein für das Wachstum kleiner Unternehmen förderliches wirtschaftliches Umfeld zu gewährleisten und staatliche Mittel gezielt und effektiver einzusetzen, damit Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum kleiner Firmen in einer globalen Wirtschaft gesteigert werden können.³² Deutlich geworden ist auch eine Ansatzverlagerung weg von direkten Zuwendungen hin zu ‚weicheren‘ Formen der Förderung, insbesondere durch einen besseren Zugang zu Informationen. Die gemeinsame Umsetzung von Politik und Dienstleistungen durch die Föderation und die Provinz erfolgt durch das *Canada-Ontario*

³² Small Business Policy Branch (2002): Strategic Plan 2003-04 to 2005-06, Industry Canada: Ottawa.

Business Service Centre, einer Einrichtung mit „nur einem Schalter“, die gemeinsam von *Industry Canada* und dem Ministerium für Verbraucher- und Wirtschaftsdienste der Provinz Ontario betrieben wird. Das Zentrum stellt Informationen über Wirtschaftsförderprogramme, Dienstleistungen und Regelungen bereit. Es wurde geschaffen, um Barrieren beim Zugang von KMU zu Programminformationen zu verringern und zu beseitigen und der Regierung Kosten bei der Programmumsetzung zu ersparen.³³

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

National gesehen erfreut sich Kanada einer dynamischen unternehmerischen Kultur. Das Land nahm im Rahmen einer internationalen Bewertung den zweiten Platz unter den G7-Staaten ein und bevorzugt ein von den USA inspiriertes individualistisches Modell von Unternehmertum.³⁴ Diese Dynamik des nationalen Unternehmertums tritt in Ontario, besonders in Toronto zutage. Ontario erreichte beim kürzlich vorgenommenen Provinz-Ranking des Potenzials kleiner Unternehmen den ersten Platz.³⁵ Viele neu gegründete kleine Firmen sind jedoch nicht wachstumsorientiert und bleiben klein; sie beschäftigen üblicherweise weniger als vier Personen. Politikmaßnahmen hatten bei solchen Unternehmen nur eine begrenzte Wirkung, wenn diese zu weiterem Wachstum ermutigt werden sollten, weil diese Politik explizit auf Unternehmen mit starkem Wachstumspotenzial abzielt. Dies ergibt sich aus der für die Politik gesetzten strategischen Priorität. Die Einschätzung der Politikumsetzung deutet darauf hin, dass die Einwirkung örtlicher Institutionen auf die Gründung neuer Unternehmen trotz der breiten Palette von Aktivitäten ungewiss ist. Auf Provinzebene muss die Effektivität der Agentur für kleine Unternehmen von Ontario und der KMU-Abteilung noch bewertet werden. Es gibt in der Tat nur eine begrenzte formelle Programmbewertung, insbesondere auf der Ebene des Zentrums für kleine Unternehmen. Während die ‚weicheren‘ Formen der Förderung durch Nutzung von Informationsquellen und Websites weniger kostenaufwendig sind, bleibt es unklar, ob sie auch effektiver ausfallen. Das mehrere Ebenen umfassende föderale System operiert in unterschiedlichen geographischen Größenordnungen: national, sub-national und lokal. Fragen der Koordination und Integration zwischen den verschiedenen Ebenen bleiben bestehen, besonders zwischen Ministerien auf föderaler Ebene und zwischen der föderalen Ebene und den Provinzen. Die Zersplitterung auf der Ebene der Departments bleibt offenkundig.³⁶

Die neue Strategie hat die institutionelle Umorganisation zum Zwecke der Politikumsetzung auf Provinzebene untermauert.³⁷ Das Gesamtbudget für das Ministerium für Wirtschaftsentwicklung und Handel der Provinz belief sich 2002/03 auf CAD 264 Mio. (ca. EUR 186 Mio.). Davon wurden CAD 40 Mio. (ca. EUR 28 Mio.), das entspricht 15% der Gesamtsumme, für die Förderung von Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung eingesetzt, darin eingeschlossen die wichtigsten Programme zur Förderung von Unternehmertum. Innerhalb des Ministeriums für Wirtschaftliche Entwicklung und Handel der Provinz bildet *Small Business Central* die Verbindung und den Wegweiser zu Dienstleistungen für kleine Unternehmen, Online-Gewerbeanmeldung und -verlängerung sowie Berichtsdienste über die Webseite *Ontario Busi-*

³³ Stevenson, L. and Lunström, A. (2001): Patterns and Trends in Entrepreneurship: SME Policy and Practice in Ten Economies, Swedish Foundation for Small Business Research: Stockholm.

³⁴ Reynolds, P. D., Hay, M., Bygrave, W., Camp, S. M. and Autio, E. (2000): Global Entrepreneurship Monitor 2000: Executive Report, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership: Kansas City, MO.

³⁵ Tal, B. (2003): Canadian Small Business — A Growing Force, CIBC World Markets — Economics and Strategy http://research.cibcwm.com/economic_public/download/csb-092003.pdf.

³⁶ Stevenson, L. and Lunström, A. (2001): Patterns and Trends in Entrepreneurship: SME Policy and Practice in Ten Economies, Swedish Foundation for Small Business Research: Stockholm.

³⁷ Ontario Ministry of Economic Development and Trade (2005): McGuinty Government's strategy to help small business succeed, <http://www.ontariocanada.com>.

ness Connects.³⁸ Die *Small Business Agency* von Ontario ist neu etabliert und führt Vertreter der Geschäftswelt von Ontario und Mitglieder des Provinzparlaments von Ontario zusammen.³⁹ Diese Einrichtung zielt darauf ab, die Agenda zur Förderung von kleinen Unternehmen voranzubringen, der Gestaltung der Politik und der Entscheidungsfindung auf Provinzebene eine Stimme und direkten Kontakt zu verleihen, die regulativen und administrativen Bürden zu reduzieren und die Wechselbeziehungen zwischen kleinen Unternehmen und der Regierung zu verbessern. Eine neue Abteilung für KMU im Ministerium für Wirtschaftsentwicklung und Handel wurde ebenfalls eingerichtet, um sich den Erfordernissen und den Belangen von KMU anzunehmen und diese der Provinzregierung näher zu bringen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die Erfahrung von Ontario weist auf eine Reihe von Fragen für das Altenburger Land und Mittweida hin, die die wichtigsten Empfehlungen untersetzen. Dazu zählen:

- Strategieaufbau und institutionelle Erneuerung sind nötig, um eine Strategie für kleine Unternehmen und/oder für Unternehmertum auf nationaler (Bundes-) und subnationaler (Landes-) Ebene als Institution innerhalb der Regierung zu haben und ihnen strategische Priorität einzuräumen und sie in den Bundesministerien voranzutreiben;
- Institutionelle Integration und Koordination angesichts der Notwendigkeit, starke Beziehungen und Koordination zwischen den Ebenen Landkreis, Land und Bund zu entwickeln sowie zwischen den Kreisen innerhalb eines Bundeslandes;
- Kooperation und Koordination in der Politik bei potenziellem Nutzen aus engerer Verknüpfung von Politiken für Unternehmertum und Innovation.

Kontaktangaben und Webseite zur weiteren Information

Small Business Central
Ontario Ministry of Trade and Economic Development
900 Bay Street
Toronto
ON M7A 2E1
Tel: +00 1 416 325-6666
Fax: +00 1 416 325-6688
Webseite:
http://www.ontariocanada.com/ontcan/en/starting/sb_central/sb_central_home.jsp
Kontakt: info@edt.gov.on.ca

³⁸ Für weitere Informationen, siehe <http://www.cbs.gov.on.ca>.

³⁹ Für weitere Informationen, siehe www.sbe.gov.on.ca/ontcan/sbe/en/about_sbao_en.jsp.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Dieses Diskussionspapier versucht eine externe Sicht auf Entwicklungschancen für das Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land darzustellen. Es untersucht die Stärken und Schwächen der aktuellen regionalen und lokalen Unternehmensumwelt sowie der politischen Rahmenbedingungen, gibt Empfehlungen, wie die Politik das Unternehmertum fördern könnte und beschreibt des weiteren Beispielprogramme in anderen Ländern, die Ansätze zeigen, wie die Empfehlungen umgesetzt werden können.

Schaut man sich das Potential für politische Entwicklungen in den beiden Landkreisen an, muss zuerst festgestellt werden, dass die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in Mittweida und im Altenburger Land sehr schwierig sind. Die Kreise befinden sich in Gebieten, die durch einen Bevölkerungsrückgang und damit verbundene rückläufige Steuereinnahmen, niedrige Einkommen sowie eine geringe Nachfrage und einer Arbeitnehmer- anstatt einer Arbeitgeberkultur gekennzeichnet sind. Daher ist ein schnelles und nachhaltiges Wachstum für neue und kleine Unternehmen schwierig. Trotzdem kann der positive Beitrag der Politik zum Unternehmertum von großer Bedeutung sein, obwohl er sich anfangs wohl eher in der Verlangsamung des wirtschaftlichen Rückgangs oder der Schaffung einiger weniger Wachstumspunkte bemerkbar macht und nicht einen kompletten Senkrechtstart der lokalen Wirtschaft auslöst.

Weiterhin ist festzustellen, dass der lokale Kontext für Unternehmertum in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land eine Reihe von Stärken aufweist. Gemessen am Unternehmensbestand und den Neugründungen weisen die Landkreise ein hohes unternehmerisches Niveau auf. Es gibt eine umfassende Unternehmensförderpolitik von hoher Qualität seitens des Bundes, des Bundeslandes und der Landkreise für das Unternehmertum in jedem Landkreis, welche an die jeweiligen Bedürfnisse in den Kreisen angepasst ist. Viele der gegenwärtigen Initiativen gelten in den OECD-Mitgliedsstaaten als Best-Practice-Strategien.

Daher empfiehlt das Diskussionspapier auch keine tiefgreifenden Veränderungen. Dennoch wurden einige Gebiete herausgearbeitet, in denen eine Entwicklung von Strategien hilfreich wäre. Dabei handelt es sich um folgende drei Hauptgebiete:

- Weitere Förderung der Qualifikationen und der Motivation für ein erfolgreiches Unternehmertum;
- Erhöhter Fokus der Politik auf potentielle Wachstumsunternehmen; und
- Stärkung der Rahmenbedingungen in der lokalen Politikgestaltung und -umsetzung.

Diese Hauptpunkte sollen nachfolgend diskutiert werden.

Förderung der Qualifikationen und der Motivation für ein erfolgreiches Unternehmertum

Die sozioökonomischen Hinterlassenschaften in Mittweida und im Altenburger Land waren nicht förderlich für das Entstehen einer Unternehmerkultur. Eine Angestelltenkultur ist dominierend unter der Menschen lieber eine Anstellung in bereits bestehenden Unternehmen oder im

öffentlichen Sektor suchen als ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Diese Einstellung begünstigt die Fähigkeit, Standardaufgaben zu übernehmen und Karriere in bereits etablierten internen Arbeitsmarktstrukturen anzustreben anstatt Fähigkeiten zu entwickeln, die für die Entwicklung neuer und wachsender Unternehmen notwendig sind. Hierzu zählen unter anderen Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Selbstbestimmung und eine abgewägte Übernahme von Risiken sowie die Erwartung, dass sich die Karriere in verschiedenen Firmen sowie durch Perioden von Selbständigkeit und Unternehmensführung entwickelt. Selbst wenn Leute ihr eigenes Unternehmen aufbauen und führen, geschieht dies häufig nur, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden und nicht aus dem Grund, potentielle Marktchancen zu nutzen. Daher sind die Aussichten auf Wachstum oder die Überlebenschancen von Unternehmen auch eher gering. Es gibt eine ausgeprägte Abhängigkeitshaltung, die von früheren Verhältnissen übernommen wurde. Dies hemmt die Entwicklung von dynamischen und gut ausgebildeten Unternehmern, die in der Lage wären, neue Arbeitsplätze zu schaffen sowie neue Wirtschaftsaktivitäten einzuführen.

Die Notwendigkeit, in Mittweida und im Altenburger Land eine Unternehmerkultur zu stärken, kann auf die Vorherrschaft der planwirtschaftlichen Strukturen in der DDR vor 1990 zurückgeführt werden. Damals war die Mehrzahl der Bevölkerung in großen staatlichen Betrieben oder in Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften angestellt, wo unternehmerische Fähigkeiten und Motivation keine wichtige Rolle spielten. Dieses Problem ist nicht nur bei sich wandelnden Wirtschaften festzustellen, sondern ist in vielen OECD-Regionen bekannt, die von umfassenden industriellen Aktivitäten, die nach und nach zurückgegangen sind, abhängig waren. Dies war zum Beispiel in den alten Industriegebieten in Europa und Nordamerika der Fall. Viele dieser Regionen versuchen jetzt unternehmerische Fähigkeiten und Motivationen zu fördern, weil sie glauben, dass dies der erste notwendige Schritt ist, um eine größere unternehmerische Dynamik zu begründen. Die Erfahrungen dieser Regionen können für Mittweida und das Altenburger Land hilfreich sein.

Empfohlene Schlüsselaktivitäten, um unternehmerische Fähigkeiten und die Motivation in Mittweida und dem Altenburger Land zu fördern, umfassen beispielsweise, die Attraktivität der Gebiete als ideale Unternehmensstandorte zu verbessern, erfolgreiche Unternehmensmodelle zu unterstützen, unternehmerische Chancen besser aufzuzeigen und Mentorenprogramme für neue und potentielle Unternehmer einzuführen.

Die Erfahrungen anderer OECD-Regionen zeigen in einigen konkreten Fällen, wie öffentlichen Einrichtungen versucht haben diese Initiativen umsetzen. Die verschiedenen Ansätze beinhalten:

- Ein Umdenken in der Beschäftigungspolitik - weg vom Verwalten der Krise durch Zahlung von Zuschüssen für Arbeitslose oder gescheiterte Unternehmer hin zu einem vorausschauenden Ansatz, um Fertigkeiten für mehr Wettbewerbsfähigkeit sowie neue Einkommensquellen zu entwickeln (wie in Asturien, Spanien).
- Einen langfristigen integrierten regionalen Aktionsplan, um einen kulturellen Wechsel herbeizuführen und die Entwicklung einer Unternehmergeellschaft zu fördern. Dies umfasst auch Initiativen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Verwaltung, Gesellschaft, Unternehmen, Medien und so weiter (wie im Baskenland, Spanien).
- Eine regionale Innovationsstrategie, die darauf abzielt, die Wirtschaftsaktivitäten neu zu strukturieren, weg von traditionellen Branchen hin zu neuen KMU-dominierten Sektoren und Technologie-Clustern (wie in Wallonien, Belgien).

- Einen Prozess zum Abbau kultureller und administrativer Hürden für das Unternehmertum, der eine Vielzahl von öffentlichen und privaten Akteuren zusammenbringt und Aktivitäten, wie zum Beispiel Workshops, Seminare, Konferenzen, Tage der offenen Tür, Webseiten, zur Förderung von unternehmerischem Denken, Bewertung von Geschäftsvorschlägen und Programme zur Unterstützung von Start-Ups sowie Audits zu den Einflüssen von Lokalpolitik und Richtlinien auf Unternehmer, durchführt um Verwaltungshindernisse zu minimieren (wie in Mittelfinnland).

Diese Maßnahmen können zur Erhöhung der unternehmerischen Motivation und der unternehmerischen Befähigung beitragen und die Menschen gut auf den heutigen sich verschärfenden Wettbewerb und die sich verändernde Wirtschaft vorbereiten, unabhängig davon, ob sie ihr eigenes Unternehmen gründen und führen oder ob sie in einem Privatunternehmen oder im öffentlichen Sektor angestellt sind. Dies ist nicht nur für die Menschen in Mittweida und im Altenburger Land wichtig, die Interesse an einer Neugründung haben und auch dazu in der Lage sind, eine solche Neugründung zu verwirklichen. Sie sind auch wichtig, um die allgemeinen Unternehmensaktivitäten in diesen Landkreisen mehr hin zu unternehmerische Gelegenheiten nutzende Unternehmensgründungen und weg von Existenzgründungen aus der Not heraus zu verändern und hin zu einer schrittweisen Produkt -und Marktinnovationen sowie von Neuerungen im Bereich der Produktionsverfahren, was letztlich dazu beiträgt örtliche Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen.

Ein deutliches Gleichgewicht ist notwendig zwischen den Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, das Entstehen unternehmerischer Haltungen und Fertigkeiten in der Bevölkerung generell zu entwickeln und Aktivitäten, die Unternehmensgründungen und kleine Unternehmen unterstützen. Generell ist es einfach, sich zu sehr auf den sog. ‚harte‘ Unterstützungsmaßnahmen zu konzentrieren, wie beispielsweise Finanzierung, Gebäude und Gründerberatung und dabei zu wenig Augenmerk auf die ‚weichen‘ Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. die Förderung der richtigen Fähigkeiten und Motivation zu legen. Letztere konzentrieren sich darauf, Menschen Unternehmertum als eine Karrierechance für sich und andere näher zu bringen und Unternehmertum als das Streben nach Möglichkeiten zu sehen, um von neuen Entwicklungen im Produkt- und Dienstleistungsbereich, neuen Märkten und neuen Möglichkeiten in der Produktion zu profitieren.

Konzentration auf Wachstumsunternehmen

Die vorherigen Ausführungen haben den Bedarf nach mehr ‚Opportunity Entrepreneurship‘ (Unternehmer, die ihr Unternehmen aus einer Möglichkeit heraus gegründet haben und nicht aus Bedarf) für alle Unternehmer in Mittweida und im Altenburger Land gezeigt. Es ist allgemein der Fall, dass ein sehr kleiner Teil von schnell wachsenden Unternehmen, die auch häufig als ‚Gazellen‘ bezeichnet werden, für einen Großteil der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Erhöhung des Einkommens verantwortlich ist, welcher dann dem KMU-Sektor zugerechnet wird. Des Weiteren sind solche Wachstumsunternehmen in viel stärkerem Maße von Markt- und Staatsversagen in Bereichen wie Finanzierung, Innovationsförderung und Gebäudeinfrastruktur betroffen. Dies scheint sich für Mittweida und das Altenburger Land zu bestätigen sowie auch allgemein in OECD-Regionen. Zusätzlich zu den allgemein vorgeschlagenen Maßnahmen sollten daher noch spezielle Initiativen erarbeitet werden, um Wachstumsunternehmen besser zu unterstützen.

Die gegenwärtig betriebene Politik in Mittweida und im Altenburger Land unterstützt hauptsächlich Unternehmen, die aus einer Notwendigkeit heraus gegründet wurden, um die sozi-

alen Probleme, die durch neuere wirtschaftliche Rückschläge ausgelöst wurden, zu überwinden. Die Unterstützung dieser Aktivitäten kann als Teil der Sozialpolitik eine wichtige Rolle spielen. Es ist eine Möglichkeit (zusammen mit anderen Formen der finanziellen Unterstützung), Nachfrage in eine desolante lokale Ökonomie zu bringen und diese temporär zu Vollzeitbeschäftigung zu führen. Die meisten dieser aus einer Notwendigkeit heraus gegründeten Unternehmen befinden sich in nicht überörtlich handelbaren Sektoren lokaler Märkte. Langfristig gesehen sind Export oder Substitute für den Import jedoch erforderlich, um die erforderlichen zusätzlichen Einnahmen zu generieren, damit langfristig der lokale Wirtschaftsabschwung nachhaltig umgekehrt werden kann.

Eine Alternative wäre, Unternehmen zu fördern, die in der Lage sind, aus der lokalen Wirtschaft Mittweidas und des Altenburger Landes zu exportieren und somit lokale Einnahmen und Beschäftigungswachstum generieren. Das Hauptziel dieser Politik ist Wirtschaftswachstum. Diese Form von Politik konzentriert sich auf Unternehmen, die regional, national und international wettbewerbsfähig sein können. Diese Unternehmen sind innovativ oder setzen Innovationen um, sie bieten neue Produkte oder Dienstleistungen an, haben neue Lieferwege für bereits existierende Produkte oder Dienstleistungen erschlossen oder neue Produktionsmethoden entwickelt durch die sie wettbewerbsfähig sind oder sich von anderen Unternehmen unterscheiden. Die Aufgabe der Politik besteht hier darin, einen kleinen Pool von potentiellen Erfindern und Herstellern zu identifizieren und diesen spezielle Unterstützung zukommen zu lassen, damit sie bestimmte Hürden überwinden können zum Beispiel bei der Entwicklung von Managementfähigkeiten, Wachstumsfinanzierung, bei der Suche nach Partnern auf externen Märkten, bei der Anbindung an Innovationsunterstützungen und bei der Suche nach geeigneten Gebäuden.

Es ist wichtig, den Unterschied zwischen den beiden Politikzielen – Sozial- und Wirtschaftspolitik - zu erkennen und für jede die geeignete Unterstützung zu gewähren und ein angemessenes Gleichgewicht zwischen den beiden Zielen zu erreichen. Im Fall von Mittweida und dem Altenburger Land wird eine verstärkte Unterstützung potentieller Wachstumsunternehmen empfohlen. Dies beinhaltet auch eine gezieltere und segmentiertere Unterstützung der Unternehmen. Die Investition zusätzlicher öffentlicher Gelder in die Identifikation und die Unterstützung von Wachstumsunternehmen könnte einen höheren wirtschaftlichen und sozialen Ertrag zur Folge haben. Das muss nicht notwendigerweise erheblich teurer sein, da es sich ausschließlich auf eine kleine Gruppe von Unternehmen bezieht. Es bedeutet auch nicht, dass Existenzgründungen aus der Not heraus oder traditionelle KMU nicht weiter unterstützt werden. Vielmehr soll dies eine zielgerichtete und zusätzliche Unterstützung darstellen.

Zur Unterstützung von potentiellen Wachstumsunternehmen wird eine Vielzahl von Schlüsselaktivitäten empfohlen. Diese beinhalten unter anderem die Schaffung von Mentoren- und Förder-Gremien, die Überprüfung von bestehenden Beteiligungskapitalprogrammen, die Einbeziehung von Business Engeln, Ausbau von Technologieinstituten und Aktivitäten, Förderung der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und der Industrie, Identifikation und Segmentierung von Unternehmenskategorien, Anregung von Business-to-Business-Mentoring, Förderung von international gehandelten Dienstleistungen, Ausbau von Exportinitiativen und Abwägung der Gründung von Unternehmensinkubatoren.

Beispiele für regionale Ansätze auf diesen Gebieten in anderen Ländern beinhalten:

- Unterstützung bei der Finanzierung durch direkte öffentliche finanzielle Unterstützung ausgewählter Projekte und Partnerschaften mit Banken und Beteiligungskapitalorganisationen zur Bereitstellung von Eigenkapital und Hilfen für Unternehmen bei ihrer Exportplanung (wie Dundalk, Irland).

- Entwicklung und Einsatz eines Überprüfungstools, um potentielle Wachstumsunternehmen auf lokaler Ebene zu identifizieren, verbunden mit einer passenden öffentlichen Unterstützung, um die Entwicklung dieser Unternehmen zu fördern beispielsweise durch Beratungen mit Management-Teams und finanzieller Unterstützung bei der Produkt- und Marktentwicklung (wie in Wales, VK).
- Die Entwicklung von Business-Inkubatoren, um die Entwicklung von High-Tech-Unternehmen, die durch Studenten und Forscher entwickelt wurden sowie Unternehmensausgründungen zu unterstützen. Dies beinhaltet auch Unterstützung in Form von Bereitstellung adäquater Gebäude sowie Beratung und Mentorenprogrammen (wie in Jyväskylä Finnland).

Um Wachstumsunternehmen in den Kreisen Mittweida und Altenburger Land zu unterstützen, ist es wichtig, transparente Methoden anzuwenden und gewissenhaft vorzugehen, um Unternehmen zu kategorisieren und ein flexibles Verfahren zu wählen. Des Weiteren ist es öffentliche Behörden wichtig, enge Beziehungen zu potentiellen Wachstumsunternehmen zu pflegen. Es soll auch noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine stärkere Unterstützung von Wachstumsunternehmen in den beiden Kreisen nicht gleichbedeutend mit einer Vernachlässigung anderer KMU ist. Vielmehr sollte mit einem segmentierten Ansatz vorgegangen werden, der auf einer anderen Ebene angesiedelt ist und einerseits eine stärkere, besser zugeschnittene Unterstützung für eine kleine Anzahl potentieller Wachstumsunternehmen ermöglicht und andererseits weniger kostenintensive oder eine standardisiertere Unterstützung für andere KMU gewährt.

Stärkung der Rahmenbedingungen in der lokalen Politikgestaltung und -umsetzung

Der derzeitige Aufbau in der Politikgestaltung und deren Umsetzung in der Unternehmensförderung lokale Unternehmensförderpolitik sowie die vorherrschenden Rahmenbedingungen in Mittweida und im Altenburger Land ist eher zersplittert. Das zeigt sich auf verschiedene Art und Weise. Das häufig angewandte Top-Down-Prinzip, allgemein Instrumente und eingeschränkt zur Verfügung stehende Ressourcen zur Entwicklung lokaler Programme limitieren eine Zuschneidung auf lokale Bedürfnisse. Die horizontale Zusammenarbeit im Bereich Politikgestaltung zwischen den verschiedenen lokalen Akteuren ist begrenzt, was darauf hinweist, dass bestehende Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und Integration nicht immer in dem Maße genutzt werden. Außerdem gibt es kaum eine systematische Evaluation von Projekten und Programmen. Daher ist es schwierig herauszufinden, welche Ansätze am meisten oder am wenigsten erfolgreich sind und somit ist eine Adaptierung von Politiken, um deren Effektivität zu steigern, schwierig. Zusätzlich kann die Vielzahl von Förderprogrammen es für Unternehmer schwierig gestalten das Passende zu finden.

Deshalb ist es wichtig, einen antizipativen, zukunftsorientierteren Ansatz in der Unternehmensförderpolitik zu verfolgen und nach Wegen zu suchen, die politische Zusammenarbeit und ebenso die lokale Anpassung zu erhöhen. Es gibt zwei Hauptansatzgebiete um dies zu erreichen. Diese sind die Entwicklung von integrierten lokalen Unternehmensstrategien sowie die Einführung der Politikzyklusmethode, welche vier miteinander verknüpfte Phasen Problemdefinition, Politikgestaltung, Politikumsetzung sowie Evaluation und Feedback, beinhaltet. Auch sollte die Schnittstelle zwischen Unternehmertum und KMU vereinfacht werden beispielsweise durch Partnerschaften zwischen den Hauptakteuren und es sollten klar erkennbare Eintrittspunkte in das System geschaffen werden, zum Beispiel durch Anwendung des One-Stop-Shop-Modells.

Beispiele für regionale Ansätze zur Stärkung der Unternehmensförderpolitik und der Rahmenbedingungen aus anderen Ländern beinhalten:

- Aufstellung einer regionalen Strategie mit klar definierten Prioritäten, basierend auf einer Bewertung der Anzeichen von Politikproblemen sowie ein umfassender Beratungsprozess, umgesetzt durch ein regionales Netzwerk zur Unterstützung von Unternehmen gekennzeichnet durch einen One-Stop-Shop (wie in Nordostengland, VK).
- Entwicklung einer Partnerschaft zwischen öffentlichen Behörden, Unternehmen und Universitäten durch einen Technologiepark, in dem nicht nur die Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden, sondern auch gezielte Unterstützung angeboten wird, einschließlich Inkubator, Finanzierung, Innovationsverbindungen sowie anderen Formen der Unterstützung von Unternehmen, die als potentielle Wachstumsunternehmen angesehen werden (wie in Nordjütland, Dänemark).
- Entwicklung einer regionalen Strategie für kleine Unternehmen ausgerichtet auf Unternehmen mit Wachstumspotentialen. Die Strategie soll in klar erkennbarer Verbindung zu einer auf regionaler Ebene angesiedelter Strategie für Innovation und die Kommerzialisierung von Forschung sowie zu lokalen Förderstrukturen, einschließlich lokaler Unternehmensberatungen und Zentren für die Förderung kleiner Unternehmen, stehen (wie in Ontario, Kanada).

Um diese Ansätze in Mittweida und im Altenburger Land zu verwirklichen, muss ein Konsens darüber bestehen, welche Einrichtung oder Einrichtungen mit der Leitung der Unternehmensstrategie leiten kann und die Organisationen zusammenbringen kann um diese umzusetzen. Ebenso ist es nötig, förderliche Verbindungen zwischen Einrichtungen auf regionaler Ebene im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung solcher Strategien zu unterhalten und nicht die Bedürfnisse der Landkreise isoliert von regionalen Möglichkeiten und Akteuren zu betrachten.

ANHANG

Box 1. Programm „Nachhaltiges Gewinnbringendes Wachstum – SPG“

(Sally O'Connor, VK)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Die Initiative „Nachhaltiges Gewinnbringendes Wachstum“ (*Sustaining Profitable Growth – SPG*) ist ein strategisches Programme zur Entwicklung und Stärkung von Führerschaft in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (*Leadership Development Program*) mit einer Dauer von 15 Monaten.

Forschungen haben gezeigt, dass ein Mangel an Führungsqualitäten zu den Hauptfaktoren gehört, die für hohe Misserfolgsquoten von KMU mit verantwortlich ist. Viele Führungskräfte von KMU konzentrieren sich bei der ‚Brandbekämpfung‘ darauf, mit dem Tagesgeschäft der Betriebsführung fortzufahren, statt strategischere Schritte zu ergreifen, um dem Unternehmen eine Zukunft zu bieten. Vorhandene Programme konzentrieren sich auf die ‚operative‘ Seite der Betriebsführung (d.h. Zeitmanagement, Finanzmanagement usw.), doch es gibt auf dem Markt eine Lücke für Programme, die sich mit der Notwendigkeit beschäftigt, strategischer zu denken mit Betonung auf Führungsstärke statt allgemeiner Unternehmensleitung.

Dieses Projekt beschäftigt sich gezielt mit dieser Notwendigkeit, indem es Führungskräften hilft, wenn es um den Übergang von einer operativen zu einer strategischeren Rolle geht. Das Projekt verfolgt den Zweck, künftige strategische Manager für KMU in Wales aufzubauen, um Wachstum und Rentabilität für deren Unternehmen zu sichern. Eine herausfordernde Lernumgebung soll geschaffen werden, um die Entwicklung dieses Personenkreises zu fördern und zu unterstützen.

Aufbau des SPG:

- 7 Workshops
- 7 Aktionslerngruppen
- 1 Strategisches Unternehmensprojekt
- 6 Einzel-Coaching-Sitzungen
- 1 „Mach den Unterschied“ Aufgabe
- 2 Sponsoren-Workshops

Bei den Workshops und Aktionslerngruppen (für Unternehmer und Manager) standen folgende Themen im Mittelpunkt: Zweck, Vision und Werte, Führungstätigkeit, Coaching, Innovation und Unternehmertum.

Bei dem Projekt werden Teilnehmer dazu aufgefordert, ein strategisches Projekt zu realisieren. Dies umfasst eine Untersuchung und die Aufstellung von Handlungsempfehlungen für die Erhöhung der Leistungsfähigkeit eines bestimmten Produkts oder Dienstleistungsprozesses. Dies wird durch ein Mitglied des Lehrkörpers der Universität Cardiff unterstützt.

Zwischen den Workshops erhalten Teilnehmer Einzel-Coaching (durch qualifizierte Personen der Projektpartnerschaft). Trainer (Coach) und Teilnehmer besprechen und vereinbaren einen persönlichen Entwicklungsplan, um zu erreichen, dass das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird.

Die Aufgabe „Mach den Unterschied“ kommt zum Ende des Programms. Sie gibt Teilnehmern die Gelegenheit, eine Veränderung für sich selbst und für ein anderes Unternehmen, das sich sehr von dem eigenen unterscheidet (z.B. ein Produktionsunternehmen wird in den Wohlfahrtsbereich platziert) herbeizuführen. Neugewonnenes Wissen und Erfahrungen aus dem eigenen Unternehmen sollen in eine neue Umgebung übernommen werden und so als Katalysator für Veränderungen und

Verbesserungen wirken. Die Aufgabe umfasst eine auf der Feststellung von Stärken und Schwächen basierende Kritik am Zweck, der Strategie und Leistung eines Unternehmens sowie dem Führungsstil der Hauptentscheidungsträger im Unternehmen.

Zu Beginn jedes Programms wird ein sog. Sponsoren Workshop abgehalten. Sponsoren oder leitende Manager werden in das Programm eingeführt, um ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, wie man die möglichen Auswirkungen des Gelernten am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen maximieren kann. Ein zweiter Workshop dieser Art findet zum Ende des Programms statt.

SPG ist für alle Beteiligten ein Ereignis und kein Trainingspaket aus der Konserve. Es beruht auf aktiver Teilnahme statt präskriptiv zu sein und gibt Teilnehmern die Möglichkeit, ihr Führungspotential durch ein breites Spektrum an Erfahrungen zu entdecken und zu entwickeln. Die Workshops und Lernpakete sind wie folgt ausgerichtet:

- Kontakt mit unterschiedlichen Menschen aus verschiedenen Unternehmen und Unternehmenskulturen;
- Eine Umgebung, die herausfordernd, offen und unterstützend ist;
- Feedback und Ermutigung um Fragen des persönlichen Stils, Werten und Anschauungen anzugehen;
- Konfrontation mit ungewohnten und unerwarteten Situationen;
- Möglichkeiten zur Entdeckung unterschiedlicher Wege, Dinge zu tun; und
- Lernen von und mit anderen Teilnehmern.

Budget:

Das Projekt hat einen Wert von ca. GBP 1,5 Mio. Darin enthalten sind ca. GBP 600.000 aus dem Europäischen Sozialfond (ESF).

Die Gebühren für ein 15-monatiges Programm liegen bei GBP 1.500 pro Teilnehmer.

Dieses sehr innovative Projekt wurde von der Universität Cardiff geleitet (welche auch die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Initiative hatte). Es wurde eine öffentlich-private Partnerschaft gebildet, der die Universität Cardiff, die örtliche Wirtschaftsentwicklungsagentur, die Vertretung ortsansässiger Unternehmen, *Welsh Assembly Government* (Walisische Regierung) und ein Unternehmen der Privatwirtschaft angehörte. Absolventen aus früheren SPG-Programmen waren aktiv in die Rekrutierung neuer Teilnehmer und die Durchführung dieses Projekts eingebunden.

Zwei Mitarbeiter der Universität Cardiff wurden für die Durchführung des Projekts gewonnen, unterstützt durch andere Mitglieder des Fachbereichs „*Leadership, Enterprise and Economic Development*“ an der Business School der Universität Cardiff.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise bzw. für Ostdeutschland relevant?

Unterschiedliche Unternehmen erfordern in Art und Niveau unterschiedliche Unterstützung. Eine Methode nach dem Motto „Eines passt für Alles“ gibt es nicht. Mehr und mehr besteht die Notwendigkeit, Ressourcen zu entwickeln und diese auf solche Unternehmen zu konzentrieren, bei denen ein Wachstum am wahrscheinlichsten ist und dadurch der größte Nutzen für die örtliche Wirtschaft zu erwarten ist. Diese Wachstumsbereiche sind sehr ambitioniert und ein Eingriff wie SPG, kann dabei behilflich sein, die wesentlichen aktuellen Herausforderungen in Bezug auf Führungstätigkeit zu meistern.

Ein Mangel an Führungsqualitäten ist einer der Hauptgründe, warum kleine Unternehmen scheitern. Firmen, die überleben und wachsen wollen, müssen innovativ, hoch qualifiziert und strategisch in ihrer Ausrichtung sein.

Wenn die beiden Landkreise Anstrengungen unternehmen wollen um das Niveau von Unternehmertum zu verbessern, dann wird es unerlässlich sein, die Fähigkeiten dieser Unternehmen zu entwickeln, damit sie für die Zukunft ihrer Unternehmen und deren Mitarbeiter gut gerüstet sind. Diese Methode könnte ohne weiteres in den Landkreisen repliziert werden.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Für den Erfolg des Ansatzes gibt es eine Reihe von Gründen:

Es werden nur Firmen mit Wachstumspotential ausgesucht. Die meisten dieser Unternehmen wurden durch das Programm „Netzwerk Wachstumsunternehmen“ (*Growth Firms Network*) identifiziert.

Es war unerlässlich, dass die Teilnehmer die volle Unterstützung ihrer Geschäftsführung genießen (wenn sie nicht selbst zu dieser gehörten). Ohne dies ist es für Teilnehmer sehr schwierig, ihr Gelerntes am Arbeitsplatz anzuwenden. Dies war der Hauptgrund dafür, dass der Sponsoren Workshop als Programmelement eingeführt wurde, um sich die Unterstützung auf höchster Ebene im Unternehmen zu sichern. Der Sponsoren Workshop verbunden mit den Einzel-Coaching-Sitzungen machte es möglich, dass das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird.

Das Hauptaugenmerk wurde auf die Zusammenstellung eines breiten Spektrums an Teilnehmern von verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen gelegt. Dies war für die gesamte Lernerfahrung der Teilnehmer außerordentlich wertvoll. Unterschiedliche Personen mit unterschiedlichem Hintergrund bringen unterschiedliche Erfahrungen und Herangehensweisen bei der Problemlösung ein. Wird dieses Wissen gemeinsam in einer unterstützenden Lernumgebung genutzt, hat dies große Vorteile für alle Beteiligten. Ein wesentlicher Aspekt des Programms ist die Methode der Aktionslerngruppen. Teilnehmer kommen in Gruppen von 6 bis 8 Personen zusammen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und von ihren Kollegen zu lernen. Dies wird durch das Projektteam ermöglicht, um eine reichhaltige Vielfalt gemeinsamer Lernprozesse zu gewährleisten.

Die das Programm umsetzende Partnerschaft repräsentiert Hauptentscheidungsträger, die sich leidenschaftlich für die Entwicklung von KMU einsetzen, und stellte eine gute Mischung aus Akademikern und Praktikern dar.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Das anfängliche Haupthindernis bestand darin, KMU für das Programm zu gewinnen. Berücksichtigt man die in Wales immer noch stark verbreitete Erwartungshaltung staatlicher Förderung, erwarteten viele KMU, dass dieses Programm kostenlos sei. Es war eine Herausforderung, die Manager der KMU davon zu überzeugen, dass sie eine Auszeit von ihrem Unternehmensalltag brauchten, um Pläne für die Zukunft schmieden zu können. SPG hat dies geschafft, indem wir eine Reihe von Schnupperworkshops angeboten wurden, bei denen Teilnehmer mehr zu dem Programm erfahren

konnten. Diese Schnupperworkshops waren sehr interaktiv gestaltet und ermöglichten es den Teilnehmern, sich mit dem Ansatz des ‚Aktionslernens‘ vertraut zu machen. In einzelnen Fällen wurden auch potentielle Teilnehmer zu deren Interessen und Bedürfnissen befragt. Teilnehmer von Schnupperworkshops nahmen in der Regel auch am vollen Programm teil, was die Wirksamkeit dieses Ansatzes als Rekrutierungsinstrument herausgestellt.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Dieses innovative und maßgeschneiderte Programm zur Stärkung von Führerschaft in KMU ist außerordentlich erfolgreich gewesen und trug zur Entwicklung von mehr als 100 Führungskräften der KMU bei. Die wesentlichen Überlegungen bei einer Übernahme des Ansatzes sind folgende:

- Absicherung, dass das Programm auf strategische Führungsqualitäten gerichtet ist;
- Aufbau einer Partnerschaft zur Durchführung des Programms, bei der die Hauptentscheidungsträger und Fachleuten in der strategischen Entwicklung von Führungsqualitäten zusammenkommen;
- Fokus auf Unternehmen, von denen ein Einfluss auf die Wirtschaft erwartet wird; und
- Entwicklung von Leitbildern, die dazu beitragen können, Interesse und Bedarf nach Stärkung von Führerschaft anzuregen.
- Mögliche Beantragung einer Finanzierung auf europäischer Ebene zur Durchführung des Projekts.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Frau Sally O'Connor
Programmanagerin, Cardiff University
E-Mail: oconnors@cardiff.ac.uk
Telefon: +44 2920 876218 (direct line)
Website: <http://www.leed.cf.ac.uk>

Box 2. Programm „Netzwerk Wachstumsfirmen“

(Sally O'Connor, VK)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Das Programm Netzwerk Wachstumsfirmen (Growth Firms Network) ist die Antwort auf die Notwendigkeit einer Politik zur Verbesserung des Verständnisses und des Wissens örtlicher KMU, um festzustellen welche Unterstützung diese Firmen benötigen, um sich Zugang zur globalen Wirtschaft zu verschaffen.

Die 18-monatige Initiative trug zur Wertschöpfung in Bezug auf vorhandenes Wissen über die KMU und umfassende Marktinformationen zur Leistungskraft der verschiedenen Branchen in Wales bei. Dadurch konnten Organisationen, die sich mit der Unterstützung von Unternehmen beschäftigen, Firmen finden, die sowohl die Fähigkeit als auch den Willen zum Wachstum haben, und dadurch einen gezielteren Einsatz von Ressourcen ermöglichte.

Ziele der Initiative waren: 1. Analyse der Merkmale erfolgreicher Unternehmen, 2. Finden ortsansässiger KMU mit Wachstumspotential, und 3. deren Unterstützung bei der weiteren Entwicklung der Hauptwachstumsfaktoren durch ein maßgeschneidertes Workshop-Programm.

Der Ansatz bestand aus zwei Hauptteilen:

Untersuchung und Datenerhebung: Begonnen wurde mit einem per Post versandten Fragebogen an 4000 kleine und mittlere Unternehmen, die einen ausgewogenen Querschnitt an Firmen von Größenordnungen zwischen 5 und 250 Mitarbeitern darstellten. Die Rücklaufquote war außerordentlich hoch und lag bei 53 % – hauptsächlich, weil der Fragebogen nicht als einmalige Umfrage betrachtet wurde, die den Befragten wenig zu bieten hat, sondern er war darauf ausgerichtet, die Bedürfnisse der KMU zu ermitteln und Unternehmen eine maßgeschneiderte Unterstützung bieten zu können.

Die Stichprobe repräsentierte eine wichtige Gruppe von Unternehmen in Bezug auf Größe und Branche. Der Fragebogen wurde durch Konsultierung einer Reihe von Pilotstudien erarbeitet, die in ganz Europa durchgeführt wurden und bei denen man versucht hatte die Hauptmerkmale erfolgreicher Firmen herauszufinden. Mit anderen Worten, Unternehmen, die erfolgreich sind und wachsen, tendieren dazu, bestimmte Dinge besser umzusetzen als weniger erfolgreiche Firmen. Diese Untersuchung führte dazu, dass der Fragebogen in folgende acht Abschnitte unterteilt wurde: allgemeine Information zum Inhaber/Geschäftsführer, Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik im Unternehmen, Produkt- und Prozessinnovation, Qualifikationen und Schulung, Netzwerkbildung, Exportorientierung, Zugang zu verschiedenen Finanzformen und Nutzung von Dienstleistungen zur Unterstützung des Unternehmens. Die Ergebnisse des Fragebogens wurden anschließend analysiert, und die Unternehmen erhielten ein Ranking entsprechend ihrem Wachstumspotential.

Anwendung der Untersuchungsergebnisse:

Den Untersuchungsergebnissen entsprechend wurde ein maßgeschneidertes Workshop-Programm erarbeitet und zunächst für die zuvor befragten Unternehmen durchgeführt, die man als Netzwerk Wachstumsfirmen (*Growth Firms Network*) verstand. Die Workshops waren unterschiedlich aufgebaut und basierten auf den tatsächlichen Problemen, die von den befragten Unternehmen als relevant für ihr künftiges Wachstum herausgestellt worden waren. Die Teilnahme an den Workshops war für die Netzwerkmitglieder frei und wurden durch Mitglieder der das Programm durchführenden Partnerschaft mit entsprechender Expertise durchgeführt. Dazu gehörte auch: Bereitstellung eines kostenlosen Benchmark-Berichts für Befragte zugeschnitten auf deren Branche, freier Zugriff auf Fachleute aus dem öffentlichen und privaten Sektor für Einzelkonsultationen sowie Beratung und umfassende Informationen zu Möglichkeiten in der finanziellen Förderung und der allgemeinen Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung.

Budget:

Der Projektwert betrug ca. GBP 150.000 einschließlich einer finanziellen Förderung von ca. GBP 70.000 aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE). Die restlichen GBP 80.000 wurden durch Bar- und Sachleistungen der Projektpartner gedeckt. Einige der Partner waren an der Durchführung beteiligt, andere waren in einer Steuerungsgruppe vertreten.

Die von der Universität Cardiff geführte Partnerschaft umfasste: die regionale Entwicklungsagentur, die Agenturen für ortsansässige Unternehmen, Handelskammern, örtliche Behörden und Partner aus der Privatwirtschaft.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise bzw. für Ostdeutschland relevant?

Die beiden Landkreise sind gerade dabei, eine Politik zur Förderung von Unternehmertum zu entwickeln. Damit dies zum Erfolg führt, ist es als erster Schritt erforderlich, dass örtliche Entscheidungsträger detaillierte Informationen und Kenntnis darüber haben, wer die Unternehmen in ihrem Territorium sind und warum diese erfolgreich sind (oder auch nicht).

Nur wenn bekannt ist, wer diese Unternehmen sind und wie ihr Wachstumspotential aussieht, ist es möglich wirksame Strategien zu entwickeln und Wachstumsunternehmen zu unterstützen. Diese Herangehensweise gestattet auch eine bessere Nutzung von Ressourcen, die sich auf jene mit Wachstumspotential konzentrieren.

Dies würde speziell folgende Schritte umfassen:

- Bildung einer entsprechenden Partnerschaft vor Ort, bei der Entscheidungsträger aus dem öffentlichen und Privatsektor eingebunden sind;
- Sicherung der Projektfinanzierung (möglichst unter Nutzung von EFRE Geldern);
- Abänderung des Fragebogens, um Problemen vor Ort Rechnung zu tragen. Folgender Aufbau könnte hilfreich sein: Hintergrundinformationen (zu Unternehmen und Leiter), Firmenwachstum, Produkt- und Prozessinnovation, Netzwerkbildung, Qualifikationen und Schulung, Export, Kommunikationstechnologie und Finanzen;
- Nutzung der Fachkenntnis einer vorhandenen Hochschule oder der Universität Cardiff bei der Erstellung eines Wachstumspotential-Index, welcher das Wachstumspotential eines Unternehmens auf der Grundlage von gewichteten Antworten auf einzelne Fragen charakterisiert;
- Aufstellung einer entsprechenden Stichprobe für ein Netzwerk von Wachstumsfirmen in den beiden Landkreisen;
- Datenerhebung und -auswertung;
- Erarbeitung und Umsetzung eines maßgeschneiderten Workshop-Programms auf der Grundlage der Fragebogenergebnisse; und
- Bekanntmachung der Ergebnisse, um bestehende Unterstützungsangebote darauf abzustimmen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Es gibt mehrere Gründe, warum die Methode erfolgreich ist:

- Eine öffentlich-private Partnerschaft, die alle örtlichen Entscheidungsträger einbindet;
- Ein robuster Ansatz bei der Identifizierung von Unternehmen mit Wachstumspotential (Berücksichtigung einer Reihe von Kriterien zusätzlich zu den Kennziffern von Beschäftigungs- und Umsatzraten);
- Möglichkeiten für Firmen, Netzwerke zu bilden und Erfahrungen miteinander auszutauschen;

- Die Projektpartner profitierten von dem erweiterten Wissen ihrer lokalen Unternehmen, was dazu beiträgt, Ressourcen effektiv einzusetzen und bedarfsgerechte Programme zu entwerfen;
- Die hohe Rücklaufquote (53%) hat gezeigt, dass Firmen den Vorteil in der Beantwortung des Fragebogens darin gesehen haben, dass sie Zugang zu den Workshops und dem Netzwerk der Wachstumsunternehmen haben (übliche Rücklaufquote bei Fragebögen 5-10%)

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Es gab keine wirklichen Hindernisse bei dieser Initiative. Einige Bereiche könnten jedoch bei einer weiteren Untersuchung anders angegangen werden. Dies umfasst:

- Berücksichtigung der branchenspezifischen Probleme, wenn es um die Analyse des Wachstumspotentials einzelner Unternehmen geht.
- Einführung von gezielten Workshops für Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Diese Methode ist für die beiden Landkreise höchst relevant. Sie ist ohne weiteres und mit geringen Kosten umzusetzen. Es gibt jedoch einige, hier genannte Bereiche, die berücksichtigt werden müssen:

- Es ist wichtig, gleich zu Beginn eine entsprechende Partnerschaft zu bilden, welche die örtlichen Entscheidungsträger einbezieht.
- Eine Finanzierungsbeantragung auf europäischer Ebene zur Durchführung des Projekts sollte bedacht werden.
- Der Fragebogen für Wachstumsunternehmen muss den Bedingungen vor Ort und den Bedürfnissen örtlicher Firmen entsprechen.
- Es ist wichtig, dass den Firmen die Vorteile einer Beantwortung des Fragebogens klar gemacht werden.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Frau Sally O'Connor
Programmanagerin, Cardiff University
E-Mail: oconnors@cardiff.ac.uk
Telefon: +44 2920 876218 (direct line)
Website: <http://www.leed.cf.ac.uk>

Box 3. Y4-Unternehmensentwicklungsprozess, Mittelfinnland

(Ritva Nirkkonen, Finnland)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Der Y4-Unternehmensentwicklungsprozess „Yrittäjyys Ylös Yhteiskunnassa Yhteistyöllä“ (Gesellschaftliche Förderung der Unternehmenskultur durch Kooperation) wurde 2002 in Mittelfinnland als Initiative verschiedener öffentlicher und privater Akteure gestartet, um förderliche Rahmenbedingungen für Unternehmertum zu schaffen.

Ziel dieses Prozesses ist es, Mittelfinnland zu einer der weltweit führenden Regionen hinsichtlich Unternehmensentwicklung und Wachstum zu machen. Dies soll erreicht werden, indem in der Region der Unternehmergeist und Innovation in Denken und Handeln motiviert und gefördert werden. Es geht also um eine allgemeine Mobilisierung unternehmerischer Kräfte und die Beseitigung administrativer und kultureller Hindernisse des Unternehmertums.

Dieser Prozess wurde als finnischer Beitrag für die Verleihung der Europäischen Unternehmenspreise (*European Enterprise Awards*) durch die Europäische Kommission und den Ausschuss der Regionen in Brüssel im Dezember 2006 berücksichtigt.

Bislang haben sich mehr als 36 Organisationen vertraglich für den Zeitraum 2003-2009 verpflichtet, ihren Teil zum Erfolg des Prozesses beizusteuern. Dazu gehören lokale Betriebe, Wirtschaftsverbände, die Handelskammer, Kommunalverwaltungen, gewählte öffentliche Vertreter, Beamte, Schulen, Berufsbildungsstätten, öffentliche und private Arbeitsvermittler, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, die Universitäten von Jyväskylä und andere akademische Bildungsträger sowie die verschiedensten Nichtregierungsorganisationen. Die Handelskammer hat die Leitung des Projekts übernommen.

Bis heute haben sich mehr als 8.000 Menschen an dem Projekt beteiligt, und 450 unternehmerische Ideen wurden registriert. Die unterschiedlichsten Veranstaltungen wurden organisiert - Workshops und Seminare, Konferenzen und Tage der offenen Tür bei den beteiligten Institutionen. All diese Veranstaltungen dienen dazu, Informationen rund um die Bedürfnisse der Geschäftswelt und des Gemeinwesens zu diskutieren und bekanntzumachen. Die Aktivitäten wurden auch auf andere Regionen ausgeweitet.

Im Jahr 2005 wurden mit der Schaffung der Stelle eines Y4-Prozesskoordinators und einer neuen Y4-Webseite weitere Schritte zur Institutionalisierung des Y4-Prozesses erfolgreich abgeschlossen. Zu den Aufgaben des Koordinators gehören die gesamte Prozesskoordination sowie die Stärkung der Kernmerkmale unternehmerischen Denkens und Handelns und die Beurteilung von relevanten politischen Richtlinien und Programmen in Mittelfinnland. Deshalb werden in dem Prozess die folgenden vier Bereiche besonders betont: Evaluation der unternehmerischen Einstellung, Unternehmensjursys auf regionaler und sub-regionaler Ebene, Y4-Unternehmensvereinbarungen und Y4- Entwicklungsprojekte.

Das jährliche Budget beträgt etwa EUR 200.000. Hinzu kommen jährliche Personalkosten von EUR 76.000 für den Koordinator. Das Budget wird zur Hälfte von den mittelfinnischen Stadtverwaltungen, dem Regionalrat für Mittelfinnland und von der EU finanziert.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise bzw. für Ostdeutschland relevant?

Ein unternehmensfreundliches Klima ist eine wichtige Voraussetzung, um die Ansiedlung neuer Unternehmen und deren Wachstum zu fördern. Beide Landkreise tragen durch eigene Initiativen zur Erreichung dieses Ziels bei. Indem alle relevanten Gruppen und Interessenvertreter in einen gesamtgesellschaftlichen Prozess mit eingebunden werden, wird die Idee einer unternehmensfreundlichen Gesellschaft gefördert, in der Unternehmen gegründet werden und wachsen können – nicht

zuletzt auch, weil administrative Hindernisse aus dem Weg geräumt sind. Das Y4-Experiment in Mittelfinnland zeigt, dass sich der Prozess positiv auf die Haltung zur und das Interesse an Unternehmensnachfolge auswirkt – ein wichtiges Thema in beiden Landkreisen.

In beiden Landkreisen kann ein Prozess wie Y4 auch bereits bestehende politische Richtlinien und Programme unterstützen. Die bereits existierenden Initiativen zur Entwicklung von Vorbildern und Rollenmodellen für unternehmerisches Verhalten können durch Wettbewerbe wie „Unternehmer des Jahres“ oder besondere Unternehmensseiten in den regionalen Zeitungen ergänzt werden.

Ein Prozess im Sinne von Y4 passt auch zu dem Ziel, aus Ostdeutschland eine weitergefasste unternehmerfreundliche Region zu machen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Der Hauptgrund für den Erfolg dieses Ansatzes liegt in der Schaffung und dem Erhalt einer unternehmertumfreundlichen Umwelt, die eine unterstützende und antizipative Einstellung zu unternehmerischem Handeln in den Verwaltungen und den öffentlichen und privaten Förderstrukturen entstehen lässt. Für die erfolgreiche Fortsetzung des Y4-Prozesses ist auch hier wieder die schriftlich erteilte Zustimmung durch maßgebliche Akteure besonders wichtig.

Die Lokalregierungen haben als zusätzliches Kriterium für Entscheidungen auf der lokalen Ebene eine Vorabinschätzung der Folgen dieser politischen Entscheidungen – wie z.B. Verordnungen oder Richtlinien – eingeführt. Dieses Verfahren hat auch zu einem besseren Verständnis der Bedürfnisse von Geschäftswelt und Gemeinwesen beigetragen, die von den Lokalregierungen und örtlichen Unternehmen geteilt werden.

Zusätzlich zur Schaffung eines geschäfts- und unternehmerfreundlicheren Klimas werden den lokalen Unternehmen unterstützende Dienstleistungen angeboten. So erhalten neu gegründete und junge Unternehmen kostenfreien Zugang zu einem Netzwerk von Mentoren und Förderern.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Die Anlaufphase für den Prozess dauerte länger, als die Initiatoren gedacht hatten. Ein wesentlicher Grund für die Verzögerungen lag in der skeptischen Grundeinstellung wichtiger Entscheidungsträger, die zunächst nicht davon überzeugt waren, dass das Y4-Konzept greifbare Ergebnisse zeitigen würde.

Um das allgemeine Verständnis und Bewusstsein für unternehmerische Fragen zu schärfen, wurden zahlreiche regionale Events wie Workshops, Seminare und Tage der offenen Tür organisiert.

Gerade in den ländlichen Regionen waren eine Mobilisierung und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit zu Unternehmerfragen und dem Y4-Prozess notwendig, da die ländlichen Gebiete oft von diesen Entwicklungen kaum erfasst werden. Aus diesen Gründen mussten wir bei dem Prozess schrittweise vorgehen. Der Prozess begann in den Städten und wurde erst später auf die ländlichen Regionen ausgeweitet.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

In beiden Regionen unterstützen die wichtigsten gesellschaftlich relevanten Akteure wie Kommunalregierungen, Handelskammern, Handwerkskammern, die öffentlichen Arbeitsagenturen sowie universitäre Einrichtungen die Idee, den Unternehmergeist zu fördern. Diese positive Grundeinstellung ist ein guter Ausgangspunkt für einen Prozess wie Y4, mit dem ein Geist von Innovation und Unternehmertum gefördert werden soll.

In beiden beteiligten Regionen herrscht hohe Arbeitslosigkeit, und Unternehmer scheinen Schwierigkeiten zu haben, Nachfolger zu finden. Es besteht ein Bedarf an geeigneten Instrumenten, um die Gründung neuer und das Wachstum bestehender Unternehmen zu fördern. Der Y4-Prozess

ist geeignet, das Thema Entwicklung von Unternehmertum stärker ins öffentliche Bewusstsein zu rücken. Y4 will die unterschiedlichen Beteiligten an einen Tisch bringen, damit sie gemeinsame Visionen und Strategien für die Regionen entwickeln. Diese Art der Bündelung von Aktionen und Institutionen regt darüber hinaus die Entwicklung und Erprobung innovativer Instrumente und Methoden an.

In Finnland hat der erfolgreiche Y4-Prozess schon eine Vielzahl von Städten unternehmerfreundlich gemacht. Dazu gehört auch Jyväskylä. Hier hat der Y4-Prozess das Konzept einer „Stadt der menschlichen Technologie“ (*Human Technology City*) vorangetrieben. Die Universitätsinstitute von Jyväskylä haben sich vergrößert und bauten ihre internationalen Kontakte aus. Der Jyväskylä Science Park wurde als eines der führenden finnischen Kompetenzzentren gefördert. Durch diesen Prozess erlangen die beteiligten Territorien auch einen höheren Bekanntheitsgrad in der Außenwirkung. Durch einen unternehmerfreundlichen Ruf wird eine Stadt oder Region zweifellos attraktiv für neue Unternehmen und Menschen, die eine Ansiedlung in Betracht ziehen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Frau Ritva Nirkkonen
Geschäftsführerin
Jykes Ltd, Finnland
E-mail: ritva.nirkkonen@jykes.fi
Webseite: <http://www.y4.fi> (Finnisch)

Box 4. Unternehmensinkubator, Jyväskylä Science Park, Finland

(Ritva Nirkkonen, Finland)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Das Konzept für den Unternehmensinkubator, wie er im Wissenschaftspark von Jyväskylä (*Jyväskylä Science Park*) entwickelt wurde, beschränkt sich nicht auf die Zeit im Inkubator, sondern schließt auch die Phasen davor und danach (Pre-Inkubator und Post-Inkubator) mit ein. Auch in diesen Phasen wird den Unternehmen Unterstützung und Beratung angeboten.

Vor der Niederlassung eines Unternehmens im Inkubator liegt die Unternehmensplanungsphase (Pre-Inkubator Phase). Gemeinsam mit Experten aus dem Unternehmensinkubator entwickelt der zukünftige Unternehmer für seinen Betrieb einen Unternehmensplan. Dies wird zwei bis sechs Monate in Anspruch nehmen, um den Unternehmensplan einschließlich der Cash-Flow-Einschätzung für die ersten zwölf Monate und des Finanzplans für die ersten drei Jahre zu erstellen. In dieser Phase kann der zukünftige Unternehmer professionell entwickelte und getestete Budget- und Produktionsplanungsinstrumente des Unternehmensinkubators nutzen.

Im Jahr 1992 wurde als Teil des Jyväskylä Science Parks der erste Unternehmensinkubator für Hochtechnologie-Unternehmen eröffnet. Seitdem haben hier mehr als 140 Unternehmen erfolgreich die Gründungsphase abgeschlossen. Im Jahre 2005 haben 22 Unternehmen die Dienstleistungen dieses Gründerzentrums in Anspruch genommen. Zu den Mietern gehören Universitäts- und Fachhochschulabsolventen oder Studenten, Jungunternehmen (1-18 Monate alt) und Spin-Off-Unternehmen. Vor kurzem eröffnete die Regionalentwicklungsagentur (Jykes Ltd.) ein neues Gründerzentrum für Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und Industriebereich.

Jährlich werden 150 bis 200 Geschäftsideen ausgewertet. Zu den Voraussetzungen für die Aufnahme in den Unternehmensinkubator gehören ein solider Unternehmensplan, die Neuheit der Geschäftsidee sowie Wachstumswille.

Mit den Unternehmen, die ihre Vor-Gründungsphase erfolgreich überstanden haben, wird ein Inkubator-Vertrag über maximal zwei Jahre abgeschlossen. Grundsätzlich werden Ausstattung und Einrichtungen mit jedem Bewerber individuell ausgehandelt.

Die Vereinbarung schließt die voraussichtlich erforderlichen Beratungsdienstleistungen während der Inkubatorzeit mit ein. Zu den weiteren Angeboten zählen monatliche Zielvereinbarungs- und Nachtreffen, in denen die Umsätze und die Entwicklung weiterer ökonomischer Kennzahlen besprochen werden. Die maßgeschneiderten Trainingsangebote umfassen zehn Tage Training für Schlüsselpersonal, fünf Tage Verkaufstraining und 3,5 Tage Kleingruppenübungen sowie fünf Tage individuelle Unternehmensberatung. Die Mieter können Hilfe von zertifizierten Branchenspezialisten und Mentoren in Anspruch nehmen. Die Unternehmen profitieren von der Kooperation untereinander und dem Netzwerk. Der Unternehmensinkubator bietet außerdem Beratung zu Fragen des Patentwesens und der geistigen Eigentumsrechte an.

Der finanzielle Eigenbeitrag des Mieters liegt bei einer monatlichen Inkubator-Miete in Höhe von EUR 200 sowie 1% des Umsatzes während der ersten drei bis fünf Jahre ab Gründung, bis zu maximal EUR 10.000. Es besteht die Möglichkeit, finanzielle Förderprogramme zu nutzen. Die Unternehmen können eine Förderung in Höhe von bis zu 45% ihrer Kosten für die Miete einschließlich Zusatzleistungen, für Dienstleistungen und für Personalkosten in Anspruch nehmen. Der Kauf technischer Anlagen wird mit maximal 15% gefördert. In den ersten beiden Jahren beläuft sich die gesamte finanzielle Unterstützung auf EUR 20.000 bis zu EUR 50.000.

Nach der Gründung (Post-Inkubation Phase) kann das Unternehmen die Dienste eines Mentors in Anspruch nehmen. Der Mentor berät das Unternehmen und hilft unternehmensspezifische Lösungen zu finden. Der Mentor ist entweder Berater des Unternehmens, externer Berater der Ge-

schäftsführung oder Mitglied der Geschäftsführung des Unternehmensinkubator.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise bzw. für Ostdeutschland relevant?

Der Unternehmensinkubator im Jyväskylä Science Park verfolgt einen umfassenden Ansatz einschließlich der Förderung vor und nach der Gründungsphase. Dadurch unterscheidet er sich von herkömmlichen Inkubator-Programmen. Die Entwicklung von umfassenden Gründungsdienstleistungen kann dazu beitragen, dass unterschiedliche Initiativen zusammenkommen und dass öffentliche Fördermaßnahmen die Unternehmen besser erreichen. Im Altenburger Land gibt es noch kein derartiges Angebot. Sobald ein solches Konzept entwickelt ist, kann das Modell von Jyväskylä dort umgesetzt werden.

Der Technologiepark Mittweida hat dagegen schon gute Beziehungen zur örtlichen Fachhochschule. Hier könnte ein System von Dienstleistungen vor der Gründungsphase, wie es von Jyväskylä angeboten wird, zu einer höheren Belegungsrate des Technologieparks beitragen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Durch Dienstleistungen vor der Ansiedlung im Unternehmensinkubator können viel versprechende Unternehmensinitiativen frühzeitig identifiziert und bedarfsgerechtere Angebote entwickelt werden. Der systematische Ansatz der Entwicklung von unterstützenden Dienstleistungen, einschließlich monatlicher Zielabstimmungen und Folgegespräche in der Inkubatorzeit, ist ausgesprochen erfolgreich und fördert das Verständnis für Unternehmensprozesse und -bedingungen. Dadurch haben viele Jungunternehmen im Unternehmensinkubator ihre Wachstumsziele wesentlich früher erreicht als andere Unternehmensgründungen. Der Ansatz hilft den Unternehmen außerdem, ihre Ziele realistischer zu setzen.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Nicht immer haben die Firmen, die sich im Unternehmensinkubator niedergelassen haben, die Bedeutung einer systematischen Entwicklung verstanden. Manche Unternehmen hatten zu optimistische Vorstellungen vom Marktpotenzial ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Deshalb muss ein Unternehmen, bevor es vom Inkubator den Zuschlag erhält, eine Pre-Inkubator-Phase überstehen. Es muss sich außerdem dem Inkubator-Konzept verpflichten, was die Nutzung von Training- und Mentorangeboten, Beratungsleistungen und Teilnahme an regelmäßigen Nachbesprechungen einschließt.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Für die beiden ostdeutschen Landkreise Mittweida und Altenburger Land ist eine Neuerrichtung von Unternehmensinkubatoren nicht notwendigerweise der Fall. Die Entscheidung hängt von entsprechenden Machbarkeitsstudien ab. Als Alternative bietet sich an, den Zugang örtlicher Unternehmen zu schon bestehenden Diensten vor Ort oder außerhalb zu verbessern. Solche unternehmensnahen Dienstleistungen müssen in diesem Fall aber Dienste sowohl für die Pre-Inkubator- wie für die Post-Inkubatorphase mit umfassen. In Mittelfinnland wird der beschriebene Ansatz seit 1992 angewandt. Die Erfahrungen und Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung dieses Modells.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Frau Ritva Nirkkonen
Geschäftsführerin
Jykes Ltd, Finland
E-mail: ritva.nirkkonen@jykes.fi
Webseite: <http://www.jsp.fi> (Finnisch und Englisch)

Box 5. Ambulante Unternehmenssprechstunde, Jykes Ltd, Finnland

(Ritva Nirkkonen, Finnland)

Beschreibung der Herangehensweise (Ziele, Durchführung, Budget usw.)

Die Ambulante Unternehmenssprechstunde (*Company Clinic Services*) ist eine Dienstleistung für junge Unternehmen (im 1. bis 5. Jahr). Fast die Hälfte aller neu gegründeten Unternehmen übersteht die ersten fünf Jahre nicht. Daher wurde die Ambulante Unternehmenssprechstunde eingerichtet, um Unternehmen in dieser besonders kritischen Phase zu helfen. Diese Dienstleistung wird von der regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur Jykes Ltd. in Jyväskylä angeboten, einem Unternehmen, das sich im Besitz von fünf mittelfinnischen Stadtverwaltungen befindet.

Diesen einjährigen Betreuungsprozess – eine „abgespeckte“ Version des Unternehmensinkubatormodells – nutzen jährlich 20 bis 25 junge Unternehmen. Die Dienstleistungen sind speziell auf Unternehmen aus dem Bereich wissensintensiver und unternehmensnaher Dienstleistungen zugeschnitten. Die Ambulante Unternehmenssprechstunde steht aber allen interessierten Jungunternehmen offen.

Bei der Ambulanten Unternehmenssprechstunde werden spezifische Faktoren identifiziert, die für das Überleben und Wachstum des Unternehmens hinderlich sind. Ein weiteres Ziel dieser Betreuung ist es, die Unternehmen bei der Planung ihres Wachstums zu unterstützen – ein für wachstumsorientierte Unternehmen zentraler Faktor. Es werden am jeweiligen Bedarf ausgerichtete Instrumente zur Verbesserung der Kapazitäten und Potenziale des Unternehmens entwickelt. Die größte Herausforderung für die geförderten Unternehmen ist in der Regel die Entwicklung und Umsetzung solider Verkaufs- und Marketingstrategien. Deshalb werden häufig zusammen mit dem Unternehmen Marketingunterlagen wie Broschüren, Webseiten sowie strategische Materialien, wie Verkaufshandbücher usw., entwickelt. Im Vordergrund steht die jedoch individuelle Betreuung, wobei aber auch Trainingseinheiten in Gruppen angeboten werden.

Für die Unternehmen fällt eine Teilnahmegebühr in Höhe von EUR 50 an. Individuelle Beratungen werden bis zu einem Maximalwert von EUR 3.000 angeboten, wobei das Unternehmen 30% bezahlen muss, die restlichen 70% werden durch öffentliche Zuschüsse gedeckt.

Warum ist der Ansatz für die beiden Landkreise bzw. für Ostdeutschland relevant?

Häufig ist jungen Unternehmen nicht bewusst, dass ihr eigenes unternehmerisches Know-how nicht ausreicht und dass externe Unterstützung sehr hilfreich sein kann. Weit verbreitet ist eine zu optimistische Vorstellung über die Geschäfts- und Wachstumschancen in naher Zukunft. Insbesondere in den besonders kritischen Anfangsjahren kann der bei Jungunternehmern verbreitete Mangel an Erfahrung in der Entwicklung solider Marketingstrategien ernsthafte finanzielle Probleme zur Folge haben.

In diesen ersten Jahren kann also eine systematische Betreuung der Unternehmen erfolgsentscheidend sein. Die Ambulante Unternehmenssprechstunde kann als Instrument zur besonderen Unterstützung wachstumsorientierter Unternehmen genutzt werden, wodurch sie auch von besonderem Interesse für die strategisch bedeutsamsten Branchen in den beiden Regionen ist.

Diese Dienstleistungen können außerdem der hohen Zahl kleiner und kleinster Dienstleistungsunternehmen, die in den beiden ostdeutschen Regionen gegründet wurden, angeboten werden. Eine enge Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und der Arbeitsagentur wäre hilfreich bei der Entwicklung von Programmen zur Verbesserung der Produktivität dieser Unternehmen und ihrer Produkte und Dienstleistungen.

Gründe für den Erfolg des Ansatzes

Die Ambulante Unternehmenssprechstunde deckt einen klar definierten Bedarf junger Unternehmen an Förderung und Betreuung während einer kritischen Phase ihrer Entwicklung ab. Individuelle Betreuung gehört zu den besonderen Stärken der Unternehmenssprechstunde. Während der Betreuungsphase werden Wachstums- und Überlebenshemmnisse identifiziert und beseitigt. Es werden konkrete Maßnahmen durchgeführt wie Strategieentwicklung oder Verkaufs- und Marketingförderung etc.

Darüber hinaus werden umfangreiche Informations- und Öffentlichkeitsprogramme organisiert. Dadurch werden regionale Unternehmen über die Existenz dieser Programme informiert und auf eine Teilnahme neugierig gemacht.

Die Unternehmenssprechstunde ergänzt das Unternehmensinkubatormodell. Die Unternehmen können also beide Arten von Förderung nutzen.

Die Hindernisse, denen man sich gegenüber sah, und wie darauf reagiert wurde

Es stellt sich als schwierig heraus, den KMU zu vermitteln, dass externe Unterstützung häufig zur Schließung von Potenzial- und Wissenslücken beitragen kann. Um die Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen zu verbessern, wurde deshalb eine Informationskampagne durchgeführt. Gelegentlich sind die Unternehmen auch nicht ausreichend von der Qualifikation der Berater überzeugt, die die Unterstützung anbieten. Deshalb werden die Betreuer regelmäßig evaluiert. So kann ein hoher Betreuungsstandard aufrecht gehalten werden. Um sicherzustellen, dass die beteiligten Unternehmen das Programm auch engagiert nutzen, wird eine (geringe) Teilnahmegebühr erhoben.

Überlegungen zur Übernahme dieses Ansatzes in den beiden Landkreisen

Die Ambulante Unternehmenssprechstunde ist ein maßgeschneidertes Beratungsangebot das sich an Unternehmen mit Wachstumspotenzial richtet. Sie kann aber auch genutzt werden, um kleine und kleinste Unternehmen bei der Steigerung ihrer Produktivität und der Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen. Dies kann entscheidend die Überlebenschancen eines Unternehmens verbessern.

Die in den Landkreisen schon heute von der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und von Unternehmensverbänden angebotenen unternehmensnahen Dienstleistungen könnten weiterentwickelt und nach und nach zu gemeinsamen ambulanten Unternehmenssprechstunden verbunden werden.

Das Beispiel aus Jyväskylä zeigt, dass diese Form der Dienstleistung von den Unternehmen als konkrete Hilfestellung bei der Unternehmensentwicklung angenommen wird. So konnten in einigen Fällen ernsthafte Fehler vermieden werden. Für die teilnehmenden Unternehmen war die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit in den ersten Geschäftsjahren deutlich geringer als bei anderen Unternehmen.

Kontaktangaben und Internetpräsentation (Website) zu weiteren Informationen

Frau Ritva Nirkkonen,
Geschäftsführerin
Jykes Ltd, Finnland
E-mail: ritva.nirkkonen@jykes.fi
Webseite: <http://www.jykes.fi> (Finnisch, Englisch, Deutsch)

ActionPlan

(Dieser "ActionPlan" basiert auf den Empfehlungen des zusammengefassten vorläufigen Berichts zu den Landkreisen Mittweida (Sachsen) und Altenburger Land (Thüringen), März 2006", vorgestellt auf dem Regionalseminar am 20. März 2006 in Leipzig).

UNTERNEHMERISCHE HALTUNGEN UND FÄHIGKEITEN

Was	Wie	Wer*
<i>Institutionelles Zusammenwirken stärken</i>	Besonders im Hinblick auf Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit würde ein stärkeres Zusammenwirken zwischen Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und den Agenturen für Arbeit helfen, das Niveau der Förderung anzuheben, von der bloßen Bewertung einer Unternehmensidee, was ja eine Voraussetzung dafür ist, ein Unternehmen mit der Unterstützung der Agentur für Arbeit zu starten, zu gemeinsam organisierten Orientierungs- und Betreuungsaktivitäten für neue Selbständige und Unternehmer. Wegen ihrer starken Hinwendung zur allgemeinen Bevölkerung sind die örtlichen Agenturen für Arbeit eine gute Ausgangsbasis dafür, potenzielle Unternehmer aus allen Schichten der Gesellschaft ausfindig zu machen und sie zu einer geeigneten Beratung und Betreuung hinzuführen.	IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Einrichtungen der Agentur für Arbeit
<i>Image der Landkreise verbessern</i>	Veränderung der Unternehmermentalität bedeutet, das Image der Landkreise bei der dort ansässigen als auch externen Bevölkerung zu ändern. Wenn die Leute nicht glauben, dass ein Ort attraktiv genug ist, um dort zu leben, und dass dort die Entwicklung innovativer und wachstumsorientierter Tätigkeiten ermöglicht wird, werden sie keine Unternehmen gründen oder ihre Unternehmen anderswo betreiben. Es sollten daher Kampagnen auf den Weg gebracht werden, um Vertrauen in die innewohnenden Kräfte und die Zukunft der Landkreise zu schaffen. Bei der Stärkung des unternehmertumförderlichen Image sollten Mittweida und das Altenburger Land spezifische Schlüsselstärken oder Anziehungsmagneten fördern. Der Technologie-Park und die Fachhochschule in Mittweida und der Flughafen Nobitz im Altenburger Land sind hervorragende Beispiele für solche Anziehungsmagneten.	Landratsämter, Stadt- und Kommunen, andere Schlüsselakteure
<i>Rollenmodelle</i>	Erfolgreiche lokale Unternehmer sollten in viel stärkerem Maße öffentlich dargestellt werden als es bislang der Fall ist. Sie sollten als ‚Erfolgsprofil‘ beschrieben werden. Geeignete Ansätze dafür könnten sein: Auszeichnung als ‚KMU des Jahres‘ in verschiedenen Kategorien (Regionaltitel, Sektortitel, Auszeichnungen	Landratsämter, Stadt- und Kommunen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, andere Schlüs-

als mittelständischer Betrieb, der die meisten Arbeitsplätze geschaffen hat, als bestes Exportunternehmen usw.), regelmäßige Zeitungsberichte und Pressemeldungen, wenn ein besonderer Durchbruch erzielt wurde, sowie Interviews im Fernsehen und Hörfunk. Dabei ist es von Nutzen hervorzuheben, wie solche Unternehmer zur lokalen Entwicklung beigetragen haben (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen, Exporte, Abnahme bzw. Unterstützung von örtlichen Dienstleistungen).

selakteure

Bewusstsein für unternehmerische Chancen stärken

Spezielle Werbeaktionen und Werbematerialien sollten entwickelt werden, durch die bei allen Bevölkerungsschichten bekannter und bewusster wird, welche Chancen sich aus der Gründung eines eigenen Unternehmens ergeben können. Wenngleich es bereits einige Initiativen dieser Art gibt, zeigt die Erfahrung aus anderen Regionen, dass dies intensiver und kontinuierlicher betrieben werden sollte. Darüber hinaus sollten Mittweida und das Altenburger Land innovativ sein und ihre Werbung für die eigene Region voranbringen. Sie soll die eigene Identität aufzeigen und sie der örtlichen Bevölkerung nahe bringen.

Landratsämter, Stadt- und Kommunen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, andere Schlüsselakteure

Mentoren- und Patengruppen bilden

Eine wichtige Verfahrensweise, nach der in anderen OECD-Ländern mit KMU gearbeitet und ihnen geholfen wird, sind Gruppen von abkömmlichen Geschäftsleuten im Ruhestand, die neue und expandierende Unternehmen beratend unterstützen. Sowohl im Landkreis Mittweida als auch im Altenburger Land sollte man nach solchen Mentoren- und Patenschaftsprogrammen Ausschau halten und versuchen, auf Gruppen von in dieser Weise engagierten Menschen zurückzugreifen, die einen Beitrag zur strategischen Entwicklung lokaler Unternehmen leisten können. Dies sollte aber als betreuende Beratung und nicht als eine Beratungsleistung verstanden werden, bei der ein Berater unter kommerziellen Bedingungen (z.B. Hilfeleistung bei der Finanzabrechnung) agieren würde. Eingereichte Unternehmenspläne werden von Banken sehr oft als unzureichend bewertet. Deshalb kann die Einbeziehung von Mentoren in der frühen Diskussionsphase von Vorschlägen zur Unternehmensgründung hilfreich sein, diese Aufgabe zu bewältigen. Eine solche Art von Betreuung durch Mentoren ist sowohl für Kleinbetriebe als auch für größere mittelständische Unternehmen bei Gründung und in späteren Phasen des Entwicklungszyklus von Firmen wichtig.

Landratsämter, Stadt- und Kommunen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, andere Schlüsselakteure

** Diese Auflistung von Akteuren erhebt nicht den Anspruch von Vollständigkeit. Sie dient einer ersten Orientierung und bedarf einer entsprechenden Erweiterung unter Bezugnahme auf den jeweiligen Landkreis/bzw. das jeweilige Bundesland. Die Autoren hoffen, dass dieser „ActionPlan“ Anlass zu weiterer Diskussion durch die Akteure vor Ort bietet.*

FINANZIERUNG VON UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT

Was

Wie

Wer*

Diskussion über die Rolle der Banken bei der Entwicklung des lokalen Unternehmertums anregen

Örtliche Behörden und Einrichtungen sollten die Diskussion mit den regionalen und örtlichen Führungskräften aller Banken und Finanzinstitutionen darüber in Gang bringen, wie diese Körperschaften eine stärkere und aktivere Rolle bei der Förderung und Finanzierung von Unternehmensneugründungen und bestehender KMU spielen können. Bei dieser Debatte sollen die Banken nicht überzeugt werden, eine weniger kaufmännische Vorgehensweise anzuwenden, sondern es soll versucht werden, von ihnen mehr Engagement im Rahmen der neuen Unternehmensstrategie der Region zu entfalten. Auch soll dabei der Spielraum des örtlichen Bankmanagements beim effektiven Umgang mit dem lokalen Unternehmertum angesprochen werden.

Landratsämter, Stadt- und Kommunen, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Beteiligungskapitalgesellschaften Business Angels, öffentliche und private Banken

Schwächen bei der Aufstellung von Unternehmenskonzepten und bei der Unternehmensentwicklung angehen

Als ein Beitrag zur Problemlösung könnten die Banken die Herausgabe eines Leitfadens für Antragsteller einer Unternehmensgründung erwägen oder etwas für die Einrichtung von ‚Mentor- und Patengruppen‘ tun, die Unternehmer anleiten, bevor sie sich mit einem formellen Antrag an Banken wenden. Hierbei könnte der Beitrag der Banken in Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Beratungsprogrammen für Unternehmer geleistet werden. Sollte eine derartige Arbeit bereits getan worden sein, dann müsste seitens der Banken geprüft werden, wie effektiv sie gewesen ist.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Beteiligungskapitalgesellschaften Business Angels, öffentliche und private Banken, InnoRegio Projekte

Wertschöpfung in Unternehmen steigern

Ein wiederholt in Meinungsäußerungen in beiden Landkreisen genanntes Thema ist die geringe Eigenkapitaldecke in vielen Firmen und die Notwendigkeit für bestehende kleine und mittelständische Unternehmen, ihre Bilanzen und die Höhe ihrer Gewinne zu verbessern. Dazu werden strategische Veränderungen nötig sein wie Umstellungen bei den Erzeugnissen oder eine stärkere Wertschöpfung bei Produkten und Dienstleistungen. Für Hochtechnologiefirmen, bei denen der Umfang der erforderlichen Investitionen zuweilen erheblich ist, da solche Unternehmen während der verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung wachsen, stellt sich dieses Problem noch schärfer.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Beteiligungskapitalgesellschaften, Business Angels, öffentliche und private Banken, InnoRegio Projekte

Regelungen und Verfahrensweisen bei bestehenden Förderpro-

Die Regelungen und Bedingungen für bestehende und neue Unternehmensförderprogramme müssen transparenter und die Prozeduren vereinfacht wer-

Landesregierungen, öffentliche und private Banken, Landratsämter, Stadt- und Kom-

grammen vereinfachen und verschlanken

den. Bürokratie sollte verringert, die Entscheidungsfindung beschleunigt und Informationen zum Zugang von Unternehmen zu Finanzierungsquellen leichter zu erlangen sein. Es sollte jährlich eine Bewertung der Wirkung von Regelungen und Verfahrensweisen auf der Grundlage von Rückmeldungen aus Kundenfirmen vorgenommen werden. Die Sächsische Aufbaubank, die Thüringer Aufbaubank und andere relevante Institutionen sollten untersuchen, auf welche Weise bestehende Verwaltungsverfahren bei Investitionshilfen vereinfacht und rationeller gestaltet werden könnten.

munen, andere Unternehmensförderinstitutionen sowie InnoRegio Projekte, Regionalmanagements

Verfügbarkeit von Kleinstkrediten erweitern

In beiden Landkreisen wurde die stärkere Verfügbarkeit von Kleinstkreditprogrammen als eine für Unternehmensneugründungen entscheidende Frage hervorgehoben. Dies sollte Gegenstand spezieller Diskussionen mit allen Banken und Finanzinstitutionen sein.

Öffentliche und private Banken, Landesregierungen

Bestehende Beteiligungskapitalprogramme überprüfen

Die bestehenden Programme für die Bereitstellung von Beteiligungskapital sollten detaillierter überprüft werden im Hinblick auf ihre Relevanz und Effektivität bei der Entstehung und Unterstützung neuer Unternehmen und wachsender KMU. Es scheint, dass ein erheblicher Teil des Beteiligungskapitals, soweit es zum Tragen gekommen ist, weniger effektiv ist als an anderen Standorten weltweit. Die örtlichen Behörden sollten im Zusammenwirken mit Finanzinstitutionen untersuchen, wie gemeinsame Finanzierungsinitiativen zum Einsatz von mehr lokalem Beteiligungskapital führen könnten.

Beteiligungskapitalgesellschaften, Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Business Angels

Einbeziehung von ‚Unternehmensengeln‘ (Business Angels) anstreben und deren Rat suchen

Ein entwickeltes Beteiligungskapitalsystem benötigt einzelne Investoren sowie Beteiligungskapitalfonds. ‚Engel‘ d.h. Menschen, die bereit sind, in einzelne Unternehmen zu investieren und oft Sektorwissen in Unternehmen einzubringen oder diese anderweitig strategisch beraten, 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 in internationale Märkte vorzudringen versuchen oder wenn diese ehrgeizige Wachstumspläne verfolgen und dabei aus dem unternehmerischen Ratschlag und aus den mit anderen potenziellen Geldgebern geknüpften Verbindungen, Marktkontakten oder erfahrenen Beratern Nutzen ziehen könnten.

IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Beteiligungskapitalgesellschaften Business Angels, InnoRegio Projekte

** Diese Auflistung von Akteuren erhebt nicht den Anspruch von Vollständigkeit. Sie dient einer ersten Orientierung und bedarf einer entsprechenden Erweiterung unter Bezugnahme auf den jeweiligen Landkreis/bzw. das jeweilige Bundesland. Die Autoren hoffen, dass dieser „ActionPlan“ Anlass zu weiterer Diskussion durch die Akteure vor Ort bietet.*

INNOVATION UND EXPORTTÄTIGKEIT VON KMU

Was

Wie

Wer*

Institutionen und Aktivitäten im Bereich Technologie ausweiten

Auf Grund der Kostenstrukturen sind KMU in OECD-Ländern in wachsendem Maße genötigt, im Technologiebereich oder bei anderen Wertschöpfungssektoren in Wettbewerb zu treten, um auf diese Weise auf internationalen Märkten einen Konkurrenzvorteil zu erlangen. Die Schaffung und Weiterentwicklung von externen F/E-Dienstleistungen könnte örtlichen KMU bei ihren Innovationsbestrebungen helfen. Die Arbeit des Technologie-Parks und des Instituts für Lasertechnik in Mittweida und die InnoRegio-Aktivitäten sind Beispiele dafür, wie regionale Schlüsseleinrichtungen den Wissenstransfer zu KMU voranbringen. Diese sollten aktiv unterstützt und zur Ausweitung ihrer Tätigkeitsfelder ermutigt werden. Die Landkreise könnten sich selbst als zu klein empfinden, um auf sich gestellt die für KMU erforderlichen Infrastrukturen zur Innovationstätigkeit zu schaffen. In einem solchen Fall sollte eine Zusammenarbeit mit benachbarten Kreisen oder thematisch verwandten Hochschuleinrichtungen angestrebt werden.

InnoRegio Projekte IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Technologiezentren und andere Unternehmensförderereinrichtungen mit Technologie- und Innovationsbezug, Universitäten, Fachhochschulen

Hochschule-Industrie-Partnerschaften fördern

Ein verstärktes Engagement des akademischen Bereiches und engere Verbindungen zwischen regional und lokal vorhandenen Hochschuleinrichtungen und der lokalen mittelständischen Wirtschaft sollten auch weiterhin ermutigt und gefördert werden. Dies sollte sich auch auf die Kommerzialisierung von Forschung, Technologie und Innovation auf Hochschulebene beziehen.

InnoRegio Projekte, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Technologiezentren und andere Unternehmensförderereinrichtungen mit Technologie- und Innovationsbezug, Universitäten, Fachhochschulen

Unternehmenskategorien identifizieren und aufgliedern

Kategorien von Unternehmen herauszufinden und aufzugliedern, die über Wachstumsmerkmale verfügen, wird entscheidend dafür sein, der Herausforderung der geringen Firmengröße, des Kapitalmangels und eines geringen Exportanteils in der mittelständischen Wirtschaft zu begegnen. Unternehmen mit Wachstum können in allen Sektoren entstehen, sie können z.B. aus der Kfz-Zulieferindustrie, aus traditionellen produzierenden Zweigen wie Bekleidungs-, Textil-, Baumaterialien- und der Lebensmittelindustrie sowie aus dem Tourismus- und Dienstleistungsbereich und dem Bereich neuer Technologien kommen. Zur Zeit ist in Mittweida und im Altenburger Land die Sichtweise weitgehend sektoral (Kfz-Technik und Technologien, bei denen die Regionen ihre traditionellen Stärken haben) und auf den Fertigungsbereich ausgerichtet. Bei Beibehaltung einer auf Sektoren ausgerichteten Strategie und Gewichtung kann es von Nutzen sein, den Blick horizontal über die Sektoren

Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte

hinweg zu richten und Beratungs-, Förder- und Finanzierungsprogramme stärker den Wachstumserfordernissen und -perspektiven verschiedener Segmente von Unternehmen zuzuschneiden. Bei diesem Prozess geht es nicht darum, Sieger herauszupicken, denn das können staatliche Stellen oder gar Banken und andere Gremien ohnehin nicht mit annähernder Gewissheit über den schließlichen Erfolg tun. Aber es geht dabei darum, neue Merkmale von Unternehmenskonzept und Unternehmen zu erkennen, die die Grundlage für eine Unternehmenserweiterung bilden und zu Wachstum führen können. Und dann die Unternehmen zu identifizieren und aufzugliedern, die solche Merkmale aufweisen. Es ist äußerst wichtig, dass transparente Kategorisierungsverfahren und objektive und klare Kriterien bei einem solchen Herangehen Anwendung finden.

Mentorbetreuung von Unternehmen zu Unternehmen (B2B) fördern

Größere Unternehmen können eine bedeutsame Rolle bei der Ermutigung von KMU im Hinblick auf Innovation und Exporttätigkeit spielen, indem sie kleinen und mittelständischen Unternehmen erfahrene Führungskräfte für kurze Beratungsseminare zur Seite stellen. Das kann sich für viele Unternehmen in den frühen Phasen ihrer Entwicklung als sehr wirksam und wertvoll erweisen.

Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Inno-Regio Projekte

Den international nachgefragten Dienstleistungssektor fördern

Die Unternehmensstrategie der Landkreise Mittweida und Altenburger Land beim Dienstleistungssektor (wo heutzutage die meisten Menschen beschäftigt sind) rechtfertigt eine Überprüfung und erhöhte Aufmerksamkeit. Wenn auch die Fertigkeiten in der traditionellen Industrie und Technologie eine Quelle neuer Projekte bleiben mögen, so kann die Nutzung dieser Fertigkeiten im Dienstleistungsbereich größere Chancen bieten. Eine Strategie für und eine stärkere Ausrichtung auf den regionalen Dienstleistungssektor durch die Landkreise Altenburger Land und Mittweida als Quelle neuer Arbeitsplätze und insbesondere als Anbieter von international nachgefragten Dienstleistungen sollte weiterentwickelt werden. Die Bildung einer speziellen Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer regionalen und lokalen Strategie für den Dienstleistungssektor könnte als erster Schritt dazu erwogen werden. Diese Arbeitsgruppe sollte im Idealfall Repräsentanten von zuständigen Ministerien, Institutionen und insbesondere erfahrene Vertreter von Unternehmen des Dienstleistungssektors (sowohl im Inland als auch international tätig) aus Thüringen und Sachsen umfassen.

Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Inno-Regio Projekte

Exportinitiativen ausweiten

Es besteht Raum und Notwendigkeit für neue Initiativen zur Exportförderung und für den Export unterstützende Dienstleistungen.

Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte

Auf Wachstumsunternehmen kon-

Die Landkreise Mittweida und Altenburger Land sollten Rahmen und Umfang

Landesregierungen, öffentliche und private

zentrieren

ihrer Unterstützung für KMU überprüfen und versuchen, die Förderung in konzentrierter Weise über alle Sektoren hinweg auf solche Unternehmen zu fokussieren, die die besten Wachstumsperspektiven aufweisen. Andere Segmente der mittelständischen Wirtschaft sollten weiterhin für ihre Erfordernisse und Entwicklungsphase wichtige Unterstützung erhalten, z.B. in Form von Website-Informationen, ausgewählter Beratung zur Geschäftsentwicklung, Informationen über Qualitätsstandards und Weiterbildung.

Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte

** Diese Auflistung von Akteuren erhebt nicht den Anspruch von Vollständigkeit. Sie dient einer ersten Orientierung und bedarf einer entsprechenden Erweiterung unter Bezugnahme auf den jeweiligen Landkreis/bzw. das jeweilige Bundesland. Die Autoren hoffen, dass dieser „ActionPlan“ Anlass zu weiterer Diskussion durch die Akteure vor Ort bietet.*

Infrastruktur/Gewerbeflächen und -Gebäude

Was

Wie

Wer*

Die Schaffung von Wirtschaftsin-
kubatoren erwägen

Mehr Gewicht sollte durch die Landkreise Mittweida und Altenburger Land auf die Entwicklung und Ausweitung von Inkubationszentren gelegt werden, als ein Weg, um neuen und kleinen Unternehmen geeignete Flächen und Gebäude bereitzustellen. Um sicherzustellen, dass das Angebot an bereitgestellten Leistungen bester OECD-Praxis entspricht, sollte die Möglichkeit erkundet werden, mit erfolgreichen und innovativen Inkubatoren in anderen Ländern eine Partnerschaft einzugehen und mit ihnen regelmäßig Erfahrungen auszutauschen. Für das Altenburger Land könnte es empfehlenswert sein, eine Studie über die Notwendigkeit und die mögliche Nutzung solcher Wirtschaftsin-
kubatoren oder Technologiezentren im Landkreis durchzuführen. Im Falle eines nicht ausreichenden Bedarfes sollten die zuständigen öffentlichen Institutionen Möglichkeiten schaffen, damit vorhandene Einrichtungen in Nachbarkreisen genutzt werden können.

Landratsämter, Stadt- und Kommunen, Landesregierungen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, Inno-Regio Projekte

** Diese Auflistung von Akteuren erhebt nicht den Anspruch von Vollständigkeit. Sie dient einer ersten Orientierung und bedarf einer entsprechenden Erweiterung unter Bezugnahme auf den jeweiligen Landkreis/bzw. das jeweilige Bundesland. Die Autoren hoffen, dass dieser „ActionPlan“ Anlass zu weiterer Diskussion durch die Akteure vor Ort bietet.*

MASSNAHMEN ZUR POLITIKUMSETZUNG

Was	Wie	Wer*
<i>Eine Vision und Strategie für Unternehmertum Politik schaffen</i>	Eine klare und wechselseitig abgestimmte Strategie für das Unternehmertum zielt darauf ab, die Bestrebungen und das Zusammenwirken der Schlüsselpartner vor Ort zu formalisieren. Mit dem Ziel eines umfassenden und integrierten Ansatzes sollte im Ergebnis von öffentlicher Debatte, Beratung und Konsensbildung zwischen den maßgeblichen örtlichen Einrichtungen sowie in der Konsultation zwischen den jeweiligen Gemeinden eine Strategie, beispielsweise die ‚Strategie für Unternehmertum und KMU-Entwicklung 2006-2010‘ entstehen. Eine solche Strategie, ist sie erst einmal erstellt, kann dann mit klar gesetzten Prioritäten und Rollen für die Partner, Zeitplänen und Mitteln in Aktion gesetzt werden.	Landratsämter, Stadt- und Kommunen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte, Einrichtungen der Agentur für Arbeit
<i>Koordinierung des politischen Handelns verstärken</i>	Eine breiter angelegte Strategie für Unternehmertum erfordert möglicherweise auf Kreisebene eine weitere Kooperation und Koordination in funktionellen Politikfeldern zwischen örtlichen Institutionen. Die örtlichen Schlüsselpartner könnten von einer mehr formalisierten Zusammenarbeit profitieren, z.B. durch Nutzung von Partnerschaftsmodellen. Das relativ informelle, vom konkreten Problem ausgehende und ad hoc entstandene gegenwärtige System bietet zwar eine gewisse Flexibilität und fußt auf gut etablierten örtlichen Kontakten, es wirft aber solche Fragen auf, wie institutionelle Beziehungen und Kontakte sich über die Zeit erneuern und ihre Fähigkeit zur Problemlösung erhalten sollen. Wenn die Kreisebene zu klein ist, dann müssen bessere Wege gefunden werden, um Politik horizontal zwischen Kreisen und vertikal mit dem Bundesland zu koordinieren und zu integrieren. Der Blick über die Kreisgrenzen hinaus kann Zusammenarbeit, Innovation und gemeinsames Wirken beleben.	Landratsämter, Stadt- und Kommunen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte, Einrichtungen der Agentur für Arbeit
<i>Schnittstelle für KMU vereinfachen</i>	Die örtlichen Ämter für Wirtschaftsförderung sollten auch eine stärkere proaktive Rolle bei der Arbeit mit kleinen und mittelständischen Unternehmen spielen. Dazu ist es erforderlich, dass man die strategischen Probleme versteht, denen solche Unternehmen zur Erreichung von Wachstum gegenüberstehen, und dass enge und regelmäßige Kontakte zu ihnen unterhalten werden. Die Koordination von Unterstützungsleistungen für solche Unternehmen und die Vereinfachung der Verfahrenswege – im Zusammenwirken mit allen regionalen Partnern: Technologie- und F/E-Zentren, Hochschulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Banken, Beteiligungskapitalgruppen – sollte eine vorrangige Aufgabe sein. Die Klarheit, Transparenz und Kommunikation von Wirtschaftsförderungsleistungen	Landratsämter, Stadt- und Kommunen, öffentliche und private Banken, IHKs, HWKs, Kreishandwerkerschaft, berufsständische Kammern, InnoRegio Projekte, Einrichtungen der Agentur für Arbeit

für lokale Unternehmer und Unternehmen können durch die Schaffung einer einzigen institutionellen Identität und Anlaufstelle mit einer markanten Bezeichnung verbessert werden, indem z.B. das Modell eines ‚One-Stop-Shops‘ (Alles an einer Stelle: Anmerk. d. Übers.) genutzt wird, um einen einzigen und weit kommunizierten Informationspunkt für solche Dienste anzubieten. Eine frei öffentlich zugängliche Website kann dieses Modell weiter fördern. Dazu könnte man beispielsweise auf die Erfahrung des Virtuellen Gründerzentrums der Industrie- und Handelskammer von Thüringen oder das gemeinsame Internet-Portal der Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammern in Sachsen zurückgreifen.

Sich auf Verknüpfungen mit Regionen stärkerer Dynamik ausrichten

Beide Landkreise sollten auf das Potenzial bauen, das ihnen auf Grund der Nähe zu den Wachstumszonen im Dreieck Dresden-Leipzig-Chemnitz Vorteile bringt. Sie haben als nahe gelegene, gut angebundene Wirtschaftsstandorte mit niedrigeren Kosten und einer verbesserten Infrastruktur beim Flug- und Straßenverkehr einen komparativen Vorteil.

Landratsämter, Stadt- und Kommunen, Regionalmanagements, InnoRegio Projekte

Methodik des Politikzyklus übernehmen

Die Umsetzung von Politikmaßnahmen sollte in vier miteinander verknüpften Phasen vonstatten gehen: Darlegung des Problems, Planung, Umsetzung und Evaluierung. Diese Phasen unterstreichen eine potenziell stärkere und systematischere Vorgehensweise zur unternehmerischen Politik. Dieser Politikzyklus sollte auch einen mehr nach vorn gerichteten Ansatz der Entwicklung von Politik einschließen. Das kann damit beginnen, dass auf lokaler Ebene ein mehr vorausschauendes Vorgehen gefördert wird, das eher zukunftsorientiert als reaktiv auf ökonomische Veränderungen vor Ort und Initiativen auf Länderebene reagiert.

Alle Einrichtungen, die an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligt sind.

Politik zugeschnitten auf das lokale und regionale Umfeld gestalten

Die Schaffung eines systematischeren Ansatzes für die Umsetzung von Politik unter den örtlichen Institutionen stellt eine Gelegenheit dar, Politik wirksamer im Umgang mit spezifischen lokalen und regionalen Bedingungen zu gestalten, als sich nur auf allgemeine Instrumente ‚von der Stange‘ zu stützen. Für örtliche Institutionen kann dies bedeuten, dass Umsicht bei der Umsetzung lokaler Politik im Rahmen ihrer Zuständigkeit im Kontext des Bundeslandes angestrebt werden muss oder vorhandene Politiken in unterschiedlicher Weise genutzt werden. Da dies potenziell Raum für Divergenz und Diversität in der Politik schafft, müssen Anstrengungen unternommen werden, um Koordination und Integration zwischen verschiedenen Institutionen zu erhalten, die auf unterschiedlicher geographisch-administrativer Ebene tätig sind.

Alle Einrichtungen, die an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligt sind.

Klare Prioritäten setzen

Eine Unternehmensentwicklungsstrategie, ein örtlicher institutioneller Rahmen und ein systematischer Ansatz zu einer lokal orientierten Politik liefern die Mittel zur Identifizierung von entscheidenden Prioritäten. Eine klare Schwerpunktbestimmung kann örtlichen Institutionen helfen, sich ein klareres Urteil über die Qualität von Unternehmertum zu bilden. Sie können dann möglicherweise versuchen, jene Unternehmer und Unternehmen mit Potenzial für Wachstum und Nachhaltigkeit besonders zu fördern. Bereiche prioritärer Politik können auf lokaler Ebene auch an den Schlüsselerfordernissen und/oder Engpässen festgemacht werden, z.B. an der Entwicklung von Instrumenten der Mikrofinanzierung gemeinsam mit örtlichen Finanzinstitutionen, um der schwachen Kapitaldecke örtlicher KMU zu begegnen, und an der Ausweitung der laufenden Wissenstransfer-Aktivitäten zur Förderung von Innovation in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Alle Einrichtungen, die an der Entwicklung von Politikprogrammen und Maßnahmenkatalogen beteiligt sind.

** Diese Auflistung von Akteuren erhebt nicht den Anspruch von Vollständigkeit. Sie dient einer ersten Orientierung und bedarf einer entsprechenden Erweiterung unter Bezugnahme auf den jeweiligen Landkreis/bzw. das jeweilige Bundesland. Die Autoren hoffen, dass dieser „ActionPlan“ Anlass zu weiterer Diskussion durch die Akteure vor Ort bietet.*

Interviewpartner

(Vor-Ort Untersuchung in den Landkreisen Mittweida und Altenburger Land,
28. November – 2. December 2005, in alphabetischer Reihenfolge)

Frau Feller	Landratsamt Altenburger Land
Herr Fischer	Geschäftsführer des GF Standortpolitik/Starthilfe und Unternehmensförderung, IHK Gera
Frau Fulle	Leiterin des Regionalbüro der Thüringer Aufbaubank in Gera
Herr Geissler	Ehrenkreishandwerksmeister
Herr Grahamann	Fachdienstleiter Wirtschafts- und Tourismusförderung Landratsamt Altenburger Land
Herr Gützhöld	Ansprechpartner für Arbeitgeber, Agentur für Arbeit Hainichen
Frau Heß	Starthilfe/Unternehmensförderung Industrie und Handelskammer Südwestsachsen Regionalkammer Chemnitz
Frau Dr. Hübsch	Außenstelle der Handwerkskammer Freiberg
Frau Huth	Regionalmanagement, Landratsamt Altenburger Land
Herr Klein	Mitglied des Vorstands Wirtschaftsverein Altenburg
Herr Kryz	Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Altenburgerland
Herr Lichtenstein	Vorsitzender des Wirtschaftsverein Altenburg
Herr Martz	Leiter der Regionalstelle der Gesellschaft für Arbeits –und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen GfAW
Herr Mehner	Abteilungsleiter Firmenkundenberatung Kreissparkasse Mittweida
Frau Meineck	Vors. Mitglied der Geschäftsführung Agentur für Arbeit Altenburg
Frau Meischatz-Degen	Geschäftsstellenleiterin des Verbundes HC/RL, Agentur für Arbeit Hainichen
Frau Prof. Dr. rer. pol. Meister	Fachhochschule Mittweida FB Wirtschaftswissenschaften
Herr Dipl. Ing.Merkel	Geschäftsführer Project Manager “INNtex” Innovation Netzwerk Textil e.V.
Herr Dipl.-Ing. Meyer	Werkleiter KRIEPA Hygienepapier GmbH
Herr Moewes	Stellv. Kreishandwerksmeister
Herr Dipl.-Ing. Müller	Geschäftsführer IMM Holding GmbH
Herr Nötzold	Betriebswirtschaftlicher Berater, Handwerkskammer für Ostthüringen
Herr Dr. Opitz	Geschäftsführer Technologie Park Mittweida GmbH
Herr Ostendorf	Geschäftsführer, Kunststofftechnik Nobitz GmbH
Herr Peisker	Geschäftsführer Kreishandwerkerschaft
Herr Popitz	Kreishandwerksmeister
Herr Reißmann	Kreishandwerksmeister
Herr Richter	Betriebsleiter/Prokurist Color-Textil Veredelung
Herr Rydzewski	Landrat des Landkreises Altenburg

Herr Scheidel	Leiter des Referats Wirtschaftsförderung und Beteiligungscontrolling
Herr Dr. Schlütter	Leiter des Kreisverbandes des Bundesverband mittelständische Wirtschaft BVMW, Unternehmerverband Deutschlands e.V.
Herr Dr. Schramm	Landrat des Landkreises Mittweida Landratsamt Mittweida
Herr Schumann	Projektleiter SAXEED - Das Gründernetzwerk
Frau Uhle	Amt für Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung Regionales Umsetzungsmanagement
Herr Ulbricht	Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung Landratsamt Mittweida
Herr Unger	Assistent des Geschäftsführers ISE Industries Hainichen GmbH
Herr Wagner	Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Altenburger Land
Herr Wätzold	Geschäftsstellenleiter "InnoSachs" Projektleiter Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer der TU Dresden mbH Geschäftsstelle Chemnitz
Frau Weinert	Standortpolitik und Unternehmensförderung, IHK Gera
Frau Westermeier	Agentur für Arbeit Altenburg
Herr Woda	Mitglied des Vorstands, Volksbank Altenburg
Herr Wolf	Oberbürgermeister der Stadt Altenburg

Internationale Mitglieder der Studiengruppe und Teilnehmer/innen am Regionalseminar

Jaime Del Castillo ist seit 1982 Vorsitzender von *Información y Desarrollo, S.L.*, kurz *Infyde*. *Infyde* ist ein Beratungsunternehmen, das auf die Gestaltung und Implementierung territorialer Entwicklungsstrategien in Regionen und Gebieten mit Entwicklungsproblemen spezialisiert ist. Das Unternehmen legt besonderen Wert auf technologische Innovation und Training als strategische Ressource im Entwicklungsprozess und auf Strategie- und Programmevaluierung als ein Instrument zur Verbesserung der Effektivität von Aktivitäten des Öffentlichen Sektors. Zusätzlich ist er in der Europäischen Kommission als Berater tätig für das SPRINT-Programm, der Evaluierung regionaler Innovationsstrategien, der Machbarkeitsstudien zur Infrastruktur von Technologietransfer, wie *Transfer of Technology (RITTS)* sowie der Bearbeitung von Strategien zum Ausbau Regionaler Innovationsinfrastrukturen (RIS). Seit 1982 ist er Professor für angewandte Ökonomie an der Universität des Baskenlandes (UPV – EHU) in Spanien. (E-Mail: infyde@infyde.com)

Sally O'Connor ist Projektmanagerin in der Leadership Enterprise Economic Development Abteilung (Deutsch: Führungsstarke Unternehmen Wirtschaftliche Entwicklung) an der Cardiff Business-Schule, Universität. Sie hat 12 Jahre Arbeitserfahrung im Projektmanagement in der Arbeit mit und in klein- und mittleren Unternehmen und ist PRINCE2 Praktikerin. Während dieser Zeit hat Frau O'Connor Wissen und Erfahrung zu wirtschaftlichen Entwicklungsthemen in Wales gesammelt und leitet erfolgreich bedeutende Projekte. Ihre Beratertätigkeit schließt eine Vielfalt von Kunden ein, darunter die Wirtschaftsfördergesellschaft von Wales (WDA), *Education and Learning Wales ELWa* (Ausbildung und Lernen Wales), die britische Regierung (Department for Trade and Industry DTI), die OECD und andere. (E-Mail: oconnors@cardiff.ac.uk)

Andrea-Rosalinde Hofer ist Politik- und Strategieanalytistin der OECD auf dem Gebiet der lokalen Regierungsführung. Ihre Arbeitsstelle ist das LEED Zentrum für lokale Entwicklung in Trient, Italien wo sie Aktivitäten hinsichtlich lokaler Partnerschaften und Regierungsführung in Zentral- Ost- und Südosteuropa, sowie das OECD LEED Forum für Partnerschaft und lokale Regierungsführung leitet (*Forum on Partnerships and Local Governance*). (E-Mail: andrea-rosalinde.hofer@oecd.org)

Declan Murphy hat weit reichende, 30-jährige Erfahrungen in der Evaluierung und Führung von strukturierter Politikentwicklung auf nationalem, regionalem und lokalem Niveau in mehr als 25 Ländern. Der Großteil seiner Arbeit befasst sich mit Unternehmertum und KMU-Entwicklung (z.B. institutionell, Steuerstrukturen, Finanzen, Beratung, Ausbildungs- und Trainingsservices, Gründerzentren) und veröffentlichte zahlreiche Berichte und Studien. Von 1999 bis 2005 war er Direktor der Abteilung Investitionsverträge Südosteuropa bei der OECD und Leiter des Zentrums für Entwicklung des Privatsektors in Istanbul. In Ausübung dieser Tätigkeiten führte er für die OECD Politikbewertungen und Förderinitiativen für KMU-Entwicklung in einer Vielzahl von Ländern durch. Im Moment berät er das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in einem von der Europäischen Union geförderten Twinning Projekt zwischen Deutschland und der Türkei bei der Evaluierung von Unternehmertum und KMU-Förderstrategien in der Türkei. Er berät auch KMU in Irland, Italien und Schweden zu ihrer Geschäftsentwicklung. Er ist Mitglied des Beirates der Projektentwicklungszentren, einem großen KMU-Projektentwicklungs- und Trainingszentrum in Irland. (E-Mail: djkm@eircom.net)

Ritva Nirkkonen ist seit 1995 Geschäftsführerin der Regionalen Wirtschaftsentwicklungsagentur Jykes Ltd. in der finnischen Stadt Jyväskylä. Als Geschäftsführerin ist sie verantwortlich für strategische und operationale Handlungspolitiken des Unternehmens, sowie, zusammen mit weiteren Parteien der Unternehmergemeinschaft, für die Förderung, Entwicklung und Koordina-

tion von Geschäftsabläufen. Bevor Sie ihre jetzige Position antrat, arbeitete sie zwischen 1967 und 1995 im Finnischen Handels- und Industrieministerium als Handelssekretärin, Chefinspektorin und Handelsberaterin. Sie ist Vorstandsmitglied und Mitglied des Exekutivkomitees von EURADA, Vorstandsmitglied von „Invest Finnland“, dem finnischen Investorenportal, dem Wissenschaftszentrum in Jyväskylä und dem Internationalem Kongress Zentrum Jyväskylä. (E-Mail: ritva.nirkkonen@jykes.com)

Dr. Andy Pike ist leitender Dozent am Zentrum für Stadt- und Regionalentwicklung (CURDS) der Universität Newcastle, VK, wo er seit 1993 arbeitet. Er ist Direktor der Forschungsgruppe Regionale Regierungsführung des Zentrums und führt Forschungen im Bereich lokale und regionale Wirtschaftsentwicklungsstrategien und Regierungsführung durch. Sein derzeitiges Projekt beinhaltet die ökonomische Realisierbarkeit und Selbstabgrenzung lokaler und regionaler Volkswirtschaften (Büro des stellvertretenden Ministerpräsidenten, britische Regierung) sowie Unternehmertum und KMU-Entwicklung im Kleinstbrauereisektor. Letzte Veröffentlichungen behandeln neue institutionelle Modellen und Strategien für lokale wirtschaftliche Entwicklung, ökonomische Restrukturierung und lokale und regionale Entwicklungsstrategien in alten Industrieregionen, sowie die Rolle von Gewerkschaften in lokalen, regionalen und wirtschaftlichen Entwicklungsstrategien in grenzüberschreitenden Orten und Regionen. (E-Mail: Andy.Pike@newcastle.ac.uk)

Dr. Jonathan Potter ist Senior Volkswirt der OECD und führt die Politikanalysen und Ratgebenden Aktivitäten des LEED Programms (*Local Economic and Employment Development Programme*) im Bereich von Unternehmertum und der Evaluierung von Politikprogrammen zur lokalen wirtschaftlichen Entwicklung. Er leitete folgende Länderübergreifende Studien auf dem Gebiet von Unternehmertum: Lokale Unternehmensstudien, Studien zum Unternehmertum und lokalen Innovationssystemen, Studien zu ausländischen Direktinvestitionen und Lokalentwicklung. Er leitet ebenfalls das LEED Forum für Unternehmertum. (E-Mail:Jonathan.Potter@oecd.org)

Gesamtherstellung

März 2007

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)

Zentrum für Unternehmertum, KMU und Lokale Entwicklung (CFE)

Lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED)

2, rue André Pascal, 75775 Paris CEDEX 16, Frankreich

www.oecd.org/cfe/leed

OECD LEED Zentrum für Lokale Entwicklung

Vicolo San Maro, 1, 38100 Trento, Italien

www.trento.oecd.org

Dr. Jonathan Potter and Andrea R. Hofer von der OECD haben dieses Diskussionspapier zusammengestellt und danken Evelyn Döring, Universität Bozen, Italien, Jonas Scholze, Humboldt Universität zu Berlin, Deutschland, Emma Clarence, Universität Bologna, Italien und Elisa Campestrin, OECD LEED Zentrum in Trento für deren hervorragende Mitarbeit.

Deutsche Übersetzung

Harald Hildebrand, Berlin

probicon GmbH, Berlin

Übersetzungsdienst Jeske, Leipzig

Übersetzungsdienst Ende, Leipzig

Titelbild: Jonas Scholze, mit freundlicher Unterstützung der Landkreise Mittweida und Altenburger Land sowie der Stadt Altenburg.